



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

*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.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

ANALIZA PROGRAMA KONSALTING PODRŠKE ZA PREDUZEĆA U SRBIJI¹

Apstrakt

Osnovna svrha izgradnje tržišne ekonomije je podizanje ukupne efikasnosti poslovanja i unapređenje poslovnih performansi preduzeća. Konsultantske organizacije pomažu kompanijama da ostvare svoje ciljeve, reše poslovne probleme, identifikuju i iskoriste nove mogućnosti, povećaju svoje znanje i implementiraju predložene promene. Zadatak konsaltinga se često definiše kao profesionalna asistencija u identifikaciji, dijagnozi i rešavanju problema koji se odnose na razne oblasti i aspekte poslovanja i upravljanja preduzećem.

Ključne reči: konsalting, poslovne performanse, konkurentnost, menadžerske sposobnosti.

ANALYSIS OF CONSULTING SUPPORT PROGRAM FOR COMPANIES IN SERBIA

Abstract

The main purpose for building market economy is rise the total efficiency of trade and improvement of companies' business performances. Consulting organizations help companies to realize their aims, solve business problems, identify and use new possibilities, increase their knowledge and implement suggested changes. Purpose of consulting is often defined as professional assistance in identification, diagnosis and solving problems dealing with many areas and aspects of running companies and business.

Key words: consulting, business performances, competitiveness, managerial capabilities

¹ Rad predstavlja deo rezultata istraživanja na projektu 149007 „Multifunkcionalna poljoprivreda i ruralni razvoj u funkciji uključenja Republike Srbije u Evropsku Uniju” finansiranog od strane MNŽS.

Konsalting se često definiše kao profesionalna podrška preduzećima u identifikaciji, dijagnozi i rešavanju poslovnih problema. Pretpostavka uspešnog konsaltinga je poslovni integritet i poslovna stručnost konsultanta. S druge strane, klijent, tj. preduzeće treba da poznaje konsultantsko tržište i poslovnu ponudu konsultantskih organizacija kako bi izabrao adekvatnog konsultanta za određen poslovni problem. Brzina, kvalitet, dodata vrednost i razumljiva rešenja postaju ključni faktori izbora konsultanta.

Postoje poslovni problemi koji su proizvod grešaka, propusta, nedostataka i neiskorišćenih mogućnosti i koji zahtevaju korektivne akcije. Sa druge strane, imamo probleme, kod pretežno uspešnih kompanija, koji su vezani za perspektive, mogućnosti i strategije za dalje poboljšanje poslovanja u nastupajućim godinama.

Kod kompanija koje imaju kriznu situaciju analiziraće se aktivnosti i predloži rešenja konsultantskih organizacija koji predstavljaju kombinaciju korektivnih mera i strategija za dalji razvoj. Time se omogućava kompaniji ne samo da izađe iz postojeće krize i uspostavi pređašnje stanje ili dosegne standard već postignut od strane konkurentskih kompanija, već i da stekne konkurentsku prednost, dodatnu kompetenciju i snagu da može da se nosi sa novim izazovima i da ostvari bolje poslovanje u budućnosti. Rešenje poslovnog problema koje se svodi samo na korektivne mere daje kratkoročno olakšanje i ne garantuje da se kompanija, bez strateške usmerenosti i poslovnog programa, neće ubrzo naći ponovo u situaciji koja zahteva intervenciju. Takođe, rad ima ambiciju da ponudi odgovor kada koristiti usluge konsultantskih organizacija.

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 difersifikovanih preduzeća, kada postojeći realni menadžment kapaciteti ne obezbeđuju simultanu optimizaciju poslovnih aktivnosti.

Konsalting firme sve više su svesne koliko je presudno učenje i znanje za njihov uspeh i poslovanje. Njihova potreba da koriste znanje ističe se u skorašnjoj literaturi o menadžment konsultantima i menadžmentu edukacije². Kada je u pitanju znanje, jedna važna stvar u literaturi tiče se vrednosti intelektualnog kapitala³. Ovaj prilaz naglašava ekonomsku vrednost ljudskog kapitala, znanja i drugih vrsta nedodirljivih resursa za kompaniju.

Budući da konsalting firme ne koriste patentiranje kako bi merile i zaštitile intelektualnu svojinu, one mogu imati zaštitne znakove, baze znanja i druge izvore koji traže zaštitu. Problem je relevantan za klijente zbog prednosti znanja na jednoj strani i diskrecije na drugoj. Deo konsalting znanja može brzo da postane zastareo i da izgubi vrednost. Zbog toga je za konsalting firmu potrebno, kao i za klijenta, da se menadžment znanje

² Kipping, M. and Armbrüster, T., „Management Consultants and Management Knowledge“, *A Literature Review*, A Draft, The University of Reading. UK 2000.

³ Edvinsson, L. and Malone, M. S., „Intellectual Capital“, *The Proven Way to Establish Your Company's real Value by Measuring Its Hidden Brainpower*, Judy Piatkus (Publishers) Ltd. London 1997.

stalno usavršava. Literatura o formiranju znanja⁴ i menadžmentu edukacije⁵ naglašava sposobnost firmi da organizuju svoju internu komunikaciju, tokove procesa rada i znanja, sve do kontinuirane podrške menadžmentu kroz edukaciju i širenje inovacija. Razmena znanja pokazala se kao efikasan metod za korišćenje postojećeg znanja i olakšavanje njegovog inoviranja.

