

TM	G. XXXVI	Br. 1	Str. 137-151	Niš	januar – mart	2012.
----	----------	-------	--------------	-----	---------------	-------

UDK 005.942(4)

Originalan naučni rad

Priljeno: 01. 06. 2009.

Branko Mihailović

Institut za ekonomiku poljoprivrede

Beograd

ANALIZA RAZVOJA KONSALTING USLUGA U EVROPI*

Apstrakt

Konsalting se može definisati kao stručna pomoć rukovodiocima preduzeća u analiziranju i rešavanju praktičnih problema. Omogućava prenošenje sistema uspešnog rukovođenja iz jednog preduzeća u drugo ili iz jedne organizacije u drugu. Promene su glavni razlog postojanja konsaltinga. Konsultantska usluga predstavlja preporuku odgovarajuće mere, kao i pomoć u ostvarivanju te preporuke, koja je rezultat istraživanja, identifikovanja i analiziranja problema u određenom preduzeću. Konsalting se u zemljama Evrope razvijao decenijama unazad. U ovim zemljama aktivne su konsultantske organizacije koje se međusobno razlikuju po modelu finansiranja, organizovanosti i procesu konsaltinga.

Ključne reči: konsultantska usluga, menadžment konsalting, servisna linija, klijenti, konkurencija

UVOD

U konkurentnom okruženju, da bi opstala, preduzeća se moraju neprestano menjati i razvijati. Opstanak i razvoj podrazumevaju ulaganje napora u reevaluaciju i ponovnu afirmaciju konkurentnih prednosti preduzeća i njihovih pozicija na tržištu. Da bi to postigle, i velike i poznatije firme svetskog glasa na razvijenom tržištu Evrope unajmljuju poznate konsultantske kuće u ispomoć, izdvajajući za to znatna sredstva.

brankomih@neobee.net

* Rad je deo istraživanja na projektu 46006 „Održiva poljoprivreda i ruralni razvoj u funkciji ostvarivanja strateških ciljeva Republike Srbije u okviru dunavskog regiona” finansiranog od strane Ministarstva prosvete i nauke Republike Srbije.

Pri tome, uvođenje promena zahteva od zaposlenih u organizaciji da usvoje nova znanja, prikupe više informacija, izađu na kraj s novim zadacima, poboljšaju svoje veštine, te često menjaju svoje radne navike, vrednosti i stavove. Ovo uključuje promene u ljudima – kod uprave i zaposlenih, njihovih sposobnosti, motivacije, ponašanja i delotvornosti na radu. Isto tako uključuje i promene u organizacionoj kulturi – promene vrednosti, ustaljenih običaja, informacionih odnosa, uticaja, stila upravljanja. Kako je to čitav proces korenitih promena - ne odvija se sam po sebi: potrebno je i učenje, i vreme, napor, upornost, sposobnost, odanost i predanost poslu koji se obavlja. Ipak, sve to ne može da se postigne, bar za poželjno vreme, bez pomoći onih koji su već prikupili velike količine znanja, stekli iskustva i sve to mogu da uspešno prenesu drugima.

Postoje poslovni problemi koji su proizvod grešaka, propusta, nedostataka i neiskorišćenih mogućnosti i koji zahtevaju korektivne akcije. Sa druge strane, imamo probleme, kod pretežno uspešnih kompanija, koji su vezani za perspektive, mogućnosti i strategije za dalje poboljšanje poslovanja u nastupajućim godinama. Kod kompanija koje imaju kriznu situaciju, aktivnosti i predlozi rešenja konsultantskih organizacija predstavljaju kombinaciju korektivnih mera i strategija za dalji razvoj. Time se omogućava kompaniji ne samo da izađe iz postojeće krize i uspostavi pređašnje stanje ili dosegne standard već postignut od strane konkurentskih kompanija, već i da stekne konkurentsku prednost, dodatnu kompetenciju i snagu da može da se nosi sa novim izazovima i da ostvari bolje poslovanje u budućnosti. Rešenje poslovnog problema koje se svodi samo na korektivne mere daje kratkoročno olakšanje i ne garantuje da se kompanija, bez strateške usmerenosti i poslovnog programa, neće ubrzo naći ponovo u situaciji koja zahteva intervenciju.

