

# Menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske

---

Josić, Nikolina

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:251:933673>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-10**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ KULTUROLOGIJA  
SMJER KULTURALNI MENADŽMENT

NIKOLINA JOSIĆ

**MENADŽMENT KONZALTING NA TRŽIŠTU  
REPUBLIKE HRVATSKE**

DIPLOMSKI RAD

MENTOR:

doc. dr. sc. Ivana Bestvina Bukvić

Osijek, 2019.

## SAŽETAK

Za menadžment konzalting može se reći da je usluga koja se može prodati ili kupiti, zasnovana na znanju. Kroz tu uslugu klijentu se pruža ciljana pomoć i neovisno savjetovanje o različitim pitanjima vezanim uz upravljanje organizacijom. Nastavno na navedeno, cilj ovoga rada bio je istražiti razvijenost menadžment konzaltinga na tržištu Republike Hrvatske. Naime, u Republici Hrvatskoj, uz brojne međunarodne i domaće konzultantske tvrtke, trenutno se nalazi preko 80000 aktivnih subjekata u obrtu pri čemu se više od 5000 bavi upravljačkim djelatnostima, odnosno savjetovanjem u vezi s upravljanjem. Više od 1900 obrta bavi se savjetovanjem u vezi s upravljanjem kao pretežitom djelatnošću. Kako bi se na pitanje o razvijenosti odgovorilo provedeno je istraživanje u okviru kojega su osmišljene dvije ankete te jedan dubinski intervju. U prvoj anketi sudjelovali su bivši i sadašnji studenti Akademije za umjetnost i kulturu u Osijeku. U drugoj anketi i intervjuu sudjelovale su osobe koje su već imale određeno predznanje o temi menadžment konzaltinga, tj. poslovnom savjetovanju. Većina ispitanika složila se da je menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske nerazvijen (72,13% ispitanika iz prve i 70% iz druge ankete te ispitanica u intervjuu). Nedovoljna medijska prisutnost i upućenost javnosti u definiciju pojma te slaba svijest o potrebi angažiranja konzultanata samo su neki od problema koje su ispitanici naveli. Uz to, ispitanici su također naveli i neke moguće načine kako bi se menadžment konzalting mogao poboljšati poput dodatne edukacije, organizacije skupova i konferencija, standardiziranja usluga, bolje promocije itd.

**Ključne riječi:** menadžment konzalting, Zajednica poslovnih savjetnika pri Hrvatskoj gospodarskoj komori, HUP - Udruga profesionalaca za fondove Europske unije, platforma Klikler, Međunarodno vijeće udruga poslovnih savjetnika.

## ABSTRACT

For management consulting we can say that it is a service based on knowledge that can be sold or purchased. Through this service, the client is provided with targeted assistance and independent counseling on various questions related to managing an organization. Following the above, the aim of this paper was to explore development of management consulting on the market of the Republic of Croatia. Namely, in the Republic of Croatia, in addition to numerous international and domestic consulting companies, there are currently over 80,000 active entities in the trade sector, with more than 5,000 engaged in management activities, i.e., management consulting. In case of more than 1,900 trades management consulting is their predominant activity. In order to answer the question about development, a research was conducted in which two surveys and one in-depth interview were designed. Former and current students at the Academy of Arts and Culture in Osijek participated in the first survey. The second survey and interview involved people who already had some prior knowledge of the topic of management consulting, i.e. business advisory. The majority of examinees agreed that management consulting in the market of the Republic of Croatia is underdeveloped (72,13% of examinees from the first survey, 70% of examinees from the second survey and also the female respondent from the interview). Insufficient media presence and public knowledge of the definition of management consulting, as well as low awareness about the need to hire consultants, are just some of the problems pointed out by examinees. Furthermore, examinees also mentioned some possible ways in which the position of management consulting could be improved, such as additional education, organization of meetings and conferences, standardization of services, better promotion, etc.

**Keywords:** management consulting, Association of Management Consultants within the Croatian Chamber of Economy, CEA - Professionals for EU funds, Kliker platform, The International Council of Management Consulting Institutes.

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. TEORIJSKI DIO RADA .....	3
2.1. Povijesni razvoj konzalting industrije .....	3
2.2. Menadžment konzalting .....	3
2.2.1. Podjela menadžment konzaltinga .....	4
2.2.2. Projektni menadžment konzalting .....	5
2.2.3. Prednosti menadžment konzaltinga .....	6
2.2.4. Nedostaci menadžment konzaltinga .....	7
2.2.5. Usporedba menadžment konzaltinga i investicijskog bankarstva .....	8
2.3. Menadžment konzultanti .....	9
2.3.1. Podjela konzultanata – razlika između savjetnika za resurse i savjetnika za procese ...	10
2.3.2. Uloge menadžment konzultanata.....	11
2.3.3. Važnost konzultanata za povlačenje sredstava iz fondova EU.....	11
2.4. Međunarodno vijeće udruga poslovnih savjetnika .....	12
2.5. Standardi menadžment konzaltinga.....	13
2.6. Međunarodna nagrada <i>Constantinus</i> .....	14
2.7. Tržište menadžment konzaltinga.....	15
2.8. Menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske.....	16
2.8.1. Nacionalna klasifikacija djelatnosti – NKD .....	17
2.8.2. Konzultantske tvrtke na hrvatskom tržištu .....	19
2.8.3. Položaj konzultanata na tržištu Republike Hrvatske .....	24
2.8.4. Certificiranje menadžment konzultanata u Hrvatskoj .....	25
2.8.5. Konzultantske plaće u Hrvatskoj .....	26
2.8.6. Rodni aspekti konzultantskog tržišta u Hrvatskoj .....	27
2.8.7. Obrtni registar.....	27
2.8.8. Zajednica poslovnih savjetnika .....	28
2.8.9. Udruga profesionalaca za fondove Europske unije .....	30
2.8.10. Platforma Kliker .....	31
2.8.11. HAMAG-BICRO .....	32
2.8.12. Europska banka za obnovu i razvoj.....	34
2.8.13. Konzultantska grupa UNESCO katedre za poduzetništvo .....	34
3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE .....	35

3.1.	Određenje problema istraživanja.....	35
3.1.1.	Problem i cilj istraživanja.....	35
3.1.2.	Hipoteze istraživanja .....	35
3.1.3.	Osnovne varijable.....	36
3.2.	Metodologija istraživanja .....	38
3.2.1.	Način provođenja istraživanja .....	38
3.2.2.	Uzorak .....	38
3.2.3.	Postupci i instrumenti .....	39
3.3.	Rezultati.....	41
3.3.1.	Rezultati prve ankete .....	41
3.3.2.	Rezultati druge ankete .....	53
3.3.3.	Rezultati strukturiranog dubinskog intervjua .....	60
3.4.	Rasprava .....	63
4.	ZAKLJUČAK .....	68
5.	LITERATURA .....	71
6.	PRILOZI.....	

## 1. UVOD

Konzalting industrija počela se razvijati krajem 19. stoljeća u SAD-u, a osnivanjem prvih modernih konzalting organizacija, nastavila se širiti i prema Europi te ostatku svijeta (Consultancy.uk 1, n.d.). Iako je prvu menadžment konzalting tvrtku (specijaliziranu za tehnička istraživanja) osnovao još 1886. godine Arthur Dehon Little, prvom pravom konzalting tvrtkom (za menadžment i strategiju) smatra se *McKinsey & Company* (Poznan, 2018). Danas uz konzalting industriju vežemo šest glavnih područja, a ona su strateški konzalting, operativni konzalting, konzalting ljudskih resursa, financijsko savjetovanje, tehnološki konzalting te menadžment konzalting (Consultancy.uk 1, n.d.).

Za menadžment konzalting, koji se počeo razvijati prije 150 godina, općenito se može reći da je usluga koja se može prodati ili kupiti, a zasniva se na znanju. Kroz nju se klijentu pruža ciljana pomoć te neovisno savjetovanje o pitanjima vezanim uz upravljanje organizacijom. U osnovi, menadžment konzalting može se podijeliti na različite načine, primjerice, na klasično savjetovanje i nove usluge, funkcionalne i neovisne profesionalne usluge (Barišić, 2012). Usluge menadžment konzaltinga također se mogu razvrstati i na strateški i operativni konzalting te konzalting vezan uz ljudske resurse, itd. (Consultancy.uk 2, n.d.).

Menadžment konzalting najšire je područje konzalting industrije te kroz brojne discipline pokriva više od 50% konzultantskog tržišta (Consultancy.uk 2, n.d.). Tako je prema izvješću „*Management Consulting Global Market Opportunities And Strategies To 2022*“ (2019) u 2018. godini vrijednost svjetskog menadžment konzalting tržišta dosegla približno 977.3 milijarde dolara. Uz to, izvješće je također predvidjelo i daljnji godišnji rast menadžment konzalting tržišta od 10,6% do 2022. godine (Research and Markets, 2019). Svrha će, stoga, ovoga rada biti otkriti koliko je menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske razvijen u odnosu na svjetsko menadžment konzalting tržište.

Rad je podijeljen u dvije velike cjeline. U prvom, teorijskom dijelu, govorit će se o povijesnom razvoju konzalting industrije, menadžment konzaltingu (njegovim podjelama, prednostima i nedostacima. projektnom menadžment konzaltingu te razlici između menadžment konzaltinga i investicijskog bankarstva) i konzultantima (njihovim podjelama,

ulogama i važnosti za povlačenje EU sredstava). Uz to, nešto više reći će se i o Međunarodnom vijeću udruga poslovnih savjetnika, standardima menadžment konzaltinga i međunarodnoj nagradi *Constantinus*. Zadnji dio teorijskog dijela usmjerit će se na tržište menadžment konzaltinga, s posebnim osvrtom na menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske. Tako će se u okviru zadnjeg dijela teorijske razrade teme govoriti o NKD 2007., međunarodnim i lokalnim konzultantskim tvrtkama koje djeluju u Hrvatskoj, položaju konzultanata na hrvatskom tržištu i njihovom certificiranju, konzultantskim plaćama te rodnim aspektima tržišta. Uz navedeno, nekoliko poglavlja bit će posvećeno i Obrtnom registru, Zajednici poslovnih savjetnika, Udruzi profesionalaca za fondove Europske unije, platformi Kliker, Hrvatskoj agenciji za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO), Europskoj banci za obnovu i razvoj te, naposljetku, konzultantskoj grupi Organizacije Ujedinjenih naroda za prosvjetu, znanost i kulturu (eng. *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* ili UNESCO) katedre za poduzetništvo.

U okviru drugog dijela rada, empirijskom, provest će se dvije ankete i jedan strukturirani dubinski intervju. Navest će se problem i cilj istraživanja, hipoteze i varijable, način provođenja istraživanja, kao i podaci o uzorku, postupcima i instrumentima. Na kraju će se prikazati rezultati te će se isti raspraviti.

Uz metodu anketiranja i intervjuiranja, u radu će se također koristiti i neke druge metode poput metoda generalizacije i specijalizacije (npr. kod navođenja podjela vezanih uz pojam menadžment konzalting i konzultante), komparativne metode (kod usporedbe menadžment konzaltinga i investicijskog bankarstva) i metode kompilacije (primjerice, navođenjem nekih rezultata do kojih su Alpeza et al. (2014) došli u studiji konzultantskog tržišta u Hrvatskoj 2014. godine).



## 2. TEORIJSKI DIO RADA

### 2.1. Povijesni razvoj konzalting industrije

Razvoj konzalting industrije započeo je krajem 19. stoljeća u SAD-u, odakle se dalje širio prema Europi i ostatku svijeta, osnivanjem prvih modernih konzalting organizacija. Te organizacije bile su poznate i kao tvrtke za poslovno savjetovanje, a uglavnom su se fokusirale na rješavanje tehničkih i financijskih briga svojih klijenata (Consultancy.uk 1, n.d.). Tako je 1886. godine Arthur Dehon Little osnovao prvu menadžment konzalting tvrtku specijaliziranu za tehnička istraživanja. Nadalje, 1914. godine osnovan je *Booz Allen Hamilton*, prva menadžment konzalting tvrtka koja je služila i industrijskim i vladinim klijentima. Ipak, prva prava konzalting tvrtka za menadžment i strategiju bila je *McKinsey & Company*, a njezin bivši direktor Marvin Bower razvio je „profesionalni“ status konzultanata fokusiran na najbolje magistre poslovne administracije (Poznan, 2018).

Danas se konzalting uglavnom definira kao pružanje ekspertize o određenoj temi trećoj strani uz određenu naknadu, a što može uključivati usluge savjetovanja ili implementacije. Uz to, u zadnjih nekoliko desetljeća taj se pojam počeo sve više poistovjećivati s pojmom poslovnog savjetovanja (eng. *business advisory*), savjetovanja koje se u najvećoj mjeri fokusira na poslovnu strategiju, menadžment, organizaciju, operativne procese i tehnologiju. Uz to, uz konzalting industriju danas vežemo i šest glavnih funkcionalnih područja, a to su: strateški konzalting, operativni konzalting, konzalting ljudskih resursa, financijsko savjetovanje, tehnologijski konzalting i menadžment konzalting. Ta područja spajaju se s drugim područjima usluga čineći na taj način preko 200 različitih polja ekspertiza i propozicija (Consultancy.uk 1, n.d.).

### 2.2. Menadžment konzalting

Menadžment konzalting predstavlja pružanje ciljane pomoći i neovisnog savjetovanja klijentu o pitanjima vezanim uz upravljanje organizacijama, a pri čemu konzultant i klijent razvijaju posebnu interakciju. Intenzivno znanje i ljudski kapital, velik broj neopipljivih usluga i aktivnosti, poteškoće u standardiziranju konzultantskih procesa i procedura te intenzivna interakcija među konzultantima i klijentima važni su aspekti konzaltinga (Barišić, 2012).

Kao profesija i poslovanje svoj razvoj započeo je prije 150 godina. Ipak, tek u 20. stoljeću zabilježio je stvarni rast (Barišić, 2012). *Orde van organisatiekundigen en – adviseurs* (The International Council of Management Consulting Institutes 1, n.d.), poznato i kao Ooa, prvo je nacionalno udruženje za menadžment konzalting, osnovano oko 1940. godine u Nizozemskoj (The International Council of Management Consulting Institutes 2, n.d.).

Za menadžment konzalting općenito se može reći da je usluga temeljena na znanju, a koja se može prodati ili kupiti. Ipak, ta usluga nerijetko je neopipljiva, stoga se njezine prednosti nekada teško uspješno demonstriraju potencijalnim klijentima (Barišić, 2012).

### 2.2.1. Podjela menadžment konzaltinga

U osnovi, menadžment konzalting može se podijeliti na klasično savjetovanje i nove usluge. Tako se pod pojmom klasičnog savjetovanja misli na pružanje pomoći i neovisnog savjetovanja o problemima vezanim uz strategiju, organizaciju, ljudske resurse, informacijsku tehnologiju (IT), upravljanje projektima i menadžment promjena. S druge strane, razvoj i integracija (izuzev *outsourcinga* i razvoja *softwarea*) ubrajaju se u nove usluge koje su uvelike obogatile ovu profesiju (Barišić, 2012).

Još jedna moguća podjela je i na funkcionalne i neovisne profesionalne usluge. U tom smislu, menadžment konzalting može se definirati kao profesionalna usluga koja se pruža organizacijama i njihovim glavnim rukovoditeljima kako bi relevantne organizacije identificirale svoje probleme i mogućnosti, pribavile potrebne vještine, uspješno upravljale promjenama te u konačnici ostvarile svoje ciljeve (Barišić, 2012).

Prema Consultancy.uk (n.d.), usluge menadžment konzaltinga mogu se razvrstati u tri skupine: strateški konzalting, operativni konzalting i konzalting vezan uz ljudske resurse. Pri tome, strateški konzalting predstavlja segment koji se usmjerava na strateško savjetovanje i savjetovanje odbora, a čine ga korporativna, organizacijska, funkcionalna i digitalna strategija, poslovni model transformacije, ekonomska politika, strategija i operacije, spajanja i akvizicije. S druge strane, operativni konzalting bavi se poboljšanjem menadžmenta organizacija kroz organizacijske operacije, prodaju i marketing, lanac opskrbe, financije, poslovno upravljanje procesima, istraživanje, razvoj, nabavu, *sourcing* i *outsourcing*.

Nasuprot njima, konzalting vezan uz ljudske resurse fokusira se na savjetovanje ljudskog kapitala i/ili pružanje savjetodavnih usluga s ciljem poboljšanja rezultata funkcije ljudskih resursa. Glavni elementi tog segmenta su strategija ljudskog kapitala, kompenzacija i beneficije, učenje i razvoj, upravljanje talentima, organizacijske promjene, kao i funkcija ljudskih resursa, njihova analiza i tehnologija (Consultancy.uk 2, n.d.).

Kako to navode Barišić et al. (2017) u svom članku „Determinante menadžment konzaltinga u Hrvatskoj i Mađarskoj – sličnosti i razlike u svijetlu tržišne i organizacijske kulture“, glavne kategorije menadžment konzalting usluga tradicionalno se dijele u četiri grupe: strategija, ljudski resursi, operacije i IT. Pri tome, u proteklih 10 godina, operacije i IT postali su dominantni. Uz to, daljnji razvoj menadžment konzaltinga proširio je opseg usluga na odnose s kupcima, financije i upravljanje lancem opskrbe (Barišić et al., 2017). U članku se također navode i tipična područja menadžment konzalting usluga prema Europskom udruženju udruga poslovnih savjetnika (franc. *Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation* ili FEACO), a ona uključuju: strateški konzalting, organizaciju, upravljanje operacijama, projektni menadžment, menadžment promjena, savjetovanje o ljudskim resursima, menadžment konzalting temeljen na znanju, mentorstvo, timski trening, savjetovanje o upravljanju informacijama, razvoj i integraciju te *outsourcing* (FEACO, 2013, navedeno u Barišić et al., 2017).

### 2.2.2. Projektni menadžment konzalting

Projektni menadžment konzalting može se definirati kao umijeće usmjeravanja i koordiniranja ljudskih i materijalnih resursa kroz životni ciklus projekta, a pri čemu se koriste različite moderne tehnike upravljanja. Ukratko, čine ga planiranje, koordiniranje i kontrola projekta koje će konzalting tvrtke ili konzultanti vršiti za klijenta od konceptualizacije do njegova završetka (Nawi et al., 2016).

U projektnom menadžment konzaltingu tvrtke ili pojedinačni stručnjaci pružaju stručno savjetovanje vezano uz projektni menadžment drugima. Primjerice, ukoliko je tvrtka nedovoljno stručna po pitanju projektnog menadžmenta ona će zatražiti stručno savjetovanje konzalting tvrtke ili pojedinca stručnjaka upravo na tu temu. Ipak, bitno je razlikovati projektnog menadžment konzultanta i osobu zaduženu za izvedbu projekta. Dok izvođač

radova ima internu ulogu i zadužen je za izvedbu projekta te snosi odgovornost za njegov (ne)uspjeh, posao konzultanta je isključivo pružanje stručnog i profesionalnog savjetovanja. Konzultant neće stvarati i provoditi projekte, vršiti nadzor i kontrolu nad njima ili ih obustavljati. Naprotiv, njegov je posao pomoći zaposlenicima, odnosno dati im prave alate kako bi te zadatke obavili sami (Wrike, n.d.).

Također, u projektnom menadžment konzaltingu klijent može zaposliti konzultanta da umjesto njega radi s izvođačem radova. Takav pristup posebice je zanimljiv jer klijent ima ključnu ulogu u evaluaciji i selekciji dobavljača, odnosno izvođača radova. Ovako tu ulogu u nekim slučajevima može preuzeti konzultant kojemu će klijent dati ovlasti da zaposli dobavljača/izvođača radova po svom izboru, dok će u nekim slučajevima ta odluka ipak ostati na klijentu (Nawi et al., 2016).

### 2.2.3. Prednosti menadžment konzaltinga

Brojne su prednosti i razlozi zašto organizacije zapošljavaju menadžment konzultante. Jedna od njih svakako su znanje i vještine koje konzultanti posjeduju, a koje organizaciji mogu pomoći u pronalasku novih poslovnih prilika. Podjelom tog jedinstvenog znanja s klijentom, on sam dolazi u posjed specijaliziranog znanja i znanja o najboljim praksama u industriji. Nadalje, budući da većina menadžera i poduzetnika nema vremena fokusirati se na svakodnevne zadatke i istovremenu implementaciju promjena, posebne metode i tehnike koje su konzultanti već usavršili mogu poboljšati trenutno poslovanje organizacije. Također, budući da konzultant nije član organizacije svog klijenta ili njezine kulture, on može dati objektivno i nepristrano mišljenje te potencijalno uočiti stvari koje su klijentu i ostalim članovima njegove organizacije promaknule. Uz to, proces konzaltinga ujedno je i proces učenja – u njemu klijent uči iz vlastitog iskustva kako pronaći rješenje na probleme svoje organizacije, ali ujedno i koje metode koristiti kako bi identificirao probleme i implementirao promjene (npr. intervjui, dijagnoziranje, komunikacija, uvjeravanje, *feedback*, evaluacija). Također, budući da je savjetovanje profesionalno, ali privremenog karaktera, klijent nije primoran zaposliti skupog stalnog zaposlenika koji će se baviti upravo tim pitanjima u organizaciji (Barišić, 2012).

No, prednosti menadžment konzaltinga ne zaustavljaju se samo na koristima koje će od toga imati klijent. Putovanja po čitavom svijetu (kao posljedica rada na različitim projektima) te značajan pozitivni utjecaj na pojedince, kompanije, industrije i zemlje, samo su neke od prednosti koje na svojoj koži mogu iskusiti sami menadžment konzultanti (The International Council of Management Consulting Institutes 2, n.d.). Nadalje, konzultanti mogu prilično brzo napredovati, a mnogi među njima već kroz godinu ili dvije dožive promociju. Ponekad se ta napredovanja i nove prilike vežu upravo uz organizacije kojima je konzultant pomagao (Gaille, 2016).

Posao konzultanta svaki dan donosi nešto novo pa samim time i priliku za stalnim unapređivanjem znanja. Iako je sigurno da će takav posao zahtijevati i određeno vrijeme provedeno u uredu, on za sobom može povući i određenu fleksibilnost kao, primjerice, mogućnost rada od kuće. Uz to, uspješniji i poznatiji konzultanti nerijetko su i vrlo dobro plaćeni za svoj posao (Gaille, 2016).

#### 2.2.4. Nedostaci menadžment konzaltinga

Iako nekima to može biti posao iz snova, to ipak ne vrijedi za svakog pojedinca. Konzultanti na svojim leđima nose veliku i stalnu odgovornost. Oni savjetuju viši menadžment organizacije, ali, ukoliko njihov plan propadne, kritika će ići izravno na račun samih konzultanata. Uz veliki stres i pritisak prisutna je i velika fluktuacija zaposlenika – svaki peti zaposlenik u konzultantskoj firmi napustit će svoj posao do kraja godine - što može prouzrokovati preopterećenje poslom preostalih zaposlenika (Gaille, 2016).

Iako uspješniji konzultanti imaju veću kontrolu nad svojim (privatnim i poslovnim) vremenom i veće plaće, to uglavnom nije slučaj i s onima koji tek započinju svoju konzultantsku karijeru. Taj nedostatak slobodnog vremena i česta putovanja (na početku karijere neki konzultanti provedu svega 2-3 noći tjedno kod kuće) posebice pogađa one konzultante koji već imaju obitelj te se obično ističe kao jedan od najnegativnijih aspekata menadžment konzaltinga (Gaille, 2016).

Također, raditi kao konzultant znači ujedno biti i timski igrač. Procedure i politike strogo se provode, a što uključuje i stvari poput pravila odijevanja i održavanja određenog

imidža tvrtke. Svi novi zaposlenici nesprenni prilagoditi se tim politikama i procedurama vjerojatno će ubrzo morati potražiti novi posao (Gaille 2016).

### 2.2.5. Usporedba menadžment konzaltinga i investicijskog bankarstva

Za bankarske i konzultantske poslove može se reći da pripadaju različitim stranama istog novčića. I jedni i drugi privlače ambiciozne pojedince s elitnih sveučilišta, posebice mlade osobe bez obiteljskih veza koje se mogu u potpunosti posvetiti poslu, dobro su plaćeni, a zauzvrat očekuju trud i naporan rad (Butcher, 2018). Ipak, bez obzira na odabir, karijera u menadžment konzaltingu, kao i karijera u investicijskom bankarstvu, podjednako su poželjna stavka u nečijem životopisu. Obje karijere nude širok raspon mogućnosti i unatoč nekim sličnostima, vidno se razlikuju (Maxwell i Jon, 2019).

Ukoliko menadžment konzultanti odluče napustiti svoju ulogu ili industriju u kojoj rade, i svoju karijeru usmjeriti na neko drugo područje, njihov najčešći odabir bit će rad u poduzećima, *startupovi* te privatni/rizični kapital (eng. *Private Equity/Venture Capital*). Štoviše, napuštanje konzalting industrije doživljava se kao prirodni idući korak u razvoju karijere pojedinca, a oni najuspješniji menadžment konzultanti vjerojatno će i vrlo brzo napredovati u bilo kojoj novoj firmi u kojoj se zaposle. Za menadžment konzalting može se reći da nudi beskrajne mogućnosti tranzicije menadžment konzultanta iz jedne uloge ili industrije u drugu. Iako to za sobom povlači određene prednosti, u nekim slučajevima nekadašnji menadžment konzultanti zbog toga će teže dolaziti do specijaliziranih uloga te se ograničiti isključivo na uloge vezane uz strategiju (Maxwell i Jon, 2019).

Iz perspektive poslodavca, nekoliko je glavnih prednosti koje donosi zapošljavanje nekadašnjeg menadžment konzultanta – menadžment konzultanti su prilagodljivi, poznati su po poduzetničkom načinu razmišljanja te posjeduju strateške, međuljudske i komunikacijske vještine, kao i vještine rješavanja problema (Maxwell i Jon, 2019).

Investicijsko bankarstvo nudi iste „izlazne“ opcije (tj. mogućnosti za investicijske bankare ukoliko odluče svoju karijeru u budućnosti usmjeriti u neka druga područja koja se nužno ne vežu uz investicijsko bankarstvo) kao i menadžment konzalting uz dodatak još jedne – *Hedge* fondova. Za investicijsko bankarstvo može se reći da nudi izrazito kompetitivne i

ekskluzivne mogućnosti kojima menadžment konzultanti imaju daleko teži pristup kao, primjerice, najveće *Private Equity* tvrtke i najveći *Hedge* fondovi. Nadalje, budući da je opseg posla kojim se investicijski bankari bave daleko specijaliziraniji, njihove vještine su vidno drugačije od onih menadžment konzultanata – paze na detalje, stručni su po pitanju investicija te imaju opsežne vještine financijskog modeliranja. Iako su im omogućene i izlazne opcije u vidu poduzeća i *startupova* u njih će se teže uklopiti jer ih njihovo znanje i iskustvo o investicijama neće tako dobro pripremiti za ulogu izvan financijske funkcije (Maxwell i Jon, 2019).

Iako nije nemoguće, menadžment konzultanti uglavnom ne ulaze u sferu investicijskog bankarstva zbog potrebnih vještina koje uglavnom ne uspiju razviti u prvim godinama konzaltinga. S druge strane, investicijski bankari uglavnom već posjeduju u određenoj mjeri neke vještine koje su potrebne menadžment konzultantima tako da je njihova tranzicija u menadžment konzalting ipak nešto češća. To je ujedno i razlog zašto su menadžment konzalting tvrtke nerijetko zainteresirane zaposliti bivše investicijske bankare. Ipak, hoće li nekadašnji investicijski bankar biti i odličan menadžment konzultant (i obrnuto) ovisi, naravno, do pojedinca (Maxwell i Jon, 2019).

### 2.3. Menadžment konzultanti

Menadžment konzultanti osobe su koje posjeduju znanje, vještine i sposobnosti vezane uz istraživanje, analiziranje, komunikaciju i upravljanje promjenama. Upravo te vještine pomažu im pri identifikaciji problema, pronalasku relevantnih podataka i povezivanju informacija, a na temelju čega mogu ponuditi prijedloge za poboljšanje poslovanja, svladavati različite prepreke i prenositi tehnike upravljanja, kao i pomagati klijentima da uče iz tog iskustva. Pojednostavljeno rečeno, oni znaju kako iskoristiti prednosti svojih klijenata i uočiti prilike, dok paralelno pokušavaju riješiti njihove slabosti i prijetnje pronalaskom odgovarajućeg rješenja (Barišić, 2012).

Konzultanti su vrijedan izvor poslovnog znanja za poduzetnike (Barišić, 2012), naime, „menadžment konzultanti su, zahvaljujući njihovoj stručnosti i znanju o praksama upravljanja, agenti u diseminaciji znanja o poslovanju. Unatoč tome, vrlo je mali broj studija

usmjeren na ulogu konzultanata u projektima s poduzetnicima i njihovim organizacijama“ (Barišić, 2012:90).

Konzultanti uglavnom posjeduju obrazovnu podlogu relevantnu za područje u kojem nude svoje savjetovanje. Nadalje, budući da rade s brojnim organizacijama, sva svoja znanja i iskustva s prethodnih poslova i zadataka prenose svojim klijentima kako bi im pomogli u novonastalim situacijama poput poslovnog rasta, kriznog menadžmenta i dr. (Barišić, 2012).

Znanje koje menadžment konzultanti posreduju poduzetnicima može se razvrstati u dvije skupine – eksplicitno i tacitno. Eksplicitno znanje konzultanti će prenijeti poduzetniku kroz različite medije poput izvješća, knjiga, arhiva, IT tehnologije i baza podataka. Nasuprot tome, tacitno znanje može se prenijeti isključivo osobnim kontaktom i suradnjom (Barišić, 2012).

