Uloge i perspektive konzultantskog poslovanja u Republici Hrvatskoj s posebnim osvrtom na agrarni sektor

Pastuović, David

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:
Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Agrobiotechical Sciences Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:151:133542

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek

Repository / Repozitorij:

Repository of the Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek - Repository of the Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek

zir.nsk.hr

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA

FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK

David Pastuović

Diplomski sveučilišni studij Agroekonomika

ULOGE I PERSPEKTIVE KONZULTANTSKOG POSLOVANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ S NAGLASKOM NA AGRARNI SEKTOR

Diplomski rad

Osijek, 2021.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA

FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK

David Pastuović

Diplomski sveučilišni studij Agroekonomika

ULOGE I PERSPEKTIVE KONZULTANTSKOG POSLOVANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ S NAGLASKOM NA AGRARNI SEKTOR

Diplomski rad

Povjerenstvo za ocjenu i obranu diplomskog rada:

1. prof.dr.sc. Ružica Lončarić, predsjednik
2. izv.prof.dr.sc. Tihana Sudarić, mentor
3. doc.dr.sc. Jelena Kristić, član

Osijek, 2021.

SADRŽAJ

1. UVOD……...…...1

2. MATERIJALI I METODE…….……..3

3. KONZALTING MENADŽMENT…….…..5

3.1. Povijesni pregled konzalting menadžmenta…….....…….……5

3.2. Definiranje konzultanta i vrste konzultanata……...…….…7

3.3. Konzultantske usluge, njihov odabir i konzultantski proces……..……8

3.4. Poslovna komunikacija……..……...12

4. KONZULTANTSKO POSLOVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ……..……13

4.1. Struktura djelatnosti i usluga……..…...13

4.2. Institucije od velikog značaja za konzultantsko poslovanje u Republici Hrvatskoj……..….…...16

4.3. Analiza konzultantskog tržišta Republike Hrvatske……...….19

4.3.1. SWOT analiza konzultantskog tržišta Republike Hrvatske……....23

4.4. Primjer iz prakse – GEORG d.o.o……...…..24

5. ZNAČAJ I ULOGE KONZULTANTSKE AKTIVNOSTI ZA POLJOPRIVREDNU DJELATNOST…….....26

5.1. Zajednička poljoprivredna politika……26

5.2. Proces podnošenja zahtjeva……...29

5.3. Sudionici u provedbi projekta…….……..29

5.4. Zašto su poljoprivrednicima potrebne konzultantske usluge……31

6. REZULTATI PROVEDENOG INTERVJUA S KONZULTANTOM……...…32

7. ZAKLJUČAK……...…33

8. POPIS LITERATURE……...……..……35

9. SAŽETAK…….....……..……37

10. SUMMARY……..…….……38

11. PRILOZI……...…….....39

12. POPIS TABLICA……...…42

13. POPIS SLIKA……...…….43

14. POPIS GRAFIKONA……44

1. UVOD

U ovome diplomskom radu istraživanje se temelji na konzultantskom poslovanju i svim njegovim sastavnicama. Nastoji se pružiti detaljan uvid u sve oblike takvog poslovanja, rizike, ali i korisne strane zbog kojih sve više poslovnih osoba i poduzeća traži usluge tog tipa. Važno je istaknuti kako unazad deset godina potražnja za konzultantskim uslugama raste iz godine u godinu kako u Hrvatskoj tako i u svijetu, i to po prigodnoj stopi od oko 6-9%. Danas većina najuspješnijih organizacija u Hrvatskoj i svijetu koriste usluge konzultanata jer prepoznaju vrijednost koju konzultanti donose njihovom poslovanju. Najčešći razlozi za to su nedostatak potrebnih kompetencija u vlastitoj tvrtki ili jednostavno rečeno traženje "drugog" mišljenja koje bi moglo dati objektivniju sliku problema s kojim se određena poslovna organizacija susrela. Cilj istraživanja je istaknuti ulogu savjetodavnog rada u Republici Hrvatskoj i štoviše ulogu poljoprivredne djelatnosti koja je zahvaljujući ulasku RH u Europsku uniju postala jedna od glavnih sastavnica kojima se bavi većina poduzeća iz područja savjetodavnog rada prije svega zbog prijava na natječaje za dodjelu bespovratnih sredstava poljoprivrednicima. Na osnovu koncepcijskog dijela rada i empirijskog istraživanja predložiti će se menadžerske smjernice, očekivani trendovi i perspektive razvoja konzaltinga u Republici Hrvatskoj. Podaci potrebni za izradu ovoga rada su prikupljeni iz stručne literature, s internet stranica te od osoba koje se duži niz godina bave savjetodavnim radom. Teorijski dio rada podijeljen je u četiri manje cjeline. U prvome dijelu riječ je o konzultantskom poslovanju općenito, konzultantskom procesu i povijesnom razvoju konzalting industrije. Potom slijedi dio koji se fokusira na konzultantsko tržište Republike Hrvatske te mogućnosti i perspektive tog tržišta. Posljednji dio teorijskog dijela ovog diplomskog rada tiče se uloge poljoprivrede u konzultantskoj djelatnosti i glavnih odrednica koje čine ulogu konzultanata bitnom u prijavi i provedbi projekata za dodjelu bespovratnih sredstava. Na samome kraju navedeni su rezultati kratkog intervjua s odgovarajućom osobom iz područja konzalting industrije.

Tema konzultantskog poslovanja unutar svjetskih znanstvenih krugova prisutna je od druge polovice 20. stoljeća dok u Hrvatskoj navedena tematika dolazi do izražaja tek u 21. stoljeću.

U svjetskim okvirima poznate su brojne knjige i znanstvene publikacije na temu konzaltinga, kao npr. knjiga Calverta Markhama (1999.) u kojoj govori o bitnim aspektima u konzultantskom poslovanju te daje naglasak na načine poboljšanja potrebnih vještina za ostvarenje veće uspješnosti u tom obliku poslovanja.

Sljedeći autori koje valja istaknuti su Poor i Gross (2003.) koji u svome radu govore o ulozi konzaltinga u upravljanju ljudskim resursima temeljenim na brojnim istraživanjima, kako terenskim tako i literaturnim pogotovo na području Srednje i Istočne Europe.

Važan doprinos dao je i Mick Cope sa svojom knjigom pod naslovom "The seven Cs of consulting" koja može poslužiti kao vodič svakom konzultantu. Ova knjiga pruža čvrste temelje znanja potrebnog za obavljanje zanimanja konzultanta. Na svjetskoj razini moguće je pronaći još mnogo kvalitetne literature na ovu temu te je ovdje navedena samo nekolicina poznatijih radova.

Za znanstvene okvire konzalting menadžmenta u Hrvatskoj pobrinuo se Anton Florijan Barišić sa svojim znanstvenim člancima "Menadžment konzalting kao oblik poduzetničkog učenja i izvor poslovnog znanja", "Determinante menadžment konzaltinga u Hrvatskoj i Mađarskoj – sličnosti i razlike u svijetlu tržišne i organizacijske kulture" i "Uloga menadžment konzaltinga u procesu profesionalizacije menadžmenta malih i srednjih poduzeća". U prvome navodi osnovna teorijska znanja o menadžment konzaltingu. U drugom članku naglasak je na usporedbi poslovne savjetodavne industrije Hrvatske i Mađarske, dok u trećem ispituje ulogu poslovnog savjetovanja u poduzetničkom svijetu.

Kao značajan izvor podataka o tržišnim potencijalima hrvatske konzalting industrije poslužile su službene stranice Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, točnije studija provedena 2014. godine na zahtjev Europske banke za obnovu i razvoj. U toj studiji navedeni su svi konkretni teorijski i statistički podaci o tadašnjem stanju konzalting industrije u Hrvatskoj te buduća očekivanja i perspektive s naglaskom na ono što bi trebalo izmijeniti.

2. MATERIJALI I METODE

U ovome radu primijenjeno je više korisnih metoda i analiza potrebnih kako bi se ispunio cilj istraživanja. Teorijski dio rada obrađen je pomoću primjerenih izvora s interneta u vidu znanstvenih radova, knjiga i ostalog štiva te pomoću stručne literature koja obrađuje pitanja konzultantskog poslovanja, ekonomije, poduzetništva, EU fondova itd. S obzirom na svrhu istraživanja u radu se nalaze studija slučaja, SWOT analiza, intervju, tablice, grafikoni, sheme i slike što značajno doprinosi razumijevanju obrađene teme.

Studijom slučaja (eng. case study) dubinski se analizira neka pojava, proces, institucija, osoba, grupa ili događaj. Za analizu se odabire predmet (slučaj) koji je bogat informacijama i obilježjima koja se promatraju. Metoda je pogodna ako se želi odgovoriti na pitanje "kako" i "zašto" su se određene okolnosti/činjenice/situacije/događaji dogodili. Metodom studije slučaja potrebno je analizirati: sam slučaj (njegova obilježja), povijesnu perspektivu slučaja (ako je to važno za sam slučaj), društveni kontekst u kojem se slučaj javio. Analizu je potrebno potkrijepiti postojećim teorijama vezanim uz temu te podacima prikupljenim iz svih raspoloživih izvora podataka (dokumenata, arhivskih spisa, intervjua, promatranja, fizičkih dokaza…) (Tkalac Verčić i sur., 2010.). Nema sumnje da je konzalting menadžment kao pojava i proces pogodna za analizu i u povijesnom i sadašnjem te budućem kontekstu. S obzirom da se radi o relativno modernoj pojavi u poslovnoj povijesti moguće joj je kvalitetno pristupiti sa znanstvenog stajališta. Ova studija slučaja je potkrijepljena intervjuom na kraju rada.

SWOT analiza je primarni alat kojim se provjerava prihvatljivost i izvodljivost ispitivanjem unutarnjih snaga i slabosti te vanjskih prilika i prijetnji u realizaciji ideje, projekta, organizacije ili strategije. Vrijedi napomenuti da isti čimbenik može biti i prilika i prijetnja ovisno o kontekstu, obuhvatu analize ili općem strateškom pravcu. SWOT je engleski akronim koji označava četiri polja matrice, a stoji za Strenght (snage), Weakness (slabosti), Opportunities (prilike) i Threats (prijetnje) (Štefanić, 2015.). U poglavlju 5.3.1. detaljnije je pojašnjena SWOT analiza konzultantskog tržišta RH.

Intervju ili znanstveni razgovor kvalitativna je metoda koja podrazumijeva svako prikupljanje podataka putem verbalne komunikacije čiji je cilj da se dobiveni podaci koriste u znanstvene svrhe (Vujević, 2002.). Naravno, intervju može biti vođen i u neznanstvene svrhe. Osnovni cilj intervjua je prikupljanje informacija o subjektivnom odnosu pojedinca (mnijenja, vjerovanja, stavovi) prema nekoj društvenoj pojavi (Šušnjić, 1973.). Intervju koji

se odvija između poslodavca i potencijalnog zaposlenika i novinarski intervju nisu znanstvene metode i kao takvi nemaju teorijsku podlogu niti osnovu za znanstvene zaključke (Grgić, 2017.). Provedeni intervju s konzultantom nalazi se u pismenom obliku u prilozima ovoga rada.

3. KONZALTING MENADŽMENT

Konzalting menadžment ili konzultantsko poslovanje predstavlja naziv za skupinu poslova koji se temelje na pružanju savjetodavnih usluga u raznim područjima poslovnog života. Svaka konzultantska tvrtka može se specijalizirati u određenom području, no većina pruža široku paletu usluga od kojih su samo neke: studije i planovi (investicijske studije, studije isplativosti, poslovni i marketinški planovi, analize tržišta), EU fondovi (priprema projektnih prijedloga i ostale dokumentacije, provedba projekata), pomoć pri kreditima i zajmovima (uglavnom HBOR i HAMAG), podrška inovatorima (oblikovanje ideja, pronalazak izvora financiranja), postupci nabave (priprema dokumentacije i provođenje), edukacije i treninzi itd.

U osnovi, konzultantsko poslovanje je usluga koja se zasniva na znanju i koja može biti prodana ili kupljena, no s obzirom da je često neopipljiva teško je objasniti njezine prednosti potencijalnim klijentima. Prema Milesu (1999) ističu se četiri najvažnije sastavnice konzultantskog poslovanja:

- Ljudski kapital i znanje
- Visok stupanj neopipljivih aktivnosti i usluga
- Poteškoće u standardizaciji konzultantskog procesa i procedura
- Intenzivna interakcija između konzultanata i klijenata

Osim navedenog, konzalting menadžment se može definirati i kao usluga koja pomaže poduzetnicima da (Barišić, 2012.):

- Analiziraju i dijagnosticiraju probleme i stanja
- Razvijaju rješenja
- Uključuju promjene u svoja poduzeća

3.1. Povijesni pregled konzalting menadžmenta

Konzalting menadžment, od svojih profesionalnih i poslovnih početaka prije gotovo 150 godina, bilježi konstantan rast u svijetu. Prva tvrtka koja se bavila ovim tipom poslovanja osnovana je 1886. od strane Arthur Dehon Littlea, i bila je specijalizirana za tehnička istraživanja. U sljedećem stoljeću, točnije 1914. pojavljuje se prva konzultantska tvrtka koja je obavljala poslove kako za industriju tako i za vladu, a osnovao ju je Booz Allen Hamilton.

