

Evaluacija i kontrola efikasnosti konsalting projekata ***

Rezime: Biznis konsalting je tokom poslednje dve dekade imao veoma ubrzan razvoj. Kompanije često angažuju konsultante zbog njihove eksterne perspektive i ekspertskeg 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.

Ključne reči: evaluacija, performanse, konsalting projekti, menadžement.

Summary: The consulting business has enjoyed tremendous success during the past two decades. Companies are frequently seeking consultants for their external perspectives and expert opinions, hoping they can provide solutions that will improve business performances. Many of consequences of ineffective consulting interventions can be prevented if proper steps are taken hold consultants accountable from the beginning of the process and throughout to the end of the assignment.

Keywords: evaluation, performances, consulting projects, management.

1. UVOD

Ukoliko konsultant da neadkewatan 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

* Rad je primljen 15. aprila 2008. godine i na zahtev recenzenata, bio je jednom na reviziji kod autora

** Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, brankomih@neobee.net

*** Rad predstavlja deo rezultata istraživanja na projektu 149007 "Multifunkcionalna poljoprivreda i ruralni razvoj u funkciji uključenja Republike Srbije u Evropsku uniju" finansiranog od strane Ministarstva nauke Republike Srbije

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 anagažovanju konsultantske organizacije veliki broj zaposlenih u preduzeću klijentu ne obavlja u potpunosti poslovne aktivnosti, već je anagažovano 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.

Presudni korak u organizacionom učenju između sticanja i primene znanja zaposlenih je interpretacija i adaptacija potreba organizacije. Kako Levinson ističe (vidi [5] str. 58), prenošenje konsultantovog znanja nije dovoljan uslov za učenje u organizaciji da bi se reklo da se ono događa. Sa znanjem uvezenim iz spoljnih izvora mora da se radi, mora se integrisati i usaditi unutar organizacije. Velika je opasnost da će se sa novim znanjem postupati na jedan dodatni način, bez obzira kako korespondira s postojećim iskustvima u organizaciji, ili se možda neće ni obrađivati. Nekoliko pisaca je istaklo funkciju konsultanata kao spoljnih agenata koji izazivaju postojeći kognitivni poredak i tradicionalni način posmatranja stvari kome su članovi organizacije naklonjeni (vidi [9] str. 24). Konsultanti mogu izjavljivati ono što je očigledno, postavljati nelogična pitanja i nemati poverenja, a sve to pomaže članovima organizacije da izađu izvan sebe (vidi [8]). Pokazali su se dosta korisnim u reformulisanju menadžerskih perspektiva u vezi sa spoljnim okruženjem (vidi [1]). Proces interpretiranja informacije i osmišljavanje iste, omogućava uspostavljanje slaganja u načinima rešavanja problema. Teškoća koju konsultanti moraju da reše s klijentima u ovoj fazi je da što su kompleksnije i nesigurnije stvari, veća je verovatnoća da će zaposleni tražiti brza i laka, uveravajuća rešenja od konsultanata. Jasno je da potom konsultanti moraju da stimulišu svoje klijente da se otvore prema novim načinima rešavanja problema.

Blokada u organizacionom učenju može proisteći iz pozicioniranja konsultanta kao dominantne figure i iskusnog interpretatora. Ako konsultant nije viđen kao pomoćnik članovima u razumevanju njihove organizacije, zaposleni će verovatno imati potrebu da ometaju rad konsultanta. Jednostavno ako konsultanti ne mogu da probiju takve barijere radi postizanja solidne analize problema, ne mogu mnogo doprineti organizacionom učenju. Ključni faktor koji se javlja kao preduslov za konsultante da podrže učenje je vera u odnos sa članovima klijentove organizacije. Ako se vidi da je konsultant vođen sopstvenim

interesom, veru i otvorenost je teško postići. Verovatno najčešća blokada organizacionom učenju uz pomoć koje konsultanti nastoje da se potajno dogovaraju je fokusiranje na rad sa malom elitnom grupom (vidi [10] str.184). Često se pretpostavlja da ova grupa može da uči za organizaciju, pre nego da se elite smatraju odgovornim za stvaranje okruženja za učenje za široko članstvo.

2. METODOLOGIJA EVALUACIJE I KONTROLE KONSALTINGA

Kad su organizacije suočene sa situacijama koje nisu ranije savladale, one će se najverovatnije osloniti na konsultante da im prenesu znanje u cilju da uče posredno, radije nego da se oslanjaju na sopstvene pokušaje i pogrešna eksperimentisanja (vidi [2] str. 88 -115). Takmičarski pritisci globalizacije, smanjivanje osoblja, i informaciona tehnologija, na primer, prihvaćeni su kao novina od strane mnogih kompanija, i stoga zahtevaju informacije još uvek nedostupne unutar same kuće (ili se ne uočavaju kao dostupne). Konsultanti se shvataju nosiocima potrebnog znanja jer su razvili jednu ekspertizu na ovim područjima, ali i zato što mogu preneti iskustvo iz drugih kompanija u savladavanju sličnih izazova. Naime, fokus je na analizi i premošćavanju gepa između konsultantskog znanja i veština i zahteva organizacije klijenta (vidi [7] str. 17).

Mnoge globalne renomirane konsultantske kompanije su usvojile poslovnu filozofiju zasnovanu na rezultatima izlazeći u susret potrebama klijenata, udaljavajući se od konsultantske paradigme zasnovane na aktivnostima (tabela 1). Preduzeća koja moraju da opravdaju konsultantski budžet imaju veliki interes za merenjem rezultata konsultantske usluge. Ovaj interes postoji u nekoliko ključnih područja.