Menadžment konzalting čini širok opseg prakse s brojnim pod-specijalnostima. Upravo stoga, svaki profesionalni menadžment konzultant, uz temeljnu funkcionalnu sposobnost, također treba i ustrajati u stalnom usavršavanju svog znanja, vještina i sposobnosti kako o osnovama menadžment konzaltinga, tako i o njegovim pod-specijalnostima. Uz to, od velike je važnosti da konzultant poznaje svoje limite, odnosno da u slučajevima kada zahtjevi klijenta premašuju njegovu stručnost, pozove ili preporuči nekog stručnijeg svom klijentu, a tko bi mu oko tih zahtjeva mogao pomoći (The International Council of Management Consulting Institutes 2, n.d.).

### 2.3.1. Podjela konzultanata – razlika između savjetnika za resurse i savjetnika za procese

Ovisno o naravi njihova posla, konzultante se može podijeliti u dvije velike skupine, odnosno na savjetnike za resurse (eng. *resource consultant*) i savjetnike za procese (eng. *process consultant*). Osnovna razlika između te dvije skupine leži u tome što savjetnici za resurse svoje klijente uvjeravaju u točnost svojih rješenja koristeći pri tome, kao glavni argument u prilog svojim prijedlozima, svoju stručnost i iskustvo. S druge strane, savjetnici za procese nastoje pomoći klijentu da sam pronade rješenje, koristeći pri tome metode koje olakšavaju i potiču njegovu kreativnost. Uz to, razlika postoji i u samoj implementaciji rješenja – dok



savjetnik za resurse pomaže klijentu u procesu implementacije rješenja (ukoliko je to potrebno), savjetnik za procese nastoji osposobiti klijenta da to učini sam (Barišić, 2012).

### 2.3.2. Uloge menadžment konzultanata

Općenito gledano, tri su moguće uloge konzultanta u procesu savjetovanja. U prvom redu on može djelovati kao ekspert/savjetnik za resurse. U takvoj ulozi konzultant uglavnom prenosi tacitno znanje. Nadalje, konzultant također može djelovati i u ulozi savjetnika za procese/ljude, pri čemu će uglavnom prenositi eksplicitno znanje. Naime, u nekim konzalting disciplinama (poput organizacijskog razvoja i projekata vezanih uz konzalting promjene) procesno savjetovanje je neizbježno. Treću ulogu čini kombinacija prve dvije, a kako bi se osiguralo uspješno savjetovanje klijenta, konzultant koristi i eksplicitno i tacitno znanje. Ovisno o potrebama samog klijenta, kao i samoj prirodi zadatka, menadžment konzultant može promijeniti svoju ulogu. U tom slučaju, konzultant će primijeniti i različite vještine (koje će varirati ovisno o disciplini i razini angažmana s klijentom) u okviru trajanja zadatka u klijentovoj organizaciji (Barišić, 2012).

### 2.3.3. Važnost konzultanata za povlačenje sredstava iz fondova EU

Budući da savjetovanje vezano uz EU fondove nema svoju posebnu kategoriju registracije, većina konzultanata svoje konzalting usluge pruža u okviru savjetovanja u upravljanju. Neki konzultanti pružaju sve usluge u području EU projekata (pretraživanje natječaja, razvoj projekta i njegova provedba, javna nabava, edukacije i sl.), dok su se neki ipak specijalizirali za samo neke od tih usluga (Paparella, 2017).

Priprema EU projekata zahtjevan je i specifičan posao. On zahtjeva vrijeme, jako dobro poznavanje natječajnog postupka i natječajnih pravila, ali i poznavanje zakonskih odredbi, pravila EU, procedura u ministarstvima i agencijama itd. Usprkos svom radnom iskustvu i znanju, nijedan stručan (i pošten) konzultant ne može jamčiti svom klijentu da će dobiti sredstva iz fondova EU. Također, ne postoji niti ikakvo pravo stečeno prijavom, a koje bi klijentu moglo zajamčiti sredstva iz fondova samo na temelju njegove kandidature projekta

ili zahtjeva za korištenje potpore EU. Ukratko, hoće li potpora EU biti odobrena ili ne ovisi o konzultantu, ali i o samom klijentu i njegovom poslovanju, kao i brojnim drugim čimbenicima izvan njihove kontrole. Ipak, statistika pokazuje da je oko 90% poduzetnika čiji su projekti dobili potporu EU koristilo konzultantske usluge (Metro-portal, 2018).

Iako su neki poduzetnici i tvrtke savršeno sposobni sami pripremiti projekt kojim će aplicirati na natječaje za financiranje iz sredstava projekata i fondova EU, to ne vrijedi i za sve. Posljedično, zbog loše i nedovoljno stručne pripreme, u prvoj fazi ocjenjivanja nekada se odbije i trećina prijava (Metro-portal, 2018).

## 2.4. Međunarodno vijeće udruga poslovnih savjetnika

Tržište menadžment konzaltinga izuzetno je kompetitivno. Uz to, klijenti su sve selektivniji i zahtjevniji. Upravo se zato menadžment konzultanti kontinuirano osvrću na svoje ponašanje, izvedbu i vrijednost dodanu klijentima. U cilju im je poboljšati zadovoljstvo klijenta, ali istodobno poboljšati i osnažiti sliku te vjerodostojnost njihove profesije. S time na umu, kako bi se potaknuo daljnji profesionalni razvoj i evolucija menadžment konzalting prakse, Međunarodno vijeće udruga poslovnih savjetnika (eng. *The International Council of Management Consulting Institutes* ili ICMCI) razvilo je međunarodno prepoznate standarde za menadžment konzultante, a u kojima su navedene njihove ključne kompetencije (Barišić, 2012).

Godine 1987. održan je sastanak u Parizu na kojem su prisustvovala čak 32 menadžment konzultanta iz deset različitih zemalja. Pokrenut inicijativom Johna Roethlea, tadašnjeg predsjednika *Institute of Management Consultants of the United States*, sastanak je održan s ciljem otkrivanja zajedničkog tla među institucijama poznatim po certificiranju pojedinačnih menadžment konzultanata. Rezultat toga bio je zajednički prijedlog o osnivanju Međunarodnog vijeća udruga poslovnih savjetnika, tijela koje bi se bavilo poboljšanjem certificiranja menadžment konzultanata diljem svijeta (*The International Council of Management Consulting Institutes 2*, n.d.).

Dvije godine kasnije na snagu je stupila *CMC-Global* organizacijska struktura, zajedno s uvjetima članstva i procesom prijave. Trideset delegata iz 11 zemalja, koji su tada prisustvovali sjednici, ratificirali su strukturu i kriterije članstva. Uz to, dogovoreno je

osnivanje *CMC-Global* kao tzv. *Swiss Verein*<sup>1</sup>, a odobren je i Kodeks profesionalnog ponašanja. Taj Kodeks profesionalnog ponašanja postao je prvi, a do danas moguće i jedini međunarodni kodeks ponašanja bilo koje profesije (The International Council of Management Consulting Institutes 2, n.d.).

Danas je Međunarodno vijeće udruga poslovnih savjetnika, poznato i kao *CMC-Global*<sup>2</sup>, međunarodno profesionalno tijelo koje se bavi menadžment konzaltingom. Međunarodno vijeće udruga poslovnih savjetnika također predstavlja i široku mrežu udruženja i zavoda za menadžersko savjetovanje i konzalting diljem svijeta. Ono se sastoji od pojedinačnih članica (eng. *Institutes of Management Consulting*), ustanova smještenih u pojedinim zemljama, a koje se bave menadžment konzaltingom. Zajedničkim snagama Međunarodno vijeće udruga poslovnih savjetnika i ustanove članice rade s brojnim industrijskim liderima, obrazovnim ustanovama, ali i konzalting tvrtkama. Uz to, razvili su i zajednički standard za pojedinačno certificiranje profesionalnih menadžment konzultanata (The International Council of Management Consulting Institutes 2, n.d.).

## 2.5. Standardi menadžment konzaltinga

Godine 2011. razvijen je i objavljen prvi standard za usluge menadžment konzaltinga pod nazivom EN16114:2011 „Usluge menadžment konzaltinga“ (eng. *Management consultancy services*) (The International Council of Management Consulting Institutes 3, n.d.). Idući korak u razvoju standarda za menadžment konzalting bio je ISO 20700:2017 „Smjernice za usluge menadžment konzaltinga“ (eng. *Guidelines for management consultancy services*) Međunarodne organizacije za standardizaciju (eng. *The International Organization for Standardization* ili ISO) (Uputa za usluge menadžment konzaltinga, 2017). Zanimljivost vezana uz novi standard leži u tome da je na njemu radio ISO projektni odbor PC 280 na čelu s Robertom Bodensteinom, ujedno i potpredsjednikom Međunarodnog vijeća udruga

---

<sup>1</sup> *Swiss Verein* formalna je pravna struktura priznata u švicarskom zakonu, a srodna dobrovoljnom udruživanju prema američkom zakonu. Usprkos nizu etičkih nedostataka, organizacija npr. pravnih tvrtki kao *Swiss Verein* može za sobom povući i različite prednosti kao što su pojednostavljena organizacija (profit, ali i porez, računovodstvo i naknade partnera ne dijele se među različitim *verein* članovima), tvrtka djeluje kao jedno ujedinjeno tijelo kojeg čine brojni zaposlenici u velikom broju ureda, svaki ured (barem u teoriji) ima ograničenu odgovornost za djela drugih ureda, itd. (McCabe Jr., 2015).

<sup>2</sup> Godine 2013. delegati Međunarodnog vijeća udruga poslovnih savjetnika odlučili su bređirati ICMCI kao *CMC-Global* kako bi novim nazivom reflektirali rastući broj menadžment konzultanata predstavljenih u njihovoj mreži. Novi naziv koristi se i danas (The International Council of Management Consulting Institutes 2, n.d.).

poslovnih savjetnika. Posljedično, Međunarodno vijeće udruga poslovnih savjetnika i njegove članice aktivno su sudjelovale u razvoju novog standarda s ISO organizacijama (The International Council of Management Consulting Institutes 3, n.d.).

Ipak, važno je razlikovati ISO standarde od standarda koje Međunarodno vijeće udruga poslovnih savjetnika i njegove članice koriste pri certificiranju menadžment konzultanata. Naime, ISO standardi naglašavaju minimalno prihvatljive procese i standardne prakse pružatelja konzalting usluga. S druge strane, Međunarodno vijeće udruga poslovnih savjetnika i njegove članice postavljaju standarde za i certificiraju pojedinačne menadžment konzultante diljem svijeta CMC oznakom (eng. *Certified Management Consultant*). Uz to, kroz svoja dva programa (*Accredited Consulting Practice designation* i *CMC-Firm program*) Međunarodno vijeće udruga poslovnih savjetnika i njegove članice certificiraju i ocjenjuju konzalting tvrtke (The International Council of Management Consulting Institutes 3, n.d.).

## 2.6. Međunarodna nagrada *Constantinus*

Kako bi promovirao izvrsnost u pružanju konzalting usluga diljem svijeta, Međunarodno vijeće udruga poslovnih savjetnika pokrenulo je 2011. godine međunarodnu nagradu za menadžment konzalting – *Constantinus* (The International Council of Management Consulting Institutes 4, n.d.).

Primarni cilj pokretanja ove nagrade promocija je konzalting sektora na općoj razini, ali i pojedinačnih izvanrednih konzalting projekata, na nacionalnoj i globalnoj razini. Također, nagrada može poslužiti i kao snažan alat u jačanju odnosa između klijenta i konzultanta (kroz proslavu zajedničkih pothvata), ali i pojačati međunarodnu prepoznatljivost pojedinih projekata (Constantinus International Award 1, n.d.).

U 2018. godini, zlatnu medalju dobio je *BDC Advisory Services* iz Kanade s projektom „*Voices.com's Growth Journey*“, ujedno i nacionalni prvak Kanade. Srebrne medalje dobili su također sudionici iz Kanade, *Clearthink Group* i *TDV Global Inc.* Uz Kanadu, nacionalni prvaci bili su i Švedska, Italija, Mađarska, Njemačka, Kina, Austrija i Alžir (Constantinus International Award 2, n.d.).

Iduća dodjela nagrada trebala bi se održati u listopadu 2019. godine. Rok prijave isprva je trajao od 1. ožujka do 15. srpnja 2019. godine, ali je naknadno taj rok produžen do 6. kolovoza 2019. godine. Kada rok prijave završi, započinje razdoblje evaluacije koje traje od 6. kolovoza do 30. kolovoza 2019. godine (Constantinus International Award 3, n.d.).

## 2.7. Tržište menadžment konzaltinga

Menadžment konzalting, često nazivan i poslovno savjetovanje, najšire je područje konzalting industrije. Kroz brojne discipline ono pokriva većinu konzalting tržišta (50-55%). U razdoblju od 2011.-2016. godine sredstva utrošena na korištenje menadžment konzalting usluga u prosjeku su rasla više od 4% godišnje, a vrijednost svjetskog tržišta menadžment konzalting uslugama procjenjivala se na više od 130 milijardi dolara. Pri tome najveću vrijednost imao je sektor operativnog konzaltinga (70 milijardi dolara), dok su strateški konzalting i konzalting po pitanju ljudskih resursa pojedinačno vrijedili preko 30 milijardi dolara (Consultancy.uk 2, n.d.).

Prema izvješću „*Management Consulting Global Market Opportunities And Strategies To 2022*“ (2019) svjetsko menadžment konzalting tržište doseglo je vrijednost od približno 977.3 milijarde dolara u 2018. godini, s 8.6% godišnjim rastom od 2014. do 2018. godine. Tržište menadžment konzaltinga u tom izvješću bilo je podijeljeno u 6 segmenata, ovisno o tipu usluge, odnosno savjetovanja (operativno, financijsko, tehnološko, strateško, o ljudskim resursima i ostalo). U tom izvješću najveći dio menadžment konzalting tržišta u 2018. godini zauzelo je financijsko savjetovanje (28.8%). Izvješće je također predvidjelo daljnji godišnji rast menadžment konzalting tržišta od 10.6% i porast vrijednosti na 1.460,2 bilijuna dolara do 2022. godine (Research and Markets, 2019).

Kao najveće tržište za menadžment konzalting pokazala se zapadna Europa (33.8% svjetskog tržišta), nakon koje su uslijedili Sjeverna Amerika te Azija i Pacifik. Ipak, izvješće predviđa da će u budućnosti na godišnjoj osnovi najviše rasti Južna Amerika (18.3%) i Afrika (14.2%), a potom i Bliski (13.7%) i Daleki Istok (13%) (Wood, 2019).

Zahvaljujući prisutnosti velikog broja neovisnih izvođača konzalting usluga i manjih specijaliziranih tvrtki u menadžment konzalting industriji, svjetsko menadžment konzalting tržište izuzetno je fragmentirano. Tako je deset najboljih „natjecatelja“ u 2018. godini

(*Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Accenture Plc, International Business Machines Corporation, Ernst & Young Global Limited, Pricewaterhouse Coopers (PwC), KPMG International* i dr.) zauzelo 14% sveukupnog svjetskog menadžment konzalting tržišta (Wood, 2019).

## 2.8. Menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske

Konzultantska infrastruktura u Hrvatskoj sastoji se od institucija za podršku poduzetništvu (eng. *Enterprise Support Institutions*) i privatnih profesionalnih konzultantskih tvrtki. Institucije za podršku poduzetništvu uključuju regionalne razvojne agencije, poduzetničke centre, poslovne inkubatore, poslovne i tehnološke parkove te poslovne zone. U prvom redu te se institucije usmjeravaju na pružanje savjetodavnih usluga i informacija, a koje se vežu uz plan poslovnog razvoja i pisanje projektnih prijava za javne natječaje koje propisuju različite vladine agencije. Nadalje, usluge koje nude takve institucije jeftinije su od onih koje nude profesionalni konzultanti (iako profesionalni konzultanti uglavnom nude složenije i specijaliziranije konzalting usluge) (Barišić et al., 2017).

Godine 2014. Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR) izradio je Studiju tržišta konzultantskih usluga u Hrvatskoj. Studija je izrađena na poziv Europske banke za obnovu i razvoj, a obuhvaćala je istraživanje među konzultantima i vlasnicima mikro, malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj (CEPOR, n.d.). Njezin cilj bio je „(...) procijeniti stanje na tržištu konzultantskih usluga i podržavajuće poduzetničke infrastrukture u Hrvatskoj, te omogućiti razumijevanje kvalitete i razvijenosti savjetodavne infrastrukture za mikro, mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj“ (CEPOR, n.d.: n.p.). Studija je pokazala da u Hrvatskoj ne postoji jedinstvena baza podataka o poslovnim subjektima pa samim time ni podaci o veličini tržišta ponude konzalting usluga. Iako se svaki poslovni subjekt mora registrirati kod Trgovačkog suda Republike Hrvatske ti podaci nisu dostupni široj javnosti, stoga su glavni izvori informacija bili Državni zavod za statistiku, Financijska agencija (FINA), Hrvatska gospodarska komora te Ministarstvo poduzetništva i obrta, odnosno Obrtni registar (Alpeza et al., 2014). Uz to, „Hrvatska nema službeno registriran broj individualnih konzultanata, jer zakon u Hrvatskoj ne zahtijeva registraciju individualnih konzultanata za pružanje konzultantskih usluga“ (Alpeza et al., 2014:32).

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku u 2014. godini 4865 registriranih tvrtki nudilo je usluge u poslovanju i upravljanju (NKD broj M70.22), odnosno 7.3% od ukupnog broja registriranih poslovnih objekata u siječnju 2014. godine. S druge strane, prema podacima iz Registra poslovnih subjekata u Hrvatskoj gospodarskoj komori ukupni broj registriranih tvrtki za konzultantske usluge iznosio je 4697 (2.3% od ukupnog broja registriranih tvrtki) (Državni zavod za statistiku, 2014, navedeno u Alpeza et al., 2014).

U radu iz 2017. godine, „Determinante menadžment konzaltinga u Hrvatskoj i Mađarskoj – sličnosti i razlike u svijetlu tržišne i organizacijske kulture“, istaknuto je kako je u Hrvatskoj registrirano 2799 privatnih konzalting tvrtki, od čega se većina nalazi u Zagrebu. Ukupni prihodi konzalting poduzeća iznosili su 63 milijuna eura, pri čemu su *KPMG*, *PwC*, *Deloitte* i *Austrotherm* bile najuspješnije i zaslužne za polovicu tih prihoda. Uz to, većina konzalting tvrtki mogla se uvrstiti u kategoriju mikro, malih i srednjih poduzeća, a pri čemu je najviše tvrtki ipak bilo u kategoriji mikro poduzeća s do 10 konzultanata (82%). Ipak, u najvećem broju slučajeva, konzalting tvrtke bile su u vlasništvu lokalnog stanovnika s prosječno troje zaposlenih. Nadalje, čak dvije trećine aktivnih konzalting tvrtki bile su okrenute isključivo domaćem tržištu (Barišić et al., 2017).

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

### 2.8.1. Nacionalna klasifikacija djelatnosti – NKD

„Državni zavod za statistiku, kao glavni nositelj službene statistike, kontinuirano prati i primjenjuje svjetske i europske statističke standarde. Posebno se to odnosi na ekonomske klasifikacije djelatnosti i proizvoda koje kao statističke standarde uvodi u hrvatski statistički sustav. Razlog tomu je harmonizacija i usporedivost prikupljenih statističkih podataka na

svjetskoj razini“ (Beljan Šćuric et. al., 2008:5). Nacionalna klasifikacija djelatnosti (NKD) jedan je od tih standarda. Taj standard primjenjuje se od 1997. godine u Statističkom sustavu Republike Hrvatske, a temelji se na Statističkoj klasifikaciji ekonomskih djelatnosti. NKD statistički je alat kojim se prikupljaju, obrađuju i proizvode brojni statistički podaci, razvrstavaju poslovni subjekti i vode poslovni registri (Beljan Šćuric et. al., 2008).

Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007. (NKD 2007.) stupila je na snagu 1. siječnja 2008. godine, a izradili su ju stručnjaci Državnog zavoda za statistiku. Ona se sastoji od četiri hijerarhijske razine klasifikacije, a one su: područje (označava se jednoslovnim oznakom), odjeljak (označava se dvoznamenkastim brojem), skupina (označava se troznamenkastim brojem) i razred (označava se četveroimekastim brojem). Tako se u području M (stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti) može pronaći odjeljak 70 - Upravljačke djelatnosti; savjetovanje u vezi s upravljanjem (Beljan Šćuric et. al., 2008). Kao što mu već i samo ime govori, taj „(...) odjeljak uključuje savjetovanje i pružanje pomoći poduzećima i drugim organizacijama u vezi s upravljanjem kao što su strategijsko i organizacijsko planiranje; financijsko planiranje i sastavljanje proračuna; marketinški ciljevi i politika; politika, praksa i planiranje u vezi s ljudskim potencijalima; izrada planova proizvodnje; kontrola planiranja“ (Beljan Šćuric et. al., 2008:221). M70 također uključuje i dvije skupine – upravljačke djelatnosti (M70.1) i savjetovanje u vezi s upravljanjem (M70.2). U sklopu prve skupine nalazi se jedan razred (M70.10 Upravljačke djelatnosti), a u sklopu druge skupine dva razreda (M70.21 Odnosi s javnošću i djelatnosti priopćivanja i M70.22 Savjetovanje u vezi s poslovanjem i ostalim upravljanjem) (Beljan Šćuric et. al., 2008).

Razred M70.22 uključuje savjetovanje, pružanje operativne pomoći i smjernica poduzećima i organizacijama, tj. javnim službama, o pitanjima vezanim uz upravljanje. Ta pitanja su brojna, od strategijskog i organizacijskog planiranja, poslovnog reinženjeringa i izrada planova proizvodnje do smanjenja troškova i drugih financijskih pitanja. Uz navedene, ovaj razred bavi se i pitanjima vezanim uz kontrolu planiranja, promjene sustava upravljanja, marketing (ciljevi i politike), ljudske potencijale (politika, praksa i planiranje) te strategijom naknada i umirovljenja. Pojednostavljeno rečeno, poslovne usluge u okviru ovog razreda mogu uključivati izradu programa troškovnog računovodstva, izradu nacрта računovodstvenih sustava ili postupaka kontrole predračuna, kao i savjetovanje i pružanje pomoći vezano uz planiranje, organizaciju, povećanje učinkovitosti i kontrole, upravljanje informacijama i dr. (Beljan Šćuric et. al., 2008).



## 2.8.2. Konzultantske tvrtke na hrvatskom tržištu

Prema podacima Studije konzultantskog tržišta u Hrvatskoj iz 2014. godine, na hrvatskom tržištu poslovala je 51 međunarodna konzultantska tvrtka. Prvih 5 tvrtki po ukupnom prihodu ostvarenom u 2012. godini bile su: *KPMG Croatia*, *PriceWaterhouse Coopers d.o.o.*, *Ernst & Young d.o.o.*, *Deloitte d.o.o.* i *Austrotherm Zagreb d.o.o.* (Alpeza et al., 2014). Ipak, uz međunarodne, na hrvatskom tržištu djeluju i neke lokalne konzultantske tvrtke. U nastavku poglavlja navest će se primjeri nekih međunarodnih i lokalnih konzultantskih tvrtki koje djeluju na hrvatskom tržištu.

*KPMG Croatia* posluje već 26 godina na hrvatskom tržištu. Profesionalne usluge koje ta konzultantska tvrtka nudi uključuju reviziju, porezno savjetovanje, računovodstvo, transakcijsko i financijsko savjetovanje, savjetovanje u vezi upravljanja financijskim rizicima i savjetovanje po pitanju ispunjavanja regulatornih zahtjeva. Njihovu mrežu čini više od 207000 stručnjaka iz 153 različite zemlje. S druge strane, klijenti su im domaće i međunarodne tvrtke, organizacije i tijela iz javnog sektora te neprofitne organizacije (KPMG, 2018). Na internetskoj stranici Fininfo.hr moguće je pronaći četiri subjekta koja djeluju u Zagrebu na adresi Ivana Lučića 2a, a oni su: *KPMG Croatia d.o.o.*, *KPMG Legal s.r.o.*, *KPMG obuka d.o.o.* i *KPMG savjetovanje d.o.o.* *KPMG Croatia d.o.o.* veličinom pripada skupini srednjih poduzetnika, a osnovana je 1993. godine (Fininfo 1, n.d.). *KPMG savjetovanje d.o.o.* osnovano je 2003. godine kao mali poduzetnik, a jedna od njegovih registriranih djelatnosti uključuje i savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem. U razdoblju od 2013. do 2017. godine *KPMG savjetovanje d.o.o.* ostvarilo je najveći poslovni prihod u 2017. godini (8.601.351,00 kuna), a najmanji 2014. godine (5.219.653,00 kuna) (Fininfo 2, n.d.). *KPMG Legal s.r.o.*, *advokátní kancelář* u registar je upisan 2012. godine kao mikro poduzetnik te obavlja pravnu djelatnost (Fininfo 3, n.d.). S druge strane, *KPMG obuka d.o.o.* je u likvidaciji te predstavlja jedini brisani i neaktivni subjekt (Fininfo 4, n.d.).

Godine 1997. organizacije *Coopers & Lybrand* i *Price Waterhouse* osnovale su svoje urede u Republici Hrvatskoj, a godinu dana kasnije njihovim udruživanjem nastao je *PwC*. Godine 2012. *PwC* Hrvatska osnovao je *Pricewaterhouse Coopers Savjetovanje d.o.o.* kao zasebnu pravnu osobu. *PwC* čini mrežu tvrtki u 158 zemalja s preko 250000 ljudi, a samo u Hrvatskoj broji više od 200 stručnjaka i 5 partnera. Njihove klijente uglavnom čine hrvatska poduzeća, ali i multinacionalna poduzeća u Hrvatskoj (*PwC* 1, n.d.). Usluge koje *PwC*

Hrvatska nudi mogu se razvrstati u osam grana, a one su: EU usluge, *GDPR* (Opća uredba o zaštiti osobnih podataka), revizija i računovodstveno savjetovanje, strateško i operativno savjetovanje, forenzičke usluge, porezne i regulatorne usluge, rizici informacijskog sustava i transakcije (PwC 2, n.d.). Nadalje, posebna zanimljivost vezana uz ovu tvrtku leži u *PwC's Academy* u Hrvatskoj, edukativnom centru *PwC*-a, čiji je cilj podizanje kvalitete poslovne edukacije na hrvatskom tržištu (PwC 3, n.d.). Na internetskoj stranici *Fininfo.hr* moguće je pronaći tri aktivna subjekta koja djeluju u Zagrebu na adresi *Heinzelova 70*, a oni su: *Pricewaterhouse Coopers d.o.o.*, *Pricewaterhouse Coopers savjetovanje d.o.o.* i *Pricewaterhouse Coopers Services d.o.o.* *Pricewaterhouse Coopers d.o.o.* osnovan je 1998. godine kao mali poduzetnik (Fininfo 5, n.d.). *Pricewaterhouse Coopers Services d.o.o.* osnovan je 2013. godine, veličinom pripada malim poduzetnicima, a jedna od njegovih registriranih djelatnosti uključuje i savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem. U razdoblju od 2013. do 2017. godine, *Pricewaterhouse Coopers Services d.o.o.* najviše poslovne prihode ostvario je u 2014. godini (310.048,00 kuna) (Fininfo 6, n.d.). Uz navedene, tu je i *Pricewaterhouse Coopers savjetovanje d.o.o.* koje se također, među ostalim registriranim djelatnostima, bavi i savjetovanjem u vezi s poslovanjem i ostalim upravljanjem. Subjekt je osnovan 2011. godine kao mali poduzetnik. U razdoblju od 2013. do 2017. godine, najveće poslovne prihode *Pricewaterhouse Coopers Savjetovanje d.o.o.* ostvarilo je u 2016. godini (55.529.451,00 kuna), a najniže u 2013. godini (16.231.690,00 kuna). U 2017. godini tvrtka je ostvarila poslovne prihode od 50.874.669,00 kuna (Fininfo 7, n.d.).

*Ernst & Young d.o.o.* dio je *EY*-a, jedne od vodećih svjetskih tvrtki u pružanju profesionalnih usluga. *EY* zapošljava 231000 zaposlenika u 150 zemalja, a što uključuje i 28 zemalja članica EU. Hrvatski ured dio je *EY CSE* potpodručja. Glavni sektori u kojima *EY* pruža usluge savjetovanja su zaštita okoliša i vodnog gospodarstva, gospodarenje otpadom, energetika, promet, infrastruktura, IKT te obrazovanje. *EY* svoje usluge savjetovanja pruža javnim i privatnim organizacijama. U sklopu savjetovanja u vezi EU sufinanciranih projekata *EY* pruža podršku u pripremi projekata i njihovoj provedbi, kao i povezane usluge i ekspertize u sklopu EU savjetovanja. *Ernst & Young d.o.o.* također je i jedna od tvrtki članica u Udruzi profesionalaca za fondove Europske unije (Hrvatska udruga poslodavaca, 2017a). Na internetskoj stranici *Fininfo.hr* moguće je pronaći pet aktivnih subjekata koji djeluju u Zagrebu na adresi *Radnička cesta 50*, a oni su: *Ernst & Young d.o.o.*, *Ernst & Young Croatia d.o.o.*, *Ernst & Young Holding d.o.o.*, *Ernst & Young Law s.r.o.* te *Ernst & Young savjetovanje d.o.o.* *Ernst & Young d.o.o.* mali je poduzetnik osnovan 2002. godine (Fininfo 8,

n.d.), kao i *Ernst & Young Croatia d.o.o.* osnovan dvije godine ranije (Fininfo 9, n.d.). *Ernst & Young Holding d.o.o.* osnovan je 2016. godine kao mali poduzetnik koji, među ostalim, obavlja i djelatnost savjetovanja u vezi s poslovanjem i upravljanjem (Fininfo 10, n.d.). Godine 2015. *Ernst & Young Law s.r.o.* upisan je u registar kao mikro poduzetnik koji obavlja pravnu djelatnost (Fininfo 11, n.d.), dok je *Ernst & Young savjetovanje d.o.o.* osnovano 1997. godine kao srednji poduzetnik. Jedna od registriranih djelatnosti *Ernst & Young savjetovanje d.o.o.* jest, kao i u slučaju *Ernst & Young Holding d.o.o.*, djelatnost savjetovanja u vezi s poslovanjem i upravljanjem. U razdoblju od 2013. do 2017. godine najveće poslovne prihode *Ernst & Young savjetovanje d.o.o.* je ostvarilo u 2017. godini (52.971.010,00 kuna), a najmanje u 2013. godini (16.535.481,00 kuna) (Fininfo 12, n.d.).

