

**INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE
BEOGRAD**

***MR BRANKO MIHAILOVIĆ
MR VESNA PARAUŠIĆ
DR VLADANA HAMOVIĆ***

**VODIČ ZA EVALUACIJU
KONSULTANTSKOG UČINKA**

Monografija

Beograd, 2008.

INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE BEOGRAD

VODIČ ZA EVALUACIJU KONSULTANTSKOG UČINKA

Monografija

Urednik:

Prof. dr Drago Cvijanović, direktor

Recenzenti:

Prof. dr Drago Cvijanović

Dr Jonel Subić

Izdavač:

Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd
Volgina 15, Beograd, tel: (011) 29-72-858, fax: (011) 29-72-848
Za izdavača: Prof dr Drago Cvijanović, direktor

Lektura:

Nataša Mihailović

Štampa:

DIS PUBLIC D. O. O. Beograd
Beograd, Braće Jerkovića 111-25, tel – fax (011) 39-79-789

Tiraž:

ISBN

Štampanje monografije je u celini finansirano od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

PREDGOVOR

Biznis konsalting je tokom poslednje dve dekade imao veoma ubrzan razvoj. Kompanije često angažuju konsultante zbog njihove eksterne perspektive i ekspertskog mišljenja, nadajući se da će konsalting intervencija unaprediti poslovne performanse. Mnoge negativne konsekvence neefektivnih konsalting intervencija preventivno se sprečavaju ako su preduzeti odgovarajući koraci za procenjivanje konsultanata, od početka pa do kraja konsultantskog zadatka. Ukoliko konsultant pruži neadekvatan savet, konsekvence po klijenta mogu biti različite, od usporenog tempa rasta, izazivanja krizne situacije, pa sve do samog bankrota preduzeća. Takođe, karijere menadžera koji su angažovali neadekvatnu konsultantsku organizaciju, mogu biti dovedene u pitanje.

Potreba za merenjem konsultantskog impakta na performanse dovela je do zaokreta u konsalting paradigmi. Konsalting zasnovan na aktivnostima, zamenjen je konsaltingom zasnovanim na rezultatima. Konsalting intervencije su povezane sa specifičnim poslovnim potrebama preduzeća, pri čemu se konsalting posmatra kao merljiva varijabla koja ima značajan uticaj na performanse.

U situaciji kada se ne znaju efekti konsaltinga sigurno najvažnija konsekvencija po preduzeće je da bez kontrole troši dragocena sredstva. Istovremeno, pri angažovanju konsultantske organizacije veliki broj zaposlenih u preduzeću klijentu ne obavlja u potpunosti poslovne aktivnosti, već je angažovano na obezbeđivanju podataka i poslovnih informacija za konsultanta.

Takav pristup poslovnom problemu bez evaluacije rezultata može predstavljati rasipanje vremena kao kritičnog resursa za preduzeće. U vezi sa tim je i efekat koji konsalting projekat ima na zaposlene. Većina zaposlenih konsultanta vidi kao osobu koja od njih prikuplja podatke i daje preporuke za specifične poslovne situacije. Međutim, često se dešava da zaposleni ne uočavaju efekte konsaltinga ili imaju utisak da je konsultantski doprinos performansama veoma mali. U takvoj konstelaciji odnosa između konsultanta i klijenta, zaposleni postaju demotivisani, što otežava implementaciju promena u organizaciji.

Ukoliko počemo od teorijske apstrakcije da preduzeće sadrži samo tehnologiju bez zaposlenih, neuređenost sistema biće minimalna, a njegova predvidivost velika. Međutim, čim involviramo faktor čoveka, preduzeće poprima karakter socio-ekonomskog sistema sa karakterom stohastičnosti. Čovek je nosilac korisnog rada, ali ujedno i faktor povećanja entropije usled odstupanja stvarne produktivnosti od objektivno uslovljene. Shodno tome, evaluacija konsultantskog učinka predstavlja razradu pristupa čija je uloga više kontrola konsultantskog procesa, nego egzaktno merenje koje bi se moglo sprovesti u prirodnim naukama. Na performanse preduzeća deluju brojni faktori koji imaju isprepletan i multiplikovan uticaj. Posledično, precizno merenje konsultantskog uticaja je značajno otežano, a u mnogim situacijama

zahteva visoko sofisticiranu statističku metodologiju, za čiju primenu je potrebna ispunjenost brojnih uslova.

Monografija predstavlja deo rezultata istraživanja na projektu 149007 "Multifunkcionalna poljoprivreda i ruralni razvoj u funkciji uključenja Republike Srbije u Evropsku uniju" finansiranog od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

Na ovom mestu želimo da se zahvalimo recenzentima koji su nam u toku pisanja pružili značajnu podršku. Veliku zahvalnost dugujemo Prof. dr Dragu Cvijanoviću, kao i svima koji su nam pomogli u realizaciji knjige, a posebno Ministarstvu za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije, koje je finansiralo štampu monografije.

