



УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



Драган Д. Дукић

**МЕНАѢМЕНТ КОНСАЛТИНГ КАО ПОДРШКА РАСТУ
И РАЗВОЈУ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА**

- докторска дисертација -

Ментор:
Проф. др Биљана Предић

Ниш, 2014. године



**UNIVERSITY OF NIŠ
FACULTY OF ECONOMICS**



Dragan D. Dukić

**MANAGEMENT CONSULTING AS SUPPORT TO GROWTH AND
DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES**

- doctoral dissertation -

**Mentor:
Prof. Biljana Predic, PhD**

Niš, 2014.

Наслов и кратак садржај (резиме) дисертације:

Наслов: МЕНАѢМЕНТ КОНСАЛТИНГ КАО ПОДРШКА РАСТУ И РАЗВОЈУ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА

Резиме: Економски раст и развој умногоне зависи од способности МСП да развијају и реализују свој потенцијал за растом. Истовремено, способност МСП за раст је високо зависна од менаѢерских знања и способности особа које су на челу тих предузећа. Мала и средња предузећа у Србији воде углавном власници, који немају довољна и адекватна менаѢерска знања, а постојећи начини усавршавања менаѢмента и пасивно учење, не обезбеђује ниво знања и вештина које данас тражи конкурентско окружење. Због тога је веома изражена потреба за екстерном стручном подршком и адекватном едукацијом, како кроз формални и неформални образовни систем, тако и у непосредној пракси.

У раду се сагледава менаѢмент консалтинг као услуга и као процес, а посебно као један од извора за стицање практичних менаѢерских знања и вештина. Конкретније се приказују и анализирају специфичности менаѢмент консалтинга у малим и средњим предузећима, као и услуге које су карактеристичне за предузећа ове величине. Указује се и на значај етичког аспекта менаѢмент консалтинга у сектору МСП, као и значај поверења и међусобног односа консултант-клијент.

Емпиријски део истраживања обухвата анализу малих и средњих предузећа различите величине и старости, посебно са аспекта реалне или потенцијалне потребе за одређеним менаѢмент консалтинг услугама. Коришћена је метода анкетирања, у циљу утврђивања ставова предузетника и власника МСП о менаѢмент консалтингу, о његовој корисности, о потребама предузетника и власника за услугама менаѢмент консалтинга, као и о разлозима (не)коришћења консалтинг услуга.

Посебно се анализирају потребе растућих МСП, зависно од величине предузећа, при чему је потврђена претпоставка да што је предузеће мање, мања је могућност коришћења специфичних консалтинг услуга а већа је потреба за неформалним, општим пословним консалтингом и интердисциплинарном едукацијом.

Анализиране су разлике између институционалних и приватних пружалаца консалтинг услуга за МСП. Компарацијом доступности и коришћења консалтинг услуга институционалних и приватних консултаната, као и квалитета тих услуга, долази се до занимљивих информација и закључака о потреби да је сврсисходно фокусирање институционалних консултантских агенција на општи приступ, а приватних на специфичне консалтинг услуге.

Спроведено истраживање је несумњиво доказало да се консултантска подршка сектору МСП у Србији још увек налази у почетној фази, без озбиљнијих регулаторних механизма. Држава има кључну улогу у развоју институција и програма подршке сектору МСП, али и омогућавању развоја тржишних професионалних организација за подршку МСП. Резултати овог истраживања могу послужити као подлога за редефинисање мисије и програма рада појединих институција нефинансијске подршке сектору МСП у Србији, за креирање сврсисходнијих локалних и регионалних стратегија развоја сектора МСП, као и за употпуњавање законске регулативе у области пословног и менаѢмент консалтинга.

The title and a summary of the dissertation:

Title: **MANAGEMENT CONSULTING AS SUPPORT TO GROWTH AND DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES**

Summary: Economic growth and development is highly dependent on the ability of SMEs to develop and realize their potential for growth. At the same time, the ability of SMEs to grow is highly dependent on managerial knowledge and skills of people who are at the helm of the enterprise. In Serbia, SMEs are generally managed by owners which do not have adequate managerial skills. Existing methods of management training and passive learning do not provide the level of knowledge and skills required in present competitive environment. Because of that, there is very strong need for external professional support and adequate training, both through formal and informal education system, and in the immediate practice.

This paper looks at the management consulting as a service and a process, especially as one of the sources for acquiring practical management knowledge and skills. More specifically it presents and analyzes the specifics of management consulting services to small and medium-sized enterprises, as well as services that are specific to businesses of this size. It also shows the importance of ethical aspects of management consulting in the SME sector, and the importance of trust and mutual relations between consultants and clients.

The empirical part of the research includes analysis of small and medium-sized enterprises of different sizes and ages, especially in terms of actual or potential need for specific management consulting services. We used a survey method, to determine the attitudes of entrepreneurs and SME owners toward management consulting, its usefulness, the needs of the entrepreneurs and the owners to use consulting services, as well as the reasons for (non) use of consulting services.

In particular, analyzing the needs of the growing SMEs, depending on the size of the enterprises, we verified the hypothesis that smaller company has less possibility to use the specific consulting services, but greater need for informal, general business consulting and interdisciplinary education.

We analyzed the differences between institutional and private providers of consulting services to SMEs. By comparing the availability and use of consulting services of institutional and private consultants, and quality of these services, there are some interesting information and conclusions about the need for a meaningful institutional consulting agency to focus on universal approach, and private on provision of specific consulting services.

A survey has undoubtedly proved that consulting support to the SME sector in Serbia is still at an early stage, without serious regulatory mechanisms. Government has a key role in the development of institutions and programs to support the SME sector, as well as facilitating the development of the market of professional organizations to support SMEs. The results of this study can serve as a basis for redefining the mission and work programs of the institutions for non-financial support to the SME sector in Serbia, to create more meaningful local and regional strategies for development of the SME sector, as well as the improving of legislation in the field of business and management consulting.

Преглед табела

Ред бр.	Ознака табеле	Назив табеле	Стр.
1	1.1.	Фактори који доприносе успеху предузетника	25
2	2.2.	Критеријуми дефинисања микро, малих и средњих предузећа	27
3	2.3.	Ранг према условима за пословање на листи Светске банке	29
4	2.4.	Услови пословања у Србији, укупно и по областима	31
5	2.5.	Ранг земаља у окружењу по условима пословања	31
6	2.6.	Глобални индекс конкурентности Србије и земаља у окружењу	32
7	2.7.	Области и активности нефинансијске подршке МСПП	47
8	3.1.	Носиоци активности јачања конкурентности	72
9	3.2.	Разлике између предузетника и менаџера	85
10	3.3.	Разлике у менаџменту малих и великих предузећа	93
11	4.1.	Број консултаната и промет по консултанту у Шпанији	109
12	4.2.	Кључни фактори успеха менаџмент консалтинга	121
13	4.3.	Кључне димензије развоја односа консултант – клијент	131
14	4.4.	Консултантске парадигме засноване на активностима и резултатима	133
15	4.5.	Учешће у европском тржишту менаџмент консалтинга	141
16	4.6.	Компарација консултантског тржишта у земљама централне и источне Европе	144
17	4.7.	Приходи по консултанту на МК тржишту Европе	145
18	5.1.	Чиниоци у одређивању цене МК услуге	164
19	5.2.	Главне препреке у раду консултаната у Србији	166
20	5.3.	Фазе раста предузећа, по Исаку Адигесу	174
21	5.4.	Стилови менаџмента по Грејнеровом моделу раста	183
22	5.5.	Стилови менаџмента према Черчил-Луисовом моделу раста	184
23	6.1.	Структура испитиваних предузећа према броју запослених	191
24	6.2.	Структура испитиваних предузећа према седишту	192
25	6.3.	Старост анкетираних предузећа	192
26	6.4.	Претежна делатност истраживаних предузећа	193
27	6.5.	Степен образовања анкетираних предузетника и власника МСП	193
28	6.6.	Структура испитиваних консултаната према седишту	194
29	6.7.	Претежна делатност анкетираних консултаната	194
30	6.8.	Степен образовања анкетираних консултаната	194
31	6.9.	Кључна знања и вештине за руковођење - по мишљењу предузетника и власника/менаџера МСП	196

32	6.10.	Знања и вештине за које је власницима/менаџерима МСП потребна екстерна подршка <i>(по њиховом мишљењу)</i>	197
33	6.11.	Знања и вештине за које би власници/менаџери МСП ангажовали (и платили) консултанте	197
34	6.12.	Кључна знања и вештине за руковођење <i>(по мишљењу консултаната)</i>	198
35	6.13.	Мишљење предузетника и власника МСП о корисности менаџмент консалтинг услуга	199
36	6.14.	Разлози због којих власници/менаџери не користе консултантске услуге	200
37	6.15.	Разлози одлуке за куповину консалтинг услуге	200
38	6.16.	Фактори на основу којих се клијент одлучује за конкретног (одређеног) консултанта	200
39	6.17.	Негативни ставови предузетника о менаџмент консултантима	201
40	6.18.	Мишљење предузетника и власника/менаџера МСП о корисности едукације	202
41	6.19.	Значај перформанси едукације - аспект предузетника/менаџера	202
42	6.20.	Извори пословних савета за предузетнике и власнике МСП	203
43	6.21.	Удео предузећа која су <u>и расла и користила</u> МК услуге	205
44	6.22.	МК услуге које користе растућа МСП	206
45	6.23.	МК услуге које најчешће користе <u>растућа мала</u> предузећа	208
46	6.24.	МК услуге које најчешће користе <u>растућа средња</u> предузећа	208
47	6.25.	Мрежа регионалних развојних агенција у Србији	210
48	6.26.	Услуге у понуди институционалних пружалаца МК услуга (према интертнет презентацијама РРА)	211
49	6.27.	Услуге у понуди институционалних пружалаца МК услуга <i>(наводи институционалних консултаната)</i>	212
50	6.28.	Највише коришћене услуге институционалних пружалаца МК услуга <i>(према наводима предузетника и власника МСП)</i>	213
51	6.29.	Квалитет менаџмент консалтинг услуга институционалних консултаната	214
52	6.30.	Услуге у понуди приватних пружалаца МК услуга <i>(наводи консултаната)</i>	216
53	6.31.	Највише коришћене услуге приватних пружалаца МК услуга <i>(према наводима клијената – предузетника и власника МСП)</i>	217
54	6.32.	Квалитет менаџмент консалтинг услуга приватних консултаната	218
55	6.33.	Упоредни преглед коришћења МК услуга приватних и институционалних консултаната <i>(према наводима клијената)</i>	219
56	6.34.	Упоредни преглед квалитета МК услуга приватних и институционалних консултаната <i>(према наводима клијената)</i>	221

Преглед слика

Ред бр.	Ознака слике	Назив слике	Стр.
1	2.1.	Најпроблематичнији фактори пословања у Србији	33
2	2.2.	Фактори конкурентности и фазе економског развоја	35
3	2.3.	Пирамида подршке развоју МСП сектора	36
4	3.1.	Различити нивои посматрања конкурентности	59
5	3.2.	Проблеми развоја МСП-а у Србији	64
6	3.3.	Планирање и спровођење промена унутар система	70
7	3.4.	Редослед у транзиционим и развојним променама	70
8	3.5.	Шта чини успешног предузетника	90
9	4.1.	Директна и индиректна релација клијент-консултант	111
10	4.2.	Однос између основних, стратешких и кључних способности организације	120
11	4.3.	Паралеле различитих типова консалтинг праксе	122
12	4.4.	Фазе процеса консалтинга	137
13	4.5.	Величина европског менаџмент консалтинг тржишта 1998-2011.	142
14	5.1.	Старосна структура предузетника и власника МСП у Србији	152
15	5.2.	Укупни издаци предузећа за услуге консултаната	164
16	5.3.	Адигесов животни циклус организације	177
17	5.4.	Грејнеров модел раста	178
18	5.5.	Черчил-Луисов модел раста	180
19	5.6.	Стилови менаџмента кроз фазе животног циклуса предузећа - по Адигесу	182
20	6.1.	Структура испитиваних предузећа према броју запослених	191
21	6.2.	Графички приказ старости анкетираних предузећа	192
22	6.3.	МК услуге које користе растућа МСП (1)	207
23	6.4.	МК услуге које користе растућа МСП (2)	207
24	6.5.	Разлика у коришћењу појединих МК услуга приватних и институционалних консултаната (у %)	220
25	6.6.	Поређење квалитета МК услуге институционалних и приватних пружалаца консалтинг услуга	221

САДРЖАЈ

1. УВОД.....	1
1.1. ПРЕДМЕТ, ПРОБЛЕМ И ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА	2
1.2. ИСТРАЖИВАЧКЕ ХИПОТЕЗЕ	3
1.3. ПРИМЕЊЕНА МЕТОДОЛОГИЈА	3
1.4. КРАТАК ПРИКАЗ РАДА ПО ПОГЛАВЉИМА	5
2. УЛОГА И ПРОБЛЕМИ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У ТРАНЗИЦИОНОМ ПОСЛОВНОМ АМБИЈЕНТУ	8
2.1. УТИЦАЈ ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ НА РАЗВОЈ И КАРАКТЕРИСТИКЕ МСП	9
2.1.1. Утицај глобализације на перформансе и конкурентност МСП.....	10
2.1.2. Стандарди квалитета производа и услуга у МСП	12
2.1.2.1. Однос власника и менаџера МСП према системима квалитета	12
2.1.2.2. Корисност примене интегрисаних система квалитета у МСП... 13	
2.1.3. Међусобна пословна сарадња МСП	14
2.1.4. Евроинтеграције и менаџмент МСП.....	16
2.2. МСП У КОНТЕКСТУ ТРАНЗИЦИОНОГ ПРИВРЕДНОГ СИСТЕМА	18
2.2.1. МСП и развијеност привреде	18
2.2.1.1. Улога МСП у економском расту и развоју	20
2.2.1.2. Утицај МСП на запосленост.....	21
2.2.2. МСП у транзиционим привредама.....	22
2.2.3. Фактори успешности малих и средњих предузећа у променљивом и недовољно дефинисаном окружењу	23
2.2.4. Тренд промене привредне структуре у свету	26
2.3. МАЛА И СРЕДЊА ПРЕДУЗЕЋА У СРБИЈИ.....	28
2.3.1. Компарација привредне структуре у Европској Унији и Србији.....	29
2.3.2. Макроекономски амбијент у којем послују МСП у Србији.....	30
2.3.2.1. Конкурентност Србије у односу на ЕУ и окружење	32
2.3.2.2. Стратегија развоја предузетништва у Србији.....	34
2.3.3. Проблеми МСП у Србији и препоруке за њихово решавање	37
2.4. ИНСТИТУЦИОНАЛНА ПОДРШКА МСП	38
2.4.1. Финансијска подршка.....	41
2.4.2. Нефинансијска подршка.....	46
2.4.3. Мрежа регионалних агенција за подршку развоја МСП	50

3. МЕНАѢМЕНТ КАО ДЕТЕРМИНАНТА РАСТА И РАЗВОЈА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА	52
3.1. ЛОКАЛНИ И ГЛОБАЛНИ КАРАКТЕР РАСТА И РАЗВОЈА МСП	52
3.1.1. Привредни раст и МСП	52
3.1.2. Стратегијски приступ расту и развоју МСП.....	56
3.2. УПРАВЉАЊЕ АКТИВНОСТИМА ЈАЧАЊА КОНКУРЕНТНОСТИ МСП.....	57
3.2.1. Конкурентност као фактор раста МСП.....	58
3.2.1.1. Конкурентност у новим концептима економског раста.....	59
3.2.1.2. Конкурентност МСП	60
3.2.2. Компетентност менаѢмента као предуслов конкурентности МСП	62
3.2.3. Неопходност интерних и системских промена у циљу јачања конкурентности МСП	64
3.2.3.1. МенаѢмент трансформације МСП – кризни менаѢмент	64
3.2.3.2. Системска подршка јачању менаѢмента МСП у циљу унапређења конкурентности	66
3.2.4. Носиоци активности на јачању конкурентности МСП у транзиционим привредама	68
3.2.4.1. Реформске промене као допринос конкурентности	68
3.2.4.2. Системски приступ управљању МСП.....	69
3.2.4.3. Пројектни приступ управљању	70
3.2.4.4. Кључни актери јачања конкурентности у земљама у транзицији	71
3.3. РАЗВОЈ МЕНАѢМЕНТА МСП.....	72
3.3.1. Однос власништва и менаѢмента у МСП	73
3.3.1.1. МСП у привредама у транзицији	73
3.3.1.2. Управљање МСП	75
3.3.2. Значај увођења професионалног менаѢмента за раст МСП.....	77
3.3.2.1. МенаѢмент и развој МСП.....	77
3.3.2.2. МенаѢмерске вештине, знања и способности.....	79
3.3.2.3. Успешност менаѢмента МСП	80
3.3.3. Стратегијски менаѢмент као претпоставка раста и развоја МСП	81
3.3.3.1. Предузетничке стратегије.....	81
3.3.3.2. Значај стратегијског планирања за раст и развој МСП.....	82
3.4. ВЕЛИЧИНА ПРЕДУЗЕЋА КАО ОДРЕДНИЦА МОДЕЛА УПРАВЉАЊА	84
3.4.1. Предузетнички приступ управљању МСП	84
3.4.1.1. Опште специфичности управљања у МСП.....	84
3.4.1.2. Однос предузетништва и менаѢмента.....	85
3.4.1.3. Предузетнички менаѢмент	86
3.4.2. Развијање менаѢмерских компетенција руководиоца МСП.....	87
3.4.2.1. МенаѢмент концепт у малом бизнису.....	87
3.4.2.2. Развој менаѢмерских компетенција у функцији развојне стратегије малог бизниса.....	90
3.4.3. Предузетнички менаѢмент у функцији величине предузећа	92
3.4.3.1. Специфичности управљања и руковођења малим бизнисом.....	92

3.4.3.2. Промене које носи предузетнички раст	94
4. МЕНАЏМЕНТ КОНСАЛТИНГ	97
4.1. КОРЕЛАЦИЈА РАЗВОЈА МЕНАЏМЕНТА И МЕНАЏМЕНТ КОНСАЛТИНГА.....	99
4.1.1. Потреба за менаџмент консалтингом.....	100
4.1.2. Развој менаџмента као одредница настајања и развоја менаџмент консалтинга.....	101
4.1.2.1. Научни менаџмент као корен менаџмент консалтинга.....	101
4.1.2.2. Специјализација менаџмента и менаџмент консалтинга	102
4.1.2.3. Економски развој и развој менаџмент консалтинга	103
4.2. ЕВОЛУЦИЈА МЕНАЏМЕНТ КОНСАЛТИНГА	104
4.2.1. Историјски развој менаџмент консалтинга у свету.....	104
4.2.2. Структура и развој кадрова у менаџмент консалтингу	106
4.2.2.1. Личне карактеристике консултаната.....	106
4.2.2.2. Регрутовање консултаната	108
4.2.2.3. Запосленост и примања (зарада) консултаната	109
4.2.3. Потреба приближавања менаџмент консалтинга сектору МСП.....	109
4.2.3.1. Менаџмент консалтинг са аспекта клијента	111
4.2.3.2. Поступак ангажовања консултаната.....	113
4.2.4. Перспективе менаџмент консалтинга у свету и у Србији	116
4.3. МЕНАЏМЕНТ КОНСАЛТИНГ КАО УСЛУГА И КАО ПРОФЕСИЈА.....	118
4.3.1. Потребне компетенције и објективност консултаната.....	119
4.3.1.1. Улоге консултаната у пружању услуга	121
4.3.1.2. Стратешке способности консултаната.....	122
4.3.2. Правна регулатива консалтинг услуга	123
4.3.2.1. Предмет уговора о консалтингу	123
4.3.2.2. Обавезе консултаната и консалтинг организације	124
4.3.2.3. Права консултаната и консалтинг организације	125
4.3.2.4. Престанак уговора о консалтингу	126
4.3.3. Професионални аспекти односа клијент – консултант	127
4.3.3.1. Значај односа консултант-клијент у консалтинг пројекту	127
4.3.3.2. Фактори односа консултант-клијент.....	129
4.3.3.3. Фазе пословних односа приликом пружања менаџмент консалтинг услуге	130
4.3.3.4. Дугорочни односи и поверење	132
4.3.4. Мерење и евалуација менаџмент консалтинг услуга	132
4.4. МЕНАЏМЕНТ КОНСАЛТИНГ КАО ПРОЦЕС.....	133
4.4.1. Процесна природа менаџмент консалтинга.....	135
4.4.1.1. Почетак консалтинг процеса	137
4.4.1.2. Дијагноза проблема	138
4.4.1.3. Планирање активности	138
4.4.1.4. Реализација – имплементација решења	138
4.4.1.5. Завршетак консалтинг процеса	139

4.4.2. Поступак пружања консултантских услуга	140
4.5. ТРЕНДОВИ У САВРЕМЕНОМ МЕНАџМЕНТ КОНСАЛТИНГУ	140
4.5.1. Стање сектора менаџмент консалтинга у Европи	141
4.5.2. Будући развој менаџмент консалтинга	146
4.5.3. Претња нових учесника	146
5. МЕНАџМЕНТ КОНСАЛТИНГ У ФУНКЦИЈИ РАСТА И РАЗВОЈА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА	149
5.1. АНАЛИЗА СПЕЦИФИЧНОСТИ МЕНАџМЕНТ КОНСАЛТИНГА У МСП....	150
5.1.1. Менаџмент пракса малог бизниса у Србији	151
5.1.1.1. Профил предузетника/власника МСП	152
5.1.1.2. Коришћење пословних савета	153
5.1.2. Менаџмент консалтинг у МСП	154
5.1.2.1. Значај сазнања о корисности консалтинга.....	156
5.1.2.2. Доношење одлуке да се ангажује консултант	157
5.1.2.3. Пружање информација	157
5.1.2.4. Пружање специјалистичке експертизе.....	158
5.1.2.5. Пружање нове перспективе	159
5.1.2.6. Пружање подршке у унутрашњој комуникацији.....	159
5.1.2.7. Пружање подршке у прикупљању неопходних ресурса	161
5.1.2.8. Олакшавање организационе промене	162
5.1.3. Ограничења менаџмент консалтинга у МСП	162
5.1.3.1. Вредност услуга и одређивање цене	163
5.1.3.2. Маркетинг консултантских услуга	165
5.1.3.3. Утицаји пословног окружења на консалтинг бизнис.....	165
5.1.4. Етички аспект консалтинга у МСП.....	167
5.1.4.1.1. Морал, етика и пословна етика	167
5.1.4.1.2. Етичке дилеме и недоумице	168
5.1.4.1.3. Етички и професионални кодекс.....	169
5.2. КЉУЧНЕ УСЛУГЕ МЕНАџМЕНТ КОНСАЛТИНГА ЗА МСП	170
5.2.1. Фазе животног циклуса предузећа и менаџмент вештине	172
5.2.1.1. Адигесов модел животног циклуса предузећа	173
5.2.1.2. Грејнеров модел раста	178
5.2.1.3. Черчил-Луисов модел раста	180
5.2.1.4. Менаџмент у појединим развојним фазама предузећа.....	181
5.2.2. Најтраженије саветодавне услуге у фази настајања малог предузећа ..	184
5.2.3. Раст предузећа и промена потреба за консалтинг услугама	185
5.2.4. Проблеми преласка са предузетничког на менаџерско управљање.....	187
6. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ.....	190
6.1. УЗОРАК.....	191
6.1.1. Предузетници и власници МСП.....	191
6.1.2. Консултанати	193

6.2. ИСТРАЖИВАЊЕ И АНАЛИЗА ПОТРЕБА МСП У СРБИЈИ ЗА КОНСАЛТИНГ УСЛУГАМА	194
6.2.1. Потребна знања и вештине предузетника и власника МСП.....	195
6.2.2. Ставови предузетника и власника/менаџера МСП о менаџмент консалтингу.....	198
6.2.2.1. Корисност менаџмент консалтинг услуга.....	198
6.2.2.2. Фактори одлуке за (не)коришћење менаџмент консалтинг услуга	199
6.2.3. Едукација и међусобна сарадња предузетника и власника/менаџера МСП	201
6.2.4. Извори информација и цена пословних савета.....	202
6.2.5. Потребне малих и средњих предузећа за услугама менаџмент консалтинга.....	204
6.3. КОМПАРАЦИЈА ПРИВАТНОГ И ИНСТИТУЦИОНАЛНОГ ПРИСТУПА МЕНАџМЕНТ КОНСАЛТИНГУ ЗА МСП У СРБИЈИ.....	208
6.3.1. Институционални консултанци.....	210
6.3.1.1. МК услуге у понуди институционалних консултаната.....	211
6.3.1.2. Доступност и коришћење МК услуга институционалних консултаната	213
6.3.1.3. Квалитет МК институционалних организација и консултаната	214
6.3.2. Приватни консултанци.....	215
6.3.2.1. МК услуге у понуди приватних (тржишних) консултаната.....	215
6.3.2.2. Доступност и коришћење МК услуга приватних консултаната	216
6.3.2.3. Квалитет менаџмент консалтинг услуга приватних консултаната	217
6.3.3. Компаративна анализа институционалних и приватних пружалаца МК услуга	219
6.3.3.1. Поређење обима коришћења МК услуга	219
6.3.3.2. Поређење квалитета МК услуга	220
7. ЗАКЉУЧАК	223
7.1. ПРОВЕРА ХИПОТЕЗА ИСТРАЖИВАЊА.....	224
7.2. ИМПЛИКАЦИЈЕ РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА.....	225
7.2.1. Резултати истраживања.....	226
7.2.2. Препоруке за пружаоце МК подршке сектору МСП.....	227
7.3. СУГЕСТИЈЕ ЗА ДАЉА ИСТРАЖИВАЊА.....	228
ЛИТЕРАТУРА.....	230
ПРИЛОЗИ	240
БИОГРАФИЈА АУТОРА	249

1. УВОД

Мала и средња предузећа директно доприносе локалном и регионалном развоју, отварању нових радних места и решавању питања равнотеже у привредној структури. Кроз својеврстан однос наталитета и морталитета привредних субјеката, врши се тржишно потврђивање предузетничких идеја и способности опстанка предузећа на тржишту. То је и суштина привредних структура развијених земаља, на које ми желимо и покушавамо да се угледамо, а у којима доминирају по бројности, микро, мала и средња предузећа.

Развој малих и средњих предузећа је изазов који укључује више директно заинтересованих страна. За државу, сектор МСП¹ је мотор развоја, који позитивно утиче на повећање запослености, побољшање извоза, уз истовремено повећање буџетских прихода државе. Такав сценарио подразумева и одговарајући пословни амбијент. Пошто побољшање окружења за развој малог бизниса подразумева јасну усмереност ка остварењу планираних циљева, држава према томе и одређује своје програме подршке и развојне програме за МСП. Са друге стране, сваки предузетник и конкретно мало предузећа се фокусира на покривање сопствених трошкова и повећање прихода за себе из свог бизниса. Мало предузеће може имати тежњу да својим пословањем допринесе остваривању социјалних и хуманих циљева, али пре тога оно мора да преживи на тржишту.

Предузеће у свом развоју може проћи кроз више фаза, од малог предузећа, преко средњег и великог предузећа, до врло великог предузећа, тј. мултинационалне компаније. Проблем величине је проблем раста, тј. проблем нарастања предузећа из једне величине у наредну, већу или мању. То је истовремено и проблем руководства предузећа, у смислу спремности да промени свој приступ, способности и видокруг.²

Раст малих предузећа представља сложену вишедимензионалну материју, како по обиму тако и по карактеристикама. То обухвата:³

- Конвергенцију амбиција, намера, и компетенција власника/менаџера;
- Унутрашње организационе факторе;
- Ресурсе и инфраструктуру у одређеном региону; и
- Екстерне утицаје.

Различити утицаји на раст и развој малих и средњих предузећа су у научној литератури обимно анализирани, али не и они који укључују коришћење услуга пословног, односно менаџмент консалтинга. Иако се прецизна мера утицаја на раст МСП не може са тачношћу израчунати, постоје значајне разлике у расту и развоју оних малих и средњих предузећа која користе различите врсте консултантских услуга, насупрот оних МСП која те услуге не користе, или их користе, али на неадекватан начин.⁴ Међутим, без обзира на ту чињеницу, коришћење услуга

¹ МСП – Мала и средња предузећа

² Drucker P. (1961) *Praksa rukovođenja*, Privreda, Zagreb, str. 261.

³ Morrison, Breen J., Ali S. (2003). A. Small Business Growth: Intention, Ability, and Opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41(4), p. 417-425.

⁴ Rodríguez, A. C., Molina A. M., González Pérez L. A., Hernández M. U. (2003). Size Age and Activity Sector on the Growth of the Small and Medium Firm Size. *Small Business Economics*, No.21, p. 289–307.

менаџмент консалтинга у МСП сектору се још увек не истражују довољно интензивно. Постоје општија истраживања али се у њима не истражују детаљно аспекти коришћења различитих типова менаџмент консалтинга од стране предузетника и власника МСП.⁵ То такође није у довољној мери истраживано у привредама у транзицији.

Које су то специфичне активности и услуге менаџмент консалтинга (МК⁶) у сектору малих и средњих предузећа, да ли се оне користе, шта су препреке обимнијем и ефикаснијем коришћењу менаџмент консалтинг услуга у малим и средњим предузећима? У нашој научној и стручној литератури, очигледан је недостатак истраживања која се односе на:

- улогу менаџмент консалтинга сектору МСП,
- етички аспект менаџмент консалтинга, нарочито у релацији са малим и средњим предузећима,
- професионалне активности менаџмент консултаната и формирање професије менаџмент консалтинга (компетенције, едукација, регрутација-запошљавање, и др.),
- специфичности институционалног и „тржишног“ менаџмент консалтинга.

Поред наведених разлога за оправданост теме ове дисертације, менаџмент консалтинг као професија изазива пажњу истраживача и због својих специфичности у транзиционим друштвено-економским околностима. У условима економске кризе, много се очекује од искуства и знања менаџмент консултаната у сектору МСП, посебно у професионалном развоју предузетника и власника малих и средњих предузећа.

Напред изнете чињенице указују на оправданост избора ове теме, као и њену релевантност у научном, економском и друштвеном смислу.

1.1. ПРЕДМЕТ, ПРОБЛЕМ И ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА

Предмет овог истраживања је менаџмент консалтинг у сектору малог и средњег бизниса. Од свих фактора који су значајни за раст и развој малих и средњих предузећа, у фокусу овог рада јесте улога и значај пословног саветовања у области менаџмента, односно менаџмент консалтинга, као потенцијално веома битног начина подршке раста и развоја малог предузећа, који је недовољно искоришћен, а често и на погрешан начин.

Проблем који је обухваћен овим истраживањем, тиче се перцепције менаџмент консалтинга (МК) од стране предузетника и власника, његове корисности у овом сектору, као и оптималности и усаглашености консалтинг понуде институционалних и приватних консултаната, са потребама малог бизниса, или тачније, предузетника и власника МСП.

Претпоставка овог рада је да на одређеним нивоима раста и развоја малог или средњег предузећа постоје карактеристичне менаџмент консалтинг услуге које су од великог значаја за успешан прелазак на наредни развојни ниво, уз већу

⁵ Chrisman, J. J., McMullan E. W. (2004). Outsider Assistance as a Knowledge Resource for New Venture Survival. *Journal of Small Business Management*, 42(3), p. 229–244.

⁶ МК – Менаџмент консалтинг – Саветодавне услуге из области менаџмента

сигурност, у краћем времену, уз мање трошкове и боље резултате. Сходно томе, истраживање обухвата анализу малих и средњих предузећа различите величине и старости, посебно са аспекта реалне или потенцијалне потребе за одређеним менаџмент консалтинг услугама које преферирају микро, односно мала или средња предузећа. Тај аспект нефинансијске подршке МСП, посебно у нашим привредним околностима, није довољно истражен и треба га унапређивати и развијати.

Идентификовани проблем у претходном излагању, потврђује комплексност и значај овог истраживања. Дефинисањем предмета истраживања, а имајући у виду чињеницу о ограничениости истраживачких ресурса, дефинисани су основни **циљеви истраживања**, и то:

1. Приказ и објашњење бенефита које предузећа и предузетници имају од услуга менаџмент консалтинга.
2. Осветљавање погледа на менаџмент консалтинг услуге из перспективе (садашњих и потенцијалних) корисника тих услуга.
3. Објашњење специфичности пружања менаџмент консалтинг услуга за мала и средња предузећа.
4. Појашњење утицаја менаџмент консалтинга на раст и развој малих и средњих предузећа.
5. Уочавање веће или мање потребе за одређеним менаџмент консалтинг услугама за мала и средња предузећа.

1.2. ИСТРАЖИВАЧКЕ ХИПОТЕЗЕ

У истраживању се полази од следећих хипотеза, које ће се у дисертацији оборити или потврдити:

Основна хипотеза:

1. *Менаџмент консалтинг као високософистицирана врста подршке, може значајно да допринесе расту и развоју малих и средњих предузећа.*

Изведене хипотезе:

- 1.а. *У току животног циклуса предузећа постоје периоди веће или мање потребе за специфичним менаџмент консалтинг услугама.*
- 1.б. *Предузетници и власници/менаџери малих и средњих предузећа у Србији немају довољна сазнања о могућностима и начинима коришћења менаџмент консалтинг услуга.*
- 1.в. *Институционална консалтинг подршка повећава ниво разумевања ове врсте услуга од стране предузетника и власника МСП и на тај начин посредно креира повољнији пословни амбијент за развој малог бизниса.*

1.3. ПРИМЕЊЕНА МЕТОДОЛОГИЈА

Истраживање је реализовано у складу са савременим достигнућима научно-истраживачког рада, а у складу са проблемом истраживања, циљевима и постављеним хипотезама. Састоји се од теоријског и емпиријског дела, при чему се

користи методолошки приступ анализе постојећих теоријских почетних одредница и доступних секундарних података, као и емпиријска анализа.

Теоријски део представља истраживање на основу расположиве домаће и иностране литературе, а део материјала прикупљен је и путем глобалне Интернет мреже. У овом делу истраживања коришћене су следеће методе:

- дескриптивни метод;
- компаративни метод;
- индуктивна и дедуктивна метода,
- метода класификације,
- техника анализе и синтезе, као и
- стопе раста и графички прикази.

Емпиријски део истраживања усмерен је на две групе субјеката. Основну групу испитаника чине корисници (садашњи и потенцијални) услуга менаџмент консалтинг (МК) – то су у овом случају предузетници и власници МСП, а другу, секундарну групу испитаника, чине пружаоци тих услуга - консултанти.

У овом делу истраживања коришћена је метода анкетирања путем технике упитника, који је сачињен од питања отвореног, затвореног и мешовитог типа, а ради провере постављених хипотеза, односно утврђивања ставова предузетника и власника МСП о менаџмент консалтингу, његовој корисности, факторима одлуке о (не)коришћењу МК услуга, потребама предузетника и власника за МК услугама, као и разлике између институционалних и приватних пружалаца МК услуга.

Упитник за предузетнике и власнике МСП састојао се из неколико група питања која су третирали следеће области:

- Општи подаци (локација, образовање,...);
- Величина и старост;
- Потребна знања и вештине за успешно руковођење МСП;
- Ставови о корисности менаџмент консалтинг услуга;
- Разлози за (не)коришћење менаџмент консалтинг услуга;
- Ставови о едукацији;
- Квалитет коришћених МК услуга институционални и приватних консултаната.

Упитник за институционалне и приватне консултанте сачињавају следеће групе питања:

- Општи подаци;
- Потребна знања и вештине за успешно руковођење МСП;
- Понуда менаџмент консалтинг услуга.

Пре саме дистрибуције, упитници су тестирани огледом на одређеном мањем броју чланова сваке циљне групе испитаника, у сврху провере јасноће и тежине питања, заинтересованости и пажње (да ли је превише питања, да ли су питања заморна, да ли им одговара понуђени начин попуњавања упитника и др.). Својим сугестијама, огледни испитаници су утицали на коначни изглед и делом на садржај упитника.

Упитник је дизајниран тако да буде јасан и прегледан, и да обухвата све предвиђене групе питања. Ради прецизности обраде и бољег искоришћења добијених одговора, у деловима упитника понуђени су готови одговори, по сродним групама могућих (очекиваних) одговора. Предвиђена је и могућност да испитаници, групи већ

понуђених одговора, додају нов одговор који није обухваћен листом понуђених одговора. У циљу добијања што прецизнијих информација из упитника, нови значаја или слагања са одговором мерен је Ликертовом скалом.

Квалитативна анализа реализована је путем неформалних интервјуа са предузетницима и власницима МСП, као и са консултантима.

1.4. КРАТАК ПРИКАЗ РАДА ПО ПОГЛАВЉИМА

Да би се добили одговори на питања која се намећу у самој тематској области, ова дисертација је структурирана по поглављима приказаним у наставку.

У уводним напоменама приказан је, поред осталог, предмет и проблем истраживања у области менаџмент консалтинг подршке подршке сектору малих и средњих предузећа. Консалтинг подршка малим и средњим предузећима је веома значајна обзиром да она немају довољно развијене сопствене ресурсе и инфраструктуру, нити руководиоци ових предузећа располажу довољним нивоом менаџерских знања која би им обезбедила, олакшала и убрзала раст и развој. У овом делу дисертације приказани су и циљеви истраживања, основна полазишта – хипотезе, као и методологија истраживања.

У другом поглављу анализирана је улога малих и средњих предузећа као носиоца развоја привреде једне земље, али у контексту проблема са којима се суочавају и која их спречавају да ту своју развојну улогу реализују успешније и у краћем периоду. Предузећа мале привреде повећавају степен и обим коришћења ресурса једне привреде, уз висок ниво флексибилности и адаптивности у новим тржишним и другим условима. Мала и средња предузећа имају изузетно значајну улогу у локалном и регионалном развоју једне земље, пошто у њима долази до изражаја предузетничка иницијатива, профитабилност улагања капитала, иновативност и креативност. У земљама у транзицији, стварање стабилног сектора малих и средњих предузећа јесте значајан део економских реформи, али права имплементација се не реализује ни лако ни брзо. Главне препреке за развој малих и средњих предузећа на домаћем тржишту се јављају као: недостатак финансијских средстава, недостатак знања, недоступност тржишта и непостојање адекватне институционалне инфраструктуре. Држава кроз различите пројекте улаже знатна средства у сектор малих и средњих предузећа. Изражена је и велика потреба за екстерном стручном подршком и адекватном едукацијом, како кроз образовни систем, тако и у непосредној пракси.

У трећој глави се менаџмент малих и средњих предузећа доводи у релацију са конкурентношћу предузећа, као предусловом раста и развоја. Развој малих и средњих предузећа подразумева и адекватан развој менаџерских компетенција руководства предузећа. У том погледу постоји читав низ сличности међу њима, а нарочито ако се посматрају предузећа у истој фази животног циклуса. На почетку рада и пословања малих предузећа, доминирају знања, вештине и искуство самог предузетника - власника предузећа, који на себе преузима велики део кључних менаџерских функција: од организовања производње, набавке, продаје, обезбеђења финансијских средстава до унутрашње организације предузећа и слично. Проблем настаје када предузеће шири своју делатност, расте и развија се, а модел руковођења остаје исти. Убрзан раст предузећа не прати одговарајући развој менаџерских знања и вештина. Последица тога је стагнација пословних активности

и самог предузећа, при чему развој менаџмента у пракси може да потраје и дужи временски период. Већина привредника каже: новац, па све друго, међутим као сврсисходније решење намеће се другачији редослед: пословни амбијент + менаџерско знање + новац = конкурентност = раст и развој.

Четврто поглавље односи се на менаџмент консалтинг као услуга, као процес, а посебно као један од извора за стицање практичних менаџерских знања. Анализира се дилема да ли је менаџмент консултант стручно лице које решава проблем предузећа, или је његова улога шира и још комплекснија. Тржишно пословање захтева не само нову концепцију, већ и нови систем функционисања, а нарочито нови систем управљања предузећем и његовим растом и развојем. Дефицит менаџерских знања и способности, као и недостатак искуства, проблеми су који оптерећују домаћу привреду у целини у овој фази транзиције. Да би домаћа мала и средња предузећа била успешна, њиховом менаџменту је потребна професионална помоћ у знању, информацијама и развоју нових способности и вештина. У модерним тржишним економијама, менаџмент консалтинг се показао као добар вид помоћи МСП, тако што у пракси помаже настајању и сазревању стручних и динамичних менаџера који успешно управљају променама, који познају специфичне менаџерске активности и процесе. Такви менаџери су катализатор изградње ефикасних предузећа. У малим предузећима, где је лични утицај руководиоца (власника) највећи, у фокусу процеса менаџмент консалтинга је лични развој менаџерских компетенција руководиоца, тако да је неопходан и лични и стручни приступ, а разлике произилазе из потреба самог предузећа и његовог руководства, које се мењају са растом и развојем предузећа.

У петом поглављу конкретније се приказују и анализирају специфичности менаџмент консалтинга у малим и средњим предузећима, као и услуге које су карактеристичне за предузећа ове величине. Несумњиво је да без разумевања теорије и основне улоге консалтинга, није могуће реализовати, али ни апсорбовати, још бољу и комплетнију услугу ове врсте. Такође се детаљно излажу и сублимирају страна истраживања на ову тему. При томе се указује на велики значај етичког аспекта менаџмент консалтинга у сектору МСП, као и значај поверења и међусобног односа консултант-клијент.

У шестом поглављу описују се основне карактеристике узорка, који чине предузетници и власници МСП, као и консултанти, институционални и приватни. Одређена је и просторна и временска позиција истраживања. У поступку истраживања издвајају се најпотребнија знања менаџера МСП са аспекта предузетника и власника МСП, њихови ставови о корисности менаџмент консалтинга, као и разлози за (не)ангажовање консултаната. Посебно се анализирају потребе растућих МСП у функцији нивоа развоја предузећа. Поред тога извршена је и компарација доступности и коришћености консалтинг услуга институционалних и приватних консултаната, као и квалитета тих услуга, при чему се долази до занимљивих информација и закључака о фокусу на одређене консалтинг услуге у оквиру сваке од ових група консултаната.

У последњем поглављу истраживања изнети су закључци о утицају менаџмент консалтинга на развој менаџерских компетенција руководиоца МСП и развој овог сектора и привреде у целини. Преиспитује се оправданост постављених хипотеза, и разматрају се могуће импликације резултата истраживања на развој институционалне и неинституционалне (приватне) менаџмент консалтинг подршке сектору МСП. Дају се одговарајуће препоруке за унапређење те врсте подршке

малом и средњем бизнису у Србији. У овом делу истраживања изнете су сугестије и предлози за евентуална будућа истраживања у овој области.

2. УЛОГА И ПРОБЛЕМИ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У ТРАНЗИЦИОНОМ ПОСЛОВНОМ АМБИЈЕНТУ

За многе економисте и експерте, МСП су синоним за приватни сектор и у фигуративном смислу за предузетништво. Истовремено стратегије привредног раста и запошљавања у земаљама ЕУ ослањају се на МСП сектор, његов раст и експанзију, а исто решење тражи се и у земљама у транзицији, као што је Србија.

Економије транзиционих земаља крећу се из централно-планске у тржишну економију, а то значи и да у одређеном периоду, док се не усклади друштвени и привредни систем, већина предузећа у државном власништву, створених од стране централно-планских економија, послују у неусаглашеном и девијантном економском окружењу, уз симулирање тржишта. Све то делује деструктивно на привредни амбијент, гуши конкурентност, подстиче монополско понашање, итд., што спречава или, у најмању руку, отежава и успорава раст и развој здравог дела друштвеног и привредног система. Такво стање није одрживо у дужем периоду, а државе које не пролазе кроз транзицију довољно брзо и ефикасно, осуђене су да дуго остану у светском запећку, на маргинама развоја и еволуције.

У Србији егзистира више од 320 хиљада предузећа и предузетничких радњи и агенција, а предузетници и МСП чине 99,8% од тог броја. Посматрано по величини, у структури сектора МСП најбројнија су микро предузећа (307 хиљада), док је малих и средњих предузећа знатно мање (нешто мање од 12 хиљада), док је великих мање од 700. Сектор МСП ангажује 45,4% укупне запослености, 43,9% укупних инвестиција, остварује 44,5% извоза, 52,3% увоза и учествује са око 33% у БДП Републике.⁷ Међутим ефекти светске кризе утицали су на погоршање предузетничке климе, чиме је умањен значај сектора малих и средњих предузећа на ублажавању укупне незапослености.

Глобална рецесија је имала велики утицај на успоравање привредног развоја Србије, а ефекти рецесије утицали су на погоршање предузетничке климе. Међу најзначајније негативне ефекте спадају:⁸

- Успорено оснивање, а убрзано гашење привредних субјеката погоршало је однос броја основаних и угашених предузећа и радњи;
- Смањен значај сектора МСП на ублажавању укупне незапослености у земљи;
- Остварење исподпросечних пословних резултата и пословних перформанси (продуктивност, профитабилност);
- Непромењене су регионалне диспропорције;

Очигледно је да постоје значајни развојни проблеми МСП, при чему међу најзначајније спадају:

- Незаокружено институционално окружење и регулатива;

⁷ Према: Министарство економије и регионалног развоја, Национална агенција за регионални развој, Извештај о МСПП за 2010. годину, Београд, 2011. стр.6.

⁸ Исто као претходно, стр.6.

- Недовољно знање и оспособљеност предузетника и запослених – дефицит кадрова одређених профила, али и недовољна обученост пословодства за решавање стратешких и/или оперативних проблема у циљу одржања континуитета у пословању;
- Недовољно промовисање развоја вештина у предузећима – управљачке вештине, истраживачко-развојне вештине и др., кроз обезбеђење одговарајућих обука и других облика подршке (менторинг, консалтинг, ...);
- Недовољни подстицаји унапређењу капацитетита за управљање развојем интелектуалне својине и заштиту интелектуалне својине на међународном тржишту;
- Неповољни услови финансирања и неодговарајући облици и обим финансијске подршке, недостају развијеније микрокредитне институције на националном и регионалном нивоу, али и други финансијски инструменти, примерени реалним финансијским потребама МСП и њиховој економској снази;
- Недовољна искоришћеност предности сектора МСП у односу на велика предузећа у појединим производним сегментима који захтевају флексибилност и брзину техничко-технолошког/тржишног прилагођавања;
- Недовољни подстицаји за увођење савремених технологија, иновација, стандарда, контроле квалитета и сл.;
- Недовољан подстицај интернационализацији и недовољне информације о тржиштима.

2.1. УТИЦАЈ ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ НА РАЗВОЈ И КАРАКТЕРИСТИКЕ МСП

Постоје трагови о постојању малих предузећа још пре 40 векова (Грчка, Рим, Бабилон, Египат...). Међутим, тек 70-тих година двадесетог века, државе су кроз институционалну подршку, финансирање и остале облике подршке, почеле да се баве анализом и унапређењем раста и развоја МСП-а као значајним учесницима сваке здраве и стабилне привреде.

Досадашња искуства и истраживања указују на то да мала и средња предузећа имају веома важну, али и специфичну улогу у привредном развоју, пошто се допринос МСП привреди и њеном функционисању, у многим сегментима разликује у односу на утицај и партиципацију великих предузећа, и то тако што:

- омогућавају око 70% новог запошљавања,
- наглашено су иновативна (производе знатно више иновација него велике фирме)
- од 60% фундаменталних открића у 20. веку, предузетници, односно МСП, продуковали су око половину (ласер, хемијска оловка, инсулин...),
- динамизују и уравнотежавају регионални развој,
- подстичу конкурентност...

Иако су заступљена у великом проценту и без обзира на њихов велики утицај и учешће у привредном расту, МСП су изложени различитим врстама турбуленција: стагнација, опадање производње, инфлација, итд.

У Србији, развој МСП и предузетништва доживео је експанзију крајем 80-тих/почетком деведесетих година прошлог века, када су спроведене законске реформе у корист развоја сектора МСП (чији је развој био ограничен у претходном периоду, управо због неповољних законских аката). У периоду од 1990-1994. године, број регистрованих МСП се повећао за 180.000, са 25.173, колико их је било 1990. године, на 202.943 у 1994-ој години⁹.

2.1.1. Утицај глобализације на перформансе и конкурентност МСП

Глобализација обухвата целокупну људску историју усмерену ка једном циљу који би се могао сагледати као глобална заједница људског рода. Основне карактеристике глобализације су брза комуникација, брз транспорт и све брже кретање роба и услуга.

У светским привредним кретањима учествују међународне институције и организације, државе и предузећа (мала, средња, велика, извозна, мултинационална и глобална). Да ли ће предузеће партиципирати на светском тржишту зависи од многих фактора, а преваходно од пословне гране у којој обавља своју делатност. Велику улогу игра и величина самог предузећа.

Мала и средња предузећа су више афирмисана на националном односно локалном тржишту, али успостављањем велике предности у одређеној грани на подручју матичне земље, користећи предности глобализације, може се проширити и даље развијати конкурентност - изван оквира једног националног тржишта.

Повећањем конкурентске предности у једном региону, било да је реч о индустријском или услужном предузећу, повећава се и квалитет производа, односно услуге; то повлачи за собом и развој мање афирмисаних предузећа, што, генерално гледајући, утиче на привредни углед целокупне регије и на њен потенцијал (у смислу коришћења ресурса и са других подручја).

Да би се одређени привредни субјекти укључили у међународне токове, економска политика на нивоу државе првенствено треба да обезбеди:

- такав амбијент који ће мотивисати предузеће за обављање међународног пословања,
- да пружи адекватну развијеност међународног маркетинг информационог система,
- да успостави стратегијски приступ међународном тржишту рада, услуга, капитала и валидних информација, и
- да омогући развој и иновације у самој структури предузећа.

За привредну интеграцију најзаслужнији су покретљивост капитала, информације и предузетништво. Један од веома важних стратегијских циљева сваке државе која има тенденцију просперитета, јесте тај да обезбеди повољну климу за оснивање, одржање и развој предузећа, посебно када се говори о предузећима која доприносе националном развоју, а која имају амбицију ширења и на друга тржишта. Важно је омогућити и побољшати узајамну везу између таквих предузећа и финансијских институција, различитих агенција за развој, образовно и научно-истраживачких институција, одговарајућих министарстава и њихових ресора, итд. Такође, веома је

⁹ Извор: Народна банка Србије (www.nbs.rs)

важно омогућити или олакшати малим и средњим предузећима излазак на светско тржиште.

Велики број малих и средњих предузећа спознао је да укључивање у процес глобализације није резервисано само за велике индустријске силе и мултинационалне корпорације. Мала и средња предузећа се укључују у глобалне токове из различитих разлога, на пример, нека се укључују на страна тржишта јер је њихова продаја опала на домаћем тржишту или им је домаће тржиште постало сувише тесно.

Предузетници који улазе у међународни (тима и глобални) бизнис могу очекивати следеће ефекте:

- Повећање продаје и профита - Предузећа увиђају да ослањањем само на домаће тржиште, истовремено игноришу милијарде других потенцијалних конзумента.
- Продужење века (животног циклуса) њиховог производа – На пример, производи који су већ достигли свој стадијум зрелости на домаћем тржишту могу се веома успешно пласирати на погодна страна тржишта.
- Нижи трошкови производње – На пример, фиксни трошкови се могу расподелити на велик број пословних јединица (у земљи и иностранству).
- Побољшана конкурентска позиција – У такмичењу са бројном и јаком иностраном конкуренцијом, предузеће је приморано да све пословне вештине подигне на виши ниво.
- Већа оријентисаност ка потрошачу - Глобално тржиште учи носиоце посла о специфичним укусима, прохтевима, наклоностима и навикама потрошача из многих различитих култура. Сагледавајући те разлике међу захтевима, овакав приступ ствара висок степен емпатије према купцу.

Поред менаџерских знања и доброг познавања пословног окружења, успех на глобалном нивоу економије захтева константне иновације, производе високог квалитета, проницљивост и брзину реаговања на промене. У условима глобализације тржишта, мала и средња предузећа су флексибилнија из више разлога:

- лакше обнављају прекинуте пословне везе са иностраним партнерима,
- ефикасније се прилагођавају захтевима тржишта (развија и реализација стратегије повећања извоза),
- ефикасније формирају истраживачке тимове у предузећима,
- лакше увозе врхунску опрему (нову технологију и знање),
- интензивније уводе систем квалитета,
- брже модернизују спољнотрговинску оперативу,
- лакше креирају сопствену стратегију пропаганде,
- укључују се у савремене међународне пословне информационе системе и системе електронске размене података, и др.

Савремена технологија као један од главних подстицаја глобализације, тежња за јединственим, неограничавајућим тржиштем, е-трговина, Интернет и остале модерне мрежне комуникације дају позитиван допринос развоју предузетничке културе, умногоме подстичу креативност и иновације. Управо због већ више пута поменуте технолошке револуције, данас је лакше него икад узети учешће на светском тржишту. Користећи предности Интернета, предузеће без великог финансијског улагања и оперативног напора, као и уз велику уштеду времена, може

искористити значајне информације, може се рекламирати, уговорати послове, контактирати добављаче, итд.

За све то су посебно важна менаџерска знања, јер су она претпоставка за успех свих оних активности које унапређују пословање чиме се стварају стабилна предузећа, способна за конкуренцију и у међународној тржишној утакмици. У глобалној утакмици, један од главних недостатака, односно проблема малих и средњих предузећа недовољна менаџерска оспособљеност, тј. стручност (у великом броју случајева обично је власник предузећа и генерални менаџер, без обзира на квалификације које поседује).

2.1.2. Стандарди квалитета производа и услуга у МСП

Унапређивање квалитета пословања подразумева јачање конкурентности малих и средњих предузећа и предузетника кроз усклађивање њиховог пословања са захтевима међународних стандарда квалитета, унапређивање пословних процеса, производа и услуга и јачање људских ресурса. Главни разлози за увођење система квалитета у МСП су повећање конкурентске способности МСП на домаћем и међународном тржишту, уз лакши излазак МСП на међународно тржиште. Имплементација система квалитета и успостављање процеса перманентног унапређивања квалитета, заједно са применом техника реинжењеринга, представља основу за унапређивање продуктивности пословања МСП и креирања конкурентске предности на међународном тржишту, превасходно због тржишне и технолошке флексибилности предузећа из ове групе.

2.1.2.1. Однос власника и менаџера МСП према системима квалитета

Предузетници су начелно свесни користи система квалитета, мада не у потпуности односно у довољној мери. Тако у брошури „10 добрих ствари за мала и средња предузећа“, власници или руководиоци МСП сведоче о томе како *ISO* стандарди доприносе успеху малих и средњих предузећа. Њихови најважнији закључци и мишљења су:¹⁰

1. стандарди помажу у равноправном такмичењу МСП са већим предузећима,
2. стандарди отварају извозна тржишта за производе и услуге,
3. стандарди помажу у откривању најбоље праксе пословања,
4. стандарди воде ка ефикасности у пословању,
5. стандарди додају кредибилитет и поверење вашим клијентима,
6. стандарди отварају нове пословне могућности и продају,
7. стандарди дају конкурентску предност,
8. стандарди чине одређени бренд међународно признатим,
9. стандарди помажу у расту МСП,
10. стандарди пружају заједнички „језик“ који се користи у индустријском сектору.

¹⁰ International Organization for Standardization (2011). Ten good things for SMEs. Genève, Switzerland.

Што се тиче стања у Србији по питању поседовања Стандарда квалитета у малим предузећима, у извештају Националне агенције за регионални развој (НАРР) за 2011. годину, наводе се следећи закључци:¹¹

- Свако четврто МСП поседује сертификате о уведеним стандардима квалитета.
- Сертификацијом је обухваћено највише фирми из прерађивачке делатности.
- Уочљива је наглашена регионална неравномерност фирми које поседују одређене сертификате стандарда квалитета. У Граду Београду и Јужнобачком округу свака трећа, а у Моравичком округу свака четврта анкетирана фирма има сертификате за неки од стандарда квалитета, док у најнеразвијенијим окрузима тек свака десета фирма има спроведен поступак сертификације.
- Већи део предузетника и власника МСП не размишља о увођењу стандарда квалитета у наредном периоду, а ради се претежно о радњама и микро предузећима из одређених делатности, укључујући трговину на мало, салоне за негу и рекреацију, послове са некретнинама, образовање и слично.

Имајући у виду значај система квалитета, а знајући да мала предузећа немају довољно финансијских средстава за плаћање консултантских услуга у области управљања квалитетом, а понекад ни довољно запослених који би могли самостално да изнесу посао око увођења система квалитета, у неким развијеним земљама се примењује пракса групног увођења система квалитета за предузећа из групе МСП.

2.1.2.2. Корисност примене интегрисаних система квалитета у МСП

Појава екстерног притиска од стране државе, који се испољава кроз доношење великог броја закона и прописа и кроз изузетно оштре казне за и најмању грешку у њиховој примени, као и јачање притиска јавности која захтева здраву животну и безбедну радну средину, тера предузећа да преиспитају своју праксу у области примене система менаџмента. Када се ту додају и други разлози, као што су трошкови услуга консалтинга и оцењивања, време потребно за припрему за сертификацију и ограничени људски ресурси, постаје очигледно да МСП морају да пронађу оптималан пут за истовремено и што јефтиније задовољење свих екстерних и интерних захтева. Одговор се налази у примени интегрисаних система менаџмента (*IMS*), дакле система који је усмерен на унапређење процеса рада у свим областима значајним за предузеће.¹²

Први корак код успостављања интегрисаних система је утврђивање исправне хијерархије захтева и очекивања интересних страна, за чије се потребе систем уводи. Држећи се принципа минимизације ризика, полази се од државе, као интересне стране која може да направи највећу „штету“ фирми, па се потом укључују и остале заинтересоване стране. Тако се добија следећа хијерархија захтева:¹³

¹¹ Национална агенција за регионални развој (2011). Стање, потребе и проблеми предузетника у Србији - Извештај о анкетном истраживању о малим и средњим предузећима и предузетницима у Србији, Београд.

¹² Рајковић, Д., (2010). Интегрисани системи менаџмента у малим и средњим предузећима, Универзитет у Крагујевцу - Машински факултет. стр. 133-137.

¹³ Према: Бошковић Р., (2005). Поступак изградње интегрисаних менаџмент система, XV конференција о квалитету „Квалитет изазов за будућност“, YUQS, Чањ.

- Захтеви закона и других прописа (закон о заштити животне средине, закон о безбедности и заштити здравља, закон о раду, и др.);
- Захтеви корисника;
- Потребе МСП;
- Захтеви и потребе друштвене заједнице (окружења у којем предузеће ради);
- Захтеви стандарда за системе менаџмента.

Осим тога, МСП учествују у једном или више ланаца снабдевања, при чему сваки од купаца у ланцу снабдевања има одговарајуће захтеве. Ти захтеви утичу на пословање МСП, односно задовољење потребе њихових купаца за производима сталног и високог квалитета, као и снажног менаџмента који обезбеђује и друге услове за пословање.¹⁴ У том смислу од МСП се све више као услов за пословну сарадњу тражи да примењују стандарде квалитета, односно системе менаџмента квалитетом. Ако се делатност/производни програм односи на прехранбене производе, тада МСП примењују интегрисани систем контроле безбедности хране у свим фазама њене производње и дистрибуције, итд. Очигледно је да се у МСП тежиште пословних активности мора померити од менаџмента производњом ка системима менаџмента квалитетом.

Велике компаније такође имају значајну улогу у покретању МСП за увођење система менаџмента квалитетом. Тако је, на пример, компанија Форд 1999. године тражила од свих својих добављача (испоручиоца) и производних објеката широм света да примене и сертифицикују системе менаџмента квалитетом, као услов за наставак пословања са Фордом.

Потреба да се повинују растућим строгим прописима, значи да предузећа морају да демонстрирају побољшања у менаџменту квалитета, перформансама животне средине и бољем здрављу и безбедности. Парцијални системи менаџмента су концентрисани на изолована подручја која су често међусобно у супротности, тако да код њихове примене може доћи до конфликта надлежности у организацији. Разлози примене система управљања квалитетом су и очекиване користи, првенствено у погледу ефикасности.

Колико год сваки стандард покушава да објасни да су стандарди применљиви подједнако за све организације, без обзира на делатност, величину и структуру, свима који се баве системима управљања квалитетом јасно је да у односу на делатност и у односу на величину организације постоје специфичности који се не могу ни лако ни ефикасно применити. С обзиром да мала предузећа послују у условима ограничених ресурса, претходно успостављање система менаџмента предузећем утиче и на пројектовање и успостављање система управљања квалитетом у овим предузећима.

2.1.3. Међусобна пословна сарадња МСП

Удруживање занатлија, односно предузетника је, као пракса, познато вековима уназад. Наиме, још у средњем веку, трговци и занатлије који су насељавали веће градове, и добијали статус слободних грађана, прибегавали су удруживању у тзв. еснафе и цехове, да би заштитили своје интересе и своје пословање.¹⁵

¹⁴ Стојиљковић В., Стојиљковић П., Стојиљковић Б., Интегрисани системи менаџмента, *CIM College d.o.o.*, Машински факултет, Ниш, 2006.

¹⁵ <http://www.udruzenjepreduzetnikans.com>

Сагледавајући реалност, препознали су своје слабости као појединаца, схвативши да су у циљу остваривања заједничких интереса удружени, много јачи, како на тржишту, тако и у наступу према другим институцијама. Та пракса се наставила и до данашњих дана. Конкретни циљеви удруживања се огледају у:

- Заштити одређених права у оквиру своје бранше;
- Заједничкој борби за слободно тржиште и здраву конкуренцију;
- Инсистирању на квалитету производа и услуга;
- Јефтинијој и квалитетнијој набавци;
- Преговарању са институцијама у смислу ”ништа о нама, без нас” у циљу стварања повољнијег амбијента за привређивање;
- Унапређење друштвеног положаја чланова; и
- Изградња сталешке институције.

Разлози и значај удруживања предузетника, односно занатлија се током историје мењао, али увек када је то било на добровољној основи и ефекти су били значајнији. Модерна удружења предузетника функционишу као ванстраначке институције на економским принципима, са посебним задацима, као што су:

- Залагање за успостављање тржишних принципа привређивања;
- Инсистирање на креирању повољнијих законских оквира за функционисање МСП;
- Формирање домаћих фондова и обезбеђење приступа страним фондовима за финансирање раста и развоја МСП;
- Обезбеђивање повољних консултантских услуга;
- Обезбеђивање пословних контаката у земљи и иностранству;
- Организовање тренинг и других едукативних програма из различитих области привређивања;
- Размена пословних информација у земљи и иностранству;
- Пружање административних и рачуноводствених услуга члановима; и
- Промоција Удружења и уопште предузетничког staleжа и др.

Активности удружења су у већини случајева биле и остале усмерене на два поља:

1. Унутар еснафа, у смислу:
 - уређења односа између занатлија и њихових помоћника/шегрта,
 - формирања испомажућих благајни,
 - међусобног интересног повезивања (претеча кластерског удруживања);
 - едуковања чланства (рачунари, Интернет, нова правна регулатива, стандарди у струци итд.),
 - правне помоћи,
 - књиговодствених услуга,
 - информација о финансијском тржишту и др.,
 - заједничке промоције (сајмови, веб презентације, каталози и др.),
 - популаризације предузетништва (издавачка делатност, и др.), и
 - активности суда части и др.
2. Шире друштвено, у смислу:
 - артикулације захтева предузетника и представљања према властима,
 - повезивања са предузетницима у– земљи и иностранству,

- организовања стручних путовања,
- изградњи имиџа предузетника, и др.

Познато је удруживање предузетника по сили закона, и то најчешће у привредне коморе, у земљама где нису посебно организоване занатске коморе, али постоје разлике у нивоу и ефикасности деловања таквих комора и предузетничких удружења.

2.1.4. Евроинтеграције и менаџмент МСП

Када се говори о МСП у контексту евроинтеграција, углавном се ради о основним доменима адаптирања менаџмента малих и средњих предузећа и сврсисходности коришћења неких савремених приступа менаџмента ради реаговања на захтеве које намеће савремено пословно окружење. Акцент се ставља на адекватно задовољење свих стејкхолдера који окружују мало предузеће. Као главна подручја о којима предузетници и власници/менаџери малих и средњих предузећа морају да размишљају, а све у контексту евроинтеграције су:

- пословна интернационализација,
- примена нових пословних модела, укључујући и електронско пословање,
- повећана улога информација и информационих технологија,
- конкурентност заснована на променама у производима предузећа и способности коришћења савремених технологија

Да би се постигла неопходна адаптација менаџмента малог и средњег предузећа у контексту нових услова, препоручљиво је коришћење неких од есенцијалних менаџмент приступа. У том циљу, предузетници и менаџери малих и средњих предузећа, у контексту евроинтеграција, требали би да настоје да:¹⁶

- Укључе пословну интернационализацију у стратегију раста малих и средњих предузећа;
- Побољшају комплексност технологије оперативних процеса на основу иновативне праксе;
- Користе интернет технологију и електронско пословање;
- Остваре бенефите од потенцијала аутсорсинга;
- Реализују перманентан тренинг запослених;
- Развијају и користе предности пословног планирања;
- Прихватају интернационалне стандарде квалитета;
- Уведу или захтевају побољшања у рачуноводству и анализи;
- Спровode систематски мониторинг.

Укључивање пословне интернационализације у стратегију раста малих и средњих предузећа, подразумева улаз на регионална и европска тржишта. Ова стратегија се заснива на стратешким партнерствима, партиципацији у подуговарачким ланцима, итд. Ово указује на могућност да се и у ограниченим условима може достићи висок ниво извозне оријентације малих и средњих предузећа.

¹⁶ Gindeva, B. (2004). Managerial Problems of the Small and Middle Enterprise in the Context of Eurointegration, Економске теме, Економски факултет Ниш, бр. 1-2. стр. 379-384

Побољшање оперативних процеса на основу иновативне праксе укључује коришћење иновација као снажног фактора тржишног просперитета предузећа, укључујући и мала и средња, а све у контексту нових економских услова, који обезбеђују дугорочну конкурентну предност и динамичну адаптацију на захтеве које намеће тржиште.

Постепена трансформација или радикалне промене у постојећим традиционалним пословним моделима унутар малих и средњих предузећа, коришћењем модерне информационе технологије, омогућавају овим предузећима повећање профита, обезбеђују бољи менаџмент предузећа и бржи процес доношења одлука, транспарентност, побољшање организационе културе, атрактивне послове за сараднике, клијенте и остале.

Користи од потенцијала аутсорсинга настају у случајевима када једно предузеће препушта специјализованим предузећима обављање својих функција или пословних процеса. Ово настаје у оним случајевима када специјализована предузећа обављају те функције, односно процесе, много професионалније и ефикасније него матично предузеће. На овај начин новац и време су уштеђени а постигнути су бољи пословни резултати. Мала предузећа се могу појавити и као наручиоци, али углавном су пружаоци специјализованих услуга великим корпорацијама.

Перманентан тренинг запослених у малим и средњим предузећима, који може да обезбеди јединственост предузећа, односно позитивну или негативну дискриминацију од других је савремен и незаобилазан начин побољшања продуктивности запослених и фактор за превазилажење потешкоћа које намеће модерна, напредна технологија.

Пословно планирање, не само у случајевима отпочињања са пословањем малог и средњег предузећа, инвестирања и конкурисања за различите фондове, већ у свакој новој пословној авантури, представља алат који открива и демонстрира способност за конкурентност и потенцијале за раст. Рефлектујући текућу ситуацију унутар малог или средњег предузећа, као и стратегију за раст и развој, пословни план обезбеђује менаџменту предузећа увид у тржишне потенцијале и разлике у профитабилности између могућих и жељених пословних активности.

Веома важан фактор интернационализације пословања су стандарди квалитета, пошто представљају предуслов за остваривање било какве међународне конкурентности. Стога је неопходно стратешко одредеље пословодства МСП за увођење система за управљање квалитетом.

Побољшања у рачуноводству и анализи могу да омогуће предвиђања будућег раста, онолико добро колико су добро донете и реализоване менаџерске одлуке које се концентришу на побољшање продуктивности запослених и на остале резултате пословања. Адекватно коришћење и анализа индикатора, као што су профит, повраћај на уложена средства, ефикасност, неопходни су да би се доказао и пратио реалан економски раст малог и средњег предузећа.

Наравно, неопходан је систематски мониторинг на нивоу предузећа, али и државе, који обезбеђује информације које су неопходне за праћење раста и развоја предузећа у оквиру националне привреде. Те информације су такође неопходне и за компарацију ових предузећа са предузећима из других земаља.

Све наведено, указује на комплексност проблема са којима се суочавају менаџери малог и средњег предузећа у контексту евроинтеграције. Прихватање есенцијалних

приступа менаџмента, менаџерима обезбеђује добру основу за ефикасно функционисање њиховог предузећа, које даље може да генерише раст и развој.

2.2. МСП У КОНТЕКСТУ ТРАНЗИЦИОНОГ ПРИВРЕДНОГ СИСТЕМА

Основ трансформације било које земље у транзицији, у политичком и економском смислу, представља формирање приватног сектора, развој предузетништва и малих и средњих предузећа. МСП стимулишу приватно власништво и предузетничке вештине, она су флексибилна и могу се брзо прилагодити променама на тржишту, а захваљујући својој флексибилности и иновативности многа од њих постају велика предузећа.

2.2.1. МСП и развијеност привреде

Савремена привреда омогућава међузависност предузећа различите величине. У тржишној привреди има места за предузећа различитих димензија која су у стању да понуде купцима/корисницима производе и услуге на ефикасан и ефикасан начин. Тржиште регулише стварање и развој предузећа чија је понуда потребна и која доприносе расту и развоју привреде и њеном успешном укључивању у међународну поделу рада.

Сва предузећа поседују предности и недостатке, који су, између осталог, и посредна последица њихове величине. Одатле произилази чињеница да се већи привредни раст може остварити постојањем и значајним учешћем малих и средњих предузећа која, користећи предности што су мања, флексибилнија и бржа у реаговању на промене, своју улогу успешно остварују у два правца:

- покривањем тржишних ниша, и
- сарадњом са великим предузећима.

Постоје тржишне нише које ни у једној привреди нису адекватно покривене производним програмима великих предузећа. То су подручја производне и услужне делатности која су "резервисана" за мала и средња предузећа. Ту, на пример, спадају производи по наруџбини или услуге по захтеву у којима се може употребити прилагодљивост МСП. Овакви делови тржишта се јављају готово на свим територијама и у многим делатностима, међутим постоје одређене делатности где се њихове специфичности могу преточити у компаративне предности. То су оне делатности где је:¹⁷

- опрема дељива или прилагодљива,
- немогућа, или економски неодржива, производња већег обима због високих трошкова транспорта,
- укупна продаја подложна широким флукуацијама,
- снабдевање ситним сировинама или потенцијално тржиште мало, и где је
- могуће производити по индивидуалним захтевима купаца.

¹⁷ Републичка агенција за развој малих и средњих предузећа, (2002). Анализа развоја малих и средњих предузећа и предузетништва у Србији, Београд.

Светска искуства показују да се мала предузећа померају из делатности где конкуришу великим предузећима на делатности где су комплементарна са њима. Из тог разлога улога МСП у развоју привреде може бити значајнија као улога "савршеног кооперанта". Поред тога кооперација (сарадња) се појављује као једна од основних могућности раста и развоја малих предузећа, па самим тим и за развој и раст целокупне привреде. Бројна мала предузећа су неопходна да би се мањем броју великих омогућило да се концентришу на оне активности где су њихови напори најпродуктивнији али постоје сегменти тј. функције пословања које мала предузећа могу обављати ефикасније, а то је пре свега:

1. функција снабдевања, и
2. функција дистрибуције.

Снабдевање - Велика предузећа често, ради стицања одређених предности али и отклањања недостатака, дистрибуцију (али и производњу) одређених склопова поверавају кооперантима. Таква сарадња се успоставља из следећих разлога:

- Због успостављања система производње без (или са што мање) залиха и остваривања ефикаснијег пословања,
- За производњу специјалних и високо квалитетних производа које сами не би могли да произведу,
- За стицање стратегијске флексибилности на тржиштима која се брзо мењају кроз мреже спољних специјализованих добављача,
- Када је потребна мања серија одређених компоненти,
- Да би се у краћем року и уз ниже трошкове обезбедила израда алата за нове производе.

Дистрибуција - Велики обим сарадње се успоставља и у области дистрибуције производа великих компанија, чиме се значајно омасовљава продаја на одређеним тржиштима. Поред директног пружања услуга великом предузећу, мале фирме и купцима производа пружају разне услуге као што су уградња, монтажа, сервисирање и сл.

Када је реч о економском доприносу малих предузећа она дају допринос у следећим областима:

1. обезбеђују нова радна места,
2. уводе иновације,
3. стимулишу конкуренцију,
4. помажу великим предузећима,
5. ефикасно производе и пружају услуге, и
6. динамизирају локални развој.

Нова радна места потичу од оснивања нових али и од њихове експанзије. Иако се радна места отварају и у великим компанијама статистика у развијеним земљама показује да мала предузећа дају несразмерно већи допринос отварању нових радних места.

У односу на велика предузећа, мала и средња предузећа су се показала ефикаснија у увођењу иновација. Тако истраживања у Америци показују да су:¹⁸

- мала предузећа добила више од 60% патената одобрених у САД,
- мала предузећа 2,5 пута иновативнија,

¹⁸ Acs, Z. J., Audretsch, B. D. (1990). Innovation and Small Firms, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

- да су 24 пута ефикаснија у својим иновацијама,
- да све иновације комерцијализују једну годину брже, и
- да све то остварују уз 25% ниже трошкове.

Наравно треба узети у обзир да је мало вероватно да ће мала предузећа играти важну улогу у иновацијама где су високи капитални трошкови и где су нужне економије обима, али ће имати значајну улогу у сегментираним тржиштима за специјалне производе.

Мала и средња предузећа дају значајан допринос локалном развоју кроз максимално искоришћење потенцијала и ресурса и масовнијим ангажовањем ситног предузетничког капитала. Већим бројем предузећа који наступају на тржишту, њиховом независношћу и слободом повећава се конкурентност, привредна динамика, виталност и иновативност.

2.2.1.1. Улога МСП у економском расту и развоју

У протеклом периоду мала и средња предузећа су у све већој мери привлачила пажњу политичара, научника, економиста, међународних организација и др., а главни разлог је то што МСП, како у развијеним земљама и земљама у развоју, тако и у земљама у транзицији играју важну економску улогу, дајући значајан допринос БДП¹⁹ и креирајући нова радна места. Са политичке и социјалне тачке гледишта, помоћ МСП сектору се разматра као корак према економском расту и осигурању од незапослености и смањење сиромаштва кроз samozapošljavanje. Подршка МСП сектору се такође посматра и као средство за јачање приватног сектора и начин да се убрза смањење регионалних разлика кроз децентрализацију, регионални и локални развој.

Реалан економски раст јавља се као резултат предузетничке иновације комбиноване са мењањем (разарањем) постојеће економске структуре (модел креативне деструкције). Када се стопа иновације и стопа стваралачког разарања фирме уврсте у својеврсну дводимензионалну матрицу, могуће је разликовати следеће категорије малих и средњих предузећа:²⁰

1. Фирме економског језгра
2. Амбициозне фирме
3. Фирме са ограниченим растом, и
4. Сјајне фирме.

Фирме економског језгра - Предузећа која припадају овој категорији теже да буду релативно стабилна, са малим растом, технолошки зрела, у којима иновација има малу улогу. Обично ову групу предузећа чине малопродајне и услужне фирме као што су мале продавнице мешовите робе, ресторани, бутици, сервиси за поправку аутомобила и сл. Највећи број малих предузећа припада овој категорији. Мала предузећа економског језгра имају врло значајну улогу и дају врло важан допринос привреди. Оне запошљавају милионе радника, њихов број се стално повећава, а производе и услуге ових фирми највише користимо у свакодневном животу. Ако такве фирме током пословања задрже своју почетну величину, онда такав

¹⁹ БДП – Бруто друштвени производ. Збир произведених добара и услуга у одређеном временском периоду (обично у току једне године) у једној националној економији.

²⁰ Републичка агенција за развоја малих и средњих предузећа (2006). Годишњи извештај о раду у 2005. години, Београд.

иницијални раст представља њихов најважнији допринос трајном економском расту. Друго, предузетништво економског језгра развија потенцијал за значајан раст путем експанзије сопствених предузетничких идеја (иновација) и утиче на обим националне економије. Управо из овакве подлоге развија се следећа група предузећа - амбициозне фирме.

Амбициозне фирме - Ове фирме не спадају у посебно иновативне, али њихов висок раст потиче управо од једне или евентуално мањег броја успешно реализованих предузетничких идеја. Развојна стратегија амбициозних фирми резултира користима у виду повећања запослености на националном нивоу, већом разноликошћу производа и услуга намењених потрошачима, као и бољем квалитету, нижим ценама. Услов опстанка ових предузећа и остваривања високог раста на дуги рок је континуитет иновација и успех у њиховој реализацији.

Фирме са ограниченим растом - Високо иновативне фирме које имају ниску стопу раста и које нису у могућности да успешно разоре постојећу економску структуру. Разлози који онемогућавају ове фирме, односно предузетнике и власнике ових фирми, да изврше стваралачко разарање могу бити интерни (задржавање индивидуалне/породичне контроле, избегавање високих стопа интерних промена, страх од неуспеха, задовољство одржавањем сигурног нивоа примања (уз мањи ризик)) и екстерни (немогућност/неспособност прибављања потребних ресурса и адекватних финансијских средстава за реализацију иновације и текућег пословања, необезбеђивање осталих ресурса, и сл.).

Сјајне фирме - Ова предузећа имају високу стопу иновације и успешно остварују стопу трајног раста. Сматрају се идеалним, пре свега због њиховог доприноса привредном расту. У овим предузећима приоритет се даје иновацијама, а свој раст обезбеђују све дотле док стварају предузетничке иновације. Међутим, када једном ослаби предузетнички иновативни дух, у оваквим високо иновативним организацијама, односно предузећима, дешава се опадање стопе иновација, а потом и опадање раста. Као и сва друга мала предузећа, и сјајне фирме се сусрећу са мноштвом проблема, као што су: немогућност приступа одређеном тржишту, неадекватност информација о расположивости ресурса, немогућност утицаја на добављаче, сарадња са системима за дистрибуцију, пропаганду, маркетинг који су у функцији пословања великих система и сл. Стога су ова предузећа приморана да креирају сопствени систем подршке с обзиром на то да следе свој сопствени раст.

2.2.1.2. Утицај МСП на запосленост

Незапосленост или само низак раст запослености су у све већој мери карактеристике тржишта радне снаге у многим земљама. Објашњење ове ситуације укључује макроекономске услове пословања, функционисање тржишта радне снаге и производа, као и ефекте технолошких промена и глобализације. Сви ови фактори су у протеклом периоду били обимно истраживани, а генерални закључак је да незапосленост заправо рефлектује неспособност привреде да се прилагоди променама. Степен прилагодљивости привреде зависи од природе њених институција, структурних политика, њених прописа и права и социјалних и културних вредности.²¹

²¹ OECD (2004). Promoting SMEs for development, 2nd OECD conference of ministers responsible for SMEs.

Док Влада има утицај на стимулативне и системске услове који утичу на прилагодљивост привреде, имплементација промена преостаје приватним актерима. Предузетници, дефинисани као појединци који су спремни да преузму ризик, да буду иновативни и користе пословне шансе у тржишном окружењу, су међу најзначајнијим носиоцима промена. Креатори економских политика у многим земљама су постали свесни значаја малог бизниса за запошљавање и развој, па су многе земље развиле посебну политику подршке МСПП да би уравнотежили постојеће стање, или да би смањили одступања која према малим фирмама могу настати из одређених прописа, стратегија, политика запошљавања, и сл.

Дејвид Бирх је још почетком осамдесетих година прошлог века указао на чињеницу да је у Америци бизнис био главни извор креирања послова. Он је у својој студији утврдио да велика предузећа нису више креатори радних места у Америци већ да већина нових послова пристиже од стране МСП сектора. Иако су његови квантитативни подаци из методолошких разлога оспоравани, његов квалитативни закључак није био споран.²²

Развој малих предузећа се све више посматра као круцијални елемент стратегија креирања запослености и смањења сиромаштва. Мала предузећа без сумње стварају велики допринос запослености у многим земљама, нарочито у земљама у развоју. Према многим објављеним студијама, мала предузећа су више радно интензивна него велика, она такође стварају више аутпута (или додате вредности) на јединицу уложеног капитала и према томе генеришу више аутпута, као и запослења, за одређену инвестицију у односу на велике фирме.

2.2.2. МСП у транзиционим привредама

На почетку, као и у току процеса транзиције, владе многих транзиционих земаља су се суочиле са социјалним проблемом раста незапослености. Транзиција је укључивала либерализацију економије, реструктурирање индустрије и промену власничке структуре. Многе земље у транзицији, поготову земље Централне Европе, препознале су још у почетном периоду транзиције, значај МСП сектора за привредни развој. Досадашња искуства тих земаља су показала:

- да су МСП генератор економског развоја,
- да је развој МСП био круцијалан елемент индустријског реструктурирања, што се потврђује већ у почетној фази економских трансформација,
- да се владе радије баве питањима приватизације у односу на предузетништво и МСП, иако многе економије у транзицији сматрају да је развој МСП важан елемент у процесу реформи. (велика је замка да се приватизација види као циљ економске трансформације, уместо да то само буде инструмент да би економија била много ефикаснија кроз приватну иницијативу и власништво),
- земље у транзицији немају решену законску регулативу, имају ограничено разумевање предузетништва, мањак инфраструктурних и финансијских могућности што представља велику препреку у формулисању прихватљиве политике за МСП.
- земаљама југоисточне Европе, које су у транзицији, још увек нису дефинисале кохерентну политику у погледу развоја сектора МСП,

²² Birch, D. L. (1981). Who Creates Jobs?, *The Public Interest*, 65 (Fall), str. 3-14, New York.

Инфраструктура за МСП подршку у већини земаља у транзицији је креирана, развијена и стабилизована. То су углавном националне агенције за развој МСП које помажу у креирању малих и средњих предузећа и иницирају развој и раст постојећих и новооснованих предузећа. Оне координирају свим активностима које су усмерене ка пружању подршке предузећима. Развојне агенције и пословни инкубатори добијају све значајнију улогу у развоју МСП сектора земаља у транзицији па је број истих сваке године у порасту.

Бланкард²³ сматра да суштину транзиције чини реалокација ресурса из државног у приватни сектор, у комбинацији са реструктурирањем предузећа. Оснивање нових предузећа представља кључни механизам кроз који процес реалокације може да донесе резултате. Кад се ова предузећа формирају, њиховим развојем утире се даљи пут којим реалокација може да се настави.

Процес транзиције може да наиђе на препреке, да се успори, или, чак, у потпуности обустави, уколико се блокира реалокација ресурса ка приватном сектору. До тога, између осталог, може да дође и ако постоје значајне препреке уласку малих предузећа на тржиште. Међутим, озбиљнији потенцијални проблем који може да успори транзицију јесте постојање препрека развоју предузећа, а нарочито оних са потенцијално динамичним и брзим растом, која би требали да у будућности у највећој мери обезбеде раст запослености и представљају зачетке успешних великих предузећа будуће економије.

2.2.3. Фактори успешности малих и средњих предузећа у променљивом и недовољно дефинисаном окружењу

Вођење транзиције ка привреди заснованој на знању представља данас кључни изазов за државе да обезбеде конкурентну и динамичну привреду и повећање броја радних места, као и виши ниво социјалне кохезије. Динамични предузетници су у могућности да искористе промене које носе глобализација и убрзање технолошких промена. Способност развоја на потенцијалу малих и средњих предузећа је одлучујућа за будући економски, али и општи просперитет. У екстремно променљивом глобалном окружењу које карактеришу сталне структурне промене и знатно већи притисак конкуренције, улога МСП као пружаоца могућности за запошљавање и кључних актера за благостање локалних и регионалних заједница, постала је још важнија. Уз витална МСП, држава се може успешније одупрети несигурности данашњег глобализованог света. У том циљу неопходно је овом сектору дати подршку, увести подстицаје и олакшице, уклонити административне баријере, константно унапређивати предузетничка и менаџерска знања и вештине, и побољшати инфраструктурне системе.

Сходно томе, и Европска унија је одлучно ставила потребе МСП у само средиште Лисабонске стратегије раста и запошљавања, са циљем да ЕУ постане врхунско окружење за МСП.²⁴ У основи европског Акта о малим предузећима је уверење да постизање најбољих могућих оквирних услова за развој МСП зависи, пре свега, од тога колико друштво признаје предузетнике. Општа клима у друштву треба да подстакне појединце да размотре могућност да покрену и развију сопствени бизнис. Наклоњеност ка МСП треба да постане темељ политике, засноване на уверењу да

²³ Blanchard, O. (1997). The Economics of Post-communist Reform, Clarendon Press, London.

²⁴http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/charter/docs/charter_en.pdf

правила морају да поштују већину оних који ће их примењивати. Према томе, очигледно је да Акт о малим предузећима има за циљ да унапреди општи приступ политике предузетништву, од припреме регулативе до обављања јавне службе, и да промовише раст малих и средњих предузећа тако што ће им помоћи у решавању проблема који спречавају њихов развој.

Ова иницијатива наглашава политичку вољу за признавањем централне улоге МСП, и то кроз 10 принципа за вођење концепције и спровођење политика како на нивоу ЕУ, тако и на нивоу држава чланица. Ови принципи су изузетно важни за стварање једнаких могућности и предуслова за развој МСП, као и за унапређење законодавног и управног окружења широм Европске уније:

1. Успоставити окружење у којем предузетници и породична предузећа могу да се развијају и у којем би предузетништво било награђено;
2. Обезбедити да поштени предузетници у стечају брзо добију другу шансу;
3. Сачинити правила према принципу „мислите најпре на мале“;
4. Прилагодити државну управу потребама МСП;
5. Прилагодити инструменте јавне политике потребама МСП: олакшати учешће МСП у јавним набавкама и боље искоришћавање државне помоћи намењене МСП;
6. Омогућити лакши приступ МСП финансијама и успоставити правно и пословно окружење које ће подржати правовремена плаћања у привредном пословању;
7. Помоћи МСП да боље искористе могућности које нуди јединствено тржиште;
8. Промовисати унапређење знања и вештина у МСП и све облике иновација;
9. Омогућити МСП да изазове окружења претворе у шансе;
10. Подстицати и подржати МСП да користе предности раста тржишта.