Prvo, klijenti žele da sagledaju realne promene koje su direktno povezane sa konsaltingom. Naime, interes klijenata je da procene adekvatnost konsultantske preporuke, ukoliko se ona pravilno implementira, na vreme, po rasporedu i po planu. Drugo, klijenti žele da znaju da li je konsultantski proces imao uticaj na poslovne performanse. Treće, postoji interes klijenata da procene isplativost investicije u konsalting. Četvrto, često je komplikovano doći do kvantitativnih podataka o unapređenju performansi koje su povezane sa konsaltingom, te je neophodno procenjivanje nematerijalnih, odnosno neopipljivih koristi od konsalting projekta, kao što su: poslovna satisfakcija, radna klima i dr.

Tabela 1. Konsultantske paradigme zasnovane na aktivnostima i rezultatima

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

Izvor [6] str. 11

Klijenti su veoma skeptični kada je u pitanju kvantifikovanje uspeha konsalting intervencija. Takođe, dešava se da se drugi uticaji ili faktori ne uzimaju u razmatranje. U takvim uslovima potrebno je obezbediti podatke o konsultantskom procesu koji će obezbediti kvantifikaciju rezultata konsaltinga, koristeći metode slične kao pri vrednovanju drugih investicija. Naime, radi se o kalkulaciji povraćaja na investiciju (return of investment - ROI) u konsalting. Proces uspešne evaluacije zahteva poštovanje nekoliko esencijalnih kriterijuma (vidi [6]).

- *ROI proces mora da bude jednostavan, tj. bez kompleksnih formula i složene metodologije.* Većina pokušaja efikasnog ROI merenja postaje neuspešna zbog neispunjenja ovog zahteva. U nameri da se postigne statistički perfekcionizam, koristi se što više teorijskih pristupa, nekoliko ROI modela, te ukupan proces evaluacije postaje previše kompleksan za razumevanje i korišćenje.
- *ROI proces mora da bude ekonomičan sa sposobnošću lake implementacije.* Proces evaluacije treba da postane rutinski deo konsaltinga bez angažovanja značajnijih dodatnih resursa. Planiranje i pilot istraživanje su neophodni ukoliko se želi ostvarenje progressa bez dodatnog osoblja.
- *Procene, metodologija i tehnike moraju biti pouzdane.* Logički, metodološki koraci su neophodni u cilju stvaranja poverenja kod

učesnika konsultantskog procesa i pouzdanosti konačnog rezultata evaluacije.

- *Sa istraživačke perspektive ROI proces mora da bude teoretski ispravan i baziran na opšte prihvaćenoj praksi.* Nažalost, ovaj zahtev može voditi obimnom i komplikovanom procesu evaluacije. Idealno, proces bi trebalo da održava balans između praktičnog pristupa i teorijske baze za evalauciju uticaja konsaltinga na performanse.
- *ROI proces mora da uzme obzir i ostale faktore koji deluju na varijable outputa.* Izolovanje efekata konsaltinga na performanse preduzeća je neophodno kako bi proces evaluacije bio pouzdaniji i precizniji. ROI proces treba precizno da odredi doprinos intervencije kako bi se stekao uvid i u ostale delujuće faktore.
- *ROI proces mora da bude prikladan različitim vrstama konsalting projekata.* Neki modeli su prihvatljivi samo za manje projekte iz oblasti unapređenja prodaje i produktivnosti. Idealno, proces treba da bude prilagodljiv svim tipovima konsalting intervencija, uključujući marketing, organizaciju, razvoj proizvoda i dr.
- *ROI proces mora da bude fleksibilan kako bi se evaluacija izvršila pre i posle intervencije.* U nekim situacijama potrebno je proceniti ROI i pre nego što se sprovede konsalting intervencija.
- *ROI proces mora da bude prikladan za sve tipove podataka,* uključujući hard podatke (output, kvalitet, troškovi, vreme) i soft podatke (satisfakcija poslom, satisfakcija potrošača, žalbe i dr).
- *ROI proces mora da uključi troškove konsalting intervencije.* Najznačajniji deo evaluacije je komparacija koristi i troškova. Pri analizi se koriste godišnje koristi koje su rezultat intervencije, budući da se polazi od toga da konsultantska usluga u prvoj godini po završetku projekta treba da ima prihvatljiv prinos.
- *Konačno, ROI proces mora imati osobinu prilagodljivosti toku implementacije konsultantske usluge.* U mnogim situacijama se dešava da su ROI modeli kreirani, ali neuspešno primenjeni. Efektivan program evaluacije treba da izdrži sve izazove i kolebanja implementacije i proizvede precizne rezultate.

U vezi sa prethodnim kriterijumima uspešne evaluacije konsultantskog uticaja postavlja se sledeće pitanje: šta klijenti mogu da urade kako bi osigurali orjentisanost konsultanta na rezultate? Prvi korak je da zahtevaju rezultate prethodnih konsalting projekata svog konsultanta. Rezultati mogu biti prezentovani kao finalni izveštaji, studije uticaja ili u drugim oblicima. U idealnoj situaciji rezultati treba da pokazuju ostvareni povraćaj na investiciju u konsalting projekat. Međutim, ostvareni rezultati u predhonim konsalting projektima ne garantuju uspeh u drugom projektu, ali pokazuju stepen u kome su konsultantske organizacije orjentisane na rezultate. Takođe, prethodni projekti pružaju uvid u metodologiju, konsultantski proces i efektivnost konsultantske

intervencije. Najefektnija pitanja pomoću kojih se proverava orjentisanost konsultanta na rezultate data su u tabeli 2.

Tabela 2. Kako da proverite da li je Vaš konsultant orjentisan na rezultate

	Da	Ne
Da li Vaš konsultant ima rezultate iz prethodnih konsalting projekata?		
Da li će Vaš konsultant pristati da garantuje rezultate?		
Da li je Vaš konsultant odredio zahteve za ovaj projekat?		
Postoji li jasan fokus na rezultate u propoziciji projekta i prethodnim diskusijama?		
Da li je postojala detalja analiza i procena specifičnih poslovnih potreba u cilju unapređenja performansi?		
Možete li da predvidite ROI (povraćaj na investiciju u konsalting)?		
Da li imate više nivoa ciljeva koji su definisani projektom?		
Da li je razvijen evaluacioni plan?		
Da li su očekivanja saopštena svim zainteresovanim grupama?		
Postoji li metod za rutinsko obezbeđivanje povratnih informacija (feedback) kako bi se izvršila podešavanja?		
Da li je konsultant izolovao efekat konsalting intervencije?		
Da li je konsultant prikupio raznovrsne podatke iz različitih izvora u različito vreme?		
Da li su prikupljanje podataka, analiza i izveštavanje nezavisni?		
Postoji li plan za praćenje dugoročnih efekata projekta?		