U sklopu *Deloitte Hrvatska* djeluju dvije tvrtke članice regionalne organizacije *Deloitte Central Europe Holding Limited – Deloitte d.o.o.* i *Deloitte savjetodavne usluge d.o.o.*. Usluge koje *Deloitte Hrvatska* nudi mogu se razvrstati u nekoliko grupa - porezni konzalting, usluga revizije, poslovno i financijsko savjetovanje, upravljanje rizicima te usluge pravne prirode i usluge za EU. *Deloitte Hrvatska* navedene usluge pruža tvrtkama iz različitih poslovnih sektora. *Deloitte* posjeduje mrežu tvrtki članica u više od 150 zemalja diljem svijeta i 245000 stručnjaka, pri čemu u sklopu *Deloitte Hrvatska* djeluje 200 domaćih stručnjaka i specijaliziranih stručnjaka iz inozemstva (*Deloitte*, n.d.). Na internetskoj stranici *Fininfo.hr* moguće je pronaći dva aktivna subjekta koja djeluju u Zagrebu na adresi Radnička cesta 80 – *Deloitte d.o.o.* i *Deloitte Savjetodavne Usluge d.o.o.*. *Deloitte d.o.o.* veličinom je srednji poduzetnik osnovan 1994. godine (Fininfo 13, n.d.). S druge strane, *Deloitte Savjetodavne Usluge d.o.o.* osnovan je 2004. godine, a veličinom je mali poduzetnik. U razdoblju od 2013. do 2017. godine, *Deloitte Savjetodavne Usluge d.o.o.* ostvario je najveći prihod u 2015. godini (47.526.057,00 kuna), a najmanji u 2014. godini (36.797.699,00 kuna). U 2017. godini *Deloitte Savjetodavne Usluge d.o.o.* ostvario je 38.736.651,00 kuna prihoda (Fininfo 14, n.d.).

*Austrotherm* je stručnjak za zvučnu izolaciju, ali i visokokvalitetnu i inovativnu toplinu. Njezin osnivač, Oswald Nowotny bio je prvi proizvođač stiropora u Austriji, a ovo je poduzeće postavio na noge 1953. godine. *Austrotherm* grupacija trenutno je zastupljena u 11 zemalja te pripada i *Schmid-Industrie-Holdingu*. Uz to, ona broji i 17 proizvodnih pogona (*Austrotherm termoizolacija*, n.d.). Na internetskoj stranici *Fininfo* moguće je pronaći dva subjekta – *Austrotherm BH d.o.o.* i *Austrotherm Zagreb d.o.o.*. Iako je *Austrotherm BH d.o.o.* brisan (Fininfo 15, n.d.), *Austrotherm Zagreb d.o.o.* je nastavio poslovnu aktivnost. Osnovan 2009. godine, *Austrotherm Zagreb d.o.o.* nalazi se u Zagrebu na adresi Antuna Šoljana 14, a

veličinom se svrstava u male poduzetnike. Jedna od registriranih djelatnosti ovog subjekta jest i savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem. U razdoblju od 2013. do 2017. godine, *Austrotherm Zagreb d.o.o.* ostvario je najveće poslovne prihode u 2015. godini (39.396.970,00 kuna), a najmanje godinu dana kasnije (29.057.947,00 kuna). U 2017. godini *Austrotherm Zagreb d.o.o.* ostvario je poslovne prihode u iznosu od 33.735.093,00 kuna (Fininfo 16, n.d.).

Poslovni biro PBIRO d.o.o. konzultantska je tvrtka koja posluje od 1997. godine. Specijalizirala se za područja poslovnog i investicijskog savjetovanja, edukacije poduzetnika te pružanje pomoći oko pripreme i provedbe projekata javnim i privatnim subjektima (financiranih fondovima EU ili iz drugih izvora). Tvrtka je specijalizirana za širok spektar usluga u okviru poslovnog i investicijskog savjetovanja, od izrade poslovnih planova, investicijskih projekata i projekata poslovnog reinženjeringa, sanacija i stečajeva do projekata procjene vrijednosti. Članica je Grupacije intelektualnih usluga Hrvatske obrtničke komore u Rijeci te Grupacije konzultanata za gospodarstvo Hrvatske gospodarske komore u Rijeci, a uz to također je i nositelj preporuka Zagrebačke banke, *Erste & Steiermärkische* banke, kao i Primorsko-goranske županije. Nadalje, od 2005. godine nositelj je i licence za izvođenje edukacije poduzetnika u okviru nacionalnog programa Edukacije u poduzetništvu (Pbiro, n.d.). U razdoblju od 2013. do 2017. godine Poslovni biro PBIRO d.o.o. ostvario je najveće poslovne prihode u 2016. godini (732.393,00 kuna), a najmanje u 2014. godini (344.408,00 kuna). U 2017. godini tvrtka je ostvarila poslovne prihode u vrijednosti 461.377,00 kuna (Fininfo 17, n.d.).

IMPULS Savjetovanje konzultantska je tvrtka, ujedno i članica Udruge profesionalaca za fondove EU, osnovana 2016. godine, specijalizirana za pružanje usluga pripreme natječajne dokumentacije za regionalne i inovacijske potpore. Priprema natječajne dokumentacije primarno se izrađuje u svrhu financiranja većih kapitalnih projekata u prerađivačkoj industriji, turizmu i IKT sektoru, a dosad se tvrtka može pohvaliti s ukupno 60 odobrenih prijava na projekte financirane fondovima EU. Godine 2018. tvrtka je također započela i kontinuiranu edukaciju poduzetnika te organizirala konferenciju BIZ IMPULS (Hrvatska udruga poslodavaca, 2018). U 2016. godini tvrtka je ostvarila prihode u iznosu od 349.029,00 kuna, odnosno 846.772,00 kuna u 2017. godini (Fininfo 18, n.d.).

Apsolon d.o.o. (nekadašnji *Sense Consulting*) vodeća je regionalna tvrtka za poslovno savjetovanje u jugoistočnoj Europi s timom kojeg čini više od 50 konzultanata (Apsolon 1,

n.d.). Njezine usluge mogu se razvrstati u tri skupine, a one su: digitalna transformacija poslovanja, pametna uprava te financijsko i poslovno savjetovanje (Apsolon 2, n.d.). Iza nje stoji 560 zadovoljnih i 90% zadržanih klijenata, uspješni internacionalni projekti u 18 zemalja, veliki postotak uspješnosti pri odobravanju zahtjeva za sufinanciranje iz nacionalnih fondova i fondova EU (čak 95%) te preko 20 razvijenih i implementiranih digitalnih rješenja u raznim područjima i industrijama. Uz navedeno, uspjeh ove tvrtke vidljiv je i u njezinom rastu (20% prosječni godišnji rast prihoda od 2007. godine) i brojnim osvojenim nagradama (*UNDP Global Award 2010, Financial Times recognition 2012, European Business Awards 2016, Best Buy 2016 i European Business Awards 2018*) (Apsolon 1, n.d.).

Konzultantsku tvrtku za poslovno savjetovanje Logička matrica d.o.o. osnovala je Renata Šeperić Petak, ujedno i direktorica tvrtke, 2010. godine. Logička matrica d.o.o. također je i članica Udruge profesionalaca za fondove Europske unije. Tvrtka pruža pomoć klijentima iz privatnog, javnog i civilnog sektora u pripremi i provođenju projekata (Hrvatska udruga poslodavaca, 2017b). Nekoliko je područja kojima se tvrtka bavi, a ona su: poduzetništvo, inovacije i tehnologija, ruralni razvoj, javni sektor, razvoj pametnih gradova, sigurna društva, kultura, neprofitni sektor, zaštita okoliša, sigurna, čista i učinkovita energija, promet i mobilnost, turizam te, naposljetku, teritorijalna suradnja. Usluge koje Logička matrica d.o.o. nudi mogu se razvrstati u sedam grupa – strateško planiranje, prijava i provedba projekata financiranih iz EU fondova, izvještavanje o natječajima, javna nabava (tj. nabava roba, radova i usluga kao aktivnosti projekta koji se provodi), izrada planova, studija i analiza, promidžba i vidljivost EU projekata te edukacije (Logička matrica, n.d.).

Euro Grant Konzalting d.o.o. tvrtka je za poslovno savjetovanje čiji tim stručnjaka od 2007. godine rješava poslovna pitanja svojih klijenata. Cilj joj je ostvariti tzv. „poljsko iskustvo“, odnosno ojačati hrvatsko gospodarstvo korištenjem sredstava iz EU fondova na isti način na koji je to postigla Poljska u okviru 10 godina od članstva u Europskoj uniji (Euro Grant Konzalting 1, n.d.). Tvrtka nudi usluge savjetovanja, pripreme i provedbe projekata te poslovne podrške (Euro Grant Konzalting 2, n.d.) i djeluje u 12 područja (*R&D*, IT, inovacije, zaštita okoliša, obuka, turizam, zdravlje, obrazovanje, izgradnja cesta, vodovodi, infrastruktura i ostalo). IT je područje djelovanja u kojemu je tvrtka dosad radila na najvećem broju projekata (62 projekta), a čija je vrijednost 7.3 milijuna eura. S druge strane, u području infrastrukture tvrtka je radila na 28 projekata, ali njihova vrijednost je bila daleko veća u odnosu na sva ostala područja djelovanja (48.8 milijuna eura) (Euro Grant Konzalting 3, n.d.).

Sjedište tvrtke nalazi se u Zagrebu na adresi Heinzelova 4A, uz dva regionalna ureda u Ogulinu i Rijeci (Euro Grant Konzalting 4, n.d.).

### 2.8.3. Položaj konzultanata na tržištu Republike Hrvatske

Konzultanti na hrvatskom tržištu uglavnom posjeduju široko opće znanje. Oni pokrivaju široko područje pružanja usluga poslovnog savjetovanja – od izrade poslovnih i marketinških planova i investicijskih studija do projektnih prijedloga za natječaje te potrage za investitorima i partnerima. Ipak, problem postoji kada su u pitanju konzultanti s usko specijaliziranim znanjima jer je takvih malo (CEPOR, 2014).

Nadalje, problem se javlja i u procesu samog odabira konzultanta, a koji je nejasan i nedovoljno razvijen. Budući da većina konzultanata nedovoljno promovira svoje usluge (tek četvrtina ima razvijenu marketinšku i prodajnu strategiju), u većini slučajeva klijenti (mikro, mala i srednja poduzeća) su birali konzultante na temelju preporuka (CEPOR, 2014).

U svom radu Barišić et al. (2017) također navode i glavne probleme s kojima su se konzultanti susretali u obavljanju svog posla. Oni su uključivali probleme vezane uz pravna pitanja, probleme u marketingu, prodaji i upravljanju financijama. Uz navedene, tu su bili i problemi vezani uz ljudske resurse, nabavu zajma, pisanje planova i projekata. Možda upravo u tim problemima leži i razlog zašto se samo 13% poduzeća odlučilo ponovno koristiti njihove usluge. Ta nemogućnost zadovoljavanja klijentovih zahtjeva odrazila se i na same konzultante – većina njih ne bi opet željela surađivati s istim klijentom (57%) (Barišić et al., 2017).

„Trenutno u RH postoji desetine registriranih konzultanata koji sudjeluju u različitim segmentima. Procjenjuje se da samo manji broj konzultanata doista i sudjeluje u izradi projekata. Razina kvalitete njihovog rada je različita, što se odražava i na razinu prolaznosti projekata na natječaje“ (Zajednica poslovnih savjetnika pri HGK, 2015:4). Nadalje, budući da u većini programa ne postoji sustav certificiranja konzultanata, konzultantske usluge uglavnom pružaju pravne i fizičke osobe koje su nerijetko nedovoljno stručne ili nemaju dovoljno kadra da svoj posao obave na zadovoljavajući način (Zajednica poslovnih savjetnika pri HGK, 2015). „Tržište konzultanata, osim nerazvijenosti, karakterizira i neujednačena kvaliteta te nedostatak zajedničkog djelovanja prema provedbenim strukturama fondova EU“

(Zajednica poslovnih savjetnika pri HGK, 2015:4). Usprkos tome, neki konzultanti pokazali su interes prema udruživanju u vlastitu grupaciju. a što bi uvelike moglo pridonijeti stabilizaciji tržišta u svim njegovim segmentima i ujednačavanju kvalitete usluga (Zajednica poslovnih savjetnika pri HGK, 2015).

#### 2.8.4. Certificiranje menadžment konzultanata u Hrvatskoj

Dana 29. srpnja 2002. godine osnovana je Hrvatska udruga poslovnih savjetnika<sup>3</sup> (HUPS). Tri godine kasnije udruga je postala članicom Međunarodnog vijeća udruga poslovnih savjetnika i ujedno glavnom referentnom točkom o svim pitanjima vezanim uz menadžment konzalting u Hrvatskoj (The International Council of Management Consulting Institutes 5, n.d.). Jedna od pogodnosti koje je ova udruga pružala jest i mogućnost *Certified Management Consultant* (CMC) edukacije i certifikacije (Alpeza et al., 2014). Naime, „udruga je organizirala edukacijske i evaluacijske module za konzultante, definirala kriterije za certifikaciju konzultanata prema standardima ICMCI (Međunarodnog vijeća udruga poslovnih savjetnika), odabirala konzultante kvalificirane za CMC certifikaciju, te provodila postupak certificiranja za CMC konzultante primjenjujući prethodno navedene kriterije, evaluaciju prijave, pripremu studija slučaja i pripremu/izvedbu završnog ispita za kandidate“ (Alpeza et al., 2014:47-48). Ova mogućnost pružana je konzultantima do kraja 2012. godine (Alpeza et al., 2014).

Na sličan način Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije (HAMAG INVEST) je do 2012. godine organizirala svoju edukaciju, ispite i certificiranje konzultanata. Stjecanje certifikata registriranog HAMAG INVEST konzultanta (člana HAMAG-ove mreže konzultanata) bilo je moguće jedino onim pojedincima koju su zadovoljili uvjete poput iskustva u radu s mikro, malim i srednjim poduzećima, odgovarajuće izobrazbe, minimalno dvije godine radnog iskustva u poslovima savjetovanja i detaljan opis najmanje dva realizirana projekta. Uz to, preduvjet je bio i pohađanje dvociklusnog edukacijskog programa (Alpeza et al., 2014). „Prvi edukacijski ciklus bio je namijenjen svim sudionicima, a temeljio se na općoj edukaciji o poduzetništvu, fondovima EU, marketingu, komunikacijskim vještinama, proizvodnim procesima, organizaciji i menadžmentu, te financiranju, dok se drugi ciklus odnosio na uže područje specijalizacije“ (Alpeza et al., 2014:48). Zaključno s 31.

---

<sup>3</sup> Službena internetska stranica Hrvatske udruge poslovnih savjetnika trenutno se u cijelosti rekonstruira (Hrvatska udruga poslovnih savjetnika, n.d.).

prosincom 2012. godine HAMAG INVEST omogućio je stjecanje certifikata 94 konzultanata za malo gospodarstvo<sup>4</sup> širom Hrvatske (HAMAG INVEST, 2013).

## 2.8.5. Konzultantske plaće u Hrvatskoj

Sukladno čl. 7. Zakona o minimalnoj plaći (NN39/13 i NN130/17) te čl. 1. Uredbe o visini minimalne plaće (NN109/18), za razdoblje od 1. siječnja do 31. prosinca 2019. godine, određena je minimalna bruto plaća u iznosu od 3.750,00 kuna (Uredba o visini minimalne plaće, 2018).

Prema internetskoj stranici Salaryexplorer (n.d.), plaće su u Hrvatskoj porasle za 4% u odnosu na 2018. godinu. Zaposlenici u Hrvatskoj u 2019. godini u prosjeku zarađuju 13.257,00 kuna mjesečno (prosječno 76,00 kuna po radnom satu), a u što su uključeni troškovi stanovanja, putni troškovi te druge olakšice (iako se, naravno, plaće drastično razlikuju ovisno o radnom mjestu i djelatnosti). Pri tome kao najniža mjesečna plaća uzeta u obzir je ona u iznosu 1.794,00 kune, a kao najviša 58.704,00 kune. Četvrtina stanovništva zarađuje manje od 7.012,00 kuna mjesečno. Nasuprot tomu, četvrtina stanovništva zarađuje više od 39.145,00 kuna mjesečno (Salaryexplorer 1, n.d.). Mjesečna plaća menadžment konzultanta u Hrvatskoj u prosjeku iznosi 16.017,00 kuna te se to zanimanje na listi najplaćenijih poslova u Hrvatskoj pronašlo na 41. mjestu (Salaryexplorer 2, n.d.).

S druge strane, prema internetskoj stranici Moja Plaća (n.d.), prosječna hrvatska neto plaća za zanimanje konzultanta iznosi 7.484,00 kune (iako na njezinu visinu dodatno utječu bonusi i ostale financijske nagrade). Pri tome, pozicija konzultanta zauzela je 78. mjesto na rangui plaća, a na toj poziciji uglavnom su radile žene (58%). Prosječna dob ispitanika na Moja Plaća (n.d.) u ovoj poziciji bila je 29 godina (Moja Plaća, n.d.).

---

<sup>4</sup> Na staroj (arhivskoj) verziji stranice [www.hamagbicro.hr](http://www.hamagbicro.hr) nalazi se tražilica konzultanta, a gdje se oni mogu pretražiti ovisno o području rada, gradu, županiji te ovisno o tome jesu li certificirani konzultanti HAMAG INVEST-a ili ne (HAMAG-BICRO 1, n.d.).



## 2.8.6. Rodni aspekti konzultantskog tržišta u Hrvatskoj

Brojne su moguće prednosti zapošljavanja žena u konzultantskim tvrtkama. Primjerice, radni timovi koji uključuju i muškarce i žene uglavnom dolaze do boljih i kvalitetnijih rješenja za klijente. Zbog svoje obzirnosti, uključenosti i spremnosti da ulože više vremena u dobro odrađen posao, žene također mogu pomoći timu da u obzir uzme širu sliku i razmisli o dugoročnosti svojih rješenja (Prism Executive Recruitment, 2018). Prema istraživanju kojeg je proveo *Source* (n.d.), čak 80% klijenata je potvrdilo da vjeruju kako će projekti na čelu kojih se nalaze žene vjerojatnije biti odrađeni u skladu s vremenom i budžetom. Uz to, istraživanje je također pokazalo da zbog dobrih komunikacijskih vještina većina ispitanika vjeruje kako su žene otvorenije i izravnije po pitanju onoga što se treba učiniti i zašto (te su zbog toga sklonije bržem povezivanju s timovima/klijentima, ali su i bolji treneri) u odnosu na svoje muške kolege (*Source*, n.d., navedeno u Prism Executive Recruitment, 2018). Ipak, iako je broj žena u menadžment konzaltingu sve veći, one se uglavnom ne zadržavaju na svojim pozicijama dovoljno dugo. Jedan od glavnih razloga koji se pri tome navodi jesu obiteljske obveze. Naime, većina žena teško usklađuje obiteljske obveze s konzultantskim poslom koji nerijetko iziskuje daleko više od uobičajenih 8 radnih sati dnevno. Posljedično, njihovo zapošljavanje, zadržavanje i promocija na poslu ostaju jednim od najvećih problema u konzultantskim tvrtkama (Prism Executive Recruitment, 2018).

Studija konzultantskog tržišta u Hrvatskoj iz 2014. godine ustanovila je da je u slučaju 65 najvećih lokalnih i međunarodnih konzultantskih tvrtki na hrvatskom tržištu u većini njih na vodećoj poziciji bio muškarac (u njih 48, odnosno 73,85% tvrtki). Žene su se našle na vodećim pozicijama u 12 tvrtki (18,46%), a za 5 tvrtki (7,69%) podaci nisu bili dostupni (Alpeza et al., 2014).

## 2.8.7. Obrtni registar

U Hrvatskoj se nalazi više od 150000 pravnih osoba i više od 80000 aktivnih subjekata u obrtu i slobodnim zanimanjima (Digitalna komora, n.d.).

Paušalni obrt jedan je od najpopularnijih oblika poslovanja za poduzetnike početnike u Hrvatskoj, a prilikom njegovog otvaranja obrtnici su dužni upisati se u Obrtni registar. Obrtni

registar aplikacija je dostupna javnosti putem interneta. Ona omogućuje pretraživanje i javno prikazivanje podataka o registriranim obrtima u Hrvatskoj, dokle god su ti obrti aktivni. Brojni među njima nude i usluge poslovnog savjetovanja. Aplikacija također nudi i opciju ispisa neslužbene verzije izvotka iz obrtnog registra što često koriste različite državne i financijske institucije, kao i privatni sektor (Blečić, 2019).

Prema Alpeza et al. (2014), 1415 registriranih obrta nudilo je konzultantske usluge. U slučaju njih 359 pružanje konzultantskih usluga bilo je pretežita djelatnost. S obzirom na činjenicu da je 2014. godine bilo ukupno 79475 registriranih obrta, udio obrtnika koji obavljaju konzalting usluge iznosio je 1,8%, odnosno 0,4% u slučaju onih obrta kojima je to bila pretežita djelatnost (Alpeza et al., 2014). Pet godina kasnije ta je brojka vidno drugačija – na dan 8. kolovoza 2019. godine u Obrtnom registru nalazilo se 85699 aktivnih registriranih obrta (tj. obrta u radu), pri čemu se njih 5047 bavilo upravljačkim djelatnostima, odnosno savjetovanjem u vezi s upravljanjem, a u slučaju njih 1931 to je bila i pretežita djelatnost (Republika Hrvatska, Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta, n.d.).

## 2.8.8. Zajednica poslovnih savjetnika

„Procesom pristupanja RH Europskoj uniji i sve većim mogućnostima financiranja različitih projekata te obvezama koje proizlaze iz preuzimanja pravne stečevine, proizašao je znatan broj tvrtki registriranih za opsluživanje korisnika i obveznika.“ (Zajednica poslovnih savjetnika pri HGK, 2015:3). Posljedično, poslovno savjetovanje dobilo je sve veću ulogu u razvoju poslovanja malih, srednjih i velikih tvrtki, kao i razvoju regija (Zajednica poslovnih savjetnika pri HGK, 2015).

Poslovni savjetnici, pojedinci sa specifičnim znanjima i vještinama, postali su važna karika u procesu korištenja fondova EU za potencijalne prijavitelje na natječaje koji te vještine i znanja ne posjeduju (ili barem ne u dovoljnoj mjeri). Kao rezultat toga, Hrvatska gospodarska komora osnovala je Zajednicu poslovnih savjetnika 2013. godine u Zagrebu (Hrvatska gospodarska komora 1, n.d.).

Zajednica poslovnih savjetnika nastala, među ostalim, i na inicijativu samih konzultanata, zastupa, usklađuje i štiti zajedničke interese konzultanata, odnosno interese pružatelja usluga s područja poslovnog savjetovanja. Uz to, ona je nastala i s ciljem

unapređivanja djelovanja i poslovnog okruženja svojih članica iz cijele Hrvatske (Hrvatska gospodarska komora 1, n.d.).

U Zajednicu poslovnih savjetnika mogu se učlaniti svi poslovni savjetnici koji su za obavljanje usluge poslovnog savjetovanja već registrirani. Ipak, prije samog učlanjenja potrebno je popuniti posebnu prijavnicu i potpisati kodeks etike u poslovanju (Hrvatska gospodarska komora 1, n.d.). Za popunjavanje pristupnice potrebno je navesti podatke o poduzeću, instituciji ili obrtu koji se učlanjuje (naziv, OIB, djelatnost, broj zaposlenih, adresu, ulicu, mjesto i poštanski broj) i podatke o predstavniku u Zajednici, odnosno podaci o fizičkoj osobi (ime i prezime, zvanje, radno mjesto, poduzeće/institucija, e-mail, telefon s pozivnim brojem, mjesto, datum i potpis) (Ravlić, 2015).

Sektor za međunarodne poslove, u sklopu Hrvatske gospodarske komore, obavlja poslove tajništva Zajednice poslovnih savjetnika (Zajednica poslovnih savjetnika pri HGK, 2015). Trenutna predsjednica Zajednice je Mirjana Samardžić Novoselec, dok je Ana Fresl njezina zamjenica (Hrvatska gospodarska komora 1, n.d.).

#### a) Članice Zajednice poslovnih savjetnika

Članice Zajednice poslovnih savjetnika trgovačka su društva (koja su ujedno i članovi Hrvatske gospodarske komore), obrtnici (fizičke i pravne osobe), ali i fizičke osobe koje u okviru svoje djelatnosti nude i usluge poslovnog savjetovanja (Hrvatska gospodarska komora 1, n.d.).

Trenutno se na službenoj stranici Hrvatske gospodarske komore može preuzeti dokument s popisom članova zajednice (zadnji put izmijenjen 25. ožujka 2019. godine). U tom dokumentu navedeno je 299 društava zajedno s imenima i prezimenima njihovih predstavnika u Zajednici poslovnih savjetnika, ali i podaci o e-mailu predstavnika, telefonu/mobitelu, gradu i županiji. Zanimljivo je primijetiti da je najveći broj članica iz grada Zagreba (Zagrebačka županija broji 2, a Grad Zagreb 124 društva). U devet županija nalazi se 10 ili više društava (Varaždinska (10), Splitsko-dalmatinska (33), Sisačko-moslavačka (10), Primorsko-goranska (29), Osječko-baranjska (17), Međimurska (11), Istarska (14), Grad Zagreb (124) i Bjelovarsko-bilogorska (14)). Nasuprot njima, na popisu nije posebno

istaknuta nijedna članica iz Virovitičko-podravske ili Ličko-senjske županije (Ravlić i Vukić, 2019).

#### b) Baza EU projekata poslovnih savjetnika

Baza EU projekata poslovnih savjetnika baza je koju je na svojoj internetskoj stranici pokrenula Hrvatska gospodarska komora. U njoj se nalaze uspješni projekti iz različitih područja, a cilj joj je približiti usluge poslovnog savjetovanja potencijalnim klijentima. Naime, uz pomoć baze poduzetnici mogu pronaći konzultante prema individualnim potrebama i tematici različitih projektnih ideja, a iskustvo koje su članovi Zajednice poslovnih savjetnika stekli u pripremi i provedbi svojih projekata može im uvelike pomoći u vlastitom pokušaju dolaska do sredstava iz fondova EU. Na taj način potencijalni korisnici fondova EU koji nisu u mogućnosti samostalno izraditi vlastitu projektnu aplikaciju mogu pretražiti bazu i u njoj pronaći savršenog stručnjaka za svoje potrebe (Poslovni Puls, 2014).

Baza je jednostavna za korištenje, s tri moguće kategorije za pretraživanje. Tako se projekti mogu pretraživati unošenjem njihova imena ili opisa u tražilicu, a mogu se pretraživati i po statusu (u pripremi, u tijeku i završeni). Treća opcija pretrage jest po tematskom području - energetska učinkovitost, socijalna uključenost i borba protiv siromaštva, istraživanja i inovacije, obrazovanje i cjeloživotno učenje, poljoprivreda i ruralni razvoj, promet itd. Prema bazi, u tijeku je više od 100 EU projekata poslovnih savjetnika (Hrvatska gospodarska komora 2, n.d.).

### 2.8.9. Udruga profesionalaca za fondove Europske unije

Godine 2014. osnovana je Udruga profesionalaca za fondove Europske unije, pokrenuta inicijativom privatnog sektora. Ta udruga okuplja tvrtke specijalizirane za financiranje iz fondova EU, a razlog njezina osnivanja leži u kontinuiranom praćenju i aktivnom sudjelovanju privatnog sektora u stvaranju politika regionalnog razvoja te fondova EU. Uz to, Udruga zastupa interese profesionalaca za EU fondove kod Vlade Republike Hrvatske,

različitih ministarstava i drugih relevantnih tijela državne, županijske, ali i lokalne vlasti (Hrvatska udruga poslodavaca, 2014).

Udruga profesionalaca za fondove Europske unije neovisna je i dobrovoljna udruga poslodavaca (Hrvatska udruga poslodavaca 1, n.d.). Moneo savjetovanje d.o.o., Impuls savjetovanje, *Intelligent Future Consulting d.o.o.* (IFC) i *MIPES Consulting* samo su neke od tvrtki koje su se okupile oko ove udruge (Hrvatska udruga poslodavaca 2, n.d.).

### 2.8.10. Platforma Kliker

Kliker je prva hrvatska nezavisna online platforma koja pomaže u povezivanju klijenata s vrhunskim stručnjacima i konzultantima (Kliker 1, n.d.), a projekt je pokrenut sredinom kolovoza 2018. godine. Korištenjem platforme proces povezivanja tvrtki s odgovarajućim konzultantima u prosjeku je skraćen za 15 dana, dok se broj prijavljenih konzultanta po projektu povećao. Ipak, zahvaljujući strogim kriterijima (provjerena stručnost u jednom od šest ključnih područja Klikera platforme, minimalno 5 godina radnog iskustva te dokazano iskustvo u vodećim konzultantskim tvrtkama, globalnim korporacijama i međunarodnim institucijama), manje od 50% prijavljenih konzultanata uspije zadovoljiti uvjete selekcije. Posljedično, trenutno u sklopu Klikera radi 600 odabranih stručnjaka i konzultanata koji se nalaze na direktorskim ili menadžerskim pozicijama, u prosjeku s 14 godina radnog iskustva te provjerenom stručnošću u dva ili više područja (njih 95%) (Bičak, 2019).

