

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**PANOGA MANAGEMENT CONSULTINGA V EVROPI IN  
SLOVENIJI S PRIMERI SVETOVALNEGA PODJETJA  
ACCENTURE**

**Ljubljana, november 2007**

**NIKOLINA SCHÄFER**

## **IZJAVA**

Študent/ka Nikolina Schäfer izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Aljoše Valentinčiča in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 19.11.2007

Podpis:

## KAZALO

1. Uvod .....	1
2.1 Združenje za management consulting Slovenije, Evropska zveza združenj za management consulting ter pojem management consultinga .....	2
2.2 Spremembe v delitvi management consultinga v FEACO .....	3
2.3 Predstavitev področij management consultinga .....	4
2.4 Delitev naročnikov management consultinga po ključnih panogah .....	7
3. Management consulting v Sloveniji .....	8
3.1 Slovenija v številkah .....	8
3.2 Posebnosti za Slovenijo .....	12
3.3 Cene svetovalnih storitev v Sloveniji (ZMCS) .....	13
4. Management consulting v Evropi .....	14
4.1 Značilnosti management consultinga v Evropi na splošno .....	14
4.2 Evropski trgi in analize .....	16
4.3 Splošni trend za Evropo .....	18
4.4 »Misli globalno, deluj lokalno.« .....	19
5. Accenture .....	19
5.1 Predstavitev podjetja Accenture in njegova zgodovina .....	19
5.2 Tri glavna področja delovanja Accenture .....	22
5.2.1 Dejavnost svetovanja .....	23
5.2.2 Dejavnost tehnologije .....	25
5.2.3 Dejavnost outsourcinga ali zunanjih storitev .....	28
5.3 Raziskave Accenturja .....	31
5.3.1 Pet razlogov za visoko uspešnost podjetij .....	31
5.3.2 Raziskava dejavnikov visoke uspešnosti podjetij .....	34
6. Sklep .....	36
Literatura .....	38
Viri .....	38



## 1. UVOD

V tem diplomskem delu je predstavljena panoga management consultinga na slovenski in evropski ravni ter eno izmed največjih management consulting podjetij – podjetje Accenture.

Kljub temu, da management consulting na različne načine opredeljujejo številni priznani strokovnjaki, je v tem diplomskem delu, z namenom prikazati panogo management consultinga z drugačnega zornega kota, glavni poudarek dan opredelitvi management consultinga s strani Evropske zveze združenj za management consulting (FEACO). Dodatni razlog za takšno odločitev je številna literatura, tako slovenska kot tuja, in literatura, ki se nanaša na lokalne trge, ali pa zajema širša območja, celo globalno.

Panoga management consultinga je zanimiva tema za diplomsko delo tudi zaradi tega, ker se kljub svoji zrelosti še naprej širi in razvija, kar je bilo tudi odločilno za spremembo metodologije FEACA. Tako je prvi del diplomskega dela posvečen panogi management consultinga in obsega predstavitev Združenja za management consulting na ravni Slovenije (ZMCS) in na ravni Evrope (FEACO), njune metodologija opredeljevanja in delitve dejavnosti management consultinga ter spremembe le-te. Sledi predstavitev in kratka analiza štirih področij management consultinga po novi opredelitvi FEACA ter delitev naročnikov management consultinga po ključnih panogah.

Ker drugačen pogled na panogo management consultinga omogočajo številke in s tem statistika, sledita poglavji, kjer sta na podlagi statističnih podatkov, zbranih s strani ZMCS, FEACO in AJ PES institucij, predstavljeni Slovenija in Evropa. Prav tako so podani trendi za Slovenijo in Evropo na splošno. Sledi predstavitev nove smeri razmišljanja in povezovanja management consulting podjetij pod načelom »Misli globalno, deluj lokalno.«, ki pridobiva vse večji pomen.

Da pa v tem diplomskem delu ni govora le o teoriji in številkah, ampak tudi o management consultingu »v praksi«, se drugi del nanaša na svetovalno podjetje Accenture, ki že vrsto let sodi med peterico najboljših in tudi največjih svetovalnih podjetji na svetovni ravni. Tako po kratki splošni in finančni predstavitvi podjetja sledijo študijski primeri številnih multinacionalnih in priznanih podjetij, ki so se s svojimi problemi po pomoč obrnili na Accenture.

Accenture pa ni le podjetje, ki posluje samo na področjih svetovanja, tehnologije in outsourcinga, ampak tudi nenehno razvija tehnološke rešitve in raziskuje ter tako podpira razvoj svetovalne stroke. Zato sta na koncu predstavljeni tudi dve od številnih njegovih dolgoletnih raziskav. Ti dve raziskujeta razloge za težnjo k visoki uspešnosti podjetij in dejavnike visoke uspešnosti podjetij.

Na koncu v sklepu tega diplomskega dela so zbrana predstavljena dognanja o panogi management consultinga na območju Evrope in Slovenije ter dognanje obeh raziskav podjetja Accenture.

## **2. ZDRUŽENJE ZA MANAGEMENT CONSULTING**

### **2.1 Združenje za management consulting Slovenije, Evropska zveza združenj za management consulting ter pojem management consultinga**

V Sloveniji se je leta 1992 v okviru Gospodarske zbornice Slovenije oblikovalo Združenje za management consulting Slovenije (ZMCS), ki od leta 1993 deluje tudi kot članica Evropske zveze združenj za management consulting (FEACO)<sup>1</sup>, ki je bila ustanovljena leta 1960 v Parizu.

Glavna naloga FEACA je poleg omogočanja mreženja ali t.i. networkinga svetovalcev spremljanje gibanj in spoznavanje trendov v državah članicah ter v Evropi na splošno. S tem namenom FEACO zadnja leta organizira letne mednarodne konference o aktualnih vprašanjih s področja management consultinga, kjer se tudi razgrinja trend te dejavnosti. To omogočajo zbrani podatki raziskav FEACA in poročil lokalnih in državnih združenj, ki tudi na srečanjih izvršilnih odborov FEACA vsaka dva meseca poročajo o razmerah po državah (Gerdina, 2003, str. 31).

ZMCS deluje kot prostovoljno združenje svetovalnih podjetij, ki izpopolnjujejo pogoje (glede statusa, kakovosti poslovanja in poslovne etike) ter katerih dejavnost je svetovanje, skladno z opredelitvijo FEACO (Katalog združenja za management consulting Slovenije, 2004, str. 7). ZMCS skrbi tudi za izobraževanje in raziskave trga management consultinga v Sloveniji.

FEACO in posledično tudi ZMCS imata enotno poenostavljeno pojmovanje management consultinga. Management consulting FEACO opredeljuje kot storitveno dejavnost, ki obsega svetovanje in podporo upravljanju in vodenju podjetij (Katalog združenja za management consulting Slovenije, 2004, str. 5). Širše povedano, svetovanje managementu obsega: ozaveščanje ključnih sposobnosti podjetja, vrednot, prednosti in slabosti podjetja, kritični pogled na dosedanje delovanje podjetja in na podlagi tega potrditev obstoječega ali pa tudi oblikovanje novega načina delovanja podjetja, ki bo optimiziral njegovo poslovanje, po potrebi novo pozicioniranje podjetja na trgu in za to potrebne tržne raziskave in ugotavljanje priložnosti in nevarnosti, nato pravno, davčno in finančno svetovanje, prav tako informacijsko tehnološka podpora, odpiranje komunikacijskih kanalov znotraj podjetja in med podjetjem ter njegovim okoljem ... (Katalog združenja za management consulting Slovenije, 2004, str. 5). Tako je lahko management consulting le priporočanje primernih ukrepov ali pa tudi podpora pri izvajanju teh priporočil, lahko pa je

---

<sup>1</sup> FEACO – Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation

tudi povezan z dolgoročnim sodelovanjem v dobaviteljski, transportni verigi ali kakšni drugi obliki logistike ali outsourcinga (zunanje storitve). Management consulting je tako pojem, ki temelji na odnosu med naročnikom in svetovalcem ter zaupanju v strokovnost in integriteto.

Za management consulting obstaja tudi vrsta klasifikacij. Dr. Mitja Tavčar (Tavčar, 1994, str. 977) v Managementu navaja dve bolj znani vrsti klasifikacij, in sicer Scheinovo, ki je starejša in obsega ekspertni (strokovni) model, model doktor – pacient in procesni model, ter Maistralovo, sodobno klasifikacijo, ki je bližja sedanjemu razmišljanju in svetovanje deli na idejo, izkušnje ter izvedbo. Svetovanje v obliki ideje pomeni novo zamisel oziroma nov pristop in zahteva izvirnost, kreativnost in inovativnost svetovalcev ter pionirski pristop pri reševanju novega problema. Ravno nasprotno je svetovanje v obliki izkušnje, ki izhaja iz pridobljenih strokovnih znanj svetovalcev za neke že poznane probleme, katerih rešitev pa sami managerji ne poznajo (Tavčar, 1994, str. 978). Tretji tip svetovanja je oblika izvedbe, kar pomeni, da ne gre za svetovanje v klasičnem smislu, saj management pozna rešitev, ampak za prepustitev izvajanja nalog svetovalcem, saj so ti pri tem veliko bolj učinkoviti (Tavčar, 1994, str. 978).

## **2.2 Spremembe v delitvi management consultinga v FEACO**

Do vključno leta 2004 so se raziskave FEACO (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 2) izvajale po opredelitvi management consultinga, ki obsega pet področij svetovalnih dejavnosti:

- svetovanje na področju izvedbenih procesov (Operations Management – OM),
- korporacijsko strateško svetovanje (Corporate Strategy Services – SC ),
- svetovanje na področju upravljanja s človeškimi viri (Human Resource – HR),
- svetovanje na področju informacijske tehnologije (Information Technology – IT) in
- druge storitve (Other Services).

Zaradi razvoja in sprememb v svetovalni dejavnosti, ki je bistveno razširila svojo paleto storitev, je FEACO leta 2005 uvedel novo opredelitev management consultinga (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 2), ki ga deli na štiri glavna področja:

- svetovanje ali consulting, ki ga delimo na poslovno svetovanje (Business Consulting – BC) in svetovanje na področju informacijske tehnologije (IT Consulting),
- razvoj in integracija sistemov (Development and Systems Integration – D & I),
- outsourcing ali zunanje storitve (Outsourcing of value added services) in
- druge storitve.

Iz te razdelitve lahko ugotovimo, da moramo biti pozorni pri uporabi pojmov management consulting in poslovno svetovanje, namreč dostikrat lahko opazimo uporabo pojma

poslovno svetovanje kot prevod pojma management consulting. Pri tem pa seveda pride do napačne uporabe, namreč management consulting je širši pojem kot poslovno svetovanje. Slednji je le del management consultinga. Problema prevoda pojma management consulting se zadeva tudi ZMCS (Gerdina, 2003, str. 33).

Sprememba v metodologiji opredelitve management consultinga ni privedla le do problema primerljivosti podatkov raziskav s predhodnimi, ampak tudi do velikega zanihanja vrednosti statističnih podatkov. Večina statističnih podatkov management consultinga Evrope (podani v 4. poglavju) je močno zanihala navzgor, ali drugače povedano, del rasti kazalnikov lahko pripišemo tudi spremembam v opredelitvi management consultinga (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 2).

### **2.3 Predstavitev področij management consultinga**

Po spremembi metodologije opredelitve management consultinga so v FEACO oblikovali štiri področja management consultinga, pri katerih gre pravzaprav za razvrščanje storitev management consultinga v štiri širše skupine. Ta področja so predstavljena v nadaljevanju.

Storitve področja svetovanje oziroma consulting so namenjene privatnemu in javnemu sektorju za analiziranje in ponovno opredeljevanje postavljenih strategij. Pri tem je cilj izboljšati učinkovitost poslovnega delovanja in optimizacija tehnoloških ter človeških virov. Svetovanje se deli na poslovno svetovanje in svetovanje na področju IT (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 11).

Poslovno svetovanje vključuje naslednjih pet skupin:

- strateško svetovanje (Strategy Consulting – SC), ki je usmerjeno k izboljšanju dolgoročnega strateškega položaja podjetja. Sem sodijo razvoj strateškega planiranja, združitve in pripojitve, trženje, prodaja, korporacijsko komuniciranje, finančno svetovanje itd.,
- upravljanje in razvoj organizacij ter izvedbeni procesi (Organization/Operations Management – OM), kjer gre za svetovanje namenjeno integraciji poslovnih rešitev s pomočjo poslovno-procesnega re-inženiringa, upravljanja odnosov s strankami in dobavitelji,
- projektno vodenje (Project Management – PM), ki obsega proces, orodja in tehnike, ki ob uporabi katerekoli vrste svetovanja omogočajo doseči uspeh z vidika človeškega dejavnika,
- upravljanje sprememb (Change Management – CM), kjer gre za storitve, ki ob uporabi katerekoli vrste svetovanja pomagajo doseči uspeh tudi z vidika človeškega dejavnika,
- svetovanje na področju upravljanja s človeškimi viri (Human Resource Consulting – HR) pomeni svetovalne storitve, namenjene izboljšavi človeškega dejavnika v organizaciji s pomočjo merjenja dela in upravljanja, reorganizacije



nagrajevanja, kompenzacijskih in upokojitvenih shem, strategij človeških virov in trženja, razvijanja strategij talentov in usposabljanja.

Svetovanje na področju informacijske tehnologije kot sestavni del področja svetovanja obsega pomoč podjetju pri ovrednotenju njihove IT strategije s ciljem prilagajanja tehnologije poslovnim procesom. Te storitve vključujejo strateško planiranje in pojmovanje, procese in implementacijo obstoječe informacijske tehnologije podjetja (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 11).

Storitve drugega področja management consultinga, področja razvoja in integracije, vključujejo tehnološke aktivnosti, ki jih lahko razvrstimo v razvoj aplikacij (vključujoč programsko opremo oziroma t.i. software) in postavitve in integracija aplikacij (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 11).

Razvoj aplikacij vključuje ustvarjanje novih funkcij preko razvojnih procesov programiranja in pogosto pomeni oblikovanje aplikacij »po meri«. Ponavadi ti razvojni procesi sestavljajo ali združujejo notranje ali zunanje poslovne procese in lahko vsebujejo spremembo aplikacij tako, da se jih lahko uporabi za različne platforme in koncepte (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 11).

Postavitve in integracija aplikacij pa obsega vpeljevanje novih infrastrukturnih aplikacij, ki lahko zadevajo namestitve strojne opreme in/ali programske opreme, njihovo prilagoditev in testiranje njihove povezanosti (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 11).

Tretje področje management consultinga, področje outsourcinga ali zunanjih storitev (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 11), pa sestavljajo trije tipi aktivnosti: upravljanje informacijske tehnologije (IT management services), uporabne upravljalne storitve (Applied Management Services – AMS) in outsourcing poslovnih procesov (Business Process Outsourcing – BPO).

Upravljanje informacijske tehnologije obsega storitve za delovanje računalniške infrastrukture (delovanje sistemov, administracija in varnost, sledenje stroškovne učinkovitosti, konfiguracije itd.), upravljanje aplikacij in pomožnih namizij (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 11).

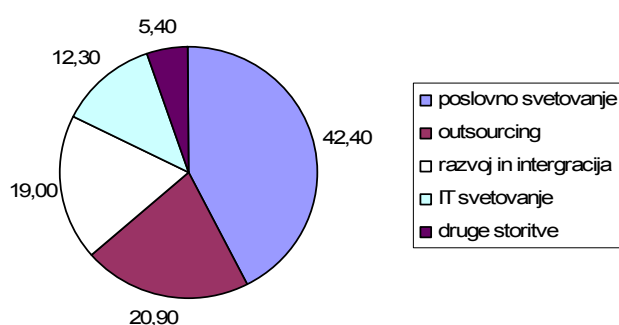
Uporabne upravljalne storitve (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 11) obsegajo zunanje storitve za razvoj in implementacijo podpornih sistemov za strojno opremo, aplikacije (programska oprema za planiranje virov podjetja, upravljanje nabavnih verig, strojna orodja za glavne pisarne), upravljanje odnosov s strankami in infrastrukturo (orodja za razvoj aplikacij in vmesnikov, programska oprema za upravljanje z informacijami, programska oprema za shranjevanje ali sisteme in mreže).

