

# Analiza konzultantskih usluga za mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj

---

Tomljanović, Ivan

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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:145:809398>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-31**



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

Ivan Tomljanović

**Analiza konzultantskih usluga za mala i srednja poduzeća u  
Republici Hrvatskoj**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Ivan Tomljanović

**Analiza konzultantskih usluga za mala i srednja poduzeća u  
Republici Hrvatskoj**

Diplomski rad

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

JMBAG: 0066283743

E-mail: tomljanovic.ivan98@gmail.com

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

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate study Entrepreneurial management and entrepreneurship

Ivan Tomljanović


**Analysis of consulting services for small and medium sized  
enterprises in the Republic of Croatia**

Graduate paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad (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/studentice: Ivan Tomljanović

JMBAG: 0066283743

OIB: 99700525245

e-mail za kontakt: tomljanovicivan98@gmail.com

Naziv studija: Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Naslov rada: Analiza konzultantskih usluga za mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj

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

U Osijeku, 05. rujna 2022. godine

Potpis Tomljanović Ivan

# **Analiza konzultantskih usluga za mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj**

## **SAŽETAK**

Pokretač gospodarstva u Republici Hrvatskoj su mala i srednja poduzeća koja čine 99,7% od ukupnih poslovnih subjekata (Alpeza et al., 2021:14). Sukladno tome potrebno im je osigurati pomoć i podršku kroz konzultantske usluge, što može rezultirati znatnom poboljšanju poslovanja malih i srednjih poduzeća i time dovesti do otvaranja novih radnih mjesta. Konzultantska pomoć, bez obzira je li ona ekspertska ili facilitatorska, neophodna je svim poslovnim subjektima u fazi rasta ili razvoja. Veliki poslovni subjekti uvelike koriste dostupne konzultantske usluge, dok su mikro, mali i srednji poslovni pothvati još uvijek nedovoljno upoznati s ponudom konzultantskih usluga, ali i vrstama pomoći koju mogu dobiti. Uloga konzultanata na tržištu Republike Hrvatske je usmjerena prema identificiranju problema koji se pojavljuju u poslovnim subjektima, te pronalasku prikladnih rješenja za određene probleme. Konzultantsko tržište u Republici Hrvatskoj se dijeli na poduzetničke potporne institucije i privatne konzultantske tvrtke (Alpeza et al., 2014:7). Poduzetničke potporne institucije su gospodarski subjekti koji su usmjereni na stvaranje kvalitetnog, korisnički orijentiranog poduzetničkog okruženja u Republici Hrvatskoj na način da provode programe usmjerene na razvoj poduzetništva (Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture, NN 93/13, 57/18). Cilj ovog diplomskog rada je opisati dostupnu ponudu konzultantskih usluga u Virovitičko-podravskoj županiji. U praktičnom dijelu rada, cilj je analizirati dostupnost i kvalitetu korištenja konzultantskih usluga od strane mikro, malih i srednjih poduzeća na području Virovitičko-podravске županije.

**Ključne riječi: poduzetničke potporne institucije, poduzetničko okruženje, konzultantske usluge**

## **ABSTRACT**

Driver of the economy in the Republic of Croatia are small and medium-sized enterprises, which make up 99,7% of all business entities (Alpeza et al., 2021:14). Therefore, it is necessary to provide them with help and support through consulting services, which can result in a significant improvement in the operations of small and medium-sized enterprises and thus lead to the creation of new jobs. Consulting assistance, regardless of whether it is expert or facilitator is necessary for all business entities in the phase of growth or development. Large business entities make extensive use of available consulting services, while micro, small and medium-sized businesses are still insufficiently familiar with the range of consulting services and the types of help they can get. The role of consultants in the market of the Republic of Croatia is aimed at identifying problems that appear in business entities, and finding suitable solutions for certain problems. The consulting market in the Republic of Croatia is divided into entrepreneurial support institutions and private consulting companies (Alpeza et al., 2014:7). Entrepreneurial support institutions are economic entities that are focused on creating a high-quality, user-oriented entrepreneurial environment in the Republic of Croatia by implementing programs aimed at the development of entrepreneurship (Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture, NN 93/13, 57/18). The objective of this paper is to describe the available offer of consulting services in the Virovitica-Podravina county. In the practical part of the paper, the goal is to analyze the frequency of use of consulting services by micro, small and medium enterprises in the area of Virovitica-Podravina county.

**Key words: entrepreneurial support institutions, entrepreneurial environment, consulting services**

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Metodologija i cilj istraživanja .....	2
3. Teorijski okvir i pregled prethodnih istraživanja .....	3
3.1 Pojmovno određenje konzultantstva .....	3
3.2. Vrste konzultantske pomoći .....	4
3.3. Konzultantski proces .....	9
3.4. Metode prikupljanja podataka u konzultantskom procesu .....	12
3.5. Najčešće pogreške vlasnika malih i srednjih poduzeća .....	14
4. Tržište konzultantskih usluga za mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj .....	19
4.1. Ponuda konzultantskih usluga .....	21
4.2. Ponuda konzultantskih usluga u Virovitičko-podravskoj županiji .....	25
4.3. Potražnja za konzultantskim uslugama .....	29
5. Opis empirijskog istraživanja .....	31
6. Rezultati .....	33
7. Rasprava .....	55
7.1. Mikro, mala i srednja poduzeća koja su koristila konzultantske usluge .....	55
7.2. Mikro, mala i srednja poduzeća koja nisu koristila konzultantske usluge .....	56
8. Zaključak .....	57
Literatura .....	58
Popis slika .....	64
Popis tablica .....	64
Popis grafikona .....	65
PRILOG: Upitnik o korištenju konzultantskih usluga na području Virovitičko-podravске županije .....	66



## 1. Uvod

Mala i srednja poduzeća imaju veliki značaj u Republici Hrvatskoj i smatraju se „lokomotivom“ ukupnog gospodarskog razvoja. Rast i razvoj malih i srednjih poduzeća iznimno je važan za čitavo društvo, te im je stoga nužno omogućiti što lakši razvoj. Ovaj diplomski rad fokusiran je na istraživanje vezano uz analizu dostupnosti i kvalitete konzultantskih usluga u Virovitičko-podravskoj županiji. Naime, postoji mali broj istraživanja vezanih uz konzultantske usluge u Republici Hrvatskoj, međutim kako je konzultantsko tržište podložno promjenama, potrebno je kontinuirano pratiti način na koji se mijenja percepcija kvalitete i dostupnosti konzultantskih usluga za mala i srednja poduzeća.

Cilj ovog diplomskog rada je opisati dostupnu ponudu konzultantskih usluga u Virovitičko-podravskoj županiji. Za realizaciju cilja, korišten je postojeći upitnik za provođenje istraživanja, autora Alpeze, Mikrut, Oberman Peterka i Delić (2014).

Sadržaj rada podijeljen je u sedam poglavlja. U uvodnom poglavlju definiraju se cilj i sadržaj rada. U drugom poglavlju opisane su znanstveno-istraživačke metode, te primarni i sekundarni izvori istraživanja. U trećem poglavlju predstavljen je teorijski okvir u kojemu se nastojalo objasniti i obraditi pojmovno određenje konzultanstva, usporedba definicija konzultantstva, vrste i metode prikupljanja podataka u konzultantskom procesu, te naposljetku kratak pregled najčešćih pogrešaka vlasnika malih i srednjih poduzeća. U četvrtom poglavlju opisano je tržište konzultantskih usluga u Republici Hrvatskoj, ponuda konzultantskih usluga u Republici Hrvatskoj i Virovitičko-podravskoj županiji, te potražnja za konzultantskim uslugama. Zatim, u petom poglavlju slijedi empirijski dio, koji se sastoji od analize rezultata nezavisnih varijabli. U šestom poglavlju se uz pomoć tablica i grafikona na temelju odgovora ispitanika dolazi do rezultata istraživanja, vezanih za analizu dostupnosti i kvalitete konzultantskih usluga u Virovitičko-podravskoj županiji. U sedmom poglavlju, se interpretiraju rezultati analize konzultantskih usluga u Virovitičko-podravskoj županiji koji su dobiveni analizom rezultata iz prethodnog poglavlja. Naposljetku, zaključak prikazuje sintezu rezultata provedenog istraživanja, nakon čega slijedi popis literature, tablica i slika, te anketni upitnik koji je korišten u istraživanju.

## 2. Metodologija i cilj istraživanja

Prvi dio rada je teorijska podloga rada u kojoj su korišteni sekundarni izvori informacija (udžbenici, knjige, znanstveni i stručni radovi). U navedenom dijelu korištene su kvalitativne metode analize, dedukcije, usporedbe i sinteze.

U empirijskom dijelu rada glavni cilj istraživanja bio je analizirati korištenje konzultantskih usluga namijenjenih sektoru mikro, malih i srednjih poduzeća u Virovitičko-podravskoj županiji. Pri tome se u prikupljanju podataka koristila metoda anketiranja. Ispitanici su odabrani po principima prigodnog uzorka, a pri analizi prikupljenih podataka korištena je deskriptivna statistička metoda.

Metoda anketiranja temeljila se na anketnom upitniku u kojem su se uz upotrebu Likertove skale i pitanja zatvorenog tipa, prikupljali podaci i stavovi o konzultantskim uslugama namijenjenih sektoru mikro, malih i srednjih poduzeća u Virovitičko-podravskoj županiji

Anketni upitnik je preuzet i prilagođen iz istraživanja Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR) pod nazivom "Studija tržišta konzultantskih usluga", autora Alpeza, Mikrut, Oberman Peterka i Delić (2014). Primarni izvori podataka prikupljeni su anketnim upitnikom *Upitnik za provođenje istraživanja MMSP* čiji je oblik moguće pregledati u Prilogu rada.

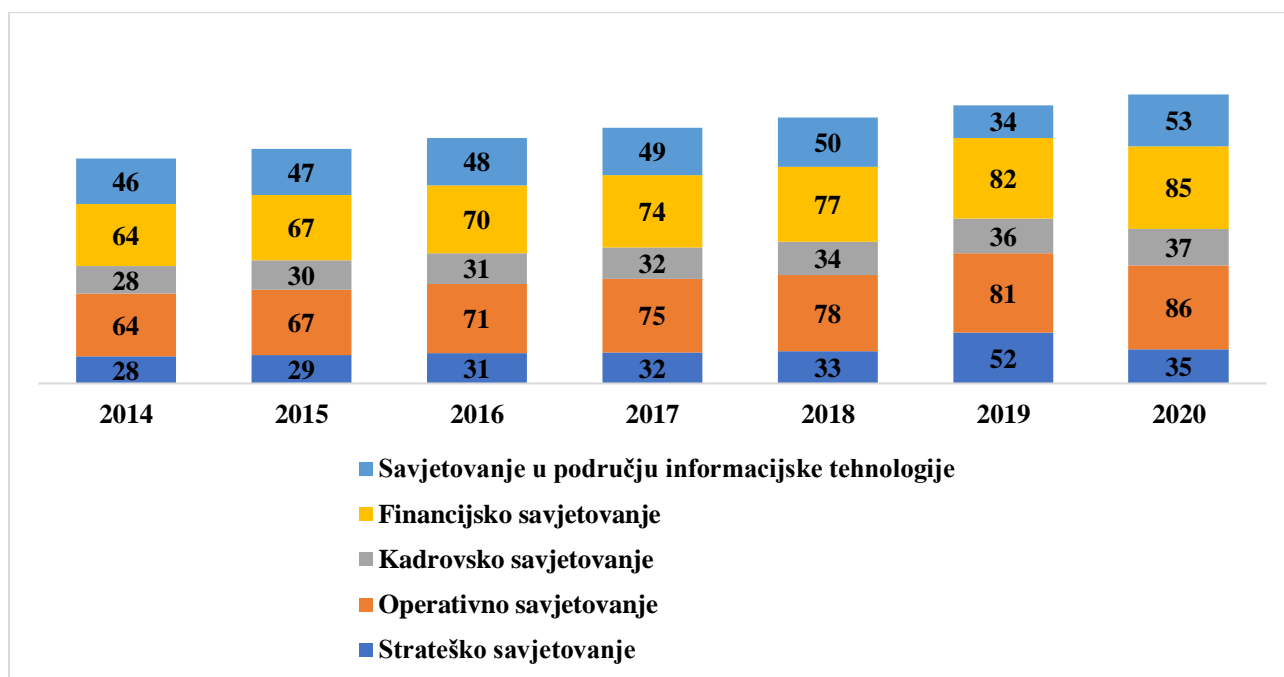
### **3. Teorijski okvir i pregled prethodnih istraživanja**

#### **3.1 Pojmovno određenje konzultantstva**

Postoje brojne definicije konzultantstva, koje se međusobno razlikuju u pogledu na probleme i izazove sa kojima se suočava menadžment poduzeća (Kubr, 2002:3). Definicija konzultantstva se dijeli na dva pristupa, gdje se prvi pristup odnosi na široki funkcionalni pogled prema konzultantstvu, dok se drugi pristup odnosi na savjetovanje u kojemu se ističu karakteristike koje konzultant mora posjedovati (Kubr, 2002:3). Prvi pristup karakteriziraju definicije prema Steelu (1975:3) koji proces savjetovanja definira kao oblik pružanja pomoći u vezi sa procesom, sadržajem ili strukturom zadatka ili niza zadataka, u kojem konzultant zapravo nije sam odgovoran za dovršetak zadatka, ali pomaže onima koji su za to odgovorni, dok Block (2000) tvrdi kako je konzultantstvo vrsta savjetovanja u kojemu se pokušava promijeniti ili poboljšati situacija u kojoj konzultant nema izravnu kontrolu, te gdje većina ljudi na vodećim pozicijama u poduzeću imaju ulogu konzultanta. Temeljem navedenih definicija moguće je zaključiti kako su konzultanti osobe koje nemaju izravnu kontrolu, te prema tome ne preuzimaju odgovornost za dovršetak zadatka, ali pomažu osobama u poduzeću koje imaju odgovornost ili sami obnašaju funkciju konzultanta. Drugi pristup se odnosi na savjetovanje koje se promatra kao posebna profesionalna usluga u kojoj se ističu karakteristike koje konzultant mora posjedovati (Kubr, 2002:3). Sukladno drugom pristupu, moguće je istaknuti definiciju prema Greineru i Metzgeru (1983:7) koji definiraju konzultantstvo kao savjetodavnu uslugu koju pružaju organizacijama posebno osposobljeni i kvalificirani pojedinci koji na objektivni i neovisan način pomažu klijentima da identificiraju probleme koje pritom analiziraju te preporučuju rješenja. Slične definicije se mogu pronaći od strane drugih autora i profesionalnih institucija. Temeljem navedenih definicija moguće je zaključiti kako se pojmovno određenje konzultantstva može gledati sa dva stajališta, u kojima konzultantstvo može biti definirano sa pozicije profesionalne usluge ili kao način pružanja praktičnih savjeta i pomoći klijentima (Kubr, 2002:4).

### 3.2. Vrste konzultantske pomoći

Razvoj konzultantske industrije vezan je uz snažni gospodarski razvoj Sjedinjenih Američkih država i kasnije Europe, kao i globalizacije. Tijekom vremena razvijao se velik broj vrsta konzultantske pomoći (Kyrychenko i Makarenko, 2022:321).



Grafikon 1. Veličina globalnog tržišta prema vrstama konzultantske pomoći u milijardama američkih dolara, 2014.-2020.

Izvor: (<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/management-consulting-services-market>; pristupljeno 22.06.2022.)

Konzultantska pomoć se, prema Kyrychenko i Makarenko (2022:321) može promatrati kao:

1. Strateško savjetovanje
2. Upravljačko savjetovanje
3. Operativno savjetovanje
4. Financijsko savjetovanje
5. Kadrovsko savjetovanje
6. Savjetovanje u području informacijske tehnologije

### *Strateško savjetovanje*

Strateško savjetovanje je savjetovanje usredotočeno na razvoj korporativne i društvene strategije, ekonomsku i javnu politiku, te funkcionalne strategije (Kyrychenko i Makarenko, 2022:321). Konzultanti u strateškom savjetovanju rade u svim industrijama, te tijelima javnog i privatnog sektora<sup>1</sup>. Konzultanti se angažiraju kako bi svojim klijentima pomogli u donošenju strateških odluka, koje uključuju razvoj strategije i izvršenje strateških planova gdje je fokus stavljen na davanje savjeta, dok je nadziranje provedbe manje zastupljeno (Consultancy.eu, 2022). Tržište strateškog savjetovanja u 2020. godini je procijenjeno na 35 milijardi američkih dolara, čime zauzima oko 12% tržišnog udjela u cjelokupnoj industriji, što ga čini vrlo bliskim kadrovskim savjetovanjem.<sup>2</sup>

### *Upravljačko savjetovanje*

Upravljačko savjetovanje je vezano uz pitanja opće strukture i načela upravljanja, dok su stručnjaci za ovu vrstu savjetovanja usmjereni na sve vrste organizacijskih pitanja koja uključuju strategije i širok raspon elemenata za upravljanje poduzeća (Kyrychenko i Makarenko, 2022:321). Upravljačko savjetovanje se definira kao savjetovanje koje se koristi za sve usluge koje pripadaju strateškom, operativnom i kadrovskom savjetovanju, prema čemu se može zaključiti da se više od pola konzultanata u industriji može kategorizirati kao upravljački savjetnik (Consultancy.eu, 2022). Konzultanti u konzultantskom procesu pružaju smjernice onima koji imaju odgovornost koja uključuje upravljanje profitnih i neprofitnih organizacija (Curnow i Reuvid, 2003:17). Tržište upravljačkog savjetovanja izrazito je konkurentno, klijenti postaju sve više zahtjevniji što znači da konzultanti moraju konstantno razmatrati kako poboljšati zadovoljstvo klijenta što će rezultirati jačanjem imidža i vjerodostojnosti konzultanta (Barišić, 2012:82). Procjenjuje se kako svjetsko tržište upravljačkog savjetovanja vrijedi više od 130 milijardi američkih dolara čime zauzimaju više od pola ukupnog svjetskog tržišta savjetovanja (Consultancy.eu, 2022).

---

<sup>1</sup> Više na <https://www.brightnetwork.co.uk/career-path-guides/consulting/what-strategy-consulting/>; (pristupljeno 24.06.2022.)

<sup>2</sup> <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/management-consulting-services-market>; (pristupljeno 22.06.2022.)

### *Operativno savjetovanje*

Sukladno njihovim zadaćama, operativno savjetovanje je slično strateškom savjetovanju i savjetovanju u području informacijske tehnologije što uzrokuje da stručnjaci iz tih područja često surađuju (Kyrychenko i Makarenko, 2022:322). Kada je u pitanju operativno savjetovanje, konzultante se angažira kako bi pomogli u poboljšanju učinkovitosti lanca vrijednosti, gdje je njihova zadaća razviti i implementirati operativne modele kojima će smanjiti troškove i optimizirati poslovne procese (Consultancy.eu, 2022). Tržište operativnog savjetovanja u 2020. godini je procijenjeno na 86 milijardi američkih dolara što čini 29% cjeloukupnog tržišta na čijem temelju operativno savjetovanje uz financijsko savjetovanje drži najveći tržišni udio u industriji.<sup>3</sup>

### *Financijsko savjetovanje*

Financijsko savjetovanje se odnosi na stručnjake koji rade na pitanjima koja su vezana uz financijsku sposobnost poduzeća (Kyrychenko i Makarenko, 2022:322). Suvremeno financijsko savjetovanje predstavlja važan oblik obavljanja poslovnih transakcija na području domaćeg i inozemnog tržišta, te tržišta roba, usluga i informacija (Prokopovic i Duric, 2012:170).

Područja u kojima financijski savjetnici djeluju se dijele na sljedeće discipline (Kyrychenko i Makarenko, 2022:322:

- a) savjetovanje o spajanjima i akvizicijama
- b) korporativne financije
- c) upravljanje rizicima
- d) porezno savjetovanje
- e) restrukturiranje
- f) savjetovanje vezano za nekretnine

---

<sup>3</sup> <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/management-consulting-services-market>; (pristupljeno 22.06.2022.)

Tržište financijskog savjetovanje u 2020. godini je procijenjeno na 85 milijardi američkih dolara, što čini oko 29% cjelokupnog tržišta.<sup>4</sup>

### *Kadrovsko savjetovanje*

Kadrovsko savjetovanje uključuje praksu pružanja pomoći u svim aspektima upravljanja ljudskim resursima kao vanjski pružatelj usluga, koji zadovoljava potrebe vezane uz profesionalna i poslovna pitanja koja uključuju razvoj klijenata, ugovore i upravljanje klijentima.<sup>5</sup> Stručnjaci za kadrovsko savjetovanje pružaju usluge u području upravljanja ljudskim resursima kako bi poboljšali njihovu učinkovitost (Kyrychenko i Makarenko, 2022:322). Rast kadrovskog savjetovanja potaknut je promjenama u potrebama klijenata, gdje je uočen sve veći jaz između potreba ljudskih resursa i sposobnosti radne snage, te njenog savjetovanja u području upravljanja ljudskim resursima. Tržište kadrovskog savjetovanja u 2020. godini je procijenjeno na 37 milijardi američkih dolara, što čini oko 13% cjelokupnog tržišta.<sup>6</sup>

### *Savjetovanje u području informacijske tehnologije*

Savjetovanje u području informacijske tehnologije usmjereno je na razvoj i implementaciju informacijske tehnologije u poduzeću u kojemu klijenti najčešće zahtijevaju implementaciju ERP (enterprise resource planning) sustava (Kyrychenko i Makarenko, 2022:322). Konzultanti u području informacijske tehnologije procjenjuju infrastrukturu i pružaju savjete o tome kako postići željene poslovne ciljeve u poduzećima koja su u mogućnosti usvojiti nove tehnologije i strategije koje se usklađuju sa poslovnim ciljevima klijenata koji najčešće nisu upoznati sa novim tehnološkim rješenjima (Fulton May Solutions, 2022). Najbrža rastuća tržišta unutar područja informacijske tehnologije su digitalna tržišta koja uključuju analizu podataka, kibernetičku sigurnost i IT forenziku (Consultancy.eu, 2022). Tržište savjetovanja u području informacijske tehnologije u 2020. godini je procijenjena na 53 milijarde američkih dolara, što

---

<sup>4</sup> <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/management-consulting-services-market>; (pristupljeno 22.06.2022.)