Beograd, 2008. godine

Autori

SADRŽAJ

| | |
|---|----|
| UVOD | 1 |
| I DEO: DIFERENCIRANJE KONSULTANTSKIH AKTIVNOSTI | |
| 1. MARKETING KONSALTING | 4 |
| 1.1. Ocena marketing potreba preduzeća..... | 4 |
| 1.2. Analiza strateškog položaja preduzeća..... | 5 |
| 1.3. Kreiranje tržišne strategije..... | 9 |
| 1.4. Razvoj tržišnog poslovanja..... | 10 |
| 1.5. Konsalting u prodajnom sektoru..... | 12 |
| 2. FINANSIJSKI KONSALTING | 13 |
| 2.1. Priroda i svrha finansijskog konsaltinga..... | 13 |
| 2.2. Konsalting podrška finansijskom restrukturiranju..... | 14 |
| 2.3. Razvoj preduzeća i menadžment kapitala..... | 17 |
| 2.4. Računovodstveni sistemi..... | 19 |
| 3. KONSALTING U MENADŽMENTU PROIZVODNJE | 20 |
| 3.1. Pristup konsaltinga u menadžmentu proizvodnje..... | 21 |
| 3.2. Metode i organizacija proizvodnje..... | 24 |
| 3.3. Analiza faktora radne sredine..... | 29 |
| 4. STRATEŠKI KONSALTING | 31 |
| 4.1. Priroda i karakteristike konsaltinga u oblasti strategijskog menadžmenta..... | 31 |
| 4.2. Strategijsko razmišljanje i odlučivanje..... | 32 |
| 4.3. Osnovni izbori..... | 38 |
| 4.4. Struktura organizacije i stilovi menadžmenta..... | 40 |
| 4.5. Razvoj menadžerskih sposobnosti i veština..... | 43 |
| 5. KONSALTING U KADROVSKOM MENADŽMENTU | 45 |
| 5.1. Priroda i karakteristike kreativnog menadžmenta..... | 45 |
| 5.2. Politika unajmljivanja radne snage..... | 48 |
| 5.3. Tehnike unapređenja kadrovsog menadžmenta..... | 50 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 5.4. | Konsalting u odnosima između radnika i uprave..... | 52 |
| 5.5. | Organizaciona kultura i konsalting..... | 54 |
| 6. | INFORMACIONI KONSALTING..... | 56 |
| 6.1. | Priroda i značaj informacionih sistema..... | 56 |
| 6.2. | Procena informacionih potreba..... | 57 |
| 6.3. | Unapređenje informacionih sistema..... | 58 |
| 6.4. | Kompjuterska obrada podataka..... | 59 |
| 6.5. | Neke organizacione mogućnosti koje nudi kompjuterska tehnologija..... | 61 |

II DEO: MERENJE KONSULTANTSKOG UČINKA U KLJUČNIM OBLASTIMA

| | | |
|-----------|---|------------|
| 1. | MERENJE REAKCIJE I STEPENA ZADOVOLJENJA KORISNIKA KONSULTANTSKIH USLUGA..... | 64 |
| 1.1. | Kategorije povratnih informacija..... | 67 |
| 1.2. | Upitnici..... | 69 |
| 1.3. | Intervjui..... | 75 |
| 1.4. | Fokus grupe..... | 76 |
| 1.5. | Korišćenje podataka o reakcijama i stepenu zadovoljenja klijenata..... | 77 |
| 2. | KAKO IZMERITI PROMENU VEŠTINA I ZNANJA TOKOM KONSALTING INTERVENCIJE..... | 79 |
| 2.1. | Merenje učenja uz pomoć formalnih testova..... | 81 |
| 2.2. | Merenje učenja putem simulacije..... | 83 |
| 2.3. | Merenje naučenog pomoću manje strukturiranih aktivnosti..... | 86 |
| 3. | MERENJE IMPLEMENTACIJE..... | 89 |
| 3.1. | Korišćenje upitnika, intervjuja i fokus grupa za merenje implementacije..... | 91 |
| 3.2. | Posmatranje učesnika na poslu u funkciji merenja implementacije..... | 94 |
| 3.3. | Korišćenje akcionih planova i završnih zadataka za merenje implementacije..... | 96 |
| 3.4. | Korišćenje ugovora o učinku..... | 100 |
| 4. | MERENJE POSLOVNOG UTICAJA..... | 102 |
| 4.1. | Vrste podataka..... | 103 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 4.2. | Određivanje odgovarajućih merila..... | 108 |
| 4.3. | Korišćenje akcionih planova za sakupljanje podataka o poslovnom uticaju..... | 109 |
| 4.4. | Studija primera..... | 112 |
| 4.5. | Korišćenje upitnika za sakupljanje merila poslovnog uticaja..... | 114 |
| 4.6. | ROI analiza..... | 116 |
| 4.7. | Metode za izlovanje uticaja konsaltinga..... | 119 |
| 5. | KAKO IZRAČUNATI I PROTUMAČITI ROI..... | 127 |
| 5.1. | Odnos koristi i troškova..... | 128 |
| 5.2. | ROI obrazac..... | 129 |
| 5.3. | Primena BCR i ROI..... | 130 |
| 5.4. | ROI karakteristike..... | 134 |
| 6. | PREDSTAVLJANJE NEFINANSIJSKE KORISTI OD KONSALTING INTERVENCIJE..... | 137 |
| 6.1. | Analiza mogućnosti određivanja neopipljivih merila..... | 137 |
| 6.2. | Opšte neopipljive varijable povezane sa konsaltingom..... | 139 |