Nedugo zatim pojavljuje se prva moderna konzultantska tvrtka koja se bavila menadžment i strategijskim konzaltingom pod nazivom McKinsey & Company. Marvin Bower, direktor Mckinseya od 1950 do 1967 razvio je tzv. "profesionalni" status konzultanata koji se zasnivao na najboljim MBA studentima. Važno je naglasiti da od 1940. do 1960. konzultantske tvrtke doprinose razvoju poslovnih struktura s više odjeljenja. Od sredine 60-ih počinju se više baviti strategijom nego strukturom, dok do kraja 80-ih konzultanti imaju glavne uloge u uspostavljanju poslovnih strategija kod većina tvrtki (Poznan, 2018).

Važno je naglasiti da se 70-ih godina prošlog stoljeća dogodio zastoj u konzultantskom poslovanju na svjetskoj razini gdje je nedostajalo novih smislenih ideja i tada na scenu stupa nova tvrtka pod nazivom Bain & Company čiji su voditelji u svojim analizama i istraživanjima otkrili da je bolji poslovni model onaj u kojemu konzultantske tvrtke postaju dugoročni partneri svojim klijentima radije nego kratkoročni kao što je to bio slučaj do tada te se taj model pokazao profitabilnijim i isplativijim za obje strane.

Godine 1965., časopis *Business Week* objavio je rezultat istraživanja koji procjenjuje da postoji jedan konzultant na 100 menadžera. Do 1995. taj se omjer promijenio na način da se procjenjuje jedan konzultant na svakih 13 menadžera što predstavlja ogroman rast konzalting industrije u tom periodu. Rast konzalting menadžmenta je u velikoj mjeri rezultat strogih praksi u dovođenju novih znanja od strane klijenata kao i konsolidaciji njihovih uloga u vidu prihvaćanja starijih znanja i trendova (McKenna, 2006).

U Hrvatskoj se značajniji rast konzalting industrije pojavljuje tek u 21. stoljeću, a poglavito nakon 2013. godine s ulaskom u Europsku uniju gdje se pojavljuje velika potražnja za konzultantima koji se bave pripremom projektne dokumentacije i prijavom na natječaje za dodjelu bespovratnih sredstava kroz europske fondove.

U ovome povijesnom pregledu lako se uočava da je vremenski period u kojem su se dogodile glavne prekretnice koje su označile rast konzultantskog poslovanja u svim poslovnim sferama upravo 20. stoljeće. Tome je najvjerojatnije pridonio utjecaj razvoja ostalih industrija gdje se pojavila potreba za uslužnom djelatnošću koja će svojim znanjem kao glavnim kapitalom nadomjestiti nedostatke pojedine tvrtke i učiniti je konkurentnijom u poslovnom svijetu.

3.2. Definiranje konzultanta i vrste konzultanata

"Konzultant" je u hrvatskom jeziku tuđica, internacionalni latinizam, izveden iz participa "consultans (consultantis)" latinskog glagola "consultare" (savjetovati) (www.jutarnji.hr). Uglavnom se definira kao osoba koja svojim znanjem i kompetencijama pruža usluge nekom klijentu (tvrtki) u vidu korisnih informacija i savjeta vezanih uz poslovanje i sl. Ovo je definicija kojom se na najjednostavniji mogući način može opisati djelovanje konzultanta te je u suštini puno opširnija jer se djelovanje konzultanta ne zasniva samo na pružanju korisnih informacija već i na mnoštvu administrativnog posla, ali i mnogim putovanjima i sastancima te često nedostatku slobodnog vremena. Prema Consultancy.uk (n.d.) tri su glavne karakteristike koje razlikuju konzultanta od drugih zanimanja. Najprije, konzultant pruža vještine i znanja koje klijentu nedostaju odnosno trebaju u određenom trenutku. Zauzvrat konzultant za svoje usluge naplaćuje određenu naknadu. Druga stvar se tiče konzultanta kao neovisne figure u tom cijelom procesu jer radi neovisno o klijentu koji je vjerojatno za to vrijeme okupiran nekim drugim poslom. Rezultat takvog odnosa je da nema sukoba između klijentovog problema i same usluge. Zatim, konzultant radi na profesionalan način, što polazi od toga da ima potrebne kvalifikacije za određeni zadatak pa sve do isporuke visokokvalitetne usluge zasnovane na čvrstim temeljima.

Barišić (2012.) pak ističe da se konzultanti mogu podijeliti u dvije velike grupe, a to su:

- Stručnjak/savjetnik za resurse koji predlaže rješenja zasnovana na vlastitim znanjima i iskustvu i uvjerava klijente u ispravnost tih rješenja te sudjeluje u implementaciji
- Savjetnik za procese/ljude koji pomaže klijentu u potrazi za rješenjima koristeći metode koje olakšavaju posao klijentu odnosno podižu njegovu kreativnost i kao posljedica takvog pristupa klijent samostalno uspijeva primijeniti rješenja za određene probleme

Consultancy.uk (n.d.) predlaže nešto detaljniju podjelu u šest grupa, a to su:

- Strategijski konzultant koji je fokusiran na teme poput korporacijske i organizacijske strategije, ekonomske politike, vladine politike i funkcionalne strategije
- Menadžerski konzultant (poslovni konzultant, organizacijski savjetnik) koji se bavi svim vrstama organizacijske problematike od strategije do raznih elemenata unutar samog menadžmenta; više od pola savjetnika su ovog tipa

- Operacijski konzultant pomaže klijentima poboljšati performanse njihovih radnih operacija kao što su primarne (prodaja, marketing, proizvodnja…) i sekundarne (financije, ljudski resursi, lanac opskrbe, ICT…)
- Konzultant u ulozi financijskog savjetnika koji procjenjuje financijske mogućnosti i preispituje financijske odluke; profili konzultanata aktivnih u ovom području su uglavnom financijski savjetnici za korporacije, savjetnici za upravljanje rizikom, porezima ili savjetnici za nekretnine
- Konzultant za ljudske resurse čija je glavna zadaća podizanje učinka ljudskih resursa nekog poduzeća, ali i organizacijske promjene, zapošljavanje, učenje i razvoj, upravljanje talentima i sl.
- ICT konzultant koji je stručnjak za informacijske tehnologije i predstavlja bitnu kariku u današnjim oblicima poslovanja jer je tehnologija do danas maksimalno ušla u sve pore društva i predstavlja nezaobilazan dio u kreiranju bilo kakvog ozbiljnijeg oblika poslovanja; većina ICT konzultanata se bavi implementacijom projekata kao što su aplikacije ERP sistema gdje njihova uloga može varirati od projektnog menadžmenta do procesnog ili čak sistemske integracije; u opisu posla je uglavnom analiza podataka (poznata kao i informacijska znanost), tehnološka sigurnost i IT forenzika

Konzultanti uobičajeno posjeduju vještine u području istraživačkog i analitičkog rada, komunikaciji i brzo se prilagođavaju promjenama. Imaju sposobnost identifikacije problema, pronalaska potrebnih informacija, sinteze tih istih informacija, razvoja ideja za napredak, nadilaženja problema na koje naiđu u svome radu te pomažu klijentima da nauče iz iskustva ili pogrešaka.

3.3 Konzultantske usluge, njihov odabir i konzultantski proces

U današnjem svijetu pojam poslovnog savjetovanja je već široko raširen i sve je više pojedinaca i tvrtki koji traže takav oblik usluge. Pojedinci koji su posegnuli za takvom uslugom shvaćaju kolika je važnost "drugog" mišljenja i/ili koliko vremena i u konačnici novca mogu uštediti na taj način te pospješiti svoje poslovanje. Osim navedenog mogući su i nedostaci u vidu ljudskih resursa, znanja i kapitala unutar neke tvrtke te se pomoću poslovnih savjetnika ti nedostaci mogu vrlo jednostavno ukloniti i nadomjestiti.

Prema Consultancy.uk (n.d.) postoji nekolicina glavnih razloga zbog kojih poslovni subjekti traže usluge konzultanata:

- Konzultanti su neovisni i pružaju objektivan pogled na dileme i rješenja
- Vanjski suradnici su manje podložni unutarnjim politikama i osjetljivim situacijama pojedine tvrtke
- U nekim situacijama konzultantska usluga se može pokazati isplativijom u odnosu na stalno zaposlenog stručnjaka unutar tvrtke
- Kad se tvrtke nađu u situaciji da imaju smanjene kapacitete po pitanju projekata/pozicija, konzultanti mogu lako uskočiti i popuniti te praznine
- Konzultanti lakše mogu obaviti tzv. "prljavi posao" i donositi odluke koje nitko unutar poslovnog subjekta ne želi.

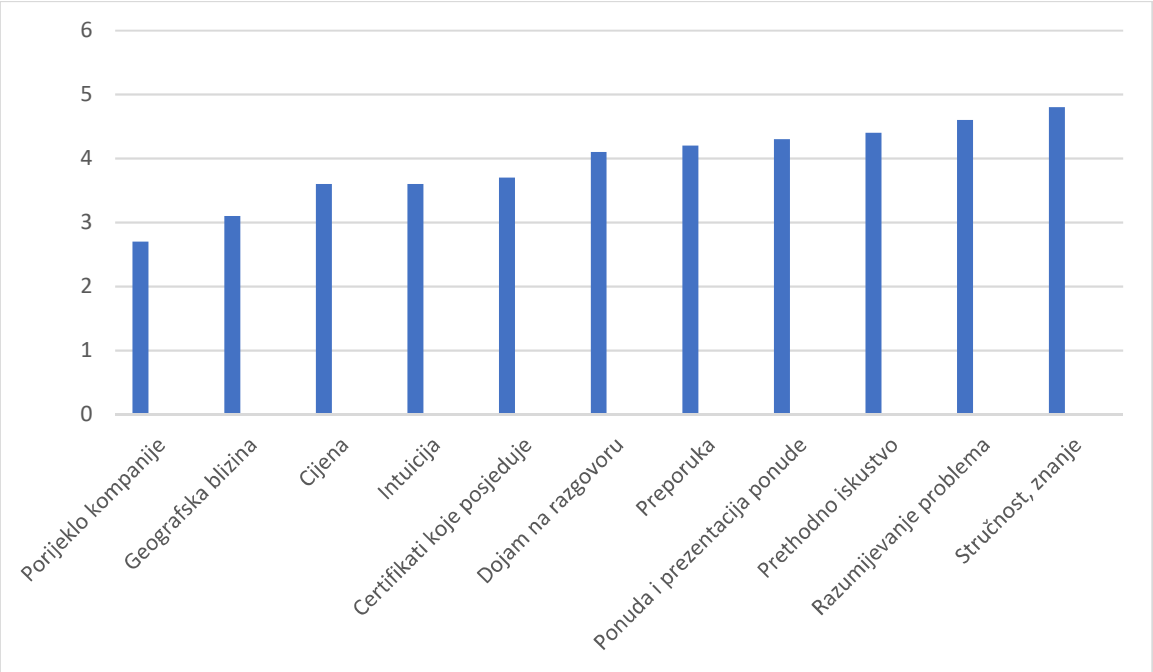
Dakako, nije dovoljno ukazati samo na razloge zbog kojih su konzultanti "tražena roba" u svijetu već je potrebno i proanalizirati što je svaki konzultant dužan pružiti klijentu u okviru svoje usluge, kako bi klijent dobio najveću moguću vrijednost za svoj novac. Svaki poslovni subjekt prije nego što zatraži konzultantsku uslugu dužan je što realnije i približnije definirati problematiku s kojom se suočio. Zatim, potrebno je pozabaviti se dvama važnim pitanjima, a to su: jesu li naši zaposlenici psihološki spremni za sudjelovanje u promjenama koje će angažman konzultanata izazvati te jesu li menadžeri intelektualno sposobni prihvatiti nove odgovornosti. Drugim riječima, treba razmisliti jesu li konzultanti stvarno potrebni i je li poduzeće spremno provoditi njihove preporuke za promjenama. Nakon definiranja ciljeva potrebno je pristupiti odabiru konzalting partnera, a to se najbolje provodi kriterijem minimiziranja rizika pri čemu cijena nebi trebala predstavljati ključnu varijablu izbora. Neki od kriterija kojima bi se menadžeri trebali voditi pri odabiru kvalitetne konzultantske usluge su: razumijevanje problematike koja je predmet projekta i iskustvo u tom području, jasnoća pristupa i prezentiranja, metodologija rada, entuzijazam i predanost radu, praktičnost, kohezija tima, podudaranje osobnosti menadžera s članovima konzultantskog tima i sposobnost izvršavanja poslova u predviđenom roku (Rupčić, 2006.).

