



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis „EKONOMSKE TEME”  
Godina izlaza XLIX, br. 2, 2011, str. 219-233  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 624 Fax: +381 18 4523 268

## ULOGA MENADŽMENT KONSALTINGA U RAZVOJU MALOG BIZNISA

**Dr Biljana Predić\***

**Dr Suzana Stefanović\***

**Dragan Dukić\*\***

**Rezime:** Mali poslovni subjekti, kao specifičan element privrede, direktno doprinose lokalnom i regionalnom razvoju, kreiraju nova radna mesta i rešavaju i pitanja ravnoteže u privrednoj strukturi. Istovremeno, kroz svojevrstan racio nastajanja i mortaliteta privrednih subjekata, vrši se tržišno potvrđivanje preduzetničkih ideja i sposobnosti opstanka preduzeća na tržištu. Pored resursa, kreativnosti i preduzetničkog duha, menadžerska znanja predstavljaju okosnicu uspeha i razvoja malih preduzeća. S obzirom na to da u praksi, rast i razvoj malih preduzeća ne prati odgovarajući razvoj menadžerskih znanja i veština rukovodilaca, poslovno savetovanje u oblasti menadžmenta, odnosno menadžment konsalting, predstavlja potencijalno veoma značajnu podršku rukovodstvu malog preduzeća. Iako se pod pojmom menadžment konsaltinga uglavnom podrazumeva iznalaženje i predlaganje određenih poslovnih rešenja, za mala preduzeća je najznačajniji i najdugoročniji benefit od menadžment konsaltinga zapravo sticanje menadžerskih znanja i poboljšanje kompetencija preduzetnika, što rezultuje uspešnim upravljanjem preduzećem u dinamičnim i promenljivim uslovima poslovanja. Takvi preduzetnici-menadžeri treba da budu katalizator izgradnje efikasnih preduzeća, koja su sposobna da rastu i razvijaju se, doprinoseći tako i sveukupnom privrednom razvoju. Međutim, usluge menadžment konsaltinga se nedovoljno koriste, a često i na pogrešan način.

**Cljučne reči:** menadžment konsalting, mala preduzeća, rast i razvoj malog biznisa, razvojna strategija

---

\* Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet;

e-mail: biljana.predic@eknfak.ni.ac.rs, suzana.stefanovic@eknfak.ni.ac.rs

\*\* Agencija za konsalting „MAKON“, Novi Sad

UDK 005.942, pregledni rad

Primljeno: 08.03.2011. Prihvaćeno: 16.5.2011.

Rad je realizovan u okviru projekta br. 179066 finansiranog od strane Ministarstva prosvete i nauke Republike Srbije.

## Uvod

Preduzetnici su pokretačka snaga revitalizacije, transformacije i razvoja poslovne aktivnosti, a preduzetništvo je jezgro savremenog poslovanja jer upravo stalno rađanje i razvoj novih poslovnih poduhvata omogućava vitalnost tržišne privrede. Ključna promena koja se odvija u globalnoj ekonomiji odnosi se na promenu izvora konkurentne prednosti, kao i značaja i uloge preduzetništva i menadžmenta malog biznisa. Jedno od najvažnijih pitanja savremenog malog biznisa je da odgovori na izazove u oblasti upravljačkih aktivnosti. Takođe, vlasnici malog biznisa ne izdvajaju dovoljno vremena za dugoročno planiranje, a nedostaje im i stručnost u planiranju, što su glavni razlozi za propadanje malih firmi (Peterson 1994, 44). Ekstremno promenljivo poslovno okruženje, efekti globalizacije i sve veća konkurencija na tržištu, prosto teraju mala preduzeća da se 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 uslov opstanka preduzeća i njegovog razvoja. A to zapravo znači da preduzeća moraju da posluju prevazilazeći granice sopstvenog znanja i vremena efektivnog odgovora na zahteve kupaca. U prevazilaženju tih ograničenja potrebna im je eksterna pomoć osoba i organizacija sa visokim stepenom profesionalnog znanja iz pojedinih oblasti poslovanja. Poznati su mnogi programi eksterne pomoći koji omogućavaju preduzetnicima i vlasnicima malih preduzeća da steknu znanje, koje predstavlja temelj razvoja i održive konkurentne prednosti (Crisman, McMulan 2000, 50). Tu vrstu pomoći preduzećima, između ostalih, pružaju i konsultantske agencije i nezavisni konsultanti (Đukić, Nikolić 2010, 69).

Menadžment konsalting ima veliki potencijal, ali je istovremeno izuzetno mistifikovan i u našim uslovima uglavnom predstavlja nepoznanicu za menadžere/vlasnike malog biznisa. U našem privrednom ambijentu, usluge menadžment konsaltinga u ozbiljnijem obimu pojavile su se tek poslednjih nekoliko godina. Posebno se to odnosi na konsalting za mala preduzeća. U poslovanju ovih preduzeća u Srbiji postoje različite neusaglašenosti i nedostaci koji se mogu eliminisati novim pristupom, što podrazumeva promene usmerene na uspostavljanje novog odnosa prema različitim impulsima iz okruženja. U cilju kompatibilnosti sa relevantnim tržišnim ekonomijama, kao i potrebe podizanja opšte efikasnosti poslovanja domaćih preduzeća, procesi restrukturiranja i reinženjeringa, kao i inovacija i organizacionog učenja, postali su nužnost.

