

ЕКОЛОШКИ МЕНАѢМЕНТ КОНСАЛТИНГ И ЗАШТИТА СРЕДИНЕ¹

Б. Михаиловић, Весна Параушић, Владана Хамовић²

Резиме: Домаћа предузећа су годинама своје функционисање базирала на нетржишним принципима. То је довело до све већег заостајања домаће у односу на тржишне економије. Конкуренција и пословни успех мотивисали су предузећа у Србији да примењују принципе тржишног пословања. Консалтинг је један од значајних фактора ефикасне алокације ресурса предузећа и унапређења пословне праксе. Као модел учења и развоја менаџерских способности и вештина омогућава решавање пословних проблема и побољшање пословних перформанси предузећа. Нове методе инвестиционог одлучивања захтевају успостављање везе између економских, социјалних и еколошких критеријума алокације ресурса. Помоћу консалтинга који уважава ситуациони приступ у раду може се постићи баланс између економске ефикасности, друштвено одговорног пословања и стандарда органске производње.

Кључне речи: пословне перформансе, стандарди, одрживи развој, консалтинг, консултантска услуга.

Увод

Консултантска услуга представља препоруку одговарајуће мере, као и помоћ у остваривању те препоруке, која је резултат истраживања,

¹ Рад представља део резултата истраживања на пројекту 149007 “Мултифункционална пољопривреда и рурални развој у функцији укључења Републике Србије у Европску унију” финансираног од стране МНЗЖС.

² Мр Бранко Михаиловић, мр Весна Параушић, истраживач сарадник, истраживач сарадник, др Владана Хамовић, научни саветник, Институт за економику пољопривреде, Београд, e-mail: iepbgdyu@eunet.yu

идентификовања и анализирања проблема у одређеном предузећу. Консултант је стручно лице које даје консултантске услуге. Његово образовање и искуство у комбинацији са реалним и комплетним упознавањем са конкретном ситуацијом омогућавају пружање адекватне помоћи предузећу. Ангажовање консултанта мотивисано је стањем у предузећу које се може окарактерисати као незадовољавајуће а, при том, постоје реални изгледи да се може поправити.

Неопходност консалтинга произилази из природе проблема са којим су се суочила наша предузећа. Наиме, ради се о трансформационим процесима код којих се не могу применити рутинска решења. Истовремено, велики је обим сукобљених интереса који отежавају проналажење задовољавајућег решења. Консултанти су објективни и непристрасни, те лакше идентификују проблем, затим генеришу идеје на основу којих предлажу конкретне акције. Консултантска услуга служи интересу клијента, само уколико консултант професионално обавља своје активности. Професионализам се огледа у независном мишљењу чак и кад се оно разликује од онога што би клијент желео да чује. Непристрасност консултанта захтева значајну самоконтролу нарочито у раду са људима различитих религија, националности или политичке опредељености. Консултантска услуга не сме да буде емоционално обојена или базирана на предрасудама.

У претходном периоду код предузећа у Србији је доминирала производна орјентација која није уважавала захтеве тржишта. Домаћа предузећа су изгубила бренд и традиционална тржишта. Излазак из кризе захтева конституисање тржишно орјентисаних предузећа, што подразумева низ структурних промена, усмерених ка унапређењу ефикасности пословања и прилагођавању захтевима тржишта. Развој предузећа у условима транзиције захтева много више експертских знања, способности и вештина у поређењу са развијеним тржишним економијама где постоји велико акумулирано знање и искуство. Савремена производња подразумева савремене технологије. У том смислу, у циљу испуњења стандарда ЕУ потребно је да консултанти поседују нова уско специјализована знања. У овом раду ће се анализирати улога консалтинга који је фокусиран на еколошки менаџмент и заштиту средине.

