

# INTERVJU IRANJE - NAJVAŽNIJI KONZULTANTSKI ALAT

---

**Horvatić, Klara**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:454731>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-03**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni Diplomski studij smjer Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Klara Horvatić

## **INTERVJUIRANJE – NAJVAŽNIJI KONZULTANTSKI ALAT**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni Diplomski studij smjer Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Klara Horvatović

## **INTERVJUIRANJE – NAJVAŽNIJI KONZULTANTSKI ALAT**

Diplomski rad

**Kolegij: Konzultantstvo za mala i srednja poduzeća**

JMBAG: 0010221969

e-mail: khorvatovic@efos.hr

Mentor: izv. prof. dr. sc. Anamarija Delić

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Graduate Study of Entrepreneurial management and entrepreneurship

Klara Horvatović

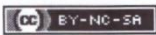
**INTERVIEWING – THE MOST IMPORTANT CONSULTANCY  
TOOL**

Graduate paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Klara Horvatić

**JMBAG:** 0010221969

**OIB:** 54186338387

**e-mail za kontakt:** klarahorvatovic2@gmail.com

**Naziv studija:** Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Intervjuiranje – najvažniji konzultantski alat

**Mentor/mentorica rada:** izv. prof. dr. sc. Anamarija Delić

U Osijeku, 2023. godine

Potpis 

## **Intervjuiranje – najvažniji konzultantski alat**

### **SAŽETAK**

Intervjuiranje, tehnika koja se najčešće primjenjuje prilikom selekcijskog postupka kandidata, jedna od najvažnijih metoda koju konzultanti koriste kako bi prikupili podatke o poduzećima koja savjetuju. Postavljajući ključna pitanja dolaze do netransparentnih informacija koje će ih uputiti na srž nekog problema, odnosno do informacija koje ne mogu pronaći u službenim dokumentima. Stoga se intervjuiranje smatra najvažnijim konzultantskim alatom za prikupljanje podataka i informacija, ali i identifikaciju ključnih problema.

Vlasnici malih i srednjih poduzeća se teže odlučuju angažirati konzultanta. Glavni razlozi tome su njihovo neiskustvo s konzultantskim uslugama, ali i strah od prevelikih troškova. Jedna od predrasuda je i da je konzultantstvo namijenjeno i dostupno isključivo velikim poduzećima, te kako konzultanti nisu zainteresirani za probleme malih i srednjih poduzeća. Kako bi se prikupile potrebne informacije, konzultanti moraju kombinirati različite metode prikupljanja podataka. Intervju je jedna od metoda koja omogućava prikupljanja informacija i podataka, no čak i onih koji nisu transparentni i koje vlasnici malih i srednjih poduzeća nisu voljni podijeliti s konzultantom.

**Ključne riječi:** intervjuiranje, klijent, konzultant, metoda, podatci, problem, mala i srednja poduzeća

## **Interviewing – the most important consultancy tool**

### **ABSTRACT**

Interviewing, a technique that is most often used during the selection process of candidates, is one of the most important methods that consultants use to gather information about the companies they advise. By asking key questions, they get non-transparent information that will direct them to the core of a problem, information that they cannot find in official documents. Therefore, interviewing is considered the most crucial consulting tool for data and information gathering, as well as identifying key issues.

It is more difficult for small and medium-sized enterprises to decide to hire a consultant. The main reasons for this are their inexperience with consulting services, but also the fear of excessive costs. One of the prejudices is that consulting is intended and available exclusively for large companies, and how they are not interested in the problems of small and medium-sized enterprises. In order to gather the necessary information, consultants must combine various data collection methods. Interviews are one of the methods that enable the collection of information and data, even those that are not transparent and that small and medium-sized business owners may not be willing to share with the consultant.

**Keywords:** interviewing, client, consultant, method, data, problem, small and medium-sized enterprises.

## Sadržaj

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGIJA RADA .....</b>	<b>2</b>
<b>3. MALA I SREDNJA PODUZEĆA .....</b>	<b>4</b>
<b>4. KONZULTANTSTVO.....</b>	<b>11</b>
<b>4.1. KONZULTANT.....</b>	<b>13</b>
<b>4.2. KONZULTANTSKI PROCES.....</b>	<b>20</b>
<b>5. INTERVJUIRANJE – GLAVNI ALAT KONZULTANATA.....</b>	<b>28</b>
<b>6. PRAKTIČNI PRIMJER – INTERVJU S VLASNIKOM PODUZEĆA ELDA D.O.O.....</b>	<b>33</b>
<b>6.1. Konzultantski izvještaj nakon provedenog intervjua s vlasnikom poduzeća ELDA d.o.o., Dariom Marenić .....</b>	<b>36</b>
<b>6.2. Zaključak nakon provedenog intervjua .....</b>	<b>47</b>
<b>7. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>49</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>50</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA .....</b>	<b>53</b>



## 1. UVOD

Intervjuiranje je najvažniji alat kojeg konzultanti primjenjuju u svakom konzultantskom procesu. Intervjuiranje je metoda koja najvjerodostojnije prikazuje realnu sliku nekog poduzeća, razmišljanja vlasnika, položaj zaposlenika i njihovo zadovoljstvo radom te način funkcioniranja organizacijske kulture. Znaju biti iscrpljujući - potrebno je dosta vremena za pripremu pitanja, istraživanje o poduzeću, realizaciju i sastavljanje završnog konzultantskog izvještaja. No, bez obzira na to, jedan je od najboljih i najčešće korištenih načina prikupljanja potrebnih informacija. Pitanja bi trebala biti otvorena, neutralna i jasna.

Patton (2002: 352) pitanja svrstava u šest kategorija, a odnose se na: (1) ponašanje/iskustvo; (2) mišljenja/vrijednosti; (3) osjećaji/emocije; (4) znanje; (5) osjetilni - osjetila i (6) pozadina svega. Autor sugerira da ako je ispitivaču jasna svrha svakog pojedinog pitanja, sudionik će moći jednostavnije odgovoriti na ista i zadovoljit će kriterije intervjuja. Često je bolje započeti intervju s jednostavnijim pitanjima koja nisu direktno povezana s temom i na koja bi ispitanik, u ovom slučaju klijent, trebao odgovarati s lakoćom. Kada konzultant osjeti da se intervju odvija u dobrom smjeru i prema planu, može preći na složenija i osjetljivija pitanja. Ogromna prednost intervjuja je dubinska analiza i izrazito dobro razumijevanje problema.

Odlika vještih konzultanata je da kroz intervju saznaju kako klijent vidi sebe i svijet u kojemu se nalazi, uglavnom mogu dobiti povjerljive podatke o prošlim događajima i trenutnim aktivnostima poduzeća, ali rijetkost je da mogu točno predvidjeti reakciju i klijentove postupke u novim ili identičnim situacijama. „Konzultanti bi trebali imati jasnu konceptualnu i operativnu sliku definicije konzultacija i moraju razumjeti kako operativni modeli koje odaberu doprinose njihovoj učinkovitosti, razumijevajući korake konzultantskog procesa. (...) Da bi konzultant bio učinkovit mora znati jasno definirati problem i biti ga svjestan, znati procijeniti situaciju; kada je potrebno reagirati i suprotstaviti se, a kada je bolje samo slušati, izgrađivati i čuvati čvrste međuljudske odnose“ (Kurpius, Fuqua i Rozecki, *The Consulting Process: A Multidimensional Approach*, 1993: 601).

Intervjuiranjem vlasnika poduzeća ELDA d.o.o. prikupljene su zanimljive informacije poput povijesnog pregleda, lokacija na kojima se nalaze, koriste li vlastitu ili tuđu opremu, zaposlenici i međuljudski odnosi, koju paletu proizvoda nude i po čemu su drugačiji, tržište koje zauzimaju, budući planovi koji se zasnivaju na inovacijama, različitosti i kreativnosti. Cilj je pobliže upoznati poduzeće, vlasnika, njegova razmišljanja, prepreke i izazove s kojima se susreću. Sve

s ciljem shvaćanja dobrih i loših strana poduzeća te razumijevanje procesa kroz koji konzultant prolazi da bi uopće mogao ponuditi relevantno rješenje određene situacije.

## 2. METODOLOGIJA RADA

Predmet diplomskog rada i cjelokupnog istraživanja je pojam malih i srednjih poduzetnika, njihov značaj i doprinos gospodarskom razvoju te kriteriji prema kojima se određuje pripada li poduzeće skupini mikro, malih ili srednjih poduzeća. Također, izneseni su stavovi Europske unije o MSP-ovima, njihovi ciljevi i olakšavajuće politike, a na kraju prvog poglavlja istaknute su jake i slabe strane MSP-a. Intervjuiranje se smatra najvažnijom metodom u konzultiranju malih i srednjih poduzetnika te je iz tog razloga razrađen i čitatelju približen pojam MSP-a - tko je konzultant, dva pristupa konzultantskom procesu (eksperti/facilitatori) i razlike između eksternih i internih konzultanata. U radu se govori o *Big 4* konzultantskim kućama, povijesnom razvoju konzultantstva, uslugama koje nude te o pozitivnim i negativnim stranama rada u nekim od najvećih svjetskih konzultantskih poduzeća. U radu je analiziran i proces savjetovanja; proces koji prolazi kroz šest faza, koji su glavni ciljevi i što se želi postići.

U poglavljima koji slijede pojašnjen je pojam i alat intervjuiranja, glavni alat u rukama konzultanata, zaključno s praktičnim dijelom i intervjuom koji je proveden s vlasnikom poduzeća ELDA d.o.o., Dariom Marenić. Riječ je o poduzeću koje se bavi proizvodnjom e-cigareta i tekućina za iste. Nije im to bila prvotna djelatnost, stoga će u empirijskom dijelu biti dan kratki povijesni pregled, od početnih godina poslovanja do danas, vizija i misija poduzeća, interni procesi, broj i struktura zaposlenih, međuljudski odnosi, kompetencije i znanja potrebna za obavljanje posla, kao i odnosi s konkurencijom, dobavljačima i kupcima. Konzultantski izvještaj s detaljnim pojašnjenjima bit će prikazan u završnom dijelu rada.

Diplomski rad završava poglavljem u kojemu je donešen konačan zaključak, a koji povezuje teorijski i praktični dio rada.

Cilj diplomskog rada je pojasniti važnost intervjuja kao metode prikupljanja informacija koje će služiti prilikom donošenja važnih odluka, promjena u organizaciji ili uspostavljanja novih procesa. Budući da se metoda intervjuiranja najčešće primjenjuje u procesima savjetovanja malih i srednjih poduzeća, bit će objašnjen i pojam MSP-a kako bi se bolje razumjela glavna

tema. Nakon teorijskog dijela i pojašnjenja termina konzultant i konzultantski proces, slijedi glavni dio istraživačkog rada, a riječ je o intervjuu s vlasnikom poduzeća ELDA d.o.o. koje se nalazi u Novoj Gradiški. Bitan je jer potvrđuje empirijski dio istraživačkog rada i prikazuje realno stanje u industriji.

U izradi diplomskog rada korišteno je nekoliko znanstvenih metoda: induktivna, deduktivna, deskriptivna, metoda analize, kompilacije i intervju. Induktivnom metodom se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do općih zaključaka; opažanjem i eksperimentiranjem. Započevši s objašnjenjem malih i srednjih poduzeća te pojma konzultantstvo, povezivanjem tih pojmova u jedan - intervjuiranje u konzultiranju malih i srednjih poduzeća. Potpuna suprotnost navedenoj metodi je deduktivna; iz općih sudova izvode se posebni i pojedinačni zaključci. Korištena je i metoda analize na način da su se složeni pojmovi raščlanili na jednostavnije dijelove i elemente. Deskriptivnom analizom su objašnjeni tablični, slikovni i grafički prikazi. Metoda kompilacije podrazumijeva preuzimanje tuđih izvora na način da ih se ili citira ili parafrazira; tuđi stavovi, razmišljanja, zaključci i opažanja. U konačnici, primijenjena je i metoda intervjuiranja uspješnog poduzetnika i vlasnika srednje velikog poduzeća ELDA d.o.o.

U trećem poglavlju rada pojašnjena je važnost sektora malih i srednjih poduzeća (MSP) za razvoj cijelog gospodarstva, definirani su kriteriji razvrstavanja poduzeća u mikro, mala i srednja poduzeća, kao i najvažniji ekonomski pokazatelji koji određuju ovaj sektor. Četvrto poglavlje detaljno pojašnjava pojam i definiciju konzultantstva. Pojam konzultantski proces, također je predmet izučavanja. Pojasnit će se svaka pojedina faza procesa, a sveukupno ih je šest, što obuhvaća, koje korake uključuje i kada se smatra uspješno/neuspješno provedenim projektom. Peto poglavlje namijenjeno je temi intervju, njegovoj svrsi i ciljevima, općim pravilima intervjuiranja, važnost neverbalne komunikacije prilikom provođenja intervju te njegove prednosti i nedostaci. Praktični primjer intervju s vlasnikom poduzeća ELDA d.o.o. obrađen je u šestom poglavlju. Dodatno je priložen konzultantski izvještaj u kojemu su koncipirani najbitniji odgovori. Šesto poglavlje završava se zaključkom nakon provedenog intervju. Sedmo poglavlje rezervirano je za zaključak koji objedinjuje rezultate i spoznaje diplomskog rada u jednu, završnu cjelinu.

### 3. MALA I SREDNJA PODUZEĆA

Promatrajući s makroekonomskog aspekta, mala i srednja poduzeća imaju važnu ulogu i snažan utjecaj na gospodarski razvoj države, ali i na globalnu ekonomiju. Tehnološke i gospodarske promjene, brzina i količina informacija koje su lako dostupne, globalizacija, novi trendovi, nove djelatnosti, neograničeno tržište („globalno selo“) i nužan razvoj kojemu cijeli svijet teži otvorili su nove mogućnosti i izazove za mnoga poduzeća. Znanje i inovacije ključ su uspjeha i opstanka malih i srednjih poduzeća u suvremenom gospodarstvu. Inovacije se ne odnose samo na uvođenje novih proizvoda ili usluga na tržište, podrazumijevaju aktivnosti i napore uložene u bolje oglašavanje, poboljšanje organizacijske strukture poduzeća, upravljanje, tijek rada, svjesnost koliko je bitno neprestano ulagati vrijeme i financijske resurse u edukacije i obuku zaposlenika, a sve s ciljem zadovoljenja potreba i želja svojih kupaca ili klijenata.

Mikro, mala i srednja poduzeća (MPS-ovi) predstavljaju 99% svih poduzeća unutar EU-a. Navedeni podatak ukazuje koliko su MSP važna koliki je njihov značaj za razvoj cijelog gospodarstva. „Na području Europske unije, MSP zapošljavaju više od 100 milijuna ljudi, doprinose razvoju gospodarstva svake pojedine države, ali i jačanju Europske unije u cjelini“ (*Mala i srednja poduzeća*, Informativni članci o Europskoj uniji, Europski parlament, 2023. Raspoloživo na: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/63/mala-i-srednja-poduzeca>). Cilj EU je raznim programima, olakšavajućim politikama i mjerama pomoći poslodavcima te podupirati mala i srednja poduzeća, olakšati njihovo poslovanje i omogućiti im bolji pristup financijskim sredstvima. Već nekoliko godina, prioritet Europske Komisije je promicanje, osnaživanje i razvoj malih i srednjih poduzeća. MSP sastavni su dio mnogih europskih politika i programa.

Zbog svoje posebnosti i specifičnih značajki, MSP se proučavaju se sve više i češće. Broj zaposlenih nije jedini kriterij za određivanje o kakvom poduzeću je riječ. Postoje jasni kriteriji utvrđivanja malih i srednjih poduzeća koji se primjenjuju prema preporukama Europske Komisije iz 2003. godine. Podijeljeni su u dvije glavne skupine: veličina poduzeća koja obuhvaća zaposlenike, promet i ukupnu bilancu te resursi kojima poduzeće raspolaže poput vlasništva, partnerstva i veza. Zbog kompleksnosti poslovnog okruženja, stvaranja partnerskih odnosa, suradnji i sl. to je jedini kriterij po kojoj je moguće razlikovati mala i srednja poduzeća od velikih.

Tablica 1 Glavni kriteriji utvrđivanja malih i srednjih poduzeća

VELIČINA	RESURSI
Zaposlenici	Vlasništvo
Promet	Partnerstva
Bilanca	Veze

Izvor: izrada autora prema *Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća*,

Luxembourg: Ured za publikacije Europske unije, 2015. (raspoloživo na:

<https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/06/Vodiczakorisnikeodefinicijimalihisrednjihpoduzeca.pdf>)

„Kada se utvrđuje je li poduzeće MSP, njegova veličina (zaposlenici, promet i ukupna bilanca) nije jedini čimbenik koji treba uzeti u obzir. Štoviše, poduzeće može u tom pogledu biti malo, ali ako ima pristup znatnim dodatnim resursima (npr. zato što je u vlasništvu većeg poduzeća, s njime je povezano ili u partnerskom odnosu), možda ne ispunjava uvjete za status MSP-a“ (Luxembourg: Ured za publikacije Europske unije, 2015).