III DEO: KONTROLA I PREDSTAVLJANJE REZULTATA KLIJENTIMA

| | | |
|-----------|---|------------|
| 1. | KONTROLISANJE KONSULTANTSKOG ZADATKA..... | 145 |
| 1.1. | Aktivnosti pre započinjanja sa konsultantskim zadatkom..... | 145 |
| 1.2. | Upoznavanje (Brifinzi)..... | 146 |
| 1.3. | Početak konsultantskog rada..... | 148 |
| 1.4. | Samodisciplina i samokontrola radnog konsultanta..... | 148 |
| 1.5. | Kontrola od strane nadzornog konsultanta i klijenta..... | 149 |
| 1.6. | Dodatna uloga nadzornika..... | 150 |
| 1.7. | Primer vodiča za odabir i ugovaranje konsultantskih usluga..... | 151 |
| 2. | PREDSTAVLJANJE POVRATNIH INFORMACIJA I REZULTATA KLIJENTIMA..... | 160 |
| 2.1. | Principi predstavljanja rezultata..... | 162 |
| 2.2. | Modeli za predstavljanje rezultata..... | 163 |
| 2.3. | Analiza potreba za predstavljanjem rezultata..... | 165 |

| | | |
|------|--|------------|
| 2.4. | Planiranje predstavljanja rezultata..... | 166 |
| 2.5. | Biranje ciljnih grupa za predstavljanje..... | 167 |
| 2.6. | Biranje medija za predstavljanje rezultata..... | 171 |
| 2.7. | Predstavljanje rezultata izvršnim menadžerima i klijentima..... | 177 |
| 2.8. | Analiza reakcija na predstavljanje rezultata..... | 178 |
| 2.9. | Prevazilaženje otpora i prepreka u merenju konsalting ROI..... | 180 |
| | ZAKLJUČAK..... | 189 |
| | PRILOZI..... | 190 |
| | LITERATURA..... | 209 |
| | RECENZIJE..... | 217 |

LITERATURA:

1. Alding, R., J. and Stearns, T., H. (1987): *Management*, South-West Publishing Company, Cincinnati.
2. Ansoff, H. I. (1965): *Corporate strategy*, McGraw-Hill, New York, and P. Drucker (1964), *Managing for results*, Harper and Row, New York.
3. Argyris, C. Schon, D.A. (1978): *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley Publishing Co.
4. Aubrey, C. and Asburne, J. (1960): *Financial and administrative accounting*, McGraw Hill Company, New York, prema Ilić, G., Škorić-Jovanović, K., Radovanović, R., Krstić, J. i Stojanović D., Računovodstvo I (1995), Savez RR Srbije.
5. Baračkai, Z. (1987): *Odlučivanje o poslovnim strategijama*, Svetlost, Sarajevo.
6. Barlow, J., Moller, C. (1996): *A complaint is a Gift: Using Customer Feedback as a Strategic Tool*, San Francisco: Berrett-Koehler.
7. Bateman, T.S. and C.P. Zeithaml (1990): *Management*, Irwin.
8. Beckham, J. D. (2000): *Strategy: What it is, How it works, Why it fails*, Health Forum Journal, vol. 43 issue 6, p 55, 5p, 1c, nov / dec.
9. Bergeron, B. (2003): *Essentials of Knowledge Management*, New Jersey, John Wiley and Sons.
10. Block, P. (1981): *Flawless Consulting*, San Diego: Pfeiffer.
11. Bowman, D., Gatignoaon, H. (1995): "Determinants of competitor response time to a new product introduction", *Journal of marketing Research*, february.
12. Cameron, R. S. (1984): *The Effectiveness*, Research in Organizational Behavior, ed. by Staw, B. H. and L. V. Cuminings Vol. 6, AI Press Greenwich Conn.
13. Chendler, A. D. (1966): *Strategy and structure*, Anchor Books – Doubleday, New-York.
14. Crager, J., Lemons, D. (2003): *Measuring the Impact of Knowledge Management*, American Productivity and Quality Center.
15. Competitive Management, *Compiled by Department of Management of Florida State University*, Ginn Press.
16. Daft, R., Marcic, D. (1998): *Understanding Management*, Dryden, Press.
17. Daft, R. Marcic, D. (2003): *Understanding management*, Stamford, Thomson Learning.
18. Drucker, F. P. (1995): *Menadžment za budućnost*, (prevod), Grmeč, Beograd.
19. Drucker, F. P. (2001): *Drucker's development of the strategy focused organization*, Corporate University Review, vol. 9 issue 1, p6, 2p, jan / feb.
20. Fuller, J. (1997): *Managing Performance Improvement Projects: Preparing, Planning, and Implementing*, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

