

# ULOGA KONZULTANTA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

---

**Strupar, Andrej**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:926481>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-19**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij (Poduzetnički menadžment i poduzetništvo)

Andrej Strupar

**ULOGA KONZULTANTA U MALIM I SREDNJIM  
PODUZEĆIMA**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij (Poduzetnički menadžment i poduzetništvo)

Andrej Strupar

**ULOGA KONZULTANTA U MALIM I SREDNJIM  
PODUZEĆIMA**

Diplomski rad

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

JMBAG: 0010220711

Email: Strupar232@gmail.com

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

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study (Entrepreneurial management and entrepreneurship)

Andrej Strupar

**THE ROLE OF CONSULTANT IN SMALL AND MEDIUM  
ENTERPRISES**

Graduate paper

Osijek, 2021.

**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 \_\_\_\_\_ (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 znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
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: Andrej Strupar**

**JMBAG: 0010220711**

**OIB:31087485961**

**e-mail za kontakt: Strupar232@gmail.com**

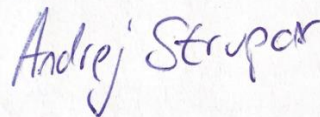
**Naziv studija: Diplomski studij (Poduzetnički menadžment i poduzetništvo)**

**Naslov rada: Uloga konzultanta u malim i srednjim poduzećima**

**Mentor rada: Izv.prof. dr. sc. Anamarija Delić**

U Osijeku, \_\_\_\_\_ godine

..



Potpis

## SAŽETAK

Mala i srednja poduzeća glavni su pokretač svakog gospodarstva, može se reći kako su ona potporanj i stup uspješne ekonomije. Brojne su prednosti koje proizlaze iz sektora MSP-a za gospodarstvo, stoga se u radu ukazuje na potrebu poticanja sektor malih i srednjih poduzeća kroz brojne mjere i potpore. Jedan od načina za rješavanje problema nedostatka kreativnosti i inovativnosti, a time i konkurentnosti sektora MSP-a jest putem programa usmjerenih na razvoj poduzetništva kroz poduzetničke potporne institucije. U suvremenom poslovanju, sve više je popularno i aktualno traženje vanjskih savjetnika, odnosno usluga konzultanata koji će svojim stručnim znanjima i vještinama iz specijaliziranih područja pomoći poduzećima pri rješavanju problema poslovanja, stoga se u radu ukazuje i na važnost prepoznavanja kvalitete usluga privatnih konzultanata. Istraživanjem teme dolazi do zaključka kako sa strane MSP-a još uvijek ne postoji povjerenje u konzultantske inicijative što je rezultat nerazvijenosti sustava certificiranja konzultanata i neujednačene kvalitete konzultantskih usluga na području Republike Hrvatske. U istraživačkom dijelu rada, prikazan je primjer tvrtke Future Vision j.d.o.o., zastupan po direktoru Mateju Pleškovu, sa svojim upitom kontaktirao je Pravno ekonomsku kliniku, upit klijenta bio je vezan za savjet po pitanju pravnog oblika buduće suradnje za izradu web aplikaciju koju je odlučio razviti sa svojim poslovnim partnerom, obrtom Eventful. Praktičan primjer pokazuje da se konzultant uvijek mora ograditi i ponuditi klijentu više mogućnosti kao rješenje.

**Ključne riječi:** *sektor malih i srednjih poduzeća, konzultant, poduzetništvo*

## **ABSTRACT**

Small and medium enterprises are the main driver of any economy, it can be said that they are the support and pillar of a successful economy. There are many advantages arising from the SME sector for the economy, so the paper points out the need to encourage small and medium enterprises through a number of measures and supports. One way to address the lack of creativity and innovation, and thus the competitiveness of the SME sector, is through programs aimed at developing entrepreneurship through entrepreneurial support institutions. In modern business, it is increasingly popular and current search for external consultants and consultants who will use their expertise and skills in specialized areas to help companies solve business problems, so the paper points out the importance of recognizing the quality of private consultants. The research of the topic leads to the conclusion that there is still no trust in consulting initiatives on the part of SMEs, which is a result of the underdevelopment of the certification system for consultants and the uneven quality of consulting services in the Republic of Croatia. In the research part of the paper, an example of the company Future Vision jdo, represented by the director Matej Pleškov, was presented. He contacted the Legal and Economic Clinic with his inquiry. its business partner, Eventful. A practical example shows that the consultant must always distance himself and offer the client more opportunities as a solution.

**Key words:** *small and medium enterprise sector, consultant, entrepreneurship*

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	2
<b>2. METODOLOGIJA RADA</b> .....	2
<b>3. SEKTOR MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....	3
3.1. Temeljne odrednice sektora malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj .....	6
<b>4. KONZULTANTSTVO ZA MALA I SREDNJA PODUZEĆA</b> .....	10
4.1. Pojam i definicija konzultantstva i konzultanta .....	11
4.2. Konzultantski proces .....	12
4.3. Faze konzultantskog procesa .....	13
4.3.1. Pripremna faza .....	13
4.4. Uloga konzultantstva u malim i srednjim poduzećima .....	20
<b>5. KONZULTANTSKA PODRŠKA SEKTORU MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....	25
5.1. Poduzetničke potporne institucije .....	25
5.2. Privatne konzultantske inicijative .....	29
<b>6. PRAKTIČNI PRIMJER KONZULTANTSKOG PROCESA</b> .....	35
6.1 Ukratko o poduzeću .....	36
6.2 Svrha istraživanja .....	36
6.3 Metodologija .....	37
6.4 Piramida očekivanja .....	38
6.5 Konzultantska kocka .....	39
6.6. Rezultati istraživanja .....	41
6.6.1 Društvo s ograničenom odgovornošću .....	41
6.6.2 Joint venture .....	43
6.7 Primjeri poslovnih modela .....	44
6.7.1 Skype .....	45
6.7.2 Zoom .....	46
6.7.3 Discord .....	47
6.7.4 Google Meet .....	48
6.8. Blue Jeans .....	49
6.9 Preporuke .....	49
6.10 Zaključak .....	52
<b>7. ZAKLJUČAK</b> .....	53
<b>LITERATURA</b> .....	55
<b>POPIS ILUSTRACIJA</b> .....	57



## 1. UVOD

Ekonomija 21. stoljeća zahtijeva od malih i srednjih poduzeća brzu prilagodbu novim tržišnim promjenama, inovativne procese, stručne i kompetentne zaposlenike te usvajanje novih obrazaca ponašanja i sposobnost prepoznavanja novih prilika kako bi se isticali u moru velike konkurencije. Zahtjevi tržišta su veliki, ponekad i nemilosrdni, a mala i srednja poduzeća moraju pronaći način kako zadovoljiti potrebe tržišta i kako osigurati svoju prednost i konkurentnost. U tom pogledu, veliku ulogu ima i država čiji cilj treba biti poticanje poduzetništva i poduzetničke klime za mala i srednja poduzeća kako bi u potpunosti ostvarila svoj potencijal. Jedan od načina kako potaknuti mala i srednja poduzeća u vidu poticanja inovativnosti i konkurentnosti je kroz promociju i pružanje savjetodavnih usluga poduzetnicima. Mala i srednja poduzeća također moraju prepoznati prednosti korištenja konzultantskih usluga budući da poslovanje često zahtijeva nova znanja i eksperte u specijaliziranim područjima.

Problem koji se pojavljuje također je i nedostatak znanja i neupućenost poduzetnika o uslugama konzultanata, u Republici Hrvatskoj ne postoji baza individualnih konzultanata, a usluge konzultanata najčešće se koriste na temelju preporuke. Istraživanja ukazuju i na podatak da zadovoljstvo MSP-a o korištenju usluga konzultanata nije na zavidnoj razini, a s obzirom da većina programa nema razvijen sustav certificiranja konzultanata, konzultantske usluge pružaju i osobe s nedovoljno znanja i vještina.

U radu su korištene sljedeće **znanstvene metode**: deskriptivna metoda, statistička metoda, metoda analize, metoda indukcije i dedukcije te metoda sinteze.

U nastavku je prikazana **struktura diplomskog rada** koji se sastoji od 6 glavnih poglavlja.

U „*Uvodu*“ rada definira se problem, predmet i objekti istraživanja teme rada, iznesene su postavljene hipoteze, svrha i ciljevi istraživanja rada. U uvodu se daje ocjena dosadašnjih istraživanja na temelju analizirane teme te su navedene znanstvene metode koje su korištene pri istraživanju rada. Uvod također obrazlaže i strukturu diplomskog rada.

U poglavlju „*Sektor malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj*“ definira se značaj malih i srednjih poduzeća te je iskazano stvarnog stanje sektor malih i srednjih poduzeća u RH na temelju statističkih podataka provedenih prema istraživanjima strane Alpeza et al. (2019). U poglavlju su navedene i temeljne odrednice sektora malih i srednjih poduzeća.

Treće poglavlje „*Konzultantstvo za mala i srednja poduzeća*“ definira pojam konzultanta i konzultanstva, detaljno je opisan konzultantski proces te su analizirane i opisane faze koje treba sadržavati svaki konzultantski proces. Poglavlje obrađuje i ulogu i značaj koji konzultanti imaju u malim i srednjim poduzećima.

Četvrto poglavlje „*Konzultantska podrška sektoru malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj*“ analizira djelovanje poduzetničkih potpornih institucija i privatnih konzultantskih inicijativa na mala i srednja poduzeća.

U petom poglavlju „**Praktičan primjer konzultantskog procesa**“ prikazuje primjer konzultantskog izvješća što uključuje i opis poslovnog subjekta u kojem se provodi konzultantski proces i odgovori na tražena pitanja od strane klijenta.

„*Zaključak*“ rada predstavlja sintezu teorijskih spoznaja i činjenica iznesenih u ovome radu.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

**Svrha i ciljevi** istraživanja rada:

Svrha diplomskog rada je ukazati na potrebu poticanja i unapređenja sektor malih i srednjih poduzeća općenito te ukazati na prepoznavanje važnosti konzultantskih usluga kojima poduzeća mogu obogatiti svoje poslovanje kroz usvajanje stručnih i profesionalnih znanja te dobiti dodatni „vjetar u leđa“ što će im pomoći pri stvaranju kreativnih ideja, poboljšanju prodajnih procesa i napretka i razvoja poslovanja općenito. Cilj rada je pojasniti konzultantski proces u malim i srednjim poduzećima te dati uvid u sliku konzultantske podrške sektor malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

**Ocjena dosadašnjih istraživanja:**

Proučavanjem stručne i dodatne literature pri izradi ovog diplomskog rada, dolazi do saznanja kako se na području Republike Hrvatske o konzultantskim uslugama i njihovom utjecaju na mala i srednja poduzeća vrlo malo piše, a samim time malo i pridodaje značaju. Uglavnom su to izvori literature stranog sadržaja i stručnih članaka koji pokrivaju navedeno područje.

### 3. SEKTOR MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Značajnu ulogu za gospodarstvo svake zemlje imaju upravo mala i srednja poduzeća koja znatno doprinose ekonomskim učincima i utječu na konkurentnost i stabilnost države na nacionalnoj razini. Mala i srednja poduzeća čine glavni temelj svakog gospodarstva, može se reći kako su ona potporanj i stup dobre i uspješne ekonomije, odnosno gospodarstva neke zemlje.

U Hrvatskoj su kriteriji za razvrstavanje malih, srednjih i velikih poduzeća definirani Zakonom o računovodstvu te Zakonom o poticanju razvoja maloga gospodarstva (Zakon o računovodstvu NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/2).

Temeljni kriteriji prema kojima se poduzetnici klasificiraju na male, srednje ili velike jesu stanje iznosa ukupne aktive, iznos prihoda te prosječni broj zaposlenih radnika tijekom poslovne godine. U nastavku su u radu prikazani kriteriji utvrđivanja za male, srednje i velike poduzetnike.

„Mali poduzetnici su oni koji ne prelaze dva od sljedećih uvjeta:

- ukupna aktiva 32.500.000,00 kuna
- prihod 65.000.000,00 kuna
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 50

Srednji poduzetnici su oni koji prelaze dva od tri uvjeta za male poduzetnike, ali ne prelaze dva od sljedećih uvjeta:

- ukupna aktiva 130.000.000,00 kuna
- prihod 260.000.000,00 kuna
- prosječan broj ranika tijekom poslovne godine 250.

Veliki poduzetnici su oni koji prelaze dva uvjeta iz definicije srednjih poduzetnika.“ (Zakon o računovodstvu, čl. 5; [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_10\\_109\\_3174.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_10_109_3174.html), (pristupljeno 20.4.2021).

U nastavku se stoga, u ovome radu, iznose zaključci prema provedenim istraživanjima i činjenicama iskazanog stvarnog stanja sektor malih i srednjih poduzeća za razdoblje 2019. u RH.

U tablici 1 prikazana je struktura poduzeća u Republici Hrvatskoj s obzirom na veličinu za promatrano razdoblje 2015. – 2019. godine.

**Tablica 1:** Struktura poduzeća s obzirom na veličinu (2015.-2019.)

	2015.		2016.		2017.		2018.		2019.	
	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%
Sektor malih i srednji poduzeća	106.221	99,7	114.156	99,7%	19.752	99,7%	130.757	99,7%	135.890	99,7%
Mikro i mala poduzeća	105.029		112.809		118.352		129.259		134.365	
Srednja poduzeća	1.192		1.347		1.400		1.498		1.525	
Velika poduzeća	348	0,3	327	0,3	329	0,3	360	0,3	370	0,3
<b>Ukupno</b>	<b>106.569</b>	<b>100</b>	<b>114.483</b>	<b>100</b>	<b>120.081</b>	<b>100</b>	<b>131.117</b>	<b>100</b>	<b>136.260</b>	<b>100</b>

Izvor: CEPOR (2020). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2019.  
<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjescje-2020-HR-web.pdf> [pristupljeno 15.8.2021.]

U tablici 1 vidljiva je stabilnost strukture gospodarstva RH. Sektor malih i srednjih poduzeća zauzima najveći udio u broju poduzeća u Republici Hrvatskoj koji iznosi 99,7%. Prema analizi financijskih rezultata poduzetnika, vidljivo je kako je u 2019. zabilježen porast broja poduzeća u svim sektorima. Najveći porast broja poduzeća zabilježen je u malim i srednjim poduzećima – 5133 poduzeća više u odnosu na 2018. godinu. U 2019. godini za sektor mikro i malih poduzeća bilježi se porast od 5106 poduzeća više u odnosu na prethodnu godinu. Zabilježen je rast i u sektoru srednjih poduzeća od 27 poduzeća više u odnosu na 2018. godinu, dok velika poduzeća bilježe porast od 10 poduzeća više u 2019. godini.

Tablica 2 prikazuje zaposlenost, prihode i izvor prema veličini poduzeća u 2018. i 2019. godini u Republici Hrvatskoj.

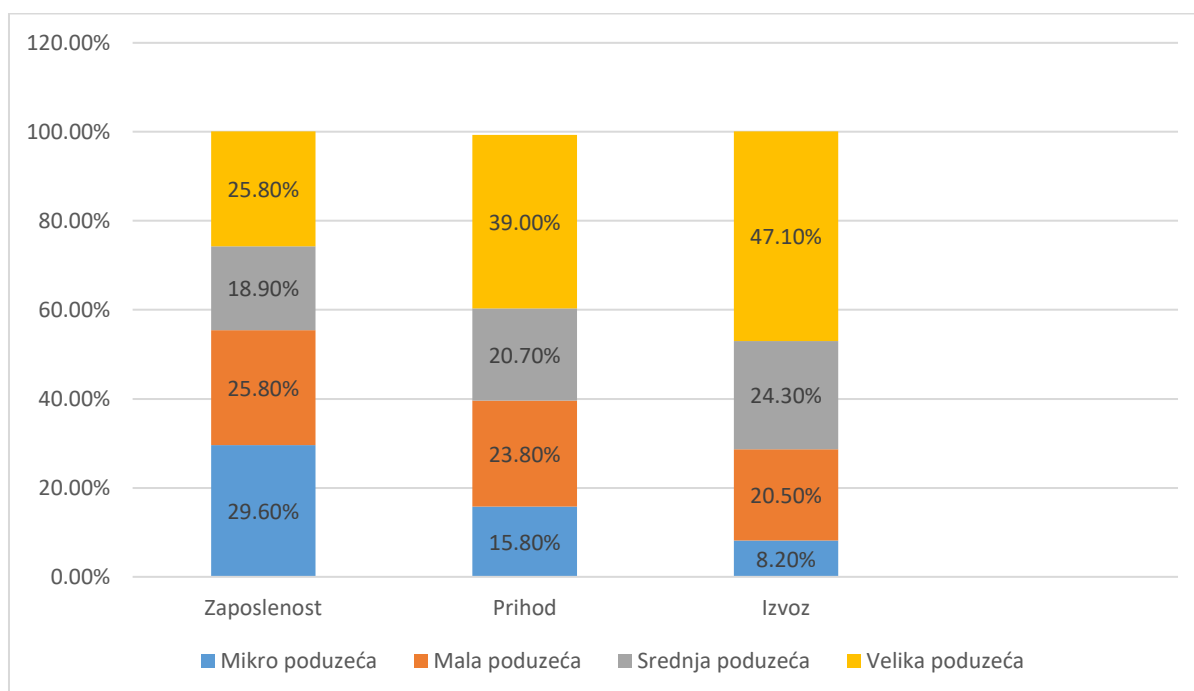
**Tablica 2:** Zaposlenost, prihod i izvoz u 2018. i 2019. godini u Republici Hrvatskoj

Ekonomski kriterij valorizacije sektora	Veličina poduzeća							
	Mikro		Mala		Srednja		Velika	
	2018.	2019.	2018.	2019.	2018.	2019.	2018.	2019.
Broj zaposlenih	255.819	286.603	238.392	249.826	184.278	183.189	261.465	250.158
Zaposlenost (udio) <sup>4</sup>	27,2%	29,6%	25,4%	25,8%	19,6%	18,9%	27,8%	25,8%
Ukupan prihod (mil.kn)	102.094	126.003	172.766	189.187	161.166	165.172	315.134	315.765
Ukupan prihod (udio)	13,6%	15,8%	23,0%	23,8%	21,4%	20,7%	42,0%	39,7%
Izvoz (mil.kn)	10.432	12.379	29.671	31.064	37.874	36.739	69.205	71.273
Izvoz (udio)	7,1%	8,2%	20,2%	20,5%	25,7%	24,3%	47,0%	47,1%

Izvor: CEPOR (2020). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2019. <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjescje-2020-HR-web.pdf> [pristupljeno 15.8.2021.]

U tablici 2 prikazana je veličina poduzeća i ekonomski kriterij valorizacije sektora temeljen na zaposlenosti, ukupnim prihodima i izvozu u 2018. i 2019. godini. Prema tablici vidljiv je trend porasta zaposlenih u mikro i malim poduzećima u 2019. godini u odnosu na prethodnu 2018. godinu. Trend porasta primjetan je i u udijelu zaposlenih, ukupnom prihodu te izvozu. U 2019. godini u sektoru srednjih i velikih poduzeća zabilježen je pad broja zaposlenih što se odražava i na nestabilne vrijednosti ostalih kriterija valorizacije sektora gdje je zabilježen ili pad ili tek blagi porast u odnosu na 2018. godinu.

**Grafikon 1:** Ukupna zaposlenost, prihod i izvoz prema strukturi poduzeća u 2019. godini



Izvor: CEPOR (2020). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2019. <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjescje-2020-HR-web.pdf> [pristupljeno 15.8.2021.]

Iz grafikona je uočljivo kako je u 2019. godini najveći udio zaposlenosti na razini Republike Hrvatske upravo u sektoru mikro poduzeća (29%). Međutim, mikro poduzeća zauzimaju najmanje udjela u ukupnim prihodima, u postotku 15.8% te u ukupnom izvozu 8,2%. Mala poduzeća po udjelu zaposlenih, drugi su po veličini sektor sa ukupnom zaposlenošću na razini RH 25,80%, njihov udio u prihodima iznosi 23,80%, dok je udio u izvozu 20,50%. Udio zaposlenih u sektoru srednjih poduzeća u 2019. godini iznosi 18,90%, ukupnio udio u prihodima je 20,70%, dok je udio u izvozu 24,30%. Udio zaposlenih u velikim poduzećima iznosi 25,80%, dok imaju najveći udio u ukupnim prihodima (39%) i ukupnom izvozu (47,10%)

### 3.1. Temeljne odrednice sektora malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj

Mala i srednja poduzeća imaju veću mogućnost uvođenja promjena, prilagodbe, lakše iskorištavaju tržišne prilike te se u odnosu na velika poduzeća njihova prednost ogleda u činjenici da se sve više lakše i jednostavnije mogu služiti novim tehnologijama u brzom uvođenju pri proizvodnji proizvoda i usluga. Također, mala i srednja poduzeća jednostavnije mogu odgovarati na tržišne promjene te prilagoditi svoje poslovanje tržišnim zahtjevima.