Slika 1. Sedam faza konzultantskog procesa

(izvor: www.bib.irb.hr)

Na prethodnoj slici nalazi se sedam faza konzultantskog procesa. Svaka od tih faza naglašava važnost suradnje, profesionalizma, individualnog i timskog rada, psihološke aspekte te potrebu za mnogobrojnim analizama kako bi konačna usluga bila najkvalitetnija moguća. Srž svake od navedenih faza je poticanje pozitivne promjene odnosno ono zbog čega je uostalom došlo do potrebe za konzultantskom uslugom. Prepoznavanje potrebe za promjenom je početni, ali u mnogočemu i najbitniji korak kako bi poslovanje zaživjelo u nekom novom svjetlu.

Istraživanje konzultantskog tržišta Republike Hrvatske provedeno od strane CEPOR-a (Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva) uspješno je grafički prikazalo važnost kriterija pri odabiru konzultanta (na skali od 1 do 5 pri čemu 1 znači uopće nije važan, dok 5 znači izuzetno važan):



Grafikon 1. Važnost kriterija prilikom odabira konzultanta (srednje vrijednosti)

(izvor: www.cepor.hr)

Iz navedenog grafikona vidljivo je da su stručnost i znanje, brzi odgovori na upite, poznavanje materije, prethodno upoznavanje sa cijenom usluge i pristojnost najbitniji kriteriji kojima se vode poslovni subjekti pri odabiru prave konzultantske usluge.

Budući da je konzultantski proces dvosmjerni proces gdje se konstantno razmjenjuju informacije između konzultanta i klijenta, potrebno je razmotriti što je točno konzultant dužan pružiti u okviru svoje usluge kako bi klijent bio zadovoljan. Harvard Business Review (1982.) u vidu toga predlaže hijerarhiju konzultantskih uloga:

- Pružanje informacija
- Rješavanje problema
- Uspostavljanje poslovne dijagnoze (što može uzrokovati potrebu za ponovnim definiranjem problema)
- Stvaranje preporuka na temelju dijagnoze
- Pomoć pri implementaciji preporučenih rješenja
- Stvaranje konsenzusa i predanosti vezano za korektivne akcije
- Olakšavanje klijentovog učenja – a to je, podučavanje klijenta kako riješiti slične probleme u budućnosti.

3.4. Poslovna komunikacija

Nezaobilazan dio svake poslovne suradnje pa tako i konzultantskog procesa je kvalitetna poslovna komunikacija. Poslovna komunikacija se može definirati kao postupak prenošenja poruka, vođenja korespondencije, razmjene i obrade informacija, izdavanja i primanja naloga među strukturama u organizaciji, kontakti s poslovnim partnerima, javnošću itd. Poslovna se komunikacija realizira unutar organizacije (proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije) i izvan organizacije (proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije) (Lamza-Maronić, 2008.). Nešto šira definicija poslovne komunikacije obuhvaća i elemente kao što su poslovno odijevanje, pravila ophođenja s drugim ljudima, poslovno dopisivanje, ton glasa i govor tijela, upotreba riječi i pravila vođenja uljudnog razgovora u raznim poslovnim situacijama, kao i ponašanje pri poslovnim objedima (Poslovni.hr, 2018.). Sve navedeno je obuhvaćeno pod zajedničkim nazivom – poslovni bonton. Pravila poslovnog bontona su: rukovanje, dvostruka provjera prije slanja e-maila, pošte i sl., poštovanje privatnosti nečijeg ureda (nema nenajavljenog ulaženja u tuđi poslovni prostor), uvažavanje poslovnih suradnika i partnera, točnost, pravovremenost i gašenje telefona prilikom sastanka osim u iznimnoj nužnosti. Poslovna komunikacija je krvotok svake tvrtke jer je bez protoka informacija nemoguće odvijanje poslovanja. Komuniciranje je vještina po kojoj se prvenstveno razlikuju uspješni djelatnici od onih manje uspješnih. Stoga nije slučajno da su najuspješniji djelatnici svjesni da dobar dio svog uspjeha zahvaljuju svojim dobrim komunikacijskim vještinama te ih zato stalno razvijaju i njeguju. Oni drugi, manje uspješni, ne znaju što im se i zašto događa, tj. ne pridaju dovoljno važnosti vještini komuniciranja. Zato nerijetko gube klijente i poslove, sporije napreduju u karijeri i sl. (Mirakul.hr, n.d.). Uspješna poslovna komunikacija je ona koja je zadovoljila potrebe obje strane, a ključ takve komunikacije je uzajamno razumijevanje i poštovanje. Kada je komunikacija uspostavljena potrebno je klijentu pristupiti kroz aktivno slušanje i iskazivanjem empatije, usmjeriti se na rješavanje problema davanjem jasnih i razumljivih poruka, uputa i savjeta te maksimalno koristiti pozitivan govor i izražavanje činjenica. Jednako je važno pripaziti na uvjete u kojima se odvija komunikacija te obratiti pozornost na prigodnu vrstu komunikacije. Razlikujemo dvije vrste komunikacije, a to su verbalna i neverbalna komunikacija, pri čemu su obje jednako važne za uspješno komuniciranje s klijentima i u konačnici postizanje zadovoljavajućeg poslovnog rezultata (Edukacentar.hr, 2020.).

4. KONZULTANTSKO POSLOVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

4.1 Struktura djelatnosti i usluga

Kao što je već navedeno postoji širok spektar djelatnosti pojedinih konzultantskih tvrtki i samim time konzultantskih usluga koje te tvrtke pružaju. U Hrvatskoj su većini konzultantskih tvrtki zajedničke djelatnosti pripreme i provedbe projekata pod okriljem nacionalnih i EU fondova, poslovno i financijsko savjetovanje, olakšavanje pristupa kreditima i zajmovima te usluge stručnih edukacija. Korisnici navedenih usluga su u gotovo jednakom obujmu i fizičke i pravne osobe, poduzetnici, tvrtke itd. Među dokumentima koji se u sklopu navedenih usluga najviše izrađuju su poslovni planovi, investicijske studije i studije izvedivosti.

Poslovni plan je pisani dokument koji odgovara na sva važna pitanja: što, kako, zašto, do kada, kojim sredstvima, gdje itd. Služi kao karta i kompas za realizaciju poduzetničkog projekta i kao glavno sredstvo komunikacije s poduzetnikovim okruženjem. Glavni dijelovi poslovnog plana su: opis i analiza postojeće situacije koji uključuje tehnologiju i organizaciju poslovanja, marketing plan, financijski plan (Štefanić, 2015.). Obično se izrađuje se za potrebe malih i srednjih tvrtki, te fizičkih osoba koje kreću u poslovni poduhvat za manje složene projekte do iznosa investicije do 700.000 kuna po HBOR metodologiji (iznos varira ovisno o zahtjevima financijske institucije) za razliku od investicijske studije koja se izrađuje za projekte veće vrijednosti od 700.000 kuna obično kod postojećih poduzeća. Poslovni plan treba dati odgovore o isplativosti i održivosti poslovnog poduhvata i u prvom redu služi poduzetnicima za ocjenu investicije te kao sredstvo komunikacije sa privatnim ili javnim investitorima kao što su banke, kapitalisti ili potencijalni poslovni partneri (poslovniplan.hr, n.d.).

Investicijske studije (investicijski programi) su dokumenti koji se izrađuju za potrebe malih, srednjih i velikih tvrtki te općine, gradove i županije. Sadržaj investicijske studije odgovara zahtjevima HBOR-a, Ministarstva gospodarstva i održivog razvoja te strukturi koju traže domaće i inozemne poslovne banke i fondovi i to za ulaganja veća od 700.000 kuna (složeniji poslovni poduhvati). Investicijske studije najčešće služe za ishođenje:

- bankovnih kredita za investicijska ulaganja i ulaganja u obrtna sredstva

- bespovratnih sredstava iz pojedinih programa EU fondova čije natječaje najčešće provode Ministarstvo poljoprivrede, Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja ili Ministarstvo turizma i sporta

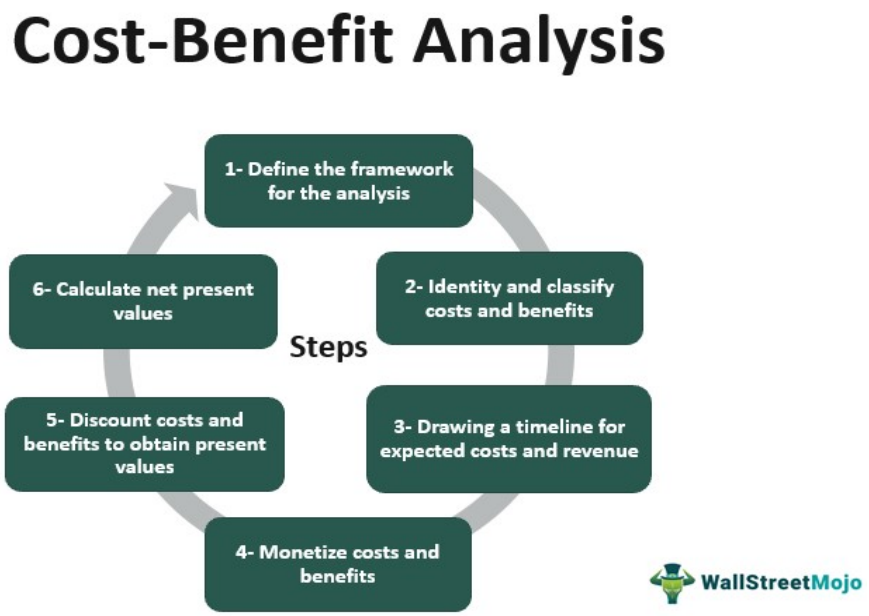
- bespovratnih sredstava iz niza poticajnih mjera.

Najčešće se izrađuje prilikom pokretanja investicijskog ciklusa unutar postojećeg poduzeća radi prikaza ekonomske isplativosti ulaganja, načina realizacije investicije i utjecaja na postojeće poslovanje poduzeća. Osnovne cjeline investicijske studije su: analiza tržišta, analiza planirane lokacije, projekcija prihoda i troškova projekta, projekcija financijskih izvještaja i isplativosti projekta i analiza osjetljivosti projekta. Najbitniji rezultat investicijske studije je izračun očekivane profitabilnosti projekta kroz niz uobičajenih tzv. statičkih i dinamičkih pokazatelja projekta te financijske izvještaje. Cijena izrade investicijske studije ovisi najvećim dijelom o veličini i karakteru investicije te složenosti postojećeg poslovanja (eurokonzalting.com, n.d.).

Studije izvodljivosti (s analizom troškova i cost-benefit analizom) je kompleksan dokument koji se može koristiti za planiranje gospodarskih aktivnosti jedinica lokalne samouprave i gospodarskih subjekata. Obavezan je dio projektne dokumentacije potrebne za sufinanciranje projekata iz strukturnih fondova EU, posebno kod infrastrukturnih projekata. Studija treba dati odgovor je li projekt, s točke društvenog interesa poželjan za ulaganje. U studijama izvodljivosti se po propisanoj metodologiji analiziraju sve koristi i troškovi projekta te se time dolazi do opravdanosti financiranja istog iz javnih sredstava. Analiza troškova i koristi financijski je instrument kojim se kvantificiraju svi troškovi i gubici s jedne, te svi očekivani prihodi i koristi nekog pothvata. Dakle, u obzir se ne uzima samo financijsko-ekonomska analiza već se gleda širi društveni kontekst: utjecaj na okoliš, socijalna pitanja i sl. (poslovniplan.hr, n.d.).