Izvor [6] str. 16

Konsultantski projekat treba klijentu da pruži odgovor u vezi sa specifičnim pitanjima koja se odnose na: pristup, rokove, događaje, aktivnosti, troškove, korake i što je najvažnije, očekivane rezultate. Većina konsalting projekata je fokusirana na rešavanje pojedinačnog problema ili kapitalizaciju jedne mogućnosti. Posledično, potrebna je sveobuhvatna procena potreba klijenta, kako ne bi došlo do toga da određeno konsultantsko rešenje ne odgovara potrebama, tj. specifičnom poslovnom problemu preduzeća.

Konsalting i druge profesionalne usluge mogu postojati jedino ukoliko klijenti veruju u njihovu vrednost (vidi [4] str. 832). Shodno tome, u nekim konsultantskim projektima korisno je pre konsalting intervencije predvideti povraćaj na investiciju u konsalting (ROI). Ovakav pristup opravdan je kada se radi o velikim konsalting projektima koji apsorbuju značajne troškove. Predviđanje ROI je najrealnije tokom početne faze implementacije, na osnovu različitih tipova podataka, pre svega na osnovu podataka o reakciji i satisfakciji klijenta. Ponekad i podaci o učenju značajno mogu da doprinesu preciznosti predviđanja koristi od konsultantske usluge.

Za svaku fazu konsultantskog procesa definišu se ciljevi koji odražavaju specifične poslovne potrebe (tabela 3). Time se postiže efektivno upravljanje konsultantskim procesom, jer se obezbeđuje njegova orijentisanost na rezultate. 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 stejkholderima. Naime, kontinuirana komunikacija očekivanja održava fokus na željene rezultate i omogućava korektivne akcije.

Tabela 3. Višestruki nivoi ciljeva

Nivoi ciljeva	Fokus ciljeva
Nivo 1: reakcija i satisfakcija	Definisati specifični nivo reakcije i satisfakcije sa konsultantskom uslugom i saopštiti ga stejkholderima
Nivo 2: učenje	Definisati specifične veštine i znanje koje će steći učesnici konsultantskog procesa
Nivo 3: implementacija	Definisati ključni pristup koji neophodan da implementacija bude uspešna
Nivo 4: poslovni uticaj	Definisati poslovne varijable za koje se očekuje da će se promeniti ili unaprediti usled konsultantske intervencije
Nivo 5: ROI	Definisati povraćaj na investiciju u konsalting koji se očekuje od implementacije konsultantskog rešenja

Izvor [6] str. 20

U mnogim konsultantskim projektima poželjna je 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.

Kod jednostavnijih procesa koji karakterišu male konsalting projekte moguće je pojednostaviti evaluaciju učinka. Naime, u uslovima kada je vreme projekta kritično, sredstva ograničena, a konsalting projekat mali, obezbeđivanje željenih rezultata može se postići pomoću sledećih koraka:

- Razmotriti specifične rezultate koji se odnose na poslovne performanse (output, kvalitet, troškovi i vreme), kao i zahteve implementacije.
- Odrediti specifične zahteve i očekivanja koja pokazuju šta se konkretno traži od svih učesnika konsultantskog procesa.
- Razmotriti određeni koncept garancije za slučaj neadekvatne konsultantske usluge.
- Obezbediti mehanizam povratne sprege na osnovu koje će se vršiti potrebna podešavanja, kako bi se ostvarile željene performanse.
- Meriti uspeh projekta pomoću povraćaja na investiciju u konsalting, što može dati značajne informacije za buduće projekte.

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 instrumetarijumom koji predstavlja konkurentsku prednost na konsultantskom tržištu. Time, pouzdana metodologija evaluacije rezultata predstavlja efektivan način za tržišno pozicioniranje konsultantskih organizacija. 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. Mnogi konsalting projekti po rezultatima ne ispunjavaju očekivanja. U vezi sa tim, insistira se na merenju 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 *consultant's scorecard* koristi balansirani pristup koji uzima u razmatranje hard i soft podatke. Merenje povraćaja investicije u konsalting (ROI) postalo je globalan pristup sa značajnom primenom u razvijenim tržišnim ekonomijama. Razvoj kredibilne evaluacije konsalting efekata na performanse zahteva sledeće aktivnosti:

1. definisanje različitih nivoa evaluacije čime treba da se pokaže na koji način će se podaci prikupljati iz različitih izvora u različitim vremenskim intervalima;
2. kreiranje ROI modela po principu "step-by-step", gde prvi korak obuhvata izolovanje efekata konsaltinga, a zatim njihovu komparaciju sa konsultantskim troškovima;
3. razvoj operativnih smernica ili operativnih stadarda koji će odražavati prirodu svake faze konsultantskog procesa i ukupan proces evaluacije činiti kredibilnim;
4. procenjivanje resursa neophodnih za implementaciju konsultantskih rešenja, kao i određivanje odgovornosti, politika, procedura, smernica, ciljeva i sl;
5. primena modela koja daje iskustvo o njegovom funkcionisanju u realnim poslovnim situacijama.