„Prednosti malih i srednjih poduzeća (MSP), u odnosu na velika, jesu:

- veća stopa zapošljavanja
- viša stopa povrata od investicija
- brza primjena inovacija
- mogućnost opskrbe dobrima velikih uz niže cijene
- stvaranje novih radnih mjesta
- lakši pristup ženama“ (Renko, Brečić 2016:4).

„Najznačajniji i najzanimljiviji je značaj malih i srednjih poduzeća s aspekta cjelokupne ekonomije. Također, najveći broj radova koji se bavi tematikom malih i srednjih poduzeća uglavnom promatra njihov značaj za cjelokupnu nacionalnu ekonomiju, a rjeđe za pojedinca i/ili jedno poduzeće. Tako, primjerice, Hobohm (2001) navodi tri osnovna razloga zbog kojih mala i srednja poduzeća igraju ključnu ulogu u razvoju zemalja. Prema njemu, mala i srednja poduzeća“ (Ćelić, 2017: 7):

1. su više radno – intenzivna i imaju veću vjerojatnost da će dovesti do pravednije raspodjele dohotka od velikih poduzeća;
2. doprinose učinkovitijoj alokaciji resursa u zemljama u razvoju;
3. pomažu apsorpciji produktivnih resursa na svim razinama ekonomije i doprinose utvrđivanju dinamičkog i otpornog gospodarstva.

Deželjin et al. (2002) navode četiri ključna doprinosa malih poduzeća tržišnom gospodarstvu:

1. otvaranje novih radnih mjesta,
2. doprinos procesu tehnoloških promjena,
3. doprinos regeneraciji zdrave konkurencije između poduzeća različitih veličina, te
4. bogatstvo ponudbenih sadržaja pogotovo na domaćem tržištu.

Mala i srednja poduzeća iznimno su važan čimbenik ekonomskog i gospodarskog razvoja Republike Hrvatske. Činjenica da je najveći broj poduzeća u RH zastupljen upravo u sektoru malih i srednjih poduzeća te da najveći udio ukupno zaposlenih u Republici Hrvatskoj pripada upravo u spomenutom sektoru malih i srednjih poduzeća, govori o značaju MSP-a za cjelokupno gospodarstvo Hrvatske. Osim toga, trend porasta malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj ima stalnu konstantnu rasta, što također ukazuje na važnost države da prepozna povlastice malih i srednjih poduzeća na ukupan gospodarski razvoj te ulaganjima i poticajima MSP-a najbolje iskoristi dobrobiti MSP-a za ekonomiju. Sektor malih i srednjih poduzeća ima veliku ulogu u povećanju broja zaposlenih, povećanju poduzetničkih aktivnosti, razvoju lokalnih i regionalnih područja, unapređenju kompletne poduzetničke i gospodarske

infrastrukture, stoga je ulaganje i poticanje MSP-a nužno kako bi napredovalo i gospodarstvo zemlje.

„Donošenje programa za podršku malom gospodarstvu te izgradnja potporne infrastrukture kojom se osiguravaju adekvatni programi i financijska potpora predstavljaju početak sustavnijeg pristupa malom gospodarstvu“ (Vidučić, 2012:12).

U Republici Hrvatskoj, prepoznavanje potreba za ulaganjem u sektor malih i srednjih poduzetništva, ili barem akcije i djelovanja na tome području od strane države, uvelike izostaju što negativno utječe i na daljnji razvoj sektor malih i srednjih poduzeća te opstanak i sigurnost takvih poduzeća. Iako je vidljiva ogromna korist u malim i srednjim poduzećima kroz navedene brojke, njihov potencijal na žalost nije dovoljno iskorišten u onoj mjeri u kojoj bi trebao biti. Sektor malih i srednjih poduzeća uglavnom su prepuštena sama sebi, te su povremene mjere i poticaji od strane države nedostatni u nastojanjima da se postigne konkurentnost i prednost MSP-a na tržištu, a brojne zakonske procedure i ograničenja također ne idu u korist, grubo se može reći kako država svojim zakonskim procedurama čak i odmaže sektoru malih i srednjih poduzeća u njihovu dugotrajnom opstanku na tržištu.

Brojne su prepreke s kojima je suočen sektor malih i srednjih poduzeća. “Infrastrukturni problemi, administrativna ograničenja, otežan pristup adekvatnim izvorima financiranja, potreba za novim tehnologijama i organizacijskim strukturama, problem nedovoljne potražnje i slično.“ (Štavlić, 2016).

U Republici Hrvatskoj, uz navedene probleme, nameću se i problemi neefikasnog pravosuđa, deficitarnost obrazovnih programa za poduzetništvo, velika regionalna različitost u poduzetničkim aktivnostima, nerazvijenost neformalnih oblika financiranja pokretanja poslovnih pothvata te problem korupcije (Štavlić, 2016).

Osim navedenih prepreka koje su uvjetovane vanjskim utjecajima i na koje se u većini slučajeva ne može izravno utjecati, uspješnost sektora malih i srednjih poduzeća ovisi i unutarnjim čimbenicima pojedinog poduzeća. U tom slučaju, uspješnost i konkurentnost poduzeća ovisi o kvalitetnoj organizacijskoj kulturi koja je okarakterizirana strogim vrijednostima i uvjerenjima te motivacijom zaposlenika, kvalificiranoj i stručnoj radnoj snazi, menadžerskim znanjima i vještinama, želji za promjenama i novim izazovima, prilagodbi u dinamičnim uvjetima ali i želji za napredovanjem i ulaganju u edukacije i usavršavanja te prepoznavanju potreba za savjetodavnim uslugama u vidu konzultanata.

Kako bi se usavršila unutarnja znanja i vještine te kako bi poboljšala uspješnost vlastitog poslovanja, mala i srednja poduzeća ne smiju strahovati od ulaganja u formalne i neformalne oblike edukacija te posezanja za stručnim vanjskim savjetnicima.



S druge strane, problem koji se primjećuje u sektoru malih i srednjih poduzeća RH jest vidno niža razina ostvarenih ukupnih prihoda i izvoza što je posljedica niske produktivnosti i nedovoljne konkurentnosti. Cilj angažiranja konzultanata, između ostalog je i uvođenje novih ideja od strane eksperta te osvježavanje postojeće kulture i navika poduzeća, a samim time i poslovnih procesa što u konačnici dovodi do povećanja produktivnosti i inovativnosti u poslovanju.

Prema Alpeza et al. (2019). takva problematika niske razine ostvarenih ukupnih prihoda MSP-a ogleda se upravo u niskoj razini inovativnosti kompletnog hrvatskog gospodarstva što je posljedica nedostatka suradnje istraživačkog i poslovnog sektora.

„Tijekom povijesti pokazalo se da već u prvoj godini bankrotira gotovo 20% malih i srednjih poduzeća, a nakon 10 godina ostaje ih 25%“ (Alpeza, Peura, 2012).

Najčešći uzroci neuspjeha u sektoru malih i srednjih poduzeća prema (Renko, Brečić, 2016:6) jesu:

- „nedostatak menadžerskih kompetencija zbog nedovoljne stručnosti i osposobljenosti kadra
- nedostatak iskustva i stručnosti – zaposlenici zbog nedovoljnog iskustva nisu sposobni procijeniti situaciju i donijeti odluku
- neznanje i pogreške u kontroli i planiranju financijskih sredstava
- nedovoljni marketinški naponi
- podcjenjivanje marketinškog i stručnog planiranja
- nepovoljna lokacija
- neodgovarajuća kontrola zaliha
- tržišno neprihvatljive cijene
- ograničen rast i razvoj“ (Renko, Brečić, 2016:6).

Nedostatak iskustva i stručnosti ponekad kod poduzetnika rezultira pojavom klasičnih početnih pogrešaka gdje su poduzetnici toliko usredotočeni na poduzetničku ideju koja im onemogućava potencijal za razvoj poduzetničkog pothvata. „Prema Alpeza et.al (2015) neke od početničkih pogrešaka koje karakteriziraju većinu poduzetnika jesu: prevelike ideje koje se ne mogu ostvariti, nedostatak usredotočenosti, preuska definicija vlastite poduzetničke ideje, nerealno sagledavanje svih trošova“ (Alpeza et.al. 2015 : 19).

Konzultanti mogu imati značajnu ulogu i u „spašavanju“ poduzetnika u činjenju početničkih pogrešaka koje kasnije mogu imati razarujući učinak na poslovanje. Ponekad je važno angažirati konzultanta upravo prije provođenja početnih akcija kako bi poduzetnik dobio drugo

stručno mišljenje i sagledao situaciju iz perspektive eksperta koji ga može usmjeriti i spriječiti u povlačenju krivih poteza.

Značaj MSP-a ogleda se u činjenici da je upravo to sektor koji ostvaruje najveći broj radnih mjesta te time pridonosi nezaposlenosti koja je jedan od vodećih problema hrvatske ekonomije. Navedeni problemi koji u konačnici ukazuju na neuspjeh poduzeća ukazuju na potrebu i važnost sektora malih i srednjih poduzeća da prihvate i posegnu za konzultantskim uslugama te na taj način poboljšaju i usavrše svoje poslovanje te novim idejama i metodama ostvare inovativnost i postignu konkurentnost. U nastavku rada stoga se stavlja naglasak na važnost i ulogu konzultanata u malim i srednjim poduzećima.

Sektor malih i srednjih poduzeća na području Republike Hrvatske ima važnu ulogu za njezin budući gospodarski razvoj. No, može se reći da javna i državna tijela nisu u potpunosti prepoznala takav značaj. U Hrvatskoj egzistiraju administrativne i zakonske barijere za ubrzan razvoj ovog sektora. Institucionalna i infrastrukturna potpora je dostatna, ali nedovoljno učinkovita. Veliki broj malih i srednjih poduzeća još uvijek ne može pribaviti financijske potpore, dok velika poduzeća jednostavnije i brže dolaze do financijskih potpora, dok se mala poduzeća suočavaju s nizom problema kako bi došli do financijske potpore od strane države. Ne smijemo zaboraviti da mala i srednja poduzeća čine 99,7% hrvatskog gospodarstva i da financijske potpore moraju biti jednostavnije i pristupačnije sektoru malih i srednjih poduzeća, a u tome veliku ulogu imaju poduzetničke potporne institucije.

#### **4. KONZULTANTSTVO ZA MALA I SREDNJA PODUZEĆA**

S obzirom na činjenicu da su mala i srednja poduzeća od izuzetne važnosti za razvitak gospodarstva i povoljne ekonomske slike svake zemlje te da upravo sektor MSP-a pridonosi najvećem broju zaposlenih, a ujedno utječe i na razinu ostvarenih prihoda te na izvoz koji su izravni pokazatelji uspješnosti, jasno je da mora postojati način kako bi se potaknulo i ulagalo u ovaj sektor kako bi mala i srednja poduzeća zadržala svoju poziciju i mjesto na tržištu te kako bi kroz što uspješnije poslovanje bogatila ekonomiju i razvitak zemlje.

Kako se mala i srednja poduzeća često nalaze u velikim problemima s kojima se ne mogu sami nositi i koji u konačnici dovode do njihova kraha te povlačenja i nestajanja sa tržišta potrebno je posegnuti za dodatnim metodama kojima će osigurati svoju uspješnost – to je u velikoj mjeri zadaća države da sredstvima, mjerama i poticajima poduzetništva osigura malim i srednjim

poduzetnicima prosperitet i razvoj. Međutim, kako država ima zadaću olakšati procedure te poticati MSP da opstanu na tržištu, tako je i zadaća MSP-a da prepozna i prihvati nove metode i trendove kojima će uvesti promjene u poslovanju te ostvariti inovativnost koja je ključna za održavanje poslovanja na životu.

Vodeći problem s kojima se mala i srednja poduzeća suočavaju i zbog kojih na žalost ne uspijevaju dugoročno zadržati svoju poziciju na tržištu jest, kako je u radu ranije navedeno, nedostatak inovativnosti i konkurentnosti. Bilo zbog nedovoljnih ideja, nedostatka adekvatne radne snage, motivacije ili nedovoljnog znanja i stručnosti vodećih menadžera, malim i srednjim poduzećima nije lako opstati u moru drugih konkurenata i zato se postepeno gase i nestaju jednako brzo kako se i pojavljuju na tržištu.

Glavni preduvjet za rast i razvoj poduzeća jest upravo ulaganje u istraživanje i razvoj, stoga poduzeća moraju prepoznati da je ključ uspješnosti upravo u znanju i usavršavanju. U suvremenom poslovanju, sve više je popularno i aktualno traženje vanjskih savjetnika, odnosno usluga konzultanata koji će svojim stručnim znanjima i vještinama iz specifičnih područja pomoći poduzećima - kako uspješno izraditi poslovni plan ili popuniti projektnu dokumentaciju za natječaj, kako savladati postojeći problem ili prepreku u poslovanju, kako upravljati rizikom ili kako u potpunosti oporaviti poslovanje. Između ostalog, prilika za uspješnost i inovativnost malih i srednjih poduzeća nalazi se i u konzultantima koji imaju veliku ulogu svojim stručnim znanjima pridonijeti i utjecati na prosperitet i razvoj poduzeća. Stoga se u nastavku ovoga rada definira pojam konzultantstva i konzultanata i uloga koju konzultantstvo ima u malim i srednjim poduzećima te je detaljno opisan konzultantski proces.

#### 4.1. Pojam i definicija konzultantstva i konzultanta

Konzultantstvo se može definirati kao pružanje usluga znanja trećim stranama za određenu naknadu pri čemu se klijentu pruža ciljana pomoć u vidu usluga savjetovanja i primjene rješenja za otklanjanje određenih poteškoća u poslovanju (Barišić, 2012).

Konzultanti su eksperti koji posjeduju tehnička i stručna znanja o specifičnom području te svojim savjetima i / ili primjenom stručnih savjeta pomažu poduzećima u situacijama na koje ona samo ne mogu utjecati.

„U posljednjih nekoliko desetljeća pojam konzultantstva sve više se poistovjećuje s pojmom poslovnog savjetovanja (eng. business advisory), savjetovanja koje se u najvećoj mjeri fokusira na poslovnu strategiju, menadžment, organizaciju, operativne procese i tehnologiju. Uz to, uz konzalting industriju danas vežemo i šest glavnih funkcionalnih područja, a to su: strateški

konzalting, operativni konzalting, konzalting ljudskih resursa, financijsko savjetovanje, tehnologijski konzalting i menadžment konzalting. Ta područja spajaju se s drugim područjima usluga čineći na taj način preko 200 različitih polja ekspertiza i propozicija.“ (Consultancy.uk 1. (n.d.)); <https://www.consultancy.uk/career/what-is-consulting>, (pristupljeno: 03.08. 2021). „Za konzultantstvo se može reći kako je to usluga temeljena na znanju, a koja se može prodati ili kupiti. Ipak, ta usluga nerijetko je neopipljiva, stoga se njezine prednosti nekada teško uspješno demonstriraju potencijalnim klijentima“ (Barišić, 2012).

Primjena profesionalnih usluga poslovnog konzultiranja donose dodatnu stručnost i daju određeni poticaj rastu malih i srednjih poduzeća. Tomu je tako jer konzultiranje objedinjuje informacijske, tehničke, obrazovne i druge vanjske utjecaje s karakteristikama pojedinih tvrtki. Usluge poslovnog konzultiranja pokrivaju vrlo širok raspon napora koji su usmjereni na poboljšanje performansi organizacije klijenata. Konzultantske usluge u Republici Hrvatskoj nisu na razini na kojoj bi trebale biti. U sektoru malih i srednjih poduzeća veliki su problem financije, odnosno nemaju dovoljno sredstava na raspolaganju da bi mogli financirati konzultanta. Većina malih i srednjih poduzeća rješenje svojih problema traži kod računovođe. Time ne stvaraju dodatan trošak, ali i ne rješavaju problem u potpunosti jer računovođa nije stručni savjetnik za sve pravne i ekonomske probleme u poduzeću.

#### 4.2. Konzultantski proces

Prije svega, konzultantski proces zahtijeva uključenost cjelokupnog poduzeća i razumijevanje svih djelatnika oko angažiranja vanjskih savjetnika u poslovanje.

Svrha angažiranja konzultanata jest educiranje poduzeća i uvođenje promjena u postojeće procese te djelovanje unutar poduzeća u cilju otklanjanja postojećih problema. Ponekad se konzultanti angažiraju u svrhu proširenja određenih znanja ili potvrđivanja već postojećih dobro osmišljenih ideja i produblivanja istih. Ponekad poduzetnici jednostavno žele čuti i drugo mišljenje, odnosno mišljenje stručnjaka, a nekada jednostavno žele da netko drugi obavi posao za njih. Međutim, česte su situacije kada se konzultanti angažiraju u svrhu rješavanja problema u kojima se poduzeće zateklo te oporavka poslovanja ili čak spašavanje potpunog kraha poduzeća. Kakogod, konzultantski proces uvijek za cilj ima uspješnost suradnje, uz otklanjanje svih rizika i problema poslovanja. Kako bi taj proces bio uspješan, potrebno je voditi se određenim koracima i fazama koje će omogućiti pozitivan ishod.

Kako bi se konzultantski proces uspješno završio potrebno je sagledati sve okolnosti koje su poduzeće navele da razmišlja o angažiranju vanjskog stručnjaka i savjetnika, a taj proces obuhvaća razumijevanje zaposlenih o potrebi uključivanja konzultanta u poslovanje poduzeća, potrebno je definirati situaciju u kojoj se poduzeće zateklo, a koja zahtijeva pomoć od strane stručnjaka, potrebno je definirati točna rješenja i ciljeve koji se očekuju da konzultant svlada i riješi te je potrebno krenuti u selektiranje najpogodnijeg konzultanta. U nastavku se u radu detaljno obrađuje konzultantski proces prema fazama.

#### 4.3. Faze konzultantskog procesa

„Konzultantski proces vodi do promjena u ponašanju i odlučivanju. Proširuje sposobnosti klijenata za bolje razumijevanje unutarnjih procesa, snaga, slabosti, prijetnji i prilika te dovodi do ideja za ostvarenje punog potencijala tvrtke. Konzultantske usluge u razvijenom svijetu razvijena su uslužna djelatnost čija zarada na godišnjoj razini iznosi milijarde dolara. Temeljna svrha konzultantskih usluga ogleda se u pomoći poduzećima za ostvarenjem i/ili zadržavanjem konkurentnosti.“ (Rupčić, 2006:48).

„Prema Kurpius, Fuqua i Rozecki (1993), konzultantski proces obuhvaća 5 faza: 1) pripremna faza, 2) početna faza, istraživanje problema i ugovaranje, 3) prikupljanje podataka, potvrda problema i postavljanje ciljeva, 4) traženje i odabir intervencija, 5) evaluacija, 6) završetak. Šest koraka predstavljeno je u sekvencijalnom obliku, a većinom svaki korak prethodi sljedećem.“ (Kurpius, Fuqua i Rozecki, 1993: 601). Svaka od tih faza detaljnije je pojašnjena u narednim poglavljima.

##### 4.3.1. Pripremna faza

„Konzultant često može biti pogrešno shvaćen kao onaj koji posjeduje neuobičajene spoznaje, znanja i vještine za definiranje i rješavanje određenog problema za nekoga drugog. Konzultanti uistinu imaju posebna znanja i vještine, a ponekad čak i posebne spoznaje, ali rijetko koji konzultant može samostalno definirati i riješiti problem druge osobe. Stoga se u pripreмноj fazi fokus stavlja na konzultanta. To je preliminarna faza kada konzultant formira konceptualni temelj za rad na procesu samo ocjenjivanja te kada može artikulirati sebi i drugima tko je on/a i koje usluge može pružiti. Bez ovog preliminarnog koraka moguće je i podcijeniti i precijeniti nečije potencijale da budu korisni.“ (Kurpius, Fuqua i Rozecki, 1993: 601).