<sup>5</sup> Više na <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/introductiontoconsulting.aspx#:~:text=HR%20consulting%20is%20the%20practice,development%2C%20contracts%20and%20client%20management>; (pristupljeno 03. 07.2022.)

<sup>6</sup> <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/management-consulting-services-market>; (pristupljeno 22.06.2022.)

predstavlja oko 18% cjeloukupnog tržišta.<sup>7</sup> Konzultantska pomoć i savjeti su se tijekom vremena fokusirali na određene probleme i diverzificirali, što pokazuje veličinu ovog tržišta, ali i potražnju koja postoji za konzultantskim uslugama.

U svim vrstama konzultantske pomoći, rješenje problema ovisi o uspješnosti konzultantskog procesa kroz kojega zajednički prolaze konzultant i klijent. Naime, u nastavku će detaljnije biti objašnjen konzultantski proces čiji neuspjeh može dovesti do propadanja suradnje između konzultanta i klijenta.

---

<sup>7</sup> <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/management-consulting-services-market>; (pristupljeno 22.06.2022.)



### 3.3. Konzultantski proces

Tijekom korištenja konzultantskih usluga, konzultant i klijent prolaze kroz proces koji je potreban za postizanje željenih rezultata. Konzultantski proces sastoji se od nekoliko faza koje pomažu konzultantima i klijentima lakši prolaz kroz konzultantski proces (Kubr, 2002:21).



Slika 1. Faze konzultantskog procesa

Izvor: (Kubr, 2002. str. 21)

## Ulazak

Ulazna faza je faza u kojoj konzultant počinje raditi sa klijentom. Osim prvog kontakta ova faza uključuje raspravu o postizanju željenih ciljeva koje klijent želi postići ili promijeniti (Kubr, 2002:22). Ova faza predstavlja i početak konzultantove interakcije sa klijentom zajedno sa istraživanjem problema i sažimanjem ključnih komponenata koji su bitni za uspjeh konzultantskog procesa (Kurpius et al., 1993:602). Ulazna faza je faza u kojoj se može dogoditi da prijedlog konzultanta bude odbijen, ili da je pozvano više konzultanata da prezentiraju svoje prijedloge rješenja, a samo će jedan biti prihvaćen (Kubr, 2002:22).

Tablica 1. Kada prihvatiti, a kada ne prihvatiti konzultantski angažman?

Ravnoteža	1. Ne prihvatiti ugovor – mala vjerojatnost za promjene	2. Prihvatiti ugovor, ali upozoriti klijenta kako će promjene biti spore
Neravnoteža	3. Prihvatiti ugovor, ali očekivati konflikte i sporije promjene	4. Najbolji izgledi za uspješan konzultantski posao
	Sustav nije otvoren za promjene	Sustav je otvoren za promjene

Izvor: ([https://moodle.srce.hr/2021-2022/pluginfile.php/5824237/mod\\_resource/content/1/Konzultantski\\_proces.pdf](https://moodle.srce.hr/2021-2022/pluginfile.php/5824237/mod_resource/content/1/Konzultantski_proces.pdf); preuzeto 08.08.2022.)

## Dijagnoza

Dijagnoza je faza u kojoj se provodi dubinska dijagnoza problema kojeg je potrebno riješiti (Kubr, 2002:22). Tijekom ove faze konzultant će biti u mogućnosti primjetiti neko rješenje koje može pronaći iz postojećih obrađenih podataka (Larsson et al., 2020:259). Problem koji može nastati tijekom ove faze je promijenjeno ponašanje zaposlenika koje je rezultat prisutnosti konzultanta, poznatiji pod nazivom „Heisenbergov efekt“ (Larsoon et al., 2020:260). Naime, „Heisenbergov efekt“ se najčešće može primjetiti u procesu intervjua gdje ispitanici imaju tendenciju davanja odgovora za koje misle da poslodavac želi čuti (Ocean Translations, 2022.).

### *Planiranje*

Planiranje započinje potragom za idejama i informacijama koje će biti korisne za pronalazak konačnog rješenja u kojemu je cilj identificiranje zanimljivih i izvedivih alternativa koje prolaze kroz preliminarnu evaluaciju prije početka detaljnog dizajniranja i planiranja konačnog rješenja (Kubr, 2002:214). Faza planiranja je faza koja uključuje razvijanje mogućih rješenja vezanih uz dijagnosticirani problem, izbor alternativnih rješenja, predstavljanje prijedloga klijentu, i pripremanje za provedbu rješenja koji je odabran od strane klijenta (Kubr, 2002:213).

### *Provedba*

Faza provedbe je vrhunac zajedničkog truda konzultanta i klijenta u kojoj se provode promjene koje će rezultirati poboljšanjem rezultata poduzeća, a što predstavlja glavnu svrhu svakog konzultantskog zadatka (Kubr, 2002:229). Uobičajena je praksa uključiti konzultante u provedbu promjena, ali postoje određene situacije koje ne zahtijevaju uključenost konzultanta.

Konzultant ne mora biti uključen u provedbu (Kubr, 2002:230):

- ako je problem relativno jednostavan i ne očekuju se nikakve tehničke ili druge poteškoće sa provedbom,
- ako zajednički rad tijekom dijagnoze i planiranja aktivnosti pokaže kako je klijent razvio dobro razumijevanje problema i sposobnost provedbe predloženih rješenja bez daljnje pomoći.

### *Završetak*

Posljednja faza konzultantskog procesa u kojemu se projekt privodi kraju gdje je njegova svrha postignuta i više ne postoji potreba za konzultantskim uslugama naziva se završetak (Kubr, 2002:245).

Povlačenje konzultanta iz konzultantskog procesa znači da je posao u kojem je sudjelovao (Kubr, 2002:245):

- a) završen
- b) bit će ukinut
- c) bit će proveden, ali bez daljnje pomoći konzultanta

### 3.4. Metode prikupljanja podataka u konzultantskom procesu

Metoda prikupljanja podataka predstavlja fazu istraživanja koja zahtijeva posebnu pozornost, jer se njenom nespremnošću mogu značajno narušiti svi ostali koraci koji slijede (Horvat, 2000:97). Važnost metode prikupljanja podataka se nalazi u načinu prema kojemu se prikupljene informacije koriste što rezultira određenim objašnjenjima koja se analiziraju koristeći se analitičkim pristupom (Wright, 2016:97). Što se tiče prikupljanja podataka u konzultantskom procesu, on bi trebao biti zajednički, tj. izrađen od strane konzultanta i klijenta (Block, 2011:26).

Kubr (2002) navodi nekoliko najčešćih metoda korištenih za prikupljanje podataka u konzultantskom procesu:

- a) promatranje
- b) ankete
- c) posebna izvješća
- d) intervju

#### *Promatranje*

Promatranje je metoda koja se koristi za dobivanje informacija koje nisu prethodno dostupne za analizu, a može se definirati kao metoda u kojoj konzultant sudjeluje u nekom događaju unutar organizacije kojeg kasnije analizira i daje savjete kako ga poboljšati (Kubr, 2002:192). Naime, konzultant može promatrati razne sastanke uprave i osoblja tijekom kojih je moguće identificirati procese i ponašanja koji mogu biti povezani sa postojećim problemima (Kubr, 2002:192).

Tablica 2. Prednosti i nedostaci promatranja kao metode prikupljanja podataka

Prednosti	Nedostaci
Osobna iskustva	Pretpostavke promatrača
Promatra se stvarno ponašanje	Teško ugovoriti sastanak/termin
Trenutni rezultati	Promatranik je svjestan da ga se promatra („Heisenbergov efekt“)
Fleksibilno	Skupo

Izvor: ([https://moodle.srce.hr/2021-2022/pluginfile.php/5824242/mod\\_resource/content/1/Razvoj\\_projektnih\\_strategija.pdf](https://moodle.srce.hr/2021-2022/pluginfile.php/5824242/mod_resource/content/1/Razvoj_projektnih_strategija.pdf);  
preuzeto 01.07.2022.)

### *Ankete*

Anketna metoda se koristi za dobivanje ograničenog broja izjava od velikog broja ljudi gdje je svrha metode prikupljanje jednostavnih činjenica (Kubr, 2002:193). Anketama se prikupljaju kvantitativni podaci.

Prije sastavljanja upitnika konzultant treba znati (Kubr, 2002:193):

- a) koje informacije želi
- b) kako će iskoristiti dobivene informacije
- c) kako će odgovore sažeti i klasificirati

### *Posebna izvješća*

Posebna izvješća su izvješća u kojima konzultant traži pojedince ili grupe kako bi dali svoj stav ili svoje mišljenje o raznim aspektima problema kojeg nakon toga stavljaju u posebno izvješće (Kubr, 2002:193). Naime, konzultant surađuje sa klijentom pri odabiru zaposlenika za koje postoji vjerojatnost da imaju specifično stajalište prema određenom problemu o kojemu onda pišu posebna izvješća koja su kasnije korištena kao izvor dobrih ideja (Kubr, 2002:193).

### *Intervju*

Intervju je metoda koja se najčešće koristi pri prikupljanju podataka u konzultantstvu (Kubr, 2002:194).

Tablica 3. Prednosti i nedostaci intervjuja kao metode prikupljanja podataka

Prednosti	Nedostaci
Fleksibilnost	Pretpostavke osobe koja intervjuira
Mogu se dobiti dubinski podaci	Odgovori koji se daju su socijalno prihvatljivi
Može se promatrati neverbalna komunikacija	Vremenski zahtjevna/skupa

Izvor: ([https://moodle.srce.hr/2021-2022/pluginfile.php/5824242/mod\\_resource/content/1/Razvoj\\_projektnih\\_strategija.pdf](https://moodle.srce.hr/2021-2022/pluginfile.php/5824242/mod_resource/content/1/Razvoj_projektnih_strategija.pdf);  
preuzeto 01.07.2022.)

Intervju se razlikuje od običnog razgovora po tome što intervju služi određenoj svrsi, gdje se u najvećem broju slučajeva radi o jednosmjernom dijalogu. Postoje nekoliko tipova intervjuja.

Prema načinu provođenja intervjuja, konzultanti mogu koristiti (Wattles, 2019:205):

- a) strukturirani intervju u kojemu se postavljaju unaprijed osmišljena pitanja svim sudionicima bez obzira na odgovore.
- b) polustrukturirani intervju se odnosi na postavljanje unaprijed osmišljenih otvorenih pitanja što daje mogućnost kontrole nad tijekom razgovora.
- c) nestrukturirani intervju je metoda prikupljanja podataka tijekom koje se postavljaju otvorena pitanja koja nisu unaprijed osmišljena kako bi od sudionika dobio mišljenje oko određene situacije.

Svaka od analiziranih metoda ima svoje prednosti i nedostatke koje je potrebno pomno proučiti prije donošenja odluke o izboru metode. Odabir metode prikupljanja podataka je prvi korak k uspješno završenom konzultantskom poslu, ali i identifikaciji problema u poduzeću.

### **3.5. Najčešće pogreške vlasnika malih i srednjih poduzeća**

Pokretačka snaga gospodarskog rasta svake zemlje se odnosi na rast i razvoj malog i srednjeg poduzetništva koje je fleksibilnije za rad u konkurentskim okruženjima za razliku od velikih poduzeća (Petrunenko et al., 2021:899). Naime, mala i srednja poduzeća postižu uspjeh u djelatnostima u kojima su fleksibilnost i inovativnost izuzetno važni, dok zabilježavaju slabije rezultate u djelatnostima koje zahtijevaju korištenje oskudnih resursa i njihovo upravljanje (Stanković et al., 2018:1619). Mala i srednja poduzeća potiču stvaranje privatnog vlasništva koje uzrokuje poboljšanje poduzetničke sposobnosti, te stvaranje novih radnih mjesta koja značajno utječu na povećanje proizvodnje i izvoza (Bistričić i Kuzman, 2011:146). Ukupan broj malih i srednjih poduzeća u razdoblju od 2016. do 2020. godine se povećao za 21% u Republici Hrvatskoj u kojoj sektor malih i srednjih poduzeća zauzima osjetno najveći udio u ukupnom broju poduzeća (Alpeza et al., 2021:13).

Tablica 4. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2016. do 2020. godine

	2016.		2017.		2018.		2019.		2020.	
	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%
Sektor malih i srednjih poduzeća	114.156	99,7	119.752	99,7	130.757	99,7	135.890	99,7	136.618	99,7
Mikro poduzeća	102.764		107.635		117.942		122.403	124.348		
Mala poduzeća	10.045		10.717		11.317		11.962	12.638		
Srednja poduzeća	1.347		1.400		1.498		1.525	1.632		
Velika poduzeća	327	0,3	329	0,3	360	0,3	370	0,3	391	0,3
Ukupno	114.483	100	120.081	100	131.117	100	136.260	100	139.009	100

Izvor: (Alpeza et al. 2021:14)

Mala i srednja poduzeća se definiraju kao poduzeća koja (Nanić, 2013:97)

- a) zapošljavaju manje od 250 osoba
- b) ne prelaze godišnji promet od 50 milijuna eura
- c) ne prelaze godišnju bilancu od 43 milijuna eura

Mala i srednja poduzeća karakterizira sposobnost prilagodbe i brze reakcije na tržišne promjene, te su upravo oni koji predstavljaju važan dio gospodarstva svake zemlje (Perić i Radić, 2013:3). Sukladno važnosti malih i srednjih poduzeća, potrebno je obratiti pozornost na pogreške koje mogu biti prouzročene unutar i izvan organizacije. Značajan udio start-upova u Hrvatskoj, kao i u svijetu, ne doživi svoj tržišni potencijal zbog upravljačke nesposobnosti poduzetnika koji je dužan prilagoditi se situaciji u kojoj posluje (Tupek i Čorić, 2018:130).

Prema Ožaniću (2014) postoje deset tipičnih pogrešaka sa kojima se susreću mali poduzetnici u svom poslovnom životu.

#### *Neispitivanje tržišta*

Poduzetnici koji su vrlo često tehničkog obrazovanja posjeduju potrebno znanje za izradu proizvoda, no ne znaju istražiti određeno tržište i prilagoditi svoju ideju tržišnim potrebama što može rezultirati zatvaranju poduzeća zbog neostvarenih planiranih prihoda. Potrebno je istaći važnost potrebe istraživanja tržišta kroz ocjenjivanje potencijalne potražnje za proizvodom i uslugom prije ulaska u poduzetništvo u čemu im značajna pomoć može biti pružena od strane konzultanata koji prikupljaju valjane i pouzdane informacije o tržištu, planiranim aktivnostima i kontroli poslovanja.

#### *Ne razumijevanje važnosti poslovnog planiranja*

Poslovni plan se definira kao neophodan planski dokument koji se izrađuje prilikom osnivanja novih ili razvoja postojećih poduzeća gdje se njegova važnost nalazi u definiranju vrijednosti, dinamici realizacije i osiguranju potrebnih financijskih sredstava (Novković, 2002:31). Većina poduzetnika prije osnivanja poduzeća nemaju napravljen poslovni plan zbog čega ne mogu analizirati i procijeniti buduće troškove i prihode čime u velikoj mjeri umanjuju šansu za opstanak na tržištu. Pomoć u izradi poslovnog plana mogu pružiti konzultanti, koji poslovnim planom mogu prikazati trenutačno stanje poduzeća i plan realizacije budućih ciljeva.

#### *Pogrešna procjena troškova i prihoda*

Potrebno je obratiti pozornost na procjenu troškova i prihoda u kojima često dolazi do precjenjivanja prihoda i podcjenjivanja rashoda što je rezultat poduzetnikovog nepoznavanja tržišta sirovina i materijala, odnosno usluga koje će morati koristiti. Loša procjena troškova i prihoda može dovesti do nepredviđenih troškova koji dovode do gubitaka u poslovanju. Najčešće pogreške se pojavljuju pri izračunavanju troškova zbog kojih je krivo izračunata bilanca i račun dobiti i gubitka, gdje pri računanju može doći do nedostatka određenih poreza, amortizacije i drugih elemenata koji poduzeće mogu odvesti u gubitak. Što se tiče prihoda, zbog nepoznavanja tržišta i velikog optimizma poduzetnika dolazi do precjenjivanja prihoda. Kako bi se smanjila vjerojatnost pogrešnih procjena troškova i prihoda potrebno je angažirati konzultanta koji može pružiti pomoć pri izračunavanju troškova i prihoda kako ne bi došlo krive procjene koja može uzrokovati poteškoće u poslovanju.



### *Neangaziranje kvalitetnog računovodstva*

Poduzetnici često ne razumiju ulogu računovođa u bilježenju poslovnih događaja i njihov posao koji pokušavaju odraditi samostalno. Računovodstvo predstavlja glavni izvor informacija i financijskih podataka koji se odvijaju u poduzećima i njihovom okruženju gdje se kvalitetnim ustrojem računovodstva ispunjava jedan od ključnih preduvjeta donošenja odgovarajućih poslovnih odluka (Lončar, 2015:189). Potrebno je u početku poslovanja angažirati kvalitetno računovodstvo kako bi se poduzetnik mogao posvetiti svome poslu i time ne radio nepotrebne pogreške.

### *Nedostatak obrtnih sredstava za poslovanje*

Potrebno je posjedovati dovoljno obrtnih sredstava u početku poslovanja kako bi poduzeće bilo u mogućnosti pokriti tekuće troškove, plaće zaposlenika, PDV i doprinose. Poduzeće koje ne posjeduje dovoljnu količinu obrtnih sredstava ubrzo otkriva da planirani i očekivani prihodi nisu dovoljni za poslovanje što rezultira poteškoćama u početku poslovanja. Pri povećanju likvidnosti poduzeća, veliku ulogu mogu imati konzultanti koji osmišljavaju i izrađuju projekte za razne natječaje putem kojih mogu povećati likvidnost te time unaprijediti poslovanje poduzeća.

### *Zaduživanje uz nepovoljne kamate*

Poduzetnici kada se susretnu sa poteškoćama u poslovanju imaju tendenciju nepovoljnog zaduživanja kreditnim sredstvima koje karakteriziraju visoke kamate i kratko vrijeme otplate. Naime, kako bi poduzeće bilo likvidno, tj. sposobno u određenom trenutku podmiriti obveze, poduzetnik mora posjedovati raspoloživ novac ili druga sredstva čiji nedostatak dovodi do čestog zaduživanja i time nepovoljnih uvjeta kredita<sup>8</sup>. Mnogi poduzetnici koji ne mogu osigurati hipoteku kao kolateral, prisiljeni su na nepovoljno vanjsko zaduživanje. Konzultanti mogu podržati poduzeća u financiranju koje može uključivati nova ulaganja, akvizicije, te reprogramiranje postojećih kredita čime se smanjuje potreba za zaduživanjem s nepovoljnim kamatama.

---

<sup>8</sup> Više na [https://iksiv.si/wp-content/uploads/2013/03/radionica-8\\_anamarija-delic\\_financijsko-planiranje.pdf](https://iksiv.si/wp-content/uploads/2013/03/radionica-8_anamarija-delic_financijsko-planiranje.pdf); (pristupljeno 06.08.2022.)

### *Ulazak u krug dugova, iluzije i uzaludnih nadanja*

Što se tiče ulaska u krug dugova, iluzija i nadanja, često se pojavljuje problem u krugovima poduzetnika u kojima je zastupljena potreba za brzim stjecanjem bogatstva što je često rezultat njihovog neiskustva i naivnosti. Naime, u razdoblju od 1990. do 1995. stvorila se situacija poslovanja u zatvorenom krugu dugovanja u kojemu se se odvijali poslovi kupovanja, prodaje, preprodaje i zaduživanja sa velikim svotama nepostojećeg novca što je dovelo do propadanja mnogobrojnih poduzeća. Što se tiče dugova, konzultanti mogu pružiti pomoć poduzetnicima u financiranju dugova njihovih poduzeća što će rezultirati poboljšanju likvidnosti poduzeća i optimizaciji pasivne strane bilance.

### *Sklapanje nepovoljnih ugovora*

Poduzetnici se često nalaze u situacijama u kojima ne čitaju detaljno što piše u ugovoru. Konzultanti mogu pomoći pri sklapanju nepovoljnih ugovora na način:

- da evaluiraju ugovor prije zaključivanja,
- pomognu pri izradi ugovora,
- osiguraju implementaciju nakon zaključivanja ugovora.

Uključivanjem konzultanata u ove poslovne procese, poduzetnici preveniraju nepovoljne uvjere poslovanja, a time i nepotrebne troškove i gubitke.

### *Nemogućnost objektivne procjene rokova i svojih mogućnosti*

Što se tiče loših procjena rokova i vlastitih mogućnosti, pogreška koja se često događa se odnosi na nove poduzetnike koji ne mogu sa sigurnošću predvidjeti vjerojatnost uspjeha poslova. Naime, novi poduzetnici moraju veliku pažnju obratiti prema troškovima i likvidnosti koja je potrebna kako bi osigurali opstanak poduzeća na tržištu. Velik broj poduzeća na tržištu većinu svog vremena provodi u pripremi kako bi bili spremni za poslove većeg obujma čije pojavljanje može uzrokovati paniku, kašnjenje i ispričavanje kupcima što dovodi do gubitka ugleda na tržištu. Kako ne bi došlo do loše procjene rokova i vlastitih mogućnosti poduzeća potrebno je angažirati konzultanta koji može napraviti procjenu budućih troškova i prihoda te time povećati vjerojatnost za opstanak poduzeća na tržištu.