Za pokretanje malog biznisa od presudnog značaja su kreativnost, inovativnost, stručno znanje, odlučnost i odvažnost (spremnost na rizik) preduzetnika. Međutim, razvoj malog biznisa podrazumeva prelazak sa preduzetničkog na strukturno rukovođenje preduzećem, shodno razvoju i veličini organizacije. Da bi taj prelazak bio uspešan, potreban je viši nivo menadžerskih znanja samih vlasnika preduzeća, koji su, međutim, što je preduzeće veće, sve više opterećeni operativnim aktivnostima. Imajući u vidu pomenutu problematiku

malog biznisa, kao i mogućnost rešenja ili smanjenja tog problema u ovom radu se analiziraju i pokušavaju potvrditi sledeće polazne pretpostavke odnosno hipoteze:

1. Nedostatak znanja vlasnika malih preduzeća o sistemima menadžmenta, predstavlja ograničavajući faktor razvoja malog biznisa.
2. Menadžment konsultanti mogu da pomognu vlasnicima malih preduzeća da lakše pređu na strukturirani menadžerski sistem upravljanja i rukovođenja preduzećem.
3. Potrebno je da menadžment konsultanti celovito sagledavaju problematiku malog biznisa, uzimajući u obzir i ličnost vlasnika biznisa, odnosno njegove lične karakteristike, preferencije i potencijale.

U tom cilju će se sagledati relevantna istraživanja i zaključci autora iz oblasti poslovne ekonomije i upravljanja, na osnovu raspoložive domaće i inostrane literature iz oblasti menadžment konsaltinga, kao i na osnovu istraživanja do kojih se došlo putem globalne Internet mreže. U istraživanju se koriste istorijski i komparativni metod, induktivna i deduktivna metoda, metode analize i sinteze, kao i metod generalizacije prilikom izvođenja zaključaka.

### **1. Specifičnosti upravljanja i rukovođenja malim biznisom**

Shodno sagledavanju položaja i zadatka rukovodilaca, s funkcionalnog aspekta, u malim i srednjim preduzećima, moglo bi se pomisliti da je njihov zadatak jednostavniji, ograničeniji i manje zahtevan nego zadatak rukovodilaca u velikim preduzećima. Pojmovi velika, srednja ili mala preduzeća, sugerišu linearno smanjenje izazova, odgovornosti i značaja rukovođenja, ali da li je to tako?

Tačno je da se rukovodioci velikih preduzeća bave zadacima koji su kvantitativno mnogo obuhvatniji i širi od zadataka menadžera nekog malog preduzeća. Takođe, broj zaposlenih, finansijski resursi i ciljevi – sve je to značajno većeg obima u velikim preduzećima. Međutim, bila bi greška da se zadaci rukovodilaca malih preduzeća vide kao mini izdanja zadataka rukovodilaca u nekom velikom preduzeću. Ustvari, u okviru funkcije i zadatka rukovodioca (obično vlasnika) nekog malog preduzeća, postoje mnogi izazovi koji nisu prisutni u velikim preduzećima. Plajtner (Pleitner 1995) navodi karakteristična obeležja rukovodstva preduzeća, citirajući podatke Fola i Kelervesela (Pfohl, Kellervessel 1990, 18), pri čemu definiše osnovne razlike između menadžmenta u malim i velikim preduzećima (Tabela 1).

Dat je prilično pojednostavljen prikaz zbog lakšeg sagledavanja i shvatanja razlika. Sigurno je da se unutar navedenih karakteristika može definisati čitava skala više ili manje izraženih razlika između menadžmenta malih i velikih preduzeća.

Tabela 1. Razlike u menadžmentu malih i velikih preduzeća

Mala preduzeća	Velika preduzeća
Rukovodilac je vlasnik-preduzetnik	Rukovodilac je zaposleni menadžer
Personalizovano upravljanje	Upravljanje prema menadžerskim principima
Neposredno učestvovanje u dešavanjima u pogonu	Udaljenost od dešavanja u pogonu
Velika uloga improvizacije i intuicije	Mala uloga improvizacije i intuicije
Ograničeno planiranje	Opsežno planiranje
Kratki, direktni komunikacioni kanali	Duži, često netransparentni komunikacioni kanali
Manjkava ili jednoznačna znanja uprave	Temeljna znanja uprave
Jedva formulisane informacije	Detaljno formulisane informacije
Preopterećenje rukovodioca nagomilavanjem funkcija	Višeslojna, konkretna podela rada
Slabe mogućnosti dogovora kod loših odluka	Dobre mogućnosti dogovora kod loših odluka
Tehnički orijentisano obrazovanje preduzetnika	Decentralisano tehničko znanje dostupno u zasebnim odeljenjima

Izvor: Pfohl, Kellerwessel (1990), 18.

U literaturi se često diskutuje o granici između malog, srednjeg i velikog preduzeća. Činjenica je da su kvantitativni kriterijumi, tj. broj zaposlenih ili profit, prilično neujednačeni i da u prvom redu zavise od snage privrede zemlje u kojoj posluju. Takođe, granica između nivoa složenosti zadataka za rukovodioce u ovim preduzećima vrlo je relativna, posebno kod preduzeća koja zapošljavaju relativno veći broj radnika, a ipak poseduju karakteristike menadžmenta malih preduzeća. Ovo naročito važi za brzo rastuća preduzeća, čiji se broj radnika, ukupni prihodi i zarade, iz godine u godinu značajno uvećavaju, a pri tome se zadržavaju interne strukture, procesi, sistemi upravljanja i rukovođenja, uz veoma personalizovanu i tehnički orijentisanu kulturu preduzeća. Dok je preduzeće malo, preduzetnički način rukovođenja jeste snaga preduzeća, međutim kada preduzeće poprimi veće interne i eksterne dimenzije, naročito veći broj zaposlenih, preduzetnički način rukovođenja preduzećem postaje njegova slabost. Tada prednosti koje sobom nosi preduzetnički način poslovanja, postaju prepreka daljem rastu i razvoju preduzeća. Stoga u rukovodstvu srednjih preduzeća srećemo sve više profesionalnih menadžera. Ipak, i u srednjim preduzećima koja imaju menadžera, a da on nije istovremeno i vlasnik preduzeća, vlasnik ostaje ličnost sa ogromnim, pre svega neformalnim, uticajem na rad preduzeća (Simon 2005).