Posljednja faza izrade studije izvodljivosti predstavlja CBA analiza, odnosno analiza koristi i troškova projekta. Sastavni dijelovi CBA analize su: financijska analiza, ekonomska analiza, procjena rizika i analiza osjetljivosti projekta. Kroz CBA analizu cilj je dokazati isplativost ulaganja u projekt od društvenog interesa jer isti kao takav ne ostvaruje dovoljne pozitivne financijske učinke i nije opravdan bez angažiranja bespovratnih sredstava iz EU ili drugih fondova i prikazivanja ekonomskih učinaka na lokalnu zajednicu. Analizom ekonomskih učinaka projekta prikazuje se utjecaj projekta kroz koristi i troškove

koje projekt ostvaruje na lokalnom području gdje se implementira. Ekonomski učinci prikazuju se kroz monetizaciju netržišnih efekata odnosno kroz analizu vanjskih koristi koje proizlaze iz projekta. Izradom CBA analize sve vrijednosti u projektu moraju se diskontirati odnosno svesti na sadašnju vrijednost, te je za većinu projekata preporuka za korištenjem diskontne stope od 5% (eurokonzalting.com, n.d.). Na sljedećoj slici shematski je prikazana CBA analiza od početnog do završnog stadija u šest koraka:



Slika 2. CBA analiza

(izvor: www.wallstreetmojo.com)

Studija izvodljivosti je svojim sadržajem najsloženija od triju spomenutih studija odnosno dokumenata koji se koriste pri izradi projekata. Glavna razlika kod studije izvodljivosti je ta da se obično koristi kod projekata u javnom sektoru i uključuje opis utjecaja projekta na širu društvenu zajednicu. Investicijska studija se razlikuje od poslovnog plana po detaljnijem prikazu investicija i financijskih pokazatelja koji dalju boju ocjenu profitabilnosti i opravdanosti, drugim riječima detaljnije su prikazane čitava statička i dinamička te analiza osjetljivosti.

4.2. Institucije od velikog značaja za konzultantsko poslovanje u Republici Hrvatskoj

U Republici Hrvatskoj postoji nekoliko institucija od velike važnosti za poslovanje konzultantskih tvrtki. Ponajprije se to odnosi na institucije koje sudjeluju u provođenju projekata Europske Unije i nacionalnih potpora te kreditiranje poslovnih subjekata. Uz ministarstva poput Ministarstva gospodarstva i održivog razvoja, Ministarstvo turizma i sporta te Ministarstvo poljoprivrede glavne uloge imaju institucije poput HAMAG-BICRO, HBOR i HGK odnosno Zajednica poslovnih savjetnika pri HGK. Sve navedene institucije sudjeluju u konzultantskom procesu na način da provode i/ili sufinanciraju projekte, provode dio administrativnih zadaća te potiču razvoj gospodarstva i poduzetništva.

HAMAG-BICRO institucija nastala je 2014. spajanjem Hrvatske agencije za malo gospodarstvo i investicije (HAMAG INVEST) i Poslovno-inovacijske agencije Republike Hrvatske (BICRO). Svrha spajanja ovih dviju Agencija jest strateško kreiranje jedinstvenog sustava koji će poduzetnicima pružiti podršku kroz sve razvojne faze njihovog poslovanja – od istraživanja i razvoja ideje pa sve do komercijalizacije i plasmana na tržište. Tijekom 20 godina postojanja, Agencija se ustrajno zalaže za poticanje malog gospodarstva i razvoj poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Djelatnost Agencije obuhvaća poticanje osnivanja i razvoja subjekata malog gospodarstva, poticanje ulaganja u malo gospodarstvo, financiranje poslovanja i razvoja subjekata malog gospodarstva kreditiranjem i davanjem jamstva subjektima malog gospodarstva za odobrene kredite od strane kreditora, kao i davanjem potpora za istraživanje, razvoj i primjenu suvremenih tehnologija. Agencija također pruža financijsku potporu inovativnim i tehnološki usmjerenim tvrtkama u Hrvatskoj. Usmjerena je na razvijanje i koordiniranje mjera nacionalne politike vezane uz inovacije i potrebne financijske instrumente s krajnjim ciljem motiviranja privatnog i javnog sektora za ulaganje u istraživanje i razvoj. Djelatnosti HAMAG-BICRO-a u nadležnosti su Ministarstva gospodarstva i održivog razvoja (hamagbicro.hr, n.d.).

Studija konzultantskog tržišta CEPOR-a iz 2014. daje nekoliko preporuka za djelovanje tadašnjeg HAMAG-INVESTA u vidu razvoja tržišta konzultantskih usluga a to su:

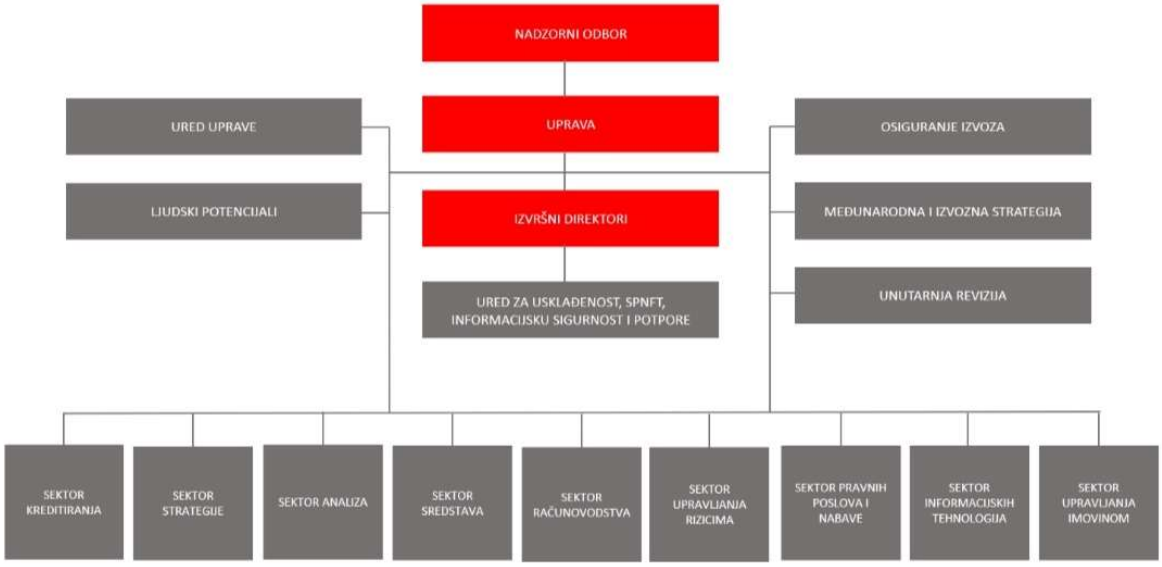
- Podržati djelovanje profesionalnih udruženja konzultanata s ciljem promocije konzultantskih usluga i konzultantske profesije, povećanja standarda i kriterija za pružanje konzultantskih usluga za MMSP (mikro, mala i srednja poduzetništva) i jačanja kvalitete ponude konzultantskih usluga

- Inaugurirati certifikate kao način izgradnje povjerenja u kvalitetu konzultantskih usluga, ali s jakim naglaskom na uspostavljanje procesa i procedura certificiranja koje će jamčiti i predstavljati visoku vrijednost i kvalitetu konzultantskih usluga.
- Djelomično sufinancirati edukaciju konzultanata za MMSP u nesaturiranim tržišnim nišama
- Djelomično sufinancirati edukaciju MMSP konzultanata u općim područjima poslovanja (priprema poslovnih i marketing planova te investicijskih studija) s ciljem konverzije saturiranih tržišnih segmenata općih konzultantskih poslovnih usluga od raspoloživih ka izvrsnim konzultantskim uslugama
- Facilitirati / organizirati prezentacije konzultantskog potencijala konzultanata za MMSP (kroz prezentacije studije slučajeva, pilot projekata) kao priliku za izgradnju povjerenja među MMSP u kapacitet konzultanata za pružanje stručne podrške u rješavanju problema

Većina ovih prijedloga je u periodu od 2014. godine do danas uvažena i očit je napredak i rast konzultantskog tržišta u navedenom periodu. To se najbolje vidi prema broju konzultantskih tvrtki koje danas djeluju na hrvatskom tržištu, uključujući i privlačenje interesa brojnih stranih konzultantskih tvrtki te prema broju realiziranih projekata na godišnjoj razini.

HBOR (Hrvatska banka za obnovu i razvitak) je razvojna i izvozna banka Republike Hrvatske čija je osnovna zadaća poticanje razvitka hrvatskog gospodarstva. Kreditiranjem, osiguranjem izvoza od političkih i komercijalnih rizika, izdavanjem garancija te poslovnim savjetovanjem, HBOR gradi mostove između poduzetničkih ideja i njihovih ostvarenja s ciljem osnaživanja konkurentnosti hrvatskog gospodarstva. Neke od osnovnih djelatnosti su financiranje obnove i razvitka hrvatskoga gospodarstva, financiranje infrastrukture, poticanje izvoza, potpora razvitku malog i srednjeg poduzetništva, poticanje zaštite okoliša, osiguranje izvoza hrvatskih roba i usluga od netržišnih rizika (hbor.hr, n.d.). HBOR se osim institucijom koja ima sporednu ulogu u odnosu između konzultanta i klijenta katkad ponaša i kao konzultant jer također pruža određene savjetodavne usluge koje mogu biti od velike koristi klijentima u njihovom poslovanju i razvoju ideja. Ono što se nastoji poticati strategijom HBOR-a u periodu od 2020.-2024. su upravo moderne i inovativne ideje, digitalna transformacija, klimatski i energetski neutralno gospodarstvo, obnovljivi izvori energije, zaštita okoliša itd. S obzirom na navedeno sve se više konzultantskih tvrtki također

specijalizira u navedenim područjima jer je ujedno sve više poduzetničkih ideja te prirode, ali i projekata koji se sufinanciraju u tu svrhu. U sljedećem prikazu naveden je raspored makroorganizacije HBOR-a s nadzornim odborom na vrhu koji pod nadzorom ima upravu i izvršne direktore. Navedeni trojac upravlja ostalim segmentima poput ureda uprave, ljudskih potencijala, međunarodne i izvozne strategije, unutarnje revizije itd.:



Slika 3. Shema makroorganizacije HBOR-a

(izvor: www.hbor.hr)

Ono što uglavnom čini većinu tematike kojom se bave konzultantske tvrtke kada je u pitanju suradnja s HBOR-om su ESIF (Europski strukturni investicijski fondovi) krediti za poduzetnike. Ti krediti su usmjereni rastu i razvoju, energetskoj učinkovitosti, ruralnom razvoju i generalno kao potpora projektima Europske Unije. Svi ti krediti u pravilu imaju niske kamatne stope i korisnici su oslobođeni dodatnih troškova i naknada koji bi im u suprotnom bili naplaćeni od strane komercijalnih banaka ako bi od njih potraživali kreditne usluge. Osim navedenog, HBOR i slične institucije imaju veliku ulogu u određenim kriznim razdobljima poput aktualnog stanja uzrokovanog pandemijom COVID-19 gdje se kreditima za obrtna sredstva i brojnim osiguranjima i jamstvima nastoji maksimalno pomoći

najpogođenijim poduzetnicima i tvrtkama kako bi sigurno nastavili poslovati, a samim time i kako bi se zaštitila nacionalna ekonomija.

Zajednica poslovnih savjetnika pri HGK (Hrvatskoj gospodarskoj komori) nastala je 05. travnja 2013. kao rezultat inicijative konzultanata ali i prepoznavanja problematike od strane HGK koja se odnosila na usklađivanje i štićenje zajedničkih gospodarskih interesa pružatelja usluga s područja poslovnog savjetovanja te unapređenja djelovanja i poslovnog okruženja svojih članica. Procesom pristupanja RH Europskoj uniji otvorile su se mogućnosti korištenja europskih strukturnih i investicijskih fondova te Programa Unije. Jedan od važnih aktera u procesu korištenja fondova EU jesu poslovni savjetnici, koji posjeduju vrlo specifična znanja i vještine koje potencijalni prijavitelji na natječaje za dodjelu fondova EU još uvijek nemaju, ili ih nemaju u dovoljnoj mjeri (hgk.hr, n.d.). U katalogu savjetodavnih usluga Zajednice poslovnih subjekata uvršteni su svi poslovni subjekti koji su: popunili pristupnicu za učlanjenje u članstvo Zajednice poslovnih savjetnika pri HGK, potpisali izjavu o prihvaćanju Kodeksa etike u poslovanju i dostavili informacije o svom poslovanju koje su uvrštene u Katalog. Katalog je osmišljen kako bi čitatelj, odnosno potencijalni klijent, mogao objektivno povezati svoje potrebe s kapacitetima odgovarajućeg konzultanta. Zajednica trenutno broji preko 170 članica i u njoj su uglavnom sve konkurentnije i poznatije hrvatske, ali i strane konzultantske tvrtke koje djeluju na hrvatskom tržištu (www.hgk.hr).

