

Blaženka Urbanke
(mentorica)Ines Poljak Aritonović
(mentorirana)

MENTORSTVO

Ekipa iskusnih poduzetnika 'pro bono' pomaže neiskusnijim kolegama

Program mentorstva poduzetnika početkom godine pokrenuo je CEPOR. Ideja je bila spojiti iskusne, nerijetko umirovljene poduzetnike spremne pomoći drugim poduzetnicima suočenima s izazovima u poslovanju. O prvim rezultatima govorit će se u utorak na konferenciji 'Forum obiteljskih poduzeća'

piše **ALEKSANDRA BRZIĆ**
aleksandra.brzic@lider.media

Vlasnica turističke agencije LT Konture **Ines Poljak Aritonović** govori sedam stranih jezika, ima dva magisterija, u turizmu radi četrnaest godina, a tvrtku je osnovala u studenome 2015. Tvrtka je od osnivanja specijalizirana kao kompanija destinacijskog menadžmenta i kreira složene turističke pakete za strane partnere. Nedavno je zbog pandemije COVID-19 bila primorana napraviti zaokret u poslovanju i prvi se put orijentirati na B2C segment na hrvatskom tržištu. No u toj priči nije bila sama, promjene u poslovanju uvodila je uz mentorsku podršku, za koju Poljak Arito-

nović ističe da joj je bila neprocjenjivo iskustvo, moglo bi se reći, kaže, kao 'džoker zovi' na pitanju od milijun kuna, a koje glasi: Kako preživjeti 2020. godinu?

– Mentorica mi je bila **Blaženka Urbanke**, suosnivačica HSM informatike, uz njezinu pomoć zauzeli smo konstruktivniji i sistematičniji pristup širenja tržišta, prepoznali niše koje se nadopunjuju s našom, a s kojima nismo u konkurenciji i s kojima pokušavamo ostvariti suradnju koja će donijeti zajedničku korist – priča Poljak Aritonović.

Agencija Konture je prije tri mjeseca promijenila smjer aktivnosti i sada uspješno posluje, kao jedna od rijetkih na hrvatskom tržištu u ovoj branši, nu-

Boris Popović
(mentor)



Pero Vidović
(mentorirani)



deći vikendske, *wellness* i gurmanske ponude za dvoje te adventske ponude na neuobičajenim mjestima.

Odaziv bolji od očekivanoga

Iako u svijetu postoji duga tradicija i kultura poduzetništva koja se ne očituje samo u konkurentskoj borbi nego i u pomaganju, druženju, razmjeni iskustava i mentoriranju, čini se da je mentorstvo među poduzetnicima kod nas više iznimka nego pravilo. Na tom polju ipak su se počeli događati pozitivni pomaci. Program mentorstva poduzetnika početkom godine pokrenuo je Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća CEPOR. Ideja je bila spojiti iskusne poduzetnike koji su izašli iz poslovanja, bilo da su prenijeli svoja vlasnička i upravljačka prava na djecu bilo da su prodali tvrtku, s onima kojima prijenos poslovanja tek predstoji. Stoga je unutar CEPOR-a pokrenut Klub poduzetnika seniora SENTOR kao jedan od njegovih projekata, koji okuplja iskusne, nerijetko umirovljene poduzetnike seniore spremne pomoći drugima suočenima s izazovima u poslovanju.

Ideja za razvoj programa mentorske podrške poduzetnika seniora u Hrvatskoj potaknuta je istraživanjem dobre europske prakse u tom području, posebice udruženja Soundboard iz Nizozemske, koje djeluje od 1980. godine i pruža podršku poduzetnicima u različitim fazama razvoja njihova poduzetničkog pothvata. Kako kaže **Mirela Alpeza**, direktorica CEPOR-a i izvanredna profesorica na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, iako je koronakriza dijelom poremetila planove, započeti programi mentorstva ipak su se nastavili telefonski ili putem platformi za *online* sastanke. Pandemija je proširila potrebu za mentorskom podrškom i na brojne druge aspekte poslovanja, prije svega na prilagodbu poslovnog modela novonastalim okolnostima. A upravo o iskustvima rada s poduzetnicima i načinima na koje su im pokušali pomoći, u utorak će, na konferenciji pod nazivom 'Forum obiteljskih poduzeća',

u organizaciji CEPOR-a, govoriti oni koji u projektu aktivno sudjeluju, poduzetnici mentori.

