



# MALI PODUZETNICI

## Stiže nova stvarnost, ne oklijevajte s donošenjem strateških odluka

Među poduzećima zahvaćenima krizom razlikuju se ona koja su prisiljena zatvoriti poslovnu aktivnost, pokušavaju preživjeti i održati likvidnost te ona koja su umjerenog pogodjena, ali i dalje rade. I jednim i drugima nedostaje odgovarajuća sistemska savjetodavna potpora – ne samo za to kako trenutačno preživjeti nego i kako iskoristiti krizu za kvalitetno strateško odlučivanje o inoviranju poslovnog modela i njegovoj prilagodbi novim poslovnim uvjetima.

Tko u tome uspije brže od ostalih, ovo vrijeme bit će prilika

piše MIRELA ALPEZA I ANAMARIJA DELIĆ

Ekonomski fakultet u Osijeku

**D**a bi zaustavila širenje bolesti COVID-19, Hrvatska je, kao i većina država u svijetu, donijela mјere koje su znatno usporile sve ekonomske aktivnosti. S dolaskom dobrih vijesti o sve manje oboljelih i zaraženih sve je više upita Nacionalnom stožeru za civilnu zaštitu o trenutku popuštanja donesenih mјera zaštite. Strah od posljedica koje će one ostaviti na poslovanje poslovnih subjekata sve je veći. Za mala poduzeća u ovom su trenutku ključna dva pitanja: kako primjeniti mјere koje je donijela Vlada i koje strateške odluke donijeti u vrijeme krize?

Od 17. ožujka hrvatska vlada donijela je tri vala mјera usmјerenih na očuvanje tvrtki i radnih mјesta. Ipak, čini se da, osim različitih financijskih rasterećenja poslovanja koja su okosnica Vladinih mјera, mala poduzeća u Hrvatskoj nemaju odgovarajuću savjetodavnu potporu (prilagođenu cjenovno i specifičnostima poslovanja koje proizlaze iz ‘maloga’) koja bi išla korak dalje od informacije o tome gdje se i kako prijaviti za Vladine mјere i kako ih primjeniti. U vrijeme u kojem je poduzetnicima potreban svaki oblik pomoći, a država je pripremila niz mјera, poduzetnicima je nužna i pomoć u njihovu objašnjavanju i pripremi ➤

► potrebne dokumentacije za njihovu primjenu. Na prvoj crti, kao pomoć sektoru malih i srednjih poduzeća, i ovaj put našli su se računovođe, koji sve više preuzimaju ulogu poslovnih savjetnika. Međutim, Hrvatska ima i vrlo dobro razvijenu mrežu poduzetničkih potpornih institucija u kojoj je, prema Registru poduzetničke infrastrukture, 447 različitih ustanova: poduzetničkih centara, centara kompetencija, poduzetničkih i poslovnih zona, razvojnih agencija, poslovnih i tehnoloških inkubatora te poduzetničkih akceleratora. Postavlja se pitanje koliko su poduzetničke potporne institucije spremne pomoći vlasnicima malih i srednjih poduzeća u ovoj situaciji i koliko ih vlasnici takvih poduzeća doživljavaju kao mjesta na kojima zaista mogu dobiti potrebnu pomoć. Prema istraživanju koje je CEPOR u suradnji s EBRD-om i HAMAG Investom proveo 2014., samo je 22 posto vlasnika malih i srednjih poduzeća potražilo konzultantsku pomoć za pitanja pravne, finansijske ili strateške prirode. Oni koji su se koristili uslugama, uglavnom su njima bili i zadovoljni, a 43 posto iskustvo je i ponovilo. No 47 posto njih uslugu sigurno ili vjerojatno ne bi ponovilo. Najčešći razlozi za tu odluku bili su nezadovoljstvo brzinom povratnih informacija, korisnošću suradnje te korišću koju su izvukli iz nje.