Outsourcing poslovnih procesov se nanaša na upravljanje s poslovnimi procesi in predpostavlja eksternalizacijo (ali prenos izven podjetja) celotnega poslovnega procesa (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 11).

Zadnje področje management consultinga, področje druge storitve, pa obsega vrsto storitev, ki se dopolnjujejo s področji svetovanja, razvoja in integracije ter s storitvami outsourcinga (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 11).

Za lažjo predstavo celotne panoge management consultinga in zgoraj predstavljenih področij management consultinga lahko pogledamo še nekaj številke iz analize FEACA (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 12). Analiza celotnega prometa oziroma približno 61,9 mrd EUR prihodkov od prodaje, ustvarjenih na evropskem trgu management consultinga, po področjih kaže, da je bilo več kot polovica ustvarjenih v področju svetovanja. Tako je bilo v letu 2005 kar 55 % celotne prodaje storitev s področja svetovanja, pri čemer je bilo približno 26,25 mrd EUR v poslovnem svetovanju in 7,61 mrd EUR v svetovanju na področju IT. Na drugo mesto se uvršča področje outsourcinga z 20,9 % oziroma približno 12,94 mrd EUR. Temu sledi področje razvoja in integracije z 19 % oziroma 11,76 mrd EUR. Le 5,4 % prihodkov od prodaje oziroma 3,34 mrd EUR pa predstavlja področje drugih storitev (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 12). Vse to je razvidno tudi iz Slike 1.

Slika 1: Struktura celotne prodaje evropskega trga management consultinga po področjih za leto 2005 (v %)



Vir: The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 12.

Če si podrobneje ogledamo podpodročje, imenovano poslovno svetovanje, lahko ugotovimo, da 29,5 % le tega predstavlja strateško svetovanje, 21,2 % organizacija/izvedbeni procesi, 16,4 % projektno vodenje, 13,3 % svetovanje na področju obvladovanja sprememb in 19,6 % svetovanje na področju upravljanja s človeškimi viri (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 12).

## 2.4 Delitev naročnikov management consultinga po ključnih panogah

Naročniki so s svojim močnim vplivom ključni za obstoj panoge management consultinga. Svetovalci se borijo za njihovo zvestobo kljub temu, da naročniki pridobivajo vedno večji vpliv na višino plačila svetovalcev, saj vedno pogosteje zahtevajo, da je le-to odvisno od merljivih rezultatov uspešnega svetovanja. Seveda naročniki ne gledajo le cene svetovalnih storitev, saj je še vedno najpomembnejši dejavnik izbora svetovalca njihova kvaliteta oziroma njegove izkušnje in znanja, strokovnost (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 6).

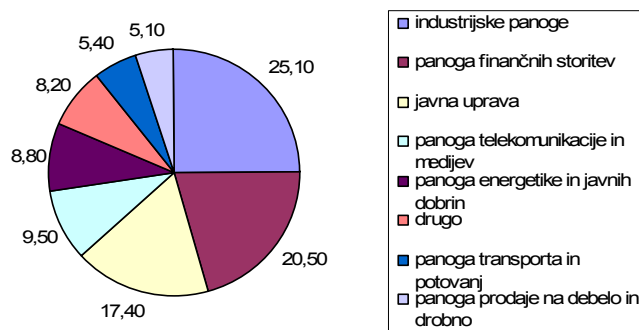
Naročnike management consultinga lahko razvrstimo na več načinov. Za to diplomsko delo pa je, zaradi boljšega razumevanja podatkov, zanimiva razdelitev naročnikov, ki jo uporablja FEACO. Njegova raziskava razvršča naročnike na sledečih osem panog (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 13 in 17):

- panoga finančnih storitev, ki pravzaprav obsega bančne in finančne storitve ter zavarovalništvo. Vključujejo banke, hranilnice, druga kreditna in hipotekarna podjetja, nacionalne banke, druga finančna podjetja, vzajemne sklade, borznoposredniške hiše, zavarovalne posrednike in agente,
- industrijske panoge, ki obsegajo avtomobilsko (proizvodnja motoriziranih vozil, oskrba z rezervnimi deli in distribucija) in farmacevtsko industrijo (proizvodnja zdravil in druga biotehnoška podjetja) ter visoko tehnologijo,
- panoga telekomunikacije in medijev vključuje telekomunikacijska podjetja, medijske hiše, založniške hiše in vsa podjetja, ki ponujajo storitve za zabavo in prosti čas,
- panoga prodaje na debelo in drobno vključuje vso distribucijo proizvodov (tudi luksuzne dobrine), (vele)trgovine z živili, restavracije, trgovine z mešanim blagom, drogerije, kataloško in internetno prodajo, prodajo avtomobilov, pohištva, gradbenega materiala, strojne opreme ...
- panoga energetike in javnih dobrin vključuje pridobivanje energije preko bencinske in plinske predelave, premog, rudarstvo, kemikalije in petrokemikalije, ter storitve javnega značaja (proizvodnja in distribucija električne energije, plina in komunalne storitve, osnovne zdravstvenih storitev (bolnišnice in zdravniki ...)),
- panoga transporta in potovanj vključuje vse letalske, cestne, tirne in ladijske prevoze stvari in oseb (tudi v okviru zasebnih prevoznih organizacij in logistično storitvenih podjetij),
- javna uprava in
- drugo.

S primerjavo teh panog po prometu lahko ugotovimo, da so največji promet v letu 2005 imele sledeče panoge: industrijske panoge, panoga finančnih storitev ter javna uprava. Te predstavljajo kar 63 % celotnega prometa na evropskem trgu management consultinga.

Procentualno strukturo prometa oziroma obsega prodaje za evropski trg management consultinga po panogah za leto 2005 prikazuje Slika 2.

Slika 2: Struktura prometa evropskega trga management consultinga po panogah za leto 2005 (v %)



Vir: The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 13.

Po prometu industrijske panoge predstavljajo po evropskih državah približno enak delež, medtem ko javna uprava in panoga finančnih storitev po posameznih državah močno odstopata od povprečja. V Grčiji, Romuniji, Veliki Britaniji in na Danskem predstavlja javna uprava ogromni delež prometa države, in sicer približno od 28 do 43 %. V Franciji, Nemčiji in Španiji pa so vodilne finančne storitve, in sicer s približno od 22 do 29 odstotkov prometa države (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 17).

### 3. MANAGEMENT CONSULTING V SLOVENIJI

#### 3.1 Slovenija v številkah

Dinamiko svetovalne dejavnosti v Sloveniji spremljata Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJ PES, op.p.) in ZMCS. ZMCS za lastne raziskave zbira in obdeluje prav tako podatke o svojih članicah in ne le o gospodarstvu. ZMCS, ki deluje kot del Gospodarske zbornice Slovenije, svoje člane različnih gospodarskih oblik razvršča na osnovi Standardne klasifikacije dejavnosti (v nadaljevanju SKD, op.p.). SKD je obvezen statističen standard za evidentiranje, zbiranje, obdelovanje, analiziranje, posredovanje in izkazovanje podatkov, pomembnih za spremljanje stanj in gibanj na ekonomskem in drugih področjih ter prikaz značilnosti gospodarstva in njegovih struktur (Polajnar, 2007, str. 1). Trenutno se še izvaja SKD, ki je z Uredbo o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije dejavnosti (2002) v veljavo stopila januarja 2002. Zaradi povečanja primerljivosti podatkov na ravni EU in uskladitve z EU klasifikacijo NACE Rev. 2, je bila namreč sprejeta nova uredba, Uredba (ES) 1893/2006 (2006), ki se bo pričela uporabljati s 1. 1. 2008.

Podatki, ki jih v tem diplomskem delu navajam, so zbrani in obdelani še vedno na osnovi t. i. »stare« SKD. ZMCS, kot na spletni strani v opredelitvi dejavnosti navaja, člane razvršča v sledeče podrazrede: K 72.1 (svetovanje o računalniških napravah), K 72.22 (svetovanje, programiranje), K 73 (raziskovanje in razvoj), K 74.110 (pravno svetovanje), K 74.120 (davčno svetovanje), K 74.130 (raziskovanje trga, javnega mnenja), K 74.140 (podjetniško, poslovno svetovanje), K 74.150 (holdingi), K 74.400 (oglaševanje), K 74.500 (posredovanje delovne sile), K 74.873 (druge poslovne dejavnosti), K 74.851 (prevajanje). Vsi ti podrazredi sodijo v sektor K, ki je po SKD opredeljeno kot poslovanje z nepremičninami, najemom in poslovnimi storitvami.

ZMCS v svojih internih analizah skupno imenuje podrazrede K 74.110, K 74.130, K 74.140 in K 74.400 kot osnovne podrazrede, druge, razen holdingov, pa skupno imenuje kot ostale podrazrede. Tako analize vključujejo podatke gospodarstva, sektorja K, osnovnih podrazredov, ostalih podrazredov in holdingov.

Na osnovi ene od internih analiz ZMCS ugotavlja, da ima Slovenija drugačno dinamiko kot evropski trg, kar potrjuje ugotovitev, da imamo v nasprotju z zrelim evropskim trgom v Sloveniji mlad svetovalni sektor. Če pogledamo podrobneje rezultate interne analize prihodkov za leti 2005 in 2004, prikazane v Tabeli 1, lahko ugotovimo, da so se prihodki gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov svetovalne dejavnosti v letu 2005 glede na leto 2004 zmanjšali za 1,72 %, medtem ko so se prihodki sektorja K povečali za 4,44 %. To je delno tudi posledica 7,81-odstotnega povečanja prihodkov gospodarstva kot celote v letu 2005 glede na leto 2004.

Tabela 1: Prihodki gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov (v mio SIT) za leti 2004 in 2005

Prihodki\ kategorije	Management consulting*	Sektor K	Gospodarstvo
Prihodki v letu 2004	565.844	1.288.037	14.338.110
Prihodki v letu 2005	556.130	1.345.291	15.457.853

\*Osnovni 4 podrazredi, ostali podrazredi in holdingi.

Vir: Interna analiza ZMCS za leta 2004 in 2005; 2006.

Iz zgornje tabele prav tako ugotovimo, da je v Sloveniji znašal delež prihodkov gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov svetovalne dejavnosti v gospodarstvu leta 2005 3,6 % (leta 2004 pa 3,9 %), medtem ko je delež sektorja K v gospodarstvu leta 2005 znašal 8,7 % (v letu 2004 pa 9,0 %). To pomeni, da sta se deleža prihodkov svetovalne dejavnosti in dejavnosti sektorja K v gospodarstvu zmanjšala za enako število odstotnih točk, tj. za 0,3 %.

V kolikor v interni analizi ZMCS pogledamo še razmerje teh istih prihodkov gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov svetovalne dejavnosti v BDP-ju, ki je za leto 2005 znašal

6.557.698 mio SIT, ugotovimo, da je delež prihodkov znašal 8,2 %. Tako je delež v letu 2005 glede na leto poprej padel za 0,9 odstotnih točk.

Ker seveda slovenska podjetja sodelujejo tudi s tujino, del prihodkov od prodaje izvira tudi iz tujine. Vse članice ZMCS so tako ustvarile 20,6 % svojih čistih prihodkov iz sodelovanja s tujino, pri čemer ta odstotek predstavlja 58,7 % sektorja K in 2,2 % gospodarstva.

Podatki interne analize kažejo gibanje kosmatega donosa iz poslovanja gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov svetovalne dejavnosti v nasprotno smer. Ta je v letu 2005 glede na leto 2004 porasel za 13,3 %, sam delež omenjenega kosmatega donosa v kosmatem donosu iz poslovanja gospodarstva pa je znašal 14,88 %.

Ko želimo ugotoviti kolikšno vrednost podjetje ustvari oziroma v našem primeru »doda« podjetjem, katerim svetuje, pa pri izračunavanju kvantitativnih kazalcev, kot je npr. dodana vrednost na zaposlenega, naletimo na težave. Dodana vrednost je v primeru svetovalnih podjetij težko meriti. Meriti jo je namreč možno le na dolgi rok, saj so rezultati uspešnega svetovanja v določenemu podjetju vidni šele na dolgi rok, kvantitativni kazalci pa so praviloma kratkoročni (letni). Na kratek rok bi bilo dodano vrednost pravilno možno meriti le kvalitativno, npr. z anketami zadovoljstva strank oziroma naročnikov svetovalnih storitev. Drugi problem, ki pa je v Sloveniji izrazit, je ta, da slovenska svetovalna podjetja, ki so večinoma mala, pogosto najemajo zunanje strokovnjake, ki jih zaradi stroškovne učinkovitosti ne zaposlujejo. Ker niso zaposleni, a vendar prispevajo veliko k dodajanju vrednosti podjetja, naletimo na problem vrednotenja dodane vrednosti na zaposlenega, katerega se pri obdelavi podatkov še posebej zaveda ZMCS. Tako so podatki o dodani vrednosti slaba predstavitev svetovalne dejavnosti v Sloveniji. V kolikor pa na splošno gledamo, lahko ugotovimo, da so v letu 2005 imele po podatkih interne analize ZMCS najvišjo dodano vrednost na zaposlenega družbe s pravnim svetovanjem (K 74.110), in sicer 12.353.000 SIT, ter družbe s podjetniškim in poslovnim svetovanjem (K 74.140), in sicer 9.160.000 SIT.

Kot pa sem že na začetku tega poglavja omenila, tudi Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES, op.p.) spremlja gospodarska dogajanja v Sloveniji. AJPES je bila ustanovljena leta 2002 in je pomembna tako za državo kot za javnost oziroma poslovne subjekte. Temeljne naloge AJPES-a, na kratko, so zbiranje, obdelovanje, posredovanje in objavljanje letnih poročil poslovnih subjektov, izvajanje statističnih in drugih raziskav, vodenje registrov in evidenc podatkov, izdelovanje bonitetnih informacij o poslovanju poslovnih subjektov (Slovenije, Hrvaške, Srbije in Makedonije) ter izvajanje pobotanj obveznosti in terjatev med poslovnimi subjekti v državi. Poleg tega pa je AJPES leta 2005 postal še prekrškovni organ v postopkih o

prekrških zoper poslovne subjekte, ki AJPES niso predložili letnih poročil (Pozvek, 2002, str. 1).<sup>2</sup>

Za to diplomsko delo je še posebno pomemben osrednji register AJPES-a t.i. Poslovni register Slovenije (PRS), ki je tudi javna baza podatkov o vseh poslovnih subjektih v državi. V okviru PRS-ja se izvajajo tudi analize oziroma statistične raziskave podatkov. Tako na spletni strani AJPES-a lahko najdemo tudi poročilo, objavljeno konec septembra in ki se nanaša na podatke o številu poslovnih subjektov v PRS-ju po stanju na dan 31. 3. 2007 oziroma za obdobje prvega četrletja. Pri tem AJPES poslovne subjekte opredeljuje kot pravne in fizične osebe s sedežem v Sloveniji, ki opravljajo pridobitno ali nepridobitno dejavnost, in tako gre v skladu z Zakonom o Poslovnem registru Slovenije za pravne in fizične osebe, samostojne podjetnike posameznike in druge fizične osebe. S tem deli AJPES poslovne subjekte na dve skupini pravnoorganizacijskih oblik, gospodarske subjekte in zavode, organe in organizacije. Gospodarske subjekte deli na pravne in fizične osebe. Slednje pa na samostojne podjetnike posameznike in druge fizične osebe<sup>3</sup>.

V Tabeli 2 prikazujem število poslovnih subjektov po skupinah pravnoorganizacijskih oblik po četrletjih, pri čemer je metodologija zbiranja podatkov enaka metodologiji Statističnega urada Republike Slovenije.

