



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

## ОЦЕНА ТРАЖЊЕ ЗА КОНСУЛТАНТСКИМ УСЛУГАМА КОД ПРЕДУЗЕЋА У АГРОКОМПЛЕКСУ СРБИЈЕ<sup>1</sup>

Б. Михаиловић<sup>2</sup>, М. Милановић<sup>3</sup>, Д. Цвијановић<sup>2</sup>

**Апстракт.** Компаније често ангажују консултанте због њихове екстерне, односно објективне перспективе и експертског мишљења, надајући се да ће консалтинг интервенција унапредити пословне перформансе. Осим потребе за консалтинг активностима из области у којима менаџери нису довољно стручни, консултанти се могу ангажовати за једнократне и допунске, али веома осетљиве пословне активности као што су увођење новог производа, продор на инострано тржиште или борба са агресивном конкуренцијом. Истовремено, помоћ консултантских организација може бити потребна у ситуацији када је менаџмент компаније оптерећен бројним активностима, што је случај код диверсификованих предузећа, када постојећи реални менаџмент капацитети не обезбеђују симултану оптимизацију пословних активности. Сходно томе, консултантске организације омогућавају компанијама да остваре своје циљеве, реше проблеме везане за пословање и управљање, идентификују и искористе нове могућности, повећају своје знање и примене у пракси предложене промене. У раду је истраживан степен коришћења консултантских услуга у агрокомплексу Србије, заступљеност давалаца консултантских услуга по врстама, будућа тражња консултантских услуга и модели финансирања консултантских услуга.

**Кључне речи:** консултантске услуге, тражња, агрокомплекс, стандардизација.

<sup>1</sup> Рад је део истраживања на пројекту 149007 Министарства науке Р. Србије под називом „Мултифункционална пољопривреда и рурални развој у функцији укључења Републике Србије у Европску унију“.

<sup>2</sup> Др Бранко Михаиловић, истраживач сарадник, др Драго Цвијановић, научни саветник, Институт за економику пољопривреде, 11060 Београд, Волгина 15, Република Србија, тел: +381 (0)11 2972 858, е-mail: [brankomih@neobee.net](mailto:brankomih@neobee.net), [drago\\_c@mail.iep.bg.ac.rs](mailto:drago_c@mail.iep.bg.ac.rs)

<sup>3</sup> Проф. др Милан Р. Милановић, научни саветник, Мегатренд Универзитет, Београд, Република Србија, е-mail: [milanrmilanovic@yahoo.com](mailto:milanrmilanovic@yahoo.com)

### Увод

Агрокомплекс се може дефинисати као велики субсистем укупне привреде који обухвата (1) индустрију средстава за производњу у пољопривреди и прехрамбеној индустрији; (2) примарну пољопривредну производњу; (3) индустрију за прераду пољопривредних производа (у готове индустријске прехрамбене и индустријске непрехрамбене производе); (4) промет пољопривредно-прехрамбених производа и (5) финалну потрошњу хране. Суштину овог великог субсистема чини комплексност функционалних веза и односа међузависности и условљености између појединих сегмената.<sup>1</sup>

У конкурентном окружењу, да би опстала, предузећа агрокомплекса се морају непрестано мењати и развијати. Опстанак и развој подразумевају улагање напора у реевалуацију и поновну афирмацију конкурентних предности предузећа и њихових позиција на тржишту. Да би то постигле, и велике и познатије фирме светског гласа на развијеном тржишту Европе унајмљују познате консултантске куће у испомоћ, издвајајући за то знатна средства. Тим путем неминовно је морала да крене и српска привреда, јер је то једини пут који је води прикључењу привреди европске заједнице, а то значи опстанку, стабилизацији и развоју.

Али, увођење промена захтева од запослених у организацији да усвоје нова знања, прикупе више информација, изађу на крај с новим задацима, побољшају своје вештине, те често мењају своје радне навике, вредности и ставове. Ово укључује промене у људима – код управе и запослених, њихових способности, мотивације, понашања и делотворности на раду. Исто тако укључује и промене у организационој култури – промене вредности, устаљених обичаја, информационог односа, утицаја, стила управљања.

