

Dragan Benazić*

UDK 658.336(497.5)

JEL Classification L21, M31, D21

Pregledni članak

PONAŠANJE HRVATSKIH POSLOVNIH KORISNIKA U NABAVI I KORIŠTENJU USLUGA POSLOVNOG SAVJETOVANJA

U radu se iznose rezultati empirijskoga istraživanja na uzorku od 110 menadžera hrvatskih poduzeća. Rezultati istraživanja ukazuju na područja poslovanja iz kojih se uslugama poslovnoga savjetovanja koristilo, ciljeve i motive korištenja uslugama, kriterije izbora ponuđača, utjecaj pojedinih donositelja odluke na izbor ponuđača, važnost obilježja procesa i rezultata za korisnika i navike korištenja uslugama poslovnoga savjetovanja. Na osnovi rezultata iznose se posljedice za marketing ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja.

Ponuđači usluga poslovnoga savjetovanja moraju jasno identificirati potrebe i potencijale korisnika i tome prilagoditi uslugu. Komunikacijske aktivnosti ponuđači moraju usmjeriti prema kvalitativnim elementima ponude, posebno prema kompetencijama za rješavanje poslovnoga problema i očekivanim koristima od usluge. Osim toga, rezultati ukazuju i na rijetko korištenje uslugama poslovnoga savjetovanja zbog čega je osobito važno upravljanje kvalitetom potencijala i procesa usluge radi stvaranja povjerenja i zadovoljstva, a time osiguranja dugoročne suradnje s korisnikom.

Ključne riječi: usluge poslovnoga savjetovanja, marketing usluga poslovnoga savjetovanja, ponašanje poslovnih korisnika, kriteriji izbora ponuđača

* D. Benazić, dr. sc., asistent, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam "Dr. Mijo Mirković". (E-mail: dbenazic@efpu.hr).

Prvobitna verzija članka primljena je u uredništvo 12. 07. 2011., a definitivna 12. 12. 2011.

1. Uvod

Usluge poslovnoga savjetovanja profesionalne su poslovne usluge kojima se koristi menadžment poduzeća¹ za rješavanje različitih poslovnih problema poduzeća. Radi se o uslugama pružanje kojih se, jednako kao i uspješnost, zasnivaju na prijenosu znanja i informacija koji su u okviru Nove ekonomije prepoznati kao najvažniji čimbenici stvaranja i održavanja konkurencijske sposobnosti poduzeća. Zbog toga su one izrazito neopipljive, heterogene i zahtijevaju aktivnu interakciju među menadžmentom i poslovnim savjetnicima da bi se koristi od prijenosa znanja i informacija ostvarile. Budući da se radi o investicijskom predmetu razmjene, proces je donošenja odluke o korištenju uslugom i o izboru ponuđača složen. U nabavi i u donošenju odluke o korištenju uslugama poslovnoga savjetovanja određenoga ponuđača sudjeluje u pravilu veći broj osoba (engl. Buying center) koje odluke češće donose racionalno, a proces donošenja odluke o nabavi često je formaliziran s jasno definiranim kriterijima izbora ponuđača i važnosti pojedinih kriterija. Osim toga, postojeći trendovi na tržištu usluga poslovnoga savjetovanja općenito ukazuju na rastuća očekivanja korisnika prema procesu i rezultatu usluge, na veću profesionalizaciju nabave usluga i na internacionalizaciju poslovanja korisnika zbog čega se intenziviraju konkurencijski odnosi među ponuđačima na pojedinim tržištima (Luenendonk i Streicher, 2007., 42).

Navedena osnovna obilježja usluga poslovnoga savjetovanja i tržišni trendovi nameću potrebu razvijanja i primjenu marketinškog koncepta prilagođenoga posebnostima usluga poslovnoga savjetovanja. Razvitak posebnoga koncepta marketinga usluga poslovnoga savjetovanja mora biti zasnovan na spoznajama o ponašanju korisnika usluge koje se u velikoj mjeri razlikuje od ponašanja korisnika usluga namijenjenih krajnjoj potrošnji, tj. ponašanja kupaca investicijskih materijalnih predmeta razmjene.

U znanstvenoj literaturi postoji veliki broj različitih teorija i modela koji objašnjavaju ponašanje organizacija s različitih stajališta i kojima se može koristiti kao podlogom za objašnjenje ponašanja korisnika usluga poslovnog savjetovanja (Kesić, 1999., 356-391, Jeschke, 2004., 159-177, Barchewitz, Armbruster, 2004., 25). No, nedostaju empirijska istraživanja ponašanja korisnika usluga poslovnog savjetovanja i procesa donošenja o kupnji.

Cilj je rada na osnovi obavljenoga empirijskoga istraživanja na prigodnome uzorku od 110 menadžera utvrditi i analizirati određene važnije oblike ponašanja hrvatskih korisnika usluga poslovnog savjetovanja. Pritom se kod analize poje-

¹ Korisnikom usluga poslovnoga savjetovanja u ovome radu podrazumijeva se menadžment poduzeća. Izjavama menadžera koristi se za procjenu ponašanja poduzeća korisnika usluge poslovnoga savjetovanja.

dinih oblika ponašanja korisnika usluga poslovnoga savjetovanja ukazuje na posljedice za marketinški menadžment ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja, posebno za instrumente marketinškoga miksa.

U okviru odabranih oblika ponašanja posebno se istražuju i analiziraju problemi korištenih usluga poslovnoga savjetovanja hrvatskih poduzeća, motivi i ciljevi korištenja uslugom, položaj osoba u poduzeću i njihov utjecaj na odluku o izboru ponuđača, kriteriji izbora ponuđača usluga, važnost procesa i rezultata usluge za korisnika usluge i navike korištenja uslugama poslovnoga savjetovanja.

Prije prikaza rezultata istraživanja ponašanja hrvatskih korisnika usluga poslovnoga savjetovanja ukratko se definiraju pojam i obilježja usluga poslovnoga savjetovanja i objašnjava se pojam marketinga usluga poslovnoga savjetovanja, a daje se i pregled obilježja ponašanja organizacijskih kupaca.

Spoznaje koje su dobivene istraživanjem morale bi pridonjeti boljem poznavanju hrvatskoga tržišta usluga poslovnog savjetovanja i ponašanju korisnika usluge, pa time olakšati ponuđačima, posebno onim domaćima, primjenu marketinga usluga poslovnoga savjetovanja. Osim toga namjera je rada potaknuti i buduća istraživanja iz navedenog područja.

2. Poimanje i obilježja usluga poslovnoga savjetovanja

Usluge poslovnoga savjetovanja u znanstvenoj literaturi nisu jednoznačno definirane (Jeschke, 2004., 11-12, Fink i Knobloch, 5-9), a to proizlazi iz heterogenosti usluga poslovnoga savjetovanja i iz netransparentnosti tržišta usluga poslovnoga savjetovanja. Naime, sadržajno se ista vrsta usluge poslovnoga savjetovanja (npr. strateško, marketinško ili menadžment savjetovanje itd.) može razlikovati ovisno o obliku komunikacije među poslovnim savjetnicima i korisnika usluge ili o stilu savjetovanja, o konceptu savjetovanja (npr. radi li se samo o stručnoj ekspertizi ili projektu u kojem savjetnik preuzima ulogu stručnjaka i zajedno s korisnikom rješava poslovni problem), o korištenim alatima za rješavanje poslovnih problema itd. Osim toga, profesija poslovnih savjetnika nije dovoljno zakonski zaštićena, a dijelom omogućuje pružanje usluga poslovnoga savjetovanja različitim vrstama poslovnih subjekata i doprinosi heterogenosti poimanja usluga poslovnog savjetovanja (Fink i Knobloch, 2003., 5., Schade, 1996., 4.).

Općenito, usluge poslovnoga savjetovanja definiraju se kao profesionalne usluge koje u određenom vremenskom razdoblju i uz naknadu pružaju kvalificirani, neovisni o korisniku, poslovni savjetnici i kojima je cilj definirati, strukturirati i analizirati poslovne probleme poduzeća u interakciji s korisnikom, pa predložiti rješenja (Nissen, 2007, 3, Jeschke, 2004, 24, Kubr, 1996, 8). Pritom, poslovni sa-

vjetnici ovisno o zahtjevu korisnika mogu sudjelovati u primjeni rješenja poslovnoga problema (Hoffman, 1991, 40).

Pored pokušaja definiranja usluga poslovnoga savjetovanja znanstvena literatura intenzivno istražuje obilježja usluge poslovnoga savjetovanja i njihove utjecaje na marketing usluga poslovnoga savjetovanja (Jeschke, 2004., 124-125., Schade, 1996., 26-37.). Usluge poslovnoga savjetovanja izrazito su neopipljive, heterogene, neusklađene i u pravilu zahtijevaju integraciju korisnika u proces pružanja usluge.

Neopipljivost i heterogenost usluga poslovnoga savjetovanja povećavaju složenost usluge i netransparentnost tržišta usluga poslovnoga savjetovanja. Tržište usluga poslovnoga savjetovanja obilježeno je visokim stupnjem informacijske asimetričnosti među ponuđačem i korisnikom usluga poslovnoga savjetovanja (Schade, 1996.). Usluge poslovnoga savjetovanja, zapravo su obećanja koja konkretan oblik poprimaju tek za vrijeme procesa pružanja usluge (Elfgren i Klaile, 1987., 31). Zbog toga su korisniku usluge otežani definiranje potrebe i identifikacija prikladne ponude usluga, što utječe na povećanje percipiranoga rizika nabave neispravne usluge (Meffert i Bruhn, 2003.). Osim toga je korisniku usluge otežano utvrđivanje potrebne usluge poslovnoga savjetovanja i zbog nedovoljne informiranosti, tj. zbog netočnoga definiranja poslovnoga problema. U takvim se slučajevima, zato što su objektivni kriteriji vrednovanja potencijalne usluge poslovnoga savjetovanja ograničeni, korisnici usluge kao indikatorima kvalitete usluge koriste postojećim iskustvom poslovnih partnera, referencama prethodnih korisnika usluge i imidžem ponuđača usluge poslovnoga savjetovanja kod izbora i vrednovanja ponude savjetovanja (Armbruster i Barchewitz, 2004.).

Karakter potencijala usluge poslovnoga savjetovanja ne omogućuje skladištenje same usluge, a to značajno utječe na oblikovanje i iskorištavanje kapaciteta ponuđača. Naime, zbog oscilacija u potražnji za uslugama poslovnoga savjetovanja moguće su pojave neiskorištenih, točnije potpuno ili prekomjerno iskorištenih kapaciteta ponuđača usluga savjetovanja. Neiskorišteni kapaciteti djeluju nepovoljno na troškove ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja, a potpuno iskorišteni kapaciteti dovode u slučaju prekomjerne potražnje do stvaranja oportunitetnih troškova u obliku neostvarenoga prometa i dobiti. Za marketing ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja nameće se potreba koordinacije kapaciteta (ukupnih mogućih sati savjetovanja zaposlenih), i to zato da bi se smanjili troškovi potpuno i slabo iskorištenih kapaciteta.