Sektor konsultantskih usluga se u zemljama Evrope razvijao decenijama unazad. U ovim zemljama aktivne su konsultantske organizacije koje se međusobno razlikuju po modelu finansiranja, organizovanosti i procesu konsaltinga. Međutim, različiti modeli konsaltinga uvek su posredno i neposredno opredeljeni društvenim kontekstom u kome institucije konsaltinga treba da deluju. Za razliku od ostalih tržišta koja su u dobroj meri definisana, konsultantsko tržište je podložno kontinuiranim promenama. Naime, značajne promene dešavaju se na tržištu menadžment konsaltinga gde se uočava konvergencija ka ostalim konsultantskim uslugama visokog stepena dodate vrednosti, koja se realizuje kroz inovativne konsalting projekte i pomoć kompanijama u unapređivanju konkurentnosti.

SUŠTINA KONSALTINGA

Konsalting se često definiše kao usluga koju pruža nezavisna i kvalifikovana osoba ili osobe u određivanju i istraživanju problema koji

se tiču politike, organizacije, procedura i metoda u poslovanju preduzeća, preporučujući odgovarajuće aktivnosti i pomažući u njihovoj primeni (Institute of Management Consultants 1974)

Pojedini autori (Greiner and Metzger 1983) smatraju da je konsalting savetodavna usluga ugovorena i pružena preko organizacija posebno obučanih i kvalifikovanih osoba koje pomažu, na objektivan i nezavisan način, klijentu (pojedincu ili organizaciji) da pronađe probleme u svom menadžmentu, pruža analizu ovakvih problema, predlaže i preporučuje rešenja za ove probleme i pomaže, kada se to zatraži, u primeni (implementaciji) rešenja.

Definicije koje koriste druga profesionalna udruženja menadžment konsultanata, poput Asocijacije konsalting menadžment inženjera u SAD-u, veoma su slične ovoj. U svima njima konsalting predstavlja posebnu uslugu na koju se menadžeri mogu pozivati ako imaju potrebu za dobijanjem pomoći prilikom rešavanja kakvog problema. Naime, fokus je na analizi i premošćavanju gema između konsultantskog znanja i veština i zahteva organizacije klijenta (Seidl and Mohe 2007, 17).

Rad konsultanata počinje od uslova za koje se smatra da su nezadovoljavajući, a koji se, prema stručnoj proceni, mogu popraviti; u idealnom slučaju, završava se onim što se opaža kao poboljšanje (unapređenje, usavršenje).

U današnjim uslovima, kada su sve usluge okrenute prvenstveno korisniku, od značaja je meriti njegov stepen zadovoljstva. Konsultantska organizacija teško može nastaviti svoje uspešno poslovanje bez neprekidnog usavršavanja koje se ostvaruje pomoću podataka dobijenih analizom zahteva korisnika i njihovih pozitivnih reakcija.

Ukratko, zadovoljenje korisnika jeste ključ uspeha, a može se ostvariti na različite načine koji se fokusiraju na uspeh, pa je što ranije dobijanje povratnih informacija od suštinskog značaja. U protivnom, projekti vrlo lako mogu skliznuti sa predviđenog i označenog puta. Takođe, nikada ne treba isključiti mogućnost da projekat nije usklađen od samog početka, da je ponekad izabrani projekat loše rešenje za konkretni problem, što je nužno saznati u ranoj fazi njegove primene, kako bi se blagovremeno izvršile korekcije i time sprečile na vreme neželjene pojave kao što su nerazumevanje, pogrešno tumačenje, loša komunikacija, itd. Ukoliko su korekcije nedovoljne ili nemoguće, loše definisan projekat može se zameniti boljim, efikasnijim lako i brzo pre nego što dođe do ozbiljnijih problema (Philips 2000).

Koncept neprekidnog procesa usavršavanja (poboljšanja) ukazuje da projekat treba prilagođavati i usklađivati tokom celog svog trajanja. Da bi se to efikasno ostvarivalo, mora postojati odgovarajuća veza između dobijanja povratnih informacija i vršenja promena i izveštavanja o izvršenim promenama grupama ljudi koji pružaju informacije. Ova petlja

povratnih informacija je od suštinske važnosti za bilo koji tip konsalting intervencije.

Veliki broj pojedinaca koji su povezani poslom konsaltinga, posebno učesnici u konsaltingu, shvataju značaj i cene mogućnost pružanja povratnih informacija. Nažalost, njihovo mišljenje se najčešće ignoriše, a njihove žalbe i preporuke odbacuju. Naravno, oni će utoliko više ceniti lidera u projektu ili konsultanta koji će tražiti mišljenje od njih i preduzeće korisne akcije, kao rezultat dobijenih informacija, koje će znatno doprinosti poboljšanju projekta i njegovoj realizaciji.