### *Kretanje u posao s previše suvlasnika i previše zaposlenih*

Nedostatak planiranja, posebice strateškog vodi k lošim odlukama i prilikom zapošljavanja. U malim poduzećima nisu razrađeni poslovi kao niti obveze i dužnosti na pojedinim radnim mjestima. Sukladno tome, teško je donijeti odluku o kvalifikacijama koje bi budući zaposlenik trebao imati, kao i i kriterijima njihova odabira. U ovakvim situacijama uloga konzultanta može biti presudna za odabir pravim kandidata, ali i smanjivanje broja zaposlenih kada je to u svrhu održivosti poslovanja.

Svi navedeni problemi s kojima se poduzetnici susreću uvelike se mogu prevenirati ili minimizirati uključivanjem konzultanata u sve faze poslovanja poduzeća.

## **4. Tržište konzultantskih usluga za mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj**

Konzultantska infrastruktura u Republici Hrvatskoj za potporu mikro, malih i srednjih poduzeća se sastoji od (Alpeza et al., 2014:7):

- a) poduzetničkih potpornih institucija
- b) profesionalnih privatnih konzultantskih poduzeća

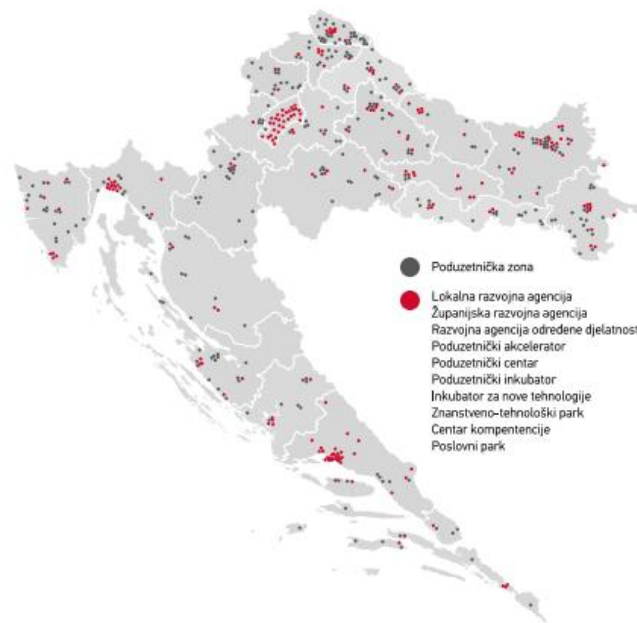
### *Poduzetničke potporne institucije*

Poduzetničke potporne institucije su gospodarski subjekti koji su usmjereni na stvaranje kvalitetnog, korisnički orijentiranog poduzetničkog okruženja u Republici Hrvatskoj na način da provode programe usmjerene na razvoj poduzetništva (Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture, NN 93/13, 57/18). Poduzetničke potporne institucije se međusobno razlikuju, no one dijele zajednički cilj koji se odnosi na poticanje poduzetničke aktivnosti u svom okruženju kroz savjetovanje, povezivanje poduzetnika, edukativne programe, i informiranje (Delić et al., 2012:7).

Poduzetničke institucije se dijele na (Delić et al., 2020:101):

- a) razvojne agencije koje su zadužene za operativno provođenje mjera za razvoj poduzetništva i gospodarstva.
- b) poduzetničke centre koji su zaduženi za operativno provođenje mjera koje se odnose na razvoj i poticanje poduzetništva u lokalnom području gdje predstavljaju središta edukativne i stručne pomoći poduzetnicima.

- c) poslovne inkubatore čija je osnovna svrha poticanje poduzetničkog okružja i osiguranje preduvjeta razvoja poduzetnika kroz pružanje raznih usluga (Milovanović i Tutić, 2021: 729).
- d) poduzetničke akcelatore čija je zadaća pružanje potpore poduzetnicima u post-inkubacijskoj fazi.
- e) poslovne parkove koji uključuju fizičke prostore, resurse i zemljište za smještaj poduzetnika.
- f) znanstveno-tehnološke parkove koji se osnivaju radi poticanja suradnje i komercijalizacije znanstvenih rezultata između poduzetnika i gospodarstvenika.
- g) centre kompetencije koji provode istraživačke projekte proizvodnog ili razvojnog karaktera.
- h) slobodne zone koje predstavljaju označen i posebno ograđen dio teritorija Republike Hrvatske.



Slika 2. Prostorna raspodjela poduzetničkih potpornih institucija

Izvor: (Kuček, 2021:15)

### *Profesionalna privatna konzultantska poduzeća*

Fuchs (2020) definira profesionalna privatna konzultantska poduzeća kao poduzeća koja angažiraju stručnjake za pojedine industrije u kojima nude profesionalne savjete, smjernice i rješenja za poduzeća koja se nalaze u problemima.

Postoje nekoliko vrsta konzultantskih tvrtki (Brondoni, 2007:18):

- a) stručnjaci za menadžment i strateško savjetovanje koji nude strateško savjetovanje i specijalizirani su za specifičnu industriju.
- b) poprilično male tvrtke koje se fokusiraju na savjetovanja u specifičnim industrijama ili tehnologijama.
- c) konzultantske mreže informacijskih tehnologija srednje veličine koje se koriste mješavinom malih tvrtki sa tipičnim uslugama i tehnologijama.
- d) velike konzultantske mreže kojima pripadaju raznovrsne organizacije koje nude širok raspon usluga, uključujući savjetovanje o informacijskoj tehnologiji.

#### 4.1. Ponuda konzultantskih usluga

Ukupan broj poduzeća registriranih za obavljanje konzultantskih djelatnosti u Hrvatskoj je 2.799, u kojima je najveći broj poduzeća registriran u Gradu Zagrebu, dok je najmanji broj poduzeća zabilježen u Ličko-senjskoj županiji (Alpeza et al., 2014:70).

Tablica 5. Tvrtke registrirane za pružanje konzultantskih usluga u Hrvatskoj u 2014. po županijama

Županija	Ukupan broj tvrtki registriranih za konzultantske usluge
Bjelovarsko-bilogorska	29
Brodsko-posavska	33
Dubrovačko-neretvanska	89
Grad Zagreb	2.856
Istarska	340
Karlovačka	45
Koprivničko-križevačka	32
Krapinsko-zagorska	40
Ličko-senjska	12
Međimurska	60

Osječko-baranjska	111
Požeško-slavonska	15
Primorsko-goranska	325
Sisačko-moslavačka	40
Splitsko-dalmatinska	312
Šibensko-kninska	36
Varaždinska	126
Virovitičko-podravska	15
Vukovarsko-srijemska	34
Zadarska	117
Zagrebačka	198

Izvor: (Alpeza et al., 2014:40)

Iz prethodne tablice je razvidno kako je najveći broj privatnih konzultantskih inicijativa u gradu Zagrebu i Zagrebačkoj županiji, a što prati i razinu poduzetničke aktivnosti.

Tablica 6. Popis 15 najvećih međunarodnih i lokalnih konzultantskih tvrtki prema ostvarenom prihodu u 2012. godini

Broj	Tvrtka, grad	Ukupni prihod u 2012. (tis. kn.)
1	INVESTCO d.o.o., Zagreb (k)	370.800
2	KPMG CROATIA d.o.o., Zagreb (k/r)	69.870
3	PRICEWATERHOUSECOOPERS d.o.o., Zagreb (k/r)	49.700
4	ERNST&YOUNG d.o.o., Zagreb (k/r)	46.760

5	DELOITTE d.o.o., Zagreb (k/r)	42.080
6	DELOITTE SAVJETODAVNE USLUGE d.o.o., Zagreb (k)	41.390
7	AUSTROTHERM ZAGREB d.o.o., Zagreb (k)	34.270
8	EMPORION USLUGE d.o.o., Zagreb (k)	34.210
9	QUINTILES ZAGREB d.o.o., Zagreb (k)	32.930
10	ŠTED NOVA d.o.o., Zagreb (k)	32.040
11	RUDAN DOO, Žminj (k)	28.170
12	ADECCO SAVJETOVANJA d.o.o., Zagreb (k)	25.780
13	MCKINSEY&COMPANY, INC., CROATIA, Zagreb (k)	24.380
14	URED ZA PODRŠKU d.o.o., Zagreb (k)	23.330
15	RRIF PLUS d.o.o., Zagreb (k/r)	21.810

Izvor: (Alpeza et al., 2014:35)

Što se tiče ukupnog broja konzultantskih poduzeća, osim domaćih konzultantskih poduzeća mora se uzeti u obzir postojanje i međunarodnih konzultantskih poduzeća koja uključuju imena poput Ernst & Young, McKinsey & Company. Deloitte i PriceWaterhouseCoopers čije su usluge uglavnom usmjerene na pružanje konzultantskih usluga velikim multinacionalnim i nacionalnim kompanijama i javnom sektoru (Alpeza et al., 2014:70).

Tablica 7. Popis međunarodnih konzultantskih tvrtki u Hrvatskoj

Broj	Međunarodne konzultantske tvrtke	Ukupni prihod ostvaren u 2012. (tis. kn)
1.	<b>KPMG Croatia d.o.o.</b>	<b>69.870</b>
2.	<b>PriceWaterhouseCoopers d.o.o.</b>	<b>49.700</b>
3.	<b>Ernst &amp; Young d.o.o.</b>	<b>46.760</b>
4.	<b>Deloitte d.o.o.</b>	<b>42.080</b>
5.	Austrotherm Zagreb d.o.o.	34.270
6.	Quintiles Zagreb d.o.o.	32.930
7.	Adecco savjetovanja d.o.o.	25.780
8.	<b>McKinsey &amp; Company, Inc. Croatia</b>	<b>24.380</b>
9.	Fidelitas Aurea d.o.o.	15.810
10.	Horwath Consulting Zagreb d.o.o.	13.350
11.	Comminus d.o.o.	11.290
12.	Roland Berger Strategy Consultants d.o.o.	10.860
13.	Leitner + Leitner Consulting d.o.o.	10.270
14.	Lucidus	9.680
15.	Lundbeck Croatia d.o.o.	9.060
16.	Lyones Management GmbH	7.700
17.	Ascendant d.o.o.	6.760
18.	Confida Zagreb d.o.o.	6.410
19.	Cappemini Consulting Osterreich AG	6.400
20.	Euromedical d.o.o.	6.400
21.	Sense Consulting	5.850
22.	Hauska & Partner	5.770
23.	Ecovis Ubli d.o.o.	5.560
24.	IDS Scheer d.o.o.	5.500
25.	Innoveva d.o.o.	5.360
26.	Farmavita Regulanet d.o.o.	5.300
27.	Gentis d.o.o.	3.400
28.	SIERRA SPAIN	2.880
29.	EGIS INTERNATIONAL S.A.	1.990
30.	Delticom AG	700
31.	NYK SHIPMANAGEMENT PTE LTD.	500
32.	EIC-Newtork	260
33.	TUVADRIA d.o.o.	100
34.	Frimmel/Anetter Rechtsanwaltegesellschaft mH	90
35.	URS Polska Sp. Z.o.o.	30
36.	Digitel Pristop Group GmbH	10
37.	INGENIERIA ESTUDIOS Y PROYECTOS, NIP S.A.	*
38.	MACK, A WYOMINH	*
39.	Kasolvenzia Inkassogesellschaft mbh	*
40.	KEEPBUZZ Limited	*
41.	D.I.F. Inkasso d.o.o.	*
42.	MEGAJoule II, CONSULTORIA EM ENERGIAS RENOVAVEIS, S.A.	*
43.	A.T. Kearney	*
44.	ARISTON THERMO S.P.A.	*
45.	DOHLER GmbH	*
46.	Anglo Eastern (IOM) Limited	*
47.	Adria Management, Inc.	*
48.	RAMBOLL DANMARK A/S	*
49.	Schonherr Rechtsanwalte GmbH	*
50.	Lucri Facere	*
51.	TPA Horwath	*

Izvor: (Alpeza et al., 2014:33)

Potruga za kvalificiranim konzultantima u Republici Hrvatskoj je u stalnom porastu zbog sredstava iz fondova Europske unije do kojih mnoga poduzeća pokušavaju doći. Strane konzultantske tvrtke u Republici Hrvatskoj imaju prihode oko dvije milijarde kuna prema čemu se može zaključiti kako su veoma tražene i popularne među poduzećima u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji (Alpeza et al., 2014:33).



#### **4.2. Ponuda konzultantskih usluga u Virovitičko-podravskoj županiji**

Iz prethodnih istraživanja, vidljivo je kako je u Virovitičko-podravskoj županiji u 2014. godini djelovalo 15 poduzeća koja su registrirana za pružanje konzultantskih usluga u Republici Hrvatskoj (Alpeza et al., 2014:40).

Što se tiče konzultantske infrastruktura u Virovitičko-podravskoj županiji, ona se sastoji od:

- a) poduzetničkih potpornih institucija
- b) profesionalnih privatnih konzultantskih poduzeća

U nastavku će biti detaljnije objašnjene neke od poduzetničkih potpornih institucija i profesionalnih privatnih konzultantskih poduzeća koje djeluju na području Virovitičko-podravske županije.

##### *Draft d.o.o*

Draft d.o.o. je osnovao 2015. godine Davor Deskar pod inicijativom Općine Špišić Bukovica, Pitomača, Općine Podravske Sesvete i Općine Kloštar Podravski (Draft d.o.o., n.d.). Temeljna aktivnost društva Draft d.o.o. je pružanje savjetodavne podrške fizičkim i pravnim osobama sa ciljem unaprjeđenja, provođenja i koordiniranja aktivnosti koje se odnose na poticanje gospodarskog razvoja na području Općine Špišić Bukovica Pitomača, Općine Podravske Sesvete i Općine Kloštar Podravski (Službene stranice Općine Pitomača, n.d.).

Osnovne aktivnosti društva Draft d.o.o. uključuju (Draft d.o.o., n.d.):

- a) praćenje mjera i aktivnosti koje su usmjerene na poticanje poduzetništva od strane nadležnih institucija,
- b) pružanje informacija o trenutno dostupnim mjerama za samozapošljavanje i poticajima za start-up poduzetnike,
- c) savjetovanje pri odabiru najboljeg projektnog i poslovnog financiranja putem dostupnih fondova,
- d) savjetovanje prilikom prijave na javne natječaje za dostupna nacionalna i bespovratna EU sredstva,
- e) povezivanje institucija, poduzeća i pojedinaca sa svrhom kreiranja novih poduzetničkih projekata,
- f) sudjelovanje u aktivnostima koje su usmjerene prema poticanju poduzetništva..

### *Gradska razvojna agencija Slatine*

Gradsku razvojnu agenciju Slatina osnovao je Grad Slatina 2004. godine sa ciljem poticanja poduzetništva na području grada Slatine i okolice (Gradska razvojna agencija Slatine, n.d.). Gradska razvojna agencija Slatina svoj rad temelji na prikupljanju i davanju informacija, praćenju procesa za razvoj poduzetništva i ruralni razvoj, davanju konzultantskih usluga poduzetnicima, vršenju administrativne obrade podataka, pomaganju u pronalasku poslovnog prostora, posredovanju u pribavljanju financijskih sredstava i realizaciji drugih poslova vezanih za prosperitet poduzetničkih aktivnosti (Gradska razvojna agencija Slatine, n.d.). Djelatnosti Gradske razvojne agencije Slatina uključuju područja poput (Gradska razvojna agencija Slatine, n.d.):

- a) savjetovanja,
- b) izrade projekata,
- c) edukacije i informiranja,
- d) partnerstva i suradnje.

### *Panonski drvni centar kompetencija*

Panonski drvni centar kompetencija osnovan je 2016. godine kao uspješan primjer suradnje lokalne zajednice, industrije i znanstvenika u svrhu unaprjeđenja poslovanja i gospodarske situacije Virovitičko-podravske županije, cijele Republike Hrvatske i šire regije (Panonski drvni centar kompetencija, n.d.). Ciljevi Panonskog drvnog centra kompetencija su orijentirani prema podizanju konkurentnosti i vještina malih i srednjih poduzetnika u drvno-prerađivačkom sektoru kroz pružanje usluga koje uključuju uvođenje jedinstvenih inovativnih proizvoda i pružanje ostalih usluga poput certificiranja, informiranja i promocije (Panonski drvni centar kompetencija, n.d.).

### *Agencija za regionalni razvoj Virovitičko-podravske županije*

Agencija za regionalni razvoj Virovitičko-podravske županije osnovana je 2008. godine kao javna ustanova u vlasništvu Virovitičko-podravske županije (Agencija za regionalni razvoj Virovitičko-podravske županije, n.d.). Aktivnosti Razvojne agencije VIDRA su usmjerene prema postizanju povećanja životnog standarda svih poduzeća u Virovitičko-podravskoj županiji te uključivanje u pripremu i provedbu projekata od šireg interesa za cjelokupnu regiju Kontinentalne Hrvatske (Agencija za regionalni razvoj Virovitičko-podravske županije, n.d.).

Ciljevi razvojne agencije VIDRA uključuju (Agencija za regionalni razvoj Virovitičko-podravske županije, n.d.):

- a) ruralni i regionalni razvoj Virovitičko-podravske županije i šire regije;
- b) povećanje konkurentnosti poduzeća na području Virovitičko-podravske županije.

*Mreža poduzetničkih inkubatora Virovitičko-podravske županije*

Poduzetnički inkubator Virovitičko-podravske županije osnovan je 2005. godine od strane Virovitičko-podravske županije (Mreža poduzetničkih inkubatora Virovitičko-podravske županije, n.d.). Mreža poduzetničkih inkubatora Virovitičko-podravske županije upravlja sa ukupno četiri inkubatora koji se nalaze u Virovitici, Orahovici, Kladarama i Slatini (Mreža poduzetničkih inkubatora Virovitičko-podravske županije, n.d.). Cilj poduzetničkog inkubatora Virovitičko-podravske županije uključuje doprinos regionalnoj konkurentnosti, poduzetničkom okruženju i održivom razvoju Virovitičko-podravske županije kroz promicanje razvoja start-up poduzeća i otvaranja novih radnih mjesta (Mreža poduzetničkih inkubatora Virovitičko-podravske županije, n.d.).

Inkubator omogućava poduzetnicima (Mreža poduzetničkih inkubatora Virovitičko-podravske županije, n.d.):

- a) subvencionirani najam poslovnog prostora,
- b) korištenje savjetodavnih usluga,
- c) organizaciju seminara i edukacija,
- d) besplatan parking,
- e) promociju na web stranici,
- f) promociju na sajmovima,
- g) besplatan brzi Internet,
- h) vlastiti poštanski sandučić,
- i) registraciju sjedišta poduzeća na adresama Poduzetničkih inkubatora,
- j) izradu poslovnog plana i investicijske studije,
- k) izradu projektnih prijedloga na otvorene natječaje,
- l) provedbu odabranih projektnih prijedloga.

### *Razvojna agencija VTA*

Razvojna agencija VTA osnovana je 2013. godine odlukom gradskog vijeća Grada Virovitice te je prva lokalna razvojna agencija u Republici Hrvatskoj koja je registrirana kao ustanova (Razvojna agencija VTA, n.d.). Vlasnik i osnivač razvojne agencije je Grad Virovitica (Razvojna agencija VTA, n.d.).

Djelatnosti razvojne agencije VTA uključuju (Razvojna agencija VTA, n.d.):

- a) izradu programa i projekata za ruralnu i urbanu sredinu putem sustava gospodarstva i poduzetništva;
- b) stvaranje lokalnih mreža;
- c) promociju Grada Virovitice (lokalne zajednice);
- d) potporu razvojnim programima
- e) suradnju sa financijskim institucijama;
- f) privlačenje stranih investicija;
- g) izgrađivanje institucionalnih kapaciteta;
- h) pružanje tehničke pomoći lokalnim vlastima u izradi projektnih prijedloga za financiranje kroz EU fondove i ostale natječaje;
- i) ispitivanje tržišta i javnog mnijenja;
- j) izradu studija izvedivosti, poslovnih planova i investicijskih elaborata;
- k) pružanje tehničke i savjetodavne pomoći;
- l) provođenje specijalističkih edukativnih programa;
- m) promidžbu;
- n) izradu i ažuriranje strateških planova;
- o) poslove u vezi s prodajom i izgradnjom stanova

### *Tehnološko inovacijski centar Virovitica*

Tehnološko inovacijski centar Virovitica osnovan je 2018. godine od strane Virovitičko-podravske županije sa ciljem osnivanja istraživačke infrastrukture sa naglaskom na polje prehrambene tehnologije, biotehnologije i poljoprivrede u svrhu provedbe istraživanja od strane znanstvenih institucija (Tehnološko inovacijski centar Virovitica, n.d.). Fokus je stavljen na prehrambene i poljoprivredne kulture koje imaju velik značaj za razvoj Virovitičko-podravske županije i cijele Slavonije (Gazdek, 2022). Djelatnosti tehnološkog inovacijskog centra uključuju istraživanja kojima prate i analiziraju sirovinu i uzorke poljoprivrednih kultura čijom preradom mogu dobiti gotov proizvod koji je konkurentniji na tržištu (Gazdek, 2022).