21. Gajić, B. (2004): "Integrirani savremeni sistemi za merenje performansi preduzeća", *Ekonomski anali*, broj 161, april - jun 2004., str. 151-164.
22. Giroux, Wiggins (1983): *Chapter XI and corporate resuscitation*, Financial Executiva, December.
23. Gumerson, E. (1991): *Qualitative Methods in Management* (2d ed.), New York: McGraw-Hill.
24. Đorđević, D. (1982): "Planiranje izrade testa znanja", Zbornik 2: *Istraživanja u pedagoškog psihologiji*, Savez društava psihologa Srbije.
25. Đuričin, D. (1996): *Upravljanje pomoću projekata*, Deloitte & Touche, Ekonomski institut, Beograd.
26. Haag, S., Cummings, M., Dawkins, J. (1998): *Management information systems for the information age*, Irwin/McGraw-Hill.
27. Hamović, V. (2006): "Kvalitet usluga kao poslovni aspekt organizatora turističkih putovanja" *Ekonomika –Niš*, broj 5-6.
28. Hamović, V. (2007): "Cefta-jačanje konkurentnosti i slabljenje monopola", *Ekonomika poljoprivrede*, Beograd, br. 3.
29. Hamović, V. (2004): *Kvalitet usluga i zaštita potrošača u turizmu*, Besjede, Banja Luka, Monografija.
30. Hamović, V., Paraušić, V., Mihailović, B. (2006): "Konkurentnost srpske privrede u funkciji podsticanja izvoznih aktivnosti". Međunarodni naučni skup *Multifunkcionalna poljoprivreda i ruralni razvoj-razvoj lokalnih zajednica*. Mali Zvornik, 7-8. decembar, 2006., Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, *Ekonomika poljoprivrede*, tematski broj, TB (13-667), 2006., str. 445-454.
31. Hamović, V. (2006): "Jačanje konkurentnosti privrede Srbije sa aspekta domaćih i izvoznih cena", *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, br.16/2006.
32. Hamović, V. (2007): "Privatizacija kao deo globalnog procesa i položaj MSP u srpskoj privredi", Konferencija: *Izazovi ekonomske politike Srbije u 2007. godini*, Beograd, Naučno društvo ekonomista sa AEN, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
33. Hamović, V., Cvijanović, D., Mihailović, B. (2007): "Pretpostavke i pravci uključivanja srpskih preduzeća u svetske trgovinske tokove", pregledni naučni rad, *Teme*, april - jun 2007., TM G. XXXI Бр. 2.
34. Hamović, V. (2006): Ocena relevantnih ekonomskih parametara sa stanovišta unutrašnje ravnoteže i održivog rasta na kraju još jedne tranzicione godine, savetovanje ekonomista - Ekonomska politika u 2006. godini u organizaciji Ekonomskog fakulteta u Beogradu i Naučnog društva ekonomista, Zbornik radova, decembar 2006., str.179-185.
35. Hamović, V., Paraušić, V., Mihailović, B. (2007): "Marketing strategija u funkciji konkurentnosti agrarnog sektora Srbije", *Ekonomika Niš*, Ekonomski fakultet u Nišu, Društvo ekonomista „Ekonomika“ Niš, br. 1-2, 2008., str. 41-47.
36. Hamović, V., Paraušić, V. (2006): "Aktuelni problemi u privredi", *Ekonomika Niš*, Ekonomski fakultet u Nišu, Društvo ekonomista „Ekonomika“ Niš, br. 3-4, 2006., str. 110-117.

37. Hegginson, L.C., et al. (1983): *Management*, Harper Row Publishers, New York.
38. Heirs, B., Farrel, P. (1986): *The Professional Decision Thinker*, Sidgewick and Jackson, London.
39. Hellriegel, D., Sloucam, W. Jr. (1974): *Management*, A. Contingency Approach, Addison – Wesley Publishing Company, London.
40. Henderson, B. (1979): *Henderson on Corporate Strategy*, ABT Books, Boston.
41. Hooley, G. and Saunders, J. (1993): *Competitive Positioning - The key to market success*, Prentice Hall Inc. Engle wood Cliffs, NJ.
42. Hurst, D.K., Rush, J.C., White, R.E. (1996): "Top management teams and organizational renewal", in *How Organizations Learn*, (ed) Ken Starkey, International Thomson Business Press.
43. Janićijević, N. (1997): *Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća*, ULIXES, Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd.
44. Jaško, O., Petrović, D. (1997): "Upravljanje organizacionim promenama", *Menadžment i strategije transformacije preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 237-245.
45. Jovanović, P. (1999): *Strateški menadžment*, Grafoslog, Beograd.
46. Jovanović, P. (1996): *Menadžment, teorija i praksa*, Grafoslog, Beograd.
47. Kakabadse, N., K. (2006): "Consultant's Role: A Qualitative Inquiry from the Consultant's Perspective", *Journal of Management Development*, 2006., 25 (5), str. 416-500.
48. Kaplan, R. and D.P. Norton (1992): *The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, January-February.
49. Kepner, C. H., and Tregoe, B. B. (1965): *The rational manager*, McGraw-Hill, New-York.
50. Kirkpatrick, D.L. (1975): "Techniques for Evaluating Training Programs," *Evaluating Training Programs*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development, str. 1-17
51. Kirkpatrick, D.L. (1994): *Evaluating training programs: The four levels*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
52. Kotler, P. (1984): *Marketing Management*, (4th edition), Prentice Hall International, Inc., London.
53. Krueger, R. A. (1994): *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (2d ed.), Thousan Oaks, CA: Sage.
54. Krasulja, D., Ivanišević, M. (2000): *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd.
55. Kubr, M. (1976): *Management consulting – A guide to the profession*, International Labour Office, Geneva.
56. Likert, R. (1961): *New patterns of management*, McGraw-Hill, New-York.
57. Ljubojević, Č. (2001): *Menadžment i marketing usluga*, Želind, Beograd, str. 355.
58. McGregor, D. (1960): *The human side of the enterprise*, McGraw-Hill, New-York.