У Србији се МСП и даље суочавају са неадекватним условима пословања, крутим условима тржишта рада, неконзистентним и недовољно транспарентним финансирањем, као и недовољно ефективном и ефикасном подршком. Ситуацију додатно отежавају интерни фактори, попут мањка менаџерских знања и вештина. Када говоримо о интерним факторима успеха малих и средњих предузећа у нашем привредном амбијенту, у истраживању спроведеном током 2010. године (публиковано 2011.) издвојено је 17 интерних фактора успеха МСП у Србији, који су најзначајнији за успех предузетничких подухвата и развој малих предузећа, према мишљењу предузетника и власника (истовремено и менаџера) малих предузећа. Добијени резултати су сортирани и приказани табеларно.

Табела 2.1.: Фактори који доприносе успеху предузетника

Ред. бр.	Фактор успеха	Значај (1-5)
1.	Добар кориснички сервис	4,85
2.	Добар производ по конкурентној цени	4,68
3.	Добра репутација у смислу поштења	4,54
4.	Способност управљања запосленима	4,34
5.	Добре менаџерске вештине	4,27
6.	Ажурна и тачна интерна евиденција	4,24
7.	Претходно пословно искуство	4,22
8.	Пристап капиталу	4,16
9.	Харизма	4,13
10.	Подршка породице и пријатеља	4,13
11.	Друштвене вештине	3,97
12.	Маркетинг - промоција и продаја	3,80
13.	Напоран рад	3,70
14.	Положај у друштву	3,57
15.	Задовољавајућа државна (институционална) подршка	3,04
16.	Одговарајућа обука	3,00
17.	Политички ангажман	1,94

Извор: Прилагођено према: Stefanović, I., Ranković, LJ., Prokić, S. (2011) Success Factors of Entrepreneurs: Empirical Evidence From Serbia, *Industrija*, br.2/2011. Beograd. str.20.

Очигледно је да су на прва три места фактори који представљају неку врсту повезаности између организације и њених клијената, док су на наредне три позиције фактори који се тичу унутрашњих питања.²⁵

Поред објективних тешкоћа, власници и менаџери МСП се у свакодневном пословању сусрећу са бројним проблемима и ограничењима, којима су узроци махом субјективне природе. Бројне студије су показале да различити интерни фактори утичу на успех малих и средњих предузећа, али већина ових студија концентрише се на три основне групе:

1. Психолошке и карактерне особине предузетника,
2. Менаџерске вештине и обуку предузетника,
3. Спољашње окружење.

Психолошки атрибути, као што су тежња ка независности, оријентација ка иновативности, спремност на ризик и такмичарски дух, такође су веома важни за успех²⁶, а посебно када предузетник ради у екстремно променљивом и недовољно дефинисаном окружењу. Психолошке особине оснивача и лидера, могу да допринесу успешности малих и средњих предузећа, али су те особине често измењене под утицајем пословног окружења и надограђене искуством и обуком,

²⁵ Stefanović, I., Ranković, LJ., Prokić, S. (2011). Success Factors of Entrepreneurs: Empirical Evidence From Serbia, *Industrija*, br.2/2011. str.15-27. Beograd. (str.20-21).

²⁶Frese, M., Brantjes, A., Hoorn, R. (2002). Psychological Success Factors of Small Scale Businesses in Namibia: The Roles of Strategy Process, Entrepreneurial Orientation and the Environment, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(3), 259-282.

односно стицањем специфичних менаџерских вештина.²⁷ Менаџерске вештине подразумевају већу способност пословног планирања, управљања људским ресурсима, ефикаснијег праћења рачуноводствене евиденције, и сл., док се околности пословног окружења односе на мање или више задовољавајућу институционалну подршку, приступ капиталу, подршку породице и пријатеља, и сл.²⁸

2.2.4. Тренд промене привредне структуре у свету

Светска привреда је прошла кроз неколико периода интензивних промена привредне структуре од којих је најзначајнији период индустријске револуције. Сваки период карактерисало је повећање значаја неке индустријске гране или неког индустријског сектора (примарни, секундарни и терцијални). Карактеристика савремене привреде директно је повезана са развојем привреде и друштва и креирањем нових привредних грана пре свега у терцијалном сектору (сектору услуга), уз смањивање учешћа секундарног (индустријског) и примарног (пољопривредног) сектора.

Наведене појаве прате и одређени облици предузећа и величина предузећа примерени условима који владају на тржишту и којима се морају прилагођавати како би опстајали. У различитим срединама, односно околностима и привредама егзистирају различити, али ипак међу собом доста слични, критеријуми за одређивање величине предузећа.

²⁷ Rauch, A. and M. Frese (1998). A Contingency Approach to Small Scale Business Success: A Longitudinal Study on the Effects of Environmental Hostility and Uncertainty on the Relationship Between Planning and Success, in Reynolds, P. D., W. D. Bygrave, N. M. Carter et al. (eds.). *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson Park, MA: Babson College Press.

²⁸ Benzing, C., H. M. Chu and O. Kara (2009). Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors and Problems, *Journal of Small Business Management*, 47(1), 58-91.

Табела 2.2.: Критеријуми дефинисања микро, малих и средњих предузећа

Европска унија* (од 01.01.2005)	Микро	Мала	Средња	Велика
<i>Број запослених</i>	< 10	< 50	< 250	≥ 250
<i>Укупан приход</i>	≤ 2 мил. EUR	≤ 10 мил. EUR	≤ 50 мил. EUR	> 50 мил. EUR
<i>Вредност пословне имовине</i>	≤ 2 мил. EUR	≤ 10 мил. EUR	≤ 43 мил. EUR	> 43 мил. EUR
Дефиниција* Светске банке	Микро	Мала	Средња	Велика
<i>Број запослених</i>	< 10	< 50	< 300	≥ 300
<i>Укупан приход</i>	< 100.000 USD	< 3 мил. USD	< 15 мил. USD	≥ 15 мил. USD
<i>Вредност пословне имовине</i>	< 100.000 USD	< 3 мил. USD	< 15 мил. USD	≥ 15 мил. USD
Србија**	Микро	Мала	Средња	Велика
<i>Број запослених</i>	≤ 10	≤ 50	≤ 250	> 250
<i>Укупан приход</i>	≤ 700.000 EUR	≤ 8,8 мил. EUR	≤ 35 мил. EUR	> 35 мил. EUR
<i>Вредност пословне имовине</i>	≤ 350.000 EUR	≤ 4,4 мил. EUR	≤ 17,5 мил. EUR	> 17,5 мил. EUR

*International Organization for Standardization – ISO (2013) Guidance for writing standards, Genève, Switzerland,²⁹ ** www.apr.gov.rs/³⁰

На корелацију између промене привредне структуре и креирања и учешћа МСП сектора указују две појаве, и то: а) промена привредне структуре током претходног периода у одређеним земљама, и б) кретање броја и развијености МСП у истим тим земљама.³¹

Анализа промене привредне структуре најочљивија је на примеру три државе које су кроз историју имале различити развојни пут привредних сектора. Велика Британија је била прва земља која је искусила индустријску револуцију и због тога је у ранијим периодима карактерише значајно учешће запослених у индустријском сектору тј. у производњи, мање него у пољопривреди, што није карактеристика других земаља тог доба. Запосленост у индустрији је остала на релативно високом нивоу све до шездесетих година XX века када је учешће почело да опада. У исто време услужни сектор креће у раст, након досадашњег нижег учешћа у запослености у односу на индустрију. Услужни сектор бележи два велика скока између 1961. и 1981. и између 1991. и 2001.

У раном двадесетом веку мали бизнис је скоро нестао зато што није могао да се такмичи са великим, високо ефикасним компанијама. Велике компаније су користиле економију обима и масовну производњу добара по веома ниским ценама. Чињеница је да у савршеној тржишној економији мали бизнис једноставно не би могао да опстане. То је навело Владе земаља да подржавају само велики бизнис, тако да су средином двадесетог века у фокусу државног интересовања и подршке биле искључиво велике компаније. Међутим, друга половина двадесетог века потврдила је погрешност такве политике, јер су током економских криза велике компаније отпустиле велики број радника.

²⁹ International Organization for Standardization – ISO, (2013). Guidance for writing standards, Genève.

³⁰ www.apr.gov.rs/ (Сајт посећен 17.02.2011. и 15.10.2013. године)

³¹ De Goey F. (2004). Economic Structure and Self-employment During the Twentieth Century, 8th European Business History Association (EBHA) conference, Barcelona .

Масовна незапосленост и све веће сиромаштво натерали су Владе у државама да преиспитају свој интерес за велики бизнис. У исто време, научна истраживања су потврдила значајност малих и средњих предузећа за привреду и ово је покренуло промене у Владином политикама. Тако је Дејвид Бирх (*David Birch*)³² 1979. године, у својој студији утврдио да су МСП великим делом одговорна за креирање нових радних места а и додатна истраживања су истицала висок ниво иновативности МСП. Ови подаци су шокирали многе, нарочито економисте, јер је било контрадикторно са њиховим ранијим теоријама економије обима.

Док се велики бизнис и даље борио да преживи и даље смањивао број радника Владе су желеле и било је потребно да стимулишу запосленост. МСП сектор је препознат као креатор радних места и предузетник је постао нови херој економских политика. За многе ово је постала ера предузетништва. После многих година занемаривања, они који су оснивали и водили сопствени бизнис су виђени као хероји. Крајем XX века већина западних земаља развила је фондове, агенције и програме за развој предузетништва и малих и средњих предузећа.

Мала и средња предузећа су крајем XX века добила велики значај у привредама развијених земаља па је од тог периода у току њихова експанзија и све већи број малих и средњих предузећа. Различита истраживања и теорије показују да постоји веза између стопе samozапослења и привредне структуре земље (број запослених у пољопривреди, индустрији и услужном сектору). Тиме се објашњава зашто је стопа samozапослења пала током периода индустријализације и расла током деиндустријализације. Подизање фабрика у току индустријског периода захтевало је велики капитал, много већи него за мали бизнис, што је отежавало стартовање сопственог бизниса. Деиндустријализација и развој услужног сектора преокренули су овај тренд и створила нове вредности и трендове попут јачања и стварања услужног сектора, јачања важности персоналних (лицем у лице) релација, нових вредности, промена начина живота, аутсорсинг, даунсајзинг и др. Све то је утицало не само на промену привредне структуре већ и на друштвене промене. Да ли су те промене одрживе или су привредну структуру помериле ван баланса, у другу крајност, показаће време.

2.3. МАЛА И СРЕДЊА ПРЕДУЗЕЋА У СРБИЈИ

Без обзира на постигнути напредак, након свих претходних година спровођења транзиционих реформи у Србији, многи од очекиваних циљева још увек нису остварени. Нажалост, очекивања да ће транзиционе реформе и реструктурирање предузећа, омогућити брзо и значајно унапређење привредних перформанси, остала су у великој мери изневерена. При томе, почетни ентузијазам и вера да ће реформе омогућити брзи привредни напредак, све више, замењује малаксалост у спровођењу промена, па и неверица и песимизам у погледу блиских успеха транзиционих реформи.

³² Birch, D. L. (1979). The Job Generation Process, Unpublished report prepared by the Massachusetts Institute of Technology Program on Neighborhood and Regional Change for the Economic Development Administration, U.S. Department of Commerce, Washington, D.C.

2.3.1. Компарација привредне структуре у Европској Унији и Србији

Посматрано према оствареном напретку у процесу транзиције, у поређењу са земљама у окружењу, Србија се налази међу земљама које су оствариле најмањи напредак. Најбоље резултате остварила је у области либерализације цена, трговине и девизног курса и у реформи банкарског система, а најмањи напредак је учињен у домену политике конкуренције, односно транспарентности и стабилности тржишног амбијента.

Анализирајући динамику спровођења транзиционих промена, уочава се доста изражена цикличност. Након видног напретка у 2002. години, у 2003. и 2004. години дошло је одређеног застоја, који је превазиђен у 2005. и 2006. години. У 2007. регистрован је, опет, одређени застој, који је делимично превазиђен у 2008. години. Укупно гледано, може се рећи да се транзиционе реформе у Србији, посебно оне везане за структурно прилагођавање, одвијају превише споро. Постојећи привредни и тржишни амбијент у Србији није претерано повољан и конкурентан у односу на друге земље Централне и Источне Европе. Истраживања Светске банке, презентована у Извештајима *“Doing Business”*, у којима су анализирани услови пословања на основу 10 параметара у погледу услова пословања (почевши од отпочињања пословања, обезбеђивања дозвола за градњу, запошљавања, могућности кредитирања пословања, преко заштите инвеститора, уговора, па до затварања предузећа) указују да је пословни амбијент у Србији последњих година рангиран у распону од 86 до 95 позиције, од 183 земље.

Табела 2.3.: Ранг према условима за пословање на листи Светске банке

Земља	Услови пословања	Оснивање предузећа	Добијање дозвола за градњу	Запошљав. радника	Регистровање власништва
Словачка	36	48	53	83	7
Мађарска	41	27	89	84	57
Чешка	75	86	86	59	65
Пољска	76	145	158	82	84
Србија	94	106	171	91	97
Земља	Добијање кредита	Заштита права инвеститора	Порези и таксе	Заштита уговора	Гашење предузећа
Словачка	12	104	126	47	37
Мађарска	28	113	111	12	55
Чешка	43	88	118	95	113
Пољска	28	38	142	68	82
Србија	28	70	126	96	99

Извор: World Bank, *Doing Business* 2009.³³

Постојећи, доста неповољан ранг Србије у погледу услова пословања условљен је бројним факторима, међу којима су и следећи:

- У добијању различитих врста дозвола за градњу, прикључака за струју, телефон, одобрења од инспекција или других органа да би покренули пословање и сл. предузећа се сусрећу са великим бројем, често сувишних,

³³ World Bank, *Doing Business*. 2009.

процедура. У том погледу Србија значајно заостаје за просеком за земље Централне и Источне Европе;

- Када је у питању добијање кредита, Србија има солидан положај и у погледу овога показатеља има највиши ранг међу свим индикаторима које су анализирали стручњаци Светске банке;
- Република Србија спада у групу земаља са сложеним системом плаћања пореза и такси;
- Ефикасност правног система такође није на задовољавајућем нивоу.

Страни инвеститори свакако користе ове извештаје тако да то веома негативно утиче на прилив директних страних инвестиција у нашу земљу.

2.3.2. Макроекономски амбијент у којем послују МСП у Србији

У претходној деценији, у Србији је, без обзира на све оправдане примедбе и релативни заостатак за окружењем, ипак учињено доста тога на унапређењу целокупног пословног амбијента. За унапређење пословног окружења потребно је створити што повољније, али и равноправније услове за све привреднике – стране и домаће, како за веће тако и за мање. Чињеница је да предузетници и власници малих и средњих предузећа у Србији добијају реално много мање пажње од стране извршне и законодавне власти, у односу на већа домаћа предузећа и стране улагаче. Један од разлога може да буде и то што предузетници и власници малих и средњих предузећа нису довољно активна у смислу међусобног удруживања, тако да се, изузев Удружења МСП, не издваја више ниједно довољно утицајно удружење или организација која би заступала интересе малих и средњих предузећа и предузетника, и која би се равноправно са другим привредним актерима могла борити за побољшање пословног амбијента погодног за развој малог бизниса. Одређени покушаји преко Привредне коморе Србије или Уније послодаваца, нису у довољној мери одражавали интерес малог бизниса, јер и у овим организацијама углавном доминирају већа предузећа.³⁴

Значајна могућност малим и средњим предузећима да укажу на потребне измене у пословној клими Србије, даје се 2006, односно 2008. Године, кампањом Националне алијансе за локални економски развој - NALED.³⁵ Мисија NALED-а је да омогући дијалог локалних и републичких власти, институција и приватног сектора, и тако створи привредни амбијент који ће олакшати пословање у Србији, привући нове инвестиције и убрзати економски развој.

За успешну интеграцију привреде једне земље у међународне тржишне токове, од пресудног је значаја њена конкурентност. Две најрелевантније студије које се баве овом темом су: Пословање (*Duing Business*) Светске банке, и Извештај о конкурентности у свету (*The Global Competitiveness Report*) Светског економског форума. Ове две студије покривају велики број земаља и пружају одличан увид у релативну позицију националне привреде у глобалном контексту. Обзиром да ове студије прате међусобно различите факторе пословања у одређеној земљи, одлично

³⁴ Према: Дукић, Д. (2010). Иновативност и предузетништво у Србији у контексту европских интеграционих процеса, Међународни научни скуп “Друштвени изазови европских интеграција: Србија и упоредна искуства”, ФППС Нови Сад. стр. 404 - 421.

³⁵ www.naled-serbia.org (сајт посећен 17.09.2011.)

се надопуњују, што даје врло прецизну слику о предностима и слабостима пословног амбијента посматране земље.³⁶

Табела 2.4.: Услови пословања у Србији, укупно и по областима

Област	Ранг 2010	Ранг 2009	Промена ранга
Услови пословања - Укупно	88	90	+2
Покретање бизниса	73	108	+35
Прибављање грађевинских дозвола	174	172	-2
Запошљавање радника	94	87	-7
Укњижавање имовине	105	99	-6
Добијање кредита	4	12	+8
Заштита инвеститора	73	70	-3
Плаћања пореза	136	126	-10
Прекогранична трговина	69	67	-2
Извршење уговора	97	95	-2
Затварање бизниса	102	102	--

Извор: World Bank, (2010), Doing Business – Serbia.

У извештају Светске Банке оцењују се реформе које се у некој земљи чине ради унапређења пословног окружења, пре свега у области административних процедура, правне регулативе, и сл. Осим збирног податка о условима пословања, за сваку земљу дати су подаци по појединим областима значајним за почетак и вођење бизниса.

Анализа се може посматрати и динамички, са циљем да се види колико је нека земља напредовала на листи Светске банке. Динамичко поређење говори о учињеним напорима јавне управе да се смањи административно оптерећење привреде, поједноставе процедуре, убрзају поступци итд, а све са циљем развоја приватног сектора, безусловног носиоца будућег привредног раста. Позиције замаља бивше Југославије, према извештају о лакоћи пословања, у 2006-ој, 2008-ој и 2010-ој години приказана је у следећој табели.³⁷

Табела 2.5.: Ранг земаља у окружењу по условима пословања

Земља	Ранг			
	2006	2008	2010	2012
Македонија	81	75	32	22
Словенија	63	55	53	37
Црна Гора	92	81	71	56
Србија		86	88	92
Хрватска	118	97	103	80
БиХ	87	105	116	125

Извор: Према: World Bank - Doing Business Ranking

³⁶ Центар за високе економске студије у Београду (ЦЕВЕС), (2008). Међународна конкурентност и економски раст Србије, УСАИД пројекат за конкурентност Србије, Београд. стр. 11.

³⁷ <http://www.doingbusiness.org>

2.3.2.1. Конкурентност Србије у односу на ЕУ и окружење

Извештај о конкурентности у свету, Светског економског форума, више се бави факторима од непосредног значаја за пословање и пословне резултате предузећа, као и за међународну конкурентност једне земље. Разматрају се инфраструктура, људски ресурси, тржиште рада, квалитет финансијског тржишта, иновативност, технологија, итд. Ова студија у 2010. години пореди 139 земаља и даје упоредну анализу пословне климе у њима и услова пословања из перспективе привредника.³⁸ У овом извештају врши се рангирање земаља и по појединим ставкама, значајним за међународну конкурентност. То пружа могућност да се прецизно сагледају предности, али и недостаци пословног амбијента појединих земаља у ширем, међународном контексту.

Табела 2.6.: Глобални индекс конкурентности Србије и земаља у окружењу

Земља/Економија	2010		2009	Помена 2009-2010
	Rang	Oцена	Rang	
Словенија	45	4,42	37	-8
Црна Гора	49	4,36	62	13
Мађарска	52	4,33	58	6
Румунија	67	4,16	64	-3
Бугарска	71	4,13	76	5
Хрватска	77	4,04	72	-5
Македонија	79	4,02	84	5
Грчка	83	3,99	71	-12
Албанија	88	3,94	96	8
Србија	96	3,84	93	-3
Босна и Херцеговина	102	3,70	109	7

Извор: Prema World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2010.

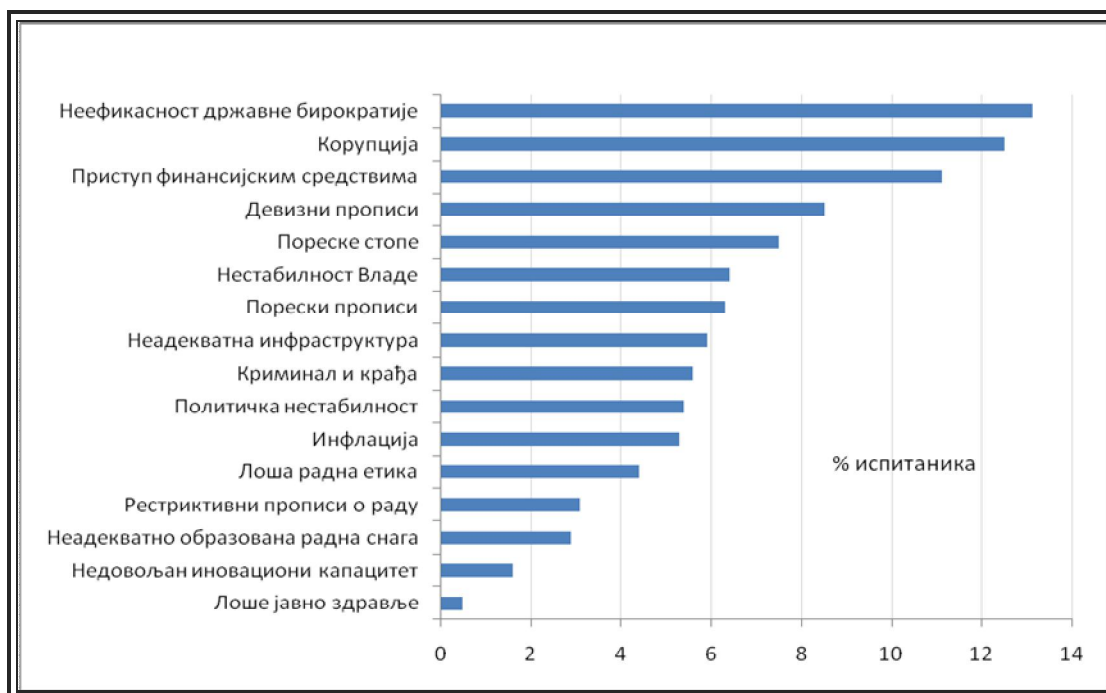
Глобални индекс конкурентности (*Global Competitiveness Index - GCI*) представља одређени просек појединачних оцена за дванаест фактора (ткз. 12 стубова конкурентности) који су груписани у три подгрупе главног индекса:

1. Основни захтеви - институције, инфраструктура, макроекономска стабилност, здравство и примарно образовање;
2. Фактори повећања ефикасности - Високо образовање и обука, ефикасност тржишта добара, ефикасност тржишта рада, квалитет финансијског тржишта, технолошка опремљеност, величина тржишта;
3. Фактори иновативности и софистицираности - софистицираност пословних процеса, иновације.

Тренутни глобални индекс конкурентности Србије није повољан, пошто се она налази испод нивоа осталих земаља бивше Југославије и земаља Западног Балкана, са изузетком БиХ, а много заостаје за земљама Средње и источне Европе које су већ ушле у Европску унију.

³⁸ Klaus, S., Xavier, S., - World Economic Forum, (2010). The Global Competitiveness Report 2010-2011. Geneva, Switzerland. Dostupno na: www.weforum.org/gcr

На наредном графику приказани су фактори које су предузећа навела као најпроблематичнија за пословање, у анкети из 2012. године.³⁹



Извор: The Global Competitiveness Report 2012-2013.. стр. 312.

Слика 2.1.: Најпроблематичнији фактори пословања у Србији

Веома је упадљив податак да су за предузећа у Србији у претходних неколико година, константно и убедљиво највеће потешкоће: корупција и неефикасност државних институција. Дакле, у периоду од више година за редом, исти фактори су наведени као најпроблематичнији, што упућује на то да нису остварени битнији помаци у побољшању пословне климе са становишта амбијента које држава треба да обезбеди за нормално пословање предузећа. Иако није спорно да су у претходној деценији учињени озбиљни помаци ка побољшању пословног амбијента, остаје још веома много тога да се уради како би се обезбедило задовољавајуће пословно окружење.

Према извештају Европске банке за обнову и развој (EBRD) за успешност транзиције, Србија је остварила велики напредак. Инвестиције у инфраструктуру су у току, али процеси приватизација заостају. Главни инфраструктурни пројекти су у току или су у припреми, али предстоји дугачак пут ка остваривању циља у овој области. Макроекономска стабилност је очувана. Финансијска стабилност у банкарском сектору је одржана после тешког периода, али услови кредитирања су ограничени. Такође, инфлација је константно изнад регионалног просека. Смањен је интерес страних инвеститора и отежана приватизација преосталих (махом неефикасних) државних предузећа. Такође, државне институције и НБС настоје да подстакну већу употребу динара, посебно у светлу нестабилности девизног тржишта.⁴⁰

³⁹ Klaus, S., Xavier S. (2012). The Global Competitiveness Report 2012-2013. World Economic Forum, Geneva, Switzerland. Dostupno na: www.weforum.org/gcr.

⁴⁰ Према: European Bank for Reconstruction and Development, (2011). Transition Report 2011. str.152.

Економска криза је довела до наглог пада јавних прихода и наметнула потребу да се смањи јавна потрошња, што поред позитивних има и своје негативне импликације, посебно када је у питању подршка сектору МСП.

Поред корупције и неефикасности државне администрације, велики проблем стварању повољнијег амбијента за развој малог бизниса и даље представљају препреке које у протеклој деценији нису отклоњене, попут недовољне примене закона, проблема земљишта (својинска права и грађевинске дозволе), бирократије и др. Такође, подизање нивоа конкурентности наше привреде и даље спречава релативно низак удео образованих у укупној популацији, неадекватно образовање, недовољно познавање и примена техничких стандарда, контроле квалитета, правила порекла, заштите потрошача и поступка акредитације.

2.3.2.2. Стратегија развоја предузетништва у Србији

Србија је 2003. Године постала потписник Европске повеље за мала предузећа која подразумева врло јасне смернице за развој предузетништва малог бизниса. Након тога, Влада Републике Србије усвојила је више стратешких докумената који се односе на развој малих и средњих предузећа и предузетништва (МСПП). Овом стратегијом се тежи развоју предузетничке економије, засноване на знању и иновативности, која ствара снажан, конкурентан и извозно оријентисан сектор МСП, али и значајно доприноси повећању животног стандарда у Србији. Примена Стратегије у наредном периоду треба да омогући стварање ефикаснијег окружења за пословање сектора малих и средњих предузећа, уравнотеженост броја МСП и подстицање бржег развоја тог сектора.⁴¹

У последњих неколико година остварен је значајан напредак у развоју мера подршке потенцијалним предузетницима и оснивачима предузећа преко мреже регионалних агенција и канцеларија Републичке агенције за развој МСП и предузетништва. Привредна комора Србије и Републичка агенција за развој МСПП обезбеђују различите обуке за власнике МСП и потенцијалне предузетнике. За постојеће фирме, ЕБРД програм ТАМ/БАС⁴² пружа консултантску подршку и саветује мала предузећа како би повећала извоз, профитабилност и раст.⁴³ У том контексту реализована је консултантска подршка у одређеном броју малих и средњих предузећа, као и обука из иновационог менаџмента.

Очигледно је да за даљи развој МСП веома важну улогу има развој специјалистичких саветодавних услуга. Међународно искуство у овом погледу сугерише да кључни критеријум за интензивнију консултантску подршку мора да буде снажна мотивација за раст предузећа код лидера, односно код предузетника и власника МСП. Услед чињенице да је управљање организационим растом веома сложено, велики акценат треба ставити на развој менаџерских компетенција.⁴⁴ Веома важан метод обуке је менторинг, као вид неформалне помоћи једне особе другој у остваривању заједничких помака у знању, раду и размишљању.

⁴¹ Trbović, A. (2009). Pristupanje Srbije Evropskoj Uniji kroz prizmu konkurentnosti malih i srednjih preduzeća, u: Trbović, S. A., Crnobrnja, M., Efekti integracije Srbije u evropsku uniju, str.189-206, Beograd, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju. str.194.

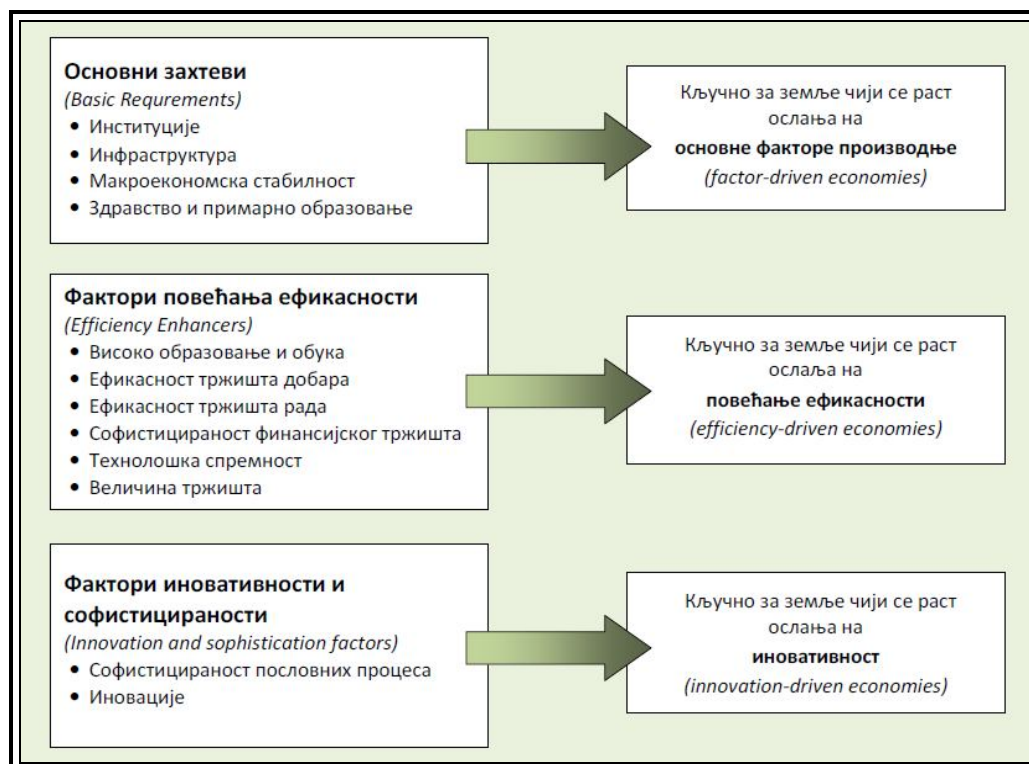
⁴² ТАМ/БАС – ТАМ: Turn Around Management; BAS: Business Advisory Service.

⁴³ ТАМ/БАС Programme Team (2008), Boosting Serbian SME Exports to Europe, May 2008, Belgrade.

⁴⁴ Autio, E., Kronlund, M., Kovalainen, A. (2007). High-Growth SME Support Initiatives in Nine Countries: Analysis, Categorization, and Recommendations, - Izveštaj koji je pripremila finsko Ministarstvo trgovine i industrije, str.76.

У Србији се изводи велики број обука за МСП, али различитог квалитета, због чега је неопходно да се објективно вреднују кроз претходно успостављени систем квалитета тих услуга. Позитивна је чињеница да све већи број општина у Србији увиђа предност индустријског парка, бар у најједноставнијем облику индустријске зоне која има сву потребну инфраструктуру, привлачећи улагања тако што смањује потребно време за отпочињање производње и сам трошак изградње фабрике. У Србији индустријски паркови имају предност и због чињенице да се њима заобилазе многе потешкоће у вези земљишта (својинска права и издавање дозвола), које и даље представљају највећу препреку подстицању страних улагања.

Према извештају Светског економског форума (*World Economic Forum - WEF*), фактори међународне конкурентности су груписани у три групе: основни захтеви, фактори повећања ефикасности и фактори иновативности и софистицираности.⁴⁵ Даља подела на подкомпоненте извршена је на основу претпоставке да земље у свом економском развоју пролазе кроз три фазе. У првој фази економски раст се ослања на основне факторе производње (капитал, рад, природни ресурси, итд.). За привреде које се налазе у овој групи земаља, од пресудног је значаја подгрупа „Основни захтеви“. Економије у другој групи базирају свој економски раст првенствено на повећању ефикасности. За земље у овој групи од пресудног су значаја фактори из групе повећања ефикасности. Економски раст земаља у последњој фази развоја највише зависи од иновативности и софистицираности пословних процеса. Због тога је за њихов раст пресудна трећа група стубова конкурентности. Груписани фактори конкурентности, ткз. "стубови конкурентности" и фазе развоја, приказане су на следећој слици.



Извор: Према *The Global Competitiveness Report 2010-2011.*, стр.9.

Слика 2.2.: Фактори конкурентности и фазе економског развоја

⁴⁵ World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2010-2011*. Geneva, Switzerland. Доступно на: www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm

Према класификацији Светског економског форума, Србија се налази у другој фази развоја. За економије земаља у овој фази развоја посебно су битни фактори конкурентности који утичу на повећање ефикасности. Мађарска, Словачка и Пољска су на прелазу из друге у трећу фазу, док је, на пример, Чешка већ у трећој фази развоја. Очигледно је да се софистицираности пословања и иновативности посвећује далеко већа пажња у развијенијим економијама, а то је стога што су компоненте фазе I и фазе II, већ на задовољавајућем нивоу. У случају Србије, компоненте друге фазе захтевају пуну и приоритетну пажњу. Међутим пословни процеси и иновативност су неопходни елементи средњорочне и дугорочне стратегије.

Такође, искуства показују да је најбољи начин да се развију предузетништво и МСП сектор у земљама у транзицији када се активности и помоћ интегришу и усмере на три хијерархијска нивоа:⁴⁶ Ови нивои креирају тзв. "пирамиду развоја МСП сектора" у којој је стратешки ниво највећег приоритета и лоциран на врху пирамиде. Институционални ниво се налази у средини и повезан је и са креаторима стратегија на врху и са предузетницима на дну пирамиде, којима су стратегије намењене и којима се пружа подршка. Трећи ниво је основа целе пирамиде, они су главни актери МСП сектора чије перформансе, понашање, ефикасност и неефикасност се рефлектују у огледалу економске трансформације. Цела структура ефективно функционише само када постоји узајамни развој и кооперација сва три нивоа.



Слика 2.3.: Пирамида подршке развоју МСП сектора

У већини земаља у транзицији постоји неразвијеност једног или више нивоа или несарадња и неусклађеност, па се често сусреће ситуација да иако је Влада поставила циљ развоја МСП сектора, подршка истом је још увек слаба и још увек у почетничкој фази.

⁴⁶ Small and medium-sized enterprises in countries in transition, United nations economic commission for Europe, 2006.

2.3.3. Проблеми МСП у Србији и препоруке за њихово решавање

У свом пословању, мала и средња предузећа наилазе на бројне препреке, с тим да су оне бројније што је пословни амбијент мање уређен, а таква је ситуација у свим транзиционим привредама каква је наша. Највеће препреке у пословању МСП се могу сврстати у две групе:

- екстерне, и
- интерне.

Од екстерних препрека издвајају се недостатак повољних извора финансирања и законодавни оквир, односно регулаторни проблеми, а од интерних издваја се проблем недостатка радника одговарајућих квалификација, неусклађеност пословања са захтевима стандарда квалитета и недостатак информација о тржиштима и технологијама.

Све препреке развоју МСП сектора можемо класификовати у пет главних области:

- финансијске препреке,
- институционалне препреке (укључујући регулативни оквир и режим опорезивања),
- препреке конкурентног тржишта,
- препреке које се тичу унутрашње организације и ресурса, и
- друштвене препреке (укључујући подршку од државних агенција и степен поверења међу предузећима).

Прави се разлика између, са једне стране, гледишта да је кључна препрека развоју повезана са условима под којима банка пружа финансијску подршку МСП (приступ „најпре новац“), и са друге стране, гледишта према коме нефинансијске препреке представљају кључну баријеру расту ("институционални" приступ). Према приступу "најпре новац" кључна препрека развоју МСП може да се превазиђе давањем субвенција или јефтним финансирањем, формирањем агенција за гаранцију кредита, преко микро - кредитних програма, или оснивањем фондова за смели капитал. Овакво гледиште прихватају и међународне финансијске институције које су ангазоване у транзиционим економијама, нпр. Европска банка за обнову и развој (*EBRD*). Према институционалном приступу, ниједан износ јефтиног кредита, нити лак приступ финансирању почетног капитала, неће помоћи у превазилажењу препрека развоју МСП, уколико не постоје институције тржишне економије, уколико конкуренција није фер, и уколико постоји низак ниво поверења и друштвеног капитала на којима почивају трансакције и којима се минимизирају трансакциони трошкови пословања.

До сада је у земљама у транзицији недостатак свеобухватног законодавства везаног за развој предузетништва и МСП – углавном спутавао њихов развој. Кључни услов за успех је прављење и усвајање кохерентног и транспарентног програма развоја МСП, помоћ и промоција, како би се правни, технички и финансијски услови примењивали свеобухватно и на комплементаран начин. У многим случајевима, земље у транзицији мешају ова два термина, неки пут се појављује промотивни програм за МСП пре него што је он детаљно обрађен и усвојен.

Из више разлога, а не само финансијских, је важно међународно суфинансирање националних програма за развој МСП, јер смањује ризик да ови програми остану без потребних средстава за њихову имплементацију, а такође доноси и страни

know-how. Међутим, није довољно само пресликати искуства западних земаља, између осталог и због различитости националних култура.

Развој националних институција за подршку МСП и мрежу институција је веома важан кључ успеха сектора МСП, јер омогућава, олакшава и убрзава добијање информација о прописима, стандардима, порезима, царинама, маркетиншким питањима, обезбеђује помоћ у налажењу ино партнера, итд.

Унапређење регулаторног окружења према потребама и могућностима МСП је ствар сталног процеса, а никако задатка који може бити остварен једном за свагда у одређеном временском периоду. Међутим, овакав став никако не значи да нема потребе да се у одређеном ороченом временском периоду предузму свеобухватне активности на квалитативном и квантитативном одстрањивању из регулаторног окружења МСП, свега онога што представља објективни ограничавајући фактор њиховог ефикаснијег пословања и раста и развоја.

Такође, посебно је важно нагласити да се узроци проблема предузетника у примени прописа не односе у толикој мери на квалитет самих законских решења, колико на процедуре њихове примене. При томе, налази из праксе показују да њима сложене и неразумљиве процедуре органа јавне управе најчешће и нису законом прописане, већ интерно регулисане, без могућности предузетника да се о томе на одговарајући начин упознају.

Сходно томе, стварање "пријатељског" регулаторног окружења за МСП треба заснивати на следећим принципима:⁴⁷

1. Промена односа јавног сектора примерено потребама МСП, као сервиса потреба грађана и привреде, који подразумева:
 - Више превентиве и "добре намере" у примени прописа;
 - Преусмереност са 'папиролошких процедура обвезника', на бољу међуинституционалну сарадњу (доступност и директно преузимање јавних докумената) ;
 - Увођење е-управе са онлајн сервисима прилагођеним МСП корисницима;
2. Унапређење организованости МСП сектора, као кључног предуслова за њихов активан већи и ефикаснији непосредни утицај, остваривањем:
 - репрезентативности у заступању интереса
 - систематичности и артикулисаности захтева
3. Развој сектора аутсорсинга (*outsourcing*) пословних услуга (књиговође су далеко најчешћа логистика МСП)
4. Пуна афирмација процене утицаја прописа на МСП
5. Развој дијалога и партнерства јавног и МСП сектора

2.4. ИНСТИТУЦИОНАЛНА ПОДРШКА МСП

Свака одговорна влада своје јавне политике заснива на детаљним анализама и подацима. Примери добре праксе из света показују да успостављен систем и редован процес анализе утицаја мера јавних политика доприноси повећању

⁴⁷ Влада Републике Србије, (2008) Тим потпредседника владе за имплементацију стратегије за смањење сиромаштва, Анализа регулаторних препрека за развој малих и средњих предузећа у Србији, Београд.

транспарентности рада владе, креирању ефикаснијих/ефективнијих мера, односно бољем распоређивању расположивих средстава и капацитета.

Утицај државне подршке малим и средњим предузећима се, концептуално посматрано, треба сагледавати у контексту испуњења прокламованих циљева финансирања. Нажалост, велики број специјализованих институција чини заједничко вредновање ефеката практично немогућим.

Сасвим је јасно да је крајњи циљ свих облика државне подршке малим и средњим предузећима привредни раст и развој, уз смањење незапослености, било кроз запошљавање младих, који улазе на тржиште рада, било кроз запошљавање оних који су у процесу приватизације и реформе државне управе остали без посла.

Познато је да држава има интерес и моћ да покреће економске активности. Она такође, има интереса и моћ да утиче на њихов даљи развој, који ће даље тећи са мање или више њених интервенција. Исто тако, познато је да МСП хронично пате од недостатка капитала, информација, технологије, менаџерских знања, људских ресурса, и др. С друге стране, како би се омогућио раст и развој сектора МСП, неопходна је подршка државе. Дакле, држава игра кључну улогу у подршци сектору МСП у свакој земљи. Та улога се огледа у три широка поља.⁴⁸

1. Креирање политике МСП;
2. Развој институција за подршку МСП, и
3. Креирање програма подршке МСП.

Резултати активности у тим пољима, пре свега, огледају се у изградњи:

- Интелектуалне инфраструктуре - Држава има ингеренције у области развоја квалитетних универзитета, креирања програма у истраживачкој делатности и комерцијализацији нових технологија у предузећима.
- Људског капитала - Пошто је технологију могуће откупити или копирати, конкурентска предност се стиче у образовању, односно оспособљавању и стваралаштву, тј. иновативности. Све ове карактеристике су везане за људски капитал.
- Предузетничког окружења - У ово окружење се пре свега убрајају елементи система подршке МСП, разни облици техничке помоћи, као и инфраструктуре: пословни инкубатори, технолошки паркови, и др. У том смислу, веома је важна и могућност бављења унутрашњим предузетништвом у великим предузећима, јер се тако најлакше одржава њихов динамизам.

Ниво остварених резултата у наведеним областима, пуно говори о развијености предузетничке културе у друштву.

У основи се облици помоћи сектору МСП могу поделити на:⁴⁹

- „Чврсту“ (хард) подршку - финансијска подршка и простори; и
- „Меку“ (софт) подршку - информисање, оспособљавање и саветовање, и сл.

Ови облици помоћи се могу реализовати на различитим нивоима, како на националном, тако и на регионалном, односно локалним нивоима, када се у

⁴⁸ Према: Група аутора, (2002). Градиво за програм предузетничког оспособљавања за промотере, учитеље и саветнике предузетништва. Поспешивални центер за мало gospodarство, Љубљана/Словенија, 2002. стр. 46.

⁴⁹ Према: Група аутора, (2002). Анализа развоја малих и средњих предузећа и предузетништва у Србији. Републички завод за развој и Републичка агенција за развој малих и средњих предузећа и предузетништва. Београд. стр. 21.

подршку могу укључити и нижи органи власти, односно заинтересовани актери/стејкхолдери.

Данас имамо доста институција које подржавају потенцијалне предузетнике и МСП, као што су:

- специјализоване развојне агенције,
- пословни инкубатори,
- научно - технолошки паркови,
- НВО⁵⁰, и др.

Међутим, веома је важно да подршка сектору МСП буде превентивно фокусирана на она растућа, јер управо она, уз ограничена средства подршке дају најбоље резултате, како по питању запошљавања, тако и на подручју иновација. Та МСП су најчешће оријентисана на светско (европско) тржиште и иновације, као и на нове технологије, чиме делују развојно и на друга предузећа. С друге стране, поставља се питање и на која поља у функционисању МСП би требало пружити подршку, а одговор је у следећем.⁵¹

- Подршка истраживачким активностима, иновацијама и развоју технологија;
- Развој конкурентности путем развоја способности МСПП за увођење промена;
- Подстицању креирања нових МСП, водећи рачуна о регионалној заступљености;
- Подстицању дугорочног опстанка МСП чиме се побољшава њихов имиџ у јавности;
- Развој инфраструктуре у подршци сектору, на различитим нивоима њиховог развоја, што захтева специјализацију услуга;
- Развој финансијских тржишта, примерених МСП, и
- Подстицање заједничког учешћа и повезивања међу МСП.

МСП по дефиницији управљају са ограниченим ресурсима. Недостајуће ресурсе су принуђени да потраже у свом окружењу. Међутим, то окружење може бити различито опредељено према сектору МСП, у смислу да га оно може експлоатисати, занемарити, толерисати или подржавати. Чињеница да само од 12-15% МСП расте и развија се, јасно указује да подршка треба да се усмери у првом реду на њих, на "газеле", јер ће управо оне дати најбоље резултате.

МСПП подршку може добити само из свог окружења, јер нема довољно сопствених ресурса. Из тог разлога је веома значајно извршити правилно одређење његовог окружења у којем се између осталог налазе и институције подршке. МСП као изразито отворени системи су у перманентној зависности од свог окружења. То окружење је веома разнолико, а може се поделити на:

1. Финансијско; и
2. Нефинансијско

У складу са тим, институционално окружење за подршку МСП се у основи може поделити на:

- Институције и инструменте финансијске подршке

⁵⁰ НВО - Невладине организације

⁵¹ Према: Група аутора, (2002). Градиво за програм предузетничког оспособљавања за промотере, учитеље и саветнике предузетништва (на словеначком). Поспешивални центер за мало gospodarство, Љубљана, Словенија. стр. 52.

- Институције и инструменте нефинансијске подршке

Свака од институција има своје специфичне циљеве и правила функционисања.

2.4.1. Финансијска подршка

Једна од битних компоненти развоја МСП сектора је обезбеђење потребног капитала у што повољнијем облику. Приступ капиталу је од посебног значаја за развој МСП сектор и предузетништва и за остварење стратешких циљева на макро нивоу. Све земље у транзицији имају проблема у обезбеђивању ефикасних механизма финансирања МСП сектора, због недостатака приватних инвестиционих средстава, неадекватног правног оквира, релативно крутог у погледу одобравања позајмица и донација сектору МСП, као и неодговарајућих пословних информација које би олакшале доношење инвестиционих одлука.

Финансијска подршка државе сектору МСП, по традиционалном приступу, заснивала се на директном обезбеђивању средстава за кредите који се пласирају кроз банке из јавног сектора или приватне банке. Субвенционисане каматне стопе и гаранцијске шеме су такође доста коришћени инструменти у традиционалном приступу. Сви ови инструменти још увек су присутни, у мањем или већем обиму, у великом броју земаља, а чест је случај да држава свим овим инструментима управља централизовано, кроз једну развојну банку у јавном сектору. Заједнички недостатак оваквог приступа је да не постижу дугорочно одрживе резултате, јер не доприносе решавању основних проблема који поскупљују кредите и смањују интерес за одобравање банкарских кредита овом сектору, а то су високи ризици и трансакциони трошкови (реални или фиктивни) везани за комерцијално кредитирање малих предузећа.

Новији, тржишно оријентисан концепт унапређивања приступа МСП капиталу, усмерен је на смањивање ризика и трошкова трансакција, изградњу капацитета финансијских институција да опслужују мање клијенте, као и на повећање конкуренције на финансијским тржиштима. Циљ оваквог приступа је да се увећа број одрживих финансијских институција које се опредељују за кредитирање малих и средњих предузећа. Елементи ове стратегије укључују:⁵²

- Спуштање баријера за улазак на финансијско тржиште, односно преиспитивање цензуса за банке и друге финансијске институције који су усмерени на мале клијенте;
- Смањење ризика кредитирања малих и средњих предузећа кроз квалитетне законе који осигуравају ефикасну наплату потраживања и коришћење различитих врста средстава обезбеђења;
- Стварање законодавне и регулаторне основе и промовисање развоја иновативних финансијских институција и инструмената, укључујући фондове ризичног капитала (*venture capital funds*), затим пословне анђеле⁵³ и лизинг;
- Стимулисање примене технолошких иновација у процедури одобравања кредита МСП и праћење њихове отплате;

⁵² Министарство привреде Републике Србије, (2005). План за подстицање развоја малих и средњих предузећа и предузетништва 2005-2007. Београд.

⁵³ Пословни анђели - (*eng. business angels*): физичке особе које улажу неопходан новац у нова, по њиховој процени перспективна мала предузећа. Осим капитала често улажу знање и искуство и активно учествују у управљању предузећем.

- Обучавање финансијских институција за увођење нових методологија процене кредитне способности прилагођене овом сектору;
- Побољшање информисаности о кредитној способности потенцијалних дужника, нпр, промовисањем оснивања кредитних бироа; и
- Организоване помоћи малим и новим предузећима за припрему за пословање са банкама и израду бизнис планова и финансијских пројекција.

У свим земљама, предузетници углавном истичу недостатак кредита и неповољне услове кредитирања као највећи проблем који кочи развој малих и средњих предузећа. Међутим, за разлику од развијених земаља, у нашој земљи постоје додатни отежавајући услови који утичу на малу расположивост и неповољне услове финансирања који оптерећују МСП сектор.

У Србији је дужничко финансирање, путем различитих кредита, још увек једини начин финансирања развоја МСП сектора, јер још увек није повољан амбијент за инвестиционе фондове, фондове ризичног капитала и пословне анђеле, који би улагали капитал у поједина мала и средња предузећа. У ситуацији недовољно развијене конкуренције на банкарском тржишту и релативно ниског нивоа штедње, највећи број банака не показује значајно интересовање за повољније финансирање малих предузећа, поготову оних која се налазе у почетној фази развоја. Расположива средства углавном долазе кроз донације и стране кредитне линије у недовољном обиму, док су кредити из сопствених средстава домаћих банака углавном краткорочни и под неповољним условима, па су као такви неатрактивни.

Посебан проблем приликом обезбеђења кредита за МСП представљају средства обезбеђења. Због великог ризика и дуготрајне процедуре наплате потраживања, банке често траже средства обезбеђења у трострукој висини износа кредита. Са друге стране, предузетници располажу скромним средствима обезбеђења, цене некретнина у мањим местима су веома ниске, а несређено стање у земљишним књигама на највећем делу територије Србије ограничава коришћење хипотеке и на легално изграђеним објектима. Позитивне помаке представља доношење закона којима се ствара могућност коришћења финансијског лизинга и залогe на покретној имовини, као и закона о хипотеци и очекивано скоро сређивање земљишних књига.

Највеће проблеме у обезбеђивању потребних финансијских средстава имају предузетници који тек започињу своје пословање. Међународне финансијске институције, попут Европске инвестиционе банке, као и различити фондови (за прекограничну сарадњу, за увођење иновација, и др.) показују све веће интересовање за пласирање својих кредитних линија, након првих позитивних искустава.

Финансијска помоћ државе за развој пословања организована је за сада у два правца. Развојни фонд одобрава кредите, а Гаранцијски фонд пружа гаранције за део одобрених кредита код пословних банака. Међутим, већ на основу грубих процена количине новца која је потребна за достизање оптималне запослености у привреди, може се видети да су финансијска средства и подстицаји сувише скромни за радикалније измене у структури привреде и перформансама у њој. Стога је, у циљу унапређења финансирања и финансијских мера подстицања развоја МСП, потребно.⁵⁴

⁵⁴ Прилагођено према: Министарство привреде Републике Србије, (2005). План за подстицање развоја малих и средњих предузећа и предузетништва 2005-2007. Београд.

- Обезбедити услове и успоставити механизме за финансијску подршку предузетника – почетника;
- Основати Фонд почетног капитала за делатности малих консалтинг фирми;
- Убрзати рад на стварању услова и уклањању баријера за бржи развој финансијских тржишта, укључујући и увођење нових финансијских инструмената, јачања конкуренције на банкарском тржишту и оснивање специфичних институција намењених финансирању МСП, као што су приватни инвестициони фондови;
- Омогућити функционисање локалних и узајамних модела кредитних гаранција, а у складу са тим ускладити рад Гаранцијског фонда. Такође, неопходно је унапредити стање у земљишним књигама и катастру;
- Обезбедити дугорочне и повољне кредитне аранжмане за кредитирање МСП преко међународних финансијских институција, као и кроз билатералне аранжмане;
- Директне државне интервенције ограничити на најизраженије потребе, водећи при томе рачуна да се не угуши интерес за развој тржишно засноване приватне иницијативе у области финансирања МСП;
- У средњем року објединити управљање различитим инструментима финансијске подршке државе (нпр. у оквиру Развојне банке). Припрема програма требало би да буде надлежност ресорних министарстава и агенција, а у реализацију конкретних програма треба укључити приватне пословне банке;
- Чвршће повезати и координирати финансијску и нефинансијску помоћ МСПП, а део нефинансијске подршке усмерити на припрему и лични развој предузетника, односно развој менаџерских компетенција;

Наравно да финансијска подршка не значи само бесповратна средства, олакшице и сл. У неким сегментима та ставка је свакако веома битна, али да би се заокружио систем финансијске подршке неопходно је креирати окружење које ће омогућити избор између више алтернатива финансирања бизниса. Привредницима, постојећим и потенцијалним потребне су информације у вези могућности и услова финансирања.

На развијенијем финансијском тржиштима, постоји читав сет извора финансирања бизниса, који се, у зависности од фазе бизниса, категоришу на следећи начин:⁵⁵

1. Имовина предузетника, његове родбине и пријатеља
2. Старт-ап (Start-up) извори
 - Фондови семенског капитала (*seed capital funds*),
 - Зајмови на поверење (без камате и гаранција),
 - Универзитетски и фондови истраживачких центара
 - Микро кредити,
 - (Полу) јавни старт-ап и иновациони фондови
3. Први финансијски ниво
 - Пословни анђели
 - Фондови семенског капитала
 - Банкарски зајмови и кредити

⁵⁵ Према: Christian S. (2004). All money is not same, SMEs access to finance. Eurada, Bruxelles.

- Гарантне шеме
 - Полу (јавни) инвестициони фондови
 - Локални јавни ризични капитал
 - Корпоративни ризични (*venture*) капитал
4. Други финансијски ниво
 - Приватни ризични капитал
 - Банкарски кредити
 5. Остали начини финансирања
 - Лизинг
 - Факторинг

Без улажења у детаљније анализе наведених извора финансирања уочава се да на развијеном финансијском тржишту МСП имају могућност избора извора финансирања и прилагођавања извора фази бизниса у којој се налазе.

Постоје разлози због којих, нарочито дужничко финансирање малог бизниса, карактеришу лошији услови тј. више каматне стопе, краћи периоди отплате и сл. Разлог за то је пре свега мања вероватноћа опстанка малог предузећа у односу на велико предузеће, односно "већа стопа смртности" малих предузећа. Из тог разлога је важно да владе, односно државне институције, обрате посебну пажњу при креирању политика усмерених на МСП сектор и да узму у обзир следеће чињенице:

- Финансијске институције процењују мала и средња предузећа као суштински ризичније категорије;
- Финансијске институције одређују вишу каматну стопу у односу на велика предузећа да би компензовали више трошкове прикупљања информација, мањег учешћа екстерног финансирања у МСП и већег ризика од пропадања.

Стратешки документи, као и закони којима су започети програми финансијске подршке малим и средњим предузећима у Србији, односно њихова образложења, не пружају објашњење зашто је уопште нужно било донети их, тако да остаје недовољно јасно који су тачно мотиви државе да се упусти у финансијску подршку. Тај проблем се може посматрати са више аспекта:

1. Да ли је директна финансијска подршка МСП оправдана у тржишној привреди?
2. Ако се прихвати потреба државне финансијске подршке МСП, да ли та помоћ може да иде без одговарајуће нефинансијске подршке?
3. У ком периоду, према каквим параметрима, како и ко све то контролише, односно врши евалуацију?
4. Ко у име државе преузима реалну одговорност за евентуалне неуспехе (или успехе) финансираних пројеката подршке?

Поставља се, такође, и питање утицаја међународне заједнице, односно донатора, који су помагањем развоја мреже за подршку малим и средњим предузећима неминовно преносили и своје идеје о томе каква треба да буде државна политика помоћи малим и средњим предузећима. Међутим, чак и да је некаква помоћ МСП сектору оправдана, то не значи да је најбољи начин помоћи малим предузећима директно финансирање њиховог пословања. Наиме, нефинансијска подршка је овим предузећима често потребнија како би се уклониле неке од могућих асиметрија информација. На пример, ефикаснији и јефитнији начини информисања о новим прописима, посебно организовани семинари и саветовања о могућностима

кредитирања или пласмана производа, можда би били бољи начин помоћи предузећима.

Банке су временом уочиле да је релативно мали број успешних великих предузећа којима се могу понудити средства, а да је са друге стране, јака конкуренција банка на страни понуде зајмова тим предузећима, што доводи до обарања профитабилности тих послова и преусмеравања банкарских средства ка сектору МСП. Ипак, део тих средстава није пласиран, будући да многа МСП, нарочито она мања нису способна да прате банкарску процедуру, односно захтеве банака које је потребно испунити како би се одобрио зајам. Тиме се потреба за подршком МСП пребацује на терен нефинансијске подршке, тј. оне врсте подршке која ће потпуно оспособити сва предузећа МСП сектора за несметани рад са банкама.

Наравно, поставља се питање финансирања започињања малог бизниса, будући да банке увек траже осигурање својих пласмана, што се у случају започињања посла практично своди на имовину предузетника.

Главни инструменти политике финансијске подршке МСП су:

- Фонд за развој Републике Србије;
- Гаранцијски фонд;
- Агенција за страна улагања и промоцију извоза (*SIEPA*);
- Агенција за осигурање и финансирање извоза (АОФИ).

Фонд за развој представља институцију која је 100% у власништву Републике Србије. Кључне стратешке одлуке и правила пословања Фонда доноси његов Управни одбор који чине ресорни министри из Владе Републике Србије. Основна, почетна средства Фонда, пореклом су из буџета Републике, а понекад се освежавају приливима од продаје друштвеног капитала и од продаје акција из портфеља Акцијског фонда. Такође се позајмљују средства од комерцијалних банака како би се увећао капитал који се може позајмљивати.

Гаранцијски фонд је основан Законом о Гаранцијском фонду ради обезбеђивања услова за подстицање развоја пословања малих и средњих предузећа, предузетника и пољопривредника у Републици Србији. Фонд подстиче кредитирање Привредних субјеката, гарантовањем за кредите које банке и друге финансијске организације у Републици Србији одобравају привредним субјектима. Такође, Фонд одобрава и гаранције за кредите чији су корисници привредни субјекти са временски кратком пословном историјом или релативно високим ризиком улагања. На тај начин се привредним субјектима те врсте олакшава приступ финансијском тржишту ради обезбеђења потребних средстава за развој.

Агенција за страна улагања и промоцију извоза Републике Србије (*Serbia Investment and Export Promotion Agency - SIEPA*) је јавна агенција која својим активностима помаже српским предузећима да извезу своје производе и услуге и постану конкурентнији на страним тржиштима. С друге стране, промовисањем могућности за улагања и пружањем помоћи страним инвеститорима да започну пословање у Србији, *SIEPA* активно ради на отварању нових радних места, покретању домаће привреде, трансферу технологија и преношењу нових знања и вештина. *SIEPA* организује наступе наших предузећа на најпрестижнијим међународним сајмовима и помаже у успостављању пословних контаката и упознавању са актуелним трендовима у различитим индустријама. Такође, организује посете страних предузећа која су заинтересована да нађу пословне партнере у Србији и са њима остваре различите видове сарадње. *SIEPA* пружа и финансијску помоћ домаћим

предузећима за реализовање маркетиншких активности усмерених ka страним тржиштима, увођење система квалитета и опште унапређење њихове конкурентности. Такође, организовањем семинара, тренинга, курсева, помаже домаћим извозним предузећима да напредују како би на најбољи начин искористила пословне шансе на страним тржиштима и остварила максималне резултате.

Агенција за осигурање и финансирање извоза Републике Србије (АОФИ) основана је 2005. године. То је званична извозно-кредитна агенција која је основана ради подстицања и унапређења извоза и развоја економских односа са иностранством. Делатност АОФИ су послови осигурања и финансирања извоза за српска извозно оријентисана предузећа. АОФИ тежи остварењу стратешког побољшања услова пословања извозне привреде и свеукупног унапређења структуре извоза Републике Србије. Због тога АОФИ заједнички делује са развојним, финансијским и другим институцијама у земљи, али и са релевантним страним компанијама и институцијама.

2.4.2. Нефинансијска подршка

Нефинансијска подршка малим и средњим предузећима подразумева све оне видове помоћи и подршке који нису претежно финансијске природе. Та подршка свакако није бесплатна за државу, односно институције, али у односу на клијента тј. мало или средње предузеће или предузетника, углавном јесте. То су различите врсте услуга попут едукације, консалтинга, менторинга, као и подршка међународној сарадњи, истраживању и иновативности.

Табела 2.7.: Области и активности нефинансијске подршке МСП

Област	Активности
Едукација	Едукација потенцијалних и постојећих предузетника за израду бизнис плана и вођење бизниса
	Тренинг тренера у области предузетништва
	Обука за потенцијалне кориснике кредита за почетнике
	Омладинско и женско предузетништво
Консалтинг	Пословни консалтинг
	Финансијски консалтинг
	Правни консалтинг
Менторинг	Усмерена, али неформална комуникација, обично лицем-у-лице и током дужег временског периода, између лица која имају веће релевантно знање или искуство (ментора) и лица које има мање знања и искуства (у овом случају – предузетник, власник или менаџер у МСП)
	Иституционализација менторинга као система услуге у систему подршке МСПП
Међународна сарадња	Обука за конкурисање учешће у међународним пројектима
	Обука и техничка помоћ јавним управама са Балкана у области интернационализације МСП
Подршка иновативности и истраживању	Еуро инфо центар
	Иновациони центар
	Приближавање МСП истраживачким програмима
	Заштита интелектуалне својине и иновација

Извор: Прилагођено према: Републичка агенција за развој МСПП (2009) *1st European SME Week '09, Small Business – Big Idea*, Београд.

У пракси, нефинансијска подршка МСП се пружа кроз рад одређених институција. Основни задатак нефинансијских институција и инструмената за нефинансијску подршку МСП је обезбеђивање одговарајућих нефинансијских услуга (консалтинг, едукација, информисање и др.) за њихово несметано функционисање и раст, под одговарајућим условима. Од институција нефинансијске подршке сектору МСП, најзначајније су следеће:

- Национална агенција за развој малих и средњих предузећа и предузетништва;
- Регионалне агенције/центри за развој малих и средњих предузећа и предузетништва;
- Еуро инфо центри;
- Предузетнички инкубатори;
- Истраживачко-развојне институције;
- Образовне институције;
- Привредне и занатске коморе;
- Предузетничка удружења; и
- Остале институције (кластери, невладине организације, слободне зоне, консултантска удружења, и др.).

Ове институције углавном спроводе програме и мере које држава, односно нижи органи власти креирају у оквиру својих стратегија и политика у сектору.

Прелиминарна истраживања институционалне подршке МСП су показала да неколико комплексних чинилаца у битној мери утичу на њен успех. Међу тим чиниоцима доминантно место припада:

- Законској регулативи;
- Финансирању институционалне подршке сектору МСП;
- Укупним капацитетима у институцијама подршке; и
- Хуманим (људским) чиниоцима, како на страни пружања, тако и на страни апсорбовања (прихватања, коришћења).

Национална агенција за регионални развој је кључни чинилац у креирању и имплементацији националне политике одрживог регионалног развоја. Своју улогу она врши путем предлагања и реализације мера подршке, имплементацијом развојних пројеката и пружањем подршке развоју партнерстава. У надлежности Националне агенције су припрема, спровођење и евалуација развојних докумената, пројеката за унапређење инфраструктуре, развој привредних друштава и предузетништва, акредитација и координација регионалних агенција и међународна и међурегионална сарадња. Циљеви које пред собом има Национална агенција усмерени су на остваривање привредног раста, запошљавање, развој модерне инфраструктуре, стварање и јачање партнерстава, а све зарад равномерног регионалног развоја.⁵⁶

Еуро инфо центри као медијатори између ЕУ и субјеката на терену, имају фундаменталну улогу у формирању и ширењу свести о постојању мера и програма, везаних за различите аспекте пословања, као што су: законодавство, порези, страна тржишта, заштита околине, стандарди и системи квалитета, образовања, и др. Еуро инфо центри обезбеђују компанијама информације о карактеристикама појединих европских земаља - на пример, у питањима правних прописа, у питањима карактеристика појединих тржишта, и сл.

Пословни, односно бизнис инкубатор је уобичајен назив за циљно конципирану и обликовану организационо-функционалну средину – привредни субјект, који треба да.⁵⁷

- врши припрему и проверу различитих предузетничких иницијатива,
- обезбеђује одређене ресурсе за развијање пословања предузетника који су у његовом саставу (станари бизнис инкубатора), и
- ствара услове и осамостаљује "станаре" за успешан развој и континуитет пословања након одређеног периода бриге и помоћи коју пружа.

Главни циљ бизнис инкубатора је да произведе успешне фирме које ће напустити програм бизнис инкубације као финансијски способне и самосталне.⁵⁸ МСП у свом развоју пролазе кроз различите фазе. Почетна или фаза инкубације је најосетљивија фаза у животном циклусу једног МСП. Најчешће је то период од 2-3 године, што зависи од више фактора, као што су: врста делатности, услови тржишта, менаџерске способности предузетника и сл. Искуства показују да је у овој фази веома значајна подршка МСП, како би они што безболније прошли ову фазу и осамосталили се као довољно јаки да издрже потресе у свом будућем пословању.

⁵⁶ <http://narr.gov.rs/index.php/O-nama/Pravci-delovanja-Agencije> (Сајт посећен: 14.02.2012.)

⁵⁷ Edit Lukacs, The economic role os SMEs in world economy, especially in Europe, Institute of business sciences, Univesity of Miskolc, 2005

⁵⁸ Best practices in incubator infrastructure and innovation support. Ministry of trade and industry, final report of the seminar held on 19-20. November 1998. Finland

Истраживачко-развојне институције обухватају широк спектар институција које се у суштини баве истраживачко-развојним активностима. Ове институције се формирају са циљем комерцијализације нових знања кроз њихов трансфер из ових институција у конкретна МСП, а што је подлога за привлачење фондова ризичног капитала. Научни парк, иновациони центар, технолошки центар, истраживачко-развојни центар и др. су називи за институције које се баве развојем и трансфером технологије, са циљем повећања конкурентности предузећа, односно применом резултата научно-истраживачког рада, на тржишту. Данас се врло често, претходно наведени називи институција користе као синоними, мада међу њима постоје извесне разлике, и то најчешће у домену начина и нивоа организовања, као и у технолошком нивоу, односно менаџмент подршци коју имају. Заједничка функција наведених институција које делују под различитим називом је окупљање свих учесника у иновативном процесу и омогућавање једноставнијег трансфера технологије из истраживачких установа у праксу, односно комерцијализација иновација у науци, технологији и инжењерству.

Образовне институције имају различит фокус према окружењу у различитим земљама. У зависности од политике владе зависиће и њихов допринос у сектору МСПП. Данас универзитети у развијеним земљама настоје да промовишу и обезбеде трансфер технологије и њену дифузију у привреду. Није редак случај да управо због концентрације знања и других ресурса са којима ове институције располажу, да се у оквиру њих или засебно организују центри за различите врсте истраживања. У суштини сви напори и активности на факултетима би требало да имају чвршће контакте са сектором МСП, и уопште привредом.

Привредне коморе су асоцијација привреде неког региона/државе, које се формирају с циљем заступања и промовисања заједничких интереса привреде неког региона/државе у целини. Оне су регионално и глобално препознатљиве институције у презентовању и заступању интереса привреде. По својој суштини оне су невладине и неполитичке организације, јер су њихови чланови они субјекти који врше одређене привредне активности, као што су: предузећа, банке, друге финансијске институције, осигуравајућа друштва, асоцијације предузетника и др.

Пословни кластери (*Engl.: Cluster* – грозд, група, свежањ) се могу дефинисати као географске концентрације међусобно повезаних компанија, добављача и удружених институција у одређеној делатности.⁵⁹ Они могу бити адекватан одговор на захтеве савременог пословања, а који се огледају у квалитету, кратким роковима, флексибилности, иновативности, као и обезбеђивању критичне масе капитала и пословног потенцијала. МСП, као самостални привредни субјекти, по дефиницији не могу обезбедити све претходно наведене услове, па је њихово међусобно удруживање природан одговор на савремене тржишне захтеве с циљем постизања конкурентности на националном и глобалном нивоу.

Невладине организације (НВО) су присутне у свим сферама друштвеног живота, па тако и у привредном. НВО врло често граде привремена или трајна партнерства са друга два друштвена сектора (јавним и комерцијалним/привредним) с циљем повећања степена задовољства животом у локалној заједници, али и шире.

Слободне зоне су институт међународне економске политике којим се подстиче улагање капитала, производња и размена у служби привредног развоја. То је посебно ограђен и означен део територије неке државе на коме се привредне

⁵⁹ Porter M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York/USA. Free Press.

активности обављају под либералнијим спољнотрговинским, царинским, пореским и другим условима.⁶⁰ Слободне зоне представљају логистичке центре који обједињују услуге по систему све на једном месту – производња, складиштење, утовар и истовар робе, транспорт, шпедитерске услуге, скраћене царинске и поједностављене административне процедуре.

2.4.3. Мрежа регионалних агенција за подршку развоја МСП

Национална агенција за регионални развој на терену своје активности реализује преко мреже регионалних агенција за подршку МСП. Два основна задатка мреже регионалних агенција за подршку развоју МСП су:

- Подршка развоју привредних друштава и предузетништва; и
- Управљање инфраструктурним пројектима.

Подршка развоју привредних друштава и предузетништва базира се на програмима нефинансијске и финансијске подршке МСП, помоћи потенцијалним предузетницима да започну сопствени посао, унапређењу економије базиране на знању кроз посебне програме за подршку иновативности и конкурентности, подршци привредном развоју по мери животне средине, унапређењу пословне инфраструктуре (пословни инкубатори, индустријске зоне), развоју кластера и интернационализацији српских малих и средњих предузећа.

Управљање инфраструктурним пројектима подразумева активности усмерене ка анализи потреба региона, иницирању, утврђивању приоритета и одабира инфраструктурних пројеката од значаја и утицаја на регионални развој. НАРР⁶¹ учествује у изради регионалних развојних стратегија и програма финансирања развоја региона, праћењу и спровођењу мера и реализацији развојних пројеката за унапређење инфраструктуре.

Мрежа стручне подршке за подстицање развоја малих и средњих предузећа и предузетништва створена је са циљем да допринесе формирању бољих услова за развој МСПП у Србији, као и јачању самих чланова мреже. Републичка мрежа основана је у мају 2003. године на иницијативу Републичке агенције за развој МСПП са опредељењем да се повежу све регионалне агенције/центри и обезбеди јединствен приступ клијентима. Републичком мрежом данас координира Национална агенција за регионални развој.

Средства за рад, реализацију развојних пројеката и обављање послова регионалне развојне агенције обезбеђују се из:

- Прихода које оствари обављањем послова;
- Буџета јединица локалне самоуправе које су оснивачи регионалне развојне агенције;
- Донација, спонзорстава, развојне помоћи домаћих и страних правних и физичких лица;
- Других извора, у складу са законом.

Да би се политика у сфери МСПП конкретне земље могла реализовати, неопходно је да се она остварује на терену, а не централистички, па је стога веома битно

⁶⁰ www.szns.co.rs (Сајт посећен: 16.02.2012.)

⁶¹ НАРР – Национална агенција за регионални развој

формирати институције регионалног и/или локалног карактера, преко којих ће се сектор директно упознавати са политиком Владе и добијати макар ”прву помоћ” у правом тренутку и на правом месту. Регионалне агенције за развој МСПП (у наставку: РАМСПП) настоје да стимулишу привредни раст и нова радна места у конкретном региону. Овакве агенције пружају широк спектар, првенствено нефинансијских услуга у сектору и то најчешће у следећа четири широка поља:

1. Едукација;
2. Консалтинг;
3. Информисање;
4. Промоција.

У зрелијим фазама рада и развоја сектора МСПП, преко РАМСПП се могу пласирати и финансијска средства, али се мора водити рачуна да то не представља конкуренцију за то специјализованим финансијским институцијама. У зависности од земље до земље, РАМСПП могу бити формиране на четири начина, односно модела, и то као:

- Државне (Владине);
- НВО (невладине организације);
- Комерцијалне (предузећа); и
- Комбинацијом претходних.

У земљама у транзицији, ЕУ је преко својих институција инсистирала на широком регионалном партнерству међу оснивачима сва три сектора (влади, НВО и комерцијални) при формирању РАМСПП, које је углавном подржавала у почетку њиховог рада. Ово је било оправдано због историјског контекста, јер суштина потребе и начина функционисања ових институција није била позната у тим земљама. Међутим, обезбеђивање самоодрживости РАМСПП у односу на њену улогу у локалној заједници и политику МСПП са националног нивоа, је прилично сложен и тежак задатак за ове институције.

РАМСПП су погодне институције за имплементацију политике сектора МСПП у конкретној земљи, уз назнаку регионалних, односно локалних карактеристика. Међутим, то је у директној вези са политиком оснивача, који у зависности од усвојеног модела могу имати различите циљеве, а који могу бити:

1. У случају да је оснивач Влада, она поставља директора и финансира или суфинансира рад РАМСПП, што значи да има 100%-ни утицај на њен рад.
2. У случају да је оснивач бизнис сектор, циљ је најчешће или искључиво профит уз минимум усаглашавања са политиком владе у сектору. Овај тип РАМСПП је најчешће ефикасан, имају релативно стабилне приходе, али се поставља питање њихове ефикасности на дужи рок, због одабраних приоритета.
3. У случају да је РАМСПП организована као НВО, циљеви њеног функционисања су доста широки и усмерени су директно на добробит локалне/регионалне заједнице.
4. У случају комбинације оснивача, постоје предуслови за уравнотежени интерес заједнице, тако да је ово најадекватнији модел формирања РАМСПП.

3. МЕНАЏМЕНТ КАО ДЕТЕРМИНАНТА РАСТА И РАЗВОЈА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА

Постизање конкурентске предности у глобалној привреди захтева иновативни приступ пословању, превасходно када се ради о знању. У свету су бројне мале фирме које су високотехнолошки опремљене и које имају снажну подршку у савременим технолошким достигнућима, при чему се запошљава минимално потребни број радника, са високим техничко-технолошким знањима и вештинама.

Међутим, није само техничко-технолошка развијеност предуслов раста и развоја МСП, већ је то пре свега способност стратегијског и оперативног управљања и вођења послова предузећа. У том смислу, стратегија развоја МСП мора да буде оријентисана у правцу стицања менаџерских знања и вештина, како на макро, тако и на микро нивоу.

3.1. ЛОКАЛНИ И ГЛОБАЛНИ КАРАКТЕР РАСТА И РАЗВОЈА МСП

Мала предузећа се оснивају у великом броју, али и нестају у великом броју због неконкурентности на тржишту. Сви не могу да успеју. Успеће само оне фирме које прихвате чињеницу да је знање основ пословања, повећање продуктивности рада императив савременог пословања, а перманентно задовољавање потреба и захтева тржишта суштински циљ пословања и услов опстанка предузећа.

Мали бизнис не значи мала улагања, већ само сразмерно мања улагања у односу на капацитете и број запослених. Ипак, подршка малом бизнису је смислена само ако је економски исплатива и друштвено оправдана.

Глобални циљ пословања МСП јесте перманентно повећање продуктивности пословања. Раст продуктивности утиче на квалитет производа, који опет утиче на раст продуктивности. У крајњој линији ово значи ширење тржишта и повећање запослености.

3.1.1. Привредни раст и МСП

За привредни раст нису одговорна и заслужна само велика предузећа, већ је суштинско питање која је то комбинација малих, средњих и великих предузећа која је у стању да најбоље испуни привредне и друштвене циљеве једне земље. У свакој привреди наилази се на одређену комбинацију величине предузећа. Предузећа различитих величина стоје како у конкурентским исто тако и у комплементарним односима. Њиховом комбинацијом се остварују синергетски ефекти за привреду. То се пре свега односи на значајно учешће МСП сектора као кооперанта великих компанија. Многе велике компаније, када су у дилеми: самостално производити или купити неки потребан производ или услугу, одлучују се за специјализована мала и средња предузећа који се најчешће јављају у улози снабдевача саставних делова производа велике компаније. Тако на пример многе компаније од 50 до 75 %

производних капацитета обезбеђују кооперацијом са малим и средњим предузећима.⁶²

Савремена привреда омогућава и стимулише међузависност предузећа различите величине. У тржишној привреди има места за предузећа различитих димензија која су у стању да понуде купцима/корисницима производе и услуге на ефективан и ефикасан начин. У крајњој инстанци тржиште одређује структуру предузећа чија је понуда потребна на тржишту. Та предузећа доприносе расту и развоју привреде и њеном успешном укључивању у међународну поделу рада.

Сва предузећа поседују предности и недостатке који су (не)посредна последица саме величине предузећа, а када се ради о малим и средњим предузећима, већи привредни раст се може остварити значајним учешћем малих и средњих предузећа, која користећи своје преносити „малог“, улогу у развоју привреде остварују у два аспекта:

- Покривањем тржишних ниша; и
- Сарадњом са великим предузећима.

Постоје тржишне нише које ни у једној привреди нису адекватно покривене производним програмима великих предузећа. То су подручја производне и услужне делатности која су „резервисана“ за мала и средња предузећа. Ту на пример спадају производи по наруџбини или услуге по захтеву у којима се може употребити прилагодљивост МСП. Овакве тржишне нише се јављају готово на свим територијама и у многим делатностима. Међутим, постоје одређене делатности где се њихове специфичности могу посматрати и искористити као компаративне предности. То су оне делатности где је:⁶³

- опрема дељива или прилагодљива,
- где, због географске дисперзије тржишта сировина или готових производа, није могуће користити производњу већег обима због високих трошкова транспорта,
- где се производи по индивидуалним захтевима или када се траже различити варијетети, односно високо диференцирани производи,
- када се због техничких услова често мења начин рада, или када се често мења тражња,
- где је укупна продаја подложна широким флукуацијама,
- где је снабдевање ситним сировинама или потенцијално тржиште мало.

Светска искуства показују да се мала предузећа померају из делатности где конкуришу великим предузећима на делатности где су комплементарни. Из тог разлога улога МСП у развоју привреде може бити значајнија као улога „савшеног кооперанта“. Поред тога кооперација (сарадња) се појављује као једна од основних могућности за раст и развој малих предузећа па самим тим и за развој и раст целокупне привреде. Бројна мала предузећа су неопходна да би се мањем броју великих омогућило да се концентришу на оне активности где су њихови напори најпродуктивнији (кључни пословни процеси) али постоје сегменти тј. функције пословања које за њих мала предузећа могу обављати ефикасније (аутсорсинг), а то пре свега у следећим пословним сегментима:

⁶² Авлијаш, Р. (2006). Фактори успешности МСП, Докторска дисертација, ФТН, Н. Сад. стр. 19-23.

⁶³ Републичка агенција за развој малих и средњих предузећа, (2002). Анализа развоја малих и средњих предузећа и предузетништва у Србији. Београд.

- снабдевање,
- дистрибуција
- сервис

Велика предузећа често, ради стицања одређених предности али и отклањања недостатака, дистрибуцију (али и производњу) одређених склопова поверавају кооперантима, односно малим и средњим предузећима. Велики обим сарадње се успоставља и у области дистрибуције производа великих компанија чиме се значајно омасовљује продаја на одређеним тржиштима. Поред директног пружања услуга великом предузећу, мале фирме купцима производа пружају разне услуге као што су уградња, монтажа, сервисирање и сл.

Када је реч о економском доприносу малих предузећа, она дају допринос у следећим областима:⁶⁴

- Обезбеђују нова радна места - Нова радна места потичу од оснивања нових али и од њихове експанзије. Иако се радна места отварају и у великим компанијама статистика у развијеним земљама показује да мала предузећа дају несразмерно већи допринос отварању нових радних места.
- Уводе иновације – Иако МСП немају потенцијал за иновације где су високи капитални трошкови и где су нужне економије обима, она имају значајну улогу у сегментираним тржиштима за специјалне производе. Стимулишу конкуренцију - Већим бројем предузећа који наступају на тржишту, њиховом независношћу и слободом повећава се конкурентности и позитивни доприноси у погледу привредне динамичности, виталности, сталног тока иновација и предузетничких идеја.
- Помажу великим предузећима - Великим предузећима је за многе подсклопове и склопове својих финалних производа ефикасније набавити него производити. Набавка се врши од специјализованих малих предузећа и услед синергијског ефекта ефикасније се послује на обе стране, што доприноси и локалном и националном развоју привреде.
- Ефикасно производе и пружају услуге - Како би елиминисала своје недостатке као малих, у МСП производња и вршење услуга се врши на веома високом нивоу ефикасности. У супротном, не стварајући компаративне предности у односу на снажније, изгубиле би тржишну утакмицу.
- Динамизирају локални развој - МСП дају значајан допринос локалном развоју кроз максимално искоришћење потенцијала и ресурса што масовнијим ангажовањем ситног предузетничког капитала.

У протеклом периоду мала и средња предузећа су добијала све већи значај и привлачила све већу пажњу политичара, научника, економиста, међународних организација и др. Главни разлог је то што МСП како у развијеним земљама и земљама у развоју тако и у земљама у транзицији играју важну економску улогу и стварају значајан допринос БДП-у и креирању нових радних места. Са политичке и социјалне тачке гледишта помоћ МСП сектору се разматра као корак према економском расту и осигурању од незапослености и смањење сиромаштва кроз самозапошљавање. Данас се ово такође посматра и као средство за јачање приватног сектора и начин да се убрза смањење регионалних диспаритета кроз децентрализацију и локално/регионални развој.

⁶⁴ Републичка агенција за развој малих и средњих предузећа, (2002). Анализа развоја малих и средњих предузећа и предузетништва у Србији, Београд.

У скорије време, као резултат новијих истраживачких активности, категоризација малих и средњих предузећа све више се заснива се на њиховој улози у економском расту и развоју. Овакав концепт, који одбацује конвенционално становиште да су мала предузећа „чувари савршене конкуренције“ и критикује став да су она архаична и неефикасна, допринео је промени схватања у улози малих и средњих предузећа у привредном развоју.

Веома је важно за раст и развој малих и средњих предузећа да је њихова иновативност, односно њихове иновације, системске, планиране и стабилне на дужи рок. Као такве могу да утичу на позитивну промену постојеће економске структуре, да је „разарају“ (креативна деструкција). Реалан економски раст јесте, између осталог, резултат предузетничке иновативности. У том смислу, постоје веома успешне, стабилне и иновативне фирме, али и оне које су стабилне али нису иновативне, те као такве стабилизују постојећу економску структуру, али је не унапређују и не чине је конкурентнијом на глобалном тржишту.

Она предузећа која имају високу стопу иновације и успешно остварују стопу трајног раста, сматрају се веома напредним фирмама, нарочито због њиховог доприноса привредном расту и конкурентност целокупне привреде и економске структуре. У овим предузећима приоритет се даје иновацији. Ове фирме обезбеђују сопствени раст све дотле док су системски иновативне. Међутим, када једном ослаби предузетнички иновативни дух, овакве високо иновативне фирме доживе опадање стопе иновација, а потом и опадање раста. Као и сва друга мала предузећа, и ове фирме се сусрећу са проблемима попут немогућности приступа одређеном тржишту, неадекватних информације о расположивости ресурса, немогућности утицаја на добављаче, изостанка сарадње са системима за дистрибуцију, лошије пропаганде, маркетинг, и сл. Због тога су овакве фирме принуђене да креирају сопствени систем подршке, с обзиром на то да следе свој сопствени раст.

Фирме које су високо иновативне, али те иновације нису системске и често нису успешно пласиране на тржиште, па стога имају и ниску стопу раста. Оне чине групу малих и средњих предузећа са ограниченим растом. Разлози за то могу бити двојаки:

- интерни - задржавање индивидуалне/породичне контроле, избегавање високих стопа интерних промена, страх од неуспеха, задовољство одржавањем сигурног, и/или адекватног тока личних примања, и
- екстерни - немогућност, односно неспособност прибављања потребних ресурса и адекватних финансијских средстава за реализацију иновације и текућег пословања, необезбеђеност специјалним ресурсима, и сл.

Постоји група малих и средњих предузећа која нису посебно иновативна, али њихов висок раст потиче управо од једне или можда мањег броја успешно реализованих предузетничких идеја. Развојна стратегија ове групе малих и средњих предузећа, на националном нивоу даје свој допринос повећању запослености, већој понуди различитих производа и услуга намењених потрошачима у различитим тржишним нишама, као и бољем квалитету и/или нижим ценама. Услов опстанка ових предузећа и остваривања високог раста на дуги рок је континуитет иновација и висок проценат успешности у њиховој реализацији, пошто су те иновације ипак малобројне.

Она група малих и средњих предузећа која настоје да буду релативно стабилна, уз мали раст, али уз технолошку стабилност, односно да су стабилна и релативно

савремена у технолошкој опремљеност чине средину привредне, односно економске структуре. У овим малим и средњим предузећима иновативност и иновације немају нарочито значајну улогу. Најчешће су то услужна мала и средња предузећа, као што су малопродајне и услужне - мале продавнице мешовите робе, ресторани, бутици, сервиси за поправку аутомобила и сл.

Међутим, највећи број малих предузећа припада овој категорији. Мала предузећа из ове групе запошљавају милионе радника, њихов број се стално повећава, а производе и услуге ових фирми највише користимо у свакодневном животу. Због тога оне имају врло значајну улогу и дају врло важан допринос привреди.

Ако таква мала и средња предузећа задрже своју почетну величину, онда такав иницијални раст представља њихов најважнији допринос трајном економском расту. Истовремено, ова мала и средња предузећа развијају потенцијал за значајан раст путем експанзије сопствених предузетничких идеја (иновација).

3.1.2. Стратегијски приступ расту и развоју МСП

Стратегија развоја конкурентних и иновативних малих и средњих предузећа за период од 2008. до 2013. године” и други програмски документи, као и мере економске политике Владе Републике Србије су по свом духу, принципима и основним стратегијским правцима компатибилни са основним документима ЕУ у овој области, пре свега са „Европском повељом о малим предузећима” (*The European Charter for Small Enterprises*) и „Актом о малим предузећима” (*Small Business Act*).

Европску повељу о малим предузећима, донели су, у јуну 2000. године, лидери замаља ЕУ и од тада је представљала главно средство политике промоције развоја предузетништва. Повеља истиче значај малих предузећа и предузетника за раст, конкурентност и повећање запослености у ЕУ, а дефинише и шта земље чланице ЕУ и Европска комисија треба да учине како би побољшали окружење за пословање малих предузећа. Србија је 2003. прихватила Европску повељу о малим предузећима и тиме се обавезала да мерама своје економске политике остварује циљеве Повеље.

