



MENADŽMENT I FINANSIJSKI KONSALTING DANAS

MANAGEMENT AND FINANCIAL CONSULTING TODAY

Živojin Prokopović¹, Milena Nikolić²

Rezime: Danas finansijski konsalting predstavlja značajan oblik unapređivanja biznisa za nastup na domaćim i međunarodnim finansijskim i tržištima roba, usluga i informacija. Brzim ekonomskim razvojem raste i tražnja u oblasti finansijskih usluga. Ovome idu u prilog dosadašnja korišćenja konsalting usluga uglavnom razvijenih i zemalja u razvoju. Uslugama finansijskog konsaltinga stvorene su mogućnosti za: skraćanje vremena potrebnog u pripremi ili realizaciji konkretne aktivnosti; obezbeđivanje novih znanja i know-how za kojim postoji objektivna potreba; unošenje novih ideja i pristupa u uhodanoj praksi; pribavljanje nezavisnih, odnosno nepristrasnih procena i predloga za konkretnu finansijsku aktivnost i sl.

Ključne reči: Finansije, konsalting, usluge, tržište, kompanija, berze, brokери, dileri...

Abstract: Contemporary financial consulting represents the important form of the improvement of dealing with business transactions in practice not only in the domestic and international financial markets, but also on the markets of goods, services, and information. The demand for the financial consulting grows along with dynamic economic and social development. The main reasons for the use of consulting services are approximately the same in developed and the developing countries. Development of services of the financial consulting creates the opportunities for shortening the time of preparation or realisation of the concrete activities; providing the specialized knowledge and know-how; entering the new ideas and approaches in established practice; acquisition of the independents or the impartial evaluations and suggestions for the concrete financial activity.

Key words: Financing, consulting, services, market, company, stock markets, brokers, dealers...

UVOD

Kaže se da su konsultantske usluge od koristi interesima klijenata, pa konsultant, u vezi s tim, mora biti objektivan i nepristrasan i ne sme biti involviran u internu politiku preduzeća, banke ili druge organizacije. U modernim uslovima danas, uspostavljanjem tržišta kapitala, sve više razvijaju se mnogobrojne usluge iz oblasti finansijskog konsaltinga i funkcionisanja berzi (brokери i dileri), te drugih specifičnih usluga.³

Specifičnu ulogu u razvijanju tržišta kapitala imaju specijalizovane banke za plasman hartija od vrednosti (*investment bankers*), a osnovna funkcija im je posrednička (između izdavaoca vrednosnih papira i klijenata kupaca).

U narednom periodu trebalo bi očekivati jačanje posebno usluga: savetovanja i pomoći u vezi sa finansijskim restrukturiranjem; pružanja saveta svim firmama, te vladinim organizacijama o privatizaciji;

¹ Mr Živojin B. Prokopović, Niška poslovna škola SS – Niš

² Dipl. ecc. Milena M. Nikolić, Niška poslovna škola SS – Niš

³ Dr Pero Petrović; Porast tražnje za uslugama finansijskog konsaltinga, Finansije, Beograd, br. 9-10/02.

savetovanja o korporativnoj strukturi preduzeća i banaka; procenjivanja vrednosti kapitala preduzeća i likvidnosti banaka; savetovanja o mogućim vidovima integracije i zajedničkog poslovanja sa kompanijama iz razvijenih tržišnih privreda i sl.

PERSPEKTIVA FINANSIJSKOG KONSALTINGA

Proces globalizacije finansijskog toka snažno utiče na menjanje sektora profesionalnih usluga. S tim u vezi, neophodno je imati u vidu, kako sledi:

- blagovremenost informacija o tendencima promena, radi izbora savremene ekspertize;
- i sve više dolazi do zainteresovanosti klijenata za zajedničkim uslugama;

Za klijente je, sa aspekta razvoja finansijskog konsaltinga, značajno da mogu da traže i dobiju finansijske i tehničke usluge, koje su ažurirane savetima u vezi sa različitim viđenjima problema koji se rešavaju (kadrovski, upravljački, marketingški, fiskalni, pravni, tehnološki itd.) i to iz izvora jedne konsultantske firme. Većina korisnika konsultantskih usluga, poznato je, više voli da kupi usluge koje je za njih pripremila u jedinstven paket jedna firma, nego da to traže u procesu selekcije i pregovora sa više njih. Radi se o tzv. usluzi "na jednom mestu ili iz jednog izloga" (*one-stop or one window service*), preko firme koje kombinuju opšti konsalting u poslovanju, odnosno firme koje ima-ju tzv. ponudu sa obukom. To su, zapravo, firme koje nude informacije i stručne savete po pitanjima: marketinga, kvaliteta, kredita, ili da se dobiju potrebne garancije za isto i sl.

