

Konzultant — svestran, komunikativan i srdačan



Silvija Roginek

Na taj način rade i neki konzultanti. Konzultant, kao što i sama riječ govori, konzultira druge ljude, kompanije, organizacije, institucije o raznim poslovnim odlukama. Ovisno o kojoj se vrsti konzultantske usluge radi, bira se i specijalizirana konzultantska kuća.

Konzultant, kao osoba, mora ponajprije biti svestran. Komunikativnost i srdačnost važnije su karakteristike. Konzultant mora ne samo poznavati, nego i vladati određenom tematikom. Iz tog razloga usko su specijalizirani za određeno područje na kojem se dalje educiraju i proširuju znanje.

O tome kakav konzultant uistinu treba biti, kako se ponašati te koje usluge pružati, pobliže su objasnili sami konzultanti i vodeći ljudi pojedinih konzultantskih kuća i udruga (Deloitte, Ernst&Young, Hauska&Partner, Horwath Consulting, Pricewaterhouse, HUKON, TREF).

KAKAV TREBA BITI KONZULTANT?

Pružati konzultantske usluge moguće je na jako puno područja, tako da govoriti o univerzalnom tipu konzultanta nije zahvalno, kao ni govoriti o univerzalnim konzultantskim vještinama i sposobnostima, složili su se svi konzultanti.

Sposobnost samostalnog rada, izražena individualnost, ali i sposobnost razumijevanja drugih, rad u timu, fleksibilnost, ali i čvrstoća nastupa, autoritet u području kojim se bavi i naravno karizma, odlike su uspješnog konzultanta. Interdisciplinarni pristup, sposobnost brzog učenja nove materije ili brzog upoznavanja novih područja, kao i dobre managerske i organizacijske sposobnosti podjednako su važne.

“Poželjne sposobnosti konzultanta mogu se svrstati u dvije kategorije za koje je najbolje da budu dobro izbalansirane. Riječ je o takozvanim *“hard”* i *“soft skills”*. *Hard skills* se odnose na konkretno znanje, izobrazbu i iskustvo u poslu, po mogućnosti u jednoj određenoj gospodarskoj grani. *Soft skills* se odnose na međuljudske sposobnosti – komuniciranje, poslovno ponašanje, socijalne vještine. Tako bi opisali *“idealnog”* konzultanta koji je uljudan, ljubazan, stručan, profesionalan i, naravno,



Prilagodljivost i spremnost na kompromis, u većini slučajeva, odlika je zaposlenih u velikim kompanijama. Neki tomu nisu skloni dok drugima to s vremenom postaje velik teret. Kompanije koje prepoznaju takve pojedince omogućuju nastavak karijere na individualnim poslovima. Takvi poslovi su naporniji te zahtijevaju višu razinu poslovanja. Ali, s druge strane, rad je olakšan samim time da mjesto rada postaje osobni odabir.

ima i mnogo kontakata, što je također izuzetno bitno”, pojašnjava **Tobias Lesar** iz konzultantsko-revizorske tvrtke **Deloitte**.

KAKO ODABRATI KONZULTANTA?

Ovisno o potrebi i prioritetima tvrtke odabire se i konzultant, što znači da tvrtka ponajprije treba jasno definirati svoje potrebe i ciljeve. Pravilno definiranje svrhe korištenja konzultantskih usluga najvažniji je element. Time se direktno određuje obim posla, ciljevi, metodologija koja će biti pri-

Konzultantska tvrtka se može zaštititi od pogreške tako da ima uvriježenu praksu upravljanja rizicima pri odabiru samih klijenata i pristajanju na obavljanje određenih poslova te kvalitetnim upravljanjem projektima, što podrazumijeva da je na projektu angažiran najbolji čovjek i najbolji tim.