Као нови оквир политике МСП у ЕУ, који је заменио Европску повељу, а са циљем даље подршке одрживом развоју и повећању конкурентност МСП, у јуну 2008. године Европска комисија је усвојила „Акт о малим предузећима“, који је у децембру 2008. потврдио и Европски савет. Од јуна 2009. године, након регионалне министарске конференција о Европској повељи о малим предузећима за Западни Балкан, Србија, као и друге земље региона, отпочела је спровођење Акта о малим предузећима.

Актом о малим предузећима истиче се кључна улога МСП у европској економији и у форми десет принципа дефинишу се области од посебног значаја за развој МСП. Принципи који представљају полазну основу за креирање практичних политика подршке развоју предузетништва и МСП су:

1. Стварање окружења у коме предузетници и породичне фирме могу да напредују и где се предузетништво стимулише и награђује,
2. Омогућавање часним предузетницима који су се суочили са банкротом да брзо добију другу шансу,
3. Креирање правила у складу са принципом "Прво мисли о малима",

4. Брже реаговање јавне администрација на потребе МСП,
5. Прилагођавање инструмената политике МСП потребама МСП: нпр. олакшавање учешћа МСП у јавним набавкама и коришћењу државне помоћи,
6. Омогућавање приступа МСП изворима финансирања и изградња законодавног и пословног окружења које ће подстицати измирење обавеза на време у комерцијалним трансакцијама,
7. Помагање МСП да остваре веће користи од пословних могућности које нуди јединствено тржиште,
8. Промовисање унапређења знања и вештина запослених у МСП као и свих облика иновација,
9. Омогућавање МСП да изазове окружења претворе у пословне шансе,
10. Охрабривање и подржавање МСП да остваре користи од раста тржишта.

У складу са наведеним стратешким документима, Србија ће у предстојећем периоду наставити да реализује и унапређује досадашња, али и отвара нова подручја подршке сектору МСПП.

С обзиром да је Србија преузела обавезу спровођења Акта о малим предузећима, прихватила је и све принципе које овај акт дефинише, а који су означени као кључни за развој сектора МСП у ЕУ. Ипак, издвојиле су се и одређене националне специфичности и приоритети, па је посебна пажња посвећена областима од специфичног интереса за развој српских МСПП, попут пружања подршке развоју образовања и обуке за предузетништво, како у формалном, тако и у неформалном образовању.

И поред значајних напора да се креира подстицајније пословно окружење, које ће стимулисати, а не спутавати пословање МСПП, постојећи законодавни и регулаторни оквир Србије још увек одликује веома велики број, често застарелих законских и подзаконских прописа. Осим тога, предузетници и МСП у свом пословању наилазе на бројне административне препреке услед дуготрајних и скувих административних процедура. Стога је неопходно у предстојећем периоду наставити процес поједностављења и реформе правног оквира за пословање, као и смањење административних препрека у пословању, уз максималну финансијску и нефинансијску подршку развоју МСПП.⁶⁵

3.2. УПРАВЉАЊЕ АКТИВНОСТИМА ЈАЧАЊА КОНКУРЕНТНОСТИ МСП

У процесу глобализације светског тржишта, МСП су успела да се изборе за позицију неопходног елемента у развоју националне економије. Због својих карактеристика као што су: флексибилност, лакша примена нових менаџмент трендова, боља комуникација унутар предузећа и сл., развој сектора МСП представља императив за све земље које желе да своју економију прилагоде новим тржишним условима. Истовремено, у жељи да опстану на тржишту МСП морају да стално раде на унапређивању својих производних процеса стварајући на тај начин још бољи производ, односно услугу.

⁶⁵ Министарство економије и регионалног развоја, (2011). Републички завод за развој, Стратегија и политика развоја индустрије Републике Србије 2011 – 2020, Београд.

3.2.1. Конкурентност као фактор раста МСП

У економској науци термин конкуренција има више значења, углавном везаних за тржиште и тржишну размену, а односе се на:

- структуру тржишта или услове сучељавања између понуде и тражње и начин формирања цене,
- понашање и карактеристике понашања субјеката, пре свега оних на страни понуде роба (производа и услуга), и
- борбу произвођача за ефикаснију реализацију (производњу) роба и услуга.

Зависно од услова и сучељавања актера на страни понуде и сучељавања понуде и тражње на тржишту говори се о различитим типовима конкуренције. Основни типови конкурентске структуре тржишта су:

- чисто или потпуно конкурентско тржиште;
- монополско тржиште,
- олигополско тржиште;
- тржиште са већим или мањим интервенцијама државе;
- тржиште монополистичке конкуренције.

Чиста конкуренција обезбеђује деловање тржишних закона, а тржишни закони воде ка дефинисању објективне и друштвено признате оцене вредности роба и услуга, објективним (реалним) вредностима рада њених произвођача и рационалној алокацији фактора производње. Чисту конкуренцију карактерише:

- Атомизирана структура привредних субјеката;
- Потпуни аутоматизам у кретању понуде и тражње или принцип апсолутне еластичности;
- Принцип рационалности у привређивању и тежња да се резултат привређивања максимализује;
- Немогућност појединачних партнера да одлучујуће утичу на ниво и кретање цена, већ нужност да им се прилагоде својим производним одлукама;
- Непостојање никаквих природних, правних и других препрека - монопола за слободно кретање производних фактора и финалних производа.

Данас, нигде нема чистог конкурентског тржишта. Присутан је интерес држава и међународних институција да постојећа тржишта имају што више особине чистог конкурентског тржишта како би се обезбедила равноправност свих њених учесника, и рационална алокација фактора производње.

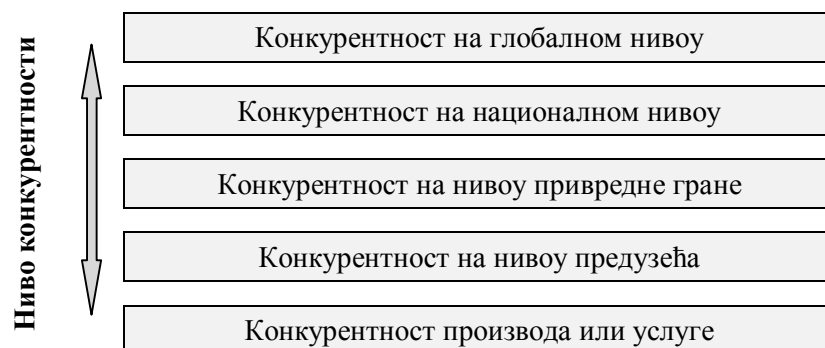
У савременој теорији и пракси реч конкурентност врло често замењује се са речима: апсолутна предност, компаративна предност, израђена компаративна предност, откривена компаративна предност, тржишна компетентност, тржишна предност. У динамичним условима пословања и развоја конкурентска предност врло брзо губи и одатле неопходност њеног сталног обнављања и освежавања. Истовремено, то представља непознаницу, али велику моралну дилему и фрустрацију код власника малог бизниса, што повећава потребу за екстерном финансијском и нефинансијском подршком, као и потребу за постојањем реалног и сврсисходног законодавног оквира, уз висок ниво објективне контроле.

Најчешће се конкурентност посматра на нивоу:

- националних економија – земаља,
- групација и грана пословања, и

- на нивоу појединачних тржишних субјеката – предузећа.

Међутим, могуће је конкурентност посматрати и на вишем нивоу од наведених (глобална конкурентност) и на nižем нивоу (конкурентност производа/услуге), као што се види на следећој слици.



Слика 3.1.: Различити нивои посматрања конкурентности

Када је у питању конкурентност предузећа, већина стручњака једногласна је у ставу да је много правилније говорити о конкурентности производа конкретног предузећа, него о конкурентности комплетног предузећа. Већина предузећа има ширу програмску структуру. Сви производи унутар дате програмске структуре немају исту конкурентност на тржишту.

На конкурентност предузећа утиче велики број, различитих фактора и активности, на различитим нивоима. Задатак добрих менаџера је да, полазећи од захтева конкурентске борбе, дефинишу и спроведу оне активности које ће предузеће (или неку другу организацију која је предмет конкурентског надметања), са датим и расположивим факторима, на најбољи начин припремити за што успешније учешће у конкурентској борби. Исто се односи и на националну економију, на међународном тржишту.

3.2.1.1. Конкурентност у новим концептима економског раста

До 80-их година прошлога века доминирао је концепт извозно оријентисаног и увозно супституирајућег развоја недовољно развијених земаља. У овом периоду доминирао је концепт подизања технолошко развојног нивоа производње и рада, као фактора обезбеђивања привредног и економског раста. Међународна трговина и успешност у међународној трговини третирана је као значајан фактор привредног и економског раста и развоја земље. Конкурентност, као продукт ефективности и ефикасности производње и пословања у земљи, односно као резултат подизања технолошко-развојног нивоа, третирана је као значајан фактор успешности у извозу.

У 80-им и 90-им годинама прошлога века, тесно везано са јачањем транснационалних компанија интерес за привредни и економски развој земаља, замењује интерес за развојем компанија. У овом периоду јача теорија и пракса стратегијског менаџмента и прича о конкурентности економија преводи се на терен конкурентских стратегија и конкурентности транснационалних компанија.^{66,67}

⁶⁶ Ansoff, I.H. (1984). Strategic Management, Prentice Hall, NY.

⁶⁷ Stempt, I. (1987). Corporate Grow Strategy, Management Press, San Francisco.

Крајем XX века јављају се значајнији теоријски прилози на тему привредног и економског развоја савремених земаља у оквиру теорије одрживог развоја.⁶⁸ Одрживи економски развој окренут је ка повећавању БДП по становнику, који није резултат деградације животне средине и природе.

Међутим у мање развијеним земљама, које обилују природним богатством (ту спада и наша земља) евидентно је трошење природног богатства и његова продаја (и распродаја) од стране садашњих генерација, како би се дошло до зараде, што отвара питање одговорности према наредним генерацијама.⁶⁹ Стога је важно да мање развијене земаље, у разматрањима конкурентности, никако не занемаре теорију одрживог економског развоја.

Савремена пракса цивилизацијских промена, подразумевајући успешно функционисање економије знања, уобличава нови концепт развоја земаља. Најзначајније карактеристике овог концепта своде се на следеће:

- Међународно – наднационално, односно регионално и светско тржиште треба да је кључан фактор пословања и јачања економија;
- Државни органи и међународне институције треба да стварају амбијент и услове за успешно-конкурентно функционисање привредних субјеката;
- У основи успешности, односно конкурентности, налазе се иновирани и нова најразличитија технолошка решења;
- Предузеће, са својим местом и улогом у наднационалној развојно-технолошкој и производној подели рада, постаје основни субјект економског развоја земље;
- Висока међународна технолошко-развојна и производна специјализација предузећа, упућује предузећа на укључивање у различите стратешке пословне и развојне алијансе (*Business and Development Networks*);
- Извоз роба (производа, услуга, технологија) и капитала са менаџментом (дислоцирање дела производње у свету), (п)остаје основна моторна снага економског развоја земље.

3.2.1.2. Конкурентност МСП

У разматрању конкурентности малих и средњих предузећа неопходно је апострофирати две нове, а за ова предузећа битне, чињенице. Прва се односи на то да су ова предузећа субјекти светског тржишта. Либерализација спољнотрговинске размене довела је до тога да су домаћа тржишта део светског тржишта јер на њима послују и продају инострана предузећа. Мала предузећа не треба да излазе на инострана тржишта да би се суочила са проблемом међународне конкуренције. Она се са тим проблемом суочавају и на домаћем простору. Отварање граница за страну робу и услуге делује сурово, али је исто тако и делотворно јер присиљава домаће произвођаче и пружаоце услуга да буду ефективнији и ефикаснији у свом пословању. Друга чињеница се односи на економију обима. Савремена, глобализована, наднационална, регионална тржишта (по бројним критеријумима дефинишу се на тржишту са 40 до 60 милиона становника) афирмишу економију обима. Савремено успешно предузеће мора да има велику продукцију и продају, као и брз обрт, да би учешће фиксних трошкова у јединици производа било што

⁶⁸ J. Holmberg, J., Sandbrook, R., (1993). Sustainable Development: What is to be Done, D.C., Washington.

⁶⁹ Pearce, D., Economics of Natural Resources, Harvester, London, 1998.

мање и да би се брзо вратила уложена средства за развој предузећа и на тај начин омогућио улазак у нови развојни циклус. Код нас се још увек недовољно апострофира, односно у пракси не подржава, став према коме је питање конкурентности преовлађујућих малих и средњих предузећа питање конкурентности укупне националне економије.

Недовољно развијене земље, а тој групи припадамо и ми, погрешно своју компаративну предност заснивају на природним ресурсима: шумском, водном, рудном фонду, плодном земљишту и јефтиној радној снази. Савремене теорије успешности пословања на светском тржишту показују да компаративна предност у целости и на начин како се то раније тумачило, не може да буде основ конкурентске предности. Основни и врхунски циљеви бројних и разноврсних активности и мера које се предузимају на нивоу националних економија, из којих треба да проистекне висока и одржива конкурентност, су:⁷⁰

- стварање услова - амбијента,
- обезбеђивање критичне структуре фактора, и
- обезбеђивање потребне структуре активности.

Анализе конкурентности малих и средњих предузећа у земљама у транзицији показују да су основни проблеми њихове (не)конкурентности у:⁷¹

- некавалитетном разумевању потрошача,
- претераном ослањању на основне факторе предности, и
- недовољној сарадњи између малих и средњих предузећа.

Научно-технолошки развој је релативизовао питање компаративних предности, обезбеђујући за скоро сваку од природних сировина, синтетичку замену. Готово свака производња врло успешно се организује на било ком месту. Конкурентска предност савременог предузећа почива на развојној предности, а то значи на количини, врсти и структури материјализованих знања, односно технолошких решења у производу и услузи. Ова технолошка решења треба да буду резултат истраживачког, развојног или иновативног рада и да обезбеђују позитивно разликовање производа од сличних на тржишту, уз атрактивност за потрошаче.

Количина, врста и структура знања у процесима производње не обезбеђују само иновирани или нови производ већ и јефтину производњу. Такође, омогућава предузећу да брже и квалитетније од конкурената уочи шансу, изнађе решење за њено коришћење, а потом да брзо и квалитетно спроведе промену у свом пословању и пословном капацитету. Да би било конкурентно, мало или средње предузеће мора да има брзе, ефективне и ефикасне циклусе иновације.

Савремени информационо-технолошки развој допринео је развоју нових видова пословања као што је на пример, виртуелно пословање. У домаћој привреди створена је лажна представа о јефтиној радној снази, док се из вида губе неке друге чињенице:

- Наша продуктивност је десетак пута мања од продуктивности у предузећима у развијеном делу света;
- У развијеном делу света бројне активности су аутоматизоване и човек је избачен из мноштва процеса.

⁷⁰ Michael, A. G., (2001). *Wining the Market War: A Field Manual for Business Lider*, Mc Graw Hill, New York.

⁷¹ Станковић, Ф. (1989). *Предузетничка економија, Савремена администрација, Београд*. стр. 40.

Такође, код нас увођење система квалитета *ISO 9000*, *HACCP* сертификата, као и техничких стандарда производа, није ни приближно на задовољавајућем нивоу, а без ових услова домаће предузеће не може да изађе на светско тржиште, а у перспективи, сигурно губи битку и на домаћем тржишту.

Једно од значајних питања конкурентности домаћих малих и средњих предузећа је питање њихове флексибилности. Флексибилност малих предузећа последица је њихове универзалности и високе мотивисаности да се мењају и прилагођавају, јер у супротном пропадају. Универзалност техничке основе рада и запослених онемогућава високе домете у иновативном раду и развоју производа, јер се врло брзо истроши репертоар могућих промена.

3.2.2. Компетентност менаџмента као предуслов конкурентности МСП

Већина домаћих предузетника и власника/менаџера МСП, још увек није у потпуности прихватило пословну филозофију према којој је задовољство потрошача основни и врхунски циљ у пословању сваког предузећа. Потрошач, тј. купац, жели квалитетан, релативно јефтин, а опет унапређен производ (или услугу) у односу на претходни. То у први план ставља иновативност и иновациони менаџмент, који можемо посматрати са два аспекта: као управљање иновацијама и као нове методе и моделе управљања пословним активностима уопште.

Пракса развоја конкурентности малих и средњих предузећа уз помоћ иновација показује следеће:⁷²

- Иновативне активности су више усмерене на иновирание и нове производе или промене у особинама производа него на иновације процеса, без чега, уз економију обима, нема могућности смањивања трошкова производње а тиме ни смањивање продајне цене;
- Иновативне активности на производу немају увек јасну оријентацију, без обзира да ли им је циљ конкуренција са онима који покривају велику, преовлађујућу структуру потрошње, или покривање циљних група на тржишту (тржишних ниша);
- Иновативне активности заступљеније су код предузећа која производе робу финалне потрошње, у односу на артикле производне потрошње.

Уз бројне промене унутар предузећа, по питању менаџмента, иновација, сертификација, организације пословања, и др., за јачање конкурентности МСП веома су важна стратешка партнерства и излазак на страна тржишта.

У развоју конкурентских предности малих и средњих предузећа врло често запостављају питање тзв. "стратешког прозора". То је време у коме предузеће има конкурентске предности и покрива фазу експлоатације атрактивности иновираниог или новог производа. Стратешки прозор је отворен док конкуренти не узврате ударац и преузму конкурентску предност. Домаћа мала и средња предузећа врло често запостављају поменути стратешки прозор, а то значи опредељују се за релативно дуг временски период увођења иновираниог и новог производа у производњу и на тржиште и рачунају да ће дуго моћи на атрактивном производу да убирају приход.

⁷² Станковић, Ф. (1989). Предузетничка економија, Савремена администрација, Београд. стр. 48.

Имајући све то у виду, може се закључити да бројни и комплексни проблеми са којима се суочавају предузетници и власници МСП, веома често превазилазе њихова знања и вештине.

С обзиром на специфичности МСП, она су далеко осетљивија на настанак акутних кризних ситуација него што је то случај са великим предузећима, због чега се додатно усложњавају менаџерски задаци предузетника и власника МСП. Када се овлада процесом доношења одлука о избору скупа управљачких акција, којима ће се проблем избећи или санирати, решење проблема постаје далеко лакше.

У великом броју истраживања констатовано је да су два примарна узрока престанка функционисања МСП:⁷³

- недостатак адекватних менаџерских вештина, и
- недостатак финансијских средстава.

Ово су два основна проблема са којима се суочавају МСП у свим тржишним економијама, што између осталог поткрепљује чињеницу да је за МСП неопходна спољна подршка, односно неопходна је примена аутсорсинга, пре свега у виду знања и информација који се односе на различите аспекте функционисања предузећа (менаџмент, финансије, маркетинг, производња, итд). Другим речима, у савременим условима пословања МСП често нису у стању да се развијају самостално, односно да самостално наступају на тржишту. Она треба да поседују сопствено језгро компетенција које морају непрекидно да развијају и тиме постану конкурентски супериорна у свом домену пословања, а да притом ступају у различите облике кооперантских односа са другим појединцима, предузећима и институцијама, како би заједно остваривали унапред дефинисане циљеве.

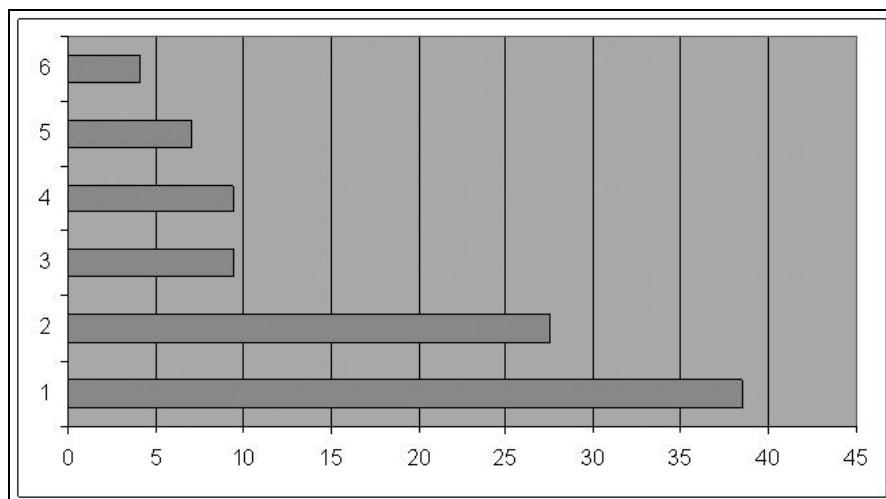
Друга истраживања су довела до резултата према којима су ограничена куповна моћ становништва, неадекватна законска регулатива, недостатак радне снаге, као и висока цена радне снаге, најчешћи проблеми са којима се МСП суочавају. Недостатак финансијских средстава нашао се тек на шестом месту, што је доста необичан налаз, када су у питању развојни проблеми МСП-а. Листа проблема се наставља имплементацијом нових технологија, као и недостатком квалитетних менаџера.⁷⁴

С друге стране, различита истраживања која се спроводе у нашој земљи, показују да је недостатак финансијских средстава један од основних проблема развоја МСП. Истраживање које је реализовала Агенција за развој малих и средњих предузећа и предузетништва, са циљем да утврди највеће проблеме пословања МСП-а и предузетника на територији Републике Србије, показало је да су највећи проблеми недостатак средстава, законска регулатива, недостатак тржишних информација, недостатак квалификоване радне снаге, неусклађеност са стандардима и недостатак информација о технологијама, што је и графички приказано на наредној слици.⁷⁵

⁷³ Watson J. (2003), The Potential Impact of Accessing Advice on SME Failure Rates, Proceedings of the 16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand, Ballarat, 28 September - 1 October 2003.

⁷⁴ The group of authors (2007), Survey of the Observatory of European SMEs, The Gallup Organization, Hungary.

⁷⁵ Експертни тим Републичког завода за развој (2007), Извештај о малим и средњим предузећима и предузетништву 2006. године, Министарство економије и регионалног развоја, Републички завод за развој и Републичка агенција за развој МСП и предузетништва, Београд.



Легенда: 1 – недостатак средстава; 2 – законска регулатива; 3 – недостатак тржишних информација; 4 – недостатак квалификоване радне снаге; 5 – неусклађеност са стандардима; 6 – недостатак информација о технологијама.

Слика 3.2.: Проблеми развоја МСП-а у Србији

Очигледно је да су проблеми са којима се суочавају МСП у нашој земљи бројни, али истовремено су у питању углавном проблеми својствени малим и средњим предузећима. С обзиром да недостатак менаџерских знања и вештина очигледно није идентификован као проблем, још једном се потврђује тежња да се при идентификовању и решавању проблема најпре креће од других, а не од себе. Тиме предузетници и власници МСП шаљу јасну поруку: „Ми смо квалификовани, само нам дајте новац, квалификовану радну снагу, и др., па ће све бити добро“. А када добију новац, онда га је „мало“ или је „касно“, ..., а превиђају чињеницу да би им уз више менаџерских знања и вештина, требало мање новца, да би га лакше набавили, ефективније и ефикасније искористили, боље мотивисали запослене, и коначно, повећали шансу да њихово предузеће опстане, јача, расте и развија се.

3.2.3. Неопходност интерних и системских промена у циљу јачања конкурентности МСП

Предузеће у свом животном циклусу пролази кроз различите фазе, што нужно тражи промене и прилагођавање у свакој од фаза. У фази раста предузећа, од малог ка средњем, неизбежан је прелазак са предузетничке на менаџерску организацију. Та промена је врло осетљива и често иде са закашњењем. Једном речју, трансформација организације се у савременим условима, представља као услов стратегије раста и развоја предузећа, једнако као и услов његовог опоравка и опстанка.

Упоредо са растом и развојем предузећа одвијају се системске промене, мењају се привредни циклуси, промене утичу на економије, конкурентност, акциону способност и пословање предузећа.

3.2.3.1. Менаџмент трансформације МСП – кризни менаџмент

Друштвене и политичке промене су незаобилазни фактори општег окружења, са снажним утицајем на промене у привреди, самим тим и на економије малог

предузећа. Турбулентне промене које једним делом почивају на интересним принципима и користима од дерегулације, као појава која указује на убрзавање усложњавања ситуације до обележја кризног пословања, присутне су у свим сегментима и делатностима а посебно у оним које имају потенцијал за стварање високих приносних стопа. Дакле, и без поремећаја и дерегулација на светском и локалним тржиштима, може се рећи да организације свакодневно егзистирају у свету промена. У зависности од јачине утицаја, унутрашње снаге коју предузеће манифестује кроз активности на тржишту, његове тржишне конкурентности и прилагодљивости, зависи и постизање и остваривање циљева организације. Када поремећаји из окружења додатно погоршају позицију предузећа на тржишту са изгледима да нестабилност у пословању потраје, извесно је да је криза на помолу. Мала предузећа имају недовољне ресурсе и потенцијале да на дужи рок издрже нестабилност све конкурентнијег тржишта. Компаративна предност у односу на велике пословне системе, због способности бржег уочавања поремећаја, могућности промене на процесима и производима како би се минимизирао утицај тржишне нестабилности, нису довољне да се предупреди негативан утицај кризног пословања. Како је криза у таквим условима неминовност и реалност, предузеће мора проактивно деловати на минимизирању неповољних утицаја и тражењу решења која би могла идентификоване решене проблеме трансформисати у потенцијал који ће донети тржишну предност и осигурати позиције у оквиру тржишног сегмента у коме остарује своју мисију.

На промене у окружењу предузеће не само да мора обратити пажњу, већ мора и дати адекватан одговор. Пасивност у односу на нестабилност окружења и према променама доводи предузеће у опасност. Оно тада постаје рањивије, мање конкурентно, губи тржишну позицију и препушта конкурентима део свог тржишног сегмента, са великим изгледом да угрози сопствену егзистенцију и опстанак. Негативне промене у пословању предузећа са теденцијом даљег погоршања називају се кризом предузећа. Кризним пословањем најснажније су погођени ресурси које користи предузеће и тражња на тржишту, услед пада куповне моћи.

Као последица нестабилности и дерегулације на међународном тржишту, велики број предузећа у Србији суочен је са тешкоћама у пословању која попримају обележја кризног пословања. Пословна неспособност, неликвидност, презадуженост, технолошка заосталост и недовољна конкурентност, најчешћи су проблеми малих предузећа. Проактивно деловање засновано, између осталог, на изградњи система детектовања промена како би предузеће предупредило потенцијалне опасности, представља приоритетну активност и императив опстанку на тржишту. Промене у организацији, реструктуирање, реорганизација, промена процеса и иновације производа, могући су одговори на идентификоване претње, опстанку и (или) расту.

У теорији и пракси менаџмента, трансформација организације се најчешће користи у кризним ситуацијама, под тешким бременом нестабилности у пословању и напорима да се очува тржишна позиција и конкурентност. Трансформација може бити болна и тешка, може довести до смањења компаније (*downsizing*), искључења делова процеса (*restructuring*), искључења појединих производа (*downscoping*) који немају прођу на тржишту и изгледе за враћање изгубљеног тржишног удела, смањења радних места и броја запослених. Тражећи решења у нестабилном контексту, на релацији тржиште – производ, предузеће има могућност да: не чини ништа и чека развој догађаја обезбеђујући минималан обим производње, да се повуче са тржишта, да се прилагоди и консолидује у складу са новонасталом

ситуацијом, да делује проактивно и направи продор на тржишту. Стратегија овладавања кризом у малом предузећу подразумева:⁷⁶

- Израду планова на основу којих ће се приступити отклањању ризика у пословању,
- Стварање услова да се ставови менаџмента о кризи и решавању презентују и разумеју и на најнижем нивоу менаџмента, као и на нивоу сваког радног места,
- Израда методологије за праћење кризне ситуације,
- Израда и имплементација планова оспособљавања особља за решавање проблема кризног пословања на сваком радном месту,
- Преглед осигурања од последица могућег ризика,
- Евалуација мера програма за превазилажење кризног пословања.

3.2.3.2. Системска подршка јачању менаџмента МСП у циљу унапређења конкурентности

У земљама које су у транзицији, менаџмент приступ пословању, односно руковођењу МСП, још увек није успостављен на потребном нивоу, тако да системска нефинансијска подршка, на начин како је то потребно предузетницима и власницима МСП, може представљати кључно средство у подстицању конкурентности њиховог бизниса. Тако се кроз развој менаџмент консалтинг подршке МСП, предузетницима и власницима/менаџерима МСП директно омогућава да, уз консултантску подршку, сагледају своје пословање стручније и објективније, да стекну нова знања, да науче нове вештине, као и да провере валидност својих идеја и могућност њихове реализације на тржишту.

Такође, едукација предузетника и власника МСП, као корисника различитих видова финансијске подршке, представља значајан инструмент који обезбеђује веће, позитивне ефекте финансијске подршке. Код МСП – корисника кредита, евидентан је недостатак знања из области менаџмента, пословног планирања, маркетинга, пословне комуникације и др, који доводе до лошијих пословних резултата, а самим тим и до проблема приликом враћања кредитних средстава и њиховог поновног пласмана новим корисницима. Да би се отклонили наведени недостаци, подигла ефикасност резултата рада и остварио пословни успех, неопходна је подршка кроз процес едукације власника, односно менаџера у циљу стицања потребних знања.

Овде је важно истаћи да још увек није остварена довољна координација и синергија међу актерима који обезбеђују различите врсте нефинансијске подршке МСП. Распожива подршка нија доступна свима на целој територији Србије, није истог квалитета, трајања и обухвата. Такође, пружаоци консалтинг услуга и обука, у различитим институцијама и срединама, не располажу истим нивоима знања.

Због тога је неопходно да се сви расположиви капацитети ставе у функцију подршке МСП, кроз бољу координацију и сарадњу свих актера из јавног, приватног и НВО сектора, истовремено обезбеђујући минимални стандардизовани сет услуга на целој територији. У том циљу, потребна је мобилизација и унапређење расположивих капацитета и креирање нових, како би понуда била адекватна исказаној тражњи. У оквиру тога, потребно је и подизати капацитете институција

⁷⁶ Mikolaj, J. (2001). Rizikový Manažment, RVS – vydavateľstvo Fakulty špeciálneho inžinierstva, Univerzity v Žiline. Žiline

које пружају подршку на локалном и регионалном нивоу, како би биле у могућности да у одговарајућој мери повлаче расположива средства из ЕУ фондова.

Такође, у циљу подизања квалитета и обухвата пружених услуга, важно је стварање услова за развој тржишта консултантских услуга. Зато је неопходно да се државна подршка развоју МСП усмери на нефинансијску подршку (подизање конкурентности, подстицај извоза, неформално образовање, увођење међународних стандарда, развој институционалне подршке на локалном нивоу, развој кластера, унапређење иновативности, истраживања, итд), а финансирање све више усмерава преко банака и развојних фондова, као и преко других институција.

Политика финансирања ових услуга мора се кретати од потпуно бесплатних (у припремној фази) до пуне тржишне цене коју морају платити предузетници (у развијеној фази). Битно је да субвенционисање трошкова буде добро осмишљено и уз адекватну контролу и евалуацију, да не би у будућем периоду имала негативне ефекте на тржиште услуга. Што се тиче понуде информативних и саветодавних услуга и обука, потребно је да се:

- разуме потреба МСП и уважи тржишна кретања и тражња за њима,
- обезбеди оптимална комбинација финансијске и нефинансијске подршке, а у складу са тим да се прецизирају обавезе институција за нефинансијску подршку, а посебно за институције за финансијску подршку,
- задовоље потребе различитих група и нивоа развоја МСП,
- задовоље стандарди и постигне потребан квалитет у пружању услуга и обука,
- тежи обезбеђењу додатне вредности, проистекле из партнерства јавног и МСП сектора,
- помогне МСП да буду конкурентни на иностраном тржишту, и да се
- што више укључе и развијају људски потенцијали на регионалном и локалном нивоу.

Улагање у образовање, односно у обезбеђивање одговарајућег људског капитала као одговора на изражене нове потребе на тржишту, има карактер инвестиционог улагања и постаје предуслов без кога се не може остварити одржив економски напредак. Политика образовања није само политика креирања људског капитала, већ је део укупне развојне политике друштва. Предузетништво треба да буде део курикулума савременог образовног система на свим нивоима. Заједнички именитељ реформи образовања у многим европским земљама јесте настојање да се успостави флексибилан систем иницијалног и континуираног стручног образовања како би се одговорило на измењене захтеве тржишта рада. Стручно образовање и обуке имају задатак да обезбеде општа знања и вредности потребне за лични развој, професионални напредак и развој каријере, а посебно оних знања и вештина неопходних за развој предузетничке економије.

У том смислу, доживотно предузетничко учење ће помоћи развоју људског капитала који ће дати значајан допринос у креирању конкурентне и динамичне предузетничке економије, способне за одрживи економски раст, са већим бројем и квалитетом радних места и јачом социјалном кохезијом у земљи. На тај начин ће се пружити помоћ за samozапосљавање или започињање сопственог бизниса, али и подићи ниво неопходних знања и вештина и оних који пружају подршку бизнису, као и послодаваца чији је циљ да у својим фирмама подстичу културу, у којој се запослени, на свим нивоима, охрабрују на предузимљиво деловање.

Повећање конкурености МСП сектора у значајној мери зависи и од нивоа иновативних активности. Иновација, како се дефинише у ЕУ, представља примену новог или значајно побољшаног производа, процеса или услуге, маркетиншке или нове организационе методе у пословању, организацији рада или односима предузећа са окружењем.

3.2.4. Носиоци активности на јачању конкурентности МСП у транзиционим привредама

Привреда у транзицији је привреда која се мења и прелази из планске привреде на слободно тржиште. Процес транзиције обично карактеришу промена и стварање нових институција, отварања приватних предузећа, а самим тим процес транзиције означава демократизацију државе, укидање монопола у различитим секторима привреде као и стварање конкуренције на светском тржишту. У земљама у транзицији могу се разликовати две фазе, или две групе, промена, и то:⁷⁷

1. Фаза транзиције; и
2. Фаза реформи.

Карактеристике прве, транзиционе фазе су приватизација државних предузећа, либерализација тржишта и јачање приватног сектора. Ову фазу прати негативна стопа привредног раста због спроведених промена (тзв. транзициона криза).

Карактеристично за другу, реформску фазу, је увођење нових, замена или делимично мењање постојећих закона, стандарда и норми функционисања, као и увођење нових институција и нових решења у функционисању субјеката на различитим нивоима одлучивања. У фази реформи бележе се континуиране и стабилне, значајније стопе привредног раста.

3.2.4.1. Реформске промене као допринос конкурентности

Европска унија је Лисабонском декларацијом и серијом мера и активности приступила активностима јачања конкурентности привреде, пре свега малих и средњих предузећа и решавању социјално-економских и регионално-развојних проблема. Међутим, између Европске уније и већине земаља у транзицији постоје велике разлике у:

- степену развијености;
- развојним циљевима;
- институционалној и функционалној уређености друштва.

У условима постојања оваквих разлика, поставља се питање да ли земље у транзицији треба некритички да преузимају моделе и решења унапређења конкурентности у ЕУ, или претходно треба да спроведу реформске промене.

Анализе домаћих и страних стручњака показују, да у једном броју земаља у транзицији има озбиљних проблема у спровођењу реформских промена.⁷⁸ Проблем није само у томе што нису донети сви закони и пратећа акта, односно што није изграђена пратећа институционална инфраструктура на нивоу друштва, већ пре

⁷⁷ DeMelo, M., i dr. (2005). Circumstances and Choise: The Role of Inicial Coditions and Policies in the Transicion Economy, Research Working Paper, World Bank.

⁷⁸ Kolotko, G. (2004) The Political Economy of Postsocialistics Transformation, Tranzition Report. No.3.

свега у њиховој примени и функционисању, као и у одсуству квалитетне контроле и надзора над функционисањем. Кључна питања у спровођењу реформских промена су:

- Законодавне активности
- Институционална инфраструктура
- Функционисање у складу са законом, и
- Надзор функционисања

Проблем реформских промена у земљама у транзицији усложњава се тиме што реформе треба спровести у свим сферама живота и рада, тј. у различитим функцијама друштва, при чему између њих постоји већи или мањи степен међузависности.

3.2.4.2. Системски приступ управљању МСП

У транзиционој пракси управљања реформским променама и вођењу активности на јачању конкурентности, системски приступ управљања малим предузећима је веома скромно заступљен. Због одсуства или недовољног уважавања системског приступа, јављају се бројни проблеми и изостају очекивани ефекти, како у реформама тако и у вођењу активности које покривају систем. Имајући у виду ову чињеницу, а полазећи од основних ставова теорије система и њихове примене у области управљања, треба подсетити на структурне карактеристике организације (друштва, предузећа, и сл.), а то су:

- сложеност,
- хијерархијска међузависност,
- функционалност, и
- отвореност.

Савремени пословни системи су изузетно зависни од интеракција са окружењем. Њихово функционисање, њихов раст и развој зависе од бројних, разноврсних и променљивих фактора окружења, као и од способности и могућности система да се благовремено и квалитетно припреми за одговоре на кретања и дешавања у окружењу. Данас, у развијеном свету широко афирмисани и примењени системски приступ у управљању функционисањем и мењањем система, афирмише став о одрживости система код кога:

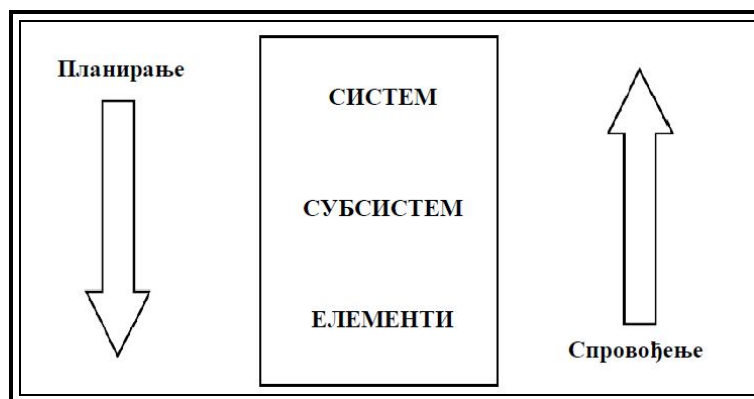
- дугорочни циљеви имају приоритет над краткорочно циљевима,
- циљеви на нивоу система имају приоритет над појединачним циљевима.

Савремени системски приступ у управљању функционисањем и развојем система афирмише и нека правила, од којих су међу најважнијим следећа:⁷⁹

- управљање променама у систему мора бити квалитетно програмирано и планирано;
- у планирању се полази од нивоа система његових дугорочних циљева и особина које се желе остварити, па се иде на ниже нивое, до нивоа појединачних елемената;
- у спровођењу програма и планова, процес иде супротним смером, прво се мењају фактори на најнижем нивоу, чиме се стварају услови за мењање

⁷⁹ Certo, S., i dr., (1995). The Strategic Management, McGrew Hill, New York.

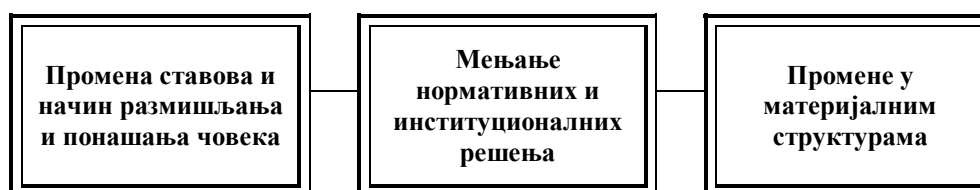
активности и процеса на вишим нивоима, како би се у коначном исходу дошло до жељених промена на нивоу система.



Слика 3.3.: Планирање и спровођење промена унутар система

Савремени системски приступ у менаџменту афирмише став по коме:

- прво треба мењати човека,
- затим мењати организациона - нормативна и институционална решења,
- да би се на крају мењале материјалне структуре.



Слика 3.4.: Редослед у транзиционим и развојним променама

У савременом менаџменту изузетно велика пажња се посвећује питањима развоја који укључује различите промене и ангажовања људског фактора.⁸⁰ Развијени су модели и технике мењања и развоја човека кроз:

- едукације,
- разговоре, и
- примере лидера - руководства.

Ако се имају у виду ставови и захтеви, које поставља системски приступ у управљању сложеним процесима, активностима и у системима, као и доступна сазнања о пракси спровођења реформских промена и вођења активности на јачању конкурентности у земљама у транзицији може се закључити да се у управљању реформама и активностима углавном нису поштовали захтеви које поставља квалитетно управљање променама и развојем.

3.2.4.3. Пројектни приступ управљању

Поред системског приступа, у развијеном свету је врло дуго присутан пројектни приступ у управљању сложеним активностима, које захтевају ангажовање субјеката из различитих области или организационих целина и које треба реализовати у дефинисаном времену како би се остварили специфични, јасно дефинисани циљеви.

⁸⁰ Đurić, Z. (2001). Prilagođavanje preduzeća - uslov uspešnosti preduzeća, IEN, Beograd.

Код пројектног управљања, акценат је на квалитетном планирању или израдама извођачких програма и планова.⁸¹ Код пројектног менаџмента, потребно је:

- дефинисати јасан циљ и задатак,
- дефинисати време његове реализације,
- именовати руководиоца пројекта.

Руководилац пројекта полазећи од структуре и редоследа потребних активности на реализацији дефинисаног циља у дефинисаном времену, утврђује чланове пројектног тима и дефинише правила рада у тиму. Надаље, чланови пројектног тима дефинишу структуру, технологије, време, редослед, услове и потребна улагања за свој део активности. Обједињавањем и усаглашавањем оваквих парцијалних планова долази се до плана реализације (изведбеног плана) на нивоу укупног пројекта. Овакав план чини основ реализације пројекта и остваривања пројектног задатка. Дакле, основну структуру пројектног задатка чини:

- Наручилац;
- Циљ пројекта;
- Време реализације пројекта;
- Руководилац пројекта;
- План реализације, који обухвата
 - структуру и редослед активности,
 - методе и технологију реализације активности,
 - тајминг активности,
 - буџет - потребна улагања за реализацију пројекта
- Правила рада тима (информисање, координација, конфликти, мониторинг и др.).

У пракси земаља у транзицији, пројектни менаџери јављали су се углавном у управљању великим грађевинским пројектима. Упоредо са транзиционим променама и страном техничком и финансијском помоћи, у овим срединама долази до афирмације пројектног управљања и на друге области, али и на мање привредне субјекте, тако да се и предузетнички подухват веома често финансира као пројекат. Паралелно са тим, развија се једна структура појединаца и институција која је добро савладала технологију апликација или израда пројектних задатака и која на бази тих знања повлачи средства из различитих спољних извора за реализацију различитих реформских активности - пре свега окренутих ка друштвеној и институционалној реформи.

Међутим, чини се да се, и поред свих користи које пружа пројектно управљање, у пракси не добијају очекивани ефекти, због тога што те институције и појединци више воде речуна о својој ангажованости и заради, а мање о ономе што стварно треба да се реализује/спроведе пројектом, или широм стратегијом чији би саставни део пројекат требало да буде..

3.2.4.4. Кључни актери јачања конкурентности у земљама у транзицији

У истраживањима у области управљања реформским променама и управљања активностима на јачању конкурентности привреда у транзицији, уочено је да се одређени појединци и организације јављају као основни носиоци ових промена, док

⁸¹ Jenson, C. (2003). Project Mangement Methodology, John Willey.

су неке друге организације присутне, али у мањој мери, као што је показано у наредној табели.

Табела 3.1.: Носиоци активности јачања конкурентности

Основни носиоци	Мање присутни у активностима
Владине агенције	Удружења предузетника
Државна управа	Удружења менаџера
Невладине агенције	Коморски систем
Страни стручњаци	Домаћа наука
Политичке партије	Стручњаци из предузећа

Једна од битних карактеристика у дефинисању и пројектовању реформских промена и различитих активности везаних за економски и друштвени развој и јачање конкурентности земаља у транзицији је присуство стране техничке помоћи, као и модела некритички пресликаних из иностранства. Следећи праксу развијених земаља, земље у развоју формирају велики број различитих агенција. По питању теме овог истраживања, најзначајније су агенције за развој малих и средњих предузећа, агенције за промоцију извоза.

Такође, у земљама у транзицији у току је јачање различитих струковних удружења, а међу најзначајнија удружења спадају удружења предузетника, удружења менаџера и удружења извозника. Присуство и ангажовање ових удружења у дефинисању економске и развојне политике и пројеката јачања конкурентности је доста различито у разним земљама.

Стари коморски систем у већини земаља у транзицији у региону губи се из више разлога, а у првом реду услед:

- недовољног укључивања у различите транзиционе и друге пројекте на нивоу друштва, као и
- сопствених кадровских проблема (старији кадрови, слабо знање страних језика, неспремност за овладавање новим знањима и вештинама).

Значајна карактеристика реформских промена и вођења различитих пројеката унапређења ефикасности и ефикасности рада у земљама у транзицији је прилично скромно укључивање домаћих научника. Свакако да за то постоји више разлога, а неки од њих су:

- страни финансијери реформских промена ангажују своје научне и консултантске куће,
- ангажовање домаћих научника везано је за њихову политичку припадност,
- домаћи научни кадар није у довољној мери (или у довољном броју) спреман за пројектни приступ дефинисању и реализацији актуелних бројних, разноврсних и практично применљивих тема.

3.3. РАЗВОЈ МЕНАЏМЕНТА МСП

Активности усмерене на ефикасно обезбеђивање, распоређивање и коришћење људских и материјалних ресурса ради постизања датог циља представљају суштину функције менаџмента. Носиоци ових активности су посебно оспособљени људи за

обављање функција менаџмента – менаџери. Под појмом *управљање*, у ширем смислу, подразумева се *одлучивање о циљевима* организације или организационог система, затим о начину и средствима којим се такви циљеви могу остварити, као и о коришћењу резултата пословања тога система.

Предузетници и власници малих предузећа су у почетној фази свог бизниса, односно животног циклуса њиховог предузећа, углавном носиоци и функције управљања и функције руковођења. Они по правилу учествују и као главни, а често и једини, извршиоци оперативних послова. Међутим, то је могуће у мањим предузећима и у условима једноставних делатности, али са развојем бизниса и предузећа долази до неопходности делегирања руководилачких надлежности и одговорности на професионалне менаџере.

3.3.1. Однос власништва и менаџмента у МСП

Покретање малих пословних подухвата је одраз креативности, храбрости и способности неке особе – предузетника. Предузетник се поистовећује са својим бизнисом, али и свој бизнис, намерно или не, поистовећује са собом, тј. својом личношћу. Стога, када говоримо о власништву и управљању малим и средњим предузећима, немогуће је а да не поменемо предузетништво и предузетника. Предузетник је особа која вођена унутрашњим психолошким потребама експериментише у оквиру бизниса.⁸² Предузетници су креативне особе које иницирају и предузимају подухвате, активни су и способни да брзо одлучују. Предузетници су особе које преузимају ризик на себе јер улажу финансијска средства у отпочињање пословања. Они применом нове идеје или иновације и преузимањем пословног ризика пласирају своје производе/услуге на тржиште, уз остваривање зараде. Њихова специфичност огледа се у томе што они могу да узму факторе за производњу (земљу, рад и капитал) и употребе их да створе нову робу или услугу.⁸³ Међутим, пре или касније, креативност и предузимљивост постају недовољни за успешно пословање и раст бизниса, па чак, у новонасталим околностима, ни за његов опстанак. Оно што недостаје, јесте систем управљања и руковођења, односно професионални менаџмент, било да га спроводи власник или професионални менаџер. Када субјективни приступ постаје сметња, а објективни неопходност, долази до конфузије, првенствено у глави самог оснивача, тј. власника бизниса.

3.3.1.1. МСП у привредама у транзицији

Транзиционе промене у већини земаља у знаку су промена у политичком систему, у привредносистемским условима пословања (либерализација тржишта и хармонизација прописа с прописима у Европској унији) и у знаку приватизације државних и друштвених предузећа. Процеси приватизације довели су до развоја нових типова приватних предузећа.⁸⁴

- Традиционална приватна предузећа настала у времену социјализма под синтагмом мале привреде, организованих најчешће у облику радњи за занатску производњу и услуге;

⁸² Група аутора, (2003). Лексикон менаџмента, ФОН, Београд.

⁸³ Stoner J., Freeman E. (1989). Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NY.

⁸⁴ Брњас, З. (1999). Од мале привреде до великог бизниса, Омега, Београд. стр. 48

- Фантомска или папирна предузећа с једним запосленим и најчешће празним или блокираним жиро-рачунима;
- Приватна предузећа основана као форма за обављање допунских послова;
- Приватна предузећа настала реструктурирањима великих државних или друштвених предузећа или издвајањима из система;
- Приватна предузећа која су формирана на легалним или полулегалним пословима или израсла из сиве, а неретко и црне економије;
- Приватизована друштвена и државна предузећа;
- Предузетнички оријентисана приватна предузећа основана с намером да дуго трају, расту и развијају се.

Није могуће јединствено третирање свих малих и средњих предузећа било у оквиру њихових анализа, било у области мера којима треба да се подржи њихов развој. Различите категорије предузећа захтевају различите мере подстицаја и подршке.

Развој приватног сектора и малих и средњих предузећа, у привредама у транзицији, прате бројне специфичности, и то:

- У случају великог броја државних и друштвених средњих и мањих предузећа стечаји су били обавезна фаза која је претходила њиховој приватизацији.
- Власници приватизованих малих и средњих предузећа располажу капиталом, али најчешће не располажу компетентним и за вођење фирми потребним знањима и умећима. Истовремено, показују одбојан став према ангажовању компетентних појединаца.
- Велики број новооснованих радњи и предузећа настао је као резултат много мање предузетничке ерудиције њених оснивача, а много више из потребе да се решава основни егзистенцијални проблем.
- Највећи број новооснованих радњи и предузећа је у сектору трговине и услуга, и то пре свега локалног значаја. Изузетно мало је новооснованих предузећа у области производње и извозно оријентисане производње.
- Једна од карактеристика развоја МСП у транзиционом процесу је развој породичног бизниса. Наиме, један члан се усмерава у приватни бизнис, а други се овим баве у виду допунског занимања.
- Највећи број аутохтоно развијаних приватних предузећа има само једног власника. То показује да власници још увек немају поверења у сувласнике и партнере.
- Новооснована предузећа и највећи број микропредузећа карактерише задржавање на једном запосленом.
- Једна од карактеристика транзиционих промена је да велики део активности остаје у сфери сиве и црне економије и не прелази у токове легалне трговине.
- Процент пропадања МСП већи је од процента пропадања великих предузећа, док у структури новооснованих радњи и предузећа у првих пет година пропада од 50 до 70 % предузећа.

Већина земаља у транзицији прихватила је МСПП као суштински део економских реформи. Операционализација и резултати активности на подршци развоју малих и средњих предузећа различити су по појединим земљама. У основној структури подршке пословању и развоју малих и средњих предузећа најзначајнија места заузимају:⁸⁵

⁸⁵ SEED, (2005). Program razvoja preduzetništva i malih i srednjih preduzeća u Srbiji, Beograd. str. 72.

- Подршка стручном оспособљавању,
- Подстицај рада консултантских фирми,
- Прихватање кооперације између МСПП,
- Подршка прикупљању, обради и дистрибуцији информација од значаја за мала и средња предузећа,
- Привилегија истраживањима и техничко-технолошком развоју,
- Подршка стварању нових радних места,
- Подстицај регионалног економског развоја,
- Прихватање прекограничне кооперације и учешће на сајмовима.

Министарство економије израдило је и координира активностима реализације детаљног плана подршке малих и средњих предузећа.

3.3.1.2. Управљање МСП

Менаџмент је научна и стручна дисциплина која се бави питањима управљања, доношења или стварања услова за спровођење, руковођење и контролу спровођења донетих одлука.

За менаџера су битни модели и технике управљања или алати који се користе у свакој од фаза доношења и спровођења бројних и разноврсних пословних и развојних одлука у организацији и послу којим се управља. Данас се у основне управљачке алате убрајају:

- бројне и разноврсне квалитативне и квантитативне анализе и прогнозе;
- многобројна и разноврсна планска документа (стратегије, планови, пројектни задаци, програми и друго);
- организациона решења и мере (систематизација послова, токови материјала, информација и налога, систем мотивисања запослених), и
- организациона култура или ненаписани стандарди понашања у организацији.

Полазећи од ове дефиниције произилази да власник/предузетник не мора да буде и добар менаџер, исто као што добар менаџер не мора и да буде предузетник. Ипак, данас се због потребе сталних промена од менаџера очекује да буде и предузетник и лидер - особа која своје сараднике и колектив успешно води у промене.

Мало предузеће је, исто као и велико, економски, правни субјект и функционална целина и структура чијим функционисањем треба квалитетно да се управља.

Могућности квалитетног управљања у малом предузећу битно су другачије од могућности управљања у великом. Ова разлика заснива се на следећем:⁸⁶

- Малим предузећем управља предузетник, а великим професионални менаџер;
- Док менаџер у великом предузећу располаже већим или мањим службама (стручне службе и администрација) које га опслужују у реализовању основних управљачких активности, руководиоца малог предузећа такве службе нема;
- У великом предузећу менаџер има стручне службе и велики број стручњака који се као менаџерска интелигенција укључују у дефинисање и решавање бројних и разноврсних проблема пословања и развоја предузећа. У малом

⁸⁶ Барош, Ж. (2004). Организација и управљање предузећем, Бања Лука. стр. 63.

предузећу руководиоца је упућен сам на себе или на уски круг стручњака из своје средине;

- У великом предузећу раздвајају се функције управљања текућим пословањем и функције управљања развојем предузећа. У малом предузећу руководиоца уз вођење текућег пословања, на шта је најчешће и фокусиран, треба да решава проблеме развоја предузећа;
- У великом предузећу постоји борд директора који су укључени у руководни тим не само по основу своје стручности и компетентности, већ и по основу своје интелигенције. Наиме, најчешће се иде за тим да чланови руководног тима имају комплементарну интелигенцију, тј. један да жури, други да га успорава, да у журби не би начинио грешке;
- У малом предузећу све зависи од знања, вештине и интелигенције власника-предузетника, односно руководиоца;
- Док велика предузећа функционишу на јасно дефинисаним организационим решењима и мерама и јасно дефинисаним стандардима рада и понашања, у малим предузећима свега тога нема, и врло често због лоше организације рада чине се учестале и непоправљиве грешке, нарочито у време када мало предузеће крене путем раста и развоја и почне да шири структуру својих активности.

Предузећа било које врсте пропадају због одсуства квалитета у менаџменту. Тако аутори у разлоге пропадања предузећа најчешће наводе:

- Недостатак искуства,
- Недовољна техничка знања,
- Слабо спроведено истраживање тржишта и потцењивање конкурената,
- Неспособност вођења административних послова,
- Неуједначени ток пословања,
- Лоше предвиђање и вођење финансијских токова,
- Потцењивање активности и трошкова неопходних да предузеће стане на ноге,
- Преоптимистички гледање на тражњу на тржишту,
- Немогућност добијања краткорочних кредита од банака и других извора финансирања због лоше сачињеног бизнис плана или несређених доказа о бонитету,
- Запостављање чињенице да одлагање плаћања може значити и немогућност убирања тих средстава.

Успешност пословања и опстајање умногоме зависе од квалитета менаџмента, а пропаст предузећа мање је вероватна тамо где су власници/менаџери:

- Самоуверени и иницијатори активности, спремни да преузму ризик и да прихвате неуспех;
- Стратези, предузетници и социјално свесни;
- Комуникативни, успостављају квалитетне односе са окружењем;
- Опрезни у погледу пребрзог раста, једнаки значај дају динамици и одрживости раста.

3.3.2. Значај увођења професионалног менаџмента за раст МСП

За мала и средња предузећа уобичајено важи да су флексибилна у односу на утицаје из окружења. Управо због те флексибилности и честих промена у производно-пословној оријентацији, потреба за планским и континуираним развојем менаџмента је још израженија.

За примену савремених метода и техника менаџмента, као начина ефикасног управљања предузећем и његовим активностима, потребна су одговарајућа знања и вештине. Осим институционалног високошколског образовања, постоји низ других начина да се менаџмент предузећа и запослени образују и то у оквиру различитих програма функционалног образовања - семинара, курсева и радионица.

Осим улагања у модернизацију производње, инвестирање у развој менаџмент функције и процеса представља основ успешног пословања, раста и развоја предузећа.

Поставља се питање: да ли предузетник и менаџер могу да буду исто лице? Наравно, одговор је позитиван. То се дешава у ситуацијама када амбициозни појединци улажу свој капитал ради отпочињања и самосталног вођења бизниса. Он поставља циљеве, доноси одлуке, односно управља целокупним пословањем. Предузетник или власник малог предузећа, који аутономно доноси управљачке одлуке и лично их спроводи, мора размишљати и предузетнички и менаџерски. Ово је могуће у ситуацијама када је предузеће неразвијено, веома мало, односно у ситуацијама где једна особа оснивач-предузетник може сам да обавља све активности. Под тим активностима подразумева се и поље финансија, технологије и маркетинга, те он води рачуна о свему. Предузетник се, пре свега поистовећује са предузећем које води и његове успехе или неуспехе у целини прихвата као своје успехе односно неуспехе.

Предузетник живи за нове ствари. Он види шансе за нови производ или посао сваке недеље и кренуће са истим без обзира на профитабилност или губитак. Менаџер међутим, у фокусу има првенствено профитабилност бизниса. Ко је бољи бизнисмен, предузетник или менаџер? Одговор је следећи: Предузећима су потребни обоје, и то у правом броју и у право време. А за мали бизнис, то је особа која ће интегрисати наизглед супротне поларитете предузетника и менаџера.

3.3.2.1. Менаџмент и развој МСП

Како предузеће расте оснивачи наилазе на све веће и веће проблеме који се тичу нових менаџерских знања и вештина. Наравно раст и развој предузећа подразумева запошљавање нових људи, професионалаца, односно професионалних менаџера који ће предузеће водити у нова искушења и изазове. Наравно, не треба да заборавимо и оснивача који је, на пример, пре оснивања сопственог предузећа имао бекграунд у маркетингу, који може развити и усавршити оне менаџерске вештине и знања која се тичу вођења ове функције. За друге функције у фирму могу бити доведени и појединци споља - професионални менаџери. Ови појединци немају интереса у предузећу. Можда у предузећу има појединаца који се тренутно не налазе на менаџерским позицијама, али који ће бити унапређени на менаџерске позиције. То су појединци који су у предузећу извесно време и чије су функције и

одговорности нарасле упоредо са растом предузећа. Они се могу сматрати "органским менаџментом"⁸⁷

Раст и развој предузећа условљава нова знања и вештине које професионални менаџери носе са собом. Наравно, у почетним фазама животног циклуса сваког предузећа, организација је неформална, нема написмених процедура и правила.

Раст организације условљава отклањање ентропије из организационих система и увођење такве организације која ће обезбедити ефикасно функционисање целог система. За разлику од предузетника који се поистовећује са фирмом, професионални менаџер се поистовећује са функцијом коју обавља у предузећу. Он не размишља емотивно већ рационално и он се у обављању свог посла концентрише на два циља: ефикасно и ефективно обављање радних задатака. Како Исак Адигес каже: "Менаџмент не значи извести систем из стадијума где постоји проблем и увести га у стадијум у коме не постоји проблем. Он значи уздићи се до следећег нивоа проблема, до следеће генерације проблема".⁸⁸ То подразумева да се професионални менаџери сваки пут срећу са новим и комплекснијим проблемима у односу на постојеће проблеме.

Посебно треба истаћи да се овде не ради о априори раздвајању менаџмента на две личности. Оно је могуће ако се предузетник и менаџер посматрају у оквиру одређене фазе у развоју пословања и њиховог примарног интереса исказаног одређеним приоритетним циљевима. Улога предузетника је наравно важнија у почетним фазама животног циклуса предузећа док је у наредним фазама значајнија улога менаџера. Овде се ради о својеврсној симбиози лидерства, предузетничког духа и менаџерских знања и вештина које су потребне за успешно вођење предузећа. Предузетник мора да поседује нека основна знања и вештине менаџмента док менаџер под принудом закона који владају на тржишту, мора да модификује и иновира свој традиционални начин управљања, при чему поприма елементе "предузетничког менаџмента".⁸⁹ Такав менаџер спознаје шансе у окружењу, адекватно комбинује ресурсе којима предузеће располаже, и својом харизмом доприноси да појединци који раде у предузећу уложе велики напор у достизању постављених циљева.

Власник малог предузећа мора овладати техникама и вештинама којима влада менаџер у великом предузећу, без обзира што је менаџер у великом предузећу само менаџер, а менаџер у малом предузећу често још игра улогу власника, предузетника итд. Значи да менаџер малог предузећа носи већу одговорност и обавља више различитих функција управо због финансијске ограничености, него менаџер великог предузећа који исти тај посао обавља у много ужем специјализованом подручју. Менаџер малог предузећа ће уложити више труда у обављање потребних радњи него запослени професионални менаџер, а из разлога личног успеха и располагања сопственим капиталом, од чега зависи опстанак предузећа и њега као власника.

Пракса је доказала да се наведене функције, без обзира на редослед набрајања, не обављају редоследом навођења, већ се функције прилагођавају проблематици којом се мало предузеће свакодневно сусреће. У малом предузећу једна особа обавља

⁸⁷ Теслић Љ., (2004) Основе малог предузетничког бизниса, Стилос-принт, Нови Сад.

⁸⁸ Адигес И., (1994) Животни циклус предузећа – како и зашто предузећа расту и умиру и шта чинити у вези са тим, Прометеј, Нови Сад.

⁸⁹ Рајков М., Сајферт З., (1999) Предузетнички менаџмент, ФОН, Београд.

више функција менаџмента, односно покрива два, па и три хијерархијска нивоа менаџмента, тако да није могуће навести колико се времена посвећује појединој функцији менаџмента. Свака функција подједнако је важна за постизање крајњег циља, а менаџер малог предузећа, који је најчешће и власник малог предузећа, одлучује колико ће времена посветити појединој функцији. Наравно одлука није константна за цело раздобље пословања, она се мења у зависности од ситуације у екстерном и интерном окружењу, јер окружење је извор прилика, али и претњи за предузеће. Стога је за функцију менаџмента, веома важно континуирано пратити догађања и промене у окружењу.

3.3.2.2. Менаџерске вештине, знања и способности

Постоје три врсте вештина које професионални менаџмент треба да поседује. Ове вештине се разликују у односу на хијерархијски ниво на коме се одређени менаџер налази. Код топ менаџмента доминирају концептуалне вештине, које подразумевају способност за координацију и интеграцију свих интереса и активности једног предузећа. Средњи ниво менаџмента треба да поседује развијене људске вештине које подразумевају разумевање, сарадњу и мотивисање других људи било као појединаца или у оквиру групе. Менаџмент прве линије треба да поседује техничке вештине које подразумевају способност да се користе процедуре, технике и знања једне специјализоване области.⁹⁰

Процес менаџмента састоји се од пет основних подпроцеса или фаза, а то су планирање, организовање, кадровање, руковођење и контролисање. Сваки менаџер који професионално обавља своје обавезе, мора да обавља све функције.

Планирање је бирање једног ефикасног правца деловања између више алтернатива. Задатак менаџера МСП је да постави циљеве и да развије стратегије којима ће те циљеве остварити. Циљеви се постављају у односу на процењену тражњу за одређеним производом односно услугом. У целини планови организације представљају примарно средство припреме предузећа за суочавање са променљивим окружењем.⁹¹ Планирање обављају менаџери на свим нивоима организације. Планирање је неопходно због чињенице да је пословно окружење изузетно турбулентно, да су у савременом пословању промене честе, понекад и тешко предвидиве, па ако предузеће жели да оствари стабилно пословање, мора да делује тако што ће да смањи утицај промена и непредвидљивих дејстава из окружења на своје пословање. Планско реаговање подразумева предузимање акција унапред на основу анализе стања и процене различитих стратегијских варијанти деловања на конкретно стање. У том смислу, бизнис план или пословни план представља дефинисани правац акције у одређеном временском периоду којим се остварују циљеви пословања предузећа, односно одабраног концепта пословања. Постојање адекватног бизнис плана представља основни предуслов за успешно вођење малог бизниса. Бизнис план, као основни алат предузетника, треба да одреди начине реализовања постављених циљева пословања. Израдом бизнис плана смањује се могућност тржишних грешака, јер се, претходном анализом тржишта уочавају сви ризици и одређују начини њиховог избегавања.

Организовање се односи на избор праве организационе структуре и на комбиновање свих ресурса да би се постигли пројектовани циљеви предузећа.

⁹⁰ Stoner J., Freeman E., (1989) Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NY.

⁹¹ Милићевић В., (2001) Стратегијско пословно планирање – менаџмент приступ, ФОН, Београд.

Функција организације врши расподелу посла на појединце и успоставља међузависност између њих.

Под кадровањем подразумевамо регрутовање, избор и обуку запослених како би могли да пружају очекиване радне учинке. Мора се обезбедити начин оцењивања рада људи, накнада за њихов рад, заштита на раду као и брига о њиховом здрављу.

Вођење представља низ активности везаних за однос менаџера и запослених ради постизања циљева предузећа. Менаџери дефинишу задатке и захтевају резултате. Међутим, вођење подразумева више од тога - усмеравање и мотивисање запослених да раде у најбољем интересу за предузеће. Вођење је битно због улоге коју вођа има на ефективност организације.⁹²

Контролисање као процес менаџмента се успоставља како би се обезбедило да се планирани и стварни резултати пословања поклапају. Када је план усвојен и дат члановима предузећа, менаџер мора вршити контролу како би био сигуран да се посао ваљано обавља. На овај начин контролисање затвара круг који је приказан на претходној слици и шаље фидбек информацију о томе колико предузеће успешно реализује постављене циљеве и са којим успехом људи развијају своје потенцијале.⁹³

Када говоримо о професионалном менаџменту, морамо и да поменемо и одређене личне особине које менаџер треба да поседује. Он мора пре свега да буде: вредан, интелигентан, поштен, амбициозан, енергичан, ентузијаста, флексибилан, маштовит, оптимиста, храбар, јака и стабилна личност... Поред тога потребно је да се дефинишу и знања која један менаџер МСП треба да поседује, и то:⁹⁴

- техничка знања,
- знања из области друштвених наука
- концепцијска знања

Поред тога, менаџер треба да поседује и следеће способности:

- управљачке способности,
- организационе способности,
- руководилачке способности,
- лидерске способности.

Наравно, све наведене особине, знања и способности не може да поседује један менаџер. Због непостојања таквог идеалног менаџера, формирају се менаџмент тимови, где кроз синергијско деловање свих менаџера, предузеће успева да достигне постављене циљеве.

3.3.2.3. Успешност менаџмента МСП

Када се говори о професионализацији менаџмента, у првом реду се мисли на резултат који се постиже професионализацијом менаџмента, односно на повећање успешности предузећа. Ефикасност и ефективност су показатељи успешности

⁹² Тодоровић Ј., Ђуричин Д., Јаношевић С., (2000) Стратегијски менаџмент., Институт за тржишна истраживања, Београд.

⁹³ Wren, D., Voich, Dan Jr., (1994) Menadžment – proces struktura i ponašanje, Poslovni sistem Grmeč, Београд.

⁹⁴ Јовановић П., (2005) Менаџмент - теорија и пракса, ФОН, Београд.

сваког предузећа, те је њихово утврђивање неопходно за увид у тренутно стање у предузећу, а представљају и основу за дефинисање смерница за будућност.

Ефикасност је реч латинског порекла и значи успешан. Она се може дефинисати и као "радити ствари на прави начин". Изражава односом производа и ресурса, односно односом аупута и инпута.

За разлику од тога ефективност значи "радити праве ствари". Она се односи на избор адекватних циљева, као и средстава за достизање тих циљева. Ефективност је основа успеха а ефикасност је минимални услов за опстанак, раст и развој.⁹⁵

Пословни успех малог и средњег предузећа је пресудно условљен знањем, способностима и другим личним карактеристикама водећих људи у предузећу. Поред тога, мала и средња предузећа одликује изузетан утицај личних циљева и мотива предузетника и/или власника-менаџера на циљеве самог предузећа.

3.3.3. Стратегијски менаџмент као претпоставка раста и развоја МСП

Пословна стратегија је сет кључних одлука у предузећу који представља оквир за планирање и спровођење активности за остварење циљева. Под појмом стратегијски менаџмент подразумева се континуалан процес сталног прилагођавања предузећа променљивој околини. Стратегијско управљање предузећем обухвата процес реализације дефинисане стратегије и контролу реализације и добијених резултата.

3.3.3.1. Предузетничке стратегије

Стратегијско управљање у бизнису у принципу је усмерено ка остваривању конкурентске предности, која је на турбулентном и неизвесном тржишту, основни услов напретка предузетничке фирме.

Стратегијско управљање се заснива на реализацији читавог сета управљачких активности, које треба умешно миксовати у циљу остваривања оптималних резултата. Стратегијско управљање по правилу обухвата две кључне фазе управљачких послова и задатака:⁹⁶

- Стратегијско планирање, и
- Организовање, остваривање, контрола и ревизија планираних стратешких задатака.

Стратегијско планирање представља базично пословно опредељење предузетника у наредном периоду. Посматрано временски, то је средњорочно и дугорочно планирање. Ако посматрамо функционално, стратегијско планирање се односи на кључне околности, заокрете и мере, којима ће се усмеравати остваривање мисије и циљева предузетничке фирме.

Стратегијско планирање предузетничког бизниса обухвата по правилу следеће фазе пројектованих активности:

⁹⁵ Измењено и прилагођено према: Drucker P., (1974) Management: Task, Responsibilities, Practices, Harper nad Row, New York, 1974.

⁹⁶ Predić B., (2002) Preduzetničke strategije za razvoj malih i srednjih preduzeća, Ekonomske teme, Niš, Vol.40, br.5, str.1-6.

- Стратешке пословне анализе,
- Дефинисање различитих опционих (могућих) стратегија за постизање одређених циљева,
- Евалуација (испитивање, проверавање) дефинисаних стратегија и тестирање стратешких алтернатива (опција),
- Креирање модела стратешког наступа, тј. избор одређујуће стратегије,
- Интегрисање одабране стратегије са мисијом и циљевима одређеног бизниса.

Стратешка анализа или такозвана ситуација, је анализа ситуације у којој се предузетник и предузетничка фирма налазе приликом менаџерског одређивања за неке кључне стратегијске подухвате.

Важно је да се пре доношења коначне одлуке дефинише више опционих стратегија менаџмента. Само овакво размишљање ће омогућити већу слободу деловања и широко размишљање предузетника у циљу стицања и одржавања конкурентске предности.

Евалуација (проверавање) стратегија - Веома је битно пре доношења одлуке испитати, са више аспеката, основаност расположивих стратегија за конкретни бизнис, јер и у најпажљивијем избору човек може да погрешити. Проверавање и испитивање могућих и одређених стратегија за постизање конкурентске предности, треба да буде стални задатак.

Креација стратешког наступа - Предузетник треба да креира модел стратешког наступа примеран његовим условима и могућностима. Предузетник треба да процени своје снаге и слабости, да процени шансе и опасности које ствара тржиште, и да на основу услова и могућности са којима располаже његово предузеће, да делује стратешки и осмишљено, како би те услове и могућности искористио на најбољи начин.

Интегрисање одабране стратегије са мисијом и циљевима одређеног бизниса - Предузетник мора да интегрише одабрану стратегију са мисијом и циљевима свог бизниса, јер ако су мисија и циљеви бизниса погрешни, све је погрешно. Да се то не би десило треба да се утврди чврста веза између онога што предузетник жели да постигне (мисија и циљеви) и начина (стратегија) како ће то остварити.

3.3.3.2. Значај стратегијског планирања за раст и развој МСП

Под стратегијским планирањем подразумевамо метод суочавања са комплексном ситуацијом на тржишту и процес да се одреде циљеви и алоцирају извори да се они остваре, на начин да предузеће може да просперира у будућности.⁹⁷ Већина дугорочних планова представља просту екстраполацију ситуације из прошлости у будућност. Међутим, стратегијско планирање је много комплексније, то је процес који укључује: сагледавање тржишних услова, потреба потрошача конкурентских снага и слабости, социополитичких, правних и економских услова, технолошки развој, као и сагледавање специфичних могућности и опасности са којима се суочава предузеће. Стварање стратегијских планова укључује добијање информација из екстерне и интерне средине да би се полазећи од циљева дефинисали правци акције.

⁹⁷ Милисављевић М., (2005) Савремени стратегијски менаџмент, Мегатренд универзитет, Београд.

Истраживања су показала, када је стратегијско планирање било адекватно уведено од стране менаџмента предузећа давало је добре резултате пословања.⁹⁸ Дракер наглашава да стратегијско планирање не може да се сведе на одређени број модерних техника – квантификовање није планирање, то није примена научних метода на пословне одлуке. За њега је стратегијско планирање аналитичко размишљање и припрема извора за алокацију. Он наглашава да се стратегијско планирање не бави будућим одлукама, већ будућношћу садашњих одлука.

Први битан атрибут стратегијског планирања је његова оријентисаност на базична питања ефективности пословања (одабрати право подручје пословне делатности). На основу тога стварају се тактички планови који су оријентисани на ефикасност (максимизирање односа између улагања и ефеката). Стратегијско планирање захтева више времена него тактичко планирање и више пажње од стране менаџмента. То свакако не може да буде само подручје активности стручне службе за планирање.

Други битан атрибут стратегијског планирања је његова оријентисаност на промену стратегијске позиције предузећа (да се из постојеће дође у нову). Стратегијско планирање је начин да се превазиђе размак између садашње и жељене стратегијске позиције у будућности. Од посебног значаја за процес стратегијског планирања је прецизност у идентификовању ограничења да се оствари пожељна стратегијска позиција.

Трећа битна карактеристика стратегијског планирања је оријентисаност на раст и развој. Раст је резултат способности предузећа да на тржишту понуди адекватан производни програм, што је заправо резултат усмеравања ресурса и активности ка правим делатностима, производима и услугама, што има за последицу повећање обима продаје.

Релативна вредност стратегијског планирања мери се његовим доприносом:

1. прецизнијем идентификовању снага и слабости предузећа,
2. идентификовању постојеће и потенцијалне компаративне предности у односу на друге учеснике у привредном пословању,
3. процени ризика појединих алтернативних праваца акције, и
4. процени интерне конзистентности елемената стратегије.

Руковођење организацијом врши се применом планова, а то су стратешки и оперативни план. Стратешки планови су творевине главног менаџмента и дефинишу опште циљеве организације. Оперативни планови садрже податке како да се у процесу свакодневног пословања реализује стратешки план. Стратешки планови се примењују на односе између људи у организацији и људи који раде у другим организацијама, док се оперативни планови односе на људе унутар једне организације. Стратешки и оперативни планови се посматрају са три битна аспекта:⁹⁹

- Временски рокови - Стратешки планови су увек окренути ка будућности. Рок за реализацију идеја садржан у овим плановима износи више година, док је период реализације оперативних планова до годину дана.

⁹⁸ Милисављевић М., (2005) Савремени стратегијски менаџмент, Мегатренд универзитет, Београд.

⁹⁹ Stoner J., Freeman E., (1989) Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NY.

- Обим - Стратешки планови обухватају широк распон активности организације, док су оперативни планови концентрисани на поједину делатност организације. Основна разлика огледа се у томе на шта се све план примењује.
- Оперативни детаљи - Стратешки циљеви се најчешће исказују општим и крајње једноставним терминима. Ово их чини разумљивим за све људе у организацији, што је предуслов да се наведу да размишљају о обиму операција организације. Са друге стране оперативни планови су деривати стратешких планова и у њима се наводе детаљнији подаци.

3.4. ВЕЛИЧИНА ПРЕДУЗЕЋА КАО ОДРЕДНИЦА МОДЕЛА УПРАВЉАЊА

У корену бизниса је предузетништво, односно предузетник као иницијатор и иноватор, који идеју претвара у резултат. Растом и развојем бизниса, односно организације кроз коју се одређене пословне активности реализују, менаџмент све више добија на значају. С обзиром на то да већа и развијенија организација захтева структурно и системско руковођење, менаџерска знања и способности постају све неопходнија како предузеће расте и развија се.

3.4.1. Предузетнички приступ управљању МСП

Мали бизнис није „мали велики бизнис“, а предузетник или власник малог бизниса, није мултинационална корпорација, већ појединац који трага за профитом. Да би преживео, он мора да има различито гледиште и мора у својим настојањима да примени принципе другачије од оних које примењује председник велике корпорације или великог предузећа.¹⁰⁰ Ти принципи управљања, специфични за мали бизнис, чине основу предузетничког приступа управљању малим предузећима.

3.4.1.1. Опште специфичности управљања у МСП

Основно обележје које условљава специфичност управљања у МСП јесте недостатак ресурса. Овде се преваходно мисли на финансијске ресурсе, али и све друге ресурсе - знање, радну снагу, машине. Тако посматрано, управљање малим и средњим предузећима поприма облик управљања предузећем у условима ограничених ресурса. У том смислу, као главне препреке за развој сектора малих и средњих предузећа, јављају се: недостатак финансијских средстава; недостатак знања; недостатак тржишта и непостојање адекватне институционалне инфраструктуре.

Предузетнички приступ управљању малим бизнисом утиче и на дефинисање организационе структуре малих и средњих предузећа - мали је број запослених (поготову у микро фирмама), запослени обављају по више функција у предузећу (није редак случај да сам власник обавља по неколико функција), а неке функције/активности су дислоциране изван предузећа. Другим речима, мале фирме због недостатка финансијских средстава, или неисплативости формирања чвршће

¹⁰⁰ Levinson, J.C. (1992) Gerila marketing, IQ Media, Beograd. str.17.

организационе структуре, значајан део активности фирме лоцирају изван самог предузећа.

Савремено пословање захтева иновативни приступ пословању, због чега је важно да управљање у МСП буде оријентисано у правцу улагања у знање и повећања продуктивности рада и знања. У развијеним земљама света су распрострањене мале фирме које су високотехнолошки опремљене и које имају снажну подршку у савременим технолошким достигнућима, при чему се запошљава минимално потребни број радника.

3.4.1.2. Однос предузетништва и менаџмента

Чест узрок неспоразума у стручним круговима који се баве овом проблематиком представља питање какав је однос између предузетништва и менаџмента. Једна група теоретичара менаџмента наглашава да је јасно да предузетништво није исто што и менаџмент. Тако Николас Сирополис каже: "Први задатак менаџера је да постигне добро функционисање предузећа. Менаџер узима добијене ресурсе - људе и новац, машине и материјал - и оркестрира их у производњи. За разлику од тога, први задатак предузетника је да доведе до промене сврхе."¹⁰¹ Неке од основних разлика између предузетника и менаџера које се најчешће наводе, приказане су у следећој табели.¹⁰²

Табела 3.2.: Разлике између предузетника и менаџера

Карактеристике предузетника	Карактеристике менаџера
Оријентисан ка коришћењу могућности	Оријентисан ка решавању проблема
Ствара идеје	Реализује идеје
Неизвесност и промене види као шансу	Неизвесност и промене види као претњу
Антиципира будуће догађаје	Спроводи процедуре
Преузима и толерише ризик	Избегава ризик
Често одлуке доноси на основу интуиције	Одлучује искључиво на основу података

Прилагођено према: Ковачевић, Бранко. Основе пословне економије. Загреб, Микрорад, 2001.

Предузетнички дух треба да обезбеди иновативност организације, док менаџерске функције омогућавају плански и континуирани раст организације. Предузетник индивидуалистичким приступом није у стању да осигура континуирани раст организације без кризних и хаотичних ситуација. Дакле, неопходно је да предузетници, поред креативних способности, поседују и менаџерска знања и вештине.

У стратешком погледу, предузетници се првенствено фокусирају на тржишне могућности. Међутим, у томе често претерују, па нису у стању да уоче тржишне претње. Стално трагање за новим пословним шансама често подразумева радикалне промене у технологији или оријентацију на потпуно нови тржишни сегмент. Предузетници су брзи у одлучивању, али донете одлуке нису резултат систематског прикупљања података и њихове обраде. За предузетничко деловање је карактеристично учестало склапање нових послова. Предузетници, у принципу, не

¹⁰¹ Siropolis, N. (2001). Menedžment malog poduzeća - vodič u poduzetništvo. Mate d.o.o., Zagreb.

¹⁰² Kovačević, B. (2001). Osnove poslovne ekonomije. Mikrorad, Zagreb.

преиспитују организационе могућности реализације бројних послова, па су због тога веома честа кашњења у испорукама, а дешава се и да квалитет производа није на потребном нивоу.

Са друге стране, стратешка оријентација менаџмента се у највећој мери ослања на контролу и рационалну употребу ресурса са којима организација располаже. Менаџери развијају системе праћења учинка на радном месту и разрађују планове будућег деловања и пословања. Они инсистирају на еволутивним процесима који се дугорочно планирају. Менаџерско одлучивање је систематизовано и укључује договоре са различитим субјектима. Ризик се настоји смањити, па се организациони ресурси систематски преиспитују. Менаџерске активности су, по правилу, испланиране и подељене у неколико фаза, од којих се свака посебно преиспитује. Сваку од активности прати одговарајуће планирање потребних средстава.

Очигледно је да су, у савременом пословном амбијенту, предузетништво и менаџмент појмови који су нераскидиво повезани и међузависни. Питер Дракер веома сликовито објашњава ову везу: "Значајан напредак који је остварен у теорији и пракси менаџмента се огледа у томе да обоје данас обухватају предузетништво и иновацију. Ових дана се води лажна битка која представља "Менаџмент" и "предузетништво" као непријатеље, ако не и као међусобно искључиве категорије. То је исто као када би се рекло да се лева и десна рука приликом свирања виолине "међусобно искључују". Обе су увек потребне и то истовремено. И обе морају бити координисане и треба да раде заједно. Било која постојећа организација, без обзира да ли је реч о предузећу, болници, радничком синдикату или цркви, брзо пропада ако не уноси иновације. Исто тако, било која нова организација, без обзира да ли је реч о предузећу, болници, радничком синдикату или цркви, пропада ако се њоме не управља. Изостајање иновација је велики разлог пропасти постојећих организација. Не знати како управљати је једини озбиљан разлог неуспеха нових предузетничких подухвата и малих и средњих предузећа."¹⁰³

3.4.1.3. Предузетнички менаџмент

У савременом менаџменту је постало неопходно да традиционални менаџер уступи место менаџеру-лидеру, класични наредбодавац креатору услова за успешан тимски рад, а руководилац који је склон рутинском обављању послова – предузетнички настројеним менаџерима. Предузетнички дух, иницијатива и креативност постају кључно обележје савременог менаџмента.

Предузетништво и менаџмент се у модерном пословном свету налазе у сталној интеракцији и међусобној спрези. Одатле произилази сличност појмова "предузетништво" и "менаџмент" који се често обједињују у јединствени појам - "предузетнички менаџмент". Овде се не ради о раздвајању процеса менаџмента на две групе задатака, већ о специфичној симбиози предузетничког духа, менаџерских знања и способности и лидерске моћи која је неопходна за успешно вођење организације у данашњем глобализованом свету. Овакав менаџер препознаје пословне шансе у окружењу, адекватно комбинује ресурсе у циљу коришћења шанси, а лидерским способностима мотивише запослене да својим радом допринесу достизању заједничког циља - остваривању кључних циљева организације.

¹⁰³ Према: Drucker, P., (2003) The New Realities. Rev. edition, Transaction Publishers, NY.

Предузетнички менаџмент је усмерен на стални развој и промене, стварање и коришћење прилика за нове пословне подухвате, прихватање ризика у иновирању пословања и побољшању пословне успешности, као и проналажењу нових пословних потенцијала и могућности. То значи да предузетнички менаџмент развија и примењује стратегију сталних промена и иновација, тј. да су иновације и њихова брза комерцијализација основни инструменти овог приступа.

Према Дракеру, три кључна предузетничка задатка менаџмента су:¹⁰⁴

- постизање успешности у постојећем пословању,
- проналажење нових пословних потенцијала,
- осигуравање будућности пословања.

Дакле, предузетнички менаџмент подразумева трансформацију приступа и схватања менаџмента, да би уместо менаџера – бирократе, егзистирао менаџер – предузетник.

3.4.2. Развијање менаџерских компетенција руководиоца МСП

Данас се сва предузећа суочавају са огромним изазовима глобалног пословног амбијента, а главни од њих су незадржива интернационализација пословања, огромна конкуренција у иновацијама и технологији, као и потреба све веће квалификованости и флексибилности запослених.¹⁰⁵ Од посебног су значаја менаџерске компетенције особа које су начелу сваке организације, а посебно се то односи на микро, мала и средња предузећа. Због тога је неопходно те компетенције перманентно развијати.

3.4.2.1. Менаџмент концепт у малом бизнису

У савременом пословању, без обзира да ли се ради о „великом“ или „малом“ бизнису, присутни су све већи изазови из области планирања, организације, маркетинга, технолошких достигнућа, итд., што води ка значајним променама, а такође, и ка потреби успостављања одговарајућих управљачких, односно менаџерских структура, са одговарајућим знањима и способностима. Наравно, потребна је и стручност да би неки посао и конкретно био урађен. Стога, сваки успешан бизнис мора да има избалансирану меру предузетништва, менаџмента и стручности. У том смислу могу да се диференцирају појмови предузетника, менаџера и стручњака:

- Предузетник - креатор, визионар, катализатор промена, изражен лични приступ бизнису;
- Менаџер - прагматичан, организатор, изражен интерес за организацију и моћ, професионални однос према бизнису;
- Стручњак - перфекциониста у струци, воли свој посао, нема осећај за време, новац, организацију посла.

¹⁰⁴ Drucker, P., (1995) Menadžment za budućnost, Poslovni sistem "Grmeč", Privredni pregled, Beograd..

¹⁰⁵ Pleitner, H. J., (1995) Business Management in SMEs. In: Corsten, H., Reiss, M. (eds): Manual Management. Wiesbaden, pp. 928-939 (German edition), str.938.

Веома је важно имати у виду да менаџери, предузетници и стручњаци не представљају конкуренцију једни другима у некој фирми нити се њихови послови међусобно конфронтирају. Напротив, у садејству њихових активности, стварају се најбољи пословни резултати. Међутим, улога и значај сваке од ових функција није једнак на сваком нивоу развоја и величине предузећа. Нарочито се то односи на начин управљања и руковођења предузећем.