Како је то читав процес корених промена - не одвија се сам по себи: потребно је и учење, и време, напор, упорност, способност, оданост и преданост послу који се обавља. Ипак, све то не може да се постигне, бар за пожељно време, без помоћи оних који су већ прикупили велике количине знања, стекли искуства и све то могу да успешно пренесу другима.

Предмет истраживања у раду је тражња за консултантским услугама код предузећа у агрокомплексу Србије. Наиме, тражња за консултантским услугама представља потребу за професионалном асистенцијом у идентификацији, дијагнози и решавању проблема који се односе на разне области и аспекте пословања и управљања предузећем. Сходно томе, циљ

---

<sup>1</sup> Милановић, М.Р. (2002): *Прехрамбена индустрија СР Југославије*, Друштво аграрних економиста Југославија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 35.

истраживања је утврђивање и обелодањивање иницијатора тражње за консултантским услугама код предузећа у агрокомплексу Србије. Предузећа покушавају да унапреде конкурентност кроз усвајање нових производа, технологија и услуга, при чему је потреба за упознавањем појединих пословних процеса иницирала већу консултантску укљученост.

Провера је извршена поступком којим се постижу за науку релевантни закључци – истраживањем података на терену, конкретно, прикупљањем одговарајућих података на узорку од 100. предузећа у Србији, при чему су испоштовани критеријуми факторске анализе, на основу које су могући одговарајући закључци и генерализације, а структура истраживаног узорака тежила је структури укупног агрокомплекса у Србији. Анкетно истраживање тржишта извршено је помоћу три технике: (1) телефонска анкета, (2) директни интервјуи и (3) електронским путем. Анкетни лист је конципиран тако да пружи довољно података за обраду теме, али је било и више питања која излазе из оквира задатог. Одговори на њих значајни су за шире упознавање ове проблематике, поготову оне која се односи на агрокомплекс, па ће се подаци до којих се дошло на овај начин само делимично користити, али та сазнања уливају додатну сигурност при дефинисању ставова о стању у овој области.

## 1. Врсте пословних проблема у предузећима агрокомплекса Србије

Начелно, менаџери предузећа у агрокомплексу Србије позивају консултанте када желе помоћ у решавању проблема са којима се сусрећу. Појам «проблем» користи се овде за означавање ситуације у којој управа, забринута за судбину предузећа, не зна тачно шта да предузме, одакле да почне или како да настави.

Ово је, наравно, веома општа дефиниција проблема у управљању, али одговара реалности. Заиста, домет проблема који се поверавају консултантима је врло велик. Из аспекта квалитета или озбиљности ситуације, консултанти се могу ангажовати да исправе одређену ситуацију (корективни проблем), побољшају постојећу ситуацију (прогресивни проблем) или да створе потпуно нову ситуацију (креативни проблем). Истраживање тржишта консултантских услуга у Србији<sup>1</sup> указује да предузећа из агрокомплекса Србије ангажују консултанте због:

- прогресивних проблема: 23,33%;

<sup>1</sup> Михаиловић, Б. (2010): *Развој консултантских услуга у Србији и њихов утицај на перформансе предузећа у агрокомплексу*, докторска дисертација, Факултет за менаџмент Ваљево, Мегатренд Универзитет Београд.

- креативних проблема: 26,67%;
- прогресивних и креативних проблема: 33,34%;
- корективних и креативних проблема: 3,33%;
- корективних, прогресивних и креативних проблема: 13,33%.

Уочљиво је да предузећа из агрокомплекса Србије ангажују консултанте највише због прогресивних и корективних проблема. Ниједно анкетирано предузеће не користи консултантске услуге искључиво због корективних проблема. То је донекле разумљиво, будући да консултанти избегавају предузећа у кризи ликвидности и солвентности, пре свега због страха од губитка имица и губитка хонорара.

**Корективни проблеми** се односе на кризне ситуације. У предузећу, на пример, тешкоће се могу јавити у маркетингу. Обим продаје производа, који је успешно дистрибуиран већ неколико година, без видљивих разлога опада и ово почиње да ствара озбиљне финансијске тешкоће. Овакав проблем је јасно дефинисан: то је, очигледно, корективни проблем и довољан је услов за његово решавање враћање на претходно стање, тј. «проналажење узрока». Процес решавања започиње враћањем до тачке одступања, наставља се проналажењем разлога одступања, а завршава се исправљањем. Али, постоји и велика вероватноћа да ће се, у току овог процеса, открити многе могућности не само за враћање на претходно задовољавајуће стање, већ и за побољшање ситуације у односу на то стање.

