

Dr Branko Mihailović, Mr Zoran Simonović, Prof. dr Drago Cvijanović<sup>1</sup>

## RAZVOJ, ULOGA I CILJEVI KONSALTINGA U PROCESU TRANZICIJE U SRBIJI<sup>2</sup>

### DEVELOPMENT, ROLE AND OBJECTIVES OF CONSULTING IN TRANSITION IN SERBIA

#### Abstrakt

*Opstanak i razvoj podrazumevaju ulaganje napora u reevaluaciju i ponovnu afirmaciju konkurentnih prednosti preduzeća i njihovih pozicija na tržištu. Da bi to postigle, i velike i poznatije firme svetskog glasa na razvijenom tržištu Evrope unajmljuju poznate konsultantske kuće u ispomoć, izdvajajući za to znatna sredstva. Tim putem neminovno je morala da krene i srpska privreda, jer je to jedini put koji je vodi priključenju privredi evropske zajednice, a to znači opstanku, stabilizaciji i razvoju. Osim potrebe za konsalting aktivnostima iz oblasti u kojima menadžeri nisu dovoljno stručni, konsultanti se mogu angažovati za jednokratne i dopunske, ali veoma osetljive poslovne aktivnosti kao što su uvođenje novog proizvoda, prodor na inostrano tržište ili borba sa agresivnom konkurencijom. Istovremeno, pomoć konsultantskih organizacija može biti potrebna u situaciji kada je menadžment kompanije opterećen brojnim aktivnostima, što je slučaj kod diversifikovanih preduzeća, kada postojeći realni menadžment kapaciteti ne obezbeđuju simultanu optimizaciju poslovnih aktivnosti. Budući da je partnerstvo bazičan princip modernog konsaltinga, pokazaće se da konsultantske organizacije sa aktivnim učešćem klijenata daju najbolje rezultate u praksi.*

**Ključne reči:** konsalting, tranzicija, restrukturiranje, menadžment, privatizacija.

#### Abstract

*Survival and development are to enhance efforts for re-evaluation and re-affirmation of the competitive advantages of companies and their market position. To achieve this, both large and famous companies in the developed world-class market of Europe known to hire consulting firms to assist, singling out for this substantial funding. That way they will inevitably have to go and Serbian economy, because it is the only path that leads her to join the European Union economy, and that means survival, stabilization and development. Apart from the need for consulting activities in the area in which managers did not have the expertise, consultants can be hired for one-off and additional, but highly sensitive business activities such as the introduction of new products, penetration of foreign markets or battle with aggressive competitors. At the same time, the help of consulting organizations may be necessary in a situation where the*

---

<sup>1</sup> Dr Branko Mihailović, naučni saradnik, e-mail: [brankomih@neobee.net](mailto:brankomih@neobee.net), Mr Zoran Simonović, istraživač-saradnik, e-mail: [zoki@medianis.net](mailto:zoki@medianis.net), Prof. dr Drago Cvijanović, naučni-savetnik, e-mail: [drago\\_c@mail.iep.bg.ac.rs](mailto:drago_c@mail.iep.bg.ac.rs), Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, Srbija.

<sup>2</sup> Rad je deo istraživanja na projektu 46006 "Održiva poljoprivreda i ruralni razvoj u funkciji ostvarivanja strateških ciljeva Republike Srbije u okviru dunavskog regiona" finansiranog od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

*management company burdened with many activities, in the case of diversified companies, when the existing real management capacity can not provide simultaneous optimization of business activities. Since the partnership principle of the modern alkaline consultants, will provide consulting to organizations with active participation of clients have the best results in practice.*

**Key words:** *consulting, transition, restructuring, management, privatization.*

## UVOD

Konkurencija i potreba da se postigne poslovni uspeh motivisali su preduzeća u Srbiji da primenjuju principe tržišnog poslovanja. Tada se ispostavlja potreba da se dovede jedan broj menadžment konsultanata, kako bi se brže osvojile nove tehnologije. Istovremeno, u našoj zemlji pokrenut je proces prelaska društvene imovine u privatnu. To znači da smo krenuli u period usvajanja koncepcije kapitalističke proizvodnje zapadnog tipa, izuzimajući pojedine delove privrede u kojima će i dalje postojati državna svojina. Razvoj tržišta i tržišnih odnosa uticao je i na razvoj konsaltinga kao profesionalne delatnosti, koja ima specifične metodološke, konceptualne, etičke i druge performanse. Doprinos razvoju konsaltinga kod nas imale su i svetske konsultantske kuće, koje su, mehanizmom konkurencije u svojoj branši, dovele do usavršavanja pojedinih dimenzija konsaltinga. Prodor na još nerazvijeno tržište konsultantskih usluga u Srbiji izvršila je 90-tih godina renomirana i svetski poznata konsultantska kuća Deloitte & Touche<sup>3</sup>, specijalizovana za reviziju, procene vrednosti preduzeća i razne oblike finansijskog konsaltinga. Konsalting se počeo razvijati kao posebna profesija, o čemu govori sve veći broj renomiranih domaćih i stranih konsultantskih organizacija prisutnih u našoj zemlji<sup>4</sup>. Pojedine konsalting organizacije i konsultanti (kao pojedinci) ogromno se razlikuju u pogledu obrazovanja, iskustva, kompetentnosti, stila rada, uslova intervencija, kvaliteta usluge i profesionalnih standarda. Učenje preko konsaltinga nije automatsko. Konsalting sa aktivnim učešćem klijenata daje najbolje rezultate.