Usluge poslovnoga savjetovanja nastaju interakcijom među korisnikom i poslovnim savjetnicima. U tom je smislu integracija vanjskoga čimbenika (korisnika usluge, informacija, opreme itd.), premda ovisi o vrsti usluge, koncepta savjeto-

vanja i stila savjetovanja u pravilu visoka. Konačan rezultat usluge poslovnoga savjetovanja ne ovisi samo o stručnim kompetencijama poslovnih savjetnika, o metodologiji savjetovanja i o opremi, nego ovisi i o spremnosti i sposobnostima korisnika da se na primjeren način uključi u pružanje usluge. To omogućuje veću individualizaciju usluge i bolje prilagođivanje potrebama korisnika, ali otežava standardizaciju usluge i uvodi neizvjesnost u proces pružanja usluge. Naime, korisnik usluge poslovnoga savjetovanja ne može unaprijed potpuno procijeniti sposobnost ponuđača da uskladi i poveže unutarnje i vanjske potencijale za pružanje usluge, tako da se percipirani rizik i nesigurnost u pružanje usluge odgovarajuće razine kvalitete kod korisnika usluge povećavaju. Sa druge strane, integracijska nesigurnost onemogućuje ponuđaču usluga poslovnoga savjetovanja prostorno i vremenski autonomno raspolaganje vanjskim čimbenicima, čime se povećava rizik loše kvalitete procesa i rezultata usluge. Osim toga, integracija vanjskoga čimbenika u proces pružanja usluge može dovesti do razlika u percepcijama kvalitete usluge među poslovnim savjetnicima i korisnikom, pa time do teškoća u procjeni doprinosa i odgovornosti za rezultate usluge pojedine strane u odnosu. (Schwan i Seipel, 1999., 211)

Navedena obilježja ukazuju na složenost problema ponude i pružanja usluga poslovnoga savjetovanja i postavljaju posebne zahtjeve prema marketingu ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja koji se odnose na identifikaciju problema korisnika, na upravljanje politikama ponude usluga, kvalitete potencijala i procesa i na komunikacije. U tome se smislu nameće potreba za razvijanjem i primjenom posebno prilagođenoga marketinškoga koncepta.

3. Marketing usluga poslovnoga savjetovanja i teorijske osnove ponašanja korisnika usluga poslovnoga savjetovanja

Marketinška koncepcija daje teorijsko-praktičan okvir za optimizaciju učinkovitosti i djelotvornosti marketinških odluka. Kada se radi o marketingu ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja one obuhvaćaju npr. formiranje i održavanje prema korisnicima orijentirane kulture savjetovanja, oblikovanje fleksibilne organizacije poduzeća, planiranje, vođenje i kontrolu unutarnjih i vanjskih aktivnosti, angažiranje, obrazovanje i motiviranje kvalificiranoga osoblja itd. U tome će smislu definiranje i primjena sveobuhvatnoga koncepta marketinga usluga poslovnoga savjetovanja, koji koncept uzima u obzir posebnosti usluge, i na osnovi kojega će menadžment ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja planirati, primjenjivati i kontrolirati strateške i operativne aktivnosti, pridonijeti i reduciranju složenosti procesa odlučivanja i ostvarenju ciljeva ponuđača (Jeschke, 2004., 116).

Poseban bi koncept marketinga usluga poslovnoga savjetovanja morao obuhvaćati nekoliko osnovnih obilježja koja značajno mogu utjecati na uspjeh ponuđača na tržištu (Bruhn, 2008., 15). Prvo, filozofija poslovanja ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja mora u cijelosti biti usmjerena prema tržištu i potrebama korisnika usluge. Naime, kod usluga poslovnoga savjetovanja neprikladno zadovoljenje potrebe korisnika može dovesti do negativnih posljedica, poput prijevremenoga prekida projekta i time do slabljenja imidža i negativnih referenci, većih nego što je to slučaj kod materijalnih dobara (Ostermann i Henkel, 1999., 192). Drugo, aktivnosti poduzeća moraju biti usmjerene prema stvaranju osnovnih i dodatnih koristi korisnicima usluge. Osnovne koristi usluga poslovnoga savjetovanja proizlaze iz trajnoga rješenja poslovnoga problema korisnika i odnose se na poboljšanje uspješnosti poslovanja poduzeća u obliku povećanja prometa, konkurencijske sposobnosti, tržišnoga udjela itd. Dodatne koristi obuhvaćaju povećanje kvalitete i objektivnosti procesa donošenja poslovnih odluka i znanja menadžmenta ili legitimiranje prije donesenih poslovnih odluka. Treće, marketing mora biti primjenjen kao funkcija menadžmenta, tj. potrebno je da ponuđači usluga poslovnoga savjetovanja strateške i operativne marketinške odluke temelje na sustavnom procesu planiranja i kontrole. Četvrto, ponuđači usluga poslovnoga savjetovanja moraju neprekidno nuditi kreativna nova rješenja poslovnih problema korisnika koja postaju sve složenija. Tako je, dodana vrijednost usluga poslovnoga savjetovanja određena, s jedne strane, inovativnošću i usmjerenošću poslovnoga problema prema budućnosti, a s druge strane prilagođenosti rješenja poslovnoga problema korisniku (Ostermann i Henkel, 1999., 193). Konačno, primjena marketinškoga koncepta zahtijeva, radi iskorištavanja sinergijskih učinaka, koordinaciju među poslovnim funkcijama ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja koje indirektno djeluju na i koordinaciju pojedinih instrumenata marketinškoga miksa.

Pored utvrđivanja utjecaja posebnosti usluga poslovnoga savjetovanja na oblikovanje posebnoga koncepta marketinga usluga poslovnoga savjetovanja, potrebne su i spoznaje ponašanja poslovnih korisnika. Općenito, ponašanje poslovnih korisnika obilježava (Homburg i Krohmer, 2009., str. 1056): a) izvedenost potražnje za uslugama, b) raznovrsnost ponude usluga, c) visok stupanj intenziteta kontakta među tržišnim partnerima, d) sudjelovanje više različitih osoba/orgанизacija u donošenju odluke o nabavi i korištenju usluge i e) dugoročnost poslovnih odnosa.

Potrebna, tj. potražnja za uslugama poslovnoga savjetovanja izvedena je, tj. ona ovisi o ciljevima koje poduzeće korisnik namjerava ostvariti na prodajnome tržištu. Naime, poduzeća se koriste uslugama poslovnoga savjetovanja kao nematerijalnim čimbenikom proizvodnje za optimizaciju brojnih poslovnih procesa usmjerenih prema zadovoljavanju potreba individualnih potrošača ili korisnika i time ostvarenja poslovnih ciljeva poduzeća (Jeschke, 2004.). Tako potražnja

poduzeća za uslugama poslovnoga savjetovanja ovisi o izvornoj potražnji za ponudom poduzeća korisnika, točnije o stupnju ostvarenja ciljeva poduzeća.

Ponuda usluga poslovnoga savjetovanja raznovrsna je i kompleksna zbog neopipljivosti usluge i potrebe prilagođivanja usluge sposobnostima poduzeća korisnika. Zbog toga je poduzećima korisnicima teško objektivno prosuditi razlike u kvaliteti usluge prije korištenja usluge pojedinih ponuđača. Zbog informacijske asimetričnosti u odnosu među ponuđačem i poduzećem korisnikom, posebni se zahtjevi postavljaju prema marketinškoj komunikaciji koja u pravilu mora biti usmjerena prema kompetencijama i stvaranju povjerenja korisnika (Fritz i Effenberger, 1998., str. 116).

Kod kupnje i pružanja usluga poslovnoga savjetovanja postoji visok stupanj interakcije i s time povezan intenzitet izmjene informacija i ostalih resursa među tržišnim partnerima. Zato ponuđači usluga poslovnoga savjetovanja moraju jasno identificirati potrebe i sposobnosti korisnika usluge za integraciju u uslugu. Osim toga je, radi prilagodbe usluge zahtjevima korisnika i izbjegavanja mogućih konflikata potrebno utvrditi kako korisnik usluge percipira proces pružanja usluge.

Na odluku o kupnji/nabavi usluga poslovnoga savjetovanja može utjecati više osoba. Naime, odluke poduzeća o kupnji u pravilu se donose u tzv. kupovnom centru (engl. Buying Center) članovi kojeg se kod donošenja odluka mogu različito ponašati. Ponuđači usluga poslovnoga savjetovanja moraju identificirati članove kupovnog centra, njihovo informacijsko ponašanje, motive, kriterije izbora ponuđača, uloge u donošenju odluka o kupnji i posebno izvore moći pojedinih članova centra. Istraživanja pokazuju kako najveći utjecaj na iniciranje nabave usluga i izbor ponuđača imaju top menadžeri poduzeća (Niedereichholz, 2004.) Radi bolje prilagodbe različitim osobnostima pojedinih članova kupovnog centra, proces akvizicije poduzeća korisnika u pravilu vode, ovisno o veličini ponuđača usluga, prodajni timovi (engl. selling center) (Jeschke, 2004., str. 134). Dalje, važnost interakcije među članovima kupovnog centra i osoblja ponuđača usluga nameće potrebu analize strukture odnosa i izvora moći u interakciji za vrijeme nabave i pružanja usluge. Moć se u odnosu među tržišnim partnerima može zasnivati na stručnosti, na hijerarhijskom položaju osobe u organizaciji i na posjedovanju informacija važnih za oblikovanje ponude usluge poslovnoga savjetovanja (Jeschke, 2004., str. 176). U odnosu za vrijeme nabave i pružanja usluge, moć sudionika interakcije može biti ravnomjerno i neravnomjerno raspoređena. Empirijska istraživanja ukazuju na to da je povjerenje u interakciji, a time i vjerojatnost akvizicije poduzeća korisnika usluge veća u slučajevima kada menadžment poduzeća korisnika samostalno i neovisno inicira nabavu usluge i kada su u nabavu uključeni pojedinci koji će poslije biti uključeni u pružanje usluge poslovnoga savjetovanja (Klanke, 1992., 113). Osim toga, istraživanja ukazuju na to da uspješnost akvizicije poduzeća korisnika ovisi o jednakosti sudionika interakcije

prema položaju u organizacijskoj strukturi, o stilu komuniciranja, o stavovima itd. (Koch, 1987., 25, prema Jeschke, 2004., 175). Konačno, ravnomjernija raspodjela moći u odnosu među poslovnim savjetnicima i korisnikom olakšava identifikaciju potreba korisnika, usvajanje rješenja poslovnoga problema i poboljšava proces učenja i prijenos znanja (Hofmann, 1991., 299).

Posljednje obilježje ponašanja poduzeća koje utječe na marketing ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja, odnosi se na dugoročnost poslovnih odnosa među ponuđačem i poduzećem korisnikom usluga poslovnoga savjetovanja. Naime, odnos je za obje strane posebna vrsta investicije (Titscher, 2001., 207). Ponuđači usluga poslovnoga savjetovanja kroz odnos s korisnikom stječu specifična znanja o problemima i obilježjima djelatnosti korisnika, pa time mogu bolje prilagoditi uslugu potrebama korisnika. Time ujedno stvaraju i podlogu za dobivanje pozitivnih referenci, jačanje imidža i olakšavaju stjecanje potencijalnih novih korisnika usluge. Korisnici usluge dugoročnim odnosima dobivaju uvid u koristi savjetovanja i kompetencije ponuđača čime reduciraju rizik loše pružene kvalitete buduće usluge i izbora neodgovarajućega ponuđača. Zbog toga je za ponuđače prijeko potrebno pružanje usluge visoke razine kvalitete i stvaranje zadovoljstva a time i stvaranja i održavanja dugoročnih poslovnih odnosa.