4.3. Analiza konzultantskog tržišta Republike Hrvatske

Kroz čitavo 21. stoljeće konzultantsko tržište Republike Hrvatske se postupno razvijalo i sve više privlačilo kako strane investitore u vidu međunarodnih konzultantskih tvrtki tako i domaće konzultante koji su postupno počeli stvarati svoje konzultantske tvrtke od kojih su neke danas na zavidnoj razini i posluju veoma kvalitetno. Jedna od glavnih prekretnica razvoja konzultantskog tržišta u Hrvatskoj bila je ulazak Hrvatske u Europsku uniju 1. srpnja 2013. godine. Tim činom Hrvatska se dodatno otvorila europskom, ali i svjetskom tržištu, no ono što zaista postaje bitno unutar poslovnih okvira su projekti financirani od strane fondova EU putem kojih su brojni poduzetnici mogli realizirati svoje ideje ili poboljšati već postojeće. Godina 2014. je također bitna jer se tada na zahtjev Europske banke za obnovu i razvoj izrađuje studija konzultantskih usluga u Hrvatskoj od strane CEPOR-a (Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva), a financira je BAS (Business Advisory Services) program. Cilj Studije je izrada preporuka za intervenciju HAMAG-

BICRO-a u olakšavanju pristupa MMSP konzultantskim uslugama te davanje smjernica pružateljima konzultantskih usluga o potrebama i potencijalu razvoja tržišta. Studija je pokazala da u Hrvatskoj mali i srednji poduzetnici zapošljavaju preko dvije trećine svih zaposlenika i čine više od pola BDP-a. Bez obzira na navedeno, njihov zajednički rezultat je i dalje značajan neto gubitak. Velike tvrtke, uglavnom multinacionalne, zapošljavaju ostatak ljudi i u konačnici ostvaruju neto profit. Ovo dovodi do zaključka da je puno prostora za napredak malih i srednjih poduzetnika, drugim riječima ovo bi trebalo biti ciljano područje za konzultantsko poslovanje. Na nesreću, općenito slabija profitabilnost sektora malog i srednjeg poduzetništva ne ostavlja mnogo novca za iskoristiti na konzultantske usluge. Konzultantska infrastruktura za potporu razvoja mikro, malog i srednjeg poduzetništva sastoji se od brojnih poduzetničkih potpornih institucija i privatnih konzultantskih tvrtki. To su npr. regionalne razvojne agencije, poduzetnički centri i inkubatori, poslovni i tehnološki parkovi i poslovne zone koje pružaju potrebne informacije i savjetodavne usluge usmjerene razvoju poslovnih planova i pisanju projektne dokumentacije potrebne za prijavu na natječaje za dodjelu sredstava. Poduzetničke potporne institucije često pružaju mnogo povoljnije financijske uvjete nego profesionalni konzultanti i to ih čini pomalo nepoštenom konkurencijom iako ostaje činjenica da profesionalni konzultanti pružaju mnogo složenije i specijaliziranije usluge (Barišić, 2017.).

U Hrvatskoj je ukupno registrirano preko 2.800 konzultantskih tvrtki od čega se više od pola nalazi u glavnom gradu Zagrebu (58,70%), zatim u Istarskoj županiji (8,7%), Primorsko-goranskoj županiji (6,7%) i Splitsko-dalmatinskoj županiji (6,4%). U sljedećoj tablici prikazan je broj poduzeća u Hrvatskoj koja se bave pružanjem savjetodavnih usluga po županijama te broj zaposlenih i ukupni poslovni prihod ostvaren u 2012. godini:

Tablica 1. Tvrtke registrirane za pružanje konzultantskih usluga u Hrvatskoj u 2012. po županijama

Županija	Ukupan broj tvrtki registriranih za konzultantske usluge	Broj zaposlenih	Ukupni prihod (kn)
Bjelovarsko-bilogorska	17	34	4.004.595
Brodsko-posavska	21	44	12.315.302
Dubravkčko-neretvanska	58	158	58.370.351
Grad Zagreb	1.662	3.077	2.766.112.842
Istarska	189	177	119.867.139
Karlovačka	23	47	18.164.886
Koprivničko-križevačka	18	57	46.385.618
Krapinsko-zagorska	22	25	16.400.695
Ličko-senjska	2	3	449.086
Međimurska	36	81	22.613.603
Osječko-baranjska	71	231	128.959.709
Požeško-slavonska	8	47	5.858.253
Primorsko-goranska	173	230	77.285.397
Sisačko-moslavačka	18	28	3.289.321
Splitsko-dalmatinska	193	259	78.514.758
Šibensko-kninska	24	20	6.535.619
Varaždinska	80	102	32.919.708
Virovitičko-podravska	3	3	467.925
Vukovarsko-srijemska	14	20	13.479.974
Zadarska	61	67	17.814.599
Zagrebačka	106	142	64.928.244

(izvor: www.cepor.hr)

Ukupan godišnji prihod iznosi oko 63 milijuna eura. Za polovicu ovog iznosa zaslužne su četiri glavne konzultantske tvrtke: KPMG, PWC, Deloitte i Austrotherm. Većina konzultantskih tvrtki je u mikro, maloj i srednjoj kategoriji od čega je 82% mikro (zapošljavaju manje od 10 konzultanata), dok ostatak pripada u malu i srednju kategoriju (Barišić, 2017.). Kao što je već navedeno, naprema podacima Registra poslovnih subjekata HGK i FINA-e na hrvatskom tržištu pružatelja konzultantskih usluga nalazi se preko 50 međunarodnih konzultantskih tvrtki koje ostvaruju značajan prihod iz godine u godinu i imaju velik ugled u svijetu. Valjalo bi izdvojiti tvrtke poput Ernst & Young, McKinsey & Company (jedna od prvih konzultantskih tvrtki u svijetu), KPMG, PriceWaterhouseCoopers, Deloitte i mnoge druge. Djelatnost stranih konzultantskih tvrtki na hrvatskom tržištu usmjerena je više prema savjetovanju vezano uz poreze, nekretnine, vladin i javni sektor te

razne industrije. U sljedećoj tablici navedene su najpoznatije konzultantske tvrtke na hrvatskome tržištu i pripadajući prihodi ostvareni 2012. godine:

Tablica 2. Popis međunarodnih konzultantskih tvrtki u Hrvatskoj

Broj	Međunarodne konzultantske tvrtke	Ukupni prihod ostvaren u 2012. (tis. kn)
1.	**KPMG Croatia d.o.o.**	**69.870**
2.	**PriceWaterhouseCoopers d.o.o.**	**49.700**
3.	**Ernst & Young d.o.o.**	**46.760**
4.	**Deloitte d.o.o.**	**42.080**
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.	**McKinsey & Company, Inc. Croatia**	**24.380**
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.	Lyoness Management GmbH	7.700
17.	Ascendant d.o.o.	6.760
18.	Confida Zagreb d.o.o.	6.410
19.	Capgemini 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 Rechtsanwaltegeselschaft mhH	90

(izvor: www.cepor.hr)

U razdoblju od 2011. do 2014. godine 22% MMSP angažiralo je konzultanta, i to najčešće za rješavanje problema pravne prirode, problema vezanih uz pripremu poslovnog plana, problema u upravljanju financijama ili upravljanju općenito. Od svih poduzeća koja su koristila konzultantske usluge, njih 55% sigurno će u budućem razdoblju ponovno koristiti usluge konzultanata, što ukazuje na smanjenje lojalnosti MMSP nakon korištenja usluge zbog prethodnog lošeg iskustva. Većina MMSP informaciju o konzultantu dobilo je putem preporuke (koja ujedno predstavlja kanal promocije i prodaje koji konzultanti najčešće koriste). Proces odabira konzultanta je nejasan i nerazvijen, nedovoljno promoviraju svoje usluge, a tek 25% konzultanata ima razvijene marketinšku i prodajnu strategiju (cepor.hr, 2014.).

4.3.1. SWOT analiza konzultantskog tržišta Republike Hrvatske

U sljedećoj tablici navedena je SWOT analiza konzultantskog tržišta RH:

Tablica 3. SWOT analiza konzultantskog tržišta Republike Hrvatske

SNAGE	**SLABOSTI**
• Velik broj konzultantskih tvrtki s obzirom na veličinu države • Široko znanje i područje djelovanja konzultanata • Dovoljan broj klijenata iz područja MMSP • Hrvatska je članica EU • Otvorenost konzultanata za daljnje učenje i usavršavanje • Postojanje udruženja konzultanata	• Većina konzultantskih tvrtki koncentrirana je u Zagrebu • Konzultanti se prečesto susreću s administrativnim problemima (pravnih pitanja, dobivanja zajmova, ljudskih resursa itd.) • Slaba stopa zapošljavanja novih konzultanata s tržišta rada • Nejasan i nerazvijen proces odabira konzultanata • Slabo razvijena marketinška i prodajna strategija • Prevelika orijentiranost konzultanata samo na domaće tržište
PRILIKE	**PRIJETNJE**
• Dostupnost sredstava iz EU fondova • Praćenje aktualnih trendova i odgovarajuće djelovanje (npr. IT sektor) • Puno prostora za iskorištavanje potencijala MMSP sektora • Orijentiranost na projekte iz područja poljoprivrede i obnovljivih izvora energije • Dobra informiranost MMSP sektora o ponudi konzultantskih usluga	• Konkurencija u vidu moćnih stranih konzultantskih tvrtki • Loša iskustva klijenata sa konzultantima koji su manje "stručni" • Nelojalna konkurencija u vidu poduzetničkih potpornih institucija • Niske ulazne barijere za konkurente

(izvor: autor)

Zaključno, provedena SWOT analiza ukazuje na konzultantsko tržište Republike Hrvatske kao nedovoljno iskorišten potencijal. Znanja i stručnih kompetencija ima u dovoljnoj mjeri, a više treba poraditi na marketinškoj i prodajnoj strategiji samih usluga. Ne bi bilo loše potaknuti razvoj konzultantskih tvrtki i u drugim dijelovima Hrvatske jer bi na taj način konzultantske usluge bile još više povezane sa sektorom MMSP. Nema sumnje kako je članstvo Hrvatske u Europskoj uniji potaknulo razvoj konzultantskog tržišta i otvorilo brojne

prilike kako za same konzultante tako i za klijente. Trebalo bi i dodatno poraditi na smanjenju administrativnih prepreka pri prijavi i provedbi projekata, dobivanju zajmova i sl. Konkurencija je velika i u vidu domaćih i u vidu stranih konzultantskih tvrtki te se treba što više potaknuti udruživanje domaćih konzultanata kako bi ojačali svoju poziciju na tržištu i postavili snažnije barijere ulasku novih konkurenata. Štoviše, hrvatski konzultanti bi trebali početi razmišljati i o uključivanju na strana tržišta jer je sigurno da potencijala i znanja za taj poduhvat ne nedostaje. Buduće perspektive trebaju biti usmjerene u savjetodavni rad na području IT sektora, proizvodnje hrane, zelenih politika, održivog razvoja i obnovljivih izvora energije.

4.4. Primjer iz prakse – GEORG d.o.o.

Jedan od dobrih i uspješnih primjera konzultantskih tvrtki na hrvatskom tržištu u domaćem vlasništvu je tvrtka Georg iz Zagreba. Georg d.o.o. je konzultantska tvrtka čija je primarna djelatnost savjetovanje vezano uz projekte vezane uz bespovratne fondove Europske unije. Osim toga, pružaju i druge konzultantske usluge vezane za različite mikro i makro projekte, izrađuju investicijske studije potrebne za realizaciju kredita i prijave na razne natječaje kao i poslovne planove za početnike u poslovanju. Savjetuju privatne poduzetnike, strane investitore i tijela lokalne samouprave. Usluge koje većinom obavljaju su: COST-BENEFIT analize, savjetodavne usluge i provedba projekata za EU fondove, izrada zahtjeva za kredit (HBOR, poslovne banke), izrada investicijskih studija i usluge investicijskog savjetovanja, strateški menadžment, pronalaženje poslovnih partnera i suradnika, tehnička pomoć javnom sektoru, edukacija, GLOBAL G.A.P. i HAMAG jamstva (hgk.hr, n.d.). Njihov cilj je pružanje visokokvalitetnih usluga savjetovanja u području poljoprivrede, prehrambene industrije i obnovljivih izvora energije. Njihova vizija je biti vodeća regionalna tvrtka u pružanju usluga SME sektoru u ruralnim područjima, a misija mjerljivim rezultatima suradnje ostvariti konkurentske prednosti njihovim klijentima. Voditelj projekata te ujedno i glavno ime tvrtke je Dalibor Georgievski. Sudjelovao je u pripremi i izvedbi privatnih investicija u vrijednosti nekoliko stotina milijuna eura, a koje su ostvarile bespovratne potpore u iznosu nekoliko desetaka milijuna eura te je savjetovao poduzetnike oko odabira strateškog razvoja poduzeća uključujući i procjene vrijednosti poduzeća. Certificirani je HAMAG-ov konzultant, član predsjedništva Udruge konzultanata za ruralni razvoj i član Hrvatskog agroekonomskog društva (georg.hr, n.d.). Georg d.o.o. postoji već skoro 30

godina te broji oko 10 stalno zaposlenih konzultanata od kojih nekolicinu mlađih što predstavlja pozitivnu praksu u zapošljavanju nove radne snage gotovo odmah nakon studiranja i pruža mogućnosti odrađivanja studentske prakse. Od nedavno tvrtka je član OTP Grupe i više je orijentirana na projekte vezane za poljoprivredu, prehrambenu industriju i obnovljive izvore energije. Georg je također član Zajednice poslovnih savjetnika pri HGK i zauzima svoje mjesto u katalogu savjetodavnih usluga.

