



Konsalting tržište na Kosovu

Potrebe i mogućnosti



Izveštaj o istraživanju tržišta

Septembar 2017



BUSINESS
CONSULTANTS
COUNCIL



Autori: UBO Consulting

Septembar 2017

Ovaj izveštaj je napisan od UBO Consulting i podržan od strane Projekta Enhancing Youth Employment (EYE). Projekat SDC EYE se implementira od strane Helvetas Swiss Intercooperation i MDA.

NAPOMENA

Stavovi izneseni u ovoj publikaciji ne odražavaju stavove Švajcarske kancelarije za saradnju.

Sadržaj

I) Rezime	3
Rezime rezultata ankete sa privatnim preduzećima	3
Rezime rezultata ankete sa konsultantima	3
II) Uvod, metodologija i ograničenja	4
Uvod	4
Methodologija	4
Anketa sa privatnim preduzećima na Kosovu	4
Anketa sa pružaocima usluga konsultanata na Kosovu	5
III) Rezultati ankete sa pružaocima usluga konsultanata	6
A) Demografija istraživanih konsultanata	6
B) Sadašnji uslovi tržišta	7
1) Kako funkcionišu konsultanti?	7
2) Procena stanja na tržištu konsultanata na Kosovu	11
3) Područja unapređenja: Šta konsultantima treba?	12
IV) Rezultati ankete sa privatnim preduzećima	14
A) Karakteristike anketiranih privatnih preduzeća	14
B) Sadašnji uslovi tržišta	15
1) Kako posluju preduzeća?	15
2) Predstojeći izazovi: Kakve teškoće očekuju preduzeća?	17
3) Koji su predstojeći planovi privatnih preduzeća?	18
4) Neke trendove koje preduzeća imaju prilikom izbora konsultanata	21
V) Upoređivanje i kontrastiranje nalaza iz anketa sa konsultantima i preduzećima	22
A) Kontrastiranje plaćanja i kompenzacija preduzeća i konsultanata	22
B) Procenjivanje razlika između ponuđenih i potrebnih oblasti usluga	23
1) Anketa sa preduzećima: Koje oblasti usluga konsalting se traže od strane privatnih preduzeća?	23
2) Anketa sa konsultantima: Koje servise pružaju pružaoci usluga konsultanata?	25
C) Upoređivanjem centralnih motiva iza toga što ne koriste konsultanske usluge	26
1) Anketa sa preduzećima: Koji su razlozi ne angažovanja konsultanata?	26
2) Anketa sa konsultantima: Koji su razlozi zbog nedostatka potražnje za konsultantima?	27
D) Procenjivanje razlika u kriterijumima odabir za angažovanje konsultanta	28
1) Anketa sa preduzećima: Koje kriterijume imaju preduzeća prilikom zapošljavanja konsultanta?	28
2) Anketa sa konsultantima: Šta traže preduzeća kada angažuju konsultanta?	29
VI) Predlozi	31
Potrebe konsultanata	31
Tip preduzeća i oblasti konsultantskih usluga na koje se fokusirati	31
Annex	33
Questionnaire Supply Side	33
Questionnaire Demand Side	38

Tabela slika

Tabela 1: Tipovi klijenata poslovnih konsultanata, najčešći broj klijenata u toku godine i prosečan udeo konsultantskih ukupnih prihoda	10
Tabela 2: Predstojeći biznis planovi konsultanata podeljeni su na osnovu njihove prethodne upotrebe konsultanata	18
Tabela 3: Primarni predstojeći biznis planovi klijenata segmentirani na osnovu industrije koju pripadaju	19
Tabela 4: Tabela pokazuje segmente poslovanja naseljenim na osnovu njihovog uverenja da li misle da mogu ili ne mogu sami sebi da postignu svoje poslovne planove	19
Tabela 5: Većina stečenih konsultantskih polja od strane preduzeća, razvrstane od strane industrije u kojoj posluje privatni biznis.....	23
Tabela 6: Tabela pokazuje oblast potencijalnih novih klijenata i povratak klienta	24
Tabela 7: Glavni faktori koji narušavaju potražnju prema konsultantima	27
Tabela 8: Koje kriterijume preduzeća gledaju dok angažovanje konsultanata?	28
Tabela 9: Koje kriterijume konsultanti misle da preduzeća razmatraju prilikom zapošljavanja konsultantskih usluga?	29
Slika 1: . Godine aktivnosti anketiranih konsultanata na tržištu konsultantskih usluga	6
Slika 2: . Prijavljena učestalost prosečnog broja angažmana klijenata koje konsultanti imaju u toku godine	7
Slika 3: Klijentski tipovi tipičnih konsultantskih angažmana konsultanata koji odgovore na anketu	7
Slika 4: Navedite sektore gde pripadaju vaši klijenti	8
Slika 5: Prosečan broj klijenata na osnovu vrste posla u roku od godinu dana kako je navedeno od strane konsultanata.....	9
Slika 6: Kako procenjujete konkurenciju na tržištu konsultanata na Kosovu?	11
Slika 7: Najosnovnije potrebe konsultanata	12
Slika 8: Šta konsultanti zahtevaju od SPS-a?	13
Slika 9: Polna raspodela ispitanika	14
Slika 10: Industrija rada anketiranih privatnih preduzeća	14
Slika 11: Preduzeća koja su koristila i koja će koristiti konsultantske usluge prema njihovoj veličini	15
Slika 12: Preduzeća koja su koristila i koja će koristiti konsultantske usluge prema godini osnivanja	16
Slika 13: Koliko puta su preduzeća angažovala konsultante u poslednje 3 godine	17
Slika 14: Koje od datih izbora smatrate najvećim izazovima za vaše poslovanje?.....	17
Slika 15: Faza posla koji zahteva najviše pomoći od konsultanta.....	20
Slika 16: Da li planirate angažovati domaćeg ili međunarodnog konsultant?	21
Slika 17: Upoređivanje iznosa plaćanja koje konsultanti plaćaju klijentima i šta klijenti su voljni da plate. Vrednosti su u evrima dnevno	22
Slika 18: Oblasti u kojima poslovni konsultanti pružaju svoje usluge	25
Slika 19: Razlozi ne angažovanje konsultantske službe, segmentirano po industrijskim granama preduzeća.....	26

I) Rezime

Poslednjih godina pokazali su povećani potencijal konsultanata na Kosovu sa rastućim brojem klijenata na tržištu i rastućim prihodima. Uprkos tome, u poređenju sa većim ekonomijama i nacionalnim tržištima u regionu, postoji dovoljno prostora za poboljšanje i rast.

Ovaj izveštaj pretvara anegdotske dokaze u svrsishodnu naučnu i terensku studiju na tržištu konsultanata na Kosovu. Posebno, u ovom izveštaju klijenti i konsultanti se oslanjaju šta da će industrija promeniti u bliskoj budućnosti. Ova studija razmatra predstojeće izazove i planove potencijalnih klijenata i koliko su verovatne da traže konsultantske usluge.

Rezime rezultata ankete sa privatnim preduzećima

Uprkos blago nestabilnom političkom i ekonomskom okruženju, konsultantska industrija na Kosovu izgleda da je nepokolebljiva u oblasti konsultantskih usluga koje se nude naročito privatnim preduzećima. Na osnovu studije sprovedene sa privatnim preduzećima, pouzdanost klijenta za konsultanta je prilično visoka, a samo 1% preduzeća tvrdi da ne veruju konsultantima kao spoljni izvor podrške. Istraživanje je takođe otkrilo da glavni razlog zbog kojeg intervjuirana preduzeća nisu koristili i ne planiraju da koriste usluge konsultanata je zato što oni nemaju potrebu za tim.

Intervjui sa preduzećima dodatno su izloženi da se zabrinuti klijenti sve više fokusirana na maksimalno iskorišćavanje troškova konsultovanja, jer žele biti sigurni da će ti projekti doneti koristi i poboljšanja. Preduzeća koja su ranije koristila konsultantske usluge i dalje će potražiti usluge poslovnog planiranja (21% bivših klijenata), dok će se potencijalni novi klijenti fokusirati na prodajne i marketinške usluge (26,7% potencijalni novi klijenti).

Konsultanti sa najboljim iskustvom i kvalifikacijama dominiraju u izboru kosovskih preduzeća kada je u pitanju njihov izbor konsultantskih usluga. Klijenti pokazuju uvažavanje obima i obima koji mogu da ponude, naročito u fazama pripreme, finansiranja i izvršavanje strateških planova.

Rezime rezultata ankete sa konsultantima

Većina konsultanata koji učestvuju u istraživanju su nezavisni/ freelanceri (62,3%), koncentrirani su u Prištini (68,4%), a veliki broj njih je između 36 i 50 godina.

Konsultanti su u proseku imali otprilike 33 klijenta od početka rada. Najčešći sektor kojem pripadaju klijenti je proizvodnja (43,6%), zatim informatički i telekomunikacijski sektor sa 38,2%.

Domaća mala preduzeća su najčešći tip klijenta jer je sa njima radilo ukupno 64,9% konsultanata.

Oko 45% konsultanata smatra da je cena konkurencije za konsultantske usluge na "srednjem nivou" na Kosovu i čak 30% konsultanata smatra da je takmičenje na "visokom nivou".

Najznačajnija potreba za konsultantima je razvijanje veza sa lokalnim mrežama i međunarodnim mrežama, a takođe je potrebno poboljšati svoje veštine upravljanja projektima i uspostaviti privatno-javno partnerstvo.

II) Uvod, metodologija i ograničenja

Uvod

Ova studija je sprovedena od strane UBO Consulting u saradnji sa Savetom poslovnih savetnika i omogućen od strane programa za unapređenje zapošljavanja mladih (EYE). Glavni cilj studije bio je da se sprovede detaljno istraživanje koje bi predstavljalo tržište konsaltinga i potrebe sektora u ovoj konkretnoj industriji. Stoga, ova studija služiće kao analitički alat za konsultante iz privatnog sektora, koji će putem korišćenja ovog izveštaja naći detaljno ispitivanje potreba i zabrinutosti koje ove kompanije imaju na tržištu konsultanata.

Obično je da posao profesionalnih konsultanata pruže prognoze za proizvode, usluge ili industriju uopšte, i da identifikuju trendove koji se pojavljuju u određenoj kategoriji. Međutim, šta predviđaju konsultanti za vlastitu industriju i kako procenjuju svoje iskustvo sa svojim klijentima? Pored razjašnjavanja ovog pitanja, studija će takođe omogućiti tumačenje trenutnih uslova i očekivanja poslovnih konsultanata koji su aktivni na tržištu.

Methodologija

Dizajn studije obuhvata dva osnovna koraka. Prvi korak studije bio je sekundarno istraživanje (desk istraživanje), koje je služilo kao istraživanje za razvoj ankeze i izradu izveštaja. Ovo je korišteno kao smernica za sastav sledećeg dela, što je značajno kvantitativno i mešovito metodološko istraživanje zasnovano na dva prepoznatljiva tržišna segmenta.

Tržište konsultanata je podeljeno na podgrupe svoje ponude i na strani tražnje koje odgovaraju konsultantima i privatnim preduzećima.

Ciljevi istraživanja za ovu studiju najbolje bi mogli biti otkriveni u obliku sledećih pitanja na koja je studija imala za cilj odgovoriti:

- Šta treba Kosovskim preduzećima u vezi sa konsultantskim uslugama?
- Kakva su iskustva preduzeća i konsultanata?
- Koji su bili dosadašnji tipovi konsultanata do sada i šta bi moglo doći u bliskoj budućnosti?
- Kako konsultanti procenjuju Kosovsko tržište u ovoj oblasti?
- Koje vrste obuke imaju konsultanti?
- Koji su glavni izazovi rada na tržištu zasnovani na iskustvima pružalaca usluga i tražitelja?

Pri tome, uzorkovanje je dizajniran da generiše uzorak koji će rešiti istraživačka pitanja.

Anketa sa privatnim preduzećima na Kosovu

U studiji je korištena homogena svrski shodno uzorkovanje kao sredstvo u njegovoj metodologiji, kako bi se detaljno ispitale grupe interesa koje dele iste karakteristike. To nam je omogućilo da se fokusiramo na određene osobine ovih populacija, koje su najbolje mogle odgovoriti na pitanja istraživanja od interesa.

Shodno tome, u nameri da se ispita iskustva i očekivanja preduzeća koja su koristila konsultantske usluge, podgrupa je stvorena u okviru populacije tražnje. Segmentacija je obavljena na osnovu razlike u korišćenju bilo koje vrste konsultantskih usluga i neupotreba. Na ovaj način, ukupan uzorak od 204

preduzeća podeljen je na ciljan uzorak korisnika konsultantskih usluga sa 97 broja slučajeva (49%), a ostatak sa 107 broja slučajeva ne-korisnika (51%). Takođe treba napomenuti da je okvir za uzorkovanje bio nešto veći od uzorka, a fokus je stavljen na narativne podatke, kao i na numeričke.

Uzimajući u obzir odabranu metodologiju, prihvaćeno je da uzorak koji se proučava nije reprezentativan za opštu populaciju, međutim, pošto je usvojena mešovita metoda analiza, ne-reprezentativni uzorak ne predstavlja slabost u metodologiji po sebi. Ipak, studijski uzorak je izuzetno koristan u svrhu razumevanja nekoliko različitih značajnih pitanja koja su do sada poslovala preduzeća koja su ranije bili klijenti konsultantima. Slično tome, omogućava nam da vidimo najbolje prakse, najpoželjnije kriterije i mogućnosti koje ova tržišna industrija predstavlja u narednim godinama.

Pored toga, stvaranjem kontrasta, istraživanje je moglo ići u koren obrazloženja za preduzeća koja nisu koristila konsultantske usluge, čime je omogućeno razumevanje dinamike tržišta, stvaranje inovacija, poboljšanje i istraživanje velikog potencijala na tržištu. Prema tome, populacija uzoraka ne odgovara opštoj populaciji prema dizajnu; Međutim, još uvek smo u stanju da vidimo trendove i tendencije poslovanja čak i sa izgrađenim, manjeg uzorka.

Prikupljanje podataka za studiju završeno je ličnim intervjuima. Istraživanje je bilo usmereno na mala, srednja i velika preduzeća. Sa približno 50% anketiranih preduzeća koja su koristila konsultantske usluge, studija je mogla da odrazi adresabilno tržište za većinu konsultantskih konsultanata i konsultanata koji imaju klijente u privatnom sektoru. Istraživanje se bavi greškom odgovora pre svega ispitivanjem svih pitanja o tačnosti i doslednosti značenja, kao i traženjem pogodnih vremena da pozovu povratnike, ako im nedostaju vremena da odgovore na pitanja.

Anketa sa pružaocima usluga konsultanata na Kosovu

Izveštaj program promocije malih i srednjih preduzeća na Kosovu KOSME-a¹ je korišćen kao osnovno istraživanje za razvoj kvantitativnih instrumenata za konsultante koji učestvuju u studiji. Shodno tome, sprovedeno je online anketa sa ciljem dobavljača poslovnih konsultanata na Kosovu. Ukupno anketiranih popunilo je 114 ispitanika. Nakon sveobuhvatnog procesa validacije podataka, koji uključuje filtriranje ciljne publike, kompletnost podataka, njegovu doslednost i kvalitet, veličina populacije za snabdevanje postavljena je na 114 slučajeva.

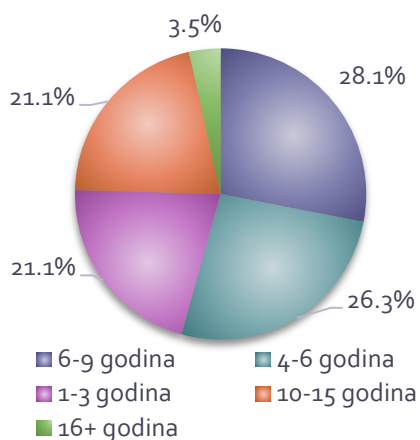
¹ Program promocije malih i srednjih preduzeća na Kosovu: Skeniranje kapaciteta poslovnih konsultanata na Kosovu (str. 1-34, rep.). (2013). Priština.

III) Rezultati ankete sa pružaocima usluga konsultanata

A) Demografija istraživanih konsultanata

Godine konsultanata koji su se odazivali kreću se od 18 do više od 50 godina života. Gotovo polovina odgovornih konsultanata (45,6%) bilo je između 36 i 50 godina starosti. Druga najveća starosna grupa bila je između 26 i 35 godina, što čini 38,6% ispitanika. Procenat najmlađe starosne grupe konsultanata koji je između 18 i 25 godina bio je 8,8%, a 7% je bio najstariji konsultant koji je pohađao istraživanje više od 50 godina.

Geografska rasprostranjenost konsultanata koji su učestvovali u anketi je ograničen u većim gradovima na Kosovu, gde su većina ispitanika uglavnom koncentrisane u Prištini (68,4%), a zatim Mitrovica i Đakovice po 8,8% odgovornih konsultanata.



Slika 1: . Godine aktivnosti anketiranih konsultanata na tržištu konsultantskih usluga

Najzastupljeniji opseg u broju godina koje su konsultanti bili aktivni na tržištu bio je 6 do 9 godina, sa 28,1%. Konsultanti koji rade 4-6 godina su 26,3% ispitanika. Relativno novi konsultanti koji rade od 1 do 3 godine i relativno više uspostavljeni konsultanti koji rade 10 do 15 godina čine 21,1% populacije anketiranih. Konsultanti koji rade više od 16 godina su najmanja grupa koja čini samo 3,5% ispitanika. 62,3% konsultanata su bili nezavisni konsultanti / freelanceri, a 37,7% njih je radilo za poslovno konsultantsku firmu.

Konsultantske firme su veći akteri konsultantske industrije po veličini i prihodima. Ipak, konsultantska industrija ima i više transakcijskog tipa dimenzije koja podrazumijeva samostalne konsultante. Ovi nezavisni konsultanti karakterišu njihov komoditizovani pristup uslugama konsultanata.²

U pogledu obrazovnog stanja konsultanata, diplomirani u poslovnom menadžmentu su udarni kao najrasprostranjeniji stepen obrazovanja među odgovornim konsultantima sa 56,1%. Informaciona / komunikaciona tehnologija bila je druga najčešća diploma sa 18,4%, prava i političke nauke čine 15,7% stepena i na kraju su inženjerske diplome pronađene kod 13,1% konsultanata. Psihologija i komunikacija su najmanji uobičajni stepen samo 0,9%. Osim toga, 6,1% konsultanata imalo je magistarske studije, a 7% je imalo doktorske studije na svojim poljima. Istovremeno, 32,4% konsultanata je dobilo obuku i / ili sertifikaciju u oblasti konsultacija.

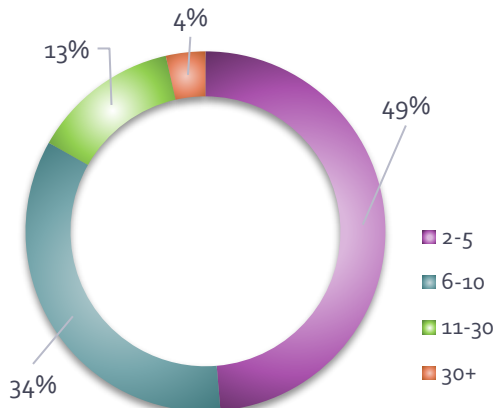
² Christensen, C. M., Wang, D., & Bever, D. V. (2013). *Consulting on the Cusp of Disruption* (Harvard Business Review, Rep. No. R1310F). Harvard Business School Publishing Corporation.

B) Sadašnji uslovi tržišta

1) Kako funkcionišu konsultanti?

Konsultanti koji su obavili istraživanje imali su prosečno 33 klijenta, od dana kada su počeli da rade. Do 9,1% odgovornih konsultanata izjavilo je da imaju 20 klijenata, 7,3% njih je reklo da imaju 30 klijenata. Procenat konsultanata koji su imali 50 klijenata do vremena anketiranja učestvovali su 6,4%.

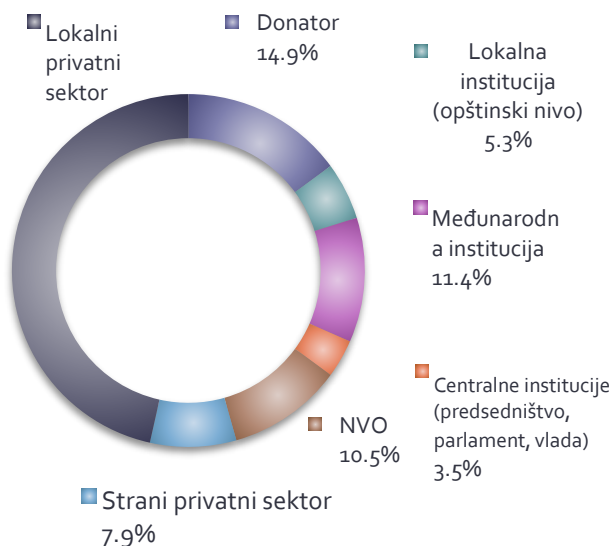
Na pitanje o tipičnom trajanju projekta, podaci konsultanata pokazuju da 24,6% konsultanata imaju projekte koji traju više od 2 godine, 23,7% projekata koji traju 4 do 6 meseci i 22,8% projekata koji traju godinu dana.



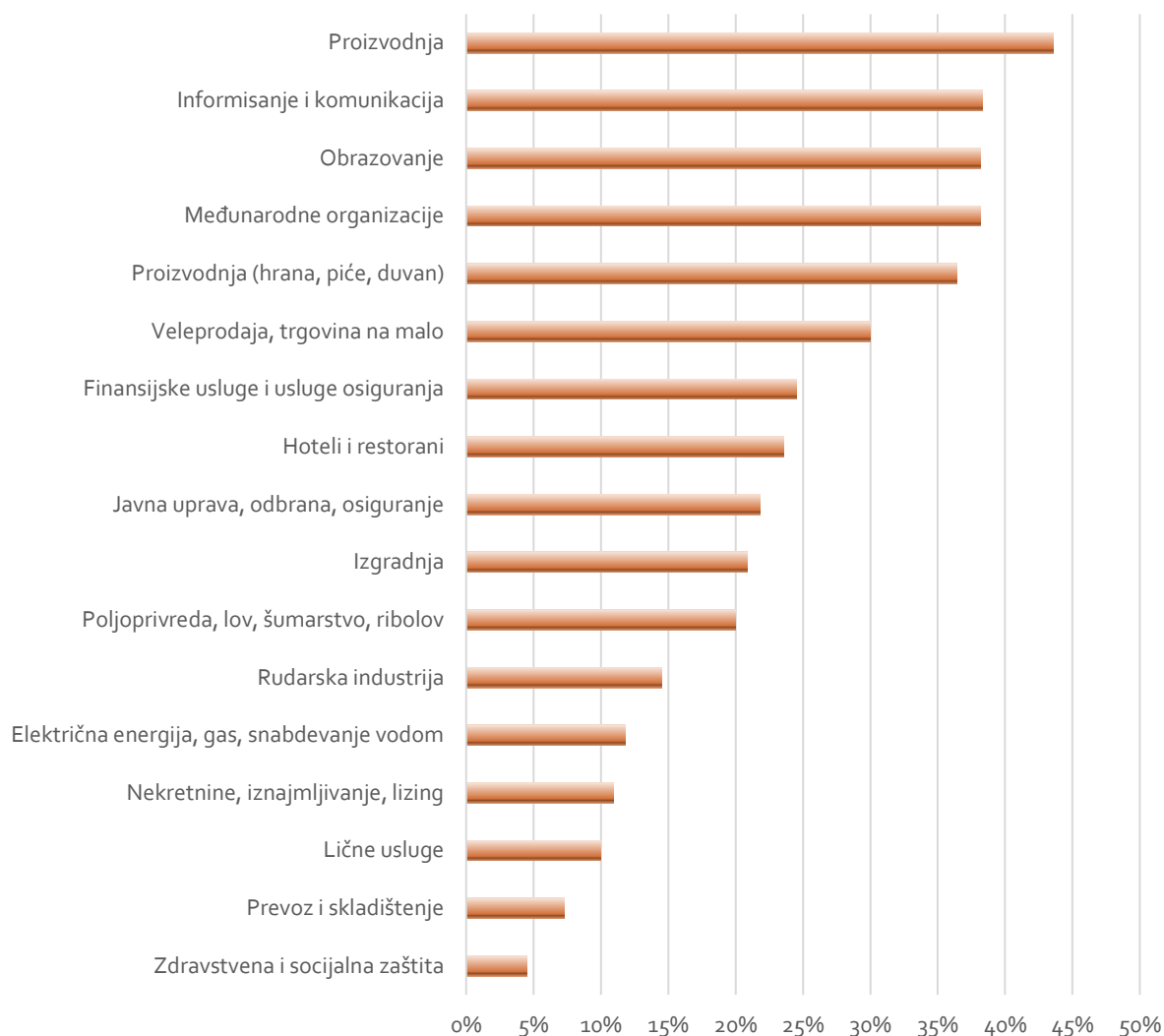
Slika 2: . Prijavljena učestalost prosečnog broja angažmana klijenata koje konsultanti imaju u toku godine

Slika 2 pokazuje da je među konsultantima koji su odgovorili na anketu, 49% njih je prijavilo da je prosečan raspon godišnjeg broja njihovih angažmana klijenata bio između 2 i 5. Uzimajući u obzir godišnji prosečni opseg broja klijenata i približnu dužinu projekta izgleda da konsultanti obično rade sa jednim ili dva dugoročna projekta, većim projektima i tri do pet srednjoročnih i kratkoročnih projekata u toku jedne godine.

Na pitanje o tipičnom profilu klijenta u odnosu na sektor, ispitanici su pokazali da imaju različite profile klijenata. Rezultati podataka mogu se videti na slici 3 na desnoj strani koja pokazuje da približno 47% klijenata, na osnovu prijavljene frekvencije od strane konsultanata koji uzimaju istraživanje, pripadaju lokalnom privatnom sektoru. Pošto je glavna ciljna grupa istraživanja bila poslovni konsultanti, bilo bi razumljivo da državne komponente, kao što je predsedništvo, parlament i vlada, kao i lokalne samouprave, predstavljaju manje obični profil klijenta.

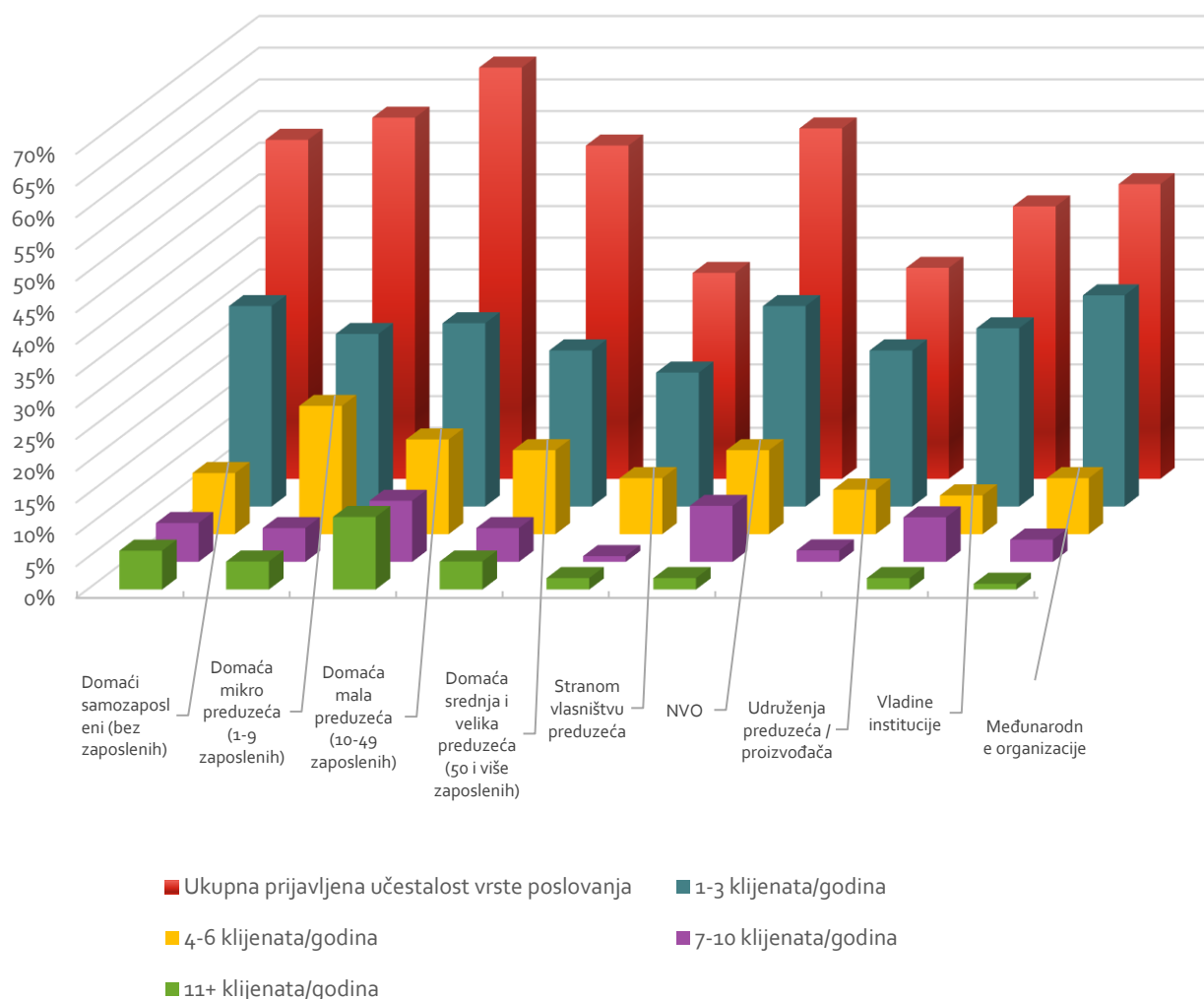


Slika 3: Klijentski tipovi tipičnih konsultantskih angažmana konsultanata koji odgovore na anketu



Slika 4: Navedite sektore gde pripadaju vaši klijenti

Štaviše, istraživanje sa konsultantima ispitalo je sektore koje su klijenti pripadali prilično dubokom. Kao što se vidi na gornjoj slici 4, rezultati pokazuju da je najčešći sektor kome su kupci pripadali proizvodnju drveta (od drveta, tekstila, metala i hemijskih proizvoda), od čega je 43,6% konsultanata izjavilo da je radilo za njih. Klijenti u sektoru informacionih i komunikacionih komunikacija činili su 38,3% prijavljene učestalosti od strane konsultanata koji su drugi najčešći tip klijentske industrije. Obrazovni i kvalifikacioni sektor i sektor međunarodnih organizacija bili su obično uobičajeni, s obzirom da je 38,2% bilo njihova stopa koju su konsultanti naveli da su radili sa ovim sektorima. Kao nagomilani sektor, veleprodaja i maloprodaja, popravka vozila i motocikala, popravka opreme za ličnu i kućnu upotrebu je bio sektor od koga je bilo 30% klijenata konsultanata. Klijenti koji su pripadali finansijskim i osiguranjima i finansijskim sredstvima medijacija je iznosila 24,5%, a ugostiteljski sektor je prijavio 23,6%.



Slika 5: Prosečan broj klijenata na osnovu vrste posla u roku od godinu dana kako je navedeno od strane konsultanata

Na slici 5 iznad se vidi da je istraživanje sa konsultantima otkrilo da su domaća mala preduzeća sa 10-49 zaposlenih najčešći tip klijenta, jer je ukupno 64,9% konsultanata prijavilo da je radio sa njima u određenoj godini. Većina ovih konsultanata (28,9%) imala je od jednog do tri domaća mala preduzeća kao svoje klijente u roku od godinu dana, a čak 11,4% njih je imalo više od jedanaest domaćih malih preduzeća kao svoje klijente u roku od godinu dana.

Domaća mikro preduzeća koja su imala do 9 zaposlenih, bila su široko rasprostranjena i kao vrsta klijenta, koja čini ukupno 57% prijavljenih frekvencija. Domaći samostalni poslovi su bili klijenti za 53,5% anketiranih konsultanata. NVO-i čine 55,3% konsultantskih klijenata u roku od godinu dana. Prijavljene su međunarodne organizacije sa 46%, a vladine institucije činile su 43% klijenata anketiranih konsultanata u roku od godinu dana. Preduzeća u inostranstvu bila su relativno česta vrsta klijenta za poslovno savetovanje sa 32,5%.

Tip preduzeća	% konsultanata koji pružaju usluge ovakvim poslovima	Najčešći učestalost ove vrste klijenta	% ukupnog poslovanja (prihoda) poslovnih konsultanata (srednja vrednost ³)
Domaći samozaposleni (bez zaposlenih)	53.5%	1-3 klijenta (59%)	23
Domaća mikro preduzeća (1-9)	57.0%	1-3 klijenta (47%)	28
Domaća mala preduzeća (10-49)	64.9%	1-3 klijenta (44%)	23
Domaća srednja / velika preduzeća (50+)	47.4%	1-3 klijenta (51%)	37
Strana preduzeća u vlasništvu	32.5%	1-3 klijenta (64%)	26
NVO	55.3%	1-3 klijenta (57%)	25
Udruženja preduzeća / proizvođača	33.3%	1-3 klijenta (73%)	16
Vladine institucije	43.0%	1-3 klijenta (65%)	28
Međunarodne organizacije	46.5%	1-3 klijenta (71%)	27

Tabela 1: Tipovi klijenata poslovnih konsultanata, najčešći broj klijenata u toku godine i prosečan udeo konsultantskih ukupnih prihoda

U tabeli 1 prikazani su rezultati bogatijih elaborata na klijentskim profilima konsultanata. Na pitanje o procentima doprinosa prihoda za svaki profil klijenta koji su imali, konsultanti su otkrili da je većina njih imala raznovrsne profite koji generišu prihod. Čak iako se 8% ispitanika oslanja samo na jedan tip klijenta, što znači da je 100% njihovih prihoda generisalo samo jedan od tipova klijenata navedenih gore. Ovaj konkretan rezultat može ukazati na viši stepen specijalizacije za pomenute konsultante. Kako se jasno vidi iz tabele, domaća srednja i velika preduzeća sa pedeset ili više zaposlenih su klijentela koja generišu najveći prihod kada se prosek uzme. Domaća mala preduzeća, koja su najčešći tip klijenta, su generisala čak 23% prosečnog prihoda za konsultante koji su učestvovali u istraživanju.

Na pitanje o prosečnim radnim danima potrošenim na svaku konsultantsku uslugu, veći broj konsultanata (22,3%) je rekao da su radili od dva do četiri meseca u proseku za svaki projekat. Konsultanti koji su rekli

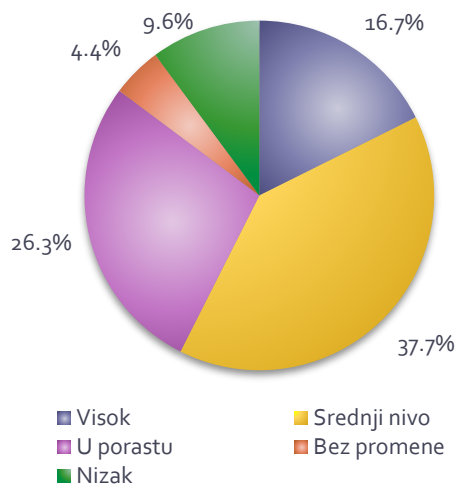
³ Srednje vrednost: Srednja vrednost je prosečna vrednost ekvivalentna aritmetičkoj sredini. Obračun svakog značaja zasnovan je na odgovorima konsultanata koji imaju doprinos određene vrste klijenta.

da su radili jedan do dva meseca na projektu bio je 18,8%, konsultanti koji su trošili petnaest do trideset dana na projektu bili su 17% ispitanika, a konsultanti koji su radili od deset do petnaest dana na projektu iznosili su 16%, a one koje prijavili troškove od šest do dvanaest meseci na svakom poslovnom konsultantskom nivou, bilo je 16%. Čak 9,8% konsultanata izjavilo je da su radili više od godinu dana u proseku za svaku poslovnu konsultantsku uslugu koju su ponudili.

Postojala je korelacija u povećanju broja ukupnih klijenata koje su konsultanti do sada imali i uzrasta konsultanata. Međutim, to nije nužno uzročna veza s obzirom da je to jednostavno zbog aktivnih godina na poslu. Međutim, ako se podaci ispituju zajedno sa odnosom starosne dobi i prijavljenom učestalošću prosečnog broja angažmana po određenoj godini, možemo reći da stariji konsultanti (stariji od 26 godina) imaju više klijenata godišnje u proseku.

Šeme subvencija i sufinansiranja već dugo su deo tržišta poslovnog savetovanja na Kosovu⁴. Većina konsultanata (77%) nije navela da su ranije koristili šemu grantova za svoje konsultantske usluge. U poređenju sa izveštajem KOSME-a iz 2013. godine, gde je oko 67% konsultanata koristilo subvencije ili neki oblik sufinansiranja, vidimo da je broj značajno opao. Međutim, među konsultantima koji su koristili šemu grantova, najčešće su pomenuti ARDA EU, USAID (Empower), EBRD, Svetska banka (World Bank), IMF, CBM, EU, KOSME, GIZ, BERZH, MTI, UNDP, SDC, BCCK, grant šeme i donatore od strane konsultanata koji su koristili šeme grantova i / ili za njihov rad.

2) Procena stanja na tržištu konsultanata na Kosovu



Slika 6: Kako procenjujete konkurenciju na tržištu konsultanata na Kosovu?

Anketa sa konsultantima je zatražila od pružalaca usluga konsultanata ako smatraju da je rod važan faktor kada se radi o klijentima koji biraju konsultanta sa kojim rade zajedno. Ishod iz istraživanja nam govori da se 22,8% konsultanata slažu sa izjavom, što ukazuje na to da je rod važna determinanta kada klijenti izabere konsultanta. Većina konsultanata izgleda da se ne slažu sa izjavom, na osnovu svog iskustva, navodeći da rod ne predstavlja značajne kriterijume dok se vrši izbor konsultanata.

Oko 45% ispitanika među konsultantima izjavilo je da je cena konkurencije za konsultantske usluge na srednjem nivou na Kosovu; Međutim, čak 30%

konsultanata smatra da je konkurencija cena na visokom nivou.

Konkurencija od strane međunarodnih konsultanata takođe je ocenjena na visokom nivou, pri čemu je 64,9% ispitanika reklo da je srednji nivo previsok.

⁴ Program promocije malih i srednjih preduzeća na Kosovu: Skeniranje kapaciteta poslovnih konsultanata na Kosovu (str. 1-34, rep.). (2013). Priština.

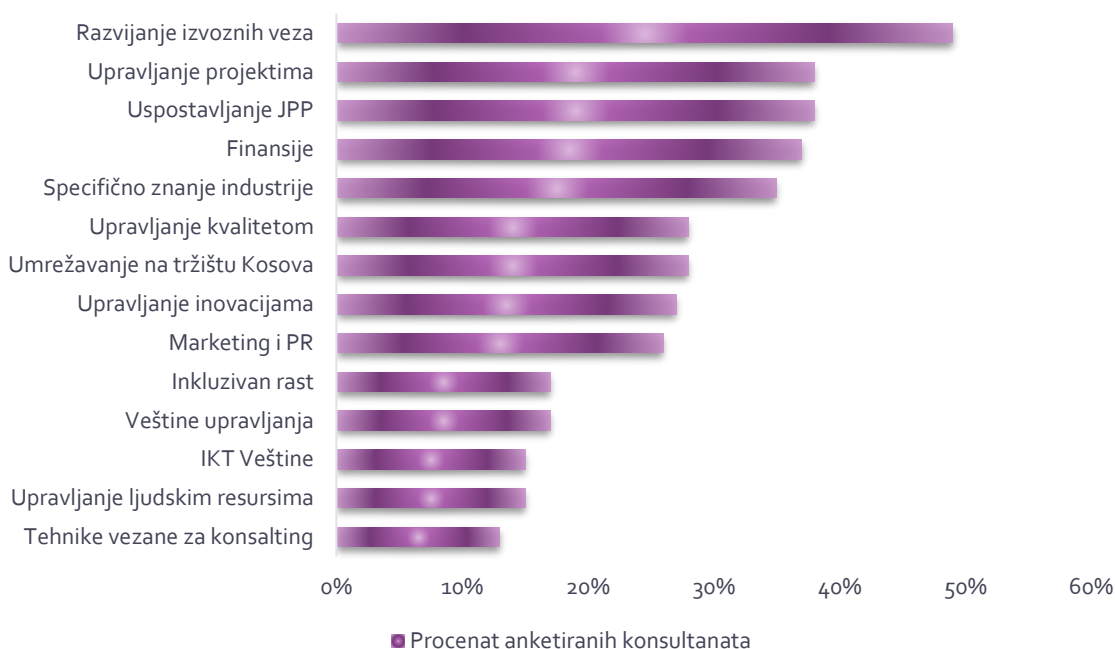
Kvalitet konsultantskih usluga se ponovo smatra srednjim nivoom, sa 39,5% konsultanata koji procenjuju tržište. Međutim, čini se da 18,4% konsultanata podržava ideju da na tržištu postoji rastući nivo kvaliteta.

Kvalitet mera obrazovanja / obuke za konsultante je na srednjem nivou za 42,1% konsultanata.

Takođe, 36% konsultanata koji su anketirani, smatraju da se broj konsultanata na tržištu Kosova povećava, 29% njih smatra da je broj na srednjem nivou, a 17,5% njih misli da je broj već na visokom nivou.

3) Područja unapređenja: Šta konsultantima treba?

U cilju ispunjavanja zahteva klijenata privatnog sektora i postizanja značajnog opterećenja tržišta među rastućom konkurencijom, pružaoci usluga treba da imaju sposobnost da upravljaju projektima s tehničkom stručnom spremom, kao i da efikasno sarađuju sa zainteresovanim stranama, od njih se očekuje da imaju dobru procenu i efikasne akcione planove suočeni sa problemima radi boljeg ishoda.



Slika 7: Najosnovnije potrebe konsultanata

Na slici 7 prikazan je grafikon koji pokazuje najosnovnije potrebe konsultanata na osnovu ankete sprovedenog sa pružaocima konsultantskih usluga na Kosovu. Najznačajniji atribut koji konsultanti obelodanjuju potrebu je razvijanje veza sa međunarodnim akterima za izvoz i uvoz. Racionalizacija iza ovog nalaza mogla bi biti da pitanje geopolitičke izolacije Kosova predstavlja prepreku na putu industrije konsultantskih usluga, kao što je slučaj i sa drugim industrijama.

Pružanje usluga privatnim preduzećima, naročito uglavnom domaćim malim preduzećima, zahtevalo bi da konsultanti imaju neophodne uslove i sredstva za pružanje svojih klijenata međunarodnom mrežnom povezivanju i stvaranje načina kontakta za izvoz i uvoz.

Razvijanje veštine upravljanja projektom i uspostavljanje javnih-privatnih partnerstava izgledaju jednako važna, upravo zbog 38% konsultanata koji su učestvovali u istraživanju. Posebnu pažnju posvetiti uspostavljanju javno-privatnih partnerstava, može se zaključiti da konsultanti žele da dobiju podršku od javnog sektora/države u obliku partnerstva. JPP su široko diskutovano pitanje posebno u javnom menadžmentu, iako imaju određene rizike, stoga JPP su se pokazali kao korisni okviri za državne institucije i privatni sektor.⁵



Slika 8: Šta konsultanti zahtevaju od SPS-a?

Slika 8 pokazuje spisak rezultata od konsultanata kada su pitani u vezi sa vrstama usluga koje konsultanti misle da Savet poslovnih savetnika treba da ponudi / za svoje članove.

Certifikati kao što su CMC, CME itd. i standardi kao što su ISO su najtraženije usluge (69%) od Saveta poslovnih savetnika (SPS) za svoje članove. Na 63%, mrežavanje i komunikacija između konsultantske zajednice je drugi najčešći zahtev iz SPS-a. Pored sklonosti za stvaranje odnosa i veza na tržištu domaćih konsultanata, konsultanti takođe preferiraju (na 61%) mogućnost povezivanja sa međunarodnom zajednicom konsultanata.

⁵ Za detaljniju analizu JPP okvira pogledajte: Akintoye, A., Beck, M. & Hardcastle, C. (2008). *Javno-privatna partnerstva: upravljanje rizicima i mogućnostima*. Chichester: John Wiley & Sons. kao i: Bovaird, T. (2004). *Javno-privatna partnerstva: od osporenih koncepta do prevladavajuće prakse*. *Međunarodni pregled administrativnih nauka*, 70(2), 199-215. doi:10.1177/0020852304044250

IV) Rezultati ankete sa privatnim preduzećima

A) Karakteristike anketiranih privatnih preduzeća

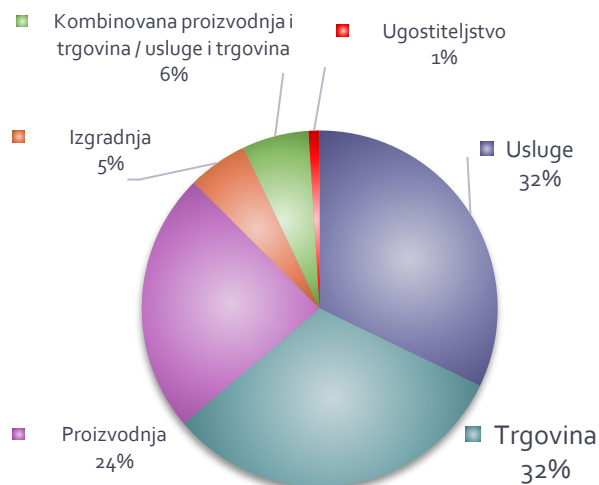
Rezultati intervjua sa privatnim preduzećima pokazali su da je prosečna godina osnivanja za preduzeća koja su učestvovala u istraživanju bila 2002. godine sa najstarijim poslovanjem koji je osnovan 1956. godine, a najnoviji je 2017. godine.

Preovlađujuća većina anketiranih preduzeća imala su muške vlasnike (96,1%) a 3,9% imale su vlasnice. Kao što se vidi na slici 2 desno, odnos je bio samo jedan ženski vlasnik u svakih dvadeset pet vlasnika preduzeća. Ovaj rezultat je odraz opšte rodne distribucije vlasnika Kosovskih preduzeća. Prema istraživanju USAID-ove ankete o istraživanju javnog mnjenja, kosovske žene čine samo 0,3% najviših menadžera u privatnim kompanijama, što predstavlja najmanji udeo u zemljama istočne i centralne Evrope, gde žene u proseku čine 20% menadžera kompanije.⁶



Slika 9: Polna raspodela ispitanika

Skoro sva preduzeća (99,5%) su imali najmanje jednog zaposlenika punog radnog vremena, oko 30% preduzeća je izjavilo da imaju radnike sa posebnim radnim vremenom, a 33% njih sezonski radnici. Ukupan broj zaposlenih (za sve kategorije rada) preduzećima bilo je prosečno 56 zaposlenih. Broj stalnih radnika u preduzećima kretao se od jednog radnika do čak 2300 radnika.



Slika 10: Industrija rada anketiranih privatnih preduzeća

Lokacije sedišta anketiranih preduzeća geografski su širom zemlje. Ispitanici su bili veći u većim gradovima kao što su Priština (11,3%), Uroševac (11,8%), Peć (11,2%), Đakovica, Gnjilane i Kosovo Polje (9,3%) i Mitrovica (8,8%) što može se smatrati proporcionalnom stanovništvu.

Većina preduzeća koja su odgovorila na anketu rade u uslugama (31,9%) i trgovini (31,4%), zatim u prerađivačkoj industriji u 23,5%, građevinskom sektoru sa 5,4%, kombinacijama proizvodnje i trgovine ili uslugama i trgovini na oko 6% i ugostiteljstvo na samo 1%.

Većina preduzeća (56,9%) imala je samo jednu lokaciju za svoju firmu. Preduzeća koja su imala dve lokacije bila su 19,1% ispitanika, a preduzeća koja su imala tri lokacije činila su 8,3% od ukupnog broja. Preduzeća koja su radila na lokacijama od pet do deset

⁶ Američka agencija za međunarodni razvoj (USAID). (Ed.). (2014, maj). *Rodna ravnopravnost u analizi trgovina istraživanja javnog mnjenja* (Rep. No. AID-167-C-13-00001).

bila su 5,5%. U proseku, firme su imale oko tri lokacije, dok se ukupan broj lokacija kretao od jedne do sedamdeset.

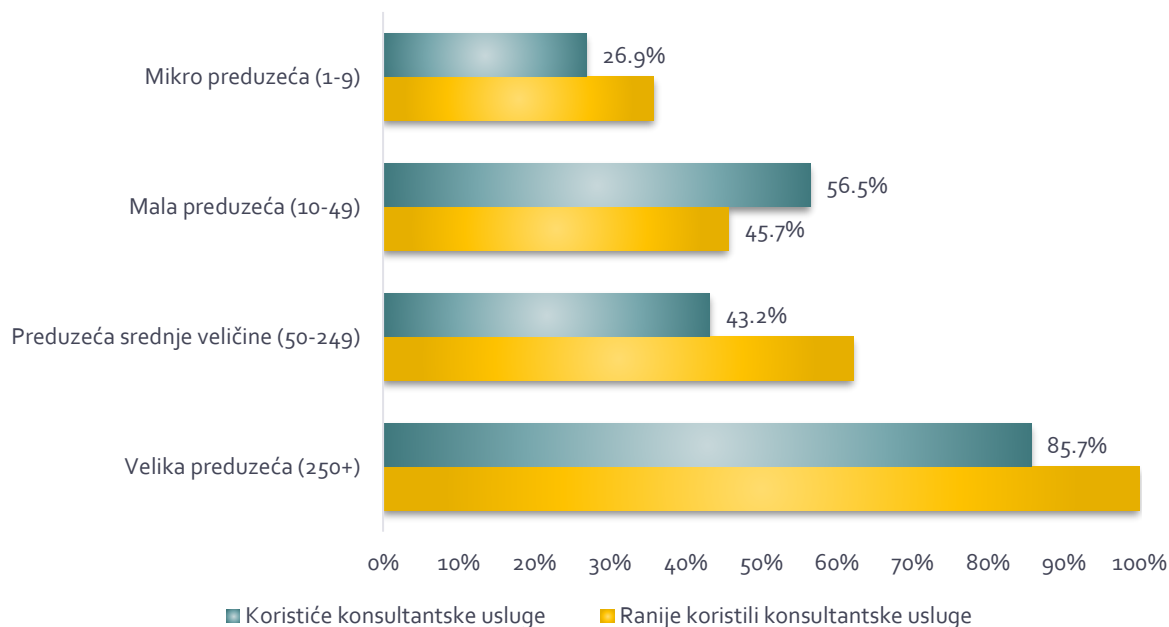
B) Sadašnji uslovi tržišta

1) Kako posluju preduzeća?

Anketa sa privatnim preduzećima na Kosovu pokazuje da je 67,7% ispitanika koji su ranije koristili konsultantske usluge (30,8% od ukupnog broja ispitanika) potencijalni klijenti koji se vraćaju. S druge strane, preduzeća koja su koristila konsultantske usluge pre nego što ipak ne planiraju ponovo koristiti uslugu, 32,3% ispitanika.

Oko 30% preduzeća koja ranije nisu koristila konsultantske usluge (15% od ukupnog broja ispitanika) su potencijalni novi klijenti, što znači da su preduzeća koja ranije nisu koristila usluge konsultovanja, spremni i planiraju da ih koriste sada. Preduzeća koja su koristila konsultantske usluge i koja planiraju koristiti konsultantske usluge, najčešće su imala 6 do 15 zaposlenih i 1 do 2 filijale. Na osnovu podataka prikupljenih od preduzeća, ovo se može smatrati karakterističnom za tipični profil klijenta za konsultantske usluge u privatnom sektoru.

Sa namerom sticanja dublji uvid u rad na konsalting usluga prijemnika, anketirani privatnih preduzeća su podeljeni u četiri kategorije veličine. Kategorije su kreirane na osnovu broja zaposlenih u punoj radnoj snazi koje su imale ove firme, što je prikazano u zagradama na slici ispod.

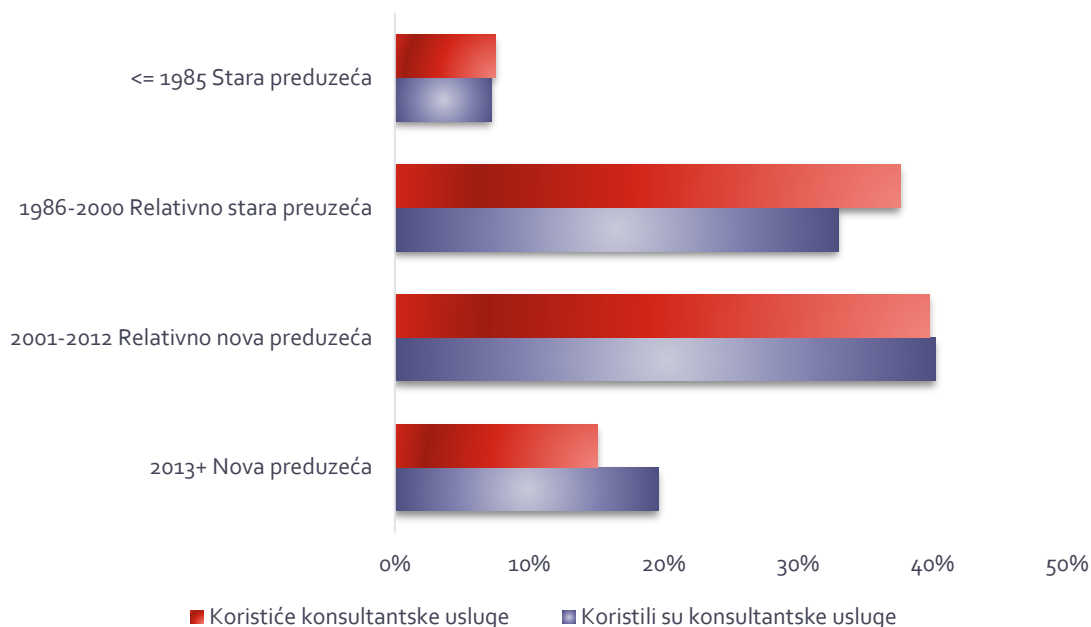


Slika 11: Preduzeća koja su koristila i koja će koristiti konsultantske usluge prema njihovoj veličini

Gore navedeni grafikon jasno pokazuje da su sva intervjuisana velika preduzeća koristila konsultantske usluge u poslednje tri godine. Može se videti da je veličina preduzeća u direktnom proporciju korišćenja konsultantskih usluga. Kako se kompanije povećavaju, povećava se potražnja za konsultantskim uslugama.

U poređenju sa rezultatima ankete sa konsultantima, mala preduzeća sa 10-49 zaposlenih su najčešći tip klijenta. Rezultati ankete sa preduzećima pokazuju da je procenat malih preduzeća koji planiraju da koriste konsultantske usluge u bližoj budućnosti (56,5%) veći od malih preduzeća koja su koristila konsultantske usluge u poslednje tri godine (45,7%) što ukazuje na potencijal 10,8% novih klijenata pored klijenti koji se vraćaju.

Uprkos tome što najveće kompanije mogu biti najveći doprinosi prihodima konsultanata, oni čine manji deo klijenata kao rezultat oba anketiranja. Razlog ovakvog zaključka mogao bi biti to što kompanije sa većim obimom mogu priuštiti da zadrže ili odluče da imaju konsultante za svoje probleme i planove.



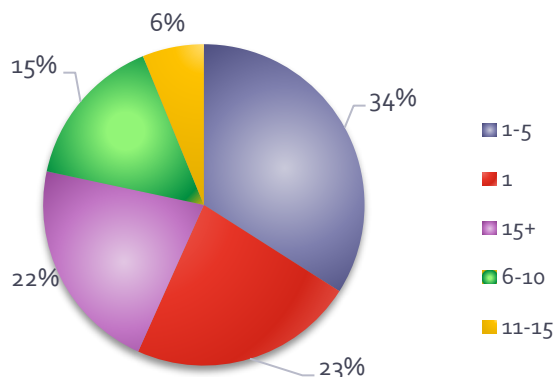
Slika 12: Preduzeća koja su koristila i koja će koristiti konsultantske usluge prema godini osnivanja

Slika 12 pokazuje da su klijenti poslovnih konsultanata najčešće bili preduzeća koja su uspostavljena između 1986. i 2012. godine. Prilikom analize trendova između kompanija koje su ranije koristile konsultantske usluge i koje planiraju da koriste savetodavne usluge u bliskoj budućnosti, može se primetiti da su stare ustanove (osnovane pre 1985. godine) i relativno stare ustanove (uspostavljene između 1986. i 2000. godine) više sklone da traže konsultantske usluge od novih preduzeća. Mogući motiv koji stoji iza ovakvog trenda mogao bi biti to što bi stariji i shodno tome uspostavljeni biznis mogli biti u prilici da se prilagode promenljivim tržišnim situacijama u smislu strateškog planiranja, inovacija, izvoza, uvoza, a posebno IT i tehnologije. Štaviše, više uspostavljeni biznisi, koji imaju duže putanje svog poslovanja, mogu biti više sposobni da shvate i postupaju na svojim slabim tačkama. Ovo može biti povezano sa manjim brojem novih preduzeća koje planiraju koristiti konsultantske usluge. S obzirom na to da nova preduzeća mogu biti previše pouzdana u njihovom preduzetništvu u odnosu na uspostavljene biznise.

Među preduzećima koja su bivši klijenti konsultantima, 34% njih je u poslednje tri godine koristilo konsultantske usluge do 5 puta. Dok je broj za preduzeća koji su samo tražili konsultantske usluge jednom

prilično visok (23%). Procenat preduzeća koja su koristili konsultantske usluge pre nego što i planiraju da ponovo koriste (64,9%), veći nego procenat preduzeća koji su koristili konsultantske usluge, ali ne planiraju da ponovo angažuju konsultanta u bliskoj budućnosti (35.1 %).

Na isti način, u poređenju sa preduzećima koja ranije nisu koristila konsultantske usluge i koji planiraju da koriste usluge (28%), kao preduzeća koja vraćaju klijente formiraju veći broj preduzeća koja planiraju da koriste konsultantske usluge u bliskoj budućnost.



Slika 13: Koliko puta su preduzeća angažovala konsultante u poslednje 3 godine

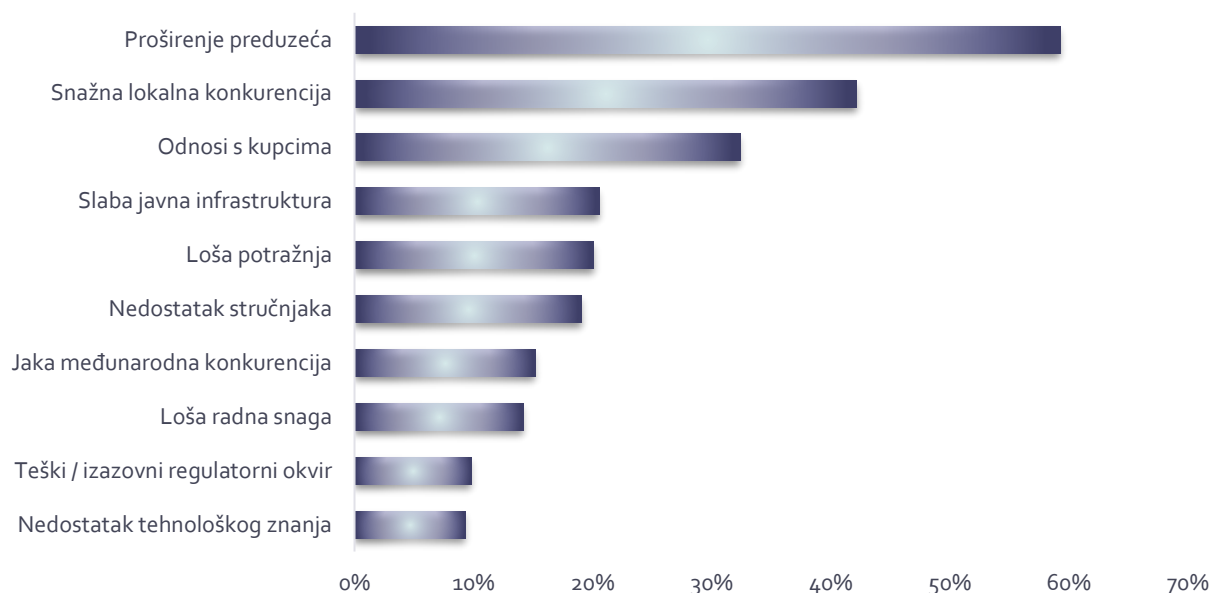
Tako, analiza podataka ukazuje ili na zavidan nivo zadovoljstva konsultantskih usluga primljenih ili visok stepen svesti o ekonomičnosti korišćenja usluga ili i jedno i drugo.

Kada se razmotri iskustva klijenata, može se zaključiti da je veća većina (87,6% od njih) su platili za konsultantske usluge sa sopstvenim sredstvima svojih preduzeća, 8.2% od njih su platili kroz kombinaciju grant šeme i sredstva preduzeća, a samo 3,1% njih su platile isključivo kroz subvencije.

Od preduzeća koja su primila subvencije i koja su navela donatora, su dva slučaja kroz šemu grantova od USAID-a i jedan od njih Švajcarski HELVETAS.

Među preduzećima koja su angažovala konsultante u poslednje tri godine, 71,1% njih je preferiralo angažovanje lokalnog konsultanta. Procenat preduzeća koji su imali prvenstveno da angažuju međunarodne konsultante ili međunarodne i lokalne, je isti na 14,4%.

2) Predstojeci izazovi: Kakve teškoće očekuju preduzeća?



Slika 14: Koje od datih izbora smatrate najvećim izazovima za vaše poslovanje?

Kao što je prikazano na slici 14, izgleda da su najveći izazovi za kompanije proširenje kompanija i intenzivna lokalna konkurencija. Više od polovine anketiranih preduzeća razmatraju proširenje kao najveći izazov (59,3%). Iako istovremeno, oko dve petine preduzeća smatraju da je jaka lokalna konkurencija izazov za njih (42,2%). Uzimajući u obzir rezultate, moglo bi se zaključiti da će se kosovska preduzeća fokusirati na unapređenje lokalne konkurencije, pokušavajući da povećaju svoj profit i pokušavaju da zadovolje sve veće korisnike u zemlji. Ovakva situacija definitivno predstavlja rezoluciju za akciju za poslovne konsultante, naročito onima koje bi pomogle gorenavedenim problemima, kako bi mogli da ciljaju njihovu potražnju.

U ovom slučaju, konsultantske usluge kao što su usluge poslovnog planiranja i marketing i prodaja / PR usluge bi se pokazalo korisnim prilikom razmatranja najvećih predstojećih izazova privatnih preduzeća do sada.

Može se zapaziti da odnos kupaca smatra izazovom od 32,4% preduzeća koja odgovara. Istovremeno, analiza rezultata istraživanja kako sa poslovnim subjektima, tako i sa konsultantima u vezi sa najtraženijim i ponuđenim uslugama, odnosima sa kupcima ili odnosima sa javnošću prisutna je i na visokim nivoima. To bi moglo ukazati na pitanje u vezi s promenom dinamike odnosa sa kupcima na tržištu Kosova, uopšte. Prema istraživanju koje je obavljeno u 2015⁷. godini, prava i interesi potrošača na Kosovu i dalje nisu na zadovoljavajućem ili obaveznom nivou uprkos pravnom okviru. Istovremeno, sa široko rasprostranjenim društvenim medijima, alati koji poboljšavaju svest potrošača koriste posebno korisnici u većim gradovima. Time se postiže mogućnost povećanja nivoa žalbi i zahteva za bolju brigu o kupcima, što bi u suštini moglo biti faktor koji doprinosi rezultatima koje kompanije vide kupce kao jedan od najvećih predstojećih izazova za njih.

3) Koji su predstojeći planovi privatnih preduzeća?

Poslovni plan	Ukupno	Nikada nije koristilo konsultantske usluge pre	Su koristili konsultantske usluge pre	Planira da angažuje konsultanta / firme
Širenje baze korisnika	41.2%	47.7%	34.0%	31.2%
Izvoz	23%	15.9%	30.9%	31.2%
Povećajte kapacitete	18.6%	21.5%	15.5%	23.7%
Istraživanje tržišta za novi proizvod	5.9%	5.6%	6.2%	4.3%
Uvesti novi proizvod	3.4%	2.8%	4.1%	1.1%
Strateški partner-zajedničko ulaganje	3.4%	2.8%	4.1%	3.2%
Uvoz	2.0%	.9%	3.1%	2.2%

Tabela 2: Predstojeći biznis planovi konsultanata podeljeni su na osnovu njihove prethodne upotrebe konsultanata

⁷ Bektashi, M. (2015). Zaštita prava potrošača i interesa. Slučaj Kosova. EuroEconomica, 34(1). Preuzeto iz <http://journals.univ-danubius.ro/index.php/euroeconomica/article/view/2773>

Kao što se može videti u tabeli 2, najčešći predstojeći poslovni planovi, posebno za preduzeća koja planiraju angažovanje konsultanata, proširuju svoju bazu klijenata, čine izvoz i povećavaju svoje kapacitete. Ovi rezultati iz ankete sa preduzećima dodatno razrađuju izbore potencijalnih novih klijenata konsultantskih usluga. Privatna preduzeća koja traže proširenje svoje baze korisnika označavaju potencijalne nove klijente za konsultante koji nude naročito marketinške usluge. Segmentacija sektora u tabeli 2 će pružiti dublje uvid u područja ciljanja bazirana na industriji i uslugama koje bi mogle biti ponuđene da odgovore na proglašene poslovne planove.

Poslovni planovi	Proizvodnja	Usluge	Trgovina	Izgradnja
Pristupanje novim tržištima za prodaju (Izvoz)	47.9%	10.8%	23.4%	9.1%
Povećati kapacitete / postojeće proizvodne-usluge	18.8%	15.4%	18.8%	9.1%
Širenje baze korisnika	18.8%	58.5%	37.5%	54.5%
Istraživanje tržišta za novi proizvod	4.2%	3.1%	9.4%	18.2%
Uvesti novi proizvod / uslugu	4.2%	3.1%	3.1%	0.0%
Strateški partner (zajedničko ulaganje)	2.1%	6.2%	1.6%	0.0%
Pronalaženje novih dobavljača (uvoz)	2.1%	0.0%	4.7%	0.0%

Tabela 3: Primarni predstojeći biznis planovi klijenata segmentirani na osnovu industrije koju pripadaju Tabela iznad prikazuje

procenat preduzeća prema svojim poslovnim planovima, u okviru svojih industrija. Može se videti da je 47,9% proizvođača koji su odgovorili na plan ankete istraživanja o izvozu, dok više od polovine pružalaca usluga (58,5%) i građevinskog sektora (54,5%) planira proširiti svoju bazu kupaca. Trgovinske kompanije će se fokusirati na proširenje svoje klijentske baze, kao i izvoza. Građevinska industrija je manje tržište, međutim, potencijal ovde leži u radovima koji se okreću oko klijenata koji traže pomoć za proširenje svojih kupaca.

U pokušaju da se takmiče na sve konkurentnijom nacionalnom tržištu, koje su primaoci usluga naveli kao jedan od najvećih predstojećih izazova iznad, preduzeća mogu dodeliti veće budžete spoljnoj pomoći koja bi potencijalno mogla obuhvatiti nekoliko troškova odjednom.

Da li će oni sami moći da ostvare svoje poslovne planove?	Ukupno	Nikada nije koristilo konsultantske usluge pre	Su koristili konsultantske usluge pre	Planira da angažuje konsultanta / firme
Da	74.0%	86.0%	60.8%	55.9%
Ne	26.0%	14.0%	39.2%	44.1%

Tabela 4: Tabela pokazuje segmente poslovanja naseljenim na osnovu njihovog uverenja da li misle da mogu ili ne mogu sami sebi da postignu svoje poslovne planove

Na pitanje da li preduzeća smatraju da su sami mogli da ostvare svoje planove, većina njih (74,0%) je odgovorila da. Veći broj ispitanika koji veruju da sami mogu postići svoje planove, ranije nisu koristili konsultantske usluge.

Interesantan ishod podataka iz prikupljenih pitanja bi bio da čak 55,9% preduzeća koja planiraju da angažuju konsultanta kažu da bi sami mogli da ostvare svoje poslovne planove; Ovo bi moglo da podrazumeva da neka preduzeća, iako misle da sami sebi mogu postići određene ciljeve, i dalje žele da angažuju konsultanta za taj posao. Stoga, činjenica da razmatraju angažovanje konsultanta može ukazati na veću količinu realne samoocenjivanja potreba i resursa preduzeća.

Među preduzećima koja će angažovati, faza posla koji im najviše treba konsultant je prikazan na slici 15 iznad.

Preduzeća izražavaju potrebu za najboljim konsultantima u pripremnoj fazi (31,2%) svojih poslova za istraživanje tržišta, planiranje itd. Štaviše, skoro jedan od pet ispitanika na pitanje rekli su da im je



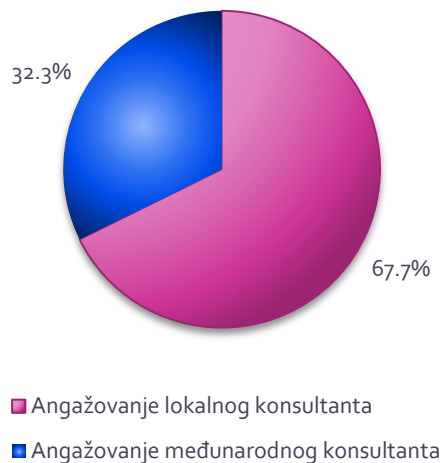
Slika 15: Faza posla koji zahteva najviše pomoći od konsultanta

potreban konsultant za finansiranje i izvršenje planovi poslovne strategije.

Za neke pružaoce usluga konsultanata, njihov rad se može opisati kao hranjenje procesa odlučivanja pružanjem specifičnih informacija o tržištima i/ili tehnologijama. Kao primer, slučaj projektnog menadžera koji pre početka dizajna novog proizvoda obraća se spoljnim konsultantima kako bi prikupio određene informacije o tehnološkim trendovima koji su smatrali relevantnim za projekat. Inženjeri i menadžeri traže ove doprinose zbog percepcije da konsultanti imaju vrhunsko znanje i stručnost u fokalnoj industriji. Postoji i pretpostavka da su konsultanti takođe bili izloženi opštim trendovima u industriji, umesto da se fokusiraju na specifične aktivnosti jedne firme ili potragu za pretragom. Ovaj nivo

stručnosti omogućava konsultantima da deluju kao savetnici i predvideti budućnost, posebno za firme koje su nove na tržištu ili nemaju određeni vid stručnosti⁸.

4) Neke trendove koje preduzeća imaju prilikom izbora konsultanata



Slika 16: Da li planirate angažovati domaćeg ili međunarodnog konsultant?

Većina preduzeća planira da plati sopstvenim sredstvima kompanija za predstojeće konsultantske usluge. Preduzeća koja su angažovala konsultante pre više su voljni da plaćaju sopstvenim sredstvima nego oni koji nisu radili sa konsultantom. Većina potencijalnih klijenata planira da plati usluge s vlastitim sredstvima, međutim broj preduzeća koji imaju za cilj da plati za to putem kombinacije subvencija i kompanija sopstvenih sredstava je gotovo polovina koliko i većina.

Među preduzećima koja su odgovorila na istraživanje, oba preduzeća koja su koristila konsultantske usluge i koja nisu koristila konsultantske usluge, koja su izrazila nameru da angažuju konsultante, većina ih se naginje na zapošljavanju lokalnih konsultanata (68%)

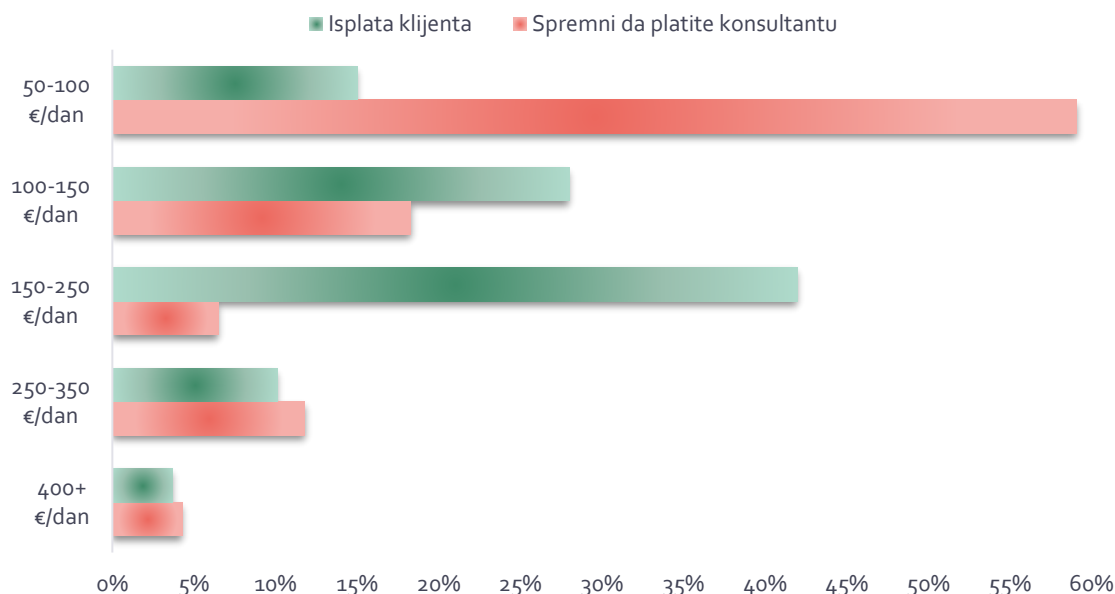
Mnogi od intervjuisanih preduzeća izgleda da imaju percepciju da lokalni konsultanti imaju bolje poznavanje nacionalnog tržišta i to je osnovni razlog zbog kojeg preduzeća koja planiraju angažovati konsultanta traže lokalne usluge u ovom sektoru. Do 11,3% ispitanika preduzeća navelo je gore kao razlog preferencije lokalnog konsultanta. Drugi najčešći razlog bio je pitanje komunikacije, gde je oko 4% preduzeća reklo da su lakše komunicirale sa lokalnim konsultantima. Fleksibilnost, praktičnost i pružanje usluga adekvatnim potrebama preduzeća su bili drugi uobičajeni razlozi za izbor lokalnih konsultanata. Niže cene nacionalnih konsultantskih usluga su pomenute u 1,5% razloga ispitanika.

Nasuprot tome, među preduzećima koja su radije angažovala međunarodne konsultante (što iznosi 32% među preduzećima koja planiraju angažovati konsultanta) uglavnom se fokusiraju na iskustvo kao kriterijume. 6.4% ispitanika koji planiraju angažovanje međunarodnih konsultanata imali su percepciju da su imali bolje iskustvo i bili su profesionalniji. Štaviše, još jedna zajednička obrazloženja (oko 2% razloga zašto) su bili da međunarodni konsultanti funkcionišu u okviru najnovijih pristupa i svetskih ili evropskih standarda. Ovo je bio još jedan razlog zbog kojeg bi kosovska preduzeća bila voljnija da angažuju međunarodne konsultante.

⁸ Canato, A. and Giangreco, A. (2011), Gurui ili čarobnjaci? Pregled uloge konsultanata za upravljanje. *European Management Review*, 8: 231–244.

V) Upoređivanje i kontrastiranje nalaza iz anketa sa konsultantima i preduzećima

A) Kontrastiranje plaćanja i kompenzacija preduzeća i konsultanata



Slika 17: Upoređivanje iznosa plaćanja koje konsultanti plaćaju klijentima i šta klijenti su voljni da plate. Vrednosti su u evrima dnevno

Slika 17 prikazuje značajan nalaz u vezi sa kompenzacijom na tržištu konsultantskih usluga. Kao što se može videti iz grafikona, većina preduzeća koja su koristila ili planiraju koristiti konsultantske usluge spremna su da plate u rasponu od 50 do 100 € dnevno. Međutim, procenat spremnosti za plaćanje se ne smanjuje stalno kada se cena povećava. Do 11,8% preduzeća je voljno da plati od 250 do 350 € dnevno za konsultantske usluge koje im mogu zatrebati.

Za razliku od analize izbora od strane preduzeća, rezultati ankete sa konsultantima pokazuju da veći deo konsultanata (42%) plaća svoje usluge po stopama od 150 do 250 € dnevno. Interesantno je da ovaj domet iznosi koliko su preduzeća manje spremna da plate (samo 6,5%).

Prema tome, upoređivanje osvetljava moguću oblast mogućnosti za pružaoce usluga konsultanata. U rasponu od 250 do 350 evra dnevno, konsultanti su niže plaćeni nego što bi privatna preduzeća bili spremni da plate. Međutim, jedno od najznačajnijih razloga za ovo bi bilo da preduzeća budu spremna da plate više kako bi dobili savetodavnu uslugu koja im je potrebna, kako u pogledu specijalizovanih usluga tako i visokokvalitetne usluge.

B) Procenjivanje razlika između ponuđenih i potrebnih oblasti usluga

1) Anketa sa preduzećima: Koje oblasti usluga konsalting se traže od strane privatnih preduzeća?

Konsultantska uslužna oblast	Proizvodnja	Usluge	Trgovina	Izgradnja	Ostalo (ugostiteljstvo, distribucija, transport)	Ukupno
Finansije	7.2%	17.5%	12.4%	2.1%	0%	39.2%
Marketing prodaja	7.2%	6.2%	18.6%	2.1%	3.1%	37.1%
Poslovno planiranje	5.2%	9.3%	14.4%	3.1%	1%	33%
Strateško planiranje	5.2%	4.1%	10.3%	3.1%	2.1%	24.7%
Promocija marketinga	5.2%	4.1%	13.4%	1.0%	1%	24.7%
Računovodstvo / finansijsko izveštavanje	2.1%	8.2%	11.3%	2.1%	1%	24.7%
Marketing strategija	4.1%	7.2%	8.2%	1.0%	2.1%	22.7%
Ljudski resursi	4.1%	3.1%	7.2%	2.1%	4.1%	20.6%
Pravne usluge	2.1%	4.1%	10.3%	1.0%	2.1%	19.6%
IT	6.2%	6.2%	3.1%	2.1%	1%	18.6%
Tehnologija	7.2%	3.1%	5.2%	1.0%	1%	17.5%
Standardi kvaliteta	7.2%	3.1%	5.2%	1.0%	0%	16.5%
Rukovođenje	1%	5.2%	6.2%	0.0%	2.1%	14.4%
PR	1%	3.1%	2.1%	1%	1%	8.2%

Tabela 5: Većina stečenih konsultantskih polja od strane preduzeća, razvrstane od strane industrije u kojoj posluje privatni biznis

Tabela iznad se zasniva na iskustvima privatnog preduzeća na Kosovu. Među anketiranim preduzećima, finansije su najtraženije usluge u gotovo 40% prijavljenih angažmana sa konsultantima. Usluge, trgovinska i prerađivačka industrija čine većinu preduzeća koja su trebala finansijsko savetovanje. Prodajni odsek marketinga je i zahtevna konsultantska usluga, gde trgovina čini veći deo kao industrija koja traži marketing konsalting, posebno za prodaju.

Preduzeća koja rade u prerađivačkoj industriji zahtevala su konsultantske usluge u mnogim uslužnim oblastima, ali su IT, tehnologija, standardi kvaliteta, finansije i marketing prodaje prednja područja usluga za proizvodnju. Pored toga, preduzeća građevinske industrije traže poslovno planiranje i usluge strateškog planiranja više od drugih vrsta usluga.

Konsultantska uslužna oblast	Ukupno = Sve što će angažovati	Preduzeća koja nisu koristila konsultantske usluge	Preduzeća koja su koristila konsultantske usluge
Marketing prodaja	21.7%	26.7%	19.4%
Strateško planiranje	16.3%	6.7%	21.0%
Poslovno planiranje	14.1%	20.0%	11.3%
Računovodstvo/ finansijsko izveštavanje	8.7%	3.3%	11.3%
Marketing strategija	7.6%	6.7%	8.1%
Finansije	5.4%	.	8.1%
Tehnologija	4.3%	6.7%	3.2%
IT	4.3%	3.3%	4.8%
Marketing promocija	3.3%	3.3%	3.2%
Rukovođenje	2.2%	.	3.2%
Pravna	2.2%	.	3.2%
Ljudski resursi	1.1%	3.3%	.
Standardi kvaliteta	1.1%	.	1.6%

Tabela 6: Tabela pokazuje oblast potencijalnih novih klijenata i povratak klijenta

Tabela 6 analizira usluge koje se traže od strane privatnih preduzeća, u dve grupe preduzeća da bi se odredili potencijalni klijenti koji se vraćaju i nove klijente koji će angažovati konsultantske usluge.

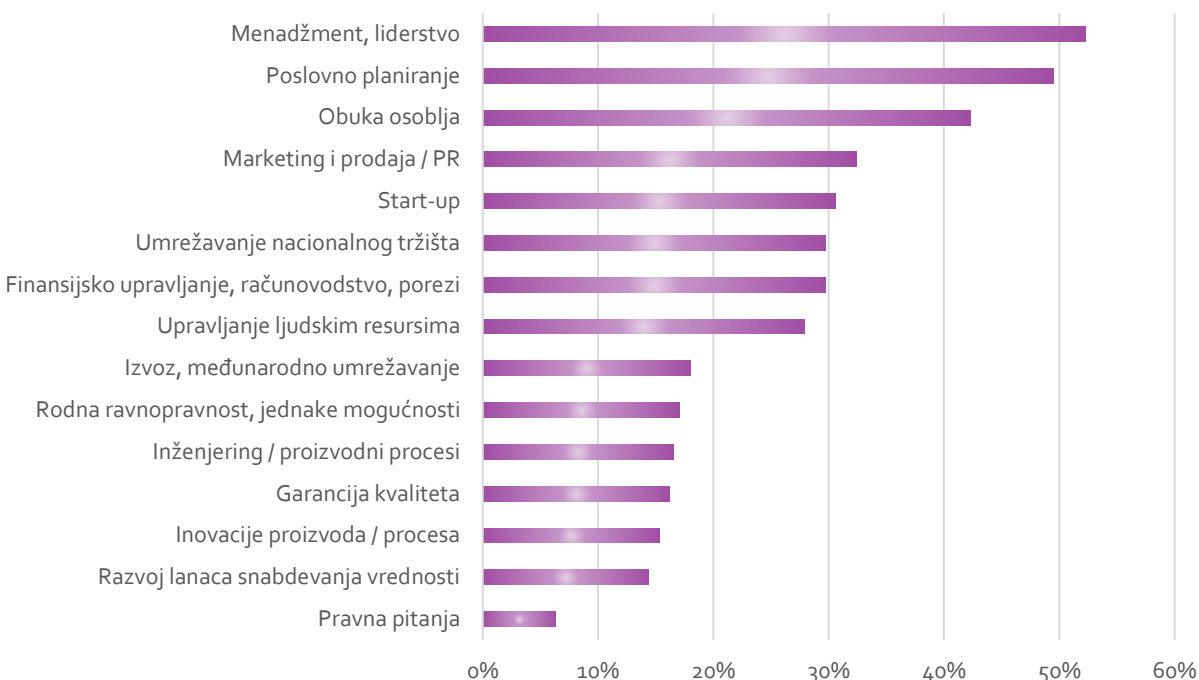
Podaci pokazuju da će segment prodaje marketinga dobiti najviše pokreta, naročito među kompanijama koje ranije nisu koristile konsultantske usluge. Preduzeća koja su koristila konsultantske usluge i planiraju je ponovo koristiti za prodaje marketing u iznosu od 19,4%.

Kao još jedan izvanredan primer, izgleda da je strateško planiranje područje koje su prethodni klijenti najviše spremni da i dalje rade s konsultantima. Prema analizi istraživanja sa privatnim preduzećima, strateško planiranje kao područje konsaltinga koristiće 16,3% preduzeća u bliskoj budućnosti. U okviru ovih 16,3% preduzeća, 21% su preduzeća koja su ranije koristila konsultantske usluge, a samo 6,7% njih su potencijalni novi klijenti koji ranije nisu koristili konsultantske usluge. Ova razlika u sastavu za potencijalne korisnike konsultantske službe za strateško planiranje ukazuje na iskustva privatnih preduzeća sa konsultantima. Jedno moguće objašnjenje bilo bi da su preduzeća koja su prethodno dobila usluge strateškog planiranja zadovoljna rezultatima i time želela ponovo koristiti usluge. Još jedan

doprinos uzročnom faktoru za ovo može biti da će preduzeća koja imaju malo iskustva sa konsultantima biti više svesna svojih potreba i shodno tome, da budu u mogućnosti da bolje cilju specifične usluge koje im trebaju.

Do 14.1% predstojećih konsultantskih klijenata je usmereno ka korišćenju usluga poslovnog planiranja. Među ovim 14,1% predstojećih klijenata, preduzeća koja će prvi put koristiti konsultantske usluge za najmanje tri godine čine viši procenat (20% od predstojećih korisnika će biti novi klijenti u ovoj usluzi).

2) Anketa sa konsultantima: Koje servise pružaju pružaoci usluga konsultanata?



Slika 18: Oblasti u kojima poslovni konsultanti pružaju svoje usluge

U sklonosti privatnih preduzeća koncentrisale su se u finansije, strategiju i planiranje, međutim, rezultati istraživanja sa konsultantima tvrde da većina konsultanata pruža usluge u oblasti upravljanja, upravo 52,3% ispitanih konsultanata.

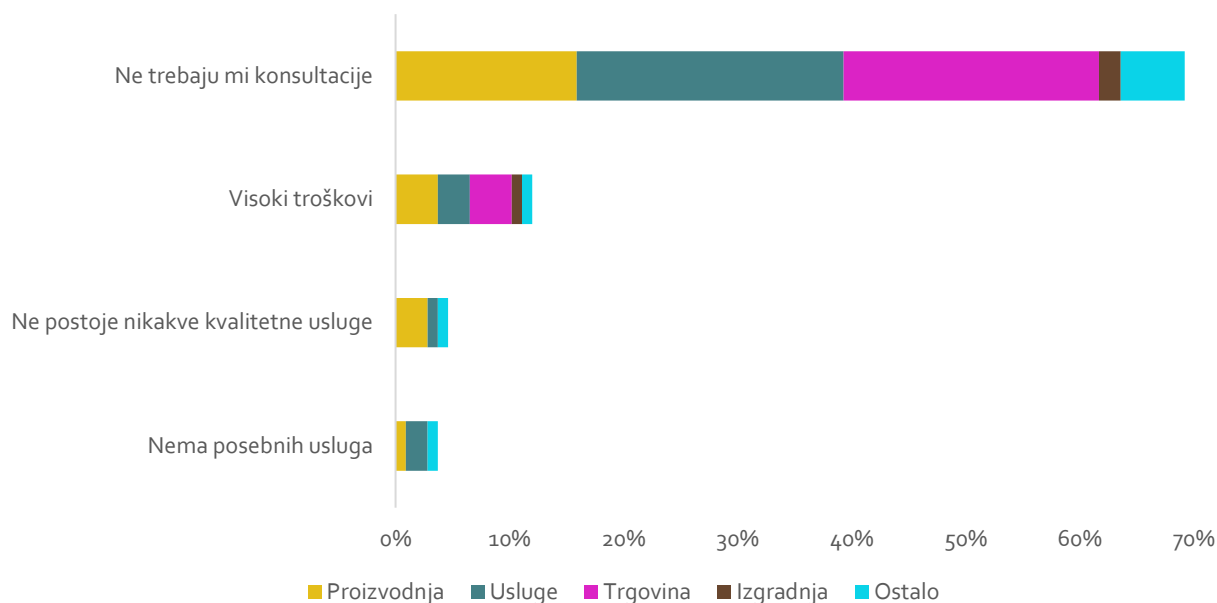
Poslovno planiranje je druga najšire rasprostranjena usluga koju pružaju konsultanti sa 49,5%. U poređenju sa rezultatima istraživanja sa privatnim preduzećima, vidi se u Tabeli 2 da je poslovno planiranje treća najtraženija usluga među budućim konsultantskim klijentima. Mnogi od ovih klijenata će takođe biti preduzeća koja nisu koristila konsultantske usluge u poslednje tri godine. Uz ovim rečima, može se reći da postoji potencijal za konsultante koji nude poslovno planiranje (49,5% anketiranih ispitanika) da napreduju u oblastima posvećivanja klijentima / marketingu i demonstriraju svoj nivo kvaliteta za nove korisnike u konsultacijama, kako bi potencijalno uspostaviti dugoročne odnose sa njima.

Segment tržišnog konsaltinga obuhvata ustanove koje pružaju niz usluga koje se bave istraživanjem tržišta za uvođenje novog proizvoda, za unapređenje i procenjivanje, planiranje proizvodnje i logistike itd. Generalno, usluge marketinga i prodaje mogle bi se smatrati jednim od najširije ponude usluga

konsultacije. Ispitivanje Slika 18 gore vidi se da se potražnja za marketing uslugama koncentrišu u trgovinsku i proizvodnu industriju. Posle toga, ponuđači marketing konsultantskih usluga mogu planirati da se fokusiraju na ove industrije više od ostalih.

C) Upoređivanjem centralnih motiva iza toga što ne koriste konsultanske usluge

1) Anketa sa preduzećima: Koji su razlozi ne angažovanja konsultanata?



Slika 19: Razlozi ne angažovanje konsultantske službe, segmentirano po industrijskim granama preduzeća

Većina ispitanika koji nisu koristili konsultantske usluge rekli su da im nije potrebna. Ove preduzeća obično su imale jednu do dve lokacije (ogranka) svog poslovanja, dok su oni koji su izdali visoke troškove kao razlog za ne angažovanje konsultanta bili manji obim poslovanja sa manjim brojem zaposlenih i obično su imali samo jednu poslovnu lokaciju.

Pretežni deo preduzeća koji su ranije bili klijenti konsultantima i ne planiraju da ga koriste ponovo rekli su da im nije potrebna usluga (70,5% njih). Drugi razlog zbog kojeg preduzeća nisu angažovali konsultante bio je trošak konsultantskih usluga (8,8%). Veoma sličan odnos je praćen trendovima preduzeća koje nikada nisu koristile konsultante i koje ne planiraju da ga koriste u bliskoj budućnosti. Klijenti koji su koristili konsultantske usluge i koji su za to platili sopstvenim fondovima preduzeća i koji ne planiraju angažovati konsultante ponovo su rekli da im nije potrebna (70%), a 10% njih je reklo da su troškovi previsoki.

Klijenti koji ne planiraju angažovati konsultante, ali koji su koristili kombinaciju subvencija i preduzeće za sopstvena sredstva za plaćanje konsultanata, bili su dvoje. Razlog za jedan od slučajeva bio je nedostatak pružanja specifičnih usluga sa strane konsultanata, a drugi slučaj je nedostatak potrebe za

konsultacijama. Jedan primaoc grantova je takođe odustao od angažovanja savetovaništa zbog razloga zbog kojih nije potreban.

Neka od preduzeća na Kosovu (oko 32,3% prethodnih klijenata) otkrile su zloupotrebu svojih resursa i vremena na spoljnu pomoć u profesionalnim uslugama, za koje smatraju da nisu uspele poboljšati rad svojih kompanija. Čak dva od pet ispitanika koji su pre koristili usluge savetovanja, ne planiraju ponovo da koriste. Čini se da nisu potrebni konsultantske usluge i niske troškove efikasnosti glavni razlog nezadovoljstva u službi koju su dobili. Ovaj razvoj sugerise da bi ovaj konkretan pristup oštetio poverenje biznisa u pristupanje spoljašnjim talentima kada su u pitanju područja u kojima su nekvalifikovani.

2) Anketa sa konsultantima: Koji su razlozi zbog nedostatka potražnje za konsultantima?

Kada su upitani o faktorima koji otežavaju potražnju za konsultantskim uslugama u privatnom sektoru na Kosovu, konsultanti pominju pomanjkanje svesti preduzeća o potrebama kao najvećoj prepreci.

Glavni faktori koji ometaju	% selekcije
Preduzeća / organizacije nisu svesne svojih potreba	57.5%
Nema finansijska sredstva od preduzeća / organizacije da iskoriste konsultantskih usluga	22.6%
Preduzeća / organizacije ne veruju da im konsultanti mogu pomoći	50.9%
Preduzeća / organizacije nisu voljne da plaćaju konsultantske usluge	46.2%
Veliki broj neformalnih preduzeća na Kosovu	47.2%
Nepoverenje konsultacije treće strane	37.7%
Nedostatak transparentnosti na tržištu konsultanata	46.2%
Preduzeća / organizacije traže poslovne savete koji se ne nude od strane konsultanata	21.7%

Tabela 7: Glavni faktori koji narušavaju potražnju prema konsultantima

Upoređujući razloge navedene od strane klijenata zbog kojih ne zapošljavaju konsultante i percepcije konsultanata u vezi barijere na tržištu, može se videti da konsultanti imaju donekle drugačiji čitanje o ponašanju preduzeća, uglavnom pod pretpostavkom da preduzeća ne zapošljavaju konsultante zbog nedostatak svesti o njihovim potrebama.

Polovina anketiranih konsultanata smatra da je razlog zbog nedostatka potražnje za konsultantima taj da preduzeća / organizacije ne veruju da im konsultanti mogu pomoći. Ipak, ovaj razlog nisu podneta od strane samih preduzeća u anketi sprovedena s njima. Nasuprot tome, preduzeća su izjavila problem zbog nedostatka pružanja kvalitetnih usluga i određenih usluga na osnovu njihovih potreba. Istovremeno, izjava deklarirana od strane preduzeća da je razlog za ne angažovanje konsultanata jeste to što im ne trebaju, mogu potencijalno uključiti i preduzeća koja u suštini ne veruju da im konsultanti mogu pomoći.

D) Procenjivanje razlika u kriterijumima odabir za angažovanje konsultanta

1) Anketa sa preduzećima: Koje kriterijume imaju preduzeća prilikom zapošljavanja konsultanta?

Kriterijumi razmatranja za buduće angažovanje	Svi	Preduzeća koja ranije nisu koristila konsultantske usluge	Preduzeća koja su koristila konsultantske usluge	
			Prethodno iskustvo	U budućnosti angažovani
Cena	5.4%	6.7%	11.1%	4.8%
Kvalifikacije	20.4%	20%	20.7%	20.6%
Kompetencije	8.6%	6.7%	10.6%	9.5%
Iskustvo	53.8%	50%	38.0%	55.6%
Preporuke	9.7%	10%	19.7%	9.5%
Ostalo	2.2%	6.7%	.	.
[cena + iskustvo]	1.1%			
[cena + preporuka + kvalifikacije]	1.1%			

Tabela 8: Koje kriterijume preduzeća gledaju dok angažovanje konsultanate?

Veoma korisan rezultat u pogledu kriterijuma koje preduzeća traže prilikom zapošljavanja konsultanta bilo je to što je velika većina njih (53,8%) smatralo iskustvo najvažnijim kriterijumima u odabiru svog potencijalnog konsultanta. Kvalifikacije se nalaze na drugom mestu, od čega 20,4% preduzeća smatraju ovo važnim kriterijumom.

Postoji vidljivo povećanje važnosti pripisanog iskustvu kao kriterijum kada se upoređuju razmatranja poslovnih subjekata koji su imali ranije iskustvo sa konsultantskim uslugama. To znači da, dok je 38% preduzeća razmotrilo iskustvo značajno u svojim prethodnim angažmanima sa konsultantima, oni će se više fokusirati na ovaj kriterijum (na 55,6%) kada planiraju angažovati nove konsultante. Zanimljivo je da će cene i preporuke manje razmatrati nego što su to učinili u svom prethodnom iskustvu.

2) Anketa sa konsultantima: Šta traže preduzeća kada angažuju konsultantat?

Kriterijumi	% važnosti kriterijuma za izbor konsultantima
Reference, preporuke konsultanta	84.3%
Prethodno pozitivno iskustvo sa konsultantom	52.8%
Specifično znanje industrije	42.6%
Lična mreža konsultanta u okviru poslovne zajednice	38.9%
Niske naknade / cene	38.9%
Praktični stav konsultanta	33.3%
Lični odnos sa konsultantom	26.9%
Međunarodno iskustvo / međunarodna mreža	18.5%
Širok spektar konsultantskih usluga ("one-stop-shop")	12%
Znanje o pravnim pitanjima / propisima	2.8%

Tabela 9: Koje kriterijume konsultanti misle da preduzeća razmatraju prilikom zapošljavanja konsultantskih usluga?

Prema 84,3% konsultanata, preduzeća su tražila reference i preporuke kao najvažniji kriterijumi za angažovanje konsultanata. Takođe, gotovo 53% konsultanata smatra prethodno iskustvo konsultanata važnim kriterijumom, dok oko 43% smatra da preduzeća cene njihov specifična znanja industrije.

Analiza rezultata oba istraživanja pokazuje disparitet u pogledu pravih motiva pri izboru konsultantskih usluga. Naročito treba naglasiti činjenicu da dok konsultanti misle da im najviše trebaju reference i preporuke, preduzeća žele da rade sa konsultantima koji imaju iskustva i ne traže uvek preporuke.

Sektor konsultantskih usluga je porastao; međutim, on se takođe suočava sa izazovima koji se ne mogu zanemariti. Jedan od trendova koji se ne treba zanemariti je rastuća podela tržišta konsultanata na dva različita fragmenta: niži troškovi i komoditizovani deo konsultanata freelancera i klasična i veća vrednost konsultantskih firmi.

Ova podela nosi potencijal da utiče na neke promene posebno u tradicionalnoj i organizacionoj sferi konsultovanja, jer su freelanceri u mogućnosti ponuditi bolje cene, visoko fokusiranu ekspertizu i inovativne razvoje.⁹¹⁰

⁹ Christensen, C. M., Wang, D., & Bever, D. V. (2013). *Konsultovanje na vrhu predkida* (Harvard Pregled poslovanja, Rep. No. R1310F). Harvard Business School Publishing Corporation.

¹⁰ McGovern, M., & Russell, D. (2001). *Novi brend stručnjaka: kako nezavisni konsultanti, slobodni agenti i privremeni menadžeri transformišu svet rada*. Boston: Butterworth-Heinemann.

Ovo bi moglo primorati konsultantske firme da razmisle o načinu na koji će se baviti tržištem, što bi bilo neophodno ukoliko žele da uhvate glavne deonice ove unosne arene. Ovo bi moglo dovesti do diskusije između pružalaca konsultantskih usluga o pitanju njihovog poslovnog modela, cene i dizajna brenda.

VI) Predlozi

Analiza rezultata istraživanja sa obe strane tržišta konsultantskih usluga skreće pažnju na određene oblasti mogućnosti i predstojeće izazove za pružaoce konsultantskih usluga.

Potrebe konsultanata

Istraživanje pokazuje da ključne potrebe konsultanata razvijaju međunarodne veze, poboljšavaju veštine upravljanja projektima i uspostavljaju sisteme javno-privatnog partnerstva. Stoga se savetuje da organizacije koje podržavaju konsultantsku zajednicu stavljaju akcenat na mogućnosti poboljšanja kako bi se pomoglo ovim najosnovnijim potrebama.

Pošto su mnogi konsultanti izrazili potrebu ili zahtev da imaju umrežavanje i komunikaciju ne samo na međunarodnoj sceni, već i u lokalnoj konsultantskoj zajednici, organizovanje događaja umrežavanja bi se pokazalo korisnim za potrebe konsultanata.

Pored poboljšanja njihovih veština upravljanja projektom, konsultanti takođe otkrivaju da su sertifikati kao što su CMC, CME, itd. i standardi kao što je ISO najnepotrebnije usluge koje su potrebne za poboljšanje.

S obzirom na najtraženije kriterije prilikom angažovanja konsultanta, iskustvo i kvalifikacije, nezavisni konsultanti treba da poboljšaju kvalitet usluga, a konsultantske firme treba da se fokusiraju na razvijanje visokokvalitetnog osoblja i prikupljanja iskustva.

Iskusni i specijalizovani konsultanti ne bi trebalo da se uzdrži od naplate svojim klijentima u vrednosti koje veruju da zaslužuju, čak i ako to može biti iznad standarda tržišta, jer su klijenti spremni da plate 250-350 evra dnevno za njih. Dok većina konsultanata koji nude usluge koje su već rasprostranjene, trebalo bi razmotriti smanjenje svojih stopa na 50-100 evra dnevno, s obzirom da klijenti nisu spremni da plate velike iznose novca za njih.

Tip preduzeća i oblasti konsultantskih usluga na koje se fokusirati

Konsultanti su otkrili da su domaća mala preduzeća sa deset do četrdeset devet zaposlenih najčešći tip klijenta, jer je ukupno 64,9% konsultanata prijavilo da je radio u njima u određenoj godini. Kao najčešći tip klijenta, oni su generisali do 50% ukupnog prihoda za konsultante koji su učestvovali u istraživanju. Ovim putem potvrđuju se da su srednja preduzeća (uglavnom domaća) najčešći klijenti, kao i klijenti sa najvećim potencijalom da ponovo traže konsultantske usluge.

Rezultati pokazuju da su najčešće konsultantske usluge klijenata finansijske usluge (skoro 40%), dok su najčešće ponuđene usluge (52,30%) usluge upravljanja. Ovaj disparitet naglašava potrebu za finansijskim konsultantima, jer su oni najiskreniji, naročito od strane preduzeća u sektoru usluga. Sa druge strane, savetodavstvo menadžmenta i rukovodstva se ne sprovodi toliko kao i druge vrste usluga, tako da konsultanti koji rade u ovoj oblasti usluga mogu želiti da diverzifikuju svoje polje ponude.

Na osnovu zaključaka studije, vidljivo je da će segment prodaje marketinga dobiti najviše pokreta, naročito među kompanijama koje ranije nisu koristile konsultantske usluge. Stoga, konsultanti u ovoj službi treba da unapređuju sopstvene marketinške strategije i pristupi u cilju da ostanu kao igrači u visoko konkurentnom lokalnom konsultantskom tržištu.

Najveći izazovi za privatna preduzeća izgledaju ekspanzija kompanije i intenzivna lokalna konkurencija. S obzirom na ovaj nalaz, konsultantske usluge kao što su poslovno planiranje, marketing prodaje i PR usluge bi se pokazalo korisnim u odgovoru na potrebe privatnih preduzeća.

Privatna preduzeća koja traže proširenje svoje baze korisnika označavaju potencijalne nove klijente za konsultante koji posebno pružaju marketinške usluge.

Preduzećima treba konsultanti najviše tokom pripreme izvršnog strateškog planiranja i faze finansiranja, dakle konsultanti treba da se fokusiraju na oštre kvalitete za istraživanje tržišta, strateško i poslovno planiranje, identifikaciju finansijski problem i izvori ugovora o finansijskoj ekspertizi.

Na osnovu rezultata ankete sa preduzećima, predloženo je da konsultanti nude usluge u vezi izvoza, da se fokusiraju na proizvodne i trgovinske kompanije. Konsultanti koji nude usluge u oblastima kao što su inovacije i poslovno planiranje, mogu smatrati da orijentišu svoje strategije na proizvodnju i trgovinu, posebno da pomognu preduzećima u povećanju njihovih kapaciteta ili svojim postojećim proizvodima i uslugama. Konsultanti u oblasti pružanja usluga u poslovnom planiranju za proširivanje baze klijenata možda bi želeli da se fokusiraju na preduzeća koja posluju u uslugama i građevinskoj industriji. Konačno, trgovinska i građevinska industrija izgledaju kao najopasnija područja za istraživače tržišta.

Annex

Questionnaire Supply Side

1. **Age of respondent?**
2. **Starting year for working as a business consultant**
3. **Freelancer or consulting company**
4. **Location**
5. **Describe your typical consulting engagement:**
 - a. Starting year for working as a business consultant:
 - b. Client type:
 - c. Client size:
 - d. Duration of project:
 - e. Average number of client engagements you work on per year:
6. **Please specify areas in which business consultants provide their business consultancy services:**
 - a. Business planning / business plan preparation
 - b. Management, leadership
 - c. Training of company staff
 - d. Marketing and sales / public relations
 - e. Establishing / developing business contacts and co-operations with markets in Kosovo
 - f. Start-up / formation of a business
 - g. Financial management / accounting / taxes
 - h. HR management / recruiting
 - i. International business / export / developing linkages to export markets
 - j. Innovation of products / processes
 - k. Information and communication technology
 - l. Quality assurance / standards and norms (e.g. ISO)
 - m. Gender mainstreaming, equal opportunities, diversity management
 - n. Developing value/supply chains
 - o. Engineering / production processes
 - p. Legal issues, contracts, regulations
 - q. Other, list_____
7. **Please specify in the table below the average number of clients within a year and average share of total business (revenue):**

Type of client	Average number of clients within a year
Domestic self-employed (no employees)	
Domestic micro-enterprises (1-9 employees)	
Domestic small businesses (10-49 employees)	
Domestic medium/large businesses (50 and more employees)	
Foreign-owned businesses	
NGOs	
Associations of businesses/producers	
Governmental institutions	

International organisations	
-----------------------------	--

8. With what percentage (%) do they contribute to your revenue?

Type of client	% of the total business (revenue) of the business consultants (should add up to 100%)
Domestic self-employed (no employees)	
Domestic micro-enterprises (1-9 employees)	
Domestic small businesses (10-49 employees)	
Domestic medium/large businesses (50 and more employees)	
Foreign-owned businesses	
NGOs	
Associations of businesses / producers	
Governmental institutions	
International organisations	

9. Gender is a determinant when clients choose a consultant (1- strongly agree, 2- agree, 3-neutral, 4-disagree, 5 – strongly disagree).

10. Please list the sectors where your clients belong:

Sectors	Checkbox
Production of food, beverages and tobacco products	
Education and qualification	
Hotels and restaurants	
Information and communication	
Wholesale and retail trade, repair of vehicles and motorcycles, repair of equipment for personal and home use	
Construction	
Agriculture, hunting and forestry, fishing	
Financial and insurance activities, financial mediation	
International organisations and bodies	
Personal services (e.g. cleaning, hairdressing, physical wellbeing)	
Transportation and storage	
Handicrafts (artistic, traditional and utilitarian handicraft products)	
Public administration and defense, compulsory social insurance	
Business with real estate, renting and leasing and other business services	
Health and social care	
Supplying with electrical energy, gas and hot water	
Manufacturing (e.g. wood, textile, metal and chemical products)	
Mining industry (coal, lignite and poor mineral stratum)	
Other, please list...	

11. What are the average number of working days per business consultancy assignment?

12. What is the average daily fee rate for business consulting (in €)?

13. Are the consultancy services subsidized or co-financed by donors or any other scheme (choose only one)?

Yes, mostly		If yes, which scheme?	
Yes, in some cases		If yes, which scheme?	
Never			

14. Please specify which are the skills development measures and capacities needed by business consultants:

Skills development measures	Checkbox
International business / export / developing linkages to export markets	
Establishing and working with Public-Private-Partnerships (PPP)	
Establishing / developing business contacts and co-operations with markets in Kosovo	
Project management	
Techniques / concepts in relation to consulting services (e.g. market systems analysis, competitiveness analysis, stakeholder analysis, SWOT)	
Innovation management	
Management skills / soft skills	
Marketing and public relations	
Quality management	
Specific industry knowledge	
Financing	
Knowledge of public support measures for companies	
Development of value chains	
Gender mainstreaming, equal opportunities measures, diversity management	
Inclusive growth, making markets work for the poor	
Information and communication technology (ICT) skills	
HR management	
Technical norms / standards	
Development of supply chains	
Other, please list...	

15. Please specify the main factors hampering the demand for business consultancy services in the private business sector in Kosovo:

Main hampering factors	Checkbox
Enterprises / organizations are not aware of their needs	
No financial means of the enterprises / organizations to make use of consulting services	
Enterprises / organizations do not believe that consultants can help them	
Enterprises/organizations are not willing to pay for consulting services	
High number of informal businesses in Kosovo	
Mistrust of third-party consultancy	
Lack of transparency in the consultancy market	
Enterprises / organizations demand business consultancies which are not offered by the consultants	
Other, please list...	

16. What are the most important criteria for businesses when selecting a consultant / consulting company?

Criteria	Checkbox
References, recommendations of the consultant	
Previous positive experience with the consultant	
Practical attitude of the consultant	
Specific industry knowledge	
Personal relationship with the consultant	
Personal network of the consultant within the business community	
Broad range of consulting services ("one-stop-shop")	
Low fees / prices	
International experience / international network	
Know-how about legal issues / regulations	
Other, please list...	

17. How do you assess the supply and the competition of the business consultancy market in Kosovo?

	High	Medium	Low
Price-competition			
Competition by international consultants			
Quality of consultancy services			
Quality of education / training measures for consultants			
	Increasing	No change	Decreasing
Competition in the consultancy market			
Number of consultants			

18. What is your educational background?

Business & management, tertiary level (university)	
Information/communication technology	
Engineering, tertiary level (university)	
Business & management, secondary level (high school)	
Engineering, secondary level (high school)	
Law, political science	
Other, please list	

19. Did you attend a special training or certification in the area of consultancy? If yes, of what kind?

20. What services do you think the Business Consultants Council should offer to/for its members?

Networking/communication among the consultants community	
Certifications (e.g. CMC, CME) and standards (e.g. ISO)	
Advocacy / lobbying / outward representation of interests	
Information on regulations and consultancy standards	
International networking	
Training/qualification measures	
Organisation of events / conferences	
Mediation between members and clients	
Information on calls for tender	
Marketing the services of the members	
Other, please list...	

21. Innovation Index

- r. In the last 6 months, has your business/have you individually begun offering a new product (or service) to customers? If yes, what?
- s. In the last 6 months, has your business/have you individually changed the way it accesses information about the market (any information)? If yes, how?
- t. In the last 6 months, has your business/have you individually changed its sales strategy? If yes, how?
- u. In the last 6 months, has your business/have you individually changed the way it invests in capacity building? If yes, how?
- v. In the last 6 months, has your business/have you individually changed the number of functions it performs? If yes, how?
- w. In the last 6 months, has your business/have you individually changed its hiring strategy? If yes, how?

Questionnaire Demand Side

Company profile (Optional)

1. In which industry does your business operate?

- a. Manufacturing
- b. Services
- c. Trade
- d. Construction
- e. Other_____

2. How long has your company been in business?

Year of establishment_____

3. How many people are employed in your company?

Current number of employees: Full time [] / Part time [] / Seasonal []

4. Where are headquarters located?

Number of sites _____

5. What is the company owner's gender?

M _____

F _____

Main questions

6. Has your company used consultancy services? (In the last 3 years)

- Yes (skip to 3)
- No

7. Why was the reason for not using consultancy services? (In the last 3 years)

- High costs
- I do not trust consultants
- There are not any quality services offered (Skip to 8)
- Don't know where to find I don't need consultant

8. If yes, add a question: how many times did you hire a consultant in last 3 years?

9. Which of the following areas was the consultant engaged with? (check all that apply)

-
- Strategic planning
 - Business planning (add a box)
 - Operations (add a box)
 - Technology (add a box)
 - Marketing/Strategic
 - Marketing/Sales
 - Marketing/Promotion
 - HR
 - IT
 - Finance (Investment planning, financing)
 - PR
 - Legal
 - Quality Standards
 - Accounting/Financial reporting
 - Other (add a box) _____

10. How have you paid for the consultancy services?

-
- With companies own funds
 - Through a grant, if subsidized, which donor?

 - Combination of own funds and grants
 - Other _____

11. Your consultants/consultancy firms you hired were:

-
- a. Local consultant
 - b. International consultant
 - c. Both

12. Based on your experience, how would you rate the followings (whenever applicable for you):

Item	Scale				
	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
Consultant(s) have what it takes to make my business more successful	1	2	3	4	5
Local consultants are better suited to help my business grow compared to international consultants	1	2	3	4	5
I fully trust the consultant I engage and offer them full access to information	1	2	3	4	5
Consultants(s) provided me adequate solution to problems, helped me make better decisions	1	2	3	4	5
I find consultants useful to overcome problems	1	2	3	4	5
Consultants are able to transfer their know-how to meet my business needs	1	2	3	4	5
Consultants are able to properly diagnose my business needs	1	2	3	4	5
Consultants are worth a cost	1	2	3	4	5

13. Which of the following do you consider before selecting a consultant? (multiple answer)

- _____
- Price
 - Qualifications (CV, certifications, diploma)
 - Competences
- Previous experience with consultant (put a box)
- References/Referral
 - Other _____

14. Please rank the following based on what you consider to be greatest challenges for your business (1- most challenging)

Challenges	Rank
a) Expanding the company – penetrating to new markets	
b) Customer relationship	
c) Lack of experts	
d) Lack of technological knowledge	
e) Poor demand/Slow economy	
f) Strong local competition	
g) Strong international competition	
h) Difficult/challenging regulatory framework	
i) Poor labor force supply	
j) Poor public infrastructure/roads, power supply, telecommunication...	
k) [Item Description]	
l) [Item Description]	

15. Which of the following suits your business plan for the next 3 years?

- _____
- Expanding customer base
Strategic partner (Joint venture) (add a box)
 - Accessing new markets for sale (Exporting)
 - Finding new suppliers(Importing)
 - Introduce new product/ service
 - Market research for the new product
 - Increase capacities/existing product-services
 - Other?

16. Will you be able to achieve the above objectives by yourself?

- _____
- Yes
 - No

If no, where do you look for support? _____

17. Do you plan to hire a consultant?

- _____
- Yes (skip to 12)
 - No

18. Why would you not be willing to hire a consultant?

- High costs
- There were trust issues for getting external help
- There are not any quality services offered

19. In which area would you hire a consultant?

- Strategic planning
- Marketing/Strategic Marketing/Sales Marketing/Promotion
- HR
- IT
- Finance
- PR
- Legal
- Quality Standards
- Accounting

20. What will determine your selection when hiring a consultant?

- Price
- Qualifications (CV, certifications, diploma)
- Competences
Previous experience with consultant (put a box)
- References/Referral

21. In which phase of the job do you need the consultants support the most?

- Preparation (market research, planning, etc.)
- Setting objectives and creating strategy
- Executing the strategic plan
Organizational
Financing (identify and contract sources of finance)
- Monitoring

22. How are you planning to pay for it?

-
- With companies own funds
 - Through a grant
 - Combination of own funds and grants
 - Other _____

23. What is the price range you are willing to pay? (Per consultant/per day)

-
- 51-100
 - 101-150
 - 151-250
 - 250-350
 - More than 350

24. Which of the following do you plan to hire and why?

-
- Local consultant
 - International consultant

Why? _____