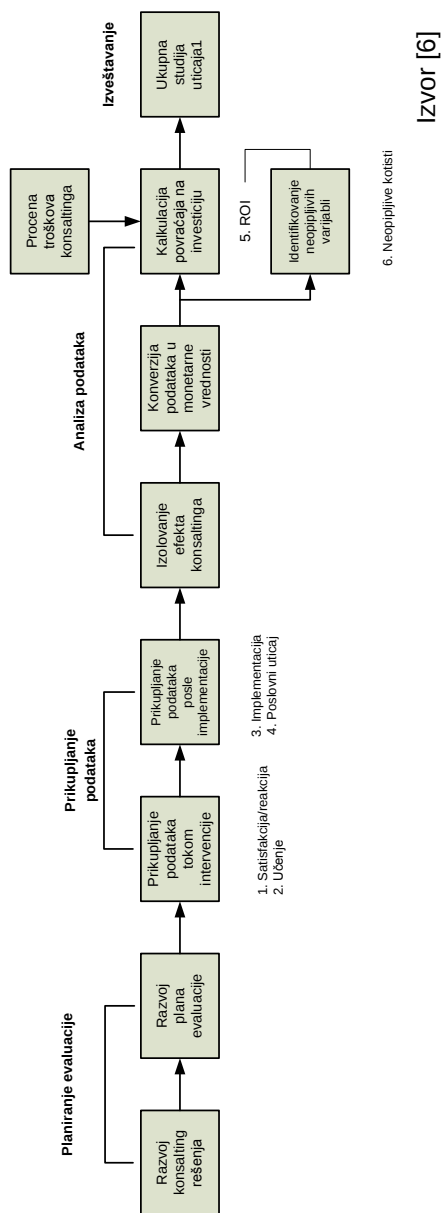
Prethodne aktivnosti su neophodne za razvoj evaluacionog sistema koji sadrži balansirani set merenja i pri tome je kredibilan za različite učesnike konsultantskog procesa. Koncept različitih nivoa evaluacije je koristan za razumevanje kalkulacije povraćaja na investiciju u konsalting. Prvi nivo, reakcija i satisfakcija, predstavlja merenje početne impresije učesnika konsultantskog procesa (slika 1). Drugi nivo, učenje, fokusiran je na merenje usvojenog znanja tokom konsalting intervencije. Provera stečenog znanja je korisna jer se stiče uvid u stepen apsorbovanih veština i znanja i zaposlenima pruža mogućnost da unaprede implementaciju predloženih promena. Treći nivo, implementacija, obuhvata sve korake, akcije, zadatke i procese uključene u konsalting intervenciji. Četvrti nivo, poslovni uticaj, uključuje merenje outputa, kvaliteta, troškova, vremena i satisfakcije potrošača. Peti nivo, povraćaj na investiciju u konsalting (ROI), stavlja u odnos monetarne koristi sa konsultantskim troškovima. Šesti nivo, neopipljive koristi, odnosi se na rezultate projekta koji se ne mogu konvertovati u monetarne vrednosti.

Navedeni nivoi ROI procesa se poslednjih nekoliko godina često koriste za evaluaciju efekata različitih oblika konsaltinga. Model evaluacije je pretrpeo određene modifikacije, ali je zadržao šest ključnih oblika merenja konsalting uticaja na poslovanje preduzeća.

Planiranje evaluacije. Prvi korak evaluacije ima fokus na dva kritična koraka. Prvi korak se odnosi na razvoj prikladnih *ciljeva konsalting intervencije*. Radi se o željenom nivou poslovne aktivnosti koja treba da se postigne uz podršku konsaltinga. Pri tome, klijent mora da bude upoznat sa dometom konsaltinga i realnim konsekvencama svake ponuđene alternative rešenja poslovnog problema. Drugi korak predstavlja razvoj detaljnog *evaluacionog plana* koji ima dva važna dokumenta:

- plan prikupljanja podataka koji se odnosi na tipove podatka koji će se prikupljati, metode prikupljanja podataka, izvore podataka, vreme prikupljanja podataka i različite odgovornosti;

- plan ROI analize koji sadrži metode za izolovanje uticaja konsaltinga od drugih uticaja na performanse preduzeća, tehnike za konverziju podaka u monetarne vrednosti, očekivane neopipljive koristi i ciljnu grupu kojoj će se saopštavati rezultati intervencije.



Slika 1. Konsalting ROI proces

Prikupljanje podataka. Prikupljanje podataka tokom konsalting intervencije odnosi se na merenje reakcije, satisfakcije i učenja klijenta. Ovi podaci su od značaja za evaluaciju jer pokazuju početnu uspešnost konsultantskog procesa i pružaju mogućnost za usmeravanje konsultantskog procesa ka željenim rezultatima. Prikupljanje podataka ima centralno mesto pri kalkulaciji ROI. Naime, podaci o performansama nakon korišćenja konsultantske usluge se porede sa podacima pre korišćenja. Istovremeno, prikupljanju se hard podaci (output, kvalitet, troškovi i vreme) i soft podaci (radne navike, radna klima, stavovi i sl.).

Izolovanje efekata konsaltinga. U vezi sa ovim korakom evaluacije istražene su metode pomoću kojih je moguće proceniti unapređenje performansi koje je direktno povezano sa konsalting intervencijom. Od presudne važnosti za preciznost i kredibilitet evaluacije je upravo izolovanje efekta konsaltinga, budući da nakon intervencije postoji veći broj faktora koji deluju na performanse preduzeća klijenta. U tabeli 4 prikazane su metode za izolovanje efekata konsaltinga.

Tabela 4. Metode za izolovanje efekata konsaltinga

▪ Pilot grupe koje koriste konsalting se porede sa drugim organizacionim entitetima koji ne koriste konsalting kako bi se izolovao uticaj konsalting intervencije
▪ Linije trenda kojim se projektuju vrednosti specifičnih varijabli outputa, a onda projekcija poredi sa aktuelnim podacima nakon konsalting intervencije
▪ Prognostički model koji se koristi za izolovanje efekata konsalting intervencije kada su poznate matematičke relacije između varijabli inputa i outputa
▪ Procene učesnika/stejkholdera o unapređenju performansi koje je povezano sa konsalting intervencijom
▪ Procene supervizora i menadžera o uticaju konsalting intervencije na varijable outputa
▪ Eksterne studije koje obezbeđuju input za uticaj konsalting intervencije
▪ Procene nezavisnih eksperata o uticaju konsalting intervencije na varijable outputa
▪ Određivanje, ukoliko je moguće, uticaja ostalih faktora, pri čemu je preostali neobjašnjeni uticaj upravo efekat konsaltinga
▪ Kupci ocenjuju stepen uticaja konsaltinga na njihovu odluku da kupe proizvod ili uslugu preduzeća

Izvor [6] str. 42.