Растом и развојем малог предузећа, менаџмент све више добија на значају. С обзиром на то да веће предузеће подразумева структурно и системско руковођење, менаџерска знања и способности постају све неопходнија како предузеће расте и развија се. Међутим, у малим предузећима управо менаџерска знања нису присутна у довољној мери, а власници малих предузећа се налазе под растућим притиском професионализације. У малим предузећима оптималан је, а и најчешће присутан, предузетнички стил руковођења. Када предузеће достигне одређен обим раста, предузетнички стил руковођења више није адекватан и потребно је успоставити професионални менаџерски систем руковођења. У организацијама које успешно расту и развијају се, предузетнички начин руковођења, у складу са растом организације, уступа место структурираном менаџерском систему. Индивидуални предузетници, који су на почетку пословања углавном истовремено покретачи, власници и руководиоци малог предузећа, временом, у зависности од темпа раста и развоја предузећа, функцију оперативног руковођења препуштају професионалним менаџерима, а они се све више баве стратегијским планирањем и управљањем. Истовремено, стручност задржава своју важну реализаторску улогу и упоредо са растом организације, а у корак са савременим технологијама, још више се диференцира као снага организације, али и даље у тесној међузависности са предузетништвом и системским, структурираним менаџментом. Стога упоредо са растом и развојем предузећа, долази до диференцирања извршне, менаџерске и власничке функције у предузећу и то углавном по следећим фазама:¹⁰⁶

- Фаза I: Обједињеност свих функција;
- Фаза II: Раздвајање власничке, предузетничке и руководеће функције од извршне;
- Фаза III: Раздвајање власничке и предузетничке функције од функције руковођења и извршне функције.

Проблем професионализације руковођења предузећем, односно издвајања менаџерске функције, посебно се односи на брзо растућа мала и средња предузећа, која су најчешће носиоци технолошких иновација или нових производа. У таквим предузећима највише се среће искуство и знање у стручном (извршном) делу пословних активности, али недостаје стратегијска компетентност и свест о стратегијским задацима. Такође, нема потребних стратегијских система управљања и менаџмента,¹⁰⁷ иако у малим предузећима власници, односно руководиоци, углавном имају оперативна и стручна знања. Они се баве стручно-технолошким питањима, производним процесима и другим оперативним пословним активностима, а све то раде на веома лични и персонализован начин, вођени искуством и интуицијом. Да би се у овим предузећима имплементирао

¹⁰⁶ Predić B., Stefanović S., Dukić D. (2011). Uloga menadžment konsaltinga u razvoju malog biznisa, *Ekonomске теме*, Niš. 49(2) str.219-233. str.224.

¹⁰⁷ Dubs, R., Euler, D., (et al.), (2004) *Introduction to Management Theory*. 1st Bd Bern, Haupt, Stuttgart. (German edition)

професионални менаџмент неопходна је стриктна деперсонализација руковођења и успостављање структурног модела руковођења предузећем.¹⁰⁸

У првом циклусу раста и развоја предузећа, руковођење предузећем се углавном, заснива на знањима и искуствима предузетника стеченим пре уласка у бизнис. Уместо примене менаџмент метода и техника у циљу остварења ефикасности и ефективности, више се користи интуиција и тзв. "шесто чуло". Проблем настаје када такав приступ руковођењу потраје дужи временски период. Тада предузетник, који је истовремено и власник и непосредни руководиоца предузећа, и даље сам одлучује о свим питањима, ради све више, времена има све мање, а најопасније је то што због све већег броја и обима оперативних активности занемарује стратешка питања раста и развоја предузећа. Једна од последица таквог приступа је неусклађеност пословних активности и функција, што резултује повећаним ризиком по ефикасност, па и опстанак самог предузећа, услед чега су чести случајеви да предузећа која добро послују и интензивно расту, одједном западну у проблеме, а неретко се и затварају, док њихови власници-предузетници и не знају разлоге за то. Због тога је примена метода и техника савременог менаџмента, реално нужна већ од ране фазе функционисања предузећа. Претежно бављење оперативним активностима које ограничава предузетникову могућност сагледавања ситуације и конципирања стратегије, указује на неопходност преласка са предузетничке на менаџерску структуру организације.

Предузеће у свом развоју пролази кроз више фаза, од микро/малог предузећа, преко средњег до великог, односно врло великог предузећа, тј. мултинационалне компаније. Раст предузећа истовремено је и провера руководства предузећа и његове спремности да промени свој приступ, своје способности и плански хоризонт.¹⁰⁹ За успешан раст и развој предузећа од великог је значаја да дефинише одговарајућу стратегију, да се иста имплементира и да се контролише њена реализација.¹¹⁰ Међутим то подразумева одређени ниво менаџерских знања и вештина руководиоца предузећа, која углавном не прате раст предузећа. Стога је једна од најчешћих и највећих препрека за успешан раст и развој малог предузећа управо недостатак одговарајућих менаџерских знања и вештина његовог руководиоца односно власника. Да би били успешни, неопходно је да предузетници, поред креативности и стручности, поседују у што већој мери менаџерска знања и вештине. Такав закључак произилази и из истраживања професора предузетништва Џефрија Тимонса¹¹¹, који истиче разлику између промотера, инвентора, менаџера и предузетника.

¹⁰⁸ Link, J. (2004) Management Systems (2nd edition). Vahlen, Munich. (German edition)

¹⁰⁹ Drucker, P., (1994) The Theory of Business, Harvard Business Review, September/October, pp. 95-104. ovo je na str.97.

¹¹⁰ Steinmann, H., Schreyegg, G., (2002) Management. Fundamental of Business Management (5th edition). Gabler, Wiesbaden. (German edition)

¹¹¹ Timmons, J. A., (1999) New Venture Creation (4th edition). Homewood, Illinois. ovo je na str.28.



Извор: Timmons, J. A., (1999). *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston: Irwin McGraw-Hill. str.28.

Слика 3.5.: Шта чини успешног предузетника

Успешан индивидуални предузетник, односно власник малог предузећа, поседује висок ниво креативности, али је предуслов економског успеха његове креативности да буде и способан менаџер, односно да поседује менаџерске компетенције. Само ове две карактеристике заједно (предузетничка креативност и менаџерска компетентност) му омогућавају да идејно креира, конципира и лансира одређени бизнис, али и да њиме ефикасно управља и подстиче његов развој. У супротном, предузетнички начин руковођења представља кочницу и препреку расту и развоју предузећа.

3.4.2.2. Развој менаџерских компетенција у функцији развојне стратегије малог бизниса

За разлику од великих предузећа, у малим предузећима пословни процеси су мање формализовани и мање су организационо диференцирани. Предузетнику, који сам одлучује о свим питањима, као што смо већ истакли, због великог броја и обима оперативних активности преостаје мало времена, тако да занемарује стратешка питања раста и развоја предузећа.¹¹² Међутим, стратегијска управљачка активност представља основу развоја сваког предузећа. Управо она је неопходни предуслов за вођство предузећа у техничким, технолошким, производним и маркетинг активностима и активностима управљања целокупним његовим пословањем.¹¹³ Изостанак стратегијског приступа може изазвати стагнацију пословних активности и самог предузећа, при чему развој менаџмента у пракси може да потраје и дужи временски период. Стагнација и неефикасност су најчешћи резултат недостатка менаџерских знања и вештина, међутим, некомпетентношћу и неискуством у менаџменту смањују се шансе чак и за пуко преживљавање предузећа. Одатле произилази потреба за помоћ у управљању малим пословним субјектима.¹¹⁴ Знање предузетника, стечено образовањем и искуством, може се проширити додатним

¹¹² Robinson, R. B. Jr., (1982) The Importance of „Outsiders“ in Small Firms` Strategic Planning, *Academy of Management Journal*, 25, pp. 80-93.

¹¹³ Predić, B., (1998) Strategic Production Management in Enterprise, *Facta Universitatis Series: Economics and Organization*, Vol.1, No 6, pp. 27 – 33. (strani 33).

¹¹⁴ Peacock, R., (2004) Failure and Assistance of Small Firm. Available from ovo je na strani 12. <http://www.sbeducation.info/downloads/sbfail.pdf> , Sajt posećen 09.06.2010.

програмима едукације и обуке, што позитивно utiče како на способност учовања предузетничких шанси, тако и на тржиšnu конкурентност.¹¹⁵ Такође, информације и вештине које се добију кроз едукацију и тренинг, могу помоћи појединцима да препознају и реализују оне пословне прилике које више одговарају њиховом знању и способностима.¹¹⁶ Међутим, већина предузетника и власника малих предузећа не схвата значај недостатка знања у области менаџмента, чак настоје да га, из сасвим ирационалних разлога, прикрију, пошто са њиховог личног, али и пословног гледишта, образовање има релативно низак степен важности.¹¹⁷

Упоредо са растом и развојем предузећа стратегијска питања и стратегијски процеси постају све важнији,¹¹⁸ а способности руководиоца малог бизниса, њихове личне преференције, мотиви, вредносни критеријуми и сл., представљају важне факторе стратегијског управљања бизнисом и развојног потенцијала малог предузећа. Док је руководство у великим предузећима формализованим правилима и организационом структуром прилично ограничено у креирању и спровођењу стратегијских планова, стратегијски процеси у малим предузећима веома зависе од личности руководиоца. Да ли ће уопште доћи до развоја неке стратегије предузећа и како ће се она формулисати, често зависи од одлука и личних способности руководиоца. Међутим, руководиоци малих предузећа у предузетничком моделу руковођења више брину о оперативним аспектима пословања, него о стратегијском развоју предузећа. Много малих и средње развијених предузећа углавном се, у дужем периоду, поистовећују са одређеним производом или пољем производње, тако да је систематско и континуирано размишљање о тржишту, конкурентима, купцима, итд., за њих релативно нова тенденција. Истовремено, чест је случај да предузетнику није стало да се бави планирањем развоја и стратегијским менаџментом. Напротив, он ствара много производних планова, а не бави се, или се само површно бави, развојем и мониторингом стратегије. Могуће је да се предузетник, односно власник/руководилац малог предузећа, не суочава са стратегијским питањима зато што просто не може или му је тешко да размишља на стратегијски начин, односно да једноставно не познаје стратегијске технике и алате. Такође је могуће да су му, као техничком лицу или инжењеру, стратегијска питања превише разводњена или превише апстрактна. Постоји реална могућност да западне у тзв. конфликт лојалности, уколико би приликом стратегијске анализе дошао до закључка да мора да замени традиционални производ свог предузећа. Пошто предузетник најчешће то не жели, могуће је да настоји да избегне спровођење стратегијског процеса, без обзира што је то предуслов даљег развоја предузећа.¹¹⁹

Дакле, неопходно је да предузетник, односно власник малог предузећа континуирано унапређује сопствена менаџерска знања, да би могао успешно стратегијски планирати, непосредно или посредно управљати растом и развојем

¹¹⁵ Baron, R. A., (1998) Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently than Other People. *Journal of Business Venturing*, 13(4), pp. 275-294. ovo je na strani 293.

¹¹⁶ Shane, S., Venkatraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 217-226.

¹¹⁷ Dukić D., Milivojević T., Vukotić S., (2010) Poslovni i personalni vrednosni kriterijumi preduzetnika i menadžera malih i srednjih preduzeća, MKSM – Majska konferencija o strategijskom menadžmentu – Kladovo, Zbornik radova, str. 220-231. ovo je na strani 230.

¹¹⁸ Bruckman, J. C., Iman, S., (1980) Consulting with Small Business: A Process Model. *Journal of Small Business Management*, 18, pp. 41-46. ovo je na strani 41.

¹¹⁹ Mollbach, A., (2006) Top Management Coaching in Medium-Sized Enterprises. *Organizational Consulting, Supervision, Coaching – OSC* 13(2), pp. 139-152. (German edition) ovo je na str. 150.

предузећа, али и да би повећао сопствене предузетничке способности. Да би доšlo до спознаје предузетника/власника предузећа о његовој улози и задацима, као и до бољег познавања менаџмента и способности реализације менаџмент процеса, веома су корисни савети екстерних стручњака из области менаџмент консалтинга. У развијеним привредним системима, менаџмент консалтинг игра веома важну улогу у процесу професионализације руководства и увођењу структурног система менаџмента. Истраживања у развијеним земљама су показала да мала предузећа чији власници учествују у програмима едукације из области менаџмента, постижу боље резултате у односу на оне чији власници не практикују додатно усавршавање и едукацију из области менаџмента.¹²⁰ Екстерна консултантска помоћ има позитиван утицај на пословање и дугорочну способност да опстану, расту и уводе иновације.¹²¹

3.4.3. Предузетнички менаџмент у функцији величине предузећа

Сходно сагледавању положаја и задатка руководиоца с функционалног аспекта у малим и средњим предузећима, могло би се помислити да је њихов задатак једноставнији, ограниченији и мање захтеван него задатак руководиоца у великим предузећима. Појмови велика, средња или мала предузећа, сугеришу линеарно смањење изазова, одговорности и значаја руковођења, али када се пажљивије сагледају изазови руковођења у предузећима различите величине, видимо да сва имају своје специфичности и проблематику.

3.4.3.1. Специфичности управљања и руковођења малим бизнисом

Тачно је да се руководиоци великих предузећа баве задацима који су квантитативно много обухватнији и шири од задатака менаџера неког малог предузећа. Такође, број запослених, финансијски ресурси и циљеви – све је то значајно већег обима у великим предузећима. Међутим, била би грешка да се задаци руководиоца малих предузећа виде као мини издања задатака руководиоца у неком великом предузећу. Уствари, у оквиру функције и задатка руководиоца (обично власника) неког малог предузећа, постоје многи изазови који нису присутни у великим предузећима. *Pleitner*¹²² наводи карактеристична обележја руководства предузећа, цитирајући податке Фола и Келервесела¹²³, при чему дефинише основне разлике између менаџмента у малим и великим предузећима:

¹²⁰ Chrisman, J. J. (1999). The Influence of Outsider-Generated Knowledge Resources on Venture Creation. *Journal of Small Business Management*, 37(4), pp. 42-59. ovo je na str.58.

¹²¹ Crisman, J. J., McMullan, W. E., (2000) A Preliminary Assessment of Outsider Assistance as a Knowledge Resource: The Longer-Term Impact of New Venture Counseling. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 24(3), pp. 41-57. ovo je na str.51.

¹²² Pleitner, H. J., (1995) Business Management in SMEs. In: Corsten, H., Reiss, M. (eds): *Manual Management*. Wiesbaden, pp. 928-939 (German edition)

¹²³ Pfohl, H.C., Kellerwessel, P., (1990) Differentiation of Small and Medium Enterprises of Large Companies, In: Pfohl, H. C. (Ed.): *Business Economics of the Middle and Small businesses. Product-specific Problems and Ways of Solution* (Second edition). Berlin, pp. 1-23 (German edition) ovo je na strani 18.

Табела 3.3.: Разлике у менаџменту малих и великих предузећа

Мала предузећа	Велика предузећа
Руководилац је власник-предузетник	Руководилац је запослени менаџер
Персонализовано управљање	Управљање према менаџерским принципима
Непосредно учествовање у дешавањима у оперативи	Удаљеност од дешавања у оперативи
Велика улога импровизације и интуиције	Мала улога импровизације и интуиције
Ограничено планирање	Опсежно планирање
Кратки, директни комуникациони канали	Дужи, често нетранспарентни комуникациони канали
Мањкава или једнозначна знања руководства	Темељна знања руководства
Једва формулисане информације	Детаљно формулисане информације
Преоптерећење руководиоца нагомилавањем функција	Вишеслојна, конкретна подела рада
Слабе могућности договора код лоших одлука	Добре могућности договора код лоших одлука
Технички оријентисано образовање предузетника	Децентрализовано техничко знање доступно у засебним одељењима

Izvor: Pfohl, H.C., Kellerwessel, P. (1990). Definition of Small and Medium Enterprises of Large Companies. In: Pfohl, H. C. (Ed): Business Economics of the Middle and Small businesses: Product-specific Problems and Ways of Solution, (Second edition), Berlin, p.18.

Дат је прилично поједностављен приказ због лакшег сагледавања и схватања разлика. Сигурно је да се унутар наведених карактеристика може дефинисати читаву скалу више или мање изражених разлика између менаџмента малих и великих предузећа.

У литератури се често дискутује о граници између малог, средњег и великог предузећа. Чињеница је да су квантитативни критеријуми, тј. број запослених или профит, прилично неуједначени и да у првом реду зависе од снаге привреде земље у којој послују. Такође, граница између нивоа сложености задатака за руководиоце у овим предузећима врло је релативна, посебно код предузећа која запошљавају релативно већи број радника а ипак поседују карактеристике менаџмента малих предузећа. Ово нарочито важи за брзо растућа предузећа, чији се број радника, укупни приходи и зараде, из године у годину значајно увећавају, а при томе се задржавају интерне структуре, процеси, системи управљања и руковођења, уз веома персонализовану и технички оријентисану културу предузећа. Док је предузеће мало, предузетнички начин руковођења јесте снага предузећа, међутим када предузеће поприми веће интерне и екстерне димензије, нарочито већи број запослених, предузетнички начин руковођења предузећем постаје његова слабост. Тада предности које собом носи предузетнички начин пословања, постају препрека даљем расту и развоју предузећа. Стога у руководству средњих предузећа срећемо све више професионалних менаџера. Ипак, и у средњим предузећима која имају менаџера, а да он није истовремено и власник предузећа, власник остаје личност са огромним, пре свега неформалним, утицајем на рад предузећа.¹²⁴

¹²⁴ Simon, F. B., (2005) The Family of the Family Business (Second edition), Carl Auer, Heidelberg. (German edition)

Предузетници и власници малих предузећа, као највеће проблеме и разлоге неуспеха или лошег пословања, наводе недостатак финансијских средстава, случајно или намерно превиђајући да један од најважнијих фактора развоја малог бизниса, поред финансија, представљају компетенције руководства, као и спремност на лично усавршавање и стицање неопходних менаџерских знања. Евидентан је и недостатак знања у области пословног планирања, правне регулативе, иновација, нових технологија, пословне комуникације, електронског пословања, маркетинга, дизајна и др., који у великој мери наша мала предузећа и предузетнике доводи до лоших пословних резултата и пропадања.

3.4.3.2. Промене које носи предузетнички раст

У добрим или лошим временима, процес израстања малих предузећа и предузетничких радњи у средња и велика предузећа, увек је присутан. То је ипак мали проценат основаних предузећа, пошто многа мала предузећа и предузетници пропадају или једва опстају, не налазећи начин, енергију, знање, и др. што им је потребно да расту и развијају се. Неки једноставно немају жељу за развојем. Они који расту и развијају се, некад мали предузетници по броју запослених и годишњим приходима, временом постају чланови клуба великих. Међутим, раст са собом неминовно доноси промене у менаџменту, корпоративној култури и пословној организацији. Један од најчешћих проблема раста предузећа је све већа формализација односа међу запосленима.¹²⁵

Предузетнички успех је увек медаља са две стране. С једне стране, ту је пораст прихода, тржишног удела и броја запослених, а са друге стране ту су изазови везани за управљање сада великом организацијом. У почетку се све могло решавати ентузијазмом, харизмом и приступом „сви радимо све“, „решавамо проблеме у ходу“, и сл., док су сви заједно (и запослени и власник/ци) у импровизованој канцеларији, у касним сатима прослављали што су успели завршити посао за првог великог клијента. Одједном се комуникација одвија путем дописа између пословница, створена су нова одељења, говори се о тржишном учешћу, трци са великим компанијама, годишњем расту продаје, итд. Формална менаџерска структура одвојила се од запослених величином канцеларије, квалитетом одећа и местом на које паркирају своје скупоцене аутомобиле.

Када оснивач-предузетник са стране осмотри оно што је створио, може засигурно бити поносан на себе, али исто тако и уплашен величином онога што је створио. Многи предузетници кажу да их у тренуцима такве експанзије ухвати и страх од успеха и проблема с којима се морају суочити. Нека од питања која им раније нису била проблем, а сада су то постала, су:

- На којим тржиштима и како остварити раст продаје?
- Како инвестирати зарађену добит?
- Како задржати лојалност својих купаца?
- Шта би се догодило да конкуренција учини исто, само боље, брже и јефтиније?

¹²⁵ Predić B., Stefanović S., Dukić D. (2011). Uloga menadžment konsaltinga u razvoju malog biznisa, *Ekonomске теме*, Niš. 49(2) str.219-233.

Од фазе стихијских наруџби, сада већ постоје стални клијенти који очекују стабилан квалитет, иновативност и ценовну доступност, а испуњавање њихових потреба често је узрок стреса.

Осим тога, предузетник-власник суочава се са ситуацијом у којој запослене све више интересује када ће плата и колика је у односу на остале компаније, када ће на годишњи одмор и како да избегну прековремени рад. Чак их иритира намргођеност и нервоза власника фирме, са којим су доскора били веома непосредни.

Многи од њих, који су ту били од почетака, напуштају фирму јер се више не препознају у оваквом окружењу и новој пословној клими. Почињу се примећивати промене које се не могу решити мотивисањем запослених на старе добре начине јер је раст са собом донео промену у корпоративној култури. Зато запослени морају разумети шта је њихово предузеће сада постало и у ком смеру иде. Исто тако, не сме се допустити да раст компаније води отуђењу међу запосленима. Све промене које се почну уводити имају одлике тзв. формалне корпоративне културе, од нових технологија, формализоване комуникације, инсистирања на квалитету, трошkových уштеда и слично, а у запосленима изазивају отпор. Отпор изазива неминовне трзавице и ствара се клима неповерења, али и немотивисаност која произилази из непрепознавања себе у промењеним пословним условима. Промена корпоративне културе најпре се огледа у промени визије компаније. Од оне почетне „хајдемо поставити ову фирму на ноге“ сада се размишља „како задовољити потребе потенцијалних купаца кроз квалитет, цену и иновативна решења, пре конкуренције“. Такве промене неминовно доводе до незадовољства већине запослених са којима је започето стварање фирме, јер већина њих још увек размишља у стилу почетне визије, која је са собом носила једну дозу неформалности, ентузијазма и слободе.

Исто тако, нова визија створила је и нешто што пре није постојало, а то су формални финансијски оперативни и стратешки циљеви, јер визија сама по себи не значи много ако није преточена у јасне, нумерички исказане показатеље.

Власник-предузетник на компанију почиње гледати кроз помно планирање, како у кратком, а још више у дугом року, где су изреке попут „лако ћемо“ и „некако ћемо“ замењене анализама, показатељима профитабилности, рентабилности, ликвидности, проценом продаје по производима, тржиштима, и сл. Такви циљеви захтевају запошљавање нових стручњака, другачијег профила од запослених који су ту од почетка. Старији запослени обично их доживљавају као неинвентивне бирократе и каријеристе који се идентификују са компанијом само док то одговара њиховим финансијским интересима. Међутим, нови стручњаци неминовни су део онога што се назива формална организациона структура, која са собом доноси стварање формалних одељења, од маркетинга, рачуноводства, продаје, до управљања људским ресурсима, и др.

Ово је врло битан процес за компанију, који јој омогућава специјализацију и рутинизацију процеса, кроз стварање оперативних процедура. За предузетника, који из стихије и неформалног односа прелази у формални начин пословања и комуникације, стварање оперативних процедура, представља једини начин на који се омогућава, олакшава и убрзава обављање послова, нарочито када је пословница пуно и кад су географски удаљене.

Међутим, постоји реална опасност да се кроз неминовне промене створи организација која је супротност онога што власник (предузетник-менаџер) жели и

коју ни сам неће моћи препознати, нити ће тиме моћи и знати управљати. То често може бити управо инертни хијерархијски монструм, од којег је предузетник побегао, оснивајући своју приватну фирму.

Рутина и специјализација колико год да су добре, толико изазивају феномен врло добро познат као инерција. То је веровање да ће се само постојећим производним, техничко-технолошким решењима и знањима која постоје у фирми моћи решити пословни проблем за који је потребно ново, иновативно решење. Управо у томе лежи опасност, јер је заправо креативно и иновативно размишљање, као један од главних фактора којим је постигнут почетни успех и започет раст и развој, замењено ригидном оданошћу „statusu quo“. Стога је за растуће мало и средње предузеће важно да овлада новим знањима и вештинама, али и да остане иновативно.

Оно што је такође битан фактор у готово свим ситуацијама пословних промена је преношење нове визије и стратегије свим запосленима у компанији, уз одржавање иновативне атмосфере. То значи да, негујући атмосферу предузетништва окренутог људима, врата топ менаџмента треба да буду увек отворена индивидуалним иновативним решењима.

Запослени морају разумети оно што је компанија сада, као и којим смером иде. За то су неопходни једноставни и јасни циљеви, као и пут како до њих доћи. Најлакши начин за то је комуникација са што мањим сегментима у компанији (нпр одељењима или тимовима), како би се лакше пренела визија и приказала веза између појединачних напора запослених и визије развоја. Осим тога, на тај начин топ менаџмент показује да му је заиста стало до сваког запосленог и придаје му важност која је битна за стварање корпоративног идентитета. Запослени ће лакше и боље прихватити промене ако им се омогући да се препознају у тим променама и ако осете да су њихови индивидуални напори директно везани за опште стратешке смернице компаније, да су цењени, потребни и прихваћени.

4. МЕНАЏМЕНТ КОНСАЛТИНГ

Консултовати (*lat. consultare*) значи “давати савет, давати мишљење” односно “питати за савет, за мишљење”, док консултант (*lat. consultor*) значи “саветник, саветодавац”¹²⁶ Када се говори о пословном консалтингу, мисли се на обликовање вредности за предузећа, знањем, техником и средствима, са циљем да се побољша њихова конкурентност. То се постиже објективним саветима и применом пословних решења.¹²⁷

Мада се пословни консалтинг углавном поистовећује са менаџмент консалтингом, строго гледано, менаџмент консалтинг је ужа област пословног консалтинга и представља посебну услугу коју менаџери могу потражити ако имају потребу за добијањем помоћи приликом решавања неког проблема из делокруга својих пословних активности, односно менаџерских одговорности. Фокус је на анализи и премошћавању гена између консултантског знања, односно вештина и захтева (потреба) организације клијента.¹²⁸ У овом раду се не прави посебна дистинкција између пословног и менаџмент консалтинга.

Према Удружењу пословних консултаната Србије, основни посао менаџмент консултаната је пружање савета и подршке предузећима и другим организацијама у питањима управљања, попут: стратешког и организационог планирања; финансијског планирања и одређивања/праћења буџета; одређивања циљева и политике маркетинга и организовања маркетиншких кампања; планирања људских ресурса и политике и праксе управљања њима; одређивања тока производње; планирања надзора и управљања системима.¹²⁹

Консултанти морају бити способни да учине нешто за предузеће што оно само није у могућности да за себе учини. Менаџмент консалтинг мора да понуди нову вредност за клијентово предузеће, а консултант мора константно да клијенту, односно предузетнику или власнику/менаџеру малог или средњег предузећа, пружа одговарајућа пословна решења, да му преноси нова знања, а да му истовремено омогући да развија сопствене менаџерске компетенције.

Многи консалтинг пројекти у сектору МСПП укључују комбинацију знања из великог броја различитих области. Успешна реализација менаџмент консалтинг пројеката подразумевају обезбеђивање информација, стучне експертизе, нову и иновативну перспективу, интерну подршку, подршку у задобијању веома битних ресурса као што су капитал, људи или производни фактори, и др.

Пословни консалтинг подразумева праксу помагања организацијама у побољшању својих резултата, првенствено путем анализе постојећих пословних проблема и развијања планова за унапређење, али и путем едукације кадрова и менаџмента, имплементације адекватних организационих модела, система квалитета, итд. Улога

¹²⁶ Вујаклија М. (1980). Лексикон страних речи и израза, 3. издање, Просвета, Београд. (ово је на стр.456.)

¹²⁷ <http://www.mca.org.uk/about-us/the-consulting-industry>

¹²⁸ Seidl, D., Mohe, M. (2007). The Consultant-Client Relationship: A System-Theoretical Perspective (Vol. Discussions Paper 2007-06). Munich: University Munich. p.17.

¹²⁹ Udruženje poslovnih konsultanata Srbije (2010) Kratak pregled poslovnog konsaltinga u Srbiji, Beograd.

и одговорност пословног консултанта је да даје савете и подршку предузећима и другим организацијама по питањима управљања, укључујући, између осталог:

- Стратешко и организационо планирање;
- Финансијско планирање и прављење/праћење буџета;
- Дефинисање циљева и политике маркетинга;
- Планирање људских ресурса и политику и праксу управљања њима;
- Одређивање распореда производње;
- Планирање надгледања, односно контролинг.

Осим тога, пословни саветодавци припремају своје клијенте за будућност тако што им помажу да предвиде нове приступе и методе у њиховој индустрији. Консултанти такође пружају подршку клијентима током многих процеса промене, биле оне техничке, оперативне, кадровске, или се односиле на промене локације или улазак на ново тржиште.

Милан Кубр је услуге менаџмент консалтинга разложио детаљније, и то на:¹³⁰

- консалтинг у оперативном и стратегијском менаџменту,
- консалтинг у финансијском менаџменту,
- маркетинг консалтинг,
- производни консалтинг,
- кадровски консалтинг,
- консалтинг за информационе технологије,
- консалтинг у малом бизнису,
- консалтинг за микро предузећа (неформални консалтинг),
- консалтинг у јавном сектору,
- консалтинг при приватизацији,
- консалтинг за повећање продуктивности и побољшање учинка.

Поред поменутих, у новије време јављају се још многе области примене менаџмент консалтинга, попут решавања кризних ситуација, побољшања конкурентске предности, управљања људским ресурсима, увођења модела пословне изврности, увођења пројектног начина рада, тражења стратешких партнерстава, реструктурирања, реинжењеринг информационих система, побољшања међународне конкурентске способности, увођења система квалитета, финансијског, пореског и правног саветовања, и др.

Ради бољег разумевања и прецизнијег изражавања, важно је напоменути да се често мешају појмови пословног консалтинга, пословног тренинга и менторинга. Иако су у основи то сличне активности, постоје одређене разлике међу њима. Суштина те разлике између огледа се у следећем:

- Пословни консултант помаже малим предузећима, у циљу побољшања њиховог пословног успеха, тако што најпре анализира и идентификује постојеће пословне проблеме а затим предлаже и помаже у развоју и примени одговарајућих решења.
- Пословни (бизнис) тренер помаже малим предузећима тако што власницима/менаџерима и запосленима помаже да достигну одређени ниво

¹³⁰ Kubr M., (1996) Management consulting, International Labour Office, Geneva.

компетенција и вештина које побољшавају руковођење и лидерство, одговорност запослених, тимски рад, комуникацију, продају, постављање циљева, стратешко планирање, и др.

- Менторинг је свеобухватан и релативно дуг процес подршке предузећима (привредним друштвима) и предузетницима. Процес менторинга представља одређени број сати који стручно лице-ментор проводи у директном контакту/раду са власником радње или предузећа. Рад ментора почиње од дијагнозе. Предузеће и ментор заједно проучавају разлоге тренутних проблема или сметње за даљи развој. На основу дијагнозе ментор и предузетник, односно предузеће/предузеће припремају план/пројекат развоја. Током овог процеса ментор ради као помоћник, али и као координатор и саветник.

Мале фирме које су користиле услуге пословног консалтинга, пословног тренинга или менторинга, наводе следеће предности од коришћења ових услуга:¹³¹

- 53% повећање продуктивности;
- 39% повећање у корисничком сервису;
- 32% повећање у задржавању искуснијих и кључних људи;
- 23% смањење трошкова; и
- 22% повећања профита

Дакле, уз екстерну стручну подршку, може се довршити много више посла за исто време, односно бизнис може да настави да расте бржим темпом, уз исте трошкове.

Према неким студијама, повраћај инвестиције у коришћење консалтинга у малом бизнису, износи између 500 и 800 %, док други тврде да може бити и целих 1000%, односно десет пута.

4.1. КОРЕЛАЦИЈА РАЗВОЈА МЕНАЏМЕНТА И МЕНАЏМЕНТ КОНСАЛТИНГА

Менаџмент консалтинг има своје корене у индустријској револуцији и одговарајућој пословној и институционалној трансформацији. Корени менаџмент консалтинга су исти као они у самом менаџменту, с тим што консалтинг у области менаџмента постаје могућ тек онда када је процес генерализовања и структурирања искустава у руковођењу достигао релативно напредну фазу.¹³²

За настајање научног менаџмента, а затим и менаџмент консалтинга били су неопходни одређени предуслови. Настајањем научног менаџмента идентификују се и описују методе и принципе пословања у различитим организацијама и ситуацијама. потом су, развојем конкуренције, предузетници “притиснути” и мотивисани да траже бољи начин за покретање, вођење и контролу пословања. Ови услови су испуњени у другој половини деветнаестог века.

¹³¹ <http://www.proximgroup.com.au/>

¹³² Tisdall P., (1982) Agents of change: The development and practice of management consultancy, Heinemann, London.

4.1.1. Потреба за менаџмент консалтингом

Емпиријска истраживања су показала, да је највише разлога за пословни консалтинг повезано са потребом за новим идејама и пословним решењима, професионалном и објективном експертизом.¹³³ Поред тога, важан разлог је и жеља да се скрати време потребно за решавања пословних проблема.¹³⁴

Бауер је мотиве пословног консалтинга повезао са улогом консултаната, и то:¹³⁵

- консултантима могу да понуде широко знање и приступ до информација из интерних извора;
- консултантима имају више искуства од клијената, у областима у којима пружају консалтинг услуге;
- консултантима имају више времена да истражују и анализирају проблеме;
- консултантима су професионалци;
- консултантима су независни и лакше објективно одлучују;
- консултантима имају способности да спроводе препоруке у пракси.

Менаџмент консултантима углавном раде у више различитих области - привредних делатности, док менаџери у предузећима углавном свој посао обављају у оквиру једне привредне делатности. Стога је менаџмент консалтинг један од најоптималнијих начина за трансфер менаџерских знања и вештина из једне области у другу. То користи менаџерима предузећа, нарочито предузетницима и власницима малих и средњих предузећа, за стицање потребног нивоа и врста знања и вештина. Обично симулирање и копирање других менаџера, без адекватне стручне помоћи, не даје резултат.

Такође и консултантима морају бити оспособљени да се снађу и да квалитетно одговоре специфичностима различитих привредних делатности. Из тог разлога Дракер напомиње да је за менаџмент консултанте важно да стекну различите менаџмент вештине и знања, тако да се сналазе у различитим предузећима и у различитим индустријама.¹³⁶

Разлози за све већу примену менаџмент консалтинга углавном се налазе у промењеном начину и приступу пословању, на шта указују следеће чињенице:¹³⁷

- Предузећима је неопходна већа продуктивност и квалитет, са нижим трошковима радне снаге, да би могла брже и конкурентније нудити своје услуге на тржишту.
- Мобилност, комплексност модерног живота у великим урбаним срединама и жеља за равнотежом професионалног и личног живота, значајно доприносе потреби за екстерним саветницима и стручњацима.
- Експанзија електронске комуникације у деведесетим годинама прошлог века је у великој мери допринела бржем приступу до релевантних информација и

¹³³ Gattiker U. E., Larwood L. (1985) Why do clients employ management consultants? Consultation, Summer, pp. 119-129. (ovo je na str.120)

¹³⁴ Hagedorn. H. J. (1982) The anatomy of ideas behind a successful consulting firm. Journal of Management Consulting, Vol.1, No.1, pp. 49-59. (ovo je na str.50)

¹³⁵ Bower M. (1982) The forces that launched management consulting are still at work. Journal of Management Consultancy, Vol.1, No.1, (ovo je na str. 4-6)

¹³⁶ Appelbaum H. S., Steed J. A., (2005). The critical success factors in the client-consulting relationship. Journal of Management Development, 24(1), str. 68- 93. (ovo je na str.70)

¹³⁷ Pyle B. M., (2001) The corporate consultant as the "paid outsider". Loyola University, Chicago. (ovo je na str.7).

тине омогућила да се многе пословне активности, односно послови, могу обављати било где, а не нужно на једном (радном) месту.

- Природа посла се у великој мери променила. Технологија и доба информација су обликовали и сасвим променили услове за рад предузећа. Већа је употреба технологије у циљу повећања продуктивности, организација се из пирамидалног променила у раван (широк) облик, а број запослених је мањи.

4.1.2. Развој менаџмента као одредница настајања и развоја менаџмент консалтинга

Јасно је да менаџмент консалтинг не би постојао да не постоји менаџмент. Такође, развој и специјализација услуга менаџмент консалтинга, тесно је повезан са развојем менаџмента. Та симбиоза подразумева њихово међусобно (са)дејство, при чему је корист обострана.

4.1.2.1. Научни менаџмент као корен менаџмент консалтинга

Научни менаџмент представља фазу у развоју менаџмента у којој су постављене основе модерне науке о менаџменту. Развој научног менаџмента се везује за Фредерика Тејлора, који је међу првима уочио нужност коришћења науке и савремених метода у проучавању и примени менаџмента.

Суштину научног приступа менаџменту чини проналажење најбољег начина за обављање одређеног посла. Пошто је у то време било веома мало квалификованих радника, раст продуктивности се могао остварити развојем метода селекције, обуке и мотивације радника.

Један од првих претходника научног менаџмента је био амерички произвођач Чарлс Сампсон, који је 1870. године реорганизовао цео процес производње у својој фабрици ципела, како би могао да запосли неквалификоване кинеске раднике. Годину дана касније, поступајући у својству консултанта, Сампсон преноси своје искуство власнику перионице веша, који је прихватио савете и применио приступ који је претходно користио Сампсон.

Пионери научног менаџмента, укључујући Фредерика В. Тејлора, Френк и Лилијан Гилбрет, Хенрија Л. Ганта, као и Харингтона Емерсона (*Frederick W. Taylor, Frank and Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt and Harrington Emerson*), дали су велики подстицај за развој менаџмент консалтинга. Њихови технички и методолошки приступи поједноставили су процесе рада и подигли ниво продуктивности. Иако њихове методе нису биле исте, заједничко им је било то што су сви веровали у примену научних метода у решавању проблема производње. Веровали су, такође, и у корист комбиновања неколико метода за ширење њиховог научног приступа. Такође, били су неуморни у предавањима, изради студије, писању књига и чланака, организовању практичних демонстрација и пружање савета на сваки могући начин.

Теоријско изучавање менаџмент консалтинга, које открива све његове карактеристике и законитости, развија се упоредо са делатношћу пословног консалтинга. Зачетником научног приступа пословном консалтингу сматра се

Фредерик Тејлор¹³⁸ који се у научном смислу првенствено бавио менаџментом, док се консалтингом у области менаџмента бавио и теоријски и практично.

Ови пионирски напори довели су до веома важног типа консалтинга - менаџмент консалтинга. Менаџмент консалтинг је, дакле, израстао из научног менаџмента, при чему је првобитно углавном био фокусиран на фабрике и повећање нивоа продуктивности и ефикасности, рационалну организацију рада, смањење отпадака и производних грешака, смањење трошкова производње, итд. Читава ова област названа "индустријски инжењеринг", била је, а и даље је веома важна, за побољшање пословања. Практичари, су се дивили оваквом систематичном и методичком приступу "стручњака за ефикасност", који је резултовао знатним побољшањима резултата пословања. Почетна слика "стручњака за ефикасност" се значајно променила током година. Упоредо са новим областима менаџмента, настајали су и нови типови проблема, чије решавање је постало нормалан део консултантског посла, док је удео послова у вези са производњом и организацијом рада смањен.

Међутим, радници и синдикати су страховали од оваквих интервенција због њиховог, често безобзирног, приступа интензивирању рада. Важне промене у друштвеним и радним односима, резултовале су ограничењима у коришћењу техника које нису биле прихватљиве за раднике. Преговарање и сарадња су постали неопходни за решавање многих проблема у областима које се тичу интереса запослених. Позитивна страна слике "стручњака за ефикасност" је ипак очувана: менаџмент консултанти се и даље сматрају пожељним и способним да пронађу нове могућности за уштеду ресурса и повећање продуктивности.

4.1.2.2. Специјализација менаџмента и менаџмент консалтинга

Ограничења у индустријском инжењерству и приступи "стручњака за ефикасност" довели су до проширеног интереса и у другим аспектима и димензијама пословања, као и до стварања нових области консалтинга. Једна од првих консултантских фирми ове врсте, која је и данас позната, основана је у Чикагу 1914. год. од стране Едвина Буза (*Edwin Booz*) под називом "*Business Research Services*" ("Услуге пословних истраживања").

Елтон Мејо (*Elton Mayo*) је 1920. год. дао подстицај за истраживање и консалтинг у људским односима, а значајан допринос консалтингу у области управљања и мотивације људских ресурса дала је и Мери Паркер Фолет. Интересовање за ефикаснију продају и маркетинг посебно је подстакло Харолд Вајтхед (*Harold Whitehead*), аутор књиге "*Principles of salesmanship*".¹³⁹

Двадесетих година прошлог века, основане су бројне консултантске фирме које су биле у стању да сагледају пословнање организације у целини, да из шире перспективе сагледају проблеме у вези производње, продуктивности, продаје и могућности за пословну експанзију (раст и развој).

Консалтинг у области финансија, укључујући финансирање предузећа и финансијску контролу пословања, такође почиње брзо да се развија. Издвојили су се бројни нови менаџмент консултанти, који су имали знање из рачуноводства и

¹³⁸ The Wall Street Journal (1997) Frederick Taylor, Early Century Management Consultant". The Wall Street Journal Bookshelf, June 13, 1997. p. A17.

¹³⁹ Whitehead, H. (1917) Principles of Salesmanship. Ronald Press, New York..

искуство из рада у рачуноводственим фирмама. Један такав је био Џејмс О: МекКинси (*James O. McKinsi*), протагониста општег менаџмента и свеобухватног приступа дијагностици пословања предузећа, који је основао сопствену консултантску фирму 1925. године. Данас се он сматра једним од оснивача консултантске професије.¹⁴⁰

4.1.2.3. Економски развој и развој менаџмент консалтинга

Интензивна изградња после другог светског рата, брза експанзија пословања заједно са убрзањем технолошких промена, појава нових економија у развоју и све већа интернационализација индустрије, трговине и финансија, отворила је посебно повољне могућности за раст тражње за менаџмент консалтингом. То је био период у којем су основане највеће консултантске организације које постоје и данас, и период у којем је менаџмент консалтинг достигао моћ и углед који ужива и данас. На пример, „*PA Consulting*“, највећа консултантска фирма у Великој Британији, имала је само шест консултаната 1943. год, 370 запослених – 1963., а 1984. год. преко 1.300 запослених, са седиштем у 22 земље. Крајем осамдесетих година прошлог века, укупан број сталних менаџмент консултаната у САД процењена је на 100.000, шест пута више од броја који је постојао средином шездесетих.

Од 1940, експанзија менаџмент консалтинга је била импресивна по свим стандардима, а дошло је и до значајних квалитативних промена, и то:¹⁴¹

- Шира и разноврснија понуда услуга - Да би се задовољиле потребе својих клијената и да би привукли нове клијенте из других (некономских) сектора, менаџмент консултанци су развили различите стратегије, креирали и понудили нове врсте услуга, специјализованих за одређени сектор, или насупрот томе, пружали широке и свеобухватне пакете услуга.
- Консултанци као носиоци и промотери техничког прогреса - Највећи број менаџмент консултаната је тежио да своју пословну политику повеже са најновијим достигнућима из области менаџмента и сродних поља која могу занимати њихове клијенте, односно да понуди нове софистициране услуге пре било кога другог. Ту спадају употреба информационах технологија у свим аспектима менаџмента и рачуноводства, као и нове комуникационе технологије. Консултанци се не устручавају да изађу из традиционалних граница области менаџмента и да се баве аутоматизацијом производних система, комуникационим системима, контролом квалитета, пројектовањем опреме, развојем софтвера, економским студијама, заштитом животне средине, и сл., ако су од интереса за клијенте и ако тиме може да се побољша конкурентска предност консултаната.
- Растућа конкуренција у консалтингу - Конкуренција у менаџмент консалтингу је у великој мери повећан у протеклих 30 година. Поред побољшања квалитета услуга и понуде нових врста услуга, менаџмент консултанци су постали динамичнији и још агресивнији у потрази за новим клијентима и у покушајима да убеди потенцијалне клијенте да могу да им понуде боље услуге од других консултаната. То је довело до многих промена у оглашавању и маркетингу консултантских услуга.

¹⁴⁰ Wolf, B. W. (1978). *Management and consulting*, Ithaca, Cornell University, New York.

¹⁴¹ Kubr, M. (2002). *Management consulting*. (4 Ed.), International Labour Office, Geneva. (ovo je nastr.33-35.)

- Интернационализација - Све велике и многе мале консалтинг фирме покушавају да интернационализују своје пословање у потрази за новим тржиштима, кроз прилагођавање променама у међународној економији, и коришћење могућности за консалтинг у земљама у развоју, а од краја 1980-их, у Централној и Источној Европи. У великим консалтинг предузећима, иностране операције могу донети 30-70 % прихода. Истовремено, у земљама у развоју и транзиционим земљама оснивају се многа нова консалтинг предузећа.
- Напредак у методологији консалтинга - Велики напори су учињени да се повећају дугорочне користи које клијенти имају од консалтинг услуге, кроз усавршавање метода интервенције у свим фазама консултативног процеса. Већи акценат је стављен на активно учешће клијената у решавању проблема, на нове и ефикасније приступе организационим променама, развој вештина клијента за самостално решавање проблема, управљања квалитетом у консалтингу, као и на потребу клијента да учи из сваке консалтинг услуге.
- Повећана компетентност клијената у коришћењу консалтинг услуга - Многе организације, приватне и јавне, постале су стручњаци у коришћењу консалтинг услуга. Оне су развиле сопствене критеријуме и методе за избор консултаната, сарађујући са њима током консалтинга, пратећи њихове интервенције, учећи из свог приступа и вредновања резултата. Напредак консултантске струке не би био могућ без ових унапређења од стране клијената.
- Интерни консалтинг - Консултантске услуге, под разним именима, у оквиру унутрашњих организационих делова приватних и јавних организација, нису нов феномен, али је њихов обим и значај веома порастао после седамдесетих и осамдесетих година прошлог века. Интерни консултант је постао редован актер менаџмент консалтинга.

4.2. ЕВОЛУЦИЈА МЕНАЏМЕНТ КОНСАЛТИНГА

Мада је саветовање као људска активност присутно у целом периоду човекове цивилизације, саветовање се проучава мање од 100 година, а теорија пословног консалтинга мање од 75 година. Човек је у целој својој историји обликовао заједнице, из којих су произашли појединци, који су стекли поверење осталих чланова заједнице за решавање најразличитијих проблема. Први исцелитељи, мудри људи и вође племенских заједница су деловали само својим талентом и харизмом, мађутим касније је за духовнике и лидере постало значајно образовање. Први интелектуалци на подручју саветовања су потекли из црквених кругова за потребе вере и медицине. Саветодавна подршка се даље развијала упоредо са привредним и друштвеним развојем и укључила се у многе сфере живота.¹⁴²

4.2.1. Историјски развој менаџмент консалтинга у свету

Почеци пословног консалтинга сежу у период позног 19. века, у време успешног индустријског развоја. Пословни консалтинг као делатност је одговор на потребе индустријске револуције, када је један број стручњака добио прилику да саветује у специфичним областима пословања. Корене менаџмент консалтинга налазимо у

¹⁴² Povše H., (2007) Analiza odnosa svetovalec – svetovanec v procesu poslovnega svetovanja v sloveniji, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. (ovo je na str.5-10)

Масачусетсу (САД) 1886. године, када је Артур Д. Литл (*Arthur Dehon Little*), професор на Институту за технологију (*Massachusetts Institute of Technology – MIT*), иначе хемичар (открио ацетат), основао своју менаџмент консалтинг фирму, која је првобитно била специјализована за техничка истраживања. Фирма је основана 1886. године, а Литл јој је дао сопствено име. Касније, почетком 1900-их се у САД појавило више класичних консултантских фирми, од којих неке и даље функционишу (укључујући *Booz Allen and Hamilton, McKinsey and Co, A.T. Kearney, Boston Consulting Group, PA Consulting and PriceWaterhouseCoopers*).

У Великој Британији, консалтинг индустрија је нагло порасла од релативно уске базе у предратном периоду. Током 1930-их и 1940-их, прве британске консултантске фирме почињу са применом научних мерења у пословној организацији.

Менаџмент консалтинг индустрија У САД је постепено расла до половине двадесетог века, а талас раста доживела је шездесетих година двадесетог века. Шездесетих година предузећа почињу брзо да расту кроз диверзификацију, стварају се први конгломерати, излазак на међународно тржиште постаје реалност. У оваквом динамичком окружењу, компаније су тражиле помоћ од консалтинг фирми у вези са тим како да се интернационализују. Између пословних школа и консултантских фирми развија се синергетски однос, а консултантске компаније постају први избор за посао МБА стручњака у Сједињеним Државама. Ово је била фаза у којој су се појавиле данашње елитне консултантске фирме попут *Boston Consulting Group* и *Harvard Business School*, које су током 1960-тих и 70-тих допринеле развоју алата, дефинисању нових приступа и области стратегијског управљања, постављајући темељ за многе консултантске фирме које су уследиле. Истовремено, неконвенционални играчи су почели да улазе у консултантску индустрију. Тако су, на пример, велике рачуноводствене фирме почеле да нуде менаџмент консалтинг услуге, а њихове консултантске дивизије су се бориле за што већи удео на тржишту услуга менаџмент консалтинга.¹⁴³

Касних 1980-тих почело је златно доба менаџмент консалтинга. Примена информационих технологија је узроковала праву пословну револуцију, а менаџмент консултанци су својим клијентима почели да пружају аутсорсинг услуге са интегрисаним ИТ решењима. До краја миленијума, бизнис, односно тржиште менаџмент консалтинга у свету је израсло до 100 милијарди долара.¹⁴⁴

Двадесет први век карактерише доминација неколико великих, првенствено ИТ-оријентисаних компанија, као што су *IBM, Accenture* и *Capgemini*. У периоду 2001-2002. године, десет највећих консултантских фирми забележило је удео од око 42 % укупних прихода у менаџмент консалтинг индустрији. Једине две фирме међу првих десет, које су нудиле комплетну услугу менаџмент консалтинга, били су *McKinsey* и *Mercer Consulting*, а остале су ИТ-оријентисане, а таква оријентација се може очекивати и убудуће.¹⁴⁵

¹⁴³ Poulfelt, F., Greiner, L. & Bhambri, A. (2005). The Changing Global Consulting Industry. In Greiner, L. & Poulfelt, F. (eds.): *The Contemporary Consultant*. Canada, Thomson South-Western. (ovo je na str. 17)

¹⁴⁴ Исто дело, стр.18.

¹⁴⁵ Исто дело, стр.18.

4.2.2. Структура и развој кадрова у менаџмент консалтингу

Менаџмент консалтинг је професија са сопственим циљевима, методама, правилима и организацијом. За појединце који се одлуче за ову професију, консалтинг је каријера у којој могу да проведу највећи део свог радног века. Свака консултантска фирма је јединствена и њена структура одражава многе факторе, укључујући природу и обим активности, изабрану стратегију, традицију и правно и институционално окружење. Кадрови у консалтингу требају да имају вољу, жељу, знања и вештине, који су неопходни за успешно бављење овом професијом.

4.2.2.1. Личне карактеристике консултаната

Као и за било коју професију, не постоји један савршен модел менаџмент консултаната, према коме сваки кандидат може да се упореди, али постоје одређене карактеристике које утичу на могућност успеха у раду и лично задовољство послом. Ове карактеристике разликују консултантску професију од других занимања која захтевају висок ниво техничких знања и вештина. Стога особе које желе да се баве менаџмент консалтингом, треба веома пажљиво да анализирају карактеристике које треба да има одговарајући кандидат, а многи корисни савети се могу наћи у различитим публикацијама.

Неспорно је да менаџмент консултант треба да је у стању да адекватно обавља веома комплексан посао, у комуникацији са веома различитим личностима. Стога се у менаџмент консалтингу посебан значај придаје аналитичким способностима решавања проблема, као и компетенцијама у области комуникације и рада са људима, у помагању другима да разумеју потребу за променама и како да те промене спроведу, и др.

Уопштено, особине које менаџмент консултант треба да има сврставају се у две широке категорије: интелектуалне способности и личне особине. У најважније особине менаџмент консултаната убрајају се:

- Сособност анализе проблема – Убраја се у интелектуалне способности. Консултант треба да буде у стању да направи анализу проблема, јер је могуће да организација која користи услуге консултаната може и сама успешно да реши проблем који се чини нерешивим. Ако проблем може лако решити оперативни менаџер, консултант не би био потребан. У том случају консултант мора да буде искрен и призна да ли је проблем стваран или не, односно да га могу решити и људи из организације, без помоћи консултаната. Улога консултаната је да открије природу проблема, односно дилеме клијента и да утврди прави узрок томе. Да би се ово постигло, консултант мора имати посебну врсту дијагностичких вештина, и треба да приступа проблему организације прагматично узимајући у обзир укупно стање клијента и све ситуационе варијабле. То је могуће само вештим испитивањем стања организације и структурних веза између различитих подсистема који чине укупну организацију, заједно са природом појединаца, субструктура и окружења. За овакву активност, перцепција и интуиција су неопходне. Најтежи задатак је да се продре у ову комплексност и да се изолују кључне ситуационе варијабле. Ако се најважнији фактори проблема не издвоје из лавиринта детаља, тачна дијагноза је немогућа.
- Интегритет – Чине га личне особине појединца. Изнад свега, консултант мора бити професионалан у ставовима и понашању. Да би био успешан, он мора бити искрено заинтересован да помогне организацији клијента као што је и добар

лекар заинтересован да помогне пацијенту. Ако је консултант првенствено забринут да остави утисак или да изгради империју, а тек онда да помогне организацији клијента, то ће брзо бити препознато од стране руководиоца у организацији – клијенту. Људи генерално а посебно они који су на челу неке организације, могу лако да препознају објективност, искреност и изнад свега, интегритет.

- Осећај за време и интерперсоналне вештине - Консултант треба да има добар осећај за време, стабилну личност и добро развијене интерперсоналне вештине. Време може бити од пресудног значаја. Најбоље осмишљени планови или промене, могу бити неуспешни ако се реализују у погрешно време.

Кубр истиче да менаџмент консалтинг подразумева у првом реду бављење људима а не машинама или математичким формулама. Консултант мора имати добре комуникационе вештине и да може да ствара атмосферу поверења, да буде тактичан и пријатељски. Коначно и успех ће зависити од сигурности, уверљивости и тактичности консултанта у раду са клијентом. Према њему, суштину и садржину потребних квалитета консултанта, чине:¹⁴⁶

- (1) Интелектуална способност, што подразумева:
 - способност да учи брзо и лако,
 - способност за посматрање, прикупљање, избор и процену чињеница,
 - добро просуђивање,
 - индуктивно и дедуктивно резонување,
 - способност синтетизовања и генерализовања закључака,
 - креативно и оригинално размишљање.
- (2) Способност да разуме људе и да са њима ради, подразумева:
 - поштовање других људи, толеранција,
 - способност да предвиди и процени људске реакције,
 - једноставност за људски контакт,
 - способност да стекну поверење и поштовање,
 - љубазност и добри манири.
- (3) Способност да комуницирају, мотивишу и убеде, подразумева:
 - способност да слушају,
 - вештина усмене и писмене комуникације,
 - способност да пренесу знање, уче и тренирају људе,
 - способност да убеди и мотивише.
- (4) Интелектуална и емоционална зрелост:
 - стабилност понашања и деловања,
 - независност у извођењу непристрасних закључака,
 - способност да издрже притиске, да се носе са фрустрацијама и неизвесношћу,
 - способност да делују сталожено, смирено и објективно,
 - самоконтрола у свим ситуацијама,
 - флексибилност и прилагодљивост променљивим околностима.
- (5) Снага личности и иницијатива:
 - прави степен (ниво) самопоуздања (ни премало, ни превише),

¹⁴⁶ Kubr M., (2002) Management consulting. (4 Ed.), International Labour Office, Geneva. .str.785.

- здрава амбиција,
- предузетнички дух,
- храброст, истрајност и иницијатива у акцији.

(6) Етика и интегритет:

- истинска жеља да се помогне другима,
- екстремно поштење,
- способност да препознају ограничења нечије надлежности,
- способност да призна грешке и учи из неуспеха.

(7) Физичко и ментално здравље:

- способност да прихвати специфичне радне и животне услове рада менаџмент консултаната.

4.2.2.2. Регрутовање консултаната

Консалтинг је веома конзервативна индустрија, тако да су протоколи интервјуа веома специфични. Регрутовање за улазне (почетне) позиције обично почиње на јесен, а процес укључује интервју и студију случаја у којем се од кандидата тражи да анализира проблем и обезбеди решење на основу датих информација. Овакви интервјуи се користе за процену процеса мишљења кандидата и његове аналитичке вештине и нису фокусирани на тачност одговора.

Консултанти најчешће раде у следећим окружењима:

- Велике консултантске компаније које пружају једну или више консултантских услуга у многим индустријама
- мале „бутик фирме“ које се специјализују у одређеној области (нпр. здравствена заштита).
- Интерни консалтинг - групе у оквиру компанија и организација. У овом случају, консултанти су запослени у компанији који делују као трећа страна. Интерни консултанти фирми штеде новац, јер се они већ налазе на платном списку и потенцијално могу да пруже више одговарајућих решења због њиховог знања и искуства.
- Независни консултанти, ткз. фриленсери (enɡl, „freelancers“) за компаније или организације у одређеној области.

Консултанти имају различит ниво образовања, искуства или неке друге референце. Појединци са дипломом трогодишњих, четворогодишњих или мастер студија, односно са претходним радним искуством, су потенцијални кандидати за консултантске позиције. У принципу, сви конкурентни кандидати имају јаке академске референце, одговарајући ниво потребних способности и искуство у лидерству и тимском раду. За сваку специфичну област консалтинга пожељне су специфичне вештине и референце консултаната. Најчешће се, као потребне вештине менаџмент консултаната, помињу:¹⁴⁷

- Вештина решавања проблема
- Истраживање
- Аналитичко и квантитативно размишљање
- Разумевање пословања

¹⁴⁷ Massachusetts Institute of Technology, Consulting MIT Careers Office. [www.careers.mit.edu] Сајт посећен 16.02.2011.

- Интерперсоналне и комуникацијске вештине
- Умрежавање
- Способност за рад у брзом окружењу
- Управљање пројектима

4.2.2.3. Запосленост и примања (зарада) консултаната

Стопа запослености на консултантском тржишту расте упоредо са све израженијим захтевима. То се може сликовито приказати на примеру Шпаније. Године 1998. било је око 16.000 консултаната који су пружали своје услуге на тржишту, а до 2004. године тај број је повећан на 40.000 сталних консултаната. У односу на осталих пет највећих европских консалтинг тржишта, по подацима из 2004. године, Шпанија је на трећој позицији по броју консултаната, а следи је Француска са 30.000 сталних пословних консултаната.¹⁴⁸

Традиционални модел обрачуна примања (зараде) у консалтингу, подразумева наплату утрошеног времена, материјалних трошкова, обрачун за особље консултаната на основу одрађених сати, плус додатни (нпр. путни) трошкови. Током касних деведесетих, дошло је до промене модела обрачуна, тако да је доминантан начин био путем фиксне понуде за дефинисани радни задатак, или неки облик цене засноване на резултату. Садашњи тренд фаворизује хибридни модел обрачуна цене консалтинг услуга, а тиме и зараде консултаната, при чему се комбинују компоненте фиксне цене са поделом ризика од стране консултантске фирме и клијента.

Табела 4.1.: Број консултаната и промет по консултанту у Шпанији

Година	Број консултаната	Приход по консултанту (у EUR)
1998	16.000	
1999	18.000	76.333
2000	37.000	57.000
2001	38.500	62.000
2002	39.700	62.000
2003	38.000	70.000
2004	40.000	70.000

Извор: Faust M, Kordon T. (2008). The Development of Management Consulting in Spain, OBIE-Beratungsforschung, str.39-40

4.2.3. Потреба приближавања менаџмент консалтинга сектору МСП

Екстремно променљиво пословно окружење, ефекти глобализације, све већа конкуренција на тржишту, итд., просто терају предузећа да константно мењају и да све више унапређују своје пословање. У таквој ситуацији, потребно је сваки

¹⁴⁸ Faust M, Kordon T., (2008) The Development of Management Consulting in Spain, OBIE-Beratungsforschung, Берлин. str.39-40

сегмент пословања подићи на што је могуће виши ниво компетентности, јер то је постало питање опстанка предузећа. А то заправо значи да предузећа морају да послују чак и изнад граница сопственог знања и расположивог времена. Ван тих граница потребна им је екстерна помоћ особа и организација са високим степеном професионалног знања из појединих области пословања. Ту врсту помоћи између осталог, предузећима пружају консултантске агенције и независни консултанти.

Ниво интелектуалног капитала који поседују консултанти и консалтинг фирме, веома је значајан за њихово пословање. Осим тога, те фирме обично имају велике базе података, врхунски софтвер и савремену телекомуникациону технологију, што уз запослене, чини комбинацију ресурса тешко доступних и највећим фирмама из неке друге области. Истовремено, чињеница је да консултанти, као носиоци професије искључиво засноване на знању, нису вољни да деле “*know-how*” са конкурентима.¹⁴⁹ Све то чини да су услуге врхунских менаџмент консалтинг фирми веома скупе и тешко доступне за огромну већину потенцијалних корисника консалтинг услуга. Ту празнину попуњавају мале специјализоване консалтинг фирме или појединци.

Чињеница је да је консалтинг све важнија, али и уобичајенија компонента пословног света код нас и да тражња за консалтинг услугама постепено расте. Међутим, недостатак доступних и адекватних података је очигледан, тако да су обе стране, како консултанати тако и клијенти, у потрази за теоријском и емпиријском подршком овој врсти услуга. Несумњиво је да без разумевања теорије и основне улоге консалтинга, није могуће реализовати, али ни апсорбовати, још бољу и комплетнију услугу ове врсте. Неки од тих података већ постоје као резултат властитих истраживања и рада консултантских компанија. Међутим ове информације нису на располагању у јавном домену, тако да клијентима, као и мањим консултантским организацијама, није једноставно да прибаве информације ове врсте.

Иако је евидентан раст потреба за менаџмент консалтингом, у пракси постоје одређене основе за незадовољство међу клијентима,¹⁵⁰ односно одређени проблеми које клијент жели да реши када се одлучи за коришћење услуга консалтинга.¹⁵¹ Ови проблеми се могу раздвојити у два дела, и то:¹⁵²

- Тешкоћа да се утврди квалитет пружаоца/добављача услуге (консултанта) пре куповине саме услуге; и
- Вредновање квалитета услуге након њене реализације.

Потребно је да обе релације буду на задовољавајућем нивоу да би менаџмент консалтинг ангажман дао своје пуне ефекте и да би се сматрао успешним.

¹⁴⁹ Simon, G.A. (1997), What to share? , Journal of Management Consulting, November, Vol. 9 No. 4. (ово је на стр. 79)

¹⁵⁰ Easley, C.F. J., Harding, C.F. (1999), Client vs consultant, Journal of Management Consulting, November, Vol. 10 No. 4, p.3-8.

¹⁵¹ Monteleone, F. (2000), Anyone need a consultant?, Computerworld, 31 January, Vol. 34 No. 5. (ово је на стр. 52.)

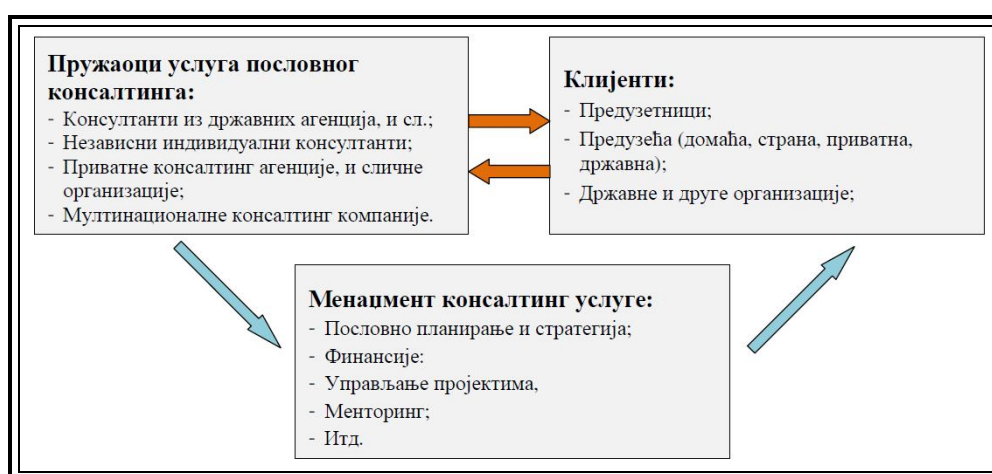
¹⁵² Clark, T. (1995), Managing Consultants, Consultancy as the Management of Impressions, Open University Press, Buckingham. (ово је на стр.16.)

4.2.3.1. Менаџмент консалтинг са аспекта клијента

Разумевање менаџмент консалтинга у свету знатно је порасло у протеклој деценији. У нашој привреди, у том смислу је нарочито значајно ангажовање државе, односно Агенције за развој малих и средњих предузећа, односно касније НАРР, која је основала мрежу регионалних агенција за подршку МСПП, са циљем да поспеши оснивање и унапреди рад сектора мале привреде у земљи.

Приликом реализације менаџмент консалтинг (МК) услуга, релације између консултаната као пружаоца услуга и клијента као корисника услуга могу бити двојачке, и то:

- Директне – непосредна комуникација пре, у току и након пружања услуге, и
- Индиректне – сама услуга, начином реализације и апсорпције, квалитетом, вредношћу, разумљивошћу, сатисфакцијом, и др. представља специфичну комуникацију између клијента и консултаната.



Дукић Д., Николић И., Менаџмент консалтинг у сектору МСПП из перспективе клијента, *Манаџмент – часопис за теорију и праксу менаџмента*, ФОН Београд, 2010, 15(55), стр.70.

Слика 4.1.: Директна и индиректна релација клијент-консултант

Купац (корисник) консултантске услуге, раније је у великој мери узиман “здро за готово”, често као слаба жртва јаких и уверљивих менаџмент консултаната. Ова слика консалтинг клијента је у приличној мери критикована у стручној литератури.^{153,154} Међутим, комерцијална клима за консалтинг је постала доста тежа и захтевнија. Као основни разлог за ово истиче се чињеница да клијенти имају све више менаџерског знања, искуства у раду са консултантима, све је више захтевних клијената, а све је израженији уопштено скептичан став према консултантима у пословном свету.

Приликом сагледавања било којег менаџмент консалтинг процеса, поред улоге консултаната, важно је појаснити улогу клијента у том процесу. Шајн¹⁵⁵ истиче да сваки процес пословног помагања има свој циљ и свог клијента. У пракси, питање

¹⁵³ Sturdy, A., (1997) The Consultancy Process - an Insecure Business, *Journal of Management Studies*, 34(3): 389-413.

¹⁵⁴ Fincham, R. (1999) The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change, *Journal of Management Studies*, 36(3): 331-351.

¹⁵⁵ Schein, E.H. (1997) “The concept of ‘client’ from a process consultation perspective”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 202-216. (ovo je na str.202.)

клијента често може бити нејасно и проблематично, тако је могуће да се ово питање закомпликује. Он предлаже поједностављен модел за разумевање типова клијената и односа са клијентима. У том моделу, дефинише се шест основних типова клијената:

1. Контакт клијент – индивидуалац(ци) који први контактирају консултанта, са захтевом, питањем или проблемом.
2. Заинтересовани клијенти – појединци или групе који већ јесу или би желели да буду укључени у разне интервјуе, састанке, или друге активности као што су пројекти развоја.
3. Кључни (примарни) клијенти - индивидуалац(ци) који су основни власници проблема, односно предмета консалтинга. То су углавном они који плаћају рачуне за консалтинг, или чији буџет покрива пројекат.
4. Несвестан клијент – чланови организације или система клијента, изнад, испод или у нивоу са основним клијентом, који ће бити погођени интервенцијом, али који нису свесни да ће то на њих утицати.
5. Индиректни клијент – чланови организације клијента који су свесни да ће они бити погођени интервенцијом консултанта, који су непознати консултанту, али који могу осећати позитивне или негативне последице ефеката консалтинга.
6. Утицајни клијенти – друштвене заједнице, комплетне организације, професионалне групе, или неке друге групе, за чију добробит се консултант брине и чије се мишљење мора узети у обзир у некој активности, односно интервенцији, коју консултант реализује.

Што се тиче улоге консултанта у консалтинг пројекту, он треба да задовољава четири основна критеријума:¹⁵⁶

1. Нуди и пружа нешто што клијенту недостаје, а жели да стекне: знање, експертизу, *know-how* у разним областима бизниса;
2. Зна како се ради са клијентима у циљу пружања помоћи код идентификовања и решавања њихових проблема. С тим у вези, добар консултант – поред тога што је добар стручњак – треба да има знање и из психологије и да познаје вештину комуницирања;
3. Независан је и објективан саветодавац. Он мора бити у стању да саопшти свом клијенту истину и пружи потпуно независне и објективне савете;
4. Придржава се моралног кодекса и кодекса понашања своје професије. С тим у вези однос клијент – консултант мора да се заснива, изнад свега, на поверењу. Клијент мора бити потпуно сигуран да је руководећи принцип у понашању консултанта – служење интересима клијента.

Клијент који жели да користи услуге професионалног консултанта, мора да купи његову услугу по тржишној цени. То аутоматски ствара двоструки однос између клијента и консултанта – професионални и комерцијални (пословни и ценовни). Стога клијент, приликом избора консултанта, треба да настоји да постигне равнотежу између професионалног и комерцијалног аспекта понуде. Наравно да истовремено и консултант треба да успостави равнотежу између професионалног и комерцијалног аспекта своје делатности.

¹⁵⁶ Pejanović R., Tica N., Timotijević M., (2007) Uloga i značaj konsaltinga u agrobiznisu, *Savremena poljoprivreda*, Vol. 56(1), str. 165–170, Novi Sad. str.166.

Клијент који не одабере консултанта и одлучи се да сам ради, или одабере некомпетентног и погрешног консултанта, за евентуални неуспех пројекта мора, пре свега, кривити самог себе.

Осим експертске, улога консултанта и његовог тима може да буде и едукативног карактера. Обучавање кадрова за одређена знања и вештине, веома је важно за подизање конкурентности фирме клијента.

Поред тога, улога консултанта може бити драгоцене и у активностима лобирања (наравно, у складу са законским прописима и етичким кодексом), као и другим областима који су од интереса за клијентов бизнис.

Клијенти имају веома различите разлоге да ангажују консултанате, али исто тако и много нејасноћа и несигурности у том погледу. Међутим, може се закључити да је свима заједничко да у првом реду траже опипљив резултат од ангажовања (и трошка) консултаната. Заједнички став (потенцијалних) клијената јесте тај да очекују да фокус консултанта треба да буде на потребама клијента. Такође, издвојен је сет главних разлога за ангажовање консултаната, а то су:¹⁵⁷

1. Недовољна стручност у својој организацији (in-house);
2. Потреба за независним и објективним саветом;
3. Добијање додатне помоћи или ресурса;
4. Недовољно особља за реализацију одређеног пројекта;
5. Брзо решавање проблема.

Сви ови разлози указују на то да клијенти, када желе да ангажују консултанта, траже нешто што из неког разлога не могу да ураде сами у властитој фирми. Они су тада у извесној мери у стању зависности и рањивости. Стога консултантима треба да имају веома изражену етичку обавезу према својим клијентима:

- Морају поставити интересе клијента на прво место;
- Морају обезбедити истинску корист за клијента, и
- Не смеју злоупотребити поверење клијената.

Сублимирањем свих разлога због којих клијенти ангажују консултанте, може се потврдити раније дефинисан заједнички захтев за консултанта, који је Бергхолц (Bergholz)¹⁵⁸ формулисао у име свих клијената: *“Помозите ми, или ми покажите како да унапредим пословање своје фирме. Ја знам да ви имате знања која ја немам. Не могу да вас питам директно, али ви можете пронаћи одговарајућа решења, а без угрожавања мог самопоштовања. Ваше повратне информације и савети могли би бити корисни. Ја рачунам на вас да ћете наћи ефективне начине да ми их доставите ... “*

4.2.3.2. Поступак ангажовања консултанта

Активности које претходе ангажовању консултанта су веома важне за успешну реализацију пројекта на којем се ангажује консултант, а оне између осталог подразумевају: препознавање потребе за консултантском услугом, опис задатка консалтинг пројекта, са циљевима, одлуку о томе каква услуга и какав консултант

¹⁵⁷ Dukić D., Nikolić I., Menadžment konsalting u sektoru MSSP iz perspektive klijenta, Management – časopis za teoriju i praksu menadžmenta, FON Beograd, 2010, 15(55), str.69-77. str.75.

¹⁵⁸ Bergholz, H. (1999), Do more than fix my company, Journal of Management Consulting, November, Vol. 10 No. 4, pp. 29-33.

су потребни, проналажење одговарајућег и квалификованог консултанта, као и прављење уговора са консултантом или агенцијом/компанијом. Осим ових, ткз. претходних активности, менаџмент консалтинг процес подразумева и рад са консултантом, надгледање рада консултанта, пријем/прихватање консалтинг услуге (са или без трансфера вештина и имплементације), евалуацију рада консултанта, а такође и коначну оцену рада консултанта и евентуалне препоруке.

Међутим, пре него што ангажује консултанта, клијент мора да припреми јасне инструкције у којима тачно дефинише шта му је потребно. Те инструкције у суштини представљају опис посла или опис задатка, који садржи тачна и прецизна упутства о ономе што се очекује да консултант треба да обави за клијента. То је нека врста водича који објашњава обим и сврху посла који је у питању. Опис задатка има следеће циљеве:

- Да се омогући консултанту да исправно и у целости разуме постављени задатак;
- Објашњава шта се од консултанта очекује;
- Објашњава значај и сложеност посла;
- Одређује одговорности консултанта и клијента и описује како ће се руководити пројектом или процесом; и
- Спречава настанак забуне око онога што треба да се постигне на крају.

Опис задатка такође представља и основу за уговорни однос клијента са консултантом. Што је опис задатка јаснији и директнији, то је боље и за клијента и за консултанта. Једино ако је опис задатка јасан, могуће је вршити мониторинг рада и предузимати корективне акције уколико ствари не иду као што је планирано. Мора се, међутим, имати на уму и то да опис задатка не може да предвиди баш сваку могућу ситуацију. На пример, може се догодити да се неке непредвиђене и неизбежне околности неповољно одразе на резултат рада или на рокове. Уобичајена питања приликом писања описа задатка за консултанта, су:

- Зашто је одређена услуга потребна?
- Који су очекивани резултати?
- Које циљеве је потребно остварити?
- Које методе треба да се користе у раду?
- Које вештине су потребне?
- Ко све треба да буде укључен?
- Колико ће времена бити потребно за остварење циљева?
- Да ли постоји неки рок до кога предвиђени задатак мора да буде довршен?
- Могу ли се производи који треба да настану у процесу квантификовати?
- Како ће се знати да ли је задатак добро обављен?
- Како ће се прикупљати информације током спровођења задатка?
- Колико ће то да кошта?

Постоји много различитих начина на које се може написати опис задатка за консултанта. У наредном попису дата су само општа упутства која указују на опште тачке:

- Опис ситуације - Опште информације о контексту у коме се налази пројекат или задатак. Овде се истичу разлози због којих је задатак или пројекат важан и пружа се увид у шире токове чији је он део.

- Сврха - експлицитно се наводи циљ задатка или пројекта као и разлози због којих је неопходна помоћ са стране.
- Циљеви - Овде се наводе сви појединачни циљеви и задаци. Јасноћа у дефинисању циљева и задатака зависи од тога колико је добро одређени проблем анализиран и који је ниво експертизе потребан.
- Опис консалтинг пројекта - Овде се у широким цртама описује задатак. Дају се подаци о клијентима или корисницима пројекта (или задатка), објашњава се на кога ће он имати утицаја и наводи се локација за извршење задатка.
- Временски оквир - Важно је да датум почетка и завршетка пројекта или задатка буду јасно наведени. Ово је неопходно и због буџетирања (укупно трајање, износ, број људи) како за клијента тако и за консултанта. Најзад, ово је важно и због мониторинга током процеса.
- Одговорност – У циљу доброг управљања и контроле, неопходно је да се унапред разјасни ко ће бити одговоран и за шта током реализације задатка или пројекта. На овај начин се подстиче одговорност и спречава се конфузија у вези са улогама и одговорностима консултанта и лидера тима у организацији.
- Комуникација – Веома је важно да у опису задатка буду јасно наведени канали комуникације као и ко су тим лидери са обе стране.
- Нивои овлашћења - Овде се наводи ко је одговоран за који ниво одлучивања у организацији тако да консултант може да се обрати правим људима за поједина питања.
- Потребне квалификације и искуства – Потребно је јасно дефинисати која знања и искуства су потребна за реализацију задатка. Компетенције консултаната подразумевају вештине (техничке као и оне које се тичу одређених понашања), знања и ставове. Што се прецизније опишу тражене компетенције, то је лакше консултантима да сами себе процене пре него што прихвате задатак.
- Релевантне политике - Често је неопходно консултанту пружити увид у интерне политике и процедуре, као и оне спољашње, које су битне за реализацију пројекта или задатка. На овај начин се омогућава консултантима да се боље припреме.
- Оквир за реализацију пројекта или задатка - Опис очекиване реализације задатка или пројекта. То подразумева и списак најважнијих задатака које консултант треба да обави. На основу тога, као и на основу описа осталих битних елемената пројекта, консултантима треба да кажу на који начин предлажу да раде и које методе и технике ће користити.
- Очекивани резултати - Усмеравање пажње на оно што из менаџмент консалтинг процеса треба да произађе, тј. на резултате (консалтинг производе). Важно је да се производи тако формулишу да се они могу објективно препознати и мерити. Важно је и да се укаже и на очекивани степен квалитета резултата или производа. Овде се такође наводе најважнији показатељи.¹⁵⁹
- План и механизми за извештавање - У овом делу наводе се различити типови извештаја који су потребни на различитим нивоима реализације задатка или пројекта. Када је у питању једноставнији задатак, биће довољан само један, завршни, извештај. Компликованији и дужи пројекти могу да захтевају извештавање у одређеним интервалима. Важно је да буду прецизирани форма и

¹⁵⁹ Kumar, V., Simon, A. and Kimberley, N. (2000) Strategic capabilities which lead to management consulting success, *Management Decisions*, Vol. 38 Nos 1 and 2, pp. 24-35. (ovo je na str.31-32)

тип извештаја који се очекује (писани, усмени или оба), у којим интервалима треба да се подноси и коме.

- Цена-буџет - У највећем броју случајева, организација-клијент ће одвојити одређену суму за посао који обавља консултант. Међутим, то се ретко унапред наводи у опису задатка, због тога што се очекује да ће се консултанти понашати тржишно и понудити најбољи могући квалитет за понуђену цену.

4.2.4. Перспективе менаџмент консалтинга у свету и у Србији

Опстајати и бити успешан у консалтинг индустрији није једноставан, сигуран и лак задатак. Као и клијенти, тако се и консултанти суочавају са неизвесним окружењем, које повећава неизвесност и угрожава опстанак. Развој индустрије пословног консалтинга у будућности биће усмерен у демографске трендове, ка купцима са другачијим (специфичним) захтевима, у природне ресурсе, у заштиту животне средине, у ефекте донетих прописа, и сл.¹⁶⁰ Разумевање тих фактора допринеће томе да ће консултанти моћи нудити боља пословна решења, али и да ће морати више да буду оспособљени за неподвижне догађаје.¹⁶¹

Социјално, технолошко, економско и културно окружење пословања и државне администрације (регулативе) се брзо мења. То узрокује промене на подручју понуде и тражње консалтинг услуга. Промене се огледају у:¹⁶²

- повећању занимања клијената за сарадњу са консултантима,
- повећању потреба за знањем, информацијама, подацима и анализама,
- повећању активности, који се очекују од стране консултаната,
- одговорити на проблеме на начин, који узима у обзир окружење и друштво,
- потреба за специфичним консалтинг услугама,
- посебно се повећава подручје екстерних услуга, истраживања тржишта, људских ресурса и стратешког планирања

Фиона Черниавска (*Fiona Czerniawska*)¹⁶³ је указала на три главна смера будућих промена у пословном консалтингу, и то:

- међусобна сарадња консултаната специјалиста,
- већи значај обликовања ценовних стратегија,
- већи обим коришћења екстерних услуга (аутсорсинга).

По њеном мишљењу повећава се потреба за специјализованим консултантима. Клијенти желе јасно водети, шта им консултанти нуде и зато су спремни да ангажују више различитих консултаната за различите делове једног пројекта. То значи, да нам требају специјализовани консултанти који су способни да сарађују са

¹⁶⁰ Laudicina A.P., (2006) Helping Clients Seize Competitive Advantage in an Uncertain World. [www.consultingcentral.com/events/consultingsummit/agenda?C=KH5wDjglZPYTqoEV]

¹⁶¹ Povše H., (2007) Analiza odnosa svetovalec – svetovanec v procesu poslovnega svetovanja v sloveniji, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. str.61-64.

¹⁶² Bolinao E., (2001) An in-depth Study on the Management Consulting: Services Industry in the Philippines. str.37

¹⁶³ Czerniawska Fiona: Meet the MasterMinds: Fiona Czerniawska on Trends in Consulting. Management Consulting News. str.1-3. [www.managementconsultingnews.com/interviews/czerniawska_interview.php]

другим консултантима.¹⁶⁴ Котлер тврди да је потребно да консултант или консултантска фирма изабере област којом ће се бавити и да постане одлична на том подручју, да са тржиштем комуницира преко чланака, говора и сл., или да направи своју мрежу линкова (веза). Иако је у прошлости било највише консултаната с завршеним МБА студијама, данас се у пословном консалтингу запошљавају стручњаци са других подручја, који се додатно едукују у области менаџмента.¹⁶⁵

За пословни консалтинг је такође типично, да је веома тешко измерити резултате посла. Из тога произилазе проблеми приликом договарања о ценама услуга, и ценовних стратегија. Черниавска је уверена да је најмање половина свих понуда обликованих на основу утрошеног времена, уместо да понуда буде обликована на основу створене додатне вредности.¹⁶⁶

Џек Филипс (*Jack J. Phillips*)¹⁶⁷ је уочио да је проблем пословног консалтинга у томе да је тешко доказати његову вредност, па је због тога развио метод за израчунавање поврата на инвестицију (РОИ) у консалтинг.¹⁶⁸ Котлер је закључио да паметне МК фирме могу помоћу вредносно заснованих цена да привуку нове клијенте, на супрот конкурената са фиксним ценама.¹⁶⁹

Временом су и клијенти постали ценовно више осетљиви и желе да знају шта им консултанти нуде, желе имати прецизан увид. Међутим, резултате и цене могуће је различито тумачити са различитих гледишта. Стога је приходност консалтинга зависна од успостављања коректног односа са клијентима, односно од способности управљања тим односима. Увиђајући значај тог односа, Коп (*Cope*, 2006)¹⁷⁰ је развио модел који представља процес менаџмент консалтинга у седам корака, и то: саветовати, разјаснити, обликовати решење, променити, потврдити/проверити, наставити/исправити и закључити. Посебно је значајан седми, закључни корак. Када је консалтинг пројекат закључен, то значи да треба утврдити резултат и представити га клијенту. Важно је истаћи да завршетак менаџмент консалтинг пројекта не значи да је закључен и однос са клијентом, који никако не треба сасвим прекинути, без обзира на резултат.

Предузећа данас изузетно пажљиво сагледавају сопствене трошкове, схватајући да је веома значајно уравнотежити (избалансирају, али не увек и по сваку цену смањити) трошкове предузећа, тако да се, у циљу већег профита, на одређеном степену развоја, најчешће око пете или шесте године, одлучују за аутсорсинг. Менаџмент консалтинг се тесно везује уз аутсорсинг (*engl. outsourcing*), односно

¹⁶⁴ Czerniawska, F., Meet the MasterMinds: Fiona Czerniawska on the Present and Future of Consulting. Management Consulting News. str.1.

[www.managementconsultingnews.com/interviews/czerniawska_interview.php]

¹⁶⁵ Kotler, P., Meet the MasterMinds: Philip Kotler on Marketing Professional Services. Management Consulting News. str.2. [www.managementconsultingnews.com/interviews/kotler_interview.php]

¹⁶⁶ Czerniawska, F., Meet the MasterMinds: Fiona Czerniawska on the Present and Future of Consulting. Management Consulting News.

[www.managementconsultingnews.com/interviews/czerniawska_interview.php]

¹⁶⁷ Phillips, J. J., Keeping Score on Consulting. Management Consulting News. str.2-4.

[www.managementconsultingnews.com/interviews/phillips_interview.php]

¹⁶⁸ Jack J. Phillips је извео израчунавање поврата инвестиције у консалтинг (Return On Consulting Investment), познатије под називом "The Consultants Scorecard"

¹⁶⁹ Kotler Philip: Meet the MasterMinds: Philip Kotler on Marketing Professional Services. Management Consulting News. [www.managementconsultingnews.com/interviews/kotler_interview.php]

¹⁷⁰ Cope Mick: The Seven Cs of Consulting. Management Consulting News. str.1-4.

[www.managementconsultingnews.com/interviews/cope_interview.php]

набавку услуга из спољних извора, због тога што се често појављује као екстерни пружалац услуга предузећима из домена процеса подршке кључним пословним процесима.¹⁷¹ Аутсорсинг стратегија је природан одговор на глобализацију, односно глобалну конкуренцију тиме што омогућава фокусирање на основну делатност, побољшање брзине и времена реализације пројекта, снижавање трошкова, приступ специјализованим знањима. Консултант и консалтинг агенције се тако могу истовремено наћи и у улози пружаоца, али и у улози купца (наручиоца) аутсорсинг услуга. Да би постигли пун ефекат од аутсорсинга, потребно је да наступају ка клијентима као тим са различитим специјалностима, али који мора да делује усаглашено.¹⁷²

Понуда менаџмент консултаната је углавном у виду готових концепата, шема, програма добијање сертификата квалитета, итд., а жеља консултаната је да продају ове готове, стандардизоване програме. Са друге стране, клијенти се често жале да им је продато превише консалтинг услуга и то углавном таквих које им уствари нису потребне. У таквим примерима, односи који се стварају између консултаната и клијената, само су трансакциони односи куповине и продаје, пошто се консултант труди само да прода своју услугу.