Dijagnoza stanja

Prema podacima Kompass-ovog registra preduzeća, u Srbiji posluju konsultantske organizacije koje su specijalizovane za pružanje podrške u poslovanju preduzeća iz sledećih oblasti⁶: upravljanje i rukovođenje; komercijalno poslovanje; studije i elaborati; usluge konsaltinga u oblasti industrijskog marketinga i razvoja; usluge istraživanja tržišta; usluge marketinga; usluge neposrednog marketinga; usluge finansijskog informisanja i usluge konsaltinga u oblastima investicija i finansija.

Najveći broj konsultantskih organizacija u Srbiji pruža podršku u domenu upravljanja i rukovođenja. Naime, u ovom tržišnom segmentu posluje 290 konsultantskih kompanija, što je 31,56% od ukupnog broja konsultantskih kompanija u Srbiji.⁷ U ovoj oblasti konsaltinga (*Tabela 1*) značajnije su zastupljeni konsultanti za: usluge projekt menadžmenta (17.93%), proizvodnju (16.90%), partnerstvo, integraciju, konzorcijum, transfer i konsolidaciju preduzeća (10.69%) i reorganizaciju i racionalizaciju preduzeća (8.62%).

Tabela 1: Upravljanje i rukovođenje

Red. broj	Oblast konsaltinga	Broj preduzeća	%
1.	Konsultanti za menadžment	12	4,14
2.	Usluge projekt menadžmenta	52	17,93
3.	Projekt menadžment, građevinarstvo	1	0,34
4.	Konsultanti za proizvodnju	49	16,90
5.	Konsultanti za radne studije	4	1,38
6.	Konsultanti za operativna istraživanja	9	3,10
7.	Konsultanti za akcionarsku strategiju	26	8,97
8.	Konsultanti za finansijsko upravljanje	19	6,55
9.	Konsultanti za kreditni menadžment	4	1,38
10.	Konsultanti za analizu troškova	15	5,17
11.	Konsultanti za organizovanje prodaje	3	1,03
12.	Konsultanti za spoljnu trgovinu	14	4,83
13.	Tehnički saveti za izvoznike (međunarodni standardi, zakoni, odobrenja)	1	0,34
14.	Konsultanti za privremeno upravljanje	1	0,34
15.	Konsultanti za globalizaciju / internacionalizaciju kompanija	1	0,34

⁴ Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, H., „The Knowledge Creating Company“, Oxford University Press. New York 1995.

⁵ Davenport, Thomas H. and Laurence P., „Working knowledge - how organizations manage what they know“, Harvard Business School. Boston, Mass 1998.

⁶ www.kompass.co.yu

⁷ Prema Kompass-ovom registru preduzeća u Srbiji posluje oko 1000 konsultantskih organizacija (tačnije 919 kompanija).

16.	Konsultanti za kontrolu kvaliteta	4	1,38
17.	Konsultanti za reorganizaciju i racionalizaciju preduzeća	25	8,62
18.	Konsultanti za partnerstvo, integraciju, konzorcijum, transfer i konsolidaciju preduzeća	31	10,69
19.	Konsultanti za relociranje komercijalnih i industrijskih preduzeća	1	0,34
20.	Konsultanti za optimizaciju kadrova	2	0,69
21.	Konsultanti za plate radnog osoblja	5	1,72
22.	Konsultanti za reviziju upravljanja	2	0,69
23.	Konsultanti za poslovni razvoj	8	2,76
24.	Konsultanti za podsticanje radnog osoblja	1	0,34
Ukupno		290	100,00

Izvor: www.kompass.co.yu

Kroz diversifikovanu strukturu poslovne ponude konsultantskih organizacija izlazi se u susret narasloj tražnji za konsultantskim uslugama, čiji je razvoj poslednjih godina bio intenzivan. Ipak, konsultantsko tržište nije razvijeno u dovoljnoj meri, koja podrazumeva efektivnu konsalting podršku preduzećima u raznim sferama funkcionisanja. Pri tome, postoji problem merenja razvoja konsultantskog tržišta. Zvanična statistika Srbije ne prati posebno sektor konsaltinga, pošto nije definisan u statističkoj klasifikaciji delatnosti. Istovremeno, ocenu razvoja komplikuje i procenjivanje konsultantskih prihoda u proteklom periodu. Posledično, neophodno je naći adekvatne supstitute za prethodno navedene parametre.

Razvoj konsultantskog tržišta može se pratiti preko učešća konsultantskih prihoda u bruto domaćem proizvodu (GDP). Prosečno učešće u Evropi iznosi 0.44% GDP. Srbija je još uvek daleko od evropskog proseka. Naime, dijagnoza stanja u sektoru konsaltinga može se odrediti indirektno preko ostvarenih investicija u sektoru poslovnih, tehničkih, finansijskih i drugih usluga u ukupno ostvarenim investicijama u Srbiji. Ovo učešće je na početku tranzicije u Srbiji, tj. u 2001. godini iznosilo 0,0468 %. Uočljivo je da je vrednost supstituta oko 10 puta manja od proseka za Evropu.

