

**Mr. sc. Nataša Rupčić\***

### **Kako odabratи najboljeg konzultanta**

**Konzultantske usluge u razvijenom svijetu predstavljaju razvijenu uslužnu djelatnost čija se godišnja zarada broji u milijardama dolara. Osnovna svrha konzultantskih usluga je pomoći poduzećima da ostvare i/ili zadrže konkurentnost. Razumijevanje suštine konzultantskih usluga, znanje i procjena kada i za što ih upotrijebiti, poduzećima može donijeti znatne koristi u smislu stjecanja i održanja konkurenčkih prednosti. Pažljiv odabir konzultanata i dobro vođena suradnja može za mala i srednja poduzeća predstavljati presudni čimbenik uspjeha.**

Zašto angažirati konzultanta, zar ne možemo sami? Pitanje je to koje si postavljaju menadžeri brojnih poduzeća. Kao najvažniji čimbenik uspjeha poduzeća navode težnju i ambiciju za ostvarivanje svrhovitoga uspjeha. Pa ipak, sama ambicija nije dovoljna, potrebno je znanje o tome kako ostvariti ciljeve. Konzultantske firme su upravo izvor takvoga znanja. Međutim, konzultantske usluge su šarolik i sofisticiran fenomen kojemu se ne može pristupiti kao bilo kojoj drugoj robi ili usluzi. Bez obzira na prirodu problema zbog kojeg se angažiraju konzultantske usluge treba se držati određenih pravila i principa kako bi projekt suradnje s konzultantima bio uspješan.

Prije nego se stupi u kontakt s konzultantima potrebno je da menadžer poduzeća sa suradnicima definira problem s kojim se poduzeće suočava. Osim toga potrebno je skicirati moguća rješenja i definirati resurse potrebne za rješavanje problema. Tri su najvažnija razloga za angažiranje konzultanata: nedostatak resursa, manjak znanja i/ili potreba za neovisnim i objektivnim mišljenjem. Konzultanti preko svojih usluga mogu osigurati ljudske resurse, znanje i ideje. Ljudskih resursa možda ne manjka ni u samom poduzeću, ali su angažirani, odnosno zauzeti drugim poslovima. Iako poduzeće može raspolagati specijalistima za određeno područje, često je potreban vanjski, neovisni i objektivni pogled na situaciju.

---

\* Autorica je zaposlena na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci

*Između uspjeha renomiranih velikih tvrtki i korištenja konzultantskih usluga već je godinama uspostavljala pozitivna korelacija. Mala i srednja poduzeća rjeđe se okreću konzultantskim uslugama. Razloge toj činjenici treba tražiti u njihovom neiskustvu u radu s konzultantskim sektorom i strahu od (pre)visokih troškova. Međutim, treba imati na umu da konzultantske firme opstaju upravo zato jer svojim klijentima uspješno dodaju vrijednost. Osim toga, konzultantske tvrtke su u pravili također mala i srednja poduzeća koja ne zapošljavaju više od 50 konzultanata pa su im problemi malih i srednjih poduzeća dobro poznati.*

Čak i ako je problem poznat, a konzultantske usluge dobrodošle, treba razmotriti implikacije njihova angažmana na zaposlene. U skladu s time potrebno je dovoljno vremena posvetiti odgovaranju na dva važna pitanja: (i) jesu li naši zaposlenici psihološki spremni za sudjelovanje u promjenama koje će angažman konzultanata izazvati te (ii) jesu li menadžeri intelektualno sposobni prihvati nove odgovornosti. Drugim riječima, treba razmisliti jesu li konzultanti stvarno potrebni i je li poduzeće spremno povoditi njihove preporuke za promjenama. Ukoliko je odgovor na ova pitanja negativan, rješavanje jednog problema izazvat će drugi problem i još veći i opasniji. Ako zaposlenici nisu spremni za promjene pod utjecajem vanjske osobe treba računati s povećanim stresom, absentizmom, padom motivacije i produktivnosti, uz opiranje promjenama. S druge strane, angažiranje konzultanata kao izgovor za odgovlačenje s provođenjem neke odluke također nije pravi razlog njihova angažiranja i predstavlja samo uludo bacanje novca.

Ukoliko su odgovori na prethodna pitanja pozitivni sljedeći korak predstavlja definiranje što se od konzultanata očekuje. Drugim riječima, potrebno je definirati ciljeve koji će kasnije služiti kao mjerna veličina za procjenu učinkovitosti rezultata. Ciljevi mogu primjerice biti: postići određeno unaprijeđenje performansa, steći objektivan uvid i ocjenu vlastitih operacija, instalirati nove sustave i procedure, unaprijediti znanja i vještine ljudskih potencijala u određenom pravcu, unaprijediti menadžerska znanja o određenim poslovnim procesima koji se žele uvesti ili unaprijediti znanja o tržištima koja poduzeće želi osvojiti. Jedan od čestih ciljeva je

također stjecanje neovisne procjene (evaluacije) niza opcija koje menadžeru stoje na raspolaganju pri donošenju neke odluke s višestrukim ili dugoročnim implikacijama.