4. Istraživanje odabranih načina ponašanja hrvatskih korisnika u kupnji i korištenju usluga poslovnoga savjetovanja i marketinške implikacije

U nastavku se analiziraju i objašnjavaju rezultati istraživanja odabranih oblika ponašanja hrvatskih korisnika usluga poslovnoga savjetovanja. Prilikom iznošenja rezultata i tumačenja istraživanja pravi se razlika među poduzećem i menadžmentom kao krajnjim korisnikom usluga poslovnoga savjetovanja. Istraživani su ovi načini ponašanja korisnika: vrste i poslovni problemi za koje se koriste uslugama poslovnoga savjetovanja, ciljevi i motivi korištenja uslugama poslovnoga savjetovanja, važnost kriterija izbora ponuđača, važnost obilježja procesa i rezultata usluge i navike korištenja uslugama poslovnoga savjetovanja. Zajedno s analizom pojedinih rezultata istraživanja iznose se implikacije za marketing usluga poslovnoga savjetovanja.

4.1. Metodologija prikupljanja podataka i uzorak istraživanja

Za prikupljanje podataka korišten je strukturirani upitnik koji je prethodno testiran na 7 menadžera/zaposlenih – krajnjih korisnika usluga poslovnoga

savjetovanja. Empirijsko je istraživanje provedeno na uzorku menadžera hrvatskih poduzeća. Poduzeća su birana na osnovi poslovne baze Poslovna Hrvatska 2009. izdavača Zavoda za poslovno istraživanje. U okvir izbora jedinica uzorka uključeno je 2221 aktivno poduzeće (d.d. i d.o.o.) s više od 50 zaposlenih, 540 aktivnih poduzeća (d.d. i d.o.o.) sa brojem zaposlenih od 10-50 i sa prometom većim od 40 milijuna kuna i 241 malo poduzeće iz baze podataka Hrvatske agencije za malo gospodarstvo (HAMAG), to su mala poduzeća koja su se koristila uslugama poslovnoga savjetovanja. Poduzeća iz okvira izbora pripadala su različitim djelatnostima. Nakon određivanja okvira izbora poduzeća su kontaktirana elektroničkom poštom. Ukupno je elektroničkom poštom kontaktirano 1511 poduzeća iz prve dvije skupine okvira izbora i 81 malo poduzeće iz poslovne baze HAMAG-a. Ispitanici su bili menadžeri svih razina izabranih poduzeća i zaposleni koji su imali izravno iskustvo s procesom izbora i s korištenjem usluga poslovnoga savjetovanja. Zato se konačni uzorak istraživanja može smatrati prigodnim uzrokom. Vraćeno je ukupno 110 ispravno popunjenih upitnika ili 6,9% od ukupno poslanih upitnika, 53 poduzeća (3,33% od ukupno kontaktiranih poduzeća) izjavila su da se u razdoblju od 2007. do 2009. godine nisu koristili uslugama poslovnoga savjetovanja, a menadžeri 13 poduzeća odbili su zbog nedostatka vremena, sudjelovati u istraživanju.

Konačan uzorak istraživanja činili su većinom menadžeri srednjih i velikih poduzeća (82,8%), koja većim dijelom, prema podacima FINE, po novostvorenoj vrijednosti u godini 2009., ulaze u skupinu 1000 najboljih poduzeća. Izabrana poduzeća u uzorku pripadala su djelatnostima industrijske proizvodnje (41%), trgovini (12,7%), poslovnoga bankarstva i osiguranja (11,8%), hotelijerstva (10,9%), tj. djelatnostima koje se uglavnom najviše koriste uslugama poslovnoga savjetovanja. Ispitani menadžeri većim dijelom pripadaju vrhunskoj razini i srednjoj razini menadžmenta (73,7%), točnije razinama koje najviše utječu na izbor ponuđača i koje se koriste uslugama poslovnoga savjetovanja.

Budući da se zbog nedostatka podataka o točnoj strukturi osnovnoga skupa korisnika usluga poslovnog savjetovanja teško može ocijeniti reprezentativnost uzorka, rezultate istraživanja valja oprezno tumačiti. Veći i proporcionalnije strukturirani uzorak dao bi reprezentativnije rezultate. Dodatno ograničenje rezultata istraživanja odnosi se na (ne)poznavanje predmeta istraživanja ispitanih - engl. *key informers* poduzeća, posebno velikih poduzeća. Ipak, ispitivanjem je utvrđeno kako je 80% ispitanika imalo osrednje jaki i jaki utjecaj na izbor ponuđača usluge,² pa se zato dobivene izjave mogu smatrati dovoljno pouzdanim i valjanim za obradu i tumačenje.

² Radi se postotku ispitanika koji su na pitanje o stupnju utjecaja na odluku o izboru glavnoga ponuđača usluge poslovnog savjetovanja, mjereno bipolarnom numeričkom ljestvicom sa sedam intervala (1-veoma slab, 7-veoma jak) dali ocjene veće od 4.

4.2. Poslovni problemi korištenih usluga poslovnoga savjetovanja hrvatskih poduzeća

Poslovni problemi poduzeća za koje su angažirani vanjski poslovni savjetnici ukazuju na područja poslovanja prema kojima ponuđači usluga moraju razvijati svoju ponudu usluga i stručne kompetencije. U tablici 1. prikazano je 15 područja poslovnih problema za rješavanje kojih su se ispitivana poduzeća najviše koristila uslugama poslovnoga savjetovanja u razdoblju 2007. - 2009. Iz tablice se vidi da poduzeća najveću potrebu za korištenjem usluga poslovnoga savjetovanja iskazuju za područja upravljanja kvalitetom (41,8%), stjecanje novih znanja, vještina, unapređenja kompetencija menadžmenta za rješavanje poslovnih problema (36,4%) i za izgradnju informacijskoga sustava i upravljanje informacijama poduzeća (32,7%). U donekle manjoj mjeri poduzeća su se uslugama poslovnoga savjetovanja koristila za inoviranje vlastitih procesa (21,8)%, za smanjenje troškova poslovanja (20,9%), za određivanje i raspored poslova i zadataka (20%), za strateško planiranje i za izradu poslovnih planova (19,1%), za upravljanje prodajnim osobljem (18,2%), reinženjering poslovnih procesa i za oblikovanje organizacijske strukture (17,3%). Za istraživanje potreba potrošača koristilo se uslugama poslovnoga savjetovanja 16,4% ispitanih poduzeća, a za upravljanje odnosima s kupcima 14,5% poduzeća. Za poduzeća su važne bile i usluge poslovnoga savjetovanja koje su se odnosile na izbor vlastitih kadrova (15,5%) i na stvaranje sustava motivacije i nagrađivanja (14,5%). Za rješavanje poslovnih problema iz ostalih područja poslovnoga savjetovanja, poput uvođenja inovacija, oblikovanja marketinške i komunikacijske strategije poduzeća, istraživanja konkurencije, restrukturiranja poduzeća itd., uslugama poslovnoga savjetovanja koristilo se između 10% i 13,6% ispitanih poduzeća.

Tablica 1:

PODRUČJA POSLOVNIH PROBLEMA PODUZEĆA ZA KOJE SE KORISTI POSLOVNIM SAVJETOVANJEM U ODNOSU NA VELIČINU PODUZEĆA

Područja poslovnih problema		Veličina poduzeća				Ukupno
		Mala	Srednja	Velika	Mikro	
Upravljanje kvalitetom	n	5	23	17	1	46
	% UVP	30,8%	56,4%	34,6%	16,7%	41,8%
Obrazovanje menadžmenta	n	2	15	22	1	40
	% UVP	15,4%	38,5%	42,3%	16,7%	36,4%

Područja poslovnih problema		Veličina poduzeća				Ukupno
		Mala	Srednja	Velika	Mikro	
Oblikovanje informacijskoga sustava i upravljanje informacijama	n	5	14	15	2	36
	% UVP	38,5%	35,9%	28,8%	33,3%	32,7%
Uvođenje inovacija procesa	n	1	9	13	1	24
	% UVP	7,7%	23,1%	25%	16,7%	21,8%
Upravljanje troškovima poslovanja	n	1	12	10	0	23
	% UVP	7,7%	30,8%	19,2%	,0%	20,9%
Sistematizacija poslova i zadataka	n	4	10	8	0	22
	% UVP	30,8%	25,6%	17,3%	,0%	20,0%
Strateško planiranje poduzeća	n	2	9	10	0	21
	% UVP	15,4%	23,1%	19,2%	,0%	19,1%
Izrada poslovnih planova	n	2	7	9	3	21
	% UVP	15,4%	17,9%	17,3%	50%	19,1%
Upravljanje prodajnim osobljem	n	4	4	12	0	20
	% UVP	30,8%	10,3%	23,1%	,0%	18,2%
Reinženjering poslovnih procesa	n	1	9	8	1	19
	% UVP	7,7%	23,1%	15,4%	16,7%	17,3%
Oblikovanje organizacijske strukture	n	4	5	10	0	19
	% UVP	30,8%	12,8%	19,2%	,0%	17,3%
Istraživanje potreba potrošača	n	0	5	13	0	18
	% UVP	,0%	12,8%	25%	,0%	16,4%
Izbor potencijalnih zaposlenika	n	2	6	9	0	17
	% UVP	15,4%	15,4%	17,3%	,0%	15,5%
Oblikovanje sustava nagrađivanja	n	1	6	9	0	16
	% UVP	7,7%	15,4%	17,3%	,0%	14,5%
Upravljanje odnosima s kupcima	n	1	4	11	0	16
	% UVP	7,7%	10,3%	21,2%	,0%	14,5%
Analiza poslovanja poduzeća	n	2	8	6	0	16
	%UVP	15,4%	20,5%	11,5%	0	14,5%
Uvođenje inovacija proizvoda	n	2	4	8	1	15
	%UVP	15,4%	10,3%	15,4%	16,7%	13,6%
UKUPNO	n	13	39	52	6	110
	% UVP	100%	100%	100%	100%	100,0%

%UVP = % od ukupnoga broja poduzeća određene veličine

Izvor: istraživanje autora

Isto se tako iz tablice 1. vidi da se i mikropoduzeća koriste manjim brojem usluga poslovnoga savjetovanja - od kojih su najvažnije izrada poslovnih planova, investicijskih studija i IT savjetovanje. Tako se uslugama izrade poslovnih planova koristilo 50%, a uslugama utvrđivanja isplativosti poslovnih ulaganja i uslugama IT savjetovanja 33% ispitanih mikropoduzeća. Mala su se poduzeća koristila uslugama poslovnih savjetovanja iz više različitih područja. Pored klasičnih usluga savjetovanja korištenih kod mikropoduzeća, mala su se poduzeća više koristila uslugama savjetovana iz područja organizacije, raspoređivanja poslova i zadataka, upravljanja prodajnim osobljem i upravljanja kvalitetom a to je bilo 30,8% ispitanih malih poduzeća. Velika i srednja poduzeća koristila su se uslugama poslovnoga savjetovanja za rješavanje različitih poslovnih problema iz svih područja poslovanja. Pritom se najviše ispitanih srednjih poduzeća koristilo uslugama poslovnoga savjetovanja iz područja upravljanja kvalitetom (50,8%), obrazovanja menadžmenta (38,5%) i IT savjetovanja (35,9%). Osim navedenih područja, veliki se dio ispitanih srednjih poduzeća koristio uslugama poslovnoga savjetovanja za upravljanje troškovima poslovanja (30,8%), za inoviranje vlastitih poslovnih procesa (23,8%), za strateško planiranje (23,1%) i za analizu poslovanja poduzeća (20,1%). Sa druge strane, velika su se poduzeća u odnosu na ostala manje koristila uslugama upravljanja kvalitetom (34,6%) i IT savjetovanjima (28,8%).