U oblasti konsalting podrške u komercijalnom poslovanju evidentirano je 92 konsultantske kompanije, što čini 10,01% ukupnog broja konsultantskih kompanija. U ovom sektoru ističu se: konsultanti za osnivanje preduzeća (33,70%), konsultanti za spoljnu trgovinu (39,13%) i konsultanti za razvoj maloprodaje (16,30%), što je prikazano u *tabeli 2*.

Tabela 2: Komercijalno poslovanje

Red. broj	Oblast konsaltinga	Broj preduzeća	%
1.	Statističke usluge	13	14,29
2.	Informacione usluge u izradi studija i elaborata	25	27,47
3.	Usluge konsaltinga u izradi elaborata za potrebe industrije i trgovine	9	9,89
4.	Izrada poslovnih izveštaja i ekonomskih studija	16	17,58
5.	Konsultanti za ekonomiku poljoprivrede	3	3,30
6.	Konsultanti za ekonomske studije iz oblasti pomorstva	1	1,10
7.	Ekonomske izveštaji, Inženjering elaborati	17	18,68
Ukupno		91	100,00

Izvor: www.kompass.co.yu

Istovremeno, raste značaj konsultanata za rukovanje sistemima poslovnih podataka, kao i konsultanata za informisanje u sektoru građevinarstva. Za izradu studija i elaborata specijalizovana je 91 konsultantska kompanija ili 9,90% od ukupnog broja konsultantskih kompanija u Srbiji.

U ovom segmentu konsultantskog tržišta najveće učešće imaju: informacione usluge u izradi studija i elaborata (27,47%), ekonomski izveštaji, inženjering elaborati (18,68%) i izrada poslovnih izveštaja i ekonomskih studija (17,58%). Takođe, uočljivo je da značajno učešće imaju statističke usluge i konsalting podrška u izradi fizibiliti studija (*Tabela 3*).

Tabela 3. Studije i elaborati

RB	Oblast konsaltinga	Broj preduzeća	%
1.	Statističke usluge	13	14,29
2.	Informacione usluge u izradi studija i elaborata	25	27,47
3.	Usluge konsaltinga u izradi elaborata za potrebe industrije i trgovine	9	9,89
4.	Izrada poslovnih izveštaja i ekonomskih studija	16	17,58
5.	Konsultanti za ekonomiku poljoprivrede	3	3,30
6.	Konsultanti za ekonomske studije iz oblasti pomorstva	1	1,10
7.	Ekonomski izveštaji, Inženjering elaborati	17	18,68
8.	Izrada fizibiliti studija	7	7,69
Ukupno		91	100,00

Izvor: www.kompass.co.yu

Usluge konsaltinga u oblasti industrijskog marketinga i razvoja zastupljene su kod 43 konsultantske kompanije, od kojih su čak 42 kompanije specijalizovane za organizaciju nabavke preduzeća (*Tabela 4*). Pri tome, samo jedna konsultantska kompanija specijalizovana je za industrijski marketing i razvoj.

Tabela 4: Usluge konsaltinga u oblasti industrijskog marketinga i razvoja

RB	Oblast konsaltinga	Broj preduzeća	%
1.	Informativni centri, industrijski marketing i razvoj	1	2,33
2.	Konsultanti za organizaciju nabavke	42	97,67
Ukupno		43	100,00

Izvor: www.kompass.co.yu

Konsultantske kompanije specijalizovane za istraživanje tržišta čine 14,58% ukupnog broja konsultantskih kompanija. Najveće učešće imaju konsultantske usluge istraživanja tržišta (47,01%), slede usluge istraživanja tržišta anketiranjem potrošača (11,19%), usluge istraživanja tržišta investicionih dobara (10,45%). Istovremeno, veliko učešće imaju usluge motivacionih istraživanja i ispitivanja javnog mnjenja, marketinške studije i istraživanja tržišta proizvoda (*Tabela 5*).

Tabela 5: Istraživanje tržišta

RB	Oblast konsaltinga	Broj preduzeća	%
1.	Usluge istraživanja tržišta	63	47,01
2.	Usluge istraživanja tržišta investicionih dobara	14	10,45
3.	Usluge motivacionih istraživanja i ispitivanja javnog mnjenja	10	7,46

4.	Usluge istraživanja tržišta anketiranjem potrošača	15	11,19
5.	Marketinške studije, Istraživanja tržišta proizvoda	12	8,96
6.	Istraživanje tržišta, efektnost oglašavanja	14	10,45
7.	Istraživanje tržišta, prehrambena industrija	6	4,48
Ukupno		134	100,00

Izvor: www.kompass.co.yu

Konsultantske usluge marketinga evidentiraju se kod 139 konsultantske kompanije (učešće od 15,12%). Najznačajnije servisne linije konsaltinga u ovom tržišnom segmentu su: marketing i prodaja (47,48%); unapredjenje prodaje (25,18%); lansiranje proizvoda (9,35%). Zanimljivo je učešće konsultanata za marketing strategiju (0,72%), uprkos njenom značajnom uticaju na performanse preduzeća.