Pošto konsultantska usluga služi interesima klijenata, mora biti objektivna i nepristrasna, jer profesionalizam se odlikuje nezavisnim mišljenjem čak i onda kada se ona razlikuje od onoga što bi klijenti želeli da čuju. Konsultant ne sme biti involviran u politiku kompanije za koju radi, mora imati samokontrolu, posebno u radu s ljudima različitih nacionalnosti, religija ili političkih opcija. Uputno je znati da je rastu profesionalnih usluga prethodila ekspanzija nacionalnog i međunarodnog poslovanja, što je od presudnog značaja za uspešno poslovanje i rad firme.

FINANSIJSKI KONSALTING I NOVA TRŽIŠTA

Banke specijalizovane za plasman hartija od vrednosti osnovne usluge klijentima u Centralnoj i Istočnoj Evropi sagledavaju kroz pružanje usluga i pomoći, kako sledi:

- u vezi sa finansijskim restrukturiranjem (preko obveznica i vlasničkih hartija od vrednosti),
- privredi ili vladinim organizacijama o privatizaciji, korporativnoj kulturi, proceni vrednosti imovine preduzeća, saradnji (pogotovo sa zapadnim privrednim partnerima),
- zapadnim firmama o akvizicijama u Centralnoj i Istočnoj Evropi o strukturiranju i plasma-nu neophodnog vlasničkog kapitala, odnosno kapitala koji se vraća i sl.

Za srpska preduzeća, na svetskoj tržišnoj sceni, pojavili su se sasvim novi uslovi ulaska. Inače, moderne tržišne privrede sveta postavljaju danas veoma rigorozne norme ulaska i poslovanja na njihovim tržištima. One, naime, oblikuju sopstvena pravila kojima se uređuju uslovi poslovanja za sve subjekte sa strane, a s ciljem zaštite svojih domaćih i uspešnih privrednika od inostrane konkurencije.

Za smanjivanje neizvesnosti od potencijalne nelikvidnosti i nesolventnosti, do kojih dolazi u poslovanju sa nesolidnim partnerima, razvijen je društveno institucionalizovan sistem potpunog, tačnog i blagovremenog praćenja poslovne uspešnosti preduzeća. Time se obezbeđuju podaci o platežnoj sposobnosti i ekonomskoj snazi privrednih subjekata učesnika u tržišnoj aktivnosti, koje informacije najbolje prezentuju bonitet svih subjekata (kao međusobnih poslovnih partnera) i moraju apsolutno biti dostupne svim zainteresovanim stranama: preduzećima, državi i građanima. Trgovačko zakonodavstvo danas, svojim odredbama uređuje obavezu angažovanja nezavisnih stručnjaka – revizora (auditora) za svrhu obelodanjivanja ovih podataka i izražavanja mišljenja o ekonomskoj snazi (krvnoj slici) svih učesnika na svetskom tržištu.

KONSALTING DANAS

Trgovačko zakonodavstvo danas, svojim odredbama uređuje obavezu angažovanja nezavisnih stručnjaka – revizora (auditora) za svrhu obelodanjivanja ovih podataka i izražavanja mišljenja o

ekonomskoj snazi (krvnoj slici) svih učesnika na svetskom tržištu. Poznato je da menadžeri firme provode najviše vremena i troše najviše energije za identifikovanje i analiziranje problema, pokušavajući da nađu rešenja koja će davati rezultate. No, međutim, postoji kategorija problema kod kojih se moraju izbeći rutinska rešenja, tako da ti problemi postaju predmet ozbiljnog razmatranja. Puno je razloga koji ukazuju na ovakve probleme, odnosno kako sledi:

- reč je o novinama u poslovanju, pa su mnoga događanja nejasna i kompleksna;
- nagle promene suštine i obima problema;
- sukobljeni interesi i dr.