Područja u kojima platforma Kliker nudi pomoć su: financije, marketing, EU fondovi, strategija i inovacije, digitalna transformacija i poslovni procesi. Njezini konzultanti dosad iza sebe imaju više od 500 odrađenih projekata pri čemu čak 95% klijenata preporučuje konzultante (Kliker 1, n.d.).

Proces povezivanja konzultanata i klijenata, odnosno njihovih projekata u osnovi je prilično jednostavan. Pri izradi profila (koja u prosjeku traje 15 do 20 minuta) konzultant odabire područja stručnosti od šest ponuđenih područja u kojima platforma pruža pomoć. Kada se klijent odluči objaviti svoj detaljno opisani projekt on će odabrati stručnosti koje konzultant treba posjedovati. Svi konzultanti s potrebnim stručnostima za projekt nakon njegove objave biti će obaviješteni i u mogućnosti prijaviti se na njega. Nakon 24 sata (tj. završetka prijave) klijent će moći vidjeti sve prijavljene konzultante, komunicirati s njima,

dogovoriti poziv ili pak zatražiti ponudu. Uz to, u okviru 48 sati Klikerov će algoritam odabrati tri konzultanta koja najbolje odgovaraju potrebama projekta. Ipak, konačna odluka o odabiru konzultanta u potpunosti je u rukama klijenta (Kliker 2, n.d.).

Proces naplate za pružene usluge siguran je, transparentan i odvija se po fazama isporuke. Naime, pri definiranju ponude određuje se i ukupna cijena za uslugu. Ukupna cijena rasporedit će se po fazama isporuke tako da svaka faza ima precizno definiranu isporuku i rok, ali i iznos koji se treba platiti. Nakon prve isporuke klijent je dužan platiti ju ukoliko želi nastaviti sa svojim projektom, dok će svaku iduću isporuku plaćati unaprijed platformi. Kada platforma dobije potvrdu o isporuci iduće faze (i potvrdu o tome da je klijent tom isporukom zadovoljan) proslijedit će novčana sredstva za tu fazu konzultantu (Kliker 2, n.d.).

### 2.8.11. HAMAG-BICRO

Provedbom projekta „Mreža certificiranih konzultanata“ razvoj malih i srednjih poduzeća u određenoj je mjeri doživio napredak. Tako je zaključno s 2012. godinom HAMAG INVEST dodijelio 120 bespovratnih potpora vrijednih 925.000,00 kuna, pri čemu su se konzultantske usluge (posebice izrada investicijskih studija i poslovnih planova) mikro i malim poduzetnicima učinile najzanimljivijima. Uz to, u prosincu 2012. godine započeo je i projekt Mreža studentskih poduzetničkih inkubatora (HAMAG INVEST, 2013). Riječ je tu o projektu virtualne platforme kroz koju studenti razvijaju svoje poslovne ideje i otvaraju tvrtke, a pri tome im mentori (različiti poduzetnici, predstavnici potpornih institucija i profesori na fakultetima iz cijele Hrvatske) pružaju stručnu savjetodavnu pomoć (Škegro, 2018).

U 2013. godini HAMAG-INVEST odlučio je nastaviti sufinanciranje i poticanje konzultantskih usluga, ali sada s posebnim fokusom na deficitarna područja na tržištu (HAMAG INVEST, 2014). U tu svrhu osmišljen je pilot projekt „Poticanje energetske učinkovitosti“ HAMAG INVEST-a i Europske banke za obnovu i razvoj, a ciljevi projekta bili su „jačanje konkurentnosti malog gospodarstva i unapređenje kvalitete pružatelja usluga poslovnog savjetovanja kroz jedinstvenu mrežu konzultanata“ (HAMAG INVEST 2014:34). Projekt „Poticanje energetske učinkovitosti“ sastojao se od tri komponente. Tako je prvu komponentu činilo sufinanciranje usluga poslovnog savjetovanja u tri različita područja (energetska učinkovitost, obnovljivi izvori energije i zaštita okoliša). Druga komponenta

sastojala se od analize tržišta savjetodavnih usluga u Hrvatskoj, dok je posljednja komponenta obuhvaćala izobrazbu konzultanata i djelatnika HAMAG INVEST-a. U sklopu projekta dodijeljene su 23 potpore za poduzetničke projekte, a svaka je potpora u prosjeku iznosila 54.000,00 kuna (HAMAG INVEST, 2014).

U srpnju 2013. godine započeo je i dvogodišnji projekt SMEPASS II. Cilj projekta bio je promocija i pružanje visokokvalitetnih savjetodavnih usluga hrvatskim malim i srednjim poduzećima, a pri čemu bi jačala njihova konkurentnost. Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta, kao i 160 odabranih malih i srednjih poduzeća, bili su korisnici ovog projekta (HAMAG INVEST, 2014).

Godine 2014. Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije (HAMAG INVEST) i Poslovno-investicijska agencija Republike Hrvatske (BICRO) spojile su se u Hrvatsku agenciju za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO) (HAMAG-BICRO 2, n.d.). Novonastali HAMAG-BICRO u najvećoj se mjeri usmjerio na inovacije, istraživanje i razvoj. Iste godine u završnu je fazu ušao i projekt BIOCentar (2011. - 2015.), ukupne vrijednosti 16.3 milijuna eura. Svrha tog projekta bila je osigurati pružanje najkvalitetnije pomoći i savjetodavnih usluga klijentima, a sve s ciljem da se oni kasnije razvijaju u uspješne poduzetnike (Madunić, 2015). U sklopu projekta odvijalo se pet programa, a oni su bili BIOInkubacija, BIOInfrastruktura, BIOTransfer, BIOEdukacija te BIOUmrežavanje. Kroz program BIOInkubacije osiguravala se poslovna pomoć i savjetodavne usluge svim novim i postojećim biotehnoškim tvrtkama i poduzetnicima u vidu provjere poslovanja (testiranja poslovne ideje i strateškog plana poslovanja), mentorskog programa i poslovne podrške (BIOCentar, n.d.).

Projekt Razvoj mreže poduzetničkih potpornih institucija (PPI) započeo je u lipnju 2017. godine i trajao 18 mjeseci, do studenog 2018. godine. Ukupna vrijednost projekta bila je preko 7 milijuna kuna. Cilj projekta bio je kroz umrežene poduzetničke potporne institucije ojačati ponudu visokokvalitetnih profesionalnih usluga za mala i srednja poduzeća diljem Hrvatske u svim stupnjevima njihova razvoja, a posebno prilagođene upravo njihovim potrebama (HAMAG-BICRO 3, n.d.).

### 2.8.12. Europska banka za obnovu i razvoj

Prema strategiji za Republiku Hrvatsku odobrenoj 2017. godine, Europska banka za obnovu i razvoj pokrenula je Program savjetovanja za male poduzetnike s ciljem pružanja savjetodavnih usluga klijentima iz malih i srednjih poduzeća. Posljedično, u razdoblju od 2014. do 2016. godine produktivnost malih i srednjih poduzeća porasla je za 39%. Uz to, povećao se i promet (46%) te broj zaposlenih (39%). Od 2013. godine savjetodavne usluge pružene su 88 malih i srednjih poduzeća. Banka je također pokrenula i program Žene u poduzetništvu te je u sklopu njega od 2013. godine osigurala savjetodavne usluge, mentorstvo i izobrazbu u slučaju 254 poduzetnice (Republika Hrvatska, Ministarstvo financija, 2017).

### 2.8.13. Konzultantska grupa UNESCO katedre za poduzetništvo

U sklopu UNESCO katedre za poduzetništvo pri Ekonomskom fakultetu u Osijeku osnovana je Konzultantska grupa. Cilj njezina osnivanja bio je povezivanje gospodarstava i znanstveno-obrazovne institucije kroz pružanje konzultantskih usluga malim i srednjim poduzećima koja ne mogu vlastitim resursima riješiti određene probleme ili izazove u područjima koje pokriva Konzultantska grupa (procjena vrijednosti tvrtke i brenda, vrednovanje investicijskih projekata, izrada preinvesticijskih i investicijskih studija, procjena potencijala rasta tvrtke/portfolia proizvoda ili usluga te organizacijsko, vlasničko i tržišno restrukturiranje poduzeća) (Međunarodni centar za poduzetničke studije, n.d.).



### 3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

U okviru empirijskog dijela rada provedene su dvije ankete i jedan strukturirani dubinski intervju. Anketa je bila anonimna i podijeljena među bivšim i sadašnjim studentima Akademije za umjetnost i kulturu u Osijeku kako bi se ustvrdili njihovi stavovi o menadžment konzaltingu. Nasuprot tomu, u drugoj anonimnoj anketi sudjelovale su osobe već prethodno upućene u temu menadžment konzaltinga i/ili poslovnog savjetovanja s više godina radnog iskustva. Za razliku od anketa, strukturirani dubinski intervju nije bio anoniman.

#### 3.1. Određenje problema istraživanja

##### 3.1.1. Problem i cilj istraživanja

Glavni problem kojim se ovaj rad bavi, a samim time i njegov istraživački dio, jest odgovor na pitanje je li menadžment konzalting dovoljno razvijen na tržištu Republike Hrvatske ili ne. Naime, mišljenja su podijeljena i dok jedni tvrde da je menadžment konzalting dovoljno razvijen, drugi smatraju da zaostaje u odnosu na menadžment konzalting na europskoj ili pak svjetskoj razini. Upravo zato provedeno je anketno istraživanje među bivšim i sadašnjim studentima Akademije za umjetnost i kulturu u Osijeku, kao i anketno istraživanje među osobama s određenim predznanjem i radnim iskustvom u menadžment konzaltingu i/ili poslovnom savjetovanju, a kako bi se ustvrdile dvije sasvim različite perspektive – perspektiva „studenata“ (čije je poznavanje tematike upitno) i perspektiva „stručnjaka“ koji rade ili su radili u području hrvatske konzalting industrije. Cilj je istraživanja, stoga, otkriti argumente studenata i stručnjaka zašto smatraju da je menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske nedovoljno, odnosno dovoljno, razvijen.

##### 3.1.2. Hipoteze istraživanja

Kako to definira Zelenika (2000), hipoteza je znanstvena pretpostavka postavljena s ciljem objašnjavanja neke pojave, a koju treba provjeriti te dokazati ili opovrgnuti. Svrha tog

objašnjavanja jest da hipoteza, u konačnici, postane vjerodostojna znanstvena teorija ili zakon (Zelenika, 2000). „U znanstvenom istraživanju mogu se postavljati veoma različite vrste hipoteza, a od kojih su najvažnije ove: kvalitativna, kvantitativna, kauzalna, opća, posebna, pojedinačna, radna, znanstvena, pomoćna, preliminarna, fiktivna, prazna, plodna (...) hipoteza“ (Zelenika, 2000:114).

Tri su glavne hipoteze ovog istraživanja.

1. Veći broj ispitanika upoznat je s pojmom poslovnog savjetovanja, ali ne i pojmom menadžment konzaltinga.
2. Većina ispitanika slaže se s tvrdnjom da je menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske nedovoljno razvijen.
3. Zajednica poslovnih savjetnika poznatija je ispitanicima druge ankete, nego li ispitanicima prve ankete.

### 3.1.3. Osnovne varijable

Varijabla je slika, percepcija ili koncept, a koja se može izmjeriti, odnosno poprimiti drugu veličinu. Varijable se, ovisno o pogledu, mogu razvrstati u tri skupine: neformalni odnos, studija dizajna i jedinica mjere (Kumar, 2011).

Iz motrišta neformalnog odnosa, varijable se dijele u četiri skupine, kao intervenirajuće, vanjske, samostalne i nesamostalne varijable. Primjerice, ukoliko se želi istražiti odnos fertiliteta i mortaliteta, samostalna varijabla bila bi mortalitet (jer je on uzrok promjene fertiliteta), nesamostalna varijabla fertilitet (jer je on rezultat promjene do koje je došlo predstavljanjem mortaliteta kao samostalne varijable), a intervenirajuća varijabla uporaba kontracepcije (jer ona povezuje samostalnu i nesamostalnu varijablu, u ovom slučaju mortalitet i fertilitet). Pri tome, neke od vanjskih varijabli mogle bi biti stavovi populacije prema kontracepciji, razina obrazovanja među populacijom, dob pojedinca, religioznost itd. (Kumar, 2011). Tako bi se na primjeru ovog istraživanja moglo reći da je nerazvijenost menadžment konzaltinga na tržištu Republike Hrvatske samostalna varijabla, gdje bi bolja edukacija, standardizacija usluga, bolja promocija konzultanata i sl.(jedno od pitanja u obje ankete odnosilo se upravo na moguće načine poboljšanja položaja menadžment konzaltinga) predstavljali intervenirajuću varijablu koja bi, u konačnici, mogla poboljšati položaj i razviti

menadžment konzalting u Hrvatskoj (nesamostalna varijabla). Izmjene zakona, primjerice, u ovom bi se slučaju mogle gledati kao vanjske varijable.

S druge strane, iz motrišta studije dizajna, varijable se mogu podijeliti na aktivne i atributne. Aktivne varijable čine one varijable na koje istraživač može utjecati, kontrolirati ih ili mjeriti. Primjerice, ukoliko istraživač želi ispitati učinkovitost različitih modela podučavanja, on sam može kontrolirati i/ili uvesti promjene u modele, odrediti što će svaki pojedini model obuhvaćati i na kojoj će se populaciji ispitati njegova učinkovitost (ukoliko odabir ne bude nasumičan). Nasuprot tomu, u skupinu atributnih varijabli spadaju one na koje istraživač ne može utjecati, mijenjati ih ili mjeriti (npr. dob, spol, razina motivacije, stavovi i religioznost) (Kumar, 2011). Spol i dob neke su od atributnih varijabli i u ovom istraživanju.

Uz navedene, varijable se mogu promatrati i kao jedinice mjere gdje se dijele u dvije grupe – kao kvantitativne i kvalitativne varijable te kontinuirane i kategoričke/diskretne varijable. Kvalitativne i kategoričke varijable mjere se uz pomoć nominalnih i brojevanih ljestvica, dok se kvantitativne i kontinuirane varijable mjere intervalnom ljestvicom i ljestvicom omjera. Razina obrazovanja (u smislu broja završenih godina), dob (godina i mjesec), godišnji prihod i temperatura neke su od kvantitativnih varijabli. Spol, razina obrazovanja (visoka, srednja, niska), dob (npr. star i mlad, dijete), prihod (visok, srednji, niski) i temperatura (vruće, hladno) pripadaju kvalitativnim varijablama. Nasuprot njima, u kontinuirane varijable (varijable koje imaju kontinuitet u mjerenju) ulazi, primjerice, stav, prihod (mjereno u kunama ili eurima), dob (mjereno u godinama, mjesecima i danima), težina (u kilogramima) i visina (u centimetrima). Kategoričke/diskretne varijable dalje se dijele na konstante (one koje imaju samo jednu vrijednost ili kategoriju poput vode, taksija, drveta, mačke itd.), dihotomije (s dvije kategorije, npr. da/ne, dobro/loše, bogat/siromašan, dan/noć, muško/žensko, vruće/hladno, glava/pismo, gore/dolje) i politomije. Politomije se dijele u više od dvije kategorije, a uključuju stavove (primjerice, „u potpunosti se slažem“, „djelomično se slažem“, „niti se slažem niti se ne slažem“, „djelomično se ne slažem“ i „u potpunosti se ne slažem“), političke stranke (demokrati, liberali, radnička stranka i sl.), dob (mlad, star, dijete), prihod (visok, srednji ili nizak), religiju (kršćanin, musliman, budist), itd. (Kumar, 2011). Uz više dihotomnih pitanja s da/ne odgovorima u obje ankete, u prvoj anketi bila je i politomija. Naime, ispitanici su na skali od 1 do 5 (gdje je 1 predstavljalo uopće se ne slažem, a 5 u potpunosti se slažem) trebali odlučiti koliko se slažu s četiri ponuđene tvrdnje.

## 3.2. Metodologija istraživanja

### 3.2.1. Način provođenja istraživanja

Glavna metoda korištena u svrhu istraživanja bila je metoda anketiranja. Anketiranje je postupak kojim se uz pomoć anketnog upitnika istražuju i prikupljaju različiti podaci i informacije te stavovi i mišljenja o temi istraživanja. Metoda je pouzdana u onolikoj mjeri u kolikoj su pouzdane informacije koje su se njome prikupile, no njezine su mogućnosti najčešće ograničene (Zelenika, 2000). „Razlog toga treba tražiti u njezinim nedostacima, kao na primjer: da u najviše slučajeva anketirani uopće ne odgovaraju na anketne upitnike, da su obično odgovori na pitanja iz anketnog upitnika nepotpuni, netočni, jednostrani i subjektivni, da pripremanje i organiziranje anketiranja te izučavanje upitnika s odgovorima zahtijeva znatna financijska sredstva i sl.“(Zelenika, 2000:366).

Uz metodu anketiranja korišten je i strukturirani dubinski intervju proveden putem e-maila. Jedna od glavnih prednosti takvog načina istraživanja leži u činjenici da se na sramežljivije ispitanike ne vrši pritisak razgovorom licem u lice ili telefonski, a uz to može biti i korisna kod stupanja u kontakt s osobama koje su teško dostupne ili geografski jako udaljene. Nadalje, intervjui putem e-maila za sobom povlače daleko manje troškove u odnosu na intervju licem u lice ili telefonski. Također, budući da veliki dio informacija o ispitanicima automatski biva sačuvan u elektroničkom obliku, smanjuju se i troškovi prepisivanja (Meho, 2006).

### 3.2.2. Uzorak

Odabrana populacija istraživanja prve ankete (N=61)<sup>5</sup> bili su bivši i sadašnji studenti studijskog smjera Kulturalni menadžment, Medijska kultura i Knjižničarstvo Akademije za umjetnost i kulturu u Osijeku. U anketu su također bili uključeni studenti koji trenutno studiraju, ali i oni koji su dosad završili preddiplomsku i diplomsku razinu. Odabranu

---

<sup>5</sup> U prvoj anketi sudjelovala su 64 ispitanika. Ipak, odgovori troje ispitanika (koji su kao studijske smjerove naveli ekonomiju, novinarstvo i računarstvo) izuzeti su iz istraživanja budući da ne pripadaju populaciji nad kojom je istraživanje provedeno, a iz njihovih odgovora također je teško utvrditi na kojem su fakultetu/odjelu/akademiji/sveučilištu uopće studirali.

populaciju druge ankete (N=30)<sup>6</sup> činile su osobe s određenim predznanjem o menadžment konzaltingu/poslovnom savjetovanju, tj. pojedinci konzultanti koji su dosad pružali usluge poslovnog savjetovanja u Hrvatskoj, vlasnici obrta u Hrvatskoj koji kao jednu od registriranih djelatnosti imaju i savjetovanje u vezi s poslovanjem i ostalim upravljanjem te zaposlenici međunarodnih i lokalnih konzultantskih tvrtki u Hrvatskoj. S druge strane, u strukturiranom dubinskom intervjuu sudjelovala je jedna osoba ženskog spola koja ima višegodišnje radno iskustvo na području menadžment konzaltinga u Hrvatskoj te uz to već nekoliko godina posjeduje i obrt koji pruža usluge poslovnog savjetovanja.

### 3.2.3. Postupci i instrumenti

Za potrebu ispitivanja studentskih stavova osmišljen je anketni upitnik s 18 pitanja (Prilog A). U njega su uključena 3 otvorena pitanja i 15 zatvorenih. Prvi dio činila su dva sociodemografska pitanja o spolu i dobi ispitanika. Iduća dva pitanja odnosila su se na studijski smjer i godinu studiranja ispitanika. Nakon njih uslijedila su četiri pitanja vezana uz menadžment konzalting i predodžbu studenata o njegovoj poziciji na tržištu Republike Hrvatske. Studenti su potom trebali odgovoriti na četiri pitanja o njihovim dosadašnjim iskustvima s menadžment konzaltingom, bilo kroz korištenje konzultantskih usluga ili rad za neku tvrtku ili obrt i sl.. Nadalje, postavljena su i tri pitanja kojima se željela otkriti upoznatost studenata sa Zajednicom poslovnih savjetnika te lokalnim i međunarodnim tvrtkama koje se bave menadžment konzaltingom u Hrvatskoj. Naposljetku, ispitanici su i stavovi studenata o četiri tvrdnje vezane uz konzultante, a koje su osmišljene na temelju prethodno opisanih poglavlja u radu o prednostima i nedostacima menadžment konzaltinga. Anketni upitnik izrađen je pomoću *Google* obrasca i prosljeđen na 13 zajedničkih e-mail adresa smjerova Knjižničarstva, Medijske kulture i Kulturalnog menadžmenta te jednu pojedinačnu studentsku e-mail adresu. Uz navedene, anketni upitnik podijeljen je i u studentskoj *Facebook* grupi „Kulturologija 2013./2014.“, a poslano su i 63 direktne poruke na *Facebook* profile osoba koje su u rubrici obrazovanja na svojim profilima navele da studiraju/su studirale Kulturalni menadžment, Medijsku kulturu ili Knjižničarstvo u Osijeku

---

<sup>6</sup> U drugoj anketi sudjelovalo je 35 ispitanika. Ipak, odgovori petero ispitanika izuzeti su iz istraživanja budući da je njihova stručnost o ispitivanoj temi upitna. Naime, ti ispitanici naveli su kako dosad nisu radili kao menadžment konzultanti, kako dosad nisu radili u nekom obrtu ili tvrtki koji/a nudi uslugu menadžment konzaltinga ili uopće posjedovali vlastiti obrt ili tvrtku koji/a takve usluge nudi.

ili koje su navele Odjel za kulturologiju u Osijeku/Akademiju za umjetnost i kulturu u Osijeku (Odsjek za kulturu, medije i menadžment, odnosno Odsjek za kulturu i kreativne industrije). Rezultati upitnika prikupljeni su između 6. kolovoza i 18. rujna 2019. godine.

Za ispitanike iz druge ankete osmišljen je upitnik s 12 pitanja, 4 otvorenog tipa i 8 pitanja zatvorenog tipa (Prilog B). Kao i u slučaju prve ankete, prva dva pitanja bila su sociodemografska (spol i dob). Nakon njih uslijedila su četiri pitanja vezana uz menadžment konzalting i predodžbu ispitanika o njegovoj poziciji na hrvatskom tržištu. Navedeno je i pet pitanja kojima su se htjela ustanoviti dosadašnja iskustva ispitanika druge ankete s menadžment konzaltingom (primjerice, kroz rad za neku konzultantsku tvrtku ili posjedovanje vlastitog obrta za pružanje usluga poslovnog savjetovanja). Naposljetku, provjerena je i upoznatost ispitanika s Udrugom profesionalaca za fondove Europske unije, Zajednicom poslovnih savjetnika te platformom Kliker. Anketni upitnik izrađen je pomoću *Google* obrasca te je prosljeđen u direktnoj poruci na jedan *Facebook* profil i 92 e-mail adrese<sup>7</sup> različitih konzultanata (koji rade ili su radili u Hrvatskoj), vlasnika obrta u Hrvatskoj (koji kao jednu od registriranih djelatnosti imaju i pružanje usluga poslovnog savjetovanja ili im je to pretežita djelatnost) i konzultantskih tvrtki (lokalnih i međunarodnih, a koje djeluju i u Hrvatskoj). Rezultati ankete prikupljeni su od 14. kolovoza do 18. rujna 2019. godine.

U sklopu strukturiranog dubinskog intervjua postavljeno je 8 pitanja, od čega su tri imala i potpitanja. Budući da je dio intervjua zahtijevao i iznošenje osobnih podataka ispitanice (ime i prezime, radno iskustvo, obrazovanje i informacije o poslovanju njezina obrta), za tu je potrebu napravljena i posebna privola o korištenju, obradi i objavi osobnih podataka koju je ispitanica potpisala, na nju stavila pečat svog obrta te ju u skeniranom .pdf obliku prosljedila uz odgovorena pitanja. Uz osobne podatke, kroz dubinski intervju htio se utvrditi i stav ispitanice o menadžment konzaltingu na tržištu Republike Hrvatske. Pitanja i obrazac privole prosljeđeni su ispitanici 5. kolovoza 2019. godine, a 6. kolovoza 2019. godine ispitanica je poslala odgovore na pitanja i popunjeni obrazac privole (Prilog C).

---

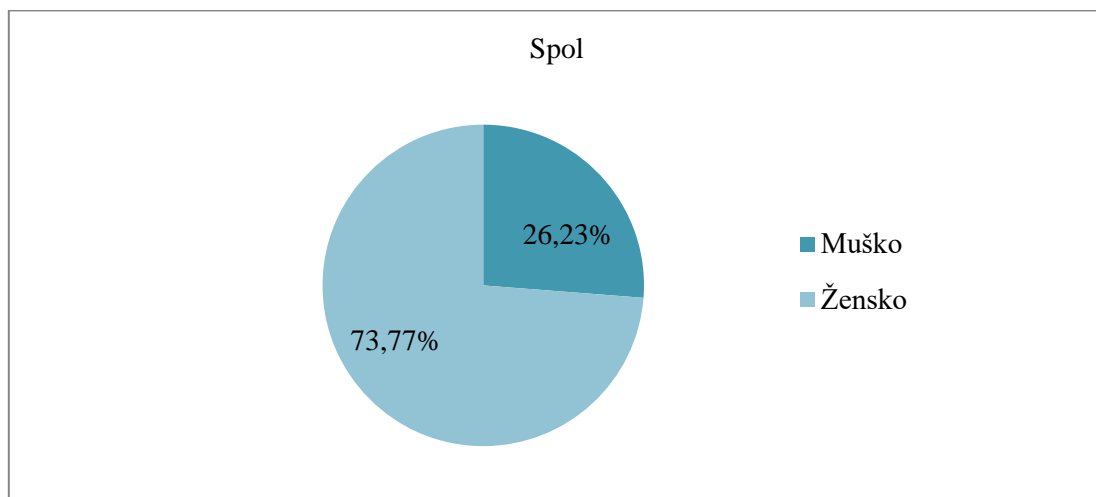
<sup>7</sup> U okviru druge ankete poslana su 82 e-maila na 92 različite e-mail adrese budući da je devet obrta i tvrtki nudilo više od jedne kontakt e-mail adrese.

### 3.3. Rezultati

#### 3.3.1. Rezultati prve ankete

U prvoj anketi kojom su se ispitali studentski stavovi, prva dva pitanja bila su sociodemografska te su se ispitanici trebali opredijeliti za spol (muško ili žensko) i odabrati raspon godina koji je najbliže njihovoj dobi. Od 61 ispitanika, 16 ispitanika (26,23%) je reklo da su muškog spola, dok su se preostali ispitanici (45, odnosno 73,77%) izjasnili kao osobe ženskog spola (Grafikon 1.).

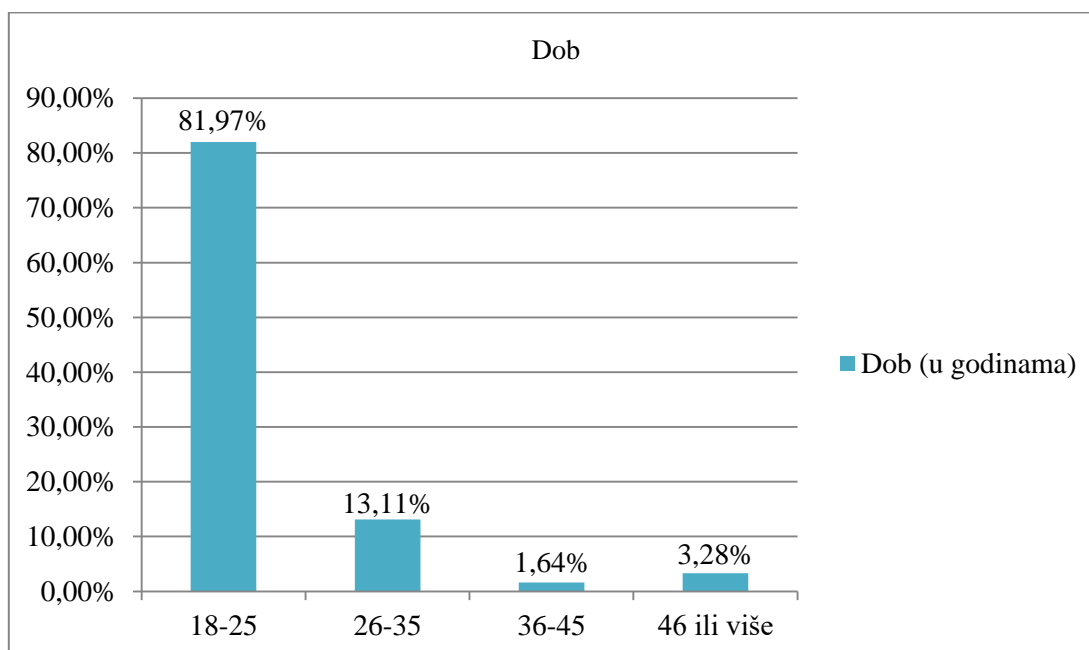
Grafikon 1. Prikaz ispitanika prve ankete prema spolu



Izvor: izrada autora

Prema rezultatima drugog sociodemografskog pitanja (Grafikon 2.), 50 ispitanika (81,97%) imalo je između 18 i 25 godina, 8 ispitanika (13,11%) između 26 i 35 godina, jedan ispitanik (1,64%) između 36 i 45 godina te 2 ispitanika (3,28%) 46 godina ili više.