#### 4.3.2. Početna faza, istraživanje problema i ugovaranje

U početnoj fazi važno je ustanoviti potrebu angažiranja konzultanta te utvrditi je li konzultant prava osoba za rješavanje određene situacije za koje poduzeće traži pomoć. U ovoj fazi fokus se stavlja na konzultanta i na njegovo umijeće da shvati kako najbolje obaviti posao u korist druge osobe, pri čemu mora pronaći način da razumije potrebe poduzeća te da svoja znanja i vještine iskoristi i najbolje primjeni u korist ispunjenja ciljeva poduzeća.

„To je preliminarna faza kada konzultant formira konceptualni temelj za rad na procesu samo ocjenjivanja te kada može artikulirati sebi i drugima tko je on/a i koje usluge može pružiti. Bez ovog preliminarnog koraka moguće je i podcijeniti i precijeniti nečije potencijale da budu korisni.“ (Kurpius, Fuqua i Rozecki, 1993: 601).

U početnoj fazi konzultant ima osobnu odgovornost pri čemu on mora sagledati svoja vlastita uvjerenja kako bi pronašao najbolji način za stvaranje konceptualnog okvira za pronalaženje rješenja za promatrano poduzeće.

Na slici 1 prikazani su elementi koje treba sadržavati početna faza konzultantskog procesa.

**Slika 1:** Elementi početne faze konzultantskog procesa



Izvor: Kurpius, D.J., Fuqua, D.R., Rozecki, T., The Consulting Process: A Multidimensional Approach (1993). Journal of Counseling & Development, July/August, Vol. 71, str. 602.

Početna faza također uključuje i interakciju između klijenta (poduzeća, poduzetnika) te konzultanta gdje obje strane razgovorom istražuju i iznose uzroke nastalih problema te diskutiraju je li moguće izvesti i uspješno ostvariti ono što klijent traži, odnosno je li moguće opravdati razlog zbog kojeg je konzultant angažiran. U početnoj fazi konzultant najčešće predstavlja svoj način viđenja konzultantskog procesa i iznalaženja rješenja te klijentu sugerira u kojem smjeru želi da proces ide, a isto tako uzima vrijeme da saslušati klijenta o postojećim problemima te da sagleda njegove zamisli i što od njega želi te način na koji on može pomoći. Često klijenti već unaprijed znaju što žele od konzultanta i zašto su ga angažirali, stoga je početna faza, faza u kojoj je poželjno da obje strane iznesu svoje stavove. Klijent iznosi svoja očekivanja, odnosno navodi što želi od konzultanta da učini kako bi ostvario krajnji cilj za poduzeće, a konzultant razmatra je li izvedivo učiniti zatraženo – ukoliko je, na koje načine i kojim sredstvima. Klijent također mora razmotriti je li spreman implementirati predložene promjene unutar sustava u kojem postoji problem ili nije spreman na taj korak.

U početnoj fazi važno je istražiti postojeći problem kako bi se on naknadno utvrdio i otklonio. „Četiri ciklusa promjene kojih treba biti svjestan u početnoj fazi su: a) razvoj, b) održavanje, c) opadanje i d) kriza, definirane na sljedeći način:

1. *Razvoj* - potrebna je pomoć u ranoj fazi novog problema ili programa. Rana intervencija konzultanta pokazuje znakove promišljenosti i otvorenosti klijenta.
2. *Održavanje* - stvari postaju stagnirajuće i unazađavajuće te im je za poboljšanje potrebna pomoć. To pokazuje znakove klijentove želje i motivacije za poboljšanjem.
3. *Opadanje* - stvari se pogoršavaju i korisnici usluga prepoznaju da ne mogu riješiti problem. Klijent će možda poželjeti brzo rješenje i imati velika očekivanja od konzultanta. Među korisnicima usluga se često javlja neslaganje glede potrebe za pomoći.
4. *Kriza* – korisniku ili korisnicima konzultantskih usluga treba brza i očajnička pomoć. Važno je da korisnici konzultantskih usluga razumiju da se njihova situacija i ulaganje moraju vratiti u stabilno stanje. Konzultant ne bi smio prekomjerno ulagati u nešto čemu nema pomoći.“ (Kurpius, Fuqua i Rozecki, 1993: 602).

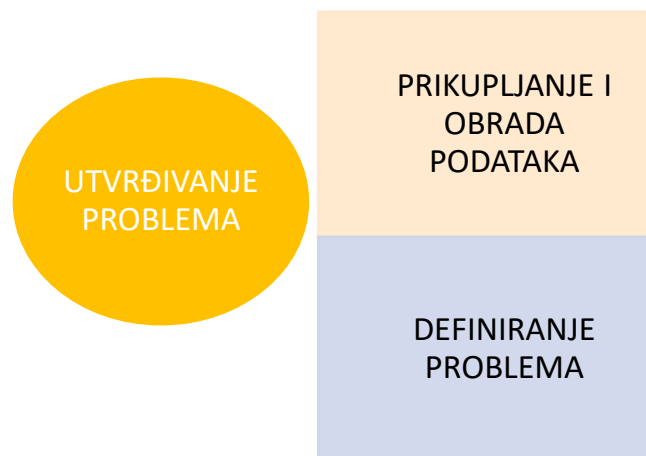
#### 4.3.3. Prikupljanje podataka, potvrda problema i postavljanje ciljeva

Kako bi konzultantski proces u konačnici doveo do pozitivnog ishoda, prije svega je važno definirati postojeći problem oko kojeg su suglasne obje strane. Unaprijed provedena analiza i prikupljanje podataka značajno utječu na definiranje problema i pronalaženje načina kako otkloniti utvrđene probleme.

Faza utvrđivanja problema podrazumijeva prikupljanje podataka, prije svega, podataka koji su jasni, istiniti i točni.

Na slici 2 prikazani su elementi koje treba sadržavati faza utvrđivanja problema u konzultantskom procesu.

**Slika 2:** Elementi faze utvrđivanja problema u konzultantskom procesu



Izvor: Kurpius, D.J., Fuqua, D.R., Rozecki, T., *The Consulting Process: A Multidimensional Approach* (1993). *Journal of Counseling & Development*, July/August, Vol. 71, str. 603.

„U konzultantskom procesu utvrđivanje problema zahtijeva kvalitativne podatke (promatranje sudionika i dubinsko intervjuiranje) i kvantitativne podatke (oni podaci koji su mjerljivi). U osnovi nastoji se da prikupljeni podaci budu korisni i pouzdani. Ukoliko informacije korištene za definiranje problema nisu jasne, istinite i kvalitetne konzultantski proces neće biti uspješan.“ (Kurpius, Fuqua i Rozecki, 1993: 603).

Ključ utvrđivanja problema je prethodno definiranje problema. Nedostatak informacija za definiranje problema dovodi do poteškoća pri njegovu utvrđivanju što rezultira neuspješnim akcijama u daljnjem konzultantskom procesu. Kada je problem utvrđen i kada su otkriveni temeljni uzroci problema, potrebno je identificirati što dovodi do uspješnosti rješavanja problema.

Alat koji se najčešće koristi za rješavanje uspješnosti problema je analiza kritičnih čimbenika uspjeha (CSF). Kako bi se odredili ključni čimbenici uspjeha, prije svega je potrebno definirati misiju i cilj u vezi s rješavanjem problema. Kada su misija i cilj jasno određeni, analiza kritičnih čimbenika uspjeha određuje se postavljanjem sljedećeg pitanja: „Što je neophodno učiniti kako bi se postavljeni cilj ostvario?“ Nakon što se iznesu mogući odgovori na postavljeno pitanje, potrebno je suziti izbor odgovora na one elemente koji su kritični za



rješavanje temeljnog problema. Prije no što se usvoje, potrebno je utvrditi mjerne podatke za svaki CSF, a zatim je potrebno sve podatke jasno iskomunicirati svim članovima tima. (<https://www.linkedin.com/pulse/problem-solving-consulting-ranvir-singh>, (pristupljeno 28.5.2021))

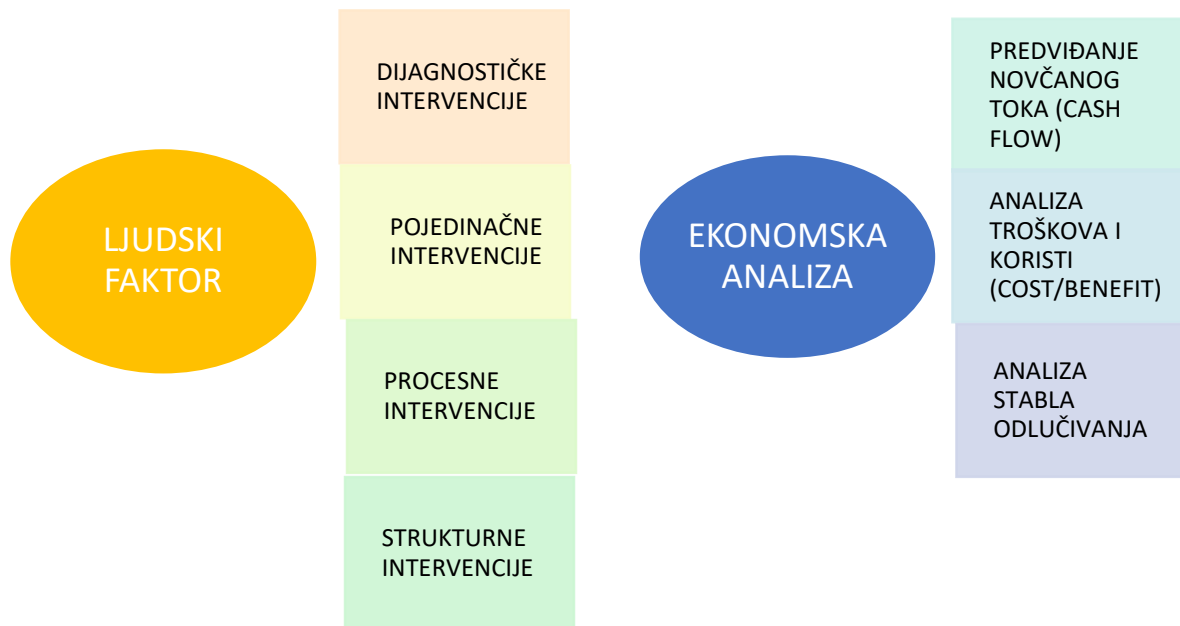
#### 4.3.4. Traženje i odabir intervencija

„Prije odabira intervencije potrebno je odlučiti je li fokus usredotočen na primarnu, sekundarnu ili tercijarnu pomoć. Primarne intervencije koriste se za smanjenje učestalosti problema koji se ponovno pojavljuju u budućnosti, sekundarne intervencije koriste se za tretiranje već postojećeg problema i za skraćivanje njegova trajanja, dok se tercijarne intervencije koriste za tješjenje klijenta ili sprečavanje povratka problema jer rješavanje problema nije bilo vjerojatno.“ (Kurpius, Fuqua i Rozecki, 1993: 604).

Kod faze traženja rješenja potrebno je sagledati nekoliko različitih faktora koji će pomoći u odabiru prave intervencije. Prvi koraci zahtijevaju akcije i intervencije koje se usmjeravaju na ljudski faktor i uvođenje promjena u samu organizacijsku kulturu, a podrazumijevaju bolje upoznavanje ljudi unutar poduzeća i pronalaženje najboljih rješenja koja će pomoći zaposlenicima u njihovom osobnom napretku. Drugi korak pri traženju najboljeg rješenja zahtjeva metode ekonomske analize koje uključuju analizu i razradu ekonomskih podataka koji najviše mogu dovesti do uspješne intervencije i provedbe rješenja.

Slika 3 prikazuje faktore koje obuhvaća faza traženja rješenja u konzultantskom procesu i elemente koji obuhvaćaju navedeni faktori.

**Slika 3:** Elementi faze traženja rješenja u konzultantskom procesu



Izvor: Beer, M. (1980). Organization change and development: A systems view. Glenview, IL: Scott, Foresman

Prema Beer (1980) postoje četiri kategorije koje se uzimaju u obzir prilikom odabira intervencija, a koje se odnose na ljudski faktor u organizaciji:

1. Dijagnostičke intervencije – intervencije koje se odnose na bolje upoznavanje pojedinaca i skupina u organizaciji te samog organizacijskog sustava. Najčešća metoda korištenja je anketa kojom se dobivaju povratne informacije od zaposlenika
2. Pojedinačne intervencije – intervencije koje su usmjerene izravno zaposlenicima kako bi se promaknuli na višu poziciju u organizaciji. Najčešće se odnose na različita usavršavanja, poput radionica i seminara
3. Procesne intervencije – odnose se na one intervencije kojima se pomaže zaposlenicima u prepoznavanju i razumijevanju problema.
4. Strukturne intervencije – odnosi se na razmišljanje je li bolje promijeniti ljudski čimbenik u organizaciji te promijeniti ponašanje zaposlenika ili promijeniti čitavu organizacijsku strukturu koja će utjecati na promjenu ljudi

„Intervencije koje se odnose na razradu ekonomskih podataka pri provođenju ekonomskih analiza, a koje će utjecati na odabir najboljeg rješenja i donošenja najbolje odluke za klijenta:

1. Predviđanje novčanog toka – odnosi se na donošenje zaključka koji je očekivani financijski učinak predloženog rješenja, odnosno koliko razmatrano rješenje u konačnici može utjecati na financijski rezultat

2. Analiza troškova i koristi – pomoćni alat koji se koristi kako bi se izračunalo povratno ulaganje uloženi resursa, troškova i rizika. U konzultantskom procesu, analiza se koristi kako bi se utvrdilo koji su troškovi i koristi predloženih rješenja. Potrebno je utvrditi ono rješenje koje donosi najveće koristi i koje je vrijedno najviše vremena, novca i u konačnici ishoduje pozitivan rezultat za poduzeće

3. Analiza stabla odlučivanja – analiza koja se koristi pri iznošenju različitih rješenja i istraživanju njihovih mogućih ishoda. Metodom se iznose različiti scenariji koji mogu nastati pri svakoj odluci, a pogodna je ukoliko postoje vjerovatnosti nastupanja nesigurnih događaja. Pri traženju najboljeg rješenja potrebno je dobro analizirati moguće ishode svake odluke. Nakon što je utvrđeno najbolje rješenje, potrebno je izraditi plan za njegovo provođenje. Nadalje je potrebno pažljivo djelovati prema planu i postupno pratiti napredak prema provedbi rješenja.“

(<https://www.linkedin.com/pulse/problem-solving-consulting-ranvir-singh>, (pristupljeno 28.5.2021).

#### 4.2.5. Evaluacija

„Evaluacija bi trebala pomoći konzultantu da utvrdi u kojoj je mjeri njegov konkretni tehnički odgovor na ponašanje klijenta postigao željeni rezultat i trebao bi pomoći konzultantu u razumijevanju različite učinkovitosti različitih tehnika koje koristi u određenim situacijama. U novije vrijeme uloge i funkcije evaluacijskih aktivnosti u okviru konzultiranja znatno su proširene. Na primjer, vizija i uloga evaluacije uključuju moralne probleme. Evaluacija se obično identificira kao posebna faza procesa konzultiranja.“ (Kurpius, Fuqua i Rozecki, 1993: 605).

#### 4.2.6. Završetak

„Završetak je faza u kojoj se konzultant i klijent slažu da konzultiranje treba prekinuti ili zbog uspješnog završetka projekta ili zato što postaje jasnije da uspjeh nije vjerojatan. Ako je neizbježan neuspjeh ispunjenja cilja, važno je i korisno da svi sudionici razumiju što više varijabli u vezi s tim zašto konzultiranje nije uspjelo. Obje bi stranke trebale bespoštedno proći sve korake od pripreme faze do završetka i pokušati otkriti zašto je došlo do neuspjeha. Možda postoje neki elementi iz svake faze koji su pridonijeli neuspjehu, ali vjerojatno je da će nekoliko

čimbenika doprinijeti mnogo više nego svi ostali 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, kulture promjena, preciznog definiranja problema, zajedničkog odabira intervencije i njezine točne provedbe, dobre prakse evaluacije procesa i ishoda, a sve u svrhu povratka u potrebnu fazu te utvrđenja je li projekt u stvari propao.“ (Kurpius, Fuqua i Rozecki, 1993: 606).

Provedba rješenja zahtijeva trenutnu akciju koja je u skladu s ranije postavljenim planovima i pretpostavkama. U ovom koraku, glavni menadžer ili direktor organizacije primjer je ostalima i model na kojeg se ugledaju i kojeg slijede, važno je ohrabriti sve zaposlenike da razumiju svoju ulogu u cjelokupnom procesu te ih poticati na ostvarenje dodijeljenih zadataka. Važno je poticati i ohrabrivati zaposlenike koji usvajaju nova ponašanja kao rezultat novih promjena.

Provedba rješenja zahtijeva dovršavanje različitih zadataka. Tijekom prelaska s donošenja odluka na provedbu rješenja mnogi planove nailaze na poteškoće. Pojedinci zaduženi za provedbu zadataka često su izostavljeni iz rasprave i analize odlučivanja, stoga je potrebno uvesti ključno osoblje za provedbu rano u proces donošenja odluka kako bi se dodijelila odgovornost i kako bi prelazak na provedbu rješenja bio jednostavniji. Ukoliko se zaposlenike ranije uključuje u analize i rasprave pri dodjeljivanju odgovornosti i zadataka, takav pristup zasigurno će biti puno učinkovitiji od strogog dodjeljivanja zadataka budući da će zaposlenici imati osjećaj kao da su partneri u projektu.

Važne odluke potrebne za provedbu rješenja uključuju identificiranje potrebnog ljudskog i financijskog kapitala te odabir komunikacijskih kanala i rokova. Kako bi se rješenje uspješno realiziralo potrebno je ranije odrediti vodeće uloge i dodijeliti odgovornosti u okviru proračuna i potrebne opreme. Nadalje je važno odrediti vremenski okvir za izvršavanje zadataka te jasno utvrditi zadatke ili područja plana koja mogu zahtijevati dodatno zapošljavanje. (Chron, n.d) Također je potrebno osigurati metodu i vremenski okvir za komuniciranje o napretku projekta klijentu.

Kako bi se došlo do uspješne realizacije rješenja, prije svega potrebno je držati se prethodno razrađenog plana, odnosno slijediti ranije navedene faze konzultantskog procesa.

#### 4.4. Uloga konzultantstva u malim i srednjim poduzećima

Upravljanje poduzećem uz nedostatak potrebnih resursa znatno utječe na uspješnost i opstanak malih i srednjih poduzeća. Uzimajući u obzir neke od osnovnih karakteristika malih i srednjih

poduzeća (mali broj zaposlenika, zaposlenici obavljaju više različitih funkcija i projekata, vlasnik često obavlja više funkcija uz onu vodeću), a koja se mogu gledati i kao nedostaci koji stvaraju MSP-u poteškoće u poslovanju, ponekad je nužno da mala i srednja poduzeća posegnu za konzultantskim uslugama. Bilo zbog nestručnosti i nedostatka znanja iz određenih područja ili zbog nemogućnosti ispunjavanja vremenskih rokova. Činjenica da većina menadžera i vlasnika nerado delegiraju zadatke i prepuštaju odgovornost kako drugim zaposlenicima, tako u ovom slučaju konzultantima, znatno utječe i ograničava poduzeće u vidu daljnjeg napretka. Zadatak upravljanja u malim i srednjim poduzećima je vođenje, pokretanje i usmjeravanje cjelokupnog poslovanja poduzeća u vidu ostvarenja ciljeva organizacije. „U tom kontekstu, u okviru svojih funkcija i postojećeg organizacijskog modela, rukovoditelji obavljaju sve potrebne poslove uređenja i upravljanja svim raspoloživim resursima. Ključni resursi za stvaranje dodane vrijednosti su ljudi, tako da je to jedna od osnovnih funkcija upravljanje je da ljudski i materijalni resursi budu što produktivniji“ (Barišić, Božićević, 2013:148) .

„Unutarnji i vanjski izazovi prisiljavaju poduzetnike i menadžere sektora malih i srednjih poduzeća da uspostave strukturu i razviju kompetencije povezane s upravljanjem poduzeća i kontinuirano ih sinkroniziraju s vlastitim sustavom vrijednosti“ (Fincham, Rhodes: 1999).