Česte greške kod identifikacije problema, koje ograničavaju mogućnost njihovog rešavanja su, kako sledi:⁴ pogrešno tumačenje simptoma, predrasude o uzrocima, identifikovanje uzroka problema sa pozicija vlasti, reškoće u pravljenju razlika između uzroka i posledica, nezavršena dija-gnoza problema, nedostaci u ispitivanju različitih aspekata problema i nedostaci o tome kako se na problem gleda u raznim delovima firme. Problemi se najčešće grupišu u dva globalna seta i to:

- *sagledivi (closed-ended)*: opšti problemi poslovne politike, strategije i performansi; vezani za ljudski i bihejvoriistički faktor (tenzije, sukobi i prekidi u komuniciranju, otpor prema saradnji i dr.) i
- *nesagledivi (open ended) ili "zloćudni" (wicked)*

Smisao analize problema je identifikovanje pripadnosti problema grupi, ili preovlađujućih karakteristika, što je osnovno za određivanje prirode konsultantske ekspertize i metode intervencije.

Procesom identifikacije problema dolazi se do podataka i do generisanja ideja u prioritarnim oblastima, a potom je najvažnije izabrati vreme za akciju. Čest je slučaj da se konsultant angažuje kad je suviše kasno, tj. kada je jedino u mogućnosti da otkrije kako problem više nije moguće rešiti, kada dolazi do krize, ali je suviše kasno da bi se ona sprečila.

KRITERIJUMI IZBORA KONSULTANTSKE FIRME

Danas, u savremenim uslovima poslovanja, ne postoje univerzalni ili standardni kriterijumi za izbor konsultanta, jer svaki klijent može definisati kriterijume, odražavajući očekivanja svoje firme i iskustvo u korišćenju konsultantskih usluga. Moderna privredna praksa, priznaje sledećih osam kriterijuma koji su pomogli mnogim klijentima da odrede prave konsultante, odnosno:⁵

- profesionalni integritet, kao neophodan uslov za izbor (etičke norme i ponašanja);
- profesionalna kompetentnost, odnosno kreativnost i inovacija.
- saradnja i odnos sa konsultantom (iskustvo u saradnji, novi kontakti, društveni kontakti);
- nacrt projektnog zadatka (kvalitet, maštovitost, uključivanje klijenta u projekat, efikasnost);
- sposobnost za obavljanje posla (raspolaganje resursima, pridržavanje rokova);
- sposobnost mobilizacije dodatnih resursa (kontakti unutar i van branše, kredibilitet);
- cena konsultantskih usluga (visina naknade i formula za njeno izračunavanje); te
- ugled ili imidž konsultanta (uz sertifikat o kvalitetu-*mandatory review*).

Poznato je da u poslovnoj praksi postoji veliki broj različitih klijenata i projekata, zbog čega nije moguće napraviti jednostavnu šemu primene ovih kriterijuma, ali treba imati u vidu da su tri činioca od presudne važnosti, odnosno: dostupnost informacija, sposobnost klijenta da zaključuje i klijentov odnos prema različitim kriterijumima.

Kriterijum za izbor konsultanta najčešće zavisi od izvora finansijskih sredstava i namene korišćenja istih. U praksi izbornog postupka izdvajaju se tri posebne varijante, koje i navodimo:⁶

- *Konsultantske usluge finansirane sredstvima pozajmljenih od banaka za razvoj.*

U slučaju zemalja u razvoju mnogi investicioni projekti, zatim projekti strukturnih prilagođavanja

⁴ Ibid.

⁵ Ibid, prema: Kubr, M; Kako odabrati i koristiti konsultante, Ekonomski institut, Beograd, 1994.

⁶ Ibid.

i drugi, finansirani su kreditima odobrenih od Svetske banke ili drugih banaka za razvoj. Najveći broj tih projekata uključuje korišćenje konsultanata za Fizibiliti studije, projektovanje i nadzor, pružanje saveta iz oblasti menadžmenta (obuka i razvoj kadrova) i sl. Postupak koji se koristi za identifikaciju, te izbor i angažovanje konsultantske usluge mora da bude u skladu sa pravilima banke koja obezbeđuje sredstva (kreditora).