Tabela 6: Usluge marketinga

RB	Oblast konsaltinga	Broj preduzeća	%
1.	Konsultanti za marketing strategiju	1	0,72
2.	Konsultanti za unapredjenje prodaje	35	25,18
3.	Konsultanti za lansiranje proizvoda	13	9,35
4.	Usluge marketinga za duvansku industriju	3	2,16
5.	Usluge marketinga za prehrambenu industriju	11	7,91
6.	Usluge marketinga za modnu industriju	7	5,04
7.	Marketing database services	2	1,44
8.	Konsultanti za marketing i prodaju	66	47,48
9.	Usluge marketinga za industriju gume	1	0,72
Ukupno		139	100,00

Izvor: www.kompass.co.yu

U oblasti neposrednog marketinga ističu se usluge distribucije cirkulara i uzoraka, usluge unapredjenja prodaje, usluge adresiranja i računarske obrade adresa za neposredan marketing (*Tabela 7*). Tržišna strategija preduzeća, osim uvažavanja 4P-marketing koncepta, trebalo bi da sadrži interaktivan sistem marketinga koji koristi jedan ili više medija privredne propagande kako bi se uticalo na tržišnu tražnju.

Tabela 7: Usluge neposrednog marketinga

RB	Oblast konsaltinga	Broj preduzeća	%
1.	Konsultanti neposrednog marketinga	2	4,54
2.	Usluge prodaje robe telefonom	5	11,36
3.	Usluge distribucije cirkulara i uzoraka	13	29,54
4.	Usluge unapredjenja prodaje	10	22,73
5.	Direct mail organisations	1	2,27
6.	Usl. račun. obrade adresa za neposredan marketing	5	11,36
7.	Usluge adresiranja	6	13,64
8.	List builders	2	4,54
Ukupno		44	100,00

Izvor: www.kompass.co.yu

Naime, reč je o direktnom marketingu, koji predstavlja napor da se privuku i održavaju potrošači na osnovu kontakta bez posrednika. Cilj je da se ostvari direktno rea-

govanje u formi: kupovine putem telefona ili pošte, zahteva za katalogom ili literaturom o proizvodu, saglasnosti da se poseti lokacija, događaj, sajam ili izložba, participacije u nekoj formi akcije, zahteva za demonstracijom proizvoda, zahteva za posetom preduzeću⁸. Direktan marketing ima sledeće bitne komponente:

- privredna propaganda sa direktnim reagovanjem,
- razvijena i efikasna banka podataka,
- direktno građenje odnosa sa potrošačima da se poveća obim prodaje,
- tržišno učešće i dobit.

Za razliku od masovnog marketinga koji potrošače identifikuje kao grupu koja ima zajedničke demografske karakteristike, direktan marketing identifikuje potrošača po imenu, adresi, i ponašanju u kupovini. Direktan marketing u proizvodnji i prodaji može se ostvariti putem maksimarketina, marketinga baze podataka, telemarketinga i interaktivnog marketinga. Maksimarketing predstavlja korišćenje banke podataka o potrošačima i privredne propagande u funkciji stvaranja ciljno usmerene poruke koja doprinosi stvaranju i proširenju dugoročnih odnosa sa specifičnom grupom potrošača.

Marketing baze podataka uključuje ekstenzivnu listu relevantnih informacija za užu ciljnu grupu veoma perspektivnih potrošača sa ponudom preduzeća od interesa upravo za njih. Telemarketing, kao što sam naziv govori, predstavlja prodaju putem telefona. Poslednji oblik direktnog marketinga, tzv. interaktivni marketing podrazumeva sistem medija koji omogućava preduzećima i pojedincima kao potrošačima da učestvuju u dvostranom komuniciranju putem računara, televizije, telefaksa.

Konsultantske usluge finansijskog informisanja čine 2,07% konsultanskog tržišta. Najveće učešće imaju usluge komercijalnog i finansijskog informisanja, usluge informisanja o stanju na tržištu deviza i usluge informisanja o stanju na terminskim robnim tržištima (*Tabela 8*).

Tabela 8: Usluge finansijskog informisanja

RB	Oblast konsaltinga	Broj preduzeća	%
1.	Usluge komercijalnog i finansijskog informisanja	10	52,63
2.	Usluge informisanja o stanju na terminskim robnim tržištima	3	15,79
3.	Usluge informisanja o stanju na tržištu deviza	4	21,05
4.	Usluge informisanja o stanju na tržištu plemenitih metala	2	10,53
Ukupno		19	100,00

Izvor: www.kompass.co.yu

Finansijski konsalting je rezultat potrebe za adekvatnim i integrisanim finansijskim informacijama koje su postale presudan faktor efikasnog finansijskog planiranja. Kod usluga konsaltinga u oblastima investicija i finansija dominiraju savetodavne usluge u domenu kapitala i finansijskih investiranja sa učešćem od 53,73%. Takođe, značajno učešće imaju konsultanti za investiranje u hartijama od vrednosti, kao i usluge investiranja, kapital rizika i kapital poduhvata (*Tabela 9*).

⁸ Jobber, D., *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill Book Company, London 1995, str. 44.

Tabela 9: Usluge konsaltinga u oblastima investicija i finansija

RB	Oblast konsaltinga	Broj preduzeća	%
1.	Usluge investiranja, kapital rizika i kapital poduhvata	8	11,94
2.	Savetodavne usluge u domenu kapitala i finansijskih investiranja	36	53,73
3.	Konsultanti za investiranje u hartijama od vrednosti	15	22,39
4.	Konsultanti za obezbeđenje investicija	5	7,46
5.	Savetodavne usluge u upravljanju sredstvima klijenata u cilju optimalizacije prinosa	3	4,48
Ukupno		67	100,00

Izvor: www.kompass.co.yu

Tražnja za finansijskim konsaltingom će rasti u skladu sa razvojem finansijskog tržišta u Srbiji, najviše tržišta kapitala. Emisija akcija preduzeća i različite operacije sa akcijama zahtevaju kompleksno finansijsko planiranje koje će inicirati potrebu za eksternim savetima.