Na temelju dostupnih podataka, na području Virovitičko-podravске županije djeluje 15 poduzeća registriranih za pružanje konzultantskih usluga u Republici Hrvatskoj, čija se konzultantska infrastruktura sastoji od poduzetničkih potpornih institucija i profesionalnih privatnih konzultantskih poduzeća (Alpeza et al., 2014:40). Može se zaključiti kako poduzeća koja su registrirana za pružanje konzultantskih usluga u Virovitičko-podravskoj županiji su djelomično ili u potpunosti u vlasništvu Virovitičko-podravске županije koja sa sredstvima EU fondova ili kroz bespovratna sredstva subvencionira poduzetničke potporne institucije. Kvaliteta poduzetničkih potpornih institucija u Virovitičko-podravskoj županiji se promatra kroz pružanje usluga poput savjetovanja, informiranja i povezivanja malih i srednjih poduzetnika što uzrokuje stvaranje pozitivne i motivirajuće poduzetničke klime.

#### 4.3. Potražnja za konzultantskim uslugama

Prema Society for Human Resource Management (2000) potražnja za uslugama konzultanata se može definirati prema dva elementa:

- a) osvještenost vlasnika malih i srednjih poduzeća da im je potrebna pomoć
- b) volja vlasnika poduzeća da plati za njegovu uslugu

Poduzeća u Republici Hrvatskoj su više usredotočena na trošak angažiranja konzultanta nego na eventualnu vrijednost koju konzultant može donesti poduzeću (Fišić, 2016). Potražnja za konzultantskim uslugama se zadnjih godina znatno povećala, što je očekivano sukladno sa pandemijom COVID-19 i smanjenjem postotka novoregistriranih poduzeća u 2020. godini.

Tablica 8. Novoregistrirana poduzeća u 2019. i 2020. godini

	2019	2020	Razlika u broju novoregistriranih poduzeća
Trgovačka društva	14.805	11.518	-22.2%
Ostalo	1.766	1.430	-19,0%
Ukupno	16.571	12.948	-21,9%

Izvor: (Alpeza et al., 2021: 24)

Potražnja za konzultantima se neprestano povećava jer EU konzultanti pružaju poduzetnicima veću sigurnost od eksternih rizika u kojima su uključena učinkovita i inovativna rješenja za rast i razvoj, dok se najvažniji razlog za njihov angažman nalazi u nedostatku stručnog kadra koji je povezan sa nedostatkom znanja uz nedostatak objektivnog i neovisnog pogleda na situaciju

(Pravaideja.eu, n.d.). Naime, EU konzultanti su stručnjaci koji sudjeluju u pripremi dokumentacije projekta, realizaciji projekta, razradi projektne ideje, sastavljanju projektne prijave i educiranju poduzetnika o dostupnim potporama (Pravaideja.eu, n.d.). Može se zaključiti kako postoje razni programi, mjere i institucije čiji ciljevi uključuju poticanje razvoja malih i srednjih poduzeća pri čemu nezamjenjivu ulogu imaju poduzetničke potporne institucije koje savjetuju, informiraju i povezuju male i srednje poduzetnike (Delić et al., 2012:36.). Poduzetničke potporne institucije u Virovitičko-podravskoj županiji pretežito djeluju na području Republike Hrvatske sa zajedničkim ciljem koji se odnosi na poticanje poduzetničke aktivnosti kroz konzultantske usluge. U nastavku će detaljnije biti prikazani rezultati koji se odnose stavove poduzetnika o konzultantskim uslugama namijenjenih sektoru mikro, malih i srednjih poduzeća u Virovitičko-podravskoj županiji.

## 5. Opis empirijskog istraživanja

U empirijskom dijelu istraživanja za prikupljanje podataka korišten je *Upitnik za provođenje istraživanja MMSP* (u prilogu završnog rada) koji je preuzet te prilagođen za potrebe diplomskog rada iz izvještaja Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR) pod nazivom “Studija tržišta konzultantskih usluga”, autora Alpeze, Mikrut, Oberman Peterka i Delić (2014). Anketni upitnik izrađen je u GoogleDocsu, programu za izradu upitnika na internetu, te je kao takav prosljeđen putem e-maila i društvenih mreža poduzetnicima različitih djelatnosti i veličina sa područja Virovitičko-podravske županije. Uzorak je definiran kao prigodni uzorak a u ispitivanju stavova ukupno je sudjelovalo 50 (N=50) sudionika. Istraživanje je bilo provedeno u razdoblju od 25.07.2022. do 14.08.2022. Prikupljeni podatci obrađeni su metodama deskriptivne statistike u programu Microsoft Excel, programom za proračunske tablice. Tablicom 9. predstavljena je struktura uzorka prema spolu, dobi, obrazovanju, te položaju u organizaciji.

Tablica 9. Demografske karakteristike uzorka

Obilježje	Modaliteti obilježja	Broj ispitanika	Postotak %
Spol	Ženski	18	36%
	Muški	32	64%
Dob	21-25	6	12%
	26-30	8	16%
	31-35	6	12%
	36-40	6	12%
	41-45	7	14%
	46-50	3	6%
	51-55	7	14%
	56-60	5	10%

	Preko 60	2	4%
Stupanj obrazovanja	Završeno strukovno osposobljavanje	1	2%
	Završeno gimnazijsko srednjoškolsko obrazovanje; četverogodišnje i petogodišnje strukovno srednjoškolsko obrazovanje	10	20%
	Završeno strukovno specijalističko usavršavanje	6	12%
	Završen sveučilišni preddiplomski studij; stručni preddiplomski studij	6	12%
	Završen sveučilišni diplomski studij; specijalistični diplomski stručni studij	25	50%
	Završen sveučilišni poslijediplomski znanstveni magistarski studij	2	4%

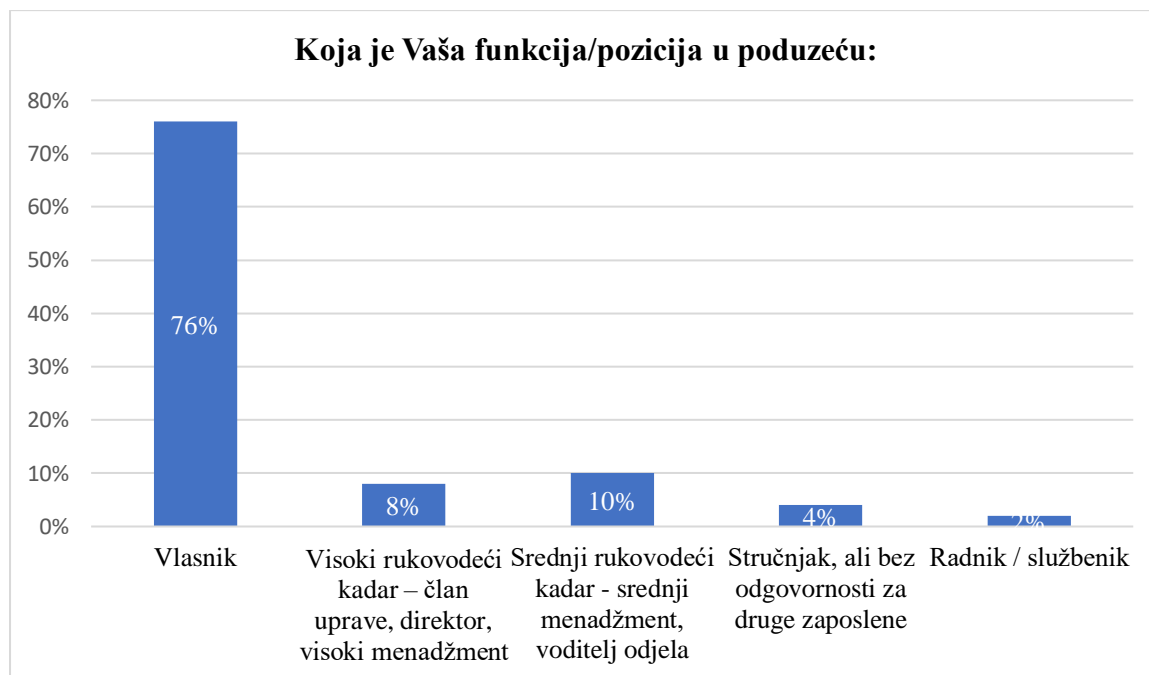
Izvor: izrada autora



## 6. Rezultati

U ispitivanju stavova je sudjelovalo 50 ispitanika, što nije reprezentativno. Međutim, mali prigodni uzorak može biti korišten za preliminarnu analizu konzultantskih usluga namijenjenih sektoru mikro, malih i srednjih poduzeća u Virovitičko-podravskoj županiji.

Grafikon 2. Klasifikacija ispitanika prema položaju u poduzeću



Prema funkciji u poduzeću, 76,0% ispitanika su vlasnici poduzeća, 8,0% ispitanika je na visokim rukovodećim pozicijama (član uprave, direktor, visoki menadžment), dok je 10,0% ispitanika na srednjim rukovodećim pozicijama (srednji menadžment, voditelj odjela). Manji broj ispitanika je na nižim rukovodećim pozicijama gdje je 4,0% ispitanika na pozicijama stručnjaka bez odgovornosti za druge zaposlene, i 2,0% je na pozicijama radnika/službenika.

Tablica 10. Klasifikacija poduzeća prema primarnoj djelatnosti

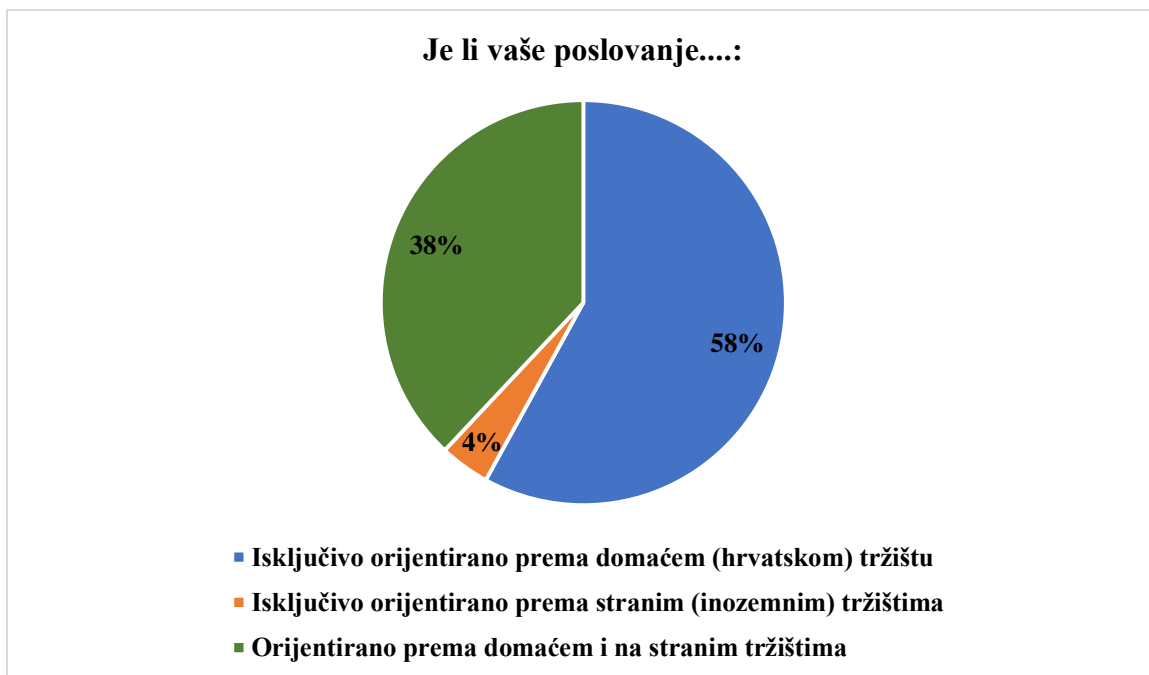
<b>Koja je primarna djelatnost Vašeg poduzeća?</b>			
Obilježje	Modaliteti obilježja	Broj ispitanika	Postotak %
Primarna djelatnost poduzeća	Poljoprivreda, lov, šumarstvo, ribarstvo, prehrambena industrija	8	16%
	Industrija i prerađivačka industrija (proizvodnja fizičkih dobara), brodogradnja	7	14%
	Ugostiteljstvo i turizam, industrija zabave i razonode, kultura, mediji, izdavaštvo	5	10%
	Građevinarstvo, završni radovi u graditeljstvu	4	8%
	Osobne uslužne djelatnosti (frizeri, kozmetika, wellness, fitness, foto-video usluge i sl.)	4	8%
	Trgovina na veliko, uvoz / izvoz (distribucija, zastupništvo, posrednici u trgovini)	4	8%

	Trgovina na malo (maloprodaja)	3	6%
	Financijsko posredovanje (financijske usluge, usluge osiguranja)	3	6%
	Poslovne / intelektualne usluge (administrativne, pravne, marketing, konzalting), poslovanje nekretninama, iznajmljivanje	3	6%
	Obrazovanje i osposobljavanje	3	6%
	Rudarstvo i vađenje, iskopavanje (šljunak, klina, kamen), obrada kamena i ruda (klesarstvo)	1	2%
	Promet (transport robe i putnika), skladištenje i veze	1	2%
	Popravak motornih vozila i plovila, te predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo (popravci, servisi,	1	2%

	održavanje, remont općenito)		
	Ostale društvene, socijalne i osobne uslužne djelatnosti (sigurnosti i zaštita, tiskarstvo i sl.)	1	2%
	Specijalizirane dizajnerske djelatnosti (grafički dizajn, 3D modeliranje, tisak)	1	2%
	Staklarstvo	1	2%

Izvor: izrada autora

Prema primarnoj djelatnosti u Virovitičko-podravskoj županiji, 16% poduzeća je u poljoprivredi, lovu, šumarstvu, ribarstvu, 14% u industriji i prerađivačkoj industriji, 10% u ugostiteljstvu i turizmu, 8% je u građevinarskom sektoru, 8% u osobnim uslužnim djelatnostima (frizeri, kozmetika, wellness, fitness), 8% u veleprodaji, 6% u maloprodaji, 6% u financijskom posredovanju, 6% u sektoru poslovnih i intelektualnih usluga, 6% u obrazovanju i osposobljavanju, 2% u sektoru rudarstva, 2% u sektoru prometa i skladištenja, 2% u sektoru popravljanja motornih vozila i plovila, 2% u ostalim društvenim, socijalnim i osobnim uslužnim djelatnostima, 2% u specijaliziranim dizajnerskim djelatnostima, te 2% u staklarstvu.

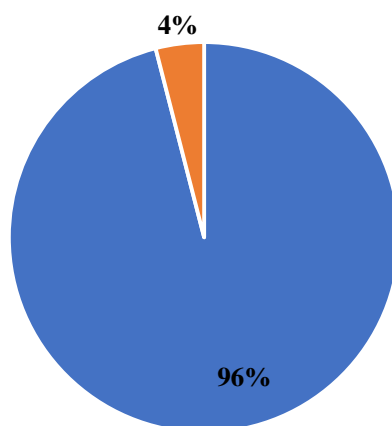


Grafikon 3. Klasifikacija poduzeća prema tržišnoj orijentiranosti

Izvor: izrada autora

Grafikon 3. prikazuje klasifikaciju poduzeća prema tržišnoj orijentiranosti. Poslovanje više od polovice poduzeća (58%) uključenih u istraživanje orijentirano je prema domaćem (hrvatskom) tržištu, 38% poduzeća orijentirano je i prema domaćem i prema stranim tržištima, dok je 4% poduzeća orijentirano isključivo prema stranim(inozemnim) tržištima.

**Jeste li u svom poslovanju samostalni ili ste podružnica koja odgovara nekoj drugoj (većoj) firmi?**



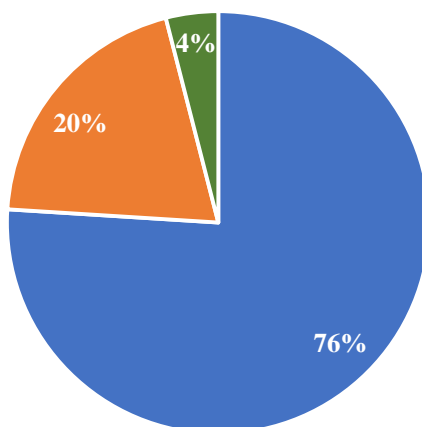
■ Samostalni   ■ Podružnica koja odgovara drugoj (većoj) firmi

Grafikon 4. Klasifikacija poduzeća prema vlasničkoj strukturi

Izvor: izrada autora

Grafikon 4. prikazuje klasifikaciju poduzeća prema vlasničkoj strukturi. Gotovo sva poduzeća (96%) uključena u istraživanje su u svom poslovanju samostalni, dok samo 4% poduzeća predstavlja podružnicu koja odgovara drugom (većem) poduzeću.

**Poduzeća prema veličini**



■ Mikro (0-9)   ■ Mali (10-49)   ■ Srednji (50-249)

Grafikon 5. Broj poduzeća prema veličini

Izvor: izrada autora

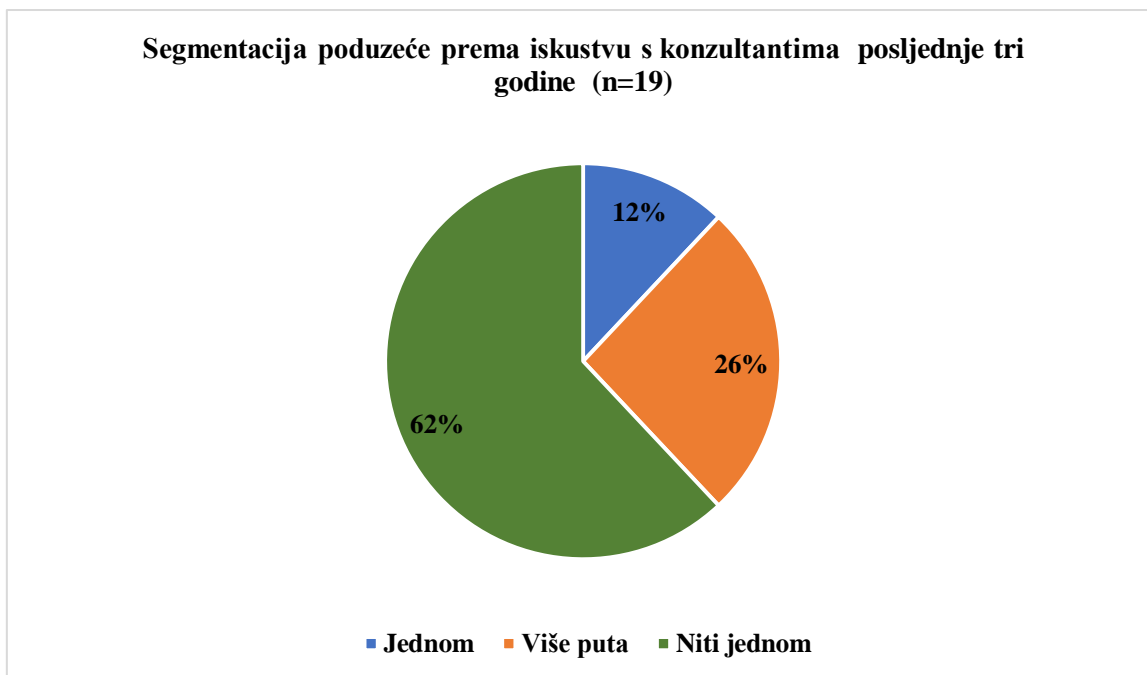
Prema veličini, poduzeća koja su uključena u istraživanje su mikro poduzeća (sa 0-9 zaposlenih, 76%), mala poduzeća (sa 10-49 zaposlenih, 20%) i srednja poduzeća (sa 50-249 zaposlenih, 4%).



Grafikon 6. Problemi sa kojima se poduzeća susreću/Ključan problem za riješiti u sljedećoj godini

Izvor: izrada autora

Grafikon 6. prikazuje problemska područja sa kojima se poduzeća susreću. Najveći problemi sa kojima se poduzeća suočavaju su problemi u području prodaje ili marketinga (70%), problemi vezani za različita pravna pitanja (68%), te problemi vezani za proizvodnju (66%). Ključni problemi koja poduzeća moraju riješiti u narednih godinu dana su problemi vezani uz pisanje planova i projekata (52%), problemi vezani uz prodaju ili marketing (42%), te problemi u području ljudskih resursa (42%).