Velika su poduzeća usluge poslovnoga savjetovanja najčešće prepoznala kao izvor znanja koji poboljšava kompetencije menadžmenta (46,3%), ali i kao izvor informacija o potrošačima (25%) i konkurenciji (17,3%). Uslugama poslovnoga savjetovanja velika su se poduzeća koristila i za olakšavanje primjene novih marketinških koncepata poput upravljanja odnosima s kupcima (23,2%). Također se nezanemarivim postotkom velikih poduzeća uslugama savjetovanja koristilo za inoviranje poslovnih procesa (25%), za strateško planiranje, oblikovanje organizacije poslovanja i upravljanje troškovima (19,2%), za upravljanje ljudskim potencijalima (17,3%) i za izradu marketinških strategija (15,4%).

Prema rezultatima istraživanja uslugama poslovnoga savjetovanja za rješavanje poslovnih problema iz manje od dva područja koristilo se 27,27% poduzeća, od tri do pet poslovnih područja 40,9% poduzeća, a iz više od pet poslovnih područja 31,83% poduzeća. Prema veličini poduzeća, iz najmanje poslovnih područja uslugama poslovnoga savjetovanja koristili su se menadžeri mikro i malih poduzeća, pa se tako je 66,67% mikropoduzeća i 38,46% malih poduzeća koristilo uslugama poslovnoga savjetovanja iz manje od dva poslovna područja. Sa druge strane, više od 34% srednjih i velikih poduzeća koristilo se uslugama poslovnoga savjetovanja iz više od 5 različitih poslovnih područja. Navedeni rezultati, uz podatke o povratu upitnika, upućuju na to da su se hrvatska poduzeća, posebno mikro i mala poduzeća slabijim intenzitetom koristila

uslugama poslovnoga savjetovanja. Isto je tako korištenje uslugama poslovnoga savjetovanja manjeg broja poslovnih područja mogući pokazatelj korištenja uslugama poslovnoga savjetovanja samo za rješavanje posebnih, specijalnih poslovnih problema koji se pojavljuju u poduzećima korisnika u određenim situacijama. Prema tome se formiraju očekivanja korisnika od usluga poslovnoga savjetovanja ponuđača i zahtjevi prema kvaliteti usluge, posebno prema kompetencijama ponuđača.

4.3. Ciljevi i motivi korištenja uslugama poslovnoga savjetovanja

Rezultati (ciljevi) korištenja uslugama poslovnoga savjetovanja predstavljaju očekivane koristi za poduzeća koja se takvim uslugama koriste, pa su prema tome predmet marketinških aktivnosti i istraživanja marketinga usluga poslovnoga savjetovanja. Naime, jedno je od osnovnih obilježja marketinga upravo usmjerenost svih aktivnosti prema stvaranju koristi korisniku usluge. Koristi od usluga poslovnoga savjetovanja mogu se utvrditi na osnovi ciljeva koje su poduzeća koristeći se uslugama poslovnoga savjetovanja namjeravala ostvariti i procjenom stupnja njihovog ostvarenja. Ciljevi i stupanj ostvarenja ciljeva korištenja usluga poslovnoga savjetovanja za ispitivana poduzeća prikazani su u tablici 2.

Najviše je poduzeća, njih oko 78,3%, nastojalo koristeći se uslugama poslovnoga savjetovanja, povećati stupanj informiranosti, znanja i kvalitete poslovnoga odlučivanja, tj. poboljšati kompetencije menadžmenta i poboljšati određene unutarnje poslovne procese u poduzeću. Poboljšati konkurencijsku sposobnost koristeći se uslugama poslovnoga savjetovanja nastojalo je 75,5% poduzeća, 73,6% poduzeća željelo je povećati proizvodnost zaposlenih, 72,6% njih sniziti troškove poslovanja, a 71,7% poduzeća nastojalo je povećati zadovoljstvo vlastitih kupaca. Poduzeća su u nešto manjem postotku (60% -70%) nastojala koristeći se uslugama poslovnoga savjetovanja ostvariti ove ciljeve: povećanje prometa, povećanje tržišnog udjela na domaćem tržištu i povećanje dobiti poduzeća, a isto tako poboljšanje imidža poduzeća, tržišnog pozicioniranja proizvoda, kvalitete i lojalnosti kupaca.

Tablica 2:

CILJEVI KORIŠTENJA USLUGAMA POSLOVNOGA SAVJETOVANJA
 I STUPANJ OSTVARENJA CILJEVA

Ciljevi poduzeća	n	%	Stupanj ostvarenja	St. devijacija
Povećanje prometa poduzeća na domaćem tržištu	66	62,3%	4,20	1,470
Povećanje prometa poduzeća na stranome tržištu	55	51,9%	4,16	1,833
Povećanje tržišnoga udjela poduzeća na domaćem tržištu	65	61,3%	4,35	1,634
Povećanje dobiti poduzeća	71	67,0%	4,62	1,735
Snižavanje ukupnih troškova poslovanja	77	72,6%	4,84	1,615
Poboljšanje tržišnoga pozicioniranja proizvoda/usluga	68	64,2%	4,93	1,469
Povećanje uspješnosti uvođenja novih proizvoda/usluga	61	57,5%	4,66	1,601
Poboljšanje kvalitete proizvoda/usluge	68	64,2%	5,13	1,485
Poboljšanje imidža poduzeća	73	68,9%	5,42	1,142
Poboljšanje unutarnjih poslovnih procesa	83	78,3%	5,37	1,528
Povećanje pouzdanosti zaposlenih	78	73,6%	5,01	1,550
Povećanje zadovoljstva kupaca	76	71,7%	5,30	1,452
Povećanje lojalnosti kupaca	65	61,3%	4,97	1,510
Povećanje konkurencijske sposobnosti poduzeća	80	75,5%	5,28	1,414
Povećanje stupnja informiranosti, znanja i kvalitete odlučivanja menadžmenta poduzeća	83	78,3%	5,40	1,448

Napomena: 4 menadžera poduzeća nisu naveli ni jedan cilj korištenja usluga poslovnoga savjetovanja

Stupanj ostvarenja ciljeva mjereno je bipolarnom numeričkom ljestvicom sa sedam intervala (1-uopće nije ostvaren, 7-u potpunosti je ostvaren)

Izvor: istraživanje autora, n=106

Prema stupnju ostvarenja ciljeva savjetovanja, što je prikazano u tablici 2. vidi se da su poduzeća općenito pozitivno ocijenila stupanj ostvarenja pojedinih ciljeva savjetovanja. Ocjene su se kretale u rasponu od 4,16 za stupanj ostvarenja povećanja prometa na stranim tržištima do 5,42 za ostvarenje poboljšanja

imidža poduzeća. Iz tablice su uočljive slabije ocjene (manje od 5) stupnja ostvarenja ciljeva usmjerenih prema tržištu - poput prometa, tržišnoga udjela, dobiti, tržišnoga pozicioniranja poduzeća u odnosu na ciljeve usmjerene prema poduzeću kao što su poboljšanje kvalitete proizvoda, proizvodnosti zaposlenih, informacijske osnove menadžmenta i internih procesa poslovanja (više od 5). Moguće je objašnjenje takvih kretanja ocjena stupnja ostvarenja ciljeva savjetovanja, teškoća ostvarenja ciljeva usmjerenih prema tržištu, zbog kompleksnosti i dinamičnosti tržišne strukture u kojoj poduzeće posluje i "lošijeg" tržišnoga položaja poduzeća s obzirom na početak korištenja poslovnoga savjetovanja. Isto tako, slabiji stupnjevi ostvarenja ciljeva savjetovanja mogu ukazivati na lošiju kvalitetu pruženih usluga savjetovanja za što mogu biti odgovorni i ponuđači, ali i korisnici usluge. Za podrobno otkrivanje uzroka slabijega ostvarenja ciljeva savjetovanja potrebna su i podrobna istraživanja djelatnosti u kojoj poduzeće posluje i korištenih usluga savjetovanja.

Konačno, na osnovi podataka iznesenih u tablici 2. moguće je zaključiti da usluge poslovnoga savjetovanja imaju određen pozitivan utjecaj na ostvarenje pojedinih ciljeva poduzeća. Nastojanja korisnika za ostvarenjem određenih ciljeva korištenjem usluga poslovnoga savjetovanja predstavljaju ujedno i glavne koristi usluga koje ponuđač mora identificirati, pa prema njihovom ostvarenju usmjeriti sve svoje marketinške aktivnosti. Zbog toga stvaranje vrijednosti korisnicima usluga poslovnoga savjetovanja postavlja određene zahtjeve prema pojedinim elementima marketinškoga miksa ponuđača. Posebno se to odnosi na politiku ponude usluga (definiranje i razvijanje individualnih koncepata rješenja poslovnih problema), kvalitete, komuniciranja i na politiku upravljanja procesom pružanja usluge i osobljem. Potrebno je napomenuti da percepcija ostvarenja koristi ovisi i o očekivanjima samih korisnika. Pritom, najveći utjecaj na očekivanja imaju komunikacijske aktivnosti poduzeća i konkurenata i prethodno iskustvo i stečeno povjerenje korisnika. Stoga je prijeko potrebno marketinškim aktivnostima oblikovati realna očekivanja korisnika o konačnim koristima usluge poslovnoga savjetovanja.

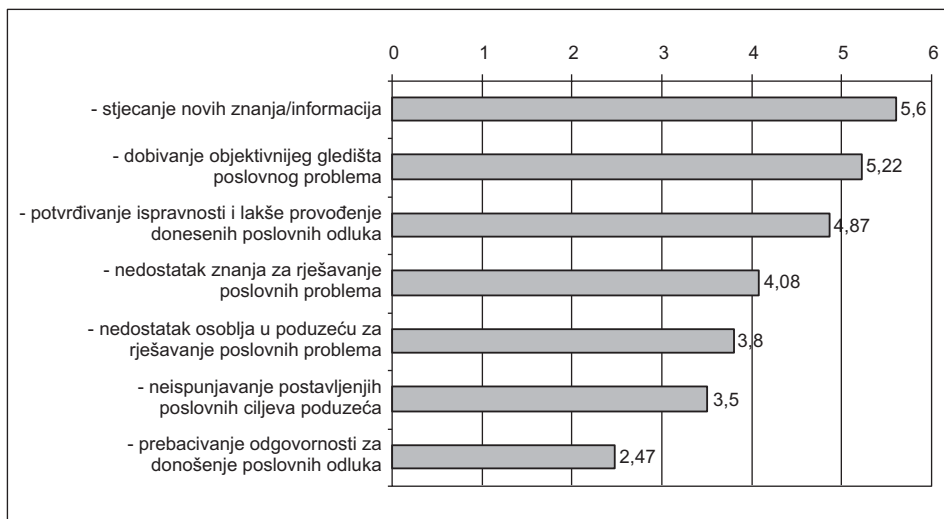
Osim ciljeva, istraživanjem se nastojalo utvrditi i motive menadžmenta koji pokreću proces donošenja odluke o korištenju usluga poslovnoga savjetovanja. Postoji veliki broj motiva, koji se poslije pretvaraju u konkretne ciljeve, a koji pokreću poduzeća, točnije menadžment na angažiranje ponuđača usluga poslovnog savjetovanja. Iz spoznaja motiva korištenja usluga moguće je dobiti uvid u izvorne koristi usluga poslovnoga savjetovanja koje korisnici očekuju i prema kojima će poslije prosuđivati usluge ponuđača i ravnati svoje buduće ponašanje. Prosječne su ocjene važnosti pojedinih - na ljestvici sa sedam intervala (1 - uopće nije važan, 7 - veoma važan), motiva korištenja usluga poslovnoga savjetovanja hrvatskih poduzeća prikazana na grafikonu 1.