### 1. Životni ciklus i potreba za konsultantskim uslugama u periodu tranzicije

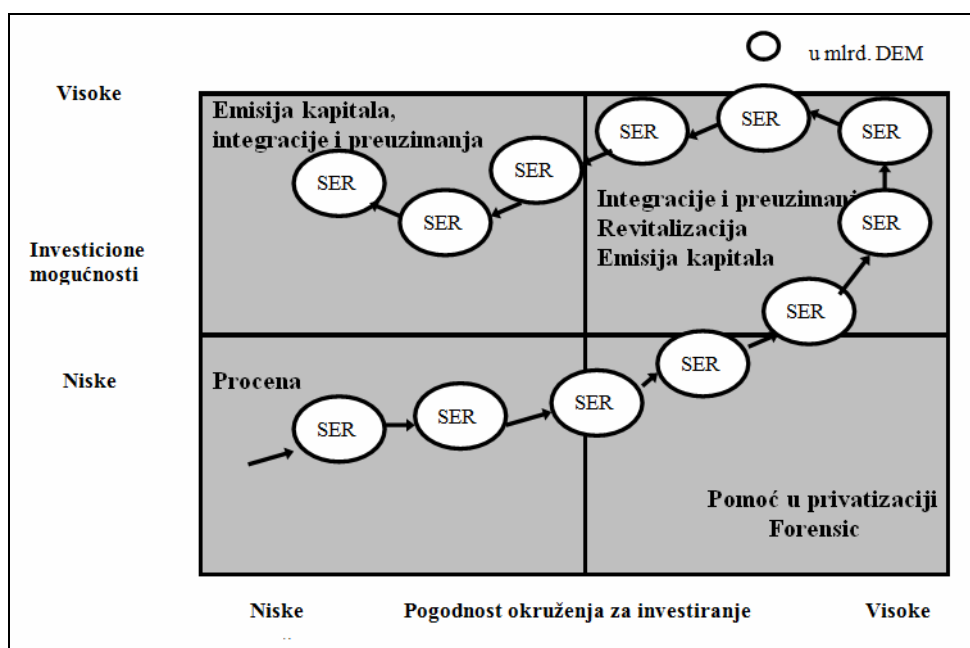
Razvoj konsaltinga u našoj zemlji koincidira sa tendencijom afirmisanja koncepta tržišne privrede. Konsalting je neophodan u procesima pre privatizacije u cilju određivanja fer vrednosti preduzeća koje se privatizuje.<sup>5</sup> Osim **procene kapitala**, tj. vrednosti preduzeća i pomoći u privatizaciji, neophodni su i drugi vidovi konsaltinga, koji se odnose na veštačenje procene, procese integracije i preuzimanja preduzeća, revitalizaciju i emisiju kapitala. **Veštačenje procene (ili Forensic)** predstavlja superviziju ne samo pristupa i metoda procene, već i transakcija sa procenjenim kapitalom kroz posredovanje u pravljenju posla i operacije sa akcionisanim kapitalom. Veštačenje procene je servisna linija najvećih međunarodnih revizorskih i konsultantskih kuća. Ako forensic pokaže da je bilo određenih nepravilnosti u nekoj od faza transformacije preduzeća, stvari se vraćaju na početak. **Integracije i preuzimanja preduzeća** privlače veliku pažnju javnosti, budući da je reč o aktivnostima koje ne predstavljaju svakodnevne pojave u poslovanju jednog

<sup>3</sup> www.deloitte.com

<sup>4</sup> Na domaćem tržištu konsultantskih usluga, prema podacima Privredne komore Srbije, posluju 973 konsultantske organizacije.