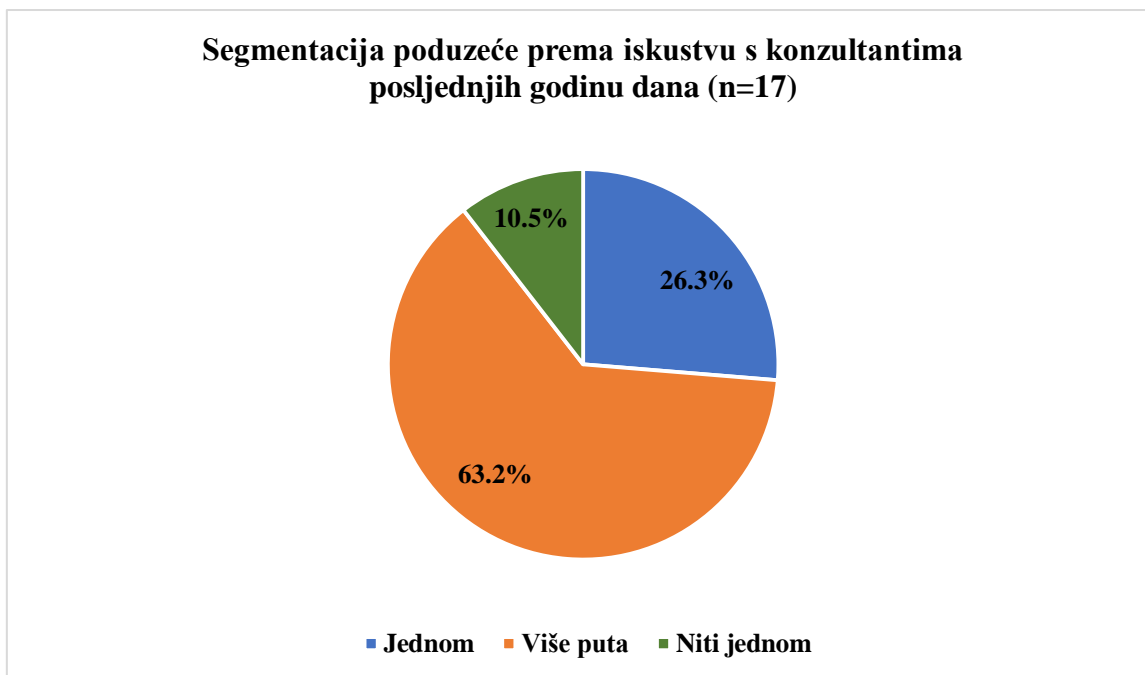


Grafikon 7. Segmentacija poduzeća prema iskustvu s konzultantima u posljednje tri godine (n=19)

Izvor: izrada autora

Grafikon 7. prikazuje segmentaciju poduzeća prema iskustvu s konzultantima u posljednje tri godine (n=19). Prema rezultatima istraživanja, 62% poduzeća niti jednom nije angažiralo konzultanta u posljednje tri godine, 12% poduzeća angažiralo je konzultante samo jednom, dok je 2% poduzeća angažiralo konzultante nekoliko puta u posljednje tri godine.





Grafikon 8. Segmentacija poduzeća prema iskustvu s konzultantima u posljednjih godinu dana

Izvor: izrada autora

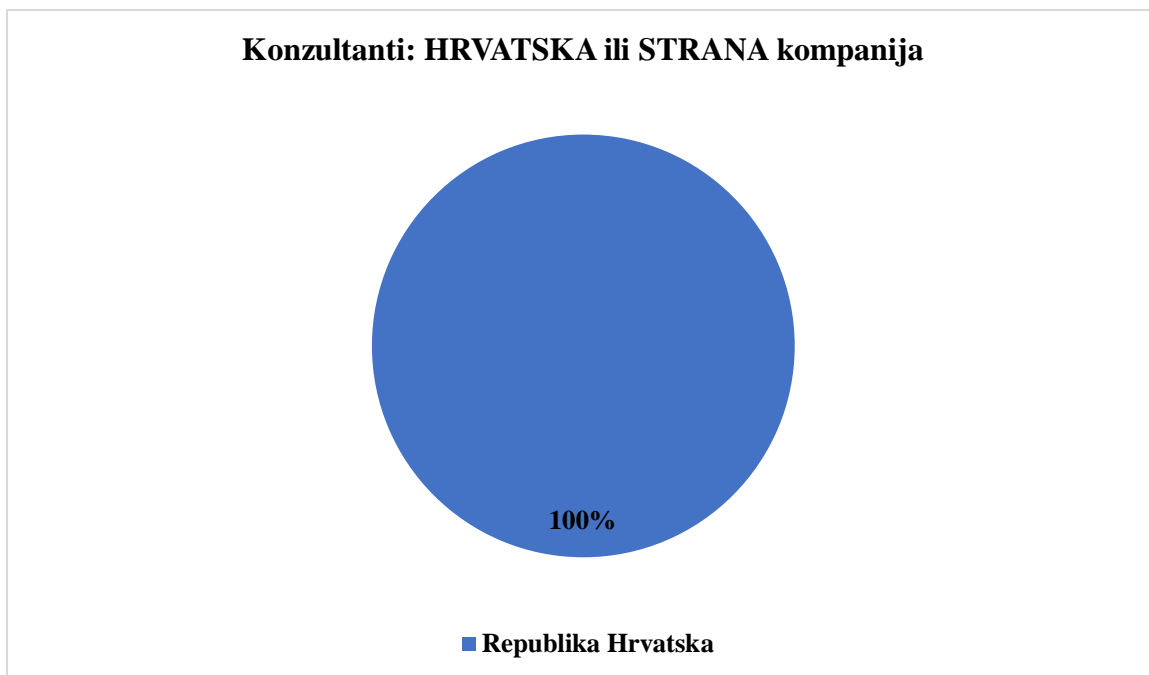
Grafikon 8. prikazuje segmentaciju poduzeća prema iskustvu s konzultantima u posljednjih godinu dana (n=17). Fokusirajući se na poduzeća koja su angažirala konzultanta jednom ili više puta u posljednje tri godine, rezultati pokazuju da je 63,2% poduzeća angažiralo konzultanta nekoliko puta u posljednjih godinu dana, 26,3% je angažiralo konzultanta samo jednom u posljednjih godinu dana, dok 10,5% poduzeća nije koristilo konzultantske usluge u posljednjih godinu dana.



Grafikon 9. Problemska područja za koja su korištene usluge konzultanata

Izvor: izrada autora

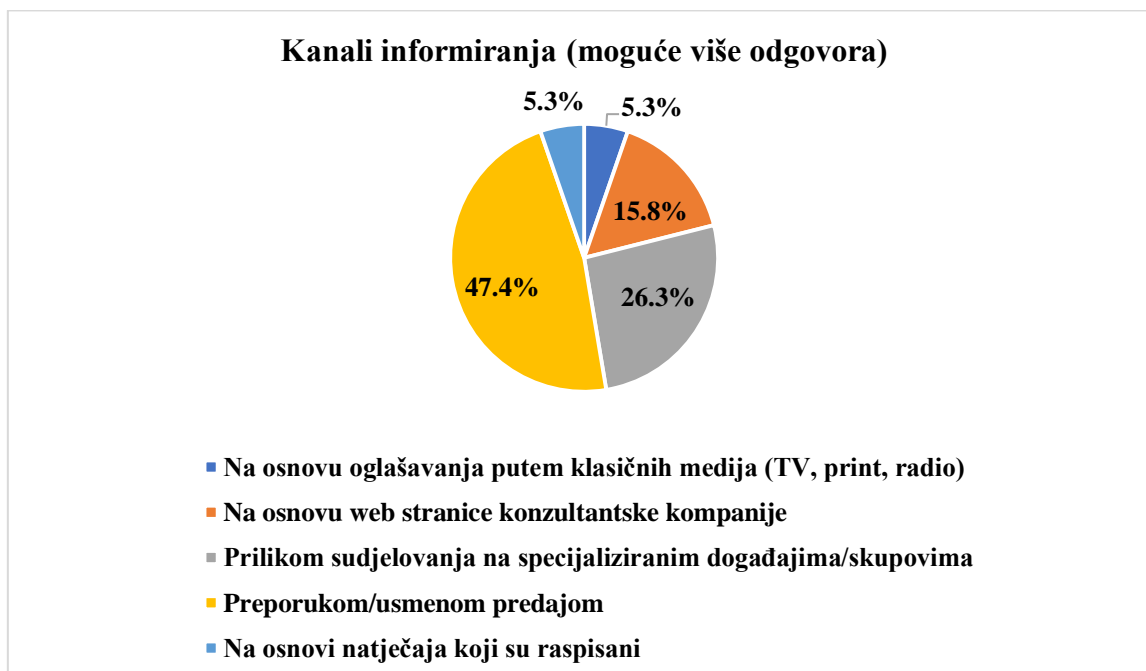
Grafikon 9. prikazuje problemska područja za koja su poduzeća koristila usluge konzultanata. Najveći broj poduzeća koristio je konzultante za probleme vezane uz pisanje planova i projekata za prijave na natječaje za različite poticaje, kredite i EU fondove (57,9%) i za probleme vezane uz dobivanje kredita (42,1%).



Grafikon 10. Porijeklo korištenih konzultanata

Izvor: izrada autora

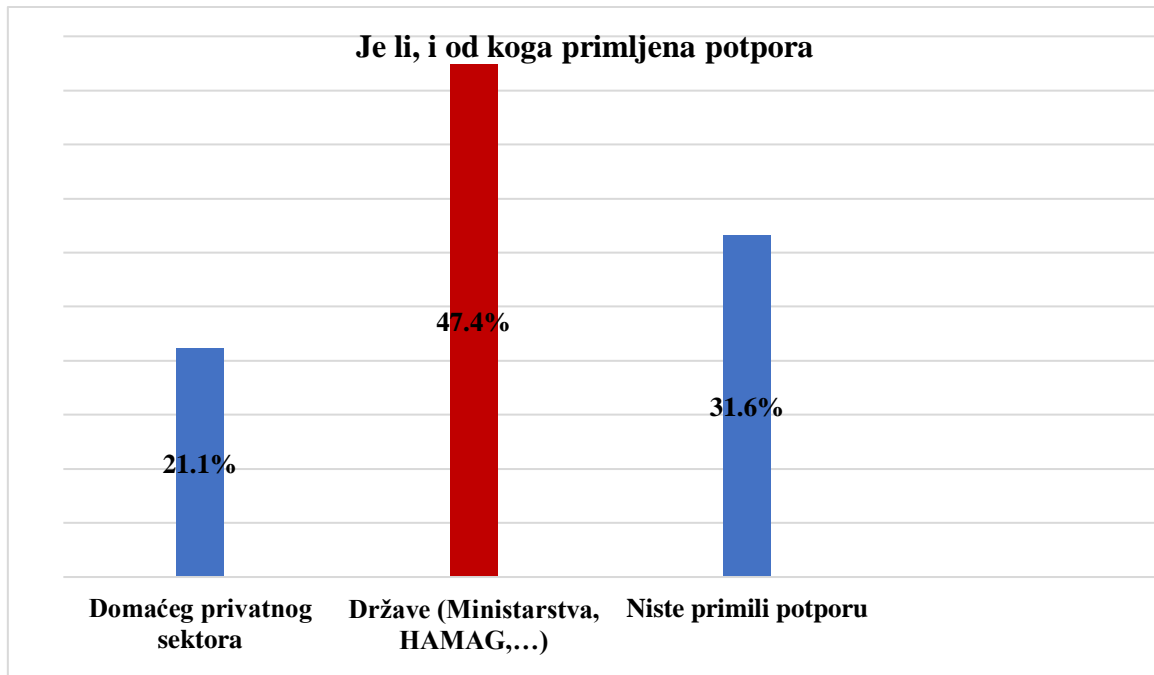
Grafikon 10. prikazuje porijeklo korištenih konzultanata. Sva poduzeća koja su koristila konzultantske usluge, koristili su usluge hrvatskih konzultanata.



Grafikon 11. Kanali informiranja o konzultantskim uslugama

Izvor: izrada autora

Grafikon 11. prikazuje kanale preko kojih su ispitanici došli do informacija o konzultantskim uslugama. Prvi najčešći izvor informiranja o konzultantskim uslugama je bio putem preporuke/usmenom predajom (47,4%), drugi najčešći izvor kanal informiranja o konzultantskim uslugama je prilikom sudjelovanja na specijaliziranim događajima/skupovima (26,3%), dok je treći bio putem web stranica konzultantskih poduzeća (15,8%).

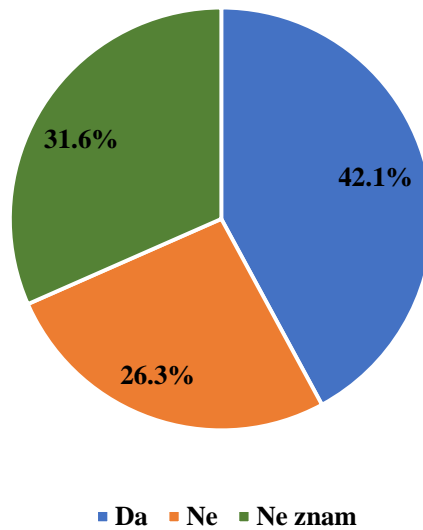


Grafikon 12. Financijska potpora za korištenje konzultantskih usluga

Izvor: izrada autora

Grafikon 12. prikazuje financijsku potporu koju su ispitanici dobili za korištenje konzultantskih usluga. Prema rezultatima istraživanja, 47,4% poduzeća je primilo financijsku potporu za korištenje konzultantskih usluga (od domaćeg privatnog sektora, države, HAMAG-a,...), 31,6% poduzeća nikada nije primilo financijsku potporu u svrhu korištenja konzultantskih usluga, dok je 21,1% poduzeća je primilo potporu od domaćeg privatnog sektora.

**Biste li koristili usluge konzultanata da nisu bile sufinancirane?**



Grafikon 13. Financijska potpora za korištenje konzultantskih usluga

Izvor: izrada autora

Od svih poduzeća koja su primila financijsku potporu, njih 42,1% je izjavilo da bi opet koristili konzultantske usluge ukoliko nisu financirane, 31,6% njih se nije izjasnilo, dok je 26,3% izjavilo da ne bi opet koristili konzultantske usluge ukoliko nisu financirane.

Tablica 11. Važnost kriterija prilikom odabira konzultanta (srednje vrijednosti)

<b>Važnost kriterija prilikom odabira konzultanta, skala od 1 do 5 gdje 1 znači uopće nije važan, a 5 izuzetno važan</b>	
Kriterij	Prosječna ocjena
Razumijevanje poslovnog problema	4.42
Stručnost, znanje	4.32
Ponuda i prezentacija ponude	4.26
Prethodno iskustvo	4.21
Preporuka	4.21
Intuicija	4.11

Dojam na razgovoru	4.11
Cijena	3.74
Certifikati koje posjeduje	3.42
Geografska blizina	3.21
Porijeklo kompanije	3.21

Izvor: izrada autora

Najvažniji kriteriji prilikom odabira konzultanata su razumijevanje poslovnog problema (M=4.42), stručnost i znanje (M=4.32), zatim ponuda i prezentacija ponude (M=4.26). Najmanje važni kriteriji prilikom odabira konzultanta su geografska blizina (M=3.21), porijeklo kompanije (M=3.21) i certifikati koje posjeduje (M=3.42).

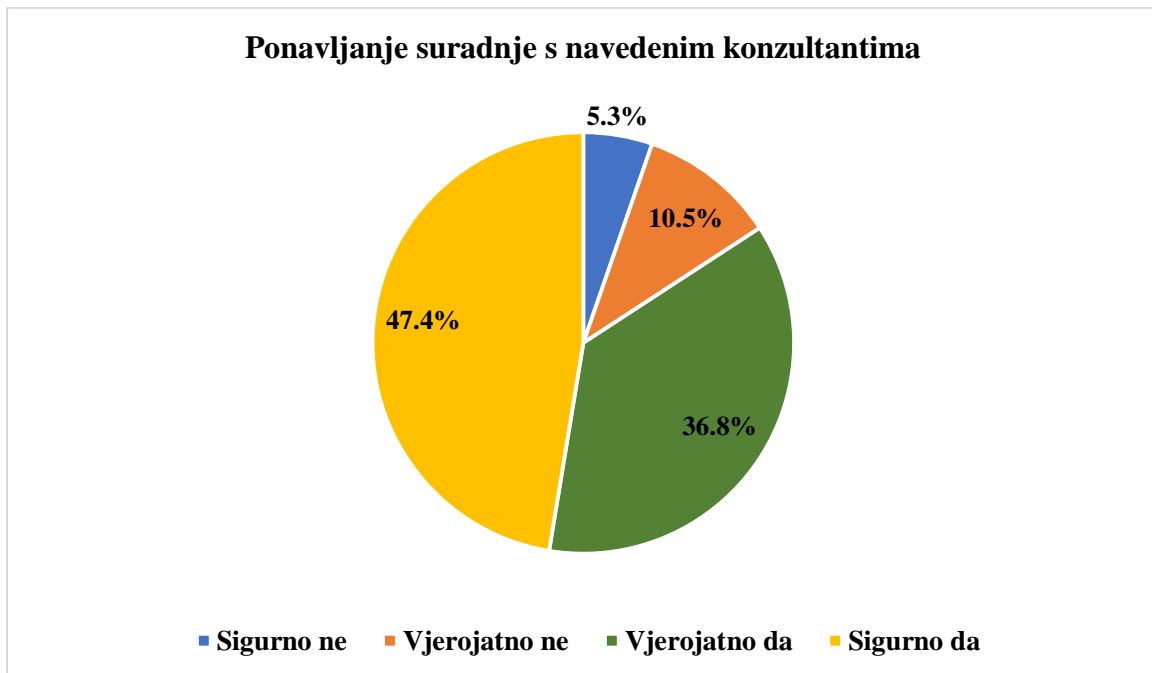
Tablica 12. Zadovoljstvo elementima usluge (srednje vrijednosti)

<b>Zadovoljstvo elementima usluge, skala od 1 do 5 gdje 1 znači uopće nisam zadovoljan, a 5 izuzetno sam zadovoljan</b>	
Elementi konzultantskih usluga	Prosječna ocjena
Razumijevanje poslovnog problema	4.53
Stručnost, znanje	4.47
Korisnost suradnje	4.32
Ukupan rezultat (dobivena pomoć)	4.22
Brzina davanja povratne informacije	4.21
Vrijednost dobivena za cijenu	4.16
Komunikacija tijekom suradnje	4.11

Izvor: izrada autora

Najvažniji elementi konzultantskih usluga sa kojima su poduzeća/korisnici najzadovoljniji su razumijevanje poslovnog problema (M=4.53), te stručnost i znanje (M=4.47). Najmanje su

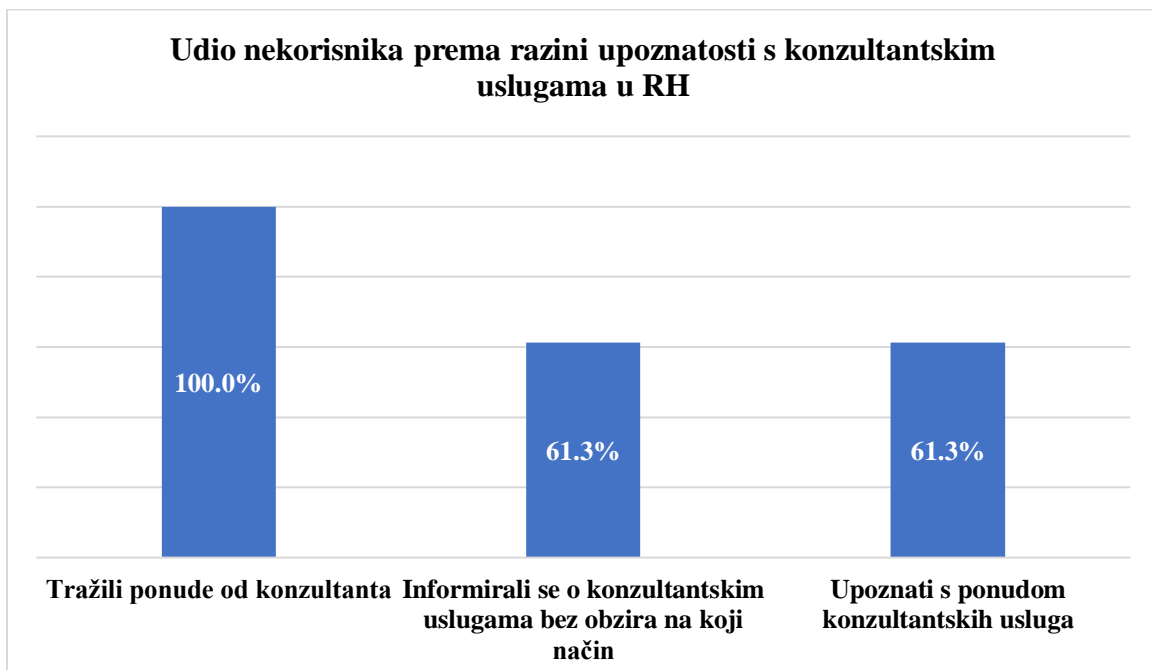
zadovoljni sa komunikacijom tijekom suradnje (M=4.11) i vrijednosti dobivene za cijenu konzultantske usluge (M=4.16).



Grafikon 14. Potencijal ponavljanja suradnje sa konzultantima

Izvor: izrada autora

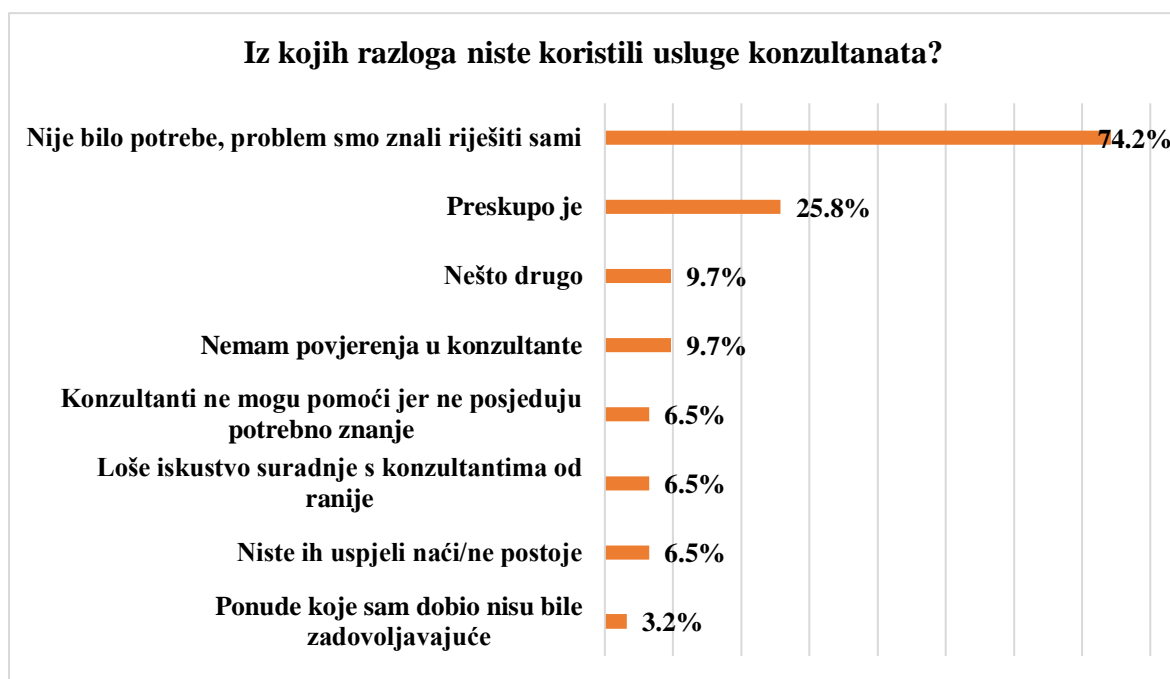
Prema rezultatima istraživanja, većina korisnika konzultantskih usluga ponovit će u budućnosti suradnju sa konzultantima (sigurno da 47,4%, vjerojatno da 36,8%), dok 5,3% korisnika sigurno neće ponoviti suradnju s konzultantima.