mijenjena i kompletan proces savjetovanja. Na taj način kompanija omogućuje konzultantskoj kući da što realnije procijeni složenost zadatka, potrebna znanja i vještine konzultanata, broj angažiranih osoba, vrijeme trajanja usluge, a time i realniju procjenu cijene usluge. **Petr Knap** iz konzultantske kuće **Ernst&Young** svojim klijentima savjetuje "da kod odabira konzultanta obrate pozornost na male, ali ključne stvari - koliko pozornosti polažu na detalje, održavaju li obećanja, međusobnu slogu tima na prezentacijama, kakvo stvarno iskustvo imaju - tko ih može preporučiti i kakvu specifičnu stručnost će unijeti u posao. Ipak, prva stvar je da klijent ima jasna očekivanja o tome zašto treba konzultanta i što on treba napraviti - očekivanja trebaju biti jasno definirana kako bi projekt koji će konzultanti izvršiti imao šanse za uspjeh. Moj savjet je svakako - neka cijena nikada ne bude jedini kriterij". Također, iz tvrtke **Hauska&Partner** poručuju: organizacije mogu konzultante birati na više načina, od javnih natječaja do izravnih razgovora s pojedincem ili konzultantskom kućom. Pristup treba prilagoditi vrsti organizacije, djelatnosti ili materiji za koju se traži konzultant. U praksi se često pojavljuje jedna vrlo negativna pojava, a to je da se prilikom odabira konzultanta tvrtke rado odluče za one koji nude usluge po nižim cijenama. Naravno, pritom se ne odaberu uvijek najbolji ljudi. Najbolja partnerstva između organizacija i konzultanata se ostvaruju kada se odabir temelji na nekoliko kriterija: pokazuje li konzultant razumijevanje prema djelatnosti tvrtke i njenim problemima, kolika je motivacija konzultanta za rad na pojedinom projektu i iz čega sve proizlazi, ima li konzultantska kuća dovoljno pravih ljudi koje može staviti na raspolaganje klijentu, uspješnost konzultanata na prethodnim projektima i njihova reputacija te profesionalni integritet i etičnost.

U Hrvatskoj djeluje nekoliko udruga koje okupljaju konzultante, savjetnike, trenere i koje imaju više ili manje dobro održavane baze podataka tih klijenata. Primjerice, Trenerski forum TREF kao strukovna organizacija trenera/ica i konzultanata/ica koji djeluju na razvoju kapaciteta u neprofitnom sektoru u Hrvatskoj ima takvu bazu podataka. U njima su navedene reference pa dosta klijenata na taj način izabere svog konzultanta. No, najveći broj konzultantskih poslova se dobije na temelju osobnog iskustva, preporuke i utvrđene "kemije" – kada nakon dogovaranja posla, obje strane utvrde da mogu i žele zajedno raditi, poručuju iz Upravnog odbora **TREF-a**.

KAKO POSTATI KONZULTANT?

Biti konzultant nije nešto što se može naučiti na fakultetu. Iako nije pravilo, konzultantom se postaje zaposlenjem u konzultantskoj kući, jer je za dobar profesionalni razvoj vrlo važno da osoba surađuje s iskusnijim kolegama i uči iz prakse. Drugi način je da se radom u određenoj industriji ovlada specifičnim znanjima i vještinama pa kasnije prijeđe u konzultantsku kuću.

"Način koji bih preporučio iz vlastitog iskustva je zapošljavanje u velikim revizorskim kućama, kao što je PwC, gdje nakon nekoliko godina rada u reviziji osoba ima dobru podlogu za nastavak karijere kao konzultanta. Revizorske kuće puno ulažu u školovanje svojih djelatnika te imaju dobro razrađene procese učenja i uvođenje novih djelatnika u posao. Radom u reviziji osoba stječe stručna znanja iz područja računovodstva i revizije, ali se isto tako upoznaje s procesima koji se odvijaju unutar kompanije kao što su: proces odlučivanja, proces internih kontrola, proces kolanja dokumenata i novca unutar kompanije i slično. Drugim riječima, stječe se odlično poznavanje cjelokupnog poslovanja kompanije te se nau-

Savjeti konzultantskih kuća



Tobias Lesar, Deloitte

“Konzultanta treba uzeti u slučaju kad tvrtka ili državna institucija ne može pronaći rješenje za određene poslovne izazove unutar svoje organizacije i želi dalje napredovati. U pravilu, konzultanti su barem jedan korak ispred po pitanju poslovnih trendova jer se ljudi u samoj tvrtki moraju baviti svakodnevnim poslovima i ne stignu u dovoljnoj mjeri pratiti trendove.”



Petr Knap, Ernst&Young

“Konzultanta se može angažirati zbog mnogo razloga. Tijekom svoje karijere, najčešće sam kod naših klijenata viđao ove: dobiti svježiji pogled na to kako poduzeće obavlja poslovanje, pribaviti dodatne resurse i/ili resurse s veoma jedinstvenim znanjima i vještinama, mobilizirati unutarnje procese kako bi se dobila struktura i pogon za inicijativu, dobiti mogućnost usporedbe s vanjskim svijetom i osigurati fleksibilniji cilj za interne timove i, na kraju, ali ne i najmanje važno, donijeti uposlenicima novu stručnost i nova učenja.”



Daria Mateljak Bartulin, Hauska&Partner

“Pristup područjima i ljudima koje tvrtka nema, nove ideje, drugačiji pogled na stvari, sve su to razlozi iz kojih se uzimaju konzultanti. Suradnja ljudi iznutra sa njihovim specifičnim dubinskim poznavanjem tvrtke i konzultanta sa njegovom širinom pristupa, novim pogledom, stručnošću u pojedinom području, pa čak i pristupu raznim mrežama i institucijama je često mnogo uspješnija od oslanjanja na vlastite snage.”

či kako promjene u pojedinim procesima utječu na rezultat poslovanja kompanije”, objašnjava **Bojan Brajković** iz **Pricewaterhouse Coopersa**.

KOJE SU KONZULTANTSKE USLUGE NAJTRAŽENIJE?

S obzirom da je svaka kuća zasebna i svaka pruža drugačiju konzultantsku uslugu, drugačiji su i zahtjevi. Traženost konzultantskih usluga ovisi o industriji ili djelatnosti kojom se pojedina tvrtka bavi. Tako na primjer usluge povezane s informatičkim tehnologijama dominiraju u pogledu troškova, poboljšanja organizacije i procesa, a dosta su tražene i usluge oko poslovnih kombinacija i procjena vrijednosti. U hotelijerstvu, turizmu i industriji slobodnog vremena tražene su usluge izrade tržišnih analiza, *master planova*, *best use* koncepta, *feasibility* studija i sl. Kod pružanja usluge jedinicama lokalne i područne samouprave traže se znanja s područja informatičke tehnologije, zatim jačanja upravljačkih sposobnosti lokalnih samouprava u pružanju usluga prema građanima, jačanje osobnih kompetencija djelatnika lokalne samouprave kao i područje strateškog planiranja, upravljanja financijama i upravljanju imovinom gradova i općina. Uvijek tražene financijske usluge (revizija, porez) zahtijevaju poboljšanje poslovanja, bilo na prihodovnoj ili rashodovnoj strani. “Konzultantski posao je širok pojam koji obuhvaća velik niz usluga. Ukoliko govorimo o poslovnim konzultantima, tu je riječ o uslugama koje se mogu povezati s poboljšanjem poslovanja, bilo na prihodovnoj ili rashodovnoj strani. Što se tiče konzultantskih usluga u vrijeme recesije, svakako je za očekivati da tad aktualnija postaje rashodovna strana, pa u skladu s tim raste i potražnja za takvim tipom usluga. U nekoliko posljednjih godina, trend je da najveći dio konzultantskih usluga, njih oko 70%, odlazi na tzv. *strategy* and *operations*, odnosno usluge u rasponu od razvoja korporativnih strategija do usluga povezanih s poboljšanjem operativnih procesa. Može se primijetiti i porast potražnje za konzultantskim uslugama vezanim uz upravljanje ljudskim resursima, kao i uz financijske usluge, kao što su primjerice budžetiranje, planiranje, izvješćivanje (IFRS), *activity based costing*, cjenovne politike i slično”, poručuju iz Deloitte.

KAKO RECESIJA UTJEČE NA OVAJ POSAO?

U ozbiljnim vremenima, za vrijeme recesije, kada tvrtka prolazi kroz možda i dramatične promjene, mora se odreći određenih savjetnika ili ima nove posebne potrebe za angažiranjem novih savjetnika. U tim trenucima recesija možda najviše pogađa savjetovanje u marketingu te promotivne ili oglašivačke djelatnosti, kao i organizaciju događaja. Bez obzira je li razdoblje prosperiteta ili recesije, uvijek će postojati potražnja za dobrim konzultantima i njihovim uslugama. “Za vrijeme recesije događaju se određene promjene u zahtjevima za konzultantskim uslugama i tada se više traže savjeti koji mogu tvrtkama pomoći da prebrode teško razdoblje, a mogu se odnositi na upravljanje troškovima, strategiju poslo-

Ovisno o potrebi i prioritetima tvrtke odabire se i konzultant, što znači da tvrtka ponajprije treba jasno definirati svoje potrebe i ciljeve.

vanja, restrukturiranje, profitabilnost, ulazak u nove tržišne niše ili ubrzani razvoj proizvoda pa i upravljanje komunikacijama”, objašnjava **Daria Mateljak Bartulin** iz tvrtke **Hauska&Partner**.

Sanja Čižmar iz **Horwath Consultinga** o istom problemu kaže: “U vrijeme

recesije očekujemo više posla na programima restrukturiranja turističkih poduzeća, *asset management* planovima i sl.”

Anton Vidas iz **Hrvatske udruge konzultanata lokalne i područne (regionalne) samouprave (HUKON)** pak objašnjava: “Obzirom na aktualnu krizu i vrijeme recesije za očekivati je da će se naši potencijalni klijenti ponašati racionalno i u skladu sa situacijom, odnosno sa mogućim restrikcijama, te se u tom slučaju mogu očekivati zahtjevi za konzultantskim uslugama koje će im osigurati postojeću ili bolju kvalitetu usluga prema građanima u uvjetima potencijalno manjih proračuna.”

Za vrijeme krize sve kompanije imaju isti problem, a u većini se veže za povećanje prihoda. **Damir Čičak** iz konzultantske tvrtke **A.T. Kearney** poručuje: “Svojim stručnostima možemo zadovoljiti potrebe klijenata iz različitih industrijskih sektora i funkcionalnih područja, a naši angažmani uglavnom su vezani uz restrukturiranje operacija, dakle opskrbnog lanca, od nabave, preko proizvodnje do distribucije i prodaje. Usredotočujemo se na mjere koje za cilj imaju povećanje prihoda ili smanjenje troškova, a upravo u vrijeme recesije su zahtjevi za troškovna optimiziranja pojačani jer klijenti smatraju da im tu treba podrška.”

CIJENA I TRAJANJE PROJEKATA

Ovisno o samom projektu, odnosno potrebama klijenata, može se raditi na rješavanju pojedinih problema za koje je potrebno izdvojiti nekoliko radnih dana, do poslova na kojima je potrebno raditi i više mjeseci pa i godina ako se radi o strukturnim promjenama i implementaciji novih sustava u organizaciji.

“Na ova pitanja nema preciznog odgovora, vidio sam konzultantske angažmane u Srednjoj i Južnoj Europi koji su trajali od 1 do 3 godine, a vrijednost im je bila od 2 tisuće do 15 milijuna eura. U posljednje vrijeme primjećujemo trend angažmana razumne veličine i opsega koji su, za angažmane izvan područja informatičke tehnologije, uglavnom u rasponu od 20 do 150 tisuća eura. Cijenu angažmana, između ostalog, određuje potrebna stručnost, veličina tima i kapacitet konzultanta, konkurenciji ponuđača, hitnost za klijenta, itd”, odgovara **Petr Knap** iz **Ernst&Younga**.

Ovisno o trajanju i složenosti projekta, ovisi i cijena. Cijene konzultantskih usluga, kao svuda u svijetu i kao za svaki drugi posao, regulira tržište i privatna je stvar svakog konzultanta ili konzultantske tvrtke tako da je o tome dosta nezahvalno govoriti, poručuju iz HUKON-a.

Na pitanje o cijenama, u većini slučajeva, odgovor je ili smijeh ili zamišljenost. Cijene mogu biti pristupačne, ali i paprene. Sve ovisi o tome kakvu uslugu tražite. U cijenu projekta također ulazi vremenska

Gordana Ćorić, *Festina Lente* i članica Upravnog odbora TREF-a

“Prije svega, konzultanta treba angažirati kako bi se dobio objektivan uvid i iskustvo svježeg pogleda na problem, te na sustavan način razmotrile mogućnosti. Ako se slažemo sa sljedećom izjavom “*Succeeding is not really a life experience that does that much good. Failing is a much more sobering and enlightening experience*”, onda je jasno da konzultant može poslužiti kao velika pomoć klijentu u učenju korisnih lekcija iz vlastitih (klijentovih) pogrešaka, kako ih ne bi ponavljao.”

komponenta, razina stručnosti konzultanata i opseg njihova angažmana na projektu, kao i troškovi vezani uz projekt, poput smještaja, putovanja, telefona.

“Vrlo je teško govoriti o cijenama projekta, jer to ovisi o njihovoj složenosti, veličini tima koji se alocira na rad s klijentom, posebne potrebe klijenta i drugo. Klijenti se ponekad odlučuju i za plaćanje po satu, ali za njih je uvijek povoljnije ugovaranje dugoročnih ugovora s mjesečnim naknadama”, kažu u konzultantskoj kući Hauska&Partner

Postoje dva osnovna načina određivanja cijene, a koji način će se primijeniti ovisi prije svega o vrsti projekta, politika je Pricewaterhouse kompanije:

- jednostavnim umnoškom broja sati koji se predviđa da će konzultant potrošiti na projektu i cijene njegova sata (cijena sata direktno ovisi o konzultantovu iskustvu i znanju);
- ugovaranje minimalne/simbolične naknade tijekom projekta uz ugovaranje naknade za uspješno realiziran posao (ovim načinom cijena konzultantske usluge direktno je vezana za ostvarenje njenog cilja).