Prema rezultatima istraživanja, menadžeri u hrvatskim poduzećima koristili su se uslugama poslovnoga savjetovanja ponajprije radi stjecanja novih informacija i znanja, što su istovremeno osnove na kojima počiva pružanje usluga poslovnoga savjetovanja (prosječna ocjena važnosti 5,6). To ukazuje na to da menadžment poduzeća više prepoznaje upravo nova znanja kao glavni izvor konkurencijskih prednosti. Za marketing ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja iskazana važnost motiva znanja i informacija korisnika ukazuje na moguća očekivanja i zahtjeve korisnika prema preciznom identificiranju i definiranju potreba i prilagođivanju usluga savjetovanja specifičnim potrebama korisnika. Time potreba korisnika za novim znanjima postavlja dodatne zahtjeve prema razini kvalitete pružene usluge poslovnoga savjetovanja i može utjecati na formiranje kriterija prema kojima se kvaliteta percipira. Navedeno se osobito odnosi na oblikovanja procesa pružanja usluge u kojem se znanje prenosi i usvaja i na potrebne stručne kompetencije poslovnih savjetnika za rješavanje poslovnih problema.

Manje važni za ispitane menadžere poduzeća, kao motivi korištenja usluga poslovnog savjetovanja, bili su prepoznati motivi dobivanja objektivnijega stajališta poslovnoga problema (prosječna ocjena važnosti 5,22), potvrđivanje ispravnosti i lakše provođenje poslovnih odluka (prosječna ocjena važnosti 4,87)

Grafikon 1:

VAŽNOST MOTIVA KORIŠTENJA USLUGAMA POSLOVNOGA SAVJETOVANJA



Izvor: izračun autora, n=110

i "pasivni motiv" nedostatak znanja za rješavanje poslovnih problema (prosječna ocjena važnosti 4,04). Važnost navedenih motiva za korištenje uslugama poslovnoga savjetovanja ukazuje na dodatne koristi od usluga poslovnoga savjetovanja što ih korisnici očekuju, a odnose se na redukciju rizika i na povećanje sigurnosti donošenja poslovnih odluka. Radi toga se postavljaju zahtjevi prema ponuđačima usluga vezani uz definiciju informacijskih potreba poduzeća, planiranja, vođenja i kontrole cjelokupnoga procesa savjetovanja i praćenja primjene rezultata usluge.

Sa druge strane, iskazana važnost motiva potvrđivanja ispravnosti i lakše provođenje poslovnih odluka (prosječna ocjena važnosti 4,87) može ukazivati na korištenje usluga poslovnoga savjetovanja u svrhe koje nisu vezane uz probleme poduzeća, već na korištenja poslovnoga savjetovanja u svrhu manipuliranja procesom odlučivanja.³

4.4. Kriteriji izbora ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja

Istraživanjem se nastojalo utvrditi važnost koju menadžeri hrvatskih poduzeća pridaju pojedinim kriterijima izbora ponuđača. Ukupno je istraživana važnost 27 kriterija izbora ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja. Kriteriji izbora ponuđača usluga definirani su na osnovi sekundarnih podataka. (Fritz i Effenberger, 2005., 315, Niedereichholz, 2004., 337, Barchewitz i Armbruester, 2004., 113., Soriano Ribeiro, 2001., 41., Hirn i Student, 2001., 49., Schade, 1996., 130-131.). Važnost pojedinih kriterija mjerena je bipolarnim numeričkim ljestvicama za mjerenje stavova sa sedam intervala (1-uopće nije važan, 7- veoma važan). U nastavku se, zbog ograničenja rada, navodi i objašnjava redom 10 najvažnijih kriterija izbora.

³ Radi se o tzv. "policy making" nabavi usluga poslovnoga savjetovanja tj. o korištenju takvih usluga isključivo u svrhu potvrđivanja i lakšeg provođenja već donesenih poslovnih odluka. Poduzeća se shvaćaju kao politički sustavi u kojima postoje razlike u odnosima moći i različiti interesi i ciljevi pojedinaca koji se mogu nalaziti u međusobnom konfliktu. Poslovno se savjetovanje u takvim slučajevima može instrumentalizirati, točnije njime se može koristiti u manipulativne svrhe radi promicanja i ostvarivanja vlastitih skrivenih ciljeva i interesa (engl. *Hidden intentions*) pojedinca (menadžera). To je važno zato što prema svojim interesima i ciljevima, koji mogu biti skriveni, menadžment poduzeća formira svoja očekivanja koja onda utječu na proces pružanja usluge i prosudbe usluge poslovnoga savjetovanja. Ponuđačima usluge poslovnoga savjetovanja tada ne moraju biti i nisu poznati pravi ciljevi poslovnog savjetovanja, niti problemi koji se zapravo nastoje riješiti. Takve se situacije mogu, primjerice, javiti u slučaju uskraćivanja važnih informacija korisnika usluge savjetnicima. Ponuđači usluga poslovnoga savjetovanja, zato bi morali ispitati odnose moći unutar poduzeća korisnika i pokušati identificirati stvarne ciljeve zbog kojih se menadžment poduzeća koristi savjetovanjem. (Jeschke, 2004., 166).

Prema rezultatima istraživanja, korisnicima usluga poslovnoga savjetovanja najvažniji su kriteriji pri izboru ponuđača bili stručnost savjetnika za rješavanje određenih poslovnih problema (6,39) i stručnost savjetnika za rješavanje poslovnih problema pojedinih djelatnosti kojima poduzeće korisnika pripada (6,34). Posebno važan kriterij za izbor ponuđača bio je kriterij stvorenoga povjerenja prema ponuđaču usluga poslovnoga savjetovanja (5,81), što odražava izrazitu nepopipljivost usluga poslovnoga savjetovanja, heterogenost i visoki stupanj percipiranoga rizika ponuđača. Marketinškim aktivnostima, ponuđači zato za uspostavljanje poslovnoga odnosa moraju osigurati primjerenu razinu povjerenja, tj. iskazati spremnost ulaganja u odnos da bi se na primjeren način zadovoljile potrebe korisnika usluge. Za stvaranje povjerenja veoma su važni stvaranje primjerenoga imidža ponuđača, upravljanje informacijama prema korisnicima koje se odnose na kvalitetu usluge, kompetencije i definiranje suradnje. Posebno su važni upravljanje ukupnom kvalitetom usluge i stvaranje zadovoljstva korisnika kao osnove pozitivnoga iskustva korisnika i namjere nastavka odnosa s ponuđačem. Ponuđači usluga sa slabijim imidžem mogu ostvariti povjerenje u određivanjem cijene usluge prema ostvarenim rezultatima.

Kriteriji sljedeći po važnosti za izbor ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja (5,75) odnose se na iskazano razumijevanje problema korisnika i na pristup ponuđača u njegovu rješavanju. Iskazana važnost ukazuje na zahtjeve menadžmenta prilikom izbora prema uvažavanju i prilagođivanju usluga poslovnoga savjetovanja sposobnostima i problemima, ali i prema praktičnoj primjenjivosti predloženog pristupa rješavanju problema. Osim toga, korisnicima su bitni izrada transparentne ponude savjetovanja s navođenjem troškova i koristi usluge (5,71), rok izvršenja posla (5,56) - što odražava i važnost rješavanja poslovnoga problema za menadžment i poduzeća i širina znanja poslovnih savjetnika (5,56) koja može olakšati detaljnije identificiranje i definiranje problema korisnika, a time bolju kasniju prilagodbu usluge. Cijena usluge savjetovanja po važnosti je prilikom izbora ponuđača, prema prosudbama ispitanika, na osmome mjestu (5,55). Korisnicima usluge cijena savjetovanja manje je važna u odnosu na prije navedene kvalitativne elemente usluge - poput stručnih kompetencija savjetnika, razumijevanja potreba i problema korisnika itd. Navedeno potvrđuju i istraživanja ostalih autora (Barchewtiz i Armbruster, 2004., Schade, 1996.).

Od ostalih su kriterija korisnicima usluge poslovnoga savjetovanja kod izbora ponuđača reference koje su se odnosile na sadržaj prethodnih projekata i na ostvareni broj projekata (5,55) bile važnije od referenci ponuđača koje su se odnosile na prethodne korisnike (5,46). Korisnicima usluge poslovnoga savjetovanja bili su važniji postignuti rezultati ponuđača od poznatosti prijašnjih korisnika usluge. Time se dijelom može objasniti i nešto slabije vrednovanje važnosti kriterija općega imidža ponuđača usluge prilikom izbora ponuđača (4,91) ako je taj imidž bio oblikovan isticanjem suradnji s određenim poduzećima korisnicima. Svakako,

premda ima manji značaj, imidž ponuđača usluge poslovnoga savjetovanja, može imati određeni utjecaj na izbor ponuđača, posebno kod onih korisnika koji imidž povezuju s očekivanom kvalitetom usluge ili imidž ponuđača usluge povezuju s utjecajem na imidž poduzeća korisnika. Za potvrdu navedenih tvrdnji bilo bi potrebno podrobnije istraživanje.

4.5. Percepcije procesa i rezultata pružanja usluga korisnika usluga poslovnoga savjetovanja

Za ponuđače usluga poslovnoga savjetovanja održavanje dugoročnih poslovnih odnosa važno je zbog troškova koji su niži u usporedbi sa stjecanjem novih korisnika, boljim zadovoljenjem potreba korisnika, pa time i s lakšim poboljšanjem, tj. održavanjem konkurencijskoga položaja na tržištu. Održavanje dugoročnih poslovnih odnosa i time ponašanje poduzeća i krajnjih korisnika prema ponuđaču u velikoj je mjeri ovisno o interakciji među poslovnim savjetnicima i korisnicima usluga poslovnoga savjetovanja i iz te interakcije ostvarenih rezultata usluge (Jeschke, 2004., Armbruester i Barchewitz, 2004.). Istraživanjem se nastojalo utvrditi percipiranu važnost korisnika usluge pojedinih obilježja procesa i rezultata pružanja usluge poslovnoga savjetovanja. Obilježja procesa i rezultata usluge poslovnoga savjetovanja utvrđena su na osnovi sekundarnih podataka (Niedereichholz, 2006., Gounaris, 2005., 427., McLachlin, 2000., 239-241., Hoeck i Keuper, 2001., 427 i 433.). Korisnicima su najvažnija obilježja procesa pružanja usluge (prosječna ocjena veća od 6) bili: jasnoća i detaljnost definiranja zadaća sudionika projekta savjetovanja (6,25), potpunost definiranja poslovnoga problema (6,11), pridržavanje planiranih troškova i projekta savjetovanja (6,09), pravovremenost reagiranja savjetnika na zahtjeve korisnika (6,08), pravovremenost, potpunost i razumljivost dobivenih informacija (6,06) i poticanje aktivnoga uključivanja korisnika u proces savjetovanja (6,03). Prema rezultatu usluge poslovnoga savjetovanja korisnicima su najvažniji bili korisnost dobivenih znanja i stupanj ostvarenja ciljeva usluga poslovnoga savjetovanja. To pokazuje da za uspješno upravljanje odnosima s korisnicima ponuđači usluga moraju jasno identificirati potrebe i poslovne probleme korisnika i posebno definirati potrebnu sposobnost (potencijal) i spremnost korisnika (npr. opseg davanja potrebnih informacija) za uspješnu integraciju u uslugu poslovnoga savjetovanja. Prema tome je onda potrebno prilagoditi uslugu, osobito metodologiju rješavanja poslovnoga problema korisnika. Osim toga za uspješan prijenos novih znanja i za rješavanje poslovnih problema, a što su prepoznali i ispitani menadžeri, prijeko je potrebno korisnike usluge aktivno uključiti u proces rješavanja poslovnoga problema.