**Прогресивни проблеми** - преузимање постојећег стања и његово побољшавање. Могу се односити на делимичне елементе менаџмента, попут рачуноводствених техника, административних процедура или чувања података. На пример, предузеће које користи један начин обрачунавања трошкова жели да се пребаци на други, савременији, како би се повећала прецизност и ефикасност контроле трошкова, чиме ће се наћи у повољнијој позицији да предузме мере уштеде када то буде потребно. У оваквим случајевима консултант може имати моделе или стандарде које користи иначе и његов главни посао биће да истражи услове њихове применљивости, да одлучи о потребним променама и да убеди и обучи особље које је директно заинтересовано за процедуру унапређења.

**Креативни проблеми** стављају пред консултанта минимум информација. Понекад не постоји ништа више од пар жеља и неколико одличних идеја. Ово важи, на пример, за предузећа агрокомплекса која немају посебне пословне и финансијске потешкоће и посебну жељу за интервенцијама које би побољшале учинак на кратке стазе. Код њих пословно предвиђање указује да у догледно време не би требало да буде проблема ни у маркетингу ни у набавци сировина и других средстава, али менаџмент сматра да предузеће има много већи потенцијал за развој него што

је тренутно остварен. Стога је менаџмент пред низом питања која се логички намећу:

- Шта би требало урадити да би се искористиле будуће могућности и припремило за њих?
- Трошити више на истраживање и развој?
- Изградити нову фабрику како би се проширили капацитети за постојеће производе?
- Који тип истраживања тржишта предузети?
- Да ли постоје мерила по којима би предузеће могло да утиче на будућу потражњу за производима?

Није потребно наглашавати да ће велики број задатака имати елементе сва три типа проблема које смо овде споменули. Док ради на неком очигледно прогресивном типу, консултант може открити да је прво потребно извршити велики број корективних захвата. Или, сасвим супротно, корективни проблем може захтевати потпуно нови, креативни приступ, пошто, у супротном, не би могао да заустави процес непрекидног погоршавања. Дакле, базични корективни проблем може се преокреонати у прогресивни или креативни.

## 2. Степен и структура коришћења консултантских услуга

У агрокомплексу Србије 53% предузећа је користило неки вид консултантских услуга. При томе, 19% оцењује да ће у ближој будућности анагажовати консултанте, а преосталих 28% предузећа није користило консултантске услуге и не планира коришћење консултантских услуга у наредном периоду.<sup>1</sup> Структура коришћених консултантских услуга представља широку лепезу консалтинг пројеката, па је често тешко направити јасну разлику између појединих консултантских услуга. У циљу анализе и компарације са развијеним тржишним економијама, коришћене консултантске услуге су груписане у одређене категорије по **FEACO класификацији**. Сходно томе, може се извршити диференцирање на следеће сервисне линије:<sup>2</sup> корпоративна стратегија (CS), оперативни менаџмент (OM),

<sup>1</sup> Михаиловић, Б. (2010): *Развој консултантских услуга у Србији и њихов утицај на перформансе предузећа у агрокомплексу*, докторска дисертација, Факултет за менаџмент Ваљево, Мегатренд Универзитет Београд.

<sup>2</sup> Survey of the European Management Consultancy Market, The European Federation of Management Consultancies Associations - FEACO, 2004, p. 8.

информациона технологија (ИТ), људски ресурси (HR), услуге менаџмента и аутсорсинга (OS). Имајући у виду тржишна кретања у сектору консалтинга у земљама нашег региона, али и развијених земаља ЕУ, у истраживању се пошло од следеће хипотезе: *Највећа тражња за консултантским услугама у агрокомплексу Србије односи се на област оперативног менаџмента и корпоративне стратегије.*

Резултати емпиријског истраживања указују на следећу структуру коришћења консултантских услуга у агрокомплексу Србије<sup>1</sup>:

#### **Корпоративна стратегија**

1. Маркетинг истраживања – 9,09%
2. Стратешко планирање – 9,09%
3. Процена вредности предузећа – 2,27%
4. Саветовање о питању продаје фирме – 2,27%
5. Финансијско саветовање – 4,55%

#### **Оперативни менаџмент**

6. Стандарди НАССР, ISO, QMS -38,63%
7. Инвестициони програми и елаборати – 2,27%
8. Производни консалтинг -6,82%
9. Бизнис планови -6,82%

#### **Информациона технологија**

10. Подршка у коришћењу информатичких ресурса – 4,55%

#### **Људски ресурси**

11. Развој људских ресурса – 4,55%
12. Едукација кадрова – 4,55%

#### **Услуге аутсорсинга**

13. *Web* дизајнирање и интернет маркетинг – 4,54%

Сходно резултатима емпиријског истраживања *највећа тражња за консултантским услугама у агрокомплексу Србије односи се на област оперативног менаџмента и корпоративне стратегије.* Наиме, учешће ових сервисних линија консалтинга у укупном броју коришћених консултантских услуга је чак 81,8%. Код услуга из области корпоративне стратегије истакнуто место имају маркетиншка истраживања и стратешко планирање,

---

<sup>1</sup> Михаиловић, Б. (2010): *Развој консултантских услуга у Србији и њихов утицај на перформансе предузећа у агрокомплексу*, докторска дисертација, Факултет за менаџмент Ваљево, Мегатренд Универзитет Београд.

док је код услуга оперативног менаџмента значајно коришћење услуга из области стандардизације производње, производног консалтинга и креирања бизнис планова. Иако је више од 50% анкетираних предузећа агрокомплекса Србије користило консултантске услуге, реалан увид у квалитет тражње добија се анализом њене структуре. Наиме, постоји неколико “екстерних” императива који увећавају тражњу за консултантским услугама. Први, **императив стандардизације**, увећава тражњу за консултантским услугама будући да предузећа не могу да извезу робу на тржиште ЕУ уколико нису испуњени одређени стандарди у производњи. Други, **императив приватизације**, јер се радило о законској обавези да предузећа до краја 2008. године заврше приватизацију. Трећи, **императив израде бизнис плана**, како би постојала документована основа за конкурисање код појединих фондова, државних институција и банака. *Уколико би занемарили овај тип тражње (а имајући у виду претходну структуру тражње), укупна тражња за консултантским услугама у агрокомплексу Србије би била готово преполовљена.*

### 3. Развој тражње за консултантским услугама као детерминанта перспективе сектора консалтинга

Менаџмент консалтинг организације постоје из доброг разлога: природа менаџмента се променила. За разлику од прошлих времена, апстрактна питања повезана са трансакционим трошковима у економији захтевају пажњу менаџера. Екстерни менаџмент консултанци сасвим су спремни да испуне ове захтеве. Сарадња са спољним стручњацима, иако не у свим случајевима, може коштати клијента мање од коришћења интерних ресурса, када се урачунају и директни и индиректни трошкови.

Пре више од педесет година, менаџмент консалтинг сматран је једном од најубудљивијих и најутицајнијих привредних грана у развоју.<sup>1</sup> Ако ништа друго, ово је и данас случај. Већина посматрача очекује да ће консултанци наставити да повећавају свој тржишни удео у области решавања проблема у име корпорација и других организација, па ће стога омогућити наставак привредног раста. Са друге стране, може бити случај да ће клијенти на крају престати да траже услуге од екстерних консултаната, посебно тамо где се јавља висока људска специфичност средстава за рад. Ово ће се јавити истовремено са појавом интерног система уговарања послова. По овом сценарију, област консалтинга ће стагнирати и одумрети.

<sup>1</sup> Stryker, P. (1954): The Ambitious Consultants, *Fortune*, May, 82-85. Teece, D. J. 1981. Internal Organization and Economic Performance: An Empirical Analysis of the Profitability of Principal Firms, *Journal of Industrial Economics* 30 (2), pp. 173-199.