Консултант у Србији као свој главни приоритет наводе развој пословања са иностраним приватним предузећима (27%), домаћим приватним предузећима (19%) или владом (српском) односно јавним предузећима (10%). Као своју шансу, виде и прилике створене Инструментима претприступне помоћи (ИПА фондови), кроз учешће у новим пројектима и стицање нових знања. У ИПА фондовима виде и прилику за унутрашњи развој, јер би, помажући предузећима која могу да користе фондове, стварали домаћа или инострана партнерства. Такође, један део (8%) консултаната у Србији верује да ће ИПА фондови подићи стандарде менаџмент консалтинга у њиховој области.¹⁷³

4.3. МЕНАЏМЕНТ КОНСАЛТИНГ КАО УСЛУГА И КАО ПРОФЕСИЈА

Двадесетих и тридесетих година прошлог века, менаџмент консалтинг је утемељен као професија, не само у Сједињеним Државама и Великој Британији, већ и у Француској, Немачкој и другим индустријализованим земљама. Међутим, његов обим и делокруг рада је остао ограничен. Било је само неколико консалтинг фирми, престижних али ипак малих, а њихове услуге су углавном користиле веће пословне корпорације, тако да су услуге менаџмент консалтинга остале недоступне огромној већини малих и средњих предузећа.

Истовремено, захтеви су почели да долазе од државних институција и влада – што је почетак консалтинга за јавни сектор. Консалтинг за владе и за војску, одиграо је важну улогу током Другог светског рата. Посебно се у САД схватало да је рат велики изазов за менаџмент и да је окупљање најбоље менаџмент експертизе у

¹⁷¹ Czerniawska Fiona: Meet the MasterMinds: Fiona Czerniawska on Trends in Consulting. Management Consulting News. str.3. [www.managementconsultingnews.com/interviews/czerniawska_interview.php]

¹⁷² Advance Consulting. Outsourcing as a Strategy for Globalization: The Consultants Network. [www.advanceconsulting.com/Pages/newsvol8-08.html]

¹⁷³ Prema: Udruženje poslovnih konsultanata Srbije, (2010) Kratak pregled poslovnog konsaltinga u Srbiji, Beograd. str.23.

земљи, било неопходно за победу на бојном пољу. Поред тога, операциона истраживања и друге аналитичке технике, првобитно примењиване искључиво у војне сврхе, брзо су нашле свој пут у бизнис и јавно управљање, дајући нову димензију услугама које нуде консултанци.

Услуге пословног консалтинга покривају веома широк спектар настојања усмерених ка побољшању перформанси организације клијента, а многе од ових услуга су ограничене само на пружање информација, а њихово даље коришћење је директна функција особља у организацији клијената. Често, ови пројекти обухватају стална или периодична истраживања тржишта, годишњу ревизију, итд. Такође, неке од ових услуга (ревизија, заштита на раду мере) су обавезне по закону, а предузећа их често користе само формално („*pro-forme*“). Међутим, постоји велики спектар консултантских услуга које су директно усмерене на побољшање одређених аспеката пословања или менаџмента. Оне су мање или више прилагођена потреби решавања конкретних проблема у пословању клијента и могу бити веома важне за мала и средња предузећа. Помоћу консултантске подршке заиста могу да се уклоне неке препреке за раст и развој малих и средњих предузећа, чиме се отварају нове развојне могућности.¹⁷⁴

4.3.1. Потребне компетенције и објективност консултаната

Грејнер и Метцгер су дефинисали менаџмент консалтинг као: “... уговорен (и пружен) саветодавни сервис организацијама, од стране посебно обучених и квалификованих људи, који на објективан и независан начин, помажу организацији клијента, да идентификује проблеме управљања, анализира те проблеме, и који препоручују одговарајућа решења, а такође помажу и у имплементацији решења.”¹⁷⁵ Према тој дефиницији, пословно саветовање у области менаџмента захтева специфичне способности и одговарајући ниво знања, који би омогућили консултантима да помогну клијентима да идентификују и реше проблеме управљања у својим организацијама.

Основне пословне способности су вештине које организације поседују а које јој омогућавају да обавља пословне активности.¹⁷⁶ Већина организација поседује бројне основне способности.

Неке од тих способности имају већи значај од других. Према истим ауторима, такве пословне способности, које су на вишем нивоу од основних, називају се стратешке способности и имају три специфичне карактеристике:

- Представљају вредности за купца,
- Боље су него код већине осталих конкурената, и
- Тешко се имитирају или реплицирају.

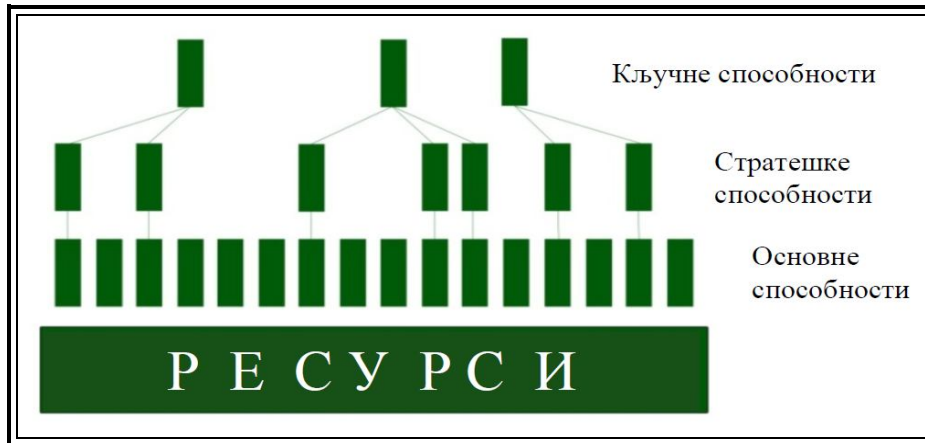
Јединствена комбинација одређених стратешких способности, која се тешко имитира, може се назвати кључна способност (*core competence*).¹⁷⁷ Одатле се може

¹⁷⁴ Urbonavicius S., Dikcius V., (2005) Specifics of Business Consulting Services Used by Small and Medium Enterprises in a Transition Economy, Engineering Economics, No.3(43), Vilnius, Lithuania. str.75

¹⁷⁵ Greiner, L.E. and Metzger, R.O. (1983) Consulting to Management, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. str.7.

¹⁷⁶ Hubbard, G., Pocknee, G., Taylor, G.A. (1997) Practical Australian Strategy, Prentice-Hall, Sydney. str.126.

закључити да кључна способност није прост збир појединачних способности, већ да је то комбинација комплементарних вештина и база знања уграђених у групи или тиму који резултује способношћу да се изврши једно или више кључних процеса на нивоу високих стандарда.¹⁷⁸ Однос између способности, стратешке способности и кључних компетенција може се представити и графички (као на наредној слици).



Слика 4.2.: Однос између основних, стратешких и кључних способности организације

Идентификовањем стратешких и кључних способности, њиховим усклађивањем са окружењем и укључивањем у стратегију, организација побољшава своје перформансе и стиче дугорочно одрживу конкурентску предност.

Симон и Кумар су анализирали радове осам аутора академских радова како би истражили које су то заједничке карактеристике консалтинга, изнете у тим радовима, које по мишљењу клијената, представљају стратешке способности за успех менаџмент консалтинга. Иако сваки аутор користи властиту терминологију, биле су препознатљиве заједничке карактеристике које су они истицали. На листи састављеној у оквиру њихове студије, све стратешке способности које су се налазиле у три или више радова, биле су укључена у овај попис.¹⁷⁹

¹⁷⁷ Javidan, M. (1998) Core competence: what does it mean in practice?, Long Range Planning, Vol. 31 No.1, pp. 60-71.

¹⁷⁸ Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994) Competing for the Future, Harvard Business School Press, Boston, MA.

¹⁷⁹ Simon, A., Kumar, V. (2001) Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success, Management Decision, 39/5, p.362-372. str.366.

Табела 4.2.: Кључни фактори успеха менаџмент консалтинг

Способност	Број навода у литератури	Аутори
Комуникација клијент-консултант	7	Bobrow(1998), Bowers and Degler(1999), Czerniawska(1999), Ford(1979), Hegyi-Gioia(1999), Popovich (1995), Riley (1999)
Сарадња и укљученост клијента	6	Bowers and Degler(1999), Czerniawska (1999), Dowling(1993), Hegyi-Gioia(1999), Popovich(1995), Riley(1999)
Обим основних вештина	5	Bowers and Degler(1999), Czerniawska(1999), Dowling(1993), Ford(1979), Popovich(1995)
Техничка знања	5	Bowers and Degler(1999), Czerniawska(1999), Dowling(1993), Ford(1979), Popovich(1995)
Дефинисање (идентификација) проблема	4	Bobrow(1998), Bowers and Degler(1999), Ford(1979), Hegyi-Gioia(1999)
Интегритет и поштење	4	Bobrow(1998), Bowers and Degler(1999), Hegyi-Gioia(1999), Ford(1979)
Способност да слушају и схвате клијента	3	Bobrow(1998), Bowers and Degler(1999), Riley(1999)
Маркетинг	3	Bobrow(1998), Bowers and Degler(1999), Czerniawska(1999)
Постављање разумних очекивања	3	Bobrow(1998), Ford(1979), Hegyi-Gioia(1999)

Izvor: Simon, A., Kumar, V. (2001) Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success, Management Decision, Vol.39, No.5. p.366

4.3.1.1. Улоге консултаната у пружању услуга

Давид Мејстер (*David H.Maister*) је на специфичан начин објаснио улоге консултаната у пружању услуга клијентима. Он представља консултантске улоге које се разликују у две димензије:¹⁸⁰

- а) Учесталост (блискост) контаката консултаната и клијента, и
- б) Степен стандардизације (прилагођавања).

Његов модел укључује четири типа консалтинг интервенција, и то:

1. Консултант који се бави „хирургијом“ или чак „неурохирургијом“. Он је врхунски експерт који интервенише индивидуално или у оквиру малобројног тима професионалца истог нивоа стручности. Он се у већини случајева суочава са веома тешким или чак критичним ситуацијама које захтевају брзе, радикалне и високо стручне интервенције: реструктурирање или преокрет у компанији;
2. Консултант који интервенише као „психотерапеут“ или „породични лекар“ сличан је процесном консултанту. Он се може суочити са проблемом исте комплексности и тежине као и хирург, али усвојени приступ ће бити различит. Стрпљиво, методично и корак по корак, консултант ће помоћи клијенту да рашчлани проблем, открије и спозна снаге које ометају промене, сагласи се са најбољим поступком и пружи пацијенту савет и помоћ док му је потребна, све док не оздрави и поврати снагу;

¹⁸⁰ Maister H. David, (2004) The Anatomy of a Consulting Firm. In: Greiner, L. & Poulfelt, F. (eds.), The Contemporary Consultant. Canada, Thomson South-Western. p.23-34. (ovo je na str.25-27) [http://davidmaister.com/pdf/TheAnatomyofaConsultingFirm.pdf]

3. Консултант који пружа „негу“ имаће клијента који није суочен са посебно тешким проблемом, али није сигуран у себе, потребан му је неко „ко ће да га саслуша и да мишљење“, „да га држи за руку“ и повећа му самопоуздање. С времена на време, консултант обезбеди информацију која недостаје или даје савете по разним питањима. Консултант треба да буде вешт и тактичан и да се стара да се клијент не навикне да поред себе има увек консултанта, пошто није циљ да се „нега“ пружа перманентно;
4. Консултант који је изабрао „апотекарски“ модел може да обезбеди две врсте „лекова“: стандардне системе и методе који се могу применити у широком дијапазону клијентских фирми или посебне системе који се креирају за специфичне клијенте (или се добијају адаптацијом стандардних система). То обично захтева скуп развојни рад, али кад је систем једном створен, лако га је применити, користећи при том млађе и мање искусне консултантске кадрове, имајући у виду да се највећи део посла не обавља у „предњој канцеларији“ („*front office*“) (у којој се прима клијент и где му се пружа услуга) већ у „дворишној канцеларији“ („*back office*“) (у којој се налази лабораторија фирме и капацитети за пројектовање). Клијент чак може бити у стању да купи систем и уведе га без даље помоћи консултанта, као што се стандардни лек купује у апотеци.

		СТЕПЕН ПРИЛАГОЂАВАЊА КЛИЈЕНТУ	
		Стандардизован процес Акцент на извршењу	Прилагођен процес Акцент на дијагнози
НИВО КОНТАКТА СА КЛИЈЕНТОМ	Висок степен контакта Вредност је донета у фронт офису, односно током интеракција са клијентом	Болничар/ка	Психотерапеут
	Низак степен контакта Вредност је донета у бек офису консултанта Клијентов фокус је само на резултат	Фармацеут/ Апотекар	Неурохирург

Извор: Maister H. David, (2004) *The Anatomy of a Consulting Firm*. In: Fombrun J.C., Nevis D. M. (2004) *The Advice Business: Essential Tools and Models for Managing Consulting*. Pearson Prentice Hall, NY. [<http://davidmaister.com/pdf/TheAnatomyofaConsultingFirm.pdf>]

Слика 4.3.: Паралеле различитих типова консалтинг праксе

4.3.1.2. Стратешке способности консултаната

У транзиционим пословним околностима какве су тренутно у Србији, идентификовано је више стратешких способности, које су клијенти, тј. власници и менаџери малих и средњих предузећа и предузетника, идентификовали као важне за успех консалтинга.¹⁸¹

Најважнија идентификована стратешка способност је да консултант зна да пажљиво слуша и схвати проблеме, потребе и захтеве клијента. То упућује на

¹⁸¹ Dukić D., Nikolić I., (2010) *Menadžment konsalting u sektoru MSSP iz perspektive klijenta*, Management – časopis za teoriju i praksu menadžmenta, FON Beograd, Vol.15, No.55, str.69-77. str.75.

закључак да је стварна потреба клијената да консултанти сагледају и реше проблеме у складу са потребама клијента, односно његовог предузећа.

Друга најважнија стратешка способност, са аспекта клијента, је квалитет услуге. Опште је мишљење клијената да неквалитетна консалтинг услуга доноси више штете него користи организацији клијента.

Остале важне стратешке способности, које су идентификоване од стране клијената, укључују комуникације између клијента и консултанта, интегритет и поштење, техничка знања, и др. Десет стратешких способности, које су клијенти идентификовали као најважнија за успех, су:

- Способност да слушају/схвате клијента;
- Квалитет услуге;
- Клијент-консултант комуникација;
- Интегритет и поштење;
- Техничка знања;
- Кредибилитет;
- Додавања вредности организацији клијента;
- Идентификовање проблема, односно шанси;
- Иновативност и креативност;
- Успешно решавање проблема.

4.3.2. Правна регулатива консалтинг услуга

Консалтинг се као привредна делатност означава као економска активност консултанта, интелектуалне природе, која се састоји у практичној примени знања и вештина консултанта на конкретан случај. Менаџмент консалтинг је пословна активност којом се клијентима обезбеђују препоруке из области менаџмента, уз одређену финансијску надокнаду, у циљу пружања помоћи у решавању одређених проблема у оквиру дефинисане области пословања. То је добровољни однос између професионалног консултанта и клијента (појединца, групе), у којој консултант пружа помоћ у дефинисању, дијагностицирању и решавању пословних проблема о области менаџмента. То је делатност интелектуалне природе, јер је суштина ове делатности у давању знања. Консалтинг услуге које представљају предмет уговора са наручиоцем, односно клијентом, одређују се споразумом странака у сваком конкретном случају, зависно од карактера подухвата и домена ангажовања.

4.3.2.1. Предмет уговора о консалтингу

Предмет уговора о консалтингу су консалтинг услуге које је консултант дужан да пружи наручиоцу. Предмет уговора нису обавезе консултанта, оне чине садржину уговора. Основна консалтинг услуга је услуга давања савета. Саветовање је главна идеја консалтинга. Предмет уговора одређен је сврхом у коју се консалтинг организација ангажује. Пошто се делатност консалтинга може одвијати у врло различитим областима, није могуће ни одредити предмет уговора јединствено за све случајеве. Одредница за све уговоре о консалтингу, јесте чињеница да имају једну заједничку карактеристику – пружање знања.

4.3.2.2. Обавезе консултанта и консалтинг организације

Садржину сваког правног односа чине права и обавезе субјекта тог односа. Консултант је дужан да са пажњом доброг привредника односно стручњака извршава обавезе преузете уговором о консалтингу, и то:

- Да испуни своје уговорене обавезе;
- Да стално сарађује са наручиоцем консалтинг услуга;
- Да чува у тајности податке који су пословна тајна наручиоца услуга.

Правила струке - У извршењу обавеза преузетих уговором консалтинг организација је везана признатим правилима предметних стручних подручја. Та правила представљају скуп стручних искустава, која су се потврдила у пракси. Уколико је консалтинг организација на себе преузела обавезу пружања комплетне консалтинг услуге, тј. пружање услуга у свим фазама подухвата од фазе израде до фазе извођења, дужна је да примени искуства која вреде за сва она подручја делатности у која задире пружање такве врсте и обима услуга. За правила којима је консалтинг организација везана битно је да су призната, тј. да се спроводе у пракси.

Сарадња са наручиоцем – стална сарадња огледа се у сталном обавештавању о свим стварима које могу бити од значаја за подухват. Иако консалтинг организација преузима уговором обавезу на извршење одређеног обима посла то не значи да она све до завршетка није дужна да се обраћа другој уговореној страни. Ово је обавеза којом се спречава настајање штетних последица које се касније не могу уклонити ако се на време не реагује. Дужност обавештавања произилази из правила о поступању припадника професије иако није изричито предвиђена у уговору. Консалтинг организација је дужна да упозори наручиоца ако сматра да предложени пројекат не одговара, односно да се не постиже оно што наручиоц жели. Међусобна сарадња постоји у свим фазама, а нарочито се огледа у пружању савета у фази студија, пре него што наручилац донесе одлуку о настављању посла.

Чување поверљивих података – међусобно поверење је једна од темељних претпоставки односа између наручиоца и консалтинг организације. То произилази из природе пружања консалтинг услуга, јер се ради о учествовању у подухвату које захтева од консалтинг организације да се упозна са таквим подацима које треба сматрати пословном тајном наручиоца. Без тог познавања организација не би ни могла удовољити захтевима који се из тог посла пред њих стављају. Због тога је једна од темељних обавеза консалтинг организације да чува као пословну тајну све податке који су значајни за посао и за касније коришћење онога што је њима створено. То значи да их не сме објавити нити на други начин учинити доступним другим особама. Поступање противно томе без претходног одобрења наручиоца, значи повреду међусобног поверења.

Консалтинг организација у којој консултант ради, или која га је ангажовала, такође има одговорност према клијенту. Клијент може имати примедбе у погледу обима, квалитета или начина пружања услуге, као и у погледу штете која му је евентуално проузрокована. Две основне одговорности консалтинг организације према клијенту су:

- Одговорност због мањкавог пружања услуге; и
- Одговорност за накнаду штете.

Мањкавости пружања услуге – Клијент има сва права релевантна за уговор о делу, а ако се ради и о заступању наручиоца, онда су меродавна правна правила за уговор о мандату. Ови уговори се примењују уз одређене модификације.

Накнада штете – Одговорност за накнаду штете заснива се на општим правилима о одговорности дужника за повреду уговора. Стога се на однос између консалтинг организације и наручиоца клијента примењују правила која важе за одговорност насталу повредом уговорених обавеза. Општи услови стручних асоцијација које се на том подручју примењују обично садрже клаузуле о одговорности консалтинг организације.

4.3.2.3. Права консултаната и консалтинг организације

Поред обавеза, консултант има и права према наручиоцу консалтинг услуга. Права консултаната су истовремено обавезе наручиоца услуга, односно клијента. Основна права консултаната, односно консалтинг организације, су:

- Право на награду;
- Права на добијање свих неопходних података и информација;
- Право на укључивање других стручњака;
- Право на правну заштиту ауторског дела.
- Право на подуговарање;
- Право на накнаду штете.

Право на награду – То је темељно право консалтинг организације које она има по уговору. Она при улажењу у посао има своје економске мотиве постизања одређене економске користи. Са друге стране, интерес наручиоца је да се посао оствари што квалитетније и што је могуће јефтиније. Ова два интереса могу бити у супротности па је могуће да консалтинг организација, штитећи своје интересе штети интересима наручиоца. Због тога се у пракси равнотежа може успоставити забраном да консалтинг организација има било какву материјалну корист осим оне коју јој наручилац исплаћује у облику уговорене награде и трошкова које треба по уговору да надокнади консултанту или консалтинг организацији. То се чини на два начина:

- а) уношењем у уговор одредбе којом се искључује да консалтинг организација добије било какву корист на темељу тога што је у изради пројекта употребила своје оригиналне проналаске, да прими провизију, попуст или било какву другу, макар и посредну, корист од клијента; и
- б) тиме што је та забрана у кодексима етике асоцијације консалтинг агенција.

У пракси консалтинг организација често се користе клаузуле по којима је основ за обрачунавање награде консалтинг агенцији или консултанту, одређени проценат од трошкова реализације консалтинг пројекта. У том случају, уговореним процентом су обухваћени сви трошкови које консалтинг организација (или самостални консултант) има у пружању услуга, увећани за одређену добит.

Право на добијање података - Постоје два начина прикупљања података у консалтинг процесу. Један је да се подаци унапред наведу у уговору, а други да се то реши општом формулом по којој је наручилац дужан да консалтинг организацији пружи све податке које би она могла тражити у сврху извршења обавеза преузетих уговором. Консалтинг организација је дужна да провери исправност у оној мери у којој захтевају правила струке.

Право на укључивање других стручњака – кад стручност особља консалтинг организације није довољна у обављању задатка, она има право да додатно ангажује стручњаке који су јој за поједине послове потребни да би успешно обавила задатак.

Ауторско право – У уговорима о консалтингу често се сусреће одредба по којој консалтинг организација има ауторско право на израђену документацију. Ако у уговору о томе нема одредаба клијент-наручилац постаје власник документације. Последица тога да консалтинг организацији припада ауторско право на пројектима је у томе да наручилац не може без посебног одобрења односно плаћања накнаде употребити такве пројекте и документацију у друге сврхе. Слично је и са употребљеном методологијом, искуством консалтинг организације и свим општим и појединачним информацијама и подацима који се могу сматрати пословном тајном. Стога би се то правило требало признати и онда кад уговор о томе не садржи никакве одредбе, бар у нивоу сувласништва на ауторским правима и чувања пословне тајне.

Право на подуговарање – Чест је случај да се консултанти удружују у циљу квалитетнијег пружања услуге клијенту. То се може урадити на два начина: Први начин је да сви учесници потписују уговор са клијентом (и сходно томе прихватају одговорност равноправно, или како је уговором дефинисано; Други (чешћи) начин је да је једна (носећа) консалтинг организација носилац, односно главни и одговорни извршилац консалтинга, а да она по потреби уговара делове посла са појединим подизвршиоцима. То право може да буде уговором делимично или у целости ограничено.

Право на накнаду штете консалтинг организацији - Уколико је клијенту-наручиоцу учињена штета, он има право на надокнаду штете. У пракси се развило неколико типова клаузула којима се уговара право консалтинг организације на накнаду. Клаузуле се могу сврстати у следеће групе:

- клаузуле којима је темељ за обрачунавање накнаде одређени проценат од трошкова остварења подухвата,
- клаузуле којима су темељ за обрачунавање накнаде трошкови консалтинг организације настали приликом пружања услуге консалтинга,
- клаузуле којима се накнада одређује у паушалном износу,
- клаузуле код којих су плате особља консалтинг организације темељ за обрачун накнаде, и
- клаузуле код којих се накнада одређује према времену за које је консалтинг организација ангажована.

У пракси су могуће разне комбинације међу клаузулама које се могу сврстати у неку од ових група. То зависи од карактера посла и фазе у којој је консалтинг организација ангажована.

Било би веома добро да се у што више случајева, поред наведених, унесе и клаузула по којој се накнада консалтинг организације одређује у проценту од финансијског ефекта постигнутог побољшања у успеху пословања наручиоца до којег дође пружањем услуга консалтинга. Тада се уговором може одредити минимално повећање успеха у чијем финансијском ефекту консалтинг организација још не учествује, али да у одређеном проценту учествује у успеху који превазилази тај одређени (договорени, односно уговорени) минимум повећања.

4.3.2.4. Престанак уговора о консалтингу

Основни начин на који престаје сваки уговор па тако и овај, јесте испуњење уговора. Уговор се закључује да би се извршио и када свака страна испуни своје

обавезе уговор престаје. Осим на овај, уговор може престати на још неколико начина:

- Услед објективне немогућности испуњења;
- Сагласношћу уговорних страна;
- Престанак рада (ликвидација, банкрот, и сл.), смрт.

Објективна немогућност испуњења - Она је узрокована непредвиђеним догађајима, вишом силом за чији настанак није крива ни једна уговорена страна. Ако се и поред непредвиђених околности уговор може извршити, а да наручилац нема више користи тј. услуга за њега нема вредности, такав уговор ће се прекинути.

Сагласност уговорних страна - Такав начин се може унапред предвидети. У уговору може бити унапред предвиђено право уговорених страна да једнострано раскину уговор. Уколико се ово правило уговара, треба га уговорити за обе стране, као и правило да једнострано раскид подразумева плаћање одређене суме новца.

Престанак рада (ликвидација, банкрот, и сл.), смрт - Уколико престане правна егзистенција, пружаоца или наручиоца консалтинг услуга (из било ког разлога), сматра се да је уговор престао да постоји.

4.3.3. Професионални аспекти односа клијент – консултант

Пословни консалтинг, који у строго формалном смислу значи пренос стручног знања (за израду анализа, планова, или друге активности и пројекте који су били унапред договорени). Истовремено, са аспекта личности, то представља однос између консултаната и клијента, тако да креирање добрих односа између консултаната и клијената значајно доприноси успеху и ефикасности пословног консалтинга.¹⁸² У жељи да буде успешан, консултант се у односу са клијентима среће са многим проблемима и дилемама, које он више или мање успешно решава. Један од кључних проблема је успостављање поверења, које се тешко стиче, али лако губи, посебно имајући у виду чињеницу да интерес клијента и његово очекивање није нужно усклађено са интересом и очекивањем консултаната, тако да су конфликти међу њима чести, како у погледу дугорочних, тако и у погледу краткорочних циљева. што угрожава поверење и однос између клијента и консултаната. Такође, постоји бојазан клијената да пословни консултанти остварују профит прикупљањем искуства од клијената, која “препакују” и продају другим клијентима, а то чак ни не прикрију у довољној мери.¹⁸³

4.3.3.1. Значај односа консултант-клијент у консалтинг пројекту

Мада је пословни консалтинг постао много софистициранији и комплекснији, мора још много тога да се “поправи”, посебно у односу са клијентима, који верују да су консултанти више мотивисани да продају своју услугу, него што су вољни да

¹⁸² Povše H. (2007). Analiza odnosa svetovalec – svetovanec v procesu poslovnega svetovanja v sloveniji, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. (ovo je na str.26-44)

¹⁸³ Gross C. A. (2001). Overview of the U.S. Management Consulting Industry. Cleveland : Cleveland State University. 16 p. (ovo je na str.10)

делују искључиво у клијентовом најбољем интересу.¹⁸⁴ Клијенти се такође боје да им консултанти желе “продати” нешто што им заправо не треба. Све су то разлози да се клијенти још увек радије ослањају на сопствену интуицију, односно слушају савете банкара, књиговођа, “стручних” пријатеља, и сл., радије него да се одреде за сарадњу са пословним консултантима.¹⁸⁵

Чињеница је да консалтинг подразумева продају »невидљиве услуге« и зато је утолико већа потреба за изградњом квалитетних односа између клијента и консултаната. Ови односи су веома значајни, али они се мењају са динамиком одвијања процеса консалтинга. Дакле, паралелно са процесом консалтинга, одвија се процес развоја међусобних односа између клијента и консултаната. Процес пословног консалтинга није нужно усклађен са процесом стварања односа, те је потребно односе посебно анализирати у различитим периодима настајања и мењања.

У студијама о односима између консултаната и клијента, по фазама процеса, најчешће се издвајају четири основне фазе:

- почетни однос,
- однос у фази развоја,
- однос у фази одржавања, и
- зрели однос.

Међусобна интеракција између клијента и консултаната је изузетно значајна, због односа у прошлости, атмосфере која се у односу ствара, и карактеристике појединих учесника у консалтинг процесу. Све то утиче на однос и начин како клијент разуме и прихвата консалтинг услугу. У основи постоје једносмерни (преовлађујући, трансакциони) и двосмерни (интеракцијски) односи. За везу између консултаната и клијената су кључни интеракцијски (двосмерни) односи. Интеракцијски приступ посебно примерен због тога што је пословни консалтинг високостручна, врло комплексна и професионална услуга, који се реализује на пројектној основи, а као таква је суштински значајна за успех клијента.

При професионалним консалтинг услугама, квалитет пројекта чине квалитет производа и квалитет услуге. Подручје производа је дефинисано препорукама, рачунарским програмима, или имплементацијом процеса, које су развили стручњаци. Подручје услуга је дефинисано тиме, како је производ био испоручен и које су биле међусобне интеракције између клијента и консултаната (стручњака).¹⁸⁶ Успех консалтинг пројекта је одређен способношћу консултаната да остваре своје обавезе, у оном обиму, времену и квалитету, као што је договорено на почетку пројекта (што је идентично са појмом производа), као и способношћу консултаната да оствари неформална очекивања клијента (што је идентично са појмом услуге).¹⁸⁷

¹⁸⁴ Czerniawska Fiona: Meet the MasterMinds: Fiona Czerniawska on What is Next for Consulting. Management Consulting News. (str.1-2)

[www.managementconsultingnews.com/interviews/czerniawska_interview.php]

¹⁸⁵ Nelson K. (2006). Consulting. (ovo je na str.2) [www.referenceforbusiness.com/management/Comp-De/Consulting.html]

¹⁸⁶ Parasuraman A., Zeithaml A. V., Berry L. L., (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research: Journal of marketing 49(4), pp. 41-50. (ovo je na str.41)

¹⁸⁷ Prema: Williams R., (2003). The Drama of »Constutobabble«, Strategic Direction, 19(7), pp. 22-24.

Ниједан консалтинг пројекат није изолован догађај, већ само епизода у развоју односа.¹⁸⁸ Стога је од посебног значаја да критеријуме међусобног пословног односа консултант и клијент изаберу споразумно, односно у међусобном договору.¹⁸⁹ У том смислу, потребно је најпре дефинисати факторе односа између консултанта и клијента а затим анализирати те факторе по појединим фазама процеса.

4.3.3.2. Фактори односа консултант-клијент

Односи између консултанта и клијента могуће је посматрати са више аспеката, али у основи они могу да се дефинишу ако се узму у обзир њихови чиниоци (фактори). Фактори односа могу да се сагледавају са аспекта карактеристика производа односно услуга или са економског, стратешког и структурног аспекта. Када се односи сагледавају и анализирају са економског аспекта, тада су успех и резултат одређени купопродајним односом између консултаната и клијената, односно ценом консалтинг услуге. На интеракције у односима, утицај имају следећи фактори:¹⁹⁰

1. Окружење у којем се интеракције одвијају (тржишна структура, динамика, друштвени систем, и сл.).
2. Предузећа (или појединци) који учествују (величина или број особа, структура, стратегија, искуство, психолошке карактеристике појединаца, које доприносе интеракцијском процесу).
3. Трајање консалтинг процеса (процеси у којима делују интеракцијски односи могу бити краткорочни и дугорочни процеси).
4. Атмосфера интеракције (релативна моћ (снага) и зависност обеју страна, сарадња или опозиција, као и узајамна очекивања).

Према новој институционалној теорији, дефинисани су фактори односа између консултанта и клијента у различитим димензијама, и то у:¹⁹¹

- времену,
- структури,
- процесу,
- садржају,
- улози,
- вредности.

Временска димензија пословних односа и њена вредност могу се поделити на фазу пре пословног односа, рану фазу пословног односа, фазу развоја односа, дугорочну фазу односа и на крајњу фазу односа. Односи дакле имају различите фазе и прелазе из једне фазе у другу.

Структурне карактеристике и процес односа дефинишу структурни елементи, као што су континуитет, целовитост, симетричност у односу, али и неформални део

¹⁸⁸ Castro L., Alves G., Proença J., (2005). The Key Dimensions In The Development Of The Consultant-Client Relationship: A Suggestion For A Business Relationship Profile. Presented at Conference of International Markets And Processes. Merlin Beach Resort, Phuket, Thailand: IMP. (ovo je na str.6)

¹⁸⁹ Barcus Sam W., Wilkinson Joseph W.: Handbook of Management Consulting. New York : McGraw - Hill, 1994. 486 str. (ovo je na str.2)

¹⁹⁰ Ford D.: Understanding Business Markets. Interaction, Relationships, Networks, 2nd ed. London : Academic Press, 1997. 578 p. (ovo je na str.7-13)

¹⁹¹ IMP Group, (2006). An interaction approach. [www.impgroup.org/dissertations.php]

односа. Неформалност има значајно место у пословним односима, поред тога што постоје формални уговори. Структурни елементи и стабилност одређују процес, који може бити процес прилагођавања, кооперације или конфликта, друштвене интеракције и искуства. Однос кооперације и конфликта може постојати паралелно, или се смењивати у току пословног односа.

Садржина и улоге у односу можемо дефинисати као привремене организације, у којима је остварен одређени заједнички циљ, уз привремену улогу за сваког учесника, без нарушавања њихове индивидуалности. Међутим, предност доминантнијих учесника ће бити већа, док лошије позиционирани учесник има мању предност, па чак може имати и штете од таквог односа.

Пословни односи се могу вредносно дефинисати са аспекта стварања економске вредности, односно реализације продаје и остварења профита, како за клијента тако и за консултанта.

Фактори односа консултант-клијент су тесно повезани с комуникацијом. Ако проблем разумемо, то не значи да га знамо ефикасно и успешно представити, зато је у односу значајно комуницирање. Комуникација спада међу кључне факторе за успех почетног односа консултант-клијент,¹⁹² а предуслови за успешно комуницирање су веродостојност, искреност, складност и посвећеност. Ефикасно комуницирање у консалтингу обухвата садржај, околности и контакте, који су актуелни пре, за време и после конкретног консалтинг пројекта.¹⁹³

4.3.3.3. Фазе пословних односа приликом пружања менаџмент консалтинг услуге

Суштина процеса пословних односа у менаџмент консалтингу је да се они мењају. Учесници настоје да подрже развој и промену односа у жељеном смеру или бар да смање супротности. Процес пословног односа има три фазе:

- Одмрзавање;
- Промена; и
- Поновно замрзавање.

У фази одмрзавања се ствара мотивација. У фази промена се помаже клијенту да разуме, чује, процени, одлучи и спроведе промену. У фази поновног замрзавања помаже се клијенту, да се интегрише са новим стањем.

Менаџери у предузећима би требало да буду свесни различитих фаза развоја односа консултант-клијент и специфичности делатности консултанта, односно консалтинг пројеката. Сходно томе, они треба да уложе мало времена у планирање приступа пројекту, из перспективе развоја односа са консултантом (или консултантима). Такође, пре и током реализације пројекта треба да размишљају стратешки.

Почетни односи између клијента и консултанта су обично повезани с почетком консалтинг процеса. Следе односи у развоју, који су (или нису), у складу са развојем пословног консалтинга. Успешни односи одржавања и зрели односи могу позитивно да допринесу дугорочном консалтингу у оквиру једног или више

¹⁹² Cohen D. L., (1996). Consultant's Perceptions of Factors Affecting the Initial Consultant-Client Contact.. PhD Dissertation, Philadelphia, Temple University.

¹⁹³ Wilkinson D., Birmingham P., (2003). Using Research Instruments. A Guide for Researcher. London : Routledge Falmer. 144 p. (ovo je na str.21-29)

процеса пословног консалтинга. Од консултаната се очекује иницијатива да се одржи дугорочни однос, и то тако што се:¹⁹⁴

- изабере одговарајући приступ за почетак пројекта,
- инвестира у спољне мреже да би се изабрао добар партнер на пројекту,
- прилагоди понуду да задовољи садашње али делом и будуће потребе клијената,
- дозволи клијенту да, ако жели, буде сам себи довољан након реализације пројекта,
- усвоје протоколи за успостављање међусобног поверења,
- развијају лични контакти.

Табела 4.3.: Кључне димензије развоја односа консултант – клијент

РАЗВОЈ ОДНОСА КОНСУЛТАНТ – КЛИЈЕНТ у консалтинг пројекту	
Почетни односи	<p>Почетни облици односа:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Клијент контактира консултанта, или обрнуто. • Консултант ради са клијентом и при томе препознаје нове могућности (или проблеме).
Односи у фази развоја	<p>Односи у мрежама:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Унутрашња мрежа (на пример оперативни пројектни тим) • Екстерна мрежа - Екстерни партнери (нпр. технолози или технички стручњаци) <p>Сметње у развоју односа:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Финансијски капацитет • Технички капацитет • Сметње у понашању <p>Адаптација (усклађивање):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Техничке • Административне, и • Процесне природе
Одржавање односа	<p>Одржавање везе у оквиру и између пројеката:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Социјалне размене омогућавају континуитет који, када се актуелне економске трансакције (пројекти) заврше, помаже у маркетингу будућих пројеката <p>Лојалност насупротив зависности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Консултант се враћа клијенту због истог проблема, или клијент развија знање, које осигурава континуитет спровођења/ имплементације решења • Клијент се враћа консултанту због решавања новог проблема
Зрели односи	<p>Модел контакта и институционализација:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Имплементација пројекта следи одређени протокол (Пратећа документација - спецификације, иницијални предлог , планирање пројекта , акциони план) • Формални и неформални састанци • Друштвене промене постају институционализоване после имплементације пројекта

Izvor: Prema: Castro, Alves, Proenca, 2005,¹⁹⁴ str.15

¹⁹⁴Castro L., Alves G., Proenca J., (2005). The Key Dimensions In The Development Of The Consultant-Client Relationship: A Suggestion For A Business Relationship Profile. Presented at International Markets And Processes. Merlin Beach Resort, Phuket, Thailand: IMP. (ovo je na str.14.)

4.3.3.4. Дугорочни односи и поверење

Веома значајно је питање, како дугорочно задржати добар однос консултант-клијент. У својој докторској дисертацији *Pyle* је утврдила је, да је дугорочни однос консултант-клијент обострано пожељан. По мишљењу клијената, кључни допринос одржавању дугорочних односа клијент-консултант, дају:

- знање,
- прецизност,
- релевантност, и
- поверење.

Знање консултан(а)та је веома значајан фактор (чинилац), јер омогућава, да квалитет консалтинг услуге задовољи клијентове критеријуме и очекивања. За консултанта је веома значајно да добије нову шансу (прилику) за наставак сарадње, а вероватноћа за наставак сарадње, односно дугорочну сарадњу, повећава се уколико је веће консултантово разумевање клијентове организације.

За стварање дугорочног односа између консултанта и клијента веома је важна способност да се развије поверење, при чему развијање поверења захтева утрошак енергије и времена. Консултанти углавном верују да су способни да клијентове потребе прихвате као своје примарне циљеве, што ствара могућност дугорочних, профитабилних односа.¹⁹⁵ Поверење посебно долази до изражаја на тржишту интелектуалних услуга, јер су могућности опортунистичког понашања веће. Управо зато је потреба за поверењем утолико више значајна. Концепт поверења и модел изградње поверења подразумева активни процес тражења могућности за стварање поверења, који није прост линеарни процес, већ захтева способност правилног сагледавања конкретне улогу клијента, а посебно његовог начина размишљања.

Међутим, иако се у многим студијама тврди да је близак однос консултаната са клијентима, веома значајно и позитивно, постоје и нешто другачија мишљења, према којима је важна мера добрих односа наспрам професионалности. Поставља се питање да није можда та близина контрапродуктивна.¹⁹⁶

4.3.4. Мерење и евалуација менаџмент консалтинг услуга

Уколико консултант даје неадекватне савете, консеквенце по клијента могу бити различите, од успореног темпа раста, изазивања кризне ситуације, па све до самог банкрота предузећа. Многе негативне последице неефективног консалтинга могу се предупредити уколико се предузму одговарајући кораци за претходно, али и текуће процењивање ефеката консалтинг ангажмана.¹⁹⁷

Потреба за мерењем утицаја менаџмент консалтинга на перформансе организације, довела је до заокрета у схватању менаџмент консалтинга. Консалтинг заснован на

¹⁹⁵ Pyle, B. M. (2001). The corporate consultant as the “paid outsider”. PhD Dissertation, Chicago, Loyola University. 148 str. (ovo je na str.117-118)

¹⁹⁶ Pellegrinelli, S. (2002). Managing the interplay and tensions of consulting interventions: The consultant-client relationship as mediation and reconciliation, The Journal of Management Development, 21, (2002) pp.343-365.

¹⁹⁷ Dukić D., Nikolić I. (2010). Menadžment konsalting u sektoru MSSP iz perspektive klijenta, Management – časopis za teoriju i praksu menadžmenta, FON Beograd. 15(55), str.69-77. str.76.

активностима, замењен је консалтингом заснованим на резултатима.¹⁹⁸ Консалтинг интервенције су повезане са специфичним пословним потребама предузећа, при чему се консалтинг посматра као мерљива варијабла која би требало да има одређени утицај на перформансе предузећа. У случају да су резултати ангажовања консултаната непознати, најдиректнија последица по предузеће је да се драгоцене средства предузећа троше без могућности контроле.

Табела 4.4.: Консултантске парадигме засноване на активностима и резултатима

Консалтинг заснован на активностима	Консалтинг заснован на резултатима
Није дефинисана пословна потреба за консалтинг интервенцијом	Интервенција повезана са специфичним пословним потребама
Не врши се процењивање перформанси	Врши се ефективно процењивање перформанси
Нема специфичних и мерљивих циљева	Дефинисани су специфични и мерљиви циљеви
Не улажу се напори у припрему учесника консултантског процеса да остваре резултате	Резултати/очекивања се комуницирају стејхолдерима/учесницима
Не улажу се напори да се обезбеди радно окружење које ће подржати имплементацију	Пословно окружење се припрема да подржи имплементацију
Не улажу се напори у стварање партнерства са кључним менаџерима	Успоставља се партнерство са кључним менаџерима и клијентима
Нема мерења резултата нити <i>cost-benefit</i> анализе	Мере се резултати и врши се <i>cost-benefit</i> анализа
Планирање и извештавање о консултантској интервенцији је фокусирано на инпуте	Планирање и извештавање о консултантској интервенцији је фокусирано на оутпуте

Извор: Philips, J., (2000): The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects, McGraw-Hill Companies, Inc.

4.4. МЕНАЏМЕНТ КОНСАЛТИНГ КАО ПРОЦЕС

Многи аутори студија о менаџмент консалтингу су били свесни његовог значаја и следствено томе дугорочног опстајања у бизнису. Пошто су потицали из различитих истраживачких области, посматрали су менаџмент консалтинг са различитих аспеката, и долазили су до разних закључака, који јесу били различити, али се нису међу собом потицали, већ су се надопуњавали и доприносили укупној слици и схватању менаџмент консалтинга.

Шајн (*Schein*) дефинише консалтинг као процес, где консултант и клијент раде заједно при дијагнози и тражењу решења проблема.¹⁹⁹

Пословни консалтинг је процес тражења и давања помоћи особи, групи, организацији или већем систему, са циљем да се, уз мобилисање интерних и

¹⁹⁸ Philips, J., (2000): The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects, McGraw-Hill Companies, Inc.

¹⁹⁹ Schein, E. (1987), Process Consultation Volume II: Lessons for Managers and Consultants, Addison-Wesley, Reading, MA.

екстерних ресурса, суочи са проблемом и уложи напори у реализацију потребних промена²⁰⁰

Менаџмент консалтинг подразумева независне и објективне саветодавне услуге оспособљених особа, које клијентима помажу да дефинишу и анализирају шансе (прилике) и проблеме. Консултант предлаже решења или излазну стратегију. Ако клијент то жели, консултант помаже у имплементацији решења. У суштини, консултант покушава да помогне при спровођењу креативних промена у приватним и јавним организацијама са разумним коришћењем знања и вештина.²⁰¹

Пословни консалтинг нуди услуге оним организацијама, које себи не могу приуштити да запосле толико људи, колико им различитих знања треба. Такве организације се окрећу пословним саветницима и од њих купују услуге.²⁰²

*Canback*²⁰³ дефинише пословни консалтинг, односно пословне консултанте као особе које пружају савете у оквиру стратешког менаџмента, организационом или оперативном контексту, а који се институционално организују у фирмама.

Пословни консалтинг подразумева саветодавне услуге, које за организације преузимају и припремају посебно оспособљене и квалификоване особе. Тиме помаже организацији, односно клијенту, пошто на објективан и независан начин дефинише проблеме менаџмента, анализира их, предлаже решења и на захтев учествује у њиховом спровођењу.²⁰⁴

Процес пословног консалтинга није једноставна технологија за рад са групама, нити је то модел за индиректно саветовање, тако да захтева свестан напор да се донесе закључак да ли је однос између консултанта и клијента искрен и каква је стварна ситуација.²⁰⁵ *Lippitt i Lippitt*²⁰⁶ напомињу да је консалтинг двосмерна интеракција - процес тражења, давања и примања помоћи. Међу важне претпоставке доброг менаџмент консалтинга спадају јасан договор пре почетка консалтинга и добру комуникацију и сарадњу консултант-клијент.²⁰⁷

Greiner i Metzger дефинишу менаџмент консалтинг као процес пружања саветодавне услуге у области менаџмента, при чему је консултант оспособљен да препозна проблеме, анализира их, предложи клијенту решења и помогне при њиховом спровођењу.²⁰⁸

²⁰⁰ Lippitt G., Lippitt R., (1986) *The Consulting Process in Action*, 2. ed., San Francisco, Jossey-Bass Pfeiffer. str.1.

²⁰¹ Barcus S. W., Wilkinson J. W., (1994) *Handbook of Management Consulting*. New York : McGraw - Hill. str.1-4.

²⁰² Verroca D., (1998) *A Comparative analysis of external management consultants in the public and private sectors*. PhD Dissertation, Pittsburgh, University of Pittsburgh. str.8.

²⁰³ Canback S., (1998) *The Logic of Management Consulting*, Part 1. *Journal of Management Consulting* 10 (2): p.3-11(ovo je na str.3.)

²⁰⁴ Tavčar M. I., (1998) *Svetovanje v managementu*. Koper : Visoka šola za management. str.116.

²⁰⁵ Schein, Edgar H. (1999) *Process consultation revisited*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

²⁰⁶ Lippitt G., Lippitt R., (1986) *The Consulting Process in Action*, 2. ed., San Francisco, Jossey-Bass Pfeiffer. (ovo je na str.1)

²⁰⁷ Pyle B. M., (2001) *The corporate consultant as the "paid outsider"*. PhD Dissertation, Chicago, Loyola University. str.5.

²⁰⁸ Kubr Milan, (2002) *Management consulting*. International Labour Office, Geneva . str.3

Према Гилберту, пословни консалтинг је процес трансфера знања и способности онима који имају мање знања и искуства.²⁰⁹ То је невидљива услуга, интелектуална додатна вредност и непрестано је потребно изнова утврђивати где додаје вредност и које врсте знања преноси.²¹⁰

Кастро, Алвеш и Проенка²¹¹ истичу да је пословни консалтинг комплексна, професионална и високо стручна услуга, која се најчешће реализује у виду пројекта. Независност консултанта је веома значајна и то у финансијском, административном, политичком и емоционалном смислу.

Ако сублимирамо дефиниције различитих аутора, закључујемо да различите дефиниције произилазе из описа услуга или делова процеса, при чему сви они истичу скуп елемената који одређују (дефинишу) пословне или менаџмент консалтинг. Пословни консалтинг је процес решавања пословног проблема, преноса знања и мотивације, то је синоним за подршку и убрзавање, при чему је клијент власник проблема и то остаје све време трајања процеса. Консалтинг као екстерни (спољни) фактор (чинилац) нуди углавном оно што је појединцима унутар предузећа теже видљиво и изводиво. Технологија пружања услуга пословног консалтинга није једноставна, нити је могућа по јединственом и универзалном моделу. Такође, важно је увек имати у виду да тежиште (фокус) треба да буде на двостраном интеракцијском односу.

4.4.1. Процесна природа менаџмент консалтинга

Тежња ка разумевању процеса, преговарање и обликовање решења, нуди нов поглед у процес пословног консалтинга.²¹² У току консалтинг пројекта, консултант и клијент предузимају читав сет активности које су потребне за планирање и остваривање жељених промена. Низ ових активности се назива консалтинг процес.

Аутори који су се бавили проблематиком процеса пословног консалтинга, долазили су до различитих, али у основи веома сличних фаза тог процеса. Тако *Margulies i Raia*²¹³ у својој студији идентификују процес пословног консалтинга са:

1. верификацијом и решавањем проблема,
2. повратном информацијом,
3. коришћењем анализе,
4. односом консултанта и клијента,
5. посвећеношћу, и
6. системом приступа.

²⁰⁹ Gilbert A. J., (2004) The role of Ethics in Decision Making for Senior Management Consultants in Large Consulting Firms. PhD Dissertation, Washington, The George Washington University. str.5.

²¹⁰ Czerniawska Fiona: Meet the MasterMinds: Fiona Czerniawska on the Present and Future of Consulting. Management Consulting News. str.2.

[URL:http://www.managementconsultingnews.com/interviews/czerniawska_interview.php], 23. 9.2006

²¹¹ Castro, L., Alves, G. and Proença, F., (2005), "The Key Dimensions in the Development of the Consultant-Client Relationship: A Suggestion for a Business Relationship Profile", in Batt, Peter J. (eds.), Building Social Capital in Networks, Proceedings of the Second Conference of the IMP Group in Asia, Curtin University of Technology, Perth, Australia.

²¹² Povše H., (2007) Analiza odnosa svetovalec – svetovanec v procesu poslovnega svetovanja v sloveniji, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. (ovo je na str.10-14)

²¹³ Margulies N., Raia A., (1972) Organization development: Values, process and technology, New York.

*Artur N. Turner*²¹⁴ разлаже процеса пословног консалтинга на седам фаза, у којима треба:

1. Понудити клијенту информацију,
2. Утврдити клијентове проблеме,
3. Поставити дијагнозу проблема,
4. Обликовати предлог на основу дијагнозе,
5. Помагати при имплементацији,
6. Обезбедити знање за клијента, и
7. Стално побољшавати ефикасност организације.

*Kellogg-ova*²¹⁵, у свом моделу дефинише следеће фазе процеса пословног консалтинга:

1. Први састанак и договор о сарадњи,
2. Идентификација проблема,
3. Предлог решења,
4. Имплементација,
5. Закључење посла.

*Lippitt i Lippitt*²¹⁶ дефинишу шест фаза процеса пословног консалтинга, и то:

1. Почетни контакт и улазак у процес пословног консалтинга,
2. Уговор и обликовање односа у консалтингу,
3. Дијагноза и дефинисање проблема,
4. Постављање циљева и план реализације,
5. Извршавање активности и евалуација,
6. Завршетак уговора.

За дефинисање консалтинг процеса најчешће се ипак користи једноставан модел који обухвата пет фаза. Модел, приказан на наредној слици укључује кључне фазе консалтинг процеса: почетак, дијагнозу, планирање активности, реализацију/имплементацију и завршетак.²¹⁷

²¹⁴ Arthur, N. Turner N. A. (1982). Consulting Is More Than Giving Advice, Harvard Business Review. pp.120-129. (ovo je na str.122)

²¹⁵ Kellogg, D. McK. (1985). Contrasting Successful and Unsuccessful Consultation Relationships: Group & Organization Studies, 9(2), pp.151-176.

²¹⁶ Lippitt, G., Lippitt R. (1986). The Consulting Process in Action, 2. ed., San Francisco, Jossey-Bass Pfeiffer. 213 str. (ovo je na str.11)

²¹⁷ Kubr, M. (2002). Management consulting. Geneva. 4th ed., International Labour Office, Geneva. str.21-24.



Извор: Kubr M., Management consulting. Geneva. 4th ed. International Labour Office, Geneva, 2002. str.21.

Слика 4.4.: Фазе процеса консалтинга

4.4.1.1. Почетак консалтинг процеса

У почетној фази консултант почиње рад са клијентом. Ова фаза обухвата њихов први контакт, разговор о томе шта клијент жели да постигне или промени у својој организацији и како консултант може да му помогне. Разјашњавају своје улоге, припремају оквирни план задатака на основу прелиминарне анализе проблема, и договарају се (и уговарају) око детаља Уговора о консалтингу. Ово је фаза припреме и планирања. Често се истиче да ова фаза поставља темеље за све активности који ће уследити, јер ће све накнадне фазе бити под снажним утицајем квалитета активности из ове фазе, односно по врсти односа који успоставља консултант са клијентом на самом почетку. У овој почетној фази, такође може да се деси да предлог није урађен на задовољство клијента и да услуга не буде уговорена, односно да буде контактирано неколико консултаната да представе своју понуду, али само да само један од њих буде изабран.

У основи постоје три могућности за почетни контакт: контактира консултант, контактира клијент, или међу њима посредује трећа особа. Однос консултанта према клијенту у тој фази је углавном слушање и разјашњавање. Проблем консултанта је у недостатку сазнања о садржини и позадини (историји настајања) проблема, а предност је у томе да може бити објективан, као екстерно лице (поглед споља). Значајно у тој фази је такође, да консултант и клијент разјасне, колико времена, енергије, кредибилности и поверења су спремни да уложе у решавање проблема. У почетној фази је такође значајно, да консултант и клијент провере да ли међу њима постоји могућност за развој ефикасних интеракцијских односа. Овде

је потребно нагласити, да се не тежи породичном или пријатељском односу, већ је потребно да и консултант и клијент препознају своје свесне и подсвесне препреке за настајање квалитетног партнерског односа.

У уговору је потребно навести жељене циљеве, као и одредити ко је за шта задужен и одговоран. Клијент има у великој мери жељу да сазна колико времена, енергије и посвећености је консултант спреман да уложи, док консултант жели да зна какву и колику подршку може да очекује, које су међусобне финансијске и временске обавезе, и сл.

4.4.1.2. Дијагноза проблема

Друга фаза је дубинска дијагноза проблема који се решавају. Током ове фазе консултант и клијент сарађују у идентификовању неопходних промена, дефинисању детаљних циљева које треба постићи, процени перформанси клијента, ресурсима, итд. Треба дати одговор на питања да ли је суштински проблем и потребна промена, технолошке, организационе, информативне, психолошке, или неке друге природе. Који аспекти промене су од пресудног значаја? Који ставови о промени преовлађују у организацији? Да ли је потреба за променом јасна и препозната, или ће бити неопходно да се убеди људи да мора доћи до промене?

Резултати дијагностичке фазе се синтетишу и доносе се закључци о томе како да се усмере активности да би се решавали стварни проблеми и остварили жељени циљеви. Током ове фазе могу почети да се појављују нека од могућих решења.

Утврђивање и дијагноза чињеница често добијају најмање пажње. Ипак, одлука о томе које податке тражити, које изоставити, који аспекти проблема да се испитају дубински, итд., предодређују релевантност и квалитет решења које ће бити предложено.

Такође, прикупљањем података и разговором са људима, консултант већ утиче на организациони систем клијента, а људи могу да почну да се мењају услед присуства консултанта у организацији. Међутим, утврђене чињенице морају да се чувају у разумним границама, утврђеним по природи и сврси консалтинга.

4.4.1.3. Планирање активности

Трећа фаза има за циљ проналажење решења за проблем. Она обухвата рад на једном или више алтернативних решења, евалуацији алтернатива, разради плана за спровођење промена, као и презентацију предлога за клијента. Консултант може бирати из широког спектра техника, нарочито ако клијент активно учествује у овој фази. Планирање активности захтева машту и креативност, као и систематски приступ у идентификовању и истраживању могућих алтернатива. Предлози који би могли довести до безначајних и непотребних промена се елиминишу, а одлучује се које решење ће бити усвојено. Значајна димензија планирања активности је развој стратегије и тактике за спровођење промена, посебно за рад са људским проблемима, за превазилажење отпора, односно за стицање подршке за промене.

4.4.1.4. Реализација – имплементација решења

Имплементацијом предложене промене, која је у ствари решење проблема, почињу да се претварају у стварност. Ова фаза је истовремено тест релевантности и

изводљивости предлога развијених од стране консултанта у сарадњи са клијентом. Ствари почињу да се дешавају, било као што је планирано или другачије. Могу настати непредвиђени нови проблеми и препреке, а погрешне претпоставке или планови се сада јасно виде.

Отпор променама може бити сасвим другачији од онога што је предвиђено у фазама дијагностификовања планирања. Оригинални план активности често мора да буде исправљен, пошто није могуће тачно и детаљно предвидети сваки однос, догађај или став. Услед тога се и реализација често разликује од плана. Стога је адекватно праћење имплементације и управљање њоме веома важно. Међутим, то је истовремено и питање око кога се јавља много неспоразума. Многи консалтинг задаци се у пракси завршавају предајом извештаја са акционим предлозима клијенту, односно пре него што почиње њихова имплементација. Ако клијент сматра да је у потпуности способан за реализацију промене, и жели да то уради сам, не постоји ниједан разлог зашто он или она треба да настави да користи консултанта. Консултант може да заврши свој посао већ после дијагностичке фазе. Нажалост, одлука (углавном клијентова) да се прекине задатак после дијагностичке фазе често одражава погрешну процену клијента о сопственој способности и одлучности да се предлози спроведу самостално, без даље помоћи од стране консултанта.

Истовремено постоји и доста раширена заблуда међу консултантима, према којој консултант не морају да постигну више од предаје својих извештаја о предлозима, који је прихваћен од стране клијената. Неки клијенти се одлучују за овакве услуге јер заиста не разумеју да чак и одличан извештај не може да пружи гаранцију да ће нови систем (промена, предложено решење) у ствари функционисати и да ће очекивани (и обећани) резултати бити постигнути. Остали клијенти могу бити срећни, односно сасвим задовољни оваквом ситуацијом, јер оно што су они заиста желели јесте само извештај, а не стварне промене.

Фаза реализације би морала бити повезана са евалуацијом (која следи), са повратним информацијама и са могућношћу додатних (корективних) активности.

4.4.1.5. Завршетак консалтинг процеса

Пета и последња фаза у консалтинг процесу обухвата неколико активности. У првом реду, од стране клијента и консултанта (консалтинг фирме) морају да буду оцењени учинци консултан(а)та током задатка, приступ, направљене промене и постигнути резултати. Коначни извештаји се презентују и дискутују. Измирују се међусобне обавезе. Ако постоји интерес за наставак сарадње, односно дугорочну сарадњу, сада је моменат да се о томе разговара (и(ли) преговара). Када су ове активности завршене, прави се споразум о завршетку консалтинг задатка или пројекта, а консултант (или консалтинг фирма) се повлачи из клијентове организације.

Закључење консалтинг услуге је прилика за обострану процену испуњености очекивања, достигнутог нивоа односа између консултанта и клијента, као и могућности и изгледа за будућу сарадњу.

4.4.2. Поступак пружања консултантских услуга

Постоје различити начини, односно методе за пружање консултантских услуга, зависно од величине фирме, као и од величине проблема, а најчешћи су.²¹⁸

1. Истраживање и пружање управљачких и пословних информација (клијент их може користити или игнорисати; консултант може да буде сусретљив и да одговара на питања или професионално активан, вршећи избор и саопштавајући клијенту оне информације које треба да сазна);
2. Преузимање клијентових задатака (консултант преузима задатке уместо клијента, који може да буде укључен у рад или не – према свом избору; правило је да консултанта не треба користити за рутинске послове);
3. Преношење система и методологија (консултант предлаже клијенту и пружа помоћ код увођења система и методологија које је развила консултантска фирма или купила на тржишту);
4. Демонстрирање и инструкирање клијента како да обавља послове (демонстрирање и помоћ клијенту да овлада усавршеном методологијом);
5. Дијагностификовање стања клијентовог пословања (помоћ клијенту да спозна квалитете и слабости своје компаније, положај на тржишту и развојне потенцијале, на основу реалних чињеница);
6. Инструкције клијенту (такозвано „адвокатисање“, ако клијент жели да консултант изврши избор или ако је клијент неодлучан у кључном моменту);
7. Презентовање алтернатива са препорукама (консултант препоручује најбољу варијанту, препуштајући клијенту да изврши коначан избор);
8. Презентовање алтернатива без препорука (исто као под 7, без препорука);
9. Постављање питања у циљу подстицања мишљења и акција (отворено или индиректно указивање клијенту на постојеће или пропуштене шансе, изборе који му стоје на располагању, одлуке које је потребно донети, неискоришћене ресурсе, итд);
10. Посматрање процеса у организацији, а потом указивање клијенту на оне процесе и односе у организацији који негативно утичу на перформансе, као и на могућности њиховог побољшања;
11. Размена мишљења (консултант врши размену мишљења са клијентом, током које му клијент саопштава своје идеје, намере и планове, а консултант даје своје експертско мишљење);
12. Морална подршка и савети (консултанту се саопштавају бриге и жалбе, а консултант објашњава шта може да се уради, охрабрује, развија оптимистички поглед на будућност, подстиче енергију).

4.5. ТРЕНДОВИ У САВРЕМЕНОМ МЕНАЏМЕНТ КОНСАЛТИНГУ

Као и све друге делатности, тако је и менаџмент консалтинг подложен утицајима промена из окружења и променама интерног карактера, тако да углавном дели судбину других привредних делатности, наравно са свим сопственим специфичностима. Стање у менаџмент консалтинг индустрији у највећој мери зависи од зрелости и снаге привреде у различитим земљама и регионима.

²¹⁸ Pejanović R., Tica N., Timotijević M., (2007) Uloga i značaj konsaltinga u agrobiznisu, Savremena poljoprivreda, Vol. 56(1), str. 165–170, Novi Sad. str.168-169.

4.5.1. Стање сектора менаџмент консалтинга у Европи

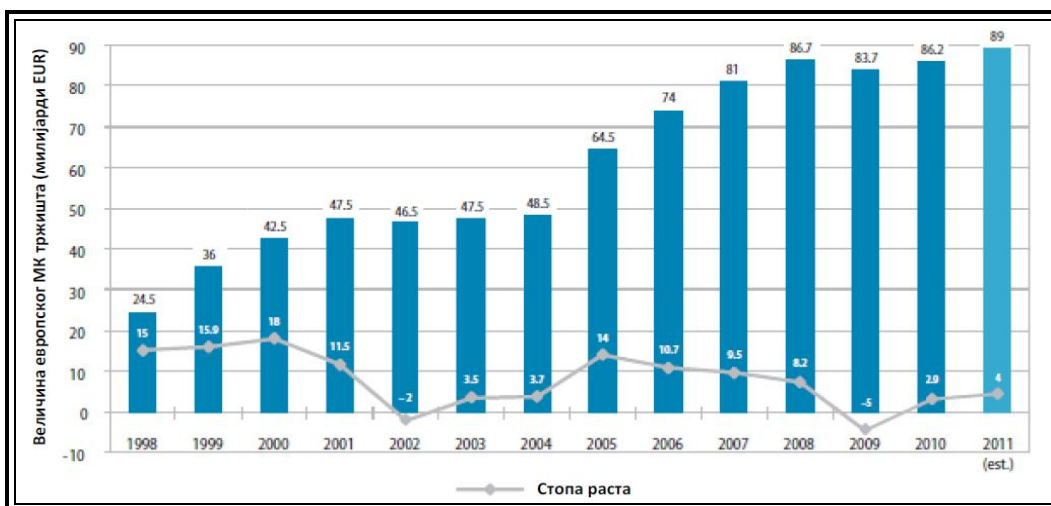
Обим консултантских услуга у Европи у последње две деценије показује узлазни тренд. После благог пада (2%) 2002. године, укупан приход од менаџмент консалтинга у Европи је већ током 2004. године порастао за 3.7% у односу на претходну годину, односно на 48.5 милијарди евра. Гледано по земљама и регионима у Европи, највеће консултантско тржиште у европском тржишту менаџмент консалтинга (МК) представља Уједињено Краљевство (УК = Велика Британија (Енглеска, Шкотска и Велс) + Северна Ирска), следе Немачка, Француска и Шпанија. У земљама Источне Европе расте тражња за консалтинг услугама услед суштинских тржишних промена и потребе унапређења конкурентности предузећа. Међутим, и поред тога, учешће консултантских прихода земаља Источне Европе у укупном европском МК тржишту је релативно мало и износи око 4%.

Табела 4.5.: Учешће у европском тржишту менаџмент консалтинга

Земље	Учешће у МК тржишту %
Уједињено Краљевство (УК)	30.0
Немачка	27.0
Француска	12.0
Шпанија	6.0
Северни регион	5.0
Норвешка	4.0
Италија	4.0
Источна Европа	4.0
Остатак Европе	4.0
Швајцарска	2.0
Португалија	2.0

Извор: FEACO - The European Federation of Management Consultancies Associations (2011) Survey of the European Management Consultancy Market, Brussel, Belgium.

После неколико година спорог раста почетком овог века, од 2004-2009. године приходи менаџмент консалтинга су интензивно расли, да би 2009. год., уследио пад од 4%. Међутим то је било само привремено, и већ у 2010-ој укупан приход у сектору менаџмент консалтинга је скоро достигао ниво из 2008., а тај тренд је настављен и 2011. године.



Извор: FEACO - The European Federation of Management Consultancies Associations - Survey of the European Management Consultancy Market 2010-11.²¹⁹

Слика 4.5.: Величина европског менаџмент консалтинг тржишта 1998-2011.

Земље Централне и Југоисточне Европе имају различиту зрелост консултантског тржишта. Наиме, његов интензиван развој почео је после 1990. године. Прве филијале међународних консултантских компанија основане су у земљама које су се граничиле са развијеним консултантским тржиштима Западне Европе. Последњих година је отпочео други талас тржишне пенетрације, чиме су удаљена тржишта Југоисточне Европе постала доста атрактивнија. Словенија има статус земље са најзрелијим консултантским тржиштем, пошто је прва земља у региону која је приступила ЕУ. Компаније у земљама Централне и Југоисточне Европе се значајно разликују по тражњи за консултантским услугама, и то у следећем:²²⁰

- Тражња за консалтингом у јавном сектору константно расте у Пољској, Мађарској, Чешкој, Румунији и Бугарској, под утицајем потребе имплементације, примене и одржавања ЕУ норматива;
- Локалне консултантске компаније и индивидуални консултанти се чешће ангажују од консултаната из Западне Европе због познавања локалног језика и прописа;
- У земљама Централне Европе, као што је нпр. Словенија, значајно је порасла потреба за међународним консалтинг искуством и консалтинг препорукама, што је такође знак зрелости консултантског тржишта;
- У већини компанија још увек је присутно аутократско разумевање лидерства, што захтева крупне промене организационе културе и стила управљања.

Тржиште консалтинга се последњих година значајно развија. Консултантске компаније из Западне Европе су у 2004. години генерисале 96% прихода на МК тржишту Европе, док је учешће земаља Централне и Источне Европе износило око 4%, али са трендом раста. Досадашња стопа раста консултантског тржишта кретала се у интервалу од 4 до 35%. Истовремено, просечна дневна зарада консултаната

²¹⁹ FEACO - The European federation of management consultancies associations (2011) Survey of the European management consultancy market. Brussel, Belgium.

²²⁰ Према: Михајловић Б., (2012) Анализа развоја консалтинга у Европи, Теме, Бр 1. стр.137.151.

варира у распону од 100 до 1000 евра.Процењује се да ће МК тржиште и у наредном периоду остварити умерене до значајане стопе раста.

Најзначајнији покретачи развоја консултантског тржишта у Централној и Југоисточној Европи јесу приватизација и реорганизација државних предузећа, проширење ЕУ на источни регион и либерализација националних тржишта, што све заједно доводи до појаве нових конкурената. У таквим условима компаније редефинишу своја тржишта и пословање базирају на дистинктивним стратегијама тржишних ниша, уместо на конфронтацији са међународним компанијама.²²¹

Главни покретачи развоја консултантског тржишта у Централној и Југоисточној Европи су:²²²

- Приватизација и реорганизација државних предузећа
- Проширење ЕУ на источни регион
- Либерализација националних тржишта
- Потреба унапређења ефикасности због подизања нивоа зараде
- Интензивни процеси мерцера и интегрисања
- Раст путем аквизиција
- Нови конкуренти на тржишту
- Дистинктивне стратегије тржишних ниша уместо конфронтације са међународним компанијама

Анализе трендова у домену менаџмент консалтинга у корелацији са економским параметрима земаља током фазе придруживања ЕУ, указују да су се симултано одвијали следећи трендови:

- приближавање економског и друштвеног система стандардима ЕУ,
- економски развој, и
- развој консултантског тржишта.

Захтеви ЕУ морају да се „преведу” на разумљив језик за предузећа којима је фактички потребан савет у вези прихватања нових правила. Постоји растућа тражња за асистенцијом у имплементацији стандарда квалитета. Такође, расте тражња за консалтингом из области људских ресурса. Перформансе компанија се побољшавају заједно са њиховом партиципацијом у програмима и пројектима ЕУ. Истовремено, присутан је тренд повезивања са поузданим локалним партнерима, услед потребе премошћавања језичких баријера, упознавања са локалном пословном културом и унапређења односа са локалним клијентима.²²³

У земљама Централне и Југоисточне Европе расте значај локалних консултантских организација, пре свега због познавања европских језика поред локалног, способности да се брзо одговори захтевима клијента, познавања локалних обичаја и прописа, географске близине и др. Компаративна анализа консултантског тржишта у земљама Централне и Источне Европе упућује на закључак да постоји значајан степен корелације између стопе раста консултантског тржишта и стопе раста бруто домаћег производа (БДП). Наиме, у свим земљама које су имале позитивне стопе раста БДП-а, евидентирају се и позитивне стопе раста консултантског тржишта од преко 30%.

²²¹ Михајловић Б., (2012) Анализа развоја консалтинга у Европи, Теме, Бр 1. стр.137.151.

²²² Према: www.asocrog.cz/x5.ppt (Сајт посећен 17. 02.2011.)

²²³ Михајловић Б., (2012) Анализа развоја консалтинга у Европи, Теме, Бр 1. стр.137.151.

Табела 4.6.: Компарација консултантског тржишта у земљама централне и источне Европе

Земља	Број становника (у мил.)	БДП	Стопа раста БДП	Приход на МК тржишту (у мил ЕУР)	Стопа раста МК тржишта
Чешка	10	126	3,7%	400	4%
Пољска	38	339	5,6%	300	30%
Мађарска	10	109	3,9%	226	5%
Румунија	22	125	8,1%	107	35%
Словенија	2	28	3,9%	90	10%
Бугарска	7	45	5,3%	56	7%
	15	129	5,1%	197	15,17%

Извор: Management Consulting International, February 2006.

Из претходне табеле је очигледно да је просечна стопа раста БДП-а била 5,1%, док је просечна стопа раста консултантског тржишта у анализираним земљама износила 15,2%, на основу чега се може извести закључак да у наведеним земљама сектор консалтинга, по стопи раста, иде испред општег економског развоја и истовремено на њега повратно утиче. То и јесте разлог што се практично ниједна напредна тржишна економија не може замислити без врхунског пословног односно менаџмент консалтинга.

Тешко је направити јасну разлику између појединих услуга менаџмент консалтинга. Поједина удружења консултаната (овде је за пример дата према *FEACO* - Европска федерација удружења менаџмент консултаната) диференцирају услуге менаџмент консалтинга на следеће категорије услуга, односно сервисне линије:

- Оперативни менаџмент,
- Информациона технологија,
- Корпоративна стратегија,
- Људски ресурси,
- Услуге менаџмента и аутсорсинг услуге.

Оперативни менаџмент - Консултантске услуге у овој области консалтинга фокусиране су на оперативне аспекте организације. Оне обично обухватају производни менаџмент, набавку и дистрибуцију. Кључна тржишта ових консалтинг услуга су: Грчка, Швајцарска, Француска, Немачка и Источна Европа. Према проценама *FEACO*, у наступајућим годинама очекује се натпросечан раст ове сервисне линије консалтинга.²²⁴

Информационе технологије – Ове менаџмент консалтинг услуге односе се на складиштење, организовање и коришћење пословних информација у сврху квалитетнијег пословног одлучивања. Иако је последњих година ова врста консалтинг услуга изгубила лидерску позицију коју је раније имала, по укупном приходу налазе се на другом месту, испред консултантских услуга корпоративне стратегије.

Корпоративна стратегија – Ове консултантске услуге тичу се дугорочног и стратешког аспекта пословања и управљања предузећем, односно организацијом.. Овај тржишни сегмент менаџмент консалтинга у благом је паду по висини прихода,

²²⁴ <http://www.feaco.org/industry/annualsurvey> (сајт посећен: 16.02.2012.)

али је и даље на трећем месту. Традиционално је добро развијена у Северном региону, Источној Европи, Швајцарској и Португалији.

Људски ресурси – Менаџмент консалтинг у овој области има за циљ да унапреди кадрове организације. Главне области ове области менаџмент консалтинга су истраживање и селекција, тренинг и развој, мерење перформанси и менаџмент. Последњих година, ове услуге су оствариле највећу стопу раста, али још нису на нивоу претходно поменути три врсте менаџмент консалтинг услуга. У наступајућим годинама очекује се натпросечан раст ове сервисне линије.

Аутсоурсинг – Ове услуге су за многе велике менаџмент консалтинг фирме постале веома значајне јер остварују највише стопе раста, у компарацији са свим осталим сервисним линијама менаџмент консалтинга. Као резултат боље информисаности клијената и све већег броја консултаната у свом пословном окружењу, клијенти тј. купци консултантских услуга су постали софистициранији и захтевнији. Клијенти очекују темељно познавање њиховог сектора пословања, односно тржишта. Они преферирају мање пројекте са јасно дефинисаним и квантификованим резултатима, који су директно повезани са трошковима за ову услугу. Такође, клијенти захтевају партиципацију консултаната у смислу подршке током фазе имплементације пројекта.

Тржиште менаџмент консалтинга је врло атипично тржиште, са великим бројем малих играча и изразито малим бројем великих консултантских компанија. Међутим, по висини прихода на тржишту доминирају глобалне консултантске куће.

У Србији се ангажман екстерних консултаната, генерално, посматра врло критички. При томе, екстерни консултанати су врло скупи, њихова примања далеко премашају примања запослених стручњака, што, нормално, код ових изазива сумњичавост, подозрење, завист, па све то резултира извесном дозом отпора.

Табела 4.7.: Приходи по консултанту на МК тржишту Европе

Земља	Годишњи приход по консултанту (EUR)
Чешка	50,000
Мађарска	65,000
Румунија	50,000
Словенија	65,000
Бугарска	20,000

Извор: www.asocpor.cz/x5.ppt (Asociace pro poradenství - IMC Czech republic)

Високе трошкове консултаната не могу да поднесу многа предузећа. Због свега тога, постоји опасност да, кроз незнатно укључивање менаџмента предузећа у процес решавања проблема, не може да дође до трансфера *know-how* између менаџмента и консултаната.

Ови проблеми се могу решити интеграцијом менаџмента и консултаната у решавању проблема (партиципативни консалтинг), што води ка већој вероватноћи решавања проблема и већој спремности менаџмента да прихвати савете консултаната. У пракси се често формирају тимови који су састављени од менаџмента предузећа, представника банака и екстерних консултаната. Досадашње искуство показује да су консултанати углавном концентрисани на предузећа која се налазе у стратегијској кризи и кризи успеха. Консултанати се мало баве предузећима у кризи ликвидности

и таквим која већ подлежу инсолвентном законодавству. Као разлог за ове чињенице често се наводи страх од губитка имица и хонорара.²²⁵

4.5.2. Будући развој менаџмент консалтинга

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. Ово ће вероватно важити и у догледној будућности. Наиме, већина истраживача очекује да ће консултанти наставити да повећавају свој тржишни удео у области решавања проблема у име корпорација и других организација, па ће стога омогућити наставак привредног раста.²²⁶

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.

Ниједан од ова два сценарија не делује превише убедљиво. Без обзира на то, ако се посматра период од следећих десет до петнаест година, неколико фактора иду у корист одигравања „сценарија непрекидног развоја”. Консалтинг је могао у великој мери да савлада тешкоћу специфичности средстава и да на тај начин редефинише одговарајућу поделу рада између клијената и консултаната. Нови видови сарадње олакшавају клијентима да изместе решавање проблема ван оквира организације. Такође, консултантске организације 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”. 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) трансакциони трошкови у великим предузећима опасти. За разлику од тога, 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 и сложенија. У великим предузећима, потреба за сарадњом и координацијом биће све већа и већа. Нове технологије, попут вештачке интелигенције, вероватно неће изменити ову слику у скорије време.

4.5.3. Претња нових учесника

У новијој литератури о индустрији менаџмент консалтинга истиче се да велике консултантске фирме постају сваке године све веће, а да се истовремено, због

²²⁵ Сенић, Радослав. (1996). Кризни менаџмент. Београд: Библиотека Дијалози. стр.455.

²²⁶ Кубр, Милан. (1995). Како одабрати и користити консултанте: Водич за клијенте. (Превод). Београд: Економски институт.

ниских улазних баријера, сваки дан оснивају нове консултантске фирме, што је резултирало све већим бројем малих консалтинг фирми.^{227; 228; 229}

Главни разлог за то је чињеница да нове могућности произлазе из веома променљивог и глобализованог окружења, а мале фирме су често боље у експлоатацији нових тржишта која тада настају. Ово су екстерни чиниоци (фактори) који чине повољан амбијент за појаву малих консалтинг фирми. Осим екстерних, ту су и унутрашњи фактори унутар саме индустрије менаџмент консалтинга. Најочигледнији фактор је релативно низак утицај обима економије, што омогућава да се мале консултантске фирме појаве као провајдери менаџмент консалтинг услуга. Капитални захтеви нису велики, тако да се мале консултантске фирме могу основати и покренути и са минималним улагањима.²³⁰

Консултанти, односно консултантске организације (куће) ће у перспективи, у циљу постизања већег обима посла, већег профита, као и услед других амбиција и циљева које ће себи да задају, све више своје активности усмеравати у тражење клијената, него што ће се питати о дугорочним ефектима за клијенте. Због тога ће бити мање ефикасни у односима са клијентима, а више ће се усмерити у имплементацију стандардних технологија у жељи за већом зарадом.²³¹

У погледу будућности менаџмент консалтинга, Черниавска²³² је нагласила две могућности:

1. Да се повећа тражња за консалтинг услугама, а да се цене не повећавају. Једно од подручја, где се очекује повећање тражње је управљање људским ресурсима. Међутим ту настаје проблем, јер тржиште не потражује класичне услуге консалтинга у области управљања људским ресурсима, већ подразумева сасвим нове приступе консултаната, а не такве који су били актуелни 2001-2004. Остаје питање да ли су консултанти уложили довољно напора, енергије и креативности у то да знају саставити праву комбиновану (мешовиту) понуду, којом могу адекватно одговорити на изазове нове врсте тражње.
2. Да на значају у огромној мери добија однос консултант-клијент. Наиме, клијенти су постали знатно едукованији, захтевнији и прецизнији у својим захтевима.

У наредних три до пет година, консултанти у Србији се надају преусмерењу или проширивању свог пословања ка међународним донаторима. Мало више од трећине консултаната прижељкује такав сценарио. Мада још увек нису у довољној мери

²²⁷ Skalen F., (2007) Indirect Management Consulting – Evaluation of an alternative consulting method, Master Thesis for Study programme in Business Administration, University of Gävle, Sweden. str.47-53.

²²⁸ Clark, T. (1995): Managing Consultants: Consultancy as the Management of Impressions, Open University Press, Buckingham.

²²⁹ Simon, A. and Kumar, V. (2001): Client's views on strategic capabilities which lead to management consulting success, Management Decision, 39/5, pp. 362-372

²³⁰ Visscher, K. (2006), Capturing the competence of management consulting work, Journal of Workplace Learning, 18(4), pp.248-260.

²³¹ Block P., (2006) Meet the MasterMinds: Flawless Consulting with Peter Block. str.1-4.

[www.managementconsultingnews.com/interviews/blockinterview.php]

²³² Czerniawska F., (2006). Meet the MasterMinds: Fiona Czerniawska on Trends in Consulting. Management Consulting News. str.3.

[www.managementconsultingnews.com/interviews/czerniawska_interview.php]

упознати са појединостима, свесни су да ће се нови извори ускоро наћи на тржишту и желе да се едукују како би се на време оспособили да их користе.²³³

²³³ Prema: Udruženje poslovnih konsultanata Srbije, (2010). Kratak pregled poslovnog konsaltinga u Srbiji, Beograd. str.23.

5. МЕНАѢМЕНТ КОНСАЛТИНГ У ФУНКЦИЈИ РАСТА И РАЗВОЈА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА

МСП сектор анализиран је од стране бројних аутора и са врло различитих аспеката. Генерално, главни скуп тема је у вези стратегије развоја малих и средњих предузећа, њихове конкурентности и рањивости.²³⁴ Развојна стратегија и менаѢмент малих и средњих предузећа се често заснивају на побољшању конкурентске позиције кроз развој међусобне сарадње,²³⁵ односно умрежавање,²³⁶ с тим да развој успешних малих и средњих предузећа није ограничен само на тржиште матичних земаља. Чак и најугроженија новооснована мала и средња предузећа имају потенцијал уласка у међународни ланац вредности и развој сопствене маркетиншке стратегије^{237;238} Све ове стратегије могу се остварити само на основу одређених планских активности које су такође прилично специфичне у МСП сектору.²³⁹ У случају малих и средњих предузећа, планови, па и сам опстанак, ослањају се, не само на моделе и поступке, већ једним делом и на интуицију менаѢера.²⁴⁰

Такође важан аспект анализе МСП је повезан са уклањањем препрека за развој ових предузећа. Најтипичнији аспект је повећање расположивости извора финансирања за МСП. Врло често, истраживачи виде неке могућности у обуци²⁴¹ или могућности да се прилагоде менаѢерски модели који се обично користе у већим фирмама.^{242;243} Ово такође налаже да се анализирају фактори који утичу на формирање стратегије за развој МСП.²⁴⁴

С обзиром да је сектор МСПИ веома важан за привреду земље, његова динамика значајно утиче на целокупан развој националних економија, као и на социјалне

²³⁴ Urbonavicius S., Dikcius V., (2005) Specifics of Business Consulting Services Used by Small and Medium Enterprises in a Transition Economy, *Engineering Economics*, No.3(43), Vilnius, Lithuania. str.74

²³⁵ Ishikawa, A. (editor.).The formation of networking cooperation among small enterprises in central Europe. Collection of studies. The Sasakawa Peace Foundation, The Sasakawa Central Europe Fund, 2004. 140 p.

²³⁶ Elfring, T. (2003) Networks in Entrepreneurship: The Case of Hightechnology Firms / T. Elfring, W. Hulsink // *Small Business Economics*, Vol.21, p.409-422.

²³⁷ Johnson, J. E. Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Start-ups: US and UK Evidence // *Journal of International Entrepreneurship* 2004 (2), p.139-154.

²³⁸ Chen, H. L. The Establishment of Global Marketing Alliances by Small and Medium Enterprises / H. L. Chen, Y. Huang // *Small Business Economics*, 2004, Vol. 22, p.365-377.

²³⁹ Ibrahim, N. A., Angelidis, P. J., Parsa F., (2004). The Status of Planning in Small Business . *American Business Review*, June 2004, p. 52-60.

²⁴⁰ Enright, M. Approaches to market orientation and new product development in smaller enterprises: A proposal for a context-rich interpretive framework // *Journal of Strategic Marketing*, 2001, 9, p. 301-313.

²⁴¹ Storey, D. J. Exploring the link, among small firms, between management training and firm performance: a comparison between the UK and OECD countries // *The International Journal of Human Resource Management*. February 2004, p. 112-130.

²⁴² Naylor, J., Hawkins N., Wilson C., (2001) Benchmarking Marketing in an SME: The Case of an Italian Kitchen Furniture Manufacturer. *The Marketing Review* Vol.1, p.325-339.

²⁴³ McLarty, R. (2003) The Attitudes of British Managers in Small and Medium- Sized Enterprises to the Implementation of Value Chain Concept . *International Journal of Management*, Vol. 20, No 4, p. 430-442.

²⁴⁴ Gibbons P. T., O'Connor T., (2005) Influences on Strategic Planning Processes among Irish SMEs . *Journal of Small Business Management*, Vol.43(2), p.170-186.

сфере у многим земљама (углавном кроз запошљавање). Стога је неопходна стална анализа и отклањање препрека за раст ових предузећа. Уводе се бројни програми за уклањање или смањење препрека за њихов развој. Најчешће, су они концентрисани на програме финансијске (кредитне) подршке и образовање, односно образовне програме. Међутим, такође се могу посматрати и многи други утицаји на раст и развој МСП. Један од њих је коришћење услуга професионалних пословних консултаната, које кроз додатну експертизу и обуку, могу да дају значајан допринос расту и развоју малих и средњих предузећа. У том циљу се често интегришу различите врсте менаџмент консалтинг услуга и друге врсте екстерне подршке, у складу са карактеристикама појединих предузећа.

Позната је чињеница да много малих предузећа пропадне практично и пре него што почне озбиљно да послује. Само нека од њих “преживе” првих пар (3-5) година пословања, а заиста ретки предузетнички подухвати резултују озбиљним предузећима која расту и развијају се. Иако се неуспеси у пословању МСП не могу у потпуности избећи у тржишном систему пословања, стопа неуспеха може да се смањи ако се неки од узрока препознају признају и ако се делује превентивно. Веома користан приступ састоји се у идентификовању симптома неуспеха пре него што посао дође до “тачке са које се тешко може вратити у нормалан ток”. У ствари, ако недостаци могу да се дијагностикују довољно рано, предузетницима односно власницима/менаџерима МСП се може пружити благовремена и адекватна помоћ, тако да неуспех може бити избегнут, а потенцијал за раст и развој увећан и искоришћен.

То истовремено значи, да мала и средња предузећа, да би се развијала и расла, морају константно да се мењају и да сваки сегмент пословања подижу на што је могуће виши ниво компетентности, односно да морају да послују изнад тренутног нивоа сопственог знања и расположивог времена предузетника односно власника. Стога предузетници, односно власници/менаџери малих и средњих предузећа морају перманентно да стичу и унапређују своја менаџерска знања и вештине. Поред система „самоусавршавања“, неопходна им је и екстерна помоћ особа и организација са високим степеном професионалног знања из појединих области пословања, односно менаџмента. Ту врсту помоћи између осталог, предузећима пружају институционалне и приватне саветодавне организације, као и независни консултанци.

