

**ИНСТИТУТ ЗА ЕКОНОМИКУ ПОЉОПРИВРЕДЕ
БЕОГРАД**

Др Бранко Михаиловић

**РАЗВОЈ КОНСУЛТАНТСКИХ УСЛУГА У СРБИЈИ И
ЊИХОВ УТИЦАЈ НА ПЕРФОРМАНСЕ ПРЕДУЗЕЋА
У АГРОКОМПЛЕКСУ**

Монографија

Београд, 2011.

ИНСТИТУТ ЗА ЕКОНОМИКУ ПОЉОПРИВРЕДЕ БЕОГРАД

РАЗВОЈ КОНСУЛТАНТСКИХ УСЛУГА У СРБИЈИ И ЊИХОВ УТИЦАЈ НА ПЕРФОРМАНСЕ ПРЕДУЗЕЋА У АГРОКОМПЛЕКСУ

Монографија

Уредник:

Проф. др Драго Цвијановић, директор

Рецензенти:

Проф. др Милан Милановић

Проф. др Зорица Васиљевић

Проф. др Драго Цвијановић

Издавач:

Институт за економику пољопривреде, Београд
Волгина 15, Београд, тел: (011) 29-72-858, факс: (011) 29-72-848
За издавача: Проф. др Драго Цвијановић, директор

Лектура

Драгиша Стојановић

Штампа:

ДИС ПУБЛИЦ Д. О. О. Београд
Београд, Браће Јерковића 111-25, тел – факс (011) 39-79-789

Тираж: 500

ИСБН 978-86-82121-93-0

Штампање монографије је у целини финансирано од стране Министарства просвете и науке Републике Србије.

Предговор

Овај рад је допуњен текст докторске дисертације коју сам, под насловом "Развој консултантских услуга у Србији и њихов утицај на перформансе предузећа у агрокомплексу", одбранио 26. јануара 2010. на Факултету за менаџмент у Ваљеву, Мегатренд Универзитета у Београду, пред Комисијом у саставу: проф. др Милан Милановић, проф. др Зорица Васиљевић и проф. др Драго Цвијановић.

Члановима Комисије изражавам захвалност на добронамерним и корисним примедбама, које су допринеле да проучавану материју боље сагледам и изложим. Посебно сам захвалан проф. др Милану Милановићу, мом ментору, који је имао пуно разумевања за моја интересовања, пруживши ми подршку у избору теме, а при њеној обради дискретним саветима сигурно водио ка правом исходшту.

Одлука да се прихватим разматрања и истраживања у оквиру теме која је наслов ове монографије произашла је, пре свега, из мог професионалног интересовања и ангажмана, бављења проблематиком консултантског тржишта и агрокомплекса Србије већ више година. Задовољавајући своју радозналост сагледавањем и проучавањем различитих аспеката и појава из ове области, уобличавао сам сазнања парцијално, проверавајући их и излажући суду стручне јавности у облику више радова, публикација и расправа.

Околности под којима се спроводи транзиција у Србији и начин на који се реализује приватизација и друге пропратне радње уносе сумњу у то да развој консултантских услуга иде логичким током, односно, да је по природи исти или сличан ономе који прати економије земаља у окружењу. Због тога се, у изради овог рада, пошло чак од четири посебне хипотезе, како би се свеобухватно приступило егзактном истраживању.

Избор хипотеза и њихова формулација темеље се на подацима до којих се дошло консултацијом доступне литературе и обелодањених података, уважавањем уочених искустава земаља Централне и Југоисточне Европе, логичним промишљањем. Међутим, у Србији, повремено бар, понешто и није ишло уобичајеним током. Србија, у неким својим периодима историје, евидентно је, следила је неку своју логику, понекад на корист, понекад на сопствену штету. Нешто слично се десило, изгледа, и у

најновијој историји – па и када је у питању транзиција, приватизација итд., развој консултантског тржишта. У Србији, од 2000-те године, консалтинг је постао веома актуелан.

Србија, из објективних али и субјективних разлога, касни са транзицијом те, у намери да ухвати корак са осталим земљама, убрзано приватизује друштвену имовину, често врло неспретно, понекад недовољно контролисано и под, најблаже речено, нејасним околностима.