59. Miller, A. (1998): *Strategic Management*, third edition, IRWIN/McGraw-Hill.
60. Milisavljević, M. (1997): "Proces transformacije preduzeća", *Menadžment i strategije transformacije preduzeća*, Ekonomski fakultet u Beogradu.
61. Milisavljević, M. (2002): *Savremeni strategijski menadžment*, Institut ekonomski nauka, Beograd.
62. Milisavljević, M., Todorović, J. (1991): *Strategijsko Upravljanje*, Ekonomski Fakultet, Beograd.
63. Minzberg, H. (1975): "The Manager' s job: Folklore and fact", *Harvard business Review*, str. 48-61.
64. Minzberg, H. (1973): "Strategy-making in three models", *California Managment Review* 2, str. 44-53.
65. Mihailović, B., Paraušić, V., Simonović, Z. (2007): *Analiza faktora poslovnog ambijenta Srbije u završnoj fazi ekonomske tranzicije*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, Monografija.
66. Mihailović, B. (2007): *Uloga konsaltinga u restrukturiranju preduzeća u tranziciji*. Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, Monografija.
67. Mihailović, B. (2007): *Formulisanje strategije preduzeća*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, Monografija.
68. Mihailović, B., Simonović, Z., Hamović, V. (2008): "Evaluacija i kontrola efikasnosti konsalting projekata", *Industrija*, broj 1/2009., str. 101-120.
69. Mihailović, B., Subić, J., Cvijanović, D. (2007): "Makroeconomic's indicators of investments moving in Serbia at period 2000-2005", Simpozionul Internațional *Investițiile și Relansarea Economică*, Ediția a VII-a, SYMPOSIUM ON INVESTMENTS AND ECONOMIC RECOVERY, 25-27 Mai 2007., București, Academia de Studii Economice din București, Facultatea Management, Catedra de Eficiență Economică, str. 23-34.
70. Mihailović, B. (2007): "Analiza sektora konsultantskih usluga u Srbiji", *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, broj 17/2007., str. 119-126.
71. Mihailović, B., Paraušić, V., Hamović, V. (2007): "Ekološki menadžment konsalting i zaštita sredine", *Ekonomika poljoprivrede*, broj 1/2007., Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, str. 91-99.
72. Mihailović, B., Paraušić, V., Simonović, Z. (2007): "Neki indikatori poslovnog ambijenta u Srbiji", *Ekonomika Niš*, Ekonomski fakultet u Nišu, Društvo ekonomista „Ekonomika“ Niš, br. 3-4, 2007., str. 124-135.
73. Mihailović, B., Hamović, V., Subić, J. (2006) : "Konsultantske usluge u funkciji poboljšanja konkurentnosti preduzeća u Srbiji", *Ekonomске teme*, Niš, broj 3/2006., str. 34-49.
74. Mihailović, B., Paraušić, V., Potrebić, V. (2006): "Uloga konsaltinga u restrukturiranju preduzeća u tranziciji", *Industrija*, broj 3/2006., str. 81-90.

75. Mihailović, B., Savić, M., Katić, B. (2007): "Konsalting, održivi razvoj i organska proizvodnja: perspektiva Srbije". *Industrija*, broj 4/2007., str. 81-94.
76. Mihailović, B. (2007): "Tržište konsultantskih usluga u Evropskoj uniji", *Ekonomika Niš*, Ekonomski fakultet u Nišu, Društvo ekonomista „Ekonomika“ Niš, br. 1-2, 2007., str. 163-175.
77. Mihailović, B., Hamović, V. (2006): "Privatizacijski konsalting", *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, broj 16/2006., str. 39-48.
78. Mihailović Branko, Arsić Slavica, Cecić Nataša (2006): "Uloga konsaltinga u strateškom zaokretu preduzeća u Srbiji", *Ekonomika Niš*, Ekonomski fakultet u Nišu, Društvo ekonomista „Ekonomika“ Niš, br. 3-4, 2006., str. 207-217.
79. Mihailović, B. (2008): "Uloga konsaltinga u razvoju malih i srednjih preduzeća u Srbiji", *Ekonomika Niš*, Društvo ekonomista „Ekonomika“ Niš, br. 1-2, 2008., str. 101-110.
80. Mihailović, B., Subić, J., Cvijanović, D. (2007): "Metode și tehnici consultantă ca sprijin pentru managementul modern", Conferința tiințific Internaonală *Modalități de eficientizare a managementului în condițiile economiei concurențiale*, Chișinău, 5-6 octombrie 2007. UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA, FACULTATE DE TIINȚE ECONOMICE, INSTITUTUL MUNCII AL SINDICATELOR DIN REPUBLICA MOLDOVA, str. 7-13.
81. Mihailović, B. (2007): "Etika konsaltinga", *Kopanička škola prirodnog prava – Pravo i pravda*, Jubilarni XX susret: PRAVO I SLOBODA, Kopaonik, 13-17 decembar, 2007., Pravni život, br. 12/2007/Godina LVI/ Knjiga 512/ Udruženje pravnika Srbije, str. 259-274.
82. Monday, P., E. (1989): *Decision-Making*, McGraw-Hill Book Company, New York.
83. Naumann, E. and Kathelen, G. (1995): *Customer Satisfaction Measurement and Management: Using the Voice of the Customer*, Boise, ID: Thomson.
84. Ouchi, W. (1981): *Theory Z, How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Reading Mass.
85. Paraušić, V. (2006): "Kreiranje nove konkurentske strategije privrede Srbije", *Ekonomске teme*, Niš, broj 3/2006., str. 101-108.
86. Paraušić, V., Cvijanović, D., Subić, J. (2007): *Afirmacija udruživanja i marketinga u funkciji kreiranja konkurentnosti agrarnog sektora Srbije*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, Monografija.
87. Paraušić, V., Cvijanović, D., Mihailović, B. (2007): "Klasteri u privredama Srbije i Hrvatske - dosadasnja iskustva i rezultati", *Industrija*, broj 2/2007., str. 79-90.
88. Paraušić, V., Hamović, V., Mihailović, B. (2007): "Competitiveness of Serbian Economy: Central Challenge for Macroeconomic Management and the Way of Improve Agrarian Sector". Publikacija: thematic proceedings *Development of Agriculture and Rural Areas in Central and Eastern Europe*, 100th Seminar of the EAAE (European Association of