5.1. АНАЛИЗА СПЕЦИФИЧНОСТИ МЕНАЏМЕНТ КОНСАЛТИНГА У МСП

У малим пословним организацијама, предузетник, власник менаџер је синоним, персонификација саме организације. Са развојем власника уједно се развија и предузеће. Анализа развојних проблема предузећа је посебно тешка ако је реч о изразито персонализованом стилу вођења у коме нема јасних функцијских разграничења у организацији, нити је предузетник склон изградњи формалне организације. Без обзира на то, предузетници и власници/менаџери малих и средњих предузећа прилично нерадо ангажују консултанте, али под притиском тржишних захтева, они су приморани на то, што представља „велику промену“ у њиховим ставовима о доприносу који један спољни консултант може дати њиховом бизнису. Захваљујући томе, могуће је видети побољшања у менаџерској

комуникацији, планирању и организацији, способност да се уведу промене у пословању, али и оцени индивидуално деловање.

Такође, предузетници и власници малих и средњих предузећа су скептични када је у питању мотивација путем едукације, те се радије опредељују за разне системе плаћања и награде у облику финансијског подстрека. У сваком случају, на различите начине се долази до повезивања менаџмента, запослених и одговорности. Мала и средња предузећа су прилагођена пракси и процесу континуираног побољшања производа и(или) услуга. Конкурентска предност МСП огледа се између осталог у успешном тимском функционисању, ротацији посла и комуникацији, при чему настаје видљив и сврсисходан менаџмент процес. У том циљу консултанци су веома погодни да предоче запосленима ниво сложености процеса у предузећу и значај њиховог разумевања и повезивања с различитим пословним операцијама. У таквим условима запослени у МСП су свеснији потребе да буду одговорни за квалитет производа. Упоредо са оваким консултацијама, предузетницима и власницима МСП се указује како најповољније могу да набаве нову и замене застарелу опрему путем лизинга, кредита из најповољнијих извора финансирања, како се стварају и усвајају иновације, итд.

Како пословна активност предузећа растом предузећа постаје све комплекснија, расте потреба за екстерном стручном подршком. У многе облике подршке и помоћи малим предузећима сливају се врло велика средства, па једно од врло битних питања, које се може поставити јесте, да ли су ти облици подршке циљно усмерени и делотворни. Чињеница је да се од стране разних државних институција, удружења предузетника, пословних банака, рачуноводствених агенција, као и од стране приватних консултаната, и др., нуде разни облици нефинансијске помоћи, али често без добре анализе, који су стварни проблеми предузетника и какве су им услуге/подршка уистину потребни.

Многа практична искуства показују да су облици помоћи која је потребна предузетницима и власницима малих предузећа врло различити, а да пре свега зависе од:

- степена образовања и пословног искуства предузетника,
- личних способности и могућности предузетника,
- природе пословне активности и карактеристика привредне гране,
- нивоа пословне организације,
- фазе развојног циклуса предузећа (почетна фаза, експанзија,...),
- расположиве предузетничке инфраструктуре у околини, и др.

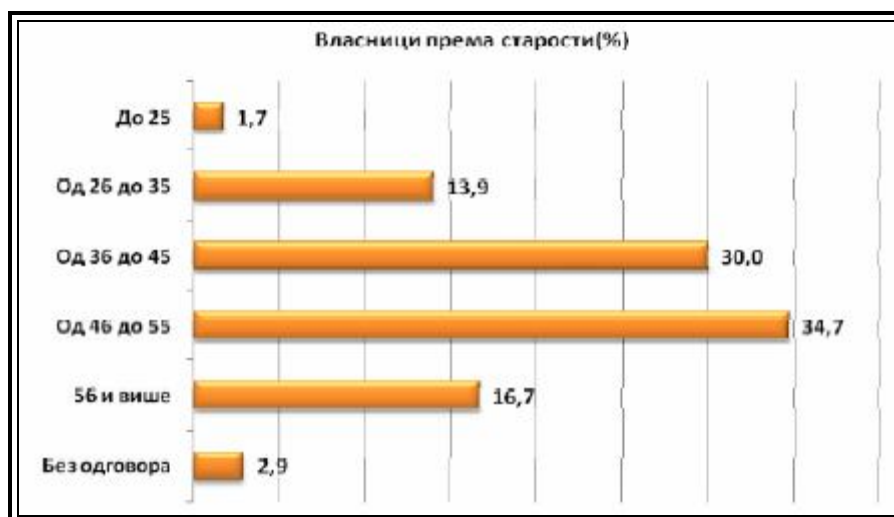
5.1.1. Менаџмент пракса малог бизниса у Србији

Према истраживању Републичке агенције за развој малих и средњих предузећа и предузетника, а на основу Акционог плана за спровођење стратегије развоја конкурентних и иновативних МСП, спроведена је анкета о малим и средњим предузећима и предузетницима. Истраживање је реализовано у сарадњи Републичке агенције за развој МСП и Републичког завода за статистику.²⁴⁵

²⁴⁵ Републичка агенција за развој МСПП, (2009) Стање, потребе и проблеми малих и средњих предузећа и предузетништва, Београд. (ово је на стр. 10-23.)

5.1.1.1. Профил предузетника/власника МСП

Према резултатима поменутог истраживања, већина предузетника и власника МСП има између 36 и 55 година (укупно 64,7%). Заступљеност млађих категорија предузетника (мање од 35 година), са уделом од 16% анкетираних, није наглашена, чак је за један процентни поен нижа у односу на најстарију категорију предузетника.



Извор: Републичка агенција за развој МСПП, Стање, потребе и проблеми малих и средњих предузећа и предузетништва, Београд, 2009. стр.11.

Слика 5.1.: Старосна структура предузетника и власника МСП у Србији

Њихове квалификације варирају у односу на величину МСП. У средњим предузећима доминирају власници са високим степеном образовања, код малих предузећа њихов удео је такође надпросечан, док код радњи предузетници са средњом стручном спремом чине скоро две трећине анкетираних из ове категорије. Уочена је највећа усклађеност формалног образовања власника са делатношћу фирме код средњих предузећа (69%), а најмања код радњи (43%). Највише одговарајућих стручних квалификација власника има у здравству, што је очекивано с обзиром на прописани режим рада приватних фирми из ове делатности, затим код интелектуалних услуга и грађевинарства, а најмање у угоститељству, трговини на мало и саобраћају.

Вишегодишње предузетничко искуство у актуелном бизнису одлика је већине предузетника и власника МСП од којих две трећине пре почетка рада садашње фирме, нису имали сопствени бизнис. Ово истраживање је потврдило правило да приватан бизнис тражи велику посвећеност власника који су уједно и менаџери фирми. Око 80% анкетираних предузетника ради у фирми дуже од прописаних часова рада у току недеље, а за око трећину недељни радни ангажман траје дуже од 60 часова. Време посвећено фирми условљено је њеном величином, наравно и сложености делатности. Код средњих предузећа за 90% предузетника радна недеља траје дуже од 40 часова, а за 36% дуже од 60 часова. Код микро предузећа 77% власника ради више од нормираних часова рада недељно.

Планове за даље ширење пословања, односно раст и развој имало је нешто више од половине средњих и малих предузећа, док је највећа суздржаност у вези са

развојним намерама у наредне три године учљива код предузетничких радњи и микропредузећа.

5.1.1.2. Коришћење пословних савета

Код домаћих предузетника није развијена склоност ка коришћењу пословних савета од специјализованих институција или фирми. У пословању се најчешће ослањају на савете колега и пословних партнера или књиговођа. Око 74% одговора анкетираних односи се на ове категорије саветодаваца. Саветодавне услуге националних институција и коморе апсорбовале су 9% одговора, а приватних консултантских кућа 4%. Пословне савете књиговођа најрадије користе микро предузећа и радње, као и предузетници из области трговине на мало, угоститељства, израде софтвера, док се на колеге из истог бизниса нешто више ослањају менаџери производних, графичких и саобраћајних фирми.²⁴⁶

Удружење пословних консултаната Србије је спровело истраживање на тему пословног консалтинга у Србији чији резултати указују на то да је консултантска индустрија живи део привреде у Србији. Како у Србији не постоје консултантске куће које заиста испуњавају мерила за велико предузеће, јасно је да сва ова предузећа спадају у сектор малих и средњих предузећа (МСП) – који је, према подацима Владе, обезбедио 16% нових радних места у Србији у 2009. години. Одговори на питања о успеху, плановима за будућност, улагању у сопствени раст и спремности да раде више открили су групу преданих појединаца који су схватили да је потребно да се напорно ради, постижу добри резултати и стално напредује. Они нуде услуге и производе превасходно приватним предузећима, али и невладиним организацијама, државним и јавним предузећима и међународним предузећима која послују у Србији.²⁴⁷

Консултанти у овом истраживању испољили су вештине и таленте савременог стручног кадра. Они су прилагодљиви, нарочито у учењу нових вештина и праћењу потреба тржишта. Домишљато решавајући проблеме, они граде мреже и склапају стратешка партнерства (59%) у оквиру своје развојне стратегије. Осамнаест одсто њих (18%) спремно је да обезбеди нову услугу или производ уколико клијент затражи нешто изван тренутне понуде. Више од пола (52%) уводи стратешке partnere у пројекте да би задовољили потребе клијента. Седам од 10 консултаната рекло је да редовно продаје до пет услуга и да на њима углавном остварује добит.

Проток готовине је највећа препрека пословању. Мало мање од трећине (31%) испитаника рекло је да им је највећи финансијски изазов постизање равнотеже између прихода и расхода. Готово четвртина консултаната (23%) изјавила је да су наплата потраживања, време плаћања и кашњења клијената у плаћању за услуге главни извори невоља са протоком готовине. Опште лоше стање привреде такође узима данак, јер 16% испитаника тврди да потенцијални клијенти избегавају сарадњу са консултантима ради смањења својих трошкова.

Влада би могла да учини више да помогне развој консултантског пословања. Иако се, од четири понуђена одговора, стање тржишта у Србији нашло тек на трећем месту међу највећим препрекама пословању, високи порези (13%), недостатак

²⁴⁶ Републичка агенција за развој МСПП, (2009). Стање, потребе и проблеми малих и средњих предузећа и предузетништва, Београд. (ово је на стр. 17.)

²⁴⁷ Udruženje poslovnih konsultanata Srbije, (2010). Kratak pregled poslovnog konsaltinga u Srbiji, Beograd. str.6-7.

стратегије за развој пословања (11%), спора администрација (9%) и недостатак правног оквира за делатност консултаната (7%) били најчешће дати као разлози због којих, по мишљењу испитаника, Влада спутава развој пословања у Србији.

Утисак постојања корупције, подмићивања тј. привилеговања подрива конкуренцију у земљи. Готово пола (46%) испитаника изјавило је да је неко њима близак на неки начин био повезан са подмићивањем или корупцијом. Више од пола (54%) изјавило је да су изгубили на наводно отвореном тендеру јер је исход заправо био унапред одлучен.

Консултантима великом већином свој успех оцењују на основу задовољства клијента. Седамдесет осам одсто (78%) испитаника изјавило је да је задовољити клијента својим радом за њих прво или друго најважније мерило успеха. По 45% испитаника навело је још и добит, односно бригу о запосленима.

Да се закључити да се ови консултантима у многоме поносе квалитетом свог рада, својим угледом и развијањем и одржавањем јаким веза са клијентима. Резултат овога су задовољни клијенти који се јављају за поновну сарадњу и активно препоручују своје консултанте другима, доносећи тако консултантима нове клијенте и послове.

Притом, иако је профит сам по себи важан делу консултаната, многимима је далеко важније да свој посао обаве како треба, да буду иновативни или водећи на тржишту, и да испуне потребе својих клијената. Лично задовољство ових консултаната зависи од фактора који су теже мерљиви, али њима врло важни.

5.1.2. Менаџмент консалтинг у МСП

Пословни консултантима, у које спадају експерти из разних консултантских кућа, као и стручњаци са факултета и института, могу да одговоре на конкретан проблем предузетника или предузећа. Ови консултантима имају велико искуство и могу да понуде сасвим оригинална, али и готова решења, а у великом броју случајева и имплементирају иста. Они такође могу да буду од помоћи и пре него се проблем појави, пружајући услуге развоја новог производа, контроле трошкова, реорганизације итд. Корисно је ангажовати консултанта пре било каквог доношења кључних одлука, јер на тај начин фирма може добити непристрасно, објективно и пре свега стручно мишљење. Међутим, за већину малих фирми они су и превише скуп извор спољне помоћи.

Уколико се фирма определи за ангажовање консултанта треба да размотри следеће елементе:²⁴⁸

- У којим областима је потребан консултант?
- Да ли консултант има значајније референце у области у којој је потребна помоћ?
- Да ли су његови захтеви везани за новчану надокнаду прихватљиви?
- Да ли је сврсисходније његово ангажовање са пуним радним временом или као спољњег сарадника?

Власник у почетној фази животног циклуса предузећа сам обавља већину активности везаних за финансије, маркетинг, планирање итд. Међутим ширењем

²⁴⁸ Paunović S. (1996). Preduzetništvo - od biznis ideje do realizacije. Fakultet za menadžment Braća Karić, Beograd.

обима пословања и развојем фирме намеће се потреба за ангажовањем спољњег консултанта који је експерт у одређеној области. Оно што смо и раније поменули, предузетник (или менаџмент мањег и средњег предузећа) треба да буде довољно „паметан“, а што мање сујетан, и да издвоји области у којима њихова знања и вештине нису довољне за даљи развој бизниса.

Заједничко за све врсте малог бизниса је да је предузетницима, односно власницима/менаџерима потребна помоћ у следећим областима.²⁴⁹

1. Рачуноводство и финансије – вођење пословних књига, утврђивање износа потребних инвестиционих средстава, пословно буџетирање, контрола трошкова, припрема финансијских докумената, обезбеђење кредитних аранжмана и др.
2. Маркетинг у ужем смислу – бројне маркетиншке агенције пружају квалитетне услуге дефинисања промотивних стратегија, креирања рекламних кампања, дефинисање одговарајућег медија микса и др.
3. Правна регулатива – Правник може бити користан још у концепцијској фази (почетак бизниса) приликом припреме и креирања оснивачких и статусних аката, затим приликом дефинисања форме и власничке структуре. У каснијим фазама може помоћи у тумачењу разних закона, асистира у планирању пореских обавеза, представља фирму у судским споровима, интерпретира разне правне документе (кредитни уговори, уговори о закупу,...) и друге ствари.
4. Банкарство – Компетентне личности из области банкарства могу помоћи приликом отварања пословног рачуна, одобравања кредитних аранжмана, помоћ у избору најбоље врсте кредита (рок, камата, тип...), припремање документације приликом аплицирања за кредит, припремање финансијских извештаја...

Спољни консултанти у великој мери могу да помогну побољшању пословних резултата, под претпоставком да су добро изабрани. Са друге стране лоше изабрани консултанти могу да проузрокују значајне негативне ефекте. Фирма у почетним (али и у каснијим фазама) развоја бизниса осећа потребу да јој се помогне у многим областима. Када се консултанти ангажују увек треба имати у виду да су они ту да помогну због чега је веома битно знати како каналисати рад консултанта. Из тог разлога треба:

- Јасно дефинисати циљеве и задатке које треба да обаве;
- Захтевати процену времена и трошкова за обављање задатака;
- Захтевати извештаје о обављеном послу у редовним временским интервалима.

Сам рад предузетника са консултантима је од непроцењиве важности из још једног веома битног разлога. Ангажовањем стручњака за решавање разних проблема предузетник (фирма) је у прилици да пратећи њихов рад перманентно усавршава сопствене стручне квалитете. Иначе консултанти и нису ту да реше одређени проблем или дају идеју и „нестану“, већ да део знања и искуства пренесу на менаџмент фирме (власника/предузетника) како би се они у будућности са сличним проблемима успешно носили. Значај и суштина консалтинг услуга у малом предузећу је да подстакне промену, побољша постојећу конфигурацију бизниса и

²⁴⁹ Avlijaš, R. (2008). *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd. str. 216-218.

допринесе повећању пословне ефикасности и ефективности. Менаџмент консалтинг у малом бизнису подстиче позитивне резултате тако што:

- научи предузетника како да учини нешто ново, уведе и овлада променом,
- непосредно утиче на економске ефекте пословања: повећа продуктивност, минимизира нерационално коришћење расположивих ресурса, снизи трошкове, повећа обим производње, продаје, запослености и добити,
- измени и унапреди квалитет пословних и организационих токова: побољша сигурност, повећа задовољство на радном месту, уведе стандарде квалитета и сл.,
- побољша техничко-технолошке аспекте пословања: развије нове производе/услуге, уведе нови информациони систем и сл.

Посматрање проблема из угла консултаната је нешто другачије. Они стоје на становишту да предузетницима требају следеће услуге:

- У домену финансија: приступ и управљање кредитним средствима у зависности од фазе пословне активности,
- Подршка у припреми и развоју бизнис плана,
- Правне услуге које се односе на регистрацију, састављање уговора и друге правне услуге,
- Маркетинг услуге: прикупљање и дистрибуција информација о тржишту, тржишна истраживања, контакти у продаји и дистрибуцији, савети који се односе на производну опрему или пословни простор,
- Предузетничка обука и обука менаџмента,
- Интернационализација пословања и успостављање озбиљних облика сарадње са другим предузетницима...

Постоји прилично слагање у сагледавању потреба малог бизниса за саветодавним услугама, али се разликује редослед значајности, тако да пословни консултанати стављају на прво место финансирање, посебно кредитне линије пословних банака.

5.1.2.1. Значај сазнања о корисности консалтинга

Зашто би неки менаџер требало да затражи савет независног консултаната? Одлука је значајна из више разлога. То углавном представља непосредни финансијски трошак. Водеће консултантске компаније имају дневну зараду изражену четвороцифреним бројевима. Чак и ако је консултација „бесплатна“ јер је пружа консултантски студентски тим, или трошкове сноси мала агенција за подршку предузећима, или се консалтинг услуге пружају волонтерски, опет могу постојати значајни индиректни трошкови.

Такође, трошак ће се појавити и услед неопходности да менаџмент посвети време консултацијама. Међутим, ако се жели да консалтинг пројекат буде успешан, консалтинг тим мора да добије подршку у својим активностима. Биће им потребни састанци на којима ће добити обавештења и редовни састанци на којима се извештава о напредовању пројекта. Време које менаџмент мора да посвети овоме је вредно, нарочито у малим предузећима. У случају консалтинга за мала предузећа, активности консултаната могу да поремете комплетно предузеће, а у првом реду консултанати ће у одређеној мери пореметити рутину менаџера. Стога је веома важно да се одговори на следећа питања:

- Шта мотивише менаџера да ангажује консултаната?

- На који начин консултант може да повећа добит предузећа?
- Какву подршку консултант може да понуди предузећу?

5.1.2.2. Доношење одлуке да се ангажује консултант

Одлука да се ангажује консултант је као и одлука да се купи било шта друго за предузеће. До ње се долази након поређења трошкова и користи која се очекујује, односно закључка да су користи веће од трошкова. Ово није одлука која треба да буде донета на брзину. То је нешто што предузеће-клијент стално процењује.

Одржавање поверења и убеђења да консалтинг пракса има нешто вредно да понуди је најважнија одговорност консултанта. То представља нарочит изазов за консултанте менаџмента. Консултант који раде у техничким областима као што су информатика и инжењеринг јасно нуде предузећу стручност коју само предузеће нема. Очигледно је да они нуде нешто различито и вредно. Међутим, свако предузеће, без изузетка, ће имати стручњаке из области менаџмента. И велика је вероватноћа (или ће барем предузеће тако осећати) да је њихова интерна стручност већа од оне коју нуде људи изван, који немају знање о предузећу, његовим купцима и тржишту. У сваком случају, чак и ако предузеће препозна потребу за додатним ресурсима за менаџмент, зашто би ангажовало консултанте? Зашто не би просто запослили још менаџера? Стога пословни консултант мора стално да поставља три основна питања:

1. Шта ја могу да понудим предузећу-клијенту што може да побољша његов учинак и да му помогне да постигне своје циљеве?
2. Зашто би мој допринос био вреднији него оно што постојећи менаџери, и потенцијални нови, могу да допринесу?
3. Како могу да објасним предузећу-клијенту да је оно што ја нудим, вредно?

Да би се одговорило на ова три питања потребно је применити аналитичке вештине, као и вештине управљања пројектом и грађења међуљудских односа. Циљ овог поглавља је да постави основне претпоставке за дискусију о томе како се ове вештине могу развити и применити, разматрајући шта консултант за менаџмент може да понуди предузећу-клијенту.

Резултат консалтинг ангажмана огледа се у једној (или више) од следећих шест ствари: информације, специјалистичка експертиза, нов поглед на проблеме, подршка у унутрашњим расправама, подршка у обезбеђивању најбитнијих ресурса и постизање организационе промене.

5.1.2.3. Пружање информација

Предузетници, власници и менаџери МСП морају константно и лично да доносе одлуке. Да би те одлуке биле добре, оне се морају заснивати на потпуном и исправном разумевању ситуације у којој се њихово мало предузећа налази. Да би доношење одлука било ефикасно, потребне су информације. Области информација веома битних за предузеће обухватају:

- Купце предузећа: њихове потребе и потрошачко понашање;
- Производе предузећа: њихов дизајн, технологију и развој;
- Тржиште на ком предузеће послује: величину, раст и динамику;

- Спољне организације (укључујући добављаче) које могу да понуде подршку: ко су, шта нуде и како се са њима може ступити у контакт;
- Конкуренцију предузећа: ко су, њихове предности и колику претњу представљају.

Информације су веома вредне за предузеће, а као резултат тога, оне и коштају, а такође представљају ресурс којим се мора управљати. Велики број информација представља директан трошак - на пример, оне које су добијене истраживањем тржишта - а ако не постоји директан трошак, може постојати скривен у облику времена менаџера и напора при прикупљању информација. Чак иако су менаџери вољни да се суоче са овим трошковима, они то могу учинити само ако знају које информације су доступне, где се оне чувају и како се до њих може доћи. Не постоји гаранција да они то могу учинити.

Менаџеру малог предузећа консултант може да понуди своје услуге, у смислу пружања информација које могу да помогну предузећу. Међутим, то је тек почетак посла консултанта. Одлуке се не доносе само на основу чврстих података - ти подаци морају да се прво обраде и интерпретирају. Консултант може да повећа вредност кроз анализу и презентовање информација на начин који омогућава менаџеру фирме да на основу њих доноси добре одлуке. Да би се ово постигло, неопходна је вештина анализирања.

5.1.2.4. Пружање специјалистичке експертизе

Неки менаџери, нарочито они који воде мале фирме, морају да буду свестрани. Захтеви вођења малих фирми су такви да менаџери не могу да приуште себи специјализацију за неко ускостручно подручје менаџмента, као што су маркетинг, производња или финансије. Они морају да све ове ствари обављају одједном. То значи да повремено морају да траже савет људи са специјализованим знањем. Неке од најважнијих области менаџмента које могу да имају користи од увида и идеја специјалиста су:

- Стратегија пословања: његов развој, процењивање и планирање;
- Стратегија развоја маркетинга: дефинисање успешног маркетиншког микса;
- Маркетинг истраживање: употреба софистицираних методологија истраживања;
- Развој промотивних кампања: како осигурати да промоције буду добро осмишљене и исплативе;
- Програми за развој нових производа: претварање потреба клијената у успешну понуду производа;
- Развој понуда за финансијску подршку: идентификовање и прилаз финансијерима и коришћење њихове подршке;
- Развој информационих система: оспособљавање менаџера да дођу до информација неопходних за доношење одлука;
- Планирање извоза и интернационалног маркетинга: обезбеђивање вредног правца развоја за предузеће.

Овакви пројекти имају користи од примене техничког знања и способности употребе специјалистичких техника анализе. Пре него да све ово сами науче, менаџери се обраћају за помоћ консултантима.

Кључ успешног консалтинга у овој области није доношење одлука уместо менаџера, већ пружање помоћи менаџеру да сам донесе своје одлуке. То је њихова фирма, имају прецизно знање чиме се бави и шта жели да постигне. Ово знање о фирми је много веће од оног које консултант може да стекне за кратко време које ће радити за ту фирму. Консултант повећава добит тако што са собом носи "алат" концептуалних оквира и модела за стварање идеја, који се може употребити да се информације и знање које менаџер већ поседује повежу у смисаону целину. Ово ће омогућити менаџеру да доноси боље одлуке.

5.1.2.5. Пружање нове перспективе

Предузетници, власници МСП и менаџери нису машине за доношење одлука. Они су људска бића која морају да анализирају комплексна окружења, користе своје добро развијене, али ипак ограничене когнитивне способности, да би донели одређену одлуку при чему и даље остају суочени са несигурним исходом.

Руководиоци предузећа користе различите когнитивне методе и технике, кроз које виде свој менаџерски свет. Ове методе им помажу да усредсреде своју пажњу на одређене аспекте свог окружења, одаберу одређене чињенице као релевантне, повежу узроке са последицама и затим предложи шта предузети. Такве когнитивне шеме нису рационална оруђа за доношење одлука. Оне се манифестују као менаџерова интересовања, приоритети, предрасуде и одлуке.²⁵⁰ Когнитивне шеме постају чврсте и одупиру се промени. Оне одређују начин на који предузетници, односно власници предузећа или менаџери виде своју организацију и конкуренцију.

Једноставно речено, менаџери ограничавају своју способност решавања проблема, јер су често предубоко у самом проблему. Они ствари виде само у светлу својих постојећих очекивања, разумевања и „начина како се ствари решавају". Консултант може повећати добит помажући менаџеру да се дистанцира од самог проблема, да га види на другачији начин и да види нове начине за његово решавање. Заиста, консултант би на крају требало да има за циљ да помогне менаџерима да виде „проблем" као прилике да раде на другачији и можда бољи начин.

Да би ово постигао консултант може једноставно да понуди свеже мишљење о проблему. Било би још боље када би консултант пружио концептуалне оквири који отварају размишљање и помажу развој менаџерове когнитивне шеме. Консултанти такође могу да понуде подршку помажући појединцима и групама да постану иновативније у свом размишљању користећи технике креативности.

5.1.2.6. Пружање подршке у унутрашњој комуникацији

Менаџери се не слажу увек међусобно. До неспоразума може доћи око великог броја питања. Сукоб мишљења има различите облике. Они могу ићи од отвореног, поштеног истраживања различитих могућности, до често прилично неморалних политичких интрига. Могу се тумачити као освежавајуће отварање могућности или могу довести до тињајућег незадовољства.

Менаџер може бити у искушењу да ангажује консултанта не толико да би добио непристрасно мишљење, већ да нађе подршку за свој положај у дебати. Овде је

²⁵⁰ Harrison, F. (1999). *The Managerial Decision Making Process*. Boston: Houghton Mifflin Company. (ovo је на str.7)

мишљење консултанта од јасне вредности. Може бити представљено као "независно" и да долази од "експерта". Како консултант треба да реагује ако га користе на такав начин?

Прва ствар коју треба имати у виду јесте да је постојање различитих перспектива, толерисање разлика у мишљењу и дозвољавање да се различите перспективе изразе потпуно здраво. Менаџери би требало да су плаћени да мисле и изражавају своје мишљење и морају бити слободни да то чине. У конкурентном окружењу (у коме се и идеје такмиче) они би такође требало да буду слободни да управљају ресурсима који су им потребни да постигну циљ. Ово може да значи и ангажовање екстерних консултаната.

Консултант мора да буде свестан да га не ангажује клијентово предузеће, већ конкретни појединци унутар предузећа, а у случају малих предузећа и предузетника, сам власник лично. Консултант је у обавези да своје налазе и савете саопшти појединцима и мора бити свестан интереса тих појединаца и њихових циљева. То може да значи и да ће их подржати у унутрашњим дебатама. Међутим, консултант мора бити пажљив.

Ако је консултант превише очигледно на страни власника или одређеног менаџера, његова непристрасност ће бити угрожена. Друге групе менаџмента или запослених могу постати сумњичаве и наћи ће разлоге да одбију савет консултанта. Ако се чини да консултант изврше чињенице да би се уклопиле у одређени став, његов кредибилитет ће бити нарушен. У најмању руку, консултант ће изгубити подршку унутар запослених у организацији клијента. То може отежати посао консултанта и учинити га неугодним. Према томе, захтев да се подржи одређени став, нарочито ако је споран, захтева пажљиво поступање од стране консултанта. У таквим ситуацијама важно је држати се неких основних правила:

- Схватити "политику" консалтинга;
- Имати на уму ко подржава различите ставове у организацији;
- Открити ко ће профитирати, а ко изгубити из различитих опција које се разматрају;
- Водити рачуна да циљеви консалтинга буду јасни и јавни;
- Водити рачуна да свака информација која се користи може по потреби да буде проверена, а свака спроведена анализа оправдана;
- Изградити добру комуникацију са клијентом;
- Бити искрен са клијентом у вези са јаким и slabим странама његовог аргумента;
- Представити и истражити могућности које мире различите ставове, тако да све стране буду на добитку;
- Пружити власнику/менаџеру, тј. клијенту, информације и тумачење, али дозволити и њему да изнесе свој став у предузећу – не заговарати тај став у његово име;
- Ако се консултант нађе у ситуацији да може изгубити кредибилитет, треба да подсети клијента-менаџера да ће губитак непристрасности и кредибилитета поништити и саму сврху ангажовања независног консултанта.

5.1.2.7. Пружање подршке у прикупљању неопходних ресурса

Да би опстала, свака организација мора да привуче потребне ресурсе, а једна од најважнијих дужности менаџера је обезбеђивање ресурса. Консултант може да понуди предузећу вредну подршку у прикупљању ових ресурса. Неки од важних ресурса за предузеће су:

- Добро мишљење клијената;
- Капитал инвеститора;
- Капитал владиних агенција за подршку;
- Људи са посебним образовањем и знањем;
- Посебни материјали, опрема и услуге.

Главни задаци укључују идентификацију лица који могу да обезбеде конкретне ресурсе, како се они могу контактирати и питања од значаја за рад са њима. Консултант може да буде од посебне помоћи предузећу радећи са клијентом на развоју комуникационе стратегије, која помаже предузећу да буде успешно у приступу добављачима битних ресурса.

Стицање поверења купаца је функција маркетинга у најширем смислу. Консултант може да помаже у развоју маркетиншких планова, комуникационих стратегија и промотивних кампања. Постоји велики број програма подршке фирмама, нарочито малим фирмама, које пружају владине и невладине организације. Они имају многе форме и редовно се мењају. Често захтевају да се поднесе спецификована, добро организована понуда. Консултант може бити од велике помоћи у формирању понуде и саветима који се односе на начин њеног презентовања.

Људи, нарочито они са посебним знањем и вештинама су битан, ако не и најбитнији, ресурс за предузеће. Консултанти могу знатно повећати добит саветујући предузеће по питању потреба у људству, развијањем разумевања тржишта за такве људе и осмишљавањем реклама које би их привукле. Консултант такође може да саветује по питању интервјуа и процедура избора. Предузеће може већ да има добављаче материјала и услуга које су му потребне да би обављало своје послове. Све је прихваћеније мишљење да предузеће може да унапреди свој учинак кроз повратно рекламирање себе добављачима. Ово упознаје добављаче са потребама предузећа и узрокује њихову реакцију. Консултант може да охрабри добављаче да иновирају и прилагоде своје понуде захтевима купца. Ово захтева комуникацију и са постојећим и са потенцијалним добављачима, процес у коме консултант може бити од велике помоћи.

Различите фазе раста стварају различите потребе за капиталом. Важна и узбудљива врста консалтинга је помоћ која се пружа предузећима да добију помоћ инвеститора као што су банке и капиталисти који су спремни на смела улагања. Ово укључује стварање слике потенцијала фирме и образлаже како би могла да понуди занимљиву могућност улагања, идентификовање одговарајућих инвеститорских организација, припремање пословног плана и чак његово формално представљање.

Важно је такође, имати у виду да се различите врсте резултата, које консалтинг пројекти покушавају да постигну, не искључују међусобно. Консалтинг може да комбинује њихове различите елементе, а сваки пројект треба посматрати засебно, са аспекта повећавања добити за клијента, односно друге помоћи клијенту да оствари своје циљеве.

5.1.2.8. Олакшавање организационе промене

Све организације се непрестано мењају. Понекад је ово „природни“ одговор на унутрашњу динамику организационог раста. Некада може бити и реакција на спољашњи подстрек или шок који приморава организацију да промени начин рада. Сви типови горе наведених пројеката, уколико желимо да њихова имплементација буде успешна, могу захтевати одређени степен промена у структурама и оперативном раду предузећа. Они такође могу захтевати да менаџери промене улоге и одговорности.

Промена обично наилази на отпор. Менаџери, као и већина других људи, имају тенденцију да буду конзервативни када је у питању мењање начина на који се нешто ради. Ово треба очекивати. Иако промена може да представља решење проблема и да понуди нове могућности, она такође представља и неизвесности. Природно је да менаџер покушава да се држи онога за шта зна да је поуздано и исплативо. Како он може да буде сигуран да ће другачија будућност понудити остварења која се тренутно постижу? Да ли су промене у његовом најбољем интересу? Чак и када се чини да промена нуди већа остварења, који су ризици? Шта се дешава ако је менаџер незадовољан резултатима? Какву „гаранцију“ против нежељених последица може да тражи? Оваква питања могу да доведу до неповерења према консултанту који ради у предузећу.

Ефикасан менаџмент организационих промена подразумева да се овим питањима озбиљно приступи. Понекад организације захтевају промену као примарни циљ консалтинга. Као одговор на ово, менаџмент промена се развила као специјалистичка област консалтинга. Чешће је, међутим, менаџмент промене споредна област која омогућава спровођење конкретних организационих пројеката, као што су проширење предузећа или структурална реорганизација. Ма шта било мотив и извор промене, успешан консултант мора да буде свестан људских димензија промене коју он заговара, и мора бити компетентан у решавању питања која се тиме покрећу.

5.1.3. Ограничења менаџмент консалтинга у МСП

У својој журби да се анализирају велика консултантска имена, многи аналитичари заборављају да мала и средња консултантска предузећа чине око 98% свих консултантских фирми и да запошљавају око 78% свих консултаната. Међутим, у врху консалтинг индустрије доминирају велике компаније које доносе више од 50 одсто прихода у индустрији, а запошљавају хиљаде консултаната у свакој фирми. Сходно томе, мање консалтинг фирме генерално стварају мање прихода по консултанту.²⁵¹

Штавише, постоје знатне стратешке разлике између великих консултантских фирми (кућа) и малих фирми које су најчешће предузећа са једном запосленом особом. Велике фирме негују јаке везе са топ менаџментом готово свих великих компанија широм света. Стекли су монопол на скоро све велике послове у области управљања променама, информационих технологија, као и аутсорсинг пројеката, који генеришу огромне количине прихода. Тешкоће са којима се суочавају, тичу се

²⁵¹ Brett Howell Associates (2007). Financial Benchmarks: Management Consultants Survey. BHA.

привлачења талената, такмичења за тржишне нише, као и потеба одупирања комодизацији.²⁵²

Тржиште, у виду малих и средњих предузећа и предузетника у Србији, представља прави изазов за консултанте. Уколико се оно сагледа кроз Портеров модел, консултанци немају моћ ни по једној од пет наведених тачака. Ово нарочито важи за области управљања људским ресурсима, општег пословног саветовања, маркетинга и односа са јавношћу, и друге такозване “меке”, тј. тешко мерљиве, услуге.

У истраживању за потребе Удружења пословних консултаната Србије (УПКС), које су реализовали *IPSOS Strategic Marketing*²⁵³ и *Cromer Group*²⁵⁴, закључује се да клијенти као главне препреке развоју консалтинга у Србији виде “недовољну развијеност тржишта, финансијско стање, непризнавање потребе за (консултантским) услугама и недовољну обавештеност о њима.”

Овај став огледа се у спремности клијената да уложе у овакве услуге. Испитаници су навели цену као главни разлог одустајања од услуга, уговора или тражења консултаната. Свега 9% консултаната је рекло да никада није смањило цену да би закључило уговор. Истовремено, клијенти су изјавили да је средња вредност њихових годишњих издатака на услуге консалтинга била свега 4.000 евра у 2007. години, 4.500 евра у 2008, и 4.200 у 2009. години.

Одговори су такође показали веровање клијената да могу лако “копирати” услуге консултаната. Између осталог, тврдили су да имају “запослене кадрове да обаве тај посао”, да већ имају “одељења за то задужена” и да “сами решавају своје проблеме.”

Дакле, на самом старту, као једна од главних препрека за развој пословног консалтинга, издваја се неразумевање вредности консултантских услуга од стране потенцијалних корисника тих услуга.

5.1.3.1. Вредност услуга и одређивање цене

Према истраживању Удружења пословних консултаната Србије (УПКС), један од главних разлога због којих мала и средња предузећа не користе услуге менаџмент консултаната су високе цене услуга, неразумевање, (не)оправдано подцењивање њихове корисности, као и недостатак у понуди специфичних услуга потребних тој врсти предузећа. Више од четвртине испитаних предузетника и власника/менаџера МСП наводи ове разлоге. Испитаници су такође често наводили да због свакодневних обавеза предузећа немају времена да сарађују са спољним консултантом.²⁵⁵

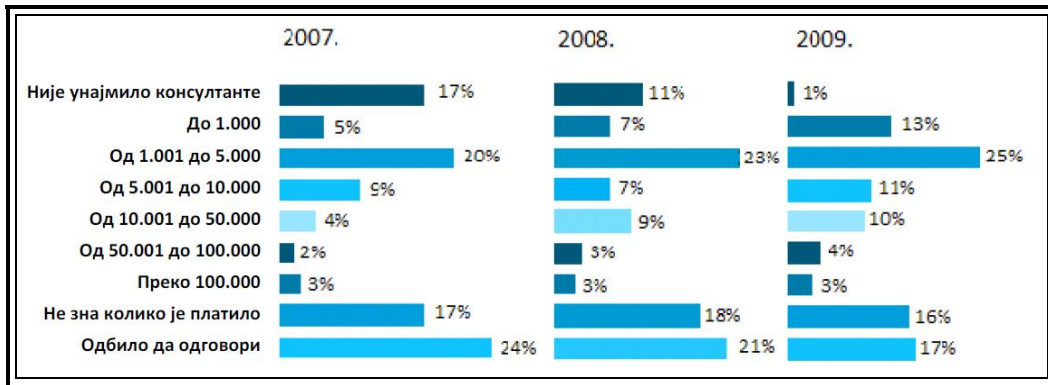
Према истом извору, од оних малих предузећа која су користила услуге менаџмент консултаната, годишње улагање у консултантске услуге је у већини случајева износило близу 5.000 евра. Средња предузећа која су користила МК услуге издвајала су између 5.000 и 10.000 Евра.

²⁵² O'Mahoney, J., Adams, R., Antonocoupoulou, E., and Neeley, A. (2008). Contemporary and Future Challenges in the UK Management Consulting Industry. ESRC/AIM.

²⁵³ http://www.ipsos.com/Country_Profile_Serbia

²⁵⁴ <http://cromer-group.com/>

²⁵⁵ Udruženje poslovnih konsultanata Srbije, (2010) Kratak pregled poslovnog konsaltinga u Srbiji, Beograd. str.16.



Извор: Удружење пословних консултаната Србије, (2010) Кратак преглед пословног консалтинга у Србији, Београд. стр.16

Слика 5.2.: Укупни издаци предузећа за услуге консултаната

Одређивање цене - У претходно поменутом истраживању за потребе УПКС, консултанци свој успех дефинишу као давање квалитетних услуга и сматрају да је задовољити потребе клијента једнако важно као и добит. Слични ставови очиту су у одређивању цена. За консултанте, главни чиниоци у одређивању цене су:

- Жеља да на тржишту буду препознати по квалитету својих услуга;
- Сазнање о стандардној тржишној цени за одређену услугу;
- Стварна цена обезбеђивања услуга;
- Планирана добит; и
- Цена услуге конкуренције.

Следећа табела приказује како консултанци одређују своје цене.

Табела 5.1.: Чиниоци у одређивању цене МК услуге

Потенцијални чиниоци	Укупна важност	Изузетно	Не превише	Не уопште	Просек
Жеља за препознатљивошћу по понуди квалитета за скупље услуге	85	71	5	5	3,57
Стандардна тржишна цена за одређене услуге	80	43	9	4	3,29
Трошкови (цена пружања услуге, оперативни трошкови, итд.)	80	56	9	7	3,26
Планирана добит	68	17	15	11	2,78
Цена конкуренције	57	19	25	14	2,65
Жеља за препознатљивошћу по нижим ценама	19	3	26	50	1,72

Извор: Удружење пословних консултаната Србије, Кратак преглед пословног консалтинга у Србији, Београд, 2010. стр.17.

На основу ових циљева – жеље за сопственим квалитетом, обзира према трошковима и потреби да се оствари планирана добит – може се закључити да консултанци, уопштено гледано, сматрају своје цене ни превише високим ни превише ниским за тржиште на коме послују.

Према резултатима поменутог истраживања, чак 64% консултаната рекло је да су њихове цене просечне за српско тржиште, 20% рекло да су им цене ниске у односу на просек, а 13% је рекло да су им цене високе. Свега 2% није умело да упореди

цене својих услуга са ценама конкуренције, на основу чега се може закључити да је већина консултаната врло свесна релативног распона цена за своје услуге и производе.

Изазов одређивања цена свеприсутан је у овом извештају. Он се статистички никада не појављује као најважнији одговор, али је у основи велике већине других одговора. На питање шта је најважније за њихов опстанак и раст у наредних три до пет година, 3% испитаних консултаната споменуло је одговарајуће цене, а 2% да је одређивање цена производа и услуга препрека у свакодневним односима са клијентима. Овоме треба придодати 6% одговора који спомињу мале буџете клијената и 3% тврдњи да клијенти спуштају цене у току трајања консалтинг пројеката.

На крају, 3% одговора на питање зашто Србија није право тржиште односило се на то да се у земљи још увек не разуме висина цена консултантских услуга.

5.1.3.2. Маркетинг консултантских услуга

Менаџмент консултанти у Србији релативно мало времена посвећују маркетингу, већ се углавном ослањају на усмене препоруке. Међутим, истовремено улажу значајно време у однос са тренутним клијентима, што их у већој мери доводи до зависности од сталних клијената.

Најчешћи начин евалуације консалтинг услуге јесте мерење задовољства клијената, и то кроз сусрет са клијентом по истеку уговора да би се оценила успешност сарадње. Релативно ретко је клијент укључен у оцењивање самог тока рада, веома ретко се користе упитници. Најређе се врше мерења унапред одређених показатеља.

Мада спроводе анализу и истраживања тржишта, сопствено искуство је најчешћи ослонац при увођењу и понуди нових консалтинг производа и услуга, као и приликом уласка на нова тржишта или реструктурирању своје понуде.

Оваква зависност од сталних клијената и доследан недостатак маркетинга, заједно са slabим познавањем саветовања како међу корисницима тако и међу онима који не користе саветодавне услуге, могу довести до угрожавања опстанка консултаната на тржишту.

Веома честа препрека у свакодневном раду са клијентима је комуникација, било да је у питању клијентова способност да схвати улогу или рад консултаната, било да је по среди клијентов начин комуникације уопште.

Проблем је и то што клијенти немају јасне циљеве или представе о томе шта треба постићи и зашто. Поред тог проблема, тешкоће је и неприступачност самог власника, који углавном доноси све, или бар већину одлука у организацији, тим више што је предузеће мање.

5.1.3.3. Утицаји пословног окружења на консалтинг бизнис

Као препреке у свом раду, консултанти углавном чешће наводе екстерне од интерних чинилаца. Заједнички именилац за све тржишне препреке, по њима су неуспеси или пропусти државне управе, односно владе.

Као највећа препрека наводи се нетржишни пословни амбијент, односно то да “Србија тек треба да постане право тржиште, где је конкуренција праведна и

отворена и где предузећа добијају уговоре, односно послове, по заслуги и остварењима, а не по разним нетржишним критеријумима”. Уско повезано са овим је привредно стање у земљи, услед недостатка адекватне и јасне привредне стратегије. Потом следи корупција, за коју се претпоставља да се односи и на јавни и на приватни сектор.

Следећа табела приказује просечну оцену за сваку испитану ставку и проценат испитаника који су је оценили као врло, донекле, не много или нимало значајну.²⁵⁶

Табела 5.2.: Главне препреке у раду консултаната у Србији

Препрека	Врло значајна	Донекле значајна	Не много значајна	Без значаја	Не знам	Без одговора	Просечно
Неефикасна државна администр.	42	33	17	4	1	3	3,18
Корупција	39	30	17	7	3	5	3,08
Тешкоће у наплати дугова	35	28	23	11	--	4	2,90
Пристап новчаним средствима	29	30	21	13	3	4	2,80
Неправедна конкуренција	28	34	20	12	2	4	2,82
Висина пореза	26	35	26	9	1	5	2,82
Чекање на добијање дозвола	25	14	27	28	1	5	2,34
Нестабилна монетарна политика	23	34	25	13	1	4	2,71
Неадекватно обучен кадар	23	28	25	20	1	3	2,60
Нестабилна влада	23	21	32	19	1	5	2,51
Недостатак партнерства на пројектима финансираним из ЕУ	19	25	23	22	7	3	2,45

Извор: Удружење пословних консултаната Србије, (2010). Кратак преглед пословног консалтинга у Србији, Београд. стр.20.

Према истраживању УСАИД-а истиче се јасан став о потреби лицензирања, односно сертификације у области консалтинга, чиме би се предупредиле мањкавости, како понуде, тако и потражње (нпр. консултантима недостаје одговарајуће знање за рад са МСП, док са друге стране МСП-а нису свесна предности коришћења консултантских услуга).²⁵⁷ Такође, постоји генерално слагање о потреби за едукацијом и тренингом консултаната у домену вештина и функционалних знања потребних за успешан рад са МСП.

Тржиште услуга за подстицање предузетништва у домену консалтинга је хаотично, због тога што је сегментација тржишта углавном занемарена од институција које обезбеђују финансијску помоћ за кориснике консалтинг услуга.

На страни потражње постоје две врсте сегментације тржишта.²⁵⁸

1. Сегментација базирана на клијентовој могућности плаћања консултантских услуга, и
2. Сегментација базирана на врсти услуга.

Користећи критеријум способности плаћања клијената, разликујемо три врсте клијената:

²⁵⁶ Udruženje poslovnih konsultanata Srbije, (2010). Kratak pregled poslovnog konsaltinga u Srbiji, Beograd. str.20.

²⁵⁷ Prema: Istraživanje o potrebama za savjetodavnim uslugama u malom i srednjem poduzetništvu u Hrvatskoj (position paper), provedenom od USAID Croatia Enterprise Promotion u suradnji sa Udrugom poslovnih savjetnika (UPS), Ožujak 2004.

²⁵⁸ Singer, S., Lauc, B. (2005): Small and medium-sized enterprise development, National Report, CEPOR.

- Сегмент не плаћања;
- Сегмент парцијалног плаћања
- Сегмент пуног плаћања

Користећи критеријум врсте услуга за подстицање предузетништва, у основи разликујемо три сегмента:

- Услуге потребне људима заинтересованим за само-запошљавање;
- Услуге потребне власницима старт-ап предузећа, која послују до 3 године;
- Услуге потребне власницима / менаџерима растућих предузећа.

5.1.4. Етички аспект консалтинга у МСП

Глобалнио тржиште, техничко-технолошке иновације, еколошка (не)равнотежа, све већи потенцијал потрошачког друштва, брзина и начин стицања богатства, неки су од параметара који су допринели да се све више пажње усмерава ка етичком и моралном аспекту пословања.

Директна последица одсуства етике и ниских моралних критеријума осећа се у свим сферама друштвених активности, а предуга транзиција резултује нестабилношћу, корупцијом и лошим (не)пословним обичајима и праксом. Услед акумулације негативних искустава, скандала, превара, обмана, јавља се колективни синдром стеченог неповерења, односно немоћи и пратеће резигнације или огорчења. Опште неповерење кочи жељу и мотивацију предузетника и власника МСП да иницирају, иновирају, сарађују и да слободније користе различите могућности подршке свом бизнису.

1.4.1.1. Морал, етика и пословна етика

Етимолошки, морал и етика су синоними, само што реч морал потиче из латинског, а етика из грчког језика. Морал, од латинског *moralitas* и *mores*, као и старогрчки *ethicos* и *ethos*, означава обичаје, навике, карактер, прикладно понашање. Разлика између та два термина настала је развојем филозофске мисли, тачније речено због тога што су грчки филозофи (Сократ, Платон, Аристотел) творци етике као филозофске дисциплине.

Морал означава скуп правила и вредности које функционишу као норме у једном друштву и које обухватају и моралне поуке, пословице, народну историјску мудрост као израз наталоженог вековног искуства. Морал је израз који се користи за означавање оних поступака и делатности чија је исправност или погрешност од значаја за људе, правила која владају тим делатностима, и вредности које те делатности и поступци усађују, негују и примењују.

Етика се установила као теоријски део морала или морална филозофија која представља једну од главних филозофских дисциплина. Као таква она проучава морал, установљава кохерентни, артикулисани скуп правила понашања. Грчки филозофи су повезивали врлину и срећу, те је за њих етика била развијена доктрина о људској срећи и средствима да се она достигне. Трагом њеног првобитног филозофског значења, етика се може уопштено али садржајно дефинисати као размишљање о добрим навикама које треба стећи и развити да би се изградио човечан свет. Према томе, појам етике има више филозофски и теоријски смисао.

Задатак етике није само сагледавање свих различитих гледишта људи, него и давање вредносне оцене и упућивања на праве и истинске вредности. Стога је предмет проучавања етике морал, односно активности и пракса који узимају у обзир важност доброг и лошег, као и правила која регулишу те активности. Обзиром да се етика дефинише као лично уверење у то шта је добро, а шта лоше, може се закључити:

- људи имају етику, а не организације,
- етичко понашање је различито од особе до особе,
- етика је релативна, а не апсолутна категорија.

Са аспекта бизниса и менаџмента, етика успоставља стандарде у односу на дилеме шта је добро а шта лоше приликом вођења бизниса и доношења одлука.²⁵⁹

Пословна етика се може одредити као скуп моралних норми о понашању према социо-културној и пословној средини, према људима са којима се ступа у пословни контакт и према дужностима, обавезама, правима, одговорностима и одлучивању у свим аспектима и сферама пословања. Предмет пословне етике је скуп моралних правила понашања у свим пословним активностима усмереним ка успешном и профитабилном бизнису. Пословна етика представља облик примењене етике и односи се на промишљање о моралности пословања. Пословна етика се дефинише и као законодавство које предузетник или предузеће само себи преписује, како би регулисали свој пословни живот. То је примењена етика која се бави преиспитивањем моралних норми или стандарда у пословању.²⁶⁰ Очигледно је да пословна етика представља карактеристике, начела и приступе, који доприносе успеху професионалног посла, доприносе непристрасном и задовољавајућем односу и повезивању професионалности са друштвом, којем служи. Етика даје смернице шта је примерено а шта није и више је него само поштовање закона.²⁶¹ Кубр такође истиче да по нормама професионалног пословног консалтинга, увек је етички оправдано поштовати закон.²⁶²

1.4.1.2. Етичке дилеме и недоумице

Пословна етика подразумева права, обавезе, дужности према појединцима, њиховим међусобним односима, према свим учесницима у пословним односима, према другим организацијама са којима се послује, али и према друштву у целини. Етичке дилеме и недоумице са којима се менаџери у својој каријери сусрећу чине срж сваког менаџерског посла. Одступања од етичких норми све су израженија, а моралне дилеме све чешће.

Карактеристична подручја у којима долази до најчешћих одступања од етичких норми су: корупција, индустријске крађе и шпијунажа, конфликти интереса, злоупотреба медија, тајни договори, преваре, али и друге појаве везане за савремени развој друштва, као што су дискриминација и културне различитости.

²⁵⁹ Vujić, V., Dukić, D. (2011). Preduzetništvo i etika u uslovima tranzicije (krize), XVIII. Međunarodna naučna konferencija – Društvo i tehnologija, Hrvatska, Lovran.

²⁶⁰ Stark, A. (1998). What's the Matter with Business Ethics?, Harvard Business Review, May-June. str. 3.

²⁶¹ Povše, H. (2007). Analiza odnosa svetovalec – svetovanec v procesu poslovnega svetovanja v sloveniji, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. str.61-64.

²⁶² Kubr, M. (1996). Management consulting. Geneva : International Labour Office. 850 str.

Корупција је велики проблем савременог света. У политичкој и правној теорији се под корупцијом углавном подразумева злоупотреба повереног јавног овлашћења, ради стицања личне користи уз сукобе интереса и непотизам као пратеће појаве. Према бројним појавама ове врсте у свету, истичу се делатности које су најподложније корупцији, а то су: јавне набавке, прикупљање јавних прихода, именовања у сфери власти, донације за политичке кампање и сл. С обзиром да се део консалтинг послова (пројеката) добија преко тендера и других видова јавних конкурса, а у будућности ће то бити све чешћи случај, ова проблематика итекако има импликације на одговарајући развој консалтинг сектора у Србији.

Корупција се може сузбијати на различите начине. Један од начина је и подизање нивоа етичке свести, дефинисање нових моралних стандарда понашања и практична провера честитости јавних служби. Наравно, то је лако избећи али је тешко спровести и без обзира на то што је неморална и нелегитимна појава. Конфликти интереса су веома честа појава у пракси менаџмент консалтинга, а јављају се углавном због супротстављања личног и јавног интереса или интереса организације. Да би се избегли сукоби интереса приликом пружања услуга менаџмент консалтинга у сектору МСПП, и предузетници и власници/менаџери МСП, а нарочито консултанци, морали би да буду у стању да раздвоје своје приватне интересе приликом уговарања и пружања консалтинг услуга.

1.4.1.3. Етички и професионални кодекс

Професионализам значи специјализовано знање и вештине, дуге и интензивне припреме, укључује научни, историјски или образовни начин стицања знања, вештина и методологије. Моћ професионализма је у одржавању високог стандарда достигнућа (резултата) и контроле, као и у бризи за непрестани наставак истраживања.²⁶³ Професионалност приликом пружања услуга менаџмент консалтинга подразумева:²⁶⁴

- знање и искуство,
- интерес клијента, који је у оквиру ширих друштвених потреба испред интереса консултаната,
- етичке норме,
- углед (репутацију) у друштву,
- самодисциплину и самоконтролу.

У литератури постоји много различитих кодекса етичког и професионалног понашања, која предлажу професионална удружења и већа консалтинг предузећа. Етички кодекс *FEACO (European Federation of Management Consultancies Associations)* гласи:²⁶⁵

“Консултант мора бити сво време на највишем нивоу усклађености са правилима етичког и професионалног понашања и искључиво у корист клијента. Консултант неће урадити ништа што ће умањити статус (углед) менаџмент консалтинга као професије. Консултанци се обавезују да неће ни у какву сврху, лажном употребом

²⁶³ Gilbert, A. Jack (2004). The role of Ethics in Decision Making for Senior Management Consultants in Large Consulting Firms. PhD Dissertation, Washington, The George Washington University. 201 str. (ovo је на str.7)

²⁶⁴ Kubr, M. (1996). Management consulting. Geneva : International Labour Office. ovo је на str.117-118.

²⁶⁵ Prema: FAECO – Rules. [www.feaco.org/en/index-action-ethic-highlight-rules.html]

назива, облика речи или симбола, да лажно користи ауторитет својих послодаваца или да доведе у заблуду клијента. Уколико је консалтинг делатност саставни део пословних активности организације, која не обавља услуге менаџмент консалтинга као основне делатности, консалтинг мора бити независан од свих уплива надређене организације.”

Као непрофесионално понашање консултанта сматра се кршење следећих правила:

1. Посредовање или омогућавање посредовања поверљивих података о пословању и кадровима клијента, трећим особама;
2. Неприхватање послова за које консултант није оспособљен;
3. Сарадња у реализацији било којег посла, који би смањио објективност и значајност савета, датог клијенту;
4. Одсутност претходног споразума између клијената и саветника, о условима плаћања и основама за вредновање посла;
5. Обављање посла који би смањио углед менаџмент консалтинга као професије.

У литератури о пословном консалтингу веома лако и брзо се уочава значај поштеног понашања, мада истраживања показују да у пракси менаџмент консалтинга кодекс етичког понашања и општа начела имају ограничену употребу, јер се консултанти суочавају са проблемима и искушењима пословне праксе и свакодневног живота.²⁶⁶ Међутим, мора се знати да они консултанти који не одоле искушењу “лаке зараде”, прелазећи границе кодекса етике и професионалности, направе много негативних последица за индустрију менаџмент консалтинга.

5.2. КЉУЧНЕ УСЛУГЕ МЕНАЏМЕНТ КОНСАЛТИНГА ЗА МСП

Првенствени циљ сваког предузећа је да омогући егзистенцију члановима организације и развој система. Њиме се образлаже разлог постојања организације. Задатак је конкретизација циља. Задаци, односно њихова реализација, се одвијају по тзв. функцијама, које омогућавају реализацију задатака. Функције представљају скуп истих или сличних послова који се воде на једном или више места. Оне се додељују на извршење једном човеку или групи људи. У основне функције убрајамо: управљање, руковођење и извршење:²⁶⁷

- Управљање - стратешко одлучивање о циљу организације и вођењу исте ка том циљу (пословна филозофија).
- Руковођење - професионално и стручно анимирање извршилаца да спроведу пословну филозофију (пословна политика).
- Извршење - квалитетно извршавање послова према захтевима руководиоца (пословна оператива).

Преживљавање и просперитет предузећа су циљеви којима тежи свака пословна функција понаособ и у интеракцији са другим пословним функцијама. Менаџери се налазе на сва три нивоа функција (стратешки (или топ), средњи (или извршни) и оперативни), с тим да су у већим предузећима ти нивои менаџмента раздвојени (а функционишу координирано), док су у малим предузећима те функције обједињене

²⁶⁶ Gilbert A. J., (2004) The role of Ethics in Decision Making for Senior Management Consultants in Large Consulting Firms. PhD Dissertation, Washington, The George Washington University. (ovo je na str.2)

²⁶⁷ Ahmetagić E.,(2000) Organizacija preduzeća, Čikoš holding, Subotica. str.11.

у свега пар или само једној особи. У микро предузећима, предузетници односно власници/менаџери су све то плус непосредни извршиоци и најтривијалнијих оперативних задатака.

Управљање је стратешка функција предузећа којом се дефинишу циљеви постојања и функционисања, везе са окружењем и систем односа унутар предузећа. Ова функција треба да омогући да се циљеви достигну и обезбеди перманентност функционисања, као и да помогне у савладавању препрека које предузећу стоје на том путу. На путу ка циљу, управљачка функција треба да предвиди, планира, усмерава и контролише пословање. Она детерминише и регулише све остале функције, догађаје и активности у предузећу, на основу потреба и захтева окружења са једне и сопствених могућности, пре свега компаративних предности, са друге стране и поставља оквире за руковођење и извршавање. Управљачка функција одређује пословну филозофију. Ову функцију имају у својој ингеренцији власници предузећа, односно од њих изабрани представници и органи. Специфичности малог предузећа од значаја за стратегијско управљање и одлучивање су: ограниченост ресурса, флексибилни стил управљања, неформална организациона структура, као и изражена адаптивност. Највиши орган управљања представља скупштина деоничара. Оперативно спровођење управљања и доношење алтернативних решења делегира се управном одбору. Он је формиран као стручни тим који је компетентан за вођење предузећа са јасно дефинисаним овлашћењима и одговорностима за управљачке одлуке.

Руковођење представља стручно усмеравање чланова организације да изврше одлуке управљача и остваре циљ. Оно има у основи три садржаја: планирање, организовање и контролисање. Руководилац, у оквиру ових активности, својим одлукама конкретизује и спроводи пословну политику. Он издаје налоге за извршење, координира те активности по времену, садржају, квалитету и интензитету и контролише резултате тих активности. Ова пословна функција захтева одређену хијерерхију у предузећу, између руководиоца и извршилаца као и унутар структуре руководиоца. Руковођење се може схватити као процес којим се обезбеђује да други добровољно прихвате циљеве и обављају задатке који воде постизању циљева организације. Облици руковођења зависе од нивоа у хијерархијској структури организације:

- руковођење на највишем нивоу је усредсређено на постизање дугорочних, стратешких циљева организације,
- руковођење на средњем нивоу је усредсређено на постизање посредних, тактичких циљева подсистема организације,
- руковођење на оперативном нивоу је усредсређено на обављање дневних задатака у организационим јединицама.

Функција извршења је прва по настанку основних функција и из ње су се временом издвојиле, најпре управљачка функција, а после функција руковођења. Функције управљања и руковођења можемо сматрати активностима које регулишу, одређују, односно диригују извршење. Извршна функција је конкретизација и реализација пословне политике, односно задатака, а преко њих и остваривања циљева. Има задатак да непосредно, квалитетно и у одређеном времену спроведе пословну политику предузећа у живот. Ова функција се дели на низ подфункција и додељује се појединцима или групи људи (сектору, погону, служби, одељењу и сл.). Елементи функције извршења који обликују њену активност су: задатак, извршилац и резултат.

5.2.1. Фазе животног циклуса предузећа и менаџмент вештине

Једна од најзначајнијих функција (фаза) менаџмента у предузећу је развојна функција. Етапе у развоју предузећа које имају одређени скуп заједничких карактеристика, уобичајено се називају фазама развоја предузећа. У данашњем свету производња и пословање предузећа се све више ослањају на достигнућа науке и технике, односно технологије. Праћење научних достигнућа и праћење конкуренције постају услови опстанка савременог предузећа. Функција развоја треба да омогући предузећу да усклади своју понуду са захтевима потрошача и да кроз стицање нових технолошких знања и реализацију иновативних подухвата остварује конкурентску предност. Привредни субјекти нужно и континуирано раде на унапређењу менаџмента, јер од развоја и примене модерног менаџмента зависи успешност сваког предузећа.

Међутим, развој менаџмента у малим и средњим предузећима, за разлику од великих предузећа, има своје специфичности. У првој фази рада и пословања малих предузећа пажња је највећим делом усмерена на сам производ и његов пласман. То је фаза у којој доминирају знања, вештине и искуство самог предузетника – власника предузећа, који на себе преузима велики део кључних менаџерских функција: од организовања производње, набавке, продаје, обезбеђења финансијских средстава до унутрашње организације предузећа и слично. То се у овој фази раста предузећа сматра природним, па чак и пожељним, а најчешће као последица ограничених средстава и ресурса.

Проблем настаје када предузеће шири своју делатност, расте и развија се, а модел управљања активностима и функцијама остаје исти. Предузетник, односно власник то најчешће оправдава тиме да је фирма још увек мала, да нема финансијских могућности за ангажовање професионалних менаџера, као и да највише поверења има у себе за преузимање пословне одговорности и предузетничког ризика.

У првом циклусу раста и развоја предузећа, менаџмент се углавном заснива на знањима и искуствима предузетника стеченим пре уласка у бизнис. Уместо примене научних метода и техника ефикасности и ефективности, више се користи интуиција. Убрзан раст и развој предузећа не прати одговарајући раст и развој менаџерских знања и вештина. Такав приступ развоју менаџмента у пракси може да потраје и дужи временски период. Предузетник, који је истовремено и директор предузећа, и даље сам одлучује о свим питањима; ради по цео дан, нема времена, и што је најважније, због све већег броја и обима оперативних активности занемарује стратешка питања раста и развоја предузећа. Последица таквог приступа може изазвати стагнацију пословних активности и самог предузећа.

Стога се као кључно питање поставља прелазак са предузетничког на менаџерски систем функционисања малог предузећа. Претежно бављење оперативним активностима које ограничава предузетникову могућност сагледавања и предвиђања будућности кроз конципирање стратегије, свакако је последњи тренутак у коме треба прећи са предузетничке на менаџерску структуру организације. Стога су у наставку издвојени и представљени неки од најпознатијих модела животног циклуса, односно развоја предузећа по појединим фазама развоја.

5.2.1.1. Адижесов модел животног циклуса предузећа

Према Адижесу треба да постоје четири основне улоге менаџмента које генеришу успех сваке организације. То су:²⁶⁸

- Произвођач - задовољава потребе клијента за производима и услугама – обезбеђује да клијенти не купују конкурентске производе или услуге - (*Producer – P*)
- Администратор - уверава да су организациони процеси систематизовани, да постоје произвођачи и да се догађаји дешавају у правом редоследу са правом намером и интензитетом - обезбеђује ефикасност у кратком року - (*Administrator - A*)
- Предузетник - визионар који има улогу да обезбеди да организација има прави правац, комбинујући креативност са спремношћу да се предузму ризици - осигурава постојање будућих услуга и производа, које ће будући корисници желети и тражити – (*Entrepreneur – E*)
- Интегратор - изградња климе и систем вредности који мотивишу појединце да раде заједно, тако да нико није незаменљив, ефикасан на дуже стазе - (*Integrator – I*)

Сваки добар менаџер може да испољава све улоге, али у одређеној мери, а не постоји менаџер који изванредно испољава све четири улоге. Све улоге су подједнако значајне тако да се ниједна од ових улога не сме запоставити, само је значај једне у односу на друге улоге доминантнији у зависности од фазе животног циклуса у којој се предузеће налази. Све четири улоге заједно дају одговоре на питања: шта, када, како и ко.

Производна улога - Пружање потребних производа или услуга. Улога која је оријентисана на питање шта треба да се ради. Од овог менаџера се очекује да ради, производи боље од других, односно он треба да буде "мајстор свог заната".²⁶⁹ Ова улога обезбеђује да се раде праве ствари, односно обезбеђује краткорочну ефикасност.

Улога администратора - Треба да одговори на питање како се нешто ради. Није довољно само знати шта треба урадити већ треба познавати и начин како се то радио. Ефикасност се обезбеђује кроз системе, правила и процедуре. Добро администрирање пружа предузећу краткорочну ефикасност.

Предузетничка улога – Ова улога даје одговор на питање зашто одређене ствари треба радити. Овакви менаџери обезбеђују дугорочну ефикасност предузећу. Ова улога је неопходна због све динамичнијег окружења и небројаних захтева које ово окружење намеће. Менаџер мора бити спреман да задовољи потребе тржишта, да одговори на нове захтеве, да адаптира или мења организацију, циљеве или стратегије.

Улога интегратора - Пружа одговор на питање ко треба одређене ствари да ради. Овде долази до интегрисања циљева а и ризика појединца са циљевима и ризицима групе. Не постоји ни једна особа која може ваљано да обавља различите активности. Зато добром интеграцијом појединаца обезбеђује се дугорочна ефикасност организације.

²⁶⁸ Mekheti E., Sevidž R., (2004) Adizesov bukvar za preduzetnike – priča o pet preduzeća, Adizes Southeast Europe, Novi Sad.

²⁶⁹ Dulanović Ž., Ondrej J., (2002) Organizaciona struktura - metode i modeli, FON, Beograd.

Адижес је развио модел животног циклуса организације који се састоји из пет фаза раста и пет фаза опадања. Разлике у организацији између леве и десне стране циклуса су драстичне што се најбоље види по разлици између прве и пете, односно шесте фазе раста. Наравно, улоге менаџера се разликују од фазе до фазе.²⁷⁰ У наредној табели су побројане све фазе расте предузећа, по Адижесу.

Табела 5.3.: Фазе раста предузећа, по Исаку Адижесу

Фазе раста	Фазе старења
1. Удварање	6. Стабилна организација
2. Доба повоја	7. Аристократија
3. <i>Go-go</i> фаза	8. Рана бирократија
4. Адолесценција	9. Бирократија
5. Топ форма	10. Смрт (гашење, затварање)

1. *Удварање* је прва фаза животног циклуса организације. У овој фази организација још увек није рођена, односно она постоји као идеја код оснивача. У овом периоду оснивач доста прича о овој идеји како самом себи тако и другима. Он заправо "продаје причу" другима о свом будућем пословању, а такође и врши тестирање своје идеје на другима. Велике приче о идеји, али деловање је сведено на минимум. Улога која се овде више истиче од друге три је предузетничка. Ова фаза праћена је преузимањем ризика, решености оснивача да се отпочне са пословањем. Између ризика и решености постоји директна корелација – што је ризик већи и решеност мора да буде већа. Организација се рађа када је оснивачева решеност успешно прошла тест реалности – када се уђе у ризик.²⁷¹ Поред решености оснивача, мотивациони фактори који покрећу и одржавају оснивачеву идеју су веома битни. Наравно да новац, односно период повраћаја инвестиције није довољан фактор. Оснивач мора да буде емотивно решен, мора да буде опседнут својом идејом. Циљ оснивача мора да буде задовољење потребе тржишта, стварање додатне вредности. Он се може понашати и као пророк, проричући потребе потрошача кроз већу усресређеност на производ него на тржиште. Оно удварање које није прошло тест реалност назива се *флерт*. Овде се идеје задржавају на нивоу маштања. Менаџери који имају пуно предузетничких идеја које никада не спроведу у дело називају се *наликуће*.²⁷² Када се ризици довољно нагомилају и постану довољно велики организација прелази у следећу фазу.
2. *Доба повоја (Новорођенче)* је време када долази до правих искушења. Фокус се помера од идеје до креирања резултата приказаних у виду продаје и све веће продаје. Прави се заокрет, где се све празне приче занемарују док се целокупна пажња оријентише на акцију тј. на рад. Када се компанија роди, организацији је потребан оснивач, који има лидерске особине, а не некакав сањар. Ризик је велики те због тога и рад оснивача треба да буде напоран. Оснивач мора да истраје, те му је због тога неопходна и подршка породице коју често запоставља због превеликих обавеза. Већина послова захтева јак

²⁷⁰ Adizes, I., (1988) Corporate Lifecycles. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

²⁷¹ Adizes I., (1994) Životni ciklus preduzeća – kako i zašto preduzeća rastu i umiru i šta činiti u vezi sa tim, Prometej, Novi Sad.

²⁷² Mekheti E., Sevidž R., (2004) Adizesov bukvar za preduzetnike – priča o pet preduzeća, Adizes Southeast Europe, Novi Sad.

произвођаче, те је ова улога у том периоду најизраженија. Превелика оријентисаност на производњу, уз занемаривање осталих улога може од менаџера да створи усамљеног јахача. У овом стадијуму организација је неформална те нема написаних политика, процедура и правила. Запошљавање се обавља када се за то укаже потреба, односно нема планирања потребних људских ресурса. Оснивач не треба и не делегира овлашћења на запослене. Усредсређен је на краткорочне, а не на дугорочне циљеве. У овој фази почињу се појављивати прве стварне финансијске последице њеног живљења (регистрација, пословни простор, плате...).²⁷³ Да би организације у овом добу опстале потребне су две ствари: потребан обртни капитал и решеност оснивача. Грешке које се праве су узимање краткорочних кредита ради финансирања инвестиција и продаја производа по дисконтним ценама. У овом периоду радници добијају мало награда и веома малу плату. Поставља се питање: шта их заправо држи да и даље напорно раде? Одговор је: оснивачева решеност да посао процвета. Његова љубав, енергија, напоран рад и не преспаване ноћи држе раднике на окупу. Ако се ова два услова не остваре долази до смрти *новорођенчета*. Када се проток новца стабилизује када се стекне један круг редовних клијената може се говорити о преласку у следећу фазу животног циклуса организације.

3. *Go-go* је фаза раста организације када продаја расте брзим темпом а све изгледа идеално, без проблема а са много могућности. У овом периоду организација има реактивну продајну стратегију, стратегију која је окренута ка тржишту. Али то није права маркетинг орјентација, већ усмереност на производ. – продати више значи боље. Овај брз раст генерише раштрканост компаније. И даље нема кадрова који раде само свој посао, него раде оно што морају, тако да организације у овом периоду немају времена за одбацивање неспособних кадрова. најзначајније улоге у овом периоду су улоге произвођача и предузетника. У овој фази и организацијама и менаџменту недостаје усмерености, што може да имплицира банкрот предузећа. Да до овога не би дошло, потребно је да се креирају пословне политике. Одговорности и обавезе се преклапају. Организацијом управљају могућности, а не оне њима. Све има приоритетну важност, па долази до конфузије око приоритета.

Због свега тога неопходна су правила, процедуре и пословне политике, односно развијање административне улоге менаџера. Увођење истих обезбеђује стабилност у функционисању а такође и прелазак у следећу фазу. Неустављање политика, процедура и правила може довести до смрти предузећа што зовемо оснивачка замка. Власник жели да делегира ауторитет, али да и даље контролише доношење одлука. Овакав менаџмент по интуицији мора да се замени професионалним менаџментом како би корак ка следећој фази био све ближи. Прелаз у следећу фазу праћен је увек већом кризом која обезбеђује да се оснивач пробуди из зимског сна.

4. *Адолесценција* је фаза животног циклуса у којој долази до поновног рађања предузећа. У овој фази долази до делегирања ауторитета, промене у стилу руковођења и до промене циљева. До делегирања одговорности се долази из простог разлога што оснивач није у могућности да сам води предузеће, односно он не може више за све да се пита.

²⁷³ Dulanović Ž., Ondrej J., (2002) Organizaciona struktura - metode i modeli, FON, Beograd.

Због тога преноси овлашћења на своје запослене. Од радника се тражи висока специјализација. Делегирање иде тешко, али оснивач од кризе до кризе учи како да на што ефикаснији начин изврши делегирање. Долази и до промене у руковођењу где професионални менаџери замењују предузетнике. Тражи се особа споља која професионално обавља менаџерске послове. Али овај процес је тежак, јер оснивач тражи некога ко личи на њега, али који ће радити нешто ново. Предузећу је потребан администратор, који ће извршити адекватне промене. Инерције променама се јављају како код постојећих запослених тако и код оснивача. Долази до промене циљева.

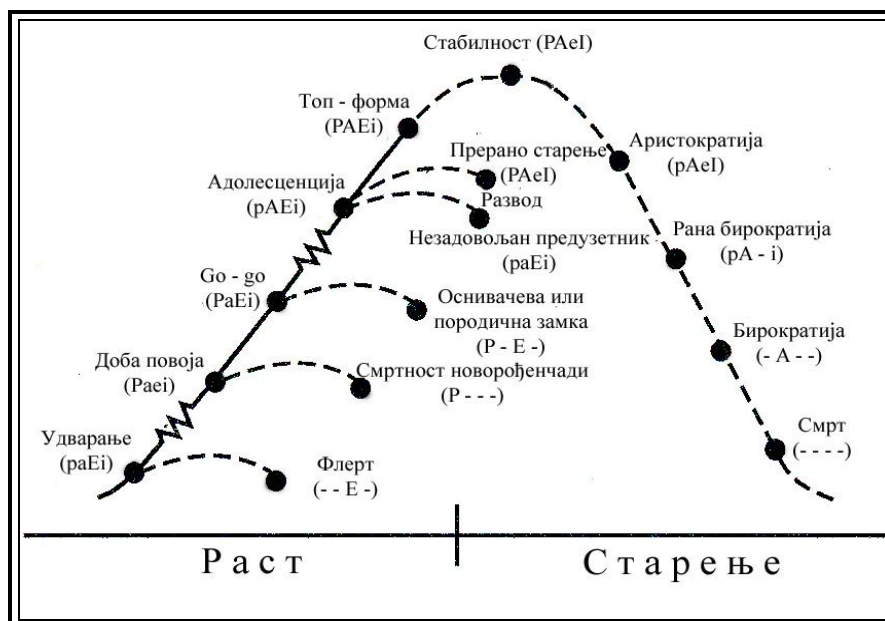
Оснивачи гледају на профит кроз повећање продаје док професионални менаџери сматрају да је потребно пререструктурирати организацију да би се смањили трошкови и на тај начин повећао профит. Долази до конфликта између: староседеоца и придошлица, оснивача и професионалног менаџера, оснивача и предузећа, заједничких и индивидуалних циљева.²⁷⁴ Одлазак предузимљивих појединаца може да изазове прерано старење организације. Ако административна систематизација успе и руковођење се институционализује, организација улази у следећу фазу животног циклуса – топ форму..

5. *Топ форму* карактерише функционални систем и организациона структура, као и оријентисаност ка резултатима кроз задовољење потребе купаца. Организација дефинише планове које следи, постаје све боља, способна је да постиже пораст продаје и профита.²⁷⁵ Топ форма не значи да је организација стигла на циљ, јер то није одредиште већ процес јер она може још да расте. Акцент је на тимском раду који дозвољава да се стекну нове идеје и покрену нове организационе јединице. Исак Адижес истиче: "За мене је тимски рад прикладан када можете да одвојите толико времена да се приближите консензусу. Ако нема времена, немојте о томе ни да размишљате".²⁷⁶

²⁷⁴ Adžes I., *Životni ciklus preduzeća – kako i zašto preduzeća rastu i umiru i šta činiti u vezi sa tim*, Prometej, Novi Sad, 1994.

²⁷⁵ Adžes I., *Životni ciklus preduzeća – kako i zašto preduzeća rastu i umiru i šta činiti u vezi sa tim*, Prometej, Novi Sad, 1994.

²⁷⁶ Adžes I., *Težnja ka top formi*, ASEE books, Novi Sad, 2001.



Извор: Према: Adizes, Ichak. Corporate Lifecycles. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.

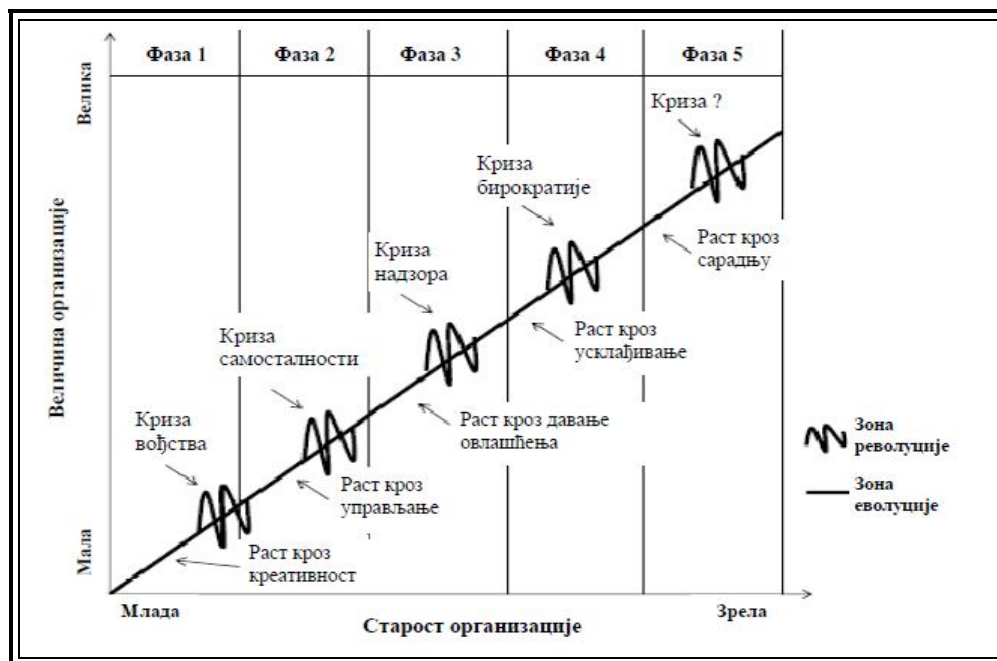
Слика 5.3.: Адигесов животно циклус организације

6. *Стабилна организација* карактерише организацију која постепено почиње да стари. Старење се огледа у томе што се издвајања за истраживање и развој смањују, као и буџет за истраживање тржишта, а све у циљу повећања профитабилности. Због тога људи из финансијског сектора постају важнији од људи из других сектора. Карактеристике ове фазе су: не очекује се висока стопа раста и освајање нових тржишта, акценат се ставља на оно што је постигнуто у прошлости, а не на будуће визије, награђују се они појединци који су послушни, сумња се у сваку промену. У овој фази највише недостаје проактивно деловање и енергична предузимљивост.
7. *Аристократија* се може описати следећим карактеристикама: пуно новца се троши на контролу и награде, доста се води рачуна о физичком изгледу и начину облачења, нагласак је на томе како се ради, а не зашто и шта се ради, стање у компанији је редовно, али под знацима навода, иновација је мало и промене се избегавају, предузеће располаже са великом количином новца тако да су лака мета за нове инвеститоре. Фокус контроле од стадијума стабилности па надаље све је више у рукама спољних консултаната. Прибегава се подизању цена и куповини других компанија. Када цене више не могу да се подигну и када куповина других компанија не помаже предузеће улази у следећу фазу старења.
8. *Рану бирократију* укратко карактерише то да се сазна то ко је изазвао одређени проблем а не шта треба учинити да би се тај конкретни проблем решио. Због тога је много сукоба, пребацивања лопте на другу половину и мучно забијање ножа у леђа. Ти сукоби имплицирају да се пажња скрене и фокусира на борбу, а купац је само гњаватор који смета. Настаје менаџерска параноја, где менаџери почињу један против другог да се боре. Из организације одлази један по један менаџер а остају само менаџери администратори. Претерани број оваквих менаџера прави потпуно бирократију.

9. *Бюрократска организација* има много система и процедура, а функционалност је слаба, т.ј. знају се сва правила, али се не зна зашто постоје. Организација се изолује од своје средине и оријентише се само на себе. Контрола је лоша а клијенти да би уопште могли да дођу до праве особе, потребно је да прођу много кривина и успона. Одељења међусобно не сарађују тако да је клијент у таквом хаосу изгубљен.
10. *Смрт (гашење, затварање)* настаје када више нико није заинтересован да предузеће преживи. Она може настати и пре бюрократизације уколико нема политичке подршке. Остали су само неинформисани, придошлице и слабићи. У стадијуму бюрократије смрт се одлаже јер више не постоји обавеза према клијентима, већ само интерес који ће одржати организацију у животу из неког политичког разлога.²⁷⁷

5.2.1.2. Грејнеров модел раста

Један од широко прихваћених модела раста је Грејнеров модел.²⁷⁸ Овај модел се састоји из пет фаза. Свака од ових фаза има посебан стил менаџмента, суочава се са датим проблемима менаџмента и карактерише се кризом пре него што бизнис буде могао да крене напред. Неки аутори овај модел раста називају и "професионализација" предузетника и организације. Карактеристично за овај модел је да се раст повезује са привредном граном односно врстом делатности у којој предузеће послује. У гранама које брзо расту, ове фазе су веома кратке, и обрнуто.



Извор: Grainer E. L., Evolution and revolutionals organizational grow, Harward Business Review, Jul-Avgust, 1972. p.5.

Слика 5.4.: Грејнеров модел раста

²⁷⁷ Adžes I., (1994) Životni ciklus preduzeća – kako i zašto preduzeća rastu i umiru i šta činiti u vezi sa tim, Prometej, Novi Sad.

²⁷⁸ Grainer L., (1972) Evolution and revolutionals organizational grow, Harward Business Review, Jul-Avgust, 1972. p.5.

Сваком фазом доминира одређени стил менаџмента помоћу кога се постиже раст. Револуционарни периоди су време када менаџмент наилази на кризе које треба да превазиђе. Прве три фазе се само односе на мање фирме. У наставку следи кратак приказ појединих фаза.²⁷⁹

1. Раст кроз креативност је прва фаза у овом моделу. Лидер занемарује менаџерске активности и његов фокус је на развоју производа/услуга. Организациона структура је неразвијена, веома ниска специјализација а висока централизација, такође је и формализација ниска јер нема процедура и правила, комуникације између лидера и запослених су неформалне и веома честе, радни елан је на високом нивоу, често се остаје и дужи на послу док су плате умерене, Лидер одлуке доноси на основу информација са тржишта до којих је лако доћи а не на основу анализа... Криза лидерства настаје јер се број одлука које треба донети драстично увећава. Лидер не стиже да донесе све важне одлуке, тако да се одлуке гомилају јер нико други нема надлежности да доноси одлуке сем лидера. Неформална комуникација постаје неефикасна, расте конфузија у погледу поделе задатака и у погледу одлучивања. Лидер има такозвану психолошку баријеру јер треба да делегира овлашћења на њему подређене. Излаз из ове кризе је формирање професионалног менаџмента.
2. Раст кроз управљање је друга фаза и њу карактерише: професионализација менаџмента, изградња функционалне организације, повећање специјализације и формализације, развој система планирања, информисања и контроле, повећање броја хијерархијских нивоа и ефикасности организација, почињу да се примењују стратегије ширења производа/тржишта... Криза самосталности настаје јер се топ менаџери све више дистанцирају од оперативних проблема, они имају ауторитет али не и информације док средњи менаџмент има информације али нема ауторитет, посао се шири али се одлуке и даље доносе централизовано, средњи и нижи нивои траже већу аутономију. Излаз из ове кризе је делегирање ауторитета и изградња ефикасног система контроле делегираних одлука.
3. Раст кроз давање овлашћења огледа се у изградњи децентрализоване организационе структуре, издвајају се полуаутономне организационе јединице на основу производа или тржишта које се третирају као профит центри, стратешке одлуке се и даље доносе на врху док се на средњи менаџмент делегирају одлуке оперативног карактера, систем награђивања се базира на профиту, организација добија нови полет и флексибилност, потенцијал развоја у овој фази је предузетнички дух средњег нивоа менаџмента, праћен стратешком компетенцијом врха организације. Криза надзора настаје јер је проблем контролисати донете одлуке које су делегиране на ниже нивое. Излаз из ове кризе је изградња сложеног и софистицираног система праћења и контроле.
4. Раст кроз координацију (усклађивање) и мониторинг огледа се у изградњи дивизионог модела или потпуно бирокупатског модела. Кључну улогу игра развијени систем праћења и контроле. Криза бирокупатије настаје јер процедуре планирања постају важније од резултата, велику моћ добијају бирокупате које су веома удаљене од пословања предузећа, док је процес одлучивања веома спор јер треба да прати све прописане процедуре.
5. Раст кроз сарадњу карактерише организациони модел који постаје све више матрични и тимски, хоризонталне комуникације постају веома интезивне,

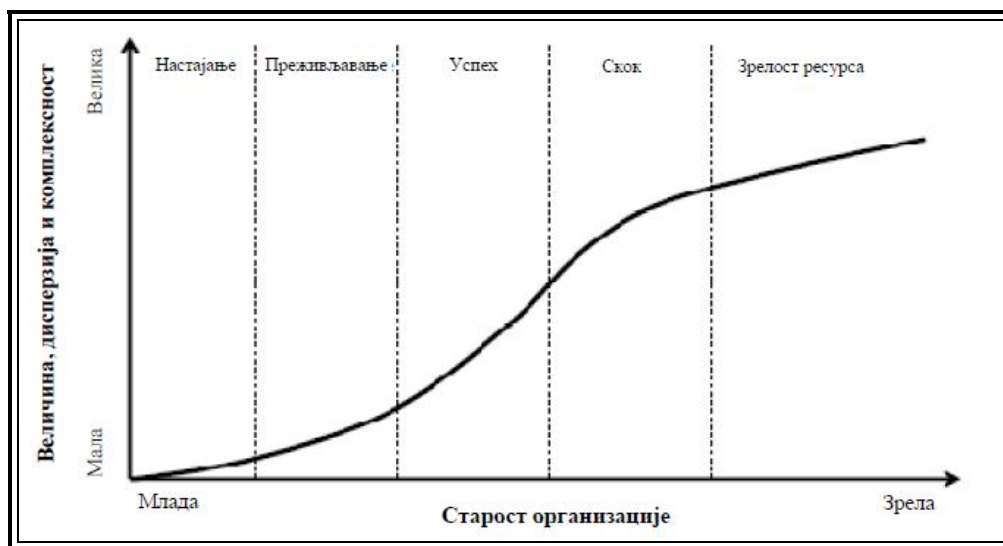
²⁷⁹ Grainer, E. L. (1972). Evolution and Revolution as Organizational Grow, Harvard business Review, Jul-August.