### Primjeri dobre prakse

Uzimajući u obzir rezultate tog istraživanja, analizirali smo dostupnost savjetodavne pomoći vlasnicima malih i srednjih poduzeća u poduzetničkim potpornim institucijama. Njihova ponuda uključuje informiranje o državnim mjerama, tzv. COVID-mjerama, i pomoć u popunjavanju potrebnih formulara. One institucije koje uže surađuju s jedinicama lokalne samouprave nude i pomoć u pripremi za primjenu dodatnih, odnosno lokalnih mjeru. Neke institucije na svojim mrežnim stranicama nude detaljne upute i termine u kojima se pomoć pruža, uglavnom telefonski, a druge samo navode telefonske brojeve bez dodatnih objašnjenja ili uputa.

Nekoliko je institucija promoviralo i *hackaton* koji se organizira na razini EU27 – 'EU vs. Virus' – u kojem se prikupljaju ideje kojima bi se moglo odgovoriti na izazove koje nam je postavila pandemija i one koji tek slijede, a koji će biti rezultat krize. Inicijativa koju predvodi Tehnološki park Varaždin jest organizacija još jednog *hackatona* sa sličnom temom – 'VersusVirus ili viralna akcija protiv virusa'.

Kao primjere dobre prakse svakako treba istaknuti *webinar* Centra za poduzetništvo Dubrovačko-neretvanske županije 'Kako iskoristiti krizu za osobni rast i razvoj poslovanja' i *online* konferenciju 'Poslovanje u doba korone' koju organiziraju Ekonomski fakultet u Osijeku i CEPOR, kao i *webinare* koje su organizirali tjednik Lider i CEPOR u suradnji s ASEE-om (Adizes Southeast Europe) na temu razmjene iskustava poduzetnika o mjerama koje su uveli u svoje poslo-

### Nizozemci upregnuli umirovljene poduzetnike kao mentore

O važnosti savjetodavne potpore za mala poduzeća govori usporedba mjeru koje su donijele vlade drugih zemalja članica Europske unije. Tako, primjerice, u Belgiji regionalna vlada Flandrije sufinancira konzultantsku potporu za mala i srednja poduzeća u vrijednosti do pedeset posto cijene usluge ili do najviše 50.000 eura. O potrebi za savjetom govori i zbog koronakrise pojačana aktivnost Soundboarda, nizozemske udruge koja okuplja tristotinjak umirovljenih poduzetnika koji pružaju mentorsku potporu poduzetnicima u teškoćama. Ipak, možda najviše možemo naučiti od Sowafina, agencije za mala i srednja poduzeća belgijske pokrajine Valonije koja je već povećala kapacitet s petoro na dvadesetero ljudi u kontaktnom centru za poduzetnike (koji, naravno, rade od kuće) te objavljuje najčešće postavljana pitanja i odgovore. Sad ide dalje i istražuje što u drugim zemljama slične organizacije rade kako bi dodatno unaprijedila svoju uslugu i savjetom pomogla poduzetnicima.

vanje i planovima za preživljavanje. Poslovna zona i poduzetnički inkubator Ivanec prenose i otvoreno pismo gradonačelnika koji poziva sve vlasnike malih i srednjih poduzeća da predlože ideje kojima bi se pomoglo održivosti njihova poslovanja. Impact Hub Zagreb daje i kratke upute o upotrebi alata za rad na daljinu. Savjetodavnih usluga na temu poslovanja tijekom i nakon krize, nažalost, nema u ponudi poduzetničkih potpornih institucija. Vlasnici malih i srednjih poduzeća najčešće misle kako problem mogu samostalno riješiti te će se konzultantima, odnosno savjetnicima, obratiti tek kad ne budu imali drugog izlaza ili rješenja. Većina ih je razvila vrlo dobre poslovne odnose sa svojim računovođama, koje doživljavaju i kao savjetnike, pa misle da drugog savjetnika i ne treba tražiti. Nažalost, pomoć konzultanta traži se najčešće onda kad bude prekasno ili kad je teško riješiti nagomilane probleme u poslovnom subjektu.

Vlasnici malih i srednjih poduzeća očekuju savjetnika koji je stručnjak za pojedini poslovni segment i koji dobro poznaje poslovanje u pojedinoj industriji ili gospodarskoj grani. Međutim, kriza je situacija u kojoj su svi problemi višestruko intenzivirani, zbog čega je pomoć savjetnika nužna. Svježa perspektiva savjetnika, iskustvo rada s drugim poslovnim subjektima te neovisan pogled na cijelokupno poslovanje usluge su koje mogu ponuditi samo oni.

### Nema povratka na staro

Prošlog je tjedna Donald Trump predstavio plan ponovnog pokretanja ekonomskе aktivnosti u SAD-u pod nazivom 'Opening Up America Again'. Iako je riječ o preporukama o postupnom smanjivanju restrikcija i mjeru zaštite, a odluka o primjeni ostaje na guvernerima država, Trump nedvosmisleno priziva povratak na stari način života, uključujući sportske događaje s mnoštvom posjetitelja i pune restorane. Na novinarski upit kako će izgledati *new normal*, Trump odbacuje mogućnost drugaćije stvarnosti od one koju smo imali prije pandemije. S druge strane, Andrew Cuomo, guverner države New York, koja ima najveći udio u ukupnom broju zaraženih i pola umrlih od ukupnog broja umrlih od koronavirusa u SAD-u, ne govori o ponovnom otvaranju i povratku na staro, nego o novoj stvarnosti koja će u mnogim aspektima biti drukčija od one koju smo imali prije pandemije, prije svega u organizaciji sustava zdravstvene zaštite, ali i drugim sferama života.

Važno je također osvijestiti da nisu sva poduzeća i djelatnosti jednako pogodjeni krizom. Dio njih, primjerice IT sektor, poduzeća u proizvodnim djelatnostima s visokim stupnjem automatizacije ili ona koja posluju na *B2B* tržištu, nastavio je poslovati uz manje prilagodbe procesa.

Među poduzećima zahvaćenima krizom razlikuju se ona koja su potpuno zahvaćena i prisiljena za-

# SAD SE LJUDI VEĆ RASPITUJU I KAKO OTVORITI NOVU TVRTKU

Posljednjih mjesec dana suočeni smo sa situacijom koja je za sve, a posebno za poduzetnike, itekako izazovna. Međutim, uz izazov pruža se i velika prilika da se sve postavi kako bi trebalo i da se počnu razvijati vlastiti proizvodi, što su prepoznali i u Zagrebačkom inovacijskom centru – ZICER-u. Iako su potkraj ožujka zbog sigurnosti i očuvanja zdravlja korisnika Inovacijskog centra odgođena sva okupljanja poput edukacija, savjetovanja, konferencijskih natjecanja, te aktivnosti nisu prestale i preusmjerene su u virtualnu okolinu.

– Rad zaposlenika organizirali smo u timove, i to tako da dio njih svoja zaduženja obavlja od kuće, a dio se izmjenjuje dežurajući u ZICER-ovim prostorijama. Pritom se najstrože poštuju mjere socijalnog distanciranja i ostale aktualne mjere mjerodavnih tijela. Prostor na Velesajmu smo zatvorili, a *startupove* smo zamolili da nastave raditi od kuće – rekao je direktor ZICER-a **Frane Šesnić**.

Ipak, *startupovima* koji su se uključili u akciju 3D ispisivanja medicinske opreme osigurano je mjesto u prostorijama Centra, naravno, uz poštovanje svih propisanih mjera zaštite. Osim što ispisuju medicinsku opremu, *startupovi* su pokrenuli platformu za prikupljanje donacija, osmisili su aplikaciju koja educira i predviđa razvoj situacije vezane uz koronavirus te uveli virtualnog asistenta, *chatbot*, u Hrvatski zavod za javno zdravstvo koji smanjuje pritisak na medicinske stručnjake.

– I sami smo ljudi i ostale resurse usmjerili na proizvodnju medicinske opreme. Priklučili smo se volonterskoj 3D skupini te smo do sada na svojem pisaču koji smo prije godinu dana nabavili europskim novcem ispisali sedamdeset zaštitnih vizira za medicinsko osoblje i darovali ih Klinici za dječje bolesti u Zagrebu – naglašava Šesnić.

Ostale su aktivnosti također prilagodili situaciji. Naprimjer, EU projekti sada se s međunarodnim i domaćim partnerima provode *online*. Programi akceleracije *startupova* ostali su prioritet pa je održan i prvi *online* Live Pitch Day koji će iznjedriti drugu generaciju EIT Climate-KIC RIS Acceleratora. Kad je riječ o aktivnostima poduzetničkog savjetovanja, u Plavom uredu svaki su radni dan od 8 do 16 sati za sva pitanja dostupni telefonski i e-poštom.

– Svakodnevno bilježimo mnogo upita. Njihove se teme mijenjaju ovisno o situaciji i danu. U početku su poduzetnici većinom pitali o raznim gospodarskim mjerama vezanim uz COVID-19 i načinima pri-



Frane  
Šesnić

foto Ratko Mavar

jeve za njih, a sad bilježimo upite najšire poduzetničke tematike, od ubičajenog poslovanja, poput plaćanja poreza i doprinosova, do zapošljavanja, ali i otvaranja novih poduzeća s pomoću sustava START koji omogućuje otvaranje tvrtke iz vlastitog doma – zaključuje Šesnić i dodaje da poziva sve poduzetnike, i sadašnje i buduće, da prate njihov rad i internetske stranice na kojima se redovito objavljuju i ažuriraju sve važne informacije kako bi poduzetnici bili pravodobno informirani o novim mogućnostima, prihvatali izazove mnogih natječaja, stekli nova znanja i nastavili raditi. (J. K.)

tvoriti poslovnu aktivnost, pokušavaju preživjeti i održati likvidnost, ali upitno je koliko dugo mogu izdržati ovu situaciju, i ona koja su umjereni pogodena, ali i dalje rade. Ova druga imaju najveći manevarski prostor da donošenjem kvalitetnih strateških odluka inoviraju poslovni model i prilagode ga novim poslovnim uvjetima.

## Poneki prijateljski savjet

Ali što napraviti, koje strateške odluke donijeti, i dalje je pitanje na koje traži odgovor većina poduzetnika. U pronalasku odgovora na to pitanje dio njih potražiti će pomoći poslovni savjetnik. Usprkos općenitoj nesklonosti poduzetnika u Hrvatskoj da se koriste konzultantskim uslugama,

osobito u segmentu malih, vlasnici rastućih poduzeća koja su prolazila različite faze i oblike rasta i transformacije imaju izgrađene odnose sa savjetnicima i prepoznali su njihovu važnu ulogu u presudnim trenucima.

U proteklih nekoliko tjedana konzultantske kuće organizirale su mnogo *webinara* i sličnih oblika *online* komunikacije kojima pokušavaju zorno objasniti Vladine mјere poduzetnicima kako bi prepoznali one koje mogu iskoristiti. Drugi je cilj tih aktivnosti konzultantata poslati poruku poduzetnicima – tu smo i spremni smo pomoći.

Renomirane konzultantske kuće svjesne potreba poduzetnika prilagođavaju svoju ponudu, pokušavaju doprijeti do svojih klijenata i utjecati na ➤



**JOSIPA HREN**  
DELOITTE



**ANDRIJA GAROFULIĆ**  
MAZARS



**IRENA BULAT**  
ASEE

► njihovo poslovanje prije nego što bude prekasno i prije nego što se znatno smanji mogućnost utjecaja. Dio tih usluga u domeni je prijateljskog surađenja. Ovo vrijeme pravi je test za sve vrste međuljudskih odnosa, pa tako i onih između poduzetnika i konzultanata. Ne treba pritom zaboraviti da su i konzultanti poduzetnici koji pokušavaju preživjeti – zadržati klijente, prilagoditi se njihovim potrebama i naplatiti svoju uslugu kako bi očuvali i svoja radna mjesta te kvalitetne zaposlenike koje je i u njihovoj djelatnosti teško pronaći, educirati i zadržati.