Tabela 2: Število poslovnih subjektov po skupinah pravnoorganizacijskih oblik po četrletjih

Stanje na dan	Gospodarski subjekti					Zavodi, organi in organiza- cije	Skupaj
	Pravne osebe	Fizične osebe			Skupaj		
		Samostojni podjetniki posamezniki	Druge fizične osebe	Skupaj			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5 = 3 + 4)	(6 = 2 + 5)	(7)	(8 = 6 + 7)
30. 6. 2006	48.374	63.005	9.993	72.998	121.372	30.460	151.832
30. 9. 2006	48.880	63.649	10.172	73.821	122.701	30.596	153.297
31. 12. 2006	49.534	64.297	10.423	74.720	124.254	30.789	155.043
31. 3. 2007	50.314	64.946	10.487	75.433	125.747	30.965	156.712

Vir: Poslovni register Slovenije, 2007, str. 2.

Iz analize zgornjih podatkov lahko ugotovimo, da je število poslovnih subjektov v prvem letošnjem četrletju poraslo za 1.669 poslovnih subjektov oziroma 1,07 % in s tem doseglo število 156.712. Na to je absolutno in relativno najbolj vplivala porast števila pravnih oseb. Tako je bila struktura poslovnih subjektov na dan 31. 3. 2007 sledeča: 41,4 % samostojnih podjetnikov posameznikov, 32,1 % gospodarskih pravnih oseb, 19,8 % zavodov, organov in organizacij ter 6,7 % drugih fizičnih oseb.

<sup>2</sup> Javna objava letnih poročil zagotavlja izvajanje primarnega vidika publicitetne smernice Evropske unije (obveznost družb, da objavijo letna poročila v javnih glasilih) in sekundarnega vidika le-te smernice (obveznost države, da tretjim osebam zagotovi dostop do podatkov iz letnih poročil).

<sup>3</sup> Registrirani samostojni ustvarjalci na področju kulture, nosilci dopolnilne dejavnosti na kmetiji, registrirani zdravniki, zobozdravniki in zasebni zdravstveni delavci ipd.

### 3.2 Posebnosti za Slovenijo

V Sloveniji je trg management consultinga drugačen od evropskega, saj je veliko mlajši. S tem je tudi trend nekoliko drugačen. Razlogi za to so, poleg razlike v starosti slovenskega trga management consultinga, tudi v tem, da razvoj slovenskega gospodarstva sledi Evropi z zamikom (Gerdina, 2003, str. 33). Geografska lega prav tako omogoča koriščenje poznavanja južne in vzhodne Evrope, v kulturnem in gospodarskem smislu. To je Sloveniji v preteklosti omogočilo, da je s poslovanjem na južnih in vzhodnih evropskih trgih nadomestila izpad prihodka, ki je nastal zaradi recesije na centralnih in zahodnih evropskih trgih (Gerdina, 2003, str. 33). Velikega pomena je tudi dejstvo, da slovenski investitor potrebuje v tujini svojega in lokalnega svetovalca. Rast slovenskega trga management consultinga je povezana tudi s privatizacijo in denacionalizacijo v Sloveniji. Še ne dolgo nazaj je na rast vplivalo tudi pričakovanje vključevanja Slovenije v Evropsko Unijo, sedaj pa je pomembno prilagajanje na skupni trg (Gerdina, 2003, str. 33).

Posledica vstopa v Evropsko Unijo je naraščanje povpraševanja po svetovalnih storitvah iz obeh strani. Domača podjetja imajo željo postati mednarodna, tuji investitorji in mednarodna podjetja pa želijo investirati v Sloveniji in tako iščejo lokalne svetovalce. Gre za načelo novi trgi – nove priložnosti. Posledično se seveda razvijajo tudi nove oblike management consultinga. Porast svetovalne dejavnosti v Sloveniji je posledica tudi trenda, da so naročniki na različnih razvojnih stopnjah in povprašujejo po specifičnih svetovalnih storitvah in rešitvah.

S tem je vidno, kako drugačen je slovenski trg management consultinga v svoji velikosti, razvoju in gibanju od evropskega. Za slovenski trg je prav tako značilno, da je zelo razdrobljen, kar otežuje oblikovanje celostne slike njegove razvitosti. Poleg tega je slovenski trg relativno mlad, kar dokazuje drugačno gibanje od evropskega trga, ki je dosegel že srednjo stopnjo zrelosti (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 30). O drugačnosti slovenskega trga govorijo tudi podatki za leto 2002, namreč, medtem ko je Evropa imela negativno dvoidstotno povprečno rast svetovalne dejavnosti, nordijske države pa so imele največjo krizo (s skoraj 12% upadom), je Slovenija beležila 10% rast (Gerdina, 2003, str. 31).

Čeprav so bili po zadnji interni analizi ZMCS slovenski podatki za leto 2005 (glej str. 9) slabši in dajejo občutek, da je management consulting v Sloveniji v upadu, se ne smemo osredotočati le na to eno leto, temveč moramo gledati celotno sliko. Raziskave ZMCS za leto 2001 so namreč pokazale, da je v Sloveniji pričakovati večletno rast management consultinga predvsem v javnem sektorju, glede na predmet dejavnosti pa tudi na področjih financ, davkov, strateškega planiranja, trženja in prodaje, prilagajanja Evropski Uniji in širitvi poslovanja (Gerdina, 2003, str. 32). Še več, tudi FEACO je na letni konferenci v Budimpešti napovedoval visoko rast management consultinga v Evropi, ki je dobila novi zagon po veliki krizi leta 2002, in s tem bo tudi Slovenija pridobila zagon v svetovalni dejavnosti. Vnovično rast v državah članicah FEACO-a potrjujejo podatki (Dobravc, 2006,



str. 1), da je bila povprečna stopnja rast prihodkov v Evropi za leto 2005 kar 14% (leta 2004 le 3,7%). Celo svetovno povprečje rasti prihodkov svetovalne dejavnosti se je v letu 2005 dvignilo, in sicer na 8,5 % (leta 2004 le 1,4 %).

Kljub drugačnosti slovenskega trga management consultinga pa je v Sloveniji opaziti tudi svetovni trend, in sicer da se svetovalne storitve spreminjajo vse bolj v smeri individualno oziroma »po meri« izdelanih storitev in rešitev (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 30). Naročniki se namreč vse bolj zavedajo, da strategije niso nekaj splošno veljavnega in razvitega, ampak da morajo biti razvite »od znotraj« in na osnovi ključnih konkurenčnih sposobnosti posameznega podjetja. Razviti strategijo pomeni razviti »lastno pot upravljanja« za vse ravni in dele podjetja (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 30). Kljub temu miselnemu preskoku še vedno niso dovolj izkoriščeni inovativni pristop, nova orodja, IT podpora ... z namenom gradnje celostne storitve. Vendar napovedi pravijo, da bo rast IT svetovanja v naslednjih letih še naprej pozitivna. Zanimivo je, da se je outsourcing velikih sistemov šele začel razvijati in da je v takšni primerjavi IT svetovanje veliko bolj razvito. Drugi segmenti management consultinga so vedno slabše razviti, vendar jim FEACO napoveduje še nadaljnjo rast.

Trenutno se slovenski trg management consultinga preoblikuje in se bo še naprej preoblikoval. To je vidno iz tega, da veliko malih svetovalcev zapira svoja podjetja, a hkrati veliko novih vstopa na ta trg. Po podatkih Poslovnega registra Slovenije (PRS) se je v prvem četrtletju 2007 nadaljeval trend rasti števila ustanovitev in ukinitev poslovnih subjektov (Poslovni register Slovenij, 2007, str. 5), in sicer v prvem četrtletju je bilo 4.710 ustanovljenih in 2.903 ukinjenih poslovnih subjektov, v obeh primerih največ samostojnih podjetnikov posameznikov (Poslovni register Slovenije, 2007, str. 6). V razvoju so tudi procesi povezovanja, sodelovanja in integracije svetovalnih podjetij. S tem bo omogočeno povečanje inovativnosti, razvijanje novih storitev, bližje sodelovanje, večja kvaliteta in visoka uspešnost, kar je ključne pomembnosti za prihodnji razvoj te panoge v Sloveniji.

Vendar, v kolikor pogledamo raziskavo FEACA za leto 2005, lahko ugotovimo, da je bilo v Sloveniji ustvarjenih 120 mio EUR prometa. Pri pregledu strukture te celotne prodaje trga po segmentih ugotovimo, da je kar 75 % prometa predstavljalo poslovno svetovanje. Na drugem mestu sledi segment razvoj in integracija z 12 %, temu pa druge storitve z 8 %, IT svetovanje s 3 % in outsourcing z 2 % (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 16). Večino deleža poslovnega svetovanja predstavljata strateško svetovanje (36 %) ter organizacija in izvedbeni procesi (23 %).

### **3.3 Cene svetovalnih storitev v Sloveniji (ZMCS)**

V letu 2003 je ZMCS izvedlo anketiranje članic z namenom ugotovitve povprečnih cen svetovalnih storitev članic združenja. Povprečne cene so prikazane v Tabeli 3 (glej str. 14).

Tabela 3: Cene svetovanja na svetovalni dan (v EUR, brez DDV)

Oseba / Projekt	Srednje zahtevni projekt	Visoko zahtevni projekt
Svetovalec začetnik	225	375
Svetovalec	375	625
Vodja projektov	550	875
Partner svetovalec	750	1.250

Vir: Katalog združenja za management consulting Slovenije, 2004, str. 7.

## 4. MANAGEMENT CONSULTING V EVROPI

### 4.1 Značilnosti management consultinga v Evropi na splošno

Na gospodarsko sliko Evrope ima, npr. za razliko od ZDA, močan vpliv njena politična ureditev in s tem številnost lokalnih trgov z različnimi stopnjami razvitosti in različnimi kulturnimi vplivi. Tu nastopi FEACO s pomočjo lokalnih združenj v svoji vlogi povezovanja ali t. i. networkinga globalnih in lokalnih ponudnikov svetovalnih storitev ter z raziskavami.

Management consulting je visoko konkurenčen in dinamičen sektor, ki se nenehno razvija in raste. V Evropi obsega čez 53.000 podjetij, ki zaposlujejo čez pol milijona ljudi, ki so v letu 2005 ustvarili približno 61,9 mrd EUR prometa, kar predstavlja 14% letno rast, delno tako visoko tudi zaradi spremembe »stare« metodologije, ki ni bila več skladna s portfeljem storitev management consultinga. V kolikor pa bi pri podatkih leta 2005 uporabili prejšnji način metodologije, bi ugotovili 8% rast (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 5). Sicer je res, da je šestodstotna razlika zaradi spremembe metodologije precejšnja, vendar moramo vedeti, da je kljub s tega vidika »mala« rast po krizi leta 2002 zelo velika. To lahko lažje razberemo iz Tabele 4 (glej str. 15), v kateri je podanih nekaj osnovnih podatkov za evropski trg v letih 2002–2005 (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 5).

Tabela 4: Osnovni podatki za leta 2002 - 2005

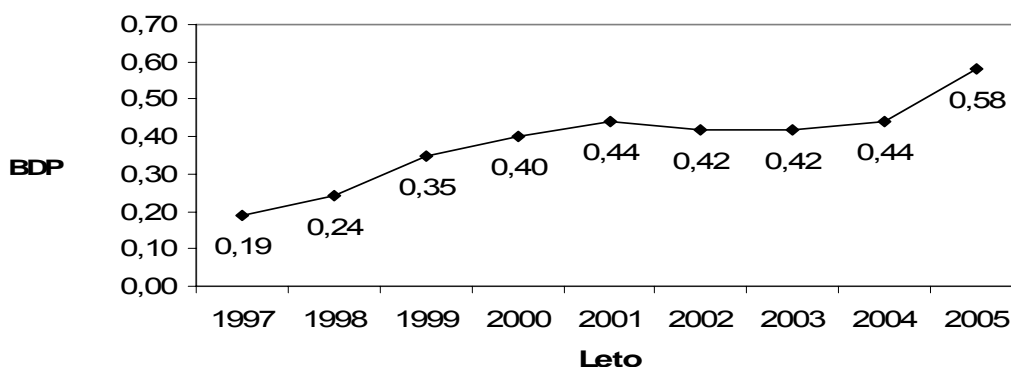
Podatek / Leto	2002	2003	2004	2005
Velikost trga (prihodki)	46,5 mrd €	47,5 mrd €	48,5 mrd €	61,6 mrd €
Stopnja rasti	- 2,0%	3,5%	3,7%	14,0%
Število podjetij panoge	57.000	58.000	60.000	53.500
Management svetovalci	300.000	310.000	315.000	565.000 (vse osebe)
Struktura segmentov	IT: 28,5 % OM: 28,2 % SC: 19,9 % Outsourcing: 12,7 % HR: 10,7 %	IT: 28,1 % OM: 26,9 % SC: 17,4 % Outsourcing: 17,4 % HR: 10,2 %	IT: 27,3 % OM: 25,8 % SC: 19,0 % Outsourcing: 17,1 % HR: 10,8 %	BC: 42,4 % Outsourcing: 20,9 % D&I: 19,0 % IT: 12,3 % Drugo: 5,4 %
Glavni trgi management consultinga (po prometu v mrd €)	V.B.: 13,6 Nemčija: 13,0 Francija: 6,2 Španija: 2,4 Italija: 2,2	V.B.: 14,8 Nemčija: 13,1 Francija: 5,6 Španija: 2,6 Italija: 2,0	V.B.: 14,2 Nemčija: 13,3 Francija: 5,9 Španija: 2,8 Nizozemska: 2,0	Nemčija: 19,7 V.B.: 18,0 Španija: 6,9 Francija: 5,9 Nizozemska: 2,3

Vir: The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 5.

Poleg posledic krize panoge management consultinga, je v zadnjih letih na panogo pozitivno vplivalo še več drugih dejavnikov. Dejavniki, ki so pozitivno vplivali na rast prihodkov v Evropi, so bili gospodarska rast po večini držav, stabilnost političnega in tudi poslovnega okolja podjetij, v preteklosti pričakovani vstop novih članic EU ter s tem povezano povečano zanimanje za investicije v tujini (Dobravec, 2006, str. 1). Poleg vpliva le-teh je bilo v svetovnem merilu čutiti tudi pozitiven vpliv naraslega števila naročnikov, multinacionalnih podjetij, katerih projekti so bili pod manjšim vplivom lokalnih dejavnikov. Na rast prometa multinacionalnih svetovalnih podjetij, zmožnih globalnih rešitev oziroma storitev, pa je pomembno vplivala tudi globalizacija družb (Dobravec, 2006, str. 1).

FEACO je v raziskavah podatkov svojih članic prav tako ugotovil, da evropski trg management consultinga še naprej raste hitreje kot bruto domači proizvod vseh teh držav članic. Še več, prispevek svetovalnega sektorja k BDP Evrope se je povečal od 0,44 % v letu 2001 na 0,58 % v letu 2005 (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 9). Rast omenjenega odstotka management consultinga v BDP Evrope prikazuje Slika 3 (glej str. 16).

Slika 3: Odstotek management consultinga v BDP Evrope (v %), 1997-2005



Vir: The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 9.

Po podatkih FEACA je rast prihodkov po različnih velikostih podjetij še vedno več ali manj enaka predhodnim letom. V letu 2005 so velika podjetja sicer dosegla rekordnih 16,8 % rasti, srednje velika podjetja so zrasla za 10,2 %, mala podjetja pa le za 7,8 % (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 10).