„Brojne studije pokazuju da poduzeća koja godišnje poduzimaju veći ukupan broj akcija od konkurenata, ostvaruju veću dobit, ali i veći tržišni udio. Najvažniji činitelji koji utječu na strateško ponašanje poduzeća uključuju prepoznavanje konteksta, motivaciju i sposobnost poduzeća za poduzimanje akcija. Sposobnosti poduzeća trebaju obuhvaćati organizacijske pretpostavke za jačanje konkurentskog potencijala poduzeća.“ (Dabaroš, 2015: 143)

Kako bi poduzeće ostvarilo konkurentnost te kako bi zauzelo mjesto na tržištu te osiguralo ugled i imidž što se u konačnici odražava na ostvarenje profita i tržišnog udjela, potrebno je uspostaviti snažnu unutarnju strukturu poduzeća te uspostaviti jake organizacijske vrijednosti unutar poduzeća koje će njegovati svi zaposlenici. To podrazumijeva razvijene kompetencije svih zaposlenika, usvojene obrasce ponašanja, snažnu viziju i misiju poduzeća te želju za napretkom i konstantnim usavršavanjem. Poduzeće mora imati onakav sustav vrijednosti koji će biti „žedan“ za novim idejama, novim pothvatima te koje će iznova težiti novim akcijama. To također podrazumijeva i sposobnost poduzeća da sagleda sve okolnosti i mogućnosti koje mu stoje na raspolaganju i van strukture organizacije, a što uključuje između ostalog i usluge eksperta, odnosno konzultanata. Strateška prednost poduzeća ogleda se u sposobnostima da organizacija razmišlja izvan okvira i prepozna priliku za rast i razvoj i izvan svojih ustaljenih rutina.

Miles (1999) ističe četiri aspekta važna aspekta konzultanstva:

1. ljudski kapital i znanje,
2. visok stupanj nematerijalnih aktivnosti i usluga,
3. poteškoće u standardizaciji procesa i postupaka savjetovanja
4. intenzivna interakcija između konzultanata i klijenata

Konzultanti mogu imati znatnu ulogu u malim i srednjim poduzećima upravo iz razloga što se često susreću s različitim problematikama u poslovanju te raspolažu različitim znanjima i strukom, stoga su sposobni adekvatno primijeniti stečena iskustva. U sektoru malih i srednjih poduzeća često se javlja problem nedostatka ljudskog kapitala i stručnih znanja, a s obzirom da moderno poslovanje zahtijeva brze promjene i prilagodbe tržištu te je ponekad jedini mogući način za stvaranje konkurentske prednosti prihvaćanje tih promjena i uvođenje novih procesa i proizvoda, upravo tu se javlja potreba za „nekim vanjskim“ koji će svojom stručnošću i profesionalnošću usmjeriti poduzeće da najbolje iskoristi potencijalne prilike.

Konzultantstvo također ima veliku ulogu u razvijanju kreativnosti poduzeća te otvaranju novih pogleda i mogućnosti u poslovanju. Mala i srednja poduzeća ponekad su i neupućena te nisu dovoljno informirana o tržištu i ne znaju kako svoje poslovanje prilagoditi tržišnim uvjetima, konzultantstvo tu ima ulogu da izmjeni načina razmišljanja upravljanja poduzeća i njegovoj ulozi u suvremenom poslovanju.

Nekada zbog neshvaćanja poduzeća o problemima na koje ukazuje konzultant te savjetima o promjeni procesa standardizacije dolazi do određenih poteškoća jer poduzeće / poduzetnik ne prihvaća predložene promjene i ne slaže se s odlukama koje predlaže konzultant, stoga je iznimno bitno da u početku konzultantskog procesa obje strane jasno definiraju svoje stavove i očekivanja. S obzirom na uvođenje novih procesa u poslovanje, a ponekad i izmjenu čitave strukture poduzeća, interakcija između konzultanta i poduzeća mora biti konstantna, intenzivna i detaljna. Ukoliko ne postoji intenzivna komunikacija, konzultant prije svega neće imati dovoljna saznanja i informacija kako definirati probleme poduzeća, kako daljnje oblikovati poduzeće i kako usmjeriti razvoj poduzeća. Međusobno povjerenje, osjećaj pouzdanja, pa čak i prijateljski odnos također igraju vrlo važnu ulogu u konzultantskom procesu.

Zbog svoje stručnosti i profesionalnih znanja o menadžerskim praksama i vještinama, konzultanti mogu uvelike utjecati na širenje poslovnih mogućnosti u sektoru malih i srednjih poduzeća.

Prema Meisteru (1993) i Poór-Gross, (2003) konzultant može djelovati u 3 uloge:

1. *Stručnjak / konzultant za resurse*: priprema i predlaže rješenja na temelju svoje stručnosti i iskustva, uvjerava klijente u učinkovitost predloženih rješenja i, ako je potrebno, sudjeluje u provedbi. (Polanyi, 1967.)

2. *Procesni / konzultant za ljude*: pomaže klijentu u traženju rješenja tehnikama i metodama koje olakšavaju i povećavaju kreativnost klijenta, omogućujući klijentima da sami implementiraju rješenja. (Schein, 2002).

3. *Miješani konzultant*: kombinacija prešutnog i eksplicitnog znanje za uspjeh konzultantske suradnje. (Barišić, Božićević, 2013) .

Glavnu ulogu koju konzultanti imaju za poduzeća jest otkloniti nesigurnosti i probleme koji postoje u poslovanju te svojim savjetima ishodovati pozitivne rezultate.

Wittreich (1966: 130) napominje da „često klijent koji traži profesionalnu uslugu osjeća da ima problem, ali nije siguran kakva je zapravo njegova priroda“. Konzultant u tom samom početku procesa ima ulogu, uz sve informacije koje je dobio od poduzeća ustanoviti problem i ukazati klijentu na izvor problema i nesigurnosti, a u daljnjem procesu pomoći mu otkloniti problem te ponuditi adekvatno rješenje. „Pellegrinelli (2002:343) govori da je danas uobičajena praksa da menadžeri na najvišoj razini koriste usluge konzultanata kako bi pomogli njihovim organizacijama u odabiru „odgovarajućih strategija iz mnoštva dostupnih izbora“. Pellegrinelli (2002:343).

„Prema Lippitta i Lippitta (1986: 57), konzultant obavlja brojne uloge za koje ocjenjuje da su prikladne za klijenta, situaciju i njegov ili njen vlastiti stil.“ Lippitta (1986: 57).

Turner (1988: 12) ukazuje na promijenjenu ulogu konzultanata u poslovnim subjektima te govori da po novome, konzultanti imaju ulogu olakšati organizacijsko učenje. Savjetovanjem konzultanti više ne rješavaju probleme, nego djeluju u smjeru razvoja kapaciteta klijenata kako bi samostalno vladali i upravljali određenim situacijama. Ključni element opstanka poduzeća ovdje je olakšavanje organizacijskog učenja čime klijent, odnosno poduzeće dugoročno usvaja saznanja i samostalno upravlja i vlada situacijom i problemima.

Prema Steele (1975: 190) „učenje je suština konzultantskog procesa“. Glavna uloga konzultanata upravo se ogleda u prenošenju znanja, vještina i iskustava. Konzultant ima ulogu oplemeniti, obogatiti, uputiti organizaciju i ishodovati rješenja koja će pokrenuti organizaciju prema naprijed.

Cilj konzultantstva nije da konzultant riješi probleme poduzeća te da pri pojavi nove prepreke ponovno uskače i rješava situaciju. Takva pomoć nije dobrodošla, niti će takvo poduzeće dugo opstati – jednostavno iz razloga što se nikada neće znati nositi s novim problemima niti će znati kakva rješenja primjeniti. Uloga koju konzultant mora imati u poduzeću jest upravo utjecati,

promijeniti način i smjer razmišljanja organizacije, ukazati na nove metode, procese, prijetnje i prilike te „naučiti organizaciju da uči“. Konzultant treba biti samo osoba i usluga koja je privremenog karaktera, a koja će biti učinkovita. Poduzeće treba učiti od eksperta kako bi dalje znao stečeno znanje primjenjivati u poslovanju.

Od izuzetne je važnosti za mala i srednja poduzeća da prepoznaju važnost i ulogu koju konzultantstvo može imati za napredak njihova poslovanja. Od konzultantstva ne treba zazirati i bježati, u njemu treba prepoznati mogućnost novih opcija, svježih znanja i ideja, treba ga gledati kao priliku za stvaranje konkurentnosti. S druge strane, od konzultanta se ne smije očekivati niti da riješi sve probleme poduzeće uz odriježene ruke poduzeća. Naprotiv, konzultanstvo je zajedničko sudjelovanje konzultanta i klijenta, a cilj je implementacija kvalitetnih ideja, znanja i modernih procesa u poduzeće. Važno je da mala i srednja poduzeća usvoje znanja, vještine i savjete koja su dobila od konzultanata jer će im to pomoći u jačanju svoje pozicije na tržištu.

Kako bi mala i srednja poduzeća imala pristup konzultanstvu te iskoristila potencijale istih u korist vlastitog poduzeća, u nastavku rada donosi se uvid u konzultantsku podršku sektoru malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj.



## **5. KONZULTANTSKA PODRŠKA SEKTORU MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

U Republici Hrvatskoj konzultantska podrška malim i srednjim poduzećima sastoji se od poduzetničkih potpornih institucija i privatnih konzultantskih inicijativa. Primarna svrha poduzetničkih potpornih institucija jest pružanje savjetodavnih usluga i informacija u vidu pisanja projektnih dokumentacija i poslovnog razvitka poduzeća kroz natječaje koje propisuju vladine agencije. Poduzetničke potporne institucije u RH obuhvaćaju razvojne agencije, poduzetničke centre, poslovne inkubatore, znantsveno-tehnologijske parkove, centre kompetencije te slobodne zone. Dok su poduzetničke potporne institucije najvećim dijelom financirane iz vladinih potpora te su povoljnije, usluge privatnih konzultantskih inicijativa zahtijevaju povećana financijska sredstva, no iz tih razloga donose i visoku kvalitetu usluga i profesionalnosti.

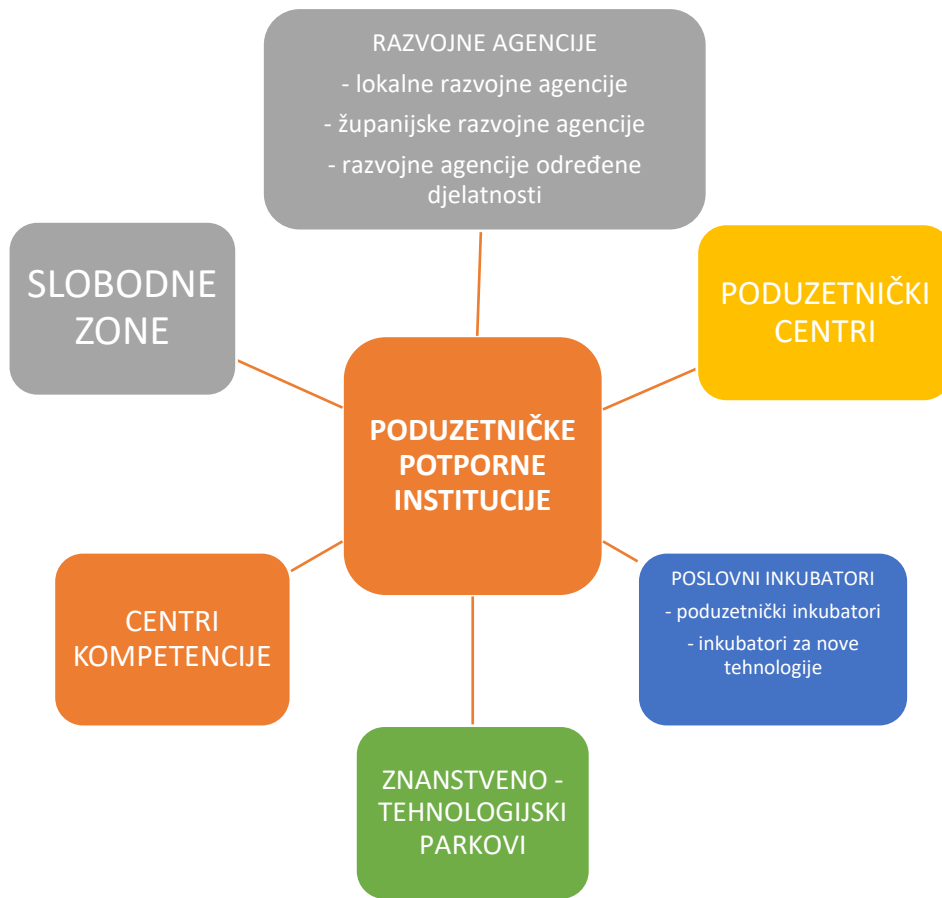
### **5.1. Poduzetničke potporne institucije**

Poduzetnička infrastruktura u Republici Hrvatskoj predstavlja sustav koji se sastoji od poduzetničkih zona te poduzetničkih potpornih institucija. Nadalje se u radu obrađuje djelovanje poduzetničkih potpornih institucija čija je primarna funkcija usmjerena na pružanje pomoći malim i srednjim poduzećima kroz razne programe usmjerene na pružanje savjetodavnih usluga te poduzetničkih edukacija.

Prema Zakonu o unapređenju poduzetničke infrastrukture (NN 93/13, 114/13), „poduzetničke potporne institucije su subjekti usmjereni na stvaranje kvalitetnog, koisnički orijentiranog poduzetničkog okruženja u Republici Hrvatskoj koji provode programe usmjerene na razvoj poduzetništva“. (Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture, čl. 3; <https://www.zakon.hr/z/652/Zakon-o-unapre%C4%91enju-poduzetni%C4%8Dke-infrastrukture>, (pristupljeno 20.5.2021)

Slika 5 prikazuje podjelu poduzetničkih potpornih institucija koje imaju za cilj unapređenje konkurentnosti sektora malih i srednjih poduzeća u vidu stvaranja bolje poduzetničke slike i infrastrukture Republike Hrvatske.

**Slika 4:** Podjela poduzetničkih potpornih institucija u Republici Hrvatskoj



Izvor: *Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture (2018)*. Zagreb: Narodne novine d.d., NN 93/13, 114/13, 41/14, 57/18

### **RAZVOJNE AGENCIJE**

Zadaća razvojnih agencija je „operativno provođenje mjera za razvoj gospodarstva i poduzetništva na *lokalnoj* (jedinice lokalne samouprave) i *županijskoj razini* (jedinice regionalne samouprave), poticanje i privlačenje investicija te iniciranje i realizacija projekata poticanja gospodarskog razvitka i poduzetništva, objedinjavajući rad gospodarskih subjekata, lokalnih i regionalnih poduzetničkih institucija te visokoobrazovanih institucija i centara znanja“ (Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture, čl. 4; <https://www.zakon.hr/z/652/Zakon-o-unapre%C4%91enju-poduzetni%C4%8Dke-infrastrukture>, (pristupljeno 20.5.2021).

Osim djelovanja na lokalnoj i županijskoj razini, razvojne agencije mogu biti i vezane za *određenu gospodarsku djelatnost* – primjerice energetske razvojne agencije koje su od iznimnog značaja i za lokalnu, regionalnu i nacionalnu razinu.

Osobito je važan značaj regionalnih razvojnih agencija na sektor malih i srednjih poduzeća čije se povlastice prepoznaju u informiranju i savjetovanju malih i srednjih poduzetnika o mogućnostima korištenja subvencija i gospodarskih poticaja te pomoć poduzetnicima početnicima. Zadatak regionalnih razvojnih agencija također je i izrada strateških dokumenta, privlačenje direktnih stranih ulaganja, promocija na drugim tržištima te brojni edukativni programi. Razvojne agencije također su odgovorne za pripremu, izradu i provođenje projekata financiranih iz nacionalnih fondova te fondova EU, kao i pripremu i izradu investicijskih studija, analiza i elaborata za potrebe upravljanja projektom. (Koroman: 2015:20)

Razvojne agencije imaju vrlo važnu ulogu u edukaciji sektora malih i srednjih poduzeća o načinima povlačenja sredstava, posebice sredstava iz EU fondova, mogućnosti unapređenja poslovnih procesa, investicija vezanih za obnovljive izvore energije, promidžbe i slično.

### ***PODUZETNIČKI CENTRI***

Podrazumijevaju stručnu i edukativnu pomoć poduzetnicima radi razvoja poduzetništva u sredinama u kojima su osnovani, mogu biti na lokalnom, regionalom i/ili županijskom području. „Poduzetnički centri su informacijske točke postojećim i budućim poduzetnicima, te stručna i savjetodavna pomoć za pokretanje, rast i razvoj, internacionalizaciju poslovanja i uspostavljanje partnerstva.“ (Alpeza et al., 2020:101).

### ***POSLOVNI INKUBATORI***

Prema Zakonu o unapređenju poduzetničke infrastrukture poslovni inkubatori su „registrirane pravne osobe koje pružaju stručnu tehničku i edukativnu pomoć za pokretanje poduzetničkih pothvata i poduzeća te njihov brz i održiv razvoj, uključujući poslovne (radne) prostore po povoljnijim uvjetima za poduzetnike početnike do treće godine poslovanja.“ (Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture, čl. 4; <https://www.zakon.hr/z/652/Zakon-o-unapre%C4%91enju-poduzetni%C4%8Dke-infrastrukture>, pristupljeno 20.5.2021).

Kroz *poduzetničke inkubatore*, poduzetnici mogu iskoristiti niz poslovnih usluga i resursa te su uglavnom usmjereni na poduzetnike u razdoblju do treće godine poslovanja. Poduzetnički inkubatori nude mogućnost besplatnih savjetodavnih usluga, poslovne prostore po povoljnijim uvjetima, mjere i poticaje za samozapošljavanje, edukacije, promocije i dr.

*Inkubatori za nove tehnologije* podržavaju razvoj i nastanak novih visokih tehnologija te su usmjereni na rast i poticanje inovativnog poduzetništva kod interesnih poduzeća te savjetodavnim uslugama, resursima i povezivanjem mrežom kontakata potiču rast i razvoj novih poduzeća.

### **ZNANSTVENO-TEHNOLOGIJSKI PARKOVI**

„Znanstveno-tehnološki parkovi se osnivaju s ciljem komercijalizacije rezultata znanstvenih istraživanja i eksperimenata, radi poticanja suradnje između visokoobrazovnih institucija i sektora malih i srednjih poduzeća.“ (Zakon o znanstvenoj djelatnosti u visokom obrazovanju, NN

139/13, članak 30; <https://www.zakon.hr/z/652/Zakon-o-unapre%C4%91enju-poduzetni%C4%8Dke-infrastrukture>, (pristupljeno 20.5.2021).

### **CENTRI KOMPETENCIJE**

„Centri kompetencije jesu „specijalizirani poslovni subjekti koji se bave provedbom istraživačkih projekata razvojnog ili proizvodnog karaktera i razvijanjem kompetencija u pojedinim područjima te s kojim drugi poslovni subjekti mogu ugovoriti usluge istraživanja i razvoja zbog jačanja pojedinih industrijskih grana. Njihov je fokus na razvojnim i primijenjenim istraživanjima, kao i njihovoj komercijalizaciji te potpori i jačanju intelektualnog vlasništva unutar specifičnih tematskih područja i grana kompetencije“ (Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture, čl.4; <https://www.zakon.hr/z/652/Zakon-o-unapre%C4%91enju-poduzetni%C4%8Dke-infrastrukture>, (pristupljeno 20.5.2021).

### **SLOBODNE ZONE**

„Slobodne zone osnovane su temeljem odluka Vlade Republike Hrvatske sukladno odredbama zakona kojim se regulira osnivanje, upravljanje i poslovanje slobodnih zona u Republici Hrvatskoj.“ (Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture, čl.4; <https://www.zakon.hr/z/652/Zakon-o-unapre%C4%91enju-poduzetni%C4%8Dke-infrastrukture>, (pristupljeno 20.5.2021).

Poduzetničke potporne institucije kao registrirane pravne osobe i specijalizirani poslovni subjekti imaju za cilj ojačati stabilnost sektor malih i srednjih poduzeća u svrhu unapređenja kompletne poduzetničke infrastrukture i poslovnog okruženja. Poduzetničke potporne institucije omogućuju malim i srednjim poduzetnicima brži rast, pristup informacijama, financijskim sredstvima i poticajima, pomoć u ranoj fazi razvoja projekata, poticanje suradnji te provođenje mjera za razvoj gospodarstva na lokalnoj i nacionalnoj razini.