Tablica 3:

VAŽNOST OBILJEŽJA PROCESA I REZULTATA USLUGE
 POSLOVNOGA SAVJETOVANJA

VARIJABLA/OBILJEŽJE/TVRDNJA	RANG PROSJEČNIH OCJENA VAŽNOSTI (1-uopće nije važan, 7- veoma važan)	St. dev.
Obilježja procesa usluge		
- jasnoća, podrobnost i potpunost definiranja zadataka i aktivnosti svih sudionika u projektu savjetovanja	6,25	0,89
- preciznost i potpunost definiranja svih oblika poslovnoga problema poduzeća, ciljeva savjetovanja i rješenja problema što moraju obaviti savjetnici	6,11	0,99
- pridržavanje planiranih rokova i troškova projekta savjetovanja	6,09	1,0
- pravovremenost reagiranja savjetnika na zahtjeve korisnika usluge	6,08	0,96
- pravovremenost, potpunost i razumljivost informacija dobivenih od savjetnika	6,06	1,20
- poticanje aktivnoga uključivanja korisnika usluge u projekt i rješavanje poslovnoga problema što moraju obaviti savjetnici	6,03	1,03
- pridržavanje planiranih aktivnosti od strane savjetnika	5,95	1,0
- pravovremenost i uspješnost rješavanja problema nastalih za vrijeme savjetovanja	5,85	1,2
- prilagodljivost savjetnika i uzimanje u obzir znanja i sposobnosti korisnika usluge	5,85	1,12
- prikladnost sustava kontrole procesa savjetovanja za identifikiranje i eliminiranje pogreški	5,73	1,27
Obilježja rezultata usluge		
- korisnost stečenih znanja i iskustva korisnika usluge za buduće poslovanje poduzeća	6,31	0,97
- stupanj ostvarenja postavljenih ciljeva projekata savjetovanja	6,29	1,0
- stupanj primjene predloženih rješenja poslovnog problema od strane savjetnika	6,15	1,12

Izvor: istraživanje autora, n=110

Važnost interakcije i stvaranja socijalnih veza među korisnikom i poslovnim savjetnicima za vrijeme procesa pružanja usluge dodatno potvrđuju rezultati istraživanja lojalnosti korisnika prema poslovnim savjetnicima. Rezultati ukazuju na postojanje određene namjere korisnika (mjerene bipolarnom ljestvicom gdje je 1-uopće nije vjerojatno, 7- veoma vjerojatno) da napusti ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja ako poslovni savjetnik prijeđe konkurentu (prosječna ocjena 4,70), ili točnije ako osnuje vlastito savjetodavno poduzeće (prosječna ocjena 4,2). Rezultati ukazuju da ponuđači moraju voditi računa o upravljanju vlastitim osobljem i o primjeni unutarnjega marketinga. Ipak, prikazane bi rezultate valjalo dopuniti spoznajama o utjecaju imidža – reputacije ponuđača i trajanja poslovnoga odnosa na nastavak i održavanje odnosa među ponuđačem i poduzećem korisnikom. Konačno, rezultati istraživanja vjerojatnosti prijelaza korisnika ovisno o poslovnom savjetniku daju podlogu za buduća istraživanja međuovisnosti imidža ponuđača i imidža poslovnoga savjetnika i njihovoga utjecaja na održavanje odnosa s poduzećem korisnikom i menadžmentom poduzeća.

4.6. Korisnici usluga poslovnoga savjetovanja i stupanj utjecaja na odluku o izboru ponuđača

Radi jednostavnijega ostvarenja marketinških strategija i programa ponuđači usluga poslovnoga savjetovanja moraju identificirati unutar poduzeća izravne korisnike usluge i utvrditi njihov utjecaj na odluku o izboru ponuđača usluge poslovnoga savjetovanja. U tablici 3. prikazani su, prema razinama menadžmenta, krajnji korisnici usluga poslovnoga savjetovanja i njihov stupanj utjecaja na odluku o izboru ponuđača.

Najveći stupanj utjecaja na odluku o izboru ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja imala je najviša razina menadžmenta (prosječna ocjena 5,97). Neočekivani veći stupanj utjecaja na odluku o izboru ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja imala je niža (4,73) u odnosu na srednju razinu (4,63) menadžmenta, a to je moguće objasniti razlikama u sustavima upravljanja i odlučivanja u pojedinim poduzećima i posebnostima poslovnoga problema. Korelacija ranga među razinom menadžmenta bila je pozitivna, slaboga intenziteta i statistički značajna ($p < 0,01$) i iznosila je 0,386. U osnovi se može zaključiti da s porastom razine menadžmenta raste i stupanj utjecaja na odluku o izboru poslovnih savjetnika. Razloge slabijega intenziteta korelacije među razinom menadžmenta i stupnjem utjecaja na odluku o izboru ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja moguće je pronaći u važnosti, kompleksnosti, posebnosti i u području poslovnih problema. Poslovni problemi mogu biti vezani uz različite razine menadžmenta i situacije korištenja, zbog čega se i stupanj utjecaja na izbor ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja može mijenjati.

Prema položaju u poduzeću najveći stupanj utjecaja na odluku o izboru ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja imali su predsjednici i članovi uprava u poduzeću (5,97), projekt-menadžeri (5,33) i menadžeri strateški poslovnih jedinica (5,13). Prema njima ponuđači moraju posebno usmjeriti komunikacijske aktivnosti i uspostaviti i razviti odnos.

4.7. Navike korištenja uslugama poslovnog savjetovanja hrvatskih korisnika

Za marketing usluga poslovnoga savjetovanja važni su spoznaje i moguće posljedice u navikama korištenja usluga poslovnoga savjetovanja. Stoga se u nastavku iznose rezultati istraživanja određenih oblika korištenja usluga poslovnoga savjetovanja hrvatskih poduzeća. U tablici 4. prikazani su opći podaci o ponašanju poduzeća u korištenju usluga poslovnoga savjetovanja. Prikazani podaci analiziraju se zajedno s koeficijentima korelacije ranga iz tablice 5. Istraživanjem se nastojala utvrditi učestalost korištenja usluga poslovnoga savjetovanja iskazana brojem obavljenih projekata savjetovanja, brojem ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja s kojima poduzeća surađuju, godine trajanja odnosa s poslovnim savjetnicima, veličinom i porijeklom najangažiranijeg ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja.

Tablica 4:

PONAŠANJE HRVATSKIH PODUZEĆA U KORIŠTENJU USLUGA POSLOVNOG SAVJETOVANJA

UBOP	%	BRPK UPS	%	BROJ OSOB	%	GOD SUR	%	VPON	%	POR PON	%
1-2	32,7	Jedan	29,1	Jedna	8,2	<1	8,2	Samostalni	2,7	Domaći	60,9
3-5	36,4	Dva	29,2	Dvije	24,5	1	19,1	Mikro	32,7	Strani	39,1
6-8	18,2	Tri	28,2	Tri	28,2	2-3	43,6	Mali	30		
9-15	7,3	Četiri i više	13,6	Četiri i više	39,1	4-6	20	Srednji	22,7		
16-20	0					7-10	3,6	Veliki	11,8		
>20	5,5					>10	5,5				
UKUPNO	100		100		100		100		100		100

UBIP = Ukupan broj projekata savjetovanja ostvarenih u razdoblju od 2007-2009.

BRPKUPS = Ukupan broj različitih ponuđača od kojih su korištene glavne usluge poslovnoga savjetovanja

BROJOSOB= Broj osoba koje su sudjelovale u donošenju odluka o izboru ponuđača glavnih usluga poslovnoga savjetovanja

GODSUR= Godine suradnje s najvažnijim ponuđačem usluga poslovnoga savjetovanja

VPON= Veličina ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja

PORPON= Porijeklo ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja

Izvor: istraživanje autora, n=110

Po broju ostvarenih projekata na kojima su radili vanjski poslovni savjetnici u razdoblju od godine 2007. do 2009., izradilo je 32,7% poduzeća manje od 2 projekta, 36,4% poduzeća 3 do 5 projekta, a 31% poduzeća izradilo je više od 6 projekata. Iskazani podaci ukazuju na to da se hrvatska poduzeća općenito rijetko koriste uslugama poslovnoga savjetovanja tj. da ne postoji razvijena kultura korištenja usluga poslovnoga savjetovanja. Isto tako, to upućuje na mogućnost da su se hrvatska poduzeća koristila poslovnim savjetovanjem za rješavanje specifičnih, kompleksnijih problema koji se javljaju povremeno (npr. uvođenje sustava za upravljanje kvalitetom).

Tablica 5:

ANALIZA KORELACIJE RANGA (SPEARMANOV R) VARIJABLI
VEZANIH UZ KORIŠTENJE USLUGAMA POSLOVNOGA
SAVJETOVANJA I OBILJEŽJA PODUZEĆA

	Velpod	Ulaganje	Prihodi
VELPOD – veličina poduzeća	-	-	-
ULAGANJE – prosječna godišnja ulaganja poduzeća u poslovno savjetovanje	0,529*	-	-
PRIHODI – Visina ukupnih prihoda poduzeća	-	0,504*	-
BROJPROJ – ukupan broj ostvarenih projekata savjetovanja	0,279*	0,408*	0,284*
BROJPROBL – ukupan broj poslovnih područja iz kojih se poduzeće koristilo savjetovanjem	-	0,327*	-
OSOBEODL – broj osoba koje sudjeluju u izboru poslovnih savjetnika	0,378*	0,390*	-
VELSAV – veličina ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja	0,286*	-	-

*p<0,01

Izvor: izračun autora, n=110

Među brojem ostvarenih projekata uz pomoć poslovnih savjetnika i ulaganjem i veličinom poduzeća i prihodom postoje statistički značajne korelacije ranga

slabijega intenziteta. Veća poduzeća koja ostvaruju i veće promete usluga i ulažu više u poslovno savjetovanje općenito učestalije koriste se uslugom poslovnoga savjetovanja. Sa druge strane, slabiji intenziteti korelacije mogu ukazivati na to da se poduzeća koja više ulažu u poslovno savjetovanje koriste savjetovanjem za izradu manjega broja vrednijih projekata. Tako je 51,4% poduzeća koja su godišnje u prosijeku ulagala više od 500.000 kn u poslovno savjetovanje u razdoblju od 2007.-2009. izradilo manje od 5 projekata na kojima su angažirani savjetnici. Osim toga, 69,1% poduzeća neovisno o visini ulaganja izradilo je u promatranome razdoblju manje od 5 projekata.

To potvrđuje da se poslovnim savjetovanjem koristi za rješavanje u pravilu složenijih, kompleksnijih i za poduzeća važnih poslovnih problema.