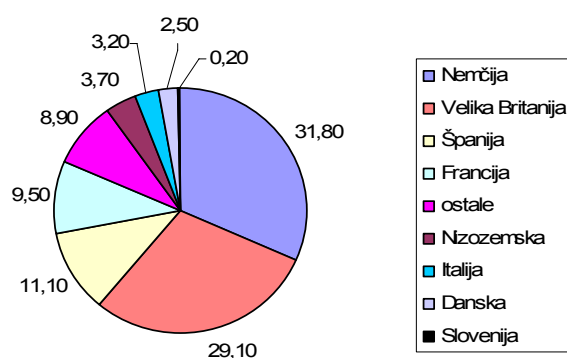
#### 4.2 Evropski trgi in analize

FEACO je v svoji raziskavi iz leta 2006 zapisal, da se je sprememba velikosti panoge management consultinga, ki jo izrazimo z indeksom (s tem, da je leto 1996 bazno leto), od leta 1997 do leta 2005 skoraj podvojila (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 9). Za leto 2006 je pričakovana rast 9 % (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 9). Pri tem se moramo zavedati, da gre za povprečno rast in da FEACO pozna štiri razrede rasti:

- visoka rast, ki presega 20 % (zabeležena v Veliki Britaniji, na Danskem in v Romuniji),
- stabilna rast, ki se giblje med 10 % in 20 % (zabeležena v Španiji, Švici in na Madžarskem),
- počasna do zmerna rast, ki je pod 10 % (zabeležena v Nemčiji, Franciji, Italiji, Avstriji, Belgiji, Sloveniji in na Češkem),
- ničelna ali negativna rast (zabeležena na Portugalskem in v Grčiji).

V kolikor velikost trga Evrope strukturiramo po prihodkih po posameznih državah, lahko ugotovimo, da je v letu 2005 največji trg management consultinga predstavljal Nemčija, in sicer kar dobro četrtino. Z le 2,7 % manjšim deležem ji je tesno sledila Velika Britanija, z večjim razmakom pa sta sledila tretje uvrščena Španija in četrto uvrščena Francija, kar je razvidno tudi iz Slike 4 (glej str. 17). Slovenija predstavlja le 0,2 % evropskega trga (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 14).

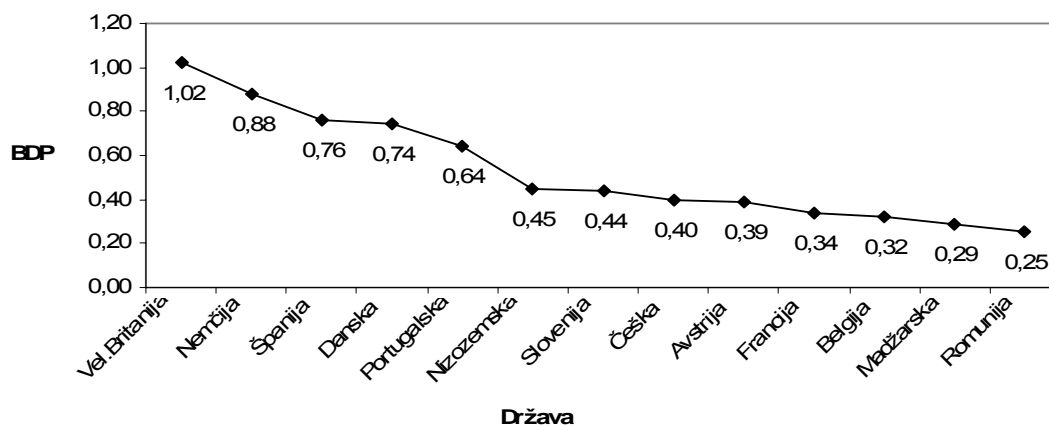
Slika 4: Struktura evropskega trga po prometu v evropskih državah (v %) v letu 2005



Vir: The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 14.

Če pogledamo odstotek management consultinga posamezne države v BDP te iste države za leto 2005, bi ugotovili, da največje odstotke dosegajo Velika Britanija, Nemčija, Španija in Danska (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 15). Torej, s tega vidika je vrstni red držav rahlo drugačen. To ponazarja Slika 5.

Slika 5: Odstotek management consultinga v BDP po posameznih državah (v %) za leto 2005



Vir: The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 15.

Za boljšo predstavbo dogajanj na lokalnih trgih management consultinga je dobro pogledati tudi rast trgov management consultinga po državah za leto 2005. Na podlagi teh podatkov FEACA pa lahko ugotovimo drugačno sliko, in sicer, da so največjo rast zabeležili v Veliki Britaniji (26,6 %), na Danskem (23,0 %) in v Romuniji (20,0 %). Negativno rast pa so še vedno zaznali na Portugalskem (- 7,0 %) in v Grčiji (- 5,9 %). V povprečju je bila rast evropskega trga 14,0%. Zanimivo pa je, da je od rasti trgov po državah popolnoma

drugačna gospodarska rast (rast BDP) teh držav (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 14). V spodnji Tabeli 5 sta za nekatere države prikazani rast trgov management consultinga in gospodarska rast.

Tabela 5: Rast trgov management consultinga in gospodarska rast nekaterih držav za leto 2005 (v %)

Rast / država	Nemčija	Vel. Britanija	Francija	Španija	Italija	Danska	Avstrija	Portugalska	Norveška	Švica	Madžarska	Grčija	Romunija	Slovenija
Rast trgov MC	8,2	26,6	9,0	11,2	2,0	23,0	9,3	- 7,0	10,0	10,0	11,0	- 5,9	20,0	8,9
Gospodarska rast	0,9	1,8	1,5	3,4	0	3,1	1,9	0,3	2,3	1,9	4,1	3,7	n. p.	n. p.

Vir: The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 14.

### 4.3 Splošni trend za Evropo

Splošni trend se usmerja v povečevanje deleža dolgoročnih projektov, ki ponavadi sledijo predhodnim manjšim projektom. Vendar še vedno napovedi dajejo velik delež trga kratkoročnim projektom (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 6). Pri tem se kratkoročne in dolgoročne projekte ne ločuje s »klasično« enoletno mejo. Za kratkoročne projekte se jemlje tiste, ki so enostavnejši in enkratni, v smislu da ne sledijo spremljanja poslovanja in ponovna svetovanja. Pri dolgoročnih projektih pa za razliko od kratkoročnih gre npr. za implementacije, prenavljanje poslovanja ipd. Ponavadi so dolgoročni projekti tudi taki, da ni nenehna svetovanja, ampak po uvedbi sprememb sledi spremljanje, analiza novih podatkov ... torej občasno svetovanje. Tudi s tem, ko se delež dolgoročnih projektov povečuje, FEACO ocenjuje splošni trend Evrope za naslednja leta kot pozitiven in optimističen, pri čemer je mišljena nadaljnja rast te panoge. Pozitiven trend je pričakovan tudi na podlagi okrevanja Evrope po recesiji in povečevanje konjunktura po panogah. S tem, ko panoga management consultinga »raste«, se svetovalna podjetja po nekaterih državah članicah FEACO (npr. Španija) srečujejo s primanjkljajem izkušenih svetovalcev (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 5).

Pozitivne napovedi izhajajo tudi iz širitve Evropske Unije (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 6). Tako pristop desetih novih članic EU leta 2005 daje nove poslovne priložnosti in izzive ter s tem predstavlja tudi glavni vzvod rasti svetovalne dejavnosti (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 2). Posledično je FEACO zabeležil povečanje povpraševanja po svetovalnih storitvah v državah vzhodne Evrope, kjer se oblikuje

liberalizacija in rastejo tuje investicije (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 6).

#### **4.4 »Misli globalno, deluj lokalno.«**

Svetovanje gre v dve skrajnosti; od ozko specializiranih področij svetovanja pa do svetovanja pri široko oziroma globalno konceptualno zastavljenih poslovnih izzivov. Svetovanje postaja vse bolj odvisno od ključnih sposobnosti naročnikov, njihovih razvojnih faz ter segmentov strank in pričakovanj lastnikov (Katalog združenja za management consulting Slovenije, 2004, str. 5).

Z večanjem globalizacije in konkurence postajajo vedno bolj pomembni dejavniki uspeha svetovalcev zaupanje in poslovna etika, kakovost, profesionalnost in kompetentnost (znanja in izkušnje), prilagodljivost in odzivnost, inovativnost, primernost, učinkovitost in optimizacija.

Konkurenco srečujemo na globalni ravni med velikimi multinacionalnimi družbami svetovanja kot tudi lokalno med malimi specializiranimi svetovalnimi podjetji. Med obema ravnema pa nastopi sodelovanje po načelu »Misli globalno, deluj lokalno.«, ko mala lokalna svetovalna podjetja »pomagajo« velikim svetovalnim družbam ali celo neposredno mednarodnim družbam. Ta novi trend sodelovanja med »velikimi« in »malimi« igralci izvira iz dejstva, da so globalne svetovalne družbe učinkovite in pomembne pri ponudbi globalnih storitev, optimizaciji globalnih poslovnih sistemov in razumevanju nadnacionalnih rešitev, medtem ko so lokalna svetovalna podjetja nepogrešljiva pri identifikaciji in maksimizaciji ključnih sposobnosti lokalnega poslovnega okolja (Katalog združenja za management consulting Slovenije, 2004, str. 5). V praksi se namreč vse bolj pojavlja potreba mednarodnih svetovalnih družb po poglobljenih znanjih o kulturi držav, ekonomskih situacijah in drugih vzvodih, ki močno vplivajo na razvoj držav, kar je pomembno za ponudbo kvalitetne rešitve lokalnim podjetjem (The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006, 2006, str. 6).

Kot posledica globalne in lokalne ravni se oblikujejo tudi dve ravni storitev: globalne storitve, ki so vezane na življenjske cikle globalnih podjetij in globalnih panožnih naročnikov, in lokalne ali regionalne storitve, ki so vezane na lokalne značilnosti gospodarstva.

## **5. ACCENTURE**

### **5.1 Predstavitev podjetja Accenture in njegova zgodovina**

Podjetje Accenture je eno od vodilnih globalnih svetovalnih podjetij na področjih management consultinga, tehnologije in outsourcinga. Zaposluje 170.000 svetovalcev v

150-ih mestih v 49-ih državah. Deluje v treh geografskih regijah: Ameriki, Aziji-Pacifik in EMEA (Evropa, Srednji vzhod, Afrika). Čisti prihodki za fiskalno leto, končano 31. 8. 2007, znašajo 19,70 mrd USD (Fact Sheet, 2007).

Ker pa za takim podjetjem leži že kar nekaj zgodovine in razvoja, lahko tudi to pogledamo. Accenture deluje šele od leta 1989 (prvotno pod imenom Andersen Consulting), pri čemer je prvotno deloval kot sistemski integrator in le na področju tehnološkega svetovanja (Our History, 2007), a je kmalu zatem začel ponujati tudi računalniške rešitve za poslovanja podjetij (poslovne integracijske rešitve). Leta 1994 je uvedel področje outsourcinga in odprl centra za strateško tehnologijo v Kaliforniji (ZDA) in v Franciji. Leta 1995 je na podlagi tržnih analiz za "Management Consultant International" dosegel pozicijo svetovno največjega svetovalnega podjetja za management in tehnologijo, isto leto pa je sledilo še odprtje tehnoloških parkov v Illinoisu (ZDA) in v Franciji. Leta 2000 je z Microsoftom ustanovil združeno podjetje Avanade, se ločil od Arthurja Andersena ter izstopil iz holdinga Andersen Worldwide. Leta 2001 se je Accenture samostojno pojavil na newyorški borzi (Price Lookup, 2007). Leta 2003 se je Accenture na novo pozicioniral kot poslovni inovativni partner (Business Innovation Partner), ki pokriva vsa tri področja svetovanja, tehnologije in outsourcinga (Accenture, 2007).

Danes Accenture kot ponudnik management consultinga, tehnoloških storitev in outsourcinga identificira nove poslovne in tehnološke trende in razvija rešitve za naročnike. S svojim delom omogoča naročnikom vstopati na nove trge in/ali povečati prihodke na obstoječih trgih, jim učinkoviteje dostavlja proizvode in storitve, pomaga realizirati inovacije, optimizirati poslovne procese, zmogljivosti in modele, ter povečuje vrednosti podjetij. Na kratko, svetuje od postavitve podjetja pa do poslovanja z visoko uspešnostjo. Povečanje uspešnosti podjetij dosega z izborom pravih ljudi, sposobnosti in tehnologij.

Ker pa za nekatere ljudi o delu in uspehu podjetja bolj govorijo finančni podatki, sem povzela tudi nekaj teh iz revidiranega konsolidiranega letnega poročila Accenture za fiskalno leto 2006, pri čemer moram opozoriti, da to obsega 12-mesečno obdobje, končano 31. 8. 2006 (v nadaljevanju: leto 2006, op.p.).

Prihodki iz poslovanja v letu 2006 so znašali 18.228 mio USD, čisti prihodki pa 16.646 mio USD, pri čemer so bili prihodki zmanjšani za 1.582 mio USD povračil in nadomestil. V letu 2006 so prihodki narasli za 1.134 mio USD oziroma 6,63 %, čisti prihodki pa za 1.099 mio USD oziroma 7,07 % glede na leto 2005 (Form 10-K Annual report 2006, 2006, str. 43).

Odhodki iz poslovanja podjetja v letu 2006 so obsegali 13.234 mio USD stroškov za storitve, 1.708 mio USD stroškov prodaje in trženja ter 1.493 mio USD splošnih in administrativnih stroškov. Vse skupaj je bilo zmanjšano za 48 mio USD prihodkov iz naslova reorganizacije. Tako so odhodki iz poslovanja za leto 2006 dosegli višino 16.387



mio USD, kar je za 1.404 mio USD oziroma 9,37 % več kot leto poprej (Form 10-K Annual report 2006, 2006, str. 43).

Dobiček iz poslovanja je v letu 2006 padel in dosegel vrednost 1.841 mio USD, kar je za 270 mio USD oziroma 12,79 % manj glede na leto poprej. Dobiček iz naložb je v letu 2006 znašal le 2 mio USD. V kolikor pa pogledamo še financiranje, lahko ugotovimo 130 mio USD prihodkov iz financiranja (oziroma obresti) in 21 mio USD odhodkov iz financiranja (oziroma obresti) za leto 2006. Izredni odhodki so obsegali vrednost 28 mio USD. Tako dobiček iz poslovanja pred obdavčitvijo za leto 2006 dosega vrednost 1.924 mio USD in je glede na leto poprej padel za 282 mio USD oziroma 12,78 %. Ob zmanjšanju omenjenega dobička iz poslovanja za davek na dobiček (491 mio USD) in manjšinski delež delnic (460 mio USD) dosega čisti dobiček za leto 2006 vrednost 973 mio USD. Čisti dobiček leta 2006 je za 33 mio USD oziroma 3,51 % večji glede na leto 2005 (Form 10-K Annual report 2006, 2006, str. 43).

Za drugačen pogled na uspešnost posameznih področij delovanja podjetja je v Tabeli 6 prikazana struktura čistih prihodkov po poslovnih skupinah. Za manjši geografski pogled pa so v Tabeli 7 prikazani čisti prihodki po treh velikih geografskih področjih. Prikazani so podatki za fiskalni leti 2005 in 2006.

Tabela 6: Čisti prihodki po poslovnih skupinah ( v mio USD)

Poslovna skupina	Leto 2005	Leto 2006
Komunikacija in visoka tehnologija	4.001	4.177
Finančne storitve	3.408	3.558
Javni sektor	2.172	2.221
Proizvodi	3.570	4.011
Viri	2.389	2.666
Drugo	7	13
Čisti prihodki skupaj	15.547	16.646

Vir: Form 10-K Annual report 2006, 2006, str. 55.

Tabela 7: Čisti prihodki po geografskih področjih (v mio USD)

Geografska skupina	Leto 2005	Leto 2006
Amerika	6.730	7.741
EMEA <sup>4</sup>	7.735	7.644
Azija-Pacifik	1.082	1.261
Čisti prihodki skupaj	15.547	16.646

Vir: Form 10-K Annual report 2006, 2006, str. 55.

Med najpomembnejša področja delovanja, glede na to kako visoki so njihovi deleži v čistih prihodkih (od 22 % do 25 %), lahko štejemo področja komunikacije in visoke tehnologije, proizvodov in finančnih storitev. Preostala tri področja pa obsegajo do največ 15 % letnih

<sup>4</sup> EMEA (Europe, Middle East, Africa)

čistih prihodkov. Geografsko gledano pa je zanimivo, da ameriško področje in EMEA področje zavzemata skoraj enak delež v celotnih čistih prihodkih, t. j. vsaka po 46 % čistih prihodkov leta 2006. Preostalih 7 % v letu 2005 oziroma 8 % v letu 2006 predstavljajo čisti prihodki v azijsko-pacifiškem področju (Form 10-K Annual report 2006, 2006, str. 55).