Prethodna analiza segmenata tržišta konsultantskih usluga ukazuje da se ovo tržište donekle diversifikovalo, imajući u vidu poslovnu ponudu konsultantskih kompanija u Srbiji. Nakon 2000-te godine njegov razvoj bio je intenzivan i slabo kontrolisan. Međutim, sudeći po broju konsultantskih kompanija i ostvarenim investicijama, može se zaključiti da se nije u dovoljnoj meri razvilo u proteklom periodu. Posledično, u prelaznom periodu dok se konsultantsko tržište u Srbiji značajnije ne razvije, a stručno obrazovanje ne prilagodi potrebama preduzetništva, bitnu ulogu u unapređenju performansi preduzeća imaće programi razvoja kompetentnosti i regionalne saradnje i povezivanja preduzeća.

Programi unapređenja kompetentnosti, regionalne saradnje i povezivanja malih i srednjih preduzeća u Srbiji

Projekat i ideja regionalne saradnje – RECCO. Koncept poslovanja mreže Centara za poslovne usluge u Jugoistočnoj Evropi - SEE Network omogućio je uspostavljanje Centara za poslovne usluge za prekograničnu saradnju i spoljnu trgovinu, u svakoj od zemalja partnera u projektu. Poslovni konsalting i kreiranje uslova za uspešnu poslovnu saradnju, doprinose unapređenju poslovanja sektora malih i srednjih preduzeća kroz uspostavljanje bilateralne saradnje i pristup novim tržištima. Takođe, razvijena je i web platforma za pružanje i promovisanje poslovnih usluga⁹. Regionalni partneri su:

- Centar za regionalni razvoj (RDA), Tirana, Albanija;
- Privredna komora Republike Srpske, Banja Luka, Bosna i Hercegovina;
- Udruženje poslovnih konsultanata (UPS-AMC), Zagreb, Hrvatska;
- Centar za preduzetništvo i privredni razvoj (CEED), Podgorica, Crna Gora;
- BASME Konsalting i Trening, Skoplje, Makedonija;
- Regionalna privredna komora Užice, Srbija.

Centri za poslovne usluge u okviru mreže su polazne tačke u kojima se preduzećima mogu obezbediti informacije, treninzi i konsultantske usluge kao i kontakti sa poslovnim

⁹ www.see-network.com

partnerima iz Nemačke i Jugoistočne Evrope. Istovremeno, obezbećuju se poslovne informacije za preduzeća iz inostranstva, čime se ona upoznaju sa mogućnostima investiranja, osnivanja preduzeća i pravim partnerima za saradnju.

U tabeli 10 prikazan je sadržaj *RECCO projekta* i očekivani efekti. Najznačajniji elementi programa su konsultantske usluge, treninzi i web platforma koja pruža osnovne informacije o Jugoistočnoj Evropi, svakoj zemlji pojedinačno, potencijalnim poslovnim partnerima i uslovima investiranja kapitala. Na realizaciji projekta učestvuju konsultantske kompanije iz Nemačke u saradnji sa lokalnim partnerima¹⁰. Realizacija programa olakšava pristup tržištu investitorima i poslovnim partnerima iz inostranstva.

S druge strane, mala i srednja preduzeća unapređuju konkurentnost kroz poslovno povezivanje i zajedničku promociju. Kombinovanjem znanja i iskustva iz svake zemlje pronalaze se adekvatna poslovna rešenja. Centar za poslovne usluge Srbija (pri Regionalnoj privrednoj komori Užice) ima za cilj:

- unapređenje poslovanja domaćih MSP i povećanje njihove konkurentnosti na inostranom tržištu kroz obezbeđenje poslovnih informacija, tržišnih studija, konsultantskih usluga, treninga, direktnih poslovnih kontakata, promocije i olakšanog pristupa tržištu Jugoistočne Evrope i Nemačke/EU;
- razmenu informacija i znanja, i prenošenje najboljih iskustava iz Nemačke i zemalja u Jugoistočnoj Evropi;
- dalji razvoj prekogranične saradnje i međunarodne saradnje u Jugoistočnoj Evropi i Evropskoj uniji;
- rast izvoza srpske robe u Nemačku i Jugoistočnu Evropu;
- intenziviranje inostranih investicija u Srbiji i bolje korišćenje prednosti koje nude postojeći bilateralni Sporazumi o slobodnoj trgovini u regionu.