### Kriterij odabira konzalting partnera

Nakon definiranja ciljeva potrebno je pristupiti odabiru konzalting partnera. Temeljni kriterij pri izboru partnera je minimiziranje rizika. Potencijalni izbor partner može varirati od teorijske do praktične orientacije i od samostalnih konzultanata s užim područjem ekspertize do multidisciplinarnih tvrtki sa širokim područjem specijalizacija. Cijena pritom ne bi trebala predstavljati ključnu varijablu izbora. Konzultantska firma vjerojatno raspolaže većim znanjem i iskustvom nego konzultant pojedinac. Kapital s kojim raspolaže omogućuje također ostvarenje rezultata s višim stupnjem pouzdanosti za klijente. To može značiti dodatnu podršku ili zamjenu članova konzultantskog tima ako je klijent nezadovoljan.

	proizvođači hardvera	tradicionalna poduzeća
Praktični pristup		
	samostalni konzultanti	konzultantske kuće usmjerenе na financijske, porezne i računovodstvene poslove
Teorijski pristup	sveučilišni profesori	strategy houses
	Usko područje ekspertize	Široko područje ekspertize

S druge strane, individualni konzultant može iskazati više entuzijazma jer učinkovito obavljen posao u smislu učinkovite naknade egzistencijalno utječe na njega/nju i članove obitelji. Moguće je ipak diferencirati neke situacije u kojima je bolje angažirati individualnog konzultanta. Primjerice, ako se radi o specifičnoj ekspertizi u području visoke tehnologije, a postoji se osoba ekspert u navedenoj niši razumno je odabrati tu osobu. Samostalni konzultanti dobrodošli su i u situaciji kada se CEO u velikom poduzeću osjeća izoliranim i traži sobnoga «gurua», odnosno osobu s kojom može raspravljati s povjerenjem. U traženju konzultanata mogu pomoći konzultantske

udruge ili popisi konzultanata pri gospodarskim komorama, ali treba paziti jesu li popisi redovito ažurirani.

## Prikupljanje ponuda

Objaviti poziv za konzultantskim uslugama možda i nije najbolje rješenje. Ako se objavi poziv za mali projekt, to će odbiti najbolje konzultantske firme i povećati vjerojatnost za lošijim ili neogovarajućim ponudama. Najbolje bi bilo raspitati se o konzultantskim tvrtkama koje su se već ranije (uspješno) bavile sličnim projektima i s njihovim predstavnicima održati nekoliko neformalnih razgovora. Nakon što se definiraju parametri suradnje na projektu one koji su se iskazali kao najpogodniji kandidati treba pozvati da dostave službenu ponudu. Radi povećanja izgleda za odabir najboljeg kandidata pozivu bi trebalo priložiti precizne upute o očekivanoj razini detaljnosti razrade ponude, posebice upute o dostavljanju važnih informacija kao što je npr. dosadašnje iskustvo u sličnim poslovima. Osim toga, ponuda bi trebala sadržavati plan rada, pristup radu, gantogram aktivnosti, članove tima i njihova područja specijalizacije, dosadašnje iskustvo kao i troškove i naknade za rad. Podaci iz ponude kompariraju se s unaprijed određenim kriterijima odabira konzultanata

Osim navedenih općih kriterija, menadžeri mogu definirati i vlastite, specifične kriterije od kojih neki mogu biti sljedeći:

- ❖ razumijevanje problematike koja je predmet projekta i iskustvo u tom području
- ❖ jasnoća pristupa i prezentiranja
- ❖ metodologija rada
- ❖ entuzijazam i predanost radu
- ❖ praktičnost
- ❖ kohezija tima
- ❖ podudaranje osobnosti menadžera s članovima konzultantskog tima
- ❖ sposobnost izvršavanja poslova u predviđenom roku

Definiranje kriterija ovisi o prirodi projekta. Ako se konzultanti angažiraju kako bi pružili uvid u nove ideje ili iskazali neovisan i objektivan pogled na neku situaciju tada će kriterij kreativnosti i inovativnosti biti najvažniji. Ako je cilj projekta uvođenje novog

tehnološkog procesa ili sustava tehničke vještine bit će najcjenjenije, iako će i druge biti poželjne. Ipak, najvažniji čimbenik uspješne suradnje predstavlja podudaranje osobnosti članova oba tima, konzultantske tvrtke i poduzeća. Zato je prije zaključivanja posla važno upriličiti upoznavanje članova tima. U slučaju ostvarivanja dobrih odnosa treba insistirati na permanentnom sudjelovanju svih članova konzalting tima. U tom slučaju, njihova eventualna zamjena ne može se vršiti bez dogovora i obrazloženja. Iako su znanje, vještine, iskustvo, ugled i neovisnost konzultanata važni, rad na projektu za vrijeme njegova trajanja ipak treba predstavljati ugodno iskustvo.

Najvažnija osobina konzultanata presudna za uspjeh zajedničkog projekta ipak jest njihov integritet. Integritet uključuje osobine kao što su: motivacija, etika, objektivnost, iskrenost, lojalnost i povjerljivost. Integritet također podrazumijeva da konzultant odbije aktivnosti za koje smatra da nema dovoljno znanja ili smatra da je problem nemoguće riješiti. Središnja vrijednost integriteta konzultanta je fokusiranje na potrebe klijenta. Konzultant treba iskreno htjeti pomoći, a prije svega moći sagledati svijet očima klijenta. Međutim, da bi suradnja bila uspješna klijent također treba biti u potpunosti uključen u projekt i spremjan na promjene.

### **Evaluacija ponuda**

Kada je područje potencijalnih kandidata suženo trebalo bi provjeriti njihove reference i raspitati se o njihovoj suradnji s drugim klijentima. U ovoj fazi uži krug potencijalnih partnera treba pozvati na službenu prezentaciju ponude. Za vrijeme susreta trebalo bi testirati članove konzalting tima: ispitati koheziju zajedničkoga rada, način rješavanja osjetljivih pitanja i razumijevanje zahtjeva od strane svakog člana tima. Moguće je zatražiti uvid u programe edukacije, kako za nove tako i za postojeće članove konzultantske firme. Budući da je znanje temeljni resurs i čimbenik uspješnosti konzultanata može se pretpostaviti oni koji ulažu u edukaciju posjeduju veću stručnost, a time postižu i bolje rezultate.

### **Angažman konzultanata kao proces upravljanja projektom**

Nakon odabira konzalting partnera treba im u poduzeću osigurati ured, stol, telefon i faks, arhivni prostor, tehničku i tajničku podršku. Važno je dati im na raspolaganje sve ranije dokumente i izvješća koja se tiču predmeta suradnje. Bez obzira koliko podaci mogu biti tajni, poduzeće treba ispuniti svoju obvezu davanja informacija. S tim u svezi korisno je imenovati projekt menadžera koji će usko surađivati s konzalting partnerima, pomagati im u radu i osigurati stalan protok informacija u oba smjera. Konzultanti su, iako privremeno, dio tima poduzeća pa je redovito održavanje sastanaka s njima od velike važnosti za uspjeh suradnje.



U okviru rada s konzultantima potrebno je mjeriti napredak prema referentnim veličinama kako bi se pravodobno izvršile korekcije u radu ili eventualno prekinula suradnja ako ne rezultira željenim učincima. Od velike je važnosti stoga utvrditi ciljne veličine prema identificiranim fazama rada na projektu. Međutim, treba održati razinu fleksibilnosti u radu jer pojava neočekivanih situacija je moguća pa nije potrebno ispuniti svaki aspekt ciljeva pod pretpostavkom da je odstupanje dogovorenog konsenzusom.

### **Ugovaranje naknada**

Moguće je diferencirati tri osnovne metode kompenzacija konzultanata: fiksna naknada za definirani zadatak, određeni raspon naknada zbog neodređenosti opsega posla i naknada *per diem* kada okvir i opseg posla nisu određeni. Potrebno je

odrediti i učestalost isplata. Za male projekte uobičajeno je da se isplata vrši nakon obavljena posla. Obročna isplata uobičajena je kod dugotrajnijih projekata, a termini isplate su predmet ugovora. Korisno je i unaprijed dogovoriti dodatne troškove u smislu putnih i uredskih troškova i dr. U njihovom snošenju mogu sudjelovati obje strane, ali može biti i drugačije dogovoreno.

Pri angažiranju vanjskog konzultanta uvijek se treba koncentrirati na očekivanu dodanu vrijednost iz partnerstva. Klijeti se često koncentriraju samo na trošak i prema tom kriteriju angažiraju konzultante pa je velika vjerojatnost razočaranja s dobivenom vrijednošću. Stoga očekivane koristi kao i troškove treba unaprijed definirati i dogovoriti. Uspjeh suradnje ovisi kako o kriterijima selekcije, tako i o dobroj pripremi i vođenju projekta suradnje. Teško je biti dobar konzultant lošemu klijentu, kao što je teško biti loš konzultant dobromu klijentu. *I na kraju umjesto zaključka: unatoč korisnosti konzultantskih usluga nemojte angažirati konzultante kako bi oni uzeli vaš sat i rekli vam koliko je sati!*

**Prijedlog ilustracija:**