Slika 4. Logo konzultantske tvrtke Georg d.o.o.

(izvor: www.georg.hr)

5. ZNAČAJ I ULOGE KONZULTANTSKE AKTIVNOSTI ZA POLJOPRIVREDNU DJELATNOST

Srž konzultantske aktivnosti je, kao što je navedeno u prijašnjim dijelovima rada, vezana za usluge savjetovanja odnosno za potporu postojećem ili budućem poslovanju. Tematike poslovanja na koje je primjenjiva konzultantska aktivnost su brojne, pa su tako brojne i vrste konzultantskih usluga koje je danas moguće pronaći. Za državu kao što je Hrvatska, ogroman je značaj konzultantskih usluga u području poljoprivrede i proizvodnje hrane općenito. Pristupanjem Hrvatske Europskoj uniji otvorile su se brojne mogućnosti za hrvatske poljoprivrednike u vidu fondova. EU fondovi predstavljaju jedan od glavnih kotača regionalnog i ruralnog razvoja pojedinih područja. Mogućnost tih područja da se prilagode zahtjevima globalizacije odnosno konkurencije ovisi o njezinom razvoju i prosperitetu stanovnika. Kvalitetne ideje pretočene u kvalitetne projekte preduvjet su apsorpcije sredstava iz EU fondova u svrhu održivog regionalnog i ruralnog razvoja (Devčić i Šostar, 2015.). Upravo iz toga proizlazi važnost uloge konzultanta za čitav taj proces. Konzultant kojeg se angažira zadužen je većinu tehničkog i administrativnog dijela provedbe samog projekta, a zahtjevnost tog procesa proizlazi iz činjenice da eventualna pojavnost grešaka može rezultirati odbijenim projektom odnosno neisplatom predviđenih bespovratnih sredstava. Nadalje, to zasigurno dovodi do nezadovoljstva klijenta i loše reputacije što nije nimalo poželjno niti u jednom poslu (više o konzultantskom procesu navedeno je u poglavlju 4.3.). Kvalitetan projekt ne čini samo dobra i inovativna ideja već i kvalitetna provedba u vidu ispunjavanja svih potrebnih propisanih zahtjeva i prikupljanju potrebne dokumentacije, a u to su se zasigurno uvjerili svi, kako konzultanti tako i klijenti, koji su bili u doticaju s projektnim procedurama.

5.1. Zajednička poljoprivredna politika

Zajednička poljoprivredna politika ili skraćeno ZPP je politika Europske unije zadužena za nadzor i ostvarenje propisanih ciljeva u području poljoprivrede, proizvodnje hrane, upravljanja prirodnim resursima i općenito provedbi i promidžbi održivog razvoja. Dakako, to je jedno od najznačajnijih područja djelovanja institucija EU, kako u smislu obuhvata zajedničke pravne stečevine, tako i u kontekstu udjela unutar proračuna koji je za razdoblje 2014.-2020. iznosio oko 408 milijardi eura, što predstavlja 40 % ukupnog proračuna. Navedene brojke svjedoče koliko je provedba ZPP bitna Europskoj uniji pogotovo ako se

usporede s iznosima koji se izdvajaju za neka druga područja djelovanja propisana strategijom razvoja. Zajednička poljoprivredna politika temelji se na dva stupa:

1. Tržišna politika – izravna plaćanja i tržišne mjere (Europski poljoprivredni garancijski fond (EPGF))
2. Politika ruralnog razvoja – višegodišnje mjere za razvoj ruralnih područja (Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRR))

U periodu 2014.-2020. za ruralni razvoj iz EPFRR-a Hrvatskoj je bilo namijenjeno 2,38 milijarde eura. Financijska omotnica za izravna plaćanja u poljoprivredi Hrvatskoj je određena u visini 373 milijuna eura godišnje, a prijelazno razdoblje za financiranje iz proračuna EU je 10 godina, uz sufinanciranje iz nacionalnog proračuna do 100% od prve godine članstva. To znači da će u desetoj godini članstva udio Unije u izravnim plaćanjima hrvatskim poljoprivrednicima dosegnuti 100%. Zajedničkom poljoprivrednom politikom propisani su ciljevi i smjerovi razvoja kojih se trebaju pridržavati sve zemlje članice, a to su:

- Održiva proizvodnja hrane – očuvanje proizvodnih potencijala proizvodnje hrane na održiv način, kako bi se osigurala dugoročna sigurnost i dostupnost hrane, te za povećanu svjetsku potražnju za hranom koja bi do 2050. mogla porasti za 70%
- Održivo upravljanje prirodnim resursima i klimatske mjere – opskrba građana kvalitetnom i visoko vrijednom proizvedenom hranom, u skladu s pravilima o zaštiti okoliša, zdravlja i dobrobiti životinja, bilja i zdravlja ljudi
- Ujednačen teritorijalni razvoj – održati ruralnu zajednicu održivom zajednicom u kojoj je poljoprivredna proizvodnja aktivnost koja generira nova radna mjesta, pruža ekonomske i socijalne koristi i doprinosi zaštiti okoliša (Maletić, 2018.).

U vidu nove ZPP za razdoblje 2021.-2027. umjesto postojećih pravila i usklađenosti, naglasak će biti na rezultatima i djelotvornosti mjera. Na državama članicama je da same odluče kako će najbolje ispuniti zajedničke ciljeve europske poljoprivredne politike, istovremeno odgovarajući na specifične potrebe svojih poljoprivrednika. Zajednička poljoprivredna politika (ZPP) mora se neprestano prilagođavati izazovima s kojima se suočava europska poljoprivreda. ZPP nakon 2020. godine bit će jednostavnija i još prilagođenija potrebama poljoprivrednika, na temelju tri strateška cilja:

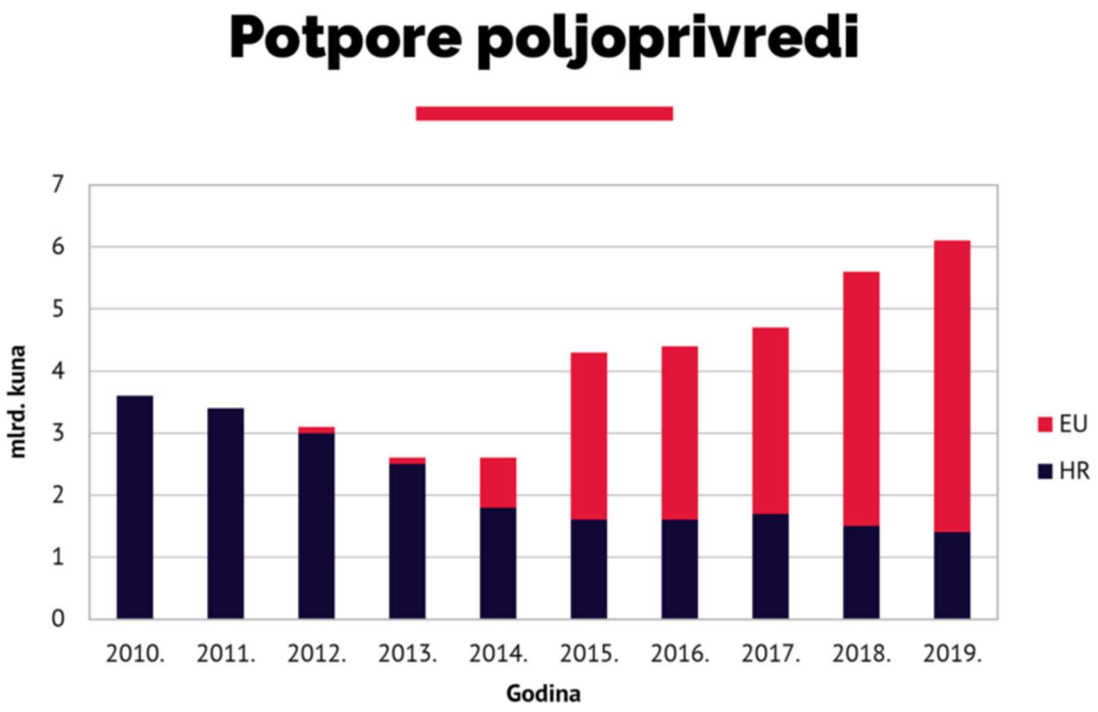
- Povećanje produktivnosti i otpornosti poljoprivredne proizvodnja na klimatske promjene
- Jačanje konkurentnosti poljoprivredno – prehrambenog sektora

- Obnova ruralnog gospodarstva i unaprjeđenje uvjeta života u ruralnim područjima (apprrr.hr, n.d.).

Za poljoprivrednike i konzultante koji poslovno surađuju najbitnija je Mjera 6. Programa ruralnog razvoja jer se ona odnosi na razvoj poljoprivrednih gospodarstava i poslovanja. Unutar Mjere 6. nalaze se četiri podmjere:

- 6.1. Potpora mladim poljoprivrednicima
- 6.2. Potpora ulaganju u pokretanje nepoljoprivrednih djelatnosti u ruralnom području
- 6.3. Potpora razvoju malih poljoprivrednih gospodarstava
- 6.4. Ulaganja u razvoj nepoljoprivrednih djelatnosti u ruralnim područjima.

Sve navedene podmjere nose sa sobom jasno navedene dopuštene korisnike, prihvatljive troškove i iznose potpora o čemu se mora voditi računa prilikom razrade zahtjeva i podnošenja prijava.



Grafikon 2. Udjeli RH i EU u izravnim plaćanjima kroz godine (izvor: www.telegram.hr)

5.2. Proces podnošenja zahtjeva

Svaki konzultant koji se bavi pružanjem savjetodavnih usluga vezanih uz bespovratna sredstva iz fondova Europske unije mora između ostalog biti dobro upoznat s procesom podnošenja zahtjeva za prijavu kako bi se čitav postupak mogao odraditi na jasno definiran i pravovremen način. Kako to ističe priručnik za pripremu i provedbu EU projekata "Moj EU projekt" natječaji za sve mjere, podmjere i tipove operacija dostupni su svima na internetskim stranicama Programa ruralnog razvoja (www.ruralni.razvoj.hr), Agencije za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju (www.apprrr.hr) i Ministarstva poljoprivrede (www.mps.hr). Natječajem se definiraju rokovi i uvjeti za podnošenje Zahtjeva za potporu za dodjelu sredstava iz Programa ruralnog razvoja, a temelje se na pravilnicima koje Ministarstvo poljoprivrede donosi za provedbu svake od mjera. Korisnici zahtjev podnose u elektroničkom obliku sustavom Agronet (elektronička aplikacija namijenjena za pomoć poljoprivrednim gospodarstvima i ostalim korisnicima u ostvarivanju prava na potpore u poljoprivredi). Prilikom podnošenja Zahtjeva za potporu korisnici su obvezni u sustav Agronet učitati dokumentaciju propisanu natječajem, ali i dostaviti je u originalu na adresu naznačenu u natječaju. U trenutku podnošenja zahtjeva korisnik mora imati regulirane obaveze prema državnom proračunu. Administrativnom kontrolom se potom utvrđuje ispunjava li zahtjev propisane uvjete i kriterije (Maletić, 2018.).

5.3. Sudionici u provedbi projekta

U provedbi projekta se osim samog korisnika mogu pojaviti jedan ili više drugih sudionika koji na ovaj ili onaj način svojim djelovanjem utječu na proces provedbe i/ili prijave projekta. Čitav sustav upravljanja projektima EU je veoma zahtjevan, ponajprije u administrativnom smislu i zahtjeva odlično poznavanje europskih i nacionalnih pravila u svim fazama projektnog ciklusa. Ovdje dakako do izražaja dolazi stručnost konzultanta, razina kvalitetne pripreme za provedbu odnosno upoznavanje s problematikom klijenta i razina razumijevanja za ono što klijent ustvari želi postići. S obzirom na navedeno, u provedbi projekta EU razlikujemo:

- Korisnika bespovratnih sredstava koji treba osigurati da svi koji su uključeni u proces poštuju ranije definirane ugovorne obaveze; odgovoran je za dinamiku i regularnost trošenja financijskih sredstava te za pravovremeno informiranje i izvještavanje o napretku provedbe projekta

- Projektne partnere (u pravilu konzultanti) koji su odgovorni za provedbu aktivnosti prema planu i dinamici kako je prethodno definirano u ugovoru o bespovratnim sredstvima i partnerskom sporazumu; aktivno sudjeluju u provedbi i izvještavaju korisnika o napretku aktivnosti koje provode te o ostvarenim rezultatima
- Nadležno tijelo odgovorno za pripremu i provođenje natječaja o dodjeli bespovratnih sredstava u okviru određenog operativnog programa, npr. Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju
- Mogu se pojaviti i podugovarači te razni suradnici (Maletić, 2018.).