Grafikon 2. Prikaz ispitanika prve ankete prema dobi

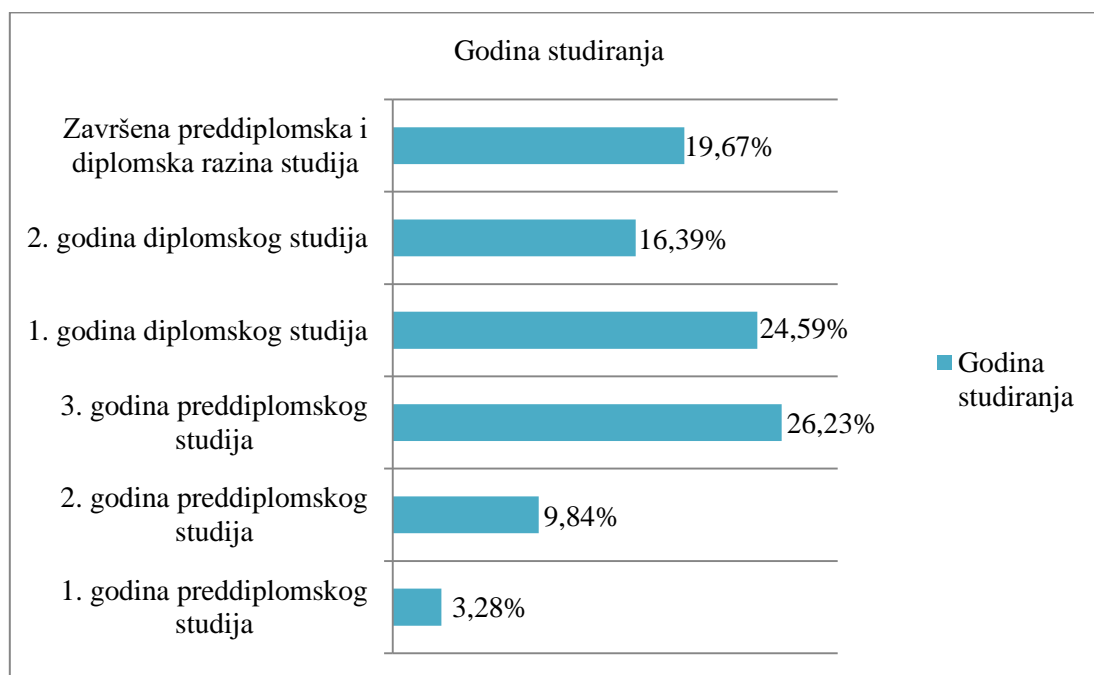


Izvor: izrada autora

Iduće pitanje (Grafikon 3.) na koje su studenti trebali odgovoriti odnosilo se na njihovu trenutnu godinu studiranja (prvu, drugu ili treću) te studijsku razinu (preddiplomska ili diplomatska). Budući da su u anketi sudjelovali i studenti koji su od upisane prve godine preddiplomskog studija dosad završili preddiplomsku i diplomatsku razinu, ponuđena je i opcija „Završena preddiplomska i diplomatska razina studija“. Od 61 ispitanika, 12 ispitanika (19,67%) već je završilo obje studijske razine. Dva ispitanika (3,28%) bila su na 1. godini, 6 ispitanika (9,84%) na 2. godini, a 16 ispitanika (26,23%) na 3. godini preddiplomskog studija. Na 1. godini diplomatskog studija nalazilo se 15 ispitanika (24,59%), dok se na 2. godini diplomatskog studija nalazilo 10 ispitanika (16,39%).



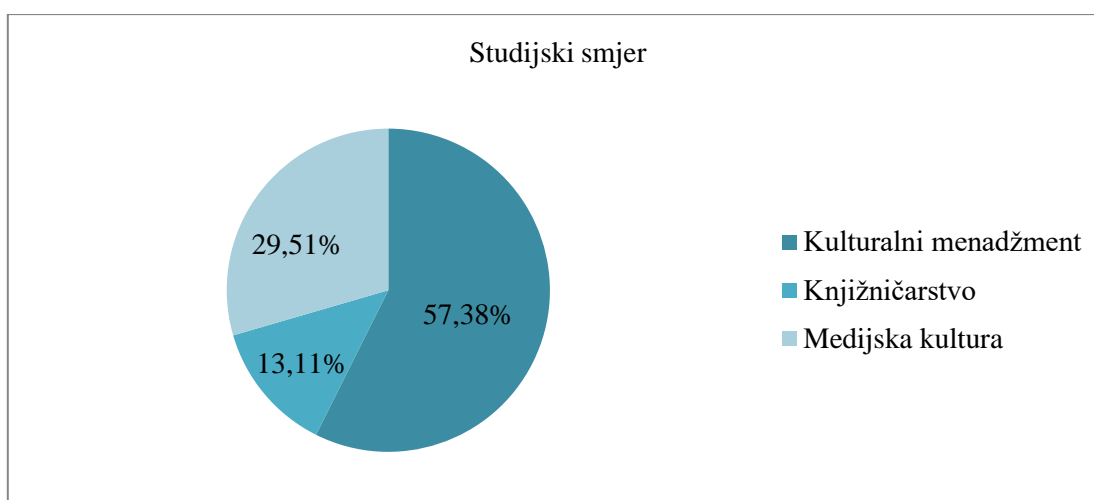
Grafikon 3. Prikaz ispitanika po godini studiranja i studijskoj razini



Izvor: izrada autora

Četvrto pitanje u anketnom upitniku odnosilo se na studijski smjer – kulturalni menadžment, knjižničarstvo i medijska kultura. Većina ispitanika navela je kao smjer kulturalni menadžment (35, odnosno 57,38%). U anketi je također sudjelovalo 8 osoba (13,11%) s knjižničarstva te 18 osoba (29,51%) s medijske kulture (Grafikon 4.).

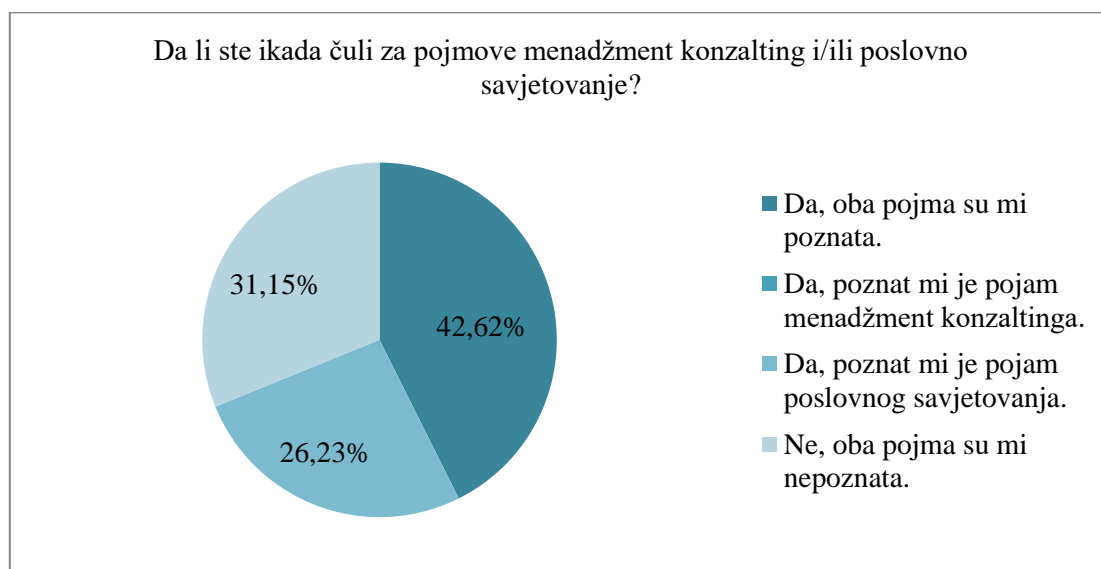
Grafikon 4. Prikaz ispitanika po studijskom smjeru



Izvor: izrada autora

U petom pitanju (Grafikon 5.) ispitanici su trebali odgovoriti na pitanje jesu li ikada čuli za pojmove menadžment konzalting i poslovno savjetovanje. Samo 26 ispitanika (42,62%) je reklo da su im oba pojma poznata, dok je 16 ispitanika (26,23%) reklo da im je poznat isključivo pojam poslovnog savjetovanja. Uz to, 19 ispitanika (31,15%) reklo je da su im oba pojma nepoznata, a nijedan ispitanik nije rekao da je upoznat samo s menadžment konzaltingom.

Grafikon 5. Upoznatost ispitanika prve ankete s pojmovima menadžment konzaltinga i poslovnog savjetovanja



Izvor: izrada autora

U šestom pitanju od ispitanika se tražilo da ukratko definiraju pojam menadžment konzaltinga i/ili poslovnog savjetovanja ukoliko su u petom pitanju potvrdili da znaju za jedan ili oba pojma. Pitanje nije bilo obvezno te je 28 ispitanika odgovorilo na njega (10 od 16 ispitanika koji su na peto pitanje odgovorili da im je poznat pojam poslovnog savjetovanja te 18 od 26 ispitanika koji su rekli da su im oba pojma poznata). Ispitanici koji su na prethodnom pitanju rekli da im je poznat pojam poslovnog savjetovanja kao neke od definicija poslovnog savjetovanja naveli su da je ono:

- „(...)oblik poslovanja gdje jedna tvrtka savjetuje drugu u nekim segmentima poslovanja i daje joj smjernice za bolji uspjeh“, a menadžment konzalting je istoznačnica, odnosno engleski prijevod tog pojma;
- davanje stručnih savjeta i pomoći pri poslovanju;

- usmjeravanje klijenata u postupanju svojim poslovnim procesom, financijama, ljudskim resursima, projektima, ulaganjima;
- pomoć u izradi strategija i uvođenju promjena kako bi se unaprijedilo poslovanje;
- „savjetovanje klijenata u donošenju odluka i prilagodbi tržištu i tržišnim uvjetima“;
- praksa koja tvrtkama pomaže u poboljšavanju učinkovitosti (kroz analizu postojećih problema i razvoj planova);
- unapređivanje poslovanja uz pomoć stručnjaka.

Ispitanici koji su u petom pitanju rekli da su im poznata oba pojma kao neke od definicija poslovnog savjetovanja naveli su da:

- je naziv ujedno i definicija;
- je pojam doista blizak menadžment konzaltingu te da se većinom odnosi „(...) *na raznovrsne preporučene savjete vezane uz poslovne poduhvate koje određeni poslovni subjekt planira poduzeti*“;
- definicija ovisi o vrsti posla (financijsko savjetovanje; organizacijsko savjetovanje; savjetovanje u donošenju odluka; informiranja javnosti ili korisnika/kupaca;
- „(...) *pružanje savjetodavnih usluga tvrtkama, firmama, poduzećima, organizacijama, udrugama s ciljem povećanja njihove produktivnosti i poboljšanja poslovanja te ostvarivanja njihovih ciljeva*“);
- je to pružanje savjeta vezano uz poslovanje (npr. tvrtke), a u osnovi je pojam isti kao i menadžment konzalting;
- ono predstavlja pružanje konzultacija koje stručnjaci u određenim područjima pružaju o svemu vezanom uz posao poput marketinga, tehnike ili metode vođenja posla;
- je cilj poslovnog savjetovanja detaljno analizirati novu poslovnu ideju i ponuditi najbolju opciju za njezinu realizaciju.

S druge strane, ispitanici koji su u petom pitanju rekli da su im poznata oba pojma kao neke od definicija menadžment konzaltinga naveli su da:

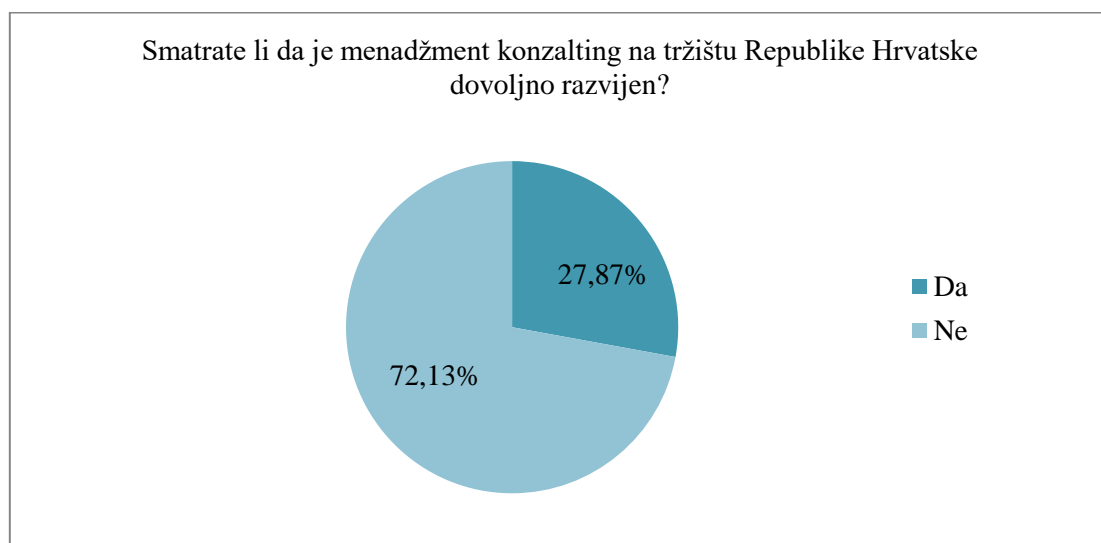
- je naziv ujedno i definicija;
- je pojam doista blizak poslovnom savjetovanju te da se većinom odnosi „(...) *na raznovrsne preporučene savjete vezane uz poslovne poduhvate koje određeni poslovni subjekt planira poduzeti*“;

- ono „(...) prema definiciji uključuje ekspertizu upravljanja poslovnim sustavima i procesima“;
- ono „daje potporu visokom menadžmentu“, a usmjereno je samo na menadžment neke tvrtke, ali ne i, primjerice, na sektor financija, postrojenja i druge jedinice, odjele;
- je to „(...) savjetovanje vezano uz upravljanje (npr. tvrtkom)“, a u osnovi je pojam isti kao i poslovno savjetovanje;
- ono predstavlja trgovanje znanjem i vještinom kao uslugom.

Neki ispitanici navodili su definicije za oba pojma. Ipak, neki ispitanici naveli su definicije, ali pri tome nisu jasno naznačili na koji pojam misle (primjerice, „*Stručne osobe ili tvrtke koje se bave savjetovanjem u poslovanju*“, „*Znanja, vještine i sposobnosti pri upravljanju nekim poslovnim promjenama*“, „*Savjetovanje o ambicijama, mogućnostima i uposlenju*“ i „*Radi se o usluzi koju investitor koristi u različitim fazama projekta kako bi dobio korisne informacije za poslovanje i smanjio rizik investicije*“).

Sedmo pitanje vezalo se uz razvijenost menadžment konzaltinga na tržištu Republike Hrvatske (Grafikon 6.). Naime, ispitanici su trebali odgovoriti na pitanje smatraju li da je menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske dovoljno razvijen ili ne. Gotovo tri četvrtine ispitanika (44, odnosno 72,13%) reklo je da je menadžment konzalting nedovoljno razvijen, dok je 17 ispitanika (27,87%) reklo da je razvijen dovoljno.

Grafikon 6. Stavovi ispitanika prve ankete o razvijenosti menadžment konzaltinga na tržištu Republike Hrvatske



Izvor: izrada autora

U osmom pitanju tražilo se mišljenje onih ispitanika koji su u sedmom pitanju naveli da menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske nije dovoljno razvijen. Uz obrazloženje tog stava, ispitanike se također pitalo na koji bi se način menadžment konzalting mogao dodatno razviti. Kao i u slučaju šestog pitanja, osmo pitanje nije bilo obvezno te su na njega odgovor dali samo neki ispitanici. U tablici 1. u cijelosti su preneseni odgovori nekih ispitanika, podijeljeni u 2 kategorije, tj. na razloge nerazvijenosti i mogućnosti za razvitak.

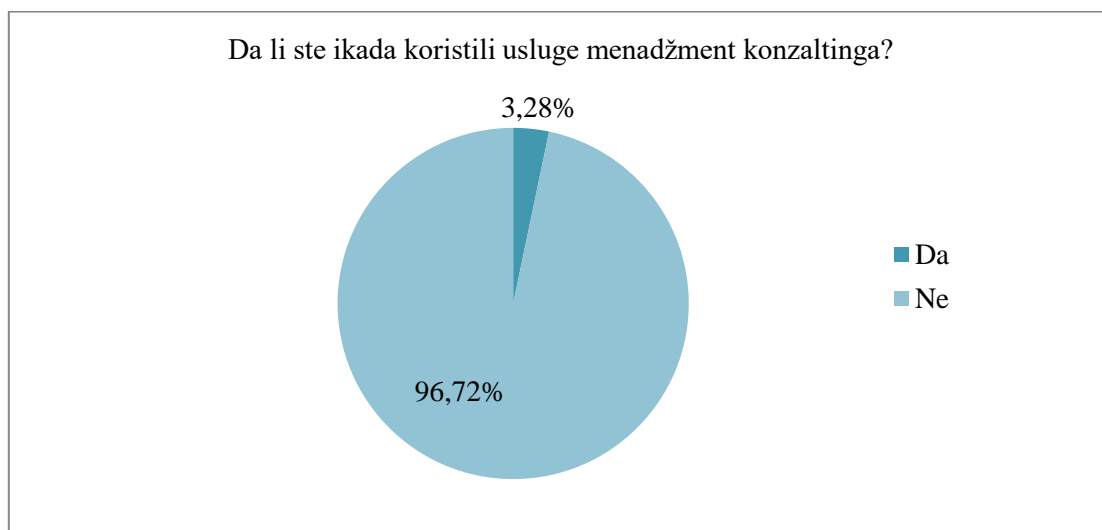
Tablica 1. Razlozi nerazvijenosti i mogućnosti za razvitak menadžment konzaltinga na tržištu Republike Hrvatske

<b>Menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske</b>	
Zašto nije dovoljno razvijen?	Kako bi se mogao dodatno razviti?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Da je dovoljno razvijen, svima bi pojam bio poznat ili barem donekle poznat. Taj pojam se nikad ne spominje u medijima niti ga se ima prilike čuti negdje pa mislim da nije dovoljno razvijen, a ni ne sjećam se da smo ga koristili na faksu.“</li> <li>- „Malo je tvrtki koje se bave time jer je ustvari malo i potrebe odnosno povjerenja u takve tvrtke. Je li problem u cijenama ili našem mentalitetu, teško je odrediti.“</li> <li>- „Politika je najbolji primjer, svatko ima svog savjetnika, a zapravo nemaju pojma o poslu, nedostaje objektivnih profesionalaca“</li> <li>- „Na hrvatskom tržištu ništa nije dovoljno razvijeno kada je riječ o menadžerskim poslovima.“</li> <li>- Kod nas je to kao i niz drugih profesija još novina koja se koristi više u projektne svrhe, a manje u svakodnevnom poboljšanju rada. To nije čudno obzirom da i same firme koje bi trebale koristiti uslugu konzaltinga nemaju dovoljno sredstava ili želje ili svijesti za takvom vrstom napretka“.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Moguće je dodatnom edukacijom proširiti svijest o potrebi i svrsi menadžment konzaltinga“</li> <li>- „Mislim da nije previše prisutan te ga treba uvesti u više tvrtki“</li> <li>- „S više ulaganja?“</li> <li>- „Iskreno ne znam kako bi se mogao dodatno razvijati, možda nekim potporama od strane lokalnih samouprava ili države, širenjem mreže klijenata i promociji, međunarodnim poslovima.“</li> <li>- „Za početak, javnost bi se trebalo bolje upoznati s definicijom koja se krije iza tog pojma.“</li> <li>- „Na način da svi poduzetnici shvate kako je teško ući i opstati u današnjem poslovnom svijetu i da nije sramota tražiti savjet i pomoć od stručnih ljudi te da poslovno savjetovanje postoji s razlogom, a ne samo za one koji su npr. u poslovnoj krizi ili u lošijem poslovanju.“</li> </ul>

Izvor: izrada autora

Deveto pitanje odnosilo se na korištenje usluga menadžment konzaltinga. Većina ispitanika (59, odnosno 96,72%) potvrdila je da nikada nije koristila usluge menadžment konzaltinga, dok je dvoje ispitanika (3,28%) potvrdio da je (Grafikon 7.).

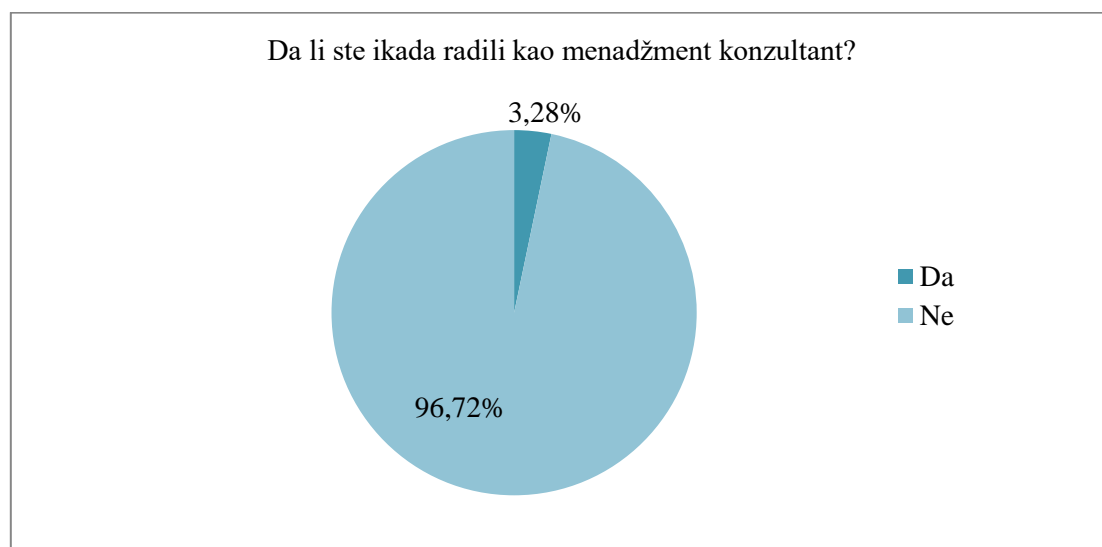
Grafikon 7. Korištenje usluga menadžment konzaltinga



Izvor: izrada autora

Na pitanje jesu li ikada radili kao menadžment konzultanti (Grafikon 8.), većina ispitanika odgovorila je da nije (59, odnosno 96,72%), dok je dvoje ispitanika odgovorilo da je (3,28%).

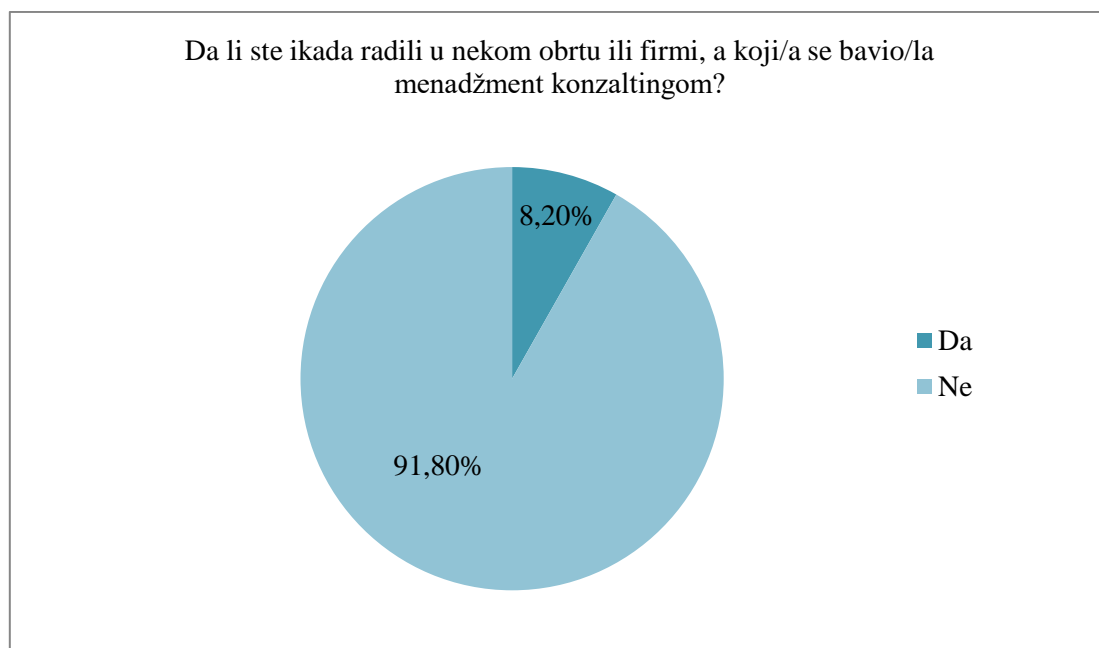
Grafikon 8. Dosadašnje radno iskustvo ispitanika prve ankete kao menadžment konzultanata



Izvor: izrada autora

U jedanaestom pitanju ispitanike se pitalo jesu li dosad radili u nekom obrtu ili firmi, a gdje su pružane usluge menadžment konzaltinga. Većina ispitanika (56, odnosno 91,8%) rekla je da nema takvih radnih iskustava, dok je 5 ispitanika (8,2%) reklo da je dosad već radilo u takvoj firmi ili obrtu (Grafikon 9.).

Grafikon 9. Dosadašnje radno iskustvo ispitanika prve ankete u tvrtkama/obrtima koje/i pružaju usluge menadžment konzaltinga

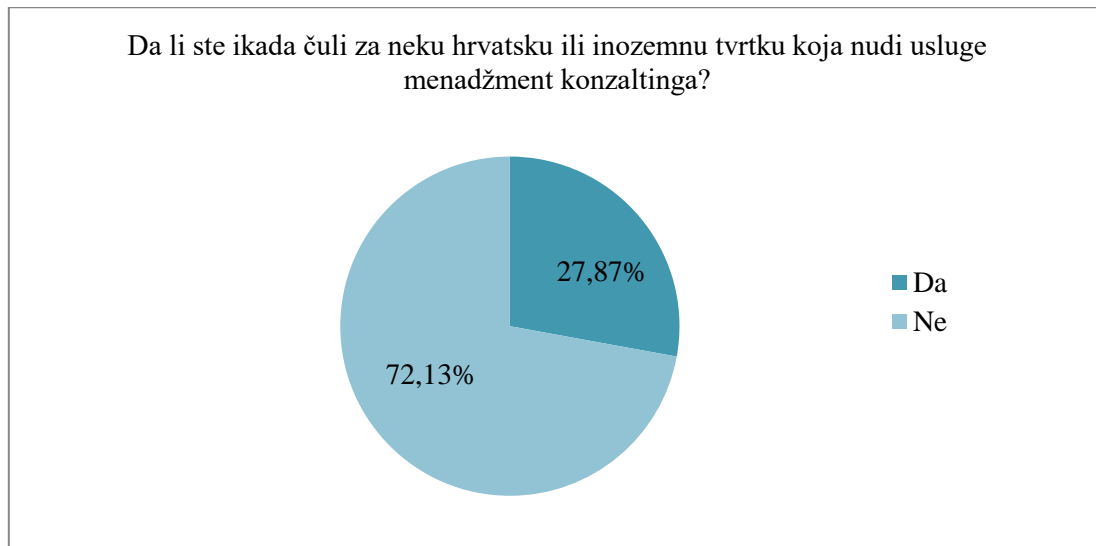


Izvor: izrada autora

Iduća dva pitanja vezala su se uz poznavanje hrvatskih i inozemnih tvrtki koje nude usluge menadžment konzaltinga. Gotovo tri četvrtine ispitanika (44, odnosno 72,13%) u dvanaestom pitanju rekli su da nikada nisu čuli ni za jednu takvu tvrtku, dok je 17 ispitanika (27,87%) potvrdilo da jesu (Grafikon 10.). U trinaestom pitanju od ispitanika se tražilo da navedu nazive tih tvrtki, ukoliko su u prethodnom pitanju potvrdili da su za neku/e čuli. Pitanje je bilo neobavezno te su na njega odgovorili samo neki ispitanici. Horwath, TEB poslovno savjetovanje, Centar za poduzetništvo, WYG, Apsolon, *Core consulting*, *Speculum d.o.o.*, Mipes samo su neki od primjera koje su ispitanici naveli. Uz to, jedna ispitanica koja je u dvanaestom pitanju odgovorila da nije čula za takvu tvrtku ipak je odgovorila i na ovo pitanje te rekla „*Možda sam i čula, ali nisam upamtila ime, ali mislim da nisam ni čula*“. Također, dvije ispitanice koje su na prethodno pitanje odgovorile da su čule za takve tvrtke

nisu se mogle prisjetiti i njihovih imena („*Ne sjećam se imena, žao mi je.*“, „*Ne znam točan naziv.*“).

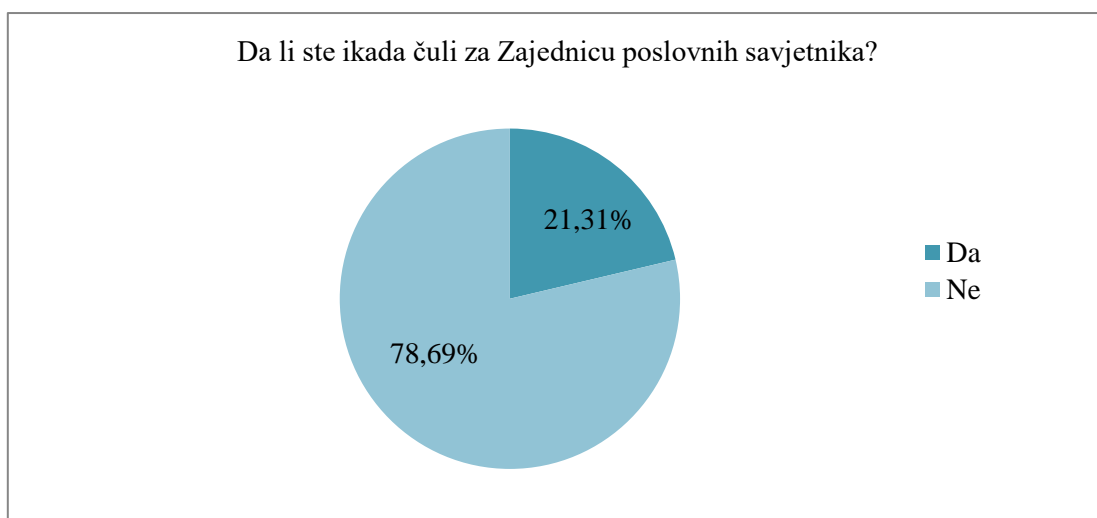
Grafikon 10. Upoznatost ispitanika s tvrtkama koje nude usluge menadžment konzaltinga



Izvor: izrada autora

Četnaesto pitanje vezalo se uz poznavanje Zajednice poslovnih savjetnika. Većina ispitanika (48, odnosno 78,69%) rekla je da nikada nije čula za Zajednicu poslovnih savjetnika. S druge strane, 13 ispitanika (21,31%) reklo je da su za Zajednicu ipak čuli (Grafikon 11.).