Od svih navedenih metoda za izolovanje efekata konsaltinga najbolje rezultate u praksi do sada su dale kontrolne grupe, linije trenda i procene učesnika konsultantskog procesa (vidi [6]).

Metoda kontrolne grupe. Jedan od načina za izolovanje konsultantskih efekata je metoda kontrolne grupe, koja se sastoji u komparaciji performansi kontrolne i pilot grupe koja nije koristila konsultantske usluge. Varijable sektora koji čine ove dve grupe (veličina, lokacija, prethodne performanse i dr.) trebalo bi da budu približno iste koliko je to moguće. Za konverziju podataka u monetarne vrednosti može se koristiti direktan profitni doprinos od povećanja prodaje, koji predstavlja dodatni profit koji je rezultat svakog dodatnog dinara prodaje.

Procena konsultantskog učinka od strane učesnika. Jednostavna metoda za izolovanje uticaja konsaltinga je dobijanje informacija direktno od učesnika tokom konsultantskog procesa. Ovaj pristup polazi od toga da su učesnici konsultantskog procesa sposobni da odrede ili procene u kojoj meri je unapređenje performansi posledica upravo konsultantske intervencije.

Budući da njihove akcije proizvode unapređenja performansi, učesnici imaju visoku preciznost procene uticaja. Oni faktički znaju koliko su tekuće promene u poslovanju kompanije izazvane konsalting intervencijom. S druge strane, značajno je imati podršku menadžera kako bi se dobile informacije o ključnim nosiocima promena usled korišćenja konsultantske usluge.

Tabela 5. Upitnik za procenu koju daju učesnici konsultantskog procesa

Koji procenat unapređenja performansi preduzeća je posledica konsultantskog projekta? _____ %.
Šta je osnova za ovu procenu? _____ _____
Koji su ostali faktori koji doprinose unapređenju performansi? _____ _____
Koliku sigurnost imate pri ovoj proceni, izraženu u procentu? (0% ne sigurno; 100% potpuno sigurno) _____ %.
Koji su drugi pojedinci ili grupe koje mogu izvršiti procenu uticaja? _____ _____

Izvor [6]

Učesnici koji ne obezbede informacije za upitnik isključuju se iz analize. Takođe, netačne, nekompletne i ekstremne informacije isključuju se pre početka analize u cilju njene realnosti i pouzdanosti. Stepenn sigurnosti predstavlja zapravo grešku procene. Prema tome, sigurnost od 80% izjednačava rang greške za $\pm 20\%$. Po ovom pristupu, nivo sigurnosti se množi sa procenjenim vrednostima, čime se dobija konačna procena uticaja konsaltinga na performanse.

Tabela 6. Primer procene koju daju učesnici konsultantskog procesa

Faktori uticaja na performanse	Procenat unapređenja	Procenat sigurnosti	Konačna procena uticaja konsaltinga
Konsalting projekat	60%	80%	48%
Druge promene u organizaciji	15%	70%	10.5%
Promene u okruženju	5%	60%	3%
Ostalo	20%	80%	16%
Ukupno	100%		

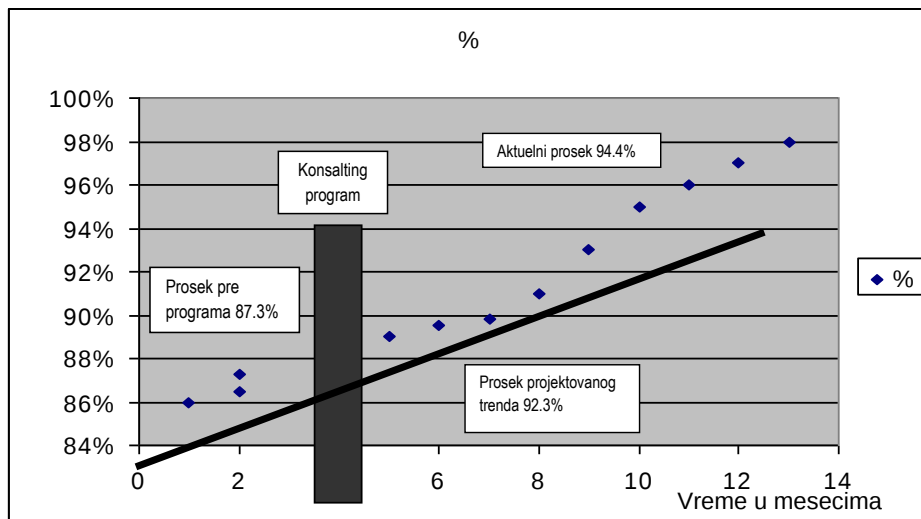
Izvor [6]

Procenjeni procenat uticaja se množi sa aktuelnim iznosom unapređenja (vrednost posle intervencije minus vrednost pre intervencije) u cilju dobijanja doprinosa konsaltinga. Medjutim, moraju se imati u vidu prednosti i nedostaci ovakvog pristupa. Radi se o jednostavnom pristupu, koji je lako razumljiv za većinu učesnika konsultantskog procesa koji daju podatke za procenu uticaja konsaltinga. Takođe, metoda je jeftina i zahteva malo vremena, pri čemu rezultati doprinose dodatnoj efikasnosti evaluacionog procesa. Istovremeno, procene potiču od kredibilnog izvora, tj. direktnih učesnika koji neposredno utiču na unapređenje poslovanja. Nedostaci ove vrste procenjivanja uticaja konsaltinga odnose se na subjektivnost ispitanika i nemogućnost da se u nekim poslovnim situacijama odredi uticaj drugih delujućih faktora. Posledično, iako su prednosti neutralisane nedostacima, ovaj metod generalno može biti precizan za većinu klijenata i menadžment grupa. Metod procene uticaja konsaltinga od strane učesnika je podesan ukoliko su participanti menadžeri, supervizori, lideri, predstavnici prodaje, inženjeri i ostali profesionalci.