Slika 5. Životni ciklus EU projekta (izvor: www.poslovnaucinkovitost.hr)

Na slici 6. prikazan je shematski prikaz životnog ciklusa klasičnog EU projekta kroz četiri stadija. Upravljanje projektom se smatra veoma složenim zadatkom jer obuhvaća više različitih aktivnosti od kojih svaka mora biti jednako kvalitetno obrađena, a to su npr. praćenje napretka projekta, analiza predviđenih aktivnosti i ostvarenja definiranih ciljeva, upravljanje rizicima itd. Plan nabave pridonosi transparentnosti cijelog procesa i odnosi se na planiranje ulaganja i trošenja projektnih sredstava. Smatra se i najvažnijom aktivnošću

svakog EU projekta. Izvještavanje je sastavni dio svakog projekta putem kojeg se izvještava nadležno tijelo o napretku projekta i postignutim rezultatima.

5.4. Zašto su poljoprivrednicima potrebne konzultantske usluge?

Na konzultantskom tržištu Republike Hrvatske poljoprivrednici čine velik udio klijenata kojima konzultanti pružaju svoje usluge. Već je ranije spomenuto kako Europska unija izdvaja značajan postotak svog proračuna upravo za projekte iz područja poljoprivrede i ruralnog razvoja općenito. Stoga ne čudi da se velik dio prihoda konzultanata u RH zasniva na poslovanju s klijentima koji apliciraju na natječaje upravo iz tog područja. Konzultanti osim što imaju ulogu posrednika u projektnim procesima, često imaju i ulogu edukatora. U Hrvatskoj je nažalost situacija još uvijek takva da je većina poljoprivrednog stanovništva nedovoljno obrazovana i u tom se slučaju traženje konzultantskih usluga pokazalo kao idealno, a možda i jedino rješenje. Bez postojanja konzultanata vjerojatno bi velik broj poljoprivrednika ostao zakinut za bespovratna sredstva koja su koristan alat za pokretanje i/ili unaprjeđenje postojeće proizvodnje. U teoriji bi dodatna ulaganja u poljoprivrednu djelatnost trebala rezultirati većom proizvodnjom, no to u Hrvatskoj nije slučaj. Brojni su mogući razlozi takvog stanja, a upravo znanje konzultanata možda može dati odgovor na ova i slična pitanja. Česte promjene na tržištu, praćenje novih trendova i novih politika EU u opisu je posla konzultanata koji o tome mogu pravovremeno i s velikom točnošću izvještavati svoje klijente, a sve to u konačnici može imati velik utjecaj na provedbe i prijave projekata.

6. REZULTATI PROVEDENOG INTERVJUA S KONZULTANTOM

Provedeni anonimni intervju odnosno znanstveni razgovor s konzultantom, vanjskim suradnikom tvrtke Georg d.o.o. dao je dodatnu sliku iz prve ruke o trenutnom stanju i potencijalima konzultantskog tržišta Republike Hrvatske. Za prikaz stvarnog stanja najbolji način je bio provesti taj tip istraživanja i time dodati potrebnu potvrdu za iznesene činjenice u ovome radu. Intervju se sastojao od 14 jednostavnijih pitanja kojima se na konkretan način nastoji izvući maksimum iz znanja i iskustava ispitanika. Ispitanik je naveo kako su za posao konzultanta potrebna znanja širokog spektra i stalno usavršavanje odnosno učenje jer se radi o iznimno zahtjevnom poslu. Zadovoljnost prihodom od konzultantskog posla varira i ovisi o puno faktora. Naglasak problematike je u sve većoj ekspanziji konzultanata koji nedovoljnim kompetencijama i znanjima pružaju klijentima krivu sliku o konzultantskoj struci općenito. Poslovanje kod većine konzultanata obuhvaća klijente s kojima se posluje i na dugi i na kratki rok, a vremenska zahtjevnost pripreme i provedbe projekata varira ovisno o tipu projekta i klijenta. Dobra vijest je da ispitanik smatra kako ne postoje veće birokratske prepreke u provedbi projekata i kako je ekspanzija konzultantskog tržišta u posljednjih nekoliko godina uzela zamah. Informiranost sektora MMSP o konzultantskim uslugama ovisi pretežito od kvalitete promocije svake konzultantske tvrtke zasebno, dok su u načelu klijenti više upoznati sa svrhom i obujmom konzultantskog djelovanja. Rad nadležnih institucija i državnih tijela u provedbi projekata označen je vrlo dobrom ocjenom što je još jedan dobar znak kad govorimo o konzultantskom tržištu RH. Iskorištenost mogućnosti fondova EU u periodu 2014.-2020. u RH ispitanik smatra nedovoljnim, ali ipak nešto optimističnije gleda na sposobnost odgovora na buduće globalne izazove u vidu održivog razvoja, proizvodnje hrane i obnovljivih izvora energije.

7. ZAKLJUČAK

Konzultantsko poslovanje u današnjem poslovnom svijetu čini bitnu stavku putem koje se odvijaju brojni poslovni procesi ili koja je dio tih istih procesa. Od samih početaka krajem 19. stoljeća i Arthur Dehon Littlea pa sve do danas, konzultantski proces polako ali sigurno je napredovao do epiteta zanimanja koje se može svrstati po važnosti u visoke poslovne krugove. U današnjem svijetu postoji široka mreža konzultantskih tvrtki od kojih one najmoćnije djeluju na više kontinenata i poznate su po svojoj dugogodišnjoj tradiciji. Primjer takve tvrtke je McKinsey & Company, i osim što ta tvrtka posluje već skoro 80 godina, mjesto za svoje urede našla je i u glavnom gradu Hrvatske.

U Hrvatskoj ne nedostaje konzultantskih tvrtki, štoviše pojam konzultantskog poslovanja već je odavno poznat i priznat od strane poslovnih ljudi na ovim prostorima. Ono što je dovelo do dodatne ekspanzije konzultantskog poslovanja je ulazak Hrvatske u Europsku uniju 2013. godine jer su se tim činom Hrvatskoj otvorila vrata za nove projekte potpomognute proračunom EU. Analiza konzultantskog poslovanja do danas dovodi do zaključka da je Hrvatska na dobrom putu i da postoji puno neiskorištenog potencijala, a taj potencijal bi mogao doći do izražaja u novom strateškom razdoblju EU za period 2021.-2027. Trenutačna ekspanzija konzultantskih tvrtki donosi istovremeno i pozitivne i negativne posljedice. Negativne prije svega u vidu nedovoljne stručnosti pojedinih konzultanata što ostavlja loš dojam kod klijenata ali stvara i lošu reputaciju za konzultantsku djelatnost općenito. Većina konzultantskih tvrtki u RH trudi se reklamirati dobrim promocijskim aktivnostima tako da se može zaključiti kako je velik dio sektora mikro, malog i srednjeg poduzetništva dobro informiran o postojećim savjetodavnim uslugama na hrvatskom tržištu. Konkurencija kako domaća tako i strana je velika, a domaće konzultantske tvrtke trebale bi poraditi na barijerama koje bi spriječile lagan ulazak strane konkurencije na tržište i štoviše trebale bi se okrenuti na strana, za početak barem susjedna tržišta. Sve u svemu veseli činjenica što postoji zaista pristojan broj kvalitetnih primjera konzultantskog poslovanja među nekim hrvatskim tvrtkama.

Poseban osvrt u ovome radu bio je na agrarni sektor i njegovu povezanost s konzalting menadžmentom. Poljoprivreda kroz projekte vezane za fondove EU čini znatan udio prihoda za konzultantsko tržište, a količina ostvarenih bespovratnih sredstava i provedenih projekata u strateškom periodu 2014.-2020. nije loša, ali je mogla biti puno bolja. Slabija razina obrazovanja, aplikacije na projekte i mjere te uvođenje novih proizvoda i usluga samo su

neki od razloga zašto je poljoprivredniku koji želi unaprijediti svoje poslovanje potreban konzultant.

Na kraju treba naglasiti kako kvalitetan konzultant može bilo koje poslovanje podignuti na nezamislive razine uspješnosti i kako svatko tko ima problema u poslovanju treba razmotriti ideju o angažiranju konzultanta, naravno onog s najboljom mogućom reputacijom.

8. POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Devčić, A. i Šostar, M. (2015.): Regionalni razvoj i fondovi Europske unije: prilike i izazovi, Veleučilište u Požegi, Požega
2. Grgić, I. (2017.): Priručnik iz agrarne ekonomike, Agronomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb
3. Maletić, I. (2018.): Moj EU projekt – priručnik za pripremu i provedbu EU projekata, Tim4Pin, Zagreb
4. McKenna, C. (2006.): The worlds's newest profession: management consulting in the twentieth century, Cambridge University Press, New York
5. Štefanić, I. (2015.): Inovativno poduzetništvo, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek
6. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010.): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, M.E.P., Zagreb

Stručni radovi, prezentacije i statističke publikacije:

1. Barišić, A.F. (2017.): Determinante menadžment konzaltinga u Hrvatskoj i Mađarskoj – sličnosti i razlike u svijetlu tržišne i organizacijske kulture, Obrazovanje za poduzetništvo, Vol. 7 No. 2
2. Barišić, A.F. (2012.): Menadžment konzalting kao oblik poduzetničkog učenja i izvor poslovnog znanja , Učenje za poduzetništvo, Vol. 2 No. 1
3. Alpeza, M., Mikrut, M., Oberman – Peterka, S., Delić, A. (2014.): Studija konzultantskog tržišta u Hrvatskoj, CEPOR
4. Lamza – Maronić, M., Glavaš, J. (2008.): Poslovno komuniciranje, Ekonomski fakultet u Osijeku
5. Rupčić, N. (2006.): Kako odabrati najboljeg konzultanta?, Poslovni magazin, 48-49, Ekonomski fakultet u Rijeci

Internet:

1. https://www.apprrr.hr/buducnost-zpp-a/, 21.09.2021.
2. https://www.consultancy.uk/consulting-industry/management-consulting, 15.09. 2021.

3. www.eedukacentar.hr, 10.09.2021.
4. https://eurokonzalting.com/index.php/nase-usluge/investicijska-studija-i-poslovni-plan, 18.09.2021.
5. https://georg.hr/o-nama/, 18.09.2021.
6. https://hamagbicro.hr/o-nama/, 16.09.2021.
7. Turner, A.: Consulting is more than giving advice (1982.), https://hbr.org/1982/09/consulting-is-more-than-giving-advice, 10.09.2021.
8. https://www.hbor.hr/naslovnica/hbor/o-nama/, 16.09.2021.
9. https://www.hgk.hr/documents/hgkkatalogsavjetodavnihuslugazajedniceposlovnihsavjetnikadrugoizdanje57b57c5f9affb.pdf, 17.09.2021.
10. Bešker, I.: Konzultant (30.07.2021.), https://www.jutarnji.hr/naslovnica/konzultant-2118498, 05.09.2021.
11. https://www.mirakul.hr/seminari/poslovna-komunikacija-i-bonton-zagreb/, 13.09.2021.
12. Poslovni.hr (15.03.2018.), https://www.poslovni.hr/lifestyle/5-pravila-poslovnog-bontona-337415, 13.09.2021.
13. https://poslovniplan.hr/, 18.09.2021.
14. https://www.poslovnaucinkovitost.hr/, 20.09.2021.
15. Poznan, J. (12.02.2018.), https://medium.com/brainsfeed/the-history-of-consulting-fdc73d5a10a0, 11.09.2021.
16. Repecki, M. (04.05.2020.), https://www.telegram.hr/politika-kriminal/sto-je-sve-pogresno-s-hrvatskom-poljoprivredom-u-10-godina-isplaceno-40-milijardi-kn-poticaja-a-proizvodnja-pada/, 19.09.2021.
17. Thakur, M., https://www.wallstreetmojo.com/cost-benefit-analysis-examples/, 05.09.2021.