Grafikon 11. Upoznatost ispitanika sa Zajednicom poslovnih savjetnika

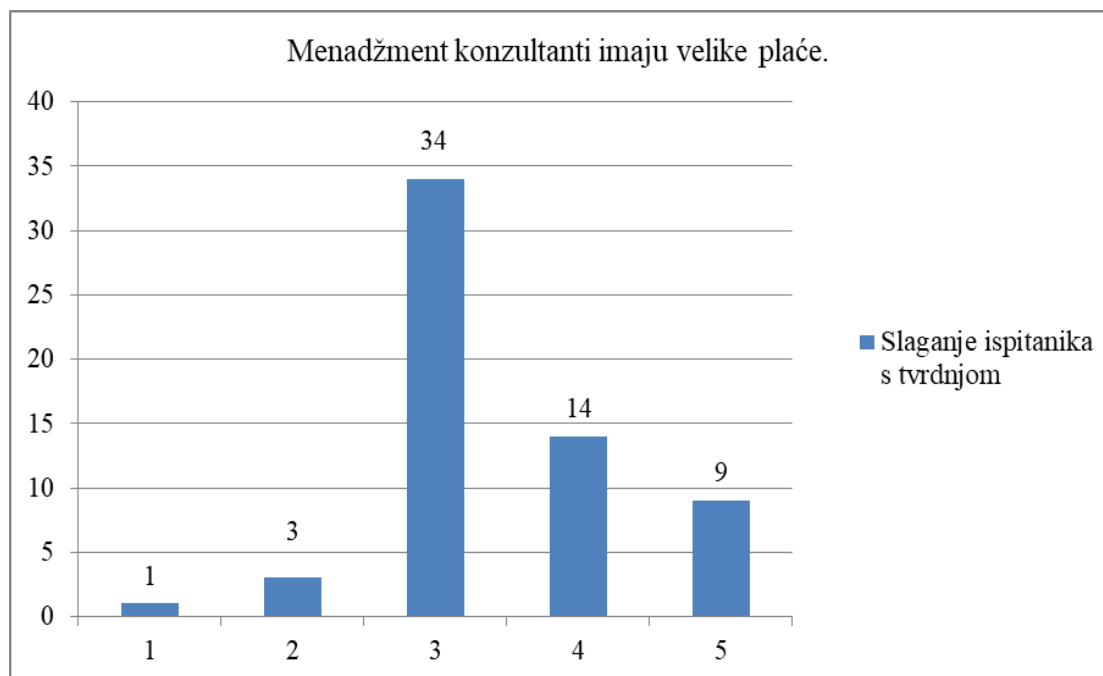


Izvor: izrada autora



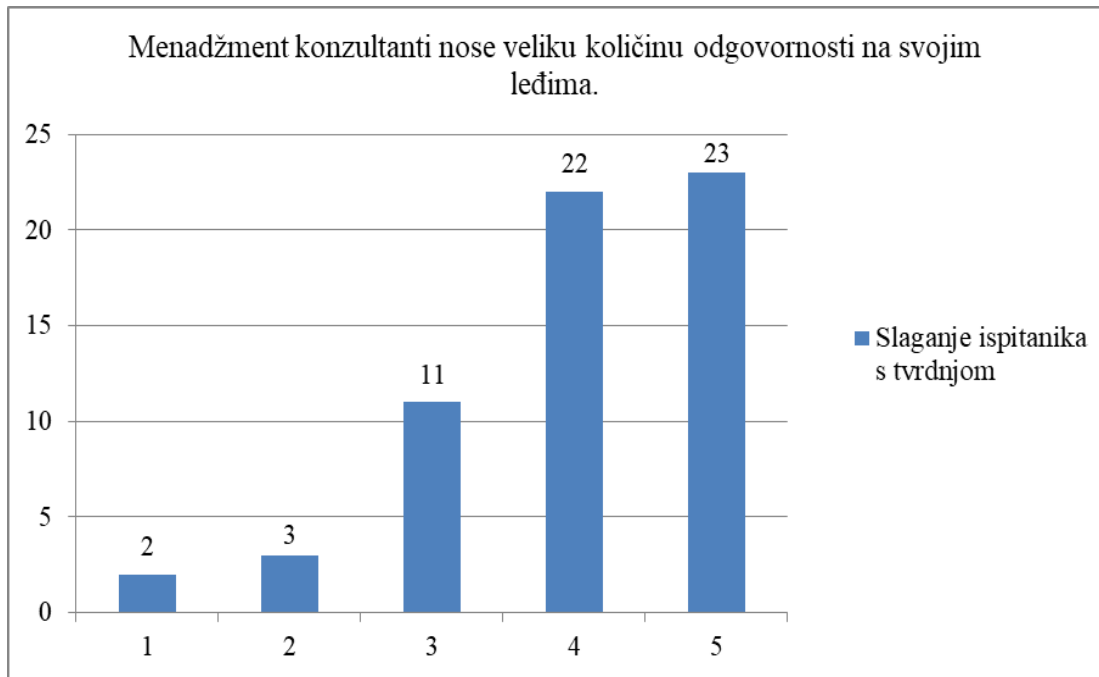
Zadnja četiri pitanja vezala su se uz predodžbe ispitanika o konzultantima, tj. zaposlenicima u konzultantskim firmama. Na skali od 1 do 5 (gdje je 1 predstavljalo uopće se ne slažem, a 5 u potpunosti se slažem), ispitanici su trebali reći koliko se slažu s četiri različite tvrdnje:

- 1) Menadžment konzultanti imaju velike plaće (Slika 1.).
- 2) Menadžment konzultanti nose veliku količinu odgovornosti na svojim leđima (Slika 2.).
- 3) Posao konzultanta je izuzetno stresan (Slika 3.).
- 4) Svaki peti zaposlenik u konzultantskoj firmi napustit će svoj posao do kraja godine (Slika 4.).



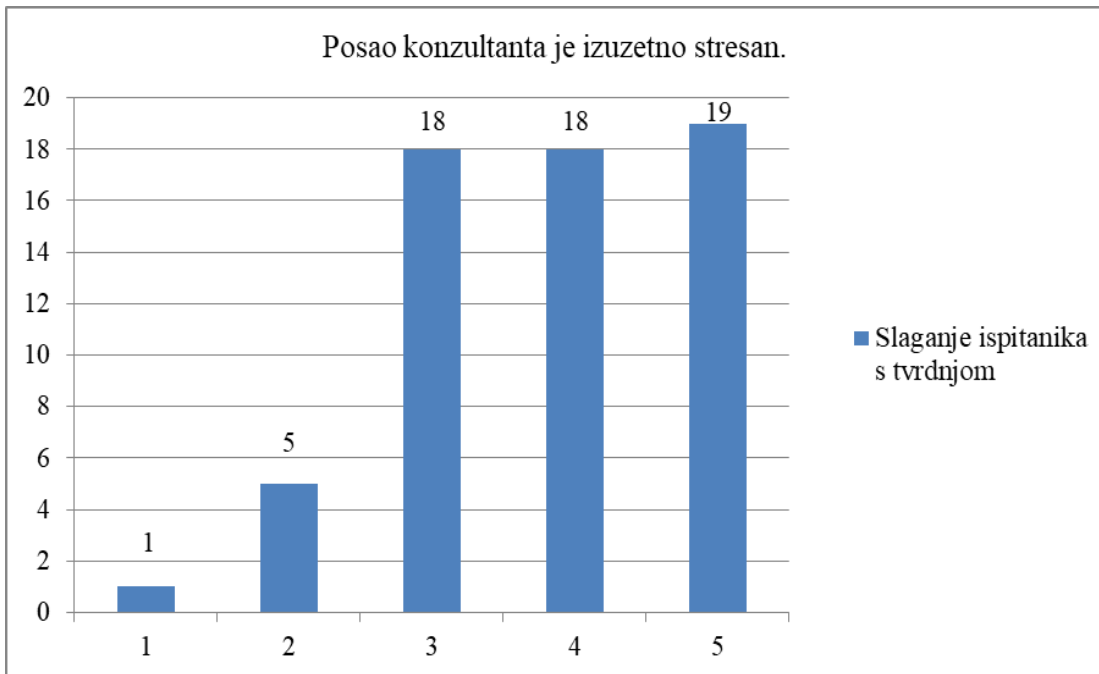
Slika 1. Slaganje ispitanika s tvrdnjom da menadžment konzultanti imaju velike plaće

Izvor: izrada autora



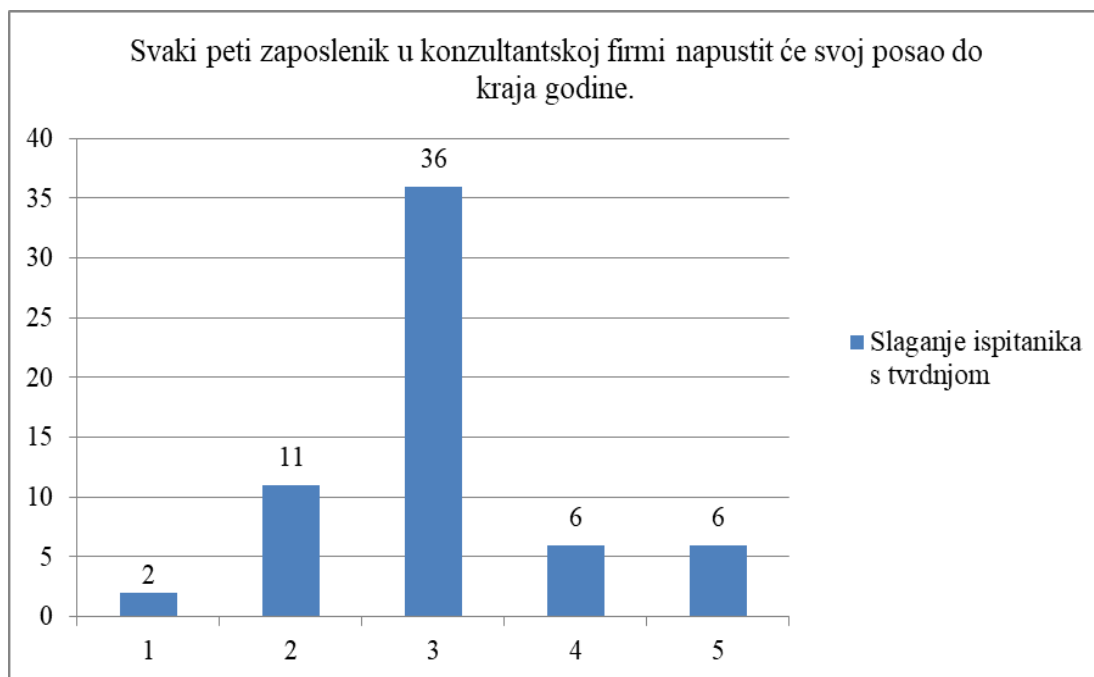
Slika 2. Slaganje ispitanika s tvrdnjom da menadžment konzultanti nose veliku količinu odgovornosti na svojim leđima

Izvor: izrada autora



Slika 3. Slaganje ispitanika s tvrdnjom da je posao konzultanta izuzetno stresan

Izvor: izrada autora



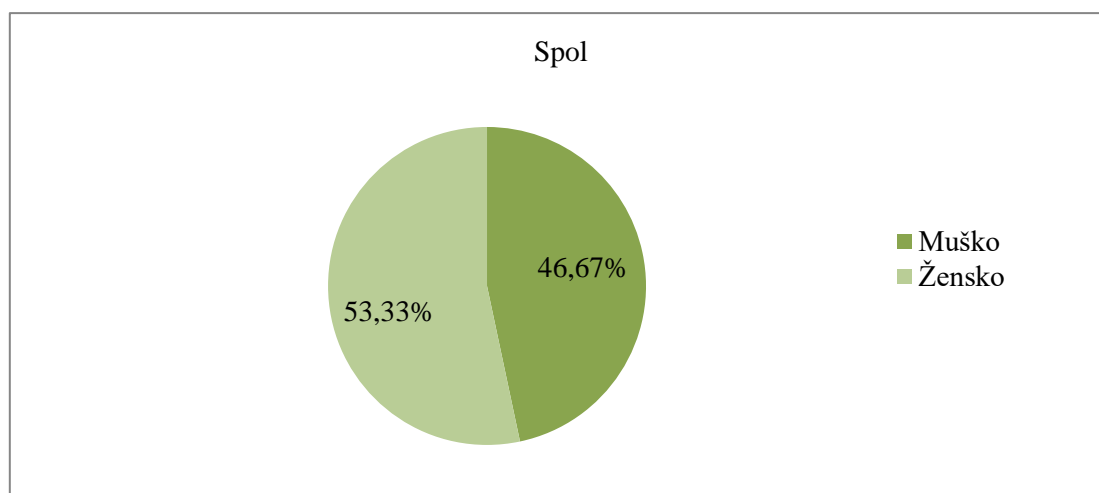
Slika 4. Slaganje ispitanika s tvrdnjom da će svaki peti zaposlenik u konzultantskoj firmi napustiti svoj posao do kraja godine.

Izvor: izrada autora

### 3.3.2. Rezultati druge ankete

Ispitanici druge ankete u prvom sociodemografskom pitanju trebali su navesti svoj spol (muško, žensko). Od 30 ispitanika, 16 (53,33%) se izjasnilo kao žensko, a 14 (46,67%) kao muško (Grafikon 12.).

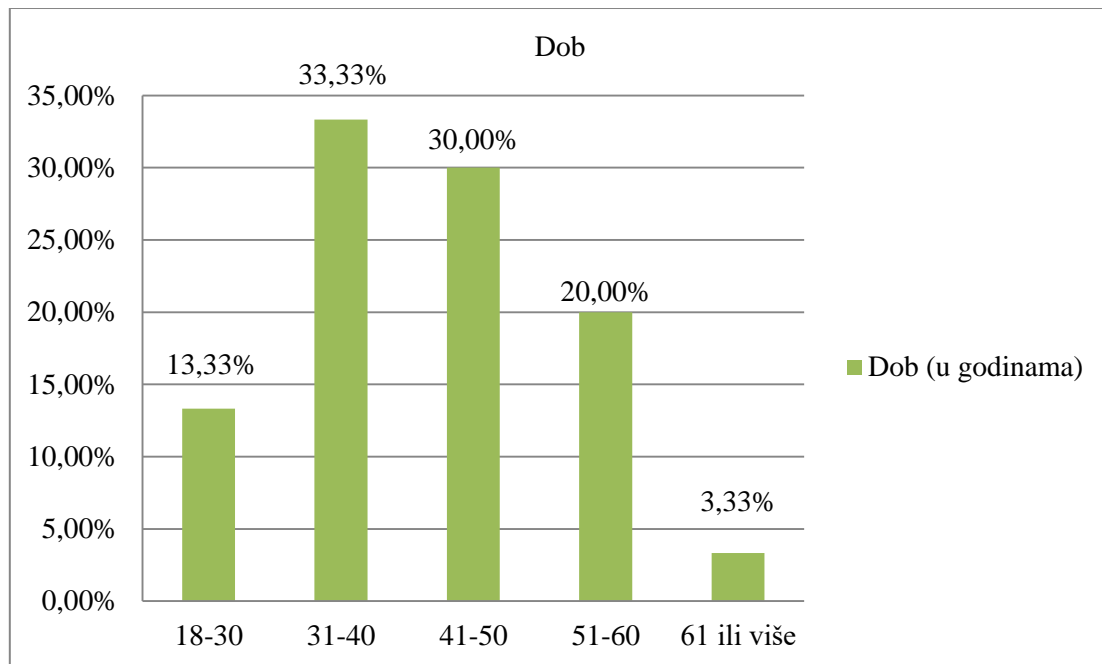
Grafikon 12. Prikaz ispitanika druge ankete prema spolu



Izvor: izrada autora

U drugom sociodemografskom pitanju (Grafikon 13.) ispitanici su trebali odabrati raspon godina koji je najbliže njihovoj dobi. Najveći broj ispitanika imao je između 31 i 40 godina. Četiri ispitanika imala su između 18 i 30 godina (13,33%), dok je 10 ispitanika imalo između 31 i 40 godina (33,33%). Nadalje, devet ispitanika reklo je da ima između 41 i 50 godina (30%), a šest između 51 i 60 godina (20%). Uz to, jedan ispitanik je imao 61 ili više godina (3,33%).

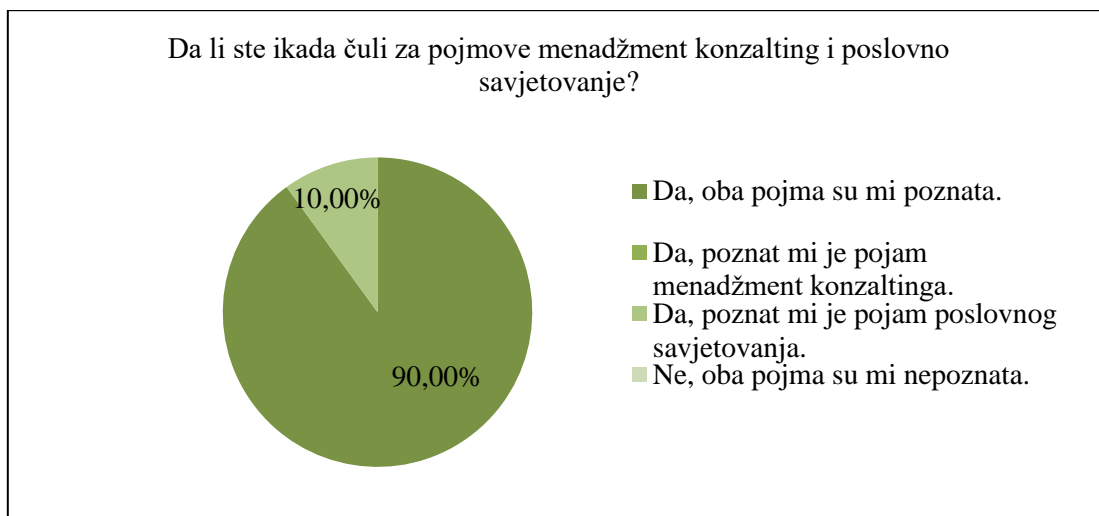
Grafikon 13. Prikaz ispitanika druge ankete prema dobi



Izvor: izrada autora

Treće pitanje (Grafikon 14.) vezalo se uz upoznatost ispitanika s pojmovima menadžment konzaltinga i poslovnog savjetovanja. Svim ispitanicima bio je poznat barem jedan od ta dva pojma – troje ispitanika (10%) reklo je da im je poznat pojam poslovnog savjetovanja, a 27 ispitanika (90%) je reklo da su im oba pojma poznata. Nijedan ispitanik nije rekao da su mu oba pojma nepoznata ili da mu je poznat samo pojam menadžment konzaltinga.

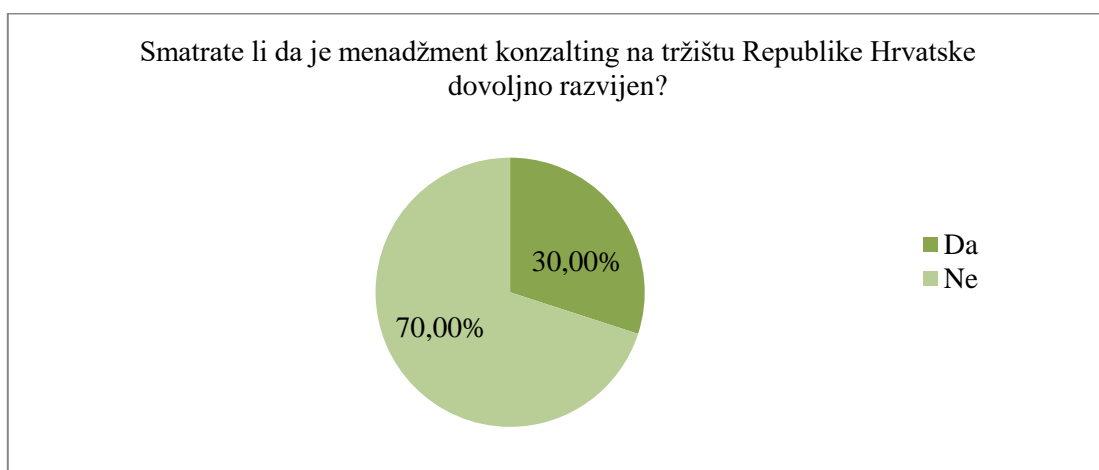
Grafikon 14. Upoznatost ispitanika druge ankete s pojmovima menadžment konzaltinga i poslovnog savjetovanja



Izvor: izrada autora

U idućem pitanju ispitanici su trebali izraziti svoj stav o (ne)razvijenosti menadžment konzaltinga na tržištu Republike Hrvatske (Grafikon 15.). Devet ispitanika (30%) zaključilo je da je menadžment konzalting dovoljno razvijen, dok se većina ispitanika s tim nije složila (21, odnosno 70%).

Grafikon 15. Stavovi ispitanika druge ankete o razvijenosti menadžment konzaltinga na tržištu Republike Hrvatske



Izvor: izrada autora

Ispitanici koji su u prethodnom pitanju odgovorili da je menadžment konzalting nedovoljno razvijen na tržištu Republike Hrvatske u idućem su pitanju trebali obrazložiti svoj stav. Neki od razloga nerazvijenosti koje su ispitanici naveli bili su:

- slaba upoznatost ljudi i poslovne zajednice s menadžment konzaltingom, njegovim prednostima i obuhvatom;
- nedovoljna prepoznatljivost usluge menadžment konzaltinga na tržištu;
- malen broj firmi koje pružaju uslugu menadžment konzaltinga;
- premalen kvalificirani stručni kadar;
- slaba svijest mikro, malih i srednjih poduzeća o potrebi angažiranja konzultanata (zbog čega je i naplata konzultantskih usluga problematična);
- nedovoljan broj stručnih skupova, edukacija ili informacija („*npr. HGK ne pokreće nikakve inicijative, a poduzetnici ih plaćaju iz svojih sredstava*“);
- „*niska razina svijesti tvrtki da se znanje plaća (...)*“, ali i da dobar savjet može dugoročno donijeti uštede i unaprijediti poslovanje;
- velike privatne tvrtke i korporacije, kao i tvrtke u potpunom ili djelomičnom vlasništvu stranih vlasnika češće će dati svoje povjerenje „*(...) stranim, etabliranim tvrtkama s dugogodišnjim iskustvom (ili tvrtkama u djelomičnom vlasništvu stranaca) i stranim konzultantima, nego samostalnim konzalting tvrtkama osnovanim u Republici Hrvatskoj*“;
- na vodećim radnim mjestima, naročito u tvrtkama u javnom sektoru, „*(...) ne rade isključivo najvrsniji menadžeri, nego veoma često politički najpodobniji pri čemu se politike upravljanja najčešće moraju uskladiti s političkim stajalištima pojedinaca*“ pa u takvoj okolini usluga menadžment konzaltinga nerijetko gubi osnovnu svrhu i smisao;
- uvjerenost većine menadžera/poduzetnika da su sasvim sposobni sami upravljati poslovnim procesima pa im, posljedično, ne treba pomoć u vidu menadžment konzaltinga;
- „*nepovjerenje vlasnika tvrtki u konzalting*“.

U šestom pitanju od ispitanika se tražilo da navedu neke načine uz pomoć kojih bi se menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske mogao razviti, tj. dodatno poboljšati ukoliko je prema njihovom mišljenju već dovoljno razvijen. Neki od prijedloga bili su:

- stvaranjem pozitivnije slike djelatnosti u medijima prikazom dobrih primjera iz prakse („*češće je obrnuto - konzultant XY stigao u poduzeće koje je u stečaju i još ga više uništio, a sebi priskrbio milijune i sl.*“);
- pružanjem jasnijih informacija;
- „*boljom međusobnom koordinacijom konzultanata (...)*“;
- standardizacijom usluga;
- „*boljim standardom, gospodarskim rastom, jačanjem stručnog kadra na svim razinama*“;

- „(...) uskom specijalizacijom manjih tvrtki koje pružaju menadžment konzalting usluge u geografski određenim područjima (...)“;
- edukacijom korisnika, ali i vlasnika/uprava tvrtki;
- organizacijom stručnih skupova, seminara, radionica i konferencija u cilju povećanja razine svijesti o menadžment konzaltingu;
- dovođenjem većeg broja „stranihiskusnih stručnjaka na području RH u sklopu predavanja, radionica i sl.“;
- boljom promocijom usluga i marketingom;
- selekcijom konzultanata;
- smanjenjem utjecaja politike;
- stvaranjem zajednice eksperata i pokretanjem digitalnih platformi za povezivanje klijenata i stručnjaka;
- povećanjem tržišta i širenjem na druge sfere izuzev EU fondova;
- „jasnijom definicijom djelatnosti i drukčijim odnosom nadzornih poreznih tijela“.

Iduća dva pitanja vezala su se uz dosadašnje radno iskustvo ispitanika kao menadžment konzultanata. Većina ispitanika (21, odnosno 70%) potvrdila je da su dosad radili kao menadžment konzultanti, dok je 9 ispitanika (30%) reklo da nisu (Grafikon 16.). Prema rezultatima idućeg pitanja („Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili DA, koliko ste ukupno godina u okviru svoje karijere radili kao menadžment konzultant?“), ispitanici s dosadašnjim radnim iskustvom naveli su da su radili između 1,5 i 20 godina, tj. jedan ispitanik je radio između 1, 5 i 2 godine, jedan 2 godine, jedan 3 godine, troje 5 godina, troje 7 godina, jedan 9 godina, četvero 10 godina, jedan 11 godina, jedan 14 godina, dvoje 15 godina te jedan ispitanik preko 20 godina. Budući da je pitanje bilo neobavezno, na njega su odgovorili samo neki ispitanici.

Grafikon 16. Dosadašnje radno iskustvo ispitanika druge ankete kao menadžment konzultanata



Izvor: izrada autora

U devetom pitanju ispitivalo se dosadašnje radno iskustvo ispitanika u obrtima ili tvrtkama, a koji se bave pružanjem usluga menadžment konzaltinga. Dvoje ispitanika (6,67%) nikada dosad nije radilo za takvu tvrtku ili obrt. S druge strane, 28 ispitanika (93,33%) potvrdilo je da su dosad radili za takvu tvrtku ili obrt (Grafikon 17.).

Grafikon 17. Dosadašnje radno iskustvo ispitanika druge ankete u tvrtkama/obrtima koje/i pružaju usluge menadžment konzaltinga



Izvor: izrada autora



Sljedeća dva pitanja vezala su se uz posjedovanje vlastitog obrta ili tvrtke, a koji/a pruža usluge menadžment konzaltinga. Na pitanje posjeduju li vlastiti obrt ili tvrtku koji/a pruža usluge menadžment konzaltinga 17 ispitanika reklo je da posjeduje (56,67%), jedan ispitanik je rekao da je subjekt imao prije, ali više ne posluje (3,33%), dok je 12 ispitanika (40%) reklo da ne posjeduju takav obrt ili tvrtku (Grafikon 18.). Iduće pitanje („Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili DA, možete li navesti koliko godina poslujete? Ukoliko ste obrt/tvrtku imali prije, možete navesti koliko je godina poslovao/la.“) bilo je neobavezno, a na njega su odgovorili samo neki ispitanici. Ispitanici su naveli da njihove tvrtke/obrti posluju između 5 mjeseci i 23 godine (jedan ispitanik je naveo 5 mjeseci, jedan godinu dana, jedan 1,5 godinu, jedan 3 godine, jedan 3,5 godine, jedan 5 godina, jedan 6 godina, jedan 7 godina, jedan 8 godina, jedan 10 godina, dvoje 11 godina, jedan 12 godina, jedan 15 godina, a jedan 23 godine. Uz navedene, jedan ispitanik naveo je da posluje manje od godinu dana, a drugi da posluje „*kratko vrijeme*“.

