



**Udruženje poslovnih  
konsultanata Srbije**  
Association of Management  
Consultants of Serbia

# **PRVA STRATEGIJA UPKS ZA PERIOD OD 2010. - 2012. GODINE**

*(usvojena 16.marta 2010.g.)*

*Napomena:* Prva Strategija UPKS za period 2010.-2012. godine pripremljena je od strane članova-ica prvog Upravnog odbora UPKS, a usvojena je na Prvoj redovnoj Skupštini UPKS-a, održanoj 16.marta 2010.g. Na istoj Skupštini izabran je novi Upravni odbor, i članovi novog upravnog odbora su Odlukom skupštine odgovorni za implementaciju ove Strategije.

## **1. Istorijat UPKS**

Udruženje poslovnih konsultanata Srbije (UPKS) je nevladino, nestranačko, neprofitno udruženje građana koje je nastalo kroz višemesečni konsultativni proces konsultanata i konsalting firmi kao izraz potrebe za profesionalnim udruživanjem radi unapređenja struke, zaštite profesionalnih interesa konsultanata, razvoja standarda, afirmisanja dobre prakse i same struke, saradnje sa relevantnim institucijama u javnom i privatnom sektoru, razmene i širenja znanja, veština i informacija u vezi sa konsalting industrijom.

Na Osnivačkoj Skupštini UPKS koja je održana 28.04.2009. godine, doneta je Odluka o osnivanju, usvojeni su Statut i Profesionalni kodeks UPKS.

Osnivači su pred UPKS postavili sledeće ciljeve i zadatke:

1. Okupljanje stručno i personalno kvalifikovanih poslovnih konsultanata u svim oblastima u ovo Udruženje radi zalaganja za unapređenje i međusobnu razmenu njihovih znanja i iskustava
2. Unapređivanje savetovanja svojih članova u obavljanju njihovih poslovnih i stručnih aktivnosti, u skladu sa zakonom
3. Zalaganje za unapređivanje konsultantskih aktivnosti članova Udruženja, u skladu sa zakonom i savremenim svetskim standardima u oblasti poslovnog konsaltinga;
4. Saradnja udruženja i njegovih članova sa organima, institucijama, privrednim grupama i drugim stručnim udruženjima, u skladu sa zakonom u zemlji i inostranstvu.

Skupština je potom inicirala postupak izbora članova Upravnog odbora i predsednika Upravnog odbora i predsednika Skupštine Udruženja. Tajnim glasanjem 59 prisutnih učesnika, izabrani su: predsednik Upravnog odbora Udruženja, Sanja Nikolin; članovi Upravnog odbora, Slađana Milošević, Miodrag Kostić, Aleksandra Hristov i Dragan Vitezović; i predsednik Skupštine udruženja, Ibolja Farkaš

Na svojoj konstitutivnoj sednici, Upravni odbor (UO) UPKS je odlučio da će svoj mandat ograničiti do januara 2010. godine. Dogovoreno je da će u tom periodu osnovni zadaci UO biti da dovrše proces registracije Udruženja, da obavi sve neophodne administrativno-tehničke aktivnosti u vezi sa sticanjem statusa pravnog lica, razvoj strategije i pokretanje ciljanih strateških projekata i inicijativa.

Ovaj strateški dokument predstavlja zbirni izraz direktnih iskustava u radu prvog UO UPKS, konsultacija sa sadašnjim i potencijalnim članovima UPKS, razgovora sa domaćim institucijama i međunarodnim partnerima, a pre svega GTZ na čiju pomoć se UPKS najviše oslanjao u ovom inicijalnom periodu i istraživanja o stanju konsalting industrije u Srbiji kojim je obuhvaćeno preko 100 konsultanata i konsalting firmi i preko 100 malih i srednjih preduzeća.

Cilj prve strategije jeste da obezbedi ravnomeran i paralelan razvoj institucionalnih kapaciteta UPKS, pozicioniranje Udruženja kao relevantne institucije-posrednika u oblasti menadžemnt konsaltinga u Srbiji i pouzdanog partnera drugim srodnim i komplementarnim udruženjima i institucijama.