Grafikon 15. Udio nekorisnika prema razini upoznatosti s konzultantskih uslugama u Republici Hrvatskoj

Izvor: izrada autora

Prema rezultatima istraživanja, svi nekorisnici konzultantskih usluga nisu tražili ponude od konzultanata, njih 61,3% se nisu informirali i upoznali sa ponudom konzultantskih usluga.



Grafikon 16. Razlozi za nekorisćenje konzultantskih usluga

Izvor: izrada autora

U većini slučajeva nekorisnici konzultantskih usluga nisu koristili iste zato što su svoje probleme znali riješiti sami, te nije ni bilo potrebe za konzultantskim uslugama (74,2%), dok je drugi razlog njihova nekorisćenja bila previsoka cijena (25,8%).

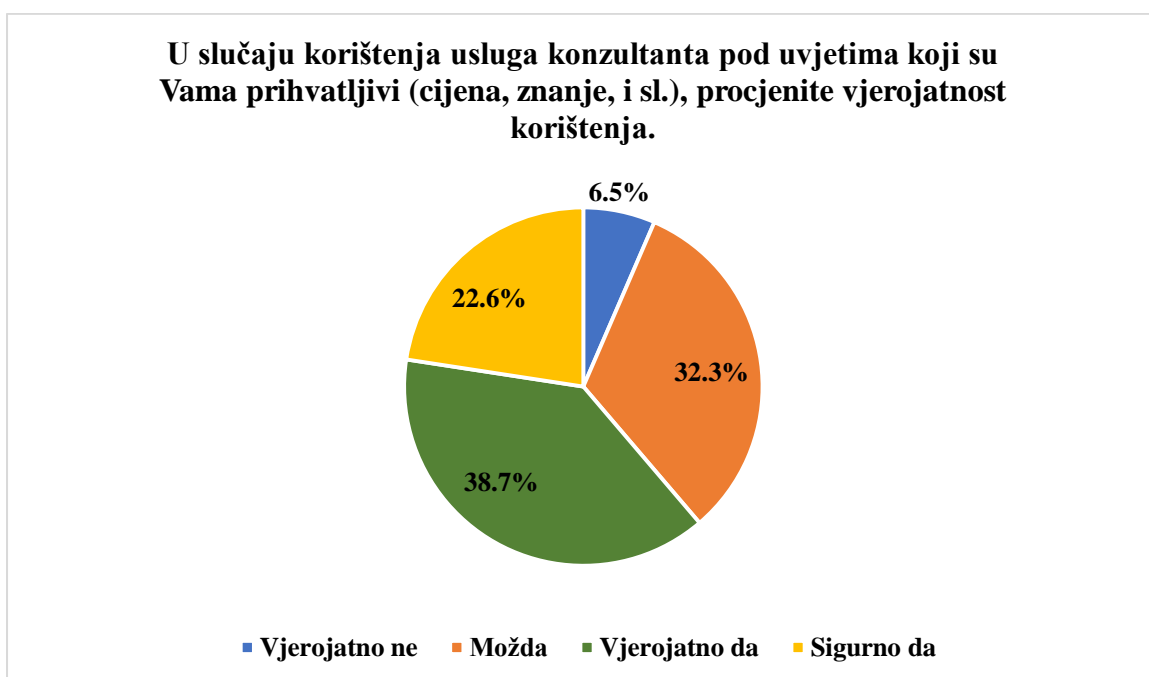




Grafikon 17. Mogući motiv za korištenje konzultantskih usluga

Izvor: izrada autora

Najveći broj onih koji nisu koristili konzultantske usluge izjavili su da bi koristili konzultantske usluge ukoliko bi bili uvjereni da će od njih imati koristi (83,9%), ukoliko bi usluga koju konzultanti pružaju bila cjenovno prihvatljiva (35,5%), te ukoliko bi mogli prvo dobiti besplatan savjet, a tek onda odlučiti o konkretnoj ponudi (29%).



Grafikon 18. Načelni potencijal

Izvor: izrada autora

U slučaju mogućnosti korištenja usluga konzultanata pod uvjetima koji su prihvatljivi poduzećima, 61,3% poduzeća bi počelo koristiti konzultantske usluge, dok 22,6% poduzeća ne bi čak ni onda kada bi se uvažili njihovi uvjeti.

Tablica 13. Kriterij odabira vanjskog konzultanta

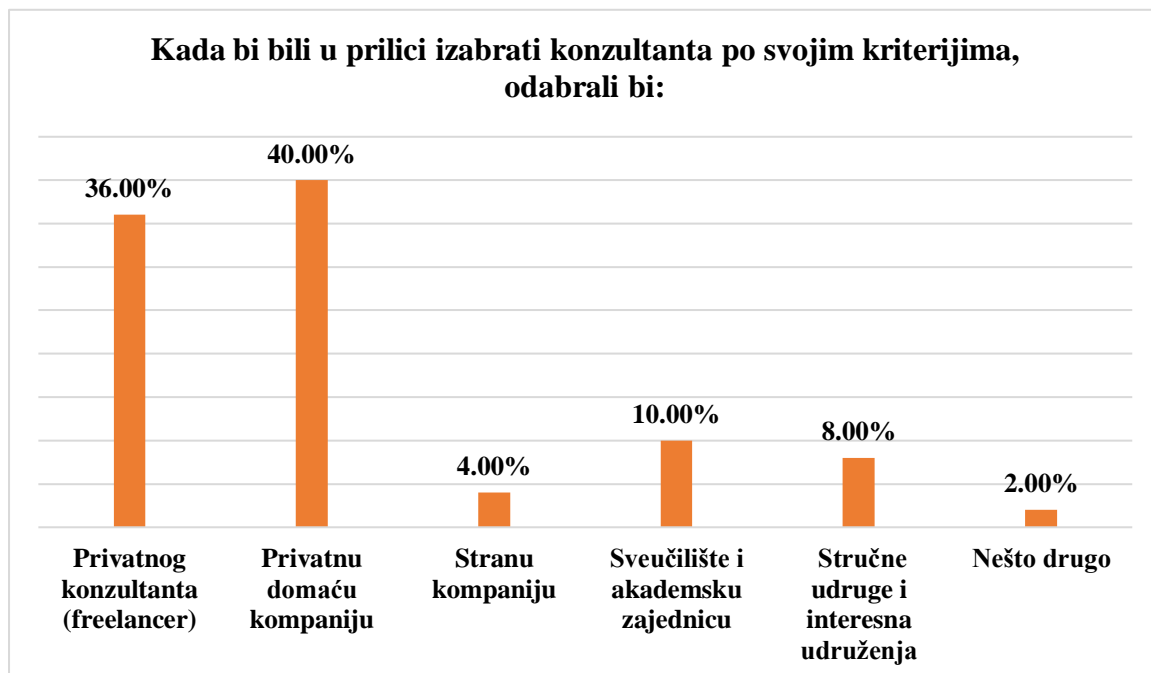
izvučeni su oni koji su rekli sigurno ne i vjerojatno ne, ukupni n=29

<b>Što bi Vam od slijedećeg bilo važno za izbor vanjskog konzultanta? Skala od 1 do 5, gdje 1 znači uopće nije važan, a 5 izuzetno važan.</b>	
Kriterij	Prosječna ocjena
Razumijevanje poslovnog problema	4.93
Stručnost, znanje	4.93
Intuicija	4.62
Ponuda i prezentacija ponude	4.62
Cijena	4.45
Dojam na razgovoru	4.38
Prethodno iskustvo	4.34
Preporuka	4.31
Certifikati koje posjeduje	3.69
Porijeklo kompanije	3.41
Geografska blizina	3.24

Izvor: izrada autora

Najvažniji kriteriji prilikom odabira vanjskih konzultanata za one koji nisu koristili konzultantske usluge, a koji su izjavili da bi koristili konzultantske usluge pod uvjetima koji su njima prihvatljivi su: razumijevanje poslovnog problema (M=4.93), stručnost i znanje

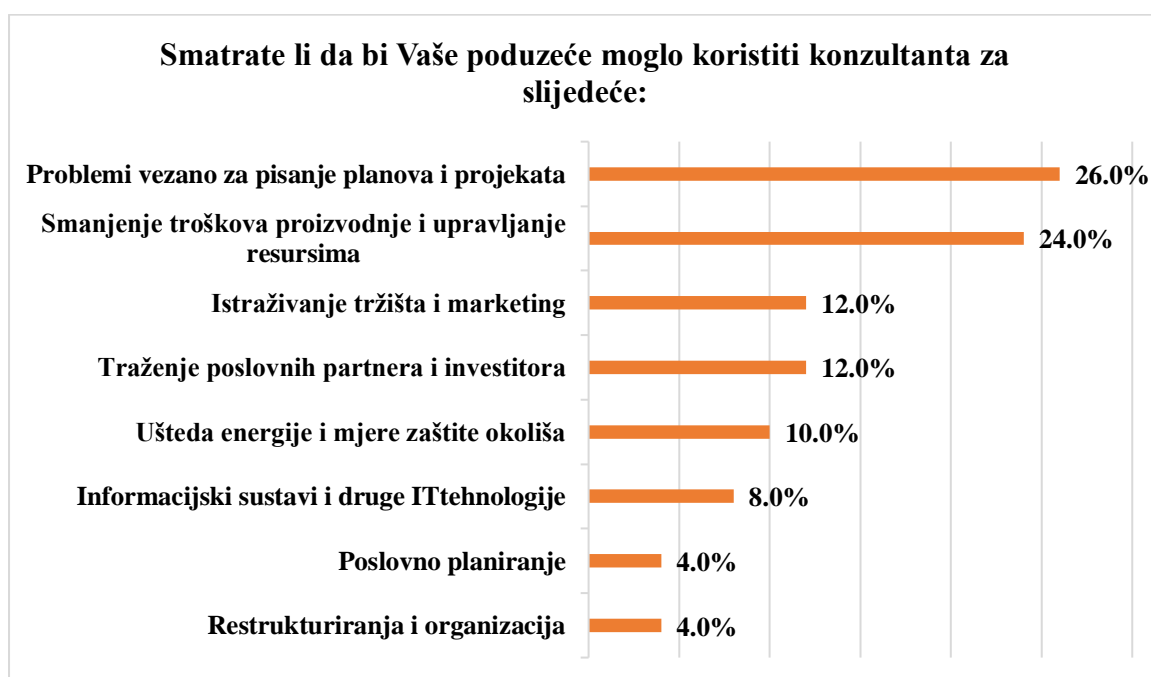
(M=4.93), intuicija (M=4.62) i ponuda i prezentacija ponude (M=4.62); dok je kao najmanje bitan kriterij prilikom odabira konzultanata geografska blizina (M=3.24).



Grafikon 19. Prefirana forma konzultantskih poduzeća

Izvor: izrada autora

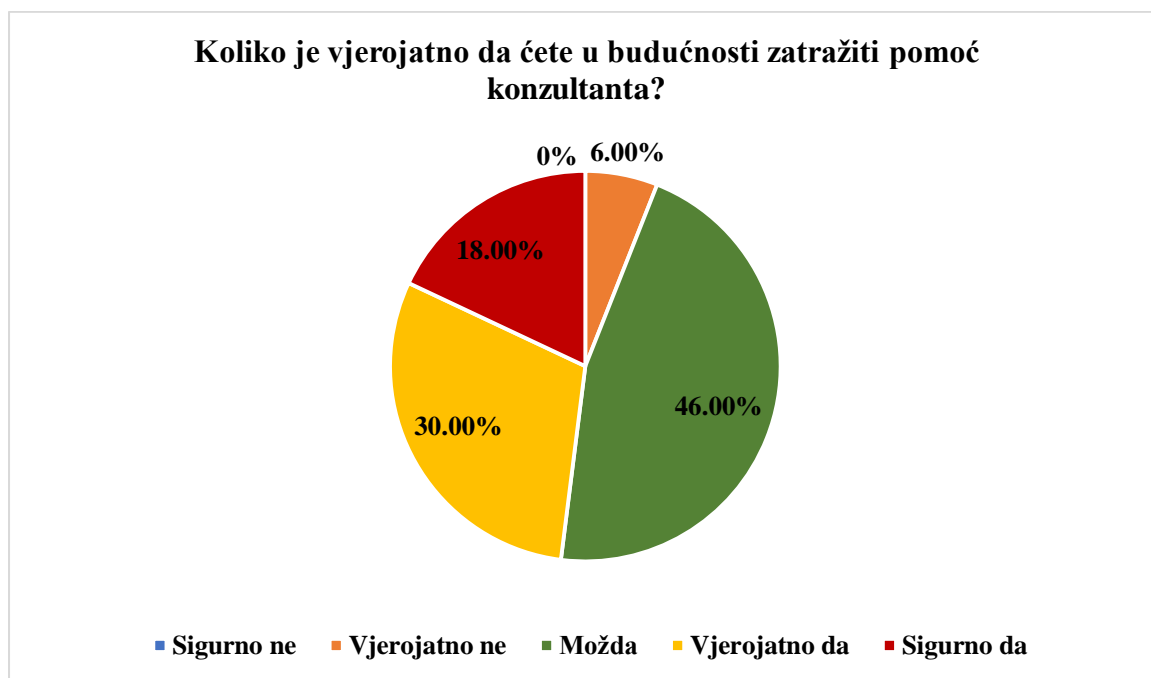
Prema rezultatima istraživanja, najveći broj poduzeća izabrao bi privatnu domaću kompaniju prilikom korištenja konzultantskih usluga (40,0%), dok bi 36,0% koristilo usluge privatnog konzultanta (freelancer).



Grafikon 20. Potencijalna područja suradnje

Izvor: izrada autora

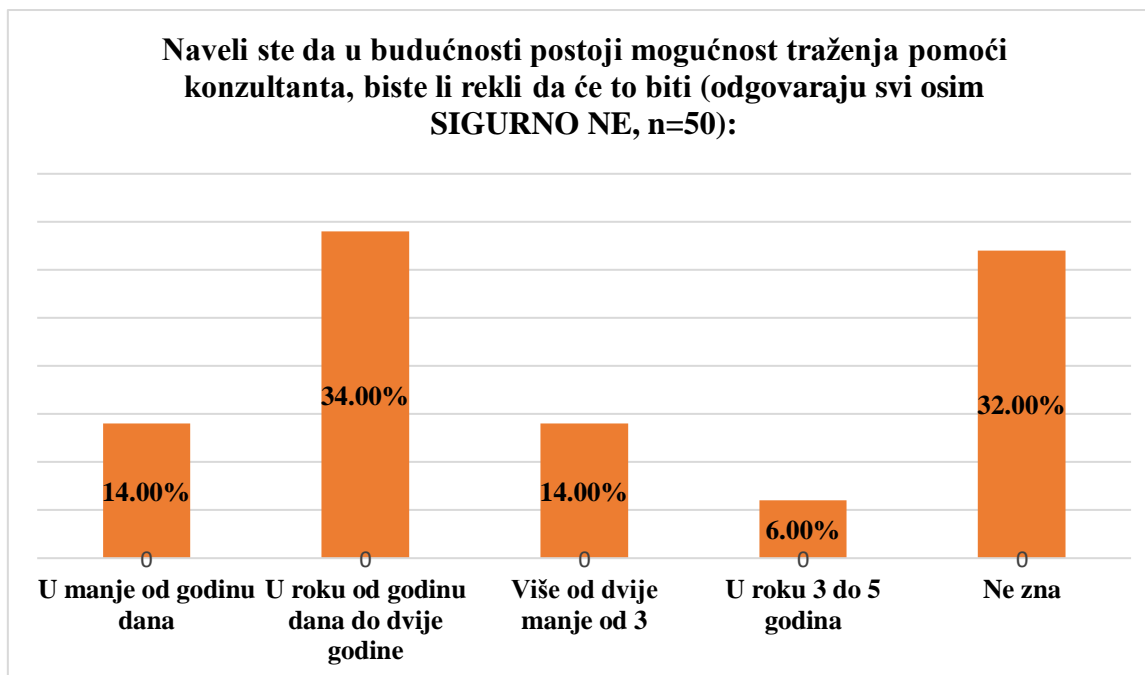
Najveći broj poduzeća smatra da bi koristili konzultantske usluge za rješavanje problema vezanih uz pisanje planova i projekata (26%), te za smanjenje troškova proizvodnje i upravljanja resursa (24%), dok bi najmanji broj poduzeća koristio konzultantske usluge za restrukturiranje i organizaciju (4%), te za poslovno planiranje (4%)



Grafikon 21. Ukupni potencijal

Izvor: izrada autora

Vjerojatnost korištenja konzultantskih usluga od strane poduzeća u budućnosti iznosi 48% (sigurno da, vjerojatno da), 46% poduzeća će možda koristiti konzultantske usluge, dok se nijedno poduzeće nije izjasnilo da sigurno neće koristiti konzultantske usluge u budućnosti.



Grafikon 22. Očekivani period akcije

Izvor: izrada autora

Poduzeća koja su se izjasnila da bi koristila konzultantske usluge u budućnosti izjavila su da bi ista koristili u periodu od godinu dana (14%), dok bi 34% poduzeća koristilo konzultantske usluge u roku od godinu dana do dvije godine.

Tablica 14. Dodatni motiv za korištenje konzultantskih usluga

<b>Kada bi Vam konzultant ponudio neku od sljedećih opcija koliko je vjerojatno da bi koristili konzultantsku uslugu? Ocijenite na skali od 1 do 5, gdje je 1 sigurno ne, a 5 sigurno da:</b>	
Dodatni motiv za korištenje konzultantskih usluga	Prosječna ocjena
Povrat sredstava u slučaju neostvarenih ciljeva projekta	4.30
Besplatni savjet u razdoblju prije ili nakon projekta	4.16
Plaćanje konzultanta iz dobiti ili ostvarene uštede zbog savjeta	3.62

Subvencija ili vaučer (ušteda je 30-50%)	3.50
--	------

Izvor: izrada autora

Dodatni motivi za korištenje konzultantskih usluga su: povrat sredstava u slučaju neostvarenih ciljeva projekta (M=4.30), mogućnost dobivanja besplatnog savjeta u razdoblju prije ili nakon projekta (M=4.16), te mogućnost plaćanja konzultanata iz dobiti ili ostvarene uštede zbog savjeta (M=3.62). Najmanje važni poticaji za korištenje konzultantskih usluga su subvencije ili vaučeri (M=3.50).

Tablica 15. Slaganje sa tvrdnjama o konzultantima

<b>Navedene su nekoliko tvrdnji o konzultantima, molim Vas da za svaku od njih navedete u kojoj mjeri se slažete. Svoje slaganje ocijenite s ocjenama od 1 do 5, gdje 1 znači uopće se ne slažete, a 5 slažete se u potpunosti</b>	
<b>Tvrdnje o konzultantima</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
Konzultanti omogućavaju drugačiji pogled na poslovne probleme	3.72
Uspješna poduzeća koriste konzultante	3.58
Investicija u konzultante donosi višestruki povrat sredstava	3.56
Konzultanti su najbolji za objektivni uvid u situaciju u mom poduzeću	3.34
Naše poduzeće će u budućnosti sve više koristiti konzultante	3.28
Konzultanti posjeduju znanje koji mi u poduzeću nemamo	3.12
Konzultanti se u potpunosti posvećuju poduzeću koje savjetuju	3.00
Konzultanti u pravilu nude standardizirana rješenja koje je teško primijeniti	2.90
Konzultanti naplaćuju visoke cijene, a imaju samo teorijska znanja	2.82
Konzultanti ne mogu pomoći u rješavanju stvarnih problema	2.78
Nemam povjerenje u konzultante	2.28
Strani konzultanti su bolji od hrvatskih	2.18

Izvor: izrada autora

Kroz promatranje prosječnih ocjena o slaganju poduzeća sa tvrdnjama vezanim uz konzultante, može se zaključiti da je percepcija o konzultantima koja se razvija unutar MMSP-a sljedeća: konzultanti omogućuju drugačiji pogleda na poslovne probleme (M=3.72), uspješna poduzeća koriste konzultante (M=3.58), investicija u konzultante donosi višestruki povrat sredstava (M=3.56), te da će njihovo poduzeće sve više koristiti konzultante (M=3.28), te da konzultanti posjeduju znanje koje ne postoji u poduzeću (M=3.12)

## **7. Rasprava**

Sukladno postavljenim ciljevima u radu je analizirana dostupnost konzultantskih usluga u Virovitičko-podravskoj županiji. Prema rezultatima istraživanja, mikro, mala i srednja poduzeća su uvidjela da su najvažniji problemi s kojima su se suočavali u posljednje 3 godine problemi u području marketinga (70%), problemi vezani za različita pravna pitanja (68%), te problemi vezani uz proizvodnju (66%). Ključni problemi koje poduzeća moraju riješiti u narednih godinu dana su problemi vezani uz pisanje planova i projekata, problemi vezani uz prodaju i marketing, te problemi vezani uz ljudske resurse.

U istraživanju su identificirane dvije skupine poduzeća malih, srednjih i mikro poduzeća:

- ona poduzeća koja su koristila konzultantske usluge
- ona poduzeća koja nisu koristila konzultantske usluge

### **7.1. Mikro, mala i srednja poduzeća koja su koristila konzultantske usluge**

Prema rezultatima istraživanja, 38% mikro, malih i srednjih poduzeća je angažiralo konzultante u posljednje tri godine. Područja za koja su korištene usluge konzultanata su:

- problemi vezani uz pisanje planova i projekata
- problemi vezani uz korištenje kredita
- rješavanje problema vezanih uz prodaju i marketing
- rješavanje pravnih pitanja

Prvi najčešći izvor informiranja o konzultantskim uslugama je bio kroz preporuku/usmenu predaju (47,4%), a 31,6% nikada nije primilo financijsku potporu u svrhu korištenja konzultantskih usluga. Najvažniji kriteriji prilikom odabira konzultanata su razumijevanje poslovnog problema, stručnost i znanje, te ponuda i prezentacija ponude. Najmanje važni kriteriji prilikom odabira konzulanta su geografska blizina, porijeklo kompanije i cijena.

## 7.2. Mikro, mala i srednja poduzeća koja nisu koristila konzultantske usluge

Prema rezultatima istraživanja, oni koji nisu koristili savjetodavne usluge informirani su i upoznati sa ponudom savjetodavnih usluga u Virovitičko-podravskoj županiji (61.3%), dok nitko od poduzeća nije zatražio ponude konzultanata. U većini slučajeva nekorisnici konzultantskih usluga nisu koristili iste zato što su svoje probleme znali riješiti sami, te nije ni bilo potrebe za konzultantskim uslugama (74,2%), dok je drugi razlog nekorištenja konzultantskih usluga njihova previsoka cijena (25,8%).

Najvažniji kriteriji za poduzća koja nisu koristila konzultantske usluge, koji su izjavili da bi koristili konzultantske pod uvjetima koji su njima prihvatljivi su:

- razumijevanje poslovnog problema (M=4.93)
- stručnost i znanje (M=4.93)
- intuicija (M=4.62)
- ponuda i prezentacija (M=4.62)

Najmanje bitan kriterij za poduzeća koja nisu koristila konzultantske usluge prilikom odabira konzultanata je geografska blizina (M=3.24). Ispitanici koji su sudjelovali u istraživanju su smatrali da konzultanti omogućuju drugačiji pogled na poslovne probleme (M=3.72), da konzultantske usluge koriste uspješna poduzeća (M=3.58). Predstavnici sektora mikro, malih i srednjih poduzeća općenito smatraju da su upoznati s ponudom tržišta konzultantskih usluga u Virovitičko-podravskoj županiji, da konzultanti omogućuju drugačiji pogleda na poslovne probleme (M=3.72), da uspješna poduzeća koriste konzultante (M=3.58), da investicija u konzultante donosi višestruki povrat sredstava (M=3.56), da će njihovo poduzeće sve više koristiti konzultante (M=3.28), te da konzultanti posjeduju znanje koje ne postoji u poduzeću (M=3.12). Poduzeća koja su se izjasnila da bi koristila konzultantske usluge u budućnosti izjavila su da bi iste koristili u periodu od godinu dana (14%), dok bi 34,0% poduzeća koristilo konzultantske usluge u roku od godinu dana do dvije godine.



## 8. Zaključak

Mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj su predstavljena kao pokretači gospodarstva koji čine najveći udio u ukupnom broju poslovnih subjekata. Prema tome potrebno je im pružiti adekvatnu pomoć kroz korištenje konzultantskih usluga kako bi minimizirali broj učestalih pogrešaka u poslovanju što može rezultirati njihovom zatvaranju. Uloga konzultanata je orijentirana prema identificiranju potreba klijenta, te pronalasku prikladnih rješenja za određene potrebe.

U ovome je diplomskom radu fokus je usmjeren na tumačenje konzultantstva, te ispitivanje dostupnosti i kvalitete konzultantskih usluga u Virovitičko-podravskoj županiji.

Iako na malom prigodnom uzorku, pomoću anketnog upitnika, ispitanici su odgovarali na pitanja koja su se odnosila na dostupnost i kvalitetu konzultantskih usluga u Virovitičko-podravskoj županiji (detaljan opis pitanja vidljiv je u prilogu). Empirijski rezultati anketnog ispitivanja stavova menadžera i zaposlenika na malom prigodnom uzorku ukazuju kako su MMSP uvidjela da su najvažniji problemi s kojima su se suočavali u posljednje tri godine problemi u području prodaje ili marketinga, problemi vezani za različita pravna pitanja, te problemi vezani za proizvodnju. Sukladno tome, dio poduzetnika je angažirao konzultante za koje je saznao putem preporuke/usmene predaje i drugih izvora informacija. Prilikom odabira konzultanta, poduzetnici su u najvećoj mjeri obraćali pažnju prema njegovom razumijevanju poslovnog problema, te stručnosti i znanju. MMSP koja nisu koristila konzultantske usluge su izjavila kako bi koristili konzultantske usluge ukoliko bi bili uvjereni da će od njih imati koristi, te ukoliko bi usluga koju konzultanti pružaju bila cjenovno prihvatljiva.

Međutim, kako bi se bilo u mogućnosti pružiti više podataka i općih zaključaka, potrebna su daljnja istraživanja na većem i reprezentativnom uzorku. Buduća istraživanja bi mogla biti usmjerena na detaljniju procjenu dostupnosti i kvalitete konzultantskih usluga u Virovitičko-podravskoj županiji.

## Literatura

1. Agencija za regionalni razvoj Virovitičko-podravске županije (n.d.). O nama

Dostupno na:

<http://ravidra.hr/hr/o-nama/>

[pristupljeno 07. kolovoza 2022.].

2. Alpeza, M., Basarac Sertić, M., Delić, A., Has, M., Koprivnjak Popović, T., Mezulic Juric, P., Novosel, M., Oberman, M., Oberman Peterka, S., Perić, J., Petričević, T., Šimić Banović, R., Vučković, V., Križanović, K., Kučerka, S. (2021). Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj. Zagreb: Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

Dostupno na:

<https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Mala-i-srednja-poduze%C4%87a-u-HR-u-vrijeme-pandemije-COVID-19.pdf>

[pristupljeno 01. kolovoza 2022.].

3. Alpeza, M., Mikrut, M., Oberman-Peterka, S., Delić, A. (2014). Studija konzultantskog tržišta u Hrvatskoj. Zagreb: Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

Dostupno na:

<http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/07/Croatia-Consultancy-Market-Study-HR.pdf>

[pristupljeno 01. svibnja 2022.].

4. Barišić, A. F. (2012). Management Consulting as a Form of Entrepreneurial Learning and a Source of Business Knowledge. *Učenje za poduzetništvo*. 2(1), str. 79-92.

5. Block, P. (2000). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer

6. Bistričić, A., Agatić, A., & Kuzman, Z. (2011). The importance of small and medium-sized enterprises in the Croatian economy and in the European union states economies. *Pomorstvo*, 25(1), 145-158.

7. Bright Networks (n.d.). What is Strategy Consulting?

Dostupno na:

<https://www.brightnetwork.co.uk/career-path-guides/consulting/what-strategy-consulting/>

[pristupljeno 24. lipnja 2022.].

8. Brondoni, S. (2007). Management Consulting, Global Markets and Corporate Networking. *Symphonya, Emerging Issues in Management*, (1), str. 16-25.

9. Consultancy.eu (n.d.) Types of consultants

Dostupno na:

<https://www.consultancy.eu/career/types-of-consultants>

[pristupljeno 25. lipnja 2022.].

10. Curnow, B., Reuvid, J., (2003). *The international guide to management consultancy*. London: Kogan Page and contributors

11. Delić, A., Alpeza, M., Oberman-Peterka, S. (2012). Uloga poduzetničkih potpornih institucija u razvoju gospodarstva Istočne Hrvatske–Slučaj osječkog Centra za poduzetništvo. *In Proceedings of the 1st International Scientific Symposium Economy of Eastern Croatia–Yesterday, Today, Tomorrow*. str. 32-42.

12. Delić, A. (2013). Radionica – Financijsko planiranje

Dostupno na:

[https://iksiv.si/wp-content/uploads/2013/03/radionica-8\\_anamarija-delic\\_financijsko-planiranje.pdf](https://iksiv.si/wp-content/uploads/2013/03/radionica-8_anamarija-delic_financijsko-planiranje.pdf)

[pristupljeno 3. kolovoza 2022.].

13. Delić, A. (2021). Nastavni materijali – Razvoj projektnih strategija

Dostupno na:

[https://moodle.srce.hr/2021-2022/pluginfile.php/5824242/mod\\_resource/content/1/Razvoj\\_projektnih\\_strategija.pdf](https://moodle.srce.hr/2021-2022/pluginfile.php/5824242/mod_resource/content/1/Razvoj_projektnih_strategija.pdf)

[pristupljeno 30. lipnja 2022.].

14. Draft d.o.o. (n.d.). O nama

Dostupno na:

<https://draftdoo.hr/o-nama/>

[pristupljeno 07. kolovoza 2022.].

15. Fišić, L., (2016). Na konzultantskim uslugama u Hrvatskoj se ‘okrene’ oko dvije milijarde kuna na godinu.

Dostupno na:

<https://lidermedia.hr/aktualno/na-konzultantskim-uslugama-u-hrvatskoj-se-okrene-oko-dvije-milijarde-kuna-na-godinu-122365>

[pristupljeno 01. svibnja 2022.].

16. Fuchs, J., (2020). What Is a Consulting Firm & What Does (or Can) It Do?.

Dostupno na:

<https://blog.hubspot.com/sales/what-is-a-consulting-firm#:~:text=A%20consulting%20firm%20is%20a,t%20deal%20with%20in%2Dhouse.>

[pristupljeno 28. lipnja 2022.].

17. Fulton May solutions (n.d.). IT SERVICES VS. IT CONSULTING VS. SOFTWARE CONSULTING

Dostupno na:

<https://fultonmay.com/what-is-the-difference-between-it-services-it-consulting-and-software-consulting/>

[pristupljeno 09. kolovoza 2022.].

18. Gradska razvojna agencija Slatine (n.d.). O nama

Dostupno na:

<https://www.gras.com.hr/o-nama/djelatnost/>

[pristupljeno 07. kolovoza 2022.].

19. Gazdek, G. (2021). Tehnološko-inovacijski centar Virovitica: U fokusu mlijeko, med i ljekovito bilje.

Dostupno na:

<https://www.agroklub.com/poljoprivredne-vijesti/tehnolosko-inovacijski-centar-virovitica-u-fokusu-mlijeko-med-i-ljekovito-bilje/68551/>

[pristupljeno 07. kolovoza 2022.].

20. Greiner, L. E., Metzger, R. O. (1983). *Consulting to management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

21. Horvat, J., Marković, S., Kuleš, M. (2000). Tehnike prikupljanja podataka. *Ekonomski vjesnik*, 13(1-2), str. 97-106

22. Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession*. Geneva: International Labour Office

23. Kuček, S. (2021). Uloga poduzetničkih potpornih institucija u procesima konzultiranja malih i srednjih poduzetnika, diplomski rad, Ekonomski fakultet u Osijeku.
24. Kurpius, D. J., Fuqua, D. R., Rozecki, T. (1993). The consulting process: A multidimensional approach. *Journal of Counseling & Development*, 71(6), str. 601-606.
25. Kyrychenko, A., Makarenko, D. (2022). Types of consulting and their essential characteristics, str. 321-322.
26. Larsson, A., Andersson, N., Markowski, P., Nilsson, M., Mayor, I. (2019). Consulting in the digital era? The role of tomorrow's management consultants, *The digital transformation of labor*, str. 254-279.
27. Lončar, I. (2015). Važnost računovodstvenih informacija u suvremenom poslovnom odlučivanju – primjer hrvatskog hotelijerstva. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, str. 189-203.
28. Morić Milovanović, B., & Tutić, Ž. (2021). Utjecaj odabranih usluga hrvatskih poduzetničkih inkubatora na njihovu uspješnost. *Poslovna izvrsnost*, 15(2), str. 23-37.
29. Mordor Intelligence (n.d.). Management consulting services market – growth, trends, covid-19 impact, and forecasts (2022 – 2027).

Dostupno na:

<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/management-consulting-services-market>

[pristupljeno 01. svibnja 2022.].

30. Mreža poduzetničkih inkubatora Virovitičko-podravske županije (n.d.). O nama

Dostupno na:

<https://inkubatorivpz.hr/o-nama/>

[pristupljeno 07. kolovoza 2022.].

31. Nanić, A. (2013). Mala i srednja poduzeća kao nosilac razvoja privrede Europske unije. *Tranzicija*. 15(31), str. 96-106.
32. Novković, N., Paunović, B. (2002). Poslovni plan-osnova uspešnog biznisa. *Časopis za procesnu tehniku i energetiku u poljoprivredi/PTEP*, 6(1-2), str. 31-33.
33. Ocean translations (n.d.). What is the Heisenberg effect?

Dostupno na:

<https://oceantranslations.com/blog/what-is-the-heisenberg-effect/>

[pristupljeno 08. kolovoza 2022.].

34. Ožanić, M. (2014). *Mali brod na olujnom moru*. Zagreb: Profil knjiga

35. Panonski drveni centar kompetencija (n.d.). O projektu

Dostupno na:

<https://www.pdck.hr/drvni-centar/?lang=en>

[pristupljeno 07. kolovoza 2022.].

36. Perić, J., Radić, S. (2013). *Važnost poduzetničkih vještina za upravljanje rastućim IT poduzećima*. 3rd International Scientific Conference "Economy of Integration. Umihanić, B.,

37. Kurtić, A., kokorović Jukan, M. & Nuhanović, A. (ur.). Tuzla, Bosna i Hercegovina, 6-7.12.2013. Tuzla, Bosna i Hercegovina: Univerzitet u Tuzli, Ekonomski fakultet, Bosna i Hercegovina. str. 773-787

38. Petrunenko, I., Khmarska, I., Tkachenk, T. (2021.) The Importance of Small and Medium Enterprises in the Economic Development of Eastern Europe. *WSEAS Transactions on environment and Development.*, str. 898-910.

39. Prokopovic, Z. B., Duric, D. (2012). Financial Consulting Services Today. *Journal for Economic Theory and Practice and Social Issues*. 58(1350-2019-2125), str. 170-178.

40. Razvojna agencija VTA (n.d.) O agenciji

Dostupno na:

<https://vta.hr/o-agenciji/>

[pristupljeno 07. kolovoza 2022.].

41. Society for Human Resource Management (2000) Introduction to consulting.

Dostupno na:

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/introductiontoconsulting.aspx>

[pristupljeno 03. svibnja 2022.].

42. Službene stranice Općine Pitomača (n.d.). Općinska trgovačka društva i ustanove

Dostupno na:

[pristupljeno 07. kolovoza 2022.].

43. Stanković, M., Mrdak, G., Stojanović, S. (2018). The importance of small and medium enterprises in modern economy. *KNOWLEDGE-International Journal*. 28(5), str. 1619-1624.

44. Steele, F. (1975). *Consulting for organizational change*. Amherst, MA: University of Massachusetts.

45. Tehnološko inovacijski centar Virovitica (n.d.). O nama

Dostupno na:

<http://ticvt.hr/#!/onama>

[pristupljeno 07. kolovoza 2022.].

46. Tupek, K. L., Ćorić, G. (2018). Utjecaj poduzetničkih inkubatora na generiranje ideja i uspjeh start-up projekata u Hrvatskoj. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 8(1), str. 125-152.

47. Wattles, I. (2019). Interview as a research method: theoretical aspects. *Civitas*. 9(2), str. 201-214.

48. Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture (2018). Zagreb: Narodne novine d.d., NN 93/13, 57/18 [pristupljeno 06. rujna 2022.].

## Popis slika

\*

Slika 1. Faze konzultantskog procesa.....	9
Slika 2. Prostorna raspodjela poduzetničkih potpornih institucija.....	20

## Popis tablica

Tablica 1. Kada prihvatiti, a kada ne prihvatiti konzultantski angažman?.....	10
Tablica 2. Prednosti i nedostaci promatranja kao metode prikupljanja podataka.....	12
Tablica 3. Prednosti i nedostaci intervjuja kao metode prikupljanja podataka.....	13
Tablica 4. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2016. do 2020. godine .....	15
Tablica 5. Tvrtke registrirane za pružanje konzultantskih usluga u Hrvatskoj u 2014. po županijama .....	21
Tablica 6. Popis 15 najvećih lokalnih i međunarodnih konzultantskih tvrtki prema ostvarenom prihodu u 2012. godini .....	22
Tablica 7. Popis međunarodnih konzultantskih tvrtki u Hrvatskoj.....	24
Tablica 8. Novoregistrirana poduzeća u 2019. i 2020. godini.....	29
Tablica 9. Demografske karakteristike uzorka .....	31
Tablica 10. Klasifikacija poduzeća prema primarnoj djelatnosti.....	34
Tablica 11. Važnost kriterija prilikom odabira konzultanta (srednje vrijednosti) .....	45
Tablica 12. Zadovoljstvo elementima usluge (srednje vrijednosti) .....	46
Tablica 13. Kriterij odabira vanjskog konzultanta .....	50
Tablica 14. Dodatni motiv za korištenje konzultantskih usluga .....	53
Tablica 15. Slaganje sa tvrdnjama o konzultantima.....	54



## Popis grafikona

Grafikon 1. Veličina globalnog tržišta prema vrstama konzultantske pomoći u milijardama američkih dolara, 2014.-2020. ....	4
Grafikon 2. Klasifikacija ispitanika prema položaju u poduzeću .....	33
Grafikon 3. Klasifikacija poduzeća prema tržišnoj orijentiranosti .....	37
Grafikon 4. Klasifikacija poduzeća prema vlasničkoj strukturi.....	38
Grafikon 5. Broj poduzeća prema veličini.....	38
Grafikon 6. Problemi sa kojima se poduzeća susreću/Ključan problem za riješiti u sljedećoj godini .....	39
Grafikon 7. Segmentacija poduzeća prema iskustvu s konzultantima u posljednje tri godine (n=19) .....	40
Grafikon 8. Segmentacija poduzeća prema iskustvu s konzultantima u posljednjih godinu dana .	41
Grafikon 9. Problemska područja za koja su korištene usluge konzultanata .....	42
Grafikon 10. Porijeklo korištenih konzultanata .....	43
Grafikon 11. Kanali informiranja o konzultantskim uslugama .....	43
Grafikon 12. Financijska potpora za korištenje konzultantskih usluga.....	44
Grafikon 13. Financijska potpora za korištenje konzultantskih usluga.....	45
Grafikon 14. Potencijal ponavljanja suradnje sa konzultantima.....	47
Grafikon 16. Razlozi za nekorištenje konzultantskih usluga.....	48
Grafikon 17. Mogući motiv za korištenje konzultantskih usluga .....	49
Grafikon 18. Načelni potencijal .....	49
Grafikon 19. Prefirana forma konzultantskih poduzeća.....	51
Grafikon 20. Potencijalna područja suradnje.....	52
Grafikon 21. Ukupni potencijal .....	52
Grafikon 22. Očekivani period akcije .....	53

## **PRILOG: Upitnik o korištenju konzultantskih usluga na području Virovitičko-podravske županije**

Poštovani, pred Vama se nalazi anketa o stavovima poduzetnika prema tržištu konzultantskih usluga u Virovitičko-podravskoj županiji. Upitnik zajedno sa odgovorima je u potpunosti anoniman, a skupni podaci će se koristiti u svrhu izrade mog diplomskog rada na Diplomskom sveučilišnom studiju Poduzetnički menadžment i poduzetništvo na Ekonomskom fakultetu u Osijeku.

Tijekom ispunjavanja upitnika, molim Vas da odaberete onu tvrdnju koja najbolje opisuje Vaše stavove prema tržištu konzultantskih usluga.

Unaprijed se zahvaljujem na Vašem sudjelovanju.

Vaš spol:
Muško
Žensko
Vaša dob:
Do 20
21-25
26-30
31-35
36-40
41-45
46-50
51-55
56-60

Preko 60

\*

Vaša stručna sprema (izaberite jednu najvišu razinu koja se odnosi na vas):

Osnovno obrazovanje

Strukovno osposobljavanje (jednogodišnje i dvogodišnje srednjoškolsko strukovno obrazovanje, trogodišnje strukovno obrazovanje)

Gimnazijsko srednjoškolsko obrazovanje; četverogodišnje i petogodišnje strukovno srednjoškolsko obrazovanje

Strukovno specijalističko usavršavanje i osposobljavanje; programi za majstore uz najmanje dvije godine vrednovanog radnog iskustva

Sveučilišni preddiplomski studiji; stručni preddiplomski studiji

Sveučilišni diplomski studiji; specijalistički diplomski stručni studiji; poslijediplomski specijalistički studiji

Poslijediplomski znanstveni magistarski studiji

Poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studiji; obrana doktorske disertacije izvan studija

Koja je Vaša funkcija/pozicija u poduzeću:

1. Vlasnik

2. Visoki rukovodeći kadar – član uprave, direktor, visoki menadžment

3. Srednji rukovodeći kadar - srednji menadžment, voditelj odjela

4. Niži rukovodeći kadar - voditelj radnih grupa

5. Stručnjak, ali bez odgovornosti za druge zaposlene

6. Radnik / službenik

Koja je primarna djelatnost Vašeg poduzeća?