Ниједан од ова два сценарија не делује превише убедљиво. Без обзира на то, ако посматрамо период од следећих десет до петнаест година, неколико фактора иду у корист одигравања «сценарија непрекидног развоја». Наиме, резултати анкете показују да 19,3% анкетираних предузећа у агрокомплексу Србије (који до сада нису користили консалтинг) планира да користи консултантске услуге у наредном периоду (Табела 1).<sup>1</sup> Имајући у виду да је више од пола анкетираних предузећа користило консултантске услуге, оваква пословна очекивања би требало да допринесу развоју сектора консалтинга у Србији.

Такође, консалтинг је могао у великој мери да савлада тешкоћу специфичности средстава и да на тај начин редефинише одговарајућу поделу рада између клијената и консултаната. Пример је тенденција консултантских организација да теже ка дугорочнијим односима са клијентима, за разлику од обављања посла на појединачним пројектима. Други пример јесте тај да су консултанти бежали од класичног модела «консултантске анализе и препорука где клијенти одлучују и примењују решења».

Табела 1. Коришћење консултантских услуга у агрокомплексу Србије

Коришћење консултантских услуга	Структура анкетираних предузећа (%)
Користило консултантске услуге	52,63
Не, и у наредном периоду неће користити консултантске услуге	28,07
Не, и у наредном периоду планира коришћење консултантских услуга	19,30

Извор: Михаиловић, Б. (2010): Развој консултантских услуга у Србији и њихов утицај на перформансе предузећа у агрокомплексу, докторска дисертација, Факултет за менаџмент Ваљево, Мегатренд Универзитет Београд.

Сарадња је данас много сложенија него што је била пре само петнаест година, где клијенти и консултанти раде заједно током целог процеса промена. Овај тренд се може очекивати и у будућности. Од барем подједнаког значаја јесте индикација да ће интерни (бирократски)

<sup>1</sup> Михаиловић, Б. (2010): *Развој консултантских услуга у Србији и њихов утицај на перформансе предузећа у агрокомплексу*, докторска дисертација, Факултет за менаџмент Ваљево, Мегатренд Универзитет Београд.

трансакциони трошкови у великим предузећима опасти. За разлику од тога, као што смо већ споменули, трансакциони трошкови у економији постепено и стабилно расту још од 70-их година.

Овај тренд се неће лако променити у догледној будућности барем из једног разлога: глобална економија постаје све сложенија. У великим предузећима, потреба за сарадњом и координацијом биће све већа. Нове технологије, попут вештачке интелигенције, вероватно неће изменити ову слику у скороје време.

#### 4. Модел финансирања консултантских услуга

Фактори који чине ромб националне конкурентске предности (стање фактора производње, карактер домаће тражње, повезане и подржавајуће гране и стратегије компанија), сигнализирају да је конкурентска способност Србије у пољопривредној производњи на самом дну лествице европских земаља. Наиме, статистички подаци, посебно неповољна структура извоза (доминација сировина, тачније производа нижих фаза прераде у извозу), указују на неконкурентност домаћег агара, посматрано и са аспекта ценовних, а још више са становишта неценовних елемената маркетинга.<sup>1</sup> Иако статистика указује на позитивне трендове у спољнотрговинској размени пољопривредно-прехрамбених производа из Србије, који су започели 2002. године (од када се у овој размени остварује суфицит), требало би истаћи да се ови резултати дугују, пре свега, већем извозу сировина - житарица и шећера.

Према истом извору, укупан извоз из ставки "житарица", "шећер" и "воће и поврће" у протекле 2 године учествује у укупном извозу хране са око 80%, док извоз групе "месо и прераде од меса" у укупном извозу хране учествује са свега 3,5%-4%. Истовремено, у извозу воћа и поврћа доминира извоз сировог и смрзнутог воћа и поврћа са преко 90%. У таквим условима отежано је финансирање консултантских услуга. У досадашњој пракси издвајају се три посебне варијанте финансирања консултантских услуга код предузећа која немају довољно сопствених извора:<sup>2</sup>

⇒ *Консултантске услуге финансиране средствима позајмљених од банака за развој.* У земљама у развоју многи инвестициони пројекти, затим пројекти структурних прилагођавања и други пројекти, финансирани су кредитима

<sup>1</sup> Параушић, В., Цвијановић, Д. (2006): "Значај и улога кластера у идентификацији извора конкурентности аграрног сектора", *Индустрија 2006*, вол. 34, бр. 1-2, стр. 81-90.