Tabela 10: Sadržaj RECCO projekta i očekivani efekti

Portfolio Konsultantskih usluga	Portfolio Treninga
Marketing i prodaja Uvođenje sistema upravljanja kvalitetom Korporativna društvena odgovornost Uvođenje standarda ISO 9000:2001 Istraživanje tržišta Spoljnotrgovinska regulativa i tehnički standardi za izvoz i uvoz robe na tržište EU i JIE Upravljanje projektima Mogućnosti finansiranja EU - Razvoj predloga	Otkrivanje problema u preduzećima Izrada biznis plana Konsultantska izvrsnost Vi i Vaš tim Finansijski lizing Investiranje u industriji
Sadržaj web platforme	Očekivane prednosti

¹⁰ InWEnt (www.inwent.org) – je nemačka organizacija za međunarodni razvoj ljudskih resursa, napredne treninge i dijalog. Osnovana je integrisanjem Carl Duisberg Gesellschaft i Nemačke Fondacije za međunarodni razvoj. Organizacija ima višedecenijsko iskustvo u međunarodnoj saradnji. Njeni praktični programi su namenjeni stručnjacima i rukovodiocima koji donose odluke u poslovanju, politici, javnoj upravi i civilnom društvu širom sveta. ILTIS GmbH je vodeća organizacija za razvoj i realizovanje strategija kroz pružanje konsalting usluga i treninga preduzećima i javnim institucijama. Značajan broj vodećih preduzeća u Nemačkoj su Iltisovi stalni klijenti.

Opšte informacije o regionu, partnerima u JI Evropi, uslovima za investiranje, primeri uspešne poslovne saradnje izmedju partnera iz JIE i Nemačke. Informacije o svakoj zemlji pojedinačno: Opšti podaci: površina, stanovništvo, administrativna podela, podaci o dostignutom nivou privrednog razvoja, poslovna kultura. Investicije: pregled strukture privrede i značajnih privrednih delatnosti; privredni podsticaji; zakonska regulativa; raspoloživi ljudski resursi Uvoz: struktura uvoza po proizvodima, delatnostima, zemljama; prikaz značajnih uvoznika; finansiranje uvoza; zakonska regulativa. Izvoz: raspoloživi potencijal, struktura izvoza po delatnostima, proizvodima, zemljama, značajni izvoznici; distributivni kanali; finansiranje izvoza; zakonska regulativa. Značajna poslovna dešavanja; pregled institucija, univerziteta, medijskih kuća u zemlji.	za lokalne partnere: povećanje efikasnosti korišćenjem sinergetskih efekata saradnje među lokalnim partnerima; sticanje novih znanja; poboljšanje kvaliteta usluga koje se pružaju klijentima i članicama; povećanje broja klijenata usled obraćanja novim ciljnim grupama; moгуćnost sticanja novih prihoda; promovisanje imidža sopstvene organizacije; regionalni pristup – više od nacionalnog / regionalnog provajdera. za potencijalne investitore i poslovne partnere iz inostranstva: olakšan pristup tržištu i proširenje mogućnosti za poslovnu saradnju u regionu Jugoistočne Evrope dostupnost svih relevantnih informacija o tržištu Jugoistočne Evrope na jednom mestu za mala i srednja preduzeća: povećanje konkurentnosti; promocija i poslovno povezivanje; povećanje profita.
---	---

Program pružanja pomoći razvoju malih i srednjih preduzeća – BAS. Radi se o programu Evropske banke za obnovu i razvoj, u okviru kojeg će se jasno definisati potrebe malih i srednjih preduzeća za konsaltingom i određivati adekvatne konsalting usluge koje će im pružati domaći konsultanti. Takođe, vršiće se povezivanje manjih domaćih firmi kojima je potrebna ekspertska podrška sa preduzećima koja mogu da im je pruže. Osnovni cilj ***BAS programa*** (Business Advisory Services) je da se pruži podrška razvoju i konkurentnosti malih i srednjih preduzeća, putem finansijske pomoći koja će se koristiti za dobijanje poslovnih saveta i konsalting usluga od najboljih domaćih konsultantskih firmi. Istovremeno, malim privrednicima će biti ponuđena saradnja i podrška pri izboru odgovarajućih domaćih konsultanata za rešavanje specifičnih poslovnih problema i konkretnih konsultantskih zadataka. U slučaju da među domaćim konsultantima ne postoje odgovarajući stručnjaci biće omogućen dolazak konsultanata iz inostranstva koji će svoje znanje podeliti sa stručnjacima u Srbiji.¹¹ Pri tome, preduzeće mora da ispunjava određene uslove kako bi se kvalifikovalo za dobijanje ove pomoći. Program zahteva da preduzeće bude registrovano u skladu sa važećim propisima, da je većinski deo akcija u privatnom i domaćem vlasništvu i da postoji dve godine¹².

Projekat razvoja preduzeća i preduzetništva - Ekoris. Ovaj projekat kojim upravlja

¹¹ U okviru programa biće finansirano 50 odsto troškova u maksimalnom iznosu od 10.000 evra.

¹² Preduzeće koje želi da dobije konsultantsku pomoć može da obavlja delatnost u svim sektorima osim u vojnoj i duvanskoj industriji, bankarstvu i igrama na sreću. BAS programom nisu obuhvaćeni pravni saveti, revizorske usluge, a promocija programa u Srbiji biće organizovana za sve zainteresovane privrednike u regionalnim privrednim komorama i drugim lokalnim institucijama. Trajanje projekta nije vremenski ograničeno već zavisi od poslovnog saveta koji je zatražen.

EAR (European Agency for Reconstruction), a finansira ga EU, započet je u decembru 2004. godine. Cilj projekta je da se stvore povoljni uslovi za razvoj sektora malih i srednjih preduzeća, kako bi se unapredila njihova konkurentnost na stranom tržištu i dodatno stimulirala konkurentnost srpske ekonomije. Program se sastoji od sledećih komponenti:

- razvoj politike sektora malih i srednjih preduzeća kroz podršku državne institucije;

- direktna podrška biznisu u okviru koje je osnovano sedam regionalnih agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva;

- kreiranje nacionalne inovacione strategije i Fonda namenjenog direktnom investiranju u inovacione projekte koji stimulišu razvoj preduzetništva.