POKAZATELJI RAZVOJA SEKTORA KONSALTINGA

Tržište konsultantskih usluga u EU portretišu uzlazni trendovi. Veličina tržišta menadžment konsaltinga u Evropi je tokom 2004. godine porasla za 3.7% sa ukupnim prihodom od 48.5 milijardi evra. Ujedinjeno Kraljevstvo (UK) predstavlja najveće konsultantsko tržište sa učešćem od 30% u evropskom tržištu menadžment konsaltinga (MC), sledi Nemačka – 27%, Francuska – 12% i Španija – 6% (vidi tabelu 1). U zemljama Istočne Evrope raste tražnja za konsalting uslugama usled potrebe unapređenja konkurentnosti kompanija. Međutim, i pored toga, učešće konsultantskih prihoda zemalja Istočne Evrope u ukupnom evropskom MC tržištu je relativno malo i iznosi oko 4%.

Tabela 1. Evropsko MC tržište, 2004

Zemlje	Učešće u MC tržištu
Ujedinjeno Kraljevstvo	30.0
Nemačka	27.0
Francuska	12.0
Španija	6.0
Severni Region	5.0
Istočna Evropa	4.0
Norveška	4.0
Italija	4.0
Ostatak Evrope	4.0
Švajcarska	2.0
Portugalija	2.0

Izvor: www.feaco.org.

Zemlje Centralne i Jugoistočne Evrope imaju različitu zrelost konsultantskog tržišta. Naime, njegov intenzivan razvoj počeo je posle 1990. godine. Prve filijale međunarodnih konsultantskih kompanija osnovane su u zemljama koje su se graničile sa razvijenim konsultantskim tržištima Zapadne Evrope.

Poslednjih godina je otpočeo drugi talas tržišne penetracije, čime su udaljena tržišta Jugoistočne Evrope postala dosta atraktivnija. Slovenija ima status zemlje sa najzrelijim konsultantskim tržištem, pošto je prva zemlja u regionu koja je pristupila EU. Kompanije u zemljama Centralne i Jugoistočne Evrope se značajno razlikuju po tražnji za konsultantskim uslugama. Trendovi su sledeći:

- tražnja za konsaltingom u javnom sektoru konstantno raste u Poljskoj, Mađarskoj i Češkoj Republici, pod uticajem potrebe implementacije EU pravila;
- slični efekti očekuju se u Rumuniji i Bugarskoj u 2007. godini nakon pridruženja EU;
- lokalne konsultantske kompanije i individualni konsultanti se češće angažuju od konsultanata iz Zapadne Evrope zbog poznavanja lokalnog jezika i propisa;
- u zemljama Centralne Evrope, kao što je Slovenija, značajno je porasla potreba za međunarodnim konsalting iskustvom i konsalting preporukama, što je takođe znak zrelosti konsultantskog tržišta;
- u većini kompanija još uvek je prisutno autokratsko razumevanje liderstva, što zahteva krupne promene organizacione kulture i stila upravljanja.

Tržište konsaltinga se poslednjih godina značajno razvilo. Konsultantske kompanije iz Zapadne Evrope su u 2004. godini generisale 96% prihoda na MC tržištu Evrope čija je ukupna vrednost iznosila 48,5 milijardi evra. Istovremeno, učešće zemalja Centralne i Istočne Evrope iznosilo je oko 4%. Prosečna dnevna zarada konsultanata varira u rasponu od 100 do 1000 evra. Dosadašnja stopa rasta konsultantskog tržišta kretala se u intervalu od 4 do 35%. Procenjuje se da će MC tržište u narednom periodu ostvariti značajane stope rasta.

Najznačajniji pokretači razvoja konsultantskog tržišta u Centralnoj i Jugoistočnoj Evropi (vidi tabelu 2) jesu privatizacija i reorganizacija državnih preduzeća, proširenje EU na istočni region i liberalizacija nacionalnih tržišta, što sve zajedno dovodi do pojave novih konkurenata. U takvim uslovima kompanije redefinišu svoja tržišta i poslovanje baziraju na distinktivnim strategijama tržišnih niša umesto na konfrontaciji sa međunarodnim kompanijama.