информациони систем је веома развијен тако да обезбеђује како хоризонтални тако и вертикални проток информација. Овде се предузеће суочава са кризом ограничености раста у оквиру једне организације. Граинер не може да нађе ниједан емпиријски доказ који ће упутити на природу кризе и на следећу шесту фазу. Заправо Граинер сматра да ова криза настаје услед "психолошке сатурације запослених" која је заправо логичан резултат информационе ере.²⁸⁰

Греинер је накнадно додао и шесту фазу: Раст кроз екстра-организациона решења, при чему сугерише да се раст може наставити путем спајања, оутсоурцинга, мрежа, и других решења која укључују и друга предузећа.

5.2.1.3. Черчил-Луисов модел раста

Churchill-Lewis-ов модел раста се, као и претходни, састоји из пет фаза. На следећој слици дат је приказ свих пет фаза овог модела, с тим што се трећа фаза која се назива "успех" дели на два дела, фазу раста и фазу дезангажовања, тако да овај модел практично поседује шест фаза. Овај модел посматра проблем раста помоћу два фактора, старости организације на једној страни и комплексности, дисперзији и величини на другој страни.²⁸¹



Извор: Churchill C. N., Lewis L. V., (1983). The Five Stages of Small Business Growth, Harvard Business Review, Мај-Јун, 1983. стр.3

Слика 5.5.: Черчил-Луисов модел раста

1. Постојање - У овом периоду циљ је да предузеће преживи, односно да нађе потрошаче који су спремни да купе одређени производ и испоручи тај производ на време. Организација је једноставна, планирање је на веома ниском нивоу тј. готово и да не постоји, а власник је тај који обавља све послове.
2. Преживљавање - Циљ у овом периоду је да се успостави база потрошача и да се формира портфолио производа. Предузеће мора непрестано да доказује да поседује посао који може да се одржи у животу. Контрола прилива и одлива новца треба да се константно врши како би предузеће одржало новчани ток.

²⁸⁰ Deakins D, (2003) Freel, Entrepreneurship and small firms, McGraw Hill.

²⁸¹ Churchill, N. C. & Lewis, V. L. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. Harvard Business Review, 61(3), 30-49.

Власник је још увек "бизнис". Организација је и даље доста једноставна а планирање се своди само у најбољем случају на планирање новчаног тока.²⁸²

3. Успех - Предузеће је већ стекло код потрошача одређено поверење, јер су продаја, а и број потрошача на високом нивоу. Власник више није "бизнис" јер је ангажовао менаџере појединих функција као што су финансије, маркетинг...Овакво предузеће има две стратегијске алтернативе. Прва алтернатива је дезангажовање која подразумева да, ако предузеће може да одржи своју тржишну нишу или да се прилагоди околностима које се мењају, може још дуго да остане такво. У супротном, предузеће ће или ослабити или се вратити у фазу преживљавања. Друга стратегијска алтернатива је раст. Ако власник предузећа консолидује своју визију и осигура да се сви ресурси усмеравају према расту, уводи се стратегијско планирање да би се та визија остварила. Битно је напоменути да пословање мора остати профитабилно.
4. Скок - Ова фаза је веома критична. Уколико власник успе да задовољи финансије и менаџмент, предузеће може да постане веома велико.
5. Зрелост ресурса - Карактеристике ове фазе су: да је предузеће веома стабилно, да поседује професионални менаџмент и да има добар интерни информациони систем који ће обезбеђивати адекватне информације које су потребне за процес планирања и доношења одлука. Чак и када се бизнис стабилизује у овој етапи, предузетнички дух власника који га тера да гледа унапред, још увек је пресудан за развој пословања.

5.2.1.4. Менаџмент у појединим развојним фазама предузећа

Промене у менаџменту кроз развојне фазе предузећа приказане су у моделу животног циклуса предузећа Исака Адижеса, Грејнеровом моделу раста, као и Черчил-Луисовом моделу раста. Да би свако предузеће расло и развијало се, менаџмент треба из фазе у фазу животног циклуса предузећа да се мења и прилагођава одређеној фази.

Прва анализа промене стилова менаџмента односи се на животни циклус предузећа који је етаблирао професор Исак Адижес. Идеалан би био онај менаџер који поседује све четири улоге менаџмента (*engl. PAEI*). Али, да ли постоји такав идеалан менаџер? Због тога се ова теоретска (*PAEI*) особа назива "школским примером менаџера", јер она постоји само у књигама. У стварном животу, такав менаџер не постоји и не може да постоји, јер један појединац не може да испуни очекивано.²⁸³

Решење је у тимском раду, односно у синергетском деловању групе појединаца, који заједно дају идеалан стил менаџмента.²⁸⁴

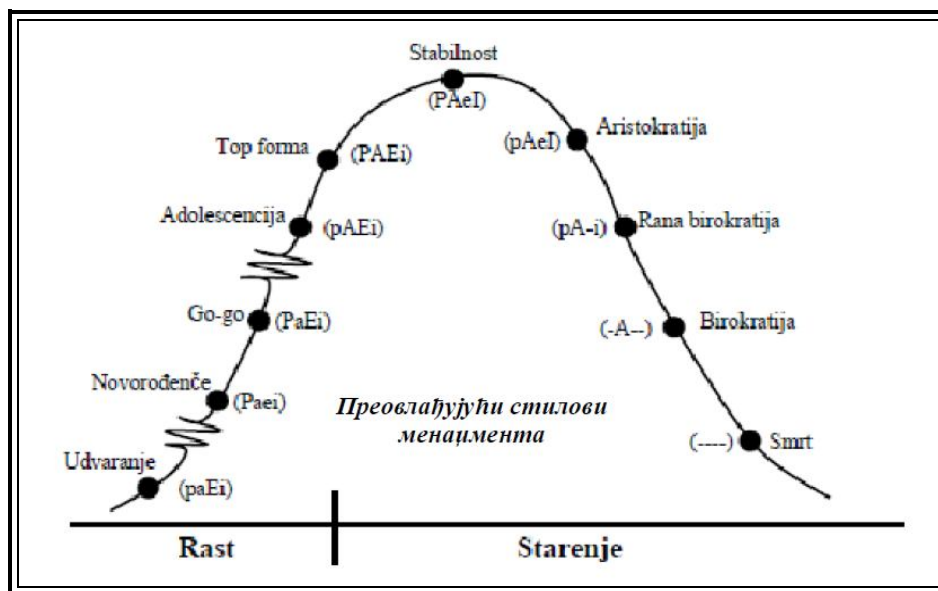
У фази раста менаџер треба да обликује будући стадијум животног циклуса. Фаза удварања је фаза у којој власници маштају и сањаре о будућем предузећу. то су креатори будућег предузећа. Због тога у периоду удварања нагласак се ставља на предузетничком стилу (*E*). Они власници који су спремни да преузму ризик су спремни да предузеће поведу у наредну фазу животног циклуса. У доба повоја стил (*E*) се замењује стилем (*P*), јер су у овом периоду потребни појединци који су

²⁸² Teslić, Lj. (2004). *Osnove malog preduzetničkog biznisa*, Stylos-print, Novi Sad.

²⁸³ Adžes, I. (2004). *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, ASEE books, Novi Sad.

²⁸⁴ Adžes, I. (1994). *Životni ciklus preduzeća – kako i zašto preduzeća rastu i umiru i šta činiti u vezi sa tim*, Prometej, Novi Sad.

орјентисани на рад, на акцију, а не сањари који по цео дан сањаре и маштају. Стил менаџмента опредељује будући правац кретања предузећа. У го-го фази потребан је поново неко ко сањари и ко има пуно инвенција. Поред тога потребан је неко ко ће да ради и предузеће да вуче унапред. Треба неко ко је активиста/сањар или сањар/активиста. Стил менаџмента који овде преовладава је произвођачко-предузетнички (*PE*), и као такав омогућава предузећу да уђе у следећу фазу животног циклуса односно у адолесценцију.



Извор: Adičes I., *Životni ciklus preduzeća – kako i zašto preduzeća rastu i umiru i šta činiti u vezi sa tim*, Prometej, Novi Sad, 1994.

Слика 5.6.: Стили менаџмента кроз фазе животног циклуса предузећа - по Адигесу

Адолесценцију карактерише стабилноста и систематизована организација предузећа. Због тога се овде нагласак ставља на административну улогу. Стил који је потребан у овој фази је (*AE*). Међутим јављају се потешкоће приликом пребацивања са (*PE*) на (*AE*) стил. То пре свега проистиче из некомпатибилности стилова (*A*) и (*E*), који су међусобно доста различити. У овом прелазном периоду, менаџмент предузећа или мора променити свој стил или се мора само мењати. У топ-форми потребан је (*PAE*) стил менаџмента. Структура је добра а прави људи су на правом месту. Улога менаџмента у овом случају је да ангажује праве људе, да се интегришу пожељни конфликти који настају из правилно структуриране организације, и да се конструктивно усмере.

У периоду старења менаџер треба да обликује претходне стадијуме, или ће његово вођење још више поспешити пропадање организације. То чини улогу менаџера још тежом, јер он мора да плива узводно, док је у стадијуму раста довољно да плива само брже од осталих.²⁸⁵ Када предузеће напусти топ-форму оно губи флексибилност. У фази стабилност предузећу није потребан само стил (*E*), већ јој треба и (*P*). Организација треба да дефинише врсту посла којим се бави и од какве је посао вредности за њене клијенте. Мора се приближити својим клијентима и дати одговор на „зашто“ и шта, а не на „како“.

²⁸⁵ Adičes, I. (1994). *Životni ciklus preduzeća – kako i zašto preduzeća rastu i umiru i šta činiti u vezi s tim*, Prometej, Novi Sad.

За рану бирократију постоји типична грешка која се огледа у томе да се не поставља особа (*P*) већ се поставља администратор или интегратор. Ово, уместо да подмлади предузеће, води исто у све већу и већу бирократију. У свим фазама старења предузећа се ослањају на (*A*), међутим њој су потребни (*P*) и (*E*) људи. Тако се добија погрешно вођство у погрешно време. Често се ово не може мењати изнутра, а када се ово покуша већ је касно. Предузеће је у тако великој невољи да је промена у менаџменту недовољна и закаснела.

Када погледамо Граинер-ов модел раста, схватамо да је за превазилажење сваке наведене кризе неопходан адекватан менаџмент. У првој фази, организациона структура и комуникације су неформалне. Нагласак је на креирању комбинације тржиште/производ.

Предузетник је углавном умешан у оперативне задатке и остварује директне и личне контакте са свим запосленима. Током друге фазе, почињу да се разликују различите функције као што су производња и маркетинг. Предузетник мора да прихвати више менаџерских правила те стил менаџмента постаје све формалнији. Фокус у овој фази је на ефикасности операција. Карактеристика следеће фазе је децентрализација или мултидивизионализација организационе структуре, где менаџери дивизија добијају већу аутономију. Предузетник мора да делегира своја овлашћења на менаџере дивизија, односно он ограничава себе на доношење само стратешких одлука које су битне за предузеће. Он има само директну контролу на менаџерски тим и на никог више у целом предузећу. Акцент ове фазе је на ефикасности менаџерске структуре. У четвртој фази сепарација између власништва и менаџмента постаје све јаснија односно да веза између предузетника и предузећа постаје све слабија. Предузеће поседује ресурсе и структуру који омогућавају продуктиван профит. Правила предузетника су иста као и код инвеститора, где менаџмент тим контролише повраћај сваке различите јединице у матричној организацији. Фокус менаџмента је на оптималној координацији организације, која више уопште није предузетничка. У последњој фази стил менаџмента је партиципативан.²⁸⁶

Табела 5.4.: Стили менаџмента по Грејнеровом моделу раста

	Криза вођства	Криза самосталности	Криза надзора	Криза бирократије	Криза?
Фокус менаџмента	Направити и продати	Ефикасност операција	Тржишна експанзија	Консолидовање организације	Решав проблема и иновације
Организациона структура	Неформална	Централизована и функционална	Децентрализована и географска	Линијска управа и производне групе	Матрица тимова
Стил топ менаџмента	Индивидуалистички и предузетнички	Непосредан	Делегативан	Надгледање	Парцитипативан
Награде менаџменту	Сопствена својина	Повећање вредн. својине и плата	Индивидуални бонуси	Подела профита	Тимски бонуси

Извор: Grainer, L. (1972). Evolution and revolutions organizational grow, Harvard business Review, Jul-Avgust. p.10.

Такође, и у Черчил-Луисовом моделу раста примећујемо да се стил менаџмента мења из фазе у фазу, слично као и у претходним. Из наредне табеле се такође види како одређени стил менаџмента произилази из организације и главне стратегије.²⁸⁷

²⁸⁶ Deakins, D. (2003). Freel, Entrepreneurship and small firms, McGraw Hill, New York.

²⁸⁷ Burns, P. (2001). Entrepreneurship and Small Business, Palgrave, New York.

Табела 5.5.: Стили менаџмента према Черчил-Луисовом моделу раста

	Настајање	Преживљ.	Успех		Скок	Зрелост ресурса
			дезангаж.	раст		
Стил менаџмента	Непосредна контрола	Надзирана контрола	Функционалан	Функционалан	Разлике у односу на делове	Струка и администр.
Организација	Једноставна	Растућа	Растућа	Растућа	Растућа	Сложена
Опсег формалних система	Минималан до непостојећи	Минималан	Основни	У развоју	Сазревање	Проширен
Главна стратегија	Постојање	Преживљавање	Одржавање профитабилног стања	Прибавити ресурсе за раст	Растућа	Враћање на раст

Извор: Burns P., *Entrepreneurship and Small Business*, Palgrave, New York, 2001. p.246-247.

5.2.2. Најтраженије саветодавне услуге у фази настајања малог предузећа

Велики је број случајева кад постоји изузетна пословна идеја за отпочињање новог бизниса, која би правилним развојем и материјализацијом могла прерасти из микро или предузетничког бизниса у озбиљну фирму. Такође је честа појава да постоје шансе и могућности за раст и повећање конкурентности већ постојећих предузећа. Велики број оваквих идеја, па и предузећа, пропадне зато што менаџмент не поседује довољно стручности, знања и искуства. Услед скромности финансијских ресурса тешко се може замислити да предузетничка фирма може, бар у почетним фазама свог развоја, ангажовати у некој дугорочној варијанти, експерте као што то раде велике компаније.

Једна од тешкоћа с којом се срећу предузетници и власници малих предузећа на самом почетку пословања јесте идентификација проблема. Пре свега се мисли на предузећа која су већ неко време у извесним проблемима, а да менаџмент тога није ни свестан. Када се дође до тачке где је евидентно да „нешто није у реду“ већ је касно или је могуће извршити корективне акције, али уз значајне трошкове и пуно времена. Оно што је можда и најбитније јесте да се на време процени када је потребна спољна помоћ. Консултанци могу да представљају својеврсне ослободитеље за све акције које предузеће или предузетник планира да реализује.

Најчешће слабости малих предузећа и предузетника могу се сврстати у следеће четири категорије:²⁸⁸

- Информацијски геп - предузетницима који иницирају самосталне предузетничке подухвате недостају бројне информације које су битне за моделирање пословних планова и доношење благовремених и квалитетних пословних одлука;
- Геп у техничким могућностима и способностима за решавање проблема - појединци који по први пут развијају сопствени бизнис, а претходно су навикли на “сигурну” организациону средину већих предузећа у којима је неко други доносио одлуке, често нису развили нити тестирали своје аналитичке/предузетничке способности;

²⁸⁸ Avlijaš R., (2008). *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd. str. 214-216.

- Образовни геп - иако бројни предузетници започињу са пословима у делатности којом су се бавили раније, они не познају све аспекте тих делатности и имају ограничено знање и искуства изван сопствене струке;
- Геп у расположивим ресурсима - предузетници на самом почетку обично тешко стичу довољне почетне ресурсе, па предузеће започиње са скромним извором средстава, што га у случају (неочекиваних) почетних потешкоћа врло брзо доводи на границу финансијске кризе.

Пракса консалтинга и ангажовања консултаната, и саветника, уобичајена је у развијеним светским привредама. Консултанти се могу ангажовати од ране фазе па све до касне фазе развоја предузећа.

У почетној, раној фази, консултанти се ангажују за општа питања и информације као што су облици организовања, поступак регистрације, информације о кредитима, кредиторима и сличне информације.

У каснијој фази, посебно када мало (или средње) предузеће достигне одређени ниво специјализованости, консултанти треба да прикупе информације о растућим предузећима и предузећима која се професионализују, комплексним пословним операцијама, производњи, извозу, малопродајним посредницима, заступницима и стратешким повезивањима. У овој фази се одређује и тип обуке за менаџмент, али и остале запослене. Консултанти, уопштено говорећи, врше „евалуацију бизниса“ и доносе „програм за промену“, „осветљавају пречице бизниса“, обезбеђујући „независан и спољни поглед“. Ово подстиче све запослене у организацији да »мисле дубље о питањима и проблемима и помаже им да обезбеде решење«.

5.2.3. Раст предузећа и промена потреба за консалтинг услугама

За нормално функционисање бизниса предузетнику је потребна помоћ у различитим стручним областима, и то.²⁸⁹

1. Рачуноводство и финансије – вођење пословних књига, утврђивање износа потребних инвестиционих средстава, пословно буџетирање, контрола трошкова, припрема финансијских докумената, обезбеђење кредитних аранжмана, и др.
2. Маркетинг у ужем смислу – бројне маркетиншке агенције пружају квалитетне услуге дефинисања промотивних стратегија, креирања рекламних кампања, дефинисање одговарајућег медија микса, и др.
3. Правна регулатива – правни саветник може бити користан у концепцијској фази (почетак бизниса) приликом припреме и креирања оснивачких и статусних аката, затим приликом дефинисања форме и власничке структуре. У каснијим фазама може помоћи у тумачењу разних закона, асистира у планирању пореских обавеза, представља фирму у судским споровима, интерпретира разне правне документе (кредитне уговоре, уговоре о закупу...), и друго.
4. Банкарство – компетентне личности из области банкарства могу помоћи приликом отварања пословног рачуна, одобравања кредитних аранжмана,

²⁸⁹ Према: Авлијаš Р. (2008). *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd. str. 218-219

помоћ у избору најбоље врсте кредита (рок, камата, тип...), припремања документације приликом аплицирања за кредит, припремања финансијских извештаја, и др.

Ову подршку предузећима пружају заинтересоване организације (банке, рачуноводствене агенције, рекламне агенције, и др.), државне институције и њихове агенције, као и професионални консултанти у које спадају самостални консултанти, експерти из разних (мањих или већих) консултантских кућа, као и стручњаци са факултета и института. У принципу то су људи који најпре могу да одговоре на конкретан проблем предузетника или предузећа. Они су врло поуздани јер имају велико искуство и могу да дају сасвим оригинална, али и готова решења, а у великом броју случајева и имплементирају их. Они такође могу да буду од помоћи и пре него се проблем појави, пружајући услуге развоја новог производа, контроле трошкова, реорганизације итд. Корисно је ангажовати консултанта пре било каквог доношења кључних одлука, јер на тај начин фирма може добити непристрасно, објективно и пре свега стручно мишљење. Међутим, за већину фирми они су истовремено и најскупљи извор спољне помоћи.

Уколико се фирма определи за ангажовање консултанта веома је важно да размотри следеће елементе:²⁹⁰

- У којим областима је потребан консултант?
- Да ли консултант има значајније референце у области у којој је потребна помоћ?
- Да ли су његови захтеви везани за новчану надокнаду прихватљиви?
- Да ли је сврсисходније његово ангажовање са пуним радним временом или као спољњег сарадника?

Власник у почетној фази животног циклуса предузећа сам обавља већину активности, које се тичу финансија, маркетинга, планирања итд. Међутим, ширењем обима пословања и развојем фирме намеће се потреба за ангажовањем спољњег консултанта који је експерт у одређеној области.

Спољни консултанти у великој мери могу да помогну побољшању пословних резултата, под претпоставком да су добро изабрани. Са друге стране, лоше изабрани консултанти могу да проузрокују значајне негативне ефекте. Фирма у почетним, али и у каснијим фазама развоја бизниса, осећа потребу да јој се помогне у многим областима. Када се консултанти ангажују увек треба имати у виду да су они ту да помогну због чега је веома битно знати како каналисати њихов рад. Стога предузетник или власник/менаџер малог или средњег предузећа треба да издвоји области у којима његова знања и вештине нису довољне за даљи развој бизниса. Из тог разлога треба:

- Јасно дефинисати циљеве и задатке које треба да обаве;
- Захтевати процену времена и трошкова за обављање задатака;
- Захтевати извештаје о обављеном послу у редовним временским интервалима.

Сам рад предузетника/власника МСП са консултантима је од непроцењиве важности из још једног веома битног разлога. Ангажовањем стручњака за решавање разних проблема предузетник (фирма) је у прилици да пратећи њихов

²⁹⁰ Paunović, S. (1996). *Preduzetništvo – od biznis ideje do realizacije*, Fakultet za menadžment „Braća Karić“, Beograd.

рад перманентно усавршава сопствене стручне квалитете. Иначе консултант и нису ту да реше одређени проблем или дају идеју и „нестану“, већ да део знања и искуства пренесу на менаџмент фирме (власника, предузетника), како би се они у будућности са сличним проблемима успешно носили. Значај и суштина саветодавних услуга у малом предузећу је да подстакне промену, побољша постојећу конфигурацију бизниса и допринесе повећању пословне ефикасности и ефективности. Отуда, могуће је диференцирати различите утинке саветодавних услуга, од тога да:

- Научи предузетника како да учини нешто ново, уведе и овлада променом;
- Непосредно утиче на економске ефекте пословања: повећа продуктивност, минимизира нерационално коришћење расположивих ресурса, снизи трошкове, повећа обим производње, продаје, запослености и добити;
- Измени и унапреди квалитет пословних и организационих токова: побољша сигурност, повећа задовољство на радном месту, стандарде квалитета и сл.;
- Побољша техничко-технолошке аспекте пословања: развије нове производе/услуге, уведе нови информациони систем и сл.

Посматрања проблема из угла консултанта нешто су другачија. Они стоје на становишту да су предузетницима потребне следеће услуге:

- У домену финансија – приступ и управљање кредитним средствима у зависности од фазе пословне активности;
- Подршка у припреми и развоју бизнис плана;
- Правне услуге, које се односе на регистрацију, састављање уговора и друге правне услуге;
- Маркетинг услуге – прикупљање и дистрибуција информација о тржишту, тржишна истраживања, контакти у продаји и дистрибуцији;
- Савети који се односе на производну опрему или пословни простор;
- Предузетничка обука и обука менаџмента;
- Интернационализација пословања и успостављање озбиљних облика сарадње са другим предузетницима, и др.

Предузетнички саветници стављају на прво место финансирање, посебно кредитне линије пословних банака, развојних фондова, а затим услуге локалних предузетничких центара (саветовање, оспособљавање, техничку помоћ). Чињеница је да су мала предузећа веома зависна од сопствених средстава предузетника и породице, и да ретко долази до заједничког улагања различитих приватних извора.

5.2.4. Проблеми преласка са предузетничког на менаџерско управљање

Менаџмент је вероватно појам који се најчешће користи у теорији и пракси организовања пословних процеса и пословних активности. Под менаџментом се не подразумева само управљање процесима и активностима, већ и управљачка структура предузећа односно менаџмент тим. Њиме се баве и појединци и институције, и наука и струка, и теорија и пракса. Посебан значај се придаје развоју менаџмента за функционисање, пословање, раст и развој предузећа. Стога привредни субјекти нужно и континуирано раде на унапређењу менаџмента, јер од развоја и примене модерног менаџмента зависи успешност предузећа.

Развој менаџмента у малим и средњим предузећима, за разлику од великих предузећа, има своје специфичности. У првој фази рада и пословања малог предузећа доминирају знања, вештине и искуство самог предузетника/власника малог предузећа, који на себе преузима велики део кључних менаџерских функција: од организовања производње, набавке, продаје, обезбеђења финансијских средстава до унутрашње организације предузећа и слично. То се у овој фази раста предузећа сматра природним, па чак и пожељним, а најчешће као последица ограничених средстава и ресурса.²⁹¹

У првом циклусу раста и развоја предузећа, менаџмент се углавном заснива на знањима и искуствима предузетника стеченим пре уласка у бизнис. Уместо примене научних метода и техника ефикасности и ефективности, више се користи интуиција и тзв. шесто чуло.

Проблем настаје када предузеће шири своју делатност, расте и развија се, а модел управљања активностима и функцијама остаје исти, а нема финансијских могућности за ангажовање професионалних менаџера, при чему предузетник, односно власник МСП, највише поверења има у себе. Убрзан раст и развој предузећа не прати одговарајући раст и развој менаџерских знања и вештина. Такав приступ развоју менаџмента у пракси може да потраје и дужи временски период. Предузетник, који је често истовремено и директор предузећа, искључиво самостално одлучује о свим питањима, ради по цео дан, нема времена, а што је најважније, због све већег броја и обима оперативних активности занемарује стратешка питања раста и развоја предузећа. Последица таквог приступа може изазвати стагнацију пословних активности и самог предузећа.

Суштинско питање у квалитативном смислу јесте питање када се дешава прелазак са предузетничке на менаџерску организацију и да ли је то повезано са величином, или старашћу.

Најлогичнији одговор јесте да је пожељно, чак и реално нужно, менаџерски концепт организације, професионализација управљачког тима, примена метода и техника савременог менаџмента, успостављати од самог почетка рада и функционисања предузећа. Заузетост предузетника, тј. власника или оснивача, оперативним активностима које ограничава његову могућност сагледавања и предвиђања будућности кроз конципирање стратегије, свакако је последњи тренутак у коме треба прећи са предузетничке на менаџерску структуру организације.

Међутим, досадашња пракса показује да концепт савременог менаџмента, као ефикасна технологија управљања пословним активностима, тешко налази пут примене у малим и средњим предузећима.

Доказано је да су мала и средња предузећа врло флексибилна у односу на утицаје из окружења. Управо због те флексибилности и честих промена у производно-пословној оријентацији, потреба за планским и континуираним развојем менаџмента је још израженија.

Осим улагања у модернизацију производње, инвестирање у развој менаџмент функције и процеса, представља основ успешног пословања, раста и развоја предузећа. Да ли се развоју менаџмента придаје иста пажња када предузеће добро послује, као и када је у кризи? За очекивати је да се развоју менаџмента увек

²⁹¹ Митровић Милан, http://udruzenje-menadzera-i-konsultanata-srbije.com/biznis/razvoj_biznisa.htm

пажљиво и активно приступа. У пракси је често другачије. Користе се уобичајене фразе: зашто мењати ако добро иде, или, тим који добија не треба мењати. И када предузеће добро послује и када је у кризи, потребно је развијати ефикасан и ефективан менаџмент, само, први се зове менаџмент развоја, а други - кризни менаџмент. Ипак, у пракси, експерти и екстерни консултанци се чешће ангажују када дође до кризне ситуације и потребе увођења кризног менаџмента. Пожељно је да мала и средња предузећа користе консултанте једнако и у примени развојног менаџмента.

За примену савремених метода и техника менаџмента, као начина ефикасног управљања предузећем и његовим активностима, неопходна су одговарајућа знања и вештине. Осим институционалног високошколског образовања, постоји низ других начина да се менаџмент предузећа и запослени образују и то у оквиру различитих програма функционалног образовања - семинара, курсева и радионица.

Да ли развој менаџмента у предузећу, професионализација менаџерских функција, ширење менаџерске структуре, нужно има за последицу бирократизацију предузећа? Иако у пракси до тога може да дође, то није нужно. МСП могу развијати само одређене менаџерске функције, а за остале потребе развоја пословних активности, решење проналазе у аутсорсингу, односно повременом ангажовању спољних сарадника и консултаната.

6. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ

Циљ емпиријског дела истраживања, јесте да се укаже на користи, као и потребе за менаџмент консалтингом у МСП, и то са аспекта величине предузећа, посебно сагледавајући институционалне и приватне пружаоце менаџмент консалтинг услуга.

Истраживачки задаци на обради овакве проблематике били су:

- а) да се критички размотри значај менаџерских компетенција предузетника и власника МСП у контексту раста и развоја,
- б) да се испитају теоријски правци у изучавању менаџмент консалтинга као професије, а у том смислу да се:
 - сагледа историјска позадина менаџмент консалтинга,
 - појасни процесна природа менаџмент консалтинга,
 - анализирају специфичности менаџмент консалтинга за МСП,
- в) да се истражи потреба МСП у Србији за различитим врстама МК услуга, а у оквиру тога да се:
 - анализирају ставови предузетника и власника МСП о менаџмент консалтингу,
 - сагледају аспекти интеракције консултант – предузетник/власник МСП
 - испитају потребе растућих микро, малих и средњих предузећа за консалтинг услугама,
- г) да се компарирају институционални и приватни пружаоци МК услуга.

Емпиријски део истраживања је био усмерен на две групе субјеката:

- Корисници менаџмент консалтинг (МК) услуга - предузетници власници малих и средњих предузећа; и
- Пружаоци услуга менаџмент консалтинга - консултантанти.

Истраживање је реализовано путем анкетног упитника, односно анкете, предузетника и власника малих и средњих предузећа, као и консултаната из државних и приватних организација. Поред тога, ради прикупљања додатних информација, са одређеним бројем испитаника реализовани су неформални и формални интервјуи према полуструктурираном упитнику, са задатим темама разговора.

Испитано је 185 предузетника, односно власника МСП из 173 предузетничке радње, агенције, или мала предузећа, као и 84 консултанта из 73 различите организације, при чему се у 39 случајева ради фирмама са једним запосленим. Од осталих 45 консултаната који су радили у фирмама са више од једног запосленог, њих 26 у је радило у приватним консултантским организацијама, а 19 је радило у регионалним развојним агенцијама.

Истраживање је вршено у периоду од фебруара 2010 до октобар 2011. године на целој територији Србије.

6.1. УЗОРАК

Од две групе испитаника на које је усмерено истраживање, основну групу испитаника чине корисници (садашњи и потенцијални) услуга менаџмент консалтинга (МК) – то су у овом случају предузетници и власници МСП, а другу, секундарну групу испитаника, чине пружаоци тих услуга - консултанте.

Истраживање је реализовано помоћу анкетног упитника, а било је усмерено у првом реду на предузетнике и власнике МСП, а затим и на менаџмент консултанте.

6.1.1. Предузетници и власници МСП

Узорак предузетника и власника МСП, чинило је укупно 185 предузетника и власника МСП, из укупно 173 мала и средња предузећа и предузетничке радње и агенције. Истраживањем су обухваћена само она предузећа која су у време испитивања имала мање од 150 запослених, рачунајући и привремено ангажоване раднике.

Приликом сагледавања предузећа у узорку према величини, водило се рачуна о формалном разврставању предузећа према величини, с тим да је приликом издвајања микро предузећа, у обзир узет само број запослених, тако да је на основу тог критеријума, као засебна издвојена група микро предузећа, са једним до десет запослених.

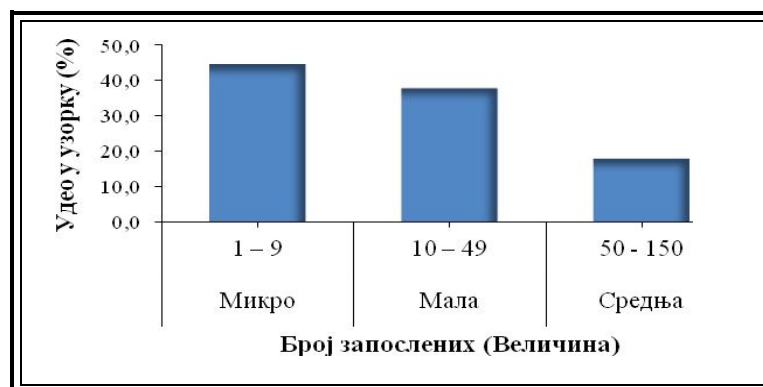
Структура испитиваних предузећа према укупном броју стално и привремено запослених приказана је у наредној табели.

Табела 6.1.: Структура испитиваних предузећа према броју запослених

Величина	Број запослених	Бр. предузећа (и предузетника) у узорку	Удео у узорку (%)
Микро	1 – 10	77	44,5
Мала	11 – 49	65	37,6
Средња*	50 - 150	31	17,9
Укупно:		173	100,0

*Према законским критеријумима, средња предузећа запошљавају 50-250 особа, али су овим истраживањем у тој категорији обухваћена предузећа са 50-150 запослених.

Графички приказ структуре предузећа у узорку, према броју запослених, дат је на следећој слици.



Слика 6.1.: Структура испитиваних предузећа према броју запослених

Према седишту истраживаних предузећа, узорак има следећу структуру:

Табела 6.2.: Структура испитиваних предузећа према седишту

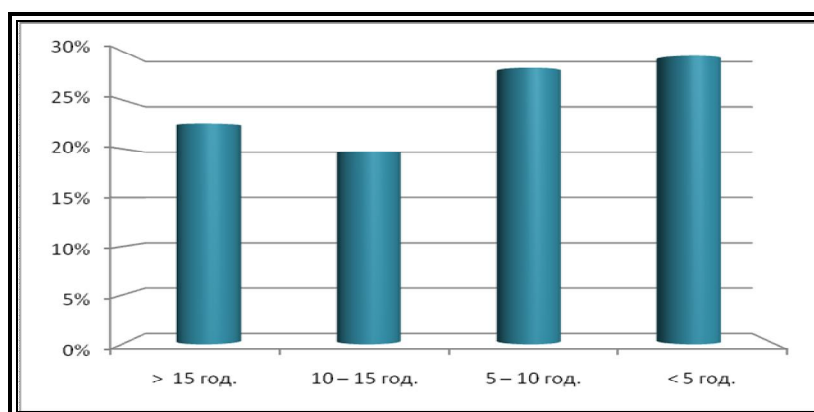
Седиште	Бр. предузећа (и предузетника) у узорку	Удео у узорку
Регион Београда	51	29,5%
Нови Сад (и околина)	39	22,5%
Ниш (и околина)	27	15,6
Остали градови	44	25,4
Остало (мање средине)	12	6,9%

Што се тиче старости анкетираних предузећа, 22,5% њих је стартовало пре 1995., 20% у периоду 1996-2000., 28% у периоду 2001-2005., док је њих око 29,5% почело с радом након 2005. године, што се може прегледније видети у наредној табели.

Табела 6.3.: Старост анкетираних предузећа

Година оснивања	Старост	Бр. предузећа (и предузетника)	Удео у узорку
Пре 1995. год.	> 15 год.	39	22,5%
1996-2000. год.	10 – 15 год.	34	19,7%
2001-2005. год.	5 – 10 год.	49	28,3%
2006-2010. год.	< 5 год.	51	29,5%
Укупно:		173	100,0%

Графички приказ старости анкетираних предузећа, дат је на следећој слици.



Слика 6.2.: Графички приказ старости анкетираних предузећа

Претежна делатност којом се истраживана предузећа баве, из различитих је области пословања, и то:

Табела 6.4.: Претежна делатност истраживаних предузећа

Претежна делатност	Бр. пред.	Удео (%)
Трговина – малопродаја	37	21,4
Занатство и услуге	31	17,9
Пољопривр. производња и прерада	23	13,3
Индустријска производња	21	12,1
Трговина на велико и увоз-извоз	17	9,8
Грађевинарство	15	8,7
Информационе технологије	11	6,4
Туризам	8	4,6
Некретнине	5	2,9
Остало	5	2,9
Укупно:	173	100,0

Анализа образовне структуре анкетираних власника/менаџера показује да скоро половина власника/менаџера поседује факултетску диплому. У неким случајевима било је више од једног оснивача, а у обзир су узети сви оснивачи о односно власници/менаџери испитиваних предузећа.

Табела 6.5.: Степен образовања анкетираних предузетника и власника МСП

Ниво образовања	Број	Удео у узорку (%)
Мање од четворогод. средње школе	23	12,4
Средња четворогодишња школа	29	15,7
Виша (дво и трогодишња) школа	35	18,9
Завршен факултет	91	49,2
Виши ниво од факултетског	7	3,8
Укупно испитаника:	185	100,0

6.1.2. Консултанати

Испитано је укупно 84 консултаната из 73 различите организације, при чему се у 39 случајева ради о фирмама са једним запосленим. Од осталих 45 консултаната који су радили у фирмама са више од једног запосленог, њих 26 у је радило у приватним организацијама, а 19 је радило у регионалним развојним агенцијама. Од приватних консултаната, њих 48 се бавило консалтингом као додатном, а свега 17 као претежном делатношћу.

Према седишту, односно локацији консултаната у узорку, структура узорка је следећа:

Табела 6.6.: Структура испитиваних консултаната према седишту

Седиште	Приватни		Институцион.		Укупно	
	Број	Удео	Број	Удео	Број	Удео
Регион Београда	19	29,2%	2	10,5%	21	25,0%
Нови Сад (и околина)	18	27,7%	3	15,8%	21	25,0%
Ниш (и околина)	8	12,3%	3	15,8%	11	13,1%
Остали градови	18	27,7%	11	57,9%	29	34,5%
Остало (мање средине)	2	3,1%	0	0,0%	2	2,4%
Укупно:	65	100,0%	19	100,0%	84	100,0%

Структура узорка анкетираних консултаната према претежној делатности је дата у наредној табели:

Табела 6.7.: Претежна делатност анкетираних консултаната

Претежна делатност	Бр. консултаната (организација)	Удео (%)
Консалтинг	29	39,7%
Рачуноводство (агенције)	28	38,4%
Образовање	6	5,5%
Привреда (менаџери)	4	5,5%
Банкарство	2	4,1%
Остало	4	6,8%
Укупно:	73	100,0%

Најмањи образовни степен испитиваних консултаната била је завршена виша школа, сваки четврти анкетирани консултант има завршену вишу школу, две трећине има завршен факултет, а 8% има звање мастера, магистра или доктора наука. Образовна структура консултаната у узорку дата је у следећој табели.

Табела 6.8.: Степен образовања анкетираних консултаната

Ниво образовања	Број	Удео у узорку (%)
Мање од четворогод. средње школе	0	0,0%
Средња четворогодишња школа	0	0,0%
Виша (дво и трогодишња) школа	21	25,0%
Завршен факултет	56	66,7%
Виши ниво од факултетског	7	8,3%
Укупно испитаника:	84	100,0%

6.2. ИСТРАЖИВАЊЕ И АНАЛИЗА ПОТРЕБА МСП У СРБИЈИ ЗА КОНСАЛТИНГ УСЛУГАМА

Према истраживању Националне агенције за регионални развој (НАРР), публикованом 2011. године, спољну стручну подршку користило је скоро две трећине предузетника и власника МСП, при чему су се највише ослањали на своје књиговође или пословне партнере и колеге из истог бизниса. Коришћење

професионалних консултаната из институционалне мреже или приватних агенција још увек није постала уобичајена појава код домаћих предузетника. Према резултатима тог истраживања, у области стручне подршке, најчешће су користили правне, финансијске консалтинг услуге, потом информатичка подршка и подршка за увођење стандарда квалитета. Остала консалтинг подршка односила се на информисање о технологијама, промоцију фирме истраживање тржишта и пословно повезивање.²⁹²

Утврђивање експлицитно изражених, али и прикривених потреба малих и средњих предузећа за консултантским услугама, представља један од основних задатака истраживања у овом раду. На основу прикупљених података и сазнања, може се приступити анализи да ли и у којој мери је менаџмент консалтинг, као високософистицирана врста подршке, значајна врста подршке расту и развоју малих и средњих предузећа.

У том смислу, логично је анализирати следеће аспекте потреба и ставова предузетника и власника МСП у погледу менаџмент консалтинг услуга:

- потребна знања и вештине предузетника и власника МСП,
- ставови предузетника и власника/менаџера МСП о менаџмент консалтингу,
- корисност менаџмент консалтинг услуга,
- фактори одлуке за (не)коришћење менаџмент консалтинг услуга,
- едукација и међусобна сарадња предузетника и власника/менаџера МСП,
- извори информација и пословних савета, као и
- потребе растућих микро, малих и средњих предузећа за услугама менаџмент консалтинга.

Посебно је важно анализирати потребе *растућих* микро, малих и средњих предузећа за услугама менаџмент консалтинга.

6.2.1. Потребна знања и вештине предузетника и власника МСП

Фактори успешности нису били кључна тема овог истраживања, али се она у разговорима са предузетницима и власницима МСП није могла избећи. Као најкритичније факторе за успешност пословања предузећа, односно раст и развој, анкетирани предузетници и власници/менаџери МСП су истицали:

- Неликвидност;
- Порези и друге обавезе предузећа, сходно правној регулативи (парафискалне обавезе);
- Недостатак извора дугорочног капитала;
- Недовољно информација о тржиштима продаје и потрошачима (домаћим и страним);
- Високи трошкови ангажоване радне снаге и нефлексибилни облици запошљавања;
- Недовољна или неадекватна нефинансијска подршка бизнису.

²⁹² НАРР, (2011). Стање, потребе и проблеми предузетника у Србији, НАРР, Београд.

Индикативно је да је врло мали број испитиваних предузетника и власника/менаџера МСП говорио о недостатку менаџерских знања и вештина, као фактору неуспеха или застоја у расту и развоју.

Због тога је било битно да се, поред општег или научно потврђеног мишљења о томе која знања и вештине су најпотребнија руководиоцима малих и средњих предузећа, и у конкретном случају (узорку) испита шта о томе мисле сами предузетници односно власници/менаџери малих и средњих предузећа у Србији. Од њих је тражено да по сопственом избору, наведу кључна знања, односно вештине, без обзира да ли их, по сопственом мишљењу, поседују, или та знања и вештине тек треба да стекну, искуством и самосталним учењем, или уз екстерну помоћ у виду едукације или консалтинга (тренинга, менторинга, и сл.). Њихових десет најчешћих одговора, сублимирано је у наредној табели. Осим побројаних знања или вештина, било је и других али су она ређе навођена.

Табела 6.9.: Кључна знања и вештине за руковођење - по мишљењу предузетника и власника/менаџера МСП

Знање или вештина	Удео у узорку
Маркетинг и продаја	98%
Руковођење запосленима и мотивација (Људски ресурси)	93%
Финансије, рачуноводство, порези	79%
Знања о пословном планирању	77%
Знања о пројектима подршке МСПП	75%
Знања о организацији предузећа	71%
Знања о пословном развоју	63%
Знања о новим технологијама	58%
Правна регулатива	57%
Увоз-извоз, страна тржишта	55%

Из табеле је јасно видљиво да предузетници и власници МСП највише цене знања из области маркетинга и продаје, људских ресурса, као и финансијско-рачуноводствена знања.

После тога је од њих тражено да означе она знања и вештине код којих им је најнеопходнија екстерна помоћ. Десет најчешћих одговора на ово питање дато је у наредној табели.

Табела 6.10.: Знања и вештине за које је власницима/менаџерима МСП потребна екстерна подршка (по њиховом мишљењу)

Знање или вештина	Удео у узорку
Финансије, рачуноводство, порези	63%
Маркетинг и продаја	60%
Увоз-извоз, страна тржишта	48%
Правна регулатива	44%
Знања о пословном планирању	40%
Знања о системима квалитета	38%
Знања о новим технологијама	36%
Знања о пројектима подршке МСПП	35%
Знања о пословном развоју	34%
Знања о организацији предузећа	34%

Пре свега се види да су се изјаснили у мањем проценту, што указује на веру у сопствене снаге и знање, али и релативно висок проценат у просеку, казује нам да је екстерна помоћ свакако потребна. Рачуноводство и маркетинг су и даље на врху, али се уместо знања из области људских ресурса, којих нема ни међу десет знања за која је пожељна екстерна подршка, ту се сада појављују знања из домена пословања са иностранством. То нам казује да предузетници и власници МСП своја знања из области људских ресурса, сматрају довољним, или бар не критичним, док о страним тржиштима знају веома мало, а осећају жељу и потребу за тим знањима.

Међутим, на питање за која од ових знања и вештина би ангажовали (и платили) консултанта, одговори доста слични, али ипак нешто другачији, као што се види из доње табеле.

Табела 6.11.: Знања и вештине за које би власници/менаџери МСП ангажовали (и платили) консултанте

Знање или вештина	Удео у узорку
Маркетинг и продаја	46%
Финансије, рачуноводство, порези	41%
Увоз-извоз, страна тржишта	39%
Знања о новим технологијама	36%
Знања о системима квалитета	35%
Знања о пословном планирању	34%
Правна регулатива	33%
Знања о пројектима подршке МСПП	32%
Руковођење запосленима и мотивација (Људски ресурси)	31%
Знања о пословном развоју	31%

Наравно, проценат је у просеку још мањи него у претходној табели, али овај део изјашњавања је вероватно и најрелевантнији и најконкретније одражава ургентне потребе предузетника и власника МСП за екстерном подршком из датих области.

Осим самих предузетника, мишљење о кључним знањима руководства МСП, тражено је и од консултаната, који су се по том питању изјаснили на следећи начин:

Табела 6.12.: Кључна знања и вештине за руковођење
(по мишљењу консултаната)

Знање или вештина	Удео у узорку
Знања о пословном планирању	91%
Знања о унапређ. конкурентности	82%
Маркетинг и продаја	80%
Финансије, рачуноводство, порези	79%
Знања о пројект. подршке МСПП	71%
Знања о системима квалитета	64%
Руковођење запосленима и мотивација (Људски ресурси)	55%
Знања о рачунарима и Интернету	54%
Знања о новим технологијама	47%
Управљање пројектима	41%

Поставља се питање релевантности овог изјашњавања, пошто се може претпоставити да су консултанти у принципу истицали она знања која су њихова специјалност, односно која се налазе у њиховој понуди. Стога се горња табела може посматрати са аспекта понуде сектора менаџмент консалтинг услуга.

6.2.2. Ставови предузетника и власника/менаџера МСП о менаџмент консалтинг

6.2.2.1. Корисност менаџмент консалтинг услуга

Мишљење власника/менаџера испитиваних предузећа о корисности саветодавних и консултантских услуга у области менаџмента, приказано је у наредној табели. Њихово мишљење у доброј мери потврђује и одлука да прихватају и траже екстерну стручну помоћ, односно да за њу плате одређену накнаду. Из резултата се види да предузетници, односно власници/менаџери малих и средњих предузећа имају релативно високу свест о корисности експертских знања и стручне, односно консултантске помоћи.

Табела 6.13.: Мишљење предузетника и власника МСП о корисности менаџмент консалтинг услуга

Врста (област) услуге	Позитиван став о корисности услуге		Користило је услугу			Плаћена услуга	
	Број	Удео у укупном узорку	Број	% од оних са позит. ставом	Удео у укупном узорку	Број	% од корисника услуга
Маркетинг, продаја и промоција	131	70,8%	77	58,8%	41,6%	41	53,2%
Финансије, рачуновод., порези	123	66,5%	69	56,1%	37,3%	44	63,8%
Информац. системи и технолог.	119	64,3%	58	48,7%	31,4%	56	96,6%
Посл. планирање, бизнис план	118	63,8%	64	54,2%	34,6%	43	67,2%
Рачунари и Интернет	111	60,0%	81	73,0%	43,8%	67	82,7%
Увоз-Извоз	102	55,1%	29	28,4%	15,7%	14	48,3%
Пројекти подршке МСПП	94	50,8%	41	43,6%	22,2%	32	78,0%
Стратегија и пословни развој	86	46,5%	28	32,6%	15,1%	20	71,4%
Људски ресурси	73	39,5%	17	23,3%	9,2%	13	76,5%
Правни савети	70	37,8%	49	70,0%	26,5%	40	81,6%
Организ. и учешће на сајмовима	68	36,8%	54	79,4%	29,2%	36	66,7%
Иновативност и нове технолог.	51	27,6%	38	74,5%	20,5%	21	55,3%
Међународни и пројекти ЕУ	48	25,9%	19	39,6%	10,3%	15	78,9%
Предузетничка старт-ап обука	44	23,8%	43	97,7%	23,2%	15	34,9%
Истраживање тржишта	44	23,8%	13	29,5%	7,0%	9	69,2%
Стандарди (системи) квалитета	43	23,2%	39	90,7%	26,5%	19	48,7%
Управљање пројектима	32	17,3%	11	34,4%	5,9%	7	63,6%
Кластери	19	10,3%	7	36,8%	3,8%	0	0,0%
Менторинг	18	9,7%	3	16,7%	1,6%	1	33,3%
Пословање са банкама	18	9,7%	37	205,6%	20,0%	24	64,9%
Просечно:	71	38,2%	39	60,8%	21,3%	27	64,3%

Кроз интервјуе са предузетницима и власницима МСП, уз помоћ полуструктурираног упитника, долази се до разјашњења добијених података.

Наиме, евидентно је одређено неразумевање и самог појма менаџмент консалтинга, па чак и појма менаџмента. Међутим, после датих појашњења, мишљење се коренито мења и просто се инсистира на значају менаџмента и менаџмент консалтинга. То говори и о потреби и о могућности, али и о неопходности изналажења бољих начина промоције и комуницирања ових услуга међу предузетницима и власницима МСП.

Ту се сада јавља други проблем који није стручне већ личне, персоналне природе – поверење. Недостатак поверења, потенцијалну вољу за коришћење менаџмент консалтинг услуга, чини дословно duplo мањом.

6.2.2.2. Фактори одлуке за (не)коришћење менаџмент консалтинг услуга

Главни разлози због којих се власници/менаџери не одлучују да користе консултантске услуге, приказани су у следећој табели.

Табела 6.14.: Разлози због којих власници/менаџери не користе консултантске услуге

Фактор	Значај разлога (у %)		
	Врло значајан	Значајан	Није значајан
Нема поверење у консултанте	35	33	32
Консултантске услуге су скупе	33	34	33
Не може наћи адекватног консултанта	33	30	37
Не види конкретну корист од консалтинга (консултанта)	23	25	52
Не жели помоћ консултанта	19	20	61

Ипак, све чешће се дешава да предузетници и власници/менаџери МСП користе консалтинг услуге. Разлози који утичу на то да се предузетник уопште определи за куповину консалтинг услуга дати су у следећој табели. Занимљиво је напоменути да је значајан број испитаника дописао „Вредност услуге у односу на цену“ као разлог за коришћење консалтинг услуге, иако та опција одговора није била понуђена у упитнику.

Табела 6.15.: Разлози одлуке за куповину консалтинг услуге

Фактор	Ниво значаја (у %)		
	Врло значајан	Значајан	Није значајан
Тренутна потреба за том услугом	72	17	11
Будућа потреба за том услугом	60	21	19
Недостатак сопственог знања и искуства	54	19	27
Спознаја вредности услуге у односу на цену	43	37	20
Препорука од неког ко је већ користио ту услугу	41	32	27
“Угледање” на конкуренте	9	12	79

Који фактори утичу на то да се клијент, односно власник/менаџер МСП одлучи да користи услуге конкретног (одређеног) консултанта или консултантске организације? Пет најчешће наведених фактора који клијента тј. власника/менаџера МСП “усмеравају” на конкретног консултанта, приказано је у следећој табели.

Табела 6.16.: Фактори на основу којих се клијент одлучује за конкретног (одређеног) консултанта

Фактор	Ниво значаја (у %)		
	Врло значајан	Значајан	Није значајан
Одговарајућа понуда	53	44	3
Цена	53	39	8
Препорука	33	41	26
Раније сопствено искуство	32	35	33
Познатост	32	29	39

Индикативно је да предузетници и власници/менаџери МСП код нас, релативно мало користе услуге професионалних менаџмент консултаната. Постоји више разлога за то, а међу најзначајније спадају слаба информисаност предузетника о тој врсти услуга, висока цена, итд.

У истраживању које су 2010-11. год спровели Дукић и Миливојевић, издвојени су негативни ставови предузетника и власника МСП о менаџмент консултантима. Најчешћи негативни ставови о менаџмент консултантима, сублимирани у наредној табели. Том приликом су узета су у обзир мишљења свих предузетника односно власника/менаџера МСП, без обзира да ли је конкретни предузетник односно власник малог бизниса имао искуства са таквим услугама, или износи само сопствене ставове.²⁹³

Табела 6.17.: Негативни ставови предузетника о менаџмент консултантима

Став	Заступљеност става
Превише значаја придају „својој“ области (квалитет, ИТ, маркетинг, људски ресурси, финансије-кредити-порези, и сл.)	69 %
Само велике фирме користе услуге менаџмент консалтинга	67 %
Консултанти продају „маглу“	61 %
Не разумеју проблематику малог бизниса	48 %
Неоправдано имају високо мишљење о себи. Арогантни су	48 %
То су превише скупи, високо (уско) специјализовани стручњаци	44 %
Њихови савети су практично неприменљиви у пракси	34 %

Извор: Дукић Д., Миливојевић Т., (2011) Модел менаџмент консалтинга за предузетнике и власнике малих предузећа, Индустрија, Београд, Вол.39(2). стр.346.

Јасно је да не постоји довољно обостраног разумевања између консултаната и власника малог бизниса. Као највећи проблем, заједнички за већину добијених одговора, издваја се недостатак целовитог приступа проблематици малог бизниса од стране (потенцијалних) консултаната. Руководиоци малих предузећа волели би да имају менаџмент консултанта као личног саветника од поверења, са којим могу отворено да разговарају о свим проблемима и питањима, које припадају улози и задатку руководиоца.

6.2.3. Едукација и међусобна сарадња предузетника и власника/менаџера МСП

Када су у питању едукација и оспособљавање за решавање одређених стручних проблема у пословању, мишљење власника/менаџера испитиваних предузећа је приказано у наредној табели.

²⁹³ Дукић Д., Миливојевић Т., (2011) Модел менаџмент консалтинга за предузетнике и власнике малих предузећа, Индустрија, Београд, Вол.39(2), стр.335-354.

Табела 6.18.: Мишљење предузетника и власника/менаџера МСП о корисности едукације

Област едукације	Позитивно мишљење		Ишло на едукацију		Платило	
	Број	Удео	Број	Удео	Број	Удео
Вештина продаје	169	91,4%	91	49,2%	63	34,1%
Пословно планирање	135	73,0%	79	42,7%	59	31,9%
Менаџмент технике	119	64,3%	71	38,4%	58	31,4%
Покретање бизниса	103	55,7%	73	39,5%	31	16,8%
Заштита на раду	74	40,0%	49	26,5%	33	17,8%
Иновације (нове технологије)	41	22,2%	31	16,8%	15	8,1%

Перформансе којима се предузетник-менаџер руководи када одлучи да се додатно едукује, наведени су у наредној табели.

Табела 6.19.: Значај перформанси едукације - аспект предузетника/менаџера

Перформансе	Ниво значаја (у %)		
	Врло значајан	Значајан	Није значајан
Јасна корист од едукације	73,8	21,5	4,7
Ниска цена или бесплатна усл. (у организацији државних институција)	67,7	20,4	11,8
Погодност коришћења (термин, локација, и сл.)	44,9	13,0	42,0
Репутација едукатора - предавача	26,4	18,1	55,6
Добијање сертификата	15,5	23,8	60,7

С обзиром на релативно високу цену консалтинг услуга, као и услуга едукације, јасно је да је међусобна сарадња по питању заједничког ангажовања спољних консултаната, добродошла. Ипак, њихова спремност на међусобну сарадњу приликом ангажовања консултаната или организовања едукација, прилично ретко се манифестује. Предузетници и власници/менаџери МСП се веома ретко самоорганизују са циљем да кроз договор више предузећа, организују уско специфичне едукације или ангажују консултаната (или консултантску организацију).

Уколико ипак дође до неког вида сарадње у том циљу, едукација се организује углавном кроз ангажман пословних удружења, привредних комора или државних институција и њихових одељења. Присутна је одређена дугорочна сарадња у области рачуноводствених, правних услуга и образовања, али углавном “билатерална”, између пружаоца и примаоца услуга. Најчешћа форма текуће кооперације или дугорочније сарадње је у области набавке. Главни и једини циљ је јефтинија цена робе или услуге која се наручује.

6.2.4. Извори информација и цена пословних савета

Ставови власника/менаџера МСП у вези извора савета и информација неопходних за успешно вођење бизниса указују да су за њих потрошачи, добављачи, изложбе и сајмови врло значајан извор информација, док су академски кругови, државне консалтинг агенције и приватни консултанати мање доступни а тиме и мање значајни, без обзира на ниво корисности. У истраживању које је аутор овог рада

спровео 2010-11. године, добијени су резултати који су приказани у наредној табели.

Табела 6.20.: Извори пословних савета за предузетнике и власнике МСП

Извор савета	%	Учесталост саветовања	Корисност (од 0 до 5)
Неформални савети:			
Пријатељи	44	често	2,3
Породица	41	често	2,9
Особе са сличним бизнисом	32	повремено	3,2
Добављачи	21	ретко - повремено	2,8
Запослени сарадници	16	повремено	2,7
Стручни савет:			
Рачуновође	64	повремено - често	2,4
Банке	34	повремено	3,0
Адвокати	21	ретко - повремено	3,1
Професионални консултанти (приватни и институционални)	4	повремено - често	3,4
Остало:			
Медији	37	повремено - често	2,9
Из стручне литературе	18	повремено	3,0
Струковна и сл. удружења	8	ретко	3,3
Академски кругови (Факултети, Институтути, и сл.)	7	повремено - често	3,6
Остало	5	ретко	2,4

Извор: Дукић Д., Миливојевић Т., (2011) Модел менаџмент консалтинга за предузетнике и власнике малих предузећа, Индустрија, Београд, Вол.39(2). стр.344

Према истом истраживању, уочљиво је да се у структури извора информација о вођењу пословања, потребне информације најређе добијају из:

- Професионални консултанти (приватни и институционални) - 4%,
- Академских кругова – 7%,
- Из струковних удружења - 8%.

Разлози за то могу бити вишеструки, од предрасуда, недоступности, високе цене, лоше комуникације, образовног јаза, и сл. Међутим, колико је важно да се тај геп премости говори чињеница о релативно високој корисности тих информација, 3,3 – 3,6, што је уједно и највиша додељена просечна оцена за корисност информација. Истовремено, различите (тачне али и произвољне) информације о вођењу пословања најчешће се добијају од пријатеља и рачуновођа (44, односно 64%) док је корисност тих информација оцењена најнижом просечном оценом (2,3 односно 2,4). Дакле, најкорисније информације су најмање доступне, и обрнуто, најдоступније су најмање корисне (и најмање поуздане) информације.

Што се тиче цена консалтинг услуга и услуга едукације, није било могуће сазнати колики је то конкретно износ, већ се током интервјуа дошло до колико-толико оквирних трошкова, односно проблема у начину формирања цена. Одређивање цене услуга је било веома произвољно и различито од случаја до случаја. Консултанти су тврдили да су покушали да утврде конкретне параметре за цену, а

да клијенти то нису желели већ су инсистирали на паушалној цени. Са друге стране, власници/менаџери МСПП су тврдили да су им консултанци желели наметнути сувише компликован систем обрачуна. Углавном, власници малих предузећа који су користили услуге консалтинга, годишње су у просеку издвајали око 1.000-5.000 Евра за консалтинг услуге. Када су у питању цене услуга едукације, издвајано је просечно око 2.000-3.000 Евра.

6.2.5. Потребне малих и средњих предузећа за услугама менаџмент консалтинга

Предузећа која остварују раст, кроз стопе раста запошљавање, прихода, додатне вредности, подстичу раст и развој целокупне привреде, што су и разлози зашто држава својим мерама подржава и охрабрује раст малих и средњих предузећа. Истраживање питања и изазова предузећа указују да мере подршке морају бити усмерене уопштено у предузетништво и МСП, а посебно на појединце и мала предузећа која имају високе аспирације и потенцијале за раст.

Мерење раста предузећа може се одвијати на више различитих начина, што зависи од изабраних показатеља као што су нпр. раст укупног прихода, броја запослених, тржишне вредности предузећа, тржишног удела, вредности робне или услужне марке, вредности имовине (средстава) предузећа, итд. Међу најважније показатеље раста спада Бирхов индекс - *DaBeg*²⁹⁴ који се може односити на промене у броју запослених особа, додатној вредности, или њиховој комбинацији. У овом истраживању као показатељ раста узет је релативни раст запосленост, што омогућава поређење малих и средњих предузећа.²⁹⁵

$$DaBeg = (z_{tn} - z_{tn-5}) \times \frac{z_{tn}}{z_{tn-5}} \quad (1)$$

Z = апсолутни број запослених лица у датој години (*tn*)

У складу са модификованим „*Europe's 500*“²⁹⁶ критеријумима Европске комисије, да би неко предузеће било уврштено у листу брзорастућих МСП требало је да поред осталих (пред)услова, у претходних пет година повећа број запослених за најмање 30% и да има пораст прихода од најмање 30%. С обзиром на актуелну економску кризу, која отежава, успорава или у потпуности онемогућава раст и развој великог броја предузетника и малих и средњих предузећа, као и чињеницу да у фокусу овог истраживања нису брзорастућа предузећа, већ растућа предузећа различитог развојног нивоа, а у овом случају броја запослених, критеријум који је примењен у овим истраживању је: $DaBeg \geq 10$. То значи да су као растућа предузећа узета она која су према претходној формули (1) остварила довољан раст запослених, што подразумева да су остварила раст и у већини осталих показатеља раста, односно раст укупног прихода, тржишног удела, итд.

²⁹⁴ Birch, D. L., (1981) Who Creates Jobs?, The Public Interest, New York, Vol.65 (Fall), p.3-14,

²⁹⁵ Birch, D. L., (1987) Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work, Free Press/MacMillan Publishing Company. New York. (ovo je na str.36-37)

²⁹⁶ EFER (1996) Europe's 500. Dynamic Entrepreneurs The Job Creators. Brussels: European Foundation for Entrepreneurship Research.

У следећој табели је приказано колико је таквих предузећа у испитиваном узорку, која су користила МК услуге (било приватних или институционалних консултаната), приказано матрично, према величини и старости предузећа. Од укупно 173 испитивана предузећа, 57 (33%) је задовољило оба критеријума, да су расла у довољној мери и да су користили МК услуге. То се са једне стране може сматрати релативно високим процентом, али говори и о коинциденцији да мала и средња предузећа која користе МК услуге остварују пословни раст, или обрнуто, да растућа МСП схватају значај менаџмент консалтинг услуга.

Табела 6.21.: Удео предузећа која су и расла и користила МК услуге

Старост Величина	Укупно у узорку	А. < од 5 г.	Б. 5 до 10 г.	Ц. 10 до 15 г.	Д. > од 15 г.	Расло и корист. МК усл.	% у групи
Укуп. у узорку	173	39	34	49	51		
1. Мала	142	9	11	8	8	36	25,4
2. Средња	31	4	5	5	7	21	67,8
Расло и користило МК услуге		13	16	13	15	57	
% у групи		33,3	47,1	26,5	29,4		
% у укуп. узорку (173)		7,5	9,2	7,5	8,7	33,0	

Из претходне табеле се може закључити да са величином предузећа расте и удео растућих предузећа која користе МК услуге. Посебно се издвајају растућа предузећа која имају 50 и више запослених, од којих преко две трећине користи консалтинг услуге. Она су углавном у могућности да издвоје потребна средства. Њихови власници/менаџери могу да делегирају део обавеза сарадницима, тако да они могу да одвоје део свог времена за консалтинг пројекте и лични (пословни) развој и едукацију. Део обавеза везаних за консалтинг пројекте обично деле или преносе у целости на одабране сараднике.

Мала предузећа се мање одлучују за екстерне консалтинг услуге, како због недостатка новца, тако и због немогућности упуштања у одређене пројекте у којима би им била неопходна консалтинг подршка. Тако добијамо да тек свако четврто мало предузеће користи МК услуге.

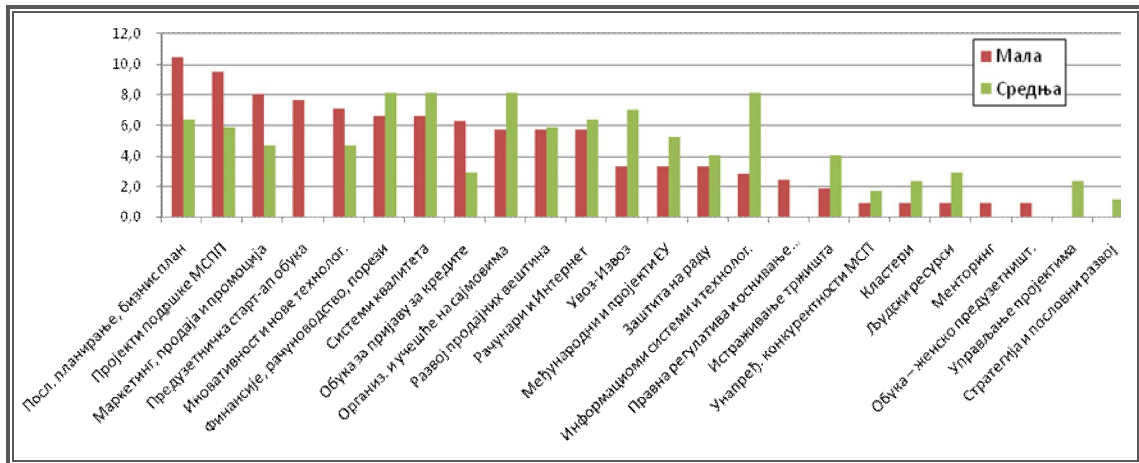
Са аспекта старости предузећа, не постоје битне разлике и не издвајају се посебно предузећа из било које старосне групе, гледајући удео у укупном узорку. Међутим гледајући удео у одређеној старосној групи, запажа се знатно веће коришћење консалтинг услуга у другој старосној групи, тј. код предузећа основаних у периоду 2001-2005. године. Скоро свако друго испитивано предузећа из ове групе расте и користи консалтинг услуге, док у осталим групама то чини око 30% предузећа.

Имајући у виду да коришћење МК услуга није битно различито међу растућим малим и средњим предузећима из различитих старосних група, а разликује се у зависности од величине предузећа, занимљиво је погледати које МК услуге претежно користе мала и средња предузећа. Такав приказ дат је у наредној табели, с тим да треба имати у виду да нису сва предузећа користила исти број услуга, односно нека су користила само две врсте услуга, а друга десет и више. У табели је приказано колико је растућих предузећа из сваке групе користило коју услугу и колики је удео од укупног броја коришћених МК услуга у тој групи растућих предузећа.

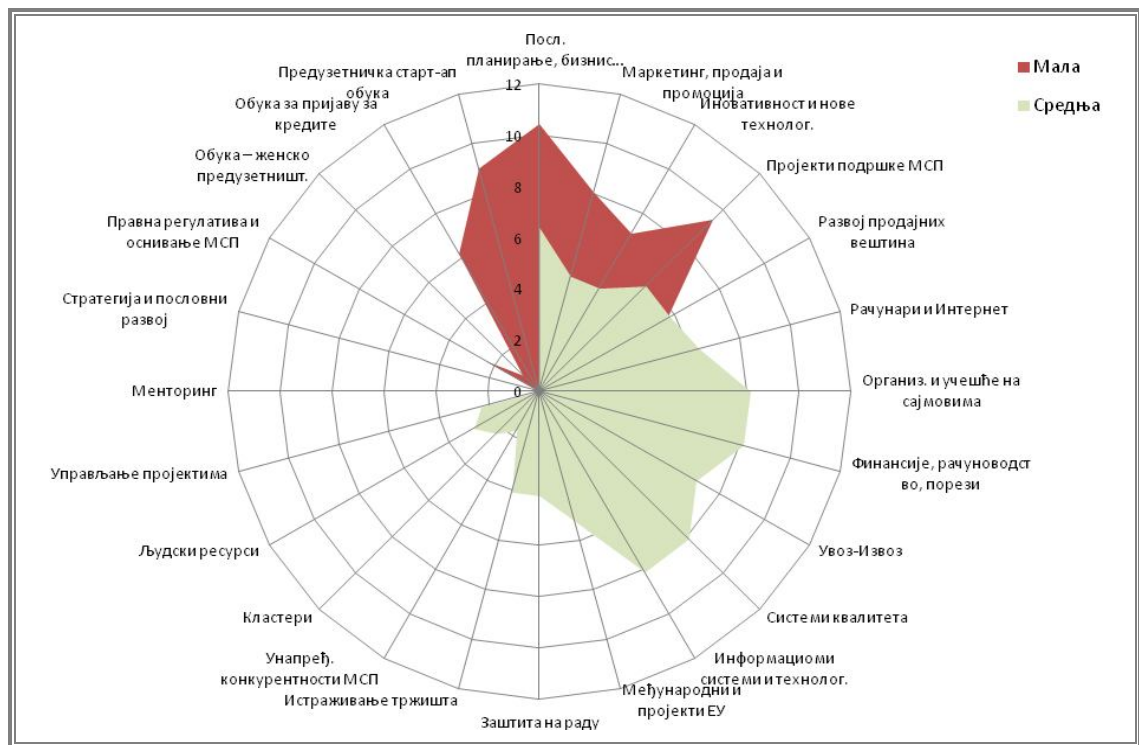
Табела 6.22.: МК услуге које користе растућа МСП

Услуга	Мала		Средња	
	Број	Удео %	Број	Удео %
Пројекти подршке МСПП	20	9,5	10	5,8
Посл. планирање, бизнис план	22	10,4	11	6,4
Обука за пријаву за кредите	13	6,2	5	2,9
Увоз-Извоз	7	3,3	12	7,0
Предузетничка старт-ап обука	19	9,0	-	-
Оснивање и регистрација МСПП	5	2,4	-	-
Маркетинг, продаја и промоција	17	8,1	8	4,7
Организ. и учешће на сајмовима	12	5,7	14	8,1
Правни савети	12	5,7	10	5,8
Унапређ. конкурентности МСП	2	0,9	3	1,7
Иновативност и нове технолог.	15	7,1	8	4,7
Обука – женско предузетништ.	2	0,9	-	-
Финансије, рачуноводство, порези	11	5,2	14	8,1
Кластери	2	0,9	4	2,3
Менторинг	2	0,9	-	-
Стандарди (системи) квалитета	14	6,6	14	8,1
Међународни и пројекти ЕУ	5	2,4	9	5,2
Информациони системи и технологије	6	2,8	14	8,1
Рачунари и Интернет	12	5,7	11	6,4
Управљање пројектима	-	-	4	2,3
Заштита на раду	7	3,3	7	4,1
Људски ресурси	2	0,9	5	2,9
Истраживање тржишта	4	1,9	7	4,1
Стратегија и пословни развој	-	-	2	1,2
Укупно коришћено услуга у групи:	211	100,0	172	100,0

Резултати нам дају доста широк спектар менаџмент консалтинг услуга које су користила растућа предузећа. Међутим било је немогуће издвојити краћи списак најчешће коришћених услуга, а истовремено дати приказ и за мала и за средња предузећа, пошто је различит редослед најкоришћенијих услуга код једних и код других. Због тога је визуелно много прихватљивији графички приказ приказ горње табеле, који је дат је у наредне две слике, коришћењем различитих врста дијаграма.



Слика 6.3.: МК услуге које користе растућа МСП (1)



Слика 6.4.: МК услуге које користе растућа МСП (2)

Учљиво је да долази до померања фокуса са старт-ап обуке, почетних бизнис планова, и државне подршке, ка софистициранијим и сложенијим услугама, попут оних из области система квалитета, информационих система, увоза-извоза и професионалног истраживања тржишта.

Када се најкоришћеније услуге поређају у опадајућем низу за сваку групу понаособ, добија се јаснија слика.

Мала предузећа најчешће користе МК услуге из домена пословног планирања и пројеката државне подршке МСП. Интересантно је да су консалтинг услуге из области система квалитета, на релативно високом четвртном месту, што говори да мала предузећа уочавају значај система квалитета.

Табела 6.23.: МК услуге које најчешће користе растућа мала предузећа

Услуга	Бр. коришћ.	Удео %
Посл. планирање, бизнис план	22	10,4
Пројекти подршке МСП	20	9,5
Предузетничка старт-ап обука	19	9,0
Маркетинг, продаја и промоција	17	8,1
Иновативност и нове технолог.	15	7,1
Стандарди (системи) квалитета	14	6,6
Обука за пријаву за кредите	13	6,2
Организ. и учешће на сајмовима	12	5,7
Правни савети	12	5,7
Рачунари и Интернет	12	5,7
Финансије, рачуноводство, порези	11	5,2

У средњим предузећима се високо котира значај организовања, учествовања или бар посећивања сајмова. Подједнака пажња се придаје финансијском аспекту, док су системи квалитета и даље значајни, а једнак значај имају и информациони системи и технологије. У овој групи предузећа се као веома значајан појављује консалтинг у области увозно- извозних послова.

Табела 6.24.: МК услуге које најчешће користе растућа средња предузећа

Услуга	Бр. коришћ.	Удео %
Организ. и учешће на сајмовима	14	8,1
Финансије и рачуноводство	14	8,1
Системи квалитета	14	8,1
Информац. системи и технолог.	14	8,1
Увоз-Извоз	12	7,0
Посл. планирање, бизнис план	11	6,4
Интернет презентације (сајтови)	11	6,4
Пројекти државне подр. МСП	10	5,8
Развој продајних вештина	10	5,8
Међународни и пројекти ЕУ	9	5,2

6.3. КОМПАРАЦИЈА ПРИВАТНОГ И ИНСТИТУЦИОНАЛНОГ ПРИСТУПА МЕНАЏМЕНТ КОНСАЛТИНГУ ЗА МСП У СРБИЈИ

Поред анализе потреба и ставова предузетника и власника МСП у погледу менаџмент консалтинг услуга, значајно је извршити и компарацију приватних и институционалних пружалаца МК услуга.

Упрошћено гледано, саветодавне, тренинг и едукативне услуге екстерних или интерних стручњака, усмерене ка менаџменту и које се тичу различитих аспеката управљања и одлучивања у организацијама, у ширем смислу, можемо посматрати као менаџмент консалтинг. Пошто су предмет овог истраживања мала и средња предузећа, која углавном немају могућност да запошљавају интерне консултанте,

јасно је да менаџмент консалтинг услуге углавном добијају „споља“, тј. од екстерних пружалаца тих услуга.

Такође, у пракси се веома често те услуге траже, односно пружају, а да се и не називају услуге менаџмент консалтинга већ неким другим именом, зависно од врсте услуге, или претежне делатности пружаоца услуга. То је и разумљиво и оправдано, јер за корисника, тј. предузетника и власника/менаџера МСП, није важно како се услуга формално назива или где се сврстава, већ је важно да је сврсисходна и да даје очекивани ефекат, односно резултат.

Зависно од тога по чијем налогу конкретни пружаоци менаџмент консалтинг услуга раде, односно ко је оснивач организација у којима они раде, и за чији интерес раде, све пружаоце ових услуга за предузетнике и мала и средња предузећа, можемо сврстати у две групе:

1. Институционални консултанти - консултанти и организације које је основала држава и њене институције; и
2. Приватни консултанти - индивидуални консултанти и консултантске фирме у приватном (домаћем или страном) власништву.

Институционални консултанти чине део система институционалне подршке малим и средњим предузећима и предузетницима, чији је свеукупни циљ развој овог сектора, имајући у виду његов значај за економски развој и социјалну равнотежу у земљи. Међутим, често се доводи у питање мотивисаност непосредних пружалаца ових услуга да пруже клијенту највиши могући ниво услуге, обзиром да им клијентов пословни резултат углавном не утиче, или не утиче битно, на егзистенцију и ниво зараде.

Са друге стране, приватни менаџмент консултанти раде исте послове, за исту групу клијената, али њихов крајњи циљ је властити опстанак на тржишту и остварење позитивног финансијског резултата. Опште је познато да приватни консултанти и фирме које пружају консултантске услуге, могу имати дихотомију у приоритету. То значи да није ретка појава да је њима сопствени пословни резултат и успех краткорочно важнији него стварни резултат и успех њиховог клијента. Међутим, они су такође свесни да на средњи и дужи рок, резултат и успешност њиховог клијента може имати директан утицај на њихов сопствени успех и егзистенцију.

Коначно, заједничко и за једне и за друге је да могу да ступе у неку врсту „квази“ сарадње, са циљем да се узимање и трошење одређених средстава из државних или иностраних (ређе приватних) извора, само формално оправда одређеним активностима и „резултатима“, а без стварних ефеката.

Стога је потребно детаљније сагледати и анализирати сваку од ове две групе пружалаца менаџмент консалтинг услуга и истражити и упоредити које врсте услуга нуде, које услуге (од сваке групе) клијенти траже, а посебно какво је задовољство клијената (предузетника и власника/менаџера МСП) пруженим услугама, гледано засебно по свакој групи пружалаца услуга.

Као и у претходном поглављу, и овај део истраживања је једним делом обухватио предузетнике и власнике МСП, односно узорак од 185 предузетника и власника МСП из 173 мала и средња предузећа и предузетничке радње и агенције.

Циљ овог дела истраживања, када су у питању предузетници и власници МСП као клијенти, био је да се сепаратно сагледају њихови ставови у погледу садржаја и квалитета понуде менаџмент консалтинг (МК) услуга, и то са једне стране институционалних, а са друге приватних пружалаца тих услуга.

Поред предузетника и власника/менаџера МСП, који су корисници консалтинг услуга, односно клијенти, предмет овог дела истраживања су били и пружаоци услуга, односно консултанти. У том циљу истраживањем су обухваћени консултанти из фирми са једним (само)запосленим консултантом и из организација са више запослених, при чему су неки радили у приватним организацијама које су пружале консалтинг услуге, а други у регионалним развојним агенцијама, као што је описано у поглављу „Узорак истраживања“. Поред Развојних агенција, постоје и друге институције које пружају различите услуге власницима малог бизниса (нпр. стручњаци са факултета и института), али оне нису биле предмет овог истраживања.

6.3.1. Институционални консултанти

Републичка мрежа стручне подршке за подстицање развоја малих и средњих предузећа и предузетништва створена је са циљем да допринесе формирању бољих услова за развој МСПП у Србији, као и јачању самих чланова мреже. Републичка мрежа основана је у мају 2003. године, а републичком мрежом данас координира Национална агенција за регионални развој. Од 2005. године, уз подршку Европске уније, почела је постепена трансформација регионалних агенција за развој МСПП у регионалне развојне агенције (РРА). Национална агенција за регионални развој акредитује агенције за обављање послова развоја и унапређења регионалног развоја (АРРА), на период од две године са могућношћу обнове.

Ради обезбеђења равномерног регионалног развоја Србије, утврђен је минималан број регионалних развојних агенција које морају да буду акредитоване у регионима, и то за:²⁹⁷

- 1) Регион Војводине - три регионалне развојне агенције;
- 2) Београдски регион - једна регионална развојна агенција;
- 3) Регион Шумадије и Западне Србије - четири регионалне развојне агенције;
- 4) Регион Јужне и Источне Србије - три регионалне развојне агенције;
- 5) Регион Косово и Метохија - једна регионална развојна агенција.

Тренутно има и више развојних агенција од предвиђеног минимума.²⁹⁸

Табела 6.25.: Мрежа регионалних развојних агенција у Србији

Суботица	Зрењанин	Београд
Н. Сад („Алма монс“)	Н. Сад („Бачка“)	Рума
Пожаревац	Крагујевац	Крушевац
Краљево	Ужице	Нови Пазар
Зајечар („Тимок“)	Зајечар („Парис“)	Ниш
Лесковац	Врање	

²⁹⁷ www.narr.gov.rs/index.php/Izdvajamo/Mrezha-regionalnih-razvojnih-agencija

²⁹⁸ www.rc.rs/viewpage.php?page_id=5

6.3.1.1. МК услуге у понуди институционалних консултаната

Понуда консалтинг услуга институционалних пружалаца, може да се посматра са бар три аспекта:

1. Услуге из понуда које су званично представљене на интернет презентацијама институционалних агенција за подршку сектору МСПП. Уколико су презентације квалитетне, а требало би да јесу обзиром да се ради о професионалним институцијама, ту су представљене кључне услуге у њиховој понуди.
2. Услуге у понуди, са аспекта самих пружалаца, односно консултаната који раде у институционалним организацијама за подршку МСПП.
3. Услуге у понуди, са аспекта клијената који те услуге чешће или ређе користе, са више или мање успеха, или их уопште не користе.

Преглед програма обуке и консалтинг услуга, које се налазе у понуди на интернет презентацијама 17 институционалних агенција за пословну подршку МСПП, дат је у следећој табели. Подаци су преузети са интернет презентација агенција које су до сада основане. Детектоване су укупно 32 различите врсте услуга консалтинг подршке сектору МСПП, мада су неке међусобно доста сличне.

Табела 6.26.: Услуге у понуди институционалних пружалаца МК услуга (према интернет презентацијама РРА)

Област (врста) услуге	Број појављивања у понуди РРА																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Укуп.
Предузетничка старт-ап обука	x	x	x	x	x	x		x			x	x	x	x		x	x	13
Посл. планирање, бизнис план	x		x	x	x			x	x		x		x	x	x	x	x	12
Пројекти подршке МСПП	x		x	x	x	x	x	x	x				x	x		x	x	12
Иностране контакти	x	x	x	x	x	x		x	x			x	x		x			11
Маркетинг, продаја, промоција	x		x	x	x			x	x		x		x	x	x		x	11
Управљање пројектима	x				x	x	x	x			x	x		x		x	x	10
Иновативност и нове технолог.	x	x		x	x		x	x	x		x	x				x		10
Међународни и пројекти ЕУ	x	x	x		x	x		x	x					x		x	x	10
Развој креативности и предузет.	x		x					x	x	x		x	x	x	x		x	10
Стандарди (системи) квалитета		x			x	x			x		x	x	x		x	x		9
Обука за пријаву за кредите			x	x	x			x	x		x			x	x	x		9
Организ. и учешће на сајмовима	x	x		x	x		x					x	x	x				8
Развој међусобне сарадње		x	x			x	x	x	x				x		x			8
Финанс. рачуноводство, порези				x	x			x	x		x				x	x	x	8
Менторинг		x		x	x			x						x		x		6
Сарадња са окружењем	x	x		x				x							x		x	6
Истраживање тржишта			x					x	x	x			x					5
Кластери	x			x				x	x				x					5
Оснивање и регистр. МСПП			x					x	x			x			x			5
Еко стандарди					x			x		x						x		4
Правна регулатива - савети			x					x	x						x			4
Увоз-Извоз					x			x			x					x		4
Обука – женско предузетништ.				x	x				x	x								4

Пословно комуницирање.			x						x	x			x			4
Рачунари и Интернет			x						x			x	x			4
Пословање са банкама				x				x	x		x					4
Унапређ. конкурентности МСП									x		x		x		x	4
Менаџмент МСП									x				x		x	3
Људски ресурси		x			x				x							3
Информац. системи и технолог.									x					x		2
Пословни развој МСП	x			x												2
Пословна етика														x		1

Институционални консултанци су у упитнику и сами наводили менаџмент консалтинг услуге које најчешће пружају предузетницима и власницима МСП (директно њима, или њиховој фирми по њиховом захтеву), при чему им је био предочен списак услуга, уз сугестију да сами могу да допишу неку од пружаних услуга које нису наведене у упитнику. До тог, у упитнику понуђеног, списка консалтинг услуга дошло се помоћу прелиминарног анкетања мањег броја консултаната (институционалних и приватних) и руководилаца малих и средњих предузећа, путем полуотвореног упитника. На тај начин је добијен полазни, довољно широк спектар менаџмент консалтинг услуга за предузетнике и мала и средња предузећа. У наредној табели су приказани добијени резултати.

Табела 6.27.: Услуге у понуди институционалних пружалаца МК услуга (наводи институционалних консултаната)

Услуга	Број навода	Удео %
Предузетничка старт-ап обука	19	100%
Посл. планирање, бизнис план	19	100%
Пројекти државне подр. МСПП	15	79%
Обука за пријаву за кредите	14	74%
Оснивање и регистр. МСПП	12	63%
Маркетинг, продаја и промоција	12	63%
Увоз-Извоз	12	63%
Иновативност и нове технолог.	11	58%
Међународни и пројекти ЕУ	11	58%
Финанс. рачуноводство, порези	10	53%
Менторинг	9	47%
Стандарди (системи) квалитета	9	47%
Управљање пројектима	8	42%
Истраживање тржишта	7	37%
Организ. и учешће на сајмовима	7	37%
Обука – женско предузетништ.	6	32%
Кластери	5	26%
Правна регулатива - савети	2	11%
Информациони системи и технолог.	2	11%
Унапређ. конкурентности МСП	2	11%

Из претходне табеле се може уочити да су се, мимо понуђених опције у упитнику, на попису консалтинг услуга после попуњавања упитника, нашле и услуге из следећих области: Увоз – Извоз, Обука за женско предузетништво и Обука за пријаву за кредите. Са друге стране са списка су изостале (нису навођене) услуге из области људских ресурса и стратегије и пословног развоја.

6.3.1.2. Доступност и коришћење МК услуга институционалних консултаната

Са друге стране, када су предузетници и власници МСП (клијенти) наводили консалтинг услуге институционалних пружалаца које су им доступне и које су најчешће користили (а користили су различит број услуга), добијени су одговори приказани у наредној табели. У упитнику им је такође понуђен широк списак услуга, уз могућност да и сами допишу неку услугу која није наведена.

Овде је важно напоменути да нису сви предузетници и власници МСП користили консалтинг услуге институционалних пружалаца, тако да су у обзир узети само одговори оних клијената који су имали искуства са неком од услуга институционалних пружалаца. Укупно је било 62 таква испитаника од 185, што чини око 33,5% узорка, Ова 62 испитаника су била из 58 предузећа (од укупно 173) што чини такође 33,5% узорка.