<sup>2</sup> Петровић, П. (2002), "Пораст тражње за услугама финансијског консалтинга", *Финансије*, 2002, вол. 57, бр. 9-10, стр. 556.

одобрених од Светске банке или других банака за развој. Процедура која се користи за идентификацију, избор и ангажовање консултаната мора да буде у складу са правилима која је одредила банка која обезбеђује средства. Нарочито је велики значај Светске банке, која је уложила велики напор у дефинисању одговарајућих процедура. Ова банка је водећа институција у промовисању добре међународне праксе коришћења консултаната.

⇒ *Консалтинг који се финансира из разних донација и зајмова.* Многе консултантске услуге финансирају се из донација и зајмова добијених преко билатералних или мултилатералних програма. Свака агенција има своју процедуру, описану у правилницима и приручницима. У појединим случајевима прихватање помоћи обавезно подразумева и ангажовање консултаната из земље даваоца, односно, из групе земаља давалаца, ако се ради о помоћи коју пружа регионална економска заједница (као што је ЕУ). Овакава обавеза неће бити ограничење уколико је сектор консултантских услуга у тој земљи развијен, стручан и довољно диверсификован тако да постоји могућност избора и конкуренције.

⇒ *Консултантски модел за субвенционисање малих послова.* У неким земљама мала и средња предузећа могу да конкуришу за дотације или субвенције које ће користити за ангажовање консултаната у одређене сврхе. У циљу добијања дотације, потенцијални клијент мора да контактира агенцију за развој малих и средњих предузећа и мора да се придржава одређене процедуре. У већини случајева дотација се даје у висини до 50% цене пројекта, с тим да постоји горњи лимит. Истовремено, правила могу да дефинишу и максималну дневну накнаду коју треба платити консултанту као и друге услове.

Међутим, и поред бројних тешкоћа на које наилазе, предузећа у агрокомплексу Србије за финансирање консултантских услуга највише користе сопствена средства (код 60% анкетираних предузећа). Такође, значајан број анкетираних предузећа има комбиноване изворе финансирања консултантских услуга. Наиме, истраживање тржишта консултантских услуга у Србији показује да предузећа у агрокомплексу финансирају консултантске услуге из следећих извора:

- сопствена средства: 60,00%;
- средства из програма међународних финансијских организација: 6,67%;
- кредит банке: 3,33%;
- Министарство пољопривреде (подстицајна средства): 3,33%;
- покрајински фондови - Секретаријат за привреду: 6,67%;
- средства Светске банке, средства по СИЕПА програму: 3,33%

- сопствена средства и кредити банака: 13,33%;
- сопствена средства и подстицајна средства из буџета
- Министарства пољопривреде: 3,33%.<sup>1</sup>

Финансирање консултантских пројеката не значи ништа друго до финансирање пословних подухвата. Метод финансирања пројеката се у основи не разликује од финансирања текућег пословања. Оно по чему се финансирање пројеката разликује од финансирања текућег пословања је обим и сложеност конструкције финансирања.<sup>2</sup> На пример, код инвестиционих пројеката који захтевају велика средства, обично се формира конзорцијум како би се дисперговао ризик и прикупила критична маса средстава потребна за иницирање пројекта. Обично се мањи део потребних средстава добија продајом акција, а већи део из кредита и по основу осталих извора.

### Закључак

Структура коришћених консултантских услуга представља широку лезу консалтинг пројеката, па је често тешко направити јасну разлику између појединих консултантских услуга. Сходно томе, у раду је коришћена класификација Европске федерације менаџмент консалтинг асоцијација.

Емпиријско истраживање, које је базирано на споменутој класификацији консултантских услуга, показало је да је највећа тражња за консултантским услугама у агрокомплексу Србије (преко четири петине укупног броја коришћених консултантских услуга) у области оперативног менаџмента и корпоративне стратегије.

Код услуга из области корпоративне стратегије истакнуто место имају маркетиншка истраживања и стратешко планирање, док је код услуга оперативног менаџмента значајно коришћење услуга из области стандардизације производње, производног консалтинга и креирања бизнис планова.