Značajna komponenta projekta jesu inovacije, te je u skladu sa tim pokrenuta takozvana Grant šema za razvoj preduzeća i inovacija od 2,25 miliona evra koja obezbeđuje finansijsku podršku za ovakve projekte. **Ekoris projekat** predstavlja dopunu strateškim merama podrške države nauci, inovacijama, istraživanju i tehnologiji, što značajno treba da doprinese razvoju ekonomije zasnovane na znanju.

Zaokret u upravljanju preduzećima - TAM program. Ovaj program je u Srbiji pokrenut 2001. godine i omogućava preduzećima da razviju nove poslovne veštine na nivou ključnih menadžera¹³. Najiskusniji svetski lideri u biznisu pružaju konsalting podršku u nameri da pomognu našim preduzećima da unaprede rukovođenje i efikasnost poslovanja. Primarni cilj programa je da pomogne menadžmentu preduzeća koje ispunjava potrebne kriterijume da uspešnije vodi poslove u uslovima pojačane konkurencije na tržištu, kao i da pomogne u identifikovanju i lociranju potrebnih resursa. **TAM program** (Turn Around Management) podržava i ekonomsku reformu tako što:

- preduzećima pomaže da se transformišu i uspešno posluju na slobodnom tržištu,
- pomaže im da razviju nove poslove,
- menadžerima pruža podršku u razvoju upravljačkih sposobnosti.

Pojedinačni projekti su prilagođeni potrebama konkretnog preduzeća. TAM program pomaže preduzećima u Srbiji u pripremi novih načina poslovanja, razvoju prodajnih i marketinških strategija, istraživanju izvoznih mogućnosti, privlačenju finansijera, finansijskom i strateškom planiranju, restrukturiranju organizacije, unapređenju proizvodnje i dizajna i u usaglašavanju sa pravnim propisima u delatnosti i međunarodnom ekološkom praksom¹⁴. Da bi se preduzeće kvalifikovalo za pomoć po programu TAM, ključno je da menadžment treba da prepozna korist od projekta i da bude spreman da posveti neophodno vreme i trud. Preduzeće treba da bude u privatnom vlasništvu ili da se država opredelila da ga privatizuje i ne može biti iz oblasti bankarstva, vojne proizvodnje, igara na sreću ili

¹³ Projekat obično traje 18 meseci i vodi ga jedan od visokostručnih TAM-ovih viših industrijskih savetnika, koji ima bar 15 godina iskustva kao generalni direktor u kompaniji koja posluje u određenom relevantnom sektoru u ekonomsko razvijenim uslovima. TAM program angažuje više od 3.100 stručnjaka svih oblasti, a na projektima u Srbiji bilo je angažovano više od 140 specijalista.

¹⁴ Od 1993. do 2005. godine TAM program je realizovao više od 1.300 projekata u 27 zemalja, sa donatorskim fondom od 82 miliona evra. U Srbiji je u međuvremenu ovim programom obuhvaćeno 86 preduzeća iz najrazličitijih sektora iz svih krajeva zemlje, od čega je 65 projekata bilo finansirano preko EAR-a. Svi menadžeri koji su bili uključeni u poslednja 24 projekta u Srbiji konstatovali da je nakon sprovođenja TAM-a, perspektiva kompanije bolja ili značajno bolja. Svi su ocenili da je TAM projekat bio uspešan, a 75 odsto menadžera je po završetku projekta zaključilo da je projekat visoko zadovoljavajući ili odličan.

duvanske industrije. Primena TAM projekata po strukturama delatnosti je najzastupljenija u sektoru proizvoda od drveta (18%), zatim mašina, električne opreme, odeće i tekstila (14%), dok je u sektoru maloprodaje i usluga TAM projekat primenjen u 11% slučajeva. U sektoru ostale prerade, hemijskim proizvodima, građevinskom materijalu i transportu, TAM projekat zastupljen je sa 8%.

Većina srpskih kompanija koje su uključene u TAM program značajno su povećale izвозne potencijale, a ovaj projekat pomogao je mnogim preduzećima da unaprede proizvodnju i poslovanje i povećaju produktivnost. Uspesna preduzeća koja su ušla u projekat prilično su povećala svoje mogućnosti za veće otvaranje tržišta u budućnosti, ulazak Srbije u EU, ali i bolje snalaženje na tržištu Evrope i sveta. Očekuje se da TAM u Srbiji bude nastavljen i u narednom periodu.