Inače, Svetska banka je uložila veliki napor u definisanju odgovarajućih postupaka i vodeća je institucija u promovisanju dobre međunarodne prakse korišćenja konsultanata. Njena pravila nisu samo preporuke za uspešno korišćenje u praksi te, ako se ne poštuju, zajmoprimac može imati problema prilikom korišćenja sredstava, a može da dođe i do prekida ugovora o zajmu.

Sama procedura, koja će se primeniti za specifičan projekat, bira se u dogovoru sa Svetskom bankom, koja ima više uloga u izbornom postupku, tako da ona mora biti konsultovana po pitanjima: projektnog zadatka, sastavljanja liste izbora konsultanta, izbora konsultanta, te cene i nacrtu ugovora koji će se potpisati.

Pravilo je da banka može i direktno da preuzme određene aktivnosti, shodno pravilniku (pravljenje nacrtu projektnog zadatka), ako se klijent ne smatra sposobnim da to uradi sam. No, međutim, Svetska banka podstiče zajmoprimaoca u razvoju kompetentnosti potrebnih za ulogu klijenta koji treba da bira i koristi konsultante da bi postao manje zavistan od saveta i kontrole.

Isto tako, s druge strane, da bi se podstaklo nacionalno samopouzdanje i unapredila lokalna konsultantska profesija, te da bi se smanjili troškovi za projekte, Banka podržava korišćenje lokalnih konsultanata za poslove koji ne zahtevaju kompetentnost stranih konsultantskih firmi. U projektnom zadatku može se postaviti kao uslov da će prednost imati ponude koje uključuju ugovore o saradnji između konsultanata iz razvijenih zemalja i onih iz zemalja u razvoju.

- Konsalting koji se finansira iz raznih dotacija i zajmova.

Sistem izbora konsultanta, za svoj način finansiranja je specifičan. Na sličan način, međutim, mnoge konsultantske usluge finansiraju se iz dotacija i zajmova dobijenih preko bilateralnih ili multilateralnih programa. No, i u ovoj situaciji, svaka agencija ima svoju procedura opisanu u, manje - više, detaljnim pravilnicima i priručnicima.

Kod nekih slučajeva prihvatanje pomoći znači da mogu biti angažovani samo konsultanti koji su iste vrste nacionalnosti iz grupe zemalja davalaca (npr. kod pomoći koju pruža regionalna ekonomska zajednica, kao što je EU i sl.).

Ako je sektor profesionalnih usluga u datoj zemlji razvijen obaveza uzimanja konsultanta iz zemlje davaoca možda neće predstavljati stvarno ograničenje, pogotovo ukoliko je on dovoljno kompetentan i diverzifikovan tako da postoji mogućnost izbora i konkurencije.

- Konsultantski model za subvencionisanje malog biznisa.

U nekim zemljama (Francuska, Nemačka, Irska, Singapur, Velika Britanija i dr.) mala i srednja preduzeća mogu da konkurišu za dotacije ili subvencije u cilju korišćenja konsultanata u određene svrhe. Za dobijanje dotacije, potencijalni klijent mora da kontaktira agenciju za razvoj malih preduzeća i da se pridržava određenih pravila. Procedurom može biti obezbeđena besplatna pomoć ili će prihvatanje pomoći, za definisanje najpogodnijeg oblika konsultantskih usluga, biti jedan od uslova za dobijanje dotacije. Najčešće, dotacija se daje u visini do 50% cene projekta, s tim da postoji gornji limit, ali pravila mogu da definišu i maksimalnu dnevnu naknadu koju treba platiti konsultantu, kao i druge uslove.

NEOPHODNOST FINANSIJSKOG KONSALTINGA

Finansijski konsalting može doneti dobre rezultate, pogotovo ukoliko su konsultanti kompetentni za pružanje usluga klijentima, a klijenti kompetentni za korišćenje konsultanata. Poznato je da veština i ekspertiza u korišćenju konsultanata dolazi sa praksom, ali praktična iskustva pomažu samo onima koji vrše evaluaciju i izvlače pouku iz toga, a uz to i tragaju za dodatnim i izazovnijim iskustvima koja im omogućavaju proširenje znanja. Inače, sama sposobnost korisnika konsultantskih usluga zavisi od niza faktora:⁷

- shvatanje suštine konsaltinga (treba imati izbalansiranu i realnu predstavu o konsaltingu, vrlo

⁷ Ibid.