## 5.2. Privatne konzultantske inicijative

U nastavku rada prikazuje se uvid u sliku tržišta privatnih konzultantskih inicijativa na području Republike Hrvatske koja ukazuje na potrebu povećanja svijesti malih i srednjih poduzetnika o korištenju usluga konzultanata te na nužnost uvođenje baze profesionalnih konzultanata i uvođenje obveznih sustava certificiranja konzultanata kako bi poduzeća stekla povjerenje u vjerodostojnost profesionalnih usluga i kvalitetu privatnih konzultanata. Istraživanja su pokazala kako je tržište konzultanata nerazvijeno i neujednačene kvalitete, upravo zbog neuređenosti sustava. Takva slika konzultantskog tržišta zasigurno ne šalje dobru poruku malim i srednjim poduzetnicima budući da se korištenjem usluga onih konzultanata koji su profesionalni, stručni i specijalizirani u pojedinim segmentima poslovanja, značajno može pridonijeti u poboljšanju procesa poslovanja te upravljanjem poslovanja općenito u sektoru MSP-a.

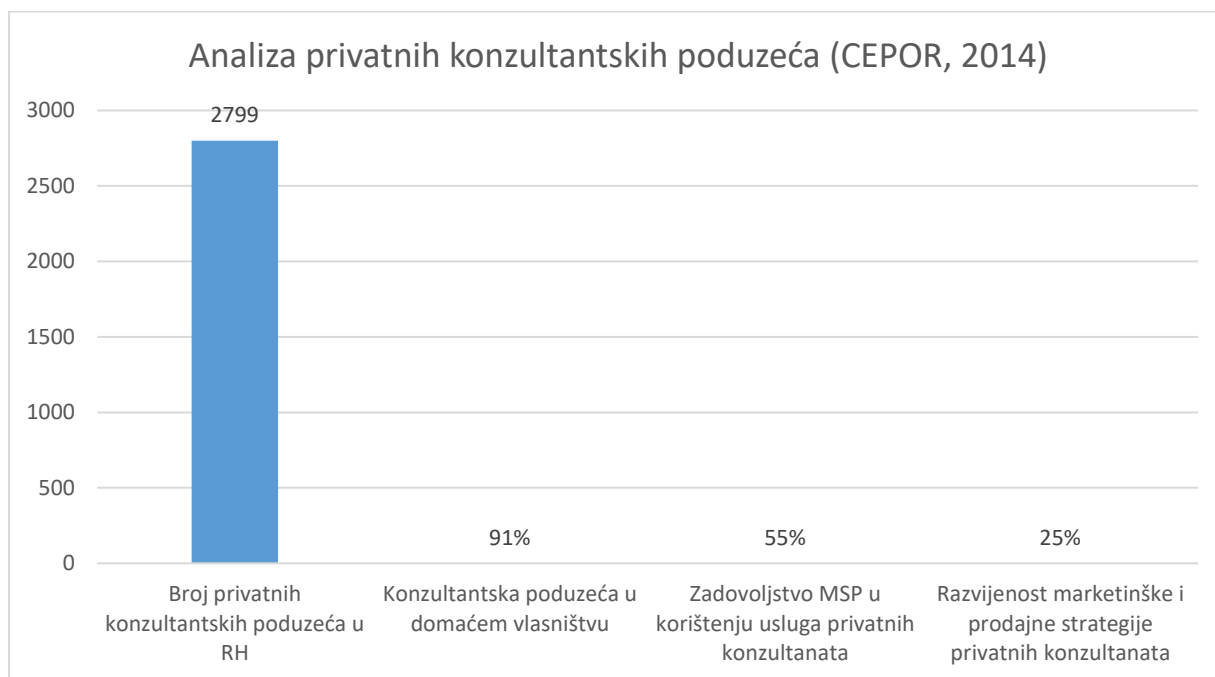
U nastavku se u ovom poglavlju stoga daje uvid u podatke o tržištu privatnih konzultantskih inicijativa u RH dobivenih istraživanjima od strane Alpeza et al. (2014), Barišić et al (2017) te Zajednica poslovnih savjetnika pri HGK (2015) te se ukazuje na važnu ulogu koju korištenje savjeta eksperta može imati na poslovanje u sektoru malih i srednjih poduzeća te na potrebu i nužnost MSP-a da uoče prednosti u angažiranju profesionalnih konzultanata.

„Prema Barišić et al (2017), profesionalni konzultanti uglavnom nude složenije i specijaliziranije konzalting usluge u odnosu na poduzetničke potporne institucije koje se pretežito usmjeravaju na pružanje savjeta i pomoć pri prijavi na razne natječaje te izradu poslovnih planova.“ (Barišić et al., 2017). Privatni konzultanti su jasno i skuplji, budući da su usredotočeni isključivo na pojedinog klijenta te upravljaju znanjima iz specijaliziranih područja, a nude složene i uže specijalizirane usluge. Kada govorimo o privatnim konzultantskim inicijativama u Republici Hrvatskoj i njihovom utjecaju na poduzetništvo, na žalost ne postoji detaljan podatak i istraživanje koji govori o broju konzultantskih tvrtki i njihovoj podjeli prema specifikaciji pružanja usluga budući da ne postoji službena baza individualnih konzultanata. Također, ne postoje novija istraživanja o procjeni stanja tržišta konzultantskih usluga u Republici Hrvatskoj, od onih izdanih u strane Alpeza et al. (2014). godine. Budući da je moderno poslovanje osobito posljednjih nekoliko godina rapidno uznapredovalo, a tržišne promjene i pojava modernih tehnologija i inovativnih poduzeća sve više zahtjeva nove sustave, mijenjanje procesa unutar poduzeća te prilagodbu novonastalim promjenama, tako danas sve više raste i potreba za privatnim konzultantima i njihovim stručnim znanjima.

„Hrvatska nema službeno registriran broj individualnih konzultanata, jer zakon u Hrvatskoj ne zahtijeva registraciju individualnih konzultanata za pružanje konzultantskih usluga.“ (Alpeza et al., 2014:32).

„Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR) je u lipnju 2014. godine izradio Studiju tržišta konzultantskih usluga u Hrvatskoj u kojoj je provedena sveobuhvatna procjena stanja tržišta konzultantskih usluga za mikro, mala i srednja poduzeća (MMSP) i podržavajuće poduzetničke infrastrukture u Hrvatskoj. Studiju je financirao Business Advisory Services (BAS) program Europske banke za obnovu i razvoj, a cilj Studije je izrada preporuka za intervenciju HAMAG-INVESTa, odnosno HAMAG-BICROa u olakšavanju pristupa mikro, malih i srednjih poduzeća (MMSP) konzultantskim uslugama te davanje smjernica pružateljima konzultantskih usluga o potrebama i potencijalu razvoja tržišta. Rezultati Studije temelje se na sekundarnom istraživanju i anketnom istraživanju među konzultantima za MMSP i donositeljima odluka u MMSP, provedenom u svibnju 2014. godine.“ (Alpeza et al., 2014:68).

**Grafikon 2:** Analiza privatnih konzultantskih inicijativa prema istraživanju CEPOR 2014.



Izvor: Alpeza et al. (2014). *Studija konzultantskog tržišta u Hrvatskoj – Europska banka za obnovu i razvoj*. Zagreb: CEPOR. Raspoloživo na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/07/Croatia-Consultancy-Market-Study-HR.pdf>, [pristupljeno:

05.05.2021]

„Prema podacima (FINA, 2014.), privatnih konzultantskih poduzeća ima 2.799, više od polovice (59%) registrirano je u Zagrebu, najčešće imaju tri zaposlena i većina poduzeća je u domaćem vlasništvu (91%). Od 2011. do 2014. 22% malih i srednjih poduzeća angažiralo je konzultanta, a najčešće vezano za pravne probleme, izradu poslovnih planova, problema u upravljanju financijama i upravljanju općenito. Istraživanja su pokazala da je samo 55% poduzeća MSP koji su koristili usluge konzultanata u potpunosti bilo zadovoljno te bi u budućnosti ponovno koristili usluge konzultanata. Većina malih i srednjih poduzeća koristilo je usluge konzultanata putem dobivenih preporuka, budući da je to ujedno i glavni kanal promocije i prodaje kojim se konzultanti najčešće koriste. Istraživanje Alpeza et al. (2014), ukazuje i kako konzultanti nedovoljno promoviraju svoje usluge, a samo 25% konzultanata ima razvijenu marketinšku i prodajnu strategiju. Proces odabira konzultanta stoga je nejasan i nerazvijen.“ (Alpeza et al., 2014).

„Kao najvažniji kriterij za odabir konzultanata pokazuje se stručnost i znanje, zatim sposobnost razumijevanja poslovnog problema i iskustvo konzultanta. Najmanje važni kriteriji su porijeklo konzultantskog poduzeća, geografska udaljenost i cijena. Iste kriterije kao najvažnije i najmanje važne prepoznaju i konzultanti što ukazuje na svjesnost konzultanata o njihovoj poziciji iz perspektive MMSP.“(Alpeza et al., 2014).

Sličnu problematiku tržišta privatnih konzultanata može se primjetiti i u Barišić et al. (2017) gdje je navedeno kako se samo 13% poduzeća ponovno odlučilo koristiti konzultantske usluge, dok čak 57% konzultantskih poduzeća ne bi htjelo ponovno poslovati sa istim klijentom. Glavni problemi zbog kojih su se angažirale usluge konzultanata bile su također pravne prirode, marketinga, prodaje te upravljanja financijama.

Prema podacima (Alpeza et al., 2014) u Hrvatskoj postoji 2799 registriranih konzultanata koji sudjeluju u različitim segmentima. „Procjenjuje se da samo manji broj konzultanata doista i sudjeluje u izradi projekata. Razina kvalitete njihovog rada je različita, što se odražava i na razinu prolaznosti projekata koje prijavljuju na natječaje. Obzirom da u većini programa nije razvijen sustav certificiranja konzultanata, omogućeno je pružanje konzultantskih usluga pravnim i fizičkim osobama koje za to nemaju niti dovoljno znanja niti dovoljno kadra. Tržište konzultanata, osim nerazvijenosti, karakterizira i neujednačena kvaliteta te nedostatak zajedničkog djelovanja prema provedbenim strukturama fondova EU.“ (Zajednica poslovnih savjetnika pri HGK, 2015;<https://www.hgk.hr/documents/hgkatalogsavjetodavnihuslugazajedniceposlovnihsavjetnikadrugoizdanje57b57c5f9affb.pdf>, (pristupljeno 20.5.2021).

„Prema Consultancy.eu<sup>1</sup> (2018) konzultantsko tržište istočne Europe obilježilo je stabilan rast u 2017. godini, a sve veće zemlje regije zabilježile su brže širenje konzultantskog tržišta u odnosu na godinu prije. Iako je političko okruženje zemalja istočne Europe bilo prilično turbulentno, konzultantsko tržište naraslo je oko 5% od 2012. godine te je u 2017. godini doseglo vrijednost od 1.4 milijarde eura. Najvećem dijelu te vrijednosti pridonijela je Poljska (40%), Rumunjska (17%), Češka (16%), Mađarska (12%) i Slovačka (7%). S druge strane, Hrvatska, Albanija, BiH, Bugarska, Makedonija, Srbija i Slovenija zajedno su pridonijele tržištu s 9 - 10%.“ (Consultancy.eu, 2018; <https://www.consultancy.uk/career/what-is-consulting> (pristupljeno: 03.08. 2021).

„Prema Novac hr.<sup>2</sup> (2020), u Hrvatskoj ne postoje vjerodostojni podaci oko stvarne veličine sektora menadžment konzultinga. Međutim, procijenjenu veličinu možemo sagledati koristeći procjene vodećih hrvatskih ekonomista koji smatraju da hrvatski konzultantski sektor (NKD: M i N) danas čini 2,6% bruto dodane vrijednosti.“ (Novac hr, 2020; <https://novac.jutarnji.hr/novac/je-li-vrijeme-da-poslovni-savjetnici-pocnu-raditi-za-placu-po-ucinku-10246192>, (pristupljeno 21.5.2021).

Sukladno navedenim istraživanjama koja ukazuju na nedovoljnu kvalitetu konzultantskih usluga u Republici Hrvatskoj dolazi do zaključka kako je važno urediti sustav tržišta konzultanata na način da se uvede obvezan sustav certificiranja konzultanata te podjele konzultantata prema specijaliziranim područjima.

S obzirom na to da na globalnoj sceni poduzeća imaju kontinuiranu naviku savjetovanja s konzultantima te je korištenje usluga konzultanata dio svakodnevnice poslovanja, za očetkivati je da će se i na našem domaćem području takva praksa sve više početi primjenjivati, budući da profesionalni konzultanti postaju sve isplativiji za poslovanje poduzeća. “Potraga za kvalificiranim konzultantima u Hrvatskoj u stalnom je porastu i zbog sredstava iz fondova EU, do kojih mnogi žele doći, jer su konzultanti ti koji imaju znanje i iskustvo kako ispuniti prijave za natječaje EU“. (<https://lider.media/aktualno/na-konzultantskim-uslugama-u-hrvatskoj-se-okrene-oko-dvije-milijarde-kuna-na-godinu-122365>, (pristupljeno: 11.05.2021)

---

<sup>1</sup> Consultancy.uk 1. (n.d.). What is consulting. Raspoloživo na: <https://www.consultancy.uk/career/what-is-consulting> [pristupljeno: 03.08. 2019]

<sup>2</sup> Novac hr. (2020). Je li vrijeme da poslovni savjetnici počnu raditi za plaću po učinku? Raspoloživo na: <https://novac.jutarnji.hr/novac/je-li-vrijeme-da-poslovni-savjetnici-pocnu-raditi-za-placu-po-ucinku-10246192> [pristupljeno: 09.05.2021]



Konzultantsko tržište u Republici Hrvatskoj, iako ni u približnoj brzini kao na stranim tržištima, sve više raste jer poduzeća shvaćaju da ne mogu razvijati stručnjake za sva područja i voditi korak s konkurencijom i zahtjevnim tržišnim potrebama.

„Kako bi tvrtke u domaćem vlasništvu podignule razinu kvalitete svog djelovanja te postale još konkurentnije na tržištu, Alpeza et al. (2014), predlaže i razvijanje vlastite prodajne i marketinške strategije, organiziranje besplatne poludnevne radionice radi predstavljanja svog znanja i konzultantskoga kapaciteta, razvijanje marketinške strategije koje će uključivati i druge suvremene kanale promocije osim usmene predaje, nuđenje konzultantske usluge s fleksibilnim modalitetima plaćanja koja će demonstrirati spremnost za sudjelovanje u riziku poduzetih akcija, aktivno uključenje u djelovanje profesionalnih udruženja konzultanata.“  
(<https://lider.media/aktualno/na-konzultantskim-uslugama-u-hrvatskoj-se-okrene-oko-dvije-milijarde-kuna-na-godinu-122365>, (pristupljeno: 11.05.2021).

Mala i srednja poduzeća često se nalaze u situacijama kada ne mogu samostalno reagirati i utjecati na situacije i probleme s kojima se susreću. Konzultanti stoga predstavljaju veliki iskorak u modernom poslovanju budući da poduzetnici ne moraju sami „plivati“ u problemima koji im onemogućuju napredak poslovanja ili izvršenje svakodnevnih zadataka. S obzirom na vrstu pružanja usluga kojima se konzultanti bave, odnosno njihova područja djelatnosti, konzultanti mogu pružati savjetodavne ili druge usluge u području financijske rekonstrukcije poduzeća, usluge pripreme i provedbe projekta, usluge savjetovanja vezane uz strateško upravljanje, organizacijsko poslovanje, financijsko upravljanje, usluge savjetovanja usmjerene na razvoj proizvoda i usluga, pomoć pri formuliranju inovativnih i razvojnih ideja, izradu investicijskih studija i dr.

Nadalje, konzultanti mogu imati i presudnu ulogu u poduzimaju preliminarnih akcija u sprječavanju poduzeća da se nađe u određenim krizama koje mogu imati negativnih učinaka na rezultate poslovanje i poslovanje općenito. Prema Berstein (2020), najbolji način za sprječavanje krize je njezino predviđanje. Najbolji način da se izbjegnu potencijalne pogreške i krizne situacije je unaprijed predvidjeti najgori mogući scenarij kojim će se predvidjeti ranjivosti poduzeća. Organizacije koje imaju pripremljen plan, uvelike se bolje oporavljaju i preživljavaju, u najboljem slučaju i izbjegnu štetne i krizne situacije od onih organizacija koje prepuste sve slučajju.

„Obično je reviziju ranjivosti najbolje raditi s vanjskim konzultantom, odnosno nekim tko vam može pomoći u otvaranju novog pogleda na vašu organizaciju i njezino funkcioniranje“. Druga prednost angažiranja vanjskog savjetnika je da iskusni stručnjak, konzultant za krizni

menadžment ima sposobnosti uočavanja potencijalno opasnih situacija koje mogu ukazivati na buduće krize ili situacija koje mogu utjecati na pogoršanje problema“ (Berstein, 2020: 12)

Angažiranje konzultanata u takvim situacijama biti će ključno za poslovanje, budući da mali i srednji poduzetnici često nemaju dovoljno vlastitog iskustva i znanja za iznalaženje rješenja problema, a često se ne znaju niti nositi sa nadolazećim i potencijalnim opasnostima. Prema tome, važno je uočiti slamku spasa u konzultantu koji će svojim iskustvom i znanjem ponuditi rješenja poduzeću koje ne vidi izlaz iz opasne situacije.

Istraživanja ukazuju i na činjenicu da se korištenje usluga konzultanata pokazalo kao odličan potez pri prijavama projekata poduzetnika kojima su ishodovali dodatna sredstva u poslovanju. „Statistika Hrvatske udruge poslodavaca pokazuje da oko 90% poduzetnika, čiji su projekti dobili EU sredstva, koristi usluge konzultanata. To dovoljno govori o važnosti angažmana stručnjaka za poslove pripreme projekata iz EU fondova“. (Infiniti grupa, n.d; <https://infiniti.hr/angazirati-konzultanta-da-ili-ne-sto-poduzetnik-treba-znati-o-angaziranju-konzultanata/>, (pristupljeno: 11.05.2021).

Današnja tržišna ekonomija zahtjeva od malih i srednjih poduzetnika sve veće napore i očekivanja. Suvremeno poslovanje i promjene koje donose nove tehnologije, pristupi tržištu i moderno poslovanje zahtijevaju od poduzetnika maksimalnu prilagodbu tržišnim uvjetima i inovativne akcije kako bi održavali korak s konkurencijom. Prema tome, mala i srednja poduzeća moraju shvatiti da su stručna znanja, menadžersko iskustvo i vještina presudan čimbenik u ostvarivanju strateške i konkurentske prednosti. Jasno je za očekivati da mala i srednja poduzeća ne mogu imati stručnjake i eksperte iz svih područja djelatnosti, niti mogu samostalno riješiti sve probleme koji se nameću u poslovanju, niti će imati dovoljno vremena odgovoriti na sve zadatke pred kojima se nalaze – upravo tu važno je prepoznati ulogu i zadatak vanjskog stručnjaka. Mala i srednja poduzeća također moraju prepoznati da je korištenje usluga i znanja konzultanta ulaganje u razvoj i budućnost poslovanja, treba odbaciti razmišljanje da su konzultanti bespotreban trošak.

## 6. PRAKTIČNI PRIMJER KONZULTANTSKOG PROCESA

Empirijski dio rada prikazuje provođenje konzultantskog procesa na praktičnom primjeru iz kolegija Konzultantstvo za mala i srednja poduzeća, imao sam priliku za Pravo-ekonomsku kliniku sudjelovati u rješavanju jednog slučaja.

„Pravno ekonomska klinika (Klinika), kao projekt Pravnog i Ekonomskog fakulteta u Osijeku, prvi je primjer interdisciplinarnog pristupa problematici sektora malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Klinika je pokrenuta koncem 2013. godine s ciljem omogućavanja primjene stečenih teorijskih znanja u praksi, te jačanja svijesti o nužnosti međusobne suradnje i interdisciplinarnog pristupa problemima poduzetnika.“ (<http://klinika.efos.hr/>, (pristupljeno 15.8.2021).

Pravno ekonomska klinika, odličan je primjer da se stečeno teorijsko znanje primjeni na konkretnim primjerima iz okoline i tako steknu dodatne vještine i iskustvo. Za rješavanje slučaja potrebno je poznavanje faza konzultantskog procesa i unaprijed dobro osmišljena pitanja, kako bi se saznale sve potrebne informacije za rješavanje slučaja.