Kako bi se što preciznije i jednostavnije definiralo radi li se o malom ili srednjem poduzeću, potrebno je da ono ispunjava dva od ukupno tri kriterija:

### 1. Broj zaposlenih

„Kriterijem broja zaposlenika obuhvaćeni su zaposlenici s punim radnim vremenom, s pola radnog vremena, privremeno zaposleni i sezonski zaposlenici, a on uključuje sljedeće: (1) zaposlenike; (2) osobe koje rade u poduzeću u koje su upućene na rad i smatraju se zaposlenicima u skladu s nacionalnim pravom (tim mogu biti obuhvaćeni i privremeno zaposleni zaposlenici ili zaposlenici zaposleni na određeno vrijeme (tzv. „interim” zaposlenici)); (3) vlasnike-direktore; (4) partnere koji se bave redovitom djelatnošću u poduzeću i stječu financijsku korist od poduzeća“ (*Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća*, Luxembourg: Ured za publikacije Europske unije, 2015. [raspoloživo na : <https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/06/Vodiczakorisnikeodefinicijimalihisrednjihpoduzeca.pdf>]).

2. **Godišnji promet ili aktiva** (obveznici poreza na dobit) / **dugotrajna imovina** (obveznici poreza na dohodak)

„Godišnji promet utvrđuje se izračunom prihoda poduzeća u predmetnoj godini ostvarenoga prodajom proizvoda i pružanjem usluga u okviru uobičajenih djelatnosti poduzeća, nakon odbitka rabata. Promet ne smije uključivati porez na dodanu vrijednost (PDV) ili ostale neizravne poreze. Ukupna godišnja bilanca odnosi se na vrijednost glavne imovine trgovačkog društva“ (*Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća*, Luxembourg: Ured za publikacije Europske unije, 2015. [raspoloživo na : <https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/06/Vodiczakorisnikeodefinicijimalihisrednjihpoduzeca.pdf>]).

Za mikro poduzeće karakteristično je da ima do 10 zaposlenih, godišnji promet, aktiva ili dugotrajna imovina kreće se u novčanim vrijednostima do 2 milijuna EUR.

Malo poduzeće broji do 50 zaposlenih unutar organizacije, ostvaruje godišnji promet koji je manji ili jednak iznosu od 10 milijuna EUR ili je vrijednost njihove ukupne aktive/dugotrajne imovine do 10 milijuna EUR.

Srednje poduzeće je ono koje ima manje od 250 zaposlenika, godišnji promet do 50 milijuna EUR i vrijednost aktive/dugotrajne imovine ne premašuje iznos od 43 milijuna EUR.

Slika 1 Kriteriji utvrđivanja mikro, malih i srednjih poduzeća

Kategorija poduzeća	Broj zaposlenika: jedinica godišnjeg rada	Godišnji promet	ili	Ukupna godišnja bilanca
Srednje poduzeće	< 250	≤ 50 milijuna EUR	ili	≤ 43 milijuna EUR
Malo poduzeće	< 50	≤ 10 milijuna EUR	ili	≤ 10 milijuna EUR
Mikropoduzeće	< 10	≤ 2 milijuna EUR	ili	≤ 2 milijuna EUR

*Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća*, Luxembourg: Ured za publikacije Europske unije, 2015. (raspoloživo na : <https://strukturfondovi.hr/wp-content/uploads/2017/06/Vodiczakorisnikeodefinicijimalihisrednjihpoduzeca.pdf>)

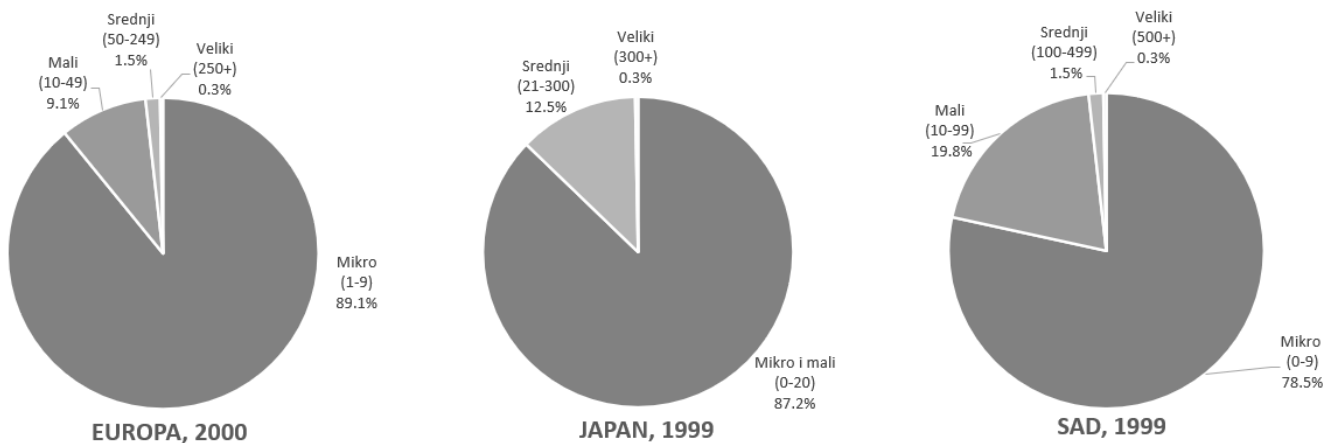
Također, kako bi poduzeće pripadalo skupini MSP-a, važno je da samostalno i slobodno donosi svoje odluke, tj. ne smije biti u vlasništvu nekog drugog velikog poduzeća. Postoji dozvoljeni prag od 25% ukupnog udjela koji se odnosi na kontrolu jednog ili više tijela javne vlasti. Ograničenja postoje iz razloga što bi takva poduzeća zasigurno imala beneficije i povlastice u odnosu na ostale koji nemaju pomoć javne vlasti. Pod pojmom pomoći misli se najvećim dijelom na financiranje. Iznimno, ako je prag od 25% udjela ili više, ali da nije veći od 50% u vlasništvu nekih od subjekata poput poduzeća za javna ulaganja, poduzeća koja posluju s rizičnim kapitalom i poslovni anđeli, sveučilišta i neprofitni istraživački centri te institucionalni ulagači, uključujući fondove za regionalni razvoj (pod uvjetom da navedena tijela nisu međusobno povezana) poduzeće će se smatrati neovisnim.

Mala i srednja poduzeća igraju važnu ulogu u gospodarskom smislu, zapošljavaju velik broj ljudi i pomažu u osmišljavanju i oblikovanju inovacija. Iz tog razloga, vlade redovito nude poticaje, uključujući porezne olakšice i jednostavniji pristup zajmovima kako bi mali i srednji poduzetnici što duže ostali u poslovanju.

„Zapošljavanje, rast i ulaganja vratit će se u Europu samo ako uspostavimo primjereno regulatorno okruženje te promičemo poduzetničku klimu i otvaranje novih radnih mjesta. Ne smijemo kočiti inovacije i konkurentnost pretjerano preskriptivnim i detaljnim propisima, osobito kad je riječ o malim i srednjim poduzetnicima (MSP). MSP-ovi su temelj našega gospodarstva; u njima je otvoreno više od 85 % novih radnih mjesta u Europi, a mi ih moramo osloboditi tereta prekomjernih propisa” (Juncker, 2015).

Neizvjesno okruženje, promjene i trendovi koji se mijenjaju nevjerojatnom brzinom tjeraju poduzeća da budu prilagodljiva, fleksibilna, inovativna i produktivna. To je puno jednostavniji zadatak za MSP, nego vlasnicima velikih poduzeća u kojima radi veliki broj zaposlenika i sudbine tih ljudi dobrim dijelom ovise o odlukama poslodavca. Riječ je o kompleksnijoj i složenijoj organizacijskoj strukturi koja ima manji koncept prilagodbe.

Slika 2 Udio broja poduzeća u ukupnom broju poduzeća



Izvor: izrada autora; <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5631861/KS-CJ-02-001-EN.PDF/pdf/debf4a86-2873-4ebf-a33b-e582bc041a0c?t=1414770454000>

(preuzeto 28. travnja 2023.)

Iz javno dostupnih publikacija Europske Komisije („*SMEs in Europe – Competitiveness, innovation and the knowledge-driven society*“, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2002) vidljivo je da se Europa, Japan i SAD ne razlikuju previše prema udjelu broja poduzeća u ukupnom broju poduzeća. Što se tiče EU, najveći je broj mikro poduzeća, čak 89.1%, zatim slijede mala poduzeća s udjelom od 9.1%, srednja koja zauzimaju 1.5% ukupnog udjela i najmanji je broj velikih poduzeća, točnije 0.3%.

Cilj Europske unije je pojednostaviti poslovanje MSP-a olakšavajućim politikama, paketima, mjerama i subvencijama. Zalaže se za održavanje što većeg broja takvih subjekata na tržištu, njihovu dugotrajnu održivost i zadržavanje radnih mjesta. Riječ je o poduzećima koja su ključ gospodarskog rasta te otvaranja novih radnih mjesta, što su ujedno i primarni ciljevi Lisabonske strategije. Projekt koji je stupio na snagu 2000. godine, a obuhvaća „akcije unutar triju ključnih područja:

1. **Učiniti Europu atraktivnijim mjestom za ulaganje i rad** (proširiti i produbiti unutarnje tržište; osigurati otvorena i konkurentna tržišta unutar i izvan Europe; poboljšati europsku i nacionalnu regulativu; proširiti i poboljšati europsku infrastrukturu)



2. **Osigurati znanje i inovacije za rast** (povećati i poboljšati ulaganja u istraživanja i razvoj, potaknuti inovacije, primijeniti ICT i održivo iskorištavati resurse, pridonijeti snažnoj europskoj industrijskoj bazi)
3. **Stvoriti veći broj radnih mjesta te bolja radna mjesta** (privući veći broj ljudi u područje rada, uz moderniziranje sustava socijalne zaštite; poboljšati prilagodljivost radnika i poduzeća te fleksibilnost tržišta rada; više ulagati u ljudski kapital boljim obrazovanjem i usvajanjem vještina“ (Kesner-Škreb, M., *Lisabonska strategija* [online], Institut za javne financije, Zagreb, 442-443. Dostupno na: [<https://hrcak.srce.hr/file/34618>]).

„Dakle, u postizanju osnovnog cilja – stvaranje najdinamičnije i najkonkurentnije ekonomije Lisabonska strategija zagovara ulaganje u istraživanje i razvoj ljudskih resursa, ulaganje u obrazovanje, i informatizaciju društva, uklanjanje prepreka stvaranju jedinstvenog ekonomskog tržišta, poticanje mladih poduzetnika i inovativnosti u poduzetništvu. (...) Nakon provedenih analiza naglasak je stavljen na obrazovanje, inovacije i jačanje ljudskog kapitala i potencijala rasta. Prioriteti su preusmjereni na rast i zapošljavanje“ (Nanić, A., *Mala i srednja poduzeća kao nosilac razvoja privrede Europske unije*, stručni rad, 2013).

Prepreka u poslovnom okruženju ima nebrojeno mnogo te neki od glavnih problema s kojima se susreću vlasnici MSP su prije svega administracija i njena ograničenja, birokracija, manjak kompetentnih i osposobljenih ljudi koji će zadovoljavati potrebe određenog radnog mjesta, problemi vezani uz financiranje i podršku kreditnih institucija budući da su banke uglavnom fokusirane na kreditiranje velikih poduzeća te im nedostaje iskustva u poslovanju s malim i srednjim poduzećima. Konstanto moraju pratiti promjene na tržištu, razvoj tehnologije koji se odvija nevjerojatnom brzinom i stvara im određene probleme u smislu primjene istih i prilagodbe, nekvalificiran menadžment, neuređeno financijsko tržište, korupcija i mito te nedovoljno relevantnih informacija (Nanić, A., *Mala i srednja poduzeća kao nosilac razvoja privrede Europske unije*, stručni rad, 2013).

Bez obzira na probleme s kojima se MSP suočavaju, snaga MSP se prepoznaje u jednostavnosti prilagođavanja aktualnim situacijama i trendovima na tržištu, fleksibilnost, MSP-ovi su privlačniji u odnosu na velika poduzeća zbog mogućnosti rada na poboljšanju individualnih sposobnosti i stjecanja dodatnog stručnog znanja, s isključivim ciljem novih inovacija. Učinkoviti su i brži u odnosu na velika poduzeća te zbog toga, u mnogim slučajevima, na tržištu

nastupaju i kao kooperanti velikih tvrtki. Još jedna od prednosti je što nisu potrebna prevelika ulaganja da bi se osnovalo malo ili srednje poduzeće.

Bitno je naglasiti da „veliki broj malih fleksibilnih tvrtki omogućuje vitalnost i snagu cijelog nacionalnog gospodarstva.“ (Lacković, 2004: 30).

Mala i srednja poduzeća su od velike važnosti za razvoj gospodarstva, najveći je broj takvih poduzeća stoga je bitno da budu održiva što duži niz godina i da uspješno posluju. Ako se i pojave pred problemom čije rješenje traži određena znanja i vještine, ako nisu sigurni u svoje odluke, ako su u nedoumici, ako u poduzeću nema odgovarajućih stručnjaka ili ako nemaju dovoljno vremena za osmišljavanje rješenja, uvijek se mogu obratiti savjetniku i zatražiti njegovu stručnu pomoć. „Potreba za savjetodavstvom na području menadžmenta i organizacije danas je posljedica burnih promjena u suvremenim gospodarskim odnosima, i to od političkih do tehnoloških. (...) Profesionalni savjetnici, angažirani u nekom poslu, mogu uočiti stvarne probleme, neopterećeni tekućim problemima, starim tradicijama i rješenjima, a nisu ni opterećeni ni potrebom ostvarenja karijere penjanjem na hijerarhijskoj ljestvici tvrtke“ (Žugaj, M., Cingula, M., Šehanović, J. *Organizacija*, 2004: 595).

U sljedećem poglavlju koje će se pojasniti tko pojam konzultanta, njegove glavne osobine i karakteristike te kako izgleda konzultantski proces i što bi sve trebao obuhvaćati.

## 4. KONZULTANTSTVO

Najjednostavnije pojašnjenje ili viđenje pojma konzultantstvo, može se iščitati u riječima Blocka (2002) „Konzultirate svaki put kada pokušavate promijeniti ili poboljšati situaciju, ali nemate izravnu kontrolu nad provedbom...“ Vodeći se ovom definicijom jasno je da se mnogi ljudi, unutar neke organizacije ili izvan iste, svakodnevno susreću s konzultantstvom te savjetuju i pomažu drugima, a da nisu ni svjesni. Gotovo da svatko može biti savjetnik, ne podcjenjujući navedenu struku i misleći kako je to jednostavan i lagan posao, već misleći da je osoba koja će se prije odlučiti za pomoć i udijeliti konstruktivan savjet, umjesto da naređuje podređenima, vrijedna zvati se konzultantom. Čak iako možda službeno ne obnaša tu funkciju.

Klijentu se ponudi nekoliko različitih opcija i razmišljanja te on odlučuje u kojem smjeru će se kretati njegovo buduće poslovanje i koja od navedenih opcija mu je najprihvatljivija. Budući da konzultanti obiluju dugogodišnjim znanjem i iskustvom, svojim stručnim savjetima utječu na donošenje konačne odluke, ali njihovo djelovanje je ograničeno. U smislu da nemaju potpunu slobodu, moraju biti oprezni u cijelom konzultantskom procesu, ne smiju svom klijentu „naređivati“ da nešto treba učiniti onako kako je konzultant zamislio. Moć savjetnika je mala jer on može samo predložiti određene promjene pa čak i postupak provedbe, ali klijent je taj koji u suštini ima najveću ovlast nad time hoće li i koje promjene implementirati.

Da bi ostvarili cilj koji je klijent zamislio, konzultanti procesu savjetovanja pristupaju na dva načina. Postoje konzultanti eksperti i konzultanti facilitatori. Uglavnom se fokusiraju na samo jedan pristup i u tom smjeru djeluju no iskusni i učinkoviti konzultant zna kako modificirati svoj pristup ovisno o prirodi problema ili projekta za koji je klijent tražio stručnu pomoć. Najbolje rezultate ostvaruju kada međusobno kombiniraju ta dva pristupa, poput stručnjaka i voditelja, vodeći računa o željama i potrebama svojih klijenata jer u svakom poslu bi zadovoljan klijent trebao biti osnova i prioritet, svrha poslovanja. „Budući da smatramo da zadovoljan klijent predstavlja najučinkovitiju reklamu, a iskustva klijenata su najefikasniji način promocije, želimo istaknuti važnost pozitivnih doživljaja kupaca. Ta iskustva ne samo da zadovoljavaju naše klijente, već potiču i druge da istraže i isprobaju naše proizvode ili usluge, stvarajući tako rastuću i odanu zajednicu korisnika“ (Izvor: *SINONIM „Zadovoljan klijent – vaša najbolja reklama.“ [Internet]*, Raspoloživo na: <https://www.sinonim.hr/zadovoljan-klijent-vasa-najbolja-reklama/>, [pristupljeno: 28.05.2023]). Najvažnije je da klijent bude zadovoljan provedenim procesom i ponuđenim rješenjima jer će dobro iskustvo rezultirati preporukama konzultanta, besplatnim oglašavanjem od usta do usta i sklapanjem novih

poslovnih suradnji s drugim klijentima. Pozitivna recenzija klijenta znači mnogo više od bilo kojeg drugog oblika oglašavanja. Uzaludno je ulagati financijske resurse u marketing, ako iskustva klijenata to ne potvrđuju.

Činjenica je da je konzultiranje puno više od davanja savjeta, ali zanimljivo je kako na primanje i davanje savjeta gledaju poznati svjetski književnici, pisci, filozofi i umjetnici.

„Svaki čovjek, koliko god mudar bio, u važnim životnim pitanjima treba savjet nekog mudrog prijatelja.“ (Plaut)

„Prihvatiti dobar savjet znači samo povećati vlastitu sposobnost.“ (Goethe)

„Mnogi primaju savjete: malo ih je korisnih.“ (Publilije Sir)

„Da bi profitirali od dobrih savjeta potrebno je više mudrosti nego za njihovo davanje.“ (John Collins)

„Muškarci ne daju ništa tako velikodušno kao svoje savjete.“ (La Rochefoucauld)

„Nikada nemoj davati savjete u gomili.“ (arapska poslovice)

„Dajemo mnoštvo savjeta, ali prihvaćamo malo.“ (William Alger)

„Nemoj bahato nuditi savjete ljudima koji su daleko veći od tebe u svakom pogledu.“ (Rabindranath Tagore)

„Grubi savjeti nemaju utjecaja; oni se odbijaju poput čekića koji udaraju u nakovanj.“ (Helvetius)

„Dobrim savjetnicima ne nedostaje klijenata.“ (Shakespeare)

„Savjeti su poput gljiva. Pogrešna vrsta može se pokazati kobnom.“ (autor nepoznat)

„Najveće povjerenje između čovjeka i čovjeka je povjerenje davanja savjeta.“ (Francis Bacon)

„Besplatni savjeti često su precijenjeni.“ (autor nepoznat)

Iz knjige Kubr, M., *Management consulting: A guide to the profession (fourth edition)*, 2002: 6

Konzultantstvo je kroz povijest oduvijek imalo veliku važnost za razvoj društva, te i ne čudi velik broj osvrta i razmišljanja na ovu temu. Savjeti su oduvijek imali veliku važnost za klijenta kojemu je potrebna pomoć, ali i kao sredstva prijenosa znanja i podataka.

## 4.1. KONZULTANT

Dva su pristupa problemu ili izazovu koja konzultanti mogu koristiti pojedinačno ili kombinacijom:

### 1. Konzultanti kao *eksperti (stručnjaci)*

Konzultant je osoba koja je stručnjak ili onaj koji nudi stručna rješenja i prijedloge. Najčešće se za primjer koriste liječnici. Svoje tegobe objašnjavate liječniku, on vam postavlja bitna pitanja kako bi došao do srži problema te na temelju tih saznanja postavlja dijagnozu i upućuje vas na sljedeći korak, odnosno savjetuje vas što bi trebali učiniti da vam se stanje poboljša. Ono što je karakteristično za ovaj proces su brzina pronalaženja rješenja i njegova jednostavnost, iako nije baš uvijek lako.

Sve navedeno može se primijeniti i u poslovnom okruženju. Kada osoba odluči angažirati konzultanta, iznosi mu svoj problem u nadi da će on uspjeti pronaći najbolje rješenje za isti. Konzultant odgovore na svoja pitanja pronalazi iz razgovora s klijentom, uvidom u službene dokumente poduzeća, intervjuiranjem većeg broja ljudi u cijelom poduzeću, praćenjem trenutne tržišne situacije i uzimajući u obzir okolnosti unutar poduzeća, ali i izvan njega koji direktno ili indirektno utječu na sam problem pa u konačnici i na donošenje odluke. Nakon analize prikupljenih podataka i informacija, postavlja se „dijagnoza“ problema i iznose se prijedlozi što bi klijent sljedeće trebao učiniti. Tu konzultantovo djelovanje završava, kasnije može pomoći u provedbi i realizaciji odabranog rješenja, ali više u smislu posrednika.

Nedostaci ovog pristupa su da stručnjak neće znati dobro ocijeniti prirodu klijentovog posla i da će to posljedično rezultirati preporukama koje nisu relevantne za određenu situaciju te da ne mogu riješiti problem. Konzultant, kroz određene godine djelovanja, može dobiti predivne preporuke, ali nijednu od njih ne može primijeniti jer je svaka situacija univerzalna i jedinstvena. Gotovo da ne postoje dva potpuno ista problema, nema „prepisivanja“ ili određenog šablona. Kada angažirate vanjskog konzultanta i on sastavi kompleksno izvješće vašeg problema s navedenim preporukama, postoji mogućnost da menadžeri ne dožive to ozbiljno te da nikada ni ne pročitaju konzultantov izvještaj nego on postane običan dokument koji se pohrani u ladicu.

## 2. Konzultanti kao *facilitatori*

Glavna osobina ovog pristupa je da, bez obzira na savjete konzultanta, klijent bira način na koji će riješiti svoj problem. Klijent je jedini odgovoran uspije li riješiti izazov ili ne jer on donosi konačnu odluku hoće li pratiti konzultantove upute ili će raditi po svom. Uloga konzultanta je da istraži problem, pomogne klijentu da prođe kroz sve faze rješavanja problema ili provedbe projekta. Dakle, on ne savjetuje klijenta o najboljem rješenju, ne provodi promjene unutar poduzeća niti samoinicijativno poduzima radnje.

Prednost ovog pristupa je klijentova maksimalna uključenost u analizu problema i donošenje konačne odluke o planu djelovanja. Stvara se osjećaj predanosti, posvećenosti i vlasništva nad aktivnostima koje će organizacija poduzeti. Kroz cijeli proces, menadžeri postaju sve svjesniji kakvo je njihovo poslovanje, koje su im jače i slabije strane, tko su i kakvi su njihovi kupci, kao i konkurenti. Ta saznanja će im uvelike olakšati donošenje budućih odluka koje će odrediti smjer daljnjeg poslovanja i tržišnu poziciju organizacije.

Negativne strane se uglavnom odnose na način pristupanja facilitatora/voditelja problemu. Postoji mogućnost da donositelji odluka unutar poduzeća nemaju potrebno znanje ili je u pitanju manjak vremena te se ne mogu potpuno posvetiti problemu. Također, možda neki klijenti nisu sposobni donositi teške odluke i jednostavno se ne snalaze u kritičnim situacijama.

Cilj svakog konzultanta je prilagoditi se razmišljanjima svakog sudionika procesa i održati mir unutar poduzeća. To ponekad može utjecati na donošenje ne baš najbolje i najidealnije odluke. Naravno, dobar konzultant će se potruditi da situacija ne ode u tom smjeru, no to ponekad jednostavno nije u njegovoj moći i događa se da klijent odluči poduzeti mjere i korake koji nisu optimalni.

Konzultanti se dijele na **eksterne (vanjske)** i **interne (unutarnje) konzultante**. Ustaljeno je mišljenje kako su konzultanti samozaposlene osobe ili su zaposleni u nekom poduzeću, obrtu ili slično koji se bavi pružanjem konzultantskih usluga. No, pod pojmom vanjskog konzultanta misli se na onoga koji nije stalno zaposlen u klijentovom poduzeću, nego ga klijent angažira po potrebi. Dogovore određeni posao, konzultant uglavnom provodi kratko vrijeme u tom poduzeću kako bi sam što lakše shvatio što je srž nekog problema. Nakon što završe posao, prelaze na drugi projekt pa čak i u drugo poduzeće. Krasi ih raznolikost te široka lepeza znanja,

vještina i bogatog iskustva. Veći je broj eksternih nego internih konzultanata. Samozaposlenih konzultanata, onih koji rade sami i izvan kućnih ureda, manje je nego konzultanata koji su zaposleni u konzultantskim kućama. Većinom je riječ o malim poduzećima koja zapošljavaju od 5 do 20 konzultanata. Naravno, postoje i velika konzultantska poduzeća koja zapošljavaju više od 10.000 konzultanata. U svijetu poslovnog savjetovanja najveća je Accenture, konzultantska kuća specijalizirana za savjete iz područja IT sektora, čiji se broj konzultanata kreće oko brojke od 90.000 zaposlenih.

Zadnji podaci iz mjeseca kolovoza, 2023. godine (dostupno na: <https://www.myconsultingoffer.org/list-top-management-firms/big-4-consulting-firms/>), potvrđuju da *Big 5* ne postoji već neko određeno vrijeme te da su Deloitte Touche Tohmatsu (Deloitte), KPMG International (KPMG), PricewaterhouseCoopers (PwC) i Ernst & Young (EY), četiri velike britanske revizorske i konzultantske tvrtke koje su prepoznatljive pod zajedničkim nazivom *Big 4*.

„Početkom 1990.-ih godina konsolidacijom su postale vodeće i dominantne tvrtke u računovodstvenoj industriji. Pružaju i usluge savjetovanja, pravne, porezne, financijske i savjetodavne usluge i zauzimaju više od 35% tržišnog udjela u savjetovanju. *Big 4* nudi dvije vrste savjetodavnih usluga:

1. **Provedba i realizacija projekata** koja obuhvaća većinu konzultantskog posla *Big 4*. Pomažu klijentima u implementaciji strateških preporuka, uspostavljanju novih procesa, organizacijskih struktura ili tehnologije.
2. **Strateško savjetovanje** čini manji dio njihovog poslovanja, a odnosi se na podržavanje klijenata prilikom donošenja ključnih poslovnih odluka i nužnih promjena – npr. pomoć klijentu da lakše odredi na koje tržište želi ići i koja strategija će rezultirati da postanu konkurentni.

Prethodno spomenuta četiri poduzeća bit će sagledana i kroz povijesni aspekt.

Deloitte je najveće poduzeće unutar skupine *Big 4* prema prihodima, s više od 300.000 zaposlenika na 700 različitih lokacija. Osnovan u Londonu 1845. godine, a proširio se i napredovao spajanjima, od kojih je najznačajnije spajanje 1989. godine između američke tvrtke Deloitte Haskins & Sells i Touche Ross kako bi se u konačnici formirali u jedno poduzeće pod nazivom Deloitte & Touche. Nudi usluge savjetovanja (uključujući i javni sektor), financijsko

savjetovanje, savjetovanje o riziku, porezne i pravne usluge. 2000.-ih godina kupnjom brojnih poduzeća, svoje poslovanje dodatno širi u smjeru digitalne transformacije podataka i usluge obavještavanja.

Drugi po veličini među *Big 4* je PwC (PricewaterhouseCoopers), broji 300.000 i više zaposlenika u 150 zemalja. Formacija nastala 1998. godine kada se poduzeće Coopers & Lybrand pridružilo PricewaterhouseCoopers-u. Prošlost identična Deloittu. Pružaju usluge koje se mogu podijeliti u tri kategorije: osiguranje (npr. revizija), savjetovanje (savjetodavne prakse) i porez.

Treće mjesto zauzima Ernst & Young (EY), s više od 300.000 zaposlenika u 150 država širom svijeta. Osnovan 1989. godine kada su se dvije računovodstvene tvrtke spojile u jednu; Ernst & Whinney i Arthur Young & Co. Fokus njihovog poslovanja je na savjetovanju, transakcijama, porezu, uslugama osiguranja i osmišljavanju strategija.

Na zadnjem mjestu se nalazi KPMG, najmanji prema kriteriju broja zaposlenika, oko 200.000. Nastao 1987. godine kao rezultat brojnih spajanja i akvizicija te je od tada svoje poslovanje proširio na područja u 144 zemlje. Profesionalnu uslugu nude iz tri područja: revizija, porezi i savjetovanje“ (Izvor: *The Big Four Consulting Firms: How Do They Fit into the Industry?* [Internet], Raspoloživo na: <https://www.myconsultingoffer.org/list-top-management-firms/big-4-consulting-firms/> [pristupljeno: 07.09.2023.]).

Osobna i iskrena iskustva zaposlenika potvrđuju kako *Big 4* zapošljavaju samo najbolje i najmotiviranije ljude u industriji. Konstantno surađuju s pojedincima iz različitih odjela poslovanja, lokalno i međunarodno, a to znači stalnu izloženost novim područjima, novim znanjima, vještinama, promjeni fokusa i drugačijem viđenju stvari. Sudjeluju u procesima i projektima s najvećim i najprestižnijim poduzećima na svijetu. Širina poslovanja i kvaliteta klijenata vode ka jedinstvenom iskustvu. Fleksibilni su po pitanju radnog vremena, nije toliko bitno gdje i kada radite, važno je samo da količina posla i zadaci budu odrađeni kvalitetno i na vrijeme. Nakon samo godine dana stjecanja iskustva i rada u *Big 4*, moguće je postati menadžer i mentor zaposlenicima koji su novi u poduzeću. Odgovornost i uloga koja uključuje upravljanje i nadgledanje jedne ili više osoba, pomaganje u razvoju karijere i izvještavanje upravitelja o njihovom napretku. Rad u jednoj od *Big 4* konzultantske tvrtke nudi brojne prilike za rast i razvoj na individualnoj razini. Podrazumijeva obuku i edukacije od strane vrhunskih profesionalaca, mogućnost vođenja vlastitih revizorskih ili poreznih timova, zaposlenje i prelazak iz odjela u odjel (korporativne financije, analitika podataka, forenzičko



računovodstvo). Izgradnja karijere u vidu unapređenja za izvrsno obavljene zadatke i uspjehe, sudjelovanja u međunarodnim upućivanjima (razmjenama) ili preseljenje u različite urede diljem svijeta. Riječ je o sigurnom zaposlenju, a to potvrđuju podaci nakon pandemije Covid-19 kada su mnogi zaposlenici ostali bez posla i veliki broj poduzeća je prestao poslovati. *Big 4* su u tom slučaju gospodarske i financijske krize, nastavila rasti i razvijati se, a zaposlenici su uglavnom zadržali svoja radna mjesta. U konačnici, ako neki od zaposlenika poželi napustiti *Big 4* i zaposliti se u nekom drugom poduzeću, podatak da je radio za Deloitte, PwC, EY ili KPMG „propusnica“ je za zaposlenje bilo gdje. Znak da osoba vrijedi, da je sposobna, nadarena, pametna, iskusna i da zaslužuje visoku razinu poštovanja.

Neke od negativnih strana rada u tako velikim korporacijama su: dugi radni dani (ako rok mora biti ispunjen, dogodit će se da zaposlenici moraju raditi i do 11 sati svaki dan, a ponekad i vikendom); pritisak zbog izrazito visokih zahtjeva i očekivanja klijenata; česta putovanja i izbivanja od kuće (postaje iscrpljujuće i naporno nakon što prestane biti zanimljivo i uzbudljivo); nemoguće je ostati na jednoj razini dugi niz godina, riječ je o poslovnom okruženju koje vas tjera na napredak koji ponekad nije izbor osobe (postoje i situacije kada se mnogo ljudi natječe za istu poziciju i moguće je da osoba ne ostvari svoj cilj); nedovoljno raznolikosti u smislu da puno svog vremena utrošite na jednog klijenta, posebno ako je on velik i kompliciran (rezultira ograničenim radnim iskustvom, ali može značiti izvrstan napredak u karijeri); ako je naporna sezona, godišnji odmor ili slobodno vrijeme ne postoji (veliki dio godine rade neprekidno, ne postoji balans između privatnog i poslovnog); niske plaće u usporedbi s drugim djelatnostima (iako dodatne pogodnosti mogu biti bolje nego u drugim poduzećima).

Informacije prikupljene kroz razgovor s bivšim zaposlenicima *Big 4* i sumirane u blog *The Big 4 Experience - Pros & Cons*, McCaskill, J., [LinkedIn], 2021. (Raspoloživo na <https://www.linkedin.com/pulse/big-4-experience-pros-cons-jeff-mccaskill/>, [pristupljeno: 07.09.2023.]])

Konzultanti koji su zaposleni u nekom poduzeću, s punim radnim vremenom i na određenom radnom mjestu, spadaju u skupinu internih konzultanata. Uglavnom su zaposleni u srednjim ili velikim poduzećima jer mala poduzeća ili nemaju potrebu zaposliti konzultanta ili nemaju dovoljno financijskih sredstava da bi ga zadržali unutar svog poduzeća. Mnogi interni konzultanti imaju izraz *konzultant* u svom nazivu, kao na primjer *konzultant za organizacijski razvoj*. Glavni problem je što drugi taj izraz nemaju i što su predstavljeni kao stručnjaci u određenim područjima poput ljudskih resursa, financijski analitičari, proizvodni inženjeri,

koordinatori kvalitete i slično no njihov osnovni zadatak je savjetovanje, odnosno pružanje konzultantskih usluga pojedincima ili odjelima unutar poduzeća.

Tablica 2 Razlike između vanjskih i unutarnjih konzultanata

<b>VANJSKI (EKSTERNI) KONZULTANTI</b>	<b>UNUTARNJI (INTERNI) KONZULTANTI</b>
Bogati iskustvom s drugim poduzećima	Uvijek su dostupni, na raspolaganju
Izravno iskustvo sa sličnim problemima	Više su upoznati s organizacijskom strukturom, znaju kako poduzeće diše
Svježa perspektiva, drugačiji pogled na situaciju	Razumiju poslovnu politiku poduzeća
Isplativo	Moraju živjeti se rezultatima koje ostvare

Izvor: izrada autora prema Stroh, Linda K., Johnson H. Homer, *The basic principles of effective consulting*; 9, 2006.

Prednosti vanjskih konzultanata je što su radili s velikim brojem poduzeća i imaju izravno iskustvo za rješavanje problema, izazova u poslovanju ili prilikom vođenja nekih projekata. Kada klijent želi uvesti promjene u svoje poduzeće, tada će za taj dio posla angažirati vanjskog konzultanta koji je već prethodno stekao iskustvo na identičnom projektu, nadgledao je svaku pojedinačnu fazu njegove provedbe i ima znanja koja su neophodna za uspješnost konzultantskog procesa. Također, osoba koja u poduzeće dolazi izvana, u ovom kontekstu konzultant, može unijeti jednu svježiju perspektivu te novo i drugačije viđenje problema. Na situaciju gleda „drugim očima“, s drugog stajališta i proširuje aspekte budućih ishoda. Istraživanja pokazuju da je angažiranje vanjskih konzultanata financijski isplativije za razliku od stalno zaposlenih stručnjaka kojima je potrebno isplaćivati mjesečne naknade, bonuse za odrađeni posao, povlastice, podmiriti obaveze i uplaćivati doprinose. Zbog širine pogleda i osebnog iskustva, često vanjski konzultanti mogu osmisliti bolje i jednostavnije rješenje nekog problema ili izazova s kojim se poduzeće trenutno muči. Iako i unutarnji konzultanti imaju svoje benefite, ponekad je lakše u projekt ili problem uključiti vanjskog stručnjaka koji je specijaliziran za određeno područje i koji će ponuditi točno ona znanja koja poduzetnik i traži. Karakteristično za vanjske konzultante je što puno putuju jer rade na nizu različitih projekata i moraju učiti o unutrašnjosti mnogih poduzeća te kako ona funkcioniraju. Nikada im nije dosadno i nakon svakog projekta stječu dragocjeno iskustvo. Uglavnom su i više plaćeni

od unutarnjih konzultanata, a veliki plus im je to što mogu odbiti projekte na kojima ne žele raditi ili one koje ne smatraju dovoljno uzbudljivima i izazovnim.

Kada imate tim stručnjaka unutar poduzeća, prednost je što su uvijek dostupni i spremni pomoći kako bi se pronašlo najbolje rješenje u izazovnoj situaciji ili kako bi osmislili i do najsitnijih detalja razradili neki novi projekt. Naravno, pod pretpostavkom da već ne rade na projektu za nekog drugog u poduzeću. Poznaju okruženje u kojemu rade, organizacijsku kulturu, osjete kako poduzeće diše, koje su njegove jake i slabe strane. Upoznati su s izazovima poslovanja i preprekama koje se pojavljuju na putu do ostvarenja uspjeha, je li organizacija otvorena inoviranju, razumiju kako stvari funkcioniraju, tko donosi glavne i važne odluke, ključne za opstanak i uspješnije poslovanje, kako i na koji način se obraćati pojedincima. Unutarnji konzultanti moraju odgovarati za svoje rezultate. U slučaju da krivo procjene situaciju i njihovo rješenje ne bude odgovarajuće, a implementacija neuspješna moraju se znati nositi s posljedicama, odnosno nastaviti raditi i živjeti unutar poduzeća bez obzira na neuspjeh. To ujedno može biti i snažan poticaj za ostvarenje što boljih ishoda. Negativna je činjenica da se preporuke unutarnjih konzultanata ne smatraju toliko ozbiljnima za razliku od savjeta koji dolaze izvana. U većini organizacija, unutarnji konzultanti zauzimaju zlatnu sredinu na hijerarhijskoj ljestvici te ih to stavlja u nepovoljniji položaj u odnosu na njihove nadređene. Oni koji su iznad njih, mogu prihvatiti ili ignorirati savjete koje im nudi konzultant. Imaju predrasude da ti konzultanti znaju manje od njih, da nemaju dovoljno iskustva, da će neispravno pristupiti problemu, postaviti krivu dijagnozu i ponuditi neadekvatno rješenje. Također, rukovoditelji se ne osjećaju slobodno dijeliti probleme poduzeća i ideje sa zaposlenima na srednjem položaju jer postoji strah da će za njih saznati i oni koji s tim ne bi trebali imati dodirnih točaka. Poduzetnici se osjećaju ugodnije raditi s vanjskim konzultantima, osobom koja im je potpuni stranac, nego iznositi loše strane poslovanja savjetniku koji se nalazi na srednjem radnom položaju u nekom poduzeću.

## 4.2. KONZULTANTSKI PROCES

Proces savjetovanja započinje i završava s klijentom no vrlo često se događa da konzultant svu svoju pažnju usmjeri ka problemu. To je najveća greška. Treba podjednako posvetiti vrijeme i utrošiti energiju za razumijevanje klijentove osobnosti i problema. Jedan od glavnih razloga propadanja velikog broja konzultantskih projekata je taj što je ostvarivanje profita ispred uspostavljanja dobrih i učinkovitih odnosa. Uspjeh ili neuspjeh konzultantskog procesa uglavnom je određen puno ranije nego je ugovor potpisan ili su klijent i konzultant uopće pristali na suradnju. Bez obzira sastaju li se prvi put ili su već nekada u prošlosti radili zajedno na nekom projektu, prvi sastanak – licem u lice – najvažnija je faza konzultantskog procesa jer se tada definiraju ciljevi projekta, iznose se glavna očekivanja od strane konzultanta i procjenjuju hoće li moći funkcionirati zajedno te efikasno surađivati. Važno je da konzultant klijenta nikada ne doživljava kao sredstvo za ostvarenje svog cilja, gdje je cilj ugovor ili novac.

Temeljni ciljevi procesa konzultiranja su: pružiti klijentu potrebne informacije, dijagnosticirati i riješiti njegov problem, ponuditi preporuke, pomoći prilikom implementacije preporučenih rješenja i u realizaciji ideja, olakšati klijentu proces učenja – podučiti ga kako riješiti identične probleme u budućnosti i trajno poboljšati organizacijsku učinkovitost.

„Razlozi za angažiranje konzultanta:

1. Potreba za posebnim vještinama ili znanjima zbog specifičnih razloga
2. Priroda problema (pojavljuju se povremeno)
3. Zakonska regulativa (npr. revizija)
4. Potreba za apsolutnom objektivnošću i slobodom (bez internog uplitanja)
5. Nedostatak posebnih znanja ili resursa (npr. laboratorij)
6. Potreba za znanjima iz različitih industrija
7. Povjerljivost – razvoj novih proizvoda ili usluga, akvizije i sl.“ (Wilson, 1972).

Razumijevanje osobe odnosi se na izgradnju kvalitetnog odnosa koji se događa i prije tog prvog sastanka s klijentom. Svaki konzultant bi trebao znati odgovor na četiri ključna pitanja kako bi mogao biti usklađen i usredotočen na način razmišljanja i potrebe klijenta.

1. „Tko je klijent, tko su krajnji potrošači bilo kakve promjene koju bi konzultant mogao učiniti i koja je njegova primarna uloga u tome?
2. *Srce i razum* – Jesu li spremni u situaciji odvagati između emocionalne ili logične odluke? U mnogim situacijama vrijedi pravilo da emocionalne odluke koje ljudi donesu u prvih pet minuta sastanka zapravo utječu na razmišljanje i ponašanje prema nekome sljedećih pet mjeseci.
3. Koliko klijent vjeruje konzultantu i što konzultant može učiniti kako bi izgradio i osnažio povjerenje prije prvog sastanka?
4. Hoće li konzultant koristiti društveni stil za izgradnju odnosa s klijentom ili će se fokusirati na problem/projekt/proizvod?“ (Cope, M. *The Seven Cs of Consulting*, 2003:19, Velika Britanija).

Konzultantske usluge uobičajeno se gledaju kao savjetovanje koje uključuje pružanje informacija i davanje uputa. No, situacije je ipak pomalo drugačija. Riječ je o složenom procesu koji se odvija u nekoliko faza, potrebna su stručna znanja, uža specijalnost u određenom području, poznavanje problematike, iskustvo, organiziranost i profesionalnost. Premda se u ovom diplomskom radu slijede autori koji naglašavaju šest koraka u konzultantskom procesu, četiri su koraka koja čine čvrste temelje na kojima je moguće graditi cijeli proces: procjena, planiranje, implementacija i optimizacija/unaprjeđenje. „Konzultanti trebaju biti svjesni da se njihova vrijednost ne ocjenjuje samo prema onome što znaju, već i prema tome koliko učinkovito mogu stvoriti promjene u klijentovom poduzeću“ (Nagy, A. *How to Build Custom Consulting Processes*, Internet izvor, 2023, raspoloživo na: <https://paperbell.com/blog/consulting-processes/>, [pristupljeno: 14.09.2023]). Kako bi konzultant bio učinkovit i ostvario maksimalne rezultate, bitno je postaviti jasna očekivanja i što se želi postići, za sebe ili još bitnije za klijenta.

Koraci za lakše shvaćanje i razumijevanje klijentova problema su:

1. Važno je da od početka pa kroz cijeli konzultantski proces, konzultant na problem gleda klijentovim očima, da ga doživljava onako kako ga klijent vidi.
2. Pomoću nekoliko ključnih pitanja moguće je doći do klijentova željenog ishoda.
3. Usredotočiti se na područje problema gdje bi se stvarno trebalo intervenirati.

4. Ugovor u kojemu će biti naveden plan djelovanja, uloge i odgovornosti obje strane, očekivanja te alati pomoću kojih će se doći do cilja, uz mjerenje uspješnosti odrađenog posla.

Nakon što si konzultant odgovori na četiri osnovna pitanja pomoću kojih će bolje razumjeti svog klijenta pa onda i njegov problem, ako su kompatibilni dogovaraju se za suradnju. U tom trenu započinje konzultantski proces koji se prema Kurpius, Fuqua i Rozecki (1993) može podijeliti „u šest faza: (1) pripremna faza, (2) početna faza, istraživanje problema i ugovaranje, (3) prikupljanje informacija, potvrda problema i postavljanje ciljeva, (4) traženje rješenja i odabir intervencije (5) evaluacija i (6) završna faza.“ (Kurpius, Fuqua i Rozecki, 1993: 601)

### *1. Pripremna faza*

Faza u kojoj bi svaki konzultant trebao procijeniti vlastite vještine i mogućnosti. U fokusu je konzultant koji razvija koncept i formira osnovu za rad te je kroz proces samoprocjene sposoban sebi i drugima približiti tko je on, što radi i koje usluge bi mogao ponuditi. Ako se dogodi da konzultant preskoči ovaj korak, moguće je da precijeni ili podcijeni potencijal da netko bude od pomoći. Nakon samoprocjene i postupka refleksije, konzultanti bi jasnije trebali razumjeti svoja uvjerenja, razmišljanja i temeljne vrijednosti, shvaćajući načine na koji pojedinci, obitelji, programi, organizacije ili sustavi uzrokuju, rješavaju ili izbjegavaju probleme. Prema Kurpius, Fuqua i Rozecki (1993) nekoliko je „pitanja koja mogu olakšati proces samoprocjene: *Kako gledate i doživljavate ljude sa stajališta konzultanta? Privlače li vas neke osobe više od drugih? Kako slušate i odgovarate vođama na vrhu organizacije u odnosu na zaposlenike koji su na dnu hijerarhijske ljestvice? Što mislite i kako se osjećate kada se konzultant ne slaže s vama ili se suočava s vama i vašim idejama? Što je s teorijama koje ste prihvatili u odnosu na one koje koristite inače?*“ (Kurpius, Fuqua i Rozecki, 1993: 601) Jasno je da je konzultant u fokusu promatranja i ova faza predstavlja kritični aspekt konzultantove odgovornosti da razumije svoja osobna uvjerenja i konceptualni okvir za obavljanje konzultacija s klijentom. Bez čvrstog konceptualnog razumijevanja, konzultant bi klijentu mogao ponuditi nedovoljno dobro rješenje što će posljedično izazvati nered i frustracije. Konzultant koji uči, nadograđuje svoje znanje, radi na svom osobnom rastu i razvoju paralelno razvija i nadograđuje svoje sposobnosti za pružanjem pomoći. Najbolja opcija je učenje od drugih, razmjena iskustva s drugim konzultantima iz istih ili različitih područja interesa, povratne informacije, konstantno analiziranje promjena na tržištu i praćenje aktualnih trendova.

## 2. Početna faza, istraživanje problema i ugovaranje

Početak interakcije konzultanta s konzultantom ili timom konzultanata, uključujući istraživanje problema i ugovaranje, ključni su koraci za uspješnost konzultantskog procesa. „Kako mogu biti od pomoći?“ prvo pitanje koje bi konzultant trebao postaviti kako bi definirao smjer u kojemu će se proces savjetovanja kretati. Je li on osoba koja može riješiti određeni problem ili izazov, osoba koja može raditi na izgradnji novog projekta, osoba koja može poboljšati klijentovo poslovanje, osoba koja može spasiti poduzeće od propasti i slična pitanja?

„Četiri su faze promjene kojih treba biti svjestan na početku:

1. razvoj – pomoć potrebna u ranoj fazi problema, rana intervencija konzultanta dovodi do uspješnijeg rješenja
2. održavanje – stagnacija i zaostajanje, potrebna intervencija, želja i motivacija s ciljem poboljšanja
3. odbijanje – situacija postaje sve složenija i kompliciranija, konzultant shvaća da ne može riješiti problem; klijent želi brzo rješenje i često se događa da ima prevelika očekivanja od konzultanta
4. kriza – klijent nema izlaza i hitno mu je potrebno rješenje njegove situacije; moguće je da se situacija stabilizira i vrati u pozitivno stanje, ali mora biti svjestan činjenice da ako jednostavno nema pomoći, ne bi trebao ulagati niti uzaludno gubiti vrijeme na nešto što je već osuđeno na propast“ (DeWayne J. Kurpius, Dale R. Fuqua, Thaddeus Rozecki, *The Consulting Process: A Multidimensional Approach*, 1993:602).

Prepoznavanje i shvaćanje u kojoj od navedenih faza se problem nalazi te koje je mjere potrebno poduzeti, značajno će olakšati razumno ugovaranje konzultantskog procesa. Najčešće klijenti traže pomoć i intervenciju savjetnika onda kada se njihov problem nalazi već u fazi odbijanja no bitno je da konzultant shvati da nade još uvijek ima i možda nije kasno da pokušaju riješiti problem.

Ono što bi konzultant još trebao uzeti u obzir je razumijevanje snaga za i protiv promjena i stupnja otvorenosti i spremnosti za promjene unutar sustava u kojem problem postoji.

Tablica 3 Otvorenost sustava i spremnost na promjene

	<b>Sustav je zatvoren za promjene</b>	<b>Sustav je otvoren za promjene</b>
<b>Ravnoteža</b>	1. Ne treba prihvatiti ugovor. Mala je vjerojatnost za pomoć.	2. Prihvatiti ugovor, ali obavijestiti članove da promjena može biti sporija.
<b>Neravnoteža</b>	3. Prihvatiti ugovor, ali očekivati velike sukobe i spore promjene.	4. Najbolja prilika za uspješno pomaganje.

Izrada autora prema izvoru: DeWayne J. Kurpius, Dale R. Fuqua, Thaddeus Rozecki, System Openness & Balance of Forces; (1993: 602)

Navedena dva modela jednostavna su za korištenje i mogu pružiti dodatne, a ponekad i ključne informacije za donošenje odluke o vrsti ugovora i njegovoj izvedivosti. Velika prednost leži u tome ako klijent i konzultant znaju gdje postoji problem i koliki je stupanj spremnosti sustava za promjenu.

### *3. Prikupljanje informacija, potvrda problema i postavljanje ciljeva*

Informacije i podaci koje konzultant prikupi trebaju biti valjani i pouzdani. Podaci koji su korisni u konzultantskom procesu mogu se razvrstati u dvije kategorije, kvalitativni podaci (promatranje sudionika i intervju) i kvantitativni (podaci koji se mogu izmjeriti ili prebrojati, najčešće se prikazuju pomoću tablica, grafikona, dijagrama i sl.). Nije moguće precizno definirati koja kategorija podataka je važnija ili bitnija jer se međusobno nadopunjuju, istodobno se koriste u istraživanjima te kvalitativni podaci svojim opisom i objašnjenjem podupiru kvantitativne podatke. Ako su podaci nejasni i nerazumljivi konzultantu, neće biti korisni niti će biti od velike vrijednosti stoga je bitno da klijent bude uključen u svaku fazu i aktivan u pojašnjavanju i tumačenju podataka kako bi ih konzultanti lakše razumjeli. Točnost prikupljenih podataka moguće je ispitati korištenjem jednog od dva različita postupka: odabir reprezentativnog slučajnog uzorka ispitanika koji će trebati ispuniti upitnik te će neki od njih biti intervjuirani, ili sastavljanje podataka intervjua u format koji se može razviti u upitnik za šire uzrokovanje.



Nakon što je problem definiran, izuzetno je važno otkriti tko je za njega zaslužan. Kome pripisati uzrok problema ili tko je odgovoran za rješenje problema? Ljudi općenito imaju naviku pripisati da su njihovi osobni problemi uzrokovani „sustavom“, dok za probleme drugih smatramo kako su uzrokovani „osobom“ (Brickman, 1982). Bitno je znati koji postupci prikupljanja podataka će se koristiti, koje informacije će se prikupiti i od koga, kako će se analizirati, sintetizirati i interpretirati te odlučiti tko će ih u konačnici moći upotrebljavati. Dakle, svrha konzultanta je da pomogne klijentu da promijeni svoje razmišljanje i da problem krene doživljavati kao cilj koji treba ostvariti u budućnosti. Ako konzultant uspije u svom zadatku, tada problem postaje cilj.

#### 4. Traženje rješenja i odabir intervencije

Karakteristika većine klijenata je da se određeno vrijeme suočavaju s problemom ili ga negiraju, a kada ga postanu svjesni, traže pomoć konzultanta i žele iznimno brzo rješenje.

Prema Argyrisu (1970.) „Intervenirati znači uči u trajni sustav odnosa, doći između osoba, grupe ili objekta u svrhu pomoći“. D'Angelli (citirano u Iscoe & Harris, 1984.) opisao je „intervenciju kao analizu na specifičnoj razini kojom se slijedi cilj ili namjera korištenjem tehnike ili strategije“. Carkhuff (1983: 163) je povezao i nadogrudio prethodne konstatacije: „Intervencija je i odgovor i inicijativa. To je odgovor na situaciju koja definira potrebu. To je odgovor na manjak ili na ono što nije prisutno. Istovremeno, to je inicijativa da se utječe na tu situaciju kako bi se popunilo ono čega nema, da se deficiti transformiraju u imovinu. Ukratko, intervencija je pokušaj da se napravi razlika.“ (Izvor: DeWayne J. Kurpius, Dale R. Fuqua, Thaddeus Rozecki, *The Consulting Process: A Multidimensional Approach*, 1993: 604)

Prilikom izbora odgovarajuće intervencije, prema Caplanu (1970) moguće je birati između tri kategorije: primarna, sekundarna ili tercijarna intervencija. Primarne intervencije se primjenjuju za smanjenje učestalosti eventualnog pojavljivanja problema nekada u budućnosti, sekundarne se koriste za rješavanje već postojećeg problema i smanjenje njegovog trajanja te tercijarne intervencije ako postoji minimalna vjerojatnost rješenja nekog problema, služe uglavnom za utjehu klijenta i sprječavanje povrata istog problema. Većina intervencija usmjerena je na poboljšanje ljudskog razvoja s fokusom na promjenu znanja, uvjerenja, osjećaja, motivacije ili ponašanja. Postoji i strukturna strana intervencija koja se odnosi na

izmjenu politika, procedura, tehnologija i definicija poslova. Najbolje bi bilo sagledati i promotriti oba pristupa, ljudski i strukturni, a onda odlučiti koji od njih će vjerojatnije dovesti do željenog ishoda.

Zašto intervencije uspijevaju ili ne uspijevaju? Prije svega, da bi se dogodila promjena, važno je da i konzultant i klijent jednako razumiju problem i prihvate predloženo rješenje. Pretjerano dijagnosticiranje (vodi nereálnim očekivanjima), nedovoljno dijagnosticiranja (nedostatak bitnih podataka), postavljanje ciljeva koje nije moguće ostvariti, nerazumijevanje problema i njegovog konteksta, izbor neadekvatne intervencije, presporo ili prebrzo djelovanje, nedostatak resursa za uspjeh i sl., neki su od razloga neuspjeha intervereniranja.

## 5. *Evaluacija*

Je li intervencijama postignuta željena promjena? Jesu li potrebne stalne intervencije? Postoje li neočekivani učinci odabranih intervencija? Kako reagirati u tom slučaju? Neka su od pitanja pomoću kojih je moguće prosuditi ispravnost intervencija. „Prema OECD-u, evaluacija je proces, sistematičan i objektivian koliko je to moguće, kojim se određuje vrijednost ili značaj aktivnosti, politike ili programa, planirane intervencije, intervencije u toku ili završene intervencije“ Izvor: Dvorny, D. (2017). *Što je evaluacija?*, Raspoloživo na: <http://www.evaluacija.hr/Sto%20je%20evaluacija.html> [pristupljeno: 14. srpnja 2023].

Evaluacija može pokazati da odabrane intervencije funkcioniraju, možda sporije od očekivanog i da je problem i dalje prisutan, ali tada je jedna o opcija ponovno uključivanje u faze provedbe. Dakle, može doći do iznenadnih prekida no evaluacija se treba promatrati kao temeljni proces donošenja odluka. Jasno je da će kvaliteta donesenih odluka velikim dijelom ovisiti o kvaliteti podataka i procesa evaluacije. Trebala bi, u potpunosti, biti integrirana s procesom konzultacija i osigurati kontinuirani tok praćenja informacija o tome kako proces napreduje.

## 6. *Završna faza*

Faza koja označava kraj konzultantskog procesa, kada konzultant i klijent shvaćaju da je vrijeme za završetak konzultacija, bilo da je razlog uspješno završen projekt ili situacija kojoj nije moguće pronaći rješenje ili je njen uspjeh malo vjerojatan. „Obje stranke bi trebale proći kroz sve korake, od pripremne do završne faze, i pokušati otkriti zašto je došlo do neuspjeha. Možda postoje neki elementi iz svake faze koji su pridonijeli neuspjehu, ali vjerojatno je da će

samo nekoliko čimbenika doprinijeti mnogo više od svih ostalih zajedno. Drugim riječima, ako konzultant i klijent ponovno prođu sve bitne uvjete za uspješno konzultiranje, uvidjet će važnost otvorenog sustava, učinkovitog radnog odnosa, dobrih podataka, podržavajuće kulture promjena, preciznog definiranja problema, zajedničkog odabira intervencije i njezine točne provedbe, dobre prakse ocjenjivanja procesa i ishoda s ciljem utvrđivanja je li projekt zapravo propao.“ (Kurpius, Fuqua i Rozecki, 1993: 605).

Cijeli proces savjetovanja završava s konačnim izvještajem koji služi da izvijesti klijenta o provedenom projektu i njegovom uspjehu/neuspjehu, sadrži procjenu koristi konzultantskog procesa i procjenu izvršenog pothvata te sugestije i prijedloge koje bi klijent trebao slijediti.

## 5. INTERVJUIRANJE – GLAVNI ALAT KONZULTANATA

Intervjuiranje, kao jedna od osnovnijih i najvažnijih vještina prikupljanja podataka trebala bi biti glavni alat u rukama svakog konzultanta. Vještine intervjuiranja primjenjuju se u gotovo svakoj fazi konzultantskog procesa: od prvog sastanka s klijentom, preko definiranja problema i pronalaska rješenja, pa do završne faze i realizacije planiranog djelovanja. Većina ljudi identificira intervju kao običan razgovor iz kojeg je moguće saznati bitne informacije, činjenica je da to nije točno. Cilj svakog intervjuja je dubinska analiza problema ili situacije, prodiranje ispod površine, izaći izvan okvira, izvan uobičajenih tema razgovora, pozabaviti se osjetljivijim i delikatnijim pitanjima koja će dovesti do srži problema. Intervju mora biti ozbiljan i svrhovit kako bi se razlikovao od klasičnog svakodnevnog razgovora između dviju ili više osoba. Cilj mora biti jasno definiran na početku jer konzultantu su potrebne ispravne, vjerodostojne i korisne informacije na kojima će moći temeljiti svoje prijedloge i ideje koje će pomoći klijentu da jednostavnije donese ispravnu odluku. Budući da se intervjui primjenjuju kroz čitavi proces savjetovanja, izgrađuje se međusobno povjerenje i bliskost između klijenta i konzultanta te postoji velika mogućnost da se klijent lakše otvori i povjeri konzultantu. Važno je pustiti klijenta da priča više od konzultanta. Čak i ako to znači da možda neće odgovoriti na neka od postavljenih pitanja ili će možda njegov odgovor biti preopširan i razgovor će krenuti u drugom smjeru, potrebno je da klijent osjeti slobodu izražavanja. Konzultant će doći do novih, povjerljivih i osobnih informacije koje možda nije očekivao, a postoji velika vjerojatnost da će baš to voditi ka željenom ishodu. Slušanje je jedna od najvažnijih konzultantskih osobina.

Dobro pripremljen i osmišljen intervju već je pola odrađenog posla. Odabir odgovarajućeg okruženja smatra se najbitnijom stavkom. Za uspjeh intervjuja neophodno je da se intervju odvija u tihom i mirnom okruženju, po mogućnosti da je prisutan samo klijent ili osoba/osobe s kojima klijent ima izgrađenu snažnu vezu povjerenja. Konzultant i klijent bi trebali sjediti jedan nasuprot drugoga kako bi uspostavili kontakt očima i pratili reakcije tijela sugovornika jer neverbalna komunikacija čini više od 65% ukupne komunikacije.

Zašto provodite intervju? Koja je njegova svrha? Što očekujete i kakvim rezultatima se nadate? Koji podatci su potrebni da bi intervju bio uspješno odrađen? Neka su od pitanja kojima bi konzultant trebao znati odgovor prije nego li se upusti u proces savjetovanja. Ako konzultant zna što želi postići intervjuom i koji mu je krajnji cilj, tada može započeti s osmišljavanjem pitanja za svog klijenta. Za pripremu dobrih pitanja i uspješno vođenje intervjuja, konzultant mora razumjeti klijentov problem/situaciju/projekt i znati točno koje informacije će mu za to

biti potrebne. Pitanja bi trebala imati logičan slijed: (1) promišljeno osmišljavanje intervjua, (2) održavanje fokusa i (3) fleksibilnost.

1. Intervju bi trebao trajati u vremenskom intervalu koji je ranije predviđen i dogovoren. Znati koliko je vremena na raspolaganju i je li to dovoljno za prikupljanje povratnih informacija i odgovora na pitanja koja su osmišljena. Postoji mogućnost da će konzultant na prvom sastanku imati više dobrih pitanja za koja neće biti dovoljno vremena stoga će morati pažljivo izabrati ona pitanja koja su ključna u početnoj fazi konzultacija. Kako se proces bude odvijao, bit će vremena i za postavljanje tih pitanja.
2. Često se događa da ispitanici nenamjerno skrenu s teme i tako odvedu intervju u drugom pravcu koji konzultantu neće biti od koristi za trenutni problem/projekt. Bitno je ne dopustiti klijentu da priča priču koja nije povezana s problematikom poduzeća. Konzultant mora kontrolirati tijekom intervjua. Ako je klijent svojom pričom previše odlutao, održati fokus na glavnoj temi te zadržati klijentovu pažnju i pozornost na ključnim pitanjima. Cilj je ispoštovati dogovoreno trajanje intervjua, pitanja je puno i jako je lako izaći izvan vremenskog okvira, a to nije stručno niti profesionalno.
3. Tijekom trajanja intervjua, izrazito je bitno da konzultant bude fleksibilan jer nisu svi ispitanici isti. Moguće je da se situacija neće odvijati onako kako si je konzultant zamislio i stoga joj se treba prilagoditi. Neki klijenti će se raspričati, dok će iz drugih biti potrebno „izvlačiti“ riječi. Na primjer, ako je trajanje intervjua procijenjeno na 90 minuta i klijent nije rječit ili ne daje mnogo informacija, konzultant može završiti s intervjuom i ranije nego je planirano. S druge strane, postoje klijenti koji pružaju puno informacija te je u takvim situacijama potrebno ostaviti dodatno vrijeme ako je moguće. Također, fleksibilnost oko redoslijeda pitanja. Ako se klijent dotaknuo informacija koje nisu vezane uz postavljeno pitanje, potrebno je razmisliti i usredotočiti se te postaviti pitanje koje je povezano s njegovom pričom, a kasnije se vratiti na prvotno pitanje. Oko redoslijeda pitanja se ne treba previše zamarati, važnije od toga je da konzultant dođe do vrijednih informacija koje će mu koristiti i olakšati mu proces savjetovanja.

Postoji još nekoliko pravila intervjuiranja koja nije potrebno detaljno pojašnjavati, ali ih je bitno istaknuti. Navedena su u tablici ispod, zajedno s već prethodno spomenutim pravilima.

Tablica 4 Opća pravila intervjuiranja

<b>OPĆA PRAVILA INTERVJUIRANJA U KONZULTANTSKOM PROCESU</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Budite precizni oko informacija koje želite dobiti – objasnite svrhu intervjuiranja</li><li>• Vodite računa o vremenu</li><li>• Budite fokusirani tijekom intervjuja</li><li>• Budite fleksibilni</li><li>• Nemojte zauzimati stavove, posebno ne političke</li><li>• Slušajte odgovore</li><li>• Jasno postavljajte pitanja</li><li>• Pustite ispitanika da govori – nemojte ga prekidati</li><li>• Ukoliko su odgovori preopćeniti postavljajte podpitanja</li><li>• Potičite ispitanika da vam govori o detaljima i primjerima</li></ul>

Izvor: Nastavni materijali iz kolegija Konzultantstvo za mala i srednja poduzeća, Raspoloživo na: <http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2013/04/Intervjuiranje.pdf> , [pristupljeno: 19.07.2023]

Intervju se može percipirati kao razgovor koji je svrhovit i plodonosan, koji će rezultirati novim informacijama, zaključcima i rješenjima. Konzultanti u svom poslu najčešće primjenjuju intervju kao glavnu tehniku u istraživanju jer smatraju da je za uspješnost konzultantskog procesa najvažnije prikupiti točne podatke od klijenata s kojima rade. Mjesta na kojima se održavaju intervjui mogu biti različita. Formalni intervjui se uglavnom odvijaju u klijentovom poduzeću, ili eventualno u konzultantovom uredu, sve ovisi kako se stranke dogovore. Postoji i opušteniji oblik intervjuja, neformalni, kojeg karakterizira ugodnije i prijateljsko okruženje. Obično se misli npr. na ručak u restoranu uz kojeg se spontano odvija intervju, kafić i razgovor uz kavu i čašicu pića, šetnje, druženja na golf ili tenis terenu i sl. Smatra se da je bolja opcija neformalnog intervjuja jer je lakše izgraditi prijateljski odnos i povjerenje s klijentom zbog samog pristupa i ugodnijeg okruženja, a to će rezultirati otvorenosti, povjeravanju i iskrenosti klijenta prema konzultantu. Sve više se primjenjuju i drugi oblici neformalnih intervjuja poput video poziva, online sastanaka preko mnogobrojnih dostupnih platformi, telefonski razgovori zbog jednostavnosti, lakše i brže provedbe, manje troškova no jasno je da ništa ne može

zamijeniti razgovor „oči u oči“ iz kojeg je moguće puno više saznati jer konzultant ima svu potrebnu komunikaciju, i verbalnu i neverbalnu.

Značaj i važnost neverbalne komunikacije su neminovni, govor tijela uglavnom „priča“ više od verbalnih znakova. Sugovornik ne mora ništa niti reći, prateći njegove pokrete moguće je iščitati postoji li interes za razgovor, koji je stupanj njegovog zanimanja ili interes uopće ne postoji. Pravila koja će olakšati poticanje interesa za razgovor/intervjuiranje su sljedeća, vrlo lako ih je moguće pratiti:

- Sugovornici bi trebali biti okrenuti jedan prema drugome kako bi lakše pratili međusobne reakcije. Čak nije poželjno sjediti odmah direktno ispred osobe, u ravnini, nego sjesti pod blagim kutom kako bi možda toj osobi bilo ugodnije i opuštenije.
- Kontakt očima! Izbjegavajte buljiti u sugovornika, gledanje kroz prozor, promatranje prostorije ili često gledanje u bilješke. Povremeni kontakt očima znak je da ste fokusirani na ispitanikovu priču i da oni iz vašeg izraza lica vidi da ga razumijete.
- Konzultant treba sjediti uspravno, lagano nagnut prema klijentu.
- Dok klijent priča, kimanje glavom još je jedan od znakova potvrde, primanja informacije i obraćanja pažnje. Riječi poput „razumijem“ ili „shvaćam“ znak su da je poruka primljena. Također, ako kao konzultant tražite dodatno pojašnjenje nakon što je klijent nešto spomenuo, znak je da vas tema zanima i pobuđuje vaš interes.
- Vođenje bilješki znak je da su mišljenja i stavovi sugovornika zaista važni. Natuknice će biti korisne prilikom sastavljanja izvještaja. Bitno je samo ne pretjerati sa zapisivanjem jer to posljedično može intervju pretvoriti u jednosmjernu komunikaciju, a činjenica je da je intervju interaktivan razgovor.

Tablica 5 Prednosti i nedostaci intervjuja kao metode prikupljanja podataka

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Fleksibilnost	Pretpostavke osobe koja intervjuira
Mogu se dobiti dubinski podaci	Odgovori koji se daju su socijalno prihvatljivi
Može se promatrati neverbalna komunikacija	Vremenski zahtjevno/skupo

Izrada autora prema nastavnim materijalima iz kolegija Konzultantstvo za mala i srednja poduzeća (raspoloživo na: [http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2020/04/Razvoj\\_projektnih\\_strategija.pdf](http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2020/04/Razvoj_projektnih_strategija.pdf),

[pristupljeno: 01.08.2023])

Intervju je uvijek bolja opcija od ankete i prikupljanja informacija anketiranjem ispitanika. Ankete su fiksne, pitanja su sastavljena prema obrascu, uglavnom se ne mogu niti mijenjat. Intervjuiranjem je moguće dobiti detaljnije informacije o problemu, uzroku i koristima situacije. Konzultanti imaju bolji i dublji pogled na organizaciju nego da analiziraju rezultate dobivene anketiranjem, bez obzira na otvorena pitanja. Intervjui će rezultirati iskrenijim odgovorima i prikupljanjem osjetljivijih informacija za razliku od anketa koje ne izražavaju empatiju, različne su i formalne.

S druge strane, intervjui su zahtjevni za izvođenje. Vremenski dugo traju, financijski su skuplji od drugih metoda prikupljanja podataka, potrebno je uložiti mnogo truda i napora za cijeli proces (od istraživanja klijenta i poduzeća, sastavljanja pitanja, pripreme pa sve do realizacije intervjua). Nakon završetka intervjua, analizira se njegov sadržaj i nudi se nekoliko mogućnosti za pristranost. Proučavanje, sažimanje i koncipiranje dobivenih rezultata može biti opasno ako je konzultant neiskusn, nepropisno obučn, brzoplet ili nemaran. Još jedan od prisutnih problema je istinitost dobivenih informacija. Konzultant mora vjerovati u riječi koje konzultant izgovara i u njihovu točnost. Vrlo često se događa da konzultant ni nema priliku provjeriti njihovu vjerodostojnost jer takve informacije nisu javno dostupne. Sve što konzultant sazna tijekom intervjua temelji se na subjektivnoj procjeni, vlastitoj percepciji, prethodnom znanju i riječima osobe s kojom razgovara, a ne na objektivnim podacima i informacijama o ponašanju. Budući da je kompletan proces intervjuiranja sporija metoda prikupljanja informacija od svih ostalih, moguće je da će klijent nešto duže čekati na povratnu informaciju. Sve ovisi o vrsti i obliku povratne informacije, vremenskom periodu u kojem će ista biti isporučena, o vremenu potrebnom da se intervju završi i da se sumiraju rezultati te da se sastavi završni izvještaj u kojemu će se istaknuti najbitnije i klijentu dati preporuke za daljnje djelovanje.



## 6. PRAKTIČNI PRIMJER – INTERVJU S VLASNIKOM PODUZEĆA ELDA D.O.O.

Primarna djelatnost poduzeća ELDA d.o.o. je proizvodnja tekućina za e-cigarete, a osim toga proizvode i elektronske cigarete koje na tržište plasiraju pod nazivom *Izy vape*. Uspješno posluju već 40-ak godina no nisu se oduvijek bavili trenutnom djelatnošću. Vlasnik Dario Marenic poduzetničku karijeru započeo je 1981. godine, osnivanjem obrta ELDA elektronika koji je registriran za proizvodnju malih kućanskih uređaja i auto elektronike. 1993. godine istoimeni obrt su preregistrirali u trgovačko društvo ELDA, privremeno obustavljaju proizvodnju u Hrvatskoj i orijentiraju se ka TV prodaji. Ubrzo dogovaraju suradnje s vodećim svjetskim tvrtkama TV prodaje. Njihovu kvalitetu i predanost prepoznaje upravo jedna takva tvrtka, QUANTUM International i izabire ELDA kao svog partnera za hrvatsko tržište.

Ideja o proizvodnji e-cigareta i tekućina za iste, proizašla je iz jednog sasvim slučajnog poznanstva. Budući da je vlasnik posjećivao i prisustvovao svjetskim sajmovima u poznatim gradovima poput Chicaga, Los Angelesa, Tel Aviva, Hong Konga, Monte Carla, Canessa i mnogih drugih, dogodilo se da je na sajmu u Las Vegasu upoznao kineskog inovatora koji je patentirao e-cigaretu i on je u tome vidio jedan dobar izazov za novo poslovanje. Proizvod koji je 2008. godine bio potpuna nepoznanica u svijetu, u vlasniku je pobudio interes i stvorio sliku ogromnog potencijala koji će u narednim godinama poslovanja rezultirati uspjehom. U vlasniku je prepoznat kreativni potencijal te stabilan i razvijen poduzetnički mindset koji ga ne može zaustaviti ni u ijednoj njegovoj zamisli i viziji. Još od studentskih dana imao je širok spektar interesa, ali je u svakoj fazi života bio poduzetnik iz prilike, a to potvrđuju godine njegova bogatog iskustva i poslovanja.

„Elda je prva registrirana kompanija u Europi koja je započela proizvodnju e-tekućina za punjenje elektronskih cigareta 2008. godine. Tvrtka se ubrzano razvija sukladno cijeloj brzorastućoj industriji elektronskih cigareta te je u kratkom vremenskom razdoblju od male obiteljske tvrtke prerasla u jednu od vodećih svjetskih gazela!“ (<https://www.elda.hr/>)

Poduzeće ELDA d.o.o. osnovali su Dario Marenic i njegova supruga Davorica Marenic koja je i član uprave, u privatnom je vlasništvu i temeljni kapital financiran je 100% domaćim kapitalom. Sveukupno broji 70-ak djelatnika, a 2022. godine poslovni subjekt ostvario je ukupni godišnji prihod u iznosu od 10.382.276,59 € što ga svrstava u skupinu srednje velikih poduzeća. Prethodne godine društvo je ostvarilo ukupni godišnji prihod u iznosu od

3.619.443,49 € što predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od 6.762.833,10 € u odnosu na 2022. godinu. Poslovni subjekt je tijekom posljednje dvije godine poslovao s dobiti. ELDA d.o.o. Nova Gradiška je u 2022. ostvarila neto rezultat poslovanja u iznosu od 545.563,21 € dok je ostvarena neto marža iznosila 5,25%. (izvor: javno dostupne informacije na Poslovna Hrvatska, <https://www.poslovna.hr/lite/elda/68932/subjekti.aspx?lang=en>) ELDA d.o.o. značajno je proširila svoje poslovanje i postigla izvanredan rast prihoda u 2022. godini. Također, činjenica da su ostvarili dobit tijekom posljednjih dvije godine ukazuje na stabilnost i profitabilnost poslovanja, bez obzira na krizu i posljedice uzrokovane pandemijom Koronavirusa. Održavanje trenda rasta i profitabilnosti ključno je za dugoročni uspjeh. Poduzeće bi trebalo pažljivo upravljati svojim resursima, pratiti tržišne promjene te nastaviti razvijati i primjenjivati strategije koje su ih dovele do ovog uspjeha. Posjeduju sve predispozicije za daljnji rast i razvoj, a stručno planiranje i upravljanje ključni su za održavanje ovog pozitivnog trenda.

Priprema knjigovodstvenih računa i podataka je unutar poduzeća, dvije osobe koje rade u računovodstvu i knjigovodstveni servis s kojim već dugi niz godina surađuju. Poduzetnik redovno prati financije svog poduzeća.

Nalazi se u Novoj Gradiški na nekoliko lokacija, od kojih je najvažnije mjesto proizvodnje i laboratorij na Industrijskoj zoni Nova Gradiška, dio proizvodnje i prodaja odvija se na adresi Prvča 133, Nova Gradiška. Postoji još i treća lokacija na kojoj je smještena uprava, Zrinskih 62, Nova Gradiška. Ujedno i adresa na kojoj se odvijao intervju s vlasnikom Darijem Marenićem. Marketing je izdvojen, na adresi Nazorova 43/ u Zagrebu.

Sva oprema koju posjeduju, laboratorij, instrumenti za analizu te poslovni prostori koji se nalaze na čak četiri različite lokacije, u njihovom su vlasništvu. Od prve godine poduzetničkog poslovanja pa sve do danas, 40 godina kasnije. Posebno su ponosni na analitički laboratorij koji je otvoren 2016. godine. Prvi takav laboratorij po ISO standardu 17025 u Europi za kontrolu kvalitete tekućina za e-cigarete i proizvodnju e-cigareta. razvijen prema svim ISO standardima (9001, 14001, 45001, 50001 i 22301), HACCP, s najmodernijom opremom i instrumentima koji olakšavaju analizu e-cigareta i e-tekućina.

Gospodin Marenić ističe kvalitetu kao najbitniju kariku za uspjeh u svijetu poduzetništva. Kvalitetan proizvod ili usluga idealna je prilika za izdvajanje iz mase i stvaranje konkurentske prednosti. Konstantni razvoj i inovacije rezultirale su, između ostalog, da ELDA d.o.o. bude proglašena najboljim poduzećem za proizvodnju tekućina za e-cigarete i to na svjetskoj razini.

Cilj im je kvalitetu proizvoda podići na razinu iznad zahtjeva Europske unije. To bi značilo da su korak ispred svojih konkurenata, kao i u većini dosadašnjih situacija. Trenutno „u ladici“ čuvaju ideje i imaju razvijene koncepte za proizvode koji su već sada spremni za novu razinu i direktive koje će stupiti na snagu u narednom periodu, prema njihovom mišljenju između četiri do pet godina. Njihova prednost leži u tome što osjete tržište, kako diše. Naglasak je na inovacijama koje su ključ razvoja i uvjet opstanka. Neprekidno rade na stvaranju novih proizvoda, paralelno se odvija puno toga, prate trendove u industriji, educiraju se, često razmjenjuju ideje i prijedloge kako bi bili bolji, drugačiji i napredniji. Ideje se ne rađaju iz nužnosti, uglavnom dolaze spontano, možda nije pravo vrijeme za njihovu realizaciju, ali kroz neko neizvjesno vrijeme doći će red i na njih. Kombinacija kreativnosti, predanog rada, znanja, upornosti, jasne vizije, hrabrosti, odvažnosti, spremnosti na rizik, podrške najbližih i malo sreće važna je za uspješno poslovanje.

Misija poduzeća je stvoriti visoko kvalitetne, certificirane e-tekućine za punjenje e-cigareta prema željama kupaca. Istraživanjem unaprijediti ukupnu industriju e-cigareta te pridonijeti napretku i uspjehu.

Vizija na kojoj leži strategija njihovog poslovanja jest: praćenjem naprednih tehnologija, stalnim uvođenjem noviteta te stvaranjem visoke dodane vrijednosti služiti međunarodnim klijentima najbolje što mogu.

Glavni cilj, osnovni pokretač njihove priče i nit vodilja je razvojem novih proizvoda te primjenom novih tehnologija steći što veći broj zadovoljnih kupaca koji će prepoznati ELDU kao najpouzdanijeg proizvođača e-tekućina. (<https://www.elda.hr/>)

U nastavku slijedi konzultantski izvještaj u kojemu su sumirani najvažniji odgovori vlasnika poduzeća ELDA d.o.o. i informacije koje će čitatelja detaljno upoznati s poviješću poslovanja, čime se uopće bave i u kojoj industriji se nalaze, tržišta na koja plasiraju svoje proizvode, tko su im kupci, kako se nose s konkurencijom, glavni problemi i izazovi poslovanja, budući planovi i gdje se vide za pet godina, imaju li već razvijenu strategiju za budućnost i planiraju li implementirati novu i moderniju tehnologiju koja bi im možda olakšala, a možda i otežala proizvodnju budući da trenutno u poduzeću nema osobe koja je na toj razini znanja i stručnosti.

## 6.1. Konzultantski izvještaj nakon provedenog intervjua s vlasnikom poduzeća ELDA d.o.o., Dariom Marenić

<b>Naziv poduzeća:</b>	ELDA d.o.o.
<b>Konzultanti:</b>	Klara Zečić (Horvatović)
<b>Datum razgovora:</b>	14.04.2023. godine
<b>Mjesto razgovora:</b>	Nova Gradiška
<b>Vlasnik poduzeća:</b>	Dario Marenić
Ukratko o poduzeću - kratka povijest, vizija i misija poduzeća	<p>Poduzeće ELDA d.o.o. posluje već više od 40 godina. Vlasnik i suosnivač, Dario Marenić, svoju poduzetničku karijeru započeo je još kao student. Na četvrtoj godini studija osnovao je obrt pod nazivom ELDA elektronika koji se bavio proizvodnjom malih kućanskih uređaja i auto elektronike, ujedno i prvi takav obrt na prostorima tadašnje Jugoslavije. Imao je 18 zaposlenih u proizvodnji, izvozili su svoje proizvode prema Grčkoj i Dalekom istoku te osniva mješovito društvo s partnerom iz Hong Konga. Dobro su poslovali sve do početka Domovinskog rata 1991. godine. Svjestan ograničenosti manufakturne proizvodnje započinje s TV prodajom i povezuju se s vodećim svjetskim tvrtkama TV prodaje. Bilo je to zanimljivo i interesantno vlasniku, ali budući da je on kreativac i u takvoj industriji vrhunac kreativnost je snimanje TV spota u vlastitoj produkciji, postaje mu dosadno. Društvo su koje se brzo prilagođava novim situacijama i rado pronalaze inovativnije načine poslovanja. Prije 15 godina, na sajmu elektronike u Las Vegasu, upoznao je čovjeka koji je patentirao e-cigaretu i shvaća da bi to mogao biti dobar izazov. Svjestan činjenice da postoji ogroman potencijal za e-cigaretu, svoje poslovanje orijentira u tom smjeru. ELDA d.o.o. prvo je poduzeće u Europi koje je registriralo djelatnost proizvodnje tekućina za e-cigarete. Kompletan proces proizvodnje započeo je u njihovoj kuhinji i dnevnom boravku, budući da takva tehnologija još nije niti postojala. U početku je sve sam razvijao, nije imao od koga prepisati jer je riječ bila o potpuno</p>

	<p>novoj gospodarskoj djelatnosti u svijetu. Uloženo je tu jako puno truda i vremena, razmišljanja kako unaprijediti tehnološke i proizvodne procese, kako modernizirati...</p>
<p>Osnovna djelatnost poduzeća, kakvi su trendovi u ovoj djelatnosti</p>	<p>ELDA d.o.o. proizvodnja tekućina za elektronske cigarete (softver nužan za sve proizvode).</p> <p>Izy vape – njihov brend, proizvodnja elektronskih cigareta.</p>
<p>Lokacija - u najmu ili vlastiti, odgovarajući?</p> <p>Oprema (kupljena, najam; stara ili nova, koliko se ulaže u opremu, kakvu opremu ima konkurencija)?</p>	<p>Poduzeće se nalazi na nekoliko lokacija, koje su u njihovom vlasništvu. Uprava na adresi Zrinskih 62, Nova Gradiška. Proizvodnja i prodaja u Prvči 133. Proizvodnja i laboratorij u industrijskoj zoni, 1. Industrijski odvojak 6 te marketing u Nazorovoj 43/1, 10000 Zagreb.</p> <p>Opremu su sami kupili, njihovo je vlasništvo, potpuno nova. Sve što zarade ulažu u poboljšanje procesa proizvodnje, kvalitetu, novu opremu i vlasnik ističe kako sve to + edukacije su jedina formula koja MOŽDA može dovesti do uspjeha.</p> <p>Njihov laboratorij razvijen je po svim ISO standardima (9001, 14001, 45001, 50001 i 22301), HACCP, prvi laboratorij po ISO standardu 17025 u Europi za kontrolu kvalitete tekućina za e-cigarete i proizvodnju e-cigareta.</p>
<p><b>UPRAVLJANJE I VOĐENJE, INTERNI PROCESI</b></p>	
<p>Broj i struktura zaposlenih u poduzeću, organizacija poslova u poduzeću, kako se prati i nagrađuje rad djelatnika u poduzeću, koliko</p>	<p>70 ljudi unutar svog poduzeća; za vrijeme pandemije koronavirusa dodatno zaposleno 25 ljudi. Djelatnike smatra bliskima sebi, poput obitelji, svi su ravnopravni i vlasnik je u počecima poslovanja sam ručno lijepio naljepnice na bočice dok nisu imali strojeve za takvu vrstu posla te zbog toga i razumije svoje zaposlenike. Tim sastavljen od vrhunskih stručnjaka u laboratoriju, mladih i ozbiljnih ljudi u segmentima prodaje, izvrsnih djelatnika koji nastupaju na sajmovima diljem svijeta, razgovaraju sa starim kupcima i privlače</p>

<p>su predani poslu i možete li se osloniti na njih?</p> <p>Koje su kompetencije ključne za obavljanje vaše djelatnosti? Kakve su vaše kompetencije u odnosu na konkurenciju?</p>	<p>nove/potencijalne kupce. Sinergija svakog odjela u poduzeću, neformalna organizacijska struktura.</p> <p>Ističe značaj timskog rada, izuzetno je ponosan na svoje ljude – kvalitetni djelatnici, volja za novim spoznajama, što se događa u svijetu, kakvi su marketinški i prodajni trendovi, širina u razmišljanju. Ulaganje u znanje i edukaciju zaposlenika donosi posebnu korist, neposrednu ili izravnu.</p> <p>Ulaganje svih napora u marketing jer je on ključan, marketinški aspekt mora biti snažno zastupljen kako bi uspjeli nešto napraviti. Ono što ih također izdvaja od konkurencije je istup u razmišljanju. Kombinacija ekonomskog, inženjerskog i marketinškog dovodi do cijele priče koja ide u pozitivnom smjeru – razvoj novih proizvoda.</p> <p>Naglašava fleksibilnost manjih poduzeća i prilagodljivost novim situacijama ili trendovima, što rezultira boljom tržišnom pozicijom.</p>
<p><b>KUPCI I STAKEHOLDERI</b></p>	
<p><b>Proizvodi/usluge</b> (je li proizvod/usluga drugačiji u odnosu na konkurenciju i po čemu, što su supstituti – izravni i neizravni, inoviraju li se</p>	<p>Na pitanje o konkurenciji, vlasnik jasno odgovara da je KVALITETA, KVALITETA i samo KVALITETA ono što ih izdvaja iz mase i čini konkurentnijima u odnosu na druge. Konstantno se trude razvijati i inovirati, a to rezultira činjenicom da su već dvije godine za redom proglašeni najboljim poduzećem za proizvodnju tekućina za e-cigarete u svijetu. U počecima posebice, provodili su marketinške aktivnosti za koje konkurencija nije znala, nije se usudila ili nisu predvidjeli da ih treba raditi. Jedna od tih je investicija u laboratorij za kontrolu kvalitete, educiranje zaposlenika – ulaganje u ljudske resurse i znanje,</p>

<p>proizvodi/usluge, tko bi mogli biti kupci inoviranih proizvoda/usluga jesu li oni novi kupci ili su već kupci konkurencije)</p>	<p>praćenje marketinških trendova i sl. Nije bilo lako razviti metode koje su prihvatljive kompletnoj Europskoj uniji, bez obzira na jednog od najvećih partnera s kojim surađuju - SHIMADZU, najjača tvrtka za analitiku. Njihov cilj je kvalitetu svojih proizvoda podići na razinu iznad zahtjeva Europske unije.</p> <p>Već danas imaju proizvode koji su spremni za novu razinu, nove direktive koja bi trebala stupiti na snagu idućih četiri do pet godina. Gotovo uvijek su korak ispred konkurencije.</p> <p>Npr. kada tržište e-cigareta zauzme više od 10% Tobacco tržišta, države će zbog fiskalne politike biti primorane uvesti porezne markice (vlasnik je pisao o tome prije 8 godina u SWOT analizi kad je pisao prvi projekt). To se i ostvarilo, oni su bili spremni, prilagodili su se, nisu imali stroj, ali ne bi im puno ni pomogao jer su se markice razlikovale od države do države. Nakon niza godina i taj segment se uredio.</p> <p>Njihova prednost leži u tome što osjete tržište, kako diše. Naglasak stavlja na inovacije koje su ključ razvoja, uvjet opstanka.</p> <p>U travnju ove godine, na sajmu u Lionu, po prvi put prezentirana je jednokratna e-cigareta, a prošle godine dobila je nagradu za najbolji podsustav na svijetu. Glavni nedostatak bio je nepostojanje dječje zaštite. Taj problem riješili su na način da korisnik mora pet puta u pravilnom vremenskom periodu povući e-cigaretu kako bi ju aktivirao. Bila je to nužna inovacija, odmak od svih onih koji ih kopiraju, korak ispred konkurencije.</p> <p>Kontinuirano rade na novim proizvodima, mnogo toga se paralelno radi. Često s nekoliko bliskih djelatnika razmišlja o novim stvarima – brainstorming, razmjenjuju ideje na sastanku („sastanak bez dnevnog reda“). Oni se također trude i zalažu za poboljšanje proizvodnje, kako nešto unaprijediti, što promijeniti, u kojem smjeru se razvijati, prate trendove u industriji i svijetu, što učiniti da budu bolji i drukčiji. Ideje se ne rađaju iz nužnosti, pojedine ideje dolaze spontano, možda nije</p>
--	--

	<p>pravo vrijeme za njihovu realizaciju, ali kroz neko neizvjesno vrijeme doći će red i na njih.</p> <p>Kombinacija kreativnosti, predanog rada, znanja, upornosti, jasne vizije, hrabrosti, odvažnosti, spremnosti na rizik, podrške najbližih i malo sreće važna je za uspješno poslovanje.</p>
<p><b>Tržište</b></p> <p>- tko su <b>kupci</b>, kriteriji kupovine (zašto kupuju), promotivne aktivnosti</p>	<p>Njihovi najveći kupci su veleprodajni i najviše surađuju s njima no svaki kupac za njih je bitan budući da je riječ o relativno mladoj industriji. Kupac je kupac.</p> <p>Prvi kupac bio je iz Nizozemske, prije 15 godina. On je bio na početku baš poput ELDE, naručio je 500 bočica tekućine za e-cigarete. Da su imali stav „Ne zanima nas kupac koji neće naručiti minimalno 5000 komada nečega“, ELDA nikada ne bi bila ono što je danas i nikada ne bi postigla niti ostvarila ovakav poslovni uspjeh.</p> <p>Ne zanemaruju niti značaj <b>mystery shoppinga</b>. Pojedini kupci iz veleprodaje naruče samo jedan komad nekog njihovog proizvoda s web shopa i netko drugi bi možda pomislio da taj kupac nije ozbiljan, ali se dogodi upravo suprotno i neočekivano. Npr. kupac iz Pariza je to i učinio, naručio je jednu bočicu njihove tekućine i nakon 15 do 20 dana povratno im se javlja da bi došao u Zagreb na poslovne pregovore, znak raspoznavanja na aerodromu bit će Eldina bočica. Vlasnik je bio ugodno iznenađen i oduševljen njegovim potezom. Situacija je to koja se dogodila prije 10ak godina, dogovorena je poslovna suradnja i danas je još uvijek njihov veliki kupac.</p> <p>Veliki kupac može biti izvor velikih problema. Imali su brojne upite u smislu da jedan veliki kupac želi zauzeti pojedine regije s kojima ELDA već posluje i to u vidu „posrednika” no kad se sagledaju poslovni planovi, obveze jedne i druge strane, ciljevi, ideje i sl., jasno je da dolazi do razilaženja u razmišljanju i da je to isprazna priča. Zaključak je da je bolje imati tri manja kupca u Njemačkoj, dva kupca u Francuskoj, četiri u Italiji i nikako ne prepustiti sve jednom velikom kupcu jer onda on dolazi u poziciju bolju nego vi i tada morate raditi</p>



<p>- <b>konkurencija</b> (tko su, u čemu su bolji, u čemu lošiji, kakav je odnos na tržištu)</p>	<p>onako kako on zahtjeva jer shvaćate da niste posložili vlastiti sustav koji može bez tog velikog kupca funkcionirati i to vas dovodi do velikih problema. Stvara se „monopol“ koji nije dobar niti poželjan ako ste malo ili srednje veliko poduzeće.</p> <p>Redovno posjećuju sajmove u Londonu, Birminghamu, Dubaiju i Italiji. Za njihovu djelatnost to su najznačajniji sajmovi i najbolji način da prezentiraju svoje poduzeće privuku nove zainteresirane kupce.</p> <p>Konkurencija je uvijek dobro došla i zdrava je, tjera vas na razmišljanje i promišljanje. Što jača konkurencija, oni su kreativniji i inovativniji. ELDA d.o.o. posebna je po tome što ne želi raditi onako kako svi drugi rade, želi se izdvojiti iz sive mase, biti drugačija, inovativnija, posebnija i čvrsto stajati iza svojih proizvoda koje krasi kvaliteta, s ciljem da se kupci uvijek radije odluče za njih nego za konkurenciju.</p> <p>Konkurencija u ovoj industriji je izrazito velika - IQOS je svakako među najvećim konkurentima.</p>
<p>- <b>dobavljači</b></p>	<p>Uglavnom surađuju s europskim dobavljačima; repromaterijal nabavljaju na europskom tržištu (prirodne arome, nikotin, biljni glicerol). Npr., za vrijeme trajanja pandemije koronavirusa, etanol su nabavili od partnera iz Nizozemske, Njemačke, Albanije koji su zauzvrat tražili gotove proizvode.</p>
<p>- <b>stakeholderi poduzeća</b> (lokalna vlast, profesionalna i strukovna udruženja)</p>	<p>Nemaju potporu lokalne vlasti, s gradskom upravom ne surađuju. Hrvati najviše zamjeraju kad si uspješan. Napravio si nešto pozitivno i dobro, ostvario brojne svjetske nagrade i priznanja no „ne vole“ te, ne cijene to što imaju u svom gradu i što kao svjetski poduzetnik doprinosiš gradskom proračunu i gospodarskom napretku, očito postoji doza ljubomore i zavisti.</p>

	<p>Vlasnik smatra da odnos lokalnog „šerifa“ i poduzetnika ne bi trebao biti na način tko će kome platiti ručak, niti je on kao poduzetnik željan da ga se časti no glavna funkcija bi trebala biti dobrobit građana, u kojem smjeru se može napredovati, kako pridonijeti gospodarskom rastu, kako otvoriti nova radna mjesta, pokrenuti nove investicije. Sve aktivnosti trebale bi biti fokusirane isključivo na razvoj grada.</p> <p>Gospodin Marenčić član je Hrvatske gospodarske komore, Hrvatske udruge poslodavaca, Hrvatske mreže poslovnih anđela i investitora – CRANE.</p>
<b>FINANCIJSKO UPRAVLJANJE</b>	
<p><b>Financije</b> - tko vodi računovodstvo, kako pratite financije svog poduzeća - radite li sami neka izvješća, imate li problema sa naplatom potraživanja, koje podatke tražite od svog računovođe i za što vam koriste?</p>	<p>Priprema knjigovodstvenih računa i podatak je unutar poduzeća, dvije osobe koje rade u računovodstvu + knjigovodstveni servis s kojim već dugi niz godina surađuju. Poduzetnik redovno prati financije svog poduzeća.</p> <p>Na dnevnoj bazi, od svog računovođe, traži izvješća o prodaji, na mjesečnoj prihodi/rashodi, mala bilanca kako bi znali određena kretanja. Prihodi su ono što zanima državu, svi pokazatelji. Troškovna strana je ključ, troškovi energije se moraju staviti pod kontrolu, obnovljivi izvori energije su izuzetno značajni za stvaranje bolje startne pozicije u svim proizvodnim djelatnostima. Posebice ističe važnost investiranja u obnovljive izvore energije jer smo u neizvjesnom vremenu, cilj je biti potpuno energetske neovisan jer vas to izdvaja iz mase i čini vašu konkurentsku prednost. Ako želite biti konkurentniji potrebno je balansirati sa određenim cijenama, želite zauzeti veći dio tržišta, na sirovine npr. ne možete utjecati, ali zato treba učiniti ono što je u vašoj moći i utjecati na energente, u smislu vlastite proizvodnje. Poduzetnik koji ne razmišlja na taj način, neozbiljan je.</p>
<p>Osnovni problem poduzeća - da li ga je vlasnik svjestan?</p>	<p>Naravno da ima. Da nema problema, ne bi bilo ni razvoja. Npr. trenutno posjeduju ERP softver u poduzeću i vlasnik je svjestan da je takav softver u ovom trenutku, u ovoj fazi razvoja, ograničavajući faktor.</p>

	<p><b><u>TEMELJNI PROBLEM:</u></b> Tko će ugraditi novi ERP? Kako implementirati umjetnu inteligenciju, nove sustave planiranja?</p> <p>Njegova ideja je da po noći, kad nitko od zaposlenika ne radi u proizvodnji, robot odrađuje ponavljajući (rutinski) dio posla. Na taj način bi se eliminirali prazni hodovi u poduzeću.</p> <p>Npr. robot bi se preko dana punio strujom iz obnovljivih izvora energije, iz skladišta bi svakom razvezio ono što mu je potrebno, po noći pokupi repromaterijal iz skladišta i do jutra ga razvezi do radnih jedinica kako bi sve bilo spremno za novi radni dan i kako te najjednostavnije i “najdosadnije” poslove ne bi morali odrađivati zaposlenici.</p> <p>Super ideja, vizija razvoja, nikako nije problem, ali dovodi do problema. Tko će to odraditi? Koja tvrtka želi preuzeti odgovornost da realizira tu ideju i osposobi robote za rad? Hoće li funkcionirati to što je zamišljeno? Da nema grešaka, eventualnih sudaranja robota, smetnji, zastoja i sl. ****IZAZOV, A UJEDNO I PROBLEM jer ne postoji case study na tu temu i opet nemaju od koga „prepisati“.</p> <p>Nešto slično vidio je u tvornici papira u Portugalu, ugradili su baš takvo skladišno poslovanje, apsolutno robotizirano. 40ak robota, svaki od njih obavlja svoj posao, nema sudaranja. Nije problem „prepisati“ od njih, ako ste u toj industriji, ali oni su potpuno različita djelatnost od duhanske industrije.</p> <p>Ističe da je uvijek važno učiti od boljih.</p>
<p><b>RAST I UČENJE</b></p>	
<p><b>Vizija - gdje se vidite za 5 godina</b></p> <p><b>U kojem smjeru bi ste vi željeli da se vaše poduzeće razvija?</b></p>	<p>Glavni ciljevi u budućnosti su izgradnja novog proizvodnog pogona te završetak i otvorenje Muzeja duhanskih proizvoda/kulture pušenja. Iako je gospodin Marenić u mirovini, ne želi stati sa osobnim razvojem kao ni razvojem i napretkom vlastitog poduzeća. Projekt za novi pogon je već osmišljen, radi se na završnim pripremama i uskoro bi trebao započeti proces njegove izgradnje. Nova tvornica za proizvodnju e-</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- koliko prate trendove u djelatnosti i kako (kojim metodama)</li> <li>- tko su potencijalni kupci, dobavljači, konkurenti</li> <li>- kako vide sebe, a kako svoje poduzeće za 5 godina</li> </ul>	<p>cigarete, potpuno novi dizajn, fokus na osmišljavanje novih proizvoda koji su paralelno odgovor na trendove u djelatnosti.</p> <p>Drugi, također velik i zahtjevan projekt, na kojemu se radi već nekoliko godina je muzej. Sve je započelo s pretpostavkom da će marketing duhanskih proizvoda biti ograničen, čak i zabranjen. Čak se ove godine pojavila informacija kako će e-cigarete biti zabranjene u cijeloj EU. Njihov je zadatak bio pronaći način kako i dalje ostati vidljiv na tržištu, usprkos ograničenjima koja im se postavljaju.</p> <p>Ideju su crpili još iz prošlosti, u početnim godinama poslovanja kada su vam gotovo svi resursi ograničeni i jedino što vam preostaje je raditi u skladu sa svojim mogućnostima. ELDA d.o.o. dogovara suradnju s tri lokalna slikara, započinju s izdavanjem kalendara, nastaju prelijepa likovna djela na temu e-cigarete i šalju se svim kupcima u veleprodaji od Londona do Japana, a oni su bili oduševljeni. Projekt koji je rezultirao pobuđivanjem pažnje kod kupaca ili slučajnih prolaznika – „eye catching“. Jer, tko može zabraniti umjetnost?</p> <p>Iz te ideje nastaje zamisao o Muzeju duhanskih proizvoda/kulture pušenja koji će se sastojati od tri zbirke, od kojih će svaka pričati svoju priču i zaokružiti će jednu smislenu cjelinu u kojoj je prikazan povijesni presjek kulture pušenja.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zbirka: zbirka starih slika na temu cigareta, lula (16.st., Inke), zbirke upaljača, street art, pop art, najveća zbirka e-cigareta na svijetu (preko 2000 različitih relevantnih modela), prve 4 e-cigarete od ukupno 20 e-cigareta (prva serija), izložena i najveća konkurencija izy vape-u, povijest ELDE (prva bočica tekućine koja je proizvedena pa sve do sada), fotografije povijesnih ličnosti Churchill, Fidel Castro, zbirke glumaca, artefakti iz filmova</li> <li>2. Zbirka: reljefi u bronci, brončane skulpture na temu povijest pušenja u čijoj izradi je sudjelovalo 15 akademski obrazovanih umjetnika</li> </ol>
---	--

3. Zbirka: slike na temu „Nemojte pušiti“ (poruka vlasnika gospodina Marenića posjetiteljima muzeja)

Poslovni partneri iz Malezije (Kuala Lumpur), Italije i Nizozemska upoznati su s idejom muzeja i pokazuju snažan interes da se slični muzeju oforme i u njihovim zemljama u obliku franšize (Rim, Amsterdam, Rotterdam). Potez koji bi doveo do internacionalizacije muzeja.

Muzej je neka druga priča, umjetnost te čini potpuno slobodnim napraviti što god poželiš, u današnje vrijeme predstavlja odmak od tehnike, tehnologije, intrigantno je i drugačije od svih načina poslovanja koje poznajemo. Biti drugačiji i zanimljiviji trenutnim/potencijalnim kupcima u odnosu na konkurente, dublje se povezati s njima. Zasigurno već sad ima zainteresiranih posjetitelja. Povezanost industrije i kulture je nužna, širina pogleda na svijet proizlazi iz slobode.

Još jedan od ciljeva budućnosti je robotizacija. (Već objašnjeno u prethodnom poglavlju.) Budući da bi zaposlenici i dalje radili samo prvu i drugu smjenu, noću bi se aktivirali roboti i odrađivali bi rutinske zadatke. Nema otpuštanja zaposlenika, svi još uvijek rade, radi se više, nema praznih hodova u poduzeću. Sve navedeno rezultira isključivo povećanjem proizvodnje. Vlasnik je svjestan da je ljudski resurs jako bitan, ako ne i najvažniji za opstanak nekog poduzeća. Kada sva tehnika i tehnologija zakaže u određenom trenutku, čovjek/ljudi su tu. Npr. robot/stroj se pokvari, zakažu dobavni kanali ili nije moguće nabaviti rezervne dijelove relativno brzo, situacije su to koje podsjećaju koliko je čovjek/ljudski rad važan i neophodan. To ne treba nikako zanemariti. Svaki njihov zaposlenik spreman je uskočiti i ponekad odraditi i neki dio posla koji nije u opisu njegovog radnog mjesta.

Do sada nikada nisu zakazali sa ispostavom svojih proizvoda, žele da i dalje sve funkcionira na taj način. Kupac je za njih jako bitan i ne žele

	<p>ga iznevjeriti, kupac ne mora i ne smije znati za njihove eventualne „probleme“, isporuka ne smije kasniti jer se strogo drže ugovorenih termina.</p> <p>Stagnacija na jednom mjestu je nazadovanje.</p>
<p><b>Glavni izazovi u postizanju ciljeva, eventualni problemi u njihovoj realizaciji</b></p>	<p>Osim izazova uvođenja robotizacije u proizvodni proces, postoji trenutno još jedan izazov. Što učiniti i kako unaprijediti poslovanje, podići ga do razine da konkuriraju Kini koja je i dalje ispred njih budući da e-cigareta potječe iz Kine?</p> <p>Tehnologija kojom raspolažu i konstantnim inovacijama, naporom svih djelatnika, s jasnom vizijom gdje žele biti, razvojem novih strojeva, tehnologije i opreme, poslodavci u Republici Hrvatskoj si i dalje ne mogu priuštiti na jednoj liniji 50 zaposlenih, kao što ih ima Kinez. Ideja je uz robotizaciju, reducirati broj zaposlenih na manje od 10 ljudi. Iz toga proizlazi tehnički zahtjev za razvoj strojeva, također izazov za koji trenutno nemaju rješenje.</p> <p>Problem je i zastarijevanje opreme. Kroz sedam godina, sve uloženo bi se trebalo vratiti kako bi dobili novac potreban za novu tehnologiju. Problem, ujedno i izazov, koji vodi ka napretku. Zatvoreni krug koji vas uporno tjera da stalno investirate, reinvestirate i ulažete nove marketinške napore.</p>

\*Izvor: Obrazac Konzultantski izvještaj (seminar Centra za poduzetništvo Osijek, Rast i razvoj Vašeg poduzeća – [www.razvoj.biz](http://www.razvoj.biz)), prilagođen za potrebe kolegija Konzultantstvo za mala i srednja poduzeća

## 6.2. Zaključak nakon provedenog intervjua

Dana 14. travnja 2023. godine intervjuiran je gospodin Dario Marenić, vlasnik poduzeća ELDA d.o.o. sa sjedištem u Novoj Gradiški. Neformalan i opušten razgovor. Intervju je bio opsežan i sadržajan, trajao je gotovo tri sata, vlasnik je bio raspoložen odgovarati, imao je dovoljno vremena ispričati sve što želi, kao što je moguće iščitati iz konzultantskog izvještaja. Čovjek koji je mnogo toga učinio u svom radnom stažu, za sebe i svoju obitelj, svoje zaposlenike, svoje poduzeće. I dalje je pun ideja, inovativan, konstantno planira i osmišljava nove projekte, željan razvijati se na osobnoj i profesionalnoj razini. „Stagnacija na jednom mjestu je nazadovanje“, izjava vlasnika koja potpuno opisuje njegovo djelovanje i razmišljanje.

Ostavlja dojam uspješnog poduzetnika, osobine koje ga karakteriziraju potvrđuju tu činjenicu. Bez obzira što je umirovljen, sudjeluje u poslovanju i donosi važne odluke. Jasno zna što želi, u kojem smjeru će ići, koji su ciljevi za budućnost, ima viziju koja je pokretač cijele priče o ELDI. Njegovi planovi i želje su oduvijek bili veliki, „sanjao je velike snove“ (kako sam navodi), a to je također jedna od glavnih odlika uspješnih poduzetnika. Svjestan je svojih vrijednosti, unutarnje motivacije i razloga zašto je i dalje aktivan u svijetu biznisa. Za njega nema praznog hoda i gubitka vremena, svaki dan je maksimalno iskorišten, manje nego dok je bio mlađi, ali dovoljno da se i dalje osjeća korisnim, zadovoljnim i ispunjenim. Puno čita, istražuje, educira se, uči od drugih, uči na vlastitim greškama, iz raznih poslovnih suradnji, od partnera. Važno je istaknuti i njegove izvrsne komunikacijske vještine koje su neophodne u poslovnom okruženju, posebno iz razloga što posjećuju brojne svjetske sajmove i često sudjeluju u intervjuima, emisijama, na konferencijama i sastancima. Godine iskustva i rada su ga naučile da stoji iza svojih stavova i intuicije, da kada je potrebno kaže „ne“, zna što želi ostvariti, a na što ne želi gubiti svoje vrijeme, odnosno što nije predmet njegovih interesa.

ELDA d.o.o., svjetski poznato poduzeće, 99% svojih proizvoda izvozi u više od 80 zemalja. Za uspjeh i dugi niz godina poslovanja važni su upornost, kreativnost, potruditi se biti besprijekoran u svim fazama proizvodnje, spremnost na prihvaćanje novih izazova, poznavanje prodajnih vještina, graditi dobre odnose s kupcima i partnerima i poseban naglasak na kvaliteti proizvoda. Nagrade koje su osvojili potvrda su dobrog i predanog rada. Tako su pored 160 zemalja iz cijelog svijeta, koje su se predstavljale na sajmu Vapor Fair u Frankfurtu, dobili nagradu za najbolji proizvod i najbolje poduzeće u vape industriji. Ogroman uspjeh postignut je i na najvećem sajmu takve vrste, održanom u Kini pod nazivom VapeChinaExpo, koji privlači iznimno veliki broj vape kupaca. 2014. i 2015. godine Phare Digest, američki magazin, uvrstio

je Eldu među proizvođače e-tekućina sa zlatnim standardima. CROMA je 2015. godine Daria Marenića proglasila najboljim voditeljem projekata u Hrvatskoj. Certifikati potvrđuju kvalitetu poslovnih procesa i samih proizvoda, među brojnima nalazi se i AAA certifikat bonitetne izvrsnosti.

Može se zaključiti kako je ELDA d.o.o. zaista na zavidnoj razini i mnoga poduzeća, kako iz Nove Gradiške tako i iz čitave Hrvatske, mogu se ugledati na njih i težiti ka višem cilju. Treba prepoznati dobru priliku jer će ona prije biti garancija uspjeha nego ako se ideje razvijaju isključivo iz nužnosti. Prepreke i izazovi su sastavni poslovnog svijeta, uvijek će ih biti, samo je bitno pronaći rješenje kako bi se poslovanje moglo neometano razvijati. Problemi su tu da se iz njih izvuče dobro iskustvo i lekcija koja će osnažiti poduzeće za eventualne identične situacije. Čak i ako poduzetnik nema potrebna znanja, odgovarajuće ljude oko sebe, upravu ili menadžment s kojim bi mogao savladati određeni izazov, uvijek postoji mogućnost angažiranja konzultanta koji je stručan za područje ili odjel u kojemu se problem pojavio. Vlasnik, Dario Marenić, je izazove u poslovanju rješavao uglavnom sam ili s nekolicinom pouzdanih ljudi oko sebe s kojima je bez straha mogao podijeliti svoje ideje, zamisli i brige. Konstantno je kroz intervju naglašavao podršku svoje obitelji, ostavio je utisak da ga je u najtežim situacijama najviše razumjela njegova obitelj. Supruga, Davorika Marenić i on su zajedničkim trudom i predanošću, željom za ostvarivanjem uspjeha i izgradnjom kvalitetnog života svojoj obitelji, stvorili Eldu i postavili ju na razinu na kojoj je danas. Žive ono što rade, sva njihova odricanja i žrtvovanja tijekom života su konačno dobila smisao. Iako i dalje postoje nepredvidive situacije, problemi, krize poput pandemije koronavirusa, negativnih utjecaja izvana, brzine tržišnih promjena, uglavnom ih uspješno rješavaju i svoj fokus usmjeravaju na pozitivne strane vlastitog poduzetništva. Vlasnik je u mirovini i jednog dana kad i njegovu suprugu dočeka ta sudbina, važno je da se njihovo poduzeće neće prodavati, konsolidirati ili ugasiti. Poslovanje će preuzeti njihova kćerka, Daria Marenić koja trenutno obnaša funkciju marketing menadžera, sudjeluje na sajmovima, uključena je u sve poslovne odluke i procese, poznaje svaki njihov proizvod, dovoljno dugo je dio organizacijskog tima tako da ne postoji osoba koja bi bolje od nje upravljala poduzećem.



## 7. ZAKLJUČAK

U ovom diplomskom radu naglašena je ključna uloga i važnost intervjuiranja kao metode prikupljanja informacija u procesima konzultiranja malih i srednjih poduzeća. Intervjui su se pokazali kao nezaobilazan alat za dubinsku analizu, razumijevanje problema i pružanje relevantnih rješenja. Ovaj rad također ističe važnost razumijevanja i definiranja pojma MSP-ova, budući da oni igraju ključnu ulogu u gospodarskom razvoju, kako unutar država tako i na globalnoj razini. MSP-ovi su vitalna komponenta europske ekonomije, zapošljavajući milijune ljudi i doprinoseći gospodarskom rastu.

U teorijskom dijelu rada i u samoj analizi poduzeća ELDA d.o.o. objašnjen je pojam intervjuiranja kao alata za dubinsko razumijevanje potreba i izazova MSP-ova. Ističe se važnost razumijevanja klijentovih potreba, želja i osobnosti te izgradnje povjerenja kao osnovnih preduvjeta za uspješnu suradnju. Rezultati istraživanja ukazuju na to da intervjuiranje omogućava konzultantima direktnu komunikaciju s vlasnicima ili menadžmentom MSP-ova, što pruža priliku za dubinsku i temeljnu analizu. Ova metoda također omogućava fleksibilnost u postavljanju pitanja i dublje istraživanje specifičnih problema s kojima se MSP-ovi suočavaju.

Nadalje, proces konzultiranja istražen je kao niz koraka koji uključuju definiranje problema, dijagnosticiranje situacije, pružanje preporuka i podršku tijekom implementacije.

Ključna uloga intervjuja u konzultantskom procesu istražena je kroz praktični primjer intervjuiranja vlasnika poduzeća ELDA d.o.o. Rad ističe da dobro pripremljen i osmišljen intervju čini pola posla te da se važnost povjerenja i otvorenosti u komunikaciji s klijentom ne smije zanemariti. Iako intervjuiranje ima mnoge prednosti, istraživanje također ukazuje na neke izazove, uključujući potrebu za kvalitetnom pripremom, postavljanjem adekvatnih pitanja, te obradom i interpretacijom dobivenih podataka.

Premda intervjuiranje nije izolirana metoda i moguće ju je kombinirati s nekim drugim metodama poput promatranja ili anketiranja zaposlenika na primjer, i dalje je ključna u prikupljanju podataka za svrhu konzultiranja MSP-ova. Uspješni konzultanti bi trebali razumjeti kompleksnost i specifičnosti ovih poduzeća kako bi pružili relevantne savjete i podršku. Iako je proces konzultiranja izazovan, s pravim pristupom, stručnim znanjem i iskustvom moguće je postići pozitivne promjene i doprinijeti uspjehu MSP-ova.

## LITERATURA

Knjige:

1. Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (2005). Handbook of Entrepreneurship Research. International Handbook Series on Entrepreneurship: Kluwer Academic Publisher, SAD
2. Kubr, M. (2002). Consulting in Small-Business Management and Development, Management Consulting, A guide to the profession. 4th edition: International Labour Office, Geneva
3. Lacković, Z. (2004). Management malog poduzeća: Grafika, Osijek
4. Cope, M. (2003). The Seven Cs of Consulting. 2nd edition: Pearson Education, Prentice Hall, Velika Britanija
5. Patton, M. Q. (2002). Qualitative Research & Evaluation Methods. 3rd edition: Sage Publications, Inc.
6. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). Organizacija: TIVA tiskara: Fakultet organizacije i informatike, Varaždin
7. SMEs in Europe - Competitiveness, innovation and the knowledge-driven society (2002). Ured za publikacije Europske unije, Luxembourg
8. Stroh, Linda K., Johnson, Homer H. (2006). The Basic Principles of Effective Consulting: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey
9. Kurpius, D. J., Fuqua, D. R., & Rozecki, T. (1993). The consulting process: A multidimensional approach. *Journal of Counseling & Development*, 601–606.

Znanstveni radovi:

1. Nanić, A. (2013). Mala i srednja poduzeća kao nosilac razvoja privrede Europske unije, stručni rad, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/159709>, [Pristupljeno: 04. srpnja 2023.]
2. Kesner-Škreb, M. (2007). Lisabonska strategija. Institut za javne financije, Zagreb, 442-443., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/34618>, [Pristupljeno: 10. svibnja 2023.]

Internet:

1. Vodič za definiciju malog i srednjeg poduzetništva u natjecajima za dodjelu sredstava iz fondova EU. Hrvatska gospodarska komora, Centar za EU, dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/vodiczadefinicijumalogisrednjegpoduzetnistvaunatjecajimazadodjelusredstavaizfondovaeuhgkanaliza0120144457b5747dec0a7.pdf>, [Pristupljeno: 28. travnja 2023.]
2. Mala i srednja poduzeća. Informativni članci o Europskoj uniji, Europski parlament, dostupno na: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/63/mala-i-srednja-poduzeca>, [Pristupljeno: 28. travnja 2023.]
3. Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća. Ured za publikacije Europsku unije, Luxembourg, dostupno na: <https://www.apprrr.hr/wp-content/uploads/2018/02/Vodi%C4%8D-za-korisnike-o-definiciji-malih-i-srednjih-poduze%C4%87a-4.pdf>, [Pristupljeno: 27. travnja 2023.]
4. The Big Four Consulting Firms: How Do They Fit into the Industry?, dostupno na: <https://www.myconsultingoffer.org/list-top-management-firms/big-4-consulting-firms/>, [Pristupljeno 05. rujna 2023.]
5. The *Big 4* Experience – Pros & Cons, dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/big-4-experience-pros-cons-jeff-mccaskill/>, [Pristupljeno 07. rujna 2023.]
6. Consultant: good consulting firm: bad, dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2016/05/Consultant-Good-Consulting-Firm-Bad.pdf>, [Pristupljeno: 16. kolovoza 2023.]
7. SINONIM „Zadovoljan klijent – vaša najbolja reklama.“, dostupno na: <https://www.sinonim.hr/zadovoljan-klijent-vasa-najbolja-reklama/>, [Pristupljeno: 28. svibnja 2023.]
8. Nastavni materijali iz kolegija Konzultantstvo za mala i srednja poduzeća, dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2013/04/P1\\_Konzultantstvo\\_uvodno.pdf](http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2013/04/P1_Konzultantstvo_uvodno.pdf), [Pristupljeno: 18. lipnja 2023].
9. Nastavni materijali iz kolegija Konzultantstvo za mala i srednja poduzeća, dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2013/04/Intervjuiranje.pdf>, [Pristupljeno: 19. srpnja 2023.]

10. Nastavni materijali iz kolegija Konzultantstvo za mala i srednja poduzeća, dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2020/04/Razvoj\\_projektnih\\_strategija.pdf](http://www.efos.unios.hr/konzultantstvo-za-mala-i-srednja-poduzeca/wp-content/uploads/sites/158/2020/04/Razvoj_projektnih_strategija.pdf), [Pristupljeno: 01. kolovoza 2023.]
11. The Big Four Consulting Firms: How Do They Fit into the Industry?, dostupno na: <https://www.myconsultingoffer.org/list-top-management-firms/big-4-consulting-firms/> [Pristupljeno: 07. rujna 2023.]
12. Nagy, A. (2023). How to Build Custom Consulting Processes, dostupno na: <https://paperbell.com/blog/consulting-processes/>, [Pristupljeno: 14. rujna 2023.]
13. Dvorny, D. (2017). Što je evaluacija?, dostupno na: <http://www.evaluacija.hr/Sto%20je%20evaluacija.html>, [Pristupljeno: 14. srpnja 2023.]

## POPIS SLIKA I TABLICA

Popis slika:

Slika 1 Kriteriji utvrđivanja mikro, malih i srednjih poduzeća.....	6
Slika 2 Udio broja poduzeća u ukupnom broju poduzeća.....	8

Popis tablica:

Tablica 1 Glavni kriteriji utvrđivanja malih i srednjih poduzeća.....	5
Tablica 2 Razlike između vanjskih i unutarnjih konzultanata.....	18
Tablica 3 Otvorenost sustava i spremnost na promjene .....	24
Tablica 4 Opća pravila intervjuiranja .....	30
Tablica 5 Prednosti i nedostaci intervjua kao metode prikupljanja podataka .....	31