LOŠE OBAVLJEN POSAO

Što je to uopće loše obavljen konzultantski posao? I ako je loš, kako ga popraviti? Ako je ugovor između pružatelja i primatelja usluge dobro sastavljen, odgovor na ovo pitanje i nije tako složen.

Najbolju predodžbu dali su iz Deloitte: u ugovoru koji tvrtka sklapa s konzultantom definiran je opseg posla i rokovi. Ukoliko konzultant pristupi svom poslu profesionalno, u projekt će uključiti i svog klijenta koji će time imati uvid u njegovu provedbu. Ukoliko klijent smatra da je posao loše odrađen, mora dokazati da je tvrtka pretrpjela određenu štetu, a to se može procijeniti isključivo ako je klijent sudjelovao u implementaciji projekta. Ako je riječ o studiji ili projektu koji se provodi isključivo “na papiru”, u pravilu se ne može teretiti konzultanta, budući da provedbu projekta u tom slučaju osigurava klijent. Ukoliko se utvrdi takvo što, nema zakonskih posljedica po konzultanta, već klijent može odbiti platiti uslugu, a konzultantova reputacija biva narušena. Temelj je u dobrom utvrđivanju opsega posla i cijene između tvrtke i konzultanta, a – ukoliko je riječ o ozbiljnoj konzultantskoj tvrtki – tada ne bi trebalo doći do problema.

Konzultantska tvrtka se, sa svoje strane, može zaštititi od pogreške tako da ima uvriježenu praksu upravljanja rizicima pri odabiru samih klijenata i pristajanju na obavljanje određenih poslova te kvalitetnim upravljanjem projektima, što podrazumijeva da je na projektu angažiran najbolji čovjek i najbolji tim. A to su konzultanti koji imaju znanje i iskustvo koje jamči da će kvalitetno odraditi svoj posao.

“Konzultant se ne može i ne smije moći zaštititi od loše obavljenog posla, dapače ako je član strukovnog udruženje mora biti podvrgnut sudu etičkog povjerenstva. Naime, jedno od ključnih načela Etičkog kodeksa u našem udruženju jest to da konzultant ne smije prihvatiti posao za koji nema stručne kompetencije”, objašnjava Anton Vidas iz HUKON-a i dalje poručuje: “Savjetovao bih svim potencijalnim klijentima koji namjeravaju koristiti konzultantske usluge da se kod ugovaranja posla potrudite da u ugovoru točno definiraju područje zahvata, proizvod koji se od konzultanta očekuje kao i međusobna prava i odgovornosti. Greške se mogu spriječiti ili umanjiti i dobrim pristupom ljudima unutar konzultantske kuće te adekvatnim obrazovanjem”.



Sanja Čižmar, Horwath Consulting

“Uvijek “mišljenje izvana” može doprinijeti rješenju problema. Na taj se način izbjegava interna miopija, i angažira se specijalizirana ekspertiza koju klijent u pravilu nema.”



Bojan Brajković, Pricewaterhouse Coopers

“Osnovna ideja angažiranja konzultanta je prepuštanje onog dijela posla za koje kompanija nema dovoljno znanja, iskustva i/ili vremena ljudima koji su specijalizirani u tom području. Na takav način kompanija oslobađa vlastite resurse i koncentrira se na osnovno poslovanje kompanije.”



Anton Vidas, HUKON

“Kod ugovaranja posla potencijalni klijenti koji namjeravaju koristiti konzultantske usluge trebali bi se potruditi da u ugovoru točno definiraju područje zahvata, proizvod koji se

od konzultanta očekuje kao i međusobna prava i odgovornosti. Greške se mogu spriječiti ili umanjiti i dobrim pristupom ljudima unutar konzultantske kuće te adekvatnim obrazovanjem.”



Damir Čičak, A.T. Kearney

“Razlozi za angažiranje konzultanata su različiti, od specifične stručnosti koju zahtijeva poslovna situacija i izazovi, preko mobilizacije cijele organizacije za promjenama, do dodatnih resursa koji mogu

u kratkom vremenu osigurati željeno rješenje. Kriteriji odabira su, pored stručnosti i cijene, prije svega osobne prirode - bitno je kako dobro se klijent i konzultant razumiju i koliko povjerenje je klijent stekao da će određeni konzultant uspješno odgovoriti na izazove s kojima se klijent suočava i pružiti mu kvalitetno rješenje.”