<sup>5</sup> Mihailović, B. (2007), Uloga konsaltinga u restrukturiranju preduzeća u tranziciji, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.

preduzeća. U ovim finansijskim transakcijama su uključeni finansijski i drugi konsultanti, kao što su: trgovačke i investicione banke, revizorske, brokerske i advokatske kuće i dr. **Emisija kapitala putem akcija** predstavlja složenu aktivnost u kojoj učestvuje više subjekata. Glavni subjekti su kandidat za emisiju, Komisija za hartije od vrednosti, garant (ili investiciona banka), ovlašćeni revizor i razne vrste poslovnih konsultanata. Konsultantske usluge se prilagođavaju pojedinim fazama tranzicije. Konsalting prati celokupan proces privatizacije domaćih preduzeća, počev od pripreme za privatizaciju, preko pomoći u privatizaciji, do emisije kapitala privatizovanih preduzeća. Životni ciklus prethodno navedenih konsultantskih usluga u domenu tranzicije prikazan je na slici 1.



Slika 1. Životni ciklus konsultantskih usluga u periodu tranzicije<sup>6</sup>

U zavisnosti od investicionih mogućnosti preduzeća i pogodnosti okruženja za investiranje, konsalting uključuje različite aktivnosti koje se nadograđuju jedna na drugu. Uočljivo je da nakon pomoći u privatizaciji rastu investicione mogućnosti privatizovanih preduzeća, koja svoj dalji prosperitet obezbeđuju putem dodatne emisije kapitala ili procesima integracija i preuzimanja. Ponuda konsultantskih kuća zavisi od potreba, tj. tražnje na tržištu konsultantskih usluga. Istovremeno, ponuda je uslovljena i kadrovskim potencijalom konsultantske kuće. Najbitniji su iskustvo i stručnost konsultanta, koji omogućavaju da se izade u susret zahtevima klijenata.

Prema podacima Privredne komore Srbije, poslovna ponuda preduzeća koja pružaju konsultantske usluge je sledeća: finansijska revizija, računovodstvo, priprema biznis planova, studija izvodljivosti, procena vrednosti kapitala, organizaciono restrukturiranje, privatizacija, oporezivanje. Pojedine konsultantske kuće imaju široku listu usluga koje nude<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Djuričin, D. (1999), "Kako izbeći tranzicionu kratkovidost", *Ekonomika preduzeća*, br.11-12, p. 204.

<sup>7</sup> Menadžment konsalting, ekološki menadžment konsalting i zaštita sredine, informaciona tehnologija, oporezivanje i pravne usluge, lokacija postrojenja, privatizacija, restrukturiranje firme/reinženjering i finansije, revizija, računovodstvo i usluge poslovnog konsaltinga.

Domaća preduzeća su u procesu sveobuhvatnih i višedimezionalnih promena. Nephodno je poznavanje domaćeg privrednog ambijenta kao i modernih tokova u razvijenim privredama kako bi se transformacija preduzeća usmerila ka stvaranju poslovno atraktivnih i perspektivnih preduzeća. Potreba za konsaltingom u našoj privredi determinisana je sa najmanje tri razloga: 1) Nedovoljna obučenost, motivisanost i inovaciona sposobnost menadžera; 2) Nedovoljno razvijena istraživačko-razvojna aktivnost domaćih preduzeća; 3) Složenost i sveobuhvatnost restrukturiranja preduzeća u tranziciji sa kojim se naša preduzeća po prvi put susreću u poslovanju.<sup>8</sup> Kao potvrda prvog razloga može da posluži istraživanje obučenosti menadžera u Srbiji u početnim godinama tranzicije, kojim je obuhvaćena<sup>9</sup>: 1) analiza tehnoloških resursa - ljudskih resursa: a) zaposlenih (na uzorku) i b) menadžmenta (svi rukovodioci); 2) analiza inovacionih sposobnosti preduzeća. Ljudski resursi su analizirani kao deo tehnoloških resursa u smislu osposobljenosti zaposlenih, tokom prethodnog obrazovanja ili dodatne obuke, da koriste prednosti novih tehnologija. Tehnološke sposobnosti zaposlenih analizirane su kroz: nivo obrazovanja, obučenost i sposobnost korišćenja novih tehnologija, ostale veštine, posao koji zaposleni obavlja i njegovo radno iskustvo, ekspertnost u određenoj oblasti. Na osnovu rezultata<sup>10</sup> ovog istraživanja moguće su odgovarajuće generalizacije i zaključci. Opšta karakteristika stanja obučenosti menadžmenta naših preduzeća može se nazvati tranzicioni menadžment, a to obuhvata sledeće:

Na rukovodećim funkcijama se ne nalaze školovani menadžeri, već visokostručni kadar, obrazovan za bavljenje osnovnim delatnostima preduzeća;

Postojeći menadžeri imaju nedovoljnu prethodnu obuku za funkcije rukovođenja;

Relativno brzo su došli na rukovodeće mesto i dugo ostaju na njemu;

Nedovoljna motivisanost za dalje obrazovanje i obučavanje;

Ne postoji politika razvoja ljudskih resursa, niti odeljenja za ljudske resurse;

Menadžeri nemaju dovoljno razvijenu svest o neophodnosti daljeg permanentnog obučavanja;

Ne postoji organizovana obuka u preduzeću ili izvan njega, kako za funkcije rukovođenja, tako i za poboljšanje tehnoloških sposobnosti menadžera i zaposlenih.

Prethodna analiza uočava nedovoljnu obučenost naših menadžera i nedostatak iskustva u tržišnim uslovima, što ima za posledicu povećane potrebe za konsaltingom.

Dugogodišnja kriza domaće privrede dovela je do smanjenja akumulativne sposobnosti preduzeća. U takvoj situaciji ne postoji kritična masa sredstava potrebna za organizovanje istraživačkog procesa kao ni spremnost da se preuzmu finansijski rizici koje ovi procesi nose. Ističe se<sup>11</sup> da veliki broj preduzeća ima dilemu da li treba imati ili ne jaku organizacionu jedinicu koja se bavi istraživanjem i razvojem. Skromna profitabilnost preduzeća je razlog za smanjeno ulaganje u istraživačko razvojnu aktivnost. Imajuću u vidu nerazvijenost istraživačkih kapaciteta domaćih

<sup>8</sup> Mihailović, B. (2007), Uloga konsaltinga u restrukturiranju preduzeća u tranziciji, monografija Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.

<sup>9</sup> Semenčenko, D. (2003), "Analiza obučenosti menadžera u Srbiji", Marketing, Časopis za marketing teoriju i praksu, InermaNet, broj 2, Beograd 2003, str. 106.

<sup>10</sup> Istraživanje je pokazalo da je 44% rukovodilaca bilo obučavano za funkciju rukovodioca. U proseku 25% rukovodilaca koristilo je računar u svom radu za različite namene. S druge strane, samo 20% rukovodilaca nije znalo ni jedan strani jezik. Veoma je indikativno i za celu situaciju karakteristično interesovanje rukovodioca za dodatnu obuku za funkciju rukovođenja. Naime, samo 6% smatra da im je potrebna obuka za rukovođenje.

<sup>11</sup> Milisavljević, M. (2002), Savremeni strategijski menadžment, Institut Ekonomskih Nauka, Beograd, str. 369.

preduzeća, konsalting se javlja kao nužna aktivnost koja treba da ubrza proces transformacije i omogući revitalizaciju i trajni oporavak. Takođe, treba imati u vidu složenost i sveobuhvatnost restrukturiranja u tranziciji, budući da je reč o istorijskom procesu izgradnje tržišne privrede, sa kojim se naša preduzeća prvi put susreću u poslovanju.

## 2. Regulatorni i institucionalni faktori razvoja konsaltinga u Srbiji

S obzirom na aktuelne trendove konsaltinga u zemljama našeg regiona, kao i stepena ravoja konsaltinga u zemljama EU, **tržište konsultantskih usluga u Srbiji nije se u značajnoj meri razvilo u proteklom periodu** (kako smo videli, potvrdu toga smo dobili i empirijskim istraživanjem). Vlasnici i menadžeri preduzeća još uvek dovoljno ne osećaju potrebu za eksternim uslugama, kojima bi rešili poslovne probleme. Imajuću u vidu stepen i kvalitet tražnje, **ni ponuda konsultantskih usluga nije dostigla potreban nivo**. U takvim uslovima, donatorska pomoć u proteklom periodu je u značajnoj meri bila namenjena afirmisanju pretpostavki za razvoj ovog tržišta. Naime, u okviru projekta EU „Nefinansijska podrška razvoju MSPP sektora u Srbiji“, u periodu 2002-2004. godine, učinjeni su značajni koraci na stvaranju i jačanju tržišta trening i konsultantskih usluga u Republici Srbiji. Ovaj projekat je kroz mrežu republičke/regionalnih agencija za razvoj MSPP (malih i srednjih preduzeća i preduzetnika) realizovao 820 trening programa za buduće preduzetnike i vlasnike MSPP, u skladu sa preporukama i sugestijama analize trening potreba. Takođe, u prethodnoj fazi ovog projekta izvršena je identifikacija raspoloživih lokalnih resursa koji su u mogućnosti da pruže odgovarajuće trening i konsultantske usluge u različitim oblastima (realizovan je bazični trening za trenere i izvršen proces akreditacije servis provajdera).<sup>12</sup> Imajući u vidu nerazvijenost tržišta konsultantskih i trening usluga u Republici Srbiji, naročito van teritorije Beograda, u okviru ovog projekta realizovana je i **Šema za podsticanje edukacije i konsaltinga** (Service Support Scheme - SSS).<sup>13</sup> Međutim, u Srbiji su institucionalni i infrastrukturni faktori i dalje “usko grlo” razvoja tržišta konsultantskih usluga. Naime, Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD), pomoću tranzicionih indikatora, sumirala je napredak u strukturnim i institucionalnim reformama za 29 tranzicionih zemalja.<sup>14</sup> Sa devet tranzicionih indikatora obuhvaćena su četiri glavna elementa tržišne ekonomije:

1. **Preduzeća** (3 indikatora: privatizacija velikih preduzeća, privatizacija malih preduzeća i restrukturiranje preduzeća);
2. **Tržište i trgovina** (3 indikatora: cenovna liberalizacija, spoljnotrgovinski sistem, politika konkurencije);
3. **Finansijski sektor** (2 indikatora: reforme bankarskog sistema zajedno sa liberalizacijom kamatnih stopa, a drugi indikator se odnosi na sigurnost tržišta i nebankarske finansijske institucije);

<sup>12</sup> Na taj način identifikovano je i preporučeno regionalnim agencijama oko 150 pojedinaca i institucija u Srbiji. Na osnovu mnogobrojnih realizovanih treninga koje je pohađalo ukupno 1189 učesnika sastavljen je Priručnik trening materijala u CD formatu, koji obuhvata ukupno 22 trening programa sa celokupnim trening materijalom (ukupno 131) koje su pripremili i prezentovali strani i domaći eksperti. Priručnik će i ubuduće biti korišćen za realizaciju treninga.

<sup>13</sup> Osnovni ciljevi SSS, u čijoj je realizaciji učestvovalo 7 regionalnih agencija/centara za podršku MSPP sa servis provajderima kao podizvođačima, bili su obezbeđivanje pristupa postojećim i potencijalnim preduzetnicima kvalitetnim uslugama konsaltinga (najčešće pomoć u izradi biznis plana) i treninga po pristupačnim (subvencionisanim) cenama, kao i realizacija manjih regionalnih projekata od značaja za razvoj MSPP.

<sup>14</sup> Transition report 2006: Finance in transition, November 2006, EBRD.

#### 4. Infrastruktura (telekomunikacije, železnica, energetska sistem, putevi, vodosnabdevanje).

Svaki indikator meren je po standardima razvijenih tržišnih privreda i prikazuje sintetizovanu procenu napretka postignutog u nekoj određenoj oblasti. Pokazatelji tranzicije imaju raspon od 1 do 4+. Ocena 1 znači da nema promena u odnosu na socijalistički sistem, a ocena 4+ označava performanse slične onim u razvijenim privredama (Tabela 1).<sup>15</sup>

Zemlja	PVP	PMP	RP	LC	STS	PK	RBS	NFI	I
Srbija	2.67	3.67	2.33	4.00	3.33	1.67	2.67	2.00	2.00
BiH	2.67	3.00	2.00	4.00	3.67	1.67	2.67	1.67	2.33
Albanija	3.00	4.00	2.33	4.33	4.33	2.00	2.67	1.67	2.00
Makedonija	3.33	4.00	2.67	4.33	4.33	2.00	2.67	2.33	2.33
Hrvatska	3.33	4.33	3.00	4.00	4.33	2.33	4.00	3.00	3.00
Rumunija	3.67	3.67	2.67	4.33	4.33	2.67	3.00	2.00	3.33
Poljska	3.33	4.33	3.67	4.33	4.33	3.00	3.67	3.67	3.33
Bugarska	4.00	4.00	2.67	4.33	4.33	2.67	3.67	2.67	3.00
Mađarska	4.00	4.33	3.67	4.33	4.33	3.33	4.00	4.00	3.67
Češka	4.00	4.33	3.33	4.33	4.33	3.00	4.00	3.67	3.33
Slovačka	4.00	4.33	3.67	4.33	4.33	3.33	3.67	3.00	3.00

Tabela 1. Tranzicioni pokazatelji u izabranim privredama u tranziciji

Legenda: Pokazatelji tranzicije imaju raspon od 1 do 4+. Ocena 1 znači da nema promena u odnosu na socijalistički sistem, a ocena 4+ označava performanse slične onim u razvijenim privredama.