Preduzetnici i vlasnici malih preduzeća, kao najveće probleme i razloge neuspjeha ili lošeg poslovanja, navode nedostatak finansijskih sredstava, slučajno ili namerno previđajući da jedan od najvažnijih faktora razvoja malog biznisa, pored finansija, predstavljaju kompetencije rukovodstva, kao i spremnost na lično usavršavanje i sticanje neophodnih menadžerskih znanja. Evidentan je i nedostatak znanja u oblasti poslovnog planiranja, pravne regulative, inovacija, novih tehnologija, poslovne komunikacije, elektronskog poslovanja, marketinga, dizajna i dr., koji u velikoj meri naša mala preduzeća i preduzetnike dovodi do loših poslovnih rezultata i propadanja.

### 2. Menadžment koncept kao determinanta razvoja malog biznisa

Danas se sva preduzeća suočavaju sa ogromnim izazovima globalnog poslovnog ambijenta, a glavni od njih su nezadrživa internacionalizacija poslovanja, ogromna konkurencija u inovacijama i tehnologiji, kao i potreba sve veće kvalifikovanosti i fleksibilnosti zaposlenih itd. (Pleitner 1995, 938). Radi se o ozbiljnim izazovima iz oblasti planiranja, organizacije, marketinga, tehnoloških dostignuća, itd., što vodi ka značajnim promenama, a takođe i ka potrebi uspostavljanja odgovarajućih upravljačkih, odnosno menadžerskih struktura, sa odgovarajućim znanjima i sposobnostima. Naravno, potrebna je i stručnost da bi neki posao i konkretno bio urađen. Stoga, svaki uspešan biznis mora da ima izbalansiranu meru preduzetništva, menadžmenta i stručnosti. U tom smislu, mogu da se diferenciraju pojmovi preduzetnika, menadžera i stručnjaka:

- Preduzetnik - kreator, vizionar, katalizator promena, izražen lični pristup biznisu;
- Menadžer - pragmatičan, organizator, izražen interes za organizaciju i moć, profesionalni odnos prema biznisu;
- Stručnjak - perfekcionista u struci, voli svoj posao, nema osećaj za vreme, novac, organizaciju posla.

Veoma je važno imati u vidu da menadžeri, preduzetnici i stručnjaci ne predstavljaju konkurenciju jedni drugima u nekoj firmi niti se njihovi poslovi međusobno konfrontiraju. Naprotiv, u sadejstvu njihovih aktivnosti, stvaraju se najbolji poslovni rezultati. Međutim, uloga i značaj svake od ovih funkcija nije jednak na svakom nivou razvoja i veličine preduzeća. Naročito se to odnosi na način upravljanja i rukovođenja preduzećem.

U korenu biznisa je preduzetništvo, odnosno preduzetnik kao inicijator i inovator, koji ideju pretvara u rezultat. Rastom i razvojem biznisa, odnosno organizacije kroz koju se određene poslovne aktivnosti realizuju, menadžment sve više dobija na značaju. S obzirom na to da veća i razvijenija organizacija zahteva strukturno i sistemsko rukovođenje, menadžerska znanja i sposobnosti postaju sve neophodnija kako preduzeće raste i razvija se. Međutim, u malim preduzećima upravo menadžerska znanja nisu prisutna u dovoljnoj meri, a vlasnici malih

preduzeća se nalaze pod rastućim pritiskom profesionalizacije. U malim preduzećima optimalan je, a i najčešće prisutan, preduzetnički stil rukovođenja. Kada preduzeće dostigne određen obim rasta, preduzetnički stil rukovođenja više nije adekvatan i potrebno je uspostaviti profesionalni menadžerski sistem rukovođenja. U organizacijama koje uspešno rastu i razvijaju se, preduzetnički način rukovođenja, u skladu sa rastom organizacije, ustupa mesto strukturiranom menadžerskom sistemu. Individualni preduzetnici, koji su na početku poslovanja uglavnom istovremeno pokretači, vlasnici i rukovodioci malog preduzeća, vremenom, u zavisnosti od tempa rasta i razvoja preduzeća, funkciju operativnog rukovođenja prepuštaju profesionalnim menadžerima, a oni se sve više bave stratezijskim planiranjem i upravljanjem. Istovremeno, stručnost zadržava svoju važnu realizatorsku ulogu i uporedo sa rastom organizacije, a u korak sa savremenim tehnologijama, još više se diferencira kao snaga organizacije, ali i dalje u tesnoj međuzavisnosti sa preduzetništvom i sistemskim, strukturiranim menadžmentom. Stoga uporedo sa rastom i razvojem preduzeća, dolazi do diferenciranja izvršne, menadžerske i vlasničke funkcije u preduzeću i to uglavnom po sledećim fazama:

- Faza I: Objedinjenost svih funkcija,
- Faza II: Razdvajanje vlasničke, preduzetničke i rukovodeće funkcije od izvršne,
- Faza III: Razdvajanje vlasničke i preduzetničke funkcije od funkcije rukovođenja i izvršne funkcije.

Problem profesionalizacije rukovođenja preduzećem, odnosno izdvajanja menadžerske funkcije, posebno se odnosi na brzo rastuća mala i srednja preduzeća, koja su najčešće nosioci tehnoloških inovacija ili novih proizvoda. U takvim preduzećima najviše se sreće iskustvo i znanje u stručnom (izvršnom) delu poslovnih aktivnosti, ali nedostaje stratezijska kompetentnost i svest o stratezijskim zadacima. Takođe, nema potrebnih stratezijskih sistema upravljanja i menadžmenta (Dubs, Euler 2004), iako u malim preduzećima vlasnici, odnosno rukovodioci, uglavnom imaju operativna i stručna znanja. Oni se bave stručno-tehnološkim pitanjima, proizvodnim procesima i drugim operativnim poslovnim aktivnostima, a sve to rade na veoma lični i personalizovani način, vođeni iskustvom i intuicijom. Da bi se u ovim preduzećima implementirao profesionalni menadžment, neophodna je striktna depersonalizacija rukovođenja i uspostavljanje strukturnog modela rukovođenja preduzećem (Link 2004).

U prvom ciklusu rasta i razvoja preduzeća, rukovođenje preduzećem se uglavnom, zasniva na znanjima i iskustvima preduzetnika stečenim pre ulaska u biznis. Umesto primene menadžment metoda i tehnika u cilju ostvarenja efikasnosti i efektivnosti, više se koristi intuicija i tzv. "šesto čulo". Problem nastaje kada takav pristup rukovođenju potraje duži vremenski period. Tada preduzetnik, koji je istovremeno i vlasnik i neposredni rukovodilac preduzeća, i dalje sam odlučuje o svim pitanjima, radi sve više, vremena ima sve manje, a

## Uloga menadžment konsaltinga u razvoju malog biznisa

najopasnije je to što zbog sve većeg broja i obima operativnih aktivnosti zanemaruje strateška pitanja rasta i razvoja preduzeća. Jedna od posledica takvog pristupa je neusklađenost poslovnih aktivnosti i funkcija, što rezultuje povećanim rizikom po efikasnost, pa i opstanak samog preduzeća. Zbog toga su česti slučajevi da preduzeća koja dobro posluju i intenzivno rastu, odjednom zapadnu u probleme, a neretko se i zatvaraju, dok njihovi vlasnici-preduzetnici i ne znaju razloge za to. Zbog toga je primena metoda i tehnika savremenog menadžmenta, realno nužna već od rane faze funkcionisanja preduzeća. Pretežno bavljenje operativnim aktivnostima koje ograničava preduzetnikovu mogućnost sagledavanja situacije i koncipiranja strategije, ukazuje na neophodnost prelaska sa preduzetničke na menadžersku strukturu organizacije. Razlike između preduzetničkog i menadžerskog pristupa jasnije se mogu sagledati uz pomoć tabelarnog prikaza (Kovačević 2001).

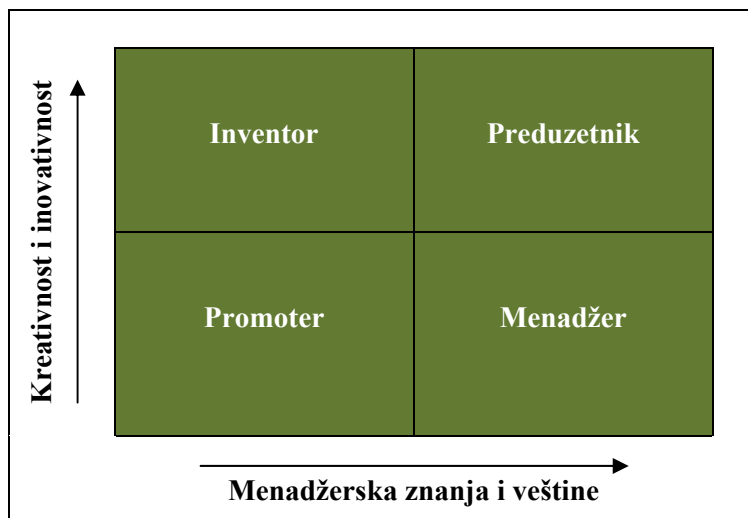
**Tabela 2: Razlike između preduzetnika i menadžera**

Preduzetnik	Menadžer
Radi prave poslove	Radi na pravi način
Stvara	Administrira
Inovira	Imitira
Razvija	Održava
Pita zašto ne	Pita zašto i kako
Dovodi u pitanje (izaziva)	Prihvata
Najčešće nije projektno orijentisan	Projektno orijentisan

*Izvor:* Prema: Kovačević, B. (2001)

Preduzeće u svom razvoju prolazi kroz više faza, od mikro/malog preduzeća, preko srednjeg do velikog odnosno vrlo velikog preduzeća, tj. multinacionalne kompanije. Rast preduzeća istovremeno je i provera rukovodstva preduzeća i njegove spremnosti da promeni svoj pristup, svoje sposobnosti i planski horizont (Drucker 1994, 97). Za uspešan rast i razvoj preduzeća od velikog je značaja da definiše odgovarajuću strategiju, da se ista implementira i da se kontroliše njena realizacija (Steinmann, Schreyegg 2002). Međutim to podrazumeva određeni nivo menadžerskih znanja i veština rukovodioca preduzeća, koja uglavnom ne prate rast preduzeća. Stoga je jedna od najčešćih i najvećih prepreka za uspešan rast i razvoj malog preduzeća upravo nedostatak odgovarajućih menadžerskih znanja i veština njegovog rukovodioca odnosno vlasnika. Da bi bili uspešni, neophodno je da preduzetnici, pored kreativnosti i stručnosti, poseduju u što većoj meri menadžerska znanja i veštine. Takav zaključak proizilazi i iz istraživanja profesora preduzetništva Džefri Timonsa (Timmons 2009, 28), koji ističe razliku između inventora, promotera, menadžera i preduzetnika.

Slika 1: Šta čini uspešnog individualnog preduzetnika



Izvor: Timmons, J. A. (1999), 28.

Prema profesoru Timonsu, promoteri teže "instant obogaćivanju", na osnovu jednog uspešno urađenog posla. Nedostaju im veća kreativnost i ozbiljnija menadžerska znanja. Ne poseduju viziju koja je bazirana na dugoročnom ostvarenju poslovnog uspeha. Promoteri nemaju analitičnost koja je potrebna za dublje razumevanje biznisa, kao i konceptualne veštine neophodne da se biznis kojim se bave sagleda kao celina. Inventor je kreativni genije, koji stvara veliki broj ideja. Međutim, mnoge od tih ideja ne budu komercijalizovane, jer inventor nema dovoljno menadžerskih znanja koja su mu neophodna za uspešnu realizaciju ideje. S druge strane, menadžeri poseduju veoma izražena menadžerska znanja i veštine, ali su manje kreativni i inovativni. Njihov osnovni cilj je efikasnost, dok se na inovativnosti ne insistira, štaviše, u previše administriranom okruženju često je nepoželjna.

Uspešan individualni preduzetnik, odnosno vlasnik malog preduzeća, poseduje visok nivo kreativnosti, ali je preduslov ekonomskog uspeha njegove kreativnosti da bude i sposoban menadžer, odnosno da poseduje menadžerske kompetencije. Samo ove dve karakteristike zajedno (preduzetnička kreativnost i menadžerska kompetentnost) mu omogućavaju da idejno kreira, koncipira i lansira određeni biznis, ali i da njime efikasno upravlja i podstiče njegov razvoj. U suprotnom, preduzetnički način rukovođenja predstavlja kočnicu i prepreku rastu i razvoju preduzeća.



## 1. Menadžment konsalting u funkciji razvoja menadžerskih kompetencija preduzetnika i vlasnika malih preduzeća

Za razliku od velikih preduzeća, u malim preduzećima poslovni procesi su manje formalizovani i manje su organizaciono diferencirani. Preduzetniku, koji sam odlučuje o svim pitanjima, kao što smo već istakli, zbog velikog broja i obima operativnih aktivnosti preostaje malo vremena, tako da zanemaruje strateška pitanja rasta i razvoja preduzeća (Robinson 1982). Međutim, stratejska upravljačka aktivnost predstavlja osnovu razvoja svakog preduzeća. Upravo ona je neophodni preduslov za vođstvo preduzeća u tehničkim, tehnološkim, proizvodnim i marketing aktivnostima i aktivnostima upravljanja celokupnim njegovim poslovanjem (Predić 1998, 33). Izostanak stratejskog pristupa može izazvati stagnaciju poslovnih aktivnosti i samog preduzeća, pri čemu razvoj menadžmenta u praksi može da potraje i duži vremenski period. Stagnacija i neefikasnost su najčešći rezultat nedostatka menadžerskih znanja i veština, međutim, nekompetentnošću i neiskustvom u menadžmentu smanjuju se šanse čak i za puko preživljavanje preduzeća. Odatle proizilazi potreba za pomoć u upravljanju malim poslovnim subjektima (Peacock 2004, 12). Znanje preduzetnika, stečeno obrazovanjem i iskustvom, može se proširiti dodatnim programima edukacije i obuke, što pozitivno utiče kako na sposobnost uočavanja preduzetničkih šansi, tako i na tržišnu konkurentnost (Baron 1998, 293). Takođe, informacije i veštine koje se dobiju kroz edukaciju i trening, mogu pomoći pojedincima da prepoznaju i realizuju one poslovne prilike koje više odgovaraju njihovom znanju i sposobnostima (Shane, Venkatraman 2000). Međutim, većina preduzetnika i vlasnika malih preduzeća ne shvata značaj nedostatka znanja u oblasti menadžmenta, čak nastoje da ga, iz sasvim iracionalnih razloga, prikriju, pošto sa njihovog ličnog, ali i poslovnog gledišta, obrazovanje ima relativno nizak stepen važnosti (Dukić et al. 2010, 230).

Uparedo sa rastom i razvojem preduzeća stratejska pitanja i stratejski procesi postaju sve važniji (Bruckman, Iman 1980, 41), a sposobnosti rukovodilaca malog biznisa, njihove lične preferencije, motivi, vrednosni kriterijumi i sl., predstavljaju važne faktore stratejskog upravljanja biznisom i razvojnog potencijala malog preduzeća. Dok je rukovodstvo u velikim preduzećima formalizovanim pravilima i organizacionom strukturom prilično ograničeno u kreiranju i sprovođenju stratejskih planova, stratejski procesi u malim preduzećima veoma zavise od ličnosti rukovodilaca. Da li će uopšte doći do razvoja neke strategije preduzeća i kako će se ona formulisati, često zavisi od odluka i ličnih sposobnosti rukovodioca. Međutim, rukovodioci malih preduzeća u preduzetničkom modelu rukovođenja više brinu o operativnim aspektima poslovanja, nego o stratejskom razvoju preduzeća. Mnogo malih i srednje razvijenih preduzeća uglavnom se, u dužem periodu, poistovećuju sa određenim proizvodom ili poljem proizvodnje, tako da je sistematsko i kontinuirano razmišljanje o tržištu, konkurentima, kupcima, itd., za njih relativno nova

tendencija. Istovremeno, čest je slučaj da preduzetniku nije stalo da se bavi planiranjem razvoja i strategijskim menadžmentom. Naprotiv, on stvara mnogo proizvodnih planova, a ne bavi se, ili se samo površno bavi, razvojem i monitoringom strategije. Moguće je da se preduzetnik, odnosno vlasnik/rukovodilac malog preduzeća, ne suočava sa strategijskim pitanjima zato što prosto ne može ili mu je teško da razmišlja na strategijski način, odnosno da jednostavno ne poznaje strategijske tehnike i alate. Takođe je moguće da su mu, kao tehničkom licu ili inženjeru, strategijska pitanja previše razvodnjena ili previše apstraktna. Postoji realna mogućnost da zapadne u tzv. konflikt lojalnosti, ukoliko bi prilikom strategijske analize došao do zaključka da mora da zameni tradicionalni proizvod svog preduzeća. Pošto preduzetnik najčešće to ne želi, moguće je da nastoji da izbegne sprovođenje strategijskog procesa, bez obzira što je to preduslov daljeg razvoja preduzeća (Mollbach 2006,150).

Dakle, neophodno je da preduzetnik, odnosno vlasnik malog preduzeća kontinuirano unapređuje sopstvena menadžerska znanja, da bi mogao uspešno strategijski planirati, neposredno ili posredno upravljati rastom i razvojem preduzeća, ali i da bi povećao sopstvene preduzetničke sposobnosti. Da bi došlo do spoznaje preduzetnika/vlasnika preduzeća o njegovoj ulozi i zadacima, kao i do boljeg poznavanja menadžmenta i sposobnosti realizacije menadžment procesa, veoma su korisni saveti eksternih stručnjaka iz oblasti menadžment konsaltinga. U razvijenim privrednim sistemima, menadžment konsalting igra veoma važnu ulogu u procesu profesionalizacije rukovodstva i uvođenju strukturnog sistema menadžmenta. Istraživanja u razvijenim zemljama su pokazala da mala preduzeća čiji vlasnici učestvuju u programima edukacije iz oblasti menadžmenta, postižu bolje rezultate u odnosu na one čiji vlasnici ne praktikuju dodatno usavršavanje i edukaciju iz oblasti menadžmenta (Chrisman 1999, 58). Eksterna konsultantska pomoć ima pozitivan uticaj na poslovanje i dugoročnu sposobnost da "prežive", rastu i uvode inovacije (Crisman, McMullan 2000, 51).

Karakteristično je da se menadžment konsalting za preduzetnike, odnosno vlasnike/rukovodioce malih preduzeća ne realizuje u vidu klasičnog konsaltinga, već da se usklađuje prema predispozicijama i potrebama svakog pojedinog preduzetnika i preduzeća, koje ima svoju vlastitu kulturu i druge specifičnosti. Preduslov za to je svakako da konsultant može da prepozna zajedničku nit: Ličnost - Funkcija - Organizacija/Sistem (Mollbach 2006, 143). Istraživanja Navahandija i Čestinove (Navahandi, Chesteen 1988, 40), ukazuju na važnost podudaranja poslovnih potreba sa znanjem i iskustvom konsultanta. Konsalting usluge su neophodne i u implementaciji preporučenih rešenja, a gore pomenuti autori sugerišu da se obavezno izvrši evaluacija predloženih rešenja. Uočeno je, takođe, da je preduzetnicima i vlasnicima malih preduzeća u kontinuitetu potrebna određena vrsta pomoći i podrške konsultanta, posebno u oblasti menadžmenta i strategijskog planiranja. Posebno se konsalting u oblasti ličnog razvoja ističe kao veoma dobra priprema vlasnika za mnoge izazove već prilikom samog pokretanja biznisa, a kasnije i njegovog rasta i razvoja.

Za razliku od menadžment konsaltinga za velika preduzeća, koji nema u vidu ličnost rukovodioca, nego preduzeću pruža objektivno i stručno rešenje, menadžment konsalting za mala preduzeća podstiče sistemski i menadžerski orijentisano rešavanje problema, od strane samog klijenta. Menadžment konsultant koji radi sa preduzetnicima i rukovodiocima malih preduzeća, mora da poseduje znanja o menadžmentu i modelima menadžmenta, ali mora da poseduje i lične i interaktivne psihološke kompetencije, posebno u domenu odlučivanja. On mora da integriše znanja i informacije iz različitih naučnih i stručnih oblasti (Schreyegg 1998) Sva ta raznolika znanja su neophodna da bi menadžment konsultant mogao profesionalno da proceni, gde se nalazi granica njegovog delovanja kao ličnog savetnika, a kada postoji potreba za konsaltingom u delu organizacije ili strategijskog menadžmenta. Iskusan menadžment konsultant uvek nastoji da proveri da li je njegov klijent, tj. rukovodilac malog preduzeća, uopšte svestan strategijskih zadataka, odnosno da li je shvatio svoju ulogu, a potom da mu kroz različite sadržajne impulse omogući ili olakša da shvati svoju funkciju i zadatke. Pri tome je veoma važno da konsultant poseduje sva potrebna znanja o branši, zatim o preduzetničkom i strategijskom menadžmentu, psihološkim aspektima od značaja za konsalting proces, da kritički razmišlja i da može da vodi uspešan dijalog sa klijentom/preduzetnikom, odnosno rukovodiocem malog preduzeća.

Važno je napomenuti da će menadžment konsalting biti efektivniji ukoliko klijenti znaju kako da pravilno koriste konsultantske usluge (Bruckman, Iman 1980, 41). Da bi klijent (vlasnik malog biznisa) poboljšao svoju funkciju rukovodioca, putem menadžment konsaltinga nudi mu se menadžerski i na ličnosti baziran i orijentisan kontekst učenja, usmeren na razvoj relevantnih kompetencija u okviru njegove funkcije (Schreyegg 1995, 54). Uprošćeno gledano, konsalting proces se sastoji od pet faza (Kubr 2002, 21-24):

1. Faza početnog kontakta - prvi kontakt sa klijentom, preliminarno određivanje pretežne prirode problema (organizacioni, strategijski, psihološki, i sl.), postizanje sporazuma o konsalting usluzi;
2. Dijagnoza - detaljno definisanje problema i ciljeva, potrebnog nivoa i načina međusobne saradnje, i sl. Centralni deo ove faze je prikupljanje i analiza podataka i informacija, tj. Donošenje odluke o tome koje podatke prikupljati, kojom metodologijem, koje ljude i kako uključiti, izbor metode za analizu podataka;
3. Akcioni plan - pronalaženje optimalnog rešenja problema, usklađivanje sa razvojnom strategijom, plan prevazilaženja potencijalnih novonastalih problema, itd.;
4. Implementacija - pretvaranje planiranog u realnost, promene počinju da se dešavaju, javljaju se poteškoće i otpori koji nisu predviđeni, ispravljanje propusta i grešaka u akcionom planu;

5. Monitoring i završetak projekta - evaluacija postignutih rezultata, diskusija završnih izveštaja, izmirenje preostalih obaveza, eventualni ugovor o dugoročnoj saradnji, itd.

Ove faze zahtevaju različite aktivnosti i predstavljaju specifične izazove i za klijenta i za konsultanta. Razumevanje svake faze je posebno važno prilikom realizacije konsalting projekta u malim preduzećima, uzimajući u obzir nedostatak vremena, znanja i resursa vlasnika malog biznisa.

### **Zaključak**

Stopa neuspeha malih preduzeća u Srbiji je izuzetno visoka, ali iako nedostatak finansijskih sredstava utiče na neuspeh malih preduzeća, još značajnijim uzrokom neuspeha može se smatrati nedostatak menadžerskih znanja i neefikasnost menadžmenta. Činjenica je da mali biznis, u većini slučajeva, pokreću osobe sa idejom, stručnim znanjem i hrabrošću, ali u isto vreme bez dovoljno menadžerskog znanja. U zavisnosti od svojih sposobnosti, preduzetnik, odnosno vlasnik/rukovodilac dovodi svoju organizaciju u situaciju da propadne, da stagnira (u dužem roku – propadne), ili je izvodi na put rasta i razvoja. Nije logično očekivati da uz narasle operativne obaveze, vlasnik/rukovodilac biznisa koji raste može uspešno neposredno upravljati svim aktivnostima u preduzeću, a istovremeno uspešno strateški usmeravati svoju organizaciju u širem kontekstu. Stoga, paralelno sa razvojem preduzeća, mora doći do diferencijacije upravljačke, rukovodeće i izvršne funkcije, uz istovremeno unapređenje menadžerskih kompetencija vlasnika/rukovodioca biznisa.

U tom cilju je neophodno podići nivo svesti kod preduzetnika o potrebi uključivanja u proces permanentnog učenja. Pored formalnog obrazovanja, korišćenje konsultantskih usluga se u razvijenim privredama pokazalo kao veoma dobar način da se edukacija i treninzi u oblasti menadžmenta realizuju paralelno sa odvijanjem tekućih poslovnih aktivnosti i da se menadžerske kompetencije vlasnika malog biznisa podignu na viši nivo. To omogućava da se poslovanje unapredi, da se problemi u biznisu prevaziđu i da se preduzeće dalje razvija i raste. Menadžment konsultanti, specijalizovani za mali biznis, celovito (objedinjeno) sagledavaju poslovnu problematiku malog preduzeća, uzimajući u obzir i ličnost, nivo menadžerskog znanja, ograničenja i potencijale samog vlasnika biznisa. Takav pristup omogućava sinhronizovan i uravnotežen razvoj organizacije, ali i njenog vlasnika. Time se minimizira mogućnost pojave "slabih tačaka" u poslovanju, a pogotovo se unapređuje sistem rukovođenja malim biznisom i organizacijom izuzetno osetljivom na sve izazove iz okruženja, ali i interne propuste. Naravno, uz kompetentnije rukovodstvo, korišćenje materijalnih i finansijskih resursa biće efektivnije i efikasnije.

Kao odgovor na polazne pretpostavke ovog istraživanja, možemo potvrditi da nedostatak menadžerskih znanja predstavlja prepreku razvoju malog biznisa,

### **Uloga menadžment konsaltinga u razvoju malog biznisa**

---

kao i to da je neophodno mali biznis sagledavati celovito. Hipoteza da menadžment konsultanti mogu da pomognu vlasnicima malog biznisa da pređu na strukturirani menadžerski sistem upravljanja i rukovođenja preduzećem ostaje nedorečena, odnosno zahteva dublja istraživanja, s obzirom na to da nisu istraženi negativni efekti angažovanja konsultanata, eventualno usporavanje poslovne dinamike, izvori animoziteta vlasnika malog biznisa prema profesionalnim menadžment konsultantima, i slično.