Grafikon 18. Posjedovanje vlastite tvrtke ili obrta koja/i pruža usluge menadžment konzaltinga

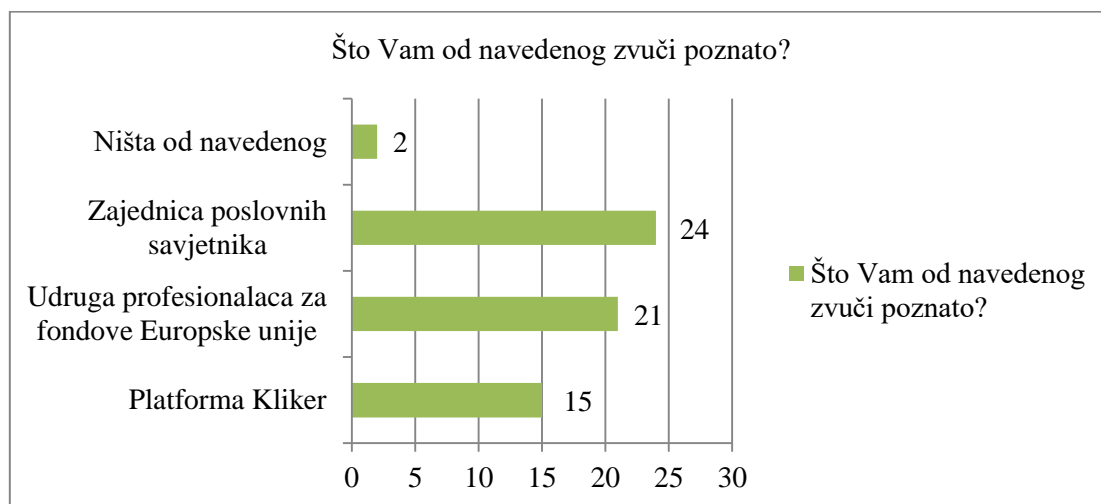


Izvor: izrada autora

Naposljetku, u dvanaestom pitanju ispitanici su trebali odabrati one ponuđene opcije koje im zvuče poznato ili opciju „Ništa od navedenog“. Kao ponuđene opcije navedena je platforma Kliker, Udruga profesionalaca za fondove Europske unije te Zajednica poslovnih savjetnika. Najveći broj ispitanika (24) prepoznao je Zajednicu poslovnih savjetnika. Na drugom mjestu našla se Udruga profesionalaca za fondove Europske unije (21 ispitanika), a

na trećem platforma Klikler (15 ispitanika). Pri tome, dva ispitanika potvrdila su da im ništa od navedenog zvuči poznato (Grafikon 19.).

Grafikon 19. Upoznatost ispitanika sa Zajednicom poslovnih savjetnika, Udrugom profesionalaca za fondove EU i Kliklerom



Izvor: izrada autora

### 3.3.3. Rezultati strukturiranog dubinskog intervjua

U okviru empirijskog dijela rada također su napravljene i tri liste pitanja kao podloga za intervjue putem e-maila. Svaka lista bila je prilagođena svom ispitaniku. Jedna lista pitanja bila je na engleskom, dok su druge dvije bile na hrvatskom jeziku. Uspješno je odrađen jedan intervjua, a u tablici 2. prikazana su pitanja, kao i cjeloviti (citirani) odgovori vlasnice obrta ESTRELLAFORMA za poslovno savjetovanje i prevođenje, Zvezdane Lalić.

Tablica 2. Pitanja i odgovori iz strukturiranog dubinskog intervjua

Rd. br. pitanja	Sadržaj pitanja	Odgovor
1.	Za početak, možete li se ukratko predstaviti (vaše obrazovanje, radno iskustvo).	<i>„Zvezdana Lalić, 45. godina, vlasnica obrta ESTRELLAFORMA za poslovno savjetovanje i prevođenje; visoka stručna sprema – diplomirani anglist (4-godišnji sveučilišni studij) i diplomirani</i>

		<i>ekonomist (5-godišnji sveučilišni studij s fokusom na HR strategiju); više od 12 godina iskustva u HR konzaltingu (ciljana potraga za visokim menadžmentom; usklađivanje HR strategije organizacije s poslovnom strategijom; razvoj zaposlenika, itd.) i više od 20 godina aktivnog rada kao profesionalni prevoditelj – od toga 6 godina aktivnog simultanog prevođenja u kabini; Pored hrvatskog i slovenskog jezika, koji su moji materinski jezici, govorim tečno još tri europska jezika te se mogu služiti s još 4 strana jezika u svakodnevnom razgovoru;“</i>
2.	Smatrate li da je tržište menadžment konzaltinga u Hrvatskoj dovoljno razvijeno? Možete li obrazložiti svoj odgovor?	<i>„Ne, nije. Obrazloženje nije ni komplicirano ni dugo. Na žalost, na cjelokupnom području na kojemu su formirane samostalne države nakon raspada nekadašnje savezne države i dalje vlada uvjerenje kako „vlasnik zna najbolje“ tj. lokalno imenovani (a ne izabran u objektivnom selekcijskom postupku) menadžment, čak i kod nekih poznatih svjetskih brandova. Konzultanta iz pravih razloga angažiraju samo rijetki; Neke tvrtke, kada se i odluče angažirati konzultanta, onda je to često iz kozmetičkih razloga a ponekad i da bi se potrošila sredstva koje su za to odvojena u proračunu ali bez stvarne želje da se preporuke konzultanta zaista i provedu.“</i>
3.	Kakvo je vaše dosadašnje radno iskustvo u menadžment konzaltingu (poslovnom savjetovanju), tj. HR konzaltingu?	<i>„Iako sam već u ranijem odgovoru djelomično dala naslutiti kakvi su bili moji počeci, sa zadovoljstvom mogu reći kako već nekoliko godina uspješno surađujem s tvrtkama i pojedincima koji dijele moja razmišljanja i imaju sličnu viziju kako unaprijediti HR, a samim tim i cjelokupne rezultate. Imam sreću da mogu birati suradnju s takvim tvrtkama.“</i>

4.	Prema vašem mišljenju, postoje li neke specifičnosti HR konzaltinga u Hrvatskoj u odnosu na ostatak Europe i svijeta?	„HR konzalting je još uvijek prilično marginaliziran i ne smatra ga se „potrebim“ za poboljšanje poslovanja. Što je, prema mom mišljenju, potpuno krivo.“
5.	U 2012. godini osnovali ste obrt za poslovno savjetovanje i prevođenje, ESTRELLAFORMA. Što vas je potaknulo na osnivanje upravo takvog obrta?	„Uvijek sam točno znala što želim, što mogu i što ne želim. I nikada nisam voljela svaštariti niti se baviti nečim u čemu nisam iznimno dobra ili najbolja. Cijenim druge ljude koji su stručnjaci u područjima o kojima ja ne znam ništa. No poslovno savjetovanje vezano uz HR procese i prevođenje su dva područja u kojima se bez lažne skromnosti mogu pozvati i na dugogodišnje iskustvo i na izvrsne rezultate, čime sam potvrdila kako je moja odluka da otvorim obrt upravo za djelatnosti poslovnog savjetovanja i prevođenja bila ispravna.“
6.	Čime se ESTRELLAFORMA konkretno bavi i kakvi su vam planovi za budućnost?	„80% mojih aktivnosti čini savjetovanje tvrtki (95% stranih koje imaju ili predstavništva na području jugoistočne Europe ili poslovno surađuju s tvrtkama s ovih područja) kako da unaprijede svoj HR, osmišljavanje HR politika i procedura i usklađivanje istih s poslovnom strategijom tih tvrtki; posao je zahtjevan, opsežan i zahtjeva neprestano informiranje o novostima kao i educiranje u području razvoja HR-a; Voljela bih imati toliko posla da mogu i sama zapošljavati dodatne ljude – mlade i obrazovane pojedince koji bi željeli nastaviti raditi moj posao.“
7.	Kako izgleda procedura osnivanja obrta za prevođenje i poslovno savjetovanje poput vašeg?	„Ukoliko zadovoljavate profesionalne i ostale formalne preduvjete koji su zakonski propisani, procedura je vrlo jednostavna; Osobno se nisam susrela s poteškoćama te su mi sva državna tijela

	Da li ste se susreli s nekim posebnim poteškoćama/izazovima pri njegovom osnivanju?	<i>koja sudjeluju u postupku otvaranja obrta, izašla u susret i obavila formalnosti u propisanim rokovima. Ne znam kako je u drugim dijelovima Hrvatske – govorim kako je u Gradu Zagrebu;“</i>
8.	Da li ste se dosad susreli s ikakvim oblikom spolne diskriminacije u svom poslu? Smatrate li da postoji određena diskriminacija između žena i muškaraca u konzalting industriji? Kakva je situacija u Hrvatskoj?	<i>„Poslovno se nikada nisam susrela s bilo kakvim oblikom diskriminacije, ni u Hrvatskoj ni izvan nje. Međutim, usudila bih se reći da je razlog tomu isključivo moja osobnost; Znam koliko vrijedim, samouvjerena sam i tako i nastupam. Vjerujem da me većina sugovornika doživljava kao snažnu osobu s kojom se može razgovarati i/ili pregovarati samo koristeći se snagom argumenata i nikako drukčije. Uspjeh u poslovnom svijetu često ovisi o vašem stavu i vlastitom doživljaju sebe. Stara izreka kaže: Cijeni sebe da bi te i drugi cijenili!“</i>

Izvor: izrada autora

### 3.4. Rasprava

U okviru empirijskog dijela rada napravljene su dvije ankete i jedan strukturirani dubinski intervju s ciljem utvrđivanja razlike u perspektivi studenata i osoba koje su već prethodno upoznate s temom menadžment konzaltinga i/ili poslovnog savjetovanja. Cilj istraživanja bio je utvrditi kakvi su njihovi stavovi o razvijenosti menadžment konzaltinga na tržištu Republike Hrvatske te koliko se razlikuju. U prvoj anketi sudjelovali su bivši i sadašnji studenti Akademije za umjetnost i kulturu u Osijeku (Odsjek za kulturu, medije i menadžment, odnosno Odsjek za kulturu i kreativne industrije), dok su u drugoj anketi sudjelovali pojedinci s određenim predznanjem o menadžment konzaltingu i/ili poslovnom savjetovanju (bivši i sadašnji zaposlenici/vlasnici konzultantskih firmi u Hrvatskoj, vlasnici/zaposlenici obrta s registriranom djelatnošću M70.22 – savjetovanje u vezi s poslovanjem i ostalim upravljanjem te bivši i sadašnji konzultanti koji su dosad radili u Hrvatskoj).

U obje ankete veći interes za popunjavanjem iskazale su pripadnice ženskog spola. Tako je u studentskoj anketi sudjelovalo njih 45 (73,77%). Nasuprot tomu, u drugoj anketi sudjelovalo je 16 osoba ženskog spola (53,33%). Najveći broj studenata bio je u dobi između 18 i 25 godina, što i ne čudi budući da većina studenata kreće s upisima na fakultete odmah po završetku srednje škole. Uzme li se u obzir i vrijeme kada su ankete provedene – usred ljeta kada ne traju predavanja na fakultetima, a dio ljudi je zasigurno i na godišnjem odmoru - ne čudi ni malen broj odgovora u obje ankete (prva anketa N=61 i druga anketa N=30). Nasuprot prvoj, u drugoj je anketi bilo najviše ispitanika između 31 i 40 godina.

Najveći broj studenata koji su iskazali interes za popunjavanjem ankete bili su studenti 3. godine preddiplomskog studija (26,23%). Uz to, većinski interes pokazali su studenti smjera kulturalni menadžment (57,38%).

Kako je i pretpostavljeno prvom hipotezom, veći broj ispitanika bio je upoznat s pojmom poslovnog savjetovanja, nego li pojmom menadžment konzaltinga. Primjerice, u prvoj anketi 42,62% ispitanika rekli su da su im oba pojma poznata, 31,15% da su im oba pojma nepoznata, dok je nekoliko ispitanika navelo da im je poznat samo pojam poslovnog savjetovanja (26,23%). Ipak, nijedan ispitanik iz prve ankete nije naveo da mu je poznat isključivo pojam menadžment konzaltinga. U drugoj anketi većina ispitanika je potvrdila da su im poznata oba pojma (90%), troje ispitanika (10%) potvrdilo je da zna za pojam poslovnog savjetovanja, ali opet, nijedan ispitanik nije rekao da mu je poznat isključivo pojam menadžment konzaltinga. Takvi rezultati zapravo i ne čude budući da se u hrvatskom jeziku pojam *management consulting* uglavnom prevodi kao poslovno savjetovanje i *vice versa*. Primjerice, *The International Council of Management Consulting Institutes* prevodi se kao Međunarodno vijeće udruga poslovnih savjetnika, *Zajednica poslovnih savjetnika pri Hrvatskoj gospodarskoj komori* kao *Association of Management Consultants within the Croatian Chamber of Economy*, a Hrvatska udruga poslovnih savjetnika kao *Croatian Association of Management Consultants*. Da je riječ samo o prijevodu, posumnjao je i jedan od ispitanika prve ankete pri definiranju pojma poslovnog savjetovanja, dok su neki ispitanici rekli da im oba pojma djeluju blisko ili da su u osnovi istoznačnice.

Druga hipoteza istraživanjem je također potvrđena, naime, većina ispitanika složila se da je menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske nedovoljno razvijen. Štoviše, većina ispitanika prve ankete rekla je da nikada nije koristila usluge menadžment konzaltinga (96,72%) ili čula i za jednu hrvatsku ili inozemnu tvrtku koja te usluge nudi (72,13%). Na

pitanje „Smatrate li da je menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske dovoljno razvijen?“, 72,13% ispitanika iz prve ankete i 70% iz druge odgovorili su da nije. Na isti način razmišlja i ispitanica iz intervjua. Navedeni razlozi nerazvijenosti su brojni, od nedovoljne prisutnosti pojma u medijima, nedostatka objektivnih profesionalaca, nedovoljne upoznatosti javnosti s pojmom i njegovom definicijom, slabe svijesti poduzeća o potrebi angažiranja konzultanata do premalog povjerenja u samostalne konzalting tvrtke osnovane u Hrvatskoj u odnosu na inozemne itd. Uz navedene, kako to ističe i ispitanica iz intervjua, tu je i uvjerenje kako „vlasnik zna najbolje“, zbog čega se konzultanti slabije traže. To se u određenoj mjeri poklapa i s člankom „Što je važno kod odabira konzultanta za EU fondove?“ (2018), a gdje je navedeno da 90% poduzetnika, koji su za svoje projekte dobili EU sredstva, su za to koristili usluge konzultanta. Kada se to uzme u obzir, kao i podatak da nerijetko i jedna trećina projektnih prijava bude odbijena u prvoj fazi ocjenjivanja, ispada da samo 10% poduzetnika bez konzultantske pomoći uspijeva samostalno doći do EU sredstva za svoje projekte (Metro-portal, 2018).

Položaj menadžment konzaltinga na tržištu Republike Hrvatske, prema mišljenjima ispitanika, mogao bi se razviti, primjerice, dodatnom edukacijom i ulaganjima, standardiziranjem usluga, boljom promocijom usluga itd. Nažalost, kako se to navodi i u sažetku CEPOR-ove studije konzultantskog tržišta u Hrvatskoj (2014), tek četvrtina konzultanata promovira svoje usluge kroz razvijenu marketinšku i prodajnu strategiju (CEPOR, 2014). Uz to, Hrvatska udruga poslovnih savjetnika pružala je mogućnost CMC edukacije i certifikacije, a na sličan je način HAMAG INVEST organizirao svoju edukaciju, ispite i certificiranje konzultanata. Ipak, te su mogućnosti konzultantima u Hrvatskoj bile moguće samo do 2012. godine (Alpeza et al., 2014).

Jedan od zanimljivijih dijelova istraživanja svakako su bili stavovi ispitanika prve ankete o četiri tvrdnje („Menadžment konzultanti imaju velike plaće.“, „Menadžment konzultanti nose veliku količinu odgovornosti na svojim leđima.“, „Posao konzultanta je izuzetno stresan.“, „Svaki peti zaposlenik u konzultantskoj firmi napustit će svoj posao do kraja godine.“). Iako su rangiranja tvrdnji od 1 do 5 bila neobavezna (pri čemu je 1 označavao uopće se ne slažem, a 5 u potpunosti se slažem), svi su ispitanici sudjelovali u rangiranju svih tvrdnji, čak i onih o menadžment konzultantima, iako je prema ranijim odgovorima u anketi većina rekla da ne znaju što je to menadžment konzalting. Iako se većina ispitanika nije mogla odlučiti imaju li menadžment konzultanti velike plaće (34 ispitanika ocijenila su tvrdnju s 3),

većina je ipak zaključila da nose veliku odgovornost na svojim leđima (23 ispitanika ocijenila su tvrdnju s 5).

Rezultatima istraživanja također se potvrdila i treća hipoteza prema kojoj je Zajednica poslovnih savjetnika bila poznatija ispitanicima druge ankete, nego li ispitanicima prve. Naime, većina ispitanika prve ankete istaknula je da nikada dosad nije radila kao menadžment konzultant (96,72%) ili u nekom obrtu/tvrtki koji/a se bavi menadžment konzaltingom (91,8%). S druge strane, 70% ispitanika druge ankete već je (barem godinu i pol) radilo kao menadžment konzultant. Uz to, većina ispitanika iz druge ankete već je radila i za neki/u obrt/tvrtku, a koji/a se bavi menadžment konzaltingom (93,33%). Štoviše, 56,67% ispitanika druge ankete posjeduje vlastiti obrt ili tvrtku koji/a se bavi pružanjem usluga menadžment konzaltinga. S obzirom na slabu upućenost ispitanika prve ankete u temu, ne čudi ni njihova slaba upućenost u rad Zajednice poslovnih savjetnika. Iako je u prvoj anketi sudjelovalo dvostruko više ispitanika, samo 13 ispitanika (21,31%) je čulo za Zajednicu poslovnih savjetnika. S druge strane, većini ispitanika druge ankete (24, odnosno 80%) Zajednica poslovnih savjetnika već je bila poznata. Štoviše, većina ispitanika druge ankete bila je upoznatija sa Zajednicom poslovnih savjetnika, nego li Udrugom profesionalaca za fondove Europske unije (21 ispitanik) ili platformom Kliker (15 ispitanika). Zanimljiv je također i podatak da je tek 12 ispitanika druge ankete čulo za sve tri opcije, dok dvoje ispitanika nije čulo ni za jednu od ponuđenih opcija. Takvi rezultati zapravo ne čude jer je Zajednica poslovnih savjetnika ipak najstarija, osnovana je 2013. godine (Hrvatska gospodarska komora 1, n.d.), a okuplja 299 društava (Ravlić i Vukić, 2019). Udruga profesionalaca za fondove Europske unije osnovana je 2014. godine (Hrvatska udruga poslodavaca, 2014), dok je Kliker platforma pokrenuta tek 2018. godine (Bičak, 2019).

Strukturirani dubinski intervju također je pokazao neke zanimljive podatke. Ispitanica je imala širok opseg znanja (diplomirani anglist i ekonomist, služi se s više stranih jezika), što se u određenoj mjeri slaže s navodima iz sažetka CEPOR-ove studije konzultantskog tržišta u Hrvatskoj da konzultanti na hrvatskom tržištu uglavnom posjeduju široko opće znanje (CEPOR, 2014). Nadalje, ispitanica je završila petogodišnji sveučilišni studij s fokusom na HR strategiju, a što se poklapa i s navodima Barišića (2012) da konzultanti uglavnom posjeduju obrazovnu podlogu bitnu za područje u kojem nude svoje savjetovanje (Barišić, 2012). Ispitanica je također navela da je posao, poslovno savjetovanje vezano uz HR procese koje je jedno od njezinih specijalnosti, zahtjevan, opsežan te da iziskuje neprestano informiranje o novostima i dodatno educiranje u području razvoja HR-a. Na sličan način



konzultantske poslove je opisala i Butcher (2018) – oni privlače ambiciozne pojedince s elitnih sveučilišta, a zauzvrat očekuju naporan rad i trud (Butcher, 2018). Uz to, budući da menadžment konzalting čini širok opseg prakse s brojnim pod-specijalnostima, nužno je da svaki profesionalni menadžment konzultant ustraje u stalnom usavršavanju svog znanja, vještina i sposobnosti o osnovama, ali i pod-specijalnostima menadžment konzaltinga (The International Council of Management Consulting Institutes 2, n.d.).

#### 4. ZAKLJUČAK

Menadžment konzalting, kao što mu i samo ime kaže, predstavlja savjetovanje vezano uz upravljanje. Putem njega klijentu se pruža ciljana pomoć i neovisno savjetovanje o problemima vezanim uz upravljanje organizacijom. Uz menadžment konzalting vežu se brojne prednosti, ali i nedostaci. Primjerice, konzultanti nerijetko puno putuju zbog posla tako da imaju priliku vidjeti nova mjesta, kulture i ljude te značajno pozitivno utjecati na pojedince, kompanije, industrije i zemlje. Ukoliko su vrlo dobri u svom poslu također imaju veću šansu za fleksibilnijim radnim vremenom, većim plaćama, brzim napredovanjem pa čak i ostvarivanjem novih poslovnih prilika. Ipak, to nije posao iz snova za svakog pojedinca. Stres, velika i stalna odgovornost na leđima konzultanta, nedostatak slobodnog vremena u početnim godinama poslovne karijere samo su neki nedostaci koji se vežu uz menadžment konzalting. Konzultant može na klijenta prenijeti svoja znanja, vještine, posebne metode i tehnike te mu ponuditi objektivnu i nepristranu uslugu profesionalnog savjetovanja privremenog karaktera tako da klijent ne mora stupiti u stalni radni odnos s novim skupim zaposlenikom. Ipak, ostaje pitanje - što ako klijent odabere nedovoljno stručnog konzultanta i na taj način upropasti svoje daljnje poslovanje ili projekt? Upravo je zato od velike važnosti da konzultant pozna svoje limite, tj. da pozove ili preporuči nekog stručnijeg svom klijentu ukoliko zahtjevi klijenta nadmašuju njegovu ekspertizu.

U Republici Hrvatskoj pojam menadžment konzaltinga često se izjednačava s pojmom poslovnog savjetovanja pa se tako *The International Council of Management Consulting Institutes* prevodi kao Međunarodno vijeće udruga poslovnih savjetnika, Zajednica poslovnih savjetnika pri Hrvatskoj gospodarskoj komori kao *Association of Management Consultants within the Croatian Chamber of Economy*, a Hrvatska udruga poslovnih savjetnika kao *Croatian Association of Management Consultants*. Također, prema NKD 2007. subjekti koji se bave menadžment konzaltingom nemaju svoju posebnu djelatnost već pripadaju području i odjeljku M70 – Upravljačke djelatnosti, savjetovanje u vezi s upravljanjem, a u što je također uključen i razred M70.22 – savjetovanje u vezi s poslovanjem i ostalim upravljanjem.

U Republici Hrvatskoj poseban se naglasak stavlja na projektni menadžment konzalting, umijeće usmjeravanja i koordiniranja ljudskih i materijalnih resursa kroz čitav životni ciklus nekog projekta. Naime, velik broj klijenata obraća se upravo konzultantskim tvrtkama i konzultantima kako bi uz njihovu pomoć dobili sredstva iz EU fondova za

provedbu svojih projekata. Iako su neki poduzetnici i tvrtke sposobni pripremiti projekt za EU fondove, to ipak ne vrijedi za sve. Zbog loše i nedovoljno stručne pripreme nekada se odbije i trećina prijavljenih projekata u prvoj fazi ocjenjivanja, a statistike također pokazuju i da samo 10% poduzetnika uspije dobiti potporu EU za svoje projekte bez konzultantske pomoći.

U Republici Hrvatskoj trenutno djeluju desetine registriranih konzultanata, a njih karakterizira široko opće znanje zbog čega mogu sudjelovati u različitim segmentima. S druge strane, jako je malo konzultanata s usko specijaliziranim znanjima. Nadalje, proces odabira konzultanata je nejasan i nedovoljno razvijen (uglavnom se biraju na temelju preporuka), većina konzultanata nedovoljno promovira svoje usluge, u većini programa ne postoji sustav certificiranja pa konzultantske usluge nerijetko pružaju nedovoljno stručne pravne i fizičke osobe. Recimo, HAMAG INVEST i Hrvatska udruga poslovnih savjetnika pružali su usluge certificiranja konzultanata, ali su te usluge bile moguće samo do 2012. godine.

Iako je prema izvješću „*Management Consulting Global Market Opportunities And Strategies To 2022*“ iz 2019. godine svjetsko menadžment konzalting tržište doseglo vrijednost od gotovo 977.3 milijarde dolara u 2018. godini, na tržištu Republike Hrvatske menadžment konzalting je još uvijek prilično nerazvijen. Štoviše, čak i kada se govori o konzaltingu općenito, samo u stvaranju vrijednosti istočnoeuropskog konzultantskog tržišta u 2017. godini Hrvatska (zajedno s Albanijom, BiH, Bugarskom, Makedonijom, Srbijom i Slovenijom) je sudjelovala s manje od 10%.

Prema rezultatima istraživanja provedenog u okviru ovog rada, većina ispitanika iz obje ankete (72,13% ispitanika iz prve ankete i 70% iz druge), kao i ispitanica u intervjuu, složili su se s tvrdnjom da je menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske nedovoljno razvijen. Štoviše, većina ispitanika iz prve ankete rekla je da nikada nije koristila usluge menadžment konzaltinga ili čula i za jednu hrvatsku ili inozemnu tvrtku koja ih nudi. Navedeni razlozi nerazvijenosti su brojni, od slabe promocije i marketinga, nedovoljne prisutnosti pojma u medijima, nedovoljne upoznatosti javnosti s definicijom pojma do uvjerenja kako „vlasnik zna najbolje“ pa mu konzultantske usluge ni ne trebaju.

Pogrešno bi bilo, naravno, reći da se u Republici Hrvatskoj ne događa apsolutno ništa po pitanju razvitka menadžment konzaltinga. Tako, primjerice, u Hrvatskoj djeluju Zajednica poslovnih savjetnika i Hrvatska udruga profesionalaca za fondove Europske unije, a od 2018. godine počela je raditi i platforma Klikler. Uz njih, HAMAG-BICRO već godinama radi na različitim projektima vezanim uz poslovno savjetovanje. Ipak, glavni problem menadžment

konzaltinga na tržištu Republike Hrvatske leži upravo u toj prevelikoj raštrkanosti informacija i neažuriranim podacima. Kako bi se taj problem riješio, bilo bi najbolje pokrenuti posebno tijelo i/ili internetsku stranicu gdje bi konzultantske tvrtke, konzultanti, ali i potencijalni klijenti mogli pronaći sve relevantne ažurirane informacije o projektima, novim načinima certificiranja menadžment konzultanata, mogućnostima edukacije i sl. Također, i sam pojam menadžment konzaltinga, njegova istoznačnost/bliskoznačnost s pojmom poslovnog savjetovanja, trebala bi se jasno definirati. Naposljetku, bilo bi preporučljivo napraviti i novu, ažuriranu opsežnu studiju o konzalting industriji, tj. menadžment konzaltingu na tržištu Republike Hrvatske budući da je zadnja takva bila 2014. godine.

Ograničenja istraživanja: ograničenja ovog istraživanja očituju se u uzorku (u strukturiranom dubinskom intervjuu sudjelovala je samo jedna osoba, u prvoj anketi sudjelovali su isključivo bivši i sadašnji studenti Akademije za umjetnost i kulturu u Osijeku, dok su u drugoj anketi sudjelovali samo oni pojedinci, obrti i tvrtke koji su kao kontakt naveli e-mail adresu ili Facebook profil) i temi (anketna pitanja usmjerila su se samo na menadžment konzalting).

Preporuke za buduća istraživanja: budući da je ovo istraživanje obuhvatilo malen uzorak, buduća istraživanja trebala bi uključivati veći broj dubinskih intervjuova sa stručnjacima, stavove i mišljenja studenata s drugih fakulteta, odjela i akademija u Republici Hrvatskoj, kao i stavove i mišljenja pojedinaca, obrta i tvrtki koji navode druge kontakt informacije poput adrese i/ili broja telefona/mobitela. Također, u budućim istraživanjima trebala bi se obuhvatiti i druga područja konzalting industrije.