Пратећи ефекат тих процеса је неминовно нагли развој консултантских услуга. Природно је да ће консалтинг бити сличан ономе што се дешава у привреди: интензиван, агресиван, готово неконтролисан, па није чудо што је неретко и вулгаризован. Међутим, сходно започетим економским реформама, развој тржишта консултантских услуга је у директној зависности од тока процеса транзиције и реструктурирања домаћих предузећа.

О тешкоћама на које сам наилазио при изради ове монографије (а било их је доста: примена факторске анализе, процена утицаја консалтинга, прикупљање емпиријских података, одређивање евалуационог периода, итд.), не бих много говорио овом приликом.

Монографија представља део резултата 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.

На крају ми само остаје да се захвалим свима онима који су ми на било који начин помогли да ово истраживање изведем до краја и уобличим на овај начин, пре свега менаџерима консултантских организација и предузећа агрокомплекса, а посебно Министарству просвете и науке Републике Србије, које је, поред истраживачког рада, финансирало и штампање монографије.

Аутор

Бранко Михаиловић

САДРЖАЈ

Апстракт.....	9
Abstract.....	10
I ДЕО – УВОД.....	11
II ДЕО – МЕТОДОЛОШКО-ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИР..	16
2.1. ПРЕДМЕТ И ЦИЉ РАДА.....	16
2.2. ХИПОТЕЗЕ ИСТРАЖИВАЊА.....	18
2.3. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ.....	20
2.4. МЕТОДЕ КОЈЕ СУ ПРИМЕЊЕНЕ У ИСТРАЖИВАЊУ	24
2.5. ОЧЕКИВАНИ РЕЗУЛТАТИ И НАУЧНИ ДОПРИНОС.....	26
III ДЕО – КОНСУЛТАНТСКЕ УСЛУГЕ.....	29
3.1. ПРИРОДА И ЗНАЧАЈ КОНСУЛТАНТСКИХ УСЛУГА.....	29
3.1.1. Појам консултантских услуга.....	29
3.1.2. Значај консултантских услуга.....	31
3.1.3. Облици консултантских услуга.....	32
3.1.4. Методологија пружања консултантских услуга.....	33
3.2. ИСТОРИЈАТ КОНСУЛТАНТСКИХ УСЛУГА.....	36
3.2.1. Историјат менаџмент консалтинга у свету.....	36
3.2.2. Историјат менаџмент консалтинга у Србији.....	38
3.3. ТРЕНДОВИ РАЗВОЈА КОНСУЛТАНТСКИХ УСЛУГА.....	42
3.3.1. Трендови развоја консултантских услуга у Европској унији.....	42
3.3.2. Неки показатељи развоја консултантских услуга у Србији.....	49
IV ДЕО – РАЗВОЈ ПОНУДЕ КОНСУЛТАНТСКИХ УСЛУГА У СРБИЈИ.....	55
4.1. СТРУКТУРА ПОНУДЕ КОНСУЛТАНТСКИХ УСЛУГА.....	55
4.1.1. Приватне консултантске организације.....	56
4.1.2. Научноистраживачке организације.....	58
4.1.3. Међународне институције.....	61

4.1.4. Агенције за развој малих и средњих предузећа.....	64
4.1.5. Привредне коморе.....	65
4.1.6. Емпиријско истраживање понуде консалтинга.....	68
4.2. ФАКТОРИ РАЗВОЈА КОНСУЛТАНТСКИХ УСЛУГА.....	71
4.2.1. Регулаторни и институционални фактори.....	71
4.2.2. Остали макроекономски фактори.....	75
4.2.3. Фактори на нивоу предузећа.....	80
4.2.4. Статистичка анализа фактора развоја консултантских услуга у Србији.....	83
4.3. ОРГАНИЗАЦИЈА КОНСУЛТАНТСКИХ АКТИВНОСТИ.....	91
4.3.1. Анализа пословне понуде консултантских услуга у Србији.....	91
4.3.2. Структура консултантске организације.....	98
4.3.3. Модели плаћања консултантских услуга у Србији.....	99
4.4. АНАЛИЗА ПОНУДЕ КОНСУЛТАНТСКИХ УСЛУГА ЗА МАЛА И СРЕДЊА ПРЕДУЗЕЋА.....	102
4.4.1. Консалтинг подршка развоју малих и средњих предузећа у Србији.....	103
4.4.2. Консалтинг у изради бизнис плана предузећа.....	105
4.4.3. Услови и ефекти умрежавања малих консултантских организација.....	110
4.4.4. Консалтинг и друштвено одговорно пословање малих и средњих предузећа.....	125
V ДЕО – АНАЛИЗА ТРАЖЊЕ КОНСУЛТАНТСКИХ УСЛУГА У АГРОКОМПЛЕКСУ СРБИЈЕ.....	133
5.1. КОНСУЛТАНТСКЕ УСЛУГЕ У АГРОКОМПЛЕКСУ СРБИЈЕ.....	133
5.1.1. Стање и тенденције у агрокомплексу Србије.....	133
5.1.2. Инвестициона улагања у сектору примарне пољопривреде и прехранбене индустрије.....	138
5.1.3. Природа тражње за консултантским услугама у агрокомплексу Србије.....	146
5.1.4. Оцена утицаја консултантских услуга на перформансе предузећа у агрокомплексу Србије.....	148