UNIDO program unapredjenja poslovanja malih i srednjih preduzeća. Organizacija Ujedinjenih Nacija za industrijski razvoj (UNIDO) već 10 godina uspešno pomaže unapređenje poslovanja u zemljama u razvoju i tranziciji¹⁵. Program se bazira na principu kontinualnih unapredjenja uz primenu ključnih indikatora poslovanja. Saglasan je ISO standardima i predstavlja jedan od koraka ka zahtevima koje je postavila Svetska Trgovinska Organizacija (STO). Dosadašnja primena programa je kod preduzeća dovela do prosečnog povećanja efikasnosti poslovanja od 8-25%. Osim unapredjenja menadžerskih sposobnosti i veština, program sadrži i ekspertske alate i praksu za monitoring. Naime, **UNIDO tehnike i alati** predstavljaju poslovni vodič za preduzeća koja žele da unaprede svoje poslovne performanse u uslovima pojačane konkurencije i strožijih uslova poslovanja. Ovaj program vodi menadžera kroz poslovanje dijagnosticirajući mu u svakom trenutku aktuelno stanje poslovanja. Najbitniji zadaci programa su:

- adaptacija i implementacija paketa za unapređenje poslovanja zasnovanog na UNIDO metodologiji i odgovarajućim softverskim alatima;

- naučiti menadžere i dati im alate da vode poslovanje sa maksimalnom efikasnošću, korišćenjem sopstvenih resursa i čineći poslovni razvoj održivim, konkurentnim i produktivnim;

- unapređenje poslovnih rezultata malih i srednjih preduzeća;

- podizanje znanja kao preduzetničkog kapitala za uvođenje inovacija.

UNIDO EPIC Serbia nudi program – „Besplatan biznis savet”. U okviru promocije UNIDO metodologije kontinualnog unapredjenja poslovanja i UNIDO alata za merenje poslovnih rezultata, organizovan je promotivni program koji podrazumeva dve vrste pomoći:

- **Sprovođenju dijagnostičkog programa.** Ovaj program će, uz maksimalno čuvanje poslovne tajne, omogućiti snimak opšteg stanja preduzeća i ukazati na mesta gde bi trebalo obratiti pažnju sa predlogom načina za unapređenje.

- **Definisanje specifične potrebe preduzeća i davanje smernica za njihovu realizaciju.** UNIDO EPIC Serbia obezbeđuje do 50% sredstava za realizaciju većine aktivnosti koje predlože konsultanti, u slučaju da preduzeće odluči da im poveri njihovu realizaciju.

UNIDO program unapredjenja poslovanja primenjen je u više od 3000 kompanija širom sveta¹⁶. Skriveni gubici u malim i srednjim preduzećima se kreću u iznosu od

¹⁵ www.win2biz.com/unido_sw/eng/global-directory.htm

¹⁶ Njegova primena je dala pozitivne rezultate u: Indija (1999.), Rusija (1999.), Slovačka (1999.), Čile (2000.), Kenija (2000.), Uganda (2000.), Tanzanija (2000.), Zambija (2000.), Etiopija

5-35%, zavisno od stručnosti menadžera i razvijenosti preduzeća. U takvim uslovima dolazi do niske produktivnosti, nekonkurentnosti, izgubljenih izvoznih i razvojnih šansi i sl. Posledično, UNIDO program upravo ima zadatak i cilj da ukaže malim i srednjim preduzećima da dijagnosticiraju mesta na kojima postoje neefikasnosti, da im pomogne da neefikasnosti eliminišu ili minimiziraju i učine svoje preduzeće konkurentnijim na domaćem i stranom tržištu.

Zaključak

Upravljanje poslovanjem preduzeća podrazumeva primenu modernih poslovnih koncepata i spremnost za suočavanje sa promenama. Konsalting je jedan od značajnih faktora efikasnog restrukturiranja preduzeća u Srbiji i unapređenja poslovne prakse. Suština restrukturiranja preduzeća je u povećanju spoljne i unutrašnje konkurentnosti kroz otvaranje prema međunarodnom tržištu i pospešivanje stvaranja novih malih i srednjih preduzeća.

Uspešno rešavanje nagomilanih problema u periodu afirmacije tržišne ekonomije moguće je ukoliko se stvori 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, potrebne su i konsalting intervencije koje dovode do stvaranja tržišnog poretka. Programi konsalting podrške za preduzeća u Srbiji upravo doprinose razvoju poslovanja na principima tržišne ekonomije. Radi se o konsalting intervencijama koje dovode do razvoja spontanih ekonomskih procesa koji karakterišu tržišnu ekonomiju. Ti procesi su razvoj novog sektora, preduzetnička inicijativa i poslovni aktivizam transformisanih kompanija.

LITERATURA

1. Edvinsson, L. and Malone, M. S., „Intellectual Capital“, The Proven Way to Establish Your Company's real Value by Measuring Its Hidden Brainpower, Judy Piatkus (Publishers) Ltd. London 1997.
2. Davenport, Thomas H. and Laurence P., „Working knowledge - how organizations manage what they know“, Harvard Business School. Boston, Mass 1998.
3. Jobber, D., *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill Book Company, London 1995.
4. Kipping, M. and Armbrüster, T., „Management Consultants and Management Knowledge“, *A Literature Review*, A Draft, The University of Reading. UK 2000.
5. Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, H., „The Knowledge Creating Company“, Oxford University Press. New York 1995.
6. www.kompass.co.yu
7. www.see-network.com
8. www.inwent.org
9. www.win2biz.com/unido_sw/eng/global-directory.htm

(2000.), Egipat (2001.), Kolumbija (2002-2004.), Palestina (2004.), Liban (2004.), Velika Britanija (2004.), i druge zemlje: Argentina, Austrija, Bahrein, Bugarska, Brazil, Saudijska Arabija, Italija, Maroko, Nikaragva, Peru, Poljska, Šri Lanka, Švedska, Tajland, Tunis, USA, Vijetnam.