Procena uticaja od strane menadžera. Kao dopuna prethodnoj metodi, menadžeri se uključuju u smislu davanja informacija o stepenu uticaja konsaltinga na unapređenje performansi preduzeća. Pitanja koja se postavljaju menadžerima su ista kao i za ostale učesnike u konsultantskom procesu. Takođe, preporučljivo je da se kao inputi u analizi uticaja konsaltinga koriste i procene učesnika i procene menadžera, jer se time značajno povećava pouzdanost istraživanja.

Analiza linije trenda. Ovaj pristup podrazumeva projekciju linije trenda, pri čemu se za osnovu projekcije koriste prošle performanse. Kada se realizuje

konsultantska usluga, aktuelne poslovne performanse se porede sa projekcijom linije trenda. Posledično, unapređenje performansi iznad linije projektovanog trenda može se povezati sa uticajem konsultantske intervencije (Slika 2).



Izvor [6]

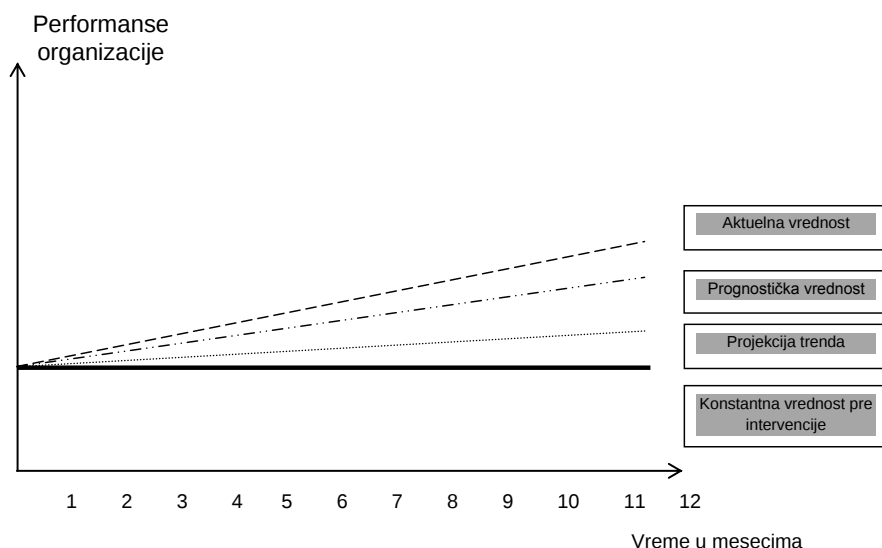
Slika 2. Primer analize trenda

Osnovni nedostatak linije trenda je što ne pruža precizne podatke u određenim uslovima. Naime, polazi se od toga da će faktori koji su uticali na performanse pre konsalting intervencije ostati isti i u periodu nakon konsalting intervencije. Takođe, pretpostavlja se da nema novih uticaja na performanse u periodu tokom izvršenja konsultantske intervencije.

Glavne prednosti ovog metoda su jednostavnost i mala količina potrebnih sredstava za istraživanje. Ukoliko su raspoloživi podaci o prošlim performansama, linija trenda se brzo može projektovati, čime se omogućava procena uticaja konsultantskih usluga.

Prognostički metod. Prognostički metod predviđa promene u varijablama performansi, te predstavlja sofisticiraniji pristup od linije trenda. Ovaj pristup reprezentuje matematičku interpretaciju analize linije trenda u uslovima pojave novih varijabli tokom konsultantske intervencije. Naime, merenje uticaja konsaltinga na performanse uključuje u analizu i druge varijable koje su se promenile tokom implementacije konsultantske usluge ili tokom evaluacionog perioda. Aktuelne vrednosti se porede sa prognoziranim vrednostima, pri čemu razlika predstavlja doprinos konsaltinga unapređenju performansi klijenta (Slika 3). Osnovni nedostatak ovog metoda dolazi do izražaja kada se u analizu uključuju

nekoliko novih varijabli, što otežava procenjivanje uticaja konsaltinga. Tada analiza postaje kompleksnija i zahteva primenu statističkih tehnika kao što je multivarijaciona analiza. Međutim, ona je moguća samo ukoliko organizacije imaju razvijene matematičke relacije između varijabli outputa kao funkcije jednog ili više inputa. Glavna prednost ovog metoda je precizno predviđanje poslovnih performansi bez korišćenja konsalting usluga, pod uslovom da su raspoloživi potrebni podaci i modeli odnosa outputa i inputa.



Izvor [6]

Slika 3. Primer prognostičkog modela

Konvertovanje podataka u monetarne vrednosti. Kalkulacija povraćaja investicije u konsalting zahteva da se podaci o poslovnom uticaju konvertuju u monetarne vrednosti, a zatim porede sa konsultantskim troškovima. Specifična metoda konvertovanja često zavisi od tipa podataka i poslovne situacije. Najčešće su sledeće:

- podaci o outputu se konvertuju u profitni doprinos ili uštede u troškovima i prikazuju kao standardne vrednosti;
- uštede u radnom vremenu zaposlenih se konvertuju u zarade;
- procene unutrašnjih i spoljnih stručnjaka;
- procene učesnika konsultantskog procesa.

Određivanje troškova konsalting intervencije. Drugi deo *cost – benefit* analize fokusiran je na troškove konsalting intervencije. Njihovo određivanje podrazumeva monitoring i obračun troškova direktno povezanih sa

konsaltingom. Pri tome, potrebno je uključiti sve direktne i indirektne troškove koji su povezani sa konsultantskom uslugom.

