

# Menadžment konsalting u sektoru MSPP iz perspektive klijenta

UDC: 005.942:334.7

Dr Dragan Dukić<sup>1</sup>, Dr Ivica Nikolić<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Agencija za konsalting Philip MAKON – Novi Sad

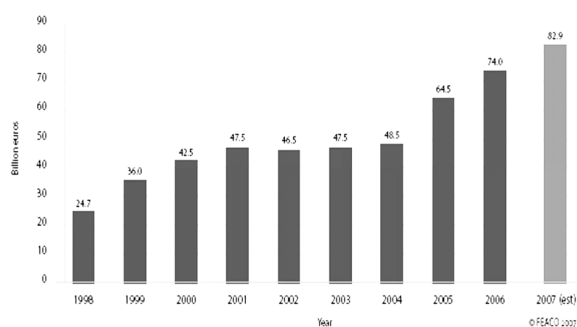
<sup>2</sup>Fakultet za menadžment nekretnina - Beograd

*U radu se analizira pogled vlasnika i menadžera malih i srednjih preduzeća, na menadžment konsalting, u tranzicionim okolnostima u Srbiji. Menadžment konsalting usluga može biti definisana kao uspešna samo ako je klijent zadovoljan rezultatom i načinom angažovanja konsultanta, a da bi konsultant mogao da realizuje uslugu na zadovoljavajućem nivou, neophodno je da poseduje određene sposobnosti. Razlozi angažovanja konsultanta u sektoru MSPP, sposobnosti konsultanta, kao i pokazatelji uspeha menadžment konsalting usluge, identifikovani od strane klijenta, predstavljaju smernicu konsultantima u cilju postizanja što boljih efekata konsalting usluga.*

## Uvod

Više od dvadeset godina krajem prošlog veka, u svetskoj privredi beležen je nadprosečan rast konsalting industrije. Vođene stalnim rastom tražnje, marže su postale izuzetno visoke, a konsalting firme su zapošljavale najstručnije ljude u takozvanom ratu za talente [11].

Početak ovog veka, došlo je do promena. Rast konsalting industrije se smanjio i došlo je do stagnacije odnosno negativnih rezultata (Slika 1). Stara pravila igre prestala su da važe [21]. Istovremeno, kupci postaju sve sofisticiraniji i zahtevniji, svesni svoje uloge, time moćniji i zahtevniji. To je smanjilo stopu dobiti, pa čak pretilo opstanku konsalting preduzeća na tržištu, međutim, konsalting sektor je pokazao fleksibilnost i sposobnost da izađe iz krize.



Slika 1. Veličina evropskog menadžment konsalting tržišta 1998-2007 [27]

U našem privrednom ambijentu, usluge menadžment konsaltinga u ozbiljnijem obimu pojavile su se tek u poslednjih nekoliko godina. Ekstremno promenljivo poslovno okruženje, efekti globalizacije, sve veća konkurencija na tržištu, itd., prosto teraju preduzeća da

konstantno menjaju i da sve više unapređuju svoje poslovanje. U takvoj situaciji, potrebno je svaki segment poslovanja podići na što je moguće viši nivo kompetentnosti, jer to je postalo pitanje opstanka preduzeća. A to zapravo znači da preduzeća moraju da posluju čak i iznad granica sopstvenog znanja i raspoloživog vremena. Van tih granica potrebna im je eksterna pomoć osoba i organizacija sa visokim stepenom profesionalnog znanja iz pojedinih oblasti poslovanja. Tu vrstu pomoći između ostalog, preduzećima pružaju konsalting agencije i nezavisni konsultanti.

Nivo intelektualnog kapitala koji poseduju konsalting firme, veoma je značajan za njihovo poslovanje. Osim toga, te firme obično imaju velike baze podataka, vrhunski softver i savremenu telekomunikacionu tehnologiju, što uz zaposlene, čini kombinaciju resursa teško dostupnih i najvećim firmama iz neke druge oblasti. Istovremeno, činjenica je da konsultanti, kao nosioci profesije isključivo zasnovane na znanju, nisu voljni da dele "know-how" sa konkurentima [25]. Sve to čini da su usluge vrhunskih menadžment konsalting firmi veoma skupe i teško dostupne za ogromnu većinu potencijalnih korisnika konsalting usluga. Tu prazninu popunjavaju male specijalizovane konsalting firme ili pojedinci.

Prilikom sagledavanja bilo kojeg menadžment konsalting procesa, važno je pojasniti ulogu klijenta u tom procesu [23, st.202]. Istovremeno, i pored evidentnog rasta potreba za menadžment konsaltingom, u praksi postoje određene osnove za nezadovoljstvo među klijentima [8], odnosno određeni problemi koje klijent želi da reši kada se odluči za korišćenje usluga konsaltinga [20]. Ovi problemi se mogu razdvojiti u dva dela [6, s.16], i to:

- Teškoća da se utvrdi kvalitet pružaoca/dobavljača usluge (konsultanta) pre kupovine same usluge; i
- Vrednovanje kvaliteta usluge nakon njene realizacije.

Potrebno je da obe relacije budu na zadovoljavajućem nivou da bi menadžment konsalting angažman dao svoje pune efekte i da bi se smatrao uspešnim.