- su značajna direktna iskustva, ali i indirektna informacije),
- izbor najboljeg konsultanta (izbor profesionalnog konsultanta sa dobrom reputacijom, operativno znanje i *know-how*, postoje metode za proveru i testiranje konsultanata),
 - klijent kao aktivni partner svog konsultanta (aktivno učešće klijenta u radu konsultanta je osnovni princip modernog konsaltinga, koncept "vlasništva nad problemima", biti u toku i obezbediti rukovođenje, uključiti i motivisati vlasnike problema i učiniti ih odgovornim za rezultate, angažovati celokupnu ekspertizu u preduzeću, identifikovati i ukloniti prepreke za uvođenje promena, učiti od konsultanta, uveriti se da projekat ne ide u neželjenom smeru i ne rasipa resurse);
 - praćenje jasnih ciljeva (identifikacija problema oslanjanjem na sopstvene resurse, konsultanti preispituju i verifikuju klijentovu definiciju problema, neophodna saradnja klijenta i konsultanta),
 - obogaćivanje znanja na svakom projektu (učenje u oblasti dijagnoze problema i upravljanja promenama, samoevaluacija klijenta i povratne informacije);
 - nastojanje da se ostvare najviši profesionalni standardi (profesionalni integritet predstavlja fundamentalni uslov podobnosti konsultanta);
 - razvoj i diverzifikacija sopstvenih izvora ekspertskog znanja (novi konsalting projekti, zadržavajući (*retainer*) aranžmani, kursevi obuke i seminari, isključivo oslanjanje na jednu konsultantsku firmu smatra se rizičnom strategijom, interni konsultanti); i
 - definisanje sopstvene politike izbora i korišćenja konsultanata (politika predstavlja skup pravila koja regulišu određenu vrstu aktivnosti, politika se može menjati sticanjem novih iskustava, pristup koji pruža najveću satisfakciju i izgrađuje institucionalnu memoriju).

AUDITING I MEĐUNARODNI MARKETING

Željeni - efikasan nastup na međunarodnom tržištu, nameće se kao nužnost za privredne subjekte naše zemlje. No, međutim, poslovni ljudi žele da znaju kakve su profitne sposobnosti firme s kojom stupaju u poslovni odnos, jer žele da obezbede i osiguraju svoju firmu od eventualnih gubitaka.⁸

Pravilo je u međunarodnoj konkurenciji da se podaci kompanija ne mogu u potpunosti smatrati verodostojnim sve dok se zvanično ne potvrde od strane auditora, koji izražavaju mišljenje o realnosti i objektivnom prikazivanju finansijskog položaja i poslovnog rezultata. Revizija finansijskih izveštaja (*auditing*) predstavlja najopštiji, najprodubljeniji i najsvestraniji vid finansijskog nadzora, čija suština je u istraživačkom radu, po programu koji je usklađen sa profesionalnim standardima međunarodne asocijacije, koji služe kao merilo i repna tačka za rad auditora.

No, međutim, područje kontrole nisu samo računovodstvo i finansijski izveštaji, već i druge delatnosti i funkcije firme, koje se mogu sagledati preko njih, a naročito ostvarivanje finansijske, marketing i proizvodne funkcije. Cilj i svrha auditinga je utvrđivanje ispravnosti i istinitosti računovodstvenog obuhvatanja stanja i poslovanja preduzeća, a u svrhu identifikovanja postojanja suštinske ispravnosti i poverenja u te obračune. Forma izveštaja revizije treba da sadrži jasno izraženo mišljenje o finansijskim informacijama, a revizor je odgovoran za formiranje i izražavanje mišljenja o računovodstvenim izveštajima i obračunu. Bezrezervno mišljenje revizije ukazuje na činjenicu da se revizor uverio u sve bitne elemente koji utiču na poslovanje. Onda kada daje mišljenje s rezervom, negativno mišljenje, ili kada se održava od davanja mišljenja, revizor mora da na jasan i informativan način navede razloge takve odluke.⁹

Korisnici računovodstvenih izveštaja mogu biti svi subjekti koji koriste informacije iz računovodstvene nadležnosti, a u cilju zadovoljenja različitih potreba. To su, kako sledi:¹⁰

- ulagači, koji su zainteresovani za: ugrađen rizik i prinos od ulaganja, informacije neophodne u cilju odlučivanja: kupiti, zadržati ili prodati ulaganja i o sposobnosti preduzeća da redovno isplati dividendu;
- kreditori zainteresovani za informacije o ocenu naplate zajmova i kamata u trenutku dospeća;

⁸ Dipl. ecc. Živojin B. Prokopović; Nešto o fazama revizije, *Ekonomika*, Niš, br. 1-2/05.