- Agricultural Economists), Novi Sad, 21-23. juni 2007., str. 195-203.
Urednici: dr. D.Tomić, prof. dr M.Sevarlić.
89. Paraušić, V., Hamović, V., Mihailović, B. (2006): "Diversification as the strategic course for enhancement o primary africultural manufactures in Serbia"; Conferința internațională „Dezvoltarea complexă a spațiului rural“, Volumul II, Marketingul si procesarea produselor agricole, București, 23-24 iunie 2006. Academia de Studii Economice din București, Facultatea de Economie Agroalimentară și a Mediului, Institutul de Economie Agrară din Belgrad, Institutul de Economie Agrară din București, str. 179-188.
 90. Paraušić, V., Cvijanović, D., Mihailović, B. (2007): "Institucionalne i infrastrukturne barijere uspešne primene agrarne politike Srbije u 2008. godini". Rad saopšten na naučnom skupu: »Agrarna i ruralna politika u Srbiji: reforme u periodu tranzicije i predlog mera za 2008. godinu« i objavljen u zborniku radova (redaktori Danilo Tomić, Miladin M. Ševarlić). Društvo agrarnih ekonomista Srbije DAES, Poljoprivredni fakultet, Zemun, septembar 2007., str. 99-111.
 91. Paraušić, V., Cvijanović, D. (2007): "Konkurentnost privrede Srbije merena indeksima konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma 2007-2008", pregledni naučni rad. Zbornik Matice srpske za društvene nauke broj 123/2007., (časopis Matice sprske, Novi Sad), str. 155-173.
 92. Paraušić, V., Hamović, V., Ostojić, M. (2006): "Unapredjenje konkurentnosti ruralne ekonomije lokalnih zajednica kroz razvoj klastera", međunarodni naučni skup Multifunkcionalna poljoprivreda i ruralni razvoj I – razvoj lokalnih zajednica, Mali Zvornik, 7-8. decembar, 2006., Ekonomika poljoprivrede, tematski broj, TB(13-667).
 93. Paraušić, V., Cvijanović, D. (2007): "Poljoprivreda Srbije – programi kreditne podrške države i komercijalnih banaka u periodu 2004-2007. godina". Ekonomski anali, br.174/175 2007., str. 186-207. Izdavač: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
 94. Paraušić, V., Hamović, V., Milanović, M. (2006): "Kvalitet poljoprivredno-prehrambenih proizvoda u međunarodnom maketing miksu izvozno orijentisanih preduzeća" (2006): Ekonomika poljoprivrede, br. 3/2006., rad sa naučnog skupa sa međunarodnim učesćem u organizaciji Megatrend Univerziteta, Fakulteta za menadžment u Valjevu.
 95. Petković, V. (1996): *Sociologija rada*, Ekonomski fakultet, Beograd.
 96. Petrović, P. (2002): "Porast tražnje za uslugama finansijskog konsaltinga", časopis *Finansije*, broj (9-10), 2002.
 97. Philips, J. (2000): *The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects*, McGraw-Hill Companies, Inc.
 98. Philips, J. (2007): *Measuring ROI: The Process, Current Issues, and Trends*, www.roiinstitute.net.
 99. Phillips, J. (2003): *Return on Investment in Training and Performance improvement Programs*, 2nd Ed., Butterworth- Heinemann, Boston,

100. Phillips, J. (Ed.) (2000): *Performance Analysis and Consulting*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
101. Radenković-Jocić, D. (1997): *Strane investicije u zemljama u tranziciji*, Zadužbina Adrejević, Beograd.
102. Rea Louis M., Parker, R. A. (1997): *Designing and Conducting Survey research: A Comprehensive Guide (2d ed)*, San Francisco: Jossey – Bass.
103. Richard, L. (1997): *Corporate strategy*, Pitman, London.
104. Saaty T. C. (1986): *Decision-Making for Leaders*, University of Pittsburgh, Pittsburgh.
105. Schwartz, N., Sudman, S. (eds). (1996): *Answering Questions: Methodology for Determining Cognitive and Communicative Processes in Survey research*, San Francisco, Josey – Bass.
106. Schweinic C. R. (1988): *The Essence of Strategic Decision-making*, Lexington Books, Lexington Mass.
107. Simonović, Z., Mihailović, B., Kosanović, N. (2008): "Some rural reintegration problems of large strip mining terrains", International scientific meeting: *State, possibilities and perspectives of rural development on area of huge open-pitminings*, Thematic Proceedings, Belgrade – Vrujci, 24-25. April, 2008., str. 298-303.
108. Stančić, P. (1998): "Alternative za izlazak iz finansijskih teškoća preduzeća", *Zbornik radova sa II Simpozijuma SRR Republike Srpske*, Banja Luka, str. 28-40.
109. Stavrić, B., Kokeza, G. (2002): *Upravljanje poslovnim sistemom – Ekonomika preduzeća i menadžment*, Tehnološko-metalurški fakultet, Beograd.
110. Steinar, K. (1996): *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks, CA: Sage.
111. Stern, C., W., Deimler, M., S. (2006): *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives*, John Wiley & Sons Inc; 2Rev Ed edition.
112. Swanson, R.A. and Elwood F. H. III (1999): *Results: How to Assess Performance, Learning, and Perceptions in Organizations*, San Francisco: Berrett-Koehler.
113. Todorović, J., Djuričin, D. i Janošević, S. (1998): *Strategijski menadžment*, II izdanje, IZIT, Beograd.
114. Vasiljević, Z., Subić, J., Mihailović, B. (2007): "Investiciona aktivnost na poljoprivrednim gazdinstvima u naseljenom mestu Glogonj", *Zbornik naučnih radova 2007.*, Vol. 13, br. 1-2, Institut PKB Agroekonomik, Beograd, str. 165-171.
115. Čovo, P. (2007): *Poduzetničko planiranje*, Sveučilište u Zadru.
116. Živanović, N. (1994): "Strukturiranje poželjne konsalting pomoći preduzećima u krizi", *Poslovna politika*, jun 1994.
117. Wohlgemuth, André C. (2006): Evaluation of Consultancy Engagements: The Swiss Questionnaire for Quality in Management Consultancy. In: Deelmann, Thomas; Mohe, Michael (Hrsg.): *Selection*