Iz bilance stanja Accenture na dan 31. 8. 2006 pa lahko razberemo, da celotna sredstva znašajo približno 9.418 mio USD, od česar je 7.354 mio USD kratkoročnih in 2.064 mio USD dolgoročnih. Na pasivi bilance stanja je približno 6.655 mio USD dolga, pri tem ga je 5.816 mio USD kratkoročnega in 840 mio USD dolgoročnega. V kolikor pa 2.762 mio USD kapitala razdelimo, lahko razberemo 868 mio USD manjšinskega deleža lastnih delnic in 1.894 mio USD delniškega kapitala (Form 10-K Annual report 2006, 2006, str. F-4).

Iz tega strnjjenega pregleda finančnih podatkov za leto 2006 lahko ugotovimo, da je podjetje Accenture zelo uspešno v svojem delu. To potrjujejo tudi podatki iz skrajšane verzije oziroma bolj reklamno narejenega povzetka letnega poročila, namreč, da je kar 91-imi podjetjem, uvrščenih na seznamu Fortune Global 100 in dveh tretjinam s seznama Fortune Global 500 za fiskalno leto 2006, svetoval Accenture (Annual Report 2006, 2006, str. 2). Sam Accenture pa je bil uvrščen na 49. mesto seznama »100 Top Global Brands« Business Week-a, saj je vrednost blagovne znamke Accenture v letu 2006 porasla za 10 % in s tem dosegla vrednost 6,73 mrd USD (Annual Report 2006, 2006, str. 11).

## **5.2 Tri glavna področja delovanja Accenture**

Že na glavni spletni strani svetovalnega podjetja Accenture ([www.accenture.com](http://www.accenture.com)) lahko ugotovimo, da uporablja dvojno razvrščanje svojih dejavnosti. Eden od načinov razvrščanja je glede na industrijske sektorje, drugi pa je deloma podoben FEACO-vi osnovni delitvi management consultinga.

Prva delitev obsega sledeče skupine oziroma industrijske sektorje, ki jih Accenture pokriva: letalstvo in obramba, letalski prevozniki, avtomobilstvo, kemikalije, komunikacije, blago in storitve za široko potrošnjo, elektronika in high-tech, energija, finančne storitve, gozdni proizvodi, tovor in logistika, javni sektor, zdravstvo in biologija, industrijska oprema, mediji in zabava, kovine in rudarstvo, javni prevoz, maloprodaja, turizem in javne dobrine (Research & Insights, 2007).

Druga delitev je podobna FEACO-vi delitvi (glej str. 3) in obsega tri glavne dejavnosti: svetovanje, tehnologija in outsourcing ali zunanje storitve. Ravno zaradi podobnosti te delitve in FEACO-ve delitve pa sledijo v nadaljevanju predstavitev teh treh dejavnosti s primeri svetovanja podjetja Accenture.

### 5.2.1 Dejavnost svetovanja

Globalizacija, zasičenost trgov, konkurenca izrivanja s trga, prekomerne kapacitete in vedno večja povezanost kvalitete in »know-howa« so razlogi ustvarjanja in ohranjanja konkurenčnih prednosti. Podjetja so vse bolj prisiljena k odkrivanju in izkoriščanju »rezerve« v ustvarjanju oziroma dodajanju vrednosti, kjer je še ni (Beratung, 2007). Poleg usmerjanja na zunanje dejavnike, kot sta tržišče in konkurenca, je potrebno identificirati tudi strateške potenciale organizacije in jih izrabljati. Osrednja sposobnost podjetja Accenture je integracija in spreminjanje poslovnih procesov.

Svetovalna dejavnost podjetja Accenture obsega svetovanje poslovnim partnerjem na področjih poslovnih strategij, organiziranja upravljanja odnosov s strankami, dobavne verige, odkrivanje novih trgov, upravljanje financ, pomoč pri kontroli in učinkoviti organizaciji dela, razpoznavanje potenciala za trajen dvig prihodkov in vrednosti itd. (Beratung, 2007). Svetovanje v podjetju Accenture obsega tudi analizo obstoječe strukture, procesov in postopkov proizvodnje, reorganizacijo, ukrepanje in oblikovanje novih poti za izboljšanje učinkovitosti, učinkovitosti in fleksibilnosti. Podpira podjetja pri oblikovanju bodočih poslovnih modelov, blagovnih znamk in trgov, zvišuje inovativno moč in sposobnosti podjetij. Pomaga razširiti diferenciacijo proizvodov z željo zvišati zmogljivosti strank in s tem tudi zvišati ustvarjeno oziroma dodano vrednost.

Glede na to, da ima Accenture globalno organizacijsko strukturo in povezavo s svetovno razpoložljivimi viri, je sposoben tudi razvijati najbolj učinkovite strategije in rešitve ter jih realizirati kadarkoli in kjerkoli na svetu. Izvajanje tako kompleksne in široke palete svetovanja mu omogoča splet iz preteklosti pridobljenih znanj o tej mednarodni panogi, nabranih izkušenj svetovalcev, izbranih metodnih instrumentov in mreža partnerjev. Osnovo Accenturove svetovalne dejavnosti tvorijo strateške kompetence in temeljne operativne spretnosti, zaradi česar lahko svojim poslovnim partnerjem na vsakem nivoju pomagajo dosežati odločujoče konkurenčne prednosti pri vsakodnevem poslovnem procesu ali pa strateškem planiranju popolnega preoblikovanja podjetja. S tem, ko individualno oziroma »po meri« svetujejo, oblikujejo temelje konkurenčnih prednosti podjetij.

Za lažjo predstavo dela Accenturja na področju svetovanja sledijo študijski primeri, ki jih je Accenture analiziral in objavil na svojem spletnem portalu ([www.accenture.com](http://www.accenture.com)).

Prvi študijski primer je s področja managementa poslovanja podjetja (enterprise performance management) in se nanaša na avtomobilsko industrijo, natančneje na podjetje Mercedes-Benz (Mercedes-Benz, 2007), ene od blagovnih znamk DaimlerCryslerja in enega od vodilnih svetovnih proizvajalcev luksuznih avtomobilov in lahkih ter srednje težkih tovornjakov.

Mercedes-Benz se je, z namenom da bi ustvaril najvišji nivo storitev v svojih centrih za asistenco oziroma servisne usluge strankam, obrnil na Accenture, da bi mu ta pomagal narediti primerjalno analizo poslovanja (t. i. benchmark performance) in oblikovati korporativno strategijo za razvoj novih zmogljivosti. Mercedes-Benz je namreč želel ustvariti najvišje standarde uslug v njihovih centrih asistencije strankam (Mercedes-Benz Customer Assistance Centers – MBCAC), da bi s tem lahko odbil povečano konkurenco v Evropi.

Accenture je izdelal primerjalno analizo Mercedes-Benzovih centrov za asistenco strankam in podobnih organizacij pri osmih konkurentih. Analiza je vključevala ocenjevanje 179-ih ključnih indikatorjev delovanja klicnih centrov, oceno procesov, vključno z razmerjem stroški/cena, in raziskavo določenih vrzeli ter s tem povezane in potrebne aktivnosti. S tem se je izboljšalo razumevanje konkurenčnega okolja Mercedes-Benz, kar je dalo potrebne informacije za razvoj korporativne strategije razvoja inovacij v storitvah strankam. S tem projektom so pridobili tudi natančne informacije v zvezi relativno konkurenčno pozicijo Mercedes-Benz na področju cene, učinkovitosti, kvalitete in drugih dimenzij. Na podlagi teh informacij so tako oblikovali ciljno orientirano strategijo, ki pomaga prepoznavati izboljšanja, ki povečujejo učinkovitost v notranjih procesih podjetja, poleg tega pa tudi vzpodbuja razvoj novih sposobnosti, ki bodo znatno povečali konkurenčnost podjetja na tržišču.

Drugi študijski primer je s področja managementa dobavne verige (supply chain management) ter se nanaša na panogo dobrin in storitev za široko porabo, natančneje na podjetje Campina (Campina, 2007), ki je proizvodno podjetje mlečnih proizvodov z globalno prodajo v višini 3,6 mrd EUR (leto 2003), kar jo zadnja leta uvršča med prvih deset mlekarskih podjetij na svetu. Campinin asortiment proizvodov sestavljajo osnovni mlečni proizvodi, luksuzni deserti, siri in masla.

Campina obsega tudi oddelek industrijske proizvodnje, ki prodaja drugim podjetjem oziroma gre za t. i. »business to business«. Zaradi izvajanja velikega pritiska na učinkovitost in hitrost inovacijskega procesa ter povečanega sledenja konkurentov, se je v Campini oblikovala potreba po izboljšanju Campininega managementa življenjskega cikla proizvoda. S tem je bila osnovna naloga Accenturja analiza življenjskega cikla proizvoda, kasneje pa še oblikovanje nove platforme oziroma specifikacijskega sistema proizvodov, ki je omogočil večjo preglednost poslovanja posameznih oddaljenih poslovnih enot. Poleg tega je Accenture izboljšal programsko opremo Optiva, ki je postala edini vir priporočil za proizvode, podatke ter navodila postopkov za vse poslovne enote Campine. S tem so razvoj novih proizvodov, carinjenje proizvodov in procesi sprememb proizvodov postali usklajeni in izpopolnjeni.

Sedaj podjetje koristi hitro in lažjo izmenjavo kritičnih informacij, vključno z vpogledom v portfelj (končni proizvodi, sestavine in pakirni materiali), pogoji in specifikacijo med skupinami, carinjenjem, spremembami kontrolnih postopkov itd. Novi sistem jim pomaga

obdržati inovativno mejo, ki je kritična v njihovem poslu, ter izboljšuje njihovo izvajanje pogojev varnosti proizvodov in vsesplošne učinkovitosti.

Tretji študijski primer je s področja korporacijske strategije (corporation strategy) in se nanaša na podjetje Hewlett-Packard (HP), s katerim se je želelo združiti podjetje Compaq (Hewlett-Packard, 2007).

Septembra 2001, ko je Compaq objavil namero o združitvi s podjetjem HP, je naletel na nasprotovanja, saj je nekaj večjih lastnikov oporekalo kontroverzni strateški usmerjenosti in kompleksnosti združitve. Vse skupaj je podkrepilo tudi dejstvo, da je že veliko znanih podjetij slabo premislilo in/ali izvedlo združitve in tako poslabšalo svoje poslovanje. Po tem, ko so delničarji končno pristali na združitve, pa se je Compaq soočil z izzivi, kot so oblikovanje nove organizacije, kombiniranje kompleksnih operacij, realiziranje ciljnih sinergij in usklajevanje podjetniških kultur. Posledično se je Compaq odločil, da poišče pomoč pri Accenturju, katerega naloga je bila pomoč pri procesu odločanja, oblikovanja strategije združitve in njenem izvajanju.

Accenture se je odločil za trifazno pot združitve podjetij za dosego visoke učinkovitosti novega podjetja. Nekatere od nalog, ki jih je Accenture opravil so bile ocena različnih strateških opcij, izdelava finančne ocene in ocene poslovnih struktur podjetij, opredelitev in kvalifikacija finančne koristi združitve, analiza portfelja proizvodov, predzdružitveno planiranje integracije z analizo konkurence, novo definicijo organizacije in opredeljevanje sinergij raziskav in razvoja, izvedba poenostavljene in racionalizirane verige dobave, vodenje zaposlenih do uspešne informacijske tehnološke integracije, izvedba pozdružitvenega plana integracije, integracija organizacije prodaje ...

Uspešnost tega sodelovanja Accenturja pri združitvi HP in Compaq se je kmalu pokazala, namreč v manj kot šestih mesecih, oziroma leto prej kot je bilo planirano, je HP objavil dosego enega od svojih osnovnih ciljev združitve tj. 2,5 mrd USD prihrankov stroškov, ki so izhajali zgolj iz sinergij združitve podjetij. S tem sta podjetji dosegli takojšnje koristi visoke uspešnosti.

### **5.2.2 Dejavnost tehnologije**

Tehnologija, ki obsega tako strojno kot programsko opremo, predstavlja tako osnovo kot tudi eno izmed gonilnih sil podjetniških sprememb. Vrhunska tehnologija za podjetja predstavlja tudi pomembno zmogljivost, saj njena uporaba znatno odloča o prihodnjih sposobnostih podjetja. Vedno hitrejši razvojni ciklusi in vedno nove uporabne možnosti odpirajo podjetjem z ene strani nove tržne priložnosti, po drugi strani pa skrbijo za vedno večji pritisk na področju konkurenčnosti in inovativnosti (Technologie, 2007).

Accenturova dejavnost tehnologije ne obsega le postavljanje IT infrastrukture, ampak je predvsem osredotočena na programski del, kot so npr. vzpostavljanje mrež, uporaba

protokolov in drugih programov za mobilni dostop, oblikovanje proizvodnih programov, postavljanja standardov, baz in drugih oblik podatkovnih centrov, varnostnih sistemov, oblikovanje programov za racionaliziranje podatkov, oblikovanje portalov, platform ipd. (Technologie, 2007). Accenture stavi na potencial inovativnejših in fleksibilnejših tehnologij, katere večinoma razvija v svojih tehnoloških centrih. Posameznemu podjetju prilagojeno tehnologijo za odvijanje procesa optimira, prilagodi metode vodenja in nadzora, poenoti sisteme v podjetju in jih poveže s strankami, partnerji in dobavitelji, integrira poslovne enote ... (Technologie, 2007). Tehnologija je tako ena od poti oblikovanja in povečanja konkurenčnih sposobnosti podjetij in s tem osnova za nove poslovne in tržne priložnosti.

Accenture se poleg na lastne globalne kapacitete in znanja sodelavcev opira na strokovnjake partnerskih podjetij in preko sto povezanih gospodarskih družb, preko katerih ima dostop do vseh vodilnih storitev in proizvodov. Partnersko sodeluje npr. s Hewlett-Packardom, Microsoftom, Oraclom, SAP-om, Siebel Systemsom in Sun Microsystems-om. Še več, Accenture je celo leta 2001 z Microsoftom ustanovil podjetje Avanade, ki je podjetje za vrhunsko tehnologijo in razvija internetno podprte rešitve in infrastrukture na osnovi Microsofta. S SAP-om pa je leta 2003 sklenil pogodbo o skupnem razvoju po meri razvitih IT rešitev in storitev za podjetja finančnih storitev, kot so banke in zavarovalnice, s čimer bodo ta zvišala svojo učinkovitost, znižala stroške in povečala storilnost.

Za lažjo predstavo tega dela Accenturja bom tu predstavila tudi nekaj študijskih primerov s področja tehnologije, ki jih je Accenture analiziral in objavil na svojih spletnih straneh.

Prvi takšen študijski primer se nanaša na komunikacijsko industrijo, natančneje na podjetje Discovery Communications Inc. (Discovery Communications INC., 2007). Naloga Accenturja je bila v tem primeru razvoj infrastrukture.

Discovery Communications je, z namenom da bi postal bolj učinkovit in donosen, želel centralizirati in digitalizirati svojo dejavnost ter tako postaviti novo infrastrukturo mreže v Sterlingu (Virginia), kar bi izboljšalo nadzor prenosov v svoja omrežja v ZDA. Hkrati je Discovery zgradil platforme za zmanjšanje proizvodnih stroškov in dobavljanje elektronske vsebine na tri globalne lokacije (Azija, Evropa in Latinska Amerika) ter doseganje novih poslovnih možnosti kot so iTV (neodvisna televizija), VOD (video na zahtevo) in dostava brezžičnim napravam. Accenture je pri tem pomagal s projektnim managementom in opredeljevanjem operativnih postopkov za novo infrastrukturo, vključno s programiranjem, promocijami in grafikami, kar je podprlo dobavo in upravljanje z vsemi vsebinami omrežja Discoveryja.