– Inicijativa je odlično prihvaćena, javili su nam se poduzetnici koji su izrazili potrebu za razgovorom i mentorstvom iskusnijega kolege, kao i poduzetnici koji su bili voljni svoja iskustva podijeliti i pružiti mentorsku podršku. Nismo bili sigurni hoće li iskusnim poduzetnicima biti prihvatljivo pružanje mentorskih usluga *pro bono*, ali odaziv je veći nego što smo očekivali – ističe Alpeza.

Obostrano korisni razgovori

Jedan od mentora koji su se odmah odazvali projektu je i **Ivan Topčić**, vlasnik tvrtke Tim Kabel.

– Kad sam prije 26 godina pokretao posao, itekako bi mi bilo dobrodošlo da sam imao nekoga tko me mogao savjetovati i s kim bih mogao komentirati svoje poslovne odluke, jer problem s kojim se poduzetnici često susreću je što teško mogu pronaći osobu s kojom će kompetentno i stručno komentirati izazove u poslovanju – ističe Topčić. Taj iskusni poduzetnik dodaje da su razgovori mentora i mentoriranog obostrano korisni, jer, kako kaže, nema poslovnog izazova o kojem dva ili više poduzetnika razgovaraju a da ne donese koristi svakom od njih. Mentorstvu se rado odazvao i **Boris Popović**, suvlasnik i direktor Alarm automatike, aktivan u više udruga građana, savjeta i zaklada. Iako se prvih deset godina poslovanja tvrtke aktivno bavio programskim rješenjima, proizvodima i uslugama, sljedećih se deset orijentirao na poduzetnički pristup, odnosno širenje rješenja i kreiranje resursa bilo da je riječ o ljudskim, financijskim, materijalnim bilo tehnološkim. Popović ističe da je potom uslijedio menadžerski pristup poslu kreiranjem sustava upravljanja, razvoja strategije, strukture, sustava edukacije i nagrađivanja, a u idućem razdoblju planira se posvetiti kreiranju vrijednosnog sustava tvrtke, normi, vjerovanja, odnosno kulture organizacije. Svoje iskustvo rada s Popovićem podijelio je **Pero** ➔

PROGRAMI MENTORIRANJA HUP-a I HGK-a

I Hrvatska udruga poslodavaca početkom je godine pokrenula program mentoriranja, koji je obuhvatio menadžerice i poduzetnice. Ciklus je upravo završio, program je prošlo dvadesetak žena iz poslovnog svijeta, koje nisu nužno bile i vlasnice vlastitog biznisa.

– S mentoranticama se radilo individualno, na način da su članovi HUP-a, stručnjaci u određenim područjima, zajedno s kandidatkinjama rješavali konkretne poslovne probleme, nudeći savjete koje su stekli u vlastitom poslu – ističe **Damir Zorić**, glavni direktor HUP-a. Poduzetnicima mentorima koji su bili voljni sudjelovati u programu rasporedile su se zainteresirane kandidatkinje.

– Program su prošle perspektivne osobe iz različitih branši, koje su prethodno dobile suglasnost svojih poslodavaca, a interes za novi ciklus mentorstva i dalje postoji – napominje Zorić. Kako je za Lider rekao

Tomislav Radoš, potpredsjednik HGK-a za industriju i energetiku, svojevršno mentorstvo poduzetnika početnika organizirao je i HGK i to unutar programa Erasmus plus. HGK zainteresiranim poduzetnicima organizira odlazak u posjet iskusnim poduzetnicima iz branše u inozemstvu kako bi se upoznali s novim znanjima i praksama, a troškovi odlaska plaćaju se iz tog EU programa. U njemu mogu sudjelovati novi poduzetnici koji su odlučili osnovati vlastitu tvrtku ili su je već pokrenuli u protekle tri godine.