Prema broju ponuđača od kojih su se poduzeća koristila glavnim uslugama poslovnoga savjetovanja u koje su uložila najviše financijskih sredstava 29,1% poduzeća glavnim se uslugama koristilo od jednoga ponuđača, 29,2% od dva ponuđača, a 41,8% poduzeća koristilo se glavnim uslugama poslovnoga savjetovanja od tri i više ponuđača. To pokazuje na rjeđe i ograničeno korištenje uslugama poslovnoga savjetovanja određenoga manjega broja poduzeća, pretežno mikro i malih poduzeća korisnika. Sa druge strane, suradnja s više ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja ukazuje na nastojanja poduzeća da za rješavanje određenoga poslovnoga problema angažiraju poslovne savjetnike prema njihovim sposobnostima i kvaliteti, tj. prema njihovim specijalnostima.

Kod izbora ponuđača glavne usluge poslovnoga savjetovanja u 8,2% poduzeća odluku je donosila jedna osoba u 24,5% poduzeća su to bile dvije osobe, tri osobe i više njih odluku o izboru poslovnog savjetnika donosile su u 67,3% poduzeća. Koeficijenti korelacije ranga među veličinom poduzeća, ulaganjem i brojem osoba koje sudjeluju u donošenju odluke o izboru, prikazani u tablici 5. statistički su značajni, ali slabijega intenziteta. Općenito s povećanjem ulaganja i s veličinom poduzeća povećava se očekivano i broj osoba koje sudjeluju u donošenju odluke o izboru poslovnoga savjetnika. Slabiji intenziteti korelacije ukazuju na postojanje razlika među poduzećima koja mogu ovisiti, ne samo o posebnostima usluge poslovnoga savjetovanja kojom se poduzeće namjerava koristiti, već i o sustavu vođenja poduzeća i sustavu raspodjele odgovornosti unutar poduzeća. Budući da se radi o poslovnim uslugama, kod kojih odluke o nabavi donosi kupovni centar, nameće se potreba marketing ponuđaču za uslugom poslovnoga savjetovanja, za identificiranjem pojedinih članova i za odnosom moći unutar centra i temeljima na kojima ona počiva.

Prema trajanju suradnje s najviše korištenim ponuđačima 27,3% poduzeća surađivalo je s najvažnijim ponuđačem usluga savjetovanja manje od godine dana. Za najveći broj poduzeća ili 43,6% suradnja sa glavnim ponuđačem usluga poslovnoga savjetovanja traje 2 do 3 godine, a za 29,1% poduzeća više od 4 godine. Prikazani podaci o godinama suradnje potvrđuju prijašnje zaključke o

rijetkom korištenju usluga poslovnoga savjetovanja hrvatskih poduzeća. Trajanje odnosa duže od godine dana indirektno ukazuje na važnost kvalitete pruženih usluga i ostvarenoga zadovoljstva korisnika, stečenoga povjerenja i ispunjenih očekivanja od ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja. Naime, nastavak odnosa s korisnikom usluga poslovnoga savjetovanja moguć je samo ako se potrebe za savjetovanjem na primjeren način zadovoljavaju. Osim toga, dužina trajanja odnosa može upućivati i na vremensku neodređenost usluge poslovnoga savjetovanja. Rezultati usluge, ovisno o poslovnom problemu, mogu nastupiti i nakon određenog vremena, pa se i odnos s korisnikom produžuje u očekivanju rezultata. U oba su navedena slučaja kvaliteta usluge i zadovoljstvo korisnika osnove za nastavak poslovnoga odnosa. Zbog tih se razloga marketinški naponi ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja moraju usmjeriti na definiranje i mjerenje kvalitete i zadovoljstva korisnika i na identificiranje i praćenje ostalih važnijih čimbenika utjecaja na nastavak poslovnog odnosa.

Uslugama poslovnoga savjetovanja koristilo se 62,7% hrvatskih poduzeća i njihovih menadžmenta a to je bilo većinom od mikro- i malih ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja. Od ponuđača usluge srednje veličine uslugama se koristilo 22,7% poduzeća, a od velikih ponuđača 11,8% poduzeća. Koeficijent korelacije ranga među veličinom poduzeća korisnika i veličinom ponuđača usluge poslovnoga savjetovanja iznosi 0,286. Taj je koeficijent statistički signifikantan, ali je slabijega intenziteta. U osnovi, velika se poduzeća više koriste uslugama srednjih i velikih ponuđača, a manja poduzeća mikro- i malih ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja. Tako se 45,5% velikih poduzeća koristilo ponuđačima usluga poslovnoga savjetovanja srednje i velike veličine, a 66,7% mikro i malih poduzeća koristilo se uslugama poslovnoga savjetovanja mikro- i malih ponuđača.

Suradnju među ponuđačima usluga poslovnoga savjetovanja i poduzeća korisnika jednakih veličina moguće je objasniti sposobnostima menadžmenta za prepoznavanje i samostalno rješavanje problema i složenošću tržišne situacije poduzeća. Menadžeri malih poduzeća za razliku od velikih teže prepoznaju vlastite probleme, nemaju dovoljno znanja za samostalno rješavanje poslovnih problema, pa im je zbog toga potrebniji fleksibilniji, kreativniji pristup rješavanju poslovnih problema, kakav obično imaju manji ponuđači usluga poslovnoga savjetovanja. Veliki ponuđači nude učinkovitija djelomično standardizirana rješenja poslovnih problema (metodologije rješavanja i alate) kojima se menadžment velikih poduzeća može ciljano koristiti zbog većeg stupnja prepoznavanja potreba. Konačno, veliki ponuđači usluga poslovnoga savjetovanja u pravilu posjeduju određenu reputaciju i naplaćuju više cijene savjetovanja koje mogu biti nedostupne manjim poduzećima (Schade, 1996., 240).

Slabiji intenzitet koeficijenta korelacije posljedica je heterogenosti poslovnih problema korisnika i ukazuje na činjenicu da se velika poduzeća koriste uslugama

manjih ponuđača za rješavanje određenih problema. To pokazuje konkurencijske odnose među ponuđačima usluga poslovnoga savjetovanja i strategijom ponašanja ponuđača pojedinih veličina u odnosu na veličine korisnika. Manji ponuđači usluga poslovnoga savjetovanja mogu velikima konkurirati udruživanjem, a dok velika poduzeća zbog svojega ponašanja u ponudi usluga (dijelom standardizirane usluge) nisu prikladna za usluživanje malih poduzeća korisnika (Schade, 1996, 240).

Za konkurencijske odnose među ponuđačima usluga poslovnoga savjetovanja, osobito su hrvatskim ponuđačima veoma važne informacije o suradnji korisnika sa stranim ponuđačima usluga poslovnoga savjetovanja. Od ukupnoga broja ispitanih poduzeća njih se 39,1% koristilo uslugama poslovnoga savjetovanja ponuđača u pretežnom ili u potpunom stranom vlasništvu. Od 75 poduzeća u domaćem vlasništvu pretežni se dio, ili 65,3%, koristio uslugama poslovnoga savjetovanja ponuđača u pretežno ili u potpuno domaćem vlasništvu. Sa druge strane, od 35 poduzeća u stranome vlasništvu njih se 51,4% koristilo uslugama poslovnoga savjetovanja domaćih ponuđača, a 48,6% ponuđača u stranom vlasništvu. Od ukupno 43 poduzeća koja su se koristila uslugama poslovnoga savjetovanja ponuđača u stranome vlasništvu 60,5% bila su velika poduzeća, a 32,6% srednja poduzeća. Iako ne postoji statistički značajna međuovisnost među vlasništvom ponuđača i korisnika ($\chi^2 = 1,938$; $p > 0,05$), iskazani podaci ukazuju na nezanemarivi postotak poduzeća koja se koriste uslugama poslovnoga savjetovanja inozemnih ponuđača. To upućuje na intenziviranje konkurencijskih odnosa među ponuđačima na domaćem tržištu s obzirom na kvalitetu i cijenu usluge savjetovanja i ističe potrebu da se marketinškim aktivnostima, stvaranjem zadovoljstva i lojalnosti uspostavljaju dugoročni odnosi s korisnikom usluge. Podrobnije informacije o suradnji među ponuđačem i korisnikom, s obzirom na vlasništvo, dobile bi se praćenjem pojave u određenome razdoblju, što u ovome istraživanju nije bilo moguće.

5. Rasprave

Namjera rada bila je istražiti određene oblike ponašanja hrvatskih korisnika usluga poslovnoga savjetovanja prilikom nabave i korištenja usluga. Uslugama poslovnoga savjetovanja u Hrvatskoj se, za razliku od razvijenih zemalja, poput zemalja Europske Unije i SAD, koriste u manjoj mjeri (FEACO, 2010.)⁴ Osim toga su usluge poslovnoga savjetovanja kojima su se koristili hrvatski poslovni

⁴ Prema podacima Europskoga udruženja za savjetovanja u menadžmentu udio prometa usluga poslovnoga savjetovanja u BDP iznosio je za godinu 2009. za Hrvatsku 0,25%, a za EU-27 iznosio je 0,68% (FEACO, 2010., 9 i 16.).

korisnici, posebno menadžeri manjih poduzeća, manje kompleksne (npr. izrada raznih analiza i planova, dobivanje certifikata o kvaliteti itd.), a poslovni savjetnik često ima ulogu stručnjaka koji zajedno s menadžmentom rješava određeni poslovni problem. Sa druge strane, istraživanja stranih autora ističu korištenje usluga poslovnog savjetovanja usmjereno na stvaranje promjena u svim dijelovima poduzeća (engl. Change Management) (Fink i Knobloch, 2003., 13-14., Jeschke, 2004., 213-214.). Kod takvih usluga poslovni savjetnik ima ulogu potpore korisnika u procesima promjene poslovanja poduzeća. Poslovni savjetnici moraju pomoći korisniku da sam riješi određene poslovne probleme. Radi se, zapravo, o primjeni novih koncepata pružanja usluge poslovnoga savjetovanja i o promjeni uloge savjetnika u procesu pružanja usluga.

Vezano uz kriterije izbora ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja rezultati provedenoga empirijskoga istraživanja hrvatskih korisnika u skladu su s rezultatima stranih autora (Fritz i Effenberger, 2005., Jeschke, 2004., Barchewitz i Armbruster, 2004., McLahlin 2001., Schade, 1996.). Poslovnim su korisnicima prilikom izbora poslovnih savjetnika kriteriji koji se odnose na stručne kompetencije, reference i povjerenje važniji od općega imidža i cjenovnih elemenata usluge. Ipak, zbog rastućega se intenziteta konkurencije među ponuđačima usluga poslovnoga savjetovanja, zbog jake ovisnosti kretanja potražnje za uslugama poslovnoga savjetovanja o gospodarskim kretanjima i zbog rastućih očekivanja korisnika, očekuje porast važnosti cijena usluge kao kriterija za odabir ponuđača (Jeschke, 2004., 268-273). Također se, rezultati istraživanja važnosti pojedinih obilježja procesa i rezultata usluge podudaraju sa sličnim istraživanjima (Hoeck i Keuper, 2001., Gounaris, 2005., Fritz i Effenberger, 2005.). Korisnicima usluge važni su, zbog procesa i rezultata usluge, transparentan prikaz koristi i troškova savjetovanja, prilagodba usluge sposobnostima korisnika, aktivno uključivanje korisnika u proces pružanja usluge i praćenje kako savjetnici primjenjuju rješenja poslovnoga problema. Od poslovnih se savjetnika sve više traži i odgovornost za rezultate (npr. određivanjem cijena prema stupnju ostvarenja ciljeva) i jasno definiranje očekivanih koristi od poslovnoga savjetovanja.