Prema prethodno navedenoj teoriji konzultanti su važni poduzećima kako bi otklonili nesigurnosti i probleme koji postoje u poslovanju te svojim savjetima doprinijeli rastu i razvoju poduzeća. „Kao glavni cilj rješavanja praktičnog primjera može navesti unaprjeđenje pravnog i ekonomskog obrazovanja putem stjecanja praktičnih vještina kao što su rad u timu, zajedničko donošenje odluka te komuniciranje sa strankama. Osim toga, Pravno ekonomska klinika svojim radom želi skrenuti pozornost studentima na važnost timskog rada i pomaganja zajednici u kojoj žive.“ (<https://www.pravos.unios.hr/katedra-trgovackog-prava/o-nama>, (pristupljeno 15.8.2021).

Poduzetnik koji je zatražio pomoć vlasnik je poduzeća Future Vision i imao je nekoliko pitanja vezano za pravnu i ekonomsku struku. Ušao je u partnerski odnos s obrtom kojim razvija web aplikaciju za online sastanke za preko 1000 ljudi. Htio je saznati koji je najbolji pravni oblik koji bi koristio, koja su njegova prava i obveze vezane uz partnerski odnos te su ga zanimali primjeri poslovnih modela sličnih aplikacija.

Sekundarnim istraživanjem došli smo do brojnih informacija koje su od velike pomoći klijentu. Istraženo je dioničko društvo kao i joint venture te su objašnjene sve prednosti i nedostaci kako bi klijent bio upoznat s njima. Također, donesene su preporuke o tome što bi bilo najbolje za klijenta, konkretno, da u početku koristi joint venture, a nakon što aplikacija zaživi prijeđe na d.o.o.

Izneseni su i primjeri poslovnih modela Skaype-a, Zoom-a, Discorda, Blue Jeansa kako bi klijent vidio sličnosti i razlike sa svojom aplikacijom. Objašnjen je poslovni model prema kojem smo dali preporuku da sam izradi poslovni model za svoje poduzeće.

Ujedno, potrebno je razmisliti o potrebi tržišta za takvom vrstom usluge jer je konkurencija jako velika pogotovo i današnje vrijeme.

## 6.1 Ukratko o poduzeću

Future Vision j.d.o.o je poduzeće koje se bavi izradom web stranica i web trgovina. Direktor poduzeća je Matej Pleško te su njihove primarne usluge web design i development, izrada i dizajn web stranice, izrada web trgovine te optimizacija stranica. Kroz svoj rad prate današnje trendove te imaju za cilj unaprijediti poslovanje svih svojih pravnih i fizičkih klijenata i zadobiti njihovo povjerenje. Ističu se po tome što svojim klijentima nude besplatan videosastanak u kojem odgovaraju na sva pitanja vezana uz poslovanje poduzeća i sve ono što klijenta zanima. Uz sve to, klijentu su na njihovoj web stranici dostupni informativni članci o digitalizaciji i novim tehnološkim trendovima.

Hvalevrijedan je njihov projekt u kojem nude besplatnu izradu web stranica pet najpogođenijih poduzeća koja imaju problema zbog pandemije korona virusa. Vlasnik pokazuje empatiju za druge te razumije kako određena poduzeća trebaju velike promjene vezane uz digitalizaciju kako bi uspjeli nastaviti poslovanje. Opredjelili su se za izradu web-trgovina poduzećima kojima je to bilo prijeko potrebno kako bi nastavili posao. Nadalje, poduzećima kojima je doista bila potrebna pomoć zbog novonastale situacije ponudili su izradu web-trgovina po iznimno niskim cijenama te su tako pozvali i sva ostala IT poduzeća da ukažu na neku vrstu pomoći kako bi pomogli što više poduzetnika.

Neki od projekata kojima se ovo poduzeće bavi jesu Opetnajljepša.hr, Bosskiniswim.com, PutniKofer.hr, Spillerfarmer.hr, Bossfitofficial.com, Ljulja.hr i dr.

## 6.2 Svrha istraživanja

Slučaj u Pravno-ekonomskoj klinici započeo je Zoom sastankom 09.12.2020.godine gdje je Matej Pleškov iznio svoj problem i zatražio pomoć kliničara. Na ovom slučaju mentorirale su dvije profesorice sa pravnog i ekonomskog fakulteta, kao i šest studenata. Želja nam je bila pomoći klijentu i uz svoje znanje i istraživačke sposobnosti donijeti ispravno rješenje.

Vlasnik i direktor IT poduzeća Future Vision, Matej Pleškov, zatražio je pravni savjet vezan uz svoje poduzeće. Sklopio je suradnju sa obrtom Eventful s kojima izrađuje web aplikaciju te su ga zanimali pravni oblici vezani za taj posao. Naš klijent i njegov partner odlučili su izraditi web aplikaciju za održavanje online konferencija, sastanaka, predavanja i sl. za veće skupine ljudi (1000+). Naš klijent ulaže svoje znanje, resurse, licence i snosi najveći dio početnog ulaganja. S partnerom se dogovorio da će snositi sve troškove i početak ulaganja za izradu web aplikacije, dok je suradnik zadužen za kontakte i cijelu poslovnu ideju. Također, dogovorili su se kako će u početku samo poduzeće Future Vision snositi dobit dok ne pokrije sva početna ulaganja.

Zbog takve vrste suradnje klijent je imao pitanja vezana za društveni ugovor, definiranje odnosa između partnera, prava i obveze koje dolaze s tim. Želi definirati i zaštititi vlastita autorska prava vezana za aplikaciju. Bilo je logično da će studenti s Pravnog fakulteta odraditi taj dio istraživanja. Nama, studentima s Ekonomskog fakulteta, bio je zadatak dodatno razraditi modele sličnih aplikacija.

Nakon nekoliko dana, 16.12.2020.godine, održali smo drugi sastanak Pravo-ekonomske klinike s istim sudionicima kako bi se predložile ideje klijentu. Izrečeni su mu pravni i ekonomski aspekti cijelog slučaja. Bilo je vidno da je klijent Matej Pleškov zadovoljan svim našim predloženim idejama.

Iz razloga što postoje razne opcije za ostvarivanje, odnosno reguliranje ovakve poslovne suradnje, odlučili smo se, prije svega, omogućiti klijentu detaljniji uvid u to što bi za njega značilo osnivanje društva s ograničenom odgovornošću i značajke takvog trgovačkog društva te ga informirati o opciji i značajkama „joint ventura“ odnosno ugovora o zajedničkom pothvatu kojim bi nastao pravni oblik društva osoba-ortaštvo, kojim bi isto tako, na odgovarajući način, mogao regulirati odnos između ugovornih strana te njihova prava i obveze do razvitka i nakon razvitka navedene web aplikacije.

### 6.3 Metodologija

S obzirom da je klijent imao i pravno i ekonomsko pitanje, podijelili smo poslove između studenata kako bi se svatko bavio konkretnim problemom. Studenti s Pravnog fakulteta bavili su se definiranjem odnosa među partnerima, pravima i obvezama ugovornih strana. Studenti s Ekonomskog fakulteta istraživali su slične poslovne modele koji opisuju web aplikacije slične njihovoj.

Za prikupljanje informacija koristili smo sekundarno istraživanje pretražujući internetske stranice. Takvo istraživanje zahtjeva dosta vremena i upornosti za pronalazak pravih informacija te nismo mogli biti sigurni u njihovu relevantnost. S druge strane, sekundarno istraživanje je lako i velika većina potrebnih informacija može se pronaći na internetu. Korištena je i knjiga „Business Model Canvas“ za analizu poslovnih modela i njihovu primjenu. Pronađene informacije bile su korisne te smo uz pomoć mentorica jasno precizirali na što se trebamo usmjeriti i kako pronaći pravi prijedlog i rješenje za klijenta. Modela web aplikacija je puno i bilo je potrebno odabrati one koje nam mogu poslužiti kao primjer.

Studenti s Pravnog fakulteta bavili su se pravnim pitanjima te su također koristili sekundarno istraživanje kako bi pronašli i objasnili sve zakone koje klijenta zanimaju. Može se reći kako je njihov dio posla bio zahtjevniji jer je klijent imao dosta pitanja o ugovorima, pravnom obliku i sl.

#### 6.4 Piramida očekivanja



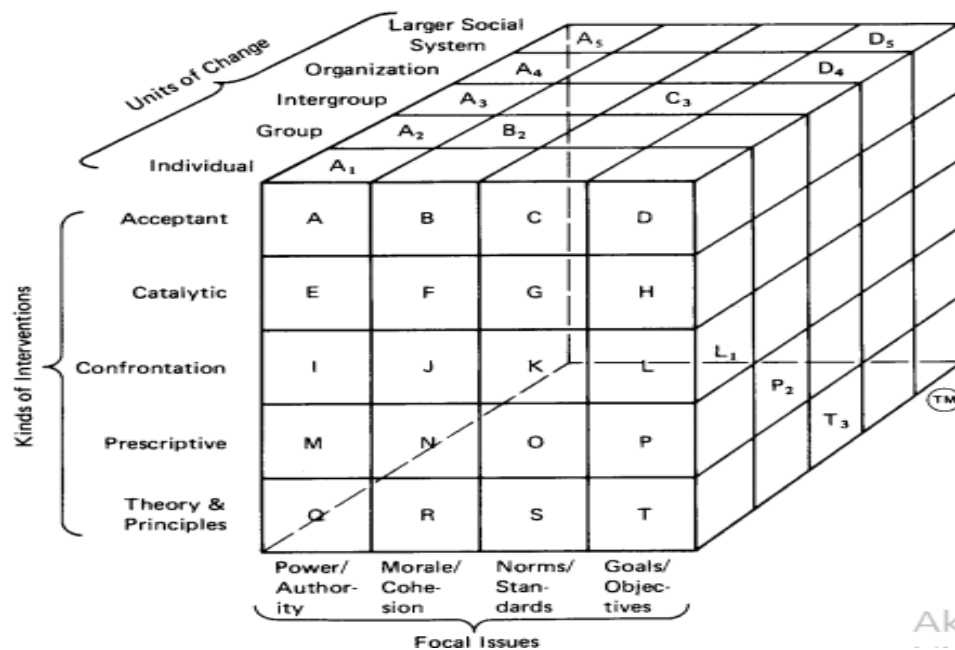
Slika 5. Konzultantska piramida [http://www.efos.unios.hr/pravno-ekonomska-klinika/wp-content/uploads/sites/371/2020/11/MATOKOVIC%CC%81\\_ANALIZA-DRUS%CC%8CTVA-U-DRVNOJ-INDUSTRIJI.pdf](http://www.efos.unios.hr/pravno-ekonomska-klinika/wp-content/uploads/sites/371/2020/11/MATOKOVIC%CC%81_ANALIZA-DRUS%CC%8CTVA-U-DRVNOJ-INDUSTRIJI.pdf) (pristupljeno 15.8.2021)

Kroz konzultantski proces korištena je piramida koja je sačinjena od nekoliko dijelova. Na početku procesa od velike su važnosti za klijenta obećanja koja je dobio od konzultanta. Ta obećanja mogu biti velika ili mala, implicitna ili eksplicitna. Naše obećanje od strane Pravno-ekonomske klinike vezano za vrijeme bilo je da će klijent dobiti izvješće s rješenjima 2 tjedna nakon prvog sastanka. Ubrzo nakon toga održan je i drugi sastanak na kojem su klijentu iznesene ideje i način kako će izvješće biti napravljeno. Naš dio posla bio je gotov na vrijeme,

ali nismo sigurni je li klijent zaista dobio izvješće nakon 2 tjedna kao što je dogovoreno. Vjerujem kako je i klijent svjestan toga da mu je ova usluga bila besplatna i da je ipak to rad studenata te je možda i očekivao kašnjenje sa izvještajem. Nismo dobili povratnu informaciju o tome je li klijent zadovoljan i hoće li realizirati naše prijedloge.

Nadalje, klijentu je bilo dostupno puno podataka koji mu omogućuju daljnje samostalno istraživanje i razvijanje ideja. Odgovoreno je na sva njegova pitanja i dane su smjernice za daljnje djelovanje. Nismo upoznati s tim koliko je klijent bio spreman prihvatiti naše prijedloge i koje je strateške odluke donio vezano za svoje partnerstvo s drugim poduzećem. Smatramo da smo ispunili njegova očekivanja i dali mu odgovore na ono što ga je zanimalo.

### 6.5 Konzultantska kocka



Slika 6. Konzultantska kocka, [http://www.efos.unios.hr/pravno-ekonomika-klinika/wp-content/uploads/sites/371/2020/11/MATOKOVIC%CC%81\\_ANALIZA-DRUS%CC%8CTVA-U-DRVNOJ-INDUSTRIJI.pdf](http://www.efos.unios.hr/pravno-ekonomika-klinika/wp-content/uploads/sites/371/2020/11/MATOKOVIC%CC%81_ANALIZA-DRUS%CC%8CTVA-U-DRVNOJ-INDUSTRIJI.pdf) (Pristupljeno 15.8.2021)

Prilikom analize problema i dolaska do rješenja korištena je konzultantska kocka. Ona se sastoji od tri razine: teorija promjene, vrsta intervencije i glavni uočeni problem.

Dio kocke vezan uz promjene pomaže nam odrediti na koga se sve u poduzeću odnose donesene promjene. Konzultant mora znati koga uključuje njegovo rješenje i tko će osjetiti posljedice promjena. Promjena se može provoditi na individualnoj razini, unutar tima ili neke grupe, unutar nekog odjela ili, pak, u cijeloj organizaciji.

S obzirom na to da je naš klijent tražio pravne savjete vezane uz partnerstvo i pravni oblik, naši prijedlozi ne mogu biti samo na individualnoj razini. Može se reći kako su oni unutar tima kojeg čine klijent i njegov partner. Rješenja mogu utjecati i na ostale zaposlenike, ali prije svega se odnose na vlasnika poduzeća i njegovog partnera za izradu aplikacije.

Drugi dio konzultantske kocke vezan je uz intervencije konzultanata te postoji pet vrste intervencija:

- \* intervencija prihvatanja,
- \* katalitička intervencija,
- \* intervencija suprotstavljanja,
- \* intervencija perspektive,
- \* intervencija teorija i načela.

Intervencijom prihvatanja pomaže se klijentu da samostalno rješava svoje probleme i da na objektivnan način shvati situaciju u svojem poduzeću. Katalitičkom intervencijom pomaže se klijentu da lakše shvati suštinu problema te da razvije svijest za rješavanje tog problema. Tada klijent dolazi do svih potrebnih informacija koje mu mogu pomoći za rješavanje problema. Mi smo u svojem konzultantskom radu koristili katalitičku intervenciju te dostavili klijentu sve potrebne informacije koje mu mogu pomoći. Klijent nije bio svjestan svih zakona i prepreka koje ga se tiču te nakon dobivenih informacije može sagledati situaciju sa druge strane.

Intervencija suprotstavljanja koristi se u situacijama tako se potiče klijent da sam ispita situaciju i odredi alternative koje mu mogu pomoći. Sljedeća intervencija je intervencija perspektive u kojoj se klijentu daju jasne upute o tome koji je daljnji korak ili konzultant sam obavi potreban posao. Uz pomoć intervencije teorije i principa savjetnik uči klijenta kako da samostalno sagleda svoju situaciju i otkrije uzroke problema poduzeća. Tada je klijent sposoban sam odrediti problem te isplanirati kako će se nositi s njim.

Klijentu su priložene sve dostupne informacije stečene istraživanjem, svi podaci vezani za društveni ugovor, trgovačko društvo i ostale pravne oblike. Ujedno, dostupni su mu svi poslovni modeli sličnih web aplikacija kao što je njihova. Također, klijent je dobio prijedlog za pravni oblik koji bi bio najbolji za njega.

Zadnji dio konzultantske kocke vezan je uz glavne uočene probleme koje konzultant treba prepoznati u poduzeću. Problemi mogu biti vezani uz:

- \* ciljeve i organizaciju,
- \* pravila i standarde,
- \* moralna pitanja i koheziju,



\* moć i autoritet.

Možemo reći da su problemi našeg klijenta vezani uz pravila i standarde zato što su ga zanima pravna pitanja te je važno da u svojem partnerskom odnosu poznaje sva prava i obveze. Također, jednim dijelom problem je povezan s moći i autoritetom zato što je klijent naglasio kako bi partner bio direktor poduzeća, zato što je to njihova ideja. Naš prijedlog je da se pokušaju dodatno dogovoriti oko te pozicije jer i naš klijent ulaže financijska sredstva u ideju.

## 6.6. Rezultati istraživanja

### 6.6.1 Društvo s ograničenom odgovornošću

„Društvo s ograničenom odgovornošću je trgovačko društvo u kojem jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba unose uloge u unaprijed dogovoreni temeljni kapital, temeljni kapital društva mora biti izražen u kunama, a najniži iznos temeljnog kapitala društva je 20.000,00 kuna. Ulozi ne moraju biti jednaki te osnivač može kod osnivanja društva preuzeti više poslovnih udjela, dok ukupan iznos svih uloga mora odgovarati iznosu temeljnog kapitala društva te je raspolaganje uložnim sredstvima moguće uz suglasnost svih članova. Drugim riječima, članovima se priznaje onaj položaj u društvu koji odgovara omjeru nominalnih iznosa njihovih poslovnih udjela. Ipak, dopušteno je odstupiti od načela jednakog položaja članova. To znači da je dozvoljeno i moguće pojedinom članu dati povlašteni položaj u d.o.o. pod uvjetom da su oko takve promjene svi članovi suglasni i da se takva promjena položaja regulira društvenim ugovorom ili kasnije odlukom samog organa društva. Članovi ugovorom mogu unaprijed dogovoriti i vremenski ograničeno trajanje takvog nerazmjernog položaja. U takvim slučajevima, istekom ugovorenoga razdoblja član mijenja svoj položaj u društvu, prema unaprijed dogovorenim uvjetima. Društvo se osniva na temelju ugovora kojega sklapaju osnivači (društveni ugovor). Svi osnivači moraju potpisati društveni ugovor koji se sklapa u obliku javnobilježničkog akta ili privatne isprave koju potvrdi javni bilježnik, prije upisa društva u sudski registar svaki osnivač mora uplatiti najmanje četvrtinu uloga za preuzeti poslovni udio koji uplaćuje u novcu, s tim da ukupni iznos svih uplata u novcu ne može biti manji od jedne četvrtine temeljnog kapitala isto tako, ulog u društvo može se unijeti ulaganjem stvari i prava, takav ulog mora se u cjelini unijeti prije upisa društva u sudski registar, ukoliko je vrijednost takvog uloga u vrijeme podnošenja prijave za upis društva u sudski registar manja od vrijednosti uloga koji se time ulaže, razlika do visine tako izraženoga uloga mora se uplatiti

u novcu. Upisom u registar društvo s ograničenom odgovornošću postaje samostalni pravni subjekt što znači da se od tog trenutka smatra da je d.o.o. posebna osoba sposobna biti nositeljem svih prava i obveza“ (<https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima>, (pristupljeno 24.5.2021).

Dakle, prava i obveze te postupak donošenja odluka jasno su definirani, što je bitno za određena pitanja koja bi bilo potrebno urediti društvenim ugovorom u konkretnim okolnostima, kao npr. specificirati odredbe o načinu upravljanja, glasačkom pravu, potencijalni problem s osnivačkim omjerom 50-50, imenovanju i opozivu članova uprave, prokura, raspodjela dobiti, trajanje društva itd. D.o.o. ima trajnu narav i zatvoren je tip društva, tako da su i istupanje i isključenje krajnje mjere koje moraju strogo biti propisane društvenim ugovorom.

„Društvenim ugovorom može se odrediti da član može istupiti iz društva i da ga društvo može isključiti. Tada se moraju odrediti i uvjeti, postupak i posljedice istupanja ili isključenja člana iz društva. Istupanjem i isključenjem člana prestaje njegovo članstvo u društvu i sva prava koja iz toga proizlaze. Član koji istupa, odnosno član koji je isključen, zadržava pravo na nadoknadu tržišne vrijednosti njegovog poslovnog udjela u vrijeme istupanja/isključenja.“ (<https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima>, (pristupanje 24.5.2021).