Tabela 2. Pokretači razvoja konsultantskog tržišta u Centralnoj i Jugoistočnoj Evropi

Liberalizacija kao tekući izazov	Potreba razvoja strategije tržišnih niša
<ul style="list-style-type: none"> • Privatizacija i reorganizacija državnih preduzeća • Proširenje EU na istočni region • Liberalizacija nacionalnih tržišta • Potreba unapređenja efikasnosti zbog podizanja nivoa zarade • Intenzivni procesi merđžera i integrisanja • Rast putem akvizicija • Novi konkurenti na tržištu • Distinktivne strategije tržišnih niša umesto konfrontacije sa međunarodnim kompanijama 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencijalne strategije tržišnih niša su: • Regionalne niše • Označavanje grupnih niša • Proizvodne niše • Niše određenog brenda • Niše inovacija • Niše kooperacije • Podeljeno tržište • Suprotne niše

Izvor: www.asocpor.cz/x5.ppt

Analize ekonomskih parametara zemalja tokom faze pridruživanja EU, ukazuju da su se simultano odvijala tri preovlađujuća trenda: približavanje ekonomskog i društvenog sistema standardima EU, ekonomski razvoj i razvoj konsultantskog tržišta.

Zahtevi EU moraju da se „prevedu” na razumljiv jezik za kompanije kojima je faktički potreban savet u vezi prihvatanja novih pravila. Postoji rastuća tražnja za asistencijom u implementaciji standarda kao što su: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 8001. Takođe, raste tražnja za konsaltingom iz oblasti ljudskih resursa. Performanse kompanija se poboljšavaju zajedno sa njihovom participacijom u programima i projektima EU. Istovremeno, prisutan je trend povezivanja sa pouzdanim lokalnim partnerima, usled potrebe premošćivanja jezičkih barijera, upoznavanja sa lokalnom poslovnom kulturom i unapređenja odnosa sa lokalnim klijentima. U okviru servisnih linija konsaltinga (vidi tabelu 3) značajno je učešće usluga autsorsinga (19%); IT sistema analize, dizajna, razvoja i integracije (12.9%); IT konsaltinga (12.7%); Projektnog menadžmenta (8.6%); Strategijskog planiranja i organizacionog razvoja (7.1%). Uočljivo je da informaciona tehnologija poprima sve veći značaj u konsalting projektima. Razvoj informacione tehnologije omogućio je dalju ekspanziju IT konsaltinga. Procenjuje se da poslovi koji se odnose na sisteme razvoja i integracija čine 58% IT projekata.

Tabela 3. Sastav servisnih linija na MC tržištu Evrope, 2004

Potkategorija servisne linije konsaltinga	2004
Reinženjering poslovnih procesa	4.7%
Menadžment promene	3.1%
Menadžment odnosa sa kupcima/dobavljačima	3.6%
Projektni menadžment	8.6%
Zaokret/redukcija troškova	3.6%
Menadžment nabavke	0.7%
Ostalo	2.9%
IT konsalting	12.7%
IT sistem analize, dizajna, razvoja i integracije	12.9%
Ostalo	0.3%
Strategijsko planiranje/organizacioni razvoj	7.1%
Merdžeri i akvizicije	1.8%
Istraživanje tržišta i konkurentnosti	1.1%
Prodaja/marketing/korporativna komunikacija	1.6%
Finansijsko savetovanje	5.3%
Ostalo	0.5%
HR strategija/HR marketing	0.8%
Izvršni trening	0.8%
Regrutovanje/istraživanje i selekcija	3.4%
Nagrade, kompenzacije i penzionisanje	0.2%
Merenje performansi i menadžment	1.6%
Trening i razvoj	2.7%
Strategije razvoja talenata	0.3%
Ostalo	0.9%
Usluge autsorsinga	19.0%
Ukupno	100.0%

Izvor: www.asocpor.cz/x5.ppt

Analiza strukture tražnje na tržištu menadžment konsaltinga u Evropi (vidi tabelu 4) ukazuje da su najvažniji klijenti konsultantskih organizacija ne-profitne organizacije, državni sektor, banke i sektor energetike. Takođe, značajna tražnja za konsultantskim uslugama evidentira se u oblasti komunikacije i medija, velikoprodaje i maloprodaje, zatim u hemijskoj industriji i osiguranju.