Z digitalizacijo in centralizacijo je Discovery zmanjšal operativne stroške in prišel do novih prihodkov iz nastalih tržnih priložnosti. Posledično se je povečal tudi dobiček.

Drugi študijski primer se nanaša na turistično panogo, natančneje na podjetje Fairmont hoteli in okrevališča (Fairmont Hotels & Resorts), največjo družbo za upravljanje luksuznih hotelov v Severni Ameriki, obsegajoč 37 posestev v Kanadi, ZDA, Mehiki in Karibih. Accenturova naloga je bila razvoj spletne strani in izboljšanje upravljanja odnosov s strankami (Fairmont Hotels & Resorts, 2007).

Fairmont Hotels & Resorts (v nadaljevanju Fairmont, op.p.) je relativno mlada blagovna znamka. Od svojih konkurentov se loči po tem, da ne »ponuja enostavnih sob«, ampak, kot sam predstavlja svoje storitve, »posebna doživetja na nenavadnih mestih«. Fairmont je želel doseči svoje cilje o svetovni ekspanziji, kar je pomenilo preoblikovanje blagovne znamke v smeri njene mednarodne razpoznavnosti, zato se je obrnil na Accenture z željo po okrepitevi zmožnosti baze podatkov gostov in inovativnem razvoju strategije e-poslovanja, ki bi pomagalo razširiti njihovo blagovno znamko preko interneta (trženje svojih kapacitet preko interneta) in doseči boljše razumevanje strank (oskrba gostov z veliko boljšimi online storitvami).

Sprememba obstoječe spletne strani je bila nujna, saj je prvotna spletna stran ponujala le osnovne informacije in dovoljevala rezervacijo sob preko tretjih oseb (posrednikov). Zamisel nove spletne strani je bila, da bi bila integrirana v sistem hotelske centralne rezervacije in da bi bil omogočen dostop v bazo podatkov. V takem primeru bi lahko hotel gostu, na podlagi gostovih preteklih izkušenj in transakcij, ponudil individualno oblikovano stran, poleg tega pa omogočili direktno online rezervacijo sobe preko interneta. To bi delovalo na podlagi principa »prepoznavanja obiskovalca«, ko bi se prijavil (logiral) in s tem naložil informacije, ki so shranjene v profilu gosta, kot so npr. Presidents Club status (program zvestobe gostov) in priljubljeno. Gost bi si lahko ogledal sobe, razpoložljivost, cene in promocijske pakete, ki jih ponuja vsaka od Fairmontovih lokacij. Potem pa bi lahko potrdil, popravil ali pa storniral svojo rezervacijo ob pravem času.

Fairmontova predhodna razvidnost gostov oziroma zmožnost baze podatkov je dobro služila na njenem kanadskem tržišču, vendar, ko se je Fairmont razširil v bolj konkurenčen globalni trg, se je pojavila potreba po razširitvi zmogljivosti upravljanja z informacijami o gostih na vseh lokacijah. Tako sta Fairmont in Accenture povečala zmogljivosti baze podatkov gostov tako, da so dovoljevale vzdrževanje informacij o profilu gostov na vseh lokacijah, ciljno trženje segmentom gostov z osebno komunikacijo, spodbudami in popusti, boljše vodenje Fairmontovega programa zvestobe in pridobivanje novih gostov ter grajenje zvestobe. Za doseg te ciljev baze podatkov, sta se osredotočila na dve prioritetni področji individualno sledenje (ojačanje sposobnosti sledenja obiskovalcem globalno po vsej hotelski verigi in s tem izboljšanje zmožnosti svojega storitvenega oddelka z boljšim razumevanjem zahtev gostov, kanali rezervacij in vzorci porabe) ter ciljno trženje (razvoj življenjskega ciklusa svojih gostov – od pregleda spletne strani do rezervacije – in izdelovanje profila gostov, kar omogoča oblikovanje kampanje ciljnega trženja po meri preferenc posameznega tržnega segmenta).

Tako je sedaj prenovljena baza podatkov povezana oziroma integrirana s prenovljeno spletno stranjo in sistemom vodenja sistemov hotelske centralne rezervacije po vseh lokacijah ter posledično lahko zbira informacije o gostih na vseh lokacijah. Poleg tega je sedaj možna analiza podatkov za določanje »vrednosti gostov«, pri čemer je mišljena predvsem poraba gosta. Vrednotenje omogoča fokusiranje trženja in oblikovanje blagovne znamke za segmente gostov z višjo vrednostjo. To pomeni povečevanje prihodkov, hkrati pa možnost merjenja učinkovitosti iniciativ tržnega segmentiranja.

Fairmont ima sedaj odlično osnovo za globalno ekspanzijo in rast prihodka, saj z rešitvijo e-poslovanja utrjuje odnose in povečuje zvestobo gostov, privablja nove goste in s tem pridobiva dodaten prihodek preko interneta. Prav tako povečuje prodajo skozi last minute promocije na spletni strani, zmanjšuje stroške trženja, pozivnih centrov, izpolnjevanja President's kluba, promocije itd. Z novimi sposobnostmi se Fairmont, kot vodilni v hotelski panogi, še bolj razlikuje od konkurence, namreč s prepoznavanjem gostovih edinstvenih potreb lahko svoje goste razvaja s svojevrstnimi luksuznimi storitvami.

### **5.2.3 Dejavnost outsourcinga ali zunanjih storitev**

Gre za storitve, ki jih za podjetje izvaja (zunajni) poslovni partner in s tem podjetje dosega večji poslovni uspeh, kot če bi samo opravljalo te storitve. S tem se namreč omogoči podjetju, da se osredotoči na osnovno dejavnost in hkrati doseže stroškovno učinkovitost, ki lahko vodi tudi do 10 % prihranka pri teh stroških (Pavlin, 2006, str. 3).

V tradicionalnem oziroma prvotnem smislu je logistika kot začetek outsourcinga pomenila pošiljanje blaga iz enega kraja v drugega. Nato je prerasla v prenašanje večjih delov proizvodnje na dobavitelje in s tem so se oblikovale prednosti podjetij na področju kvalitete in nižjih stroškov (Outsourcing, 2007). Danes outsourcing pokriva transport, distribucijo, nabavo ali logistiko (surovin, sestavnih delov in reprodukcijskega materiala), pakiranje, etiketiranje, embaliranje, nadzor, fakturiranje, računovodstvo, kadrovska služba, IT sisteme ... lahko celo delno montažo, popravila in vzdrževanje. V kolikor pa gledamo tokove, lahko opazimo tri vzporedne tokove: fizični tok, finančni tok in tok informacij (Pavlin, 2006, 3). Ugotovimo lahko, da danes outsourcing pomeni zmanjševanje stroškov, povečanje fleksibilnosti in hitrejše prilagajanje (ne le željam kupcev, temveč tudi spremembam na trgu), optimiziranje logistične verige in dodajanje vrednosti, ker si mnoga podjetja ne morejo več dovoliti, da bi uporabila za proces drage vire, ki ne spadajo k njihovim ključnim sposobnostim (Outsourcing, 2007).

Zagon takemu razvoju outsourcinga je dal tehnični napredek (internet, radiofrekvenčna identifikacija ...). Danes pa vzvod predstavljajo nove gospodarske velesile, liberalizacija svetovne trgovine, osredotočanje podjetij na osnovno dejavnost, pritisk na stroške, zahteve za optimizacijo in informatizacijo delovnih procesov ... Posledično se s časom pričakuje, da bo prenos dejavnosti iz proizvodnih podjetij na poslovne partnerje vedno večji. Še več, napoveduje se, da bo več kot tretjina proizvodnje elektronske industrije prenesene. Da



bodo s časom celo od tradicionalne proizvodnje avtomobilov in računalnikov ostali le še razvoj, oblikovanje in trženje »v rokah« podjetjih, drugo pa bodo izdelovala logistična podjetja (Pavlin, 2006, 3).

Accenture je inovativen specializiran partner outsourcinga, na katerega se lahko prenese del procesov, ki jih skupaj s podjetjem optimira, ter prevzame del poslovnega tveganja. Accenture med storitve svoje outsourcing dejavnosti šteje skrb za dobavno verigo podjetja, za testiranje storitev oziroma proizvodov, skrb za poslovni outsourcing (npr. vodenja financ, računovodstva, izobraževanje in človeški viri ...), skrb za IT infrastrukturo ipd. (Services, 2007). Poleg palete zunanjih storitev in analiz o njihovi izvedljivosti, Accenture z novim ekonomskim modelom »Netsourcing« daje na voljo tudi programske opreme, ki omogočajo poslovne procese preko interneta. Tako podjetjem nudi možnost, da vpeljejo visoko učinkovite poslovne modele in hkrati z istočasnim dostopom večih podjetij na internetne platforme dosega znižanja stroškov in zvišanje produktivnosti (Outsourcing, 2007).

Za lažjo predstavo dela Accenturja bom tudi tu predstavila nekaj študijskih primerov s področja outsourcinga, ki jih je Accenture analiziral in objavil na svojih spletnih straneh.

Prvi študijski primer je s področja infrastrukturnega outsourcinga (infrastructure outsourcing) in se nanaša na kapitalske trge, natančneje na London Stock Exchange (v nadaljevanju borza, op.p.), ki je vodilna evropska borza in tretja največja borza na svetu (London Stock Exchange, 2007).

Londonska borza je leta 1986 preselila trgovanje iz trgovalnega parketa na elektronsko trgovanje in s tem naredila največji premik v zgodovini kapitalskih trgov, imenovan »Big Bang«. Za izvedbo tega je uporabila močno IT infrastrukturo, ki je do leta 1990 je postala obveznost, hkrati pa v nasprotju s pričakovanjem povišala stroške in izpadla kot tehnično neprimerna rešitev. To je posledično pričelo močno ogroziti pozicijo borze in njeno mednarodno konkurenčnost. Borza se je zato odločila za outsourcing oziroma prenos svoje IT funkcije na različne številne organizacije.

Leta 1992 je borza z Accenturjem podpisala pogodbo o outsourcingu za preoblikovanje IT poslovanja, natančneje zmanjšanje stroškov in povečanje kvalitete tudi z ojačitvijo programskega dela, ukinitve provizij in nov pristop testiranja strank ter pripravljenosti trga. To je pomenilo prevzem odgovornosti za od konca do konca (end-to-end)<sup>5</sup> IT poslov, vključno z infrastrukturo, razvojem aplikacij in njihovim vzdrževanjem. Accenture se je predvsem osredotočal na drastično zmanjševanje stroškov in preoblikovanje obstoječega poslovanja, ki je pravzaprav borzi dalo strateško prednost. Zmanjšanje stroškov je pomenilo zmanjšanje vzdrževalnega osebja za IT iz 400 (v letu 1992) na 140 (v letu 2002) in zmanjšanje stalnih stroškov IT. S pridobljenimi prihranki pa so razvijali in oblikovali

---

<sup>5</sup> Eden od protokolov kontroliranega prenosa podatkov preko interneta (TCP/IP)

ново platformo trgovanja in informacij. Le-ta je pomenila občutno izboljšanje trgovalne sposobnosti borze in kasneje poenostavitev prehoda na elektronski trgovalni sistem borze z elektronsko knjigo naročil. Decembra 2000 se je tako končal projekt potrojitve kapacitete trgovalne platforme, kar je povečalo trgovanje v letih 2001 in 2002. Nadgradnja je prav tako borzi omogočila, da poskrbi za podporo drugim borzam pri prehodu na elektronsko trgovanje (npr. johannesburška borza leta 2002). Poleg tega se je borza v zadnjih letih osredotočala še na komercializacijo in julija 2001 postala delniška družba.

Outsourcing Accenturju je borzi prineslo zmanjšanje stalnih stroškov IT za več kot 50 %, kljub oblikovanju sklada sredstev za nove razvoje. Storitve so se znatno izboljšale, saj je število napak v storitvah s povprečja 25/mesec v letu 1992 padlo na med 0-1/mesec v letu 2002, kljub 48 % povečanju merjenega števila storitev, ki so jih razširili. Poleg tega so oblikovali še on-site center rešitev, ki je skrbel za razvoj storitev do leta 2007.

Drugi študijski primer pa je s področja outsourcinga poslovnih procesov (business process outsourcing) in se nanaša na letalsko industrijo, natančneje na Delta Air Lines, drugo največjo letalsko družbo po številu prepeljanih potnikov (Delta Air Lines, 2007). Poleti 2006 je Delta Air Lines, s tem ko je uvedla 11 novih evropskih letalskih destinacij iz svojih središč v Atlanti in New Yorku - JFK, postala tudi vodilni prevoznik preko Atlantika.

Kot njeni konkurenti v letalski industriji, se je Delta Air Lines morala soočiti s številnimi pomembnimi izzivi, vključno z rastočimi stroški goriva, padcem števila potnikov po 11. septembru 2001 in rastočo konkurenco s strani nizkocenovnih prevoznikov. Da bi znižala stroške, pri tem pa ohranila nivo storitev, je Delta Air Lines sprva vpeljala agresivne akcije.

Kasneje pa se je Delta Air Lines odločila, da dá Accenturju v izvedbo svoje finančne in računovodske funkcije v Evropi. S finančnim outsourcingom bi dosegla prihranek pri stroških, saj bi Accenture izboljšal procese poslovanja, omogočil boljše upravljanje s finančnimi sredstvi in znižal stroške vodenja tekočih finančnih in računovodskih operacij v Evropi. Outsourcing je vključeval tudi povečanje preglednosti, stroškovne učinkovitosti in nadzora nad plačilnim procesom računovodstva. Poleg tega so razvili še »Reporting portal«, ki omogoča Deltinemu vodilnemu timu aktivno spremljanje finančnih in računovodskih funkcij ter prikazuje strokovne povzetke in detajlirana poročila izvajanja outsourcinga Accenturja. Poleg tega pa je Accenture v znak pripravljenosti delitve vrednost outsourcinga z Delto in tako doprinosu h koristim zniževanja stroškov tudi podpisal sporazum, s katerim Accenture ocenjuje dodatne prihranke Delte Air Lines v višini dodatnih dveh do treh odstotkov stroškov v Accenturejevi ceni za izvajanje outsourcinga.

## **5.3 Raziskave Accenturja**

Kot sem že prej omenila, sem se odločila tudi za predstavitev raziskovalnega dela podjetja Accenture.

Prvoten pomen raziskav je, da svetovalno podjetje Accenture raziskuje razloge uspeha naročnikov oziroma skuša empirično pokazati, kaj je ključ do uspeha. Drugoten pomen raziskav pa je oglaševalski. Namreč, ne smemo pozabiti, da je glavni interes svetovalnih podjetij maksimiranje dobička. Na njihovo delo in obstoj bistveno vpliva njihov sloves, ki simbolizira njihovo kakovost in strokovnost. Sloves si ustvarjajo na podlagi zadovoljstva in uspešnosti poslovanja njihovih naročnikov po opravljenem svetovanju. Zadovoljni naročniki se potem tudi velikokrat odločijo za dolgotrajno razmerje oziroma večletno sodelovanje s svetovalci. Ponovni posel pa je praviloma tudi donosnejši zaradi manjših oglaševalskih in režijskih stroškov. Zadovoljni naročniki so seveda še vedno najboljša reklama, kar svetovalnim podjetjem zagotavlja pridobivanje novih naročnikov. Accenture namreč na spletni strani objavlja rezultate svojih raziskav in primere svetovanja naročnikom. S tem, ko mu ti to dovolijo, pri tem mislim tudi uporabo imen oziroma nazivov podjetij in tako blagovnih znamk, Accenture ustvarja lastno reklamo in si povečuje kredibilnost ter sloves. Tako »prikrito« izvaja oglaševanje oziroma trženje svoje blagovne znamke.

Po drugi strani pa zadovoljstvo Accenturjevih naročnikov potrjuje tudi podatek, da jih od 100 najpomembnejših naročnikov Accenturja, kar 97 naročnikov že več kot pet let sodeluje, 77 naročnikov pa že več kot deset let (Annual Report 2006, 2006, str. 2). Prav tako ne smemo pozabiti na koristi teh raziskav, ki jih dobijo sodelujoča podjetja, namreč Accenture jim posreduje informacije o svojih dognanjih njihove panoge ter drugih panog. S tem je prišlo tudi do novih načinov razmišljanja oziroma novih pristopov vodilnih k njihovemu industrijskemu področju in inovacij (Breene, Nunes, 2006, str. 14).

### **5.3.1 Pet razlogov za visoko uspešnost podjetij**

Accenture se je v sklopu svojih raziskav lotil še posebne analize 70-ih izbranih visoko uspešnih podjetij. Raziskave Accenturja so pokazale, da so v polovici teh podjetij v obdobju najmanj petih letih (od 1998 do 2004) kot posledica visoke uspešnosti prihodki in donosnost konstantno rasli hitreje kot konkurentom v njihovi industriji. Celotno skoraj vsa visoko uspešna podjetja pa prehitevajo svoje konkurente v obeh merah za obdobje najmanj dveh let (Breene, Nunes, Lowitt, 2007, str. 7).

Na podlagi dognanj raziskav razlogov za visoko uspešnost, je Accenture oblikoval tudi kratek opis petih glavnih razlogov, zakaj naj vsako podjetje stremi k doseganju visoke uspešnosti. Ti razlogi (Breene, Nunes, Lowitt, 2007, str. 1) so:

1. Visoka uspešnost podjetja je manj odvisna od panožnih dejavnikov in trenutne panožne pozicije podjetja.

Ne glede na visoko konkurenco, majhne možnosti za diferenciacijo od drugih konkurentov in nepriljubljenost panoge (merjena z nizko rastjo in slabim donosom kapitala), v panogi obstaja vsaj majhen odstotek visoko uspešnih podjetij. To je Accenture pokazal v 28-ih od 31-ih panogah svojih raziskav, namreč panožni dejavniki lahko le občasno močno vplivajo na profit podjetja in ne trajno (Breene, Nunes, Lowitt, 2007, str. 2).

Zanimiv primer tega je avtomobilska panoga, kjer je veliko panožnih dejavnikov, kot so npr. gibanje cen kovin, cen posebnih delov (proizvedenih za več proizvajalcev avtomobilov), cen naftnih derivatov itd. V avtomobilski panogi velja močna konkurenca in mnogi vodilni relativno uspešni igralci panoge so v preteklosti imeli težavo povečati svojo uspešnost. Za razliko od teh je bil Nissan v zelo slabi poziciji, saj mu je leta 1999 celo grozil propad. Vendar, ta se je v času od 1998 do 2004 uspešno preoblikoval, saj je dobil novo vodstvo in oblikoval novo strateško usmeritev z velikim zmanjševanjem stroškov ter diferenciacijo designa. S tem je premagal panožne ovire ter postal visoko uspešno podjetje (Breene, Nunes, Lowitt, 2007, str. 2).

Poleg tega je potrebno poudariti, da geografska lega ni vplivala na visoko uspešnost, kar potrjujejo mednarodna podjetja brez nekega geografskega središča, kot tudi tista podjetja, ki so bazirana v eni državi in iz nje poslujejo globalno. Accenture je ugotovil, da je na vrhu panoge pravzaprav »veliko prostora« za visoko uspešna podjetja, kar dokazuje dejstvo, da okrog dve tretjini preučeni panog (tj. 21 od 31-ih) ima vsaj dve visoko uspešni podjetji in tretjina panog (tj. 11 od 31-ih) vsaj tri visoko uspešna podjetja. V dveh panogah so celo ugotovili kar šest visoko uspešnih podjetij (Breene, Nunes, Lowitt, 2007, str. 3).

2. Biti vodilno podjetje v panogi po velikosti prodaje ni pogoj za visoko uspešnost podjetja.

V času industrijske revolucije je velikost podjetja, merjena s prihodki, pomenila prednost, danes pa ne daje nujno konkurenčne prednosti in je manj pomembna kot nekoč. Danes velikost podjetja lahko povzroča preveliko kompleksnost ali pa celo poveča ranljivost podjetja v smislu, da kot manj fleksibilno podjetje, zaradi pretežno stalnih sredstev, ne more močno konkurirati bolj fleksibilnim podjetjem (Breene, Nunes, Lowitt, 2007, str. 3, 4).

Medpanožna raziskava Accenturja tudi ni našla nobene korelacije med velikostjo in poslovno uspešnostjo. Zato Accenture meni, naj se podjetja ne osredotočajo na to, da bi postala največja v svoji panogi, saj velikost ni determinanta visoke uspešnosti (Breene, Nunes, Lowitt, 2007, str. 3–4). To dokazujejo primeri visoko uspešnih podjetij, kot so npr. Avon Products, ki je bil po prihodkih leta 2004 na 7. mestu panoge proizvodov za osebno nego, PepsiCo pa na 4. mestu panoge hrane.

3. Prava konkurenčnost in s tem visoka uspešnost podjetja je v tem, da hkrati dosega nadpovprečno rast in donosnost.

V preteklosti so vodje podjetij določali kot strateški cilj poslovanja ali rast ali donosnost, namreč bili so mnenja, da sta nezdržljiva oziroma da sta si ekspanzija in donosnost dve nasprotni strategiji. To je bilo upravičeno, saj je rast zahtevala tudi črpanje dražjih, tujih virov, kar pa izvaja pritisk na donosnost. Mala podjetja z relativno malo stalnimi kupci pa težko vzdržujejo raven donosnosti, če ne preidejo na masovni trg (Breene, Nunes, Lowitt, 2007, str. 4).

Accenture je v svojih študijah ugotovil, da je prevladujoča značilnost visoko uspešnih podjetij ta, da prekašajo svoje konkurente tako v rasti kot v donosnosti, izračunani kot razlika med ROE in stroški dolga (Breene, Nunes, Lowitt, 2007, str. 4). Podjetja tako morajo vzdrževati rast prihodkov in se postopno širiti. Tak primer je Wrigley, ki je od 1999 požel rast in razvoj na podlagi prevzemov in mednarodnih širitev proizvodnega programa (npr. na slaščice Kraft Foods), kar mu je omogočilo vstop na hitreje rastoče panoge in segmente z višjo maržo. Rezultati uspeha so se pokazali v 11 % rasti prihodkov (Breene, Nunes, Lowitt, 2007, str. 4).

4. Koristi doseganja visoke uspešnosti se lahko pojavijo prej, kot se izboljšajo mere poslovanja podjetja.

Glede na to, da trg s svojim trendom vpliva na podjetja, da le-ta ne dosegajo planiranih rezultatov, je obvladalo mišljenje, da cena delnice podjetja ne more porasti, dokler finančni rezultati ne porastejo. Vendar raziskave kažejo, da visoka uspešnost ne pomeni le dodajanja vrednosti investitorjem z dnevno odličnim poslovanjem, ampak tudi skrbjo za razvoj močnih konkurenčnih sposobnosti in dolgoročnost uspešnega poslovanja. Pokazalo se je, da imajo visoko uspešna podjetja v povprečju približno dvakratno mediano prihodnje vrednosti tržne vrednosti podjetja (t. i. future value) njihove panoge, kar je vidno v 20–50% premiji na njihovo vrednost podjetja, kar je rezultat dolgoročne rasti (Breene, Nunes, Lowitt, 2007, str. 6). Visoko uspešna podjetja se tako izogibajo kratkoročne osredotočenosti na mere trenutnega (kratkoročnega) uspeha podjetja in raje stimulirajo organizacijsko kulturo inovativnosti, kar jim preprečuje zaostajati za konkurenco. Ključ hitrejšega doseganja visoke uspešnosti je v aktivnem upravljanju in rasti prihodnje vrednosti z identifikacijo in komunikacijo z investitorji, v pravem fokusu in pozicioniranju podjetja, oblikovanju razlikovalnih sposobnosti in oblikovanju anatomije visoke uspešnosti, ki zagotavlja možnost, da se podjetja ločijo od drugih (Breene, Nunes, Lowitt, 2007, str. 6).

5. Tudi podjetja, ki so nadpovprečno uspešna, veliko pridobijo, če postanejo visoko uspešna podjetja.

Podjetja v panogi s svojim poslovanjem oblikujejo neko povprečje oziroma povprečno uspešnost. V panogi pa so seveda tudi podjetja, ki so bolj uspešna kot je povprečje oziroma so nadpovprečno uspešna. Accenturjeve raziskave so pokazale, da če ta nadpovprečno uspešna podjetja postanejo še bolj uspešna in se tako iz njih oblikuje visoko uspešno podjetje, lahko več pridobijo, kot pa če bi le stremela biti zelo uspešna oziroma nadpovprečno uspešna podjetja panoge. Raziskave namreč kažejo, da je vrzel v rasti prihodkov in s tem razmik med visoko uspešnimi in nadpovprečno uspešnimi podjetji tako velik kot vrzel med nadpovprečno in povprečno uspešnimi podjetji oziroma povprečno in podpovprečno uspešnimi podjetji (Breene, Nunes, Lowitt, 2007, str. 6). Pokazalo se je, da visoko uspešna podjetja v povprečju vsako leto dosežejo preko pet odstotnih točk kumulativne rasti več kot nadpovprečno uspešna podjetja panoge. Dodatni razlog zakaj se spleča postati visoko uspešno podjetje pa je konstantno, skoraj linearno izboljševanje poslovnih rezultatov (Breene, Nunes, Lowitt, 2007, str. 6 in 7). Raziskava je tudi pokazala, da so visoko uspešna podjetja lahko stari igralci panoge kot tudi mlajša podjetja (Breene, Nunes, Lowitt, 2007, str. 7). Podatki kažejo, da je v večini panog prisotno eno staro in eno novo podjetje, ki je visoko uspešno, kot sta npr. Thai Airways (ustanovljen 1960) in Ryanair (ustanovljen 1985).

### **5.3.2 Raziskava dejavnikov visoke uspešnosti podjetij**

Accenture je leta 2003 z željo, da bi empirično potrdil že iz prakse poznane dejavnike visoko uspešnih podjetij (High Performance Business), pričel s še do takrat neobstoječo raziskavo ključnih dejavnikov visoke uspešnosti. Visoko uspešna podjetja je definiral kot tista, ki učinkovito uravnovežujejo trenutne potrebe in priložnosti v prihodnosti, posledično prehitijo konkurente v rasti prodaje, donosnosti in skupnem donosu delničarjem, ter si zagotovijo premoč nad gospodarskimi cikli, panožnimi ovirami in spremembami v vodstvu (High Performance Business High-level Overview, 2007). V raziskavi z različnimi preiskavami, panožnimi analizami in testi so do danes preučili preko 6000 podjetij in vladnih ustanov s celega sveta in med temi identificirali več kot 500 takih podjetij, ki jim pripisujejo visoko uspešnost (We know what it takes to be a Tiger, 2007).

Accenturjeva raziskava (Breene, Nunes, 2006, str. 10 in 11) se od ostalih dosedanjih raziskav loči po tem, da poslovni uspeh definira kvantitativno in kvalitativno (ne pa le po slovesu in velikosti podjetja), ima obsežen vzorec podjetij in vladnih ustanov (doslej preiskanih preko 6000 podjetij in vladnih ustanov, od teh 500 visoko uspešnih) in se osredotoča na ustvarjanje dodane vrednosti podjetij, pomembne za delničarje.

Z raziskavo je Accenture ugotovil, da je visoko uspešnost podjetij možno opredeliti, kvantificirati in dosežati (High Performance Business High-level Overview, 2007). Visoki standard opredeljevanja oziroma ocenjevanja podjetja kot visoko uspešnega v teh raziskavah obsega pet dimenzij (Breene, Nunes, 2006, str. 11): rast (merjena s povečanjem prihodkov), donosnost (merjena z razmikom med donosnostjo kapitala in stroški kapitala), pozicioniranje za prihodnost (na podlagi t. i. future value in deleža v »future value« celotne

panoge), dolgoročnost (merjena s trajnostjo presega konkurence v celotnih donosih delničarjem) in stalnost (merjena s številom let v obdobju sedmih let, v katerih podjetje presega median podobnih podjetij v rasti, donosnosti in pozicioniranju). Po ocenjevanju so nato vrednosti posameznih dimenzij vnesli v krivuljne diagrame skupaj z vrednostmi posameznih dimenzij primerljivih konkurenčnih podjetij iste panoge. Tako so izvedli primerjavo po posameznih dimenzijah, ob tem pa se lotili tudi primerjave skupne vrednosti vseh dimenzij hkrati in dobili celovitejšo sliko podjetij. Zaradi presenetljivih rezultatov so se končno lotili tudi analiz po panogah in funkcionalnih analiz (Breene, Nunes, 2006, str. 12).

Analize po panogah so izvajali s široko zasnovanimi anketami, poglobljenimi strokovnimi ocenami ... multiregresijskimi analizami, namreč vsaka panoga ima svojevrstne značilnosti konkurence. Z analizo vodilnih podjetij po uspehu so odkrili, da jim je skupno t. i. »konkurenčno bistvo« (»competitive essence«). To orodje podjetja za doseg visoke uspešnosti je sestavljeno iz treh delov: tržnega fokusa in pozicioniranja, razlikovalnih sposobnosti ter anatomije poslovanja (Breene, Nunes, 2006, str. 13–14).

Tržni fokus in pozicioniranje privedeta do boljšega odločanja, kar je vidno v tem, da ko trg postane zrel, so visoko uspešna podjetja prisotna že na drugih trgih, kjer je visoka rast oziroma kjer se »akcija odvija«. To pomeni, da znajo odlično predvideti naslednje korake, saj gre za t. i. »kje in kako konkurirati« (»how and where to compete«) vidik poslovne strategije. Primer tega je npr. zdravstvena panoga, kjer je ključnega pomena prepoznavanje in raziskovanje možnosti rasti, ki so se pokazale v preventivni medicini in vzdrževanju zdravja. Tako je za podjetje ključno, da je gibljivo in ima različne možne strategije nastopa na trgu. Tako bo maksimiziralo poslovne rezultate z nastopanjem na pravem mestu ob pravem času (Breene, Nunes, 2006, str. 13–14).

Z analizo razlikovalnih sposobnosti so spoznali pomembnost povezanosti med sposobnostmi in ustvarjanjem vrednosti. Visoko uspešna podjetja so za slednje ustvarila t. i. »k strankam usmerjeno formulo ustvarjanja vrednosti«, ki uspešno preoblikuje ideje potreb strank v edinstvene poslovne procese, katerih rezultat je stroškovno učinkovita zadovoljitev teh potreb (Breene, Nunes, 2006, str. 14). Raziskava avtomobilske panoge pa je pokazala, da sta za doseg oziroma razvoj razlikovalnih sposobnosti ključna tudi t. i. »diferenciacija navzven in poenostavitev navznoter«, pri čemer gre za to, da mora biti podjetje sposobno ponuditi inovativne in diferencirane proizvode oziroma storitve, istočasno pa tudi zmanjšati stroške in kompleksnost, ki so značilni za tradicionalno inovativnost (Breene, Nunes, 2006, str. 13).

Kot zadnji del je anatomija poslovanja. Ta koncept so razvili kot edinstveni pristop k analizi osnovnih elementov poslovanja, povezanih s kulturo, vodstvom in delovno silo. Kot najpomembnejši vzvod anatomije poslovanja so določili t. i. »talent management«, kar pomeni, da se velik poudarek daje na investicije v izobraževanje in razvoj vodstva (Breene, Nunes, 2006, str. 14–15).

Kot rečeno je Accenture izvedel tudi funkcionalne analize. Z namenom, da bi razumeli doprinos odličnega upravljanja v ključnih funkcijah k visoki uspešnosti, je znotraj svojega podjetja oblikoval skupine strokovnjakov po funkcijskih linijah in medfunkcijske skupine, ki so izvedle obširne in poglobljene raziskave. Tako so npr. v sektorju upravljanja z odnosi s strankami raziskovali sposobnosti vodenja blagovnih znamk in segmentiranja kupcev; v sektorju financ in poslovnega managementa sposobnosti vodenja finančnih poslov, upravljanja kapitala in poslovnega tveganja; v tehnološkem sektorju pa sposobnosti gradnje infrastrukture in sistemske integracije (Breene, Nunes, 2006, str. 15). Prav tako so te skupine po podjetjih izvedle raziskavo in nato primerjalne analize.