5.2. ВРСТЕ ПОСЛОВНИХ ПРОБЛЕМА У ПРЕДУЗЕЋИМА АГРОКОМПЛЕКСА СРБИЈЕ.....	157
5.2.1. Корективни проблеми.....	159
5.2.2. Прогресивни проблеми.....	162
5.2.3. Креативни проблеми.....	164
5.3. ОЦЕНА ТРАЖЊЕ ЗА КОНСУЛТАНТСКИМ УСЛУГАМА У АГРОКОМПЛЕКСУ СРБИЈЕ.....	167
5.3.1. Степен и структура коришћења консултантских услуга.....	167
5.3.2. Развој тражње за консултантским услугама као детерминанта перспективе сектора консалтинга.....	169
5.3.3. Модели финансирања консултантских услуга.....	171
5.4. КРИТЕРИЈУМИ ИЗБОРА КОНСУЛТАНАТА У АГРОКОМПЛЕКСУ СРБИЈЕ.....	173
5.4.1. Професионални интегритет.....	175
5.4.2. Професионална компетентност.....	179
5.4.3. Цена консултантске услуге.....	187
5.4.4. Остали критеријуми избора консултаната.....	190
VI ДЕО – ТЕОРИЈСКЕ ПРЕТПОСТАВКЕ ЗА ПРОЦЕНУ УТИЦАЈА КОНСУЛТАНТСКИХ УСЛУГА НА ПЕРФОРМАНСЕ ПРЕДУЗЕЋА.....	196
6.1. ПОСТАВКА ПРОБЛЕМА МЕРЕЊА КОНСУЛТАНТСКОГ УЧИНКА.....	196
6.1.1. Потреба за процењивањем консултантског учинка – перспективе консултаната и клијента.....	196
6.1.2. Почетна анализа и планирање као кључни фактори успешне евалуације консултантског учинка.....	198
6.2. МЕРЕЊЕ ПЕРФОРМАНСИ У КЉУЧНИМ ОБЛАСТИМА....	202
6.2.1. Мерење реакције и степена задовољења корисника консултантских услуга.....	202
6.2.2. Процена вештина и знања стечених током консалтинг интервенције.....	206
6.2.3. Оцена ефикасности имплементације консултантске услуге.....	215
6.2.4. Процењивање пословног утицаја.....	218

6.2.5. Калкулација и анализа ROI (Return of investment)	221
6.2.6. Процена и анализа нефинансијских користи од консултантских услуга.....	224
6.3. КЉУЧНИ ПРИСТУПИ У МЕРЕЊУ КОНСУЛТАНСКОГ УЧИНКА.....	227
6.3.1. Изоловање утицаја консалтинга од осталих фактора.....	227
6.3.2. Потреба за feedback-ом и презентовањем резултата клијенту.....	231
VII ДЕО – ЗАКЉУЧЦИ.....	233
ПРИЛОЗИ.....	248
ЛИТЕРАТУРА.....	267
РЕЦЕНЗИЈЕ.....	280

РАЗВОЈ КОНСУЛТАНТСКИХ УСЛУГА У СРБИЈИ И ЊИХОВ УТИЦАЈ НА ПЕРФОРМАНСЕ ПРЕДУЗЕЋА У АГРОКОМПЛЕКСУ

Апстракт

Како је сазревало уверење, засновано на релевантним чињеницама до којих се долазило у предистраживању, да је консалтинг за Србију, поготову за њен агрокомплекс, у овом тренутку њеног преображаја једно од најважнијих питања, а да је, при том, бременито противуречностима, неспретностима актера, недореченостима и другим недостацима, тако се наметала одлука да се једним озбиљнијим и обухватнијим радом, утемељеним на егзактном истраживању, дође до релевантних сазнања или истине о стању консултантског тржишта у Србији и њеном агрокомплексу.