1. Poljoprivreda, lov, šumarstvo, ribarstvo, prehrambena industrija

2. Industrija i prerađivačka industrija (proizvodnja fizičkih dobara), brodogradnja

3. Rudarstvo i vađenje, iskopavanje (šljunak, klina, kamen), obrada kamena i ruda (klesarstvo) *
4. Trgovina na veliko, uvoz / izvoz (distribucija, zastupništvo, posrednici u trgovini)
5. Trgovina na malo (maloprodaja)
6. Opskrba električnom energijom, plinom i vodom; energenti općenito (nafta, plin itd.)
7. Građevinarstvo, završni radovi u graditeljstvu
8. Promet (transport robe i putnika), skladištenje i veze
9. Ugostiteljstvo i turizam, industrija zabave i razonode, kultura, mediji, izdavaštvo
10. Financijsko posredovanje (financijske usluge, usluge osiguranja)
11. Poslovne / intelektualne usluge (administrativne, pravne, marketing, konzalting), poslovanje nekretninama, iznajmljivanje
12. Popravak motornih vozila i plovila, te predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo (popravci, servisi, održavanje, remont općenito)
13. Obrazovanje i osposobljavanje
14. Zdravstvena zaštita, medicinska njega, socijalna skrb
15. Osobne uslužne djelatnosti (frizeri, kozmetika, wellness, fitness, foto-video usluge i sl.)
16. Ostale društvene, socijalne i osobne uslužne djelatnosti (sigurnosti i zaštita, tiskarstvo i sl.)
17. Nešto drugo:
Što se tiče tržišne orijentiranosti, Vaše poduzeće je:
1. Isključivo orijentirano prema domaćem (hrvatskom) tržištu
2. Isključivo orijentirano prema stranim (inozemnim) tržištima
3. Orijentirano prema domaćem i na stranim tržištima
Jeste li u svom poslovanju samostalni ili ste podružnica koja odgovara nekoj drugoj (većoj) firmi?
1. Samostalni
2. Podružnica koja odgovara drugoj (većoj) firmi

Što se tiče veličine, Vaše poduzeće pripada:

1. Mikro poduzećima

2. Malim poduzećima

3. Srednjim poduzećima

Navedeni su problemi/izazovi sa kojima se susreće mnogo poduzeća u RH. Molim Vas da za svaki izazov odaberete koliko ste se puta susreli sa navedenim problemima u protekle tri godine:

1. Traženje kredita

Nikad

Jednom

Više puta

2. Traženje investitora

Nikad

Jednom

Više puta

3. Problemi u upravljanju financijama

Nikad

Jednom

Više puta

4. Problemi u vođenju računovodstva

Nikad

Jednom

Više puta	*
5. Problemi vezano za proizvodnju (kao npr. nedovoljna ili zastarjela oprema, nedovoljni proizvodni kapaciteti i sl.)	
Nikad	
Jednom	
Više puta	
6. Rješavanje problema u upravljanju kvalitetom i/ili uvođenje standarda kvalitete (npr. usklađenost sa standardima, utjecaj na okoliš)	
Nikad	
Jednom	
Više puta	
7. Problemi u području prodaje ili marketinga	
Nikad	
Jednom	
Više puta	
8. Problemi u upravljanju/menadžmentu općenito (u području strategija razvoja, organizacijskoj strukturi, administraciji)	
Nikad	
Jednom	
Više puta	
9. Problemi u području ljudskih resursa (npr. nedostatak kvalitetnih i educiranih djelatnika)	

Nikad	*
Jednom	
Više puta	
10. Različita pravna pitanja (poznavanje pravnih aspekata i zakonske regulative)	
Nikad	
Jednom	
Više puta	
11. Problemi vezani za pisanje planova i projekata za prijave natječaja za različite poticaje, kredita, EU fondove i sl.	
Nikad	
Jednom	
Više puta	
Koji problemi u budućem periodu od godine dana su najvažniji za riješiti kako bi Vaše poduzeće bilo konkurentnije (potrebno je označiti tri najbitnija problema)?	
1. Dobivanje kredita	
2. Dobivanje investitora	
3. Rješavanje problema u upravljanju financijama	
4. Rješavanje problema u vođenju računovodstva	
5. Rješavanje problema vezano za proizvodnju (kao npr. nedovoljna ili zastarjela oprema, nedovoljni proizvodni kapaciteti i sl.)	
6. Rješavanje problema u upravljanju kvalitetom i/ili uvođenje standarda kvalitete (npr. usklađenost sa standardima, utjecaj na okoliš)	
7. Rješavanje problema u području prodaje ili marketinga	
8. Rješavanje problema u upravljanju/menadžmentu općenito (u području strategija razvoja,	

organizacijskoj strukturi, administraciji) <span style="float: right;">*</span>
9. Rješavanje problema u području ljudskih resursa (npr. nedostatak kvalitetnih i educiranih djelatnika)
10. Rješavanje nekih pravnih pitanja (poznavanje pravnih aspekata i zakonske regulative)
11. Rješavanje problema vezanih za pisanje planova i projekata za prijave natječaja za različite poticaje, kredita, EU fondove i sl.
12. Nešto drugo:
U posljednje tri godine, koliko puta je Vaše poduzeće angažiralo vanjskog konzultanta? Pod konzultant se misli na poduzeće ili osobu koji su Vas savjetovali i/ili pomagali u rješavanju nekog od prije spomenutih problema (ne uključujući Vaše računovodstvo i revizore)
1. Niti jednom
2. Jednom
3. Više puta
Koliko puta ste u posljednjih godinu dana koristili konzultantske usluge?
1. Niti jednom
2. Jednom
3. Više puta
Za koje sve prethodno spomenute probleme ste koristili usluge vanjskog konzultanta?
1. Dobivanje kredita
2. Dobivanje investitora
3. Rješavanje problema u upravljanju financijama
4. Rješavanje problema u vođenju računovodstva
5. Rješavanje problema vezano za proizvodnju (kao npr. nedovoljna ili zastarjela oprema, nedovoljni proizvodni kapaciteti i sl.)



6. Rješavanje problema u upravljanju kvalitetom i/ili uvođenje standarda kvalitete (npr. usklađenost sa standardima, utjecaj na okoliš) *
7. Rješavanje problema u području prodaje ili marketinga
8. Rješavanje problema u upravljanju/menadžmentu općenito (u području strategija razvoja, organizacijskoj strukturi, administraciji)
9. Rješavanje problema u području ljudskih resursa (npr. nedostatak kvalitetnih i educiranih djelatnika)
10. Rješavanje nekih pravnih pitanja (poznavanje pravnih aspekata i zakonske regulative)
11. Rješavanje problema vezanih za pisanje planova i projekata za prijave natječaja za različite poticaje, kredita, EU fondove i sl.
12. Nešto drugo:
Koji problem od prethodno navedenih je bio najvažniji?
1. Dobivanje kredita
2. Dobivanje investitora
3. Rješavanje problema u upravljanju financijama
4. Rješavanje problema u vođenju računovodstva
5. Rješavanje problema vezano za proizvodnju (kao npr. nedovoljna ili zastarjela oprema, nedovoljni proizvodni kapaciteti i sl.)
6. Rješavanje problema u upravljanju kvalitetom i/ili uvođenje standarda kvalitete (npr. usklađenost sa standardima, utjecaj na okoliš)
7. Rješavanje problema u području prodaje ili marketinga
8. Rješavanje problema u upravljanju/menadžmentu općenito (u području strategija razvoja, organizacijskoj strukturi, administraciji)
9. Rješavanje problema u području ljudskih resursa (npr. nedostatak kvalitetnih i educiranih djelatnika)
10. Rješavanje nekih pravnih pitanja (poznavanje pravnih aspekata i zakonske regulative)
11. Rješavanje problema vezanih za pisanje planova i projekata za prijave natječaja za različite

poticaje, kredita, EU fondove i sl.	*
12. Nešto drugo:	
Jesu li konzultanti bili ih iz Republike Hrvatske ili strane konzultantske kompanije? (ako ih je bilo više onda najvažniji, tj. onaj koji je prethodno opisan).	
1. Republike Hrvatske	
2. Strane konzultantske kompanije	
Na koji način ste došli do informacije o izabranoj konzultantskoj kompaniji?	
1. Na osnovu oglašavanja putem klasičnih medija (TV, print, radio)	
2. Na osnovu oglašavanja putem Interneta	
3. Na osnovu web stranice konzultantske kompanije	
4. Prilikom sudjelovanja na specijaliziranim događanjima / skupovima	
5. Preporukom / usmenom predajom	
6. Na osnovu natječaja koji su raspisani (ponuda, prezentacija,...)	
7. Nešto drugo:	
Od koga ste sve primili financijsku potporu za usluge konzultanta (moguće više odgovora, odnosi se na gore opisanu suradnji, ako ih je bilo više):	
1. Međunarodnih donatora i organizacija	
2. Domaćeg privatnog sektora	
3. Države (Ministarstva, HAMAG, ...)	
4. Niste primili financijsku potporu	
Koliko su vam prilikom odabira konzultanta s kojim ste surađivali bili važni sljedeći kriteriji?	
1. Cijena	

Izuzetno važno	*
Važno	
Umjereno važno	
Manje važno	
Uopće nije važno	
2. Geografska blizina	
Izuzetno važno	
Važno	
Umjereno važno	
Manje važno	
Uopće nije važno	
3. Preporuka	
Izuzetno važno	
Važno	
Umjereno važno	
Manje važno	
Uopće nije važno	
4. Prethodno iskustvo	
Izuzetno važno	
Važno	
Umjereno važno	
Manje važno	

Uopće nije važno	*
5. Porijeklo kompanije	
Izuzetno važno	
Važno	
Umjereno važno	
Manje važno	
Uopće nije važno	
6. Certifikati koje posjeduje	
Izuzetno važno	
Važno	
Umjereno važno	
Manje važno	
Uopće nije važno	
7. Intuicija	
Izuzetno važno	
Važno	
Umjereno važno	
Manje važno	
Uopće nije važno	
8. Dojam na razgovoru	
Izuzetno važno	

Važno	*
Umjereno važno	
Manje važno	
Uopće nije važno	
9. Ponuda i prezentacija ponude	
Izuzetno važno	
Važno	
Umjereno važno	
Manje važno	
Uopće nije važno	
10. Razumijevanje poslovnog problema	
Izuzetno važno	
Važno	
Umjereno važno	
Manje važno	
Uopće nije važno	
11. Stručnost, znanje	
Izuzetno važno	
Važno	
Umjereno važno	
Manje važno	
Uopće nije važno	

*
Koliko ste bili zadovoljni sljedećim elementima konzultantskih usluga:
1. Razumijevanje poslovnog problema
Jako sam zadovoljan
Uglavnom sam zadovoljan
Ni zadovoljan ni nezadovoljan
Uglavnom nezadovoljan
Uopće nisam zadovoljan
2. Stručnost, znanje
Jako sam zadovoljan
Uglavnom sam zadovoljan
Ni zadovoljan ni nezadovoljan
Uglavnom nezadovoljan
Uopće nisam zadovoljan
3. Brzina davanja povratne informacije
Jako sam zadovoljan
Uglavnom sam zadovoljan
Ni zadovoljan ni nezadovoljan
Uglavnom nezadovoljan
Uopće nisam zadovoljan
4. Komunikacija tijekom suradnje
Jako sam zadovoljan

Uglavnom sam zadovoljan	*
Ni zadovoljan ni nezadovoljan	
Uglavnom nezadovoljan	
Uopće nisam zadovoljan	
5. Vrijednost dobivena za cijenu	
Jako sam zadovoljan	
Uglavnom sam zadovoljan	
Ni zadovoljan ni nezadovoljan	
Uglavnom nezadovoljan	
Uopće nisam zadovoljan	
6. Korisnost suradnje	
Jako sam zadovoljan	
Uglavnom sam zadovoljan	
Ni zadovoljan ni nezadovoljan	
Uglavnom nezadovoljan	
Uopće nisam zadovoljan	
7. Ukupan rezultat (dobivena pomoć)	
Jako sam zadovoljan	
Uglavnom sam zadovoljan	
Ni zadovoljan ni nezadovoljan	
Uglavnom nezadovoljan	
Uopće nisam zadovoljan	

*
Biste li ponovili suradnju sa navedenim konzultantima?
1. Sigurno ne
2. Vjerojatno ne
3. Vjerojatno da
4. Sigurno da
Naveli ste da niste koristili konzultantske usluge. Jeste li:
1. Tražili ponude od nekog konzultanta
Da
Ne
2. Informirali se o konzultantskim uslugama bez obzira na koji način
Da
Ne
3. Upoznati s ponudom konzultantskih usluga u Hrvatskoj
Da
Ne
Iz kojih razloga niste koristili usluge konzultanata?
1. Nije bilo potrebe, problem ste znali riješiti i sami
2. Preskupo je
3. Niste ih uspjeli naći / ne postoje
4. Ponude koje ste dobili nisu bile zadovoljavajuće



5. Loše iskustvo suradnje s konzultantima od ranije	*
6. Konzultanti ne mogu pomoći jer ne posjeduju potrebno znanje	
7. Nemate povjerenja u konzultante	
8. Nešto drugo:	
Pod kojim uvjetima biste razmislili o korištenju usluga konzultanata?	
1. Da je usluga koju pružaju cjenovno prihvatljivija	
2. Da sam uvjeren/a da ću on njih imati koristi (benefite)	
3. Da su dostupniji (geografski - grad, lokacija)	
4. Da su dostupniji (mogućnost komunikacije osobno ili telefonom)	
5. Da mogu prvo dobiti besplatan savjet, a tek onda odlučiti o konkretnoj ponudi	
6. Da je vrijeme izrade ponude za konzultantske usluge kraće (do max tjedan dana)	
7. Nešto drugo:	
U slučaju korištenja usluga konzultanta pod uvjetima koji su Vama prihvatljivi (cijena, znanje, i sl.), procijenite vjerojatnost korištenja.	
1. Sigurno ne	
2. Vjerojatno ne	
3. Možda	
4. Vjerojatno da	
5. Sigurno da	
Što bi Vam od slijedećeg bilo važno za izbor vanjskog konzultanta?	
1. Cijena	
Izuzetno važno	
Važno	

Umjereno važno	*
Manje važno	
Uopće nije važno	
2. Geografska blizina	
Izuzetno važno	
Važno	
Umjereno važno	
Manje važno	
Uopće nije važno	
3. Preporuka	
Izuzetno važno	
Važno	
Umjereno važno	
Manje važno	
Uopće nije važno	
4. Prethodno iskustvo	
Izuzetno važno	
Važno	
Umjereno važno	
Manje važno	
Uopće nije važno	

5. Porijeklo kompanije	*
Izuzetno važno	
Važno	
Umjereno važno	
Manje važno	
Uopće nije važno	
6. Certifikati koje posjeduje	
Izuzetno važno	
Važno	
Umjereno važno	
Manje važno	
Uopće nije važno	
7. Intuicija	
Izuzetno važno	
Važno	
Umjereno važno	
Manje važno	
Uopće nije važno	
8. Dojam na razgovoru	
Izuzetno važno	
Važno	
Umjereno važno	

Manje važno	*
Uopće nije važno	
9. Ponuda i prezentacija ponude	
Izuzetno važno	
Važno	
Umjereno važno	
Manje važno	
Uopće nije važno	
10. Razumijevanje poslovnog problema	
Izuzetno važno	
Važno	
Umjereno važno	
Manje važno	
Uopće nije važno	
11. Stručnost, znanje	
Izuzetno važno	
Važno	
Umjereno važno	
Manje važno	
Uopće nije važno	
Kada bi bili u prilici izabrati konzultanta po svojim kriterijima, odabrali bi:	

1. Privatnog konzultanta (freelancer)	*
2. Privatnu domaću kompaniju	
3. Stranu kompaniju	
4. Sveučilište i akademsku zajednicu	
5. Stručne udruge i interesna udruženja	
6. Nešto drugo:	
Smatrate li da bi Vaše poduzeće moglo koristiti konzultanta za sljedeće:	
1. Smanjenje troškova proizvodnje i upravljanje resursima	
Da	
Ne	
2. Ušteda energije i mjere zaštite okoliša	
Da	
Ne	
3. Uvođenje i nadogradnja računalnih sustava za upravljanje informacijama	
Da	
Ne	
4. Sustavi za poboljšanje računovodstva i kontrolinga	
Da	
Ne	
5. Implementacija, priprema i certificiranje sustava upravljanja kvalitetom (ISO, HACCP i dr.)	

Da	*
Ne	
6. Traženje poslovnih partnera i investitora	
Da	
Ne	
7. Inženjerijske studije	
Da	
Ne	
8. Restrukturiranja i reorganizacija	
Da	
Ne	
9. Informacijski sustavi i druge IT tehnologije	
Da	
Ne	
10. Implementacija modernih sustava upravljanja ljudskim potencijalima	
Da	
Ne	
11. Poslovno planiranje, uključujući izradu investicijskih projekata	
Da	

Ne	*
12. Istraživanje tržišta, marketinški planovi, tržišna komunikacija , brandiranje i re-branding	
Da	
Ne	
13. Problemi vezano za pisanje planova i projekata za prijave natječaja za različite poticaje, kredita, EU fondove i sl.	
Da	
Ne	
Od svega prethodno navedenog što za Vas ima najveći prioritet?	
1. Smanjenje troškova proizvodnje i upravljanje resursima	
2. Ušteda energije i mjere zaštite okoliša	
3. Uvođenje i nadogradnja računalnih sustava za upravljanje informacijama	
4. Sustavi za poboljšanje računovodstva i kontrolinga	
5. Implementacija, priprema i certificiranje sustava upravljanja kvalitetom (ISO, HACCP i dr.)	
6. Traženje poslovni partner i investitora	
7. Inženjerijske studije	
8. Restrukturiranja i reorganizacija	
9. Informacijski sustavi i druge IT tehnologije	
10. Implementacija modernih sustava upravljanja ljudskim potencijalima	
11. Poslovno planiranje, uključujući izradu investicijskih projekata	
12. Istraživanje tržišta, marketinški planovi, tržišna komunikacija , brandiranje i re-branding	
13. Pisanje planova i projekata za prijave EU fondovi, poticaji i krediti	

Koliko je vjerojatno da ćete u budućnosti zatražiti pomoć konzultanta? *
1. Sigurno ne
2. Vjerojatno ne
3. Ne znam
4. Vjerojatno da
5. Sigurno da
Naveli ste da u budućnosti postoji mogućnost traženja pomoći konzultanta, biste li rekli da će to biti:
1. U manje od godinu dana
2. U roku od godinu dana do dvije godine
3. Više od dvije manje od 3
4. U roku 3 do 5 godina
5. Za više od 5 godina
6. Ne znam
Navedene su nekoliko tvrdnji o konzultantima, molim Vas da za svaku od njih navedete u kojoj mjeri se slažete.
1. Uspješna poduzeća koriste konzultante
Uopće se ne slažem
Ne slažem se
Niti se slažem niti se ne slažem
Slažem se
Slažem se u potpunosti
2. Investicija u konzultante donosi višestruki povrat sredstava



Uopće se ne slažem	*
Ne slažem se	
Niti se slažem niti se ne slažem	
Slažem se	
Slažem se u potpunosti	
3. Konzultanti ne mogu pomoći u rješavanju stvarnih problema	
Uopće se ne slažem	
Ne slažem se	
Niti se slažem niti se ne slažem	
Slažem se	
Slažem se u potpunosti	
4. Naše poduzeće će u budućnosti sve više koristiti konzultante	
Uopće se ne slažem	
Ne slažem se	
Niti se slažem niti se ne slažem	
Slažem se	
Slažem se u potpunosti	
5. Strani konzultanti su bolji od hrvatskih	
Uopće se ne slažem	
Ne slažem se	
Niti se slažem niti se ne slažem	
Slažem se	

Slazem se u potpunosti	*
6. Konzultanti posjeduju znanje koji mi u poduzeću nemamo	
Uopće se ne slažem	
Ne slažem se	
Niti se slažem niti se ne slažem	
Slazem se	
Slazem se u potpunosti	
7. Konzultanti naplaćuju visoke cijene, a imaju samo teorijska znanja	
Uopće se ne slažem	
Ne slažem se	
Niti se slažem niti se ne slažem	
Slazem se	
Slazem se u potpunosti	
8. Konzultanti su najbolji za objektivni uvid u situaciju u mom poduzeću	
Uopće se ne slažem	
Ne slažem se	
Niti se slažem niti se ne slažem	
Slazem se	
Slazem se u potpunosti	
9. Konzultanti omogućavaju drugačiji pogled na poslovne probleme	
Uopće se ne slažem	

Ne slažem se	*
Niti se slažem niti se ne slažem	
Slažem se	
Slažem se u potpunosti	
10. Nemam povjerenje u konzultante	
Uopće se ne slažem	
Ne slažem se	
Niti se slažem niti se ne slažem	
Slažem se	
Slažem se u potpunosti	
11. Konzultanti se u potpunosti posvećuju poduzeću koje savjetuju	
Uopće se ne slažem	
Ne slažem se	
Niti se slažem niti se ne slažem	
Slažem se	
Slažem se u potpunosti	
12. Konzultanti u pravilu nude standardizirana rješenja koje je teško primijeniti	
Uopće se ne slažem	
Ne slažem se	
Niti se slažem niti se ne slažem	
Slažem se	
Slažem se u potpunosti	