9. SAŽETAK

Konzultantsko poslovanje je naziv za širok opseg usluga koje se pružaju u suvremenom poslovnom svijetu, a uglavnom se temelje na savjetodavnom radu. Tvrtke i pojedinci angažiraju konzultante kako bi riješili postojeći problem ili nadopunili određene nedostatke unutar tvrtke u vidu ljudskih resursa i znanja. Povijesno gledano, konzalting doživljava procvat u drugoj polovici 20. stoljeća paralelno s razvojem većih poslovnih struktura i samim time potrebe za vanjskim suradnicima. U Hrvatskoj se u većoj mjeri konzalting počeo razvijati u 21. stoljeću, posebice nakon ulaska RH u Europsku uniju čime su se otvorile brojne mogućnosti hrvatskim poduzetnicima u vidu bespovratnih sredstava financiranih iz fondova EU. Imajući u vidu studije i analize koje se najčešće koriste u konzultantskom poslovanju valja istaknuti pisanje poslovnih planova, investicijske studije i studije izvodljivosti koje su najčešće dio veće cjeline, točnije nekog projekta. U Hrvatskoj djeluje preko 2.800 konzultantskih tvrtki od kojih je velik broj međunarodnih i svjetski priznatih. Očekivani budući trendovi razvoja konzultantskog tržišta RH su pozitivni, a s obzirom da je prošlo već osam godina od ulaska Hrvatske u EU, iskorištavanje mogućnosti koje nudi članstvo EU trebalo bi u narednom periodu 2021.-2027. biti još konkretnije nego u prethodnom 2014.2020. Povezanost poljoprivrede i konzultantske aktivnosti je ponajviše vidljiva u prijavi i obradi projekata kojima se koriste raspoloživa sredstva iz Programa ruralnog razvoja. Nedovoljna obrazovanost poljoprivrednog stanovništva, apliciranje na mjere i projekte, česte promjene na tržištu, izvoz, uvođenje novih proizvoda i usluga, finalizacija proizvoda – sve su to razlozi zbog kojih je jednom prosječnom poljoprivredniku potreban kvalitetan konzultant.

Ključne riječi: konzalting, konzultant, poljoprivreda, tržište, projekt, studija, fond

10. SUMMARY

Consulting business is the name for a wide range of services provided in the modern business world, and are mainly based on advisory work. Companies and individuals hire consultants to solve an existing problem or to supplement certain deficiencies within the company in terms of human resources and knowledge. Historically, consulting flourished in the second half of the 20th century in parallel with the development of larger business structures and thus the need for external collaborators. In Croatia, consulting began to develop to a greater extent in the 21st century, especially after the accession of the Republic of Croatia to the European Union, which opened up numerous opportunities for Croatian entrepreneurs in the form of grants financed from EU funds. Having in mind the studies and analyzes that are most often used in consulting business, it is worth mentioning the writing of business plans, investment studies and feasibility studies, which are usually part of a larger whole, more precisely a project. There are over 2,800 consulting companies operating in Croatia, many of which are internationally and world-renowned. The expected future trends in the development of the Croatian consulting market are positive, and given that eight years have passed since Croatia's accession to the EU, the use of the opportunities offered by EU membership should in the coming period 2021-2027. be even more specific than in the previous 2014.-2020. The connection between agriculture and consulting activities is mostly visible in the application and processing of projects that use the available funds from the Rural development program. Insufficient education of the agricultural population, application of measures and projects, frequent changes in the market, exports, introduction of new products and services, finalization of products - all these are the reasons why an average farmer needs a quality consultant.

Key words: consulting, consultant, agriculture, market, project, study, fund

11. PRILOZI

INTERVJU 21.09.2021.

MIŠLJENJE KONZULTANTA O STANJU KONZULTANTSKOG TRŽIŠTA U RH
(anonimno)

-odgovore da/ne smije se po želji obrazložiti

1. Što smatrate najpotrebnijim osobinama (kvalifikacijama, kompetencijama, znanjima) koje konzultant treba imati?

Stručno znanje iz širokog spektra područja.

2. Da li je u navedenom poslu potrebno stalno usavršavanje i stjecanje novih znanja? (DA/NE)

DA, nužno

3. Kako biste ocijenili zahtjevnost navedenog posla 1-5 ? (1-uopće nije zahtjevno, 2-ponekad je zahtjevno, 3- nisam siguran/na, 4-često je zahtjevno, 5-uvijek je zahtjevno)

5

4. Smatrate li da je posao konzultanta dobro plaćen posao? (DA/NE)

Ovisi o puno faktora.

5. Postoje li veće poteškoće pri pronalasku novih klijenata i koje su prirode?

Veća poteškoća je velika ekspanzija kolega u poslu koji potencijalno uzimaju predmete izvan svojih kompetencija, stručnih znanja, iskustva i sposobnosti

6. Poslujete li s nekim klijentima dugoročno ili isključivo kratkoročno?

I jedno i drugo.

7. Koliko je otprilike vremena potrebno za pripremu i provedbu jednog zahtjevnijeg projekta?

Ovisi od natječaja do natječaja te od klijenta do klijenta kao i veličine projekta, teško unaprijed odrediti.

8. Postoje li veće administrativne (birokratske) prepreke pri provedbi projekata putem nadležnih institucija i koliko se često ponavljaju?

Ne.

9. Što biste izdvojili kao pozitivnu osobinu konzultantskog tržišta u RH, a što kao problem?

Pozitivno – ekspanzija konzultantskog tržišta što je ujedno i problem jer nužno ne prati kvalitetom.

10. Smatrate li udruživanja konzultantskih tvrtki dobrim potezom?

Projektno angažiranje nam je posao tako je i povezivanje na različitim poslovima poželjno i prirodno, ovisno o kapacitetima i stručnosti.

11. Smatrate li da je sektor mikro, malog i srednjeg poduzetništva u RH kvalitetno informiran o postojećim konzultantskim tvrtkama i njihovim uslugama?

To ovisi o aktivnostima koje svaka konzultantska tvrtka ima na području promocije svojih usluga. U načelu klijenti su sve više upoznati u bit i obujam konzultantskog posla.

12. Ocijenite rad nadležnih institucija (npr. HBOR, HAMAG-BICRO, APPRR) ocjenom od 1-5.

4

13. Smatrate li da su mogućnosti fondova EU u periodu 2014.-2020. dovoljno i kvalitetno iskorištene u RH? (DA/NE)

NE

14. Smatrate li da Hrvatska može kvalitetno odgovoriti na buduće globalne izazove u vidu "zelenih" politika, održivog razvoja, proizvodnje hrane, obnovljih izvora energije i sl.? (DA/NE)

DA

12. POPIS TABLICA

Tablica 1. Tvrtke registrirane za pružanje konzultantskih usluga u Hrvatskoj u 2012. po županijama……..….21

Tablica 2. Popis međunarodnih konzultantskih tvrtki u Hrvatskoj…….....….22

Tablica 3. SWOT analiza konzultantskog tržišta RH…….....…..23

13. POPIS SLIKA

Slika 1. Sedam faza konzultantskog procesa…….…10

Slika 2. CBA analiza…….15

Slika 3. Shema makroorganizacije HBOR-a…….....18

Slika 4. Logo konzultantske tvrtke Georg d.o.o……....25

Slika 5. Životni ciklus EU projekta……..….30

14. POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Važnost kriterija prilikom odabira konzultanta……..11

Grafikon 2. Udjeli RH i EU u izravnim plaćanjima kroz godine……..28

TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku **Diplomski rad**
Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek
Sveučilišni diplomski studij Agroekonomika

Uloge i perspektive konzultantskog poslovanja u Republici Hrvatskoj s naglaskom na agrarni sektor

David Pastuović

Sažetak:
Konzultantsko poslovanje je naziv za širok opseg usluga koje se pružaju u suvremenom poslovnom svijetu, a uglavnom se temelje na savjetodavnom radu. Tvrtke i pojedinci angažiraju konzultante kako bi riješili postojeći problem ili nadopunili određene nedostatke unutar tvrtke u vidu ljudskih resursa i znanja. Povijesno gledano, konzalting doživljava procvat u drugoj polovici 20. stoljeća paralelno s razvojem većih poslovnih struktura i samim time potrebe za vanjskim suradnicima. U Hrvatskoj se u većoj mjeri konzalting počeo razvijati u 21. stoljeću, posebice nakon ulaska RH u Europsku uniju čime su se otvorile brojne mogućnosti hrvatskim poduzetnicima u vidu bespovratnih sredstava financiranih iz fondova EU. Imajući u vidu studije i analize koje se najčešće koriste u konzultantskom poslovanju valja istaknuti pisanje poslovnih planova, investicijske studije i studije izvodljivosti koje su najčešće dio veće cjeline, točnije nekog projekta. U Hrvatskoj djeluje preko 2.800 konzultantskih tvrtki od kojih je velik broj međunarodnih i svjetski priznatih. Očekivani budući trendovi razvoja konzultantskog tržišta RH su pozitivni, a s obzirom da je prošlo već osam godina od ulaska Hrvatske u EU, iskorištavanje mogućnosti koje nudi članstvo EU trebalo bi u narednom periodu 2021.-2027. biti još konkretnije nego u prethodnom 2014.2020. Povezanost poljoprivrede i konzultantske aktivnosti je ponajviše vidljiva u prijavi i obradi projekata kojima se koriste raspoloživa sredstva iz Programa ruralnog razvoja. Nedovoljna obrazovanost poljoprivrednog stanovništva, apliciranje na mjere i projekte, česte promjene na tržištu, izvoz, uvođenje novih proizvoda i usluga, finalizacija proizvoda – sve su to razlozi zbog kojih je jednom prosječnom poljoprivredniku potreban kvalitetan konzultant.

Rad je izrađen pri: Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek
Mentor: izv.prof.dr.sc. Tihana Sudarić
Broj stranica: 44
Broj grafikona i slika: 7
Broj tablica: 3
Broj literaturnih navoda: 35
Broj priloga: 1
Jezik izvornika: hrvatski
Ključne riječi: konzalting, konzultant, poljoprivreda, tržište, projekt, studija, fond
Datum obrane:

Stručno povjerenstvo za obranu:
1. prof.dr.sc. Ružica Lončarić, predsjednik
2. izv.prof.dr.sc. Tihana Sudarić, mentor
3. doc.dr.sc. Jelena Kristić, član

Rad je pohranjen u: Knjižnica Fakulteta agrobiotehničkih znanosti Osijek,, Sveučilište u Osijeku, Vladimira Preloga 1, Osijek i u digitalnom repozitoriju završnih i diplomskih radova Fakulteta agrobiotehničkih znanosti Osijek

BASIC DOCUMENTATION CARD

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek **Graduate thesis**
Faculty of Agrobiotechnical Sciences
University Graduate Studies Agroeconomics

Roles and perspectives of consulting business in Republic of Croatia with emphasis on the agricultural sector

David Pastuović

Abstract:
Consulting business is the name for a wide range of services provided in the modern business world, and are mainly based on advisory work. Companies and individuals hire consultants to solve an existing problem or to supplement certain deficiencies within the company in terms of human resources and knowledge. Historically, consulting flourished in the second half of the 20th century in parallel with the development of larger business structures and thus the need for external collaborators. In Croatia, consulting began to develop to a greater extent in the 21st century, especially after the accession of the Republic of Croatia to the European Union, which opened up numerous opportunities for Croatian entrepreneurs in the form of grants financed from EU funds. Having in mind the studies and analyzes that are most often used in consulting business, it is worth mentioning the writing of business plans, investment studies and feasibility studies, which are usually part of a larger whole, more precisely a project. There are over 2,800 consulting companies operating in Croatia, many of which are internationally and world-renowned. The expected future trends in the development of the Croatian consulting market are positive, and given that eight years have passed since Croatia's accession to the EU, the use of the opportunities offered by EU membership should in the coming period 2021-2027. be even more specific than in the previous 2014.-2020. The connection between agriculture and consulting activities is mostly visible in the application and processing of projects that use the available funds from the Rural development program. Insufficient education of the agricultural population, application of measures and projects, frequent changes in the market, exports, introduction of new products and services, finalization of products - all these are the reasons why an average farmer needs a quality consultant.

Thesis performed at: Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek
Mentor: PhD Tihana Sudarić, Associate professor
Number of pages: 44
Number of figures and pictures: 7
Number of tables: 3
Number of references: 35
Number of appendices: 1
Original in: Croatian
Keywords: consulting, consultant, agriculture, market, project, study, fund
Thesis defended on date:
Reviewers:
1. PhD Ružica Lončarić, Full professor, president
2. PhD Tihana Sudarić, Associate professor, mentor
3. PhD Jelena Kristić, Assistant professor, member

Thesis deposited at: Library of the Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek, University of Osijek, Vladimira Preloga 1, Osijek and in the digital repository of final and graduate theses of the Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek