



CEPOR

Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Studija konzultantskog tržišta u Hrvatskoj

dr.sc. Mirela Alpeza

Zagreb, 7. svibnja 2014.



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Studija konzultantskog tržišta u Hrvatskoj

---

- **Naručitelj Studije:**
  - EBRD BAS, u suradnji s HAMAG INVEST-om
  - dio projekta transfera znanja, iskustva i najbolje prakse EBRD BASa na HAMAG INVEST
- **Cilj Studije:**
  - kreirati podlogu za buduće intervencije HAMAG INVESTa u procesu razvoja tržišta konzultantskih usluga za mikro, mala i srednja poduzeća (MMSP) u Hrvatskoj



# Ključna područja istraživanja

---

1. Potražnja za konzultantskim uslugama – sektor MMSP
2. Ponuda i kvaliteta konzultantskih usluga za MMSP u Hrvatskoj
3. Konsolidacija tržišta konzultantskih usluga
4. Poduzetnička potporna infrastruktura u Hrvatskoj



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Studiju pripremio: CEPOR

- Jedini neovisni policy centar fokusiran na problematiku poduzetništva i sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, od 2001.g.
- Misija:
  - utjecati na institucionalni i regulatorni okvir u kojem djeluju MSP u Hrvatskoj
  - poticati razvoj poduzetničke kulture u društvu
- Najvažniji projekti:
  - GEM – Global Entrepreneurship Monitor projekt za Hrvatsku, od 2002.g.
  - Godišnje Izvješće o MSP u Hrvatskoj, od 2011.g.



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# RAZLIČITI IZVORI, DVIJE PERSPEKTIVE STANJA KONZULTANTSKOG TRŽIŠTA u HRVATSKOJ

**SEKUNDARNO ISTRAŽIVANJE**

**PRIMARNO ISTRAŽIVANJE**

**SEGMENT1: PRIMATELJI USLUGA**

**MIKRO, MALA I  
SREDNJA PODUZEĆA**

**SEGMENT2: PRUŽATELJI USLUGA**

**KONZULTANTI**

# **I. GLAVNI ZAKLJUČCI SEKUNDARNOG ISTRAŽIVANJA**

## **PRIMARNO ISTRAŽIVANJE**

### **SEGMENT1: PRIMATELJI USLUGA**

**MIKRO, MALA I  
SREDNJA PODUZEĆA**

### **SEGMENT2: PRUŽATELJI USLUGA**

**KONZULTANTI**



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Potencijal tržišta – MMSP sektor u brojkama

---

- 96.906 mikro, malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj
- 99,6% udio u ukupnom broju poduzeća
- 67,4% zaposlenih
- 51% BDP
- 43,1% izvoza
- 4,2 prosječno zaposlena u malim, 114,4 u srednjim poduzećima



# Karakteristike MMSP sektora (GEM istraživanje)

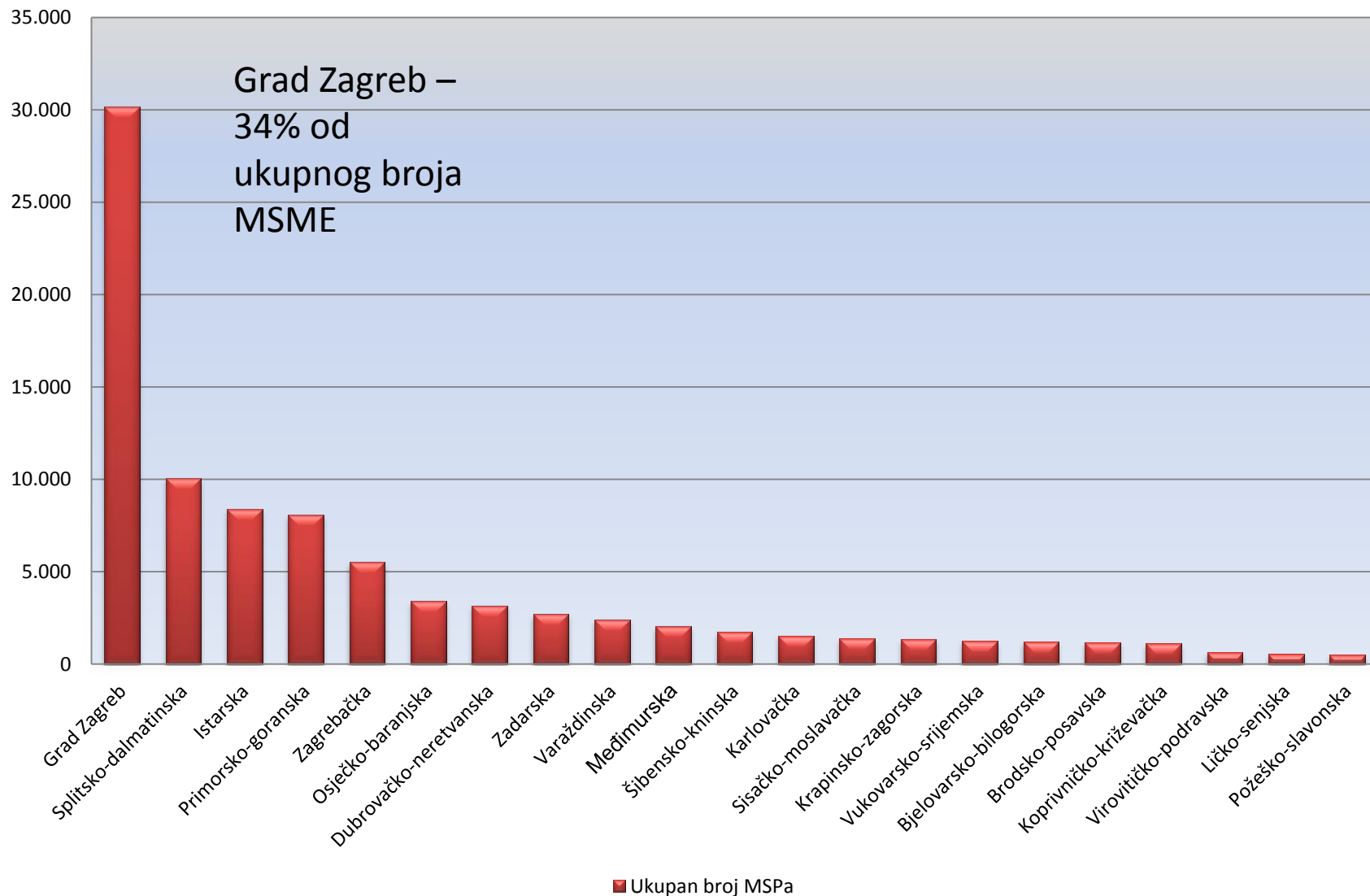
- Niska razina razina pokretanja poslovnog pothvata (36 % ispod prosjeka GEM zemalja)
- Mali udio rastućih poduzeća (3%)
- Mali udio inovativnih poduzeća koja stvaraju nove proizvode (9% , u opadanju)
- Velik udio poduzeća koji nude isto što i drugi (70%, u porastu)
- 2,43 puta veća aktivnost muškaraca u pokretanju poduzetničkog pothvata od žena
- Značajne regionalne razlike u poduzetničkoj aktivnosti
  - Istra i Zagreb imaju 3,63 puta veću aktivnost pokretanja poduzetničkog pothvata od Slavonije i Baranje, Like i Banovine





CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Broj MMSP po županijama





CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Poslovno okruženje kroz prizmu međunarodnih istraživanja

---

## → Prepreke za razvoj sektora MMSP

- Kompleksnost procedura za pokretanje i završetak poduzetničke aktivnosti
- Nedostatak edukacije fokusirane na poduzetništvo
- Neefikasnost pravnog sustava
- Korupcija
- Porezna nesigurnost i visoka razina poreznog opterećenja
- Nerazvijenost financijskog tržišta



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Kvaliteta profesionalne infrastrukture

GEM

| Zemlja              | Ocjena kvalitete komercijalne i profesionalne<br>infrastrukture za razvoj sektora MMSP |             |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                     | 2011                                                                                   | 2012        |
| Prosjek GEM zemalja | 3,02                                                                                   | 3,02        |
| Španjolska          | 2,58                                                                                   | 3,05        |
| <b>Hrvatska</b>     | <b>2,84</b>                                                                            | <b>2,78</b> |
| Grčka               | 2,86                                                                                   | 2,97        |
| Poljska             | 2,9                                                                                    | 2,76        |
| Bosna i Hercegovina | 2,9                                                                                    | 2,84        |
| Slovenija           | 2,94                                                                                   | 2,91        |
| Mađarska            | 3,03                                                                                   | 3,17        |
| Njemačka            | 3,3                                                                                    | 3,34        |
| Nizozemska          | 3,57                                                                                   | 3,79        |
| Makedonija          | -                                                                                      | 3,52        |



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Poduzetnička potporna infrastruktura

---

- Centri za poduzetništvo / 35
- Poslovni inkubatori / 30
- Poslovni parkovi / 3
- Tehnološki parkovi / 9
- Poduzetničke zone / oko 100
- Razvojne agencije / 30



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Tržište PROFESIONALNIH konzultantskih usluga za MMSP

## **Izvor: FINA (2012)**

- 2.799 konzultantskih poduzeća
- 4.852 zaposlena
- Prihod: 3,5 milijarde kn

## **Izvor: Hrvatska gospodarska komora – registar poslovnih subjekata (2014)**

- 4.697 konzultantskih poduzeća / 4.019 aktivnih
- 538 novoregistriranih u 2013.g.



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Geografska distribucija konzultantskih poduzeća po županijama

59%  
konzultantskih  
poduzeća  
registrirano je  
u Gradu  
Zagrebu





CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Profesionalna udruženja konzultanata / broj članova

---

- Hrvatska udruga poslovnih savjetnika / 30
- Udruga poslovnih savjetnika pri Hrvatskoj  
gospodarskoj komori / 130
- Udruga konzultanata za ruralni razvoj / 25
- Hrvatska udruga konzultanata lokalne i područne  
(regionalne) samouprave / 45
- Grupa konzultanata pri Hrvatskoj gospodarskoj  
komori u Rijeci / 30



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Konsolidacija tržišta – uloga donora 2000. – 2014.

---

- Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva
  - Hrvatska mreža konzultanata za malo gospodarstvo
  - CABS – Capacity Building of Business Services Professionals
  - SMEPASS – Promotion and Provision of Advisory Services to Small and Medium Enterprises
- HAMAG INVEST
  - Mreža konzultanata
- Ministarstvo poduzetništva i obrta
  - SMEPASS – II
- EBRD BAS





CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# DVIJE PERSPEKTIVE STANJA KONZULTANTSKOG TRŽIŠTA U RH



**Metoda: CATI**

**Finalni uzorak = 303 poduzeća**

**mikro,  
mala i  
srednja  
poduzeća**

**1**



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Problemi poduzeća

## Problemi s kojima su se susretali u posljednje 3 godine (%)



## Ključan za riješiti u slj. godini



+ niti jedan 8%

+ neki drugi 12%:  
građevinske dozvole,  
koncesije, likvidnost,  
naplata,  
prekomplicirani  
natječaji, pronalazak  
posla, proširenje  
posla, birokracija  
države

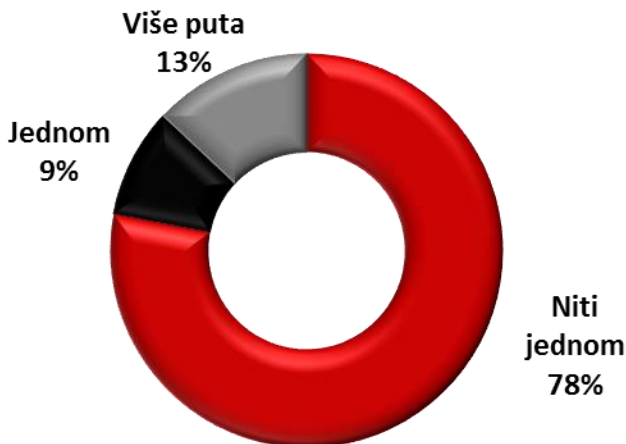


CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

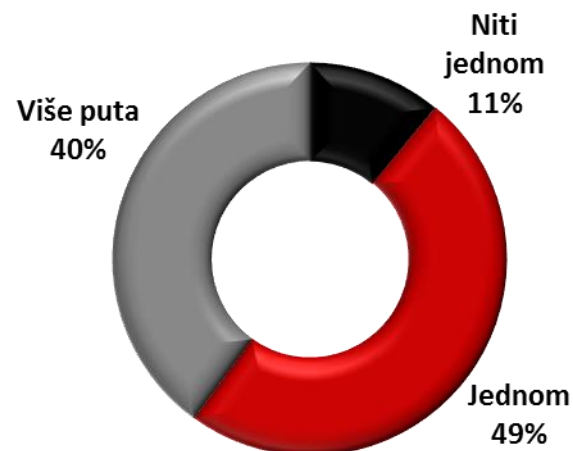
# Segmentacija prema iskustvu s konzultantima

Koliko puta je Vaše poduzeće angažiralo vanjskog konzultanta?

U posljednje 3 godine (n=303)

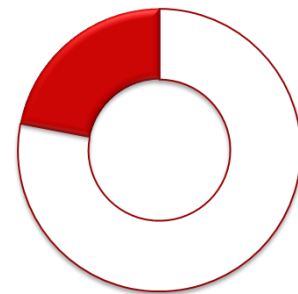


U posljednjih godinu dana (n=67)





n=67



# Korisnici konzultantskih usluga



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Problemska područja koja su rješavali konzultanti

Za koje probleme su korišteni konzultanti:



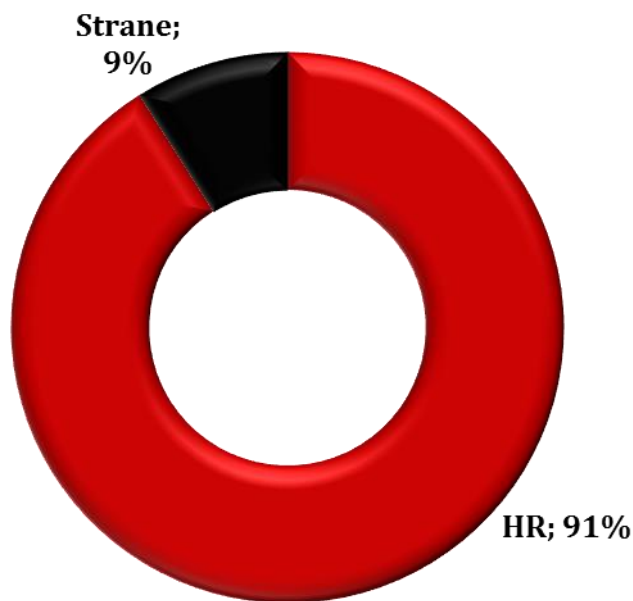
Za Poduzetnički  
impuls, za poticaje,  
za natječaj....



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Porijeklo i kanali informiranja

## Konzultanti: HRVATSKA ili STRANA



## Kanali informiranja (moguće više odgovora, %)

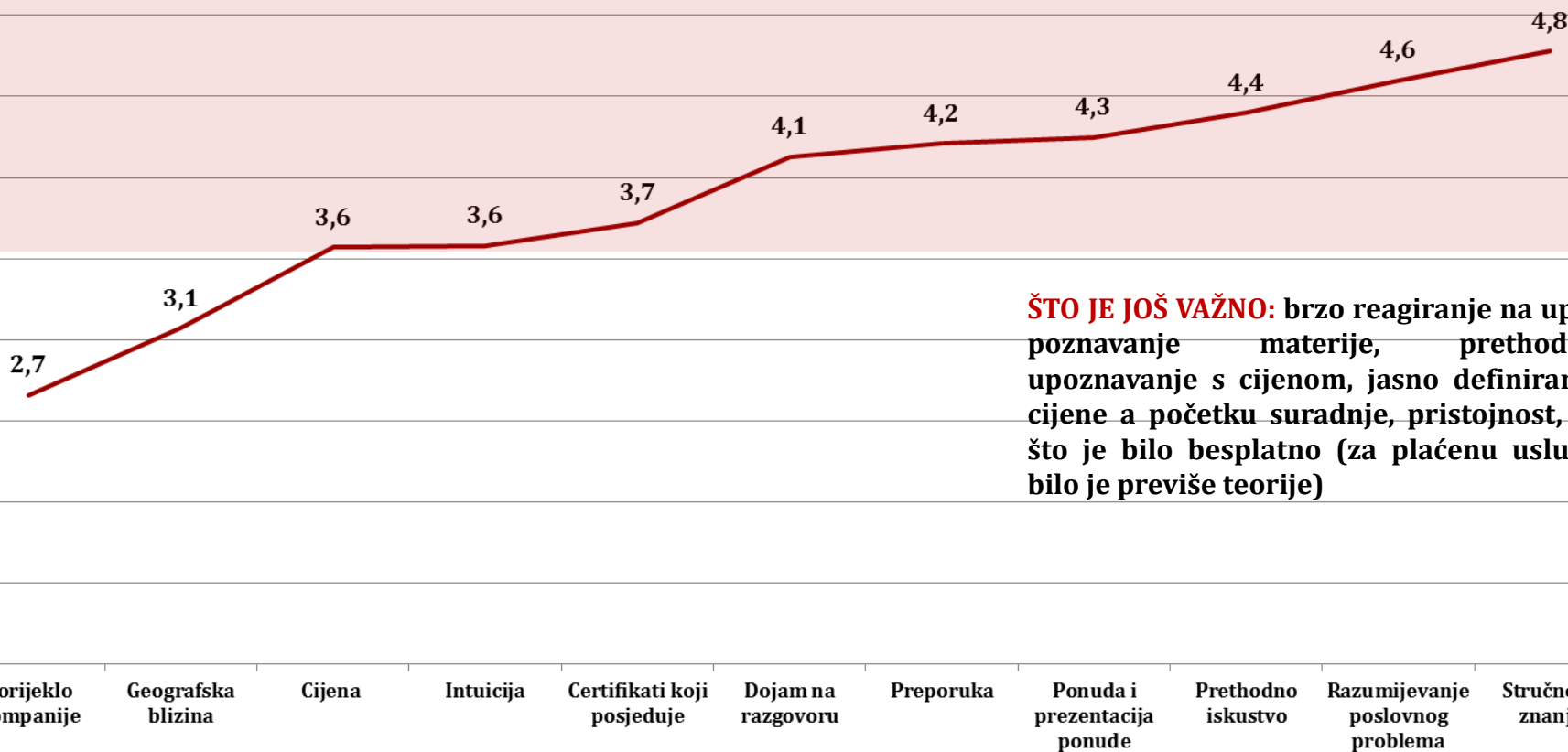




CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Važnost kriterija pri odabiru

Važnost kriterija prilikom odabira konzultanta (ako ih je više onda onaj koji je rješavao najvažniji problem, tj. onaj koji je prije opisan). Skala od 1 do 5 gdje 1 znači uopće nije važan, a 5 izuzetno važan



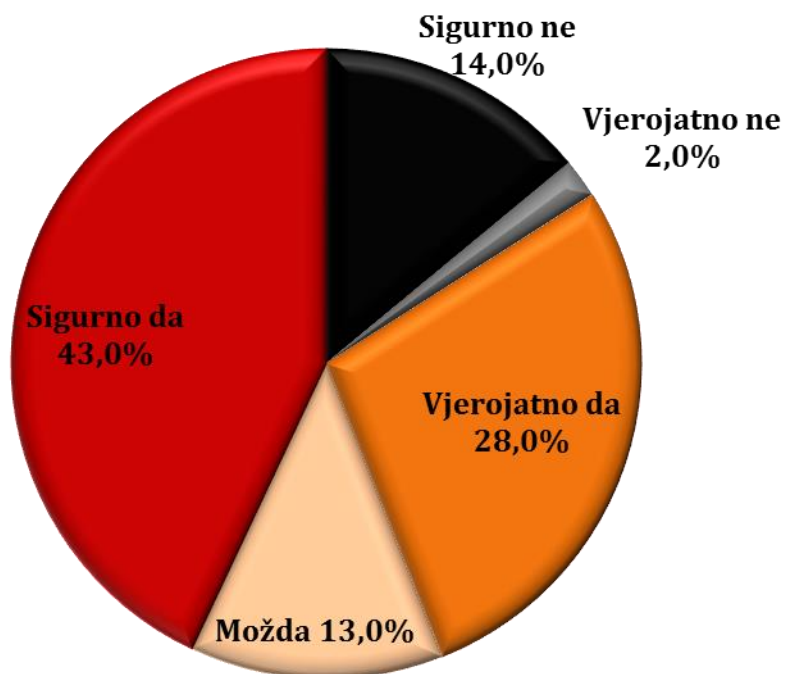


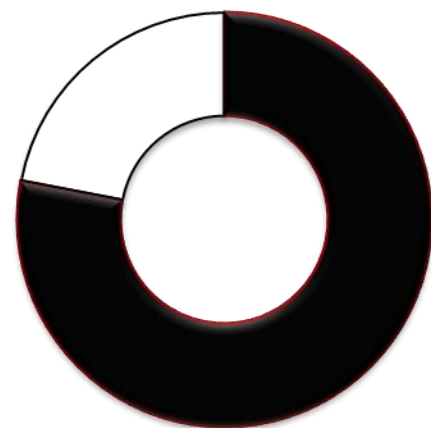


CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Potencijal ponavljanja suradnje

Ponavljanje suradnje s navedenim konzultantima





n=236

# **Nekorisnici**

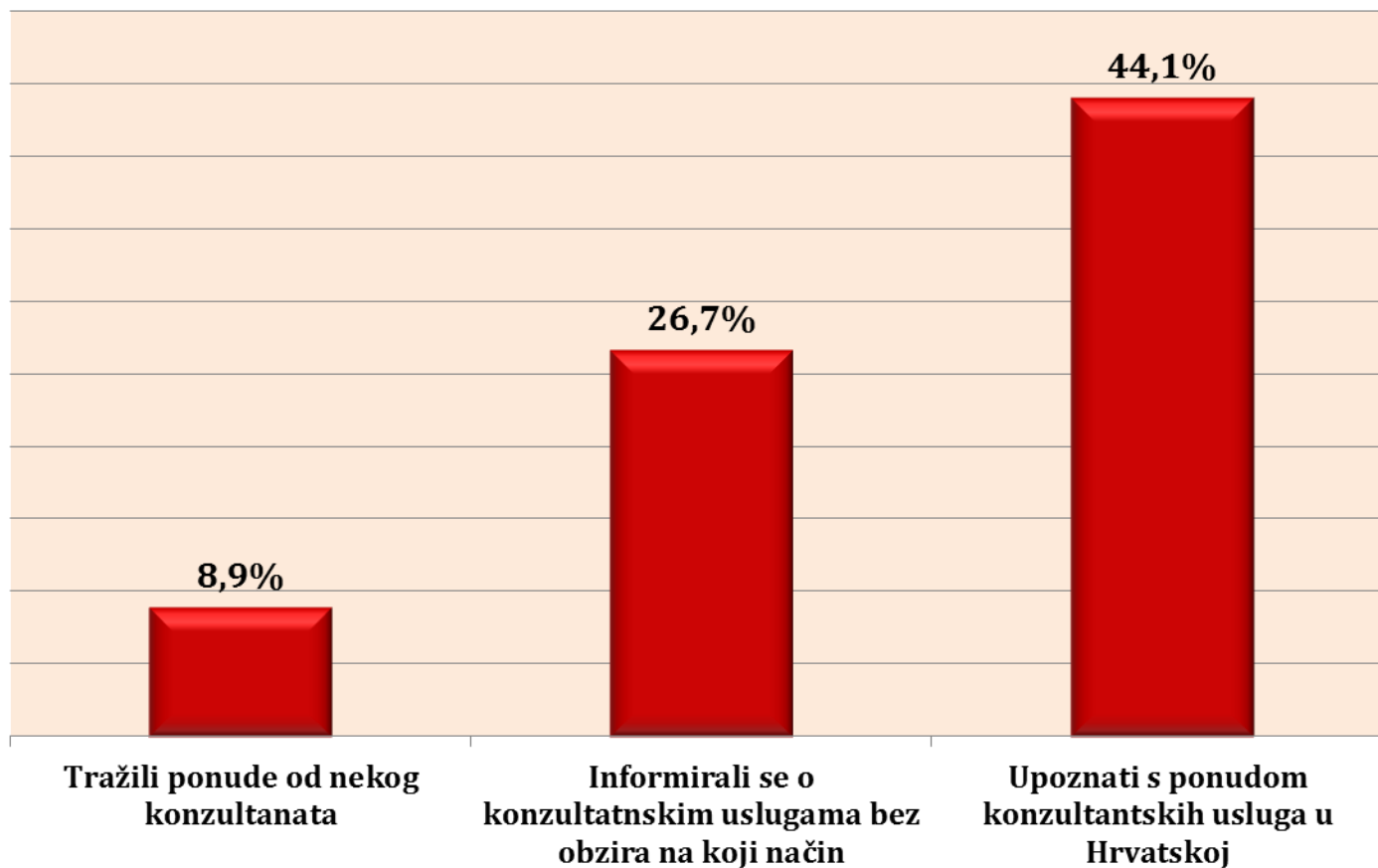
## **konzultantskih usluga**



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Upoznatost

Udio nekorisnika prema razini upoznatosti s konzultantskim uslugama u RH

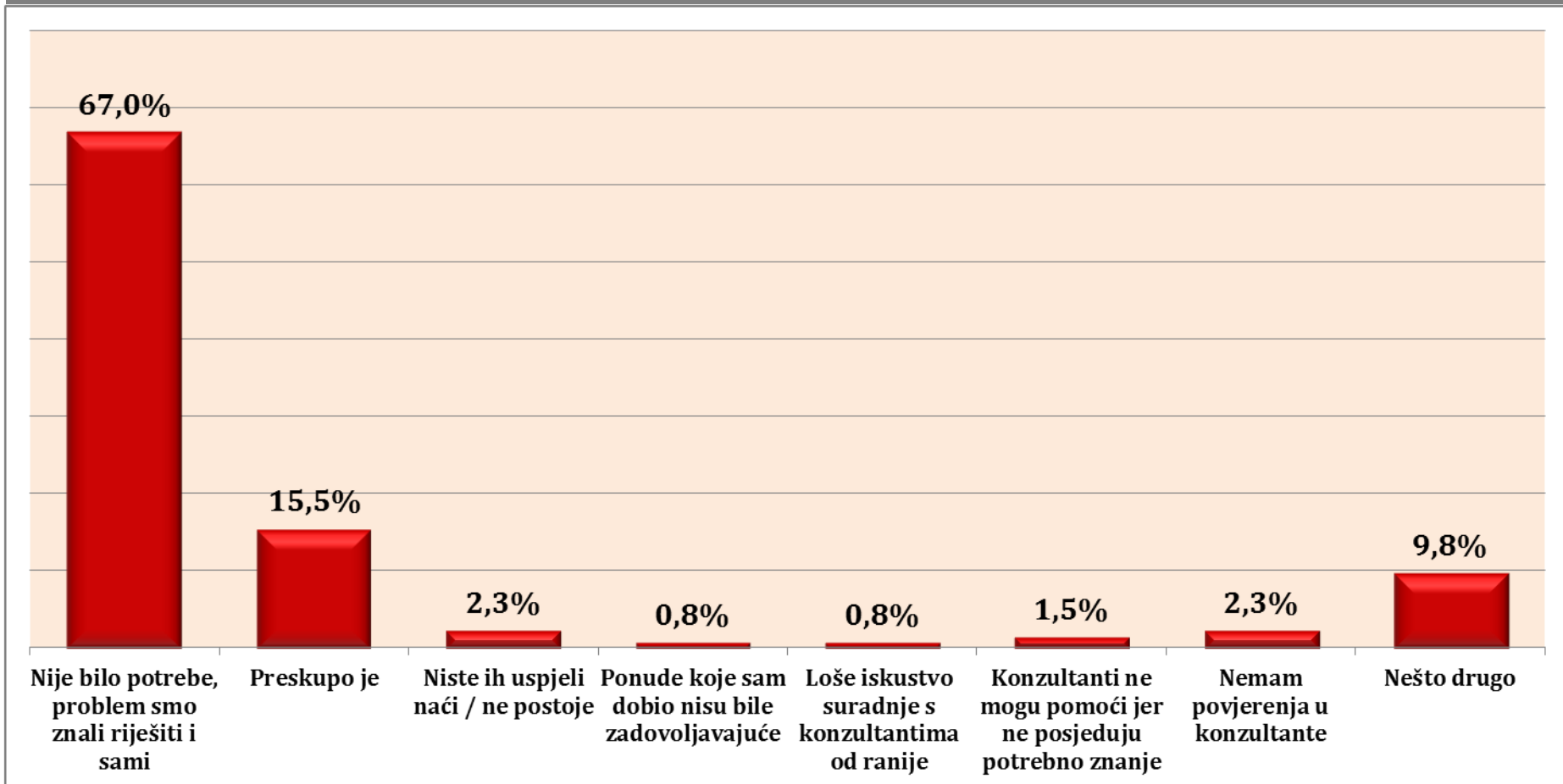




CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Razlozi nekorištenja

## Razlozi nekorištenja





CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Dodatni razlozi nekorištenja

**besmisleno je**, ima svoj plan i djeluje, imaju dovoljno svojih educiranih ljudi, problem ih je dobiti, **premala firma da koriste konzultante**, misle da im **ne mogu pomoći**

**ne vidi svrhu toga, nedostatak vremena i financija**, ne mogu dobiti informacije o njima, nije moguća realizacija po pitanju financiranja, nije problema bilo koji su zahtijevali konzultante, nisu razmišljali o tome, nisu se sjetili, **specifičnost posla**, to je **lov u mutnom i filozofiranje bez temelja u privredi**, zbog lokacije je nemoguće dobiti potpore, zbog nedostataka većih projekata za koje bi nam bili potrebni konzultanti, **preskupi su - a ljudi nemaju za prezivjeti**, zbog **neznanja o tome što oni zapravo rade**, žele novce unaprijed

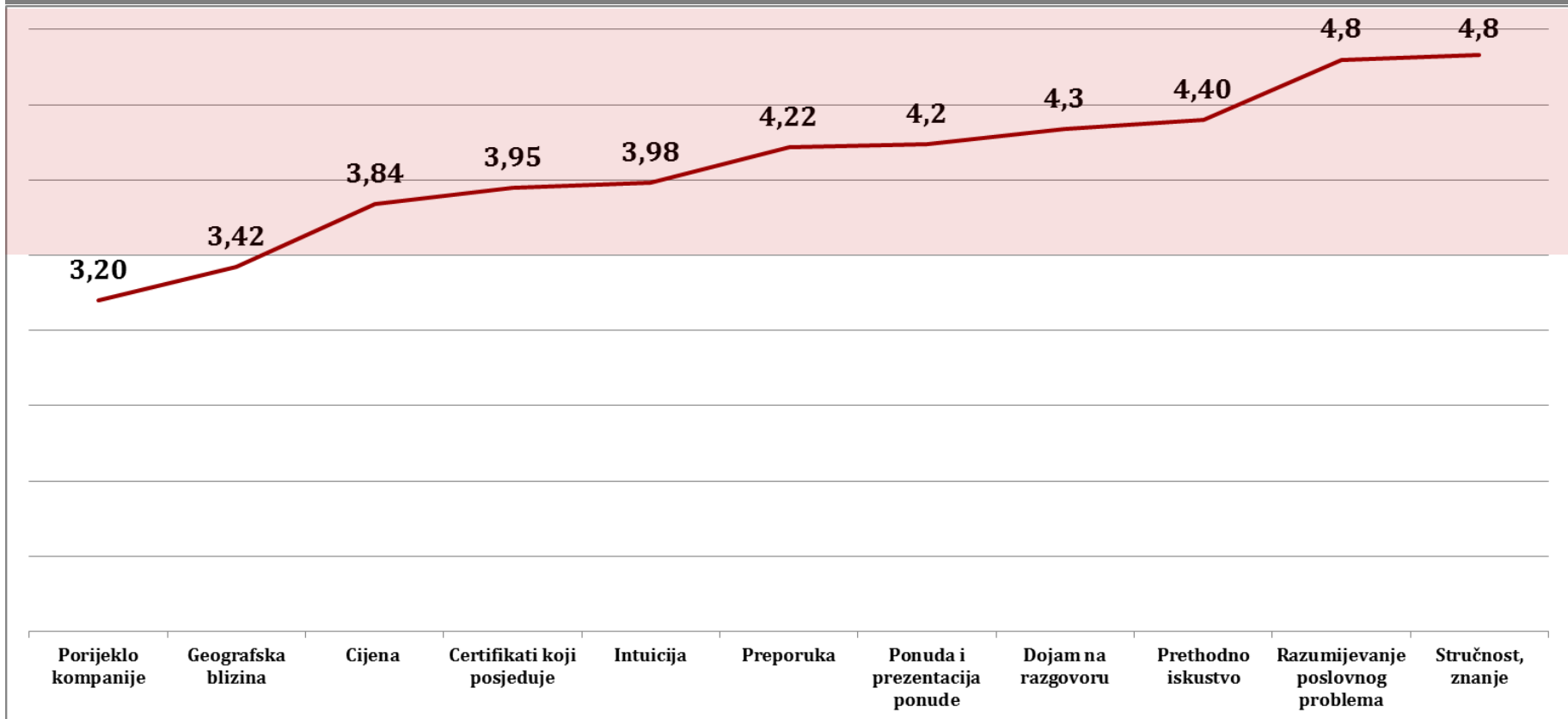


CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Kriteriji odabira

*Izlučeni oni koji su rekli sigurno ne i vjerojatno ne, ukupni n = 186*

što bi od slijedećeg bilo važno za izbor vanjskog konzultanta? Skala od 1 do 5 gdje 1 znači uopće nije važan, a 5 izuzetno važan





n=303

# Sva poduzeća



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Potencijalna područja suradnje

Smatrate li da bi vaše poduzeće moglo koristiti konzultanta za sljedeće



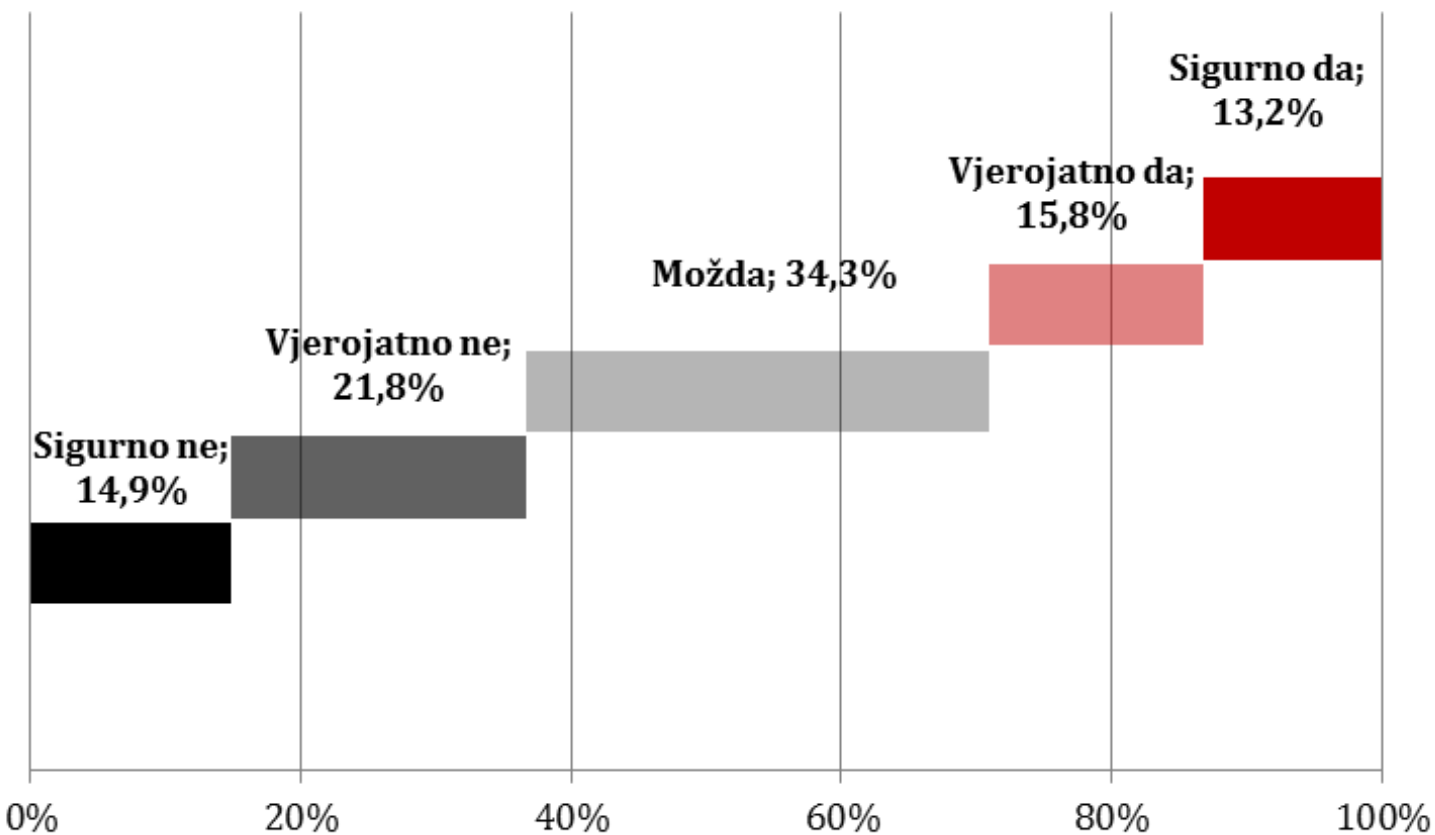




CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Ukupni potencijal

Koliko je vjerojatno da ćete u budućnosti zatražiti pomoć konzultanta? Molimo ocijenite na skali od 1 do 5, gdje 1 znači sigurno ne a 5 sigurno da.

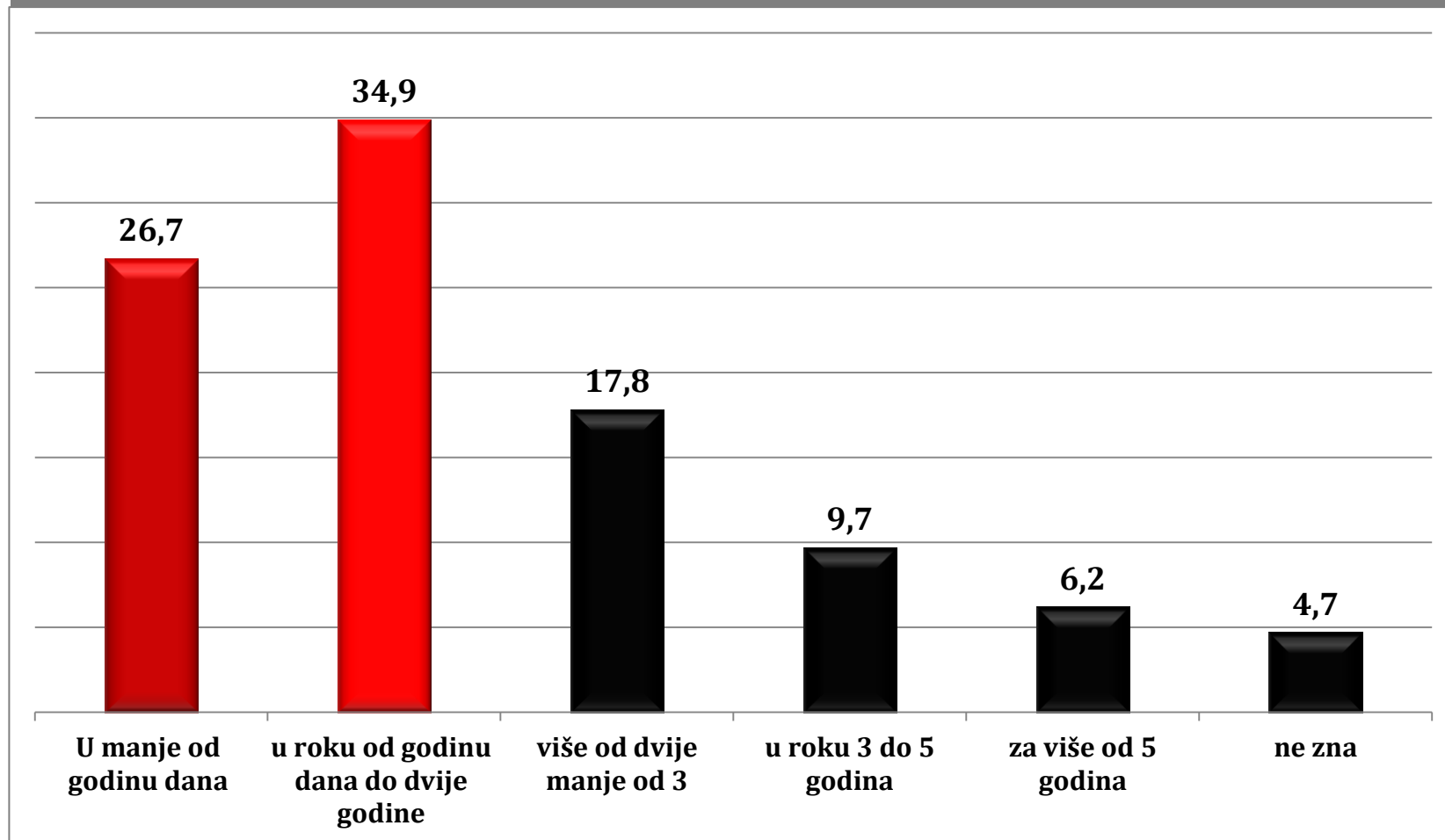




CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Očekivani period akcije

**Rekli ste da biste u budućnosti zatražili pomoć konzultanta biste li rekli da će to biti**





CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Dodatni motiv?

Kada bi vam konzultant ponudio neku od sljedećih opcija koliko je vjerojatno da bi koristili konzultantsku uslugu. Ocijenite na skali od 1 do 5, gdje je 1 sigurno ne, a 5 sigurno da:.



**Subvencija ili vaučer  
(ušteta je 30-50%)**

**Plaćanje konzultanta iz  
dobiti ili ostvarene  
uštete zbog savjeta**

**Povrat sredstava u  
slučaju neostvarenih  
ciljeva projekta**

**Besplatni savjet u  
razdoblju prije ili nakon  
projekta**

**Metoda: kombinirano CATI + On line**

**Finalni uzorak = 60 konzultanata (kontaktirano 500 poduzeća)**

**Ispitanik: osoba koja je uključena u proces donošenja poslovnih odluka**

# KONZULTANTI 2



**Općenito**

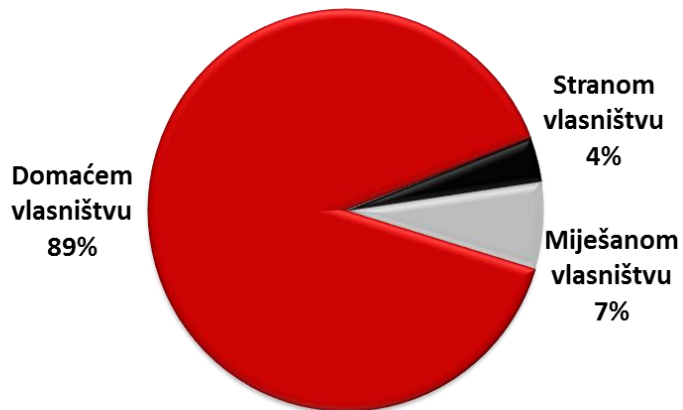


CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Prikaz osnovnih pokazatelja sudionika istraživanja

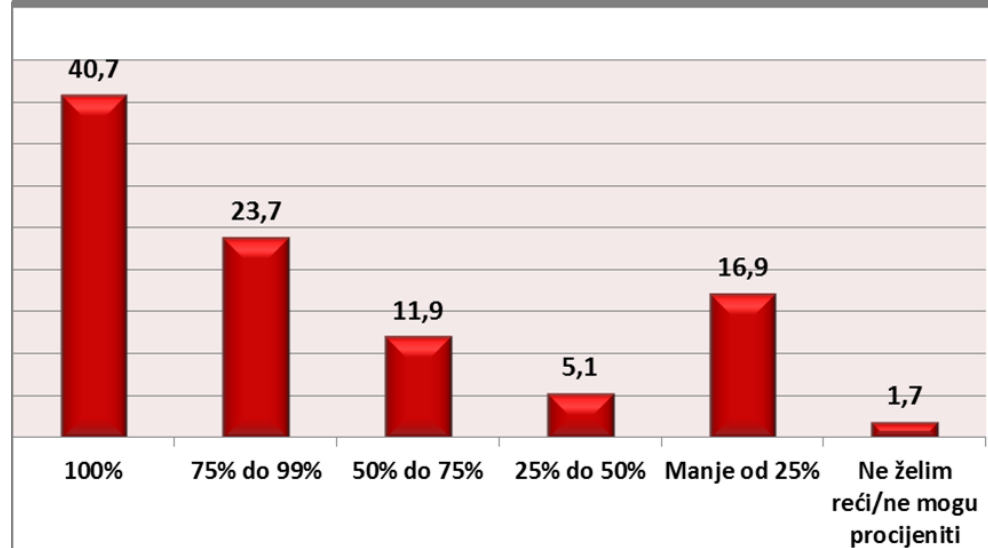
Vlasnička struktura poduzeća

Je li Vaše poduzeće u



Udio prihoda od konzultantskih usluga

Od navednog prihoda koliki je udio prihoda od  
konzultantskih usluga

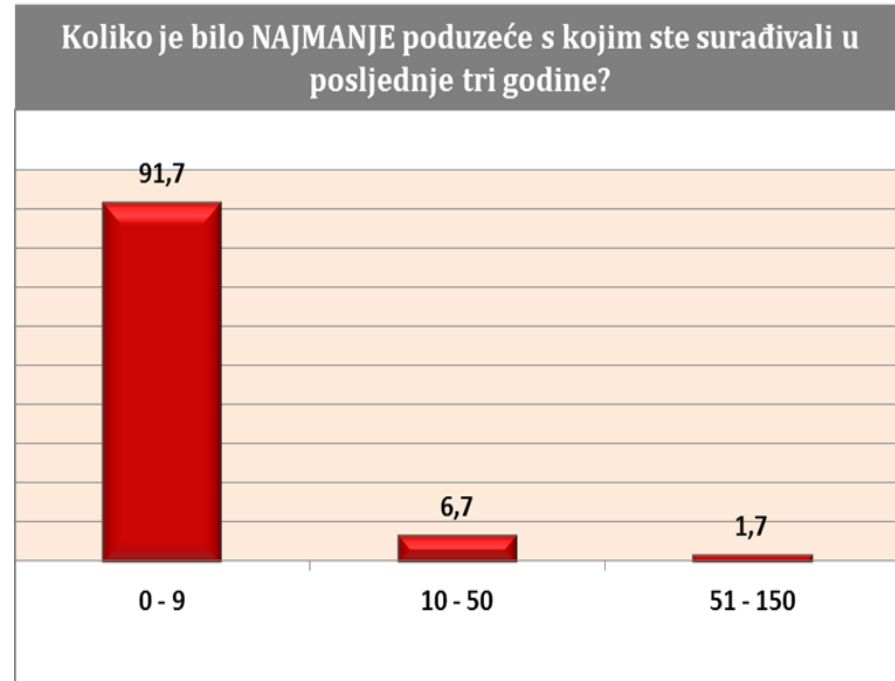
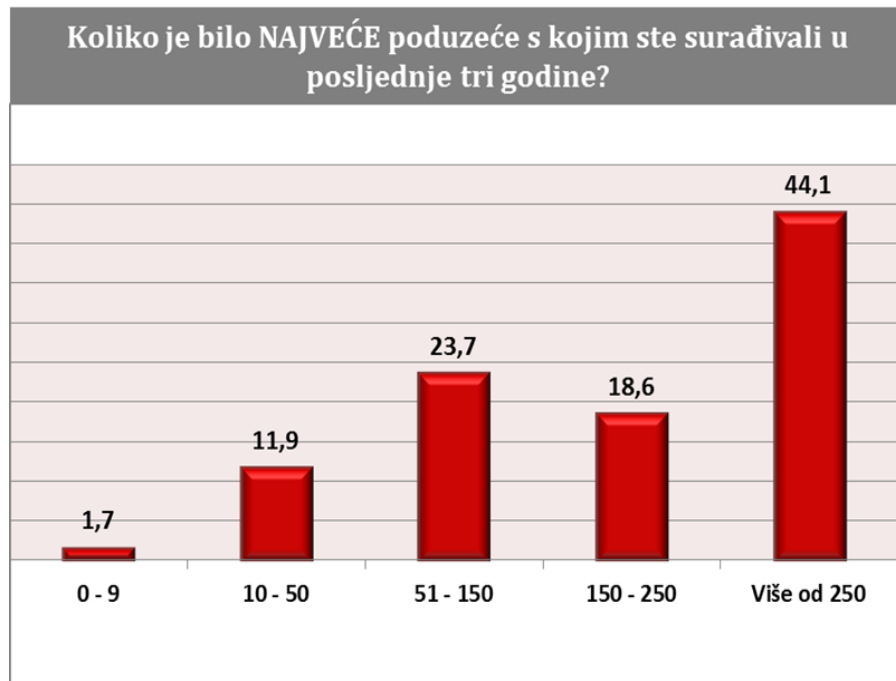




CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Prikaz osnovnih pokazatelja sudionika istraživanja

Najveće i najmanje poduzeće klijenata prema kriteriju broja zaposlenih





**Usluga**



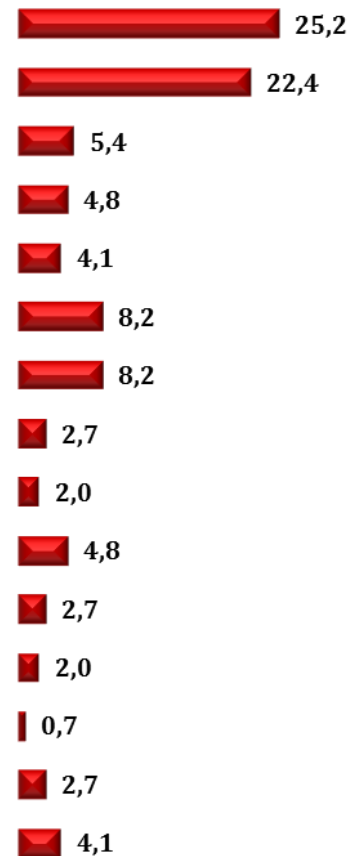
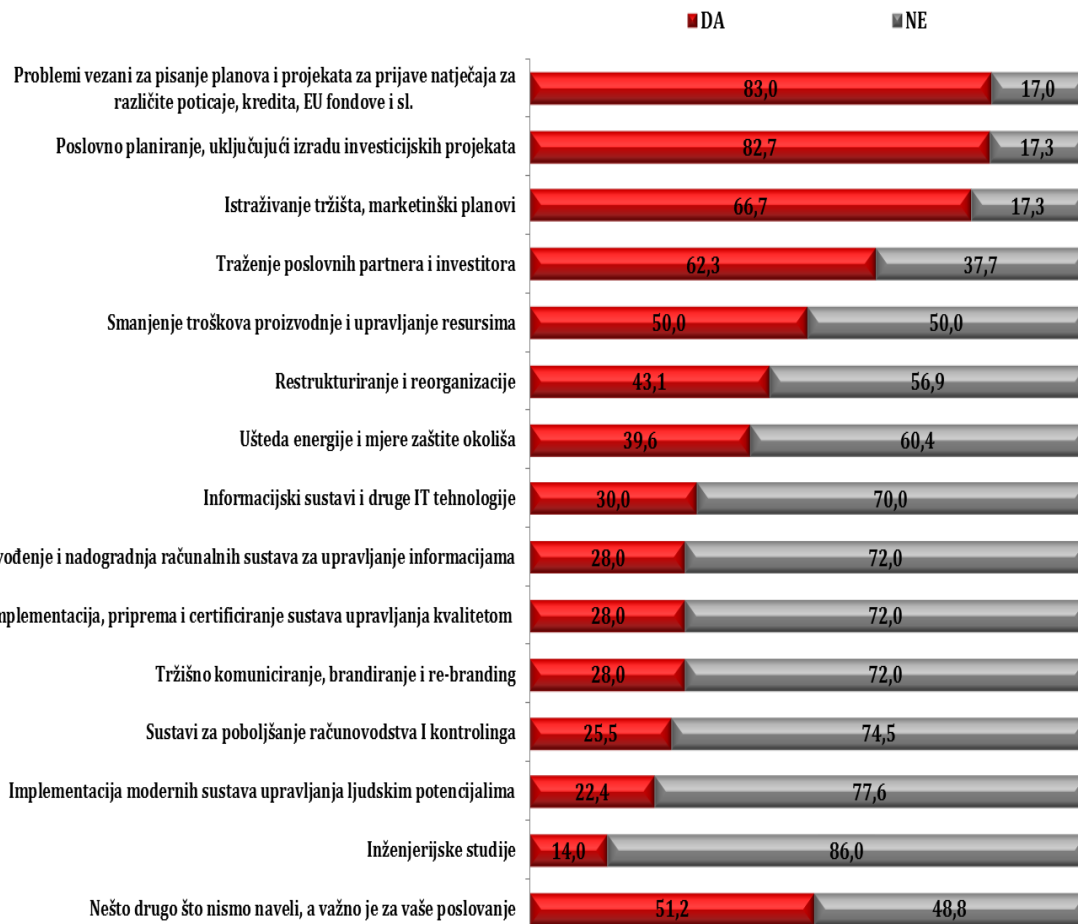


CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Područja pružanja savjetodavnih usluga

Molim Vas recite da li se s njime bavite i pokrivete li navedeno područje

Na što se od navednog najviše usmjereni



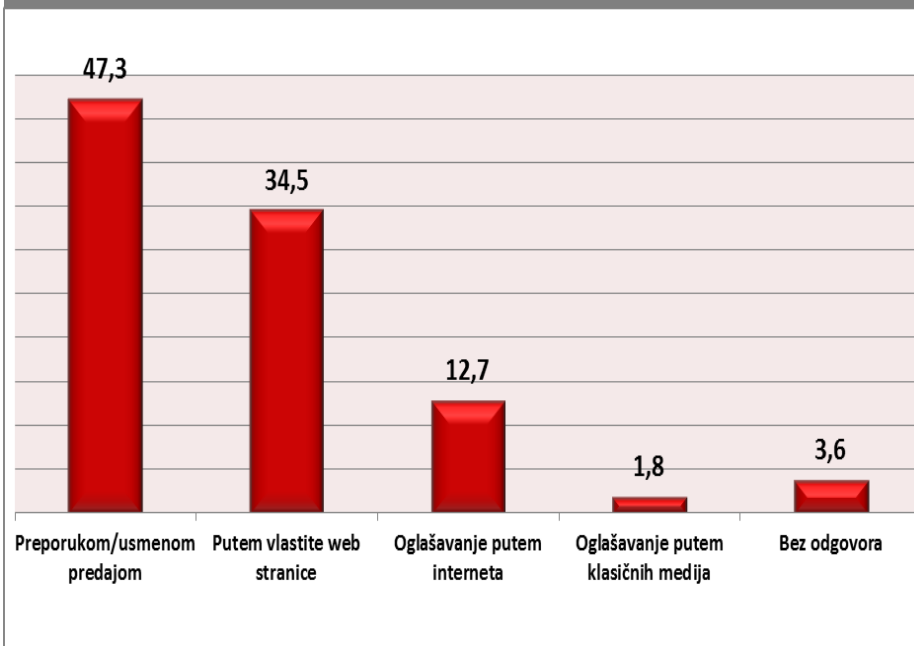


CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Promocija savjetodavnih usluga

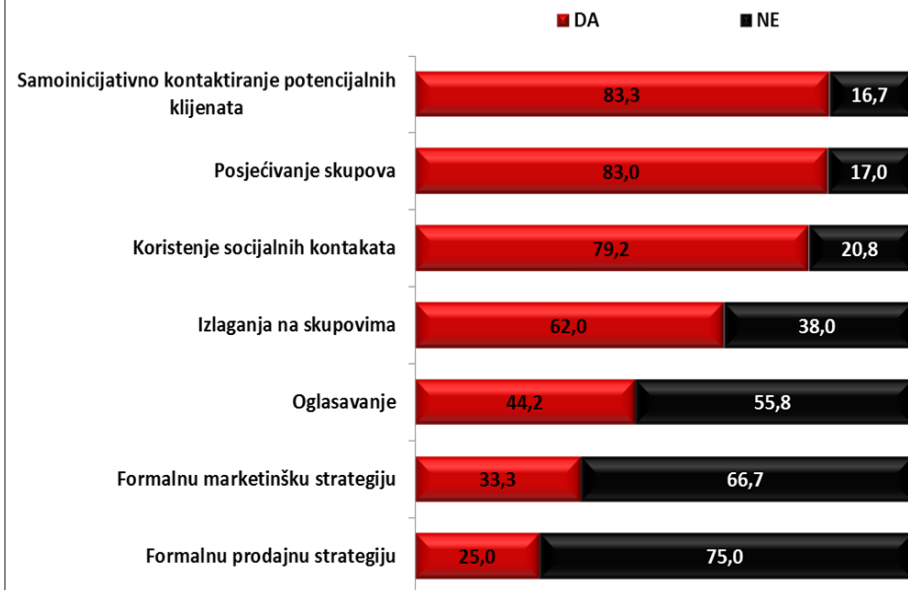
## Načini promoviranja vlastitih usluga

Na koje sve način promovirate svoje usluge?



## Angažman oko promocije i prodaje

Razmislite malo o svojoj promociji i prodaji. Što od sljedećeg radite ili imate

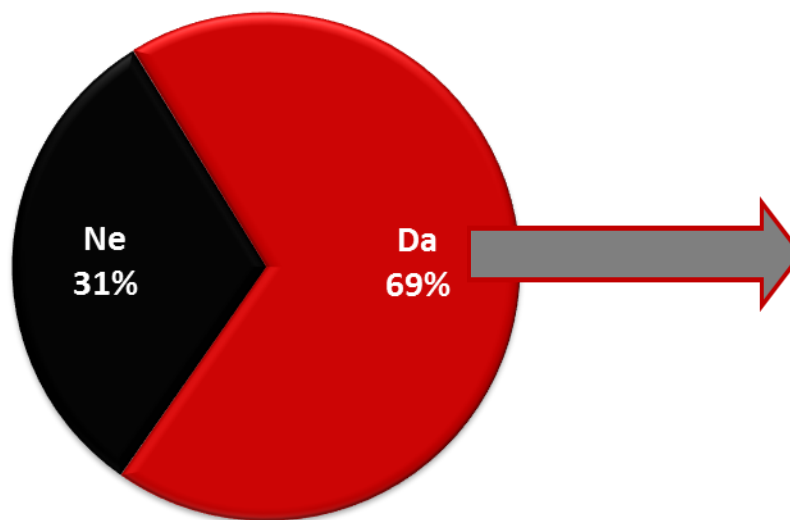




CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Posjedovanje certifikata i licenci

Imate li kakve certifikate / licence?



## NAVODE:

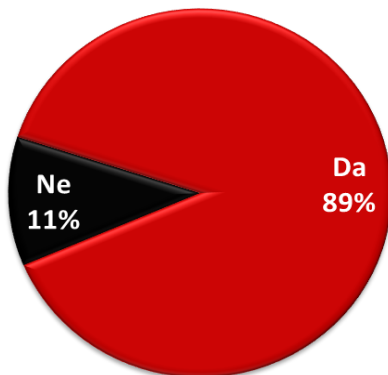
*Certifikat za konzultanta za male i srednje poduzetnike HAMAG-INVESTA, Certifikat The Urban Institute za konzultanta za gospodarski razvoj JLS/JRS, potvrde EFOS o završenim seminarima za Cost & benefit analizu, Community Advisor & EU project consultant, Project Cycle Management, Upravljanje operativnim programima, Energetski pregledi i certificiranje M1/M2, auditor ISO 50001, Interni auditor ISO 9001, ISO 14001, ISO 9001, EN 15038, CMC, EFQM, IMP3ROVE, iCOUNTS, IC-Rating, LA QMS/EMS/ISMS*



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Upoznatosti i članstvo sa udrugama konzultanata u Republici Hrvatskoj

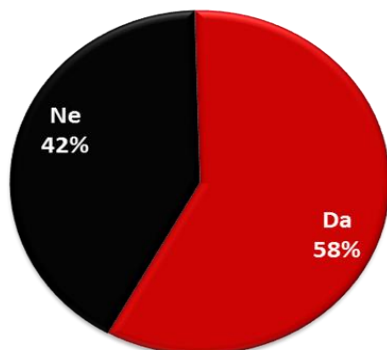
Poznajete li neke udruge konzultanta u Hrvatskoj?



## NAVODE:

*CROMA-e, Zlatna pera, Konzultantske zajednice pri HGK, EBRD-ovi konzultanti SME sektor, HAMAG-ovi konzultanti, Udruga konzultanata za ruralni razvoj, HUPS, Zajednica poslovnih savjetnika pri HGK, IMPULS, klaster ZNAM.*

Jeste li Vi ili Vaše poduzeće član neke konzultantske udruge



## NAVODE:

*"Zlatna pera", HGK, CMI UK, Hamag invest mreza konzultanata, EBRD-TAM/BAS, EBRD-BAS, Zajednica poslovnih savjetnika, Hrvatska franšiza udruga, HUPS, ZPS, Udruga konzultanata za ruralni razvoj.*



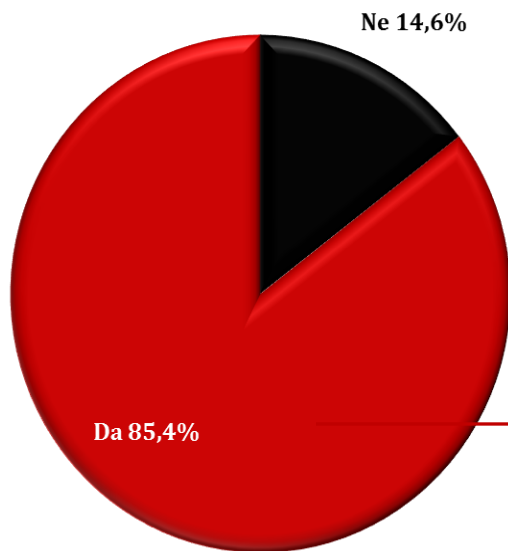
**Edukacija**



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Korištenje edukacija

Jeste li u posljednje 3 godine koristili edukacije s ciljem daljnjeg unapređivanja vještina sebe ili svog tima?

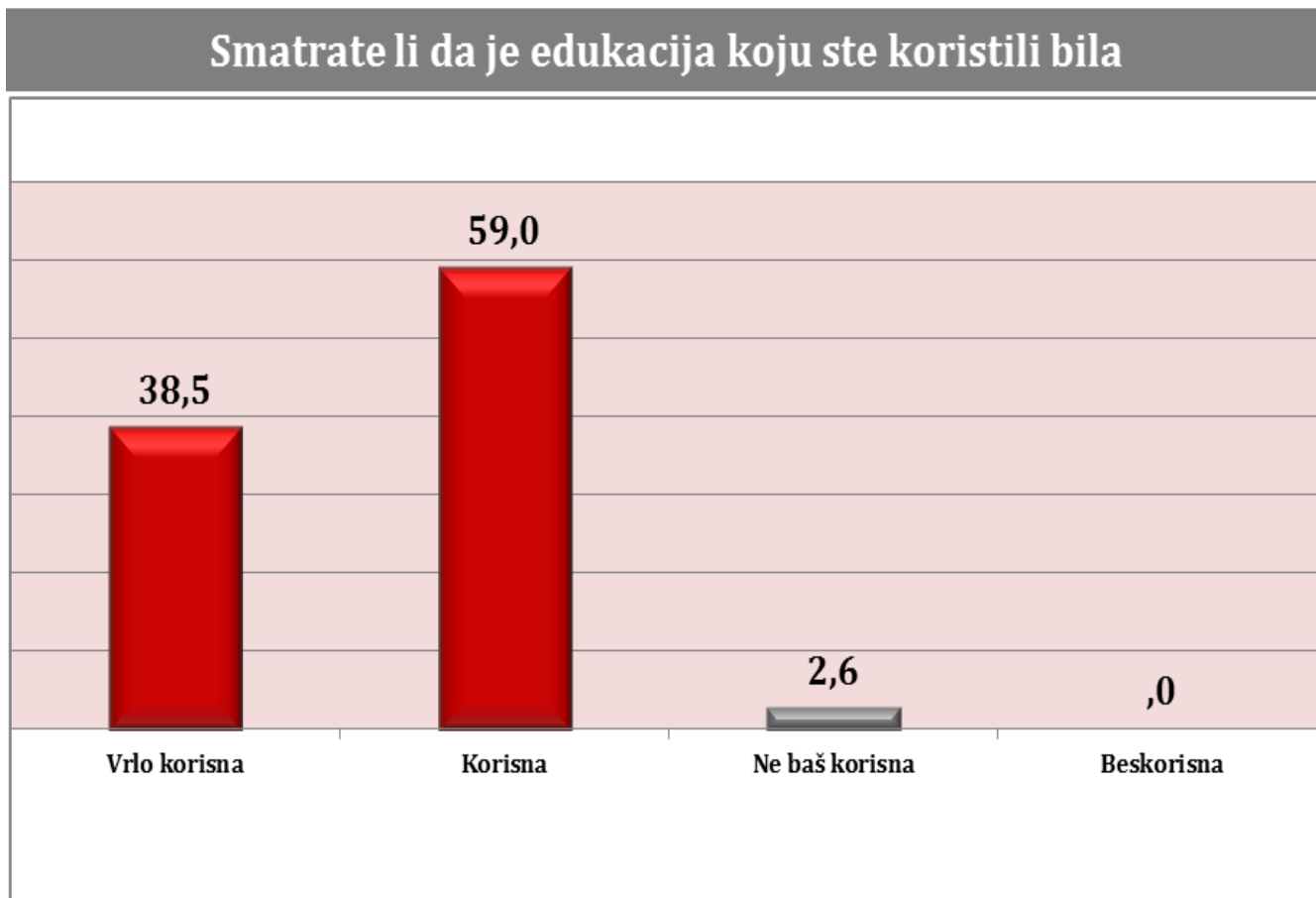


komunikacijske i prodajne vještine, edukacije iz područja javne nabave, izrada investicijskih studija, prisustovanje raznim konferencijama, pohađanje poslijediplomskih studija, posjećivanje seminara za pojedine ISO norme, radionice vezane uz projekte Europske unije te razni certificirani tečajevi poput ACCA, CIP, CABBS.



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Stav o korisnosti edukacija



# SEGMENTACIJA TRŽIŠTA

mikro, malih i srednjih  
poduzeća

# 3

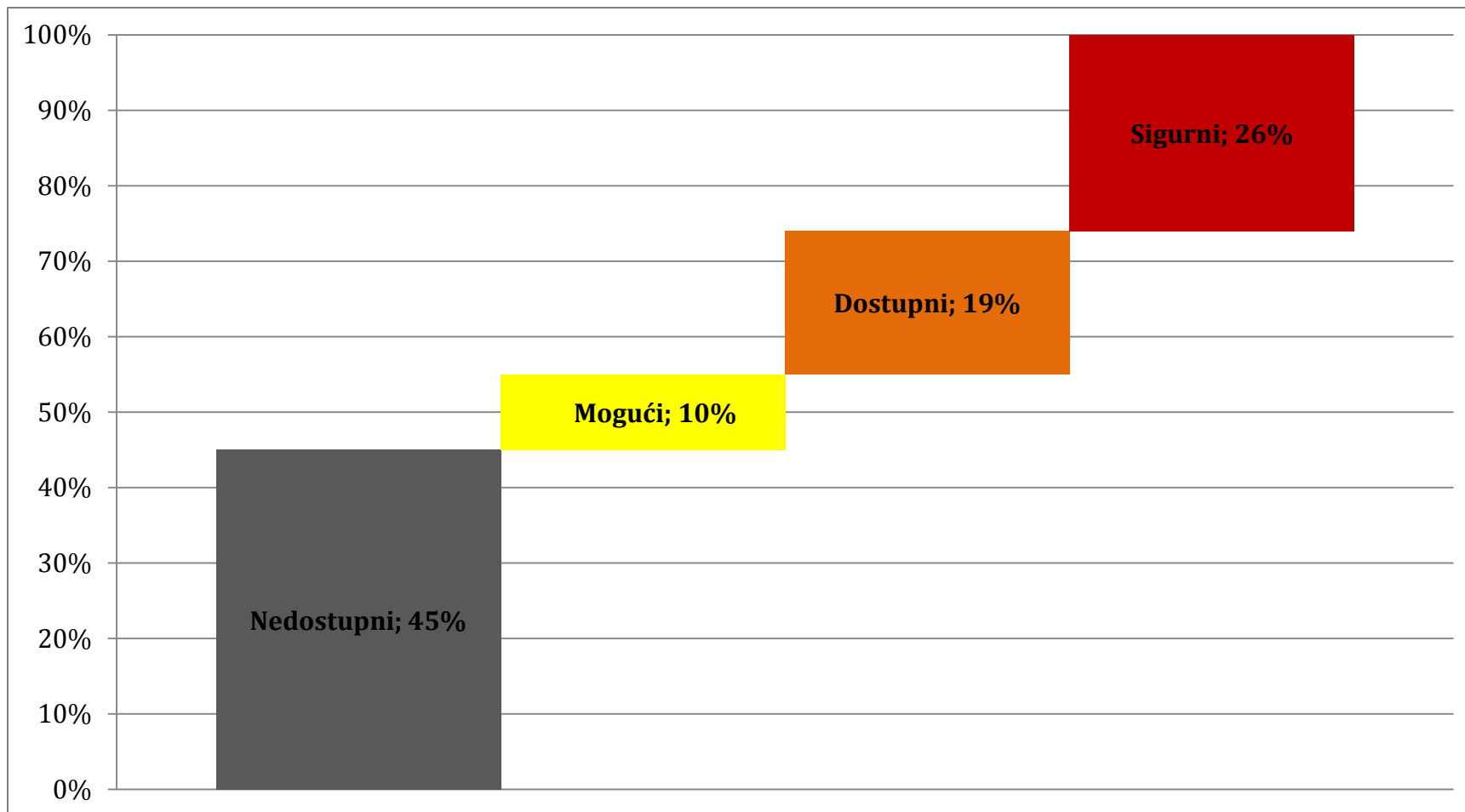




CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# MMSP segmentacija

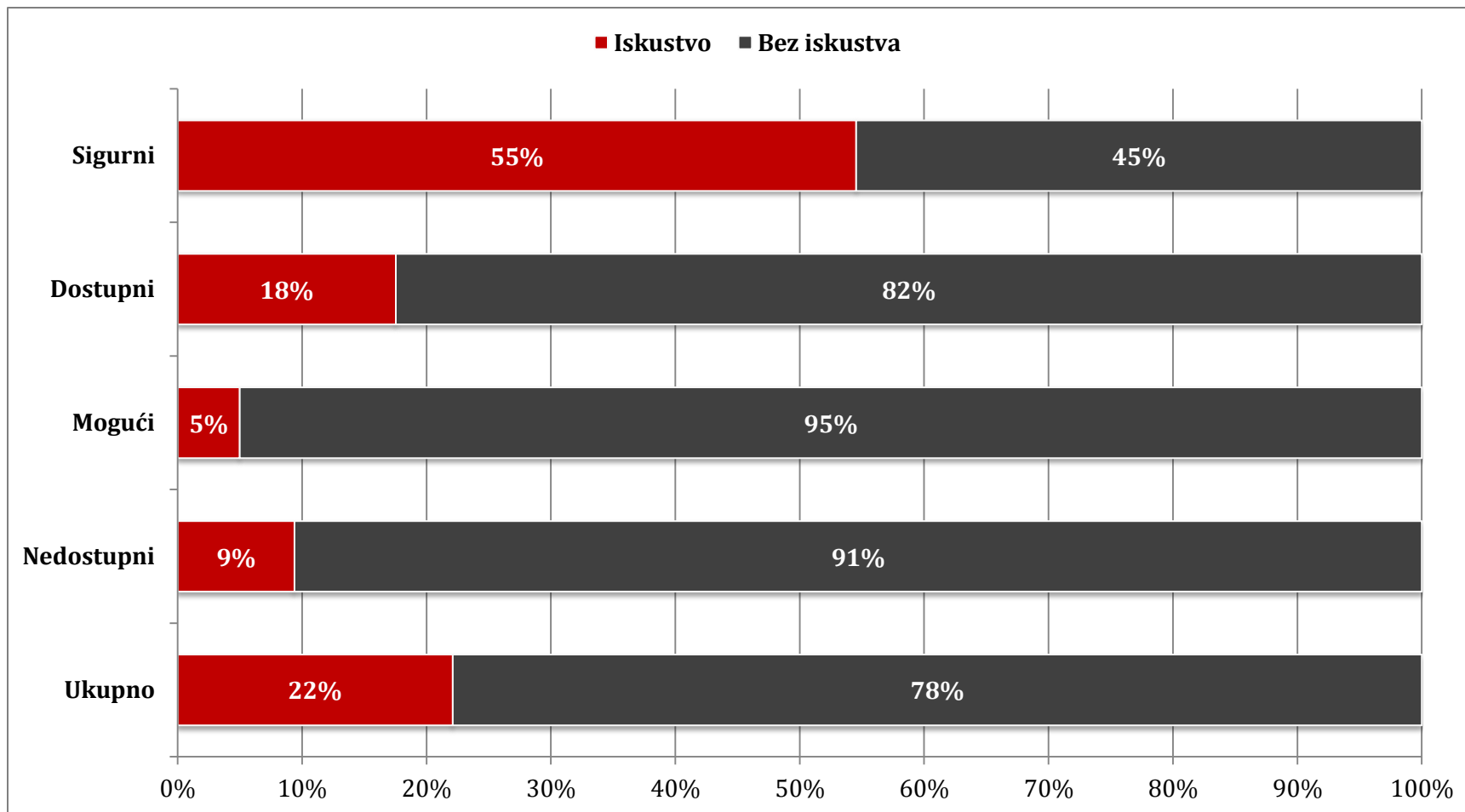
prema otvorenosti za konzultantske usluge  
u odnosu na vremensko razdoblje





CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Segmentacija prema prijašnjem iskustvu sa konzultantskim uslugama