## **2. Kontekst za razvoj konsalting industrije u Srbiji**

Krajem februara 2010. godine, UPKS je dobio prve izlazne podatke naručenog istraživanja o stanju i perspektivama konsalting industrije u Srbiji. Na osnovu tih preliminarnih podataka i empirijskih saznanja dobijenih kroz redovne konsultacije sa članovima, UPKS prepoznaje sledeće karakteristike radnog okruženja:

- Tražnja za konsultantskim uslugama u Srbiji je još uvek relativno niska i ograničenog je obima, ali ona eksponencijalno raste.
- Preduzeća koja su već koristila usluge konsultanata su generalno gledano veoma zadovoljna tim uslugama i spremna da ih dalje koriste i preporuče.
- Lično poznanstvo i preporuka i dalje predstavljaju osnovni način za dobijanje posla.
- Konsultanti predstavljaju jasne oslonce za podršku konkretnim promenama koje Srbiju vode u Evropsku uniju
- Nažalost, domaće a ni evropske institucije ne oslanjaju se dovoljno na konsalting industriju kao na saveznika u razvojnim poslovima
- Nepostojanje povoljnog radnog okruženja, pravila koja se stalno menjaju ili nisu jasno definisana

**Jedan od prioriternih zadataka UPKS je da pomogne u jasnijem i boljem profilisanju sektora u društvu i nametanju UPKS kao institucionalnog i razvojnog partnera.**

Sledeće barijere su izdvojene na makro nivou:

- Ekonomske politike i dalje imaju pretežno kurativno dejstvo, a nisu međusobno povezane i usaglašene.
- Korupcija je široko rasprostranjena što poskupljuje poslovanje, uništava tržište i ometa razvoj konkurentnosti privrede i konsalting industrije kao njenog segmenta.
- Tržište je nerazvijeno, distorzije su učestale, javne nabavke pod znakom pitanja i nema dovoljno napora da se izađe na kraj sa nelojalnom konkurencijom
- Nedostaju efikasne mere za podršku razvoju MSP
- Neefikasna državna uprava na različite načine ometa rad klijenata kao i rad samih konsultantskih firmi
- Ekonomska kriza negativno se odrazila na proizvodnju, investicije i agilnost privrednih subjekata

Na nivou konsalting preduzeća, prepoznate su ove slabosti i faktori rizika:

- Problemi u naplati od klijenata koji takođe imaju probleme da naplate potraživanja
- Nedovoljno dobra komunikacija sa klijentima kada su u pitanju ukupne mogućnosti, raspoloživi alati i redosled konsalting usluga, odnosno nedovoljna profilisanost profesije
- Cena razvoja saradnika i sticanja novih veština uz redovan konsultantski i administrativni rad
- Visoki osnovni troškovi

- Slabi kapaciteti za finansijsko upravljanje
- Nedostatak investicija u konsalting industriju
- Otežan pristup donosiocima odluka u nekim preduzećima-korisnicima usluga
- Potreba za razvojem dodatnih veština, a posebno finansijskog menadžmenta, prodaje, tehnika za ulazne procene stanja potencijalnog klijenta, monitoringa i evaluacije, cenovne politike i ugovora.

**UPKS planira da različitim obukama i razmenama znanja ojača svoje članove, kao i da zajedničkim akcijama poboljša ukupan položaj preduzeća i pojedinaca koji se bave konsaltingom. Razvoj i primena standarda kvaliteta takođe spadaju u prioritete interese UPKS.**

Sudeći prema istraživanju UPKS, profil konsultanske firme u Srbiji je sledeći:

- Pretežno na tržištu posluju male firme
- One zavise od malog broja klijenata
- Nedovoljno vremena troše na prodaju sopstvenih usluga, delom zbog nepoverenja u proces nabavke
- Odnos prihoda i troškova je nedovoljno balansiran
- Najveće unutrašnje slabosti su uočene kod ulaznih procedura koje uključuju dokumentovanu procenu stanja, izradu opisa posla, ugovornih detalja u vezi sa očekivanim rezultatima i rokovima, cenama i dinamikom naplate.
- Konsalting usluge obično nisu jedina vrsta usluga koju firma pruža. Miks usluga prilagođen je percepciji potreba na tržištu i stalno se menja što dodatno iscrpljuje firme.
- Dominantan udeo u prihodu firme ostvaruju od klijenata iz privatnog sektora. Mali broj firmi ima pristup sredstvima iz javnog sektora i donatorskim sredstvima.
- Pojedinačni konsultanti i firme pozdravljaju napore da se definišu standardi kvaliteta u poslu.

**Postoji puno prostora za udruživanje i ukрупnjavanje preduzeća radi jačanja njihovog položaja na tržištu, obogaćenja ponude i efikasnijeg jačanja tražnje. Ovaj prostor UPKS će ispunjavati na inicijativu svojih članova.**

Kada su u pitanju korisnici konsalting usluga, iz istraživanja se može zaključiti sledeće:

- Tražnja nije velika i nije dovoljno diversifikovana, ali je u stalnom porastu.
- Klijenti se mahom oslanjaju na lična poznanstva i preporuke kada biraju konsultante.
- Korisnici usluga su jako zadovoljni rezultatima i kvalitetom dobijenih usluga.
- Finansijske usluge i pravne usluge odskoču po kvalitetu prema mišljenju klijenata
- Najmanja je ponuda u oblasti inovacija, korporativne socijalne odgovornosti i razvoja međusektorskih partnerstava
- Klijenti smatraju da su usluge loše oglašene ili da nisu uopšte oglašene i dostupne.

- Rasponi budžeta za konsultantske usluge su veoma različiti ali su proporcionalni veličini preduzeća-korisnika usluge.
- Korisnici se uglavnom rado vraćaju konsaltingu kao vrsti podrške.

**UPKS, kao kuća za konsultantsku profesiju u Srbiji, je prirodan centar za rad na jačanju svesti u javnosti o mogućnostima i zbirnim rezultatima konsaltinga, na poboljšanju interakcije između pružalaca usluga i potencijalnih klijenata i na sveukupnom jačanju tražnje za kvalitetnim konsultantskim uslugama.**

**Dakle, ukupno stanje za razvoj konsalting industrije se procenjuje kao povoljno za rad udruženja koje će se paralelno baviti razvojem politika iz domena rada svojih članova, zastupanjem za adekvatna rešenja, promocijom profesije u javnosti, jačanjem kontakata sa postojećim i novim klijentima i jačanjem sopstvenog članstva, kroz obuke, razmene znanja, regionalne veze i pružanje novih usluga i novih modela ponude. UPKS prepoznaje volju relevantnih institucija za saradnju i teži skoroj formalizaciji partnerskih odnosa i implementaciji dogovorenih aktivnosti.**

### **3. Vizija UPKS**

UPKS je prepoznat kao kuća za konsalting profesiju u Srbiji, središte za susrete između konsultanata i korisnika usluga, obrazovno-razvojni centar koji doprinosi ukupnom razvoju struke, promoter dobre prakse u oblasti razvoja i pružanja konsalting usluga i zastupnik interesa konsultantske profesije u Srbiji.

### **4. Misija UPKS**

UPKS promovira dobru praksu i profesionalnu etiku u oblasti menadžment konsaltinga u Srbiji kroz procese sertifikacije, razvoja standarda, edukacije, razmene i razvoja profesionalnih resursa, uspostavljanja veza i mreža sa drugim organizacijama i javno zagovaranje za profesiju u svim sektorima u društvu.

### **5. Vrednosti UPKS**

UPKS se zalaže za razvoj i promociju vrednosti koje su obuhvaćene Profesionalnim kodeksom Udruženja:

1. Znanje
2. Profesionalizam
3. Efikasnost
4. Nezavisnost
5. Razvoj profesije i fer utakmica
6. Unapređenje veština i znanja svakog člana
7. Samo-disciplina

## **6. Unutrašnja organizacija UPKS**

U skladu sa Statutom, UPKS je organizovan na sledeći način:

1. **Skupštinu UPKS** čine svi redovni članovi Udruženja. Skupština je najviše telo upravljanja u Udruženju.
2. Na čelu Skupštine je *predsednik-ca Skupštine*. Predsednik-ca Skupštine se bira na period od dve godine iz redova članova Udruženja.
3. **Upravni odbor** upravlja Udruženjem između dve sednice Skupštine Udruženja. Članove Upravnog odbora bira Skupština na period od dve godine, sa mogućnošću reizbora s tim da isto lice može biti birano najviše dva puta za redom. Upravni odbor čini 5 (pet) redovnih članova. Članovi Upravnog odbora ne mogu biti lica koja su zaposlena u državnom organu ili organizaciji kao ni organu ili organizaciji lokalne samouprave ili obavljaju kakvu drugu javnu funkciju.
4. **Predsednik-ca Upravnog odbora** je onaj član UO koji je na izborima dobio najveći broj glasova. Uloga UO sa predsednikom na čelu je da strateški upravlja udruženjem i da obezbedi njegovu finansijsku i programsku održivost, dobre kontakte i ugled.
5. **Izvršni direktor-ka** koji je odgovoran za taktički nivo upravljanja Udruženjem. Jednom mesečno izveštava Upravni odbor o aktivnostima Udruženja. Izvršnog direktora postavlja Upravni odbor.
6. **Savet Udruženja**, koje pomaže svojim znanjem i iskustvom Upravnom odboru u obavljanju svojih dužnosti, a imenuje ga UO.
7. **Nadzorni odbor Udruženja** je telo koje bira Skupština iz redova članova sa zadatkom da nadzire zakonitost delovanja tela i ovlašćenih osoba Udruženja, a posebno poštovanje odredbi Statuta, akata i odluka Skupštine Udruženja, materijalno finansijsko poslovanje, upravljanje imovinom Udruženja, kao i druge stvari u cilju zaštite interesa Udruženja. Nadzorni odbor ima tri člana koje bira Skupština na period od dve godine sa mogućnošću reizbora članova, s tim da isti članovi mogu biti birani najviše dva puta za redom.  
Za člana Nadzornog odbora ne može biti izabran član Upravnog odbora ili zaposlen u UPKS.
8. **Radne grupe su** stalna ili privremena tela za vršenje određenih aktivnosti. One nastaju kao odgovor na potrebu članstva i bave se rešavanjem jedne tačno određene grupe problema ili pitanja od prioritarnog interesa za članstvo UPKS.

Jedine plaćene funkcije u UPKS su pozicije izvršnog direktora i njenih-njegovih drugih eventualnih izvršnih saradnika. Sve ostale navedene funkcije su koncipirane na bazi dobrovoljnog i neplaćenog rada koja ime za cilj da doprinese ostvarenju vizije, misije, vrednosti i ciljeva UPKS i da predstavlja njihov očigledan primer kroz razvoj kulture organizacije .

## **7. Strateški ciljevi UPKS za period od 2010. do 2012. godine i indikatori**

### **7.1. Strateški ciljevi koji su usmereni na jačanje organizacije**

7.1.1. Jačanje institucionalnih kapaciteta UPKS za pružanje usluga i podrške svojim članovima kroz širenje svoje baze, bolju reprezentativnost različitih pod-sektora u okviru menadžment konsaltinga i mobilizaciju internih resursa.

7.1.2. Razvoj struktura, proizvoda i partnerstava koji doprinose strateškoj, programskoj i finansijskoj održivosti UPKS.

### **7.2. Strateški ciljevi koji su usmereni na afirmaciju i razvoj profesije**

7.2.1. Uvođenje i razvoj kvalitetnih, međunarodno priznatih profesionalnih standarda i sertifikata u menadžment konsaltingu.

7.2.2. Osnaživanje veza između članova UPKS i korisnika konsalting usluga.

Strateški ciljevi razvijeni su uz punu svest Upravnog odbora o ograničenim resursima i kapacitetima UPKS i trajanja prvog strateškog perioda, na osnovu čitanja signala velikih i malih konsalting firmi, pojedinačnih konsultanata i drugih relevantnih aktera koji imaju uticaja na razvoj naše industrije.

### **7.2. Za merenje napretka u ostvarenju strateških ciljeva predloženi su sledeći indikatori**

*N.B. Ciljane vrednosti na godišnjem nivou odrediće UO naknadno, a najkasnije do aprila 2010. godine.*

**Prvi cilj:** Jačanje institucionalnih kapaciteta UPKS za pružanje usluga i podrške svojim članovima kroz širenje svoje baze, bolju reprezentativnost različitih pod-sektora u okviru menadžment konsaltinga i mobilizaciju internih resursa.

7.2.1. Broj članova UPKS, razložen po sledećim kategorijama: pravna lica, fizička lica, pod-sektor, redovni, pridruženi i počasnici članovi

7.2.2. Broj radnih grupa i ishodi njihovog rada

7.2.3. Broj inicijativa za razmenu iskustva i znanja između članova UPKS

7.2.4. Zadovoljstvo članova UPKS izborom usluga i proizvoda udruženja i razlozi za zadovoljstvo-nezadovoljstvo

**Drugi cilj:** Razvoj struktura, proizvoda i partnerstava koji doprinose strateškoj, programskoj i finansijskoj održivosti UPKS.

7.2.5. Broj projekata koje je UPKS podneo međunarodnim partnerima i relevantnim domaćim institucijama, razložen na uspešne i neuspešne

7.2.6. Zadovoljstvo članova kvalitetom usluga i proizvoda UPKS i razlozi za zadovoljstvo-nezadovoljstvo

7.2.7. Broj formalizovanih partnerskih odnosa razložen na okvirne (MoU) i konkretizovane oblike saradnje

7.2.8. Stalnost i raznovrsnost prihoda UPKS u skladu sa projekcijom budžeta, razloženo prema strateškim ciljevima i radnim prioritetima



**Treći cilj:** Uvođenje i razvoj kvalitetnih, međunarodno priznatih profesionalnih standarda i sertifikata u menadžment konsaltingu.

7.2.9. CMC sertifikacija je uvedena kao stalan oblik unapređenja struke koji facilitira UPKS

7.2.10. UPKS je uveo i kontinuirano realizuje program za razvoj mladih konsultanata

7.2.11. Članstvo UPKS u relevantnim međunarodnim organizacijama i udruženjima (FEACO, ICMC)

**Četvrti cilj:** Osnaživanje veza između članova UPKS i korisnika konsalting usluga.

7.2.13. Broj preduzeća obuhvaćenim Izveštajem o stanju konsalting industrije koja su upoznata sa radom UPKS

7.2.14. Broj konkretnih inicijativa za saradnju između članova UPKS i udruženja malih i srednjih privrednika

7.2.15. Broj poseta sajtu UPKS i zahteva za dodatne informacije, razložen prema vrsti posetioca

7.2.16. Učešće UPKS u inicijativama za podršku razvoju privatnog sektora, razloženo prema broju i tipu

## **8. Stalne i poritetne aktivnosti UPKS koje doprinose ostvarenju strateških ciljeva**

Sledeće aktivnosti spadaju u redovne akcije koje su od suštinskog značaja za UPKS i njegove članove

### **8.1. Prikupljanje podataka i izrada Izveštaja o stanju konsalting industrije u Srbiji**

Ovo je prvi konkretan proizvod koji je UPKS ponudio svojim članovima a i široj zajednici. Inicijalni izveštaj je dostupan bez ograničenja i bez nadoknade s obzirom na to da je financiran od strane GTZ. Postoji načelna saglasnost GTZ da učestvuje i u izradi Izveštaja za 2010. godinu. UPKS treba da donese odluku o načinu i uslovima pod kojima će podatke iz narednih izveštaja učiniti dostupnim široj javnosti.

### **8.2. Treninzi, obuke i razmene znanja**

U skladu sa interesovanjem i inicijativom svojih članova, UPKS će organizovati niz edukacija koje odgovaraju na potrebe tržišta.

### **8.3. CMC sertifikacija**

Prema planu, priprema UPKS i inicijalne grupe članova trebalo bi da se odvija tokom 2010. i 2011. godine. Ovim procesom je predviđeno obnavljanje sertifikata na svake tri godine za sertifikovane konsultante, kao i godišnji prijem novih konsultanata u program sertifikacije. Pored jačanja kvaliteta industrije, ovaj program treba da značajno doprinese održivosti UPKS.

### **8.4. Razvoj mladih konsultanata**

U saradnji sa drugim akterima, UPKS će da ustanovi redovan program obuke, stažiranja, rada iz senke, mentorske podrške i sl. za mlade konsultante. Na ovaj način, UPKS doprinosi blagovremenom usvajanju profesionalnih i etičkih standarda, kao i jačanju svoje baze članova i saradnika.

### **8.5. Komunikacija sa ciljanim publikama uz pomoć standardnih i inovativnih alata**

Transparentnost u radu i dostupnost informacija o rezultatima rada UPKS predstavljaju strateške tačke oslonca za dalji razvoj udruženja i struke. Zato je neophodno da se dužna pažnja posveti osmišljavanju, razvoju i primeni efikasnih komunikacijskih alata, u skladu sa budžetom.

### **8.6. Razvoj benefita za članstvo UPKS**

Pored profesionalnih usluga i proizvoda, UPKS teži pospešivanju celokupnog radnog okruženja i kvaliteta života za konsultante u Srbiji. Ovde spada čitav niz popusta i povlastica, od manje cene treninga i kotizacije za učešće na konferencijama, do popusta u restoranima i hotelima i drugim relevantnim tačkama, u skladu sa interesovanjem članstva.

### **8.7. Konferencije i forumi za razmenu znanja, unapređenje veza i saradnju**

UPKS igra ulogu posrednika između samih članova, prema klijentima i institucijama i sa udruženjima u regionu i u svetu. Za razvoj konsalting industrije veoma je važan neprekidan i živ kontakt među akterima.

## **8.8. Analiza poslovnog okruženja, zastupanje i lobiranje**

UPKS teži da ukaže na i otkloni prepreke za rad kvalitetnih savesnih i konkurentnih konsultanata u Srbiji i iz Srbije. Praćenje konkretnih prepreka i određivanje prioriteta za zastupanje biće deo redovnog rada UPKS. Ovde spadaju analiza zakona i učešće u artikulisanju politika koje su u vezi sa radnim okruženjem za konsultante i povoljnim uslovima za razvoj klijenata-korisnika konsalting usluga.

## **8.9. Razvoj i jačanje institucionalnih kapaciteta UPKS**

Kao novo i mlado udruženje, UPKS je pred sebe postavilo ambiciozne ciljeve koji se mogu ostvariti samo ukoliko članovi, izvršni direktor i Upravni odbor budu zajedno, aktivno i u kontinuitetu doprinosili razvoju struktura, procedura, usluga, modela finansijske i programske održivosti UPKS.

## **8.10. Praćenje napretka i merenje rezultata rada UPKS**

Zadovoljstvo članova UPKS radom UO i izvršnog direktora ima direktne posledice na njihovu spremnost da produže članstvo i aktivno doprinesu razvoju udruženja. Izuzetno je važno da se jačaju linije odgovornosti prema članstvu kroz blagovremeno i kvalitetno izveštavanje po indikatorima i dodatna ciljana ispitivanja stepena zadovoljstva i prikupljanja sugestija. Pored interne odgovornosti, UPKS preuzima na sebe i širu odgovornost prema profesiji i svojoj ambiciji da bude koristan član konsultantske zajednice znanja i iskustva.