Концепт одрживог развоја

Светска конференција за заштиту животне средине и развој је 1987 године презентовала јавности свој извештај “Наша заједничка будућност” (“Our Common Future”), познатији као “Brundtland – report”, по имену

норвешке председнице која је председавала тој комисији. Овај извештај дао је велики подстрек дискусији о критеријумима и условима одрживог развоја, као нове концепције светске економске и еколошке политике. Одрживи развој као могућа етапа ка главном циљу глобалног опстанка захтева темељито преуређење еколошког учинка свих привредних активности. Спецификација и дефинисање конкретних задатака може се наћи у *пословној повељи за одрживи развој* донетој 1991.г. на Другој конференцији светске индустрије о еко-менаџменту. Већина тамо постављених захтева већ је ушла у постојеће еко-менаџмент системе (BS 7750, EVRO-EMAS, ISO 14000).

Приватизација и реструктурирање предузећа стварају основне услове за одрживи развој. У Извештају Европске банке за обнову и развој за 2005 годину транзиција у Србији је оцењена високом оценом (Porter, 2004). Међутим, производња предузећа у Србији недовољно испуњава захтеве тржишта у погледу квалитета, цена, асортимана, рокова испоруке производа и стандарда ЕУ. Ниско коришћење капацитета и немогућност пласмана производа последица су пословне филозофије по којој је производња циљ за себе, при чему је еколошка димензија производње била потиснута у други план. Такав став према економији довео је до повећаних залиха које су додатно увећале и онако већ високе трошкове производње. При том, потребне пословне одлуке нису доношене на време. Истовремено, технолошка, радна и производна дисциплина нису биле на задовољавајућем нивоу. Услов за постизање одрживог развоја је увођење аутоматизације, флексибилнијег технолошког система, постизање високог квалитета производа, ревитализација средстава за рад и др. Од непроцењиве важности је коришћење трансфера знања, примена принципа и метода нове производне филозофије, коришћење погодности информатике и др. Наша предузећа у периоду транзиције треба да обезбеде услове за истраживање нових техника и технологија. Сврха истраживања је побољшање технолошког тржишта. За продужење животног века производње на тржишту неопходно је побољшати изглед производа и креирати разна конструкцијска побољшања и др. Улога консултаната у таквој ситуацији огледа се у анализи насталог стања и предлагању активности ради продужења животног циклуса производа. При томе се дају следеће препоруке (Живановић, 1994: 34):

- потребно је чешће промовисати употребу производа међу постојећим купцима,
- пронаћи нове купце за производе, развијајући на тај начин тржиште,
- предузеће мора одмах да реагује на примећено губљење конкурентности производа или услед појаве система зрелости производа и др.

У том случају неопходно је извршити измену на техничко - технолошким системима из разлога примене Међународних стандарда и прописа. Технологија мора бити у функцији испуњења захтева тржишта као што су: побољшање квалитета, дизајна и повећање конкурентске позиције производа на тржишту. При том, мора се радити на смањењу цене постојећих технолошких процеса, отклањању грешака на улазу технолошког процеса, као и на самом унапређењу технолошког процеса кроз повећање технолошког нивоа. Консалтинг помоћ у сфери технике и технологије захтева од консултаната да запослене и менаџере у нашим организацијама упознају са стандардима, нарочито у области пројектовања производа. Примена стандарда, прописа или препорука има значајну улогу у пројектантском послу и заштити средине. Најчешће коришћени стандарди су: међународни (ИСО), стандарди земаља ЕУ, национални (државни, нпр. ЈУС), предузетнички и др.

Значајан фактор развоја одрживог развоја у Србији је афирмација друштвено одговорног пословања. Реч је о релативно новом концепту који је веома ефикасан у условима глобалне конкуренције. Концепт друштвено одговорног пословања доприноси остварењу економског успеха уз уважавање интереса појединца, друштва и окружења. Наиме, омогућава се алокација ресурса која уважава *трипле боттом лине* критеријум (економски развој, социјални развој, одговоран однос према околини). Одржавање тананог баланса између индустријског развоја и очувања околине доводи до редифинисања постојећих ресурсних комбинација услед нових трошкова преласка на технологије пријатељски настројене према околине (Ђуричин, 2006).

