

ТМ	Г. XXXVI	Бр. 1	Стр. 137-151	Ниш	јануар - март	2012.
----	----------	-------	--------------	-----	---------------	-------

UDK 005.942(4)

Оригиналан научни рад

Примљено: 01. 06. 2009.

Бранко Михаиловић

Институт за економику пољопривреде

Београд

АНАЛИЗА РАЗВОЈА КОНСАЛТИНГ УСЛУГА У ЕВРОПИ*

Апстракт

Консалтинг се може дефинисати као стручна помоћ руководиоцима предузећа у анализирању и решавању практичних проблема. Омогућава преносење система успешног руковођења из једног предузећа у друго или из једне организације у другу. Промене су главни разлог постојања консалтинга. Консултантска услуга представља препоруку одговарајуће мере, као и помоћ у остваривању те препоруке, која је резултат истраживања, идентификовања и анализирања проблема у одређеном предузећу. Консалтинг се у земљама Европе развијао деценијама уназад. У овим земљама активне су консултантске организације које се међусобно разликују по моделу финансирања, организованости и процесу консалтинга.

Кључне речи: консултантска услуга, менаџмент консалтинг, сервисна линија, клијенти, конкуренција

УВОД

У конкурентном окружењу, да би опстала, предузећа се морају непрестано мењати и развијати. Опстанак и развој подразумевају улагање напора у реевалуацију и поновну афирмацију конкурентних предности предузећа и њихових позиција на тржишту. Да би то по-

brankomih@neobee.net

* Рад је део истраживања на пројекту 46006 „Одржива пољопривреда и рурални развој у функцији остваривања стратешких циљева Републике Србије у оквиру дунавског региона” финансираног од стране Министарства просвете и науке Републике Србије.

стигле, и велике и познатије фирме светског гласа на развијеном тржишту Европе унајмљују познате консултантске куће у испомоћ, издвајајући за то знатна средства. При томе, увођење промена захтева од запослених у организацији да усвоје нова знања, прикупе више информација, изађу на крај с новим задацима, побољшају своје вештине, те често мењају своје радне навике, вредности и ставове. Ово укључује промене у људима – код управе и запослених, њихових способности, мотивације, понашања и делотворности на раду. Исто тако укључује и промене у организационој култури – промене вредности, устаљених обичаја, информационих односа, утицаја, стила управљања. Како је то читав процес корених промена - не одвија се сам по себи: потребно је и учење, и време, напор, упорност, способност, оданост и преданост послу који се обавља. Ипак, све то не може да се постигне, бар за пожељно време, без помоћи оних који су већ прикупили велике количине знања, стекли искуства и све то могу да успешно пренесу другима.

Постоје пословни проблеми који су производ грешака, пропуста, недостатака и неискоришћених могућности и који захтевају корективне акције. Са друге стране, имамо проблеме, код претежно успешних компанија, који су везани за перспективе, могућности и стратегије за даље побољшање пословања у наступајућим годинама. Код компанија које имају кризну ситуацију, активности и предлози решења консултантских организација представљају комбинацију корективних мера и стратегија за даљи развој. Тиме се омогућава компанији не само да изађе из постојеће кризе и успостави пређашње стање или досегне стандард већ постигнут од стране конкурентских компанија, већ и да стекне конкурентску предност, додатну компетенцију и снагу да може да се носи са новим изазовима и да оствари боље пословање у будућности. Решење пословног проблема које се своди само на корективне мере даје краткорочно олакшање и не гарантује да се компанија, без стратешке усмерености и пословног програма, неће убрзо наћи поново у ситуацији која захтева интервенцију.

Сектор консултантских услуга се у земљама Европе развијао деценијама уназад. У овим земљама активне су консултантске организације које се међусобно разликују по моделу финансирања, организованости и процесу консалтинга. Међутим, различити модели консалтинга увек су посредно и непосредно опредељени друштвеним контекстом у коме институције консалтинга треба да делују. За разлику од осталих тржишта која су у доброј мери дефинисана, консултантско тржиште је подложно континуираним променама. Наиме, значајне промене дешавају се на тржишту менаџмент консалтинга где се уочава конвергенција ка осталим консултантским услугама високог степена додате вредности, која се реализује кроз иновативне консалтинг пројекте и помоћ компанијама у унапређивању конкурентности.

СУШТИНА КОНСАЛТИНГА

Консалтинг се често дефинише као услуга коју пружа независна и квалификована особа или особе у одређивању и истраживању проблема који се тичу политике, организације, процедура и метода у пословању предузећа, препоручујући одговарајуће активности и помажући у њиховој примени (Institute of Management Consultants 1974)

Поједини аутори (Greiner and Metzger 1983) сматрају да је консалтинг саветодавна услуга уговорена и пружена преко организација посебно обучених и квалификованих особа које помажу, на објективан и независан начин, клијенту (појединцу или организацији) да пронађе проблеме у свом менаџменту, пружа анализу оваквих проблема, предлаже и препоручује решења за ове проблеме и помаже, када се то затражи, у примени (имплементацији) решења.

Дефиниције које користе друга професионална удружења менаџмент консултаната, попут Асоцијације консалтинг менаџмент инжењера у САД-у, веома су сличне овој. У свима њима консалтинг представља посебну услугу на коју се менаџери могу позивати ако имају потребу за добијањем помоћи приликом решавања каквог проблема. Наиме, фокус је на анализи и премошћавању гена између консултантског знања и вештина и захтева организације клијента (Seidl and Mohe 2007, 17).

Рад консултаната почиње од услова за које се сматра да су незадовољавајући, а који се, према стручној процени, могу поправити; у идеалном случају, завршава се оним што се опажа као побољшање (унапређење, усавршење).

У данашњим условима, када су све услуге окренуте првенствено кориснику, од значаја је мерити његов степен задовољства. Консултантска организација тешко може наставити своје успешно пословање без непрекидног усавршавања које се остварује помоћу података добијених анализом захтева корисника и њихових позитивних реакција.

Укратко, задовољење корисника јесте кључ успеха, а може се остварити на различите начине који се фокусирају на успех, па је што раније добијање повратних информација од суштинског значаја. У противном, пројекти врло лако могу склизнути са предвиђеног и означеног пута. Такође, никада не треба искључити могућност да пројекат није усклађен од самог почетка, да је понекад изабрани пројекат лоше решење за конкретни проблем, што је нужно сазнати у раној фази његове примене, како би се благовремено извршиле корекције и тиме спречиле на време нежељене појаве као што су неразумевање, погрешно тумачење, лоша комуникација, итд. Уколико су корекције недовољне или немогуће, лоше дефинисан пројекат може се заменити бољим, ефикаснијим лако и брзо пре него што дође до озбиљнијих проблема (Philips 2000).

Концепт непрекидног процеса усавршавања (побољшања) указује да пројекат треба прилагођавати и усклађивати током целог свог трајања. Да би се то ефикасно остваривало, мора постојати одговарајућа веза између добијања повратних информација и вршења промена и извештавања о извршеним променама групама људи који пружају информације. Ова петља повратних информација је од суштинске важности за било који тип консалтинг интервенције.

Велики број појединаца који су повезани послом консалтинга, посебно учесници у консалтингу, схватају значај и цене могућност пружања повратних информација. Нажалост, њихово мишљење се најчешће игнорише, а њихове жалбе и препоруке одбацују. Наравно, они ће утолико више ценити лидера у пројекту или консултанта који ће тражити мишљење од њих и предузеће корисне акције, као резултат добијених информација, које ће знатно доприносити побољшању пројекта и његовој реализацији.

ПОКАЗАТЕЉИ РАЗВОЈА СЕКТОРА КОНСАЛТИНГА

Тржиште консултантских услуга у ЕУ портретишу узлазни трендови. Величина тржишта менаџмент консалтинга у Европи је током 2004. године порасла за 3.7% са укупним приходом од 48.5 милијарди евра. Уједињено Краљевство (УК) представља највеће консултантско тржиште са учешћем од 30% у европском тржишту менаџмент консалтинга (МЦ), следи Немачка – 27%, Француска – 12% и Шпанија – 6% (види табелу 1). У земљама Источне Европе расте тражња за консалтинг услугама услед потребе унапређења конкурентности компанија. Међутим, и поред тога, учешће консултантских прихода земаља Источне Европе у укупном европском МЦ тржишту је релативно мало и износи око 4%.

Табела 1. Европско МЦ тржиште, 2004

Земље	Учешће у МЦ тржишту
Уједињено Краљевство	30.0
Немачка	27.0
Француска	12.0
Шпанија	6.0
Северни Регион	5.0
Источна Европа	4.0
Норвешка	4.0
Италија	4.0
Остатак Европе	4.0
Швајцарска	2.0
Португалија	2.0

Извор: www.feaco.org.

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. Трендови су следећи:

- тражња за консалтингом у јавном сектору константно расте у Пољској, Мађарској и Чешкој Републици, под утицајем потребе имплементације ЕУ правила;
- слични ефекти очекују се у Румунији и Бугарској у 2007. години након придружења ЕУ;
- 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 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 развило. Консултантске компаније из Западне Европе су у 2004. години генерисале 96% прихода на МЦ тржишту Европе чија је укупна вредност износила 48,5 милијарди евра. Истовремено, учешће земаља Централне и Источне Европе износило је око 4%. Просечна дневна зарада консултаната варира у распону од 100 до 1000 евра. Досадашња стопа раста консултантског тржишта кретала се у интервалу од 4 до 35%. Процењује се да ће МЦ тржиште у наредном периоду остварити значајане стопе раста.

Најзначајнији покретачи развоја консултантског тржишта у Централној и Југоисточној Европи (види табелу 2) 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.

Табела 2. Покретачи развоја консултантског тржишта у
Централној и Југоисточној Европи

Либерализација као текући изазов	Потреба развоја стратегије тржишних ниша
<ul style="list-style-type: none"> • Приватизација и реорганизација државних предузећа • Проширење ЕУ на источни регион • Либерализација националних тржишта • Потреба унапређења ефикасности због подизања нивоа зараде • Интензивни процеси мерџера и интегрисања • Раст путем аквизиција • Нови конкуренти на тржишту • Дистинктивне стратегије тржишних ниша уместо конфронтације са међународним компанијама 	<ul style="list-style-type: none"> • Потенцијалне стратегије тржишних ниша су: • Регионалне нише • Означавање групних ниша • Производне нише • Нише одређеног брэнда • Нише иновација • Нише кооперације • Подељено тржиште • Супротне нише

Извор: www.asocpor.cz/x5.ppt

Анализе економских параметара земаља током фазе придруживања ЕУ, указују да су се симултано одвијала три преовлађујућа тренда: приближавање економског и друштвеног система стандарди-ма ЕУ, економски развој и развој консултантског тржишта.

Захтеви ЕУ морају да се „преведу” на разумљив језик за компаније којима је фактички потребан савет у вези прихватања нових правила. Постоји растућа тражња за асистенцијом у имплементацији стандарда као што су: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 8001. 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 пре-мошћивања језичких баријера, упознавања са локалном пословном културом и унапређења односа са локалним клијентима. У оквиру сервисних линија консалтинга (види табелу 3) значајно је учешће услуга аутсорсинга (19%); ИТ система анализе, дизајна, развоја и интеграције (12.9%); ИТ консалтинга (12.7%); Пројектног менаџмента (8.6%); Стратегијског планирања и организационг развоја (7.1%). Уочљиво је да информациона технологија поприма све већи значај у консалтинг пројектима. Развој информационе технологије омогућио је даљу експанзију ИТ консалтинга. Процењује се да послови који се односе на системе развоја и интеграција чине 58% ИТ пројеката.

Табела 3. Састав сервисних линија на МЦ тржишту Европе, 2004

Поткатегија сервисне линије консалтинга	2004
Реинжењеринг пословних процеса	4.7%
Менаџмент промене	3.1%
Менаџмент односа са купцима/добављачима	3.6%
Пројектни менаџмент	8.6%
Заокрет/редукција трошкова	3.6%
Менаџмент набавке	0.7%
Остало	2.9%
ИТ консалтинг	12.7%
ИТ систем анализе, дизајна, развоја и интеграције	12.9%
Остало	0.3%
Стратегијско планирање/организациони развој	7.1%
Мерцери и аквизиције	1.8%
Истраживање тржишта и конкурентности	1.1%
Продаја/маркетинг/корпоративна комуникација	1.6%
Финансијско саветовање	5.3%
Остало	0.5%
ХР стратегија/ХР маркетинг	0.8%
Извршни тренинг	0.8%
Регрутовање/истраживање и селекција	3.4%
Награде, компензације и пензионисање	0.2%
Мерење перформанси и менаџмент	1.6%
Тренинг и развој	2.7%
Стратегије развоја талената	0.3%
Остало	0.9%
Услуге аутсорсинга	19.0%
Укупно	100.0%

Извор: www.asocpor.cz/x5.ppt

Анализа структуре тражње на тржишту менаџмент консалтинга у Европи (види табелу 4) указује да су најважнији клијенти консултантских организација не-профитне организације, државни сектор, банке и сектор енергетике. Такође, значајна тражња за консултантским услугама евидентира се у области комуникације и медија, великопродаје и малопродаје, затим у хемијској индустрији и осигурању.

Табела 4. Структура тражње на тржишту менаџмент консалтинга у Европи, 2004

Сектор	Учешће
Не-профитне организације и Држава	16.8%
Банкарство	11.5%
Енергетика	9.9%
Комуникација/медији	9.6%
Великопродаја и малопродаја	7.4%
Хемијска индустрија	7.4%
Осигурање	6.3%
Саобраћај	4.4%
Приватне и пословне услуге	4.3%
Потрошачи производа	3.8%
Ауто индустрија	3.7%
Ваздухопловство и одбрана	3.5%
Здравство и фармација	3.1%
Европска Унија	0.9%
Остали	7.5%

Извор: www.asocpor.cz/x5.ppt

У земљама Централне и Југоисточне Европе расте значај повезивања са поузданим локалним партнерима, услед потребе премошћивања језичких баријера, упознавања са локалном пословном културом и унапређења односа са локалним клијентима. Локалне консултантске компаније имају предности, пре свега због познавања европских језика, 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 (види табелу 5) упућује на закључак да постоји значајан степен корелације између стопе раста консултантског тржишта и стопе раста бруто домаћег производа (ГДП). Наиме, у свим земљама које су имале позитивне стопе раста ГДП-а (од 3,7% до 8,1%) евидентирају се и позитивне стопе раста консултантског тржишта (од 4% до 35%).

Табела 5. Компарација консултантског тржишта у земљама ЦЕЕ, 2004

Земља	Приход на МЦ* тржишту	Стопа раста тржишта	ГДП**	Стопа раста ГДП	Становништво (у милионима)
Чешка Р	400	4%	126	3,7%	10
Пољска	300	30%	339	5,6%	38
Мађарска	226	5%	109	3,9%	10
Румунија	107	35%	125	8,1%	22
Словенија	90	10%	28	3,9%	2
Бугарска	56	7%	45	5,3%	7

*у милионима евра, ** паритет куповне снаге

Извор: *Management Consulting International, February 2006*

Просечна стопа раста консултантског тржишта у анализираним земљама у 2004. години износила је 15,17%, док је просечна стопа раста ГДП-а била 5,08%. Последишно, у наведеним земљама сектор консалтинга по стопи раста иде испред општег економског развоја и истовремено на њега повратно утиче. Последишно, ниједна напредна тржишна економија не може се замислити без врхунског консалтинга. Тешко је направити јасну разлику између појединих консултантских услуга. Поједина удружења консултаната (FEACO 2004, 8) користе диференцирање на следеће сервисне линије: оперативни менаџмент (ОМ), информациона технологија (ИТ), корпоративна стратегија (ЦС), људски ресурси (ХР), услуге менаџмента и аутсорсинга (ОС).

Консултантске услуге оперативног менаџмента су фокусиране на оперативне аспекте организације. Оне обично обухватају производни менаџмент, набавку и дистрибуцију. Са укупном вредношћу промета од 13.2 милијарде евра у 2004. години збациле су ИТ консултантске услуге са места водеће консултантске сервисне линије. Кључна тржишта су: Грчка, Швајцарска, Француска, Немачка и Источна Европа.

Према FEACO (Европска федерација удружења менаџмент консултаната) проценама, у наступајућим годинама очекује се натпросечан раст ове сервисне линије консалтинга.

ИТ консултантске услуге се односе на складиштење, организовање и коришћење пословних информација. У 2004. години овај тржишни сегмент је изгубио лидерску позицију због значајне редукције вредности прихода од 6.1%. Ипак, величина укупног прихода сврстава их на друго место са 25.8%, испред консултантских услуга корпоративне стратегије (види табелу 6).

Табела 6. Сервисне линије консалтинга у Европи, 2002 – 2004.

Сервисна линија*	Подкатегија сервисне линије консалтинга	2002	2003	2004
ОМ	Реинжењеринг пословних процеса	4.9%	4.5%	4.7%
	Менаџмент промене	3.2%	3.2%	3.1%
	Менаџмент односа са купцима/добављачима	3.5%	3.5%	3.6%
	Пројектни Менаџмент	9.5%	9.6%	8.6%
	Заокрет/редукција трошкова	3.5%	3.5%	3.6%
	Менаџмент набавке	0.7%	0.6%	0.7%
	Остало	2.9%	2.1%	2.9%
ИТ	ИТ консалтинг	15.0%	14.8%	12.7%
	ИТ систем анализе, дизајна, развоја и интеграције	13.0%	12.9%	12.9%
	Остало	0.5%	0.3%	0.3%
ЦС	Стратегијско планирање/организациони развој	8.1%	7.7%	7.1%
	Мерџери и аквизиције	1.8%	1.7%	1.8%
	Истраживање тржишта и конкурентности	0.8%	0.9%	1.1%
	Продаја/маркетинг/корпоративна комуникација	1.1%	1.8%	1.6%
	Финансијско саветовање	7.1%	4.7%	5.3%
	Остало	1.0%	0.6%	0.5%
	ХР	ХР стратегија/ХР маркетинг	1.0%	0.7%
Извршни тренинг		1.0%	0.9%	0.8%
Регрутовање/истраживање и селекција		2.3%	3.0%	3.4%
Награде, компензације и пензионисање		0.6%	0.2%	0.2%
Мерење перформанси и менаџмент		1.6%	1.6%	1.6%
Тренинг и развој		2.7%	2.6%	2.7%
Стратегије развоја талената		0.5%	0.2%	0.3%
Остало		1.0%	0.9%	0.9%
ОС		12.7%	17.4%	19.0%
	Укупно	100.0%	100.0%	100.0%

* ОМ – Оперативни Менаџмент; ИТ – Информациона Технологија; ЦС – Корпоративна Стратегија; ХР – Људски Ресурси; ОС – Услуге Аутсорсинга.

** н.п. нису познати подаци.

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

Консултантске услуге корпоративне стратегије циљају на дугорочно и стратешко здравље компаније. Од 2001. године, када је, по промету, још увек сврставан на друго место, после ИТ консалтинга, овај тржишни сегмент је почео постепено да губи на значају. Наиме, у 2004. години ова сервисна линија са 17.1% прихода на укупном тржишту менаџмент консалтинга заузимала је четврто место. Традиционално је добро развијена у Северном региону, Источној Европи, Швајцарској и Португалији.

Консалтинг у области људских ресурса има за циљ да унапреди кадрове организације. Главне области ове сервисне линије консалтинга су: истраживање и селекција, тренинг и развој, мерење перформанси и менаџмент. Са порастом од 7.8% ХР консалтинг је остварио највећу стопу раста код тзв. класичних консултантских услуга: ОМ, ИТ, ЦС, и ХР консалтинга. Међутим, са укупним приходом од 5.2 милијарде евра и даље се налази иза ОМ, ИТ, ЦС консалтинга. У наступајућим годинама очекује се натпросечан раст ове сервисне линије.

Услуге аутсоурсинга су за многе велике фирме менаџмент консалтинга постале веома значајне. Стопа раста од 11.4% је највиша стопа у компарацији са свим осталим сервисним линијама.

Као резултат боље информисаности клијената и великог броја консултаната у пословном окружењу клијената, купци консултантских услуга су постали софистициранији и захтевнији. Клијенти очекују темељно познавање њиховог сектора, односно тржишта. Они преферирају мање пројекте са јасно дефинисаним и квантификованим резултатима, који су директно повезани са консултантским трошковима. Клијенти, такође, захтевају партиципацију консултаната у смислу саветовања током фазе имплементације пројекта.

Поједине сервисне линије консалтинга имају различито учешће на тржишту. Најзначајнија сервисна линија консалтинга обухвата област стратегијског менаџмента (види табелу 7). Следе услуге оперативног менаџмента и управљања људским ресурсима. Изузетак је Румунија код које је највеће учешће услуга оперативног менаџмента. ИТ и ОС консалтинг имају најмања тржишна учешћа, иако су остварили значајне стопе раста тржишта. Наиме, тржишно учешће ИТ консалтинга евидентира се у интервалу од 3% до 10%, а учешће ОС консалтинга од 3% до 7%.

Табела 7. Тржишна учешћа сервисних линија консалтинга, 2004

Земља	СМ	ОМ	ХР	ИТ	ОС
Чешка Р.	31%	30%	24%	10%	5%
Мађарска	38%	37%	21%	4%	-
Румунија	30%	45%	15%	3%	7%
Словенија	45%	30%	14%	8%	3%
Бугарска	31%	30%	24%	10%	5%

Извор: www.feaco.org

Тржиште менаџмент консалтинга (МЦ) 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 компаније. Тако су три највеће консултантске компаније у области оперативног менаџмента (IBM BCS, Accenture, Deloitte) у 2004. години оствариле приход од чак 4.657 милиона \$ (види табелу 8).

Табела 8. Највеће глобалне консултантске компаније у области оперативног менаџмента

Компанија	ОМ консалтинг приходи у 2004 (у милионима \$)
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

Извор: www.asocpor.cz/x5.ppt

Ангажман екстерних консултаната код нас се, генерално, посматра врло критички. То произилази, пре свега, из тога што они најчешће не располажу довољним знањем о околностима које су специфичне за грану и предузеће у које долазе. При томе, екстерни консултанти су врло скупи, њихова примања (види табелу 9) далеко премашају примања запослених стручњака, што, нормално, код ових изазива сумњичавост, подозрење, завист, па све то резултира извесном дозом отпора.

Табела 9. Приходи по консултанту на МЦ тржишту Европе, 2004

Земља	Приход по консултанту (ЕУР)
Чешка Р.	50,000
Мађарска	65,000
Румунија	50,000
Словенија	65,000
Бугарска	20,000

Извор: www.asocpor.cz/x5.ppt

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 консултанци углавном концентрисани на предузећа која се налазе у стратегијској кризи и кризи успеха. Консултанци 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 имиџа и хонорара (Сенић 1996, 455).

ПЕРСПЕКТИВА РАЗВОЈА 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 консултанци наставити да повећавају свој тржишни удео у области решавања проблема у име корпорација и других организација, па ће стога омогућити наставак привредног раста (Кубр 1996).

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 извезу проблем са стране. Пример је тенденција консултантских организација да теже ка дугорочнијим односима са клијентима, за разлику од обављања посла на појединачним пројектима. Други пример јесте тај да су консултанци 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 консултанци 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.

ЗАКЉУЧАК

Потреба да се постане конкурентан, тј. побољша преговарачка снага на тржишту, постала је главни иницијатор тражње за консултантским услугама у свим земљама Источне и Западне Европе. Компаније, једноставно, желе да се одупру растућој конкуренцији компанија из ЕУ, као и оних које долазе из других земаља. Генерално, постоји тренд пораста тражње за консалтинг пројектима који обезбеђују резултате у кратком року. Тражња клијената постала је софистициранија са прецизнијим очекивањима по питању резултата. Под утицајем боље информисаности клијената, као и конкуренције међу консултантима, купци консултантских услуга су постали софистициранији и захтевнији.

Висока тражња за консултантским услугама постоји у земљама које су се придружиле ЕУ, нарочито из области институционалног развоја, децентрализације локалних власти, пројектног менаџмента, тренинга и заштите окружења. Наиме, потреба за упознавањем појединих пословних процеса иницирала је већу консултантску укљученост. Тржишна дерегулација је, такође, допринела развоју сектора менаџмент консалтинга. Држава и компаније у државном власништву су значајни клијенти консултантских организација. Однос клијент-консултант карактерише повећана тражња за искусним консултантима, као и потреба за специјализованим консултантским услугама.

ЛИТЕРАТУРА

- 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.