and Evaluation of Consultants. München: Hampp. 2006. (Management Consulting Research. Vol. 1). S. 111-119 Wohlgemuth 2006., 115f.

118. <http://www.pwcglobal.com>
119. <http://www.senzal.co.yu>
120. <http://www.roiinstitute.net>
121. <http://www.ups-amc.org>
122. <http://www.lespnet.ba/kakopc.htm>

RECENZIJIA

Naslov monografije:

«VODIČ ZA EVALUACIJU KONSULTANTSKOG UČINKA»

Autori:

Mr Branko Mihailović, Mr Vesna Paraušić, Dr Vladana Hamović
Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd

Predmet istraživanja u ovoj monografiji je evaluacija i kontrola efikasnosti konsalting projekata. U tržišnim ekonomijama većina korisnika konsultantskih usluga zahteva dodatnu evaluaciju podataka koja uključuje merenje povraćaja na investiciju u konsalting. Izlazeći u susret potrebama tržišta, konsultantske organizacije su počele da razvijaju metode i tehnike procene konsultantskog učinka.

Posledično, imperativ koji nameće tražnja za konsultantskim uslugama ogleda se u potrebi za pouzdanim i preciznim instrumentarijumom koji predstavlja konkurentsku prednost na konsultantskom tržištu. Time, pouzdana metodologija evaluacije rezultata predstavlja efektivan način za tržišno pozicioniranje konsultantskih organizacija.

Autori ističu da ukoliko je konsultantska organizacija u stanju da jasno prikaže doprinos unapređenju poslovanja kod prethodnih klijenata, otvaraju se velike mogućnosti za nove klijente, kao i za dugoročnu poslovnu saradnju. Ovakav pristup je odličan način za povećanje konsultantskih prihoda i profita putem satisfakcije klijenata i njihove lojalnosti, budući da mnogi konsalting projekti po rezultatima ne ispunjavaju očekivanja.

U vezi sa tim, pažnja autora je fokusirana na merenje efekata konsaltinga, bilo da je reč o unapređenju kvaliteta, implementaciji nove tehnologije, organizacionim promenama ili programima razvoja ljudskih resursa. Godinama je vođena jaka debata o tome šta bi trebalo meriti i kako. Sa jedne strane, preferira se prikupljanje soft podataka od klijenata i potrošača, dok sa druge, veća se pažnja poklanja hard podacima koji su usmereni na output, kvalitet, troškove i vreme.

Metodologija procene konsultantskog učinka koristi balansirani pristup koji uzima u razmatranje hard i soft podatke. Merenje povraćaja investicije u konsalting postalo je globalan pristup sa značajnom primenom u razvijenim tržišnim ekonomijama.

Rezultati do kojih su autori monografije samostalno došli u istraživanju imaju teorijsku i praktičnu vrednost. Naime, prezentovan je i analiziran teorijsko-metodološki okvir za evaluaciju konsultantskog učinka. S druge strane, mnoge negativne konsekvence neefektivnih konsalting intervencija preventivno se sprečavaju ako su preduzeti odgovarajući koraci za procenjivanje konsultanata, od početka pa do kraja konsultantskog zadatka.

Ukoliko konsultant da neadekvatan savet, konsekvence po klijenta mogu biti različite, od usporenog tempa rasta, izazivanja krizne situacije, pa sve do samog bankrota preduzeća. Takođe, karijere menadžera koji su anagažovali neadekvatnu konsultantsku organizaciju, mogu biti dovedene u pitanje. Potreba

za merenjem konsultantskog impakta na performanse dovela je do zaokreta u konsalting paradigmi.

Konsalting zasnovan na aktivnostima, zamenjen je konsaltingom zasnovanim na rezultatima. Konsalting intervencije su povezane sa specifičnim poslovnim potrebama preduzeća, pri čemu se konsalting posmatra kao merljiva varijabla koja ima značajan uticaj na performanse.

U situaciji kada se ne znaju efekti konsaltinga sigurno najvažnija konsekvencija po preduzeće je da bez kontrole troši dragocena sredstva. Istovremeno, pri angažovanju konsultantske organizacije veliki broj zaposlenih u preduzeću klijentu ne obavlja u potpunosti poslovne aktivnosti, već je angažovano na obezbeđivanju podataka i poslovnih informacija za konsultanta.