Претпоставка концепта друштвено одговорног пословања је добровољно усвајање мера које доприносе решавању друштвених и еколошких проблема. Ради се о стратешком приступу друштву и партнерском односу према осталим компанијама у окружењу. Истраживања друштвено одговорног пословања (ДОП) компанија у Србији путем анализе односа и ставова јавности и лидера пословног, непрофитног и јавног сектора, указују на следеће закључке³.

- Основне теме ДОП, најчешће прве на уму, биле су: очување околине, односи са заједницом и општа етика пословања. Две најчешће спонтано помињане теме ДОП ретко су се нашле међу темама од највећег значаја за сопствену компанију.

³ Резултати истраживања развијености друштвено одговорног пословања у Србији, које је спровео Стратеџик Маркетинг у периоду јануар-јун 2005 године.

- Иако је већина компанија изјавила да, поред стицања профита, има и јасно дефинисане друге мисије, већина наведених мисија тешко се може одвојити од њихове директне улоге у стицању профита.
- До садашњи ангажман на пољу ДОП који је већина компанија могла да наведе углавном се своди на повремене филантропске акције (донације и спонзорства).
- Већина компанија изјавила је да има јасно дефинисан план акција на пољу ДОП за наредне две године, али и у тим плановима доминирају готово искључиво филантропске акције, упркос декларативној тврдњи компанија да се систематски и организовано баве свим основним темама везаним за ДОП.
- Већина компанија, 65%, изјавила је да има блиску сарадњу са локалном заједницом
- Релативно сужена перспектива у поимању ДОП и ширини његовог значаја препознаје се и у опажању мотива компаније за ДОП. Основни мотиви компанија за ДОП је слика компаније у јавности – боља позиција на тржишту.
- Иста, релативно сужена перспектива у поимању ДОП и ширини његовог значаја види се и у схватању главних актера (корисника) ДОП. Као актери ДОП најчешће су наводјени потрошачи, запослени и локална заједница. Само седам компанија навело је друштво у целини као главног актера (корисника) ДОП.
- Упадљива је дискрепанца између позитивних оцена стања ДОП у сопственој компанији и негативних оцена стања ДОП у Србији.
- Иако је недостатак свести о значају ДОП опажен као главна препрека већој иницијативи за ДОП, далеко мањи број фирми наводи едукацију као најважнији подстрек компанијама за ДОП.
- Знатно већи број компанија изјавило је да при избору партнера веома води рачуна да ли се партнер понаша друштвено одговорно, него што има потпуни увид у њихово пословање.
- Већина компанија ипак сматра да је активно спроводјење кодекса одговорног пословања јачи мотив за рад и лојалност од добрих плата.

Резултати претходног истраживања указују на неразвијену свест о друштвено одговорном пословању, мада су уочљиви одређени позитивни помаци у смислу развоја компатибилности са актуелним концептима пословања у развијеним тржишним економијама. За масовну примену

претходног концепта потребан је завршетак транзиције који би створио претпоставке за примену *трипле боттом лине* принципа.

Консултантске услуге у области еколошког менаџмента

Консалтинг се у развијеним земљама Западне Европе и Америке развијао деценијама уназад. У овим земљама активне су консултантске организације које се међусобно разликују по моделу финансирања, организованости и процесу консалтинга. Различити модели саветодавства увек су посредно и непосредно детерминисани друштвеним контекстом у коме институције саветодавства треба да делују (Јанковић, 2006: 581). Истовремено, значајно је истаћи и постојање све веће специјализације консултаната за одређене области. Консултантске услуге у области заштите средине и еколошког менаџмента пружају одређене научно истраживачке организације (институти), Привредна комора Србије (ПКС), саветодавна тела појединих Министарстава, као и приватне консултантске организације које у оквиру пословне понуде имају услуге еколошког менаџмента. У области еколошког менаџмента постоје најмање три облика консалтинг пројеката: 1) дијагноза стања еколошких услова, друштвено одговорног пословања и одрживог развоја; 2) едукација и имплементација стандарда еколошке производње; 3) интервенције у производњи и технологији. Понуда консултантских организација зависи од потреба, тј. тражње на тржишту консултантских услуга. Истовремено, понуда је условљена и кадровским потенцијалом консултантске организације. Најбитнији су искуство и стручност консултаната који омогућавају да се изађе у сусрет захтевима клијената по питању еколошког менаџмента. Еколошки фактор добија на значају, што ствара тражњу за посебним консултантским услугама везаним за пројектовање и инсталирање опреме за смањење/спречавање загађења. Вредност инвестиција на светском еколошком тржишту је порасла са 379 милијарди долара у 1995. години на 518 милијарди долара у 2000. години (UNDO, 1995: 4).