Zbog izrazite ovisnosti kretanja potražnje za uslugama poslovnoga savjetovanja⁵ može se očekivati da će sve više za marketing ponuđača usluge na važnosti dobivati stvaranje pozitivnih referenci, pružanje usluga visoke razine kvalitete, razvitak inovativnih rješenja poslovnih problema, razvijanje novih modela oblikovanja cijena savjetovanja i osobito stvaranje povjerenja i održavanje dugoročnih poslovnih odnosa. Budućim istraživanjima bit će potrebno utvrditi kako različiti poslovni korisnici percipiraju kvalitetu usluge i kako i kojim oblicima procesa pružanja usluge ostvariti prijenos znanja na korisnika, imajući u vidu različitu

⁵ Primjerice, postotni pad ukupnoga prometa tržišta usluga poslovnoga savjetovanja u godini 2009. bio je za sve zemlje članice Europske Unije veći od postotnoga pada BDP (FEACO, 2010., 16).

razinu sposobnosti i spremnosti korisnika da primi uslugu. Osim toga, posebno će biti važno utvrditi i istražiti čimbenike poput, npr., visine i metode oblikovanja cijena i različitih marketinških aktivnosti koji, osim kvalitete usluge mogu utjecati na održavanje dugoročnih odnosa s korisnikom i na stvaranje povjerenja.

6. Zaključak

Usluge poslovnoga savjetovanja izrazito su neopipljive, heterogene i obilježene su visokim stupnjem integracije korisnika u proces pružanja usluge. Zbog tih razloga korisnik percipira visoki rizik ostvarenja konačnih rezultata i koristi od usluge. Zbog navedenih obilježja usluge ponuđači moraju razviti i primjenjivati poseban koncept marketinga i u skladu s time posebne instrumente marketinga. Koncept marketinga mora biti zasnovan na spoznajama ponašanja korisnika u procesu donošenja odluke i korištenja usluga. Radi dobivanja spoznaja o ponašanju domaćih korisnika usluga poslovnoga savjetovanja provedeno je istraživanje na uzorku od 110 menadžera hrvatskih poduzeća.

Rezultati istraživanja pokazuju da se hrvatska poduzeća uslugama poslovnoga savjetovanja općenito rijetko koriste za rješavanje specijalnih poslovnih problema. Velika se poduzeća koriste raznovrsnijim uslugama poslovnoga savjetovanja i u pravilu ulažu više u usporedbi s malim poduzećima. S porastom veličine poduzeća povećava se i broj osoba koje sudjeluju u izboru ponuđača usluge. Na odluku većinom utječu, pa se prema njima marketinškom komunikacijom mora uspostaviti odnos, predsjednici, članovi i savjetnici uprave i projekt-menadžeri. Poduzeća najviše financijskih sredstava općenito ulažu u usluge poslovnoga savjetovanja iz područja marketinga, prodaje i logistike i menadžmenta. Koristeći se uslugama poslovnoga savjetovanja domaća poduzeća nastoje ostvariti ciljeve, tj. očekuju koristi od ostvarenja konkurencijske sposobnosti poduzeća i od poboljšanja znanja i kvalitete odluka menadžmenta. Poboljšanje konkurencijske sposobnosti korištenjem uslugama poslovnoga savjetovanja poduzeća nastoje ostvariti poboljšanjem unutarnjih procesa poslovanja. Nova su znanja bila ujedno i glavni motivi menadžmentu za angažiranje vanjskih savjetnika. Rijetko korištenje usluga poslovnoga savjetovanja domaćih poduzeća potvrđeno je i kratkim trajanjem odnosa poduzeća s ponuđačima. Prilikom izbora ponuđača usluga poslovnoga savjetovanja domaćima su korisnicima bili važni stručne kompetencije ponuđača za poslovni problem i djelatnost poduzeća, povjerenje i iskazano razumijevanje poslovnoga problema.

Radi rezultata istraživanja ponuđačima se nameće potreba usmjeravanja komunikacijskih aktivnosti u fazi uspostavljanja odnosa prema kvalitativnim

elementima ponude isticanjem kompetencija u rješavanju poslovnoga problema korisnika. Komunikacija ponuđača mora ukazivati na očekivane koristi od usluge poslovnoga savjetovanja za ostvarenje određenih ciljeva poduzeća. Radi bolje prilagodbe usluge korisniku, ponuđači moraju istraživati potrebe korisnike i u fazi izrade ponude jasno definirati poslovni problem i potrebne potencijale korisnika za uspješno pružanje usluge. Ponuda usluga mora biti transparentna s jasno definiranim očekivanim troškovima, aktivnostima i rokovima izvršenja. Ponuđači moraju upravljati i potencijalom i procesom kvalitete usluga radi stvaranja zadovoljstva kao osnove za stvaranje dugoročnih odnosa s korisnikom. Manji ponuđači mogu uspostavljanje odnosa s korisnikom i redukciju percipiranog rizika ostvariti određivanjem cijena prema rezultatima projekta. Prijeko je potrebna i primjena referenci s jasnim prikazom dosadašnjega stupnja ostvarenja ciljeva prilikom rješavanja određenoga problema.

Ponuđači usluge mogu na osnovi rezultata istraživanja poboljšati percepcije kvalitete vlastite usluge jasnim definiranjem potreba korisnika, prilagodbom usluge sposobnostima korisnika za vrijeme pružanja usluge, održavanjem obećanih rokova i troškova usluge i aktivnim uključivanjem korisnika u proces savjetovanja. Isto je tako, potrebno da ponuđači komunikacijskim aktivnostima prije i za vrijeme pružanja usluge poslovnoga savjetovanja oblikuju kod korisnika realna očekivanja o rezultatu usluge.

Budućim bi istraživanjima bilo korisno utvrditi utjecaj pojedinih komunikacijskih aktivnosti na percepcije stručnih kompetencija ponuđača i na stvaranje povjerenja korisnika. Osim toga bi, zbog važnosti uspostavljanja i održavanja dugoročnih poslovnih odnosa, za ponuđače usluga poslovnoga savjetovanja bili korisni spoznaje i istraživanja o utjecaju percepcija korisnika pojedinih obilježja kvalitete procesa i rezultata usluge na zadovoljstvo i lojalnost korisnika.

LITERATURA

- Barchewitz, C., Armbruester, T. (2004.). *Unternehmensberatung: Marktmechanismen, Marketing, Auftragsakquisition*, Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2008.). *Marketing*, Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M., Meffert, H. (2003.). *Dienstleistungsmarketing*, Wiesbaden: Gabler.
- Elfgen, R., Klaille, B. (1987.). *Unternehmensberatung: Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit*, Stuttgart: Schaeffer Poeschel Verlag.
- FEACO- European Federation of Management Consultancies Associations (2010) *Survey of the European Management Consultancy Market 2009-2010*,

- Bruxelles, dostupno na: <http://www.feaco.org/en/index-action-marketInformation.html> (5.12.2011.).
- Fink, D., Knoblach, B. (2003.). *Die grossen Management Consultants*, Muenchen: Vahlen Verlag.
- Fritz, W., Effenberger, J. (2005.). "Strategische Unternehmensberatung. Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung", U: Bamberger, I. (ur.) *Strategische Unternehmensberatung*, Wiesbaden: Gabler, str. 303-330.
- Gounaris, S. (2005.). "Measuring service quality in b2b services an evaluation of the SERVQUAL scale vis a vis the INDSERV scale", *Journal of Services Marketing*, (19), 6: 421- 435.
- Hirn, W., Student, D. (2001.). "Gewinner ohne Glanz", *Harvard Manager*, (7): 49-61.
- Hoeck, M., Kueper, F. (2001.). "Empirische Untersuchung zur Auswahl und Kompetenz von Beratungsgesellschaft", *DBW*, (61): 427 – 443.
- Hoffmann, W. H. (1991.). *Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung*, Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. and Krohmer, H. (2006.). *Marketingmanagement*, Wiesbaden: Gabler.
- Luenendonk, T., Streicher, H. (2007.). "Beratungsmarkt Deutschland", U: Reineke, R., Bock, F. (ur.), *Gabler Lexikon Unternehmensberatung*, Wiesbaden: Gabler, str. 38-42.
- Jeschke, K. (2004.). *Marketingmanagement der Beratungsunternehmen*, Wiesbaden: Gabler,
- Koch, F. K. (1987.). Verhandlungen bei der Vermarktung von Investitionsgueter. Eine Plausibilitaets-und-Explorationsanalyse, prema Jeschke, K. (2004.). *Marketingmanagement der Beratungsunternehmen*, Wiesbaden: Gabler.
- Kesić, T. (1999.). *Ponašanje potrošača*, Zagreb: Adeco.
- Kubr, M. (1993.). *How to Select and Use Consultants: A Client's Guide, Management Development*, Series 31, Geneva: International Labour Force,
- Mc Lahlin, D.R. (2000.). "Service quality in consulting: what is engagement succes?", *Managing Service Quality*, (10), 4: 239-247.
- Meffert, H. (1990.). "Unternehmensberatung und Unternehmensfuehrung – Eine empirische Bestandaufnahme", *Die Betriebswirtschaft*, (2): 181-197.
- Niedereichholz, C. (2004.). *Unternehmensberatung: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition*, Band 1, Muenchen: Oledenbourg.
- Niedereichholz, C. (2006.). *Unternehmensberatung: Auftragsdurchfuehrung und Qualitaetssicherung*, Band 2, Muenchen: Oledenbourg.

- Nissen, V. (2007.). "Consulting Research – Eine Einfuehrung", U: Nissen, V., (ur.), *Consulting Research: Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive*, Wiesbaden: Gabler, str. 1-31.
- Ostermann, D., Henkel, C.B. (1999.). "Client orientation in Management consulting". U: Mueller-Stewens, G. et. al., (ur.), *Professional Service Firms. Wie sich multinationale Dienstleister positionieren*, Frankfurt, str. 187-197.
- Ribeiro Soriano, D. (2001.). "Quality in the consulting service – evaluation and impact: a survey in spanish firms", *Managing Service Quality*, (11), 1: 40-48.
- Schade, C. (1996.). *Marketing fuer Unternehmensberatung*, Wiesbaden: Gabler.
- Schwan, K., Seipel, K. G. (1999.). *Erfolgreich beraten: Grundlagen der Unternehmensberatung*, Muenchen, Vahlen Verlag.
- Titscher, S. (1997.). *Professionelle Beratung. Was beide Seiten vorher wissen sollten*, Wien: Ueberreuter Wirtschaftsverlag.

THE BEHAVIOUR OF CROATIAN BUSINESS CUSTOMERS IN THE PURCHASE AND USE OF MANAGEMENT CONSULTING SERVICES

Summary

The paper presents the results of an empirical research carried out on a sample of 110 Croatian company managers. The results of the research reveal the business areas for which Management Consulting (MC) Services were provided, the aims and the motives for the employment of these services, the criteria of choice, the influence of individual decision makers on the selection of the service provider, the importance of the services process and results for the customer and the practice of employment of MC Services. The implications of the research results for the marketing of MC Services are also provided.

MC Services providers need to clearly identify the needs and the potentials of the customer and adapt their service accordingly. MC Service providers need to direct their communication activities towards the qualitative elements of their offer, especially to their competences in business problem solving and the expected benefits from the service. Furthermore, the results indicate that MC Services are rarely used which suggests that it is especially important to engage in quality management of the MC providers' potentials and processes in order to create an impression of trust and satisfaction thereby securing long-term cooperation with the customer.

Key words: Management Consulting Services, Marketing of Management Consulting Services, business customer behaviour, service provider selection criteria