Legenda: PVP – Privatizacija velikih preduzeća; PMP – Privatizacija malih preduzeća; RP – Restrukturiranje preduzeća; LC – Liberalizacija cena; STS – Spoljnotrgovinski sistem; PK – Politika konkurencije; RBS – Reforma bankarskog sistema; NFI – Nebankarske finansijske institucije; I – Infrastruktura;

Izvor: Transition report 2006: Finance in transition, November 2006, EBRD, [www.ebrd.com](http://www.ebrd.com).

### 3. Izgradnja institucija za nefinansijsku podršku preduzećima i preduzetnicima i razvoj konsultantskih usluga

U domaćoj javnosti konsultantske usluge najčešće podrazumevaju pomoć u izradi biznis plana, koji se koristi pri konkurisanju za dobijanje kredita, ili orijentacione treninge za potencijalne preduzetnike. Preduzetnicima, pri započinjanju i razvoju sopstvenog biznisa, neophodna je pomoć, pre svega, u obliku nefinansijske podrške, da bi njihova preduzeća stasala i opstala na tržištu. Ona se ogleda kroz konsultantske usluge pružanja informacija, konsultacija, mentorskog rada, obuka i treninga u različitim oblastima od značaja za vođenje poslovanja. Preduzetnici koji započinju samostalno poslovanje uglavnom nemaju nikakvo iskustvo u upravljanju i vođenju preduzeća i ne poseduju formalno obrazovanje u ovoj oblasti. U takvim uslovima pomoć i podrška u početnom periodu mogu značajno da povećaju njihove šanse za uspeh. U narednom periodu potrebno je da se nastavi sa različitim vidovima podrške razvoju konsultantskih usluga za sektor MSPP od strane javnog, privatnog i NVO (nevladinih organizacija) sektora, u kooperaciji sa donatorima. **Prema tradicionalnom pristupu**, sprovođenje programa državne pomoći u oblasti

<sup>15</sup> Mihailović, B., Paraušić, V., Simonović, Z. (2007), Analiza faktora poslovnog ambijenta Srbije u završnoj fazi ekonomske tranzicije, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, str. 27.

nefinansijske podrške razvoju sektora MSPP odvija se kroz namenski osnovane regionalne i lokalne agencije. Korišćena je direktna intervencija države u formi organizovanja, kako bi se nadoknadio nedostatak ovih usluga na lokalnom tržištu i to po subvencionisanim cenama ili besplatno za korisnike, koja se, nažalost, nije pokazala kao dugoročno isplativo rešenje. U praksi su ovako organizovane usluge nefinansijske podrške najčešće, po oceni korisnika, preterano uopštene, neprilagođene stvarnim potrebama i generalno slabog kvaliteta, sputavaju mogućnost razvoja lokalne privatne ponude i poskupljuju usluge. *Savremeni pristup nefinansijskoj podršci* malim i srednjim preduzećima zasniva se na principu izgradnje privatnog lokalnog tržišta usluga za razvoj poslovanja koje odgovara potrebama i platežnim mogućnostima malih preduzeća, sa ciljem da se stvori dugoročno održivo, tržišno rešenje. Intervencije države, u formi subvencija na strani tražnje, u prelaznom periodu koriste se za realizaciju/privatizaciju proverenih programa, koje su ranije realizovale lokalne agencije iz javnog sektora, od strane privatnih konsultanata i za podizanje kapaciteta ponuđača usluga. Na strani ponude koriste se grantovi i vaučeri, koji se dele preduzetnicima da ih, prema sopstvenim potrebama, iskoriste za pokrivanje dela troškova usluga privatnih konsultanata. Uloga lokalnih razvojnih agencija postepeno se pomera sa pružanja konkretnih usluga na pomoć u povezivanju preduzetnika sa privatnim ponuđačima ovih usluga, unapređenju ponude, asortimana i kvaliteta usluga za razvoj poslovanja na određenoj teritoriji i jačanja svesti preduzetnika o sopstvenim potrebama i značaju ovih usluga.

#### 4. Empirijsko istraživanje ponude konsaltinga u Srbiji

Jedno od pitanja namenjenih konsultantskim organizacijama koje su uzorkovane glasilo je: *Navedite vrste konsultantskih usluga koje nudite.*<sup>16</sup> Takvo pitanje, direktno postavljeno, moglo je da pruži pravu sliku zastupljenosti konsultantskih usluga u Srbiji, ponude koja stoji na raspolaganju preduzećima. Odgovori anketiranih konsultantskih organizacija mogu se sublimirano prikazati sledećom tabelom:

Podkategorija servisne linije konsaltinga	%
<b>OPERATIVNI MENADŽMENT</b>	
Biznis planovi	9,00
Investicioni programi	4,00
Reinženjering	2,00
Operativne usluge pri osnivanju preduzeća	2,00
Konsalting iz sistema kvaliteta: ISO 9001: 2000, HACCP, 14000, 18000, TS 16949, 22000	4,00
Total Quality Management	2,00
Integrirani menadžment sistemi	1,00
Operativna podrška poslovanju MSP	1,00
Zaštita životne sredine	1,00
Procena uticaja na životnu sredinu	1,00
Upravljanje otpadom	1,00
<b>Ukupno operativni menadžment</b>	<b>28,00</b>
<b>INFORMACIONA TEHNOLOGIJA</b>	
IT konsalting	2,00

<sup>16</sup> Videti više: Mihailović, B. (2010), Razvoj konsultantskih usluga u Srbiji i njihov uticaj na performanse preduzeća u agrokompleksu, doktorska disertacija, Fakultet za menadžment Valjevo, Megatrend Univerzitet Beograd.

Podrška u korišćenju informatičkih resursa	2,00
Informacioni sistemi i modeliranje	1,00
<b>Ukupno informaciona tehnologija</b>	<b>5,00</b>
<b>KORPORATIVNA STRATEGIJA</b>	
Revizija finansijskih izveštaja	3,00
Revizija donacija	1,00
Računovodstvo	3,00
Procena vrednosti kapitala i imovine (ne samo za potrebe Agencije za privatizaciju)	8,00
Programi privatizacije	8,00
Finansijsko savetovanje	6,00
Due diligence analize	3,00
Potvrde o izvršenim ulaganjima	1,00
Dokapitalizacija	1,00
Finansijske konsolidacije preduzeća	1,00
Informacije o kreditima i državnim fondovima	2,00
Organizacione promene i razvoj	3,00
Programi restrukturiranja preduzeća	2,00
Istraživanje stavova potrošača	1,00
Brendiranje preduzeća	2,00
Tržišno pozicioniranje proizvoda i usluga	2,00
Marketing i organizacija sajmova	1,00
Saveti po pitanju konkurentskog ponašanja	1,00
Strategija razvoja pojedinih sektora	1,00
<b>Ukupno korporativna strategija</b>	<b>50,00</b>
<b>LJUDSKI RESURSI</b>	
Poslovna edukacija i treninzi	7,00
Obuka	2,00
Razvoj pojedinaca i timova	1,00
Traženje i selekcija kadrova	1,00
Kadrovski menadžment	1,00
Mentoring clijenata	1,00
<b>Ukupno ljudski resursi</b>	<b>13,00</b>
<b>AUTSORSING</b>	
Web dizajniranje i programiranje	4,00
<b>Ukupno outsorsing</b>	<b>4,00</b>
<b>UKUPNO</b>	<b>100,00</b>

Tabela 2. Zastupljenost ponude servisnih linija konsultantskih usluga u Srbiji

Kako se vidi, najveća ponuda konsultantskih usluga u Srbiji je iz oblasti korporativne strategije (50%) i operativnog menadžmenta (28%) i može se tumačiti obostranom željom, konsultanata i clijenata, da što pre dođu do poželjnih rezultata, što, na neki način, izgleda prirodno i logično. Međutim, ako ovaj proces ne prati informatika i edukacija – postiže se samo privremen efekat, dakle, i prividan uspeh. A baš ponuda konsultantskih kuća iz oblasti informatike i obrazovanja (iako, prema odgovorima na prethodno pitanje, ova oblast najviše utiče na razvoj konsultantskih usluga) vrlo je siromašna (5%), samo je outsorsing nešto manji (4%), pa se može zaključiti da se treba zalagati da konsultantske organizacije povećaju i poboljšaju ponude iz ove oblasti.

Podaci do kojih se došlo na ovaj način nedvosmisleno pokazuju da ponuda konsultantskih usluga u Srbiji nije sasvim primerena potrebama preduzeća. To što su konstatacije da najveći uticaj na razvoj konsultantskih usluga ima kategorija informatika i obrazovanje, a nje najmanje ima u ponudi – svojevrsan je apsurd, navodi na zaključak da konsultantskim organizacijama nije stalo do razvoja



konsultantskih usluga u Srbiji, dakle, ne preduzimaju osnovne mere koje će dovesti do sopstvenog razvoja. Kako takav zaključak ne može biti normalan, pre će biti da ovi podaci govore o nezrelosti konsultantskog tržišta Srbije, čak da konsultantske organizacije koriste relativnu zbunjenost srpskih preduzeća pred najezdom potreba za promenama, potreba za konsultantskim uslugama, pa im nude one usluge koje su profitabilnije. Naravno, kao razlog za takvo stanje, ne može se zanemariti ni obostrana želja za brzim pomakom ka korenitim promenama, odnosno uspehu, iako je sve to kratkog daha i dometa.