Što se tiče poreza, prilikom osnivanja društva može se izabrati hoće li se ući u sustav PDV-a ili ne. (Ulazak u sustav PDV-a je obavezan za tvrtke koje na godišnjoj razini ostvare više od 300.000,00 kn prihoda, glavna pogodnost ulaska u sustav PDV-a je odbijanje pretporeza.) U smislu plaćanja poreza na dobit društvo s ograničenom odgovornošću ga ne plaća progresivno, društvo plaća porez na dobit 12%, ukoliko su u poreznom razdoblju ostvareni prihodi do 7.500.000,00 kuna, ili 18%, ukoliko su u poreznom razdoblju ostvareni prihodi jednaki ili veći od 7.500.000,01 kuna.

„Nadalje, odlukom o financiranju Hrvatske gospodarske komore plaća se članarina Hrvatskoj gospodarskoj komori, u iznosima koji se obračunavaju po sljedećem modelu: prvu grupu čine članice koje ne prelaze dva od sljedeća tri kriterija ukupna aktiva 7.500.000 kuna, ukupni prihodi 15.000.000 kuna i broj zaposlenih 50. Visina mjesečne članarine iznosi za prvu grupu 42,00 kn. (Iznimno članice Komore osnovane i upisane u Sudski registar nakon 01. siječnja 2020. godine, oslobođene su plaćanja članarine u razdoblju od godine dana od dana osnivanja.)“ (<https://www.hgk.hr/financiranje-hgk-i-nacin-ispunjavanja-uplatnice>, (pristupljeno 25.5.2021).

Dodatni troškovi, odnosno troškovi procesa samog osnivanja su trošak ovjere društvenog ugovora cca 2500,00kn, sudska pristojba 400,00kn, uplata oglasa u Narodnim novinama

900,00kn, izrada pečata 200,00kn, troškovi vođenja knjigovodstva, za uplatu temeljenog kapitala cca 500,00kn troškova, troškovi vođenja žiro-računa cca 50kn mjesečno, materijalni troškovi...

### 6.6.2 Joint venture

„Zajednički pothvat ili joint venture je ugovor kojim dvije ili više osoba udružuju svoju imovinu i/ili rad radi ostvarenja unaprijed određenog poslovnog pothvata i koje se razdružuju nakon njegova ispunjenja, s tim da suugovaratelji proporcionalno svom udjelu ili dogovoru dijele dobitak i snose gubitak.“ (<https://fima-vrijednosnice.hr/podrska/rjecnik/j/>, (pristupljeno 25.5.2021).

Sve što je potrebno da bi se osnovao ovakav zajednički pothvat je pisani ugovor između stranaka. Ugovor predstavlja zajedničko poduzetničko upuštanje u nekakav pothvat sa zajedničkim izgledima i podjelom rizika strane ugovorom sveobuhvatno mogu urediti ciljeve, strategiju, prava, obveze, odgovornosti, autorska prava, raspodjelu dobiti itd. Kod joint venture-a ne dolazi do osnivanja posebne pravne osobe u koju članovi ulažu svoje uloge, ali se ugovorne strane slažu da žele postići zajednički cilj, uz određeni stupanj zajedničkog rizika, zajedničkog upravljanja i zajedničke kontrole.

„Imovinu ortaštva čine ulogi ortaka te naknade za uništene, oštećene ili oduzete stvari koje pripadaju imovini ortaštva. Ulog ortaka može se sastojati u stvarima, pravima, novcu, radu i drugim dobrima. Ortaci su obvezni na jednake uloge, osim ako nije drukčije određeno. Stvari i prava koji čine ulog postaju imovinom ortaštva na temelju ugovora o ortaštvu. Ako udjeli ortaka u dobiti i gubitku nisu utvrđeni ugovorom o ortaštvu, svaki ortak ima, neovisno o vrsti i veličini uloga, jednak udio u dobiti i gubitku. Ortak odgovara za materijalne i pravne nedostatke svog uloga. Ne može raspolagati svojim udjelom, niti stvarima i pravima iz zajedničke imovine, niti može zahtijevati njezinu diobi, ali može raspolagati s pravom na naknadu izdataka koje je imao u obavljanju poslova ortaštva, ako dospijevaju na kamate koje mu pripadaju za predujmljeni novac i na isplatu onog što mu pripada po prestanku ortaštva. Vođenje poslova ortaštva pripada zajednički svim ortacima. Ako ugovorom nije drukčije određeno, tražbine ortaštva pripadaju svim ortacima zajedno. Ortak odgovara za štetu koju nanese ortaštvu osim ako dokaže da je šteta nastala bez njegove krivnje. Ugovor sklopljen na neodređeno vrijeme ortak može otkazati u svako doba, osim u nevrijeme, dok ugovor sklopljen na određeno vrijeme može se otkazati samo iz važnih razloga, a osobito povrede bitne obveze iz ugovora o ortaštvu. Isto tako, ortak se može isključiti iz ortaštva ako za to postoje važni razlozi. I kod otkaza i isključenja ortak ne

sudjeluje u dobiti i gubitku nastalim do dana otkaza, odnosno isključenja. Sudjeluje u dobiti i gubitku onih poslova koji u vrijeme njegova izlaska nisu bili okončani.

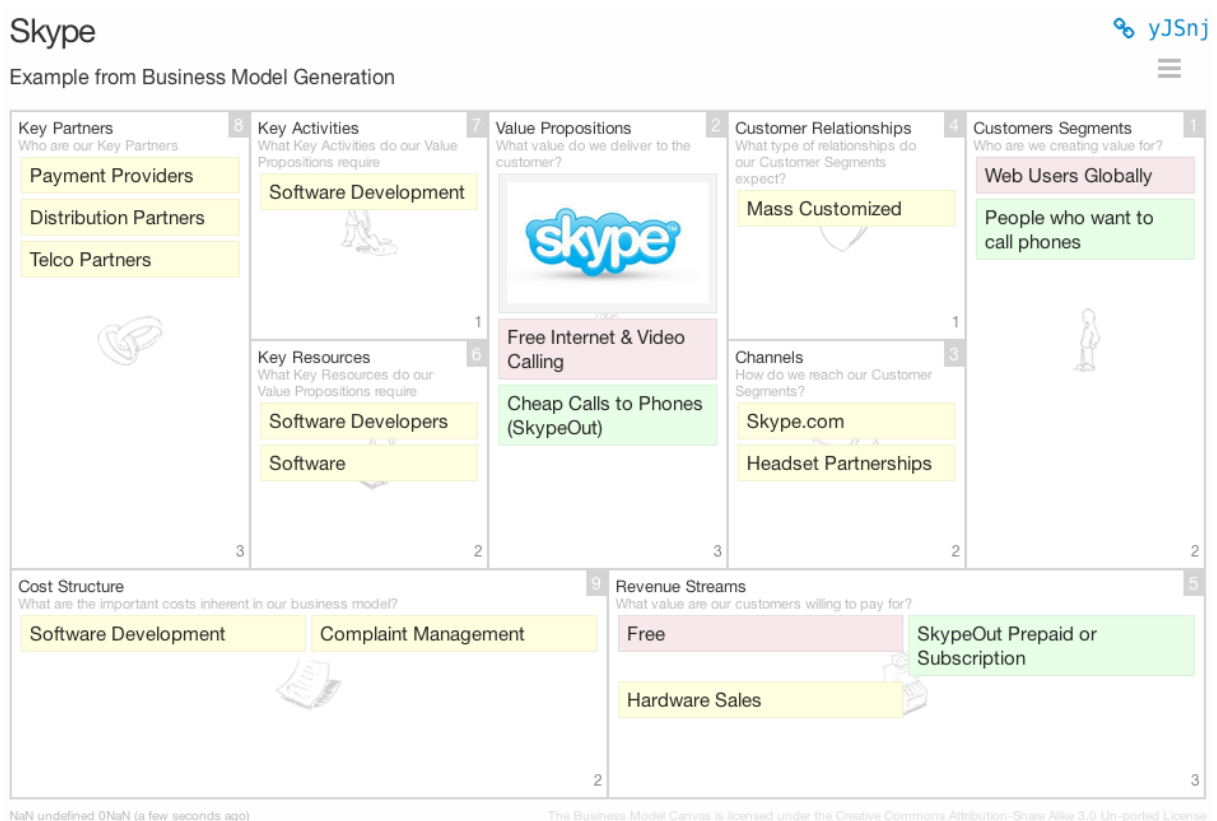
Nakon prestanka ortaštva slijedi dioba zajedničke imovine. Stvari koje su ortaci dali na korištenje, vraćaju se s tim da nemaju pravo na slučajnu propast ili oštećenje niti za njezino pogoršanje zbog redovite uporabe. Iz zajedničke imovine najprije se podmire dugovanja ortaštva, zatim se vraćaju ulozi te se ostatak nakon podmirenja dugova i vraćanja uloga, dijeli na ortake prema njihovim udjelima u dobiti.“ (<https://www.zakon.hr/z/75/Zakon-o-obveznim-odnosima>, pristupljeno 24.5.2021).

Što se tiče pitanja poreza, njih treba pratiti kroz dva aspekta: porez na dobit i porez na dohodak. Dakle, pojedini ortaci nisu u sustavu poreza na dobit već poreza na dohodak ako su od ortaštva stekli dobit kao fizičke osobe (tek u slučaju da ortaštvo počne djelovati radi stjecanja dobiti. Na primjer kada krenete prodavati aplikaciju otvara se pitanje obveze poreza na dobit samog ortaštva. Godišnji porez na dohodak plaća se po stopi od 20 % na poreznu osnovicu do visine 36.000,00 kuna te po stopi od 30% na dio porezne osnovice koji prelazi iznos od 36.000,00 kuna. Prema Pravilniku o porezu na dobit fizička osoba koja želi plaćati porez na dobit umjesto poreza na dohodak o tome dostavlja pisanu izjavu nadležnoj ispostavi Porezne uprave do kraja tekuće godine za iduću kalendarsku godinu. Za detalje poreznih, knjigovodstvenih i srodnih pitanja nužno je konzultirati stručnjake s tog područja.

## 6.7 Primjeri poslovnih modela

Jedan od najdominantnijih poslovnih modela je tzv. freemium poslovni model. Načelo ovog poslovnog modela je da postoje najmanje dvije skupine potrošača koji imaju koristi od ponude vrijednosti: korisnici koji ne plaćaju za uslugu (besplatni korisnici) te kupci koji plaćaju uslugu (kupuju dodatne elemente usluge, tj. premium). Besplatni korisnici mogu postati i korisnici koji plaćaju i obrnuto. Prva skupina korisnika služi za kreiranje baze potencijalnih korisnika dodatnih elemenata usluge (bez ove skupine ne bi bilo moguće prodati dodatne elemente ponude), a čije korištenje platforme je financirano kroz prodaju premium usluga. Jedan od najpoznatijih modela ovog tipa je poslovni model Skype-a, na čijoj su se osnovi kreirali svi ostali poslovni modeli ovog tipa.

## 6.7.1 Skype



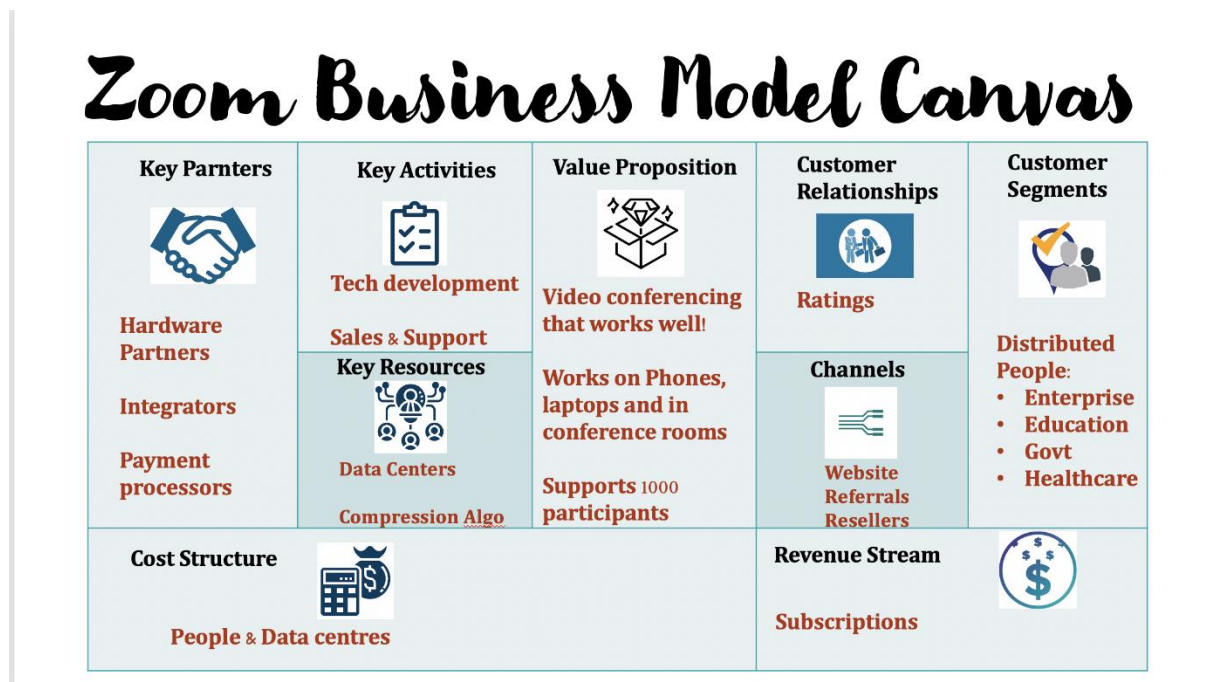
Slika 7. Poslovni model platforme Skype (<https://ro.pinterest.com/pin/326229566751720772/>) (pristupljeno 15.8.2021.)

Skype pruža usluge videorazgovora i glasovnih poziva. Korisnici Skype-a mogu, također, prenositi digitalne dokumente poput fotografija, tekstova, medija i dr. Skype predstavlja primjer besplatnog poslovnog modela s ograničenom upotrebom, tj. freemium poslovnog modela. Velik dio je besplatan, a plaća se samo obavljanje poziva prema fiksnim ili mobilnim uređajima.

Na primjeru Skype-a, vidi se kako ponudu vrijednosti zahvaćaju besplatni internetski i videopozivi. Također, pretplatnici imaju vrlo jeftine pozive prema fiksnim ili mobilnim uređajima putem SkypeOut-a. Odnosi s kupcima, u ovom slučaju, podrazumijevaju masovno prilagođavanje, tj. pribavljanje i, u konačnici, zadržavanje kupaca. Tržišni segment, tj. ciljano tržište su svi korisnici Interneta, odnosno ljudi koji žele uspostaviti poziv. Kanali predstavljaju sredstvo pomoću kojeg poduzeće komunicira s kupcima. U ovom slučaju to je skype.com. Kao najvažnija ključna aktivnost ovog poduzeća, navodi se razvoj softvera. Ključni resursi su razvojni programeri softvera, te sami softver. Skype-ovi ključni partneri su pretplatnici, distribucijski partneri te telekomunikacijski partneri. U strukturu troškova uvrštavaju se razvoj

softvera, rješavanje prigovora i trošak, tj. održavanje platforme. Izvori prihoda za tvrtku Skype su pre-paid pretplata na uslugu SkypeOut te prodaja hardvera.

## 6.7.2 Zoom



Slika 8. Zoom poslovni model (<https://shrutiproductmanager.medium.com/how-to-design-a-business-model-canvas-926647f3a4ad> (pristupljeno 15.8.2021))

Zoom predstavlja alat za konferencije zasnovan na tzv. Cloud-u koji omogućava korisnicima praktičnu međusobnu interakciju putem zvuka, videa i chat-a. Konkurentska prednost ove tvrtke usmjerena je na jednostavnost upotrebe proizvoda, kao i na visokokvalitetnu audio-vizualnu uslugu. Poslovni model Zoom-a temelji se na naplati kotizacije za usluge videokonferencije. Uz to, tvrtka Zoom zarađuje i od promocije hardverdskih proizvoda.

Korisnici mogu održavati jedan-na-jedan sastanke ili konferencije do čak 1000 sudionika. Također, mogućnost dijeljenja zaslona omogućuje što bolju i kvalitetniju uslugu. Zoom radi na mobilnim uređajima, osobnim računalima, laptopima. Ova aplikacija ima mogućnost besplatnog korištenja za osobe koji nisu pretplaćeni, no samo na vrijeme od 40 minuta (ova skupina čini najveći dio korisnika). Odnosi s kupcima, kao i kod Skype-a, temelje se na masovnom prilagođavanju. Poduzeće s kupcima komunicira putem aplikacije Zoom ili putem web-stranice zoom.com. Tržišni segment su korisnici širom svijeta, no najviše se cilja na poslovne subjekte i sveučilišta. Ključne aktivnosti ovog poduzeća su razvoj softvera te prodaja.

Kao ključne resurse, Zoom navodi razvojne programere softvera. Ključni partneri su pretplatnici (fakulteti, poslovni subjekti) te tzv. integratori. Najveći trošak predstavljaju razvoj softvera te održavanje platforme. Izvor prihoda tvrtke Zoom jesu pretplatnici.

### 6.7.3 Discord

Discord predstavlja cjelovitu aplikaciju za tekstualne poruke, audio i video chat namijenjenu videoigračima širom svijeta. Ova aplikacija je besplatna te omogućuje korisnicima uslugu videopoziva bez ikakvog ometanja. Kada osoba koristi Discord, ona sudjeluje na tematskim poslužiteljima koje može stvoriti svatko tko je prijavljen u aplikaciju. Istim poslužiteljima mogu se koristiti i druge osobe koje imaju vezu za poziv ili sudjelovanje. Ciljno tržište Discord-a su igrači, no aplikaciju koriste svi, od glazbenika do poduzetnika.

Ova aplikacija ima preko 87 milijuna aktivnih korisnika. Potpuno je besplatna za upotrebu te ne planira naplaćivati korištenje svojih osnovnih proizvoda (audio i video pozivi).

Glavni fokus je pružiti komunikacijsku platformu bez muke svima. Tvrtka pruža besplatan alat (gamebridge) koji pomaže programerima da integriraju aplikaciju u svoje igre. Ostale značajke poput Rich Presence i Streamkit ,također, su besplatne što omogućava programerima igara da na popisu svojih igara dodaju aplikaciju.

Discord se protivi oglašavanju i prodaji korisničkih podataka. Programeri smatraju da su oglasi nametljivi, a prodaja korisničkih podataka jednaka je kršenju odnosa između dvije strane. Također, ne namjeravaju početi naplaćivati korištenje aplikacije svojim korisnicima. Umjesto toga, tvrtka se prebacuje na polu-freemium model koji pruža kvalitetniju uslugu onima koji plaćaju za to. Discord zarađuje i kroz prodaju svoje robe (izrađuju majice, kape s vlastitim logom).



Ono što razlikuje Discord-ov freemium poslovni model od ostalih je marketinška strategija koja se koristi za njegovu promociju - ne naplaćuje svoje osnovne funkcije te samo traži od svojih korisnika da podrže aplikaciju kupnjom mjesečnog pretplatničkog plana.

## 6.7.4 Google Meet

Google je uveo videokonferencije poslovne kvalitete dostupne svima. Sada svi korisnici Google računa mogu organizirati online sastanke s najviše 100 sudionika u trajanju do 60 minuta po sastanku. Poslovni subjekti, obrazovne ustanove i druge organizacije mogu iskoristiti naprednije značajke, što uključuje sastanke s do 250 sudionika iz iste ili druge organizacije te prenošenje uživo za najviše 100.000 gledatelja unutar domene.

Google je svojim korisnicima ponudio veće „pločice za pozive“: Prošireni raspored „pločica“ omogućuje web-korisnicima istodobno da vide do 16 sudionika odjednom. Dolazi više ažuriranja za veće sastanke, bolji izgled prezentacija i podrška na više uređaja, te kvalitetniji video sadržaj sa zvukom. Korisnici imaju mogućnost predstavljanja kartice Chrome (umjesto da samo prezentiraju svoj prozor ili cijeli zaslon). Ako na sastancima trebate podijeliti visokokvalitetni video zapis sa audio sadržajem, potrebno je odabrati tu opciju za najbolje iskustvo udaljenih gledatelja. Značajka "prisutnost kartice Chrome" od danas se uvodi u opću dostupnost.

Google Meet može koristiti AI za automatsko podešavanje videozapisa kako bi vas učinili vidljivijim ostalim sudionicima u neoptimalnim uvjetima osvjetljenja. Ova se značajka trenutno koristi za mobilne korisnike i bit će dostupna web korisnicima u budućnosti.