Табела 6.28.: Највише коришћене услуге институционалних пружалаца МК услуга (према наводима предузетника и власника МСП)

Услуга	Број навода	% од свих пред која су користила инстит. МК усл. (58)	Удео у укупном узорку - предузећа (173)
Укупно <u>предузећа</u> која су корист. услуге <u>институционалних</u> консулт.	58	100,0%	33,5%
Пројекти подршке МСПП	51	87,9%	29,5%
Посл. планирање, бизнис план	42	72,4%	24,3%
Обука за пријаву за кредите	40	69,0%	23,1%
Увоз-Извоз	38	65,5%	22,0%
Предузетничка старт-ап обука	34	58,6%	19,7%
Оснивање и регистр. МСПП	33	56,9%	19,1%
Маркетинг, продаја и промоција	29	50,0%	16,8%
Организ. и учешће на сајмовима	25	43,1%	14,5%
Правни савети	20	34,5%	11,6%
Унапређ. конкурентности МСП	19	32,8%	11,0%
Иновативност и нове технолог.	18	31,0%	10,4%
Обука – женско предузетништ.	17	29,3%	9,8%
Финансије, рачуноводство, порези	17	29,3%	9,8%
Кластери	16	27,6%	9,2%
Менторинг	15	25,9%	8,7%
Стандарди (системи) квалитета	13	22,4%	7,5%
Међународни и пројекти ЕУ	12	20,7%	6,9%
Информациони системи и технол.	11	19,0%	6,4%
Рачунари и Интернет	7	12,1%	4,0%
Управљање пројектима	3	5,2%	1,7%

Са добијеним резултатима веома кореспондирају резултати анкета, које институционалне агенције самостално спровode у циљу унапређења сопствене понуде. Из резултата тих анкета може се видети да клијенти (МСПП) највише траже конкретне информације о различитим конкурсима за доделу финансијских средстава за разне намене. Одмах затим је тражња за консалтинг и менторинг услугама, а скоро је занемарљива тражња за информацијама о (за посао важним) дешавањима у окружењу.²⁹⁹

6.3.1.3. Квалитет МК институционалних организација и консултаната

Без обзира на прилично велики број услуга пословне консалтинг подршке коју пружају институционалне агенције, односно институционални консултанати, није извесно да је најчешће пружана услуга и најбољег квалитета, и обрнуто. Стога је од клијената, тј. предузетника и власника МСП тражено да оцене услуге које су користили, и то на скали од 1 до 5. Добијени резултати су приказани табеларно.

Табела 6.29.: Квалитет менаџмент консалтинг услуга институционалних консултаната

Услуга	Бр. кори сн.	Квалитет услуге					Просеч. оцена (1- 5)
		Веома добар (5)	Добар (4)	Просечан (3)	Лош (2)	Веома лош (1)	
Оснивање и регистр. МСПП	33	14	11	6	2	0	4,12
Организ. и учешће на сајмовима	25	7	16	1	0	1	4,12
Посл. планирање, бизнис план	42	15	17	9	1	0	4,10
Обука – женско предузетништ.	17	5	7	5	0	0	4,00
Међународни и пројекти ЕУ	12	5	2	5	0	0	4,00
Обука за пријаву за кредите	40	10	17	11	2	0	3,88
Кластери	16	6	2	8	0	0	3,88
Предузетничка старт-ап обука	34	3	24	5	1	1	3,79
Стандарди (системи) квалитета	13	4	2	6	1	0	3,69
Управљање пројектима	3	1	0	2	0	0	3,67
Пројекти подршке МСПП	51	9	15	22	4	1	3,53
Маркетинг, продаја и промоција	29	3	10	11	4	1	3,34
Менторинг	15	3	3	6	2	1	3,33
Рачунари и Интернет	7	1	1	4	1	0	3,29
Унапређ. конкурентности МСП	19	1	9	4	4	1	3,26
Иновативност и нове технолог.	18	0	7	9	1	1	3,22
Увоз-Извоз	38	2	13	14	7	2	3,16
Правни савети	20	4	5	5	2	4	3,15
Информациони системи и технол.	11	0	4	4	2	1	3,00
Финансије, рачуноводство, порези	17	1	4	8	1	3	2,94
Укупна просечна оцена МК услуга институционалних пружалаца:							3,57

Просечна оцена (прост просек свих 20 просека) износи 3,57. Ако бисмо хтели да прецизније израчунамо просечну оцелу МК услуга институционалних пружалаца,

²⁹⁹ www.almamons.rs/nase-usluge

односно да узмемо у обзир сваку оцену појединачно, као просечну оцену (просек свих појединачних оцена, а не просек просечних оцена) добили бисмо 3,63. Исто тако, ако у обзир узмемо само оцене за оне МК услуге које је користило више од 10% предузећа из целокупног узорка од 173 предузећа, добије се просечна оцена 3,61. Одатле можемо са довољном сигурношћу закључити да просечна оцена за МК услуге које пружају институционални консултанци износи приближно 3,60.

Из претходне табеле можемо видети и да су три најбоље оцењене услуге институционалних консултаната оснивање и регистрација МСПП, организација и учешће на сајмовима, као и пословно планирање и бизнис план, док су најлошије оцењене услуге из области рачуноводства и информационих система.

Видимо такође да су услуге и обука из домена иностраних и пројеката ЕУ и стартап обука натпросечно оцењене, док је оцена менторинга, као једне од кључних менаџмент консалтинг услуга у ширем смислу консалтинга, доста испод просека.

6.3.2. Приватни консултанци

Према истраживању Удружења пословних консултаната Србије (УПКС), консултанци из Србије највише раде у земљи, али и у иностранству, тачније региону. Најчешће навођена страна тржишта (17-41%) су Црна гора, Босна и Херцеговина, Македонија, Хрватска и Словенија. Између 6% и 9% радило је у Немачкој, САД, Грчкој, Мађарској, Русији, Холандији, Бугарској или на Косову. Највећи део прихода остварују послујући са приватним предузећима, затим од међународних донаторских група, од државних или јавних предузећа у Србији, као и од иностраних приватних предузећа. Обрнуто, само мали број испитаних консултаната рекло је да уопште не ради за српске предузетнике. Нешто више их не сарађује са српском владом односно јавним предузећима и међународним приватним предузећима, а више од половине уопште не ради са међународним донаторским групама.³⁰⁰

Занимљиво је да је 84% предузећа која користе менаџмент консалтинг услуге изјавило да их плаћа потпуно самостално, без субвенција донатора или српске владе.

6.3.2.1. МК услуге у понуди приватних (тржишних) консултаната

Када се погледају резултати одговора, по питању понуде за предузетнике и МСП, које су у Упитнику за консултанте навели приватни консултанци, добијени су резултати приказани у наредној табели.

³⁰⁰ Udruženje poslovnih konsultanata Srbije, (2010). Kratak pregled poslovnog konsaltinga u Srbiji, Beograd. str.22.

**Табела 6.30.: Услуге у понуди приватних пружалаца МК услуга
(наводи консултаната)**

Услуга	Број навода	Удео %
Финансије, рачуноводство, порези	58	69%
Маркетинг, продаја и промоција	57	68%
Оснивање и регистр. МСПП	49	58%
Пословно планирање, бизнис план	43	51%
Правни савети	41	49%
Обука за пријаву за кредите	40	48%
Пројекти подршке МСПП	39	46%
Стратегија и пословни развој	39	46%
Међународни и пројекти ЕУ	38	45%
Предузетничка старт-ап обука	37	44%
Информациони системи и технолог.	35	42%
Људски ресурси	28	33%
Рачунари и Интернет	27	32%
Истраживање тржишта	24	29%
Организ. и учешће на сајмовима	24	29%
Стандарди (системи) квалитета	24	29%
Управљање пројектима	23	27%
Увоз-Извоз	21	25%
Иновативност и нове технологије	21	25%
Менторинг	17	20%

6.3.2.2. Доступност и коришћење МК услуга приватних консултаната

Када су предузетници и власници МСП (клијенти) наводили консалтинг услуге приватних консултаната које су користили (а користили су различит број услуга), добијени су одговори приказани у следећој табели. У упитнику им је такође понуђен широк списак услуга, уз могућност да и сами допишу неку услугу која није наведена. Наравно, нису сви предузетници и власници МСП користили консалтинг услуге приватних пружалаца, тако да су у обзир узети само одговори оних клијената који су имали искуства са неком од услуга институционалних пружалаца. Укупно је било 56 таквих испитаника од 185, што чини око 30,3% узорка, Ових 56 испитаника били су из 50 предузећа (од укупно 173) што чини 28,9% узорка.

**Табела 6.31.: Највише коришћене услуге приватних пружалаца МК услуга
(према наводима клијената – предузетника и власника МСП)**

Услуга	Број навода	% од свих пред која су користила приватне МК услуге (50)	Удео у укупном узорку - предузећа (173)
Укупно предузећа која су корист. услуге приватних консултаната	50	100%	28,9%
Финансије, рачуноводство, порези	47	94,0%	27,2%
Маркетинг, продаја и промоција	47	94,0%	27,2%
Правни савети	45	90,0%	26,0%
Пројекти подршке МСПП	37	74,0%	21,4%
Информациони системи и технол.	36	72,0%	20,8%
Стандарди (системи) квалитета	34	68,0%	19,7%
Заштита на раду	28	56,0%	16,2%
Оснивање и регистр. МСПП	28	56,0%	16,2%
Пословно планирање, бизнис план	28	56,0%	16,2%
Увоз-Извоз	22	44,0%	12,7%
Људски ресурси	21	42,0%	12,1%
Рачунари и Интернет	20	40,0%	11,6%
Иновативност и нове технологије	14	28,0%	8,1%
Управљање пројектима	14	28,0%	8,1%
Истраживање тржишта	13	26,0%	7,5%
Организ. и учешће на сајмовима	12	24,0%	6,9%
Међународни и пројекти ЕУ	10	20,0%	5,8%
Предузетничка старт-ап обука	9	18,0%	5,2%
Менторинг	9	18,0%	5,2%
Стратегија и пословни развој	6	12,0%	3,5%

Очигледно је да, за разлику од институционалних консултаната, тржишни (или приватни) консултанти преферирају нешто другачији сет услуга у понуди. Тако уместо обуке за женско предузетништво, која је активно присутна код институционалних консултаната, код приватних се јављају услуге: истраживање тржишта, стратегија и пословни развој, управљање људским ресурсима.

6.3.2.3. Квалитет менаџмент консалтинг услуга приватних консултаната

Како предузетници и власници/менаџери МСП виде квалитет доступних менаџмент консалтинг услуга које приватни консултанти нуде у њиховом окружењу, може се видети из следеће табеле.

**Табела 6.32.: Квалитет менаџмент консалтинг услуга
приватних консултаната**

Услуга	Бр. кори сн.	Квалитет услуге					Просеч. оцена (1- 5)
		Веома добар (5)	Добар (4)	Просеч. (3)	Лош (2)	Веома лош (1)	
Информациони системи и технолог.	36	10	21	4	1	0	4,12
Стандарди (системи) квалитета	34	7	21	5	1	0	4,01
Финансије, рачуноводство, порези	47	9	25	11	2	0	3,85
Рачунари и Интернет	20	5	8	6	1	0	3,82
Маркетинг, продаја и промоција	47	7	26	11	3	0	3,80
Међународни и пројекти ЕУ	10	2	3	4	0	0	3,72
Посл. планирање, бизнис планови	28	4	11	10	3	1	3,51
Оснивање и регистрација МСПП	28	1	15	8	3	1	3,50
Увоз-Извоз	22	1	10	9	2	0	3,49
Заштита на раду	28	2	14	10	2	1	3,49
Менторинг	9	2	2	4	1	0	3,42
Пројекти подршке МСПП	37	3	12	19	3	0	3,36
Предузетничка старт-ап обука	9	0	4	4	1	0	3,29
Управљање пројектима	14	0	5	8	0	1	3,29
Правни савети	45	1	17	23	2	3	3,24
Организ. и учешће на сајмовима	12	0	4	6	1	1	3,24
Иновативност и пословне технолог.	14	0	1	10	2	0	2,90
Људски ресурси	21	0	5	11	3	2	2,89
Стратегија и пословни развој	6	0	1	4	1	1	2,88
Истраживање тржишта	13	0	3	5	2	3	2,57
Укупна просечна оцена доступних МК услуга приватних пружалаца							3,46

Из претходне табеле је јасно уочљиво да су услуге приватних консултаната из области информационих технологија, система квалитета и рачуноводства најбоље оцењене, док су услуге из домена пословног развоја, истраживања тржишта и управљања људским ресурсима, на зачељу. Одатле произилази логичан закључак да су услуге са конкретним нормативима, које пружају приватни стручњаци односно консултанати, високо цењене од стране клијената. Са друге стране, оне услуге које подразумевају суштинско удубљивање консултаната у проблематику конкретног клијента, евентуално дугорочније ангажовање консултаната, заједнички рад и поверење, првенствено поверење клијента у консултаната, не котирају се добро гледано из угла клијената, тј. предузетника и власника/менаџера МСП. Свакако највећи разлог томе је недовољно поверења, што и сами клијенти у мање формалним разговорима потврђују.

Без обзира на релативно добру просечну оцену за наведене најчешће коришћене услуге менаџмент консалтинга приватних пружалаца, приликом дубинског интервјуа, из одговора на општије питање шта мисле о приватним пружаоцима менаџмент консалтинг услуга, долази се до закључка да предузетници односно власници/менаџери МСП углавном немају посебно високо мишљење о приватном менаџмент консалтингу, или још прецизније - о приватним пружаоцима менаџмент консалтинг услуга, углавном наводећи неповерење као главни разлог за то.

6.3.3. Компаративна анализа институционалних и приватних пружалаца МК услуга

Да би се поредиле пружене услуге менаџмент консалтинга од стране институционалних и приватних пружалаца – консултаната, неопходно је компарирати само упоредиве категорије показатеља. Због тога се овде посматрају подаци добијени само од клијената који су користили конкретну услугу.

Такође, с обзиром да као пружаоци менаџмент консалтинг услуга (МК услуга) на тржишту, односно у пословном окружењу МСП, егзистирају и институционални и приватни пружаоци МК услуга, овде треба напоменути да су до сада, предузетници и власници МСП могли бесплатно да користе углавном услуге институционалних пружалаца у оквиру различитих пројеката подршке, док се последњих година јављају различите могућности и за приватне пружаоце МК услуга.

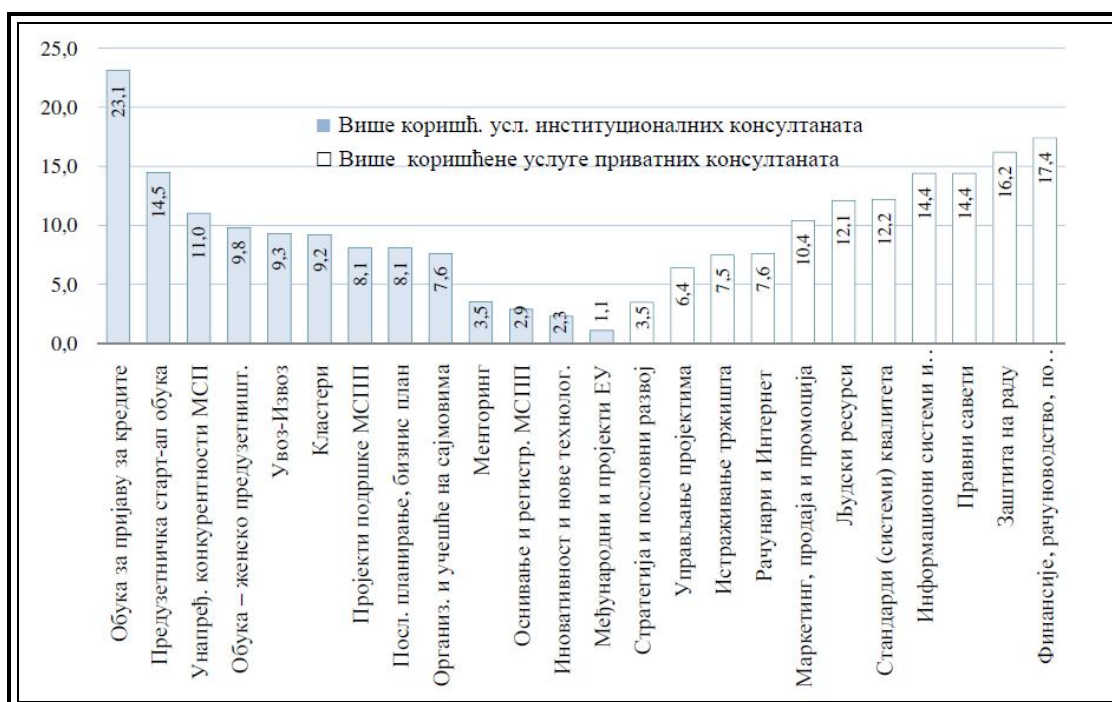
6.3.3.1. Поређење обима коришћења МК услуга

Без обзира на поменућу одређену неравноправност, могуће је упоредити колико су предузетници користили поједине МК услуге институционалних, односно приватних консултаната, као што је приказано у наредној табели.

Табела 6.33.: Упоредни преглед коришћења МК услуга приватних и институционалних консултаната (према наводима клијената)

Услуга	Коришћеност МК услуга (%)		Разлика	У корист
	Институцион.	Приватни		
Укупно <u>предузећа</u> која су корист. услуге <u>институционалних</u> консулт.	33,5%	28,9%	4,6%	Инст.
Обука за пријаву за кредите	23,1%	0,0%	23,1%	Инст.
Финансије, рачуноводство, порези	9,8%	27,2%	17,4%	Прив.
Заштита на раду	0,0%	16,2%	16,2%	Прив.
Предузетничка старт-ап обука	19,7%	5,2%	14,5%	Инст.
Правни савети	11,6%	26,0%	14,4%	Прив.
Информациони системи и технол.	6,4%	20,8%	14,4%	Прив.
Стандарди (системи) квалитета	7,5%	19,7%	12,2%	Прив.
Људски ресурси	0,0%	12,1%	12,1%	Прив.
Унапређ. конкурентности МСП	11,0%	0,0%	11,0%	Инст.
Маркетинг, продаја и промоција	16,8%	27,2%	10,4%	Прив.
Обука – женско предузетништ.	9,8%	0,0%	9,8%	Инст.
Увоз-Извоз	22,0%	12,7%	9,3%	Инст.
Кластери	9,2%	0,0%	9,2%	Инст.
Пројекти подршке МСП	29,5%	21,4%	8,1%	Инст.
Посл. планирање, бизнис план	24,3%	16,2%	8,1%	Инст.
Рачунари и Интернет	4,0%	11,6%	7,6%	Прив.
Организ. и учешће на сајмовима	14,5%	6,9%	7,6%	Инст.
Истраживање тржишта	0,0%	7,5%	7,5%	Прив.
Управљање пројектима	1,7%	8,1%	6,4%	Прив.
Стратегија и пословни развој	0,0%	3,5%	3,5%	Прив.
Менторинг	8,7%	5,2%	3,5%	Инст.
Оснивање и регистр. МСП	19,1%	16,2%	2,9%	Инст.
Иновативност и нове технолог.	10,4%	8,1%	2,3%	Инст.
Међународни и пројекти ЕУ	6,9%	5,8%	1,1%	Инст.

Наредна слика још јасније истиче разлике у коришћењу појединих МК услуга институционалних и приватних консултаната.



Слика 6.5.: Разлика у коришћењу појединих МК услуга приватних и институционалних консултаната (у %)

Очигледно је да постоји прилично јасна компатибилност, односно подела на услуге које су доминантно „институционалне“ (на пример, консалтинг у области пројеката државне подршке МСП, предузетничка старт-ап обука, итд.), односно „приватне“ (ту спадају рачуноводство, развој продајних вештина, маркетинг и промоција, и др.).

6.3.3.2. Поређење квалитета МК услуга

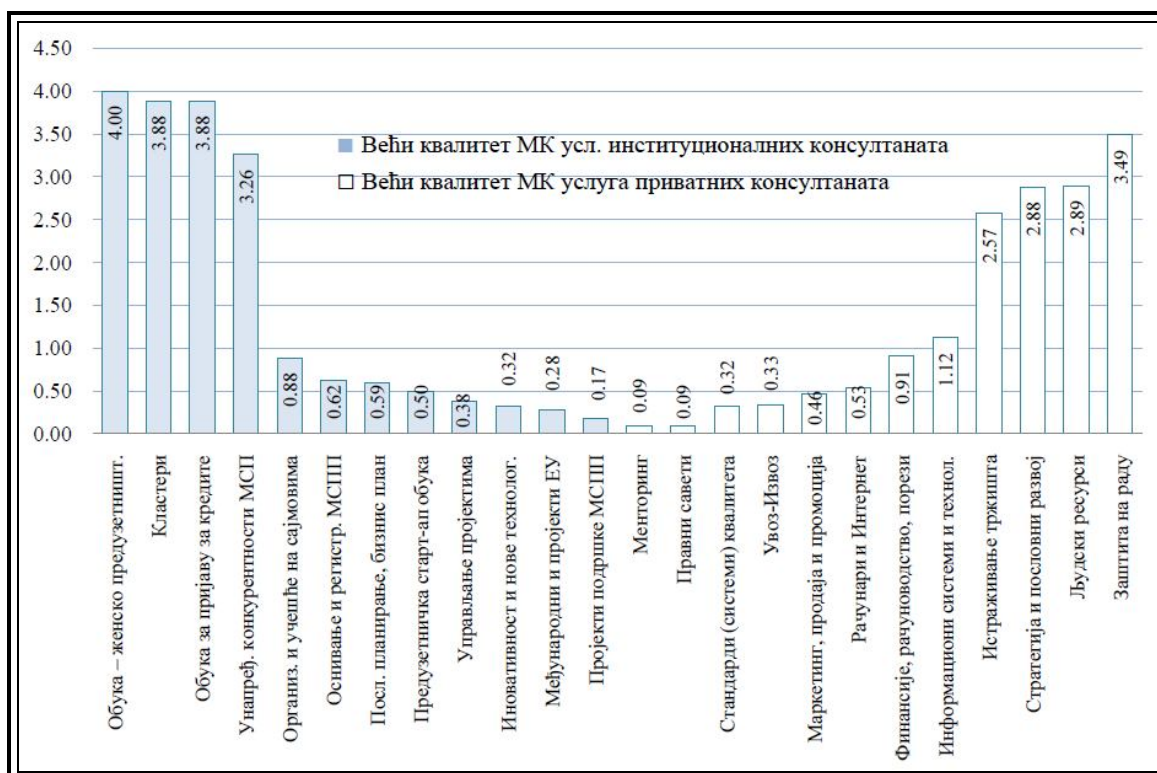
Осим упоредног шрегледа обима коришћења појединих МК услуга институционалних и приватних пружалаца, важно је упоредити и квалитет тих услуга, и то у првом реду са аспекта клијента.

Табела 6.34.: Упоредни преглед квалитета МК услуга приватних и институционалних консултаната (према наводима клијената)

Услуга	Процечна оцена квалитета МК услуге		Разлика	У корист
	Институцион.	Приватни		
Укупна просечна оцена:	3,57	3,46	0,11	Инст.
Обука – женско предузетништ.	4,00	0,00	4,00	Инст.
Кластери	3,88	0,00	3,88	Инст.
Обука за пријаву за кредите	3,88	0,00	3,88	Инст.
Заштита на раду	0,00	3,49	3,49	Прив.
Унапређ. конкурентности МСП	3,26	0,00	3,26	Инст.
Људски ресурси	0,00	2,89	2,89	Прив.

Стратегија и пословни развој	0,00	2,88	2,88	Прив.
Истраживање тржишта	0,00	2,57	2,57	Прив.
Информациони системи и технол.	3,00	4,12	1,12	Прив.
Финансије, рачуноводство, порези	2,94	3,85	0,91	Прив.
Организ. и учешће на сајмовима	4,12	3,24	0,88	Инст.
Оснивање и регистр. МСП	4,12	3,50	0,62	Инст.
Посл. планирање, бизнис план	4,10	3,51	0,59	Инст.
Рачунари и Интернет	3,29	3,82	0,53	Прив.
Предузетничка старт-ап обука	3,79	3,29	0,50	Инст.
Маркетинг, продаја и промоција	3,34	3,80	0,46	Прив.
Управљање пројектима	3,67	3,29	0,38	Инст.
Увоз-Извоз	3,16	3,49	0,33	Прив.
Иновативност и нове технолог.	3,22	2,90	0,32	Инст.
Стандарди (системи) квалитета	3,69	4,01	0,32	Прив.
Међународни и пројекти ЕУ	4,00	3,72	0,28	Инст.
Пројекти подршке МСП	3,53	3,36	0,17	Инст.
Правни савети	3,15	3,24	0,09	Прив.
Менторинг	3,33	3,42	0,09	Прив.

Графички приказ горње табеле, даје још јаснију слику разлика у квалитету појединих МК услуга институционалних и приватних консултаната.



Слика 6.6.: Поређење квалитета МК услуге институционалних и приватних пружалаца консалтинг услуга

Као што се може запазити у упоредном прегледу коришћења појединих МК услуга, пружених од стране институционалних и приватних консултаната, исто то се запажа и када је у питању квалитет тих услуга. Наиме, оне МК услуге институционалних консултаната које се на скали квалитета (по оцени клијената) налазе на врху, или високо, када се као пружаоци појављују приватни консултанати, по оцени корисника налазе се при дну скале квалитета (на пример

пословно планирање). или чак нису ни поменуте од стране испитаника, тј. предузетника и власника МСП.

Скоро у потпуности важи и обрнуто. То значи да се оне МК услуге које боље пружају приватни консултанти, налазе при дну на скали квалитета када их пружају институционални консултанти (на пример: информациони системи и технологије).

7. ЗАКЉУЧАК

Развој МСП и предузетништва је шанса за државе и регионе који су неразвијени да промене ситуацију у којој се налазе, јер управо су они снага која доноси квалитативне промене у смеру достизања жељеног степена развоја. Ако се посматра конкурентска снага неке државе, уочава се да је њен развој у директној зависности од развоја предузетништва и малог бизниса, што повлачи за собом закључак да је подршка предузетништву и малом бизнису, један од најважнијих фактора нивоа развоја неке државе, а пре свега њене привреде. Стога се и у земљама ЕУ суштина одлука и активности у домену привреде све више помера ка повећању потенцијала раста МСП, јер су управо они ти који могу донети жељену квалитативну и квантитативну промену, у првом реду у виду економског развоја и нових радних места.

Неспорно је да будући економски раст и развој у било којој земљи, умногоме зависи од способности МСП да развијају и реализују свој потенцијал за растом. Ипак, способност МСП за раст је високо зависна од квалификација и менаџерских знања и способности особа које су на челу тих предузећа. Постојећи начини усавршавања менаџмента стављају тежиште на чињенично знање и пасивно учење, а оно као такво недовољно омогућава стицање високоразвијених техничких, технолошких и друштвених знања, стручности и способности које данас тражи конкурентско окружење. Формалне методе јесу окосница за даљи развој и усавршавање, али су недовољни у стварању савремених менаџера. Развој квалитетних менаџера који је препуштен саморазвоју, или углавном пасивном учењу, није систем који може обезбедити раст и развој предузећима.

Данашњи пословни свет одбацује оне који кажу "успорите док ја научим и скупим искуство" - та парадигма више не постоји. Данашњи свет пропулзивно једну парадигму истискује новом и ту се одвија промена, развој и диференцијација. Данас су потребни бољи и бржи начини за постизање квалитетних резултата. Менаџери данас морају убрзано и перманентно стицати, обнављати и усавршавати знања и вештине да би били сигурни и одлучни у доношењу брзих пословних одлука које иду у правом смеру.

Оно што нашим предузетницима највише недостаје, то су менаџерска знања и вештине, као и адекватан систем подршке у том правцу. Мала и средња предузећа воде углавном власници, који немају довољна и адекватна знања из менаџмента, што представља велики проблем при доношењу стратешких одлука, тако да су консалтинг, тренинг и обука предузетника и власника МСП, од кључног значаја, нарочито у почетним фазама животног циклуса предузећа. У том смислу, држава има кључну улогу у подршци, како финансијској, тако и нефинансијској, кроз развој институција и програма подршке сектору МСП, али и омогућавање развоја тржишних професионалних организација за подршку МСП.

7.1. ПРОВЕРА ХИПОТЕЗА ИСТРАЖИВАЊА

На почетку рада постављена је једна основна и три изведене хипотезе, које су у овом истраживању и потврђене.

Основна хипотеза Х-1: *Менаџмент консалтинг може значајно да допринесе расту и развоју малих и средњих предузећа.*

Анализа доступних домаћих и иностраних извора у домену истраживања консултантске подршке сектору МСП, затим истраживања у земљи спроведених од стране Националне агенције за развој МСП, резултата истраживања спроведених од стране Удружења професионалних консултаната, као и резултати емпиријског дела овог истраживања потврђују хипотезу Х1.

Значај консултантске подршке МСП у области менаџмента, огледа се у чињеници да су менаџерска знања неопходан предуслов развоја малих предузећа, а тиме и привреде у целини. Усмеравањем те подршке држава може да креира и поспешује привредни развој у областима које је сама навела као приоритетне у стратегији развоја. У свим анализираним случајевима евидентни су значајни напори држава да се помогне сектор МСП у виду развоја менаџерских компетенција, јер се тржишта тако брзо развијају да се нема времена сачекати да предузетници и власници малих и средњих предузећа само искуством стичу потребна знања, већ се веома активно ради и на различите начине се подстиче унапређење њихових менаџерских компетенција.

Такође, евидентни напори држава чија институционална нефинансијска подршка сектору МСП је елаборирана у овом истраживању, говори у прилог постављене хипотезе Х1. Развијене земље (САД, Јапан и развијеније земље ЕУ), већ су заокружиле систем институционалне, али ванинституционалне консултантске подршке малом бизнису, са стално присутним корективним механизмима. Земље које су прошле транзицију (Мађарска, Словенија, па и Хрватска), такође су успоставиле одређене системе институционалне и ванинституционалне професионалне менаџмент консалтинг подршке малим предузећима, односно њиховим власницима и менаџерима. Тај пут у сваком случају предстоји и Србији.

Поред тога, спроведено емпиријско истраживање недвосмислено потврђује, корисност и потребу за услугама екстерних стручњака у области консалтинг подршке и развоја менаџмента у малим и средњим предузећима.

Изведена хипотеза Х-1.а.: *У току животног циклуса предузећа постоје периоди веће или мање потребе за специфичним менаџмент консалтинг услугама.*

Спроведена анкета међу предузетницима и власницима/менаџерима малих и средњих предузећа, као и анализа истраживања, углавном иностраних истраживача, директно потврђују хипотезу Х-1.а. Наиме, власници растућих предузећа различите величине, показали су различите потребе и приоритете када је у питању менаџмент консалтинг подршка.

Тако се најпре уочава да растућа предузећа на вишем развојном нивоу користе менаџмент консалтинг услуге у знатно већој мери. Такође, анкета је показала да у испитиваном узорку, старост предузећа није пресудно утицала на његову способност за раст. Са аспекта величине предузећа уочљиво је да предузећа у почетном развојном стадијуму доминантно користе менаџмент консалтинг услуге у области пословног планирања, маркетинга и продајних вештина, као и у области пројеката државне подршке МСП. Показано је да се растом предузећа мења и област потребних менаџмент консалтинг услуга, тако да се фокус помера са стартап обуке, почетних бизнис планова и државне подршке, ка софистициранијим и

сложенијим услугама, попут оних из области система квалитета, информационих система, увоза-извоза и професионалног истраживања тржишта.

Изведена хипотеза X-1.б.: *Предузетници и власници/менаџери малих и средњих предузећа у Србији немају довољна сазнања о могућностима и начинима коришћења менаџмент консалтинг услуга.*

Без обзира на неспорну потенцијалну корисност менаџмент консалтинг услуга, резултати овог истраживања су показали да у просеку мање од 40% предузетника и власника МСП у Србији има позитивно мишљење о менаџмент консалтингу, док је просечно сваки пети користио ову услугу. Све ово, уз сазнања добијена из интервјуа реализованих са предузетницима и власницима МСП, из којих произилази сазнање да је, поред цене, један од кључних разлога за то, заправо непознавање суштине ове услуге, потврђује хипотезу X-1.б.

Изведена хипотеза X-1.в.: *Институционална консалтинг подршка повећава ниво разумевања ове врсте услуга од стране предузетника и власника МСП и на тај начин посредно креира повољнији пословни амбијент за развој малог бизниса.*

Чињеница да су институционалне менаџмент консалтинг услуге бројније, да се у много случајева пружају бесплатно или уз прихватљиву цену, односно у оквиру бројних пројеката подршке, утиче на то да се елиминише или умањи проблем цене, као главне препреке (уз неповерење) за веће коришћење ових услуга. Бројни пројекти едукације, старт-ап програми и информисање о пројектима подршке, које спроводе Регионалне развојне агенције, приближавају предузетницима и власницима МСП моделе за унапређење пословања и лични развој путем менаџмент консалтинг услуга из различитих области пословања. Те услуге се чешће користе од других, а квалитет тих услуга је боље оцењен од стране предузетника и власника МСП. Ово знатно утиче на смањење предрасуда о менаџмент консалтингу као услузи и чини га прихватљивијим, што доприноси развоју менаџерских компетенција предузетника и власника МСП. Тиме се потврђује хипотеза X-1.в.

Регионалне развојне агенције су формално-правно у статусу друштва са ограниченом одговорношћу, што значи да имају своје независне органе управљања који креирају сопствену политику. Та политика је стриктно повезана и са борбом за одрживост, односно за преживљавање на тржишту, што подразумева да им није обезбеђена стабилност опстанка. Из тих разлога ове институције се баве свим оним што им доноси приходе, а за шта су оспособљене, а што често није у целости и директно усклађено са циљем политике развоја МСП. Усклађенијим функционисањем институција и пројеката нефинансијске, а у том смислу и консултантске, подршке МСП, у оквиру извршног подсистема, постигли би се синергијски ефекти у развоју сектора МСП, јер би стварањем организоване и стандардизоване понуде сектору МСП сви уложени напори усмерили ка остварењу зацртаног циља, стварања предузетничке економије, што би у крајњој инстанци довело и до промене система вредности у друштву, промовишући предузетништво и иновативност као позитивне вредности појединца, али и друштва у целини.

7.2. ИМПЛИКАЦИЈЕ РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

Добијени резултати истраживања би требало да имплицирају одређене промене у досадашњем приступу пружања услуга пословног, односно менаџмент консалтинга

сектору МСП, како са стране институционалне подршке, тако и у домену тржишта професионалних пружалаца ових услуга.

На основу теоријских и емпиријских истраживања утицаја менаџмент консалтинга на раст и развој малих и средњих предузећа у Србији, овај рад у првом реду доприноси бољем разумевању менаџмент консалтинга, начина и могућности коришћења ове врсте услуга, као и могућностима доприноса ове врсте услуга малим и средњим предузећима у Србији. Искуства развијених земаља у области коришћења менаџмент консалтинг услуга, упућују на потребу дефинисања оквира у којем су ове услуге пожељне и оптимално корисне за мала и средња предузећа и привреду уопште.

Обзиром да је ретка домаћа литература на ову тему, ово истраживање свакако представља допринос изучавању менаџмент консалтинга у историјско-економским условима какви су сада у Србији. Практичан резултат јесте спознаја о конкретним потребама малих и средњих предузећа у Србији за услугама менаџмент консалтинга, са стручног аспекта али и са аспекта самих клијената. Ово истраживање представља допринос умањењу неспорно постојећег несагласја између начина пружања услуга менаџмент консалтинга, са једне стране, односно прихватања ових услуга од стране клијената, са друге стране. Нарочито је то значајно у погледу унапређења институционалне подршке у овој области.

7.2.1. Резултати истраживања

Резултати овог рада указују на то ко и које саветодавне услуге, када и од кога, најчешће користи и на који начин. Уједно, указује се на претежне врсте менаџмент консалтинг услуга које мала и средња предузећа користе на почетку, док су мала, а које у каснијим нивоима раста. То уједно јача мала и средња предузећа, а индиректно и конкурентност привредног система Србије на макро нивоу.

Најзначајнији директни резултати овог истраживања су:

- а) Уочено је да се са величином предузеће треба мењати приступ у понуди МК услуга. Наиме, што је предузеће веће, већа је могућност апсорпције формалне (издиференциране) МК услуге. Обрнуто, што је предузеће мање мања је могућност коришћења специфичних МК услуга а већа је потреба за неформалним, целовитим пословним консалтингом, кроз менторинг и интердисциплинарни едукацију.
- б) Указано је на различит фокус потреба за менаџмент консалтинг услугама у различитим развојним групама МСП. То надаље имплицира потребу да се те услуге учине још доступнијим, квалитетнијим и ценовно приступачнијим, пошто је то један од главних разлога за некоришћење МК услуга, без обзира на перцепцију њихове корисности.
- в) Уочено је да се одређене менаџмент консалтинг услуге несразмерно мало користе у односу на перцепцију њихове корисности (стратегија и пословни развој, људски ресурси, истраживање тржишта). То говори о томе да је услуга препозната као корисна, али да постоје препреке, опет у виду цене, квалитета и доступности, које је важно отклонити, да би се побољшале менаџерске и пословне компетенције и перформансе МСП и тиме омогућио њихов бржи и обимнији раст и развој.

- г) Неповерење је издвојено као најважнији разлог недовољног коришћења МК услуга од стране МСП. Дат је пример и модел стандардизације и етичког кодекса консултаната у развијеним земљама и ЕУ, који је неопходно што пре имплементирати у систем нефинансијске подршке МСП.
- д) Потврђена је исправност постојања мреже РРА у функцији развоја сектора МСП, као и пројекта *ICIP (Improved SME Competitiveness and Innovation Project* - Пројекат унапређења иновативности и конкурентности МСП), у оквиру којег се врши селекција и лиценцирање компетентних консултаната, чиме се ствара база за консултантску подршку МСП.

Индијектни резултати овог истраживања могу да буду:

- а) пораст броја пружених МК услуга сектору МСП у Србији,
- б) повећање броја растућих МСП у Србији,
- в) смањење степена морталитета МСП, као и
- г) развој тржишта професионалних менаџмент консалтинг услуга.

7.2.2. Препоруке за пружаоце МК подршке сектору МСП

Постоји јасна потреба за унапређењем пословног окружења и система подршке МСП у Србији. Стога је потребно успоставити механизам на националном нивоу који би се систематски бавио многобројним препрекама, али и неискоришћеним потенцијалима за раст и развој МСП.

Евидентна је различита природа самих институција које пружају менаџмент консалтинг услуге сектору МСП, имајући у виду осниваче, кадрове, врсте услуга, итд. Између више могућих модела пружања те врсте подршке, као најприкладнији и најодрживији начин пружања МК услуга малим и средњим предузећима, издваја се мешовити модел финансирања МК услуга, који се ослања како на независно остваривање прихода, тако и на услуге за интересне групе које могу бити плаћене испод тржишне цене, али уз учешће консалтинг организације у резултатима консалтинг пројекта. Наравно, ти резултати су очекивано позитивни, али могу бити и негативни, чиме се добија на већој заинтересованости и консултаната и предузетника, односно власника МСП, за крајњи успех пројекта. Важно је само прецизно дефинисати факторе за евалуацију, као и начин спровођења контроле. У пракси, неке развојне агенције већ прате модел "заинтересованих страна" (нпр. Београд, Суботица) и вероватно је да то може бити одговарајући модел на који могу да пређу и остале консултантске агенције (можда уз одређену помоћ у фази трансформације).

Остаје спорно да ли тржишно оријентисане консалтинг агенције (у приватном власништву) могу да се "пронађу" у овом моделу јер је вероватније да ће пре бити мотивисане комерцијалним могућностима, него моделом „заинтересованих страна“. Међутим, на овом нивоу развоја консалтинг тржишта у нас, такав приступ је сасвим оправдан и за њих, пошто би „укључивање у систем“ консултантске подршке, омогућио превазилажење многих гепова који им сада отежавају пословање, као што је недостатак регулативе, недовољно дефинисано консалтинг тржиште, нелојална конкуренција. У крајњој инстанци, такав приступ не умањује нужно ни конкурентност, већ је повећава, услед већег броја могућих алтернатива за предузетнике.

Из истраживања произилази и да је опсег услуга које нуде и приватне и институционалне консалтинг агенције, сувише узак и инхибирајући и да је потребан шири спектар услуга који би обухватио све фазе процеса за развој МСП бизниса, од старт-ап обуке у раној фази развоја, онда опстанак кроз наредну фазу (или више фаза) развоја, као и фазу интернационализације. Такво решење налаже промене капацитета и кадрова консалтинг агенција. То захтева додатну изградњу капацитета консултантске подршке за МСП које се могу реализовати у складу са професионалним стандардима.

Једно од решења може бити да регионалне развојне агенције нуде стандардизовани сет услуга за све МСП, који би био допуњен са више специјализованих понуда које нуде приватни пружаоци менаџмент консалтинг услуга, било у локалној или регионалној мрежи.

Институционалне консалтинг агенције би се тиме позиционирале као пружаоци специјализованих консалтинг услуга у домену управљања пројекатима и као менаџери пројеката и програма које финансира Влада Србије, затим као пружаоци стандардног сета старт-ап услуга, услуга дијагностике стања и потреба МСПа, као путокази и места препоруке за друге изворе подршке. Приватни консултанти би требали да у што већој мери сарађују са регионалним развојним агенцијама и центрима и да се фокусирају на даљи развој подршке у домену информационих технологија, иновација, маркетинга, људских ресурса, финансија и рачуноводства, правне регулативе и пословног развоја.

7.3. СУГЕСТИЈЕ ЗА ДАЉА ИСТРАЖИВАЊА

Спроведено истраживање је несумњиво доказало да се унапређењу менаџерских компетенција у сектору МСП посвећује посебна пажња, како у развијеним земљама, тако и у земљама које су успешно прошле транзицију, или још пролазе кроз њу. Исто тако, доказано је да се консултантска подршка сектору МСП у Србији још увек налази у почетној фази, без озбиљнијих регулаторних механизма, али и без присуства „финих подешавања“, којима би се успоставио систем који би био у могућности да умногоме допринесе остваривању зацртаних циљева у домену стварања успешне предузетничке економије.

Ово истраживање може представљати солидну основу за нове правце и фокусе истраживања на тему нефинансијске, а посебно саветодавне подршке сектору МСП. Истраживачки изазов може представљати област „пресека“ или „паралелног дејства“ финансијске и нефинансијске подршке. Такође, створене су одређене претпоставке за даља истраживања у овој области, која ће резултовати продубљивањем спознаје о могућностима и правцима даљег развоја менаџмент консалтинга, како теоријски тако и у пракси. Одговорено је на само део питања од значаја за унапређење менаџмент консалтинг подршке развоју МСП, уз истовремено стварање научне подлоге за будућа истраживања у релевантној области. У вези са тим, остварени резултати спроведених истраживања могу послужити као подлога за:

- а) Корекцију и прецизније дефинисање националних стратегија релевантних за сектор МСП у Србији, посебно у домену нефинансијске подршке;
- б) Редифинисање мисије и програма рада појединих институција нефинансијске подршке сектору МСП у Србији;

- в) Креирање сврсисходнијих локалних и регионалних стратегија развоја сектора МСП;
- г) Употпуњавање законске регулативе у области пословног и менаџмент консалтинга;

Подручја и приступи истраживању која се отварају овом докторском дисертацијом су:

1. Истраживања оправданости формирања, или подршке у функционисању, других институција МК подршке сектору МСП, попут Удружења пословних (независних) консултаната, и др.;
2. Истраживање могућности укључивања приватног сектора у системску менаџмент консалтинг подршку сектору МСП;
3. Истраживање капацитета високошколских институција у креирању нових знања и модела њиховог трансфера у сектор МСП;
4. Изналажење ефикаснијих модела сарадње истраживачких институција са сектором МСП, и др.

Поред тога, поставља се питање како различите врсте пословних консалтинг услуга утичу на раст и развој малих и средњих предузећа у смислу обима продаје и запошљавања.

На крају, може се закључити да је тема докторске дисертације *„Менаџмент консалтинг као подршка расту и развоју малих и средњих предузећа“*, веома актуелна, како током процеса транзиције кроз који пролази наша земља, када системска подршка сектору малих и средњих предузећа и предузетзности још увек није заокружена, тако и у наредном периоду развоја тржишних принципа пословања. Побољшања у погледу ефикасности и ефикасности консалтинг подршке МСП, како институционалних тако и приватних консултаната, кроз системска стратегијска и оперативна побољшања у њиховим програмима рада, уз целовит приступ и истовремену специјализацију, веома су значајна за развој целокупне привреде, како тренутно, тако и у будућности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Acs, Z. J., Audretsch, B. D. (1990). *Innovation and Small Firms*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
2. Adizes, I. (1988). *Corporate Lifecycles*. (Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York.
3. Адигес, И. (1994). Животни циклус предузећа – како и зашто предузећа расту и умиру и шта чинити у вези са тим, Прометеј, Нови Сад.
4. Адигес, И. (2001). Тежња ка топ форми, *ASEE books*, Нови Сад.
5. Адигес, И. (2004). Стиллови доброг и лошег управљања, *ASEE books*, Нови Сад.
6. Advance Consulting, *Outsourcing as a Strategy for Globalization: The Consultants Network*. Интернет извор: [[www.advanceconsulting.com\(Pages/newsvol8-08.html\)](http://www.advanceconsulting.com/Pages/newsvol8-08.html)]
7. Ахметагић, Е. (2000). Организација предузећа, Чикош холдинг, Суботица.
8. Ansoff, I. H. (1984). *Strategic Management*, Prentice Hall, New York.
9. Appelbaum, H. S., Steed J. A. (2005). The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of Management Development*, 24(1), p. 68- 93.
10. Autio, E., Kronlund, M., Kovalainen, A. (2007). *High-Growth SME Support Initiatives in Nine Countries: Analysis, Categorization, and Recommendations*, Report prepared for the Finnish Ministry of Trade and Industry, Helsinki, Finland.
11. Авлијаш, Р. (2008). *Предузетништво и менаџмент малих и средњих предузећа*, Универзитет Сингидунум, Београд.
12. Авлијаш, Р. (2006). *Фактори успешности МСП, Докторска дисертација, ФТН – Нови Сад*.
13. Barcus S. W., Wilkinson J. W., (1994). *Handbook of Management Consulting*. McGraw - Hill, New York.
14. Baron, R. A. (1998). Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently than Other People. *Journal of Business Venturing*, 13(4), pp. 275-294.
15. Benzing, C., Chu, H. M., Kara, O. (2009). Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors and Problems. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 58-91.
16. Bergholz, H. (1999), Do more than fix my company. *Journal of Management Consulting*, Vol. 10(4), p. 29-33.
17. Birch, D. L. (1981). Who Creates Jobs?, *The Public Interest*, 65 (Fall), p.3-14, New York.
18. Birch, D. L. (1987). *Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work*, Free Press/MacMillan Publishing Company. New York.
19. Birch, D. L. (1979). *The Job Generation Process*, Unpublished report prepared by the Massachusetts Institute of Technology Program on Neighborhood and Regional Change for the Economic Development Administration, U.S. Department of Commerce, Washington, D.C.
20. Blanchard, O. (1997). *The Economics of Post-communist Reform*, Clarendon Press, London.
21. Block, P. (2006). *Meet the MasterMinds: Flawless Consulting with Peter Block*. [www.managementconsultingnews.com/interviews/blockinterview.php]
22. Bolinao, E., Mosquito, T. (2001). *An in-depth Study on the Management Consulting: Services Industry in the Philippines*.

23. Бошковић, Р. (2005). Поступак изградње интегрисаних менаџмент система, XV конференција о квалитету - Квалитет изазов за будућност, YUQS, Чањ.
24. Bower, M. (1982). The forces that launched management consulting are still at work. *Journal of Management Consultancy*, 1(1982)1.
25. Brett Howell Associates, (2007). *Financial Benchmarks: Management Consultants Survey*. BHA, Portsmouth, Hampshire, UK.
26. Брњас, З. (1999). Од мале привреде до великог бизниса, Омега, Београд.
27. Bruckman, J. C., Iman, S. (1980). Consulting with Small Business: A Process Model. *Journal of Small Business Management*, 18, pp. 41-46.
28. Burns P., (1991). *Entrepreneurship and Small Business*, Palgrave, New York.
29. Canback S., (1998). The Logic of Management Consulting, Part 1. *Journal of Management Consulting* 10 (2): pp.3-11.
30. Castro L., Alves G., Proenca J., (2005). The Key Dimensions In The Development Of The Consultant-Client Relationship: A Suggestion For A Business Relationship Profile. *Proceedings of the Second Conference of the International Markets And Processes: IMP Group in Asia - Merlin Beach Resort, Phuket, Thailand*.
31. Центар за високе економске студије у Београду - ЦЕВЕС, (2008). Међународна конкурентност и економски раст Србије, УСАИД пројекат за конкурентност Србије, Београд.
32. Certo, S., et all., (1995). *The Strategic Management*, McGraw Hill, New York.
33. Chen, H. L., Huang, Y., (2004). The Establishment of Global Marketing Alliances by Small and Medium Enterprises , *Small Business Economics*, Vol. 22, pp.365-377.
34. Chrisman, J. J. (1999). The Influence of Outsider-Generated Knowledge Resources on Venture Creation. *Journal of Small Business Management*, 37(4), pp. 42-59.
35. Chrisman, J. J., McMullan E. W., (2004). Outsider Assistance as a Knowledge Resource for New Venture Survival. *Journal of Small Business Management*, Vol.42(3), p.229–244.
36. Churchill, N. C. & Lewis, V. L. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61(3), pp.30-49.
37. Clark, T. (1995). *Managing Consultants, Consultancy as the Management of Impressions*, Open University Press, Buckingham.
38. Cohen D. L. (1996). *Consultant's Perceptions of Factors Affecting the Initial Consultant-Client Contact*. PhD Dissertation, Temple University, Philadelphia.
39. Cope, M., The Seven Cs of Consulting. *Management Consulting News*. str.1-4. [www.managementconsultingnews.com/interviews/cope_interview.php]
40. Crisman, J. J. McMullan, W. E., (2000) A Preliminary Assessment of Outsider Assistance as a Knowledge Resource: The Longer-Term Impact of New Venture Counseling. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 24(3), pp. 41-57.
41. Czerniawska Fiona: Meet the MasterMinds: Fiona Czerniawska on What is Next for Consulting. *Management Consulting News*. [www.managementconsultingnews.com/interviews/czerniawska_interview.php]
42. Czerniawska, F. (2006). Meet the MasterMinds: Fiona Czerniawska on Trends in Consulting. *Management Consulting News*. [www.managementconsultingnews.com/interviews/czerniawska_interview.php]
43. Czerniawska, F., Meet the MasterMinds: Fiona Czerniawska on the Present and Future of Consulting. *Management Consulting News*. [www.managementconsultingnews.com/interviews/czerniawska_interview.php]
44. De Goey F. (2004). Economic Structure and Self-employment During the Twentieth Century, 8th European Business History Association (EBHA) conference, Barcelona.
45. Deakins, D. (2003). *Freel, Entrepreneurship and small firms*, McGraw hill, New York.

46. DeMelo, M., et all. (2005). Circumstances and Choise: The Role of Inicial Coditions and Policies in the Transicion Economy, Research Working Paper, World Bank.
47. Drucker, P. (1974). Management: Task, Responsibilities, Practices, Harper nad Row, New York
48. Drucker, P. (1961). Praksa rukovodenja, Privreda, Zagreb.
49. Drucker, P. (1994). The Theory of Business, Harvard Business Review, September/October, pp.95-104.
50. Drucker, P. (1995). Menadžment za budućnost, Poslovni sistem - Grmeč, Privredni pregled, Beograd.
51. Drucker, P., (2003). The New Realities. Rev. edition, Transaction Publishers, New Brunswick. (U.S.A.) and London (U.K.).
52. Dubs, R., Euler, D., (et al.). (2004). Introduction to Management Theory. 1st Bd Bern, Haupt, Stuttgart. (German edition)
53. Дукић, Д. (2010). Иновативност и предузетништво у Србији у контексту европских интеграционих процеса, Међународни научни скуп “Друштвени изазови европских интеграција: Србија и упоредна искуства”, ФППС Нови Сад. стр. 404 - 421.
54. Дукић, Д., Миливојевић, Т. (2011) Модел менаџмент консалтинга за предузетнике и власнике малих предузећа, Индустрија, Београд, Вол.39(2), стр.335-354.
55. Дукић Д., Миливојевић, Т., Вукотић, С. (2010) Пословни и персонални вредносни критеријуми предузетника и менаџера малих и средњих предузећа, МКСМ – Мајска конференција о стратегијском менаџменту – Кладово, Зборник радова, стр. 220-231.
56. Дукић, Д., Николић, И. (2010). Менаџмент консалтинг у сектору МССП из перспективе клијента, Манаџмент – часопис за теорију и праксу менаџмента, ФОН Београд, 15(55), стр.69-77.
57. Дулановић, Ж., Ондреј Ј. (2002). Организациона структура - методе и модели, ФОН, Београд.
58. Ђурић, З. (2001). Прилагођавање предузећа - услов успешности предузећа, ИЕН, Београд.
59. Easley, C.F. J., Harding, C.F. (1999). Client vs consultant, Journal of Management Consulting, November, Vol. 10 No. 4, pp.3-8.
60. Elfring, T. (2003). Networks in Entrepreneurship: The Case of Hightechnology Firms / T. Elfring, W. Hulsink // Small Business Economics, (21), pp.409-422.
61. Enright, M. (2001). Approaches to market orientation and new product development in smaller enterprises: A proposal for a context-rich interpretive framework // Journal of Strategic Marketing, No.9, pp. 301-313.
62. European Bank for Reconstruction and Development – EBRD, (2011). Transition Report.
63. European Foundation for Entrepreneurship Research - EFER. (1996). Europe's 500 Dynamic Entrepreneurs The Job Creators. Brussels.
64. FAECO, Rules. [www.feaco.org/en/index-action-ethic-highlight-rules.html]
65. Faust. M., Kordon. T. (2008). The Development of Management Consulting in Spain, ОБІЕ-Beratungsforschung, Berlin.
66. Fincham, R. (1999). The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change, Journal of Management Studies, 36(3), pp.331-351.
67. Ford, D. (1997). Understanding Business Markets. Interaction, Relaltionships, Networks, 2nd ed. Academic Press, London.
68. Frese, M., Brantjes, A., Hoorn, R. (2002). Psychological Success Factors of Small Scale Businesses in Namibia: The Roles of Strategy Process, Entrepreneurial Orientation and the Environment, Journal of Developmental Entrepreneurship, Vol.7(3), 259-282.

69. Gattiker, U. E., Larwood, L. (1985). Why do clients employ management consultants? Consultation, Summer, 1985, p. 119-129.
70. Gibbons, P. T., O'Connor, T. (2005). Influences on Strategic Planning Processes among Irish SMEs . Journal of Small Business Management, 43(2), pp.170–186.
71. Gilbert, A. J., (2004). The role of Ethics in Decision Making for Senior Management Consultants in Large Consulting Firms. PhD Dissertation, The George Washington University, Washington.
72. Gindeva, B. (2004). Managerial Problems of the Small and Middle Enterprise in the Context of Eurointegration, Economic themes, Faculty of Economics, University of Nis, No.1-2, pp. 379-384.
73. Grainer E. L., (1972). Evolution and Revolution as Organizational Grow, Harward business Review, Jul-Avgust, 1972.
74. Grainer, L. E. (1972). Evolution and revolutionals organizational grow, Harward Business Review, Jul-Avgust.
75. Greiner, L.E., Metzger, R.O. (1983). Consulting to Management, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York.
76. Gross, C. A. (2001). Overview of the U.S. Management Consulting Industry. Cleveland State University, Cleveland.
77. Група аутора, (2002). Градиво за програм предузетничког оспособљавања за промотере, учитеље и саветнике предузетништва. Поспешивални центер за мало господарство, Лјубљана, Словенија. (На словеначком).
78. Hagedorn, H. J. (1982). The anatomy of ideas behind a successful consulting firm. Journal of Management Consulting, 1(1), pp. 49-59.
79. Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994). Competing for the Future, Harvard Business School Press, Boston, MA.
80. Harrison, F. (1999). The Managerial Decision Making Process. Houghton Mifflin Company, Boston.
81. Holmberg, J., Sandbrook, R. (1993). Sustainable Development: What is to bi Done, D.C., Washington. http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/charter/docs/charter_en.pdf
82. Hubbard, G., Pocknee, G., Taylor, G.A. (1997). Practical Australian Strategy, Prentice-Hall, Sydney.
83. Ibrahim, N. A., Angelidis, P. J., Parsa F. (2004). The Status of Planning in Small Business. American Business Review, June 2004, pp.52-60.
84. IMP Group, (2006). An interaction approach. [www.impgroup.org]
85. International Organization for Standardization - ISO (2011). Ten good things for SMEs, Genève, Switzerland.
86. Ishikawa, A. (2004).The formation of networking cooperation among small enterprises in central Europe. Collection of studies. The Sasakawa Peace Foundation, The Sasakawa Central Europe Fund.
87. Javidan, M. (1998). Core competence: what does it mean in practice?, Long Range Planning, Vol. 31 No.1, pp.60-71.
88. Jenson, C. (2003). Project Mangement Methodology, John Willey, New York.
89. Johnson, J. E. (2004). Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Start-ups: US and UK Evidence, Journal of International Entrepreneurship, 2004 (2), pp.139-154.
90. Јовановић П., (2005). Менаџмент - теорија и пракса, ФОН, Београд.
91. Kellogg, D. (1985). Contrasting Successful and Unsuccessful Consultation Relationships: Group & Organization Studies, 9(2), pp.151-176.

92. Klaus, S., Xavier, S. (2012). The Global Competitiveness Report 2012-2013. World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
93. Kolotko, G. (2004). The Political Economy of Postsocialistics Transformation, Tranzition Report. No.3.
94. Kotler, P., Meet the MasterMinds: Philip Kotler on Marketing Professional Services. Management Consulting News.
[www.managementconsultingnews.com/interviews/kotler_interview.php]
95. Ковачевић, Б. (2001). Основе пословне економије. Микрорад, Загреб.
96. Кубр, М., (1995). Како одабрати и користити консултанте: Водич за клијенте. Економски институт, Београд.
97. Kubr, M. (1996). Management consulting. International Labour Office, Geneva.
98. Kumar, V., Simon, A., Kimberley, N. (2000). Strategic capabilities which lead to management consulting success, Management Decisions, Vol. 38 No.1 and 2, pp.24-35.
99. Laudicina, A.P. (2006). Helping Clients Seize Competitive Advantage in an Uncertain World.
[www.consultingcentral.com/events/consultingsummit/agenda?C=KH5wDjgIZPYTqoEV]
100. Levinson, J.C. (1992). Gerila marketing, IQ Media, Beograd.
101. Link, J. (2004). Management Systems (2nd edition). Vahlen, Munich. (German edition)
102. Lippitt G., Lippitt R. (1986). The Consulting Process in Action, 2. ed., Jossey-Bass Pfeiffer, San Francisco.
103. Лукас, Е. (2005). The economic role os SMEs in world economy, especially in Europe, Institute of business sciences, Univesity of Miskolc.
104. Maister, H. D. (2004). The Anatomy of a Consulting Firm. In: Greiner, L. & Poulfelt, F. (eds.), The Contemporary Consultant. Canada, Thomson South-Western. p.23-34.
[<http://davidmaister.com/pdf/TheAnatomyofaConsultingFirm.pdf>]
105. Margulies, N., Raia A. (1971). Organization development: Values, process and technology, McGraw-Hill, New York.
106. Markman, G.D., Gartner, W.B. (2002). Is Extraordinary Growth Profitable? A Study of inc. 500 High- growth Companies, Entrepreneurship, Theory and Practice, 27 (1), pp.65-75.
107. Massachusetts Institute of Technology - MIT, Consulting MIT Careers Office.
[www.careers.mit.edu]
108. McLarty, R. (2003). The Attitudes of British Managers in Small and Medium- Sized Enterprises to the Implementation of Value Chain Concept . International Journal of Management, Vol. 20(4), pp.430-442.
109. Mekheti E., Sevidž R. (2004). Adžesov bukvar za preduzetnike – priča o pet preduzeća, Adizes Southeast Europe, Novi Sad.
110. Michael, A. G. (2001). Wining the Market War: A Field Manual for Business Lider, Mc Graw Hill, New York.
111. Mikolaj J. (2001). Rizikový Manažment, RVS – vydavateľstvo Fakulty špeciálneho inžinierstva, Univerzuty v Žiline.
112. Милисављевић М., (2005). Савремени стратегијски менаџмент, Мегатренд универзитет, Београд.
113. Милићевић В., (2001). Стратегијско пословно планирање – менаџмент приступ, ФОН, Београд. 2001.
114. Министарство економије и регионалног развоја - Национална агенција за регионални развој, (2011). Извештај о МСПП за 2010. годину, Београд.
115. Министарство економије и регионалног развоја - Републички завод за развој, (2011). Стратегија и политика развоја индустрије Републике Србије 2011 – 2020, Београд.

116. Министарство економије и регионалног развоја - Републички завод за развој и Републичка агенција за развој малих и средњих предузећа и предузетништва, (2007). Извештај о малим и средњим предузећима и предузетништву за 2006. год., Београд.
117. Министарство привреде Републике Србије, (2005). План за подстицање развоја малих и средњих предузећа и предузетништва 2005-2007., Београд.
118. Ministry of trade and industry of Finland, (1998). Best practices in incubator infrastructure and innovation support - Final report, Helsinki, Finland.
119. Михаиловић, Д., и група аутора, (2003). Лексикон менаџмента, ФОН, Београд.
120. Михајловић Б., (2012). Анализа развоја консалтинга у Европи, Теме, Бр.2012/1. стр.137.151.
121. Mollbach, A. (2006). Top Management Coaching in Medium-Sized Enterprises. Organizational Consulting, Supervision, Coaching – OSC 13(2), pp. 139-152. (German edition)
122. Monteleone, F. (2000). Anyone need a consultant?, Computerworld, Vol. 34(5), p.52.
123. Morrison, A., Breen, J., Ali, S. (2003). Small Business Growth: Intention, Ability, and Opportunity. Journal of Small Business Management, 41(4), pp.417-425.
124. Национална агенција за регионални развој, (2011) Стање, потребе и проблеми предузетника у Србији, Београд.
125. Народна банка Србије – НБС. <http://www.nbs.rs>
126. Naylor, J., Hawkins, N., Wilson, C. (2001). Benchmarking Marketing in an SME: The Case of an Italian Kitchen Furniture Manufacturer. The Marketing Review, 2001(1), pp.325-339.
127. Nelson, K. (2006). Consulting. [www.referenceforbusiness.com/management/Comp-De/Consulting.html]
128. O'Mahoney, J., Adams, R., Antonocoupoulu, E., Neeley, A. (2008). A Scoping Study of Contemporary and Future Challenges in the UK Management Consulting Industry. Economic and Social Research Council - ESRC/Advanced Institute of Management Research – AIM, UK.
129. OECD, (2004). Promoting SMEs for development, 2nd OECD conference of ministers responsible for SMEs.
130. Parasuraman A., Zeithaml A, V., Berry L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research: Journal of marketing, 49(4), pp.41-50.
131. Пауновић С. (1996). Предузетништво – од бизнис идеје до реализације, Факултет за менаџмент, Београд.
132. Peacock, R. (2004). Failure and Assistance of Small Firm. <http://www.sbeducation.info/downloads/sbfail.pdf>.
133. Pearce, D. (1998). Economics of Natural Resources, Harvester, London.
134. Пејановић, Р., Тица, Н., Тимотијевић, М. (2007). Улога и значај консалтинга у агробизнису, Савремена пољопривреда, Вол. 56(1), стр.165–170. Нови Сад.
135. Pellegrinelli, S. (2002). Managing the interplay and tensions of consulting interventions: The consultant-client relationship as mediation and reconciliation, The Journal of Management Development, No.21, pp.343-365.
136. Penrose, E.T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm, 3rd ed., Oxford University Press, Oxford.
137. Pfohl, H.C., Kellereessel, P. (1990). Differentiation of Small and Medium Enterprises of Large Companies, In: Pfohl, H. C. (Ed.): Business Economics of the Middle and Small businesses. Product-specific Problems and Ways of Solution (Second edition). Berlin, pp. 1-23 (German edition)
138. Phillips, J. (2004). The Consultants Scorecard, McGraw-Hill Education, India.

139. Phillips, J. J., Keeping Score on Consulting. Management Consulting News. [www.managementconsultingnews.com/interviews/phillips_interview.php]
140. Pleitner, H. J. (1995). Business Management in SMEs. In: Corsten, H., Reiss, M. (eds): Manual Management. Wiesbaden, pp.928-939 (German edition)
141. Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Free Press, New York.
142. Poulfelt, F., Greiner, L., Bhambri, A. (2005). The Changing Global Consulting Industry. In Greiner, L., Poulfelt, F., (eds.): The Contemporary Consultant. Canada, Thomson South-Western, Mason, Oh.
143. Povše H., (2007). Analiza odnosa svetovalec – svetovanec v procesu poslovnega svetovanja v sloveniji, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
144. Предић Б., Ђукић М., (2005) *Избор стратегије на бази додате вредности за власнике у малим и средњим предузећима*, Економске теме, вол. 43, бр.4, стр. 1-18.
145. Predić, B., (1998) Strategic Production Management in Enterprise, Facta Universitatis Series: Economics and Organization, Vol.1, No 6, pp. 27 – 33.
146. Предић Б., (2003) *Улога бизнис плана у развоју малих и средњих предузећа*, Економика предузећа, вол. 51, бр. 2, стр. 80-83.
147. Предић Б., (2002). *Предузетничке стратегије за развој малих и средњих предузећа*, Економске теме, вол. 40, бр. 5, стр. 1-6.
148. Предић Б., Стефановић С., Дукић Д. (2011). Улога менаџмент консалтинга у развоју малог бизниса, Економске теме, Ниш, 2011., 49(2) стр.219-233.
149. Pyle B. M. (2001). The corporate consultant as the “paid outsider”. PhD Dissertation, Loyola University, Chicago.
150. Pyle B. M., (2001). The corporate consultant as the “paid outsider”. Loyola University, Chicago, USA.
151. Рајков М., Сајферт З., (1999). *Предузетнички менаџмент*, ФОН, Београд.
152. Рајковић, Д., (2010) *Интегрисани системи менаџмента у малим и средњим предузећима*, Универзитет у Крагујевцу - Машински факултет, Крагујевац.
153. Rauch, A., Frese, M. (1998). A Contingency Approach to Small Scale Business Success: A Longitudinal Study on the Effects of Environmental Hostility and Uncertainty on the Relationship Between Planning and Success, in Reynolds, P. D., W. D. Bygrave, N. M. Carter et al. (eds.). *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College Press, Babson Park, MA.
154. Републичка агенција за развој малих и средњих предузећа (2002). *Анализа развоја малих и средњих предузећа и предузетништва у Србији*, Београд.
155. Републичка агенција за развој малих и средњих предузећа, (2009). *Стање, потребе и проблеми малих и средњих предузећа и предузетништва*, Београд.
156. Републичка агенција за развоја малих и средњих предузећа (2006). *Годишњи извештај о раду у 2005. години*, Београд.
157. Републички завод за развој и Републичка агенција за развој малих и средњих предузећа и предузетништва - Група аутора, (2002) *Анализа развоја малих и средњих предузећа и предузетништва у Србији*, Београд.
158. Robinson, R. B. Jr. (1982). The Importance of „Outsiders“ in Small Firms` Strategic Planning, *Academy of Management Journal*, 25, pp.80-93.
159. Rodríguez, A. C., Molina A. M., González-Pérez L. A., Hernández M. U. (2003). Size Age and Activity Sector on the Growth of the Small and Medium Firm Size. *Small Business Economics*, pp.289-307.
160. Saublens, C. (2004). All money is not same - SMEs access to finance, The European Association of Development Agencies - Eurada, Brussels.

161. Schein, E. H. (1987). *Process Consultation Volume II: Lessons for Managers and Consultants*, Addison- Wesley, Reading, MA.
162. Schein, E. H. (1999) *Process consultation revisited*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, NY.
163. Schein, E.H. (1997). The concept of 'client' from a process consultation perspective, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.10(3), pp.202-216.
164. Seidl, D., Mohe, M. (2007). *The Consultant-Client Relationship: A System-Theoretical Perspective (Vol. Discussions Paper 2007-06)*. University Munich, Munich.
165. Сенић, Р., (1996). *Кризни менаџмент*, Библиотека Дијалози, Београд.
166. Shane, S., Venkatraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 217-226.
167. Simon, A., Kumar, V. (2001). Client's views on strategic capabilities which lead to management consulting success, *Management Decision*, 39(5), pp.362-372
168. Simon, F. B., (2005). *The Family of the Family Business (Second edition)*, Carl Auer, Heidelberg. (German edition)
169. Simon, G.A. (1997), What to share? , *Journal of Management Consulting*, November, Vol.9(4) p.79
170. Singer, S.; Lauc, B. (2005). *Small and medium-sized enterprise development*, National Report, CEPOR.
171. Siropolis, N. C. (2002). *Menedžment malog poduzeća - vodič u poduzetništvo*. Mate d.o.o., Zagreb.
172. Skalen. F., (2007). *Indirect Management Consulting – Evaluation of an alternative consulting method*, Master Thesis for Study programme in Business Administration, University of Gävle, Sweden.
173. Southeast Europe Enterprise Development Program - SEED, (2005). *Program razvoja preduzetništva i malih i srednjih preduzeća u Srbiji*. Bеоград.
174. Станковић Ф., (1989). *Предузетничка економија*, Савремена администрација, Београд.
175. Stark, A. (1998). What's the Matter with Business Ethics?, *Harvard Business Review*, May-June, 1998.
176. Stefanović, I., Ranković, L.J., Prokić, S., (2011) Success Factors of Entrepreneurs: Empirical Evidence From Serbia, *Industrija*, br.2/2011. str.15-27. Bеоград. (str.20-21).
177. Steinmann, H., Schreyegg, G. (2002). *Management. Fundamental of Business Management (5th edition)*. Gabler, Wiesbaden. (German edition)
178. Stempt, I. (1987). *Corporate Grow Strategy*, Management Press, San Francisco.
179. Стојиљковић В., Стојиљковић П., Стојиљковић Б., (2006). Интегрисани системи менаџмента, *CIM College d.o.o.*, Машински факултет, Ниш.
180. Stoner J., Freeman E. (1989). *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.
181. Storey, D. J. (2004). Exploring the link, among small firms, between management training and firm performance: a comparison between the UK and OECD countries, *The International Journal of Human Resource Management*. February, pp.112-130.
182. Sturdy, A. (1997). The Consultancy Process - an Insecure Business, *Journal of Management Studies*, 34(3), pp.389-413.
183. TAM/BAS Programme Team (2008). *Boosting Serbian SME Exports to Europe*, Belgrade.
184. Тавџар, М. I. (1998). *Svetovanje v managementu*. Visoka šola za management, Koper.
185. Теслић, ЈБ. (2004). *Основе малог предузетничког бизниса*, Стилос-принт, Нови Сад.
186. The European Federation of Management Consultancies Associations - FEACO, (2011). *Survey of the European management consultancy market*, Brussel, Belgium.

187. The group of authors (2007). Survey of the Observatory of European SMEs, The Gallup Organization, Hungary.
188. The Wall Street Journal (1997). Frederick Taylor, Early Century Management Consultant". The Wall Street Journal Bookshelf, June 13, p. A17.
189. Timmons, J. A. (1999). New Venture Creation (4th edition). Homewood, Illinois.
190. Tisdall, P. (1982). Agents of change: The development and practice of management consultancy, Heinemann, London.
191. Тодоровић, Ј., Ђуричин, Д., Јаношевић, С. (2000). Стратегијски менаџмент, Институт за тржишна истраживања, Београд.
192. Трбовић, А. (2009). Приступање Србије Европској Унији кроз призму конкурентности малих и средњих предузећа, у: Трбовић, С. А., Црнобрња, М., Ефекти интеграције Србије у европску унију, стр.189-206, Факултет за економију, финансије и администрацију, Београд.
193. Turner, N. A. (1982). Consulting Is More Than Giving Advice, Harvard Business Review, p.120-129.
194. Удружење пословних консултаната Србије - УПКС, (2010). Кратак преглед пословног консалтинга у Србији, Београд.
195. United nations economic commission for Europe, (2006). Small and medium-sized enterprises in countries in transition, Geneva.
196. Urbonavicius, S., Dikcius V. (2005). Specifics of Business Consulting Services Used by Small and Medium Enterprises in a Transition Economy, Engineering Economics, No.3(43), Vilnius, Lithuania.
197. USAID Croatia Enterprise Promotion u suradnji sa Udrugom poslovnih savjetnika (UPS), (2004). Istraživanje o potrebama za savjetodavnim uslugama u malom i srednjem poduzetništvu u Hrvatskoj, Zagreb.
198. Verroca, D. (1998). A Comparative analysis of external management consultants in the public and private sectors. PhD Dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh.
199. Visscher, K. (2006). Capturing the competence of management consulting work, Journal of Workplace Learning, 18(4), pp.248-260.
200. Влада Републике Србије, Тим потпредседника владе за имплементацију стратегије за смањење сиромаштва, (2008). Анализа регулаторних препрека за развој малих и средњих предузећа у Србији, Београд.
201. Вујаклија М. (1980). Лексикон страних речи и израза, 3. издање, Просвета, Београд.
202. Вујић, В., Дукић, Д. (2011). Преузетништво и етика у условима транзиције (кризе), 18. Међународна научна конференција – Друштво и технологија 2011, Ловран, Хрватска.
203. Watson, J. (2003). The Potential Impact of Accessing Advice on SME Failure Rates, Proceedings of the 16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand, Ballarat, 28 September - 1 October 2003.
204. Whitehead, H. (1917). Principles of Salesmanship. Ronald Press, New York..
205. Wilkinson, D., Birmingham, P. (2003). Using Research Instruments. A Guide for Researcher. Routledge Falmer, London.
206. Williams, R. (2003). The Drama of »Constutobabble«, Strategic Direction, 19(7), pp.22-24.
207. Wolf, B. W. (1978). Management and consulting, Ithaca. Cornell University, New York.
208. World Bank (2012). Douing Business. Office of the Publisher, Washington, DC.
209. World Economic Forum (2011). The Global Competitiveness Report. Geneva, Switzerland.
www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm

210. Wren, D., Voich, D. Jr. (1994). Menadžment – proces struktura i ponašanje, Poslovni sistem Grmeč, Beograd, 1994.

Интернет извори:

1. www.almamons.rs/nase-usluge
2. www.apr.gov.rs
3. www.asocpor.cz/x5.ppt
4. www.cromer-group.com/
5. www.doingbusiness.org
6. www.feaco.org/industry/annualsurvey
7. www.ipsos.com/Country_Profile_Serbia
8. www.kennedyinfo.com/consulting/about/join-our-team
9. www.mca.org.uk/about-us/the-consulting-industry
10. www.managementconsultingnews.com
11. www.naled-serbia.org
12. www.narr.gov.rs
13. www.nbs.rs
14. www.proximgroup.com.au/
15. www.rc.rs/viewpage.php?page_id=5
16. www.szns.co.rs
17. www.udruzenjepreduzetnikans.com
18. www.weforum.org/gcr.

ПРИЛОЗИ

Прилог 1.: Упитник за предузетнике и власнике/менаџере МСП

Прилог 2.: Упитник за консултанте

Прилог 1.

УПИТНИК

- за предузетнике и власнике/менаџере малих и средњих предузећа -

I део - Општи подаци		
Назив предузећа (агенције, радње, ...):		
Седиште (Место - град):		
Правна форма (предузеће, агенција, радња, ..):		
Претежна делатност:		
Контакти:	Власник/Менаџер/Директор:	
	Највиша завршена школа: <input type="radio"/> Мање од четворогод. средње школе <input type="radio"/> Средња четворогодишња школа <input type="radio"/> Виша (дво и трогодишња) школа <input type="radio"/> Завршен факултет <input type="radio"/> Виши ниво од факултетског Нешто друго: _____	
	Телефон:	
	E-mail:	
	Web:	

II део - Величина и старост	
Година оснивања:	
Тренутни број запослених:	
Број запослених пре 5 година: (за предуз. млађа од 5 год. навести број запослених у првој години пословања):	
Укупан приход у последњој пословној години (година n):	
Укупан приход пре пет година ($n - 5$):	

III део - Потребна знања и вештине за руковођење МСП

У табели испод, у свакој колони обележите са X:

У колони А) Наведите (обележите са X) најважнија (кључна) знања или вештине која су потребна за успешно руковођење малим предузећем.

У колони Б) Наведите она знања или вештине у вези којих би Вам била потребна екстерна стручна помоћ

У колони В) Обележите она знања или вештине за које сте спремни да платите некому ван ваше фирме.

Знање или вештина	А) Најважнија (кључна) знања и вешт.	Б) Потребна је екстерна помоћ	В) Платио/ла бих неком ван фирме
Знања о пословном планирању			
Знања о рачунарима и Интернету			
Маркетинг и продаја			
Финансије, рачуноводство, порези			
Знања о унапређ. конкурентности			
Знања о организацији предузећа			
Знања о системима квалитета			
Знања о пословном развоју			
Међународни и пројекти ЕУ			
Знања о новим технологијама			
Увоз-извоз, страна тржишта			
Правна регулатива			
Управљање пројектима			
Руковођење запосленима и мотивација (Људски ресурси)			
Знања о пројект. подршке МСПП			
Нешто друго (дописати по сопственој процени):			

IV део - Ставови о корисности менаџмент консалтинг услуга

	Услуга	Услуга је корисна за пословање	Користило смо ту услугу	Платили смо за ту услугу
<p>Наведите (обележити са X у одговарајућем правоугаонику) по сопственом избору, оне менаџмент консалтинг услуге које сматрате корисним за пословање и раст и развој МСПП.</p> <p>У другој колони са X обележите услуге које сте користили.</p> <p>У трећој колони обележите са X оне услуге за чије сте коришћење платили.</p>	Иновативност и нове технолог.			
	Информац. системи и технолог.			
	Истраживање тржишта			
	Кластери			
	Људски ресурси			
	Маркетинг, продаја и промоција			
	Међународни и пројекти ЕУ			
	Менторинг			
	Организ. и учешће на сајмовима			
	Оснивање и регистр. МСПП			
	Посл. планирање, бизнис план			
	Пословно комуницирање			
	Правни савети			
	Предузетничка старт-ап обука			
	Пројекти подршке МСПП			
	Стандарди (системи) квалитета			
	Стратегија и пословни развој			
	Унапређ. конкурентност МСП			
Управљање пројектима				
Финанс. рачуноводство, порези.				
	Нешто друго (дописати по сопственој процени):			

V део – Разлози за (не)коришћење менаџмент консалтинг услуга	
<p>Десно су наведени разлози због којих не користите менаџмент консалтинг услуге.</p> <p>Одредите значај сваког наведеног разлога (у простор испред ставке), на следећи начин:</p> <p><i>Није значајан 1</i></p> <p><i>Значајан 2</i></p> <p><i>Врло значајан 3</i></p>	Нема поверење у консултанте
	Консултантске услуге су скупе
	Не може наћи адекватног консултанта
	Не види конкретну корист од консалтинга
	Не жели помоћ консултанта
	Нешто друго (дописати по сопственој процени):
<p>Десно су наведени разлози због којих користите (или би користили) менаџмент консалтинг услуге.</p> <p>Одредите значај сваког наведеног разлога (у простор испред ставке), на следећи начин:</p> <p><i>Није значајан 1</i></p> <p><i>Значајан 2</i></p> <p><i>Врло значајан 3</i></p>	Тренутна потреба за том услугом
	Будућа потреба за том услугом
	Недостатак сопственог знања и искуства
	Препорука од неког ко је већ користио ту услугу
	И конкуренција користи услуге консултан(а)та
	Нешто друго (дописати по сопственој процени):
<p>Десно су наведени разлози због којих користите (или би користили) услуге баш неког одређеног консултанта.</p> <p>Одредите значај сваког наведеног разлога (у простор испред ставке), на следећи начин:</p> <p><i>Није значајан 1</i></p> <p><i>Значајан 2</i></p> <p><i>Врло значајан 3</i></p>	Он/она има одговарајућа услугу у понуди
	Цена
	Препорука
	Раније сопствено искуство
	Познајем консултанта // Познат(а) је уопште
	Нешто друго (дописати по сопственој процени):

VI део - Ставови о едукацији

<p>Коју врсту едукације (<i>из којих области</i>) сматрате корисном?</p>	<ul style="list-style-type: none">○ _____○ _____○ _____○ _____○ _____
<p>Да ли сте и коју врсту едукације похађали?</p>	<ul style="list-style-type: none">○ _____○ _____○ _____○ _____○ _____
<p>Да ли сте и коју врсту едукације плаћали?</p>	<ul style="list-style-type: none">○ _____○ _____○ _____○ _____○ _____
<p>Шта вас је определило да користите едукацију?</p>	<ul style="list-style-type: none">○ _____○ _____○ _____○ _____○ _____

VII део – Квалитет коришћених менаџмент консалтинг услуга

<p>Шта мислите о квалитету појединих консалтинг услуга <u>институционалних</u> консултаната које сте користили? (<i>мисли се на државне – регионалне развојне агенције</i>)</p> <p>У квадратић испред услуге упишите оцену (од 1 до 5) квалитета коришћене услуге (<i>за оне услуге које сте користили</i>):</p> <p><i>Веома добар</i> 1</p> <p><i>Добар</i> 2</p> <p><i>Просечан</i> 3</p> <p><i>Лош</i> 4</p> <p><i>Веома лош</i>..... 5</p>	<p>Иновативност и нове технолог.</p> <p>Информац. системи и технолог.</p> <p>Истраживање тржишта</p> <p>Кластери</p> <p>Људски ресурси</p> <p>Маркетинг, продаја и промоција</p> <p>Међународни и пројекти ЕУ</p> <p>Менторинг</p> <p>Организ. и учешће на сајмовима</p> <p>Оснивање и регистр. МСПП</p> <p>Посл. планирање, бизнис план</p> <p>Пословно комуницирање</p> <p>Правни савети</p> <p>Предузетничка старт-ап обука</p> <p>Пројекти подршке МСПП</p> <p>Стандарди (системи) квалитета</p> <p>Стратегија и пословни развој</p> <p>Унапређ. конкурентност МСП</p> <p>Управљање пројектима</p> <p>Финанс. рачуноводство, порези.</p> <p>Нека друга услуга:</p>
<p>Шта мислите о квалитету консалтинг услуга <u>приватних</u> консултаната? (<i>мисли се на консултанте који раде самостално или су организације у којима раде у приватном власништву</i>)</p> <p>У квадратић испред услуге упишите оцену (од 1 до 5) квалитета коришћене услуге (<i>за оне услуге које сте користили</i>):</p> <p><i>Веома добар</i> 1</p> <p><i>Добар</i> 2</p> <p><i>Просечан</i> 3</p> <p><i>Лош</i> 4</p> <p><i>Веома лош</i>..... 5</p>	<p>Иновативност и нове технолог.</p> <p>Информац. системи и технолог.</p> <p>Истраживање тржишта</p> <p>Кластери</p> <p>Људски ресурси</p> <p>Маркетинг, продаја и промоција</p> <p>Међународни и пројекти ЕУ</p> <p>Менторинг</p> <p>Организ. и учешће на сајмовима</p> <p>Оснивање и регистр. МСПП</p> <p>Посл. планирање, бизнис план</p> <p>Пословно комуницирање</p> <p>Правни савети</p> <p>Предузетничка старт-ап обука</p> <p>Пројекти подршке МСПП</p> <p>Стандарди (системи) квалитета</p> <p>Стратегија и пословни развој</p> <p>Унапређ. конкурентност МСП</p> <p>Управљање пројектима</p> <p>Финанс. рачуноводство, порези.</p> <p>Нека друга услуга:</p>

Напомена: Подаци из Упитника биће искоришћени искључиво у научне сврхе, неће се појединачно интерпретирати и као такви су поверљиве природе.

Прилог 2.

УПИТНИК

- за консултанте -

1. Општи подаци		
Назив организац. у којој сте запослени: (Агенција, Самостални предузетник, ...)		
Седиште (Место - град):		
Претежна делатност Ваше организације:		
Година оснивања (почетка рада):		
Позиција у организацији: (Власник/Руководилац/Консултант)		
Највиша завршена школа (<i>ставите X на кружић испред одговарајућег одговора</i>):		
<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Мање од четворогод. средње школе<input type="radio"/> Средња четворогодишња школа<input type="radio"/> Виша (дво и трогодишња) школа<input type="radio"/> Завршен факултет<input type="radio"/> Виши ниво од факултетског Нешто друго: _____		
Телефон(и):	Е-mail:	Web:

2. Потребна знања и вештине за руковођење МСП	
У табели десно, (обележите са X) <u>најважнија (кључна) знања или вештине</u> која су потребна за успешно руковођење малим предузећем (<i>по вашем мишљењу и искуству</i>)	Знања о пословном планирању
	Знања о рачунарима и Интернету
	Маркетинг и продаја
	Финансије, рачуноводство, порези
	Знања о унапређ. конкурентности
	Знања о организацији предузећа
	Знања о системима квалитета
	Знања о пословном развоју
	Међународни и пројекти ЕУ
	Знања о новим технологијама
	Увоз-извоз, страна тржишта
	Правна регулатива
	Управљање пројектима
Руковођење запосленима и мотивација (Људски ресурси)	
Знања о пројект. подршке МСПП	
Нешто друго (дописати по сопственој процени):	

3. Понуда менаџмент консалтинг услуга	
<p>Наведите области менаџмент консалтинг услуга које сматрате корисним за пословање и раст и развој МСПП (У квадратић испред услуге унесите X)</p>	<p>Иновативност и нове технолог. Информац. системи и технолог. Истраживање тржишта Кластери Људски ресурси Маркетинг, продаја и промоција Међународни и пројекти ЕУ Менторинг Организ. и учешће на сајмовима Оснивање и регистр. МСПП Посл. планирање, бизнис план Пословно комуницирање Правни савети Предузетничка старт-ап обука Пројекти подршке МСПП Стандарди (системи) квалитета Стратегија и пословни развој Унапређ. конкурентност МСП Управљање пројектима Финанс. рачуноводство, порези. Нека друга услуга:</p>
<p>Које сте од тих услуга до сада пружали клијентима - МСП? (У квадратић испред услуге унесите X)</p>	<p>Иновативност и нове технолог. Информац. системи и технолог. Истраживање тржишта Кластери Људски ресурси Маркетинг, продаја и промоција Међународни и пројекти ЕУ Менторинг Организ. и учешће на сајмовима Оснивање и регистр. МСПП Посл. планирање, бизнис план Пословно комуницирање Правни савети Предузетничка старт-ап обука Пројекти подршке МСПП Стандарди (системи) квалитета Стратегија и пословни развој Унапређ. конкурентност МСП Управљање пројектима Финанс. рачуноводство, порези. Нека друга услуга:</p>

Напомена: Подаци из Упитника биће искоришћени искључиво у научне сврхе, неће се појединачно интерпретирати и као такви су поверљиве природе.