Končni rezultat je pokazal, da je za visoko uspešna podjetja značilno vrhunsko obvladovanje sposobnosti skoraj vseh funkcij, kar pa je le predpogoj visoke uspešnosti in ne zagotovilo (Breene, Nunes, 2006, str. 15). Izbor določenih sposobnosti, ki jih visoko uspešno podjetje odlično izvaja, nato predstavlja formulo poslovnega uspeha in konkurenčne prednosti.

## 6. SKLEP

To diplomsko delo je posvečeno management consultingu, ki ga Združenje za management consulting (ZMCS) in Evropska zveza združenj za management consulting (FEACO) opredeljujeta kot storitveno dejavnost, ki obsega svetovanje in podporo upravljanju in vodenju podjetij. Ker pa se je svetovalna dejavnost s časom bolj razvila in spremenila ter tako razširila paleto svojih storitev, se je FEACO leta 2005 odločil uvesti novo opredelitev management consultinga. Nova metodologija tako obsega štiri glavne segmente: svetovanje ali consulting, razvoj in integracijo sistemov, »outsourcing« ali zunanje storitve in druge storitve. Ta sprememba ni privedla le do problema primerljivosti podatkov raziskav s predhodnimi, ampak tudi do strukturnega preloma v vrednosti statističnih podatkov.

Dinamiko svetovalne dejavnosti v Sloveniji spremljata Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJ PES) in ZMCS, pri čemer obe instituciji svetovalna podjetja razvrščata na osnovi standardne klasifikacije dejavnosti, ki pa se bo, z namenom povečanja primerljivosti podatkov EU in uskladitve z EU klasifikacijo NACE Rev.2, s 1. 1. 2008 spremenila. ZMCS je v raziskavah ugotovila, da ima Slovenija drugačno dinamiko in trend kot zrel evropski trg. To izhaja iz tega, da je slovenski trg mlad, da se izvajata privatizacija in denacionalizacija, vstop v EU in s tem povezano naraščanje povpraševanja s strani domačih podjetij, tujih investitorjev in mednarodnih podjetij (načelo novi trgi – nove priložnosti), da razvoj slovenskega gospodarstva sledi Evropi z zamikom in da geografska lega Sloveniji omogoča, da je s poslovanjem na trgih J in V Evrope nadomestila izpad prihodka, ki je nastal zaradi recesije na trgih centralne in Z Evrope. FEACO-vi podatki raziskave za leto 2005 za Slovenijo kažejo, da je bilo v Sloveniji ustvarjeno 120 mio EUR prihodkov, pri čemer kar 75 % tega prometa predstavlja poslovno



svetovanje, sledi segment razvoj in integracija z 12 %, temu pa druge storitve z 8 %, IT svetovanje s 3 % in outsourcing z 2 %.

Na dogajanja na evropskem trgu management consultinga je pozoren tudi FEACO. Poleg krize te panoge je v zadnjih letih na panogo management consultinga vplivalo še več drugih dejavnikov. Pozitivni vpliv na rast prometa v Evropi so imeli gospodarska rast v večini držav, stabilnost političnega in tudi poslovnega okolja podjetij, v preteklosti pričakovani vstop novih članic EU in s tem povečano zanimanje za investicije v tujini. V svetovnem merilu so pozitivno vplivali naraslo število naročnikov, multinacionalnih podjetij ter globalizacija. Ob pregledu podatkov FEACO-ve raziskave za evropski trg management consultinga sem ugotovila, da je bilo ustvarjenih približno 61,9 mrd EUR prihodkov od prodaje, kar predstavlja 14 % letno rast, delno tako visoko tudi zaradi spremembe »stare« metodologije. Pri tem je bilo 55 % prihodkov ustvarjenih v segmentu svetovanja, 20,9 % v segmentu outsourcinga, 19 % v segmentu razvoja in integracije in le 5,4 % kot drugih storitev. Gledano po državah, so največ prometa imeli v Nemčiji, Veliki Britaniji, Španiji in Franciji, medtem ko je Slovenija predstavlja le 0,2 % evropskega prometa. Pri tem so največji promet zabeležili v industriji, bančnih in finančnih storitvah ter javni upravi, saj le-ti trije vodilni sektorji predstavljajo kar 63 % celotnega prometa na evropskem trgu management consultinga. FEACO-vi podatki prav tako kažejo, da evropski trg management consultinga še naprej raste hitreje kot bruto domači proizvod Evrope in prispevek svetovalnega sektorja k BDP Evrope se je povečal na 0,58 %.

Če povzamem še nekaj o trendu management consultinga, lahko omenim, da so raziskave ZMCS-ja leta 2001 pokazale, da je v Sloveniji pričakovati večletno rast management consultinga, predvsem v javnem sektorju, glede na predmet dejavnosti pa tudi na področjih financ, davkov, strateškega planiranja, trženja in prodaje, prilagajanja Evropski Uniji in širitvi poslovanja. Splošni trend Evrope je pozitiven in optimističen, pri čemer je mišljena nadaljnja rast te panoge, na podlagi širjenja EU in povečane konjunktore po panogah po recesiji Evrope. Pričakuje se tudi povečanje deleža dolgoročnih projektov. Skupaj gledano pa je tako v Evropi kot v Sloveniji prisoten trend pod načelom »misli globalno, deluj lokalno«, kjer gre za povezovanje sposobnosti globalnih rešitev na strani mednarodnih svetovalnih podjetij in poznavanje lokalnih trgov na strani manjših lokalnih svetovalnih podjetij.

V diplomskem delu je del posvečen tudi praktičnim primerom svetovalne dejavnosti mednarodno priznanega svetovalnega podjetja Accenture. Predstavljeni sta dve raziskavi, ki kažeta, da je še v tako težkih pogojih in kljub močnim vplivom panog možno postati visoko uspešno podjetje, le če se podjetje osredotoči na svoje konkurenčne sposobnosti.

## LITERATURA

1. Annual Report 2006. Hamilton : Accenture Ltd, 2006. 24 str.
2. Breene Tim, Nunes Paul F.: Going the distance. How the world's best companies achieve high performance. Outlook journal, B.k., 2006, 3, str. 8-16.
3. Breene Tim, Nunes Paul F., Lowitt Eric M.: No excuses. Five reasons every company should strive to achieve high performance. Outlook journal, B.k., 2007, 1, str. 1-8.
4. Dobravc Majda: Trg svetovalne dejavnosti doživlja po nekaj letih stagnacije tudi na zahodu krepko oživitev. Ljubljana : Združenje za management Consulting, Gospodarska Zbornica Slovenije, 2006. 3 str.
5. Form 10-K Annual report 2006. Hamilton : Accenture Ltd, 2006. 133 str.
6. Gerdina Tomaž: Po svetu kriza, pri nas rast. Glas gospodarstva, Ljubljana, maj 2003, str. 30-33.
7. Katalog združenja za management consulting Slovenije. Ljubljana : Združenje za management consulting Slovenije, Gospodarska zbornica Slovenije, 2004. 48 str.
8. Pavlin Cveto: Outsourcing. Logistika in transport (priloga Dela), Ljubljana, 2 (2006), 15, str. 3.
9. Tavčar Mitja: Svetovanje managementu – uporaba. Možina Stane et al., Management. Radovljica : Didakta – Radovljica, 1994, str. 974-1002.
10. The Survey of the European Management Consultancy Market 2005/2006. Bruselj : FEACO, 2006. 36 str.

## VIRI

1. Accenture: The Growth of a Global Leader. [URL: [http://www.accenture.com/Global/About\\_Accenture/Company\\_Overview/History/AccentureLeader.htm](http://www.accenture.com/Global/About_Accenture/Company_Overview/History/AccentureLeader.htm)], 6. 5. 2007.
2. Beratung. Accenture. [URL: [http://www.accenture.com/Countries/Germany/Services/By\\_Subject/Beratung.htm](http://www.accenture.com/Countries/Germany/Services/By_Subject/Beratung.htm)], 20. 5. 2007.

3. Campina: Product Lifecycle Management. Accenture. [URL: [http://www.accenture.com/Global/Services/By\\_Industry/Consumer\\_Goods\\_and\\_Services/Client\\_Successes/CampinaManagement.htm](http://www.accenture.com/Global/Services/By_Industry/Consumer_Goods_and_Services/Client_Successes/CampinaManagement.htm)], 20. 5. 2007.
4. Delta Air Lines: Financial Outsourcing. Accenture. [URL: [http://www.accenture.com/Global/Services/By\\_Industry/Airline/Client\\_Successes/DeltaAirLines.htm](http://www.accenture.com/Global/Services/By_Industry/Airline/Client_Successes/DeltaAirLines.htm)], 20. 5. 2007.
5. Discovery Communications INC.: Origination Facility Development. Accenture. [URL: [http://www.accenture.com/Global/Services/By\\_Industry/Communications/Client\\_Successes/DiscoveryCommunications.htm](http://www.accenture.com/Global/Services/By_Industry/Communications/Client_Successes/DiscoveryCommunications.htm)], 20. 5. 2007.
6. Fact Sheet. Accenture. [URL: [http://accenture.tekgroup.com/section\\_display.cfm?section\\_id=160](http://accenture.tekgroup.com/section_display.cfm?section_id=160)], 7. 10. 2007.
7. Fairmont Hotels & Resorts: Website Development and Enhanced CRM. Accenture. [URL: [http://www.accenture.com/Global/Services/By\\_Industry/Travel/Client\\_Successes/FairmontCrm.htm](http://www.accenture.com/Global/Services/By_Industry/Travel/Client_Successes/FairmontCrm.htm)], 20. 5. 2007.
8. Hewlett-Packard: Compaq M&A Strategy & Execution. Accenture. [URL: [http://www.accenture.com/Global/Services/By\\_Subject/Corporate\\_Strategy/Client\\_Successes/HewlettExecution.htm](http://www.accenture.com/Global/Services/By_Subject/Corporate_Strategy/Client_Successes/HewlettExecution.htm)], 20. 5. 2007.
9. High Performance Business High-level Overview. Accenture. [URL: [http://www.accenture.com/Global/High\\_Performance\\_Business/HPBHighlevelOverview.htm](http://www.accenture.com/Global/High_Performance_Business/HPBHighlevelOverview.htm)], 5. 5. 2007.
10. Historie, Firmengeschichte. Accenture. [URL: [http://www.accenture.com/Countries/Germany/About\\_Accenture/Company\\_Overview/GermanyHistorie.htm](http://www.accenture.com/Countries/Germany/About_Accenture/Company_Overview/GermanyHistorie.htm)], 6. 5. 2007.
11. Interna analiza ZMCS za leta 2004 in 2005. Združenje za management consulting Slovenije, Gospodarska zbornica Slovenije, 2006.
12. London Stock Exchange: Outsourcing. Accenture. [URL: [http://www.accenture.com/Global/Services/By\\_Subject/Infrastructure\\_Outsourcing/Client\\_Successes/London\\_Outsourcing.htm](http://www.accenture.com/Global/Services/By_Subject/Infrastructure_Outsourcing/Client_Successes/London_Outsourcing.htm)], 20. 5. 2007.
13. Mercedes-Benz: Benchmarking and Corporate Strategy. Accenture. [URL: [http://www.accenture.com/Global/Services/By\\_Subject/Finance\\_Mgmt/Enterprise\\_Performance\\_Mgmt/Client\\_Successes/MercedesBenzStrategy.htm](http://www.accenture.com/Global/Services/By_Subject/Finance_Mgmt/Enterprise_Performance_Mgmt/Client_Successes/MercedesBenzStrategy.htm)], 20. 5. 2007.

14. »Opredelitev dejavnosti« GZS. [URL: [http://www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje\\_za\\_management\\_consulting/o\\_zdruzenju/opredelitev\\_dejavnosti](http://www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje_za_management_consulting/o_zdruzenju/opredelitev_dejavnosti)], 23. 9. 2007.
15. Our History. Accenture. [URL: [http://www.accenture.com/Global/About\\_Accenture/Company\\_Overview/History/default.htm](http://www.accenture.com/Global/About_Accenture/Company_Overview/History/default.htm)], 6. 5. 2007.
16. Outsourcing. Accenture. [URL: [http://www.accenture.com/Countries/Germany/Services/By\\_Subject/Outsourcing.htm](http://www.accenture.com/Countries/Germany/Services/By_Subject/Outsourcing.htm)], 20. 5. 2007.
17. Polajnar Polona: Predlog nove Uredbe o standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD 2008). [URL: [http://193.2.238.17/novica\\_prikazi.aspx?ID=861](http://193.2.238.17/novica_prikazi.aspx?ID=861)], 26. 4. 2007.
18. Poslovni register Slovenije. Zadnje poročilo. AJPES, 23. str. [URL: <http://www.ajpes.si/dokumenti/dokument.asp?id=449>], 14. 9. 2007.
19. Pozvek Darinka: Nagovor direktorice. [URL: <http://www.ajpes.si/dokumenti/dokument.asp?id=516>], 15. 9. 2007.
20. Pregled klasifikacije v Tabelarni obliki. Statistični urad Republike Slovenije. [URL: <http://www.stat.si/klasje/Tabela.aspx?cvn=1891>], 4. 5. 2007.
21. Price Lookup. Accenture. [URL: <http://investor.accenture.com/phoenix.zhtml?c=129731&p=irol-stocklookup&t=HistQuote>], 9. 11. 2007.
22. Research & Insights. Accenture. [URL: [http://www.accenture.com/Global/Research\\_and\\_Insights/default.htm](http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/default.htm)], 19. 5. 2007.
23. Services. Accenture. [URL: <http://www.accenture.com/Global/Services/default.htm>], 11. 11. 2007.
24. Technologie. Accenture. [URL: [http://www.accenture.com/Countries/Germany/Services/By\\_Subject/Technologie.htm](http://www.accenture.com/Countries/Germany/Services/By_Subject/Technologie.htm)], 20. 5. 2007.
25. Uredba (ES) 1893/2006 (OJ No L 393, z dne 30.12.2006).
26. Uredba o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije dejavnosti (Uradni list RS, št. 2/2002).

27. We know what it takes to be a Tiger. Die Accenture Studienreihe zu High Performance Unternehmen. Accenture. [URL: [http://www.accenture.com/Countries/Germany/germany\\_hpb](http://www.accenture.com/Countries/Germany/germany_hpb)], 26. 1. 2007.

## SLOVAR

Fédération Européenne des Associations  
de Conseils en Organisation (FEACO)

Evropska zveza združenj za management  
consulting

applied management services

aplikativne storitve za upravljanje

benchmark performance

primerjalna analiza poslovanja

business inovatoin partner

poslovni inovativni partner

business consulting

poslovno svetovanje

business process outsourcing

outsourcing poslovnih procesov

change management

upravljanje sprememb

competitive essence

konkurenčno bistvo

corporate strategy services

korporacijsko strateško svetovanje

corporation strategy

korporacijska strategija

cusotmer assistance ceneters

centri asistence strankam

development and systems integration

razvoj in integracija sistemov

end-to-end

od konca do konca

enterprise peformance management

managementa poslovanja podjetja

future value

prihodnja vrednost

high performance business

visoko uspešno podjetje

how and where to compete

kje in kako konkurirati

human resource

človeški viri

human resource consulting

svetovanje na področju upravljanja s

človeškimi viri

information technology

informacijska tehnologija

infrastructure outsourcing

infrastrukturni outsourcing

IT consulting

svetovanje na področju informacijske  
tehnologije

IT management services

upravljanje informacijske tehnologije

operations management

svetovanje na področju izvedbenih  
procesov

organization/operations management

upravljanje in razvoj organizacij ter  
izvedbeni procesi

other services

druge storitve

outsourcing of value added services

outsourcing ali zunanje storitve

project management

projektno vodenje

strategy consulting

strateško svetovanje

supply chain management

managementa dobavne verige