	 GOOGLE MEET	 ZOOM
<b>Free Option</b>	Yes	Yes
<b>Price range</b> (monthly)	\$6–\$25 per user*	\$14.99–\$19.99 per host
<b>Maximum participants</b>	Up to 250	Up to 1,000**
<b>Platforms supported</b>	Windows, Mac, Android, iOS	Windows, Mac, Android, iOS
<b>Call Recordings</b>	✓	✓
<b>Screen Sharing</b>	✓	✓
<b>Group Messaging</b>	✓	✓
<b>Integrations</b>	Other Google services, Skype, Pexip Infinity	Workplace, Salesforce, Google services
<b>Other Features</b>	Encrypted calls	Polls, whiteboard, encrypted calls

\*All advanced Meet features are now included at no additional cost for all G Suite subscriptions until September 30, 2020.

\*\*Support for 1,000 participants requires Large Meeting add-on.

Slika 9. Razlika između Googla Meet-a i Zoom-a



Glavna razlika između Google Meeta i Zoom-a je što Zoom prihvaća do 1000 korisnika dok Google Meet besplatnim pozivima mogu se ugostiti sastanci s više od 250 sudionika. Značajka streaminga uživo podržava do 1 000 000 gledatelja unutar domene, nudeći mogućnost snimanja sastanaka i spremanja na Google pogon. I to nije dovoljno, s Googleovim alatom za video konferencije značajka govora u tekst u hangoutu ima mogućnost titlova u stvarnom vremenu u video chatovima i sastancima. Opciju vrijedi pohvaliti, jer je izvrsna za osobe s oštećenjima sluha ili one koji drže glasnoću niskom.

## 6.8. Blue Jeans

BlueJeans zapažen je zbog svoje jednostavnosti, omogućavajući korisnicima da s bilo kojeg uređaja "rasporede, pridruže se i ugoste sastanke jednim dodiranjem u samo šest sekundi". Uz to, usluga koristi HD video i Dolby Voice audio, koji nude vrhunsku kvalitetu. Iako BlueJeans nudi besplatno probno razdoblje, oni koji planiraju koristiti uslugu dugoročno, morat će se prijaviti za jedan od planova članstva u toj usluzi.

BlueJeans Pro blago povećava ograničenja, nudeći do 75 članova po sastanku, 25 sati vremena snimanja, kao i Analytics naredbenog centra te značajke sigurnosti i suradnje na radnom toku koje nisu dostupne na standardnoj razini. Od svih navedenih aplikacija za on-line sastanke BlueJeans najmanje pruža mogućnosti u odnosu na cijenu koju je potrebno platiti.

## 6.9 Preporuke

Iz gore navedenog možemo utvrditi da odabir osnivanja trgovačkog društva ili ortaštva utemeljenog na joint venture ugovoru imaju svoje prednosti i nedostatke u smislu postizanja zajedničkih ciljeva, reguliranja prava i dužnosti ugovornih strana, raspolaganja zajedničkom imovinom, zajedničke kontrole i upravljanja te snošenja rizika, raspodjele dobiti i plaćanja poreza. Mišljenje Pravno ekonomske klinike je da bi oba oblika podjednako dobro mogla regulirati navedeno te da konkretan odgovor ovisi o konkretnim potrebama osobe koja zahtijeva ovakvu vrstu reguliranja odnosa. Također smatramo da bi odluka, u kojem smjeru želi voditi vlastiti projekt tj. kojim ugovorom će se regulirati navedeno, trebala biti isključivo na osobi za čiji se interes sklapa jedan od ugovora odnosno da bi odluka trebala biti na samom klijentu. Međutim, navodimo i naglašavamo da klijent, pri donošenju odluke, treba uzeti u obzir činjenicu da razvitak ovakve vrste web aplikacije zahtijeva određeno vremensko razdoblje.

Također, pored gore navedenog treba uzeti u obzir da će se dobit, ukoliko se ostvari, ostvariti s određenim vremenskim odmakom. Klijent bi, pri donošenju odluke, isto tako trebao uzeti u obzir i troškove koji bi postojali do trenutka razvitka web aplikacije, a prije svega trebao bi misliti i na postojanje određenog stupnja rizika, tj. postojanje mogućnosti za snošenje određenih gubitaka te ukoliko bi do gubitaka došlo, što bi konkretni gubitak značio za njega i njegovog poslovnog partnera, odnosno kako bi se takav gubitak odrazio na njihovoj imovini. Nadalje, bitno je napomenuti i opciju koja bi uključivala oba navedena oblika. Da bi izbjegli navedene rizike i eventualne troškove, društvo ne mora biti osnovano prije izrade aplikacije. Sama izrada web aplikacije može se regulirati ugovorom o poslovnoj suradnji, kao što je već navedeno ugovorom o poslovnoj suradnji ugovorne strane mogu utvrditi međusobnu poslovnu suradnju za razvoj te realizaciju izrade web aplikacije.

Ugovorne strane mogu ugovoriti zajedničku poslovnu suradnju angažiranjem ljudskih i drugih resursa obje ugovornih strana, sadržaj i odvijanje suradnje te rokove i troškove izrade web aplikacije. Isto tako, ugovorne strane mogu se obvezati na zajedničko osnivanje društva nakon završetka, tj. realizacije izrade web aplikacije. Drugim riječima, ukoliko bi razvijanje web aplikacije zahtijevalo dugo vremensko razdoblje i velike troškove, nije potrebno osnivati d.o.o. za vremensko razdoblje u kojemu se aplikacija razvija, već bi se razvitak aplikacije regulirao „joint venturom“, a nakon dovršetka odnosno realizacije aplikacije bi se moglo osnovati društvo. Zaključno dodajemo da ćemo na pitanje zaštite autorskih prava te na pitanje izrade samog ugovora (bilo društvenog ugovora ili ugovora o ortaštvu) odgovoriti nakon što naš poštovani klijent odabere za sebe najprikladniju opciju reguliranja navedenih odnosa.

Treba imati na umu da će BlueJeans Standard vjerojatno biti dovoljan za većinu korisnika, jer vam omogućuje da ugostite do 50 članova po sastanku, neograničene pojedinačne sastanke, neograničene grupne sastanke bez vremenskih ograničenja i pet sati snimanja za sastanci čiji ste domaćini.

Prilikom istraživanja tržišta online edukacija, koristili smo se metodologijom platna poslovnog modela. U nastavku je samo kratak pregled navedene metodologije, te je predloženo korištenje platna poslovnog modela prilikom razrade poslovnog modela. Poslovni model predstavlja strukturu koja podržava održivost poslovanja i objašnjava kako ono posluje, zarađuje te na koji način namjerava postići svoje ciljeve. Platno poslovnog modela je opis načina na koji neko poduzeće stvara, isporučuje i zahvaća vrijednosti. (Osterwalder i Pigneur, 2014). Ono se sastoji od 9 dijelova koji se nazivaju građevni blokovi:

- ponuda vrijednosti (vrijednosti mogu biti kvantitativne( cijena, brzina usluge) i kvalitativne( dizajn, iskustva)),

- odnosi s kupcima,
- tržišni segment (ciljno tržište),
- Kanali (kako poduzeće komunicira sa segmentima kupaca i kako im prilazi),
- ključne aktivnosti (proizvodnja/rješavanje problema/platforma),
- ključni resursi (fizički/intelektualni/ljudski),
- ključni partneri (mreža dobavljača i partnera koji omogućuju rad poslovnog modela),
- struktura troškova (svi troškovi; trebaju biti svedeni na minimum),
- Izvori prihoda (Koja je vrijednost koju svaki pojedini segment kupaca plaća?; Što trenutno plaćaju?).

KP	KA	PV	OsK	TS
BIOS Centar za poduzetništvo Osijek Odvjetnička komora Trgovački sud u Osijeku Grad Osijek	Savjetovanje Mentoriranje Povezivanje teorijskih znanja s praktičnom primjenom <b>KR</b> Znanja Networking	Cjeloviti pravno-ekonomski savjet Multidisciplinarni pristup Stručni savjet na <i>pro bono</i> osnovi	Osobni kontakt (poduzetnici dolaze osobno ili se sastanak održava putem skype-a) <b>K</b> E-mail Web stranica Društvene mreže Partneri	Start-up poduzetnici iz cijele RH Korisnici usluga Centra i BIOS-a
<b>ST</b> Administrativni troškovi		<b>IP</b> Matične institucije – Pravni i Ekonomski fakultet u Osijeku		

Slika 10. Platno poslovnog modela Pravno-ekonomske klinike

## 6.10 Zaključak

Smatram da je konačna ideja našeg klijenta jako dobra, ali je potrebno još puno vremena kako bi se ona realizirala. Takva aplikacija može uspjeti na našem tržištu, no klijentu i njegovom partneru potrebna je dodatna pomoć kako bi uspjeti. Iako se radi o IT sektoru, jako je važno poznavati sve zakone i propise, pogotovo kada se radi o partnerskom odnosu. Naš klijent ima znanja i iskustva realizirati ideju, ali su mu potrebna i velika financijska sredstva. Također, ovo je proces koji će trajati. Vjerujem kako je ideju potaknula trenutna situacija vezana uz korona virus te su uvidjeli priliku na tržištu. Važno je razumjeti da se situacija mijenja i potrebno je pronaći tržište koji će biti zainteresirano za njihovu aplikaciju. Ujedno, već je na tržištu dostupno puno opcija za online sastanke koji su u velikoj upotrebi. Važno je biti bolji, brži i jednostavniji od konkurencije.

Klijent mora pažljivo odlučiti koji pravni oblik će odabrati, hoće li to ti društvo s ograničenom odgovornošću ili pak joint venture. Naša je preporuka bila, prije nego što aplikacija uopće zaživi, ulazak putem joint venture-a, a tek nakon nastanka aplikacije predložimo društvo s ograničenom odgovornošću, tj. d.o.o.

Što se tiče samog rada u klinici, mislim kako smo uvelike pomogli klijentu i odgovorili na sva njegova pitanja te mu dali smjernice za daljnje istraživanje i analizu svoje aplikacije. Naš rad i zalaganje studenata su bili na visokom nivou. Potrudili smo se doći do što više podataka kako bi klijent bio zadovoljan i kako bismo mu zaista dali odgovore na ključna pitanja. Odnos i komunikacija sa studentima s Pravnog fakulteta je mogao biti bolji. Dojam je da ovo izvješće nije zajedničko, već podijeljena rješenja dvije skupine. Također, poslije sastanaka nismo saznali kako je klijent prihvatio prijedloge i koji su njegovi daljnji koraci.

## 7. ZAKLJUČAK

Mala i srednja poduzeća čine glavni temelj svakog gospodarstva, može se reći kako su ona potporanj i stup dobre i uspješne ekonomije, odnosno gospodarstva neke zemlje. Brojne su prednosti koje proizlaze iz sektora MSP-a za gospodarstvo – smanjenje nezaposlenosti, diferenciranje ponude, razvoj poduzetništva i novih tehnologija, jačanje konkurentnosti i ekonomije općenito.

Sektor mikro, malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj zauzima najveći udio u broju poduzeća koji iznosi 99,7%, a zapošljava 74,3% svih zaposlenih u poslovnim subjektima u Hrvatskoj u 2019. godini. S druge strane, problem koji se primjećuje u sektoru malih i srednjih poduzeća RH jest vidno niža razina ostvarenih ukupnih prihoda i izvoza što je posljedica niske produktivnosti i nedovoljne konkurentnosti. Cilj angažiranja konzultanata, između ostalog je i uvođenje novih ideja od strane eksperta te osvježavanje postojeće kulture i navika poduzeća, a samim time i poslovnih procesa što u konačnici dovodi do povećanja produktivnosti i inovativnosti poduzeća.

U suvremenom poslovanju, sve više je popularno i aktualno traženje vanjskih savjetnika, odnosno usluga konzultanata koji će svojim stručnim znanjima i vještinama iz specifičnih područja pomoći poduzećima - kako uspješno izraditi poslovni plan ili popuniti projektnu dokumentaciju za natječaj, kako savladati postojeći problem, prepreku u poslovanju, kako upravljati rizikom ili kako u potpunosti oporaviti poslovanje. Između ostalog, prilika za uspješnost i inovativnost sektora malih i srednjih poduzeća nalazi se i u konzultantima koji imaju veliku ulogu svojim stručnim znanjima pridonijeti i utjecati na prosperitet i razvoj poduzeća.

Konzultantski proces zahtjeva uključenost cjelokupnog poduzeća i razumijevanje svih djelatnika oko angažiranja vanjskih savjetnika u poslovanje. Svaki konzultantski proces sastoji se od 4 glavne faze: 1) početne faze, 2) utvrđivanja problema, 3) traženja rješenja, 4) provedbe rješenja.

Konzultantska podrška malim i srednjim poduzećima u RH sastoji se od poduzetničkih potpornih institucija i privatnih konzultantskih inicijativa. Poduzetničke potporne institucije u RH obuhvaćaju razvojne agencije, poduzetničke centre, poslovne inkubatore, znantsveno-tehnologijske parkove, centre kompetencije te slobodne zone. Dok su poduzetničke potporne institucije najvećim dijelom financirane iz vladinih potpora te su povoljnije, usluge privatnih

konzultantskih inicijativa zahtijevaju povećana financijska sredstva, no iz tih razloga donose i visoku kvalitetu usluga i profesionalnosti.

Temeljem provedenog konzultantskog izvještaja stekao se dojam kako je jedan od najvećih problema koji se tiču angažiranja konzultanta od strane poduzeća, nepotpuno povjerenje u znanje i rad konzultanta. Osim toga dosta poduzetnika konzultanta smatraju precijenjenim i ne toliko potrebnim za uspješno rješavanje problema.

## LITERATURA

1. Alpeza, M., Peura, K. (2012). *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva*. Zagreb.
2. Alpeza et al. (2014). *Studija konzultantskog tržišta u Hrvatskoj – Europska banka za obnovu i razvoj*. Zagreb: CEPOR. Raspoloživo na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/07/Croatia-Consultancy-Market-Study-HR.pdf> [pristupljeno: 05.05.2021]
3. Alpeza, M., Delić, A., Oberman Peterka, S., Krstić, D., Marković, N. (2015). *Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju; Vodič za sve one koji razmišljaju o ulasku u poduzetničke vode*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
4. Barišić, A. F. (2012). *Menadžment konzalting kao oblik poduzetničkog učenja i izvor poslovnog znanja*. Učenje za poduzetništvo 2 (1). Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/130178> [pristupljeno: 03.05.2021]
5. Barišić, A., Božičević, M. (2013). *Uloga menadžment konzaltinga u procesu profesionalizacije menadžmenta malih i srednjih poduzeća*. Učenje za poduzetništvo 3 (2), 144-160
6. Beer, M. (1980). *Organization change and development: A systems view*. Glenview, IL: Scott, Foresman
7. Berstein, J. (2020). *Vodič za menadžere: Krizni menadžment*. Zagreb: Mate d.o.o.
8. CEPOR (2014). *Studija konzultantskog tržišta u Hrvatskoj*. Raspoloživo na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/07/Croatia-Consultancy-Market-Study-HR.pdf>. [pristupljeno: 17.04.2021.]
9. CEPOR (2019). *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2019*. Raspoloživo na: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf>. [pristupljeno 18.04.2021.]
10. Chron, n.d. *What Is Capital Expenditure Planning?* Raspoloživo na: <https://smallbusiness.chron.com/capital-expenditure-planning-78715.html> [pristupljeno: 03.05.2021]
11. Consultancy.uk 1. (n.d.). *What is consulting*. Raspoloživo na: <https://www.consultancy.uk/career/what-is-consulting> [pristupljeno: 03.08. 2021]

12. Čelić, T. (2017). *Pristup malih i srednjih poduzeća izvorima financiranja: studija slučaja Societe Generale – Splitska banka d.d.* Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
13. Dabaroš, M. (2015). *Evolucija konkurentske prednosti: U potrazi za uspjehom u hiperkonkurencijskim uvjetima.* Zagreb: Naklada Ljevak d.o.o.
14. Deželjin J. et al. (2002). *Poduzetnički menadžment – Izazov, rizik, zadovoljstvo.* Zagreb: 2. izd., M.E.P. Consult
15. Fincham, R. Clark. T., (2002). *Introduction: the emergence of critical perspectives on consulting'. In T.*
16. Hobohm, S. (2001). *Small and medium-sized enterprises in economic development: The UNIDO experience.* Journal of Economic Cooperation, Vol. 22(1), str. 1-42.
17. Infini grupa, n.d. *Angažirati konzultanta da ili ne? Što poduzetnik treba znati o angažiranju konzultanta.* Raspoloživo na: <https://infini.hr/angazirati-konzultanta-da-ili-ne-sto-poduzetnik-treba-znati-o-angaziranju-konzultanta/> [pristupljeno: 11.05.2021]
18. Kurpius, D.J., Fuqua, D.R., Rozecki, T. (1993). *The Consulting Process: A Multidimensional Approach.* Journal of Counseling & Development, July/August, Vol. 71, str. 601-606.
19. Lippitt, G., Lippitt, R. (1986). *The consulting process in action.* San Diego, CA: University Associates
20. Lider. (2016). *Na konzultantskim uslugama u Hrvatskoj se 'okrene' oko dvije milijarde kuna na godinu.* Raspoloživo na: <https://lider.media/aktualno/na-konzultantskim-uslugama-u-hrvatskoj-se-okrene-oko-dvije-milijarde-kuna-na-godinu-122365> [pristupljeno: 11.05.2021]
21. Novac hr. (2020). *Je li vrijeme da poslovni savjetnici počnu raditi za plaću po učinku?* Raspoloživo na: <https://novac.jutarnji.hr/novac/je-li-vrijeme-da-poslovni-savjetnici-pocnu-raditi-za-placu-po-ucinku-10246192> [pristupljeno: 09.05.2021]
22. Oberman Peterka, S., Delić, A., Perić, J. (2016). *Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima.* Virovitica: AD ARMA d.o.o.,
23. Pellegrinelli, S. (2020). *Managing the interplay and tensions of consulting interventions: the consultant-client relationship as mediation and reconciliation* Journal of Management Development, Vol. 21 No. 5, str. 343-365.
24. Renko, B., Brečić, R. (2016). *Marketing malih i srednjih poduzeća.* Zagreb: Školska knjiga d.d.



25. Steele, F. (1975). *Consulting for Organisational Change*, Amherst, MA: University of Massachusetts Press
26. Stefan K. (2015). *Uloga regionalnih razvojnih agencija u razvoju malog i srednjeg poduzetništva*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“
27. Turner, A.N. (1988). *Guiding managers to improve their own performance*. Journal of Management Consulting, Vol. 4 No. 4, str. 8-12.
28. Vidučić, Lj. (2012). *Mala i srednja poduzeća: Financijska politika i ekonomsko-financijski okvir podrške*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu
29. Wittreich, H.F. (1966). *How to buy/sell professional services*. Harvard Business Review, March-April, str. 127-138.
30. *Zakon o računovodstvu (2020)*. Zagreb: Narodne novine d.d., NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/2
31. *Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture (2018)*. Zagreb: Narodne novine d.d., NN 93/13, 114/13, 41/14, 57/18

## POPIS ILUSTRACIJA

### *Popis tablica:*

- Tablica 1:** Struktura poduzeća s obzirom na veličinu (2015.-2019.) ..... 4
- Tablica 2:** Zaposlenost, prihod i izvoz u 2018. i 2019. godini u Republici Hrvatskoj..... 5

### *Popis grafikona:*

- Grafikon 1:** Ukupna zaposlenost, prihod i izvoz prema strukturi poduzeća u 2019. godini .... 6
- Grafikon 2:** Analiza privatnih konzultantskih inicijativa prema istraživanju CEPOR 2014.. 30

### *Popis slika:*

- Slika 1:** Elementi početne faze konzultantskog procesa..... 14
- Slika 2:** Elementi faze utvrđivanja problema u konzultantskom procesu..... 16
- Slika 3:** Elementi faze traženja rješenja u konzultantskom procesu..... 18
- Slika 4:** Podjela poduzetničkih potpornih institucija u Republici Hrvatskoj..... 26

<b>Slika 5.</b> Konzultantska piramida.....	38
<b>Slika 6.</b> Konzultantska kocka.....	39
<b>Slika 7.</b> Poslovni model platforme Skype.....	45
<b>Slika 8.</b> Zoom poslovni model .....	46
<b>Slika 9.</b> Razlika između Googla Meet-a i Zoom-a .....	48
<b>Slika 10.</b> Platno poslovnog modela Pravno-ekonomske klinike.....	51