⁹ Vinsent M. i O'Reilly.; *Montgomery's Auditing*, Ibid. str. 143.

¹⁰ Ibid.

- isporučio i ostali dobavljači, kojima su neophodne informacije da li će im potraživanja biti plaćena u roku;
- kupci, kojima su neophodne informacije o kontinuitetu poslovanja preduzeća;
- vlade i vladine agencije, kojima su informacije neophodne radi: alokacije resursa i donošenja propisa u vezi sa aktivnošću preduzeća i utvrđivanja poreske politike;
- javnost, kojoj obračuni mogu pomoći u informaciju o trendu razvoja preduzeća;
- zaposleni su zainteresovani za podatke o stabilnosti i rentabilnosti poslodavca.

Treba imati u vidu da marketing i finansijska dimenzija poslovanja čine lice i naličje jedinstvene poslovne strategije preduzeća, što utiče na visok stepen njihove međusobne zavisnosti i komplementarnosti. Jedinstvo finansijskog sa markentiškim konsaltingom predstavlja okosnicu izgradnje odgovarajuće strategije upravljanja. Isto tako, treba imati u vidu da prava informacija ima trodimenzionalni karakter, odnosno ona je, kako sledi:¹¹

- retrospektiva (izražava dejstvo prošlosti),
- prezentacija (identifikuje sadašnjost) i
- prespekcija (naglašava budućnost).

Neophodno je, s toga, uspostaviti adekvatan informacioni sistem, koji će biti u funkciji kva-litetnog poslovnog odlučivanja, a računovodstvena evidencija upravo predstavlja najširu i najobuhvatniju bazu poslovnih informacija.

ZAKLJUČAK

Veoma brz razvoj tržišta i tržišnih odnosa uslovio je i razvoj konsaltinga. Neke konsalting organizacije i konsultanti (kao pojedinci) u mnogome se razlikuju u pogledu obrazovanja, iskustva, kompetentnosti, stila rada, kvaliteta usluga i profesionalnih standarda. Kaže se kako učenje preko konsaltinga nije automatsko i da samo ono sa aktivnim učešćem klijenata (*participative consulling*) daje najbolje rezultate.

Stalno se potencira da konsultanti treba da su veoma aktivni u marketingu svojih usluga i da u njega ulažu više znanja, angažovanja i sredstava. To iz razloga što on pruža saznanje o vodećim akterima na konsultantskoj sceni i pruža obilje informacija o tome šta se dešava u menadžmentu uopšte.

Dok konsultantska aktivnost predstavlja za jedne pogodnu formu transfera *know-how*, odnosno neophodnog stručnog znanja i iskustva, za druge ona je mogućnost za brže usavršavanje i izbegavanje nepotrebnih faza lutanja i eventualnih promašaja.

LITERATURA

1. Grličkov, V; Nova firma multinacionalnog velikana, Ekonomska politika, br. 2334/2335 od 30. decembra 1996.
2. Kubr, M; Kako odabrati i koristiti konsultante, Ekonomski institut, Beograd, 1994.
3. Petrović, P; Finansijski konsalting, Svet finansija, Novi Sad, br. 165/1997.
4. Prokopović, B. B. i Prokopović, B. Ž; Finansijsko računovodstvo i bilans, Proinkom, Beograd, 2005.
5. Prokopović, B. Ž; Nešto i fazama revizije, Ekonomika, Niš, br. 1-2/o5.
6. World Bank, Guidelines for the use of Consultants by World Bank borrowers And by the World Bank as executing agency, Washington, DC, August, 1981.

¹¹ Prof. dr Borivoje B. prokopović i Živojin B. Prokopović; Finansijsko računovodstvo i bilans, Proinkom, Beograd, 2005.