Хронологија истраживања у раду је следећа: током 2006. и 2007. године реализовано је деск истраживање консалтинга и агрокомплекса у Србији. Затим је у 2008. години извршено емпиријско истраживање, те су, на крају, у 2009. години сумирани резултати укупног истраживања. Истраживачка радозналост, наравно, није једини виновник таквог подухвата. Сумња да стање како се описује и ствара преовлађујуће уверење није прецизно одређено – додатно је подстакла изазов, а одређена корист од таквог рада, посебно за агрокомплекс у Србији, коначно је превагнула да се приступи истраживању овако комплексног питања.

С таквим амбицијама, сачињен је упитник (приложен је у одељку *Прилози*) помоћу кога су анкетиране консултантске организације које делују у Србији и предузећа агрокомплекса. Анкетни лист је конципиран тако да пружи довољно података за обраду теме, али је било и више питања која излазе из оквира задатог. Одговори на њих значајни су за шире упознавање ове проблематике, поготову оне која се односи на агрокомплекс, па ће се подаци до којих се дошло на овај начин само делимично користити, али та сазнања уливају додатну сигурност при дефинисању ставова о стању у овој области.

Кључне речи: консултантске услуге, агрокомплекс, перформансе, фактори развоја.

DEVELOPMENT OF CONSULTING SERVICES IN SERBIA AND THEIR INFLUENCE ON COMPANY PERFORMANCES IN AGROCOMPLEX

Abstract

Since the opinion, based on relevant facts in prereseaches, that consulting for Serbia and especially for its agrocomplex, at the moment of Serbia transformation, is one of the most important tasks, and that is, at the same time burdened with contradictions, actors clumsiness and other disadvantages. consequently, a decision for more serious, wider , based on exact researches, work has being made in order to get relevant information or truth about the situation of Serbia consulting market and its agrocomplex.

Chronology of work research is next: during the year of 2006. and 2007. Serbia consulting and agrocomplex desk research was realised. Then, in 2008., was new empiric research, and at the end, in 2009. the results of research were summarized. Research curiosity, is not the only arcitect of such project. The doubt that creation and description of majority belief is not precisely determined, stimulated the challenging, and the use of such work, especially for Serbia agrocomplex, finally turned the scale to approach to research of such complex issues.

With such ambitions, the questionnaire was made (attached in the *Attachments*), by which the consulting organizations that operate in Serbia and agrocomplex companies were surveyed. The survey is designed to provide enough information for subject process, but there also more issues that overcome the given. The answers to them are important for the wider introduction of this issue, especially one that relates to the agrocomplex, and the information that came this way will only be partially used, but such information brings additional security when defining the attitudes about the situation in this area.

Key words: consulting services, agrocomplex, performance, development factors.

І ДЕО – УВОД

Тему за овај рад наметнуле су, између осталог, најновије прилике у Србији, у њеној привреди, посебно у аграру. Наиме, српска привреда се нашла прилично затечена, готово сасвим неспремна за оно што ју је неминовно чекало у периоду транзиције кроз коју је започела да пролази. Многе околности су битно утицале на њено урушавање, о којима овде неће бити разматрања, а тек зачето, више у наговештају консултантско тржиште, недовољно развијено, није могло да прихвати нарастајући терет, па су лутања у тражењу исходишта за стабилизацију и развој у новим условима била утолико већа.

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 постигле, и велике и познатије фирме светског гласа на развијеном тржишту Европе унајмљују познате консултантске куће у испомоћ, издвајајући за то знатна средства. Тим путем неминовно је морала да крене и српска привреда, јер је то једини пут који је води прикључењу привреди европске заједнице, а то значи опстанку, стабилизацији и развоју.

Али, 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 коренитих 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.