Иако је више од половине анкетираних предузећа агрокомплекса Србије користило консултантске услуге, истраживање је показало да постоји неколико “екстерних” императива који увећавају тражњу за консултантским

---

<sup>1</sup> Михаиловић, Б. (2010): *Развој консултантских услуга у Србији и њихов утицај на перформансе предузећа у агрокомплексу*, докторска дисертација, Факултет за менаџмент Ваљево, Мегатренд Универзитет Београд.

<sup>2</sup> Ђуричин, Д. (1996): *Управљање помоћу пројеката*, Економски институт, Deloitte&Touche, Београд, стр. 333.

услугама, који се огледају, пре свега у стандардизацији, приватизацији и креирању пословних планова. Међутим, значајна тражња за консалтинг услугама произилази из природе проблема са којим су се суочила предузећа у агрокомплексу, код којих се не могу применити рутинска решења.

### Литература

1. Ђуричин, Д. (1996): *Управљање помоћу пројеката*, Економски институт, Deloitte&Touche, Београд.
2. Живановић, Н. (1994): "Структурирање пожељне консалтинг помоћи предузећима у кризи", *Пословна политика*, јун, стр. 30-40.
3. Милановић, М.Р. (2002): *Прехрамбена индустрија СР Југославије*, Друштво аграрних економиста Југославија, Институт за економику пољопривреде, Београд.
4. Михаиловић, Б. (2010): *Развој консултантских услуга у Србији и њихов утицај на перформансе предузећа у агрокомплексу*, докторска дисертација, Факултет за менаџмент Ваљево, Мегатренд Универзитет Београд.
5. Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (1991): *Стратегијско управљање*, Економски Факултет, Београд.
6. Параушић, В., Цвијановић, Д. (2006): "Значај и улога кластера у идентификацији извора конкурентности аграрног сектора", *Индустрија 2006*, вол. 34, бр. 1-2, стр. 81-90.
7. Петровић, П. (2002), "Пораст тражње за услугама финансијског консалтинга", *Финансије*, 2002, вол. 57, бр. 9-10, стр. 556-568.
8. Сенић, Р. (1996): *Кризни Менаџмент*, Библиотека *Дијалози*, Београд.
9. Survey of the European Management Consultancy Market, The European Federation of Management Consultancies Associations - FEACO, 2004.
10. Stryker, P. (1954): The Ambitious Consultants, *Fortune*, May, 82-85. Teece, D. J. 1981. Internal Organization and Economic Performance: An Empirical Analysis of the Profitability of Principal Firms, *Journal of Industrial Economics* 30 (2), pp. 173-199.

Примљено: 01.02.2010.

Одобрено: 26.03.2010.

UDC: 339.13:631(497.11)

## THE EVALUATION OF THE DEMAND FOR CONSULTANCY SERVICES WITH SERBIAN AGRO-SECTOR COMPANIES

Branko Mihailović<sup>1</sup>, Ph.D., Milan R. Milanović<sup>2</sup>, Ph.D., Drago Cvijanović<sup>1</sup>, Ph.D.

<sup>1</sup> Institute of Agricultural Economics, Belgrade, Serbia

<sup>2</sup> Megatrend University, Belgrade, Serbia

### Summary

Companies often hire consultants because of their external, that is, impartial view and expert opinion, expecting consulting intervention to improve their performances. Beside the need for consulting activities in the fields where the managers' knowledge is insufficient, consultants can be hired for one-time-only or additional, but very sensitive business activities such as new product introduction, overseas market penetration or aggressive competition struggle. At the same time, the assistance of consultancy organizations can be needed when the company's management is burdened with other numerous activities, in case of company diversification when the existing, real management capacity does not provide simultaneous optimization of business activities. Consequently, consultancy organizations enable companies to achieve their goals, solve business and management-related problems, identify and exploit new opportunities, improve their knowledge and put into practice the proposed changes. The level of use of consultancy services in serbian agro-sector was researched in these paper, the representation providers of consulting services by type, the future demand for consulting services and financing models for consulting services.

**Key words:** consultancy services, demand, agro-sector, standardization.

#### *Author's Address:*

Dr Branko Mihailović  
Institut za ekonomiku poljoprivrede  
Volgina 15  
11000 Beograd  
Republika Srbija  
E-mail: [brankomih@neobee.net](mailto:brankomih@neobee.net)