Kalkulacija povraćaja investicije u konsalting. Za izračunavanje povraćaja investicije u konsalting koriste se konsultantske koristi i konsultantski troškovi. BCR (cost-benefit-ratio) se dobija deljenjem koristi sa troškovima. ROI se dobija deljenjem neto koristi (konsultantske koristi minus konsultantski troškovi) sa konsultantskim troškovima. Izračunavanjem predhodnih pokazatelja dobijaju se finansijski rezultati koji su povezani sa konsalting intervencijom.

Identifikovanje neopipljivih koristi. Odnosi između konsultanta i klijenta su više nego profesionalni, jer uključuju i psihološku dimenziju koja se mora uzeti u obzir pri objašnjavanju njihovih međusobnih relacija (vidi [3]). Naime, konsultantske usluge imaju osim finansijskog uticaja i dodatne uticaje koji se reflektuju kroz neopipljive koristi. Takođe, neki projekti imaju značajne nemonetarne koristi usled značajnijeg uticaja soft od hard podataka. Najčešće neopipljive koristi su sledeće: unapređenje javnog uticaja, povećanje satisfakcije poslom, povećanje privrženosti poslu, redukovanje stresa, unapređenje timskog rada, unapređenje usluga kupcima i sl.

3. KALKULACIJA I INTERPRETACIJA POVRAĆAJA NA INVESTICIJU U KONSULTANTSKE USLUGE

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. Kritičan faktor za vrednovanje uspeha konsalting intervencije je razvoj specifične vrednosti koja će reflektovati povraćaj na investiciju. Sve prezentovane formule koriste vrednosti u prvoj godini nakon konsalting programa. Korišćenje godišnjih vrednosti je postala generalno prihvaćena praksa u mnogim organizacijama koje su procenjivale povraćaj na investiciju u konsultantske usluge (ROI - return of investment). Ovakav pristup se može primeniti kod većine kratkoročnih konsalting projekata. S druge strane, neki kratkoročni konsalting projekti imaju efekat u drugoj ili trećoj godini. Za dugoročne projekte je neprikladno koristiti godišnje vrednosti, budući da je potreban duži evaluacioni period.

Benefit – Cost Ratio – BCR. Jedan od najranijih metoda za evaluaciju konsalting intervencija je „benefit – cost“ ratio. Ovaj ratio stavlja u odnos godišnje koristi od konsalting intervencije sa konsultantskim troškovima. Vrednost BCR-a od 1 znači da su koristi jednake troškovima. Vrednost BCR-a od 2 podrazumeva da svaki dinar potrošen na konsalting podrazumeva povraćaj 2 dinara koristi.

$$BCR = \frac{\text{Konsultantske koristi}^*}{\text{Konsultantski troškovi}}$$

**Konsultantske koristi = Prihodi u prvoj godini nakon konsultantske intervencije.*

Trenutno ne postoji opšte prihvaćeni standard za vrednost racia iz perspektive klijenta. Standard se može postaviti unutar organizacije u skladu sa specifičnim tipom konsalting intervencije. Racio 1:1 je neprihvatljiv za mnoge konsalting intervencije, dok se racio 1.25:1 može smatrati zadovoljavajućim prinosom na konsalting investiciju.

ROI Formula. Jedna od najprikladnijih formula za evaluaciju konsalting investicija je tzv. ROI formula koja stavlja u odnos neto koristi konsalting programa sa konsultantskim troškovima.

$$ROI(\%) = \frac{\text{Neto Konsultantske koristi}^*}{\text{Konsultantski troškovi}} \times 100$$

**Konsultantske koristi - troškovi*

ROI vrednost je povezana sa BCR-om faktorom 1. Na primer, BCR od 2.45 je isto što ROI vrednost od 145% (1.45x100%). Minimalna vrednost ROI koja je prihvaćena kao standard u mnogim organizacijama iznosi 25%. Međutim, često se zahteva da ciljana stopa bude viša u odnosu prema ciljanim stopama za druge investicije. Naime, ROI proces vrednovanja konsalting investicija je relativno nov i ponekad uključuje subjektivne inpute, kao što su npr. procene učesnika konsultantskog procesa. Stoga, predlaže se standard viši od 25% koji postaje zahtevani nivo prinosa od strane mnogih klijenata.

4. PRIMER ROI ANALIZE

Prikupljanje podataka u postprogramskom periodu podrazumeva četiri osnovne faze:

- **Prva**, evidentiranje prosečne nedeljne prodaje svakog sektora koji je predmet monitoringa.
- **Druga**, distribuiranje upitnika svim sektorima tri meseca (može se koristiti i duži period) nakon završetka implementacije konsultantske usluge u cilju ocene njene uspešnosti.
- **Treća**, ispitivanje osnovnih podataka o potrošačima kako bi se pratile promene u njihovoj satisfakciji.
- **Četvrta**, analiziranje i ocena ukupnih rezultata programa, kao i definisanje tehnika za prevazilaženje barijera implementacije konsultantske usluge.

Tabela 5. Podaci nakon konsultantske intervencije

Nedelje nakon implementacije	Deset skladišta sa novim sistemom	Deset skladišta bez novog sistema
1	\$2.241	\$2.203
2	2.549	2.305
3	2.694	2.412
13	3.143	2.711
14	3.210	2.690
15	3.295	2.805
Prosek za nedelje 13,14, 15	\$3.216	\$2.735

Izvor [6] str. 207.