Dodatna istraživanja na ovu temu mogla bi preciznije dati odgovor na pitanje koje su to konkretne menadžerske kompetencije čiji je nedostatak primarna prepreka za razvoj malog biznisa, odnosno koje su to kompetencije menadžment konsultanata najpotrebnije u situaciji kada mali biznis počinje da raste, a vlasnik biznisa počinje da gubi kontrolu nad dešavanjima u sopstvenoj organizaciji i njenom okruženju.

### Literatura

1. Baron, R. A. (1998) Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently than Other People. *Journal of Business Venturing*, 13 (4): 275-294.
2. Brinkmann, M. (2002) *Strategy Development for Small and Medium Enterprises*. Zurich: Orell Fusel. (German edition).
3. Bruckman, J. C., Iman, S. (1980) Consulting with Small Business: A Process Model. *Journal of Small Business Management*, 18: 41-46.
4. Chrisman, J. J. (1999) The Influence of Outsider-Generated Knowledge Resources on Venture Creation. *Journal of Small Business Management*, 37 (4): 42-59.
5. Crisman, J. J., McMullan, W. E. (2000) A Preliminary Assessment of Outsider Assistance as a Knowledge Resource: The Longer-Term Impact of New Venture Counseling. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24 (3): 41-57.
6. Drucker, P. (1994) The Theory of Business, *Harvard Business Review*, September/October: 95-104.
7. Dubs, R., Euler, D. et al. (2004) *Introduction to Management Theory*. Stuttgart, Haupt: 1st Bd Bern. (German edition)
8. Dukić, D., Milivojević, T., Vukotić, S. (2010) Poslovni i personalni vrednosni kriterijumi preduzetnika i menadžera malih i srednjih preduzeća. *MKSM – Majska konferencija o strategijskom menadžmentu – Kladovo*. Zbornik radova: 220-231.
9. Dukić, D., Nikolić, I. (2010) Menadžment konsalting u sektoru MSPP iz perspektive klijenta. *Management – časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 15 (55): 69-79.
10. Kovačević, B. (2001) *Osnove poslovne ekonomije*. Zagreb: Mikrorad.
11. Kubr, M. (2002) *Management Consulting: A Guide to the Profession* (4th Edition). Geneva: International Labour Office.
12. Link, J. (2004) *Management Systems* (2nd edition). Munich: Vahlen. (German edition)
13. Mollbach, A. (2006) Top Management Coaching in Medium-Sized Enterprises. *Organizational Consulting, Supervision, Coaching – OSC* 13 (2): 139-152. (German edition)
14. Navahandi, A., Chesteen, S. (1988) The Impact of Consulting on Small business: A Further Examination. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13 (1): 29-40.
15. Peacock, R. (2004) Failure and Assistance of Small Firm. Available from <http://www.sbeducation.info/downloads/sbfail.pdf>. (09.06.2010).
16. Peterson, R. A. (1984) Small Business Management Assistance: Needs and Sources. *American Journal of Small Business*, 9: 35-45.
17. Pfohl, H. C., Kellerwessel, P. (1990) Differentiation of Small and Medium Enterprises of Large Companies. In: Pfohl, H. C. (Ed.): *Business Economics of the Middle and Small businesses. Product-specific Problems and Ways of Solution* (Second edition). Berlin: 1-23 (German edition).
18. Pleitner, H. J. (1995) Business Management in SMEs. In: Corsten, H., Reiss, M. (eds): *Manual Management*. Wiesbaden: 928-939 (German edition).
19. Predić, B. (1998) Strategic Production Management in Enterprise. *Facta Universitatis Series: Economics and Organization*, 1 (6): 27-33.
20. Robinson, R. B. Jr. (1982) The Importance of „Outsiders“ in Small Firms' Strategic Planning. *Academy of Management Journal*, 25: 80-93..

21. Schreyegg, A. (1995) *Coaching. An Introduction for Practice and Training* (6 ext. Ed 2003). Frankfurt/M: Campus. (German edition)
22. Schreyegg, A. (1998) *Organization* (2nd edition). Wiesbaden: Gabler (German edition)
23. Shane, S., Venkatraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25 (1): 217-226.
24. Simon, F. B. (2005) *The Family of the Family Business* (Second edition). Heidelberg: Carl Auer. (German edition)
25. Steinmann, H., Schreyegg, G. (2002) *Management. Fundamental of Business Management* (5th edition). Wiesbaden: Gabler. (German edition)
26. Timmons, J. A. (1999) *New Venture Creation* (4th edition). Illinois: Homewood.

### **THE ROLE OF MANAGEMENT CONSULTING IN THE DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS**

**Abstract:** Small businesses, as a specific element of the economy, directly contribute to local and regional development, create jobs and solve the issues of balance in the economic structure. At the same time, through the specific relationship between rates of forming and closure of economic entities, market confirms entrepreneurial ideas and skills for survival enterprises in the market. In addition to resources, creativity and entrepreneurial spirit, managerial skills represent the backbone of the success and development of small enterprises. Given that in practice, growth and development of small enterprises are not accompanied by appropriate development of managerial knowledge and skills of managers, business consulting in management, i.e. management consulting is potentially very significant support to the management of small enterprises. Although the concept of management consulting usually involves finding and proposing specific business solutions, for small businesses the most important and long-term benefit from management consulting is acquiring knowledge and improving managerial skills of entrepreneurs. This results in successful management of the enterprise under dynamic and changing business conditions. Such entrepreneurs/managers should be a catalyst for building efficient enterprises, which are able to grow and develop, thus contributing to the overall economic development. However, management consulting services are underused, and often inappropriately managed.

**Keywords:** management consulting, small business, growth and development of small business, development strategy.