Савремена пољопривреда подразумева савремене технологије. У том смислу, у циљу испуњења стандарда органске производње потребно је да консултанти поседују нова уско специјализована знања. Специјализација консултаната (*tzv. СМС – Subject Matter Specialist*) подразумева познавање специфичних области попут, социо-економског консалтинга, еколошког консалтинга, као и упознавање са новим прописима и стандардима у ЕУ. Последично, претпоставка успешног консалтинга је континуирана едукација консултаната и размена пословног искуства и иновација путем консултантских удружења. С тим у вези је и постојање стратешког

планирања развоја и повезивања АКИС-а (Система знања и информација у пољопривреди) и различитих центара за едукацију саветодаваца. То могу бити посебни центри за ту намену, али најчешће су то факултети, истраживачки институти, школе и различите институције које, зависно од потреба саветодаваца, пружају додатну едукацију (Јанковић, 2006: 584). На тај начин консултант обогатује своје знање и оплемењују пословно искуство. Стечена знања се даље преносе и омогућавају решавање конкретних пословних проблема клијената.

Ангажовање консултаната од стране компанија у Србији може се разумети као њихова инвестиција у *know-how*, тј. нематеријална средства сопствене компаније. Економска ефективност тако схваћене инвестиције биће већа уколико у процесу консалтинга дође до трансфера знања од консултанта ка клијенту, који ће у будуће моћи самостално да реши или избегне настајање сличног пословног проблема. Тиме не престаје потреба за консалтингом, јер постоје и други аспекти пословања компанија који захтевају додатну стручну помоћ и трансфер знања. У сектору агро бизниса консалтинг представља један од значајних фактора модернизације пословања. У прилог овој констатацији треба навести потврђену чињеницу да улагање у саветодавство (и пољопривредна истраживања) доноси око 40% просечне стопе зараде, што је "много више него друге инвестиције у пољопривредном развоју" (Van den Ban, Hawkins, 1996: 13).

Унапређење менаџерских способности и вештина може се постићи путем квалитетне обуке и едукације. Steeve Gosss, консултант Европске агенције за реконструкцију и Министарства за пољопривреду, шумарство и водопривреду РС, истиче да су добра обука и савети пољопривредним произвођачима најбитнији и најкориснији начин подршке од стране државе⁴. Развој консултантских услуга у области заштите околине под утицајем је приближавања Србије Европској Унији. Тржиште ЕУ чини око 500 милиона купаца. Приступање овом тржишту намеће строжије услове пословања који се огледају у оштријој конкуренцији и бројним прописима из области заштите животне околине, заштите произвођача и потрошача и сл. Досадашња искуства указују да одређени сектори представљају потенцијалне победнике након прикључења ЕУ. Потенцијални победници су: туризам,

⁴ У Привредној комори Србије, тј. Њеном Центру за едукацију и стручно образовање за нешто више од три године реализовало се 234 семинара са 102 различите теме, на којима је присуствовало преко 10.000 привредника. Развојем новог пројекта *e-Learninga*, учење на даљину путем интернета, биће омогућена савремена едукација свих корисника, којима ће информације бити доступне 24 сата дневно, 7 дана у недељи. Образовање на даљину, уз доследну примену Болоњске декларације, обезбеђује оспособљавање са стандардизованим садржајем.

транспорт, грађевинарство, финансијске услуге и консултантске услуге у области заштите околине. Традиционалној прерађивачкој индустрији неопходна је модернизација и упознавање са маркетинг логиком.

Консултантске услуге повезане са екологијом и захтевима окружења су релативно нове, али се сматра да ће у будућности овај сегмент тржишта консултантских услуга имати већи значај. У прилог овој констатацији иде чињеница да овај сектор јача код многих земаља које су се прикључиле ЕУ. Оно што је сигурно, то је да су ове услуге интердисциплинарне (Блечић, 2005). Консултантске организације чија је основна делатност рачуноводствени, управљачки и инжењеринг консалтинг присутне су и на овом тржишном сегменту.

Задатак менаџера је да мења производњу, маркетинг, као и коришћење производа или услуга, односно обављање активности, у складу са научним и техничким сазнањима, тако да се спречи озбиљна или неповратна деградација животне средине. Истовремено, потребно је мерити учинак на заштити околине, обављати редовно проверавање заштите животне средине и оцењивање усклађености са интерним захтевима компаније, законским захтевима и другим прописима.

Закључак

Консултантска делатност представља форму преношења знања, како би се елиминисало или бар ублажило непотребно лутање или евентуални промашаји у пословању предузећа у периоду транзиције наше економије. Захтеви ЕУ морају да се преведу на разумљив језик за компаније, којима је фактички потребан савет у вези прихватања нових пословних правила. Последишно, постоји растућа тражња за асистенцијом у имплементацији стандарда ЕУ. Истовремено, односи са клијентима се граде на бази поверења, знања, кредибилитета, разумевања и креативности. Консултанти фактички постају део организације клијента на одређен период. Истовремено, присутан је тренд јачања улоге консултаната током имплементације предложених мера. Њихов значај огледа се у подршци имплементацији пројекта, контроли и евентуалним корективним мерама које побољшавају спровођење консалтинг интервенција.

Литература

1. Блечић, С. 2005. *Међународна трговина консалтинг услугама*, Магистарски рад, Економски факултет, Београд.
2. Друштвено одговорно пословање у Србији, Стратеџик Маркетинг, јануар-јун, 2005, Београд.
3. Ђуричин, Д. 2006. "Транзиција, стабилизација и одрживи развој: Перспектива Србије", Саветовање економиста, Милочер.
4. Јанковић, Д. 2006. "Организациони модели пољопривредног саветодавства у Немачкој", *Економика пољопривреде*, Број ТБ (13-667), 2006.
5. Porter, M., E. 2004. Building microeconomic foundation of prosperity: findings from the business competitiveness index, in *The Global Competitiveness Report (2004-2005)*, Palgrave-MacMillan, New York.
6. Van den Ban, A.W., Hawkins, H.S.1996. *Agricultural Extension*, Blackwell Science, UK.
7. Живановић, Н. 1994. "Структурирање пожељне консалтинг помоћи предузећима у кризи", *Пословна политика*, бр. 6.
8. *Strategies and Policies for the Development of Consulting Engineering Services in Developing Countries*, UNDO, 1995.

Примљено: 23.12.2006.

Одобрено: 30.03.2007.

UDC: 65.012.32:631.95

**THE ECOLOGICAL MANAGEMENT CONSULTANCY AND
ENVIROMENTAL PROTECTION**

Branko Miahilović, m.a., Vesna Paraušić, m.a., Vladana Hamović, Ph.D.

Institute of Agriculture Economics, Belgrade, Volgina 15

Abstract

The way of doing business in domestic firms has been based on the non-market principles for a long time. It has created growing imbalance between domestic and market economy. The competition and business success have motivated the firms in Serbia to apply the principles of market economy. Consultancy is one of the most important factors of effective location of company resources and improving business practice. As learning and development model of manager's abilities and skills enables solving problems of businees and improving business performance of company. New investion methods of decision making require establishing relation between criteria location of economics, socials and ecologicals factors. Consultancy that respects situation approach in practice can gain balance of economic efficiency, social responsible work and organic production standards.

Key words: business performances, standards, sustainable development, consultancy, consulting service.

Author's address:

Mr Branko Miahilović,
Institute of Agriculture Economics, Belgrade,
Volgina 15
E-mail: brankomih@neobee.net
Tel: +381 11 2972 858