У земљама Западне Европе консултантске услуге су се развијале деценијама уназад, те су данас активне бројне консултантске организације које се међусобно разликују по моделу финансирања, организованости и процесу консалтинга. Ипак,

тржиште консултантских услуга је врло атипично, са великим бројем малих консултантских организација и изразито малим бројем великих компанија. Имајући у виду остала тржишта која су у доброј мери дефинисана, консултантско тржиште је подложно континуираним променама, што је природно с обзиром на специфичност послова које обавља и преке потребе да стално истражује нове облике организовања и буде корак испред праксе.

Изложеност консултантских организација разноврсним комбинацијама пословних околности и искуствима различитих компанија омогућили су да акумулирају драгоцено знање и пословно искуство. Њихов циљ је да буду континуирано обавештене и да држе корак са иновацијама у домену теорије, концепата, метода и система менаџмента. Целокупни консултантски “know-how” и пословне идеје, које су резултат пословног искуства и истраживања, стоје предузетницима и менаџерима на располагању у циљу спровођења разних иницијатива, иновација и побољшања у великом броју области и функција пословања.

Консалтинг је током последње две декаде имао веома убрзан развој. Према највећем броју процена, предвиђа се да ће сваке наредне године стопа раста консултантског сектора на глобалном нивоу износити 15 до 20%. Било да је реч о реструктурирању, системима имплементације, развоју запослених, променама пословних процедура, куповини других компанија, или лансирању нових производа услуга - консултантска подршка ће бити неопходна у различитим формама.

Земље Југоисточне Европе имају различиту зрелост консултантског тржишта, чији је интензиван развој почео тек 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.

Компаративном анализом, у овом раду, сагледаће се досадашњи развој консултантских услуга у Европској унији, при чему ће акценат бити на: тржишним кретањима, сервисним линијама консултантских услуга, анализи консалтинга у појединим земљама Европске уније с крајњим циљем да се укаже на консултантске услуге као на фактор који утиче на перформансе предузећа.

Према FEACO проценама (Европска федерација менаџмент консалтинг асоцијација) најзначајнији покретачи развоја консултантског тржишта у Централној и Југоисточној Европи су приватизација и реорганизација државних предузећа, проширење Европске уније на источни регион и либерализација националних тржишта. Већина ових покретача присутна је и у Србији, али не дејствују тако ефикасно као у другим земљама: Србија није члан овог удружења, економски систем има бројне специфичности у односу на остале земље у окружењу, а транзиција траје исувише дуго. Прелиминарна истраживања показују да су консултантске организације углавном концентрисане по универзитетским центрима: Београд, Нови Сад, Крагујевац и Ниш. Актуелно стање у сектору консултантских услуга указује да је неопходно извршити децентрализацију и умрежавање консултантског рада. Значајна подршка том процесу треба да буде децентрализација саветодавних тела појединих министарстава и Привредне коморе Србије, чиме би се створили услови за адекватније одговоре на потребе предузећа, односно могућност за партнерски приступ у решавању пословних проблема. Такође, у циљу ефикасне алокације ресурса, овде ће се утврдити могућност регионалне размене експерата, која подразумева умрежавање малих консултантских фирми у Србији. Истовремено, анализираће се консултантске услуге које су саставни део кластера и бизнис инкубатора у Србији.

Компаније често ангажују консултанте због њихове екстерне, односно објективне перспективе и експертског мишљења, надајући се да ће консалтинг интервенција унапредити пословне перформансе.

Осим потребе за консалтинг активностима из области у којима менаџери нису довољно стручни, консултанци се могу ангажовати за једнократне и допунске, али веома осетљиве пословне активности као што су увођење новог производа, продор на инострано тржиште или борба са агресивном конкуренцијом. Истовремено, помоћ консултантских организација може бити потребна у ситуацији када је менаџмент компаније оптерећен бројним активностима, што је случај код диверсификованих предузећа, када постојећи реални менаџмент капацитети не обезбеђују симултану оптимизацију пословних активности. Будући да је партнерство базичан принцип модерног консалтинга, показало се да консултантске организације са активним учешћем клијената дају најбоље резултате у пракси.