Tabela 4. Struktura tražnje na tržištu menadžment konsaltinga u Evropi, 2004

Sektor	Učešće
Ne-profitne organizacije i Država	16.8%
Bankarstvo	11.5%
Energetika	9.9%
Komunikacija/mediji	9.6%
Velikoprodaja i maloprodaja	7.4%
Hemijska industrija	7.4%
Osiguranje	6.3%
Saobraćaj	4.4%
Privatne i poslovne usluge	4.3%
Potrošači proizvoda	3.8%
Auto industrija	3.7%
Vazduhoplovstvo i odbrana	3.5%
Zdravstvo i farmacija	3.1%
Evropska Unija	0.9%
Ostali	7.5%

Izvor: www.asocpor.cz/x5.ppt

U zemljama Centralne i Jugoistočne Evrope raste značaj povezivanja sa pouzdanim lokalnim partnerima, usled potrebe premošćivanja jezičkih barijera, upoznavanja sa lokalnom poslovnom kulturom i unapređenja odnosa sa lokalnim klijentima. Lokalne konsultantske kompanije imaju prednosti, pre svega zbog poznavanja evropskih jezika, sposobnosti da se brzo odgovori zahtevima klijenta, poznavanja lokalnih običaja i propisa, geografske blizine i dr.

Komparativna analiza konsultantskog tržišta u zemljama Centralne i Istočne Evrope (vidi tabelu 5) upućuje na zaključak da postoji značajan stepen korelacije između stope rasta konsultantskog tržišta i stope rasta bruto domaćeg proizvoda (GDP). Naime, u svim zemljama koje su imale pozitivne stope rasta GDP-a (od 3,7% do 8,1%) evidentiraju se i pozitivne stope rasta konsultantskog tržišta (od 4% do 35%).

Tabela 5. Komparacija konsultantskog tržišta u zemljama CEE, 2004

Zemlja	Prihod na MC* tržištu	Stopa rasta tržišta	GDP**	Stopa rasta GDP	Stanovništvo (u milionima)
Češka R	400	4%	126	3,7%	10
Poljska	300	30%	339	5,6%	38
Mađarska	226	5%	109	3,9%	10
Rumunija	107	35%	125	8,1%	22
Slovenija	90	10%	28	3,9%	2
Bugarska	56	7%	45	5,3%	7

*u milionima evra, ** paritet kupovne snage

Izvor: Management Consulting International, February 2006

Prosečna stopa rasta konsultantskog tržišta u analiziranim zemljama u 2004. godini iznosila je 15,17%, dok je prosečna stopa rasta GDP-a bila 5,08%. Posledično, u navedenim zemljama sektor konsaltinga po stopi rasta ide ispred opšteg ekonomskog razvoja i istovremeno na njega povratno utiče. Poseledično, nijedna napredna tržišna ekonomija ne može se zamisliti bez vrhunskog konsaltinga. Teško je napraviti jasnu razliku između pojedinih konsultantskih usluga. Pojedina udruženja konsultanata (FEACO 2004, 8) koriste diferenciranje na sledeće servisne linije: operativni menadžment (OM), informaciona tehnologija (IT), korporativna strategija (CS), ljudski resursi (HR), usluge menadžmenta i autorsinga (OS).

Konsultantske usluge operativnog menadžmenta su fokusirane na operativne aspekte organizacije. One obično obuhvataju proizvodni menadžment, nabavku i distribuciju. Sa ukupnom vrednošću prometa od 13.2 milijarde evra u 2004. godini zbacile su IT konsultantske usluge sa mesta vodeće konsultantske servisne linije. Ključna tržišta su: Grčka, Švajcarska, Francuska, Nemačka i Istočna Evropa.

Prema FEACO (Evropska federacija udruženja menadžment konsultanata) procenama, u nastupajućim godinama očekuje se natprosečan rast ove servisne linije konsaltinga.

IT konsultantske usluge se odnose na skladištenje, organizovanje i korišćenje poslovnih informacija. U 2004. godini ovaj tržišni segment je izgubio lidersku poziciju zbog značajne redukcije vrednosti prihoda od 6.1%. Ipak, veličina ukupnog prihoda svrstava ih na drugo mesto sa 25.8%, ispred konsultantskih usluga korporativne strategije (vidi tabelu 6).

Tabela 6. Servisne linije konsaltinga u Evropi, 2002 – 2004.

Servisna linija*	Podkategorija servisne linije konsaltinga	2002	2003	2004
OM	Reinženjering poslovnih procesa	4.9%	4.5%	4.7%
	Menadžment promene	3.2%	3.2%	3.1%
	Menadžment odnosa sa kupcima/dobavljačima	3.5%	3.5%	3.6%
	Projektni Menadžment	9.5%	9.6%	8.6%
	Zaokret/redukcija troškova	3.5%	3.5%	3.6%
	Menadžment nabavke	0.7%	0.6%	0.7%
	Ostalo	2.9%	2.1%	2.9%
IT	IT konsalting	15.0%	14.8%	12.7%
	IT sistem analize, dizajna, razvoja i integracije	13.0%	12.9%	12.9%
	Ostalo	0.5%	0.3%	0.3%
CS	Strategijsko planiranje/organizacioni razvoj	8.1%	7.7%	7.1%
	Merdžeri i akvizicije	1.8%	1.7%	1.8%
	Istraživanje tržišta i konkurentnosti	0.8%	0.9%	1.1%
	Prodaja/marketing/korporativna komunikacija	1.1%	1.8%	1.6%
	Finansijsko savetovanje	7.1%	4.7%	5.3%
	Ostalo	1.0%	0.6%	0.5%
HR	HR strategija/HR marketing	1.0%	0.7%	0.8%
	Izvršni trening	1.0%	0.9%	0.8%
	Regrutovanje/istraživanje i selekcija	2.3%	3.0%	3.4%
	Nagrade, kompenzacije i penzionisanje	0.6%	0.2%	0.2%
	Merenje performansi i menadžment	1.6%	1.6%	1.6%
	Trening i razvoj	2.7%	2.6%	2.7%
	Strategije razvoja talenata	0.5%	0.2%	0.3%
	Ostalo	1.0%	0.9%	0.9%
OS		12.7%	17.4%	19.0%
	Ukupno	100.0%	100.0%	100.0%

* OM – Operativni Menadžment; IT – Informaciona Tehnologija; CS – Korporativna Strategija; HR – Ljudski Resursi; OS – Usluge Outsorsinga.

** n.p. nisu poznati podaci.

Izvor: Survey of the European Management Consultancy Market, The European Federation of Management Consultancies Associations - FEACO, 2004, str. 9.

Konsultantske usluge korporativne strategije ciljaju na dugoročno i strateško zdravlje kompanije. Od 2001. godine, kada je, po prometu, još uvek svrstavan na drugo mesto, posle IT konsaltinga, ovaj tržišni segment

je počeo postepeno da gubi na značaju. Naime, u 2004. godini ova servisna linija sa 17.1% prihoda na ukupnom tržištu menadžment konsaltinga zauzimala je četvrto mesto. Tradicionalno je dobro razvijena u Severnom regionu, Istočnoj Evropi, Švajcarskoj i Portugaliji.

Konsalting u oblasti ljudskih resursa ima za cilj da unapredi kadrove organizacije. Glavne oblasti ove servisne linije konsaltinga su: istraživanje i selekcija, trening i razvoj, merenje performansi i menadžment. Sa porastom od 7.8% HR konsalting je ostvario najveću stopu rasta kod tzv. klasičnih konsultantskih usluga: OM, IT, CS, i HR konsaltinga. Međutim, sa ukupnim prihodom od 5.2 milijarde evra i dalje se nalazi iza OM, IT, CS konsaltinga. U nastupajućim godinama očekuje se natprosečan rast ove servisne linije.

Usluge outsouringa su za mnoge velike firme menadžment konsaltinga postale veoma značajne. Stopa rasta od 11.4% je najviša stopa u komparaciji sa svim ostalim servisnim linijama.

Kao rezultat bolje informisanosti klijenata i velikog broja konsultanata u poslovnom okruženju klijenata, kupci konsultantskih usluga su postali sofisticiraniji i zahtevniji. Klijenti očekuju temeljno poznavanje njihovog sektora, odnosno tržišta. Oni preferiraju manje projekte sa jasno definisanim i kvantifikovanim rezultatima, koji su direktno povezani sa konsultantskim troškovima. Klijenti, takođe, zahtevaju participaciju konsultanta u smislu savetovanja tokom faze implementacije projekta.

Pojedine servisne linije konsaltinga imaju različito učešće na tržištu. Najznačajnija servisna linija konsaltinga obuhvata oblast strategijskog menadžmenta (vidi tabelu 7). Slede usluge operativnog menadžmenta i upravljanja ljudskim resursima. Izuzetak je Rumunija kod koje je najveće učešće usluga operativnog menadžmenta. IT i OS konsalting imaju najmanja tržišna učešća, iako su ostvarili značajne stope rasta tržišta. Naime, tržišno učešće IT konsaltinga evidentira se u intervalu od 3% do 10%, a učešće OS konsaltinga od 3% do 7%.

Tabela 7. Tržišna učešća servisnih linija konsaltinga, 2004

Zemlja	SM	OM	HR	IT	OS
Češka R.	31%	30%	24%	10%	5%
Mađarska	38%	37%	21%	4%	-
Rumunija	30%	45%	15%	3%	7%
Slovenija	45%	30%	14%	8%	3%
Bugarska	31%	30%	24%	10%	5%

Izvor: www.feaco.org

Tržište menadžment konsaltinga (MC) je vrlo atipično tržište, sa velikim brojem malih igrača i izrazito malim brojem velikih konsultantskih kompanija. Međutim, po visini prihoda na tržištu dominiraju globalne konsultantske kompanije. Tako su tri najveće

konsultantske kompanije u oblasti operativnog menadžmenta (IBM BCS, Accenture, Deloitte) u 2004. godini ostvarile prihod od čak 4.657 miliona \$ (vidi tabelu 8).

Tabela 8. Najveće globalne konsultantske kompanije u oblasti operativnog menadžmenta

Kompanija	OM konsalting prihodi u 2004 (u milionima \$)
IBM BCS	\$2037
Accenture	\$1650
Deloitte	\$970
Capgemini	\$891
McKinsey & Company	\$832
Booz Allen Hamilton	\$687
CSC	\$589
A.T.Kearney	\$548
Navigant Consulting	\$205
Celerant Consulting	\$162
PA Consulting Group	\$153
Bain & Company	\$143
PRTM	\$140
Roland Berger	\$133
Boston Consulting Group	\$119

Izvor: www.asocpor.cz/x5.ppt

Angažman eksternih konsultanata kod nas se, generalno, posmatra vrlo kritički. To proizilazi, pre svega, iz toga što oni najčešće ne raspolazu dovoljnim znanjem o okolnostima koje su specifične za granu i preduzeće u koje dolaze. Pri tome, eksterni konsultanti su vrlo skupi, njihova primanja (vidi tabelu 9) daleko premašuju primanja zaposlenih stručnjaka, što, normalno, kod ovih izaziva sumnjičavost, podozrenje, zavist, pa sve to rezultira izvesnom dozom otpora.

Tabela 9. Prihodi po konsultantu na MC tržištu Evrope, 2004

Zemlja	Prihod po konsultantu (EUR)
Češka R.	50,000
Mađarska	65,000
Rumunija	50,000
Slovenija	65,000
Bugarska	20,000

Izvor: www.asocpor.cz/x5.ppt

Visoke troškove konsultanata ne mogu da podnesu mnoga preduzeća. Zbog svega toga, postoji opasnost da, kroz neznatno uključivanje menadžmenta preduzeća u proces rešavanja problema, ne

može da dođe do transfera *know-how* između menadžmenta i konsultanta. Ovi problemi se mogu rešiti integracijom menadžmenta i konsultanta u rešavanju problema (participativni konsalting), što vodi ka većoj verovatnoći rešavanja problema i većoj spremnosti menadžmenta da prihvati savete konsultanata. U praksi se često formiraju timovi koji su sastavljeni od menadžmenta preduzeća, predstavnika banaka i eksternih konsultanata. Dosadašnje iskustvo pokazuje da su konsultanti uglavnom koncentrisani na preduzeća koja se nalaze u strategijskoj krizi i krizi uspeha. Konsultanti se malo bave preduzećima u krizi likvidnosti i takvim koja već podležu insolventnom zakonodavstvu. Kao razlog za ove činjenice često se navodi strah od gubitka imidža i honorara (Senić 1996, 455).

PERSPEKTIVA RAZVOJA KONSALTINGA

Saradnja sa spoljnim stručnjacima, iako ne u svim slučajevima, može koštati klijenta manje od korišćenja internih resursa, kada se uračunaju i direktni i indirektni troškovi. Ovo će verovatno važiti i u doglednoj budućnosti. Naime, većina istraživača očekuje da će konsultanti nastaviti da povećavaju svoj tržišni udeo u oblasti rešavanja problema u ime korporacija i drugih organizacija, pa će stoga omogućiti nastavak privrednog rasta (Kubr 1996).

Sa druge strane, može biti slučaj da će klijenti na kraju prestati da traže usluge od eksternih konsultanata, posebno tamo gde se javlja visoka ljudska specifičnost sredstava za rad. Ovo će se javiti istovremeno sa pojavom internog sistema ugovaranja poslova. Po ovom scenariju, oblast konsaltinga će stagnirati i odumreti.

Nijedan od ova dva scenarija ne deluje previše ubedljivo. Bez obzira na to, ako se posmatra period od sledećih deset do petnaest godina, nekoliko faktora idu u korist odigravanja „scenarija neprekidnog razvoja”. Konsalting je mogao u velikoj meri da savlada teškoću specifičnosti sredstava i da na taj način redefiniše odgovarajuću podelu rada između klijenata i konsultanata. Novi vidovi saradnje olakšavaju klijentima da izvezu problem sa strane. Primer je tendencija konsultantskih organizacija da teže ka dugoročnijim odnosima sa klijentima, za razliku od obavljanja posla na pojedinačnim projektima. Drugi primer jeste taj da su konsultanti bežali od klasičnog modela „konsultantske analize i preporuka gde klijenti odlučuju i primenjuju rešenja”. Saradnja je danas mnogo složenija nego što je bila pre samo petnaest godina, gde klijenti i konsultanti rade zajedno tokom celog procesa promena. Ovaj trend se može očekivati i u budućnosti. Od barem podjednakog značaja jeste indikacija da će interni (birokratski) transakcioni troškovi u velikim preduzećima opasti. Za razliku od toga,

transakcioni troškovi u ekonomiji postepeno i stabilno rastu još od 70-ih godina.

Ovaj trend se neće lako promeniti u doglednoj budućnosti barem iz jednog razloga: globalna ekonomija postaje sve složenija i složenija. U velikim preduzećima, potreba za saradnjom i koordinacijom biće sve veća i veća. Nove tehnologije, poput veštačke inteligencije, verovatno neće izmeniti ovu sliku u skorije vreme.

ZAKLJUČAK

Potreba da se postane konkurentan, tj. poboljša pregovaračka snaga na tržištu, postala je glavni inicijator tražnje za konsultantskim uslugama u svim zemljama Istočne i Zapadne Evrope. Kompanije, jednostavno, žele da se odupru rastućoj konkurenciji kompanija iz EU, kao i onih koje dolaze iz drugih zemalja. Generalno, postoji trend porasta tražnje za konsalting projektima koji obezbeđuju rezultate u kratkom roku. Tražnja klijenata postala je sofisticiranija sa preciznijim očekivanjima po pitanju rezultata. Pod uticajem bolje informisanosti klijenata, kao i konkurencije među konsultantima, kupci konsultantskih usluga su postali sofisticiraniji i zahtevniji.

Visoka tražnja za konsultantskim uslugama postoji u zemljama koje su se pridružile EU, naročito iz oblasti institucionalnog razvoja, decentralizacije lokalnih vlasti, projektnog menadžmenta, treninga i zaštite okruženja. Naime, potreba za upoznavanjem pojedinih poslovnih procesa inicirala je veću konsultantsku uključenost. Tržišna deregulacija je, takođe, doprinela razvoju sektora menadžment konsaltinga. Država i kompanije u državnom vlasništvu su značajni klijenti konsultantskih organizacija. Odnos klijent-konsultant karakteriše povećana tražnja za iskusnim konsultantima, kao i potreba za specijalizovanim konsultantskim uslugama.

LITERATURA

- Greiner Larry E. and Metzger Robert O. 1983. *Consulting to management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Кубр, Милан. 1995. *Како одабрати и користити консултанте: Водич за клијенте*. (Превод). Београд: Економски институт.
- Management Consulting International*. February 2006.
- Philips, Jack. 2000. *The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects*. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Seidl David, Mohe Michael. 2007. *The Consultant-client relationship: A systems-theoretical perspective*. Munich: Munich School of Management, University of Munich.
- Сенић, Радослав. 1996. *Кризни менаџмент*. Београд: Библиотека Дијалози.
2004. *Survey of the European management consultancy market*. The European federation of management consultancies associations – FEACO.

www.feaco.org
www.asocpor.cz/x5.ppt

Branko Mihajlović, Institute of Agricultural Economics, Belgrade

DEVELOPMENT OF CONSULTING SERVICES IN EUROPE – AN ANALYSIS

Abstract

Consulting can be defined as professional support offered to company managers in analyzing and solving practical problems. It makes it possible to transfer successful management systems from one company to another or from one organization to another. The main reason why consulting exists are changes. A consulting service consists in recommending appropriate measures and providing support for implementing the recommended measures, resulting from the investigation, identification, and analysis of the problems in a certain organization. In European countries, consulting has been developing for decades. In these countries, there are various consulting organizations, which differ in terms of their funding, organization, and the consulting process.

Key words: consulting service, management consulting, service line, clients, competition.