## 5. LITERATURA

1. Alpeza et al. (2014). *Studija konzultantskog tržišta u Hrvatskoj – Europska banka za obnovu i razvoj*. Zagreb: CEPOR. URL: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/07/Croatia-Consultancy-Market-Study-HR.pdf> [pristup: 07.08.2019]
2. Apsolon 1. (n.d.). URL: <https://apsolon.com/o-nama/> [pristup: 10.08.2019]
3. Apsolon 2. (n.d.). URL: <https://apsolon.com/usluge/> [pristup: 10.08.2019]
4. Austrotherm termoizolacija. (n.d.). URL: <https://www.austrotherm.ba/preduzece/o-nama/> [pristup: 10.08.2019]
5. Barišić et al. (2017) Determinante menadžment konzaltinga u Hrvatskoj i Mađarskoj – sličnosti i razlike u svijetlu tržišne i organizacijske kulture. *Obrazovanje za poduzetništvo* 7 (2). URL: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=282764](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=282764) [pristup: 19.08.2019]
6. Barišić, A. F. (2012) Menadžment konzalting kao oblik poduzetničkog učenja i izvor poslovnog znanja. *Učenje za poduzetništvo* 2 (1). URL: <https://hrcak.srce.hr/130178> [pristup: 19.08.2019]
7. Beljan Šćuric et. al. (2008). *Knjiga KPD 2002*. Zagreb: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. URL: [https://www.dzs.hr/App/NKD\\_Browser/assets/docs/NKD\\_2007\\_publikacija.pdf](https://www.dzs.hr/App/NKD_Browser/assets/docs/NKD_2007_publikacija.pdf) [pristup: 07.08.2019]
8. Bičak, D. (2019). *Već 600 konzultanata radi na platformi Kliker, širi se regijom*. Zagreb: Večernji list. URL: <http://www.poslovnih.hr/hrvatska/vec-600-konzultanata-radi-na-platformi-kliker-siri-se-regijom-352155> [pristup: 12.08.2019]
9. BIOCentar. (n.d.). URL: <http://www.biocentre.hr/sto-je-bioinkubacija.aspx> [pristup: 17.08.2019]
10. Blečić, B. (2019). *Što je Obrtni registar?*. Zagreb: Zagrebački inovacijski centar d.o.o. URL: <https://plaviured.hr/sto-obrtni-registar/> [pristup: 07.08.2019]
11. Butcher, S. (2018). *Banking juniors keep leaving for consulting. Are they making a terrible mistake?*. London: eFinancialCareers Ltd. URL: <https://news.efinancialcareers.com/us-en/321602/leave-banking-for-consulting> [pristup: 14.08.2019]

12. CEPOR. (2014). *Studija konzultantskog tržišta u Hrvatskoj – Sažetak*. Zagreb: CEPOR. URL: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/07/CEPOR-Studija-konzultantskog-trzista-u-RH-sazetak.pdf> [pristup: 08.08.2019]
13. CEPOR. (n.d.). URL: <http://www.cepor.hr/publikacijepolicy-dokumentiprezentacije/studija-konzultantskog-trzista-u-hrvatskoj/?fbclid=IwAR1kNjyU1T5B871O-pW43FDsCUj5CLC8mMh1Ju4GH11zcT5mryEu-K6qbqM/> [pristup: 07.08.2019]
14. Constantinus International Award 1. (n.d.). URL: <https://www.constantinus-international.com/introduction/> [pristup: 02.08.2019]
15. Constantinus International Award 2. (n.d.). URL: <https://www.constantinus-international.com/wall-of-fame/fame-archive/wall-of-fame-2018.html> [pristup: 02.08.2019]
16. Constantinus International Award 3. (n.d.). URL: <https://www.constantinus-international.com/participation-and-application/> [pristup: 02.08.2019]
17. Consultancy.eu. (2018). *Eastern European consulting industry grows 7%, market worth €1.4 billion*. Amsterdam: Consultancy.eu. URL: <https://www.consultancy.eu/news/1731/eastern-european-consulting-industry-grows-7-market-worth-14-billion> [pristup: 22.08.2019.]
18. Consultancy.uk 1. (n.d.). URL: <https://www.consultancy.uk/career/what-is-consulting> [pristup: 03.08. 2019]
19. Consultancy.uk 2. (n.d.). URL: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/management-consulting> [pristup: 04.08. 2019]
20. Deloitte. (n.d.). URL: <https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/about-deloitte/articles/about-us.html> [pristup: 10.08.2019]
21. Digitalna komora. (n.d.). URL: <https://digitalnakomora.hr/hr/enterprise> [pristup: 09.08.2019]
22. Euro Grant Konzalting 1. (n.d.). URL: <https://egk.hr/o-nama/> [pristup: 12.08.2019]
23. Euro Grant Konzalting 2. (n.d.). URL: <https://egk.hr/> [pristup: 12.08.2019]
24. Euro Grant Konzalting 3. (n.d.). URL: <https://egk.hr/rezultati/> [pristup: 12.08.2019]
25. Euro Grant Konzalting 4. (n.d.). URL: <https://egk.hr/kontakt/> [pristup: 12.08.2019]
26. Fininfo 1. (n.d.). URL: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/kpmg-croatia/Detaljno/9051> [pristup: 10.08.2019]
27. Fininfo 2. (n.d.). URL: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/kpmg-savjetovanje/Detaljno/112496> [pristup: 10.08.2019]

28. Fininfo 3. (n.d.). URL: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/kpmg-legal-sro-advokatn-kancela/Detaljno/228158> [pristup: 10.08.2019]
29. Fininfo 4. (n.d.). URL: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/kpmg-obuka-u-likvidaciji/Detaljno/40970> [pristup: 10.08.2019]
30. Fininfo 5. (n.d.). URL: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/ricewaterhousecoopers/Detaljno/30179> [pristup: 10.08.2019]
31. Fininfo 6. (n.d.). URL: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/ricewaterhousecoopers-services/Detaljno/541041> [pristup: 10.08.2019]
32. Fininfo 7. (n.d.). URL: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/ricewaterhousecoopers-savjetovanje/Detaljno/222164> [pristup: 10.08.2019]
33. Fininfo 8. (n.d.). URL: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/ernst-young/Detaljno/40592> [pristup: 10.08.2019]
34. Fininfo 9. (n.d.). URL: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/ernst-young-croatia/Detaljno/35238> [pristup: 10.08.2019]
35. Fininfo 10. (n.d.). URL: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/ernst-young-holding/Detaljno/675967> [pristup: 10.08.2019]
36. Fininfo 11. (n.d.). URL: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/ernst-young-law-sro/Detaljno/637379> [pristup: 10.08.2019]
37. Fininfo 12. (n.d.). URL: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/ernst-young-savjetovanje/Detaljno/28151> [pristup: 10.08.2019]
38. Fininfo 13. (n.d.). URL: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/deloitte/Detaljno/14154> [pristup: 10.08.2019]
39. Fininfo 14. (n.d.). URL: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/deloitte-savjetodavne-usluge/Detaljno/51679> [pristup: 10.08.2019]
40. Fininfo 15. (n.d.). URL: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/austrotherm-bh-bihac-glavna-podruznica-zagreb-za-trgovinu-i-usluge/Detaljno/103439> [pristup: 10.08.2019]
41. Fininfo 16. (n.d.). URL: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/austrotherm-zagreb/Detaljno/124676> [pristup: 10.08.2019]
42. Fininfo 17. (n.d.). URL: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/poslovni-biro-pbiro/Detaljno/80756> [pristup: 10.08.2019]
43. Fininfo 18. (n.d.). URL: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/impuls-savjetovanje/Detaljno/667290> [pristup: 10.08.2019]
44. Gaille, B. (2016). *10 Pros and Cons of Being a Consultant*. Mediavine. URL: <https://brandongaille.com/10-pros-and-cons-of-being-a-consultant/> [pristup: 02.08.2019]

45. HAMAG-BICRO 1. (n.d.). URL: [https://arhiva.hamagbicro.hr/konzultantske-usluge/konzultantske-usluge/odaberite-konzultanta/?podrucje\\_rada=&grad=&certificirani\\_konzultant\\_hamag\\_invest\\_a=ne&zupanja=](https://arhiva.hamagbicro.hr/konzultantske-usluge/konzultantske-usluge/odaberite-konzultanta/?podrucje_rada=&grad=&certificirani_konzultant_hamag_invest_a=ne&zupanja=) [pristup: 17.08.2019]
46. HAMAG-BICRO 2. (n.d.). URL: <https://hamagbicro.hr/o-nama/> [pristup: 15.08.2019]
47. HAMAG-BICRO 3. (n.d.). URL: <https://hamagbicro.hr/podrska-razvoju-poslovanja/razvoj-mreze-ppi-ja/> [pristup: 17.08.2019]
48. HAMAG INVEST. (2014). *Godišnji izvještaj 2013*. Zagreb: HAMAG INVEST. URL: <https://hamagbicro.hr/wp-content/uploads/2017/11/Godi%C5%A1nji-izvje%C5%A1taj-o-poslovanju-HAMAG-INVEST-a-za-2013.-godinu.pdf> [pristup: 17.08.2019]
49. HAMAG INVEST. (2013). *Godišnje izvješće 2012*. Zagreb: HAMAG-INVEST. URL: [https://arhiva.hamagbicro.hr/wp-content/uploads/2013/07/Izvje%C5%A1%C4%87e-o-poslovanju-HAMAG-INVEST-a-u-2012\\_1.pdf](https://arhiva.hamagbicro.hr/wp-content/uploads/2013/07/Izvje%C5%A1%C4%87e-o-poslovanju-HAMAG-INVEST-a-u-2012_1.pdf) [pristup: 16.08.2019]
50. Hrvatska gospodarska komora 1. (n.d.). URL: <https://hgk.hr/s-medunarodne-poslove/o-zajednici-poslovnih-savjetnika> [pristup: 06.08.2019]
51. Hrvatska gospodarska komora 2. (n.d.). URL: <https://www.hgk.hr/moj-eu-projekt?category=326#pretraga> [pristup: 07.08.2019]
52. Hrvatska udruga poslodavaca. (2018). *Impuls savjetovanje*. Zagreb: WEB Marketing – EasyEdit CMS. URL: <https://www.hup.hr/impuls-savjetovanje.aspx> [pristup: 10.08.2019]
53. Hrvatska udruga poslodavaca. (2017a). *Ernst & Young savjetovanje d.o.o.* Zagreb: WEB Marketing – EasyEdit CMS. URL: <https://www.hup.hr/ernst--young-savjetovanje-doo.aspx> [pristup: 09.08.2019]
54. Hrvatska udruga poslodavaca. (2017b). *Logička matrica d.o.o.* Zagreb: WEB Marketing – EasyEdit CMS. URL: <https://www.hup.hr/logicka-matrica-doo.aspx> [pristup: 12.08.2019]
55. Hrvatska udruga poslodavaca. (2014). *Osnovana HUP-Udruga profesionalaca za fondove Europske unije*. Zagreb: WEB Marketing – EasyEdit CMS. URL: <https://www.hup.hr/osnovana-hup-udruga-profesionalaca-za-fondove-europske-unije.aspx> [pristup: 09.08.2019]
56. Hrvatska udruga poslodavaca 1. (n.d.). URL: <https://www.hup.hr/hup-udruga-profesionalaca-za-fondove-europske-unije-2.aspx> [pristup: 09.08.2019]
57. Hrvatska udruga poslodavaca 2. (n.d.). URL: <https://www.hup.hr/tvrtke.aspx> [pristup: 09.08.2019]
58. Hrvatska udruga poslovnih savjetnika. (n.d.). URL: <http://www.hups.hr/> [pristup: 15.08.2019]



59. Kliker 1. (n.d.). URL: <https://kliker.co/> [pristup: 12.08.2019]
60. Kliker 2. (n.d.). URL: <https://kliker.co/kako-radi-kliker/> [pristup: 12.08.2019]
61. KPMG. (2018). *Dvadeset i šest godina u Hrvatskoj*. KPMG International Cooperative. URL: <https://home.kpmg/hr/en/home/insights/2018/10/KPMG-26-godina-u-Hrvatskoj.html> [pristup: 09.08.2019]
62. Kumar, R. (2011) *Research methodology: a step-by-step guide for beginners*. 3. izd. London: SAGE.
63. Logička matrica. (n.d.). URL: <https://logickamatrica.eu/usluge/> [pristup: 12.08.2019]
64. Madunić, H. (2015). *Godišnje izvješće 2014*. Zagreb: Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije. URL: [https://hamagbicro.hr/wp-content/uploads/2017/11/HAMAG-BICRO\\_godisnje\\_izvjesce\\_2014..pdf](https://hamagbicro.hr/wp-content/uploads/2017/11/HAMAG-BICRO_godisnje_izvjesce_2014..pdf) [pristup: 17.08.2019]
65. Maxwell, S. i Jon K. (2019). *Management Consulting vs Investment Banking: The Exit Options*. London: Hiperpool Ltd. URL: <https://hiperpool.com/blogmanagement-consulting-vs-investment-banking-the-exit-options/?fbclid=IwAR2NmQEeS9KwiArPckBPrpBvqKuS456aeJwLX450nl5txFTsVDzpeDP9XOc> [pristup: 14.08.2019]
66. McCabe Jr., M. E. (2015). *The Mega-Firm Swiss Verein Law Firm Structure Provides More Access To Legal Services (Good) And More Conflicts Of Interest (Bad)*. Potomac: McCabe Law LLC. URL: <https://www.ipethicslaw.com/the-mega-firm-swiss-verein-law-firm-structure-provides-more-access-to-legal-services-good-and-more-conflicts-of-interest-bad/> [pristup: 02.08.2019]
67. Međunarodni centar za poduzetničke studije. (n.d.). URL: <http://www.ices.hr/konzultantska-grupa/> [pristup: 17.08.2019]
68. Meho, L. I. (2006) E-Mail Interviewing in Qualitative Research: A Methodological Discussion. *Journal of The American Society for Information Science And Technology* 57 (10), str. 1284-1295.
69. Metro-portal. (2018). Što je važno kod odabira konzultanta za EU fondove?. Metro-portal. URL: <http://metro-portal.hr/sto-je-vazno-kod-odabira-konzultanta-za-eu-fondove/109731> [pristup: 09.08.2019]
70. Moja Plaća. (n.d.). URL: <https://www.mojaplaca.hr/placa/ekonomija-financije-racunovodstvo/konzultant> [pristup: 14.08.2019]

71. Nawi et. al. (2016) Project Management Consultancy (PMC) Procurement Approach: Supplier's Evaluation and Selection Dilemma. *AIP Conference Proceedings* 1761 (1), str. 020072-1 – 020072-6.
72. Paparella, S. (2017). *U Hrvatskoj se EU fondovima bavi oko 170 privatnih tvrtki*. Zagreb: Večernji list. URL: <http://www.poslovni.hr/eu-fondovi/u-hrvatskoj-se-eu-fondovima-bavi-oko-170-privatnih-tvrtki-328224> [pristup: 09.08.2019]
73. Pbiro. (n.d.). URL: <https://www.pbiro.hr/o-nama/> [pristup: 10.08.2019]
74. Poslovni Puls. (2014). *Lakše do europskih novaca: HGK objavila bazu konzultanata za EU projekte*. Zagreb: Eclectic Digital d.o.o. URL: <http://poslovnipuls.com/2014/10/16/lakse-do-europskih-novaca-hgk-objavila-bazu-konzultanata-za-eu-projekte/> [pristup: 07.08.2019]
75. Poznan, J. (2018). *The history of consulting*. San Francisco: A Medium Corporation. URL: <https://medium.com/brainsfeed/the-history-of-consulting-fdc73d5a10a0> [pristup: 03.08.2019]
76. Prism Executive Recruitment. (2018). *Why do women leave consulting careers?*. Berkshire: Prism Executive Recruitment. URL: [https://prismrecruitment.co.uk/why-women-leave-consulting-jobs/?fbclid=IwAR3QXJXZBCZEWaG7dc3\\_DQihOGK8c\\_nj\\_hzk6ttt-t7SeXpTT0kcbVLWpnc](https://prismrecruitment.co.uk/why-women-leave-consulting-jobs/?fbclid=IwAR3QXJXZBCZEWaG7dc3_DQihOGK8c_nj_hzk6ttt-t7SeXpTT0kcbVLWpnc) [pristup: 15.08.2019]
77. PwC 1. (n.d.). URL: <https://www.pwc.hr/hr/o-nama.html> [pristup: 09.08.2019]
78. PwC 2. (n.d.). URL: <https://www.pwc.hr/hr/usluge.html> [pristup: 09.08.2019]
79. PwC 3. (n.d.). URL: <https://www.pwc.hr/hr/akademija.html> [pristup: 09.08.2019]
80. Ravlić, J. i Vukić, F. (2019). *Popis članova zajednice*. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora. URL: <https://hgk.hr/documents/popis-clanova-zajednice-poslovnih-savjetnika-0320195c987c34dd656.xls> [pristup: 07.08.2019]
81. Ravlić, J. (2015). *Pristupnica za učlanjenje u Zajednicu poslovnih savjetnika pri HGK*. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora. URL: <https://hgk.hr/documents/pristupnicazauclanjenjeuzajednicuposlovnihsavjetnikaprihgk8957b46953e0d4d.doc> [pristup: 07.08.2019]
82. Republika Hrvatska, Ministarstvo financija. (2017). *Strategija za Republiku Hrvatsku*. Europska banka za obnovu i razvoj. URL: <http://www.mfin.hr/adminmax/docs/EBRD%20Strategija%20za%20RH17.pdf> [pristup: 17.08.2019]

83. Republika Hrvatska, Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta. (n.d.). *Pretraživanje baze podataka Obrtnog registra*. Varaždin: IGEA d.o.o. URL: <https://or.portor.hr/pretraga.htm> [pristup: 08.08.2019]
84. Research and Markets. (2019). *Management Consulting Global Market Opportunities And Strategies To 2022*. Dublin: Research and Markets. URL: [https://www.researchandmarkets.com/reports/4769101/management-consulting-global-market-opportunities?utm\\_source=BW&utm\\_medium=PressRelease&utm\\_code=r79bmr&utm\\_campaign=1242265+-+Management+Consulting%3a+Global+Market+Opportunities+%26+Strategies+to+2022+-+Top+Opportunities+Will+Arise+in+the+Financial+Advisory+Segment%2c+Which+Will+Gain+%24163+Billion+of+Global+Annual+Sales+by+2022&utm\\_exec=joca220prd](https://www.researchandmarkets.com/reports/4769101/management-consulting-global-market-opportunities?utm_source=BW&utm_medium=PressRelease&utm_code=r79bmr&utm_campaign=1242265+-+Management+Consulting%3a+Global+Market+Opportunities+%26+Strategies+to+2022+-+Top+Opportunities+Will+Arise+in+the+Financial+Advisory+Segment%2c+Which+Will+Gain+%24163+Billion+of+Global+Annual+Sales+by+2022&utm_exec=joca220prd) [pristup: 04.08.2019]
85. Salaryexplorer 1. (n.d.). URL: <http://www.salaryexplorer.com/salary-survey.php?loc=54&loctype=1> [pristup: 14.08.2019]
86. Salaryexplorer 2. (n.d.). URL: <http://www.salaryexplorer.com/best-paying-jobs.php?loc=54&loctype=1> [pristup: 14.08.2019]
87. Škegro, K. (2018). *Godišnje izvješće 2017*. Zagreb: Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije. URL: [https://hamagbicro.hr/wp-content/uploads/2019/04/HAMAG-BICRO\\_Godi%C5%A1nje-izvje%C5%A1%C4%87e-2017\\_za-objavu.pdf](https://hamagbicro.hr/wp-content/uploads/2019/04/HAMAG-BICRO_Godi%C5%A1nje-izvje%C5%A1%C4%87e-2017_za-objavu.pdf) [pristup: 17.08.2019]
88. The International Council of Management Consulting Institutes 1. (n.d.). URL: <https://www.cmc-global.org/content/orde-van-organisatiekundigen-en-adviseurs-ooa> [pristup: 01.08.2019]
89. The International Council of Management Consulting Institutes 2. (n.d.) URL: <https://www.cmc-global.org/content/global-consulting-community> [pristup: 01.08.2019]
90. The International Council of Management Consulting Institutes 3. (n.d.). URL: <https://www.cmc-global.org/content/iso-standards-consulting> [pristup: 02.08.2019]
91. The International Council of Management Consulting Institutes 4. (n.d.). URL: <https://www.cmc-global.org/content/constantinus-awards> [pristup: 02.08.2019]
92. The International Council of Management Consulting Institutes 5. (n.d.). URL: <https://www.cmc-global.org/node/162> [pristup: 15.08.2019]
93. Uputa za usluge menadžment konzaltinga. (ISO 20700:2017)

94. Uredba o visini minimalne plaće. (NN 109/2018)
95. Wood, L. (2019) *Management Consulting: Global Market Opportunities & Strategies to 2022 - Top Opportunities Will Arise in the Financial Advisory Segment, Which Will Gain \$163 Billion of Global Annual Sales by 2022 - ResearchAndMarkets.com*. Berkshire: Business Wire, Inc. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20190507005765/en/Management-Consulting-Global-Market-Opportunities-Strategies-2022?fbclid=IwAR1V5bLibycuLGQzeydyNZGsIvC-CMcrzySTDDtXnFYbmkY2nphqVLw-w> [pristup: 04.08.2019]
96. Wrike. (n.d.). URL: <https://www.wrike.com/> [pristup: 03.08.2019]
97. Zajednica poslovnih savjetnika pri HGK. (2015) *Katalog savjetodavnih usluga*. 2. izd. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora. URL: <https://www.hgk.hr/documents/hgk-katalog-savjetodavnih-usluga-zajednice-poslovnih-savjetnika-drugo-izdanje596737316fb04.pdf> [pristup: 06.08.2019.]
98. Zelenika, R. (2000) *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. 4. izd. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.

## 6. PRILOZI

### Popis tablica

Tablica 1. Razlozi nerazvijenosti i mogućnosti za razvitak menadžment konzaltinga na tržištu Republike Hrvatske

Tablica 2. Pitanja i odgovori iz strukturiranog dubinskog intervjua

### Popis slika

Slika 1. Slaganje ispitanika s tvrdnjom da menadžment konzultanti imaju velike plaće

Slika 2. Slaganje ispitanika s tvrdnjom da menadžment konzultanti nose veliku količinu odgovornosti na svojim leđima

Slika 3. Slaganje ispitanika s tvrdnjom da je posao konzultanata izuzetno stresan

Slika 4. Slaganje ispitanika s tvrdnjom da će svaki peti zaposlenik u konzultantskoj firmi napustiti svoj posao do kraja godine.

### Popis grafikona

Grafikon 1. Prikaz ispitanika prve ankete prema spolu

Grafikon 2. Prikaz ispitanika prve ankete prema dobi

Grafikon 3. Prikaz ispitanika po godini studiranja i studijskoj razini

Grafikon 4. Prikaz ispitanika po studijskom smjeru

Grafikon 5. Upoznatost ispitanika prve ankete s pojmovima menadžment konzaltinga i poslovnog savjetovanja

Grafikon 6. Stavovi ispitanika prve ankete o razvijenosti menadžment konzaltinga na tržištu Republike Hrvatske

Grafikon 7. Korištenje usluga menadžment konzaltinga

Grafikon 8. Dosadašnje radno iskustvo ispitanika prve ankete kao menadžment konzultanata

Grafikon 9. Dosadašnje radno iskustvo ispitanika prve ankete u tvrtkama/obrtima koje/i pružaju usluge menadžment konzaltinga

Grafikon 10. Upoznatost ispitanika s tvrtkama koje nude usluge menadžment konzaltinga

Grafikon 11. Upoznatost ispitanika sa Zajednicom poslovnih savjetnika

Grafikon 12. Prikaz ispitanika druge ankete prema spolu

Grafikon 13. Prikaz ispitanika druge ankete prema dobi

Grafikon 14. Upoznatost ispitanika druge ankete s pojmovima menadžment konzaltinga i poslovnog savjetovanja

Grafikon 15. Stavovi ispitanika druge ankete o razvijenosti menadžment konzaltinga na tržištu Republike Hrvatske

Grafikon 16. Dosadašnje radno iskustvo ispitanika druge ankete kao menadžment konzultanata

Grafikon 17. Dosadašnje radno iskustvo ispitanika druge ankete u tvrtkama/obrtima koje/i pružaju usluge menadžment konzaltinga

Grafikon 18. Posjedovanje vlastite tvrtke ili obrta koja/i pruža usluge menadžment konzaltinga

Grafikon 19. Upoznatost ispitanika sa Zajednicom poslovnih savjetnika, Udrugom profesionalaca za fondove EU i Klikerom

## Menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske

Poštovani,

molila bih Vas da izdvojite nekoliko minuta svog vremena i ispunite anketni upitnik koji mi je potreban za izradu diplomskog rada pod nazivom "Menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske".

Anketa je u potpunosti anonimna te će prikupljeni podatci biti korišteni za statističku analizu ukupnih odgovora svih ispitanika.

Hvala Vam na izdvojenom trudu i vremenu!

**\*Obavezno**

### 1. Spol \*

Označite samo jedan oval.

- M  
 Ž

### 2. Dob \*

Označite samo jedan oval.

- 18-25  
 26-35  
 36-45  
 46 ili više

### 3. Godina studiranja \*

Označite samo jedan oval.

1. godina preddiplomskog studija  
 2. godina preddiplomskog studija  
 3. godina preddiplomskog studija  
 1. godina diplomskog studija  
 2. godina diplomskog studija  
 Završena preddiplomska i diplomatska razina studija  
 Ostalo: \_\_\_\_\_

### 4. Studijski smjer \*

Označite samo jedan oval.

- Kulturalni menadžment  
 Knjižničarstvo  
 Medijska kultura  
 Ostalo: \_\_\_\_\_

**5. Da li ste ikada čuli za pojmove menadžment konzalting i/ili poslovno savjetovanje? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Da, oba pojma su mi poznata.
- Da, poznat mi je pojam menadžment konzaltinga.
- Da, poznat mi je pojam poslovnog savjetovanja.
- Ne, oba pojma su mi nepoznata.

**6. Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili s DA, možete li ukratko definirati pojam ili pojmove za koji/e ste dosad čuli?**

\_\_\_\_\_

**7. Smatrate li da je menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske dovoljno razvijen? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Da
- Ne

**8. Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili s NE, možete li obrazložiti svoj odgovor? Na koji bi se način menadžment konzalting mogao dodatno razviti?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**9. Da li ste ikada koristili usluge menadžment konzaltinga? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Da
- Ne

**10. Da li ste ikada radili kao menadžment konzultant? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Da
- Ne

**11. Da li ste ikada radili u nekom obrtu ili firmi, a koji/a se bavio/la menadžment konzaltingom? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Da
- Ne



12. **Da li ste ikada čuli za neku hrvatsku ili inozemnu tvrtku koja nudi usluge menadžment konzaltinga? \***

Označite samo jedan oval.

- Da  
 Ne

13. **Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili s DA, možete li navesti njezino ime?**

\_\_\_\_\_

14. **Da li ste ikada čuli za Zajednicu poslovnih savjetnika? \***

Označite samo jedan oval.

- Da  
 Ne

### **Koliko se slažete sa sljedećim tvrdnjama:**

15. **Menadžment konzultanti imaju velike plaće.**

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

16. **Menadžment konzultanti nose veliku količinu odgovornosti na svojim leđima.**

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

17. **Posao konzultanta je izuzetno stresan.**

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

18. **Svaki peti zaposlenik u konzultantskoj firmi napustit će svoj posao do kraja godine.**

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	U potpunosti se slažem

## Menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske

Poštovani,

molila bih Vas da izdvojite nekoliko minuta svog vremena i ispunite anketni upitnik koji mi je potreban za izradu diplomskog rada pod nazivom "Menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske".

Anketa je u potpunosti anonimna.

Hvala Vam na izdvojenom trudu i vremenu!

**\*Obavezno**

### 1. Spol \*

*Označite samo jedan oval.*

- Muško  
 Žensko

### 2. Dob \*

*Označite samo jedan oval.*

- 18-30 godina  
 31-40 godina  
 41-50 godina  
 51-60 godina  
 61 ili više godina

### 3. Da li ste ikada čuli za pojmove menadžment konzalting i poslovno savjetovanje? \*

*Označite samo jedan oval.*

- Da, oba pojma su mi poznata.  
 Da, poznat mi je pojam menadžment konzaltinga.  
 Da, poznat mi je pojam poslovnog savjetovanja.  
 Ne, oba pojma su mi nepoznata.

### 4. Smatrate li da je menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske dovoljno razvijen? \*

*Označite samo jedan oval.*

- Da  
 Ne

5. Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili NE, možete li obrazložiti svoj odgovor?

---

---

---

---

---

6. Prema Vašem mišljenju, na koji bi se način menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske mogao (dodatno) poboljšati? \*

---

---

---

---

---

7. Da li ste ikada radili kao menadžment konzultant? \*

Označite samo jedan oval.

- Da  
 Ne

8. Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili DA, koliko ste ukupno godina u okviru svoje karijere radili kao menadžment konzultant?

---

9. Da li ste ikada radili u nekom obrtu ili tvrtki, a koji/a se bavio/bavila menadžment konzaltingom? \*

Označite samo jedan oval.

- Da  
 Ne

10. Posjedujete li vlastiti obrt/tvrtku, a koji/a pruža usluge menadžment konzaltinga? \*

Označite samo jedan oval.

- Da  
 Ne  
 Obrt/tvrtku sam imao/la prije, ali više ne posluje.

11. Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili DA, možete li navesti koliko godina već poslujete? (Ukoliko ste obrt/tvrtku imali prije, možete navesti koliko godina je poslovao/la.)

---

30. 08. 2019.

Menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske


**12. Što Vam od navedenog zvuči poznato?**

*Odaberite sve točne odgovore.*

	Opcije
Platforma Kliker	<input type="checkbox"/>
Udruga profesionalaca za fondove Europske unije	<input type="checkbox"/>
Zajednica poslovnih savjetnika	<input type="checkbox"/>
Ništa od navedenog	<input type="checkbox"/>

---

Omogućuje

 Google Forms

## Prilog C. Privola za intervju

### **IZJAVA O DAVANJU SUGLASNOSTI (PRIVOLA) ZA OBRADU, KORIŠTENJE I OBJAVU OSOBNIH PODATAKA**

(Uredba (EU) 2016/679 Europskog parlamenta i Vijeća od 27. travnja 2016. o zaštiti pojedinaca u vezi s obradom osobnih podataka i o slobodnom kretanju takvih podataka te o stavljanju izvan snage Direktive 95/46/EZ i Zakon o provedbi Opće uredbe o zaštiti podataka NN 42/18)

Ja, **Zvezdana Lalić, vlasnica obrta**, niže potpisana, dajem

svoju suglasnost studentici Nikolini Josić, Akademiji za umjetnost i kulturu u Osijeku i Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku da mogu obraditi, koristiti i objaviti moje osobne podatke iz upitnika, a vezane uz

poslovanje **ESTRELLAFORMA Obrt za poslovno savjetovanje i prevođenje** s ciljem

pisanja i objave diplomskog rada pod nazivom „Menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske“.

Ova suglasnost odnosi se na slijedeće podatke navedene u upitniku:

- ime i prezime vlasnika obrta/tvrtke
- dosadašnje obrazovanje i radno iskustvo vlasnika obrta/tvrtke
- podaci vezani uz osnivanje i poslovanje vlasnikova obrta/tvrtke

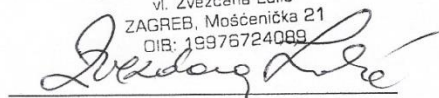
Navedeni podaci mogu se objaviti isključivo u okviru diplomskog rada „Menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske“, a u javnoj internetskoj bazi (u digitalnom repozitoriju) diplomskih radova knjižnice Akademije za umjetnost i kulturu u Osijeku, knjižnice Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

Izjavljujem da su svi gore navedeni podaci dati dobrovoljno i da se mogu objaviti u javnoj internetskoj bazi (u digitalnom repozitoriju) diplomskih radova knjižnice Akademije za umjetnost i kulturu u Osijeku, knjižnice Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu u svrhu pisanja diplomskog rada „Menadžment konzalting na tržištu Republike Hrvatske“.

Ova suglasnost prestaje važiti na moj osobni zahtjev.

U Zagrebu, dana 06. kolovoza 2019.

**ESTRELLAFORMA**  
obrt za prevođenje i poslovno savjetovanje  
vl. Zvezdana Lalić  
ZAGREB, Mošćenička 21  
OIB: 19976724088



Vlastoručni potpis