## 2. Ciljevi i metodologija

Prethodno navedeni problemi otvaraju pitanje koliko klijenti razumeju menadžment konsalting i kako gledaju na ovu vrstu usluga. Ovo istraživanje stoga ima za cilj da doprinese saznanju koji su to razlozi koji klijenta navode da angažuje konsultante i šta klijenti najviše vrednuju kod konsultanata u našim poslovnim okolnostima, odnosno koje su to strateške sposobnosti koje vode do uspeha menadžment konsaltinga. Konsultantske firme koje posluju u našem privrednom miljeu, trebalo bi da poseduju i da razvijaju te strateške sposobnosti. Osim toga, kroz ovo istraživanje će se identifikovati elementi, koje klijenti smatraju pokazateljima uspešnog menadžment konsaltinga.

Istraživanje je podrazumevalo pregled literature, a zatim nestandardizovane i polustandardizovane intervjue sa vlasnicima i menadžerima malih i srednjih preduzeća, ali i sa konsultantima. Na ovaj način je dobijena matrica razloga za angažovanje konsultanata, strateških sposobnosti i pokazatelja uspeha menadžment konsaltinga. Jedna od prednosti ovakvog načina istraživanja jeste i mogućnost za generisanje kvalitativnih, ali i kvantitativnih podataka. Prednost kvalitativnih istraživanja je u mogućnosti da se holistički sagledaju i razumeju kako složene tako i detaljne pojave u menadžment konsalting procesu.

Slabost ove metodologije je mogući subjektivan ili neiskren odgovor sagovornika odnosno klijenata, kao i mogući nedovoljno reprezentativan uzorak usled nepostojanja sređenih podataka o realno pruženim uslugama ove vrste za mala i srednja preduzeća i preduzetnike (MSSP).

## 3. Menadžment konsalting posmatran iz ugla klijenata

Razumevanje menadžment konsaltinga u svetu znatno je poraslo u protekloj deceniji, između ostalog, zahvaljujući knjigama i radovima na tu temu [10; 17; 4; 5; 19; 7;]. U našoj privredi, u tom smislu je naročito značajno angažovanje države, odnosno Agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća, koje je osnovalo

mrežu regionalnih konsalting agencija, sa ciljem da pospeši osnivanje i unapredi rad sektora male privrede u zemlji.

Prilikom realizacije menadžment konsalting (MC) usluga, relacije između konsultanta kao pružaoca usluga i klijenta kao korisnika usluga mogu biti dvojačke (Slika 2.), i to:

- Direktne – neposredna komunikacija pre, u toku i nakon pružanja usluge, kao i
- Indirektne – sama usluga, načinom realizacije i apsorpcije, kvalitetom, vrednošću, razumljivošću, satisfakcijom, i dr. predstavlja specifičnu komunikaciju između klijenta i konsultanta.



Slika 2.: Direktna i indirektna relacija klijent-konsultant

Kupac (korisnik) konsultantske usluge, ranije je u velikoj meri uziman "zdravo za gotovo", često kao slaba žrtva jakih i uverljivih menadžment konsultanata. Ova slika konsalting klijenta je u priličnoj meri kritikovana u stručnoj literaturi [26; 9;]. Međutim, komercijalna klima za konsalting je postala dosta teža i zahtevnija. Kao osnovni razlog za ovo ističe se činjenica da klijenti imaju sve više menadžerskog znanja, iskustva u radu sa konsultantima, sve je više zahtevnih klijenata, a sve je izraženiji uopšteno skeptičan stav prema konsultantima u poslovnom svetu.

Stoga je ovaj rad usredsređen na klijenta, odnosno na njegovo razumevanje i viđenje delatnosti menadžment konsaltinga. Kao polazna tačka analize uzeta je potreba i težnja da se daju odgovori na neka od sledećih pitanja [3, str.186]:

- Kako i na osnovu čega klijenti "kupuju" menadžment konsalting (MC) usluge?
- Kako se organizuju za prijem "menadžment saveća" od eksternih stručnjaka?
- Kako firmama i njihovim menadžerima koriste takve usluge?
- Kako klijenti u svojim organizacijama gledaju na konsultante i koje su to posledice (često negativne) od njihovog viđenja konsultanata?

- Kako je potreba za spoljnim menadžment konsalting uslugama prihvaćena među menadžerima u firmama?
- Kako možemo razumeti (potencijalno različito) korišćenje MC među menadžerima u različitim kontekstima?
- Koje su posledice upotrebe konsaltinga u firmi klijenta i kako su ovi rezultati nastali?
- Na koji način i pod kojim uslovima mogu konsultanti doprineti svojim klijentima kroz "učenje i razvoj znanja"?
- Kako se forme odnosa konsultant-klijent razvijaju tokom vremena?
- Koje su karakteristike "uspešno postavljenog" zadatka za konsultante?
- Koje su to sposobnosti koje trebaju imati konsultanti da bi uverili klijenta da mogu da mu pruže kvalitetnu uslugu i da takvu uslugu realno i pruže?
- Kako klijenti ocenjuju i vrednuju učinke konsalting angažmana?

### 3.1. Šta prethodi angažovanju konsultanta

Aktivnosti koje prethode angažovanju konsultanta su veoma važne za uspešnu realizaciju projekta na kojem se angažuje konsultant, a one između ostalog podrazumevaju: prepoznavanje potrebe za konsultantskom uslugom, opis zadatka konsalting projekta, sa ciljevima, odluku o tome kakva usluga je potrebna i kakav konsultant, zatim pronalaženje odgovarajućeg i kvalifikovanog konsultanta, kao i pravljenje ugovora sa konsultantom ili agencijom/kompanijom.

Pre nego što angažuje konsultanta, klijent mora da pripremi jasne instrukcije u kojima tačno definiše šta mu je potrebno. Te instrukcije u suštini predstavljaju opis posla ili opis zadatka, koji sadrži tačna i precizna uputstva o onome što konsultant treba da obavi za klijenta, kao i neku vrstu vodiča koji objašnjava veličinu i svrhu posla koji je u pitanju. Opis zadatka ima sledeće ciljeve:

- Da se omogućí konsultantu da ispravno i u celosti razume postavljeni zadatak.
- Objašnjava šta se od konsultanta očekuje.
- Objašnjava značaj i složenost posla.
- Određuje odgovornosti konsultanta i klijenta i opisuje kako će se rukovoditi projektom ili procesom.
- Sprečava nastanak zabune oko onoga što treba da se postigne na kraju.

Opis zadatka predstavlja osnovu za ugovorni odnos sa konsultantom. [to je opis zadatka jasniji i direktniji, utoliko bolje i za klijenta i za konsultanta. Jedino ako je opis zadatka jasan, moguće je vršiti monitoring rada

i preduzimati korektivne akcije ukoliko stvari ne idu kao što je planirano. Mora se, međutim, imati na umu i to da opis zadatka ne može da predvidi baš svaku moguću situaciju. Na primer, može se dogoditi da se neke nepredviđene i neizbežne okolnosti nepovoljno odraze na rezultat rada ili na rokove. Uobičajena pitanja prilikom pisanja opisa zadatka za konsultanta, su:

- Zašto je određena usluga potrebna?
- Koji su očekivani rezultati?
- Koje ciljeve je potrebno ostvariti?
- Koje metode treba da se koriste u radu?
- Koje veštine su potrebne?
- Ko sve treba da bude uključen?
- Koliko će vremena biti potrebno za ostvarenje ciljeva?
- Da li postoji neki rok do koga predviđeni zadatak mora da bude dovršen?
- Mogu li se proizvodi koji treba da nastanu u procesu kvantifikovati?
- Kako će se znati da li je zadatak dobro obavljen?
- Kako će se prikupljati informacije tokom sprovođenja zadatka?
- Koliko će to da košta?

Postoji mnogo različitih načina na koje se može napisati opis zadatka za konsultanta. U narednom popisu data su samo opšta uputstva koja ukazuju na opšte tačke:

- Opis situacije - opšte informacije o kontekstu u kome se nalazi projekat ili zadatak. Ovde se ističu razlozi zbog kojih je zadatak ili projekat važan i pruža se uvid u šire tokove čiji je on deo.
- Svrha - eksplicitno se navodi cilj zadatka ili projekta kao i razlozi zbog kojih je neophodna pomoć sa strane.
- Ciljevi projekta ili zadatka - ovde se navode svi pojedinačni ciljevi i zadaci. Jasnoća u definisanju ciljeva i zadataka zavisi od toga koliko je dobro određen problem analiziran i koji je nivo ekspertize potreban.
- Opis projekta ili zadatka - Ovde se u širokim crtama opisuje zadatak. Daju se podaci o klijentu ili korisnicima projekta ili zadatka, objašnjava se na koga će on imati uticaja i navodi se lokacija za izvršenje zadatka.
- Vremenski okvir - važno je da datum početka i završetka projekta ili zadatka budu jasno navedeni. Ovo je neophodno i zbog budžetiranja (ukupno trajanje, iznos, broj ljudi) kako za klijenta tako i za konsultanta. Najzad, ovo je važno i zbog monitoringa tokom procesa.
- Odgovornost - u cilju dobrog upravljanja i kontrole, neophodno je da se unapred razjasni ko će biti odgovoran i za šta tokom realizacije zadatka ili projekta. Na ovaj način se podstiče odgovor-

nost i sprečava se konfuzija u vezi sa ulogama i odgovornostima konsultanta i lidera tima u organizaciji.

- **Komunikacija** – veoma je važno je da u opisu zadatka budu jasno navedeni kanali komunikacije kao i ko su tim lideri sa obe strane.
- **Nivoi ovlašćenja** - Ovde se navodi ko je odgovoran za koji nivo odlučivanja u organizaciji tako da konsultant može da se obrati pravim ljudima za pojedina pitanja.
- **Potrebne kvalifikacije i iskustva** – potrebno je jasno definisati koja znanja i iskustva su potrebna za realizaciju zadatka. Kompetencije konsultanta podrazumevaju veštine (tehničke kao i one koje se tiču određenih ponašanja), znanja i stavove. Što se preciznije opišu tražene kompetencije, to je lakše konsultantima da sami sebe procene pre nego što prihvate zadatak.
- **Relevantne politike** - često je neophodno konsultantu pružiti uvid u interne politike i procedure, kao i one spoljašnje, koje su bitne za realizaciju projekta ili zadatka. Na ovaj način se omogućava konsultantima da se bolje pripreme.
- **Okvir za realizaciju projekta ili zadatka** - opis očekivane realizacije zadatka ili projekta. To podrazumeva i spisak najvažnijih zadataka koje konsultant treba da obavi. Na osnovu toga, kao i na osnovu opisa ostalih bitnih elemenata projekta, konsultanti treba da kažu na koji način predlažu da rade i koje metode i tehnike će koristiti.
- **Očekivani rezultati** - usmeravanje pažnje na ono što iz menadžment konsalting procesa treba da proizađe, tj. na rezultate (konsalting proizvode). Važno je da se proizvodi tako formulišu da se oni mogu objektivno prepoznati i meriti. Važno je i da se ukaže i na očekivani stepen kvaliteta rezultata ili proizvoda. Ovde se takođe navode najvažniji pokazatelji [18, st.31,32].
- **Plan i mehanizmi za izveštavanje** - U ovom delu navode se različiti tipovi izveštaja koji su potrebni na različitim nivoima realizacije zadatka ili projekta. Kada je u pitanju jednostavniji zadatak, biće dovoljan samo jedan, završni, izveštaj. Komplikovaniji i duži projekti mogu da zahtevaju izveštavanje u određenim intervalima. Važno je da budu precizirani forma i tip izveštaja se očekuje (pisani, usmeni ili oba), u kojim intervalima treba da se podnosi i kome.
- **Cena-budžet** - U najvećem broju slučajeva, organizacija-klijent će odvojiti određenu sumu za posao koji obavlja konsultant. Međutim, to se retko

unapred navodi u opisu zadatka, zbog toga što se očekuje da će se konsultanti ponašati tržišno i ponuditi najbolji mogući kvalitet za ponudenu cenu.

### 3.2. Strategija i strateške sposobnosti

Razumevanje bližeg i daljeg okruženja, u kombinaciji sa sposobnostima organizacije, omogućava formulisane strategije koja popunjava praznine i povećava performanse organizacije [14]. Strategija je skup pravila i odluka koje usmeravaju organizaciono ponašanje i ona je u suštini nematerijalna i apstraktnog je koncepta, koji ne daje direktne i konkretne rezultate u pogledu organizacionih performansi [1, p.31].

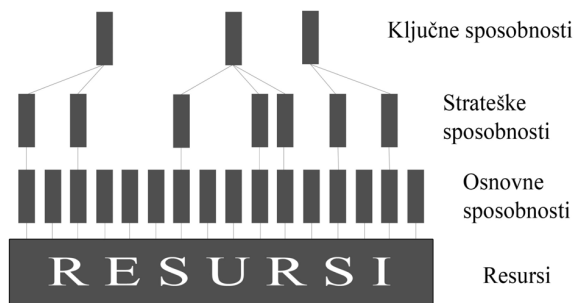
Greiner i Metzger [12, st.7] su definsali menadžment konsalting kao: "... ugovoren i pružen savetodavni servis organizacijama, od strane posebno obučениh i kvalifikovanih ljudi, koji na objektivan i nezavisan način, pomažu organizaciji klijenta, da identifikuje probleme upravljanja, analizira te probleme, i koji preporučuju odgovarajuća rešenja, a takođe pomažu i u implementaciji rešenja." Prema toj definiciji, poslovno savetovanje zahteva specifične sposobnosti i odgovarajući nivo znanja, koji bi omogućili konsultantima da pomognu klijentima da identifikuju i reše probleme upravljanja u svojim organizacijama.

Osnovne poslovne sposobnosti su veštine koje organizacije poseduju a koje joj omogućavaju da obavlja poslovne aktivnosti [14, st.126]. Većina organizacija poseduje brojne osnovne sposobnosti.

Neke od tih sposobnosti imaju veći značaj od drugih. Prema istim autorima, takve poslovne sposobnosti, koje su na višem nivou od osnovnih, nazivaju se strateške sposobnosti i imaju tri specifične karakteristike:

- Predstavljaju vrednosti za kupca,
- Bolje su nego kod većine ostalih konkurenata, i
- Teško se imitiraju ili repliciraju.

Jedinstvena kombinacija određenih strateških sposobnosti, koja se teško imitira, može se nazvati ključna ili noseća sposobnost (core competence) [15]. Odatle se može zaključiti da ključna sposobnost nije prost zbir pojedinačnih sposobnosti, već da je to kombinacija komplementarnih veština i baza znanja ugrađenih u grupi ili timu koji rezultuje sposobnošću da se izvrši jedno ili više ključnih procesa na nivou visokih standarda [13]. Odnos između sposobnosti, strateške sposobnosti i ključnih kompetencija može se predstaviti kao na slici 3.



Slika 3.: Odnos između osnovnih, strateških i ključnih sposobnosti organizacije

Identifikovanjem strateških i ključnih sposobnosti, njihovim usklađivanjem sa okruženjem i uključivanjem u strategiju, organizacija poboljšava svoje performanse i stiče dugoročno održivu konkurentsku prednost.

Simon i Kumar [24, st.366] su analizirali radove osam autora akademskih radova kako bi istražili koje su to zajedničke karakteristike konsaltinga, iznete u tim radovima, koje po mišljenju klijenata, predstavljaju strateške sposobnosti za uspeh menadžment konsaltinga. Iako svaki autor koristi vlastitu terminologiju, bile su prepoznatljive zajedničke karakteristike konsaltinga koje su oni isticali. Na listi sastavljenoj u okviru njihove studije, sve strateške sposobnosti koje su se nalazile u tri ili više radova, bile su uključena u ovaj popis (Tabela 1).

Sposobnost	Br. navoda u literaturi	Autori koji navode sposobnost
Komunikacija klijent-konsultant	7	Bobrow(1998), Bowers and Degler(1999), Czerniawska(1999), Ford(1979), Hegyi-Gioia(1999), Popovich(1995), Riley(1999)
Saradnja i uključenost klijenta	6	Bowers and Degler(1999), Czerniawska(1999), Dowling(1993), Hegyi-Gioia(1999), Popovich(1995), Riley(1999)
Širina osnovnih veština	5	Bowers and Degler(1999), Czerniawska(1999), Dowling(1993), Ford(1979), Popovich(1995)
Tehnička znanja	5	Bowers and Degler(1999), Czerniawska(1999), Dowling(1993), Ford(1979), Popovich(1995)
Definisanje (identifikacija) problema	4	Bobrow(1998), Bowers and Degler(1999), Ford(1979), Hegyi-Gioia(1999)
Integritet i poštenje	4	Bobrow(1998), Bowers and Degler(1999), Hegyi-Gioia(1999), Ford(1979)
Sposobnost da shvate klijenta	3	Bobrow(1998), Bowers and Degler(1999), Riley(1999)
Marketing	3	Bobrow(1998), Bowers and Degler(1999), Czerniawska(1999)
Postavljanje razumnih očekivanja	3	Bobrow(1998), Ford(1979), Hegyi-Gioia(1999)

Tabela 1.: Strateške sposobnosti, sa aspekta klijenata, koje vode ka uspehu menadžment konsaltinga - analiza akademske literature

### 3.3. Merenje uspešnosti menadžment konsaltinga

Ukoliko konsultant daje neadekvatne savete, konsekvence po klijenta mogu biti različite, od usporenog tempa rasta, izazivanja krizne situacije, pa sve do samog bankrota preduzeća. Mnoge negativne posledice neefektivnog konsaltinga mogu se preduprediti ukoliko se preduzmu odgovarajući koraci za prethodno, ali i tekuće procenjivanje efekata konsalting angažmana.

Potreba za merenjem uticaja menadžment konsaltinga na performanse organizacije, dovela je do zaokre-

ta u shvatanju menadžment konsaltinga. Konsalting zasnovan na aktivnostima, zamenjen je konsaltingom zasnovanim na rezultatima, kao što je dato u tabeli 2. [22]. Konsalting intervencije su povezane sa specifičnim poslovnim potrebama preduzeća, pri čemu se konsalting posmatra kao merljiva varijabla koja bi trebalo da ima određeni uticaj na performanse preduzeća. U slučaju da su rezultati angažovanja konsultanata nepoznati, najdirektnija posledica po preduzeće je da se dragocena sredstva preduzeća troše bez mogućnosti kontrole.

Konsalting zasnovan na aktivnostima	Konsalting zasnovan na rezultatima
Nije definisana poslovna potreba za konsalting intervencijom	Intervencija povezana sa specifičnim poslovnim potrebama
Ne vrši se procenjivanje performansi	Vrši se efektivno procenjivanje performansi
Nema specifičnih i merljivih ciljeva	Definisani su specifični i merljivi ciljevi
Ne ulažu se naponi u pripremu učesnika konsultantskog procesa da ostvare rezultate	Rezultati/očekivanja se komuniciraju stejholderima/učesnicima
Ne ulažu se naponi da se obezbedi radno okruženje koje će podržati implementaciju	Poslovno okruženje se priprema da podrži implementaciju
Ne ulažu se naponi u stvaranje partnerstva sa ključnim menadžerima	Uspostavlja se partnerstvo sa ključnim menadžerima i klijentima
Nema merenja rezultata niti cost-benefit analize	Mere se rezultati i vrši se cost-benefit analiza
Planiranje i izveštavanje o konsultantskoj intervenciji je fokusirano na inpute	Planiranje i izveštavanje o konsultantskoj intervenciji je fokusirano na outpute

Tabela 2. Konsultantske paradigme zasnovane na aktivnostima i rezultatima

#### 4. Analiza rezultata istraživanja

Većina intervjuisanih klijenata bilo je iz većih gradova (Beograd, Novi Sad, Niš, Kragujevac, Subotica, ...). Uglavnom svi imaju određena mišljenja o angažovanju konsultanata, uprkos činjenici da ih (trenutno) ne angažuju. Jedan deo klijenata, imao je još ranije ozbiljnih iskustava u angažovanju konsultanata, sa različitim rezultatima.

Delatnost u kojoj su klijenti bili zastupljeni varirala je od trgovine, proizvodnje, građevine, do turizma i hotelijerstva, itd.

Oblasti poslovanja, za koji su (ili bi) klijenti angažovali konsultanta, takođe su prilično široka, od informacionih tehnologija, finansijskog i poreskog konsaltinga, marketinga, do strateškog konsaltinga, obuke i razvoja, organizacionih promena, itd.

Rezultati ovog istraživanja pokazuju da klijenti imaju veoma različite razloge da angažuju konsultante, ali isto tako i mnogo nejasnoća i nesigurnosti u tom pogledu. Međutim, može se zaključiti da je svima zajedničko da u prvom redu traže opipljiv rezultat od angažovanja (i troška) konsultanata. Zajednički stav (potencijalnih) klijenata jeste taj da očekuju da fokus konsultanta treba da bude na potrebama klijenta.

##### 4.1. Razlozi za angažovanje konsultanata

Kao rezultat sprovedenog istraživanja, izdvojen je set glavnih razloga za angažovanje konsultanata. Prema značaju koji klijenti pridaju pojedinim razlozima za angažovanje konsultanata, izdvojeno je sedam najčešćih razloga:

1. Potreba za brzim rešavanjem problema;
2. Potreba za novim, savremenim rešenjima;

3. Potreba za dodatnom pomoći ili resursom;
4. Potreba za nezavisnim i objektivnim savetom;
5. Postizanje ili održavanje konkurentnosti;
6. Nedovoljno osoblja za realizaciju određenog projekta;
7. Nedovoljna stručnost u svojoj organizaciji (in-house).

Dva razloga dominiraju u odnosu na ostale, a to su potreba za brzim i potreba za savremenim rešenjima. Takođe je indikativno da klijentima najmanje nedostaje stručnost unutar sopstvene organizacije. Da li je to stvarno tako ili klijenti još uvek ne prepoznaju ulogu i značaj stručnosti u domenu menadžmenta, predstavlja vrlo zanimljivu temu za neka buduća istraživanja.

Navedeni razlozi, posmatrano u celini, ukazuju na to da klijenti, kada žele da angažuju konsultanta, traže nešto što iz nekog razloga ne mogu da urade sami u vlastitoj firmi. Oni su tada u izvesnoj meri u stanju zavisnosti i ranjivosti. Stoga konsultanti treba da imaju veoma izraženu etičku obavezu prema svojim klijentima:

- moraju postaviti interese klijenta na prvo mesto;
- moraju obezbediti istinsku korist za klijenta, i
- ne smeju zloupotrebiti poverenje klijenata.

Sublimiranjem svih razloga zbog kojih klijenti angažuju konsultante, može se potvrditi ranije definisan zajednički zahtev za konsultanta, koji je Bergholz [2, st.29-33] formulisao u ime svih klijenata: *"Pomozite mi, ili mi pokažite kako da unapredim poslovanje svoje firme. Ja znam da vi imate znanja koja ja nemam. Ne mogu da vas pitam direktno, ali vi možete pronaći odgovarajuća rešenja, a bez ugrožavanja mog samopoštovanja. Vaše povratne informacije i saveti mogli bi biti korisni. Ja računam na vas da ćete naći efektivne načine da mi ih dostavite ... "*

## 4.2. Strateške sposobnosti konsultanata - sa aspekta klijenta

U pregledu literature u (Tabela 1.) prikazane su određene strateške sposobnosti konsultanata, identifikovane od strane klijenata. Međutim ta istraživanja su rađena 2000-te godine i to na uzorku od 500 top firmi u Australiji. Ti rezultati su ipak poslužili kao polazna osnova za ovo istraživanje. U tranzicionim poslovnim okolnostima kakve su u Srbiji, a na uzorku malih i srednjih preduzeća, odnosno preduzetnika, rezultati su nešto drugačiji i subjektivniji.

Kao konačan rezultat istraživanja i analize, identifikovano je dvanaest strateških sposobnosti, koje su klijenti, tj. vlasnici i menadžeri malih i srednje velikih firmi, identifikovali kao važne za uspeh konsaltinga. Te sposobnosti su:

1. Inovativnost i kreativnost
2. Integritet i poštenje
3. Racionalnost
4. Uspešno rešavanje problema
5. Stručnost
6. Sposobnost identifikacije problema/šansi
7. Klijent-konsultant komunikacija
8. Kvalitet usluge
9. Objektivnost
10. Dodavanja vrednosti organizaciji klijenta
11. Poznavanje poslovnog ambijenta
12. Sopstvena uspešnost konsultanta

Vidi se da su tri najvažnije identifikovane strateška sposobnosti inovativnost, poštenje i racionalnost. To u potpunosti korespondira sa potrebom i željom klijenata za brzim i savremenim rešenjima, što su najvažniji razlozi za angažovanje konsultanata.

Istovremeno, mada to nije od presudnog značaja za klijenta, jasno je istaknuta sposobnost konsultanta da reši sopstvene probleme, odnosno da sebe učini uspešnim. Klijenti jednostavno nemaju poverenja u konsultanta ukoliko se on nije dokazao na sopstvenom primeru.

## 4.3. Pokazatelji uspešnosti konsaltinga iz perspektive klijenata

U praksi, klijent koji se odluči da koristi usluge profesionalnih poslovnih savetnika, na veoma brz i jednostavan način može da proceni da li je konsultant u stanju da uradi ono što se od njega očekuje. To radi tako da angažuje konsultanta/e na malim projektima, sa malo rada i malo sredstava, pa ukoliko bude zadovoljan rezultatima saradnja se nastavlja i proširuje. Dakle, konsalting ni u kom slučaju nije "prodaja magle".

To može da se uradi samo jednom. Postoje brojni faktori na osnovu kojih klijenti prosuđuju da li je konsalting usluga uspešna, bez obzira da li se radi o "pilot" projektu, malom ili pak većem menadžment konsalting angažmanu. Klijenti smatraju da su glavni pokazatelji odnosno indikatori uspešnosti menadžment konsaltinga: pravovremenost pružanja usluga i postizanje dogovorenih ciljeva. Pokazatelj kojem klijenti pridaju ponajmanji značaj jeste implementacija predloženih rešenja. Tačnije, sa porastom broja zaposlenih, raste i značaj ovog indikatora. Kao pokazatelji uspešnosti menadžment konsalting usluge, (potencijalni) klijenti iz sektora MSPP, uglavnom ističu:

1. Pravovremenost pružanja usluga
2. Postizanje dogovorenih ciljeva
3. Zadovoljstvo klijenta
4. Postizanje merljivih finansijskih rezultata
5. Ponašanje zaposlenih u organizaciji klijenta
6. Implementacija preporučenih rešenja

Može se videti da su navedeni finansijski i nefinansijski pokazatelji uspeha. To je saglasno sa literaturom [16] koja sugerišu izbalansirano merenje uspeha, a ne samo finansijska merenja. Stoga je svaka pojedinačna

Menadžment konsalting	Pokazatelji uspešnosti:					
	Pravovremenost pružanja usluga	Postizanje dogovorenih ciljeva	Zadovoljstvo klijenta	Postizanje merljivih finansijskih rezultata	Ponašanje zaposlenih u organizaciji klij.	Implementacija preporučenih rešenja
<b>Strateške sposobnosti:</b>						
Inovativnost i kreativnost			•		•	•
Integritet i poštenje		•	•		•	•
Racionalnost	•	•		•		
Uspešno rešavanje problema		•		•		
Stručnost	•	•		•		
Sposobn. identif. problema/šansi	•	•	•	•		
Klijent-konsultant komunikac.			•		•	
Kvalitet usluge		•		•		•
Objektivnost		•	•	•		
Dodav. vrednosti. organ. klijenta		•		•	•	
Poznavanje poslovnog ambijenta	•	•				
Sopstvena uspešnost konsultanta			•		•	

strateška sposobnost stavljena u odnos prema svakom od pokazatelja uspešnosti. Rezultat je da većina strateških sposobnosti imaju uticaja i na finansijske i na nefinansijske pokazatelje.

## 5. Zaključak

Evidentno je da su korisnici usluga menadžment konsaltinga u Srbiji skoncentrisani u većim gradovima i da su iz raznih oblasti poslovanja. Takođe, vrlo je širok dijapazon oblasti za koje oni angažuju konsultante. Mnogo je više potencijalnih klijenata, tj. onih koji imaju određene potrebe, ali još uvek se nisu odlučili da angažuju savetnike, uglavnom zbog toga što im ova vrsta usluga izgleda previše mistifikovana. Menadžment konsalting usluge nisu u dovoljnoj meri dostupne u manje razvijenim sredinama, što utiče na sporiji razvoj malih, pretežno proizvodnih, preduzeća i preduzetnika u tim sredinama.

Ovo istraživanje pokazuje da konsultanti treba da poseduju multidisciplinarne veštine, da budu kompetentni, kreativni i da imaju odlične ljudske osobine. U uspešnom menadžment konsaltingu, mora da bude operacionalizovano i implementirano što više strateških sposobnosti. U krajnjem ishodu, te sposobnosti kroz pruženu uslugu konsaltinga, utiču na bar jedan, a obično na više pokazatelja uspešnosti. U praksi, nakon donošenja odluke o angažovanju konsultanta, klijentove pretpostavke i zahtevi pretvaraju se u očekivanja. Zbog toga je vrlo važna sposobnost konsultanta da ispravno shvati klijenta i da što preciznije ispuni njegova očekivanja.

Što je preduzeće klijenta manje, u većoj meri je prisutan preduzetnički duh i stil rukovođenja, tako da se sa sigurnošću može reći da su vlasnici i menadžeri malih i srednjih preduzeća – preduzetnici. Njih karakteriše odlučnost i brzo donošenje odluka, tako da oni u prvi plan ističu potrebu za konkretnim i brzim rešenjima. Svesni brzih promena poslovnog ambijenta, očekuju da ponuđena poslovna rešenja budu savremena i kreativna. Zbog svega toga klijenti preferiraju konsultante koji su brzi, precizni, inovativni, racionalni, poštjeni i stručni.

Vreme je ključni faktor i kao pokazatelj uspešnosti konsalting usluge. Za klijenta, pravovremenost pružanja usluge, uz postizanje dogovorenih ciljeva, nalazi se na vrhu liste kriterijuma uspešnosti menadžment konsalting usluge.

Uočljivo je još nešto. Klijenti ne žele konsultante koji nisu uspešni i koji se nisu ostvarili na ličnom planu. Moglo bi se reći da neuspeh smatraju zarazom. Stoga

se imidž, status i reference konsultanta smatraju vrlo važnim sa aspekta klijenata. Izuzetak su ključni konsultanti. Menadžment konsalting, kao složen i suptilan odnos između savetnika i klijenta, zasniva se na obostranoj korektnosti i korisnosti, a rezultat je obostranog poverenja. Klijenti mogu da angažuju više konsultanata za specifične delove projekata, međutim, oni žele da izgrade dugoročne poslovne veze najčešće sa jednim, a ponekad i sa više ključnih konsultanata. Ovi konsultanti su potrebni klijentima da bi im pomogli da sagledaju celovitu sliku svog poslovanja, da budu prisutni u dužem periodu i da preuzmu deo odgovornosti za poslovanje klijenta. Ovde se primećuje određena sličnost sa lekarom opšte prakse, koji ne gubi svoju ulogu, iako ljudi sve više koriste usluge specijalista za svoje zdravstvene potrebe. Uloga ključnih konsultanata je takva da svojim savetom u različitim situacijama pomognu klijentu da donese ispravnu odluku. Ove savetodavne usluge ne moraju biti posebno skupe. One zahtevaju zrelost, predviđanje i empatiju konsultanta, više nego velike administrativne procedure.

U ovom momentu, dosta je uočljiv raskorak između pristupa konsultanata merenju uspeha svoga rada, u odnosu na pristup koji imaju klijenti prema merenju uspešnosti tih istih usluga. To ne znači da konsultanti evaluaciju vrše pogrešno, već da je potrebno još više da vode računa o tome šta klijenti traže i očekuju od usluga koje su kupili. Istovremeno, što je veći izbor među alternativnim pružaocima konsalting usluga, to će konsultanti biti više uvidavni prema klijentu i povoljniji sa cenom, a klijenti će biti upoznatiji sa tim šta mogu i treba da očekuju za tu cenu. Obzirom da se odnos tržišne snage pomera od konsultanata prema njihovim klijentima, obe strane treba da redefinišu svoje uloge i pristupe. Za konsultante, to je strateški zadatak i pitanje opstanka.

## LITERATURA

- [1] Ansoff, H.I., *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, Nj., 1984.
- [2] Bergholz, H., *Do more than fix my company*, Journal of Management Consulting, November, Vol. 10 No. 4, pp. 29-33, 1999.
- [3] Buono, A.F. et al. *Management Consulting: Introducing the Client*, Scandinavian Journal of Management, Volume 22, Issue 2, p.186-187, 2006.
- [4] Buono, A.F., *Developing Knowledge and Value in Management Consulting*, Greenwich, Conn. : Information Age Publishing, 2002.
- [5] Buono, A.F., *Creative Consulting: Innovative Perspectives on Management Consulting*, Greenwich: Information Age Publishing, 2004.



- [6] Clark, T., *Managing Consultants, Consultancy as the Management of Impressions*, Open University Press, Buckingham, 1995.
- [7] Czerniawska, F., *The Trusted Firm: How Consulting Firms Build Successful Client Relationships*, John Wiley & Sons, Chichester, England, 2007.
- [8] Easley, C.F. J., Harding, C.F., *Client vs consultant*, Journal of Management Consulting, November, Vol. 10 No. 4, p.3-8, 1999.
- [9] Fincham, R. *The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change*, Journal of Management Studies, 36(3): 331-351, 1999.
- [10] Fincham, R., & Clark, T., *Critical Consulting*, Oxford: Blackwell Business, 2002.
- [11] Gladwell, M., *The talent myth - Are smart people overrated?*, The New Yorker, July 22, p.28, 2002.
- [12] Greiner, L.E. and Metzger, R.O., *Consulting to Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nj., 1983.
- [13] Hamel, G., Prahalad, C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- [14] Hubbard, G., Pocknee, G., Taylor, G.A., *Practical Australian Strategy*, Prentice-Hall, Sydney, 1997.
- [15] Javidan, M. *Core competence: what does it mean in practice?*, Long Range Planning, Vol. 31 No. 1, pp. 60-71, 1998.
- [16] Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The balanced scorecard measures that drive performance*, Harvard Business Review, January-February, pp. 71-9, 1992.
- [17] Kipping, M. & Engwall, L., *Management Consulting. The Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford University Press, Oxford, 2002.
- [18] Kumar, V., Simon, A. and Kimberley, N., *Strategic capabilities which lead to management consulting success*, Management Decisions, Vol. 38 Nos 1 and 2, pp. 24-35, 2000.
- [19] McKenna, C., *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*, Cambridge University Press, Cambridge, U.K., 2006.
- [20] Monteleone, F., *Anyone need a consultant?*, Computerworld, 31 January, Vol. 34 No. 5, p. 52, 2000.
- [21] Niewiem, S., Richter, A., *The Changing Balance of Power in the Consulting Market*. Business Strategy Review, Spring, Vol. 15 Issue 1, p8-13, 2004.
- [22] Philips, J., *The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects*, McGraw-Hill Companies Inc., New York, 2000.
- [23] Schein, E.H., *The concept of 'client' from a process consultation perspective*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 10 No. 3, pp. 202-216, 1997.
- [24] Simon, A., Kumar, V., *Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success*, Management Decision, 39/5, p.362-372, 2001.
- [25] Simon, G.A., *What to share?*, Journal of Management Consulting, November, Vol. 9 No. 4, p.79, 1997.
- [26] Sturdy, A., *The Consultancy Process - an Insecure Business*, Journal of Management Studies, 34(3): 389-413, 1997.
- [27] <http://www.feaco.org/en/index-action-marketInformation.html>