Takav pristup poslovnom problemu bez evaluacije rezultata može predstavljati rasipanje vremena kao kritičnog resursa za preduzeće. U vezi sa tim je i efekat koji konsalting projekat ima na zaposlene. Većina zaposlenih konsultanta vidi kao osobu koja od njih prikuplja podatke i daje preporuke za specifične poslovne situacije. Međutim, često se dešava da zaposleni ne uočavaju efekte konsaltinga ili imaju utisak da je konsultantski doprinos performansama veoma mali. U takvoj konstelaciji odnosa između konsultanta i klijenta, zaposleni postaju demotivisani, što otežava implementaciju promena u organizaciji.

Imajući u vidu celokupan sadržaj ove monografije ističe se njen značaj u razvoju konkretnog pristupa za evaluaciju i kontrolu konsultantskog učinka, sa vidnim teorijskim i praktičnim vrednostima.

*U Beogradu,
2008.*

*R e c e n z e n t
Dr Jonel Subić*

RECENZIJIA

Naslov monografije:

«VODIČ ZA EVALUACIJU KONSULTANTSKOG UČINKA»

Autori:

Mr Branko Mihailović, Mr Vesna Paraušić, Dr Vladana Hamović
Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd

Monografija «Vodič za evaluaciju konsultantskog učinka» predstavlja značajan doprinos u oblasti menadžment konsaltinga zbog definisanog konceptualnog okvira za evaluaciju i kontrolu efikasnosti konsalting projekata. Osnovni cilj izlaganja autora monografije bio je da se obuhvate i povežu svi relevantni faktori i pojedini koraci koji su značajan oslonac za procenjivanje uticaja konsultantskih usluga na performanse preduzeća klijenta.

Konsultanti su godinama pokušavali da izračunaju povraćaj na investiciju u konsultantske usluge. Nedostajao je jasan pristup u definisanju tretmana konsultantske usluge, pri čemu su se za izolovanje efekta konsaltinga koristile brojne rigorozne i kompleksne metode. Međutim, ukoliko konsultantsku uslugu razmatramo kao investiciju, a ne kao trošak, analiza koristi od ulaganja u konsalting postaje slična analizi bilo koje druge investicije u opremu ili kapacitete preduzeća.

Autori monografije ističu da konsalting i druge profesionalne usluge mogu postojati jedino ukoliko klijenti veruju u njihovu vrednost. Shodno tome, u nekim konsultantskim projektima korisno je pre konsalting intervencije predvideti povraćaj na investiciju u konsalting. Ovakav pristup opravdan je kada se radi o velikim konsalting projektima koji apsorbuju značajne troškove. Istovremeno, za svaku fazu konsultantskog procesa definišu se ciljevi koji odražavaju specifične poslovne potrebe. Time se postiže efektivno upravljanje konsultantskim procesom, jer se obezbeđuje njegova orjentisanost na rezultate. Takođe, za svaki konsalting projekat svrsishodno je razviti evaluacioni plan koji sadrži način prikupljanja podataka, analize i izveštavanja klijenta. Načelno, evaluacioni plan obuhvata dve oblasti: plan prikupljanja podataka i plan analize uticaja. Definisane ciljeve i pristup implementaciji promena trebalo bi saopštiti svim interesnim grupama. Naime, kontinuirana komunikacija očekivanja održava fokus na željene rezultate i omogućava korektivne akcije.

Autori monografije sugerišu da je u mnogim konsultantskim projektima poželjna izrada studije uticaja koja prikazuje različite podatke, uključujući i direktan uticaj konsultantske usluge na poslovne performanse preduzeća. Takođe, studija uticaja sadrži aktuelnu stopu povraćaja investicije u konsalting, koja stavlja u odnos koristi i troškove povezane sa konsaltingom. Istovremeno, obuhvataju se i neopipljive koristi koje se ne mogu konvertovati u monetarne vrednosti, ali su dragocen oslonac za vrednovanje ukupnog uticaja konsultantske usluge.

Jedno od najvažnijih pitanja u evaluaciji konsultantskog uticaja na performanse preduzeća je izolovanje efekata konsaltinga. Tokom konsultantske intervencije postoje i uticaji drugih faktora koji mogu imati značajan impakt na poslovanje. Ključni izazov je fokusirati se na metodu ili tehniku pomoću koje će

se izolovati konsalting uticaj. Pri tome, potrebno je koristiti najmanje jednu metodu tokom celog evaluacionog procesa. Bez izolovanja uticaja nemoguće je procenjivati isplativost investicije u konsalting.

Objektivnost evaluacije zahteva prikupljanje kvantitativnih i kvalitativnih podataka u različitim vremenskim intervalima kako bi se stekao kompletan profil rezultata projekta. Metodologija procene konsultantskog učinka sadrži šest ključnih merenja koja obuhvataju kvantitativne i kvalitativne podatke. Pri tome, mora se uvažiti činjenica da većina konsalting projekata pokazuje efekat tokom nekoliko narednih godina nakon implementacije. Imajući to vidu, klijenti ne žele da ocenjuju isplativost projekta posle dužeg perioda, već postoji interes da se proceni uticaj konsaltinga u prvoj godini po završetku projekta.

Zbog svega napred navedenog, ova monografija nesumnjivo pruža značajnu teorijsko-metodološku osnovu za procenu konsultantskog uticaja na performanse preduzeća klijenta, kao i kontrolu pojedinih faza konsultantskog procesa.

*U Beogradu,
2008.*

*R e c e n z e n t
Prof. dr Drago Cvijanović, naučni savetnik*