**Andrija Garofulic**, direktor savjetovanja i partner financijskog savjetovanja iz Mazarsa, navodi da u ovo vrijeme klijentima pružaju potporu financijskim i menadžmentskim savjetovanjem. Konkretno, naglašavaju važnost praćenja novčanog toka za razliku od računa dobiti i gubitka, na što su poduzetnici inače najčešće usmjereni. U ovim vremenima posebno je važno razumjeti razliku između priljeva i prihoda te odljeva u odnosu na rashode. U drugoj fazi podupiru poduzetnike u praćenju njihova novčanog toka. Pomažu i u operativnom restrukturiranju koje odgovara na pitanje što možemo učiniti da povećamo priljev i smanjimo odljev. Prilagođen novčani tok osnova je i za pregovore s bankama o reprogramu kredita ili pronalasku novih izvora financiranja, u čemu također pružaju potporu klijentima. Smatraju da njihovo znanje o izradi neovisnog pregleda poslovanja klijenata (Independent Business Review) može biti jako korisno i bankama u procjeni operativnog kapaciteta poduzeća i reprograma duga.

### Mali trebaju isto što i veliki

**Josipa Hren**, pomoćna direktorica iz Deloitteova Odjela financijskog savjetovanja, također navodi da su usluge potpore koje nude svojim klijentima sada usmjerene na donošenje odluka koje će u kratkom roku polučiti rezultate. Poduzetnicima najčešće treba restrukturiranje poslovanja, i operativno i financijsko, kako bi uskladili poslovanje s promijenjenim poslovnim okružjem. I Deloitte skreće pozornost klijenata na priljeve i odljeve, sa-

vjetuje kako uštedjeti u poslovanju, fleksibilizirati troškove te iskoristiti mjere Vlade i banaka s kojima poduzetnik surađuje. Sve to Deloitte prati u sklopu projekcije 13-tjednoga novčanog toka koji izrađuje za klijente, pri čemu svakodnevno, a zatim i svaki tjedan, prati promjene u njihovu poslovanju kako bi se donijele što kvalitetnije poslovne odluke i zaštito poslovanje. Tvrta pruža potporu klijentima i pri osiguravanju sredstava za likvidnost, uključujući *equity-financiranje*.

**Irena Bulat**, regionalna direktorica konzultantske kuće ASEE – Adizes Southeast Europe, smatra da je poduzetnicima danas potrebna potpora u uspostavljanju ravnoteže između kratkoročne strategije kriznog menadžmenta i prilagodbe poslovnom modelu radi postizanja dugoročne održivosti poslovanja. U tu svrhu razvili su program radionica s alatima primjenjivim u ključnim područjima kriznog menadžmenta. Nade ga izravno na tržištu, ali i preko svojih partnera, npr. EBRD-a u Srbiji. Brigu za svoje vjerne klijente i klijente svojih partnera nisu vodili organizirajući besplatne *webinare*, nego nekoliko *online* radionica na kojima su poduzetnici međusobno razmjjenjivali iskustva i inspirirali jedni druge u vezi s tim što napraviti u ovoj situaciji. U ASEE-u smatraju da poduzeće dugoročno mora prilagoditi svoj poslovni model novoj stvarnosti. Za ona koja u tome uspiju brže od ostalih ovo vrijeme bit će prilika.

Sve te specifične vrste savjeta i potpore u kriznim situacijama koje mogu iskoristiti srednja i velika poduzeća jednakso su potrebne i manjima.

### Pitanje od milijun dolara

Kako će izgledati život poslije korone i kad će nastupiti – pitanje je od milijun dolara. Sigurno je da mnogo toga više neće biti isto kao prije. Tehnologija je, još više nego prije, ušla u naše živote i promijenila način na koji komuniciramo, informiramo se, kupujemo i konzumiramo mnoge proizvode i usluge. Ovo je prilika da se svatko od nas, a ponajprije oni koji su izravno ili neizravno dio sustava potpore razvoju poduzetništva u Hrvatskoj, zapita činimo li sve što možemo da ispunimo svoju misiju. ■