Ovakvo stanje donekle ublažavaju podaci do kojih se došlo empirijskim istraživanjem. Naime, na pitanje *Koliko je u Vašem radu prisutan tzv. procesni konsalting koji podrazumeva unapređenje sposobnosti klijenata da samostalno rešavaju poslovne probleme*, dobili smo prilično umirujuće odgovore:

⇒ Značajno – 48,57%

⇒ Povremeno – 37,14%

⇒ Nikada – 14,29%

Ovakav vid edukacije svakako neće bitno povećati tražnju konsultantskih usluga, ali će sigurno doneti značajnu korist od ulaganja u konsalting.

### **Zaključak**

Razvoj tržišta konsultantskih usluga nije ni jednostavan ni lak zadatak koji se može realizovati u kratkom roku i uz skroman finansijski doprinos države. Lokalnom privatnom konsultantskom sektoru često nedostaje ne samo interes za ovu oblast, već i realni kapaciteti, a preduzetnici su spremni da potroše svoje vreme i novac samo na usluge od kojih mogu da vide direktnu korist u veoma kratkom vremenskom periodu. U takvim okolnostima privatno tržište ovih usluga teško da može samostalno da se generiše.

Istovremeno, nerealno je očekivati da će ceo spektar usluga za razvoj poslovanja moći da se realizuje na tržišnom principu, bez intervencije države, jer deo usluga, pre svega onih koje su namenjene početnicima u biznisu, nisu dovoljno profitabilne.

Na tržištu konsultantskih usluga u Srbiji prisutne su i pojedine strane konsultantske organizacije koje su, po širini tržišta na kojem su prisutne, kao i po broju klijenata, u potpunosti globalnog karaktera. Poslovno iskustvo stranih konsultantskih kompanija, pogotovu onih koje deluju u Srbiji, potrebno je iskoristiti i izvršiti njegov transfer na domaći konsultantski sektor putem procesa umrežavanja konsultantskih organizacija, međusobnom razmenom konsultantskih modela i tehnika, pre svega kroz razmenu eksperata i njihovo stručno usavršavanje.

Uspešno rešavanje nagomilanih problema u periodu afirmacije tržišne ekonomije moguće je ukoliko se kreira poslovni ambijent koji podstiče procese preobražaja ekonomskog i društvenog sistema u Srbiji. Tržišni način poslovanja se neće desiti sam po sebi. Naime, osim faktora kao što je, recimo, država, koja treba da bude katalizator transformacionih procesa, potrebna je i podrška privatnih konsalting organizacija da bi se olakšalo stvaranje tržišnog poretka u Srbiji. Programi konsalting podrške za preduzeća u Srbiji upravo doprinose razvoju poslovanja na principima tržišne ekonomije. Konsalting intervencije dovode do razvoja spontanijih ekonomskih procesa koji karakterišu tržišnu ekonomiju. Ti procesi su razvoj novog sektora, preduzetnička inicijativa i poslovne aktivnosti već transformisanih preduzeća.

### **Literatura**

1. Djuričin, D. (1999), "Kako izbeći tranzicionu kratkovidost", *Ekonomika preduzeća*, br.11-12., pp.198-204.
2. Mihailović, B. (2007), *Uloga konsaltinga u restrukturiranju preduzeća u tranziciji*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.
3. Mihailović, B., Paraušić, V., Simonović, Z. (2007), *Analiza faktora poslovnog ambijenta Srbije u završnoj fazi ekonomske tranzicije*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, str. 27.
4. Mihailović, B. (2010), *Razvoj konsultantskih usluga u Srbiji i njihov uticaj na performanse preduzeća u agrokompleksu*, doktorska disertacija, Fakultet za menadžment Valjevo, Megatrend Univerzitet Beograd.
5. Milisavljević, M. (2002), *Savremeni strategijski menadžment*, Institut Ekonomskih Nauka, Beograd, str. 369.
6. Semenčenko, D. (2003), "Analiza obučenosti menadžera u Srbiji", *Marketing, Časopis za marketing teoriju i praksu*, InermaNet, broj 2, Beograd, pp. 106-109.
7. Transition report 2006: Finance in transition, November 2006, EBRD.
8. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)