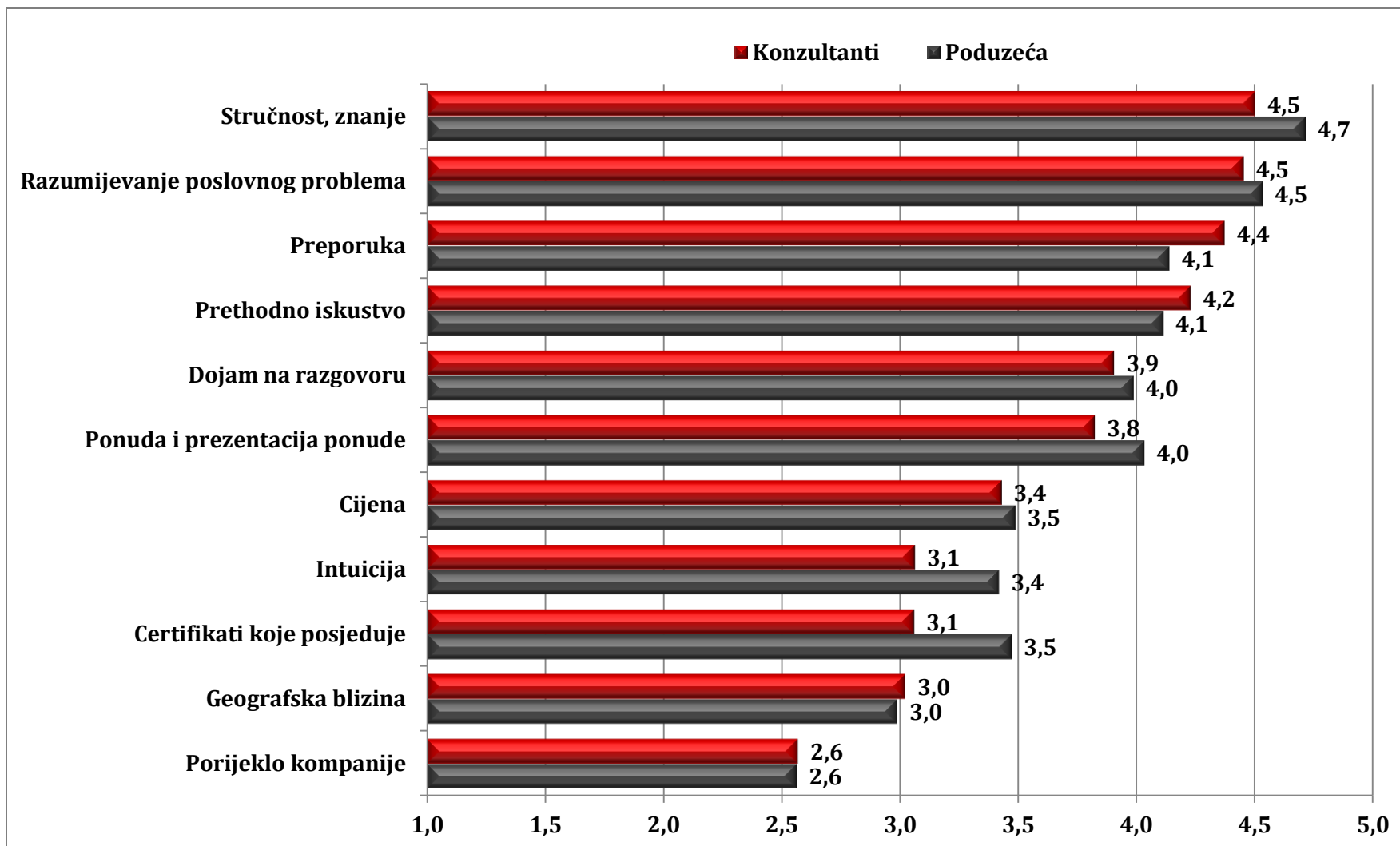
**ZRCALJENJE**

**4**



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

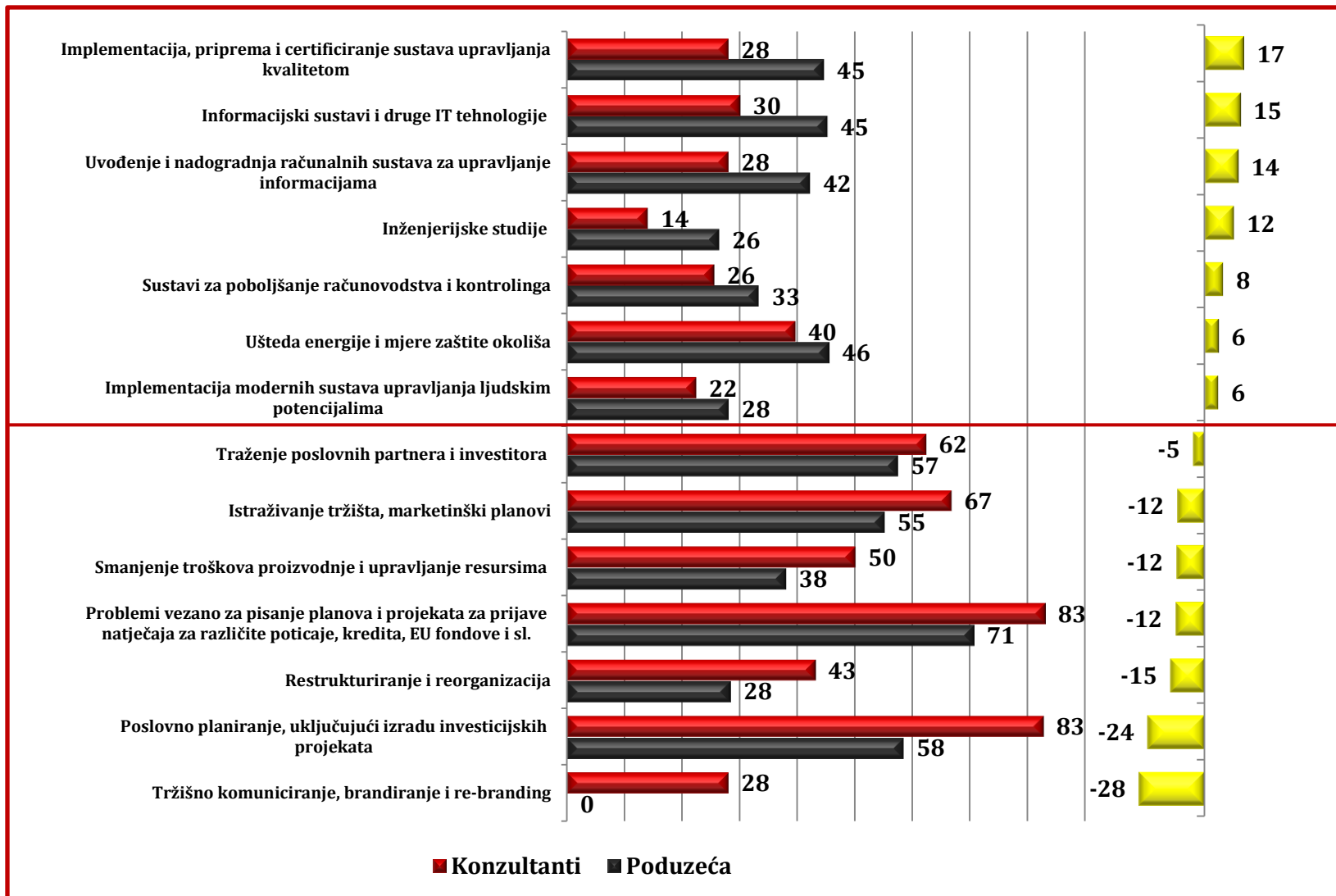
# Ocjena važnosti pojedinih kriterija za izbor vanjskog poslovnog konzultanta, poslovna perspektiva i konzultanti





CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Gap analiza područja problemskih situacija



**SWOT**

**5**



CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# SWOT analiza

## konzultantskog tržišta

| PREDNOSTI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | NEDOSTACI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Široko znanje i područje pružanja konzultantskih usluga;</p> <p>Dostupan segment MMSP klijenata (55%);</p> <p>Svjesnost konzultanata o njihovoj poziciji iz perspektive MMSP;</p> <p>Otvorenost konzultanata za daljnje učenje i obrazovanje</p> <p>Korisnost usluge u fokusu i MMSP i konzultanata;</p> <p>Potencijal za konverziju MMSP od upoznatih s ponudom – do dostupni za suradnju</p> | <p>Nedovoljan broj konzultanata sa uže specijaliziranim znanjima/vještinama</p> <p>Slaba pokrivenost pojedinih problemskih područja koja prepoznaju MMSP kao važna za rješavanje u idućem periodu;</p> <p>Smanjenje lojalnosti MMSP klijenata nakon korištenja usluge<br/>(najveći segment 45% tržišta - nedostupan)</p> <p>Nekapitalizirana lojalnost (disperzija korisnika usluga na sve razine dostupnosti)</p> <p>Nejasan i nerazvijen proces odabira konzultanata</p> <p>Nedovoljna promocija konzultantskih usluga</p> <p>Ograničena prepoznatljivost brandova</p> |
| MOGUĆNOSTI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | PRIJETNJE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>MMSP informirani o ponudi konzultantskih usluga;</p> <p>Otvorenost MMSP za suradnju;</p> <p>Voljnost HAMAG INVESTa da poboljša dostupnost konzultantskih usluga za MMSP</p> <p>Trenutni izazovi hrvatskog i EU poslovnog okruženja</p> <p>EU fondovi kao izvor financiranja</p> <p>Podršku razvoju MMSP sektora pružaju poduzetničke potporne institucije pod povoljnim uvjetima</p>           | <p>Niske ulazne barijere za industriju;</p> <p>Loše iskustvo MMSP sa “takozvanim” konzultantima;</p> <p>Nemogućnost stvaranja prilika za zadobivanje povjerenja;</p> <p>Veća usmjerenost konkurenata iz drugih industrija (IT, istraživačke agencije)</p> <p>Nelojalna konkurencija poduzetničkih potpornih institucija profesionalnim konzultantima</p>                                                                                                                                                                                                                 |

**PREPORUKE**

**6**





CEPOR  
Centar za politiku razvoja malih i srednjih  
poduzeća i poduzetništva

# Preporuke za HAMAG INVEST

1. **Podržati aktivnost i inicijative profesionalnih konzultantskih asocijacija**, s ciljem promocije konzultantskih usluga i profesije, jačanja standarda i kriterija za pružatelje konzultantskih usluga, i unapređenja kvalitete usluga
2. **Inaugurirati certifikate kao garanciju i pokazatelje visoke vrijednosti i kvalitete konzultantske usluge**
3. **Djelomično sufinancirati edukaciju konzultanata za djelovanje u tržišnim nišama** u kojima je od strane MMSP identificirana buduća potražnja i mogućnost korištenja usluga
4. **Djelomično sufinancirati edukaciju konzultanata** u već razvijenim područjima pružanja konzultantskih usluga, ali **s naglaskom na izvrsnost**, kako bi tržišna ponuda konzultanata u tim područjima od „dostupne, raspoložive ” bila transformirana u „izvrsnu”
5. **Facilitirati organizaciju prezentacija konzultantskih usluga** za MMSP na kojima će konzultanti kroz uvodnu edukaciju na određenu temu biti u mogućnosti prezentirati svoje iskustvo i rezultate, te razviti povjerenje u vlastiti potencijal pružanja kvalitetne konzultantske usluge



# Preporuke za konzultante

- 1. Fokusirati se na pružanje kvalitetne usluge** u područjima koje MMSP prepoznaju kao ključne za rješavanje u idućem periodu: problemi pravne prirode, problemi u upravljanju financijama te problemi u marketingu i prodaji
- 2. Usko se specijalizirati na pružanje kvalitetne usluge u tržišnim nišama** za koje MMSP identificiraju buduću potrebu: ekologija, zaštita okoliša, uvođenje i nadogradnja IT sustava, implementacija i certificiranje za sustave kvalitete, unapređenje računovodstva i kontrolinga, inženjerske studije
- 3. Razviti vlastite prodajne i marketinške strategije**
- 4. Organizirati besplatne poludnevne radionice s ciljem prezentacije** svog znanja i konzultantskog kapaciteta, a radi razvijanja povjerenja i kredibiliteta među MMSP



# Preporuke za konzultante - 2

5. **Razviti marketinške strategije** koje će uključivati i druge suvremene kanale promocije osim usmene predaje
6. Ponuditi konzultantske usluge s **fleksibilnim modalitetima plaćanja** koji će demonstrirati spremnost za sudjelovanje u riziku poduzetih akcija
7. Aktivno se **uključiti u djelovanje profesionalnih udruženja konzultanata**
8. Kontinuirano se **educirati i razviti senzibilitet** za način razmišljanja i djelovanja MMSP
9. Identificirati područja **vlastite ekspertize i izvrsnosti** temeljene na iskustvu, znanju i tržišnom potencijale i na tome temeljiti svoj USP i konkurentsku prednost



# Preporuke za mikro, mala i srednja poduzeća

---

1. Identificirati konzultante na temelju **uske specijaliziranosti** za problemsko područje
2. Zahtijevati **prikaz referenci** s aspekta analize kvalitativnih i kvantitativnih efekata prethodnih konzultantskih projekata
3. Očekivati od konzultanta **pomoć u identifikaciji izvora sufinanciranja** konzultantske usluge (EU fondovi, MINPO, i dr.)
4. Posebno vrednovati konzultante koji su spremni **sudjelovati u riziku provedenih projekata**, i na taj način naplatiti svoju konzultantsku uslugu
5. Biti zahtijevni i **dati povratnu informaciju o svom zadovoljstvu** konzultantskom uslugom u odnosu na očekivanja, bez obzira na izvor financiranja konzultantske usluge