Пословне активности консултантских организација, које убрзавају развој тржишне економије у Србији одвијају се на различитим нивоима њихове организационе структуре, тј. на нивоу топ менаџмента, средњег менаџмента и извршиоца. Њима одговарају, посматрано респективно, следеће активности: управљање односима са клијентима, управљање консалтинг пројектима и примена стручних знања у решавању конкретних пословних проблема. Унапређења консалтинга као професије у многим земљама постиже се оснивањем стручних удружења која заступају консултантске интересе и уређују пословање појединих консултаната и консултантских кућа. Ова удружења помажу консалтингу као младој струци да придобије поверење руководећих кругова, као и углед у друштву. Удружења доприносе развоју консалтинга кроз дефинисање професионалног понашања у складу са принципом етике консалтинга, развијање и модернизовање општих теоријских знања, дефинисање квалификационих мерила за пријем нових чланова у струку, организовање размене искуства и препорука о побољшању консалтинга.

Нажалост, Србија није члан међународних консултантских удружења, па треба указати да то може неповољно утицати на даљи развој консалтинга, као и на необавештеност компанија о позитивним ефектима консалтинга. Значајна подршка развоју сектора консалтинга остварила би се кроз формирање националног удружења консултаната, будући да су међународна удружења фокусирана на координацију консултантског рада на националном и регионалном нивоу.

Задатак консалтинга се често дефинише као професионална асистенција у идентификацији, дијагнози и решавању проблема који се односе на разне области и аспекте пословања и управљања предузећем. Претпоставка успешног консалтинга је пословни интегритет и пословна стручност консултаната. С друге стране, клијент треба да познаје консултантско тржиште и пословну понуду консултантских организација како би изабрао адекватног консултаната за одређен пословни проблем. Брзина, квалитет, додата вредност и разумљива решења постају кључни фактори избора консултаната. Консалтинг услуге се могу разликовати од случаја до случаја, у зависности од циљева које треба постићи, али основна улога је да се кроз процес консалтинга увећа вредност и репутација компаније – клијента.

Суштина реструктурирања предузећа у Србији је у повећању спољне и унутрашње конкурентности кроз отварање према међународном тржишту и поспешивање стварања масе нових малих и средњих предузећа. Развој новог сектора треба да буде симултан са одвијањем процеса приватизације. Наиме, приватизација предузећа у Србији има за циљ да подигне укупну ефикасност пословања. Међутим, трансформациони процеси предузећа у периоду транзиције имају деликатне исходе, који се огледају у гашењу послова и отпуштању запослених. Поред приватизације, транзицију прати и "транзициони шок" који се манифестује кроз пад пословне активности и ценовни притисак. Према проценама експерата Светске банке потребно је да се 40% националног дохотка ствара у новом сектору како би се анулирали негативни ефекти транзиционог шока.

Стварање пословно атрактивних предузећа иницира потребу за консалтингом. Консултантске организације помажу компанијама да остваре своје циљеве, реше проблеме везане за пословање и управљање, идентификују и искористе нове могућности, повећају своје знање и примене у пракси предложене промене. У домаћој економији недостаје знање из области пословног планирања, које је неопходно при отварању малих и средњих предузећа. Суштину потребних промена можемо да дефинишемо као ново предузетничко друштво које охрабрује преузимање ризика и ствара нова предузетничка знања.

Овај рад има претензија да укаже на многа питања која су везана за ову проблематику, покрене њихово решавање, обавести оне који би морали бити заинтересовани о улози и значају консалтинга, начинима његовог коришћења - о свему ономе што би могло допринети некој користи и унапређењу привреде, укључујући и предлагање решења, произашлих из егзактних истраживања логичким закључивањем кроз примену научних метода.

CIP – Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

003.942:338.43

МИХАИЛОВИЋ, Бранко, 1978-

Развој консултантских услуга у Србији и
њихов утицај на перформансе предузећа у
агрокомплексу : монографија / Бранко
Михаиловић . - Београд : Институт за
економику пољопривреде, 2011 (Београд :
Dis public) . - 302 стр. : граф. прикази,
табеле ; 24cm

Тираж 500. – Стр. 280-302: Рецензија / Милан
Милановић, Зорица Васиљевић, Драго
Цвијановић. - Напомене и библиографске
референце уз текст. - Библиографија : стр.
267-279. - Абстракт.

ISBN 978-86-82121-93-0

а) Пољопривредна предузећа - Консталтинг
COBISS.SR-ID 183696396