Tromesečni period može biti premali za determinisanje ukupnog uticaja konsultantske usluge, ali je često realan period evaluacije zbog ograničenja diktiranih od strane menadžmenta. U prethodnoj tabeli su prikazani podaci za prve tri nedelje nakon imlementacije zajedno sa podacima za poslednje tri nedelje evaluacionog perioda. *Suština merenja je u određivanju razlike u performansama na početku i kraju evaluacionog perioda između kontrolne i pilot grupe.*

Tabela 6. Analiziranje koristi od implementacije

1. Prosečna nedeljna prodaja (poslednje tri nedelje), 10 skladišta sa novim sistemom	\$3.216.000
2. Prosečna nedeljna prodaja (poslednje tri nedelje), 10 skladišta bez novog sistema	2.735.300
3. Porast (1-2)	481.000
4. Profitni doprinos (8% od prodaje skladišta)*	38.480
5. Ukupne godišnje koristi (4 x 52 nedelje)	\$2.000.960

* Tražiti iz računovodstvenog sektora preduzeća

Izvor [6] str. 208

Za analizu dejstva konsultantske usluge koriste se vrednosti u prvoj godini kako bi reflektovale ukupan konsalting uticaj. Ukoliko je konsalting program efikasan, davaće pozitivne efekte i u drugoj, trećoj, čak i petoj godini nakon korišćenja konsultantske usluge. Međutim, od konsalting intervencije zahteva se da „investicija u konsultantsku uslugu“ ima prihvatljiv prinos u prvoj godini nakon realizacije projekta. Stoga, analiza se fokusirala na period od godinu dana nakon implementacije konsultantske usluge.

$$\text{Benefit-Cost Ratio (BCR)} = \frac{\$2.000.000}{\$977.000} = 2.05:1$$

Ukupni troškovi programa \$ 977.000.

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\$2.000.000 - 977.000}{\$977.000} \times 100 = 105\%$$

$$\text{Period povraćaja} = \frac{\text{Ukupna investicija}}{\text{Godišnje uštede}} = \frac{\$100.000}{\$40.000} = 2.5 \text{ godine}$$

U datom primeru konsalting usluga je imala odličan povraćaj na investiciju (ROI = 105%). Program će isplatiti početnu investiciju za 2.5 godine.

5. ZAKLJUČAK

Različite grupe u preduzeću specifično reaguju na realnost i pogodnost projektnog planiranja i postavljenih ciljeva, kao i na unapređanja koja su ostvarena planiranim tehnikama. Relevantnost projekta je kritična za učesnike konsultantskog procesa, jer ukoliko se konsalting projekat percipira kao irelevantan, implemenatacija će zasigurno biti neuspešna. Podrška konsultantskom projektu, uključeni resursi i integrisanost sa ostalim sistemima u preduzeću predstavljaju važna područja za analizu. Svaki korak, element, zadatak ili deo projekta predstavlja potencijalnu oblast za feedback. Pri tome, važno je da postoji veza između feedback-a, kreiranja promena i podnošenja izveštaja o rezultatima grupama u preduzeću koje obezbeđuju informacije. Potencijalni izvori za dobijanje podataka o uspešnosti konsalting projekata su: menadžment, učesnici konsultantskog procesa, rukovodioci projekta i drugi. Postoje mnoge oblasti koje su kritične tačke za feedback, pre svega zbog toga što su u jednom tipičnom konsalting projektu uključeni mnogobrojni pristupi i procesi. Povratne informacije su potrebne o svakom pristupu, koraku ili procesu kako bi se stekao realan uvid u efikasnost konsultantske usluge.

Konsalting usluge podrazumevaju transfer znanja sa konsultanta na klijenta, te je u tom smislu svrsishodno oceniti stepen u kom su zaposleni i menadžeri preduzeća usvojili nova znanja i veštine. Konsalting intervencije podrazumevaju značajne promene u zaduženjima zaposlenih i procedurama, kao i kreiranje novih tehnika i alata, novih procesa i novih tehnologija. Stepenu u kom su učesnici konsultantskog procesa naučili nova poslovna zaduženja i nove procese rada, može biti jedan od najznačajnijih faktora uspeha konsultantske usluge.

Određivanje stepena u kome je određen konsultantski proces implementiran pruža informacije ne samo o uspehu projekta, već i o faktorima koji doprinose uspešnoj implementaciji ukoliko je konsalting projekat u potpunosti integrisan u

organizaciju klijenta. Merenje implementacije predstavlja ključnu fazu u evaluaciji konsultantskog uticaja na performanse preduzeća. Ocena uspešnosti implementacije konsultantske usluge ne služi samo za dobijanje uvida u stepen efikasne realizacije projekta, već i za definisanje drugih područja u preduzeću kojima su neophodna unapređenja. Tehnike merenja se prilagođavaju veličini i složenosti projekta. Komplikovani projekti zahtevaju jasan pristup koji meri sve elemente koji su uključeni u implementaciju, dok se kod jednostavnijih i manjih projekata može primeniti manje formalan pristup.

LITERATURA

1. Ginsberg, Ari & Eric Abrahamson (1991): "Champions of Change and Strategic Shifts: The Role of Internal and External Change Advocates" in *Journal of Management Studies*, Vol. 28, No. 2:173-190.
2. Huber, George P. (1991): "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures" in *Organization Science*, Vol. 2, No. 1:88-115.
3. Kakabadse, N., K. (2006): "Consultant's Role: A Qualitative Inquiry from the Consultant's Perspective", *Journal of Management Development* 2006, 25 (5), p 416-500.
4. Kubr, M., (2002): *Management consulting - a guide to proffesion*, International Labour Office, Geneva.
5. Levinson, Harry (1991): "Diagnosing Organizations Systematically" in: Kets de Vries, Manfred and Associates (eds.) *Organizations on the Couch*, San Francisco: Jossey Bass Publishers:45-68.
6. Philips, J., (2000): *The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects*, McGraw-Hill Companies, Inc.
7. Seidl, D., Mohe, M. (2007): *The Consultant-Client Relationship: A Systems-Theoretical Perspective*, Munich School of Management, University of Munich.
8. Smircich, Linda & C. Stubbart (1985): "Strategic Management in an Enacted World" *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4:724-736.
9. Staute, Jörg (1996): *Der Consulting Report*, 2nd ed. Frankfurt: Campus.
10. Staehle, Wolfgang (1994): *Management* 7th edition, Munich: Verlag Vahlen.