➔ **Vidović**, vlasnik poduzeća Ambijenti iz Čakovca osnovanog prije dvadeset sedam godina, koje se bavi uređenjem i održavanjem zelenih površina, hortikulturnim rješenjima te čišćenjem poslovnih zgrada. – Suvlasnik i direktor Alarm automatike nesebično mi je prenio iskustva s kojima se susreo u vlastitom poslovanju, a odnose se na faze razvoja tvrtke koje i mene očekuju – ističe Vidović.

Poduzetnik je uvijek i mentor

No najprije su zajedno detektirali probleme te utvrdili da bi u fokusu trebao biti transfer upravljanja, tj. kako organizirati procese na način da tvrtka ne ovisi o jednom ili dva čovjeka, nego da ima dobro razrađenu strukturu. Osim toga, ustanovili su da je nužno provesti i restrukturiranje prodaje, odnosno, disperzirati prodajne kanale.

Za svaki problem mentor je ponudio nekoliko potencijalnih rješenja, ali, na kraju, mentorirani poduzetnik sam će izabrati ono koje smatra optimalnim.

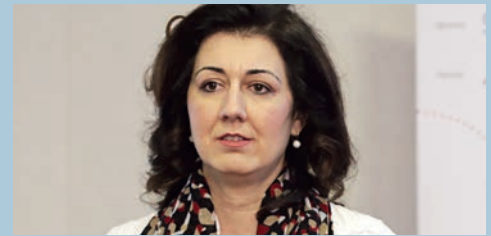
– Samo postojanje više rješenja donijelo je mentoriranom poduzetniku veliko olakšanje, ali najvažniji i najteži dio posla je provedba izabranog rješenja, stoga zajednički radimo na planu provedbe, koju ću pratiti i uskočiti savjetom bude li potrebno – istaknuo je Popović. Direktor Alarm automatike smatra da je mentorska podrška uz podršku konzultanta itekako dobrodošla jer konzultant nije u poziciji vlasnika kapitala, već stručnjaka, a pozicija kapitala određuje gledište, tako da se nerijetko zna dogoditi nerazumijevanje između vlasnika i konzultanta.

– Poduzetnici više vjeruju praksi i drugom poduzetniku, pa je u ovoj vrsti odnosa uspostava povjerenja brža – napominje Popović, ali mentor, prema njemu, ne isključuje konzultanta i obrnuto. Dapače, Alarm automatika se u svakoj fazi razvoja koristila uslugama konzultanata i dodatno educirala – u prvoj fazi konzultanata za marketing, u drugoj za operativni menadžment i financije, u trećoj za organizacijsku transformaciju i sada, u četvrtoj, za izgradnju kulture organizacije.

Osim što je na poziv CEPOR-a mentorirala vlasnicu tvrtke LT Konture, Blaženka Urbanke, koja je prije trideset godina sa suprugom **Aladarom** osnovala HSM informatiku, specijaliziranu za prodaju i implementaciju hardverskih i softverskih rješenja, ističe da je godinama mentorirala svoje zaposlenike jer na tržištu nije bilo kvalificirane radne snage koja bi se mogla uspješno nositi sa zahtjevima posla.

– Poduzetnik je uvijek i mentor, bilo formalno bilo neformalno, jer ako poslodavac i vlasnik tvrtke posjeduje ljudske i profesionalne kvalitete koje zaposleniku odgovaraju, on će ih prihvatiti, usvajati, učiti i u tvrtki ostati, u protivnom će otići – ističe Urbanke. O svom iskustvu mentorstva konkretne poduzetnice ističe da su prvo zajednički pokušale prepoznati, kako kaže, boli poslovanja, a potom su tražile način kako te boli smanjiti ili ukloniti.

– Poduzetnici često nemaju s kim razgovarati o problemu i stoga je mentorstvo iznimno važno – ističe Urbanke.



MIRELA ALPEZA,
CEPOR:

– Inicijativa je odlično prihvaćena, javili su nam se poduzetnici koji su izrazili potrebu za mentorstvom i razgovorom s iskusnijim kolegom te oni koji su bili voljni svoja iskustva podijeliti i pružiti mentorsku podršku. Nismo bili sigurni hoće li iskusnim poduzetnicima biti prihvatljivo pružanje mentorskih usluga *pro bono*, ali odaziv je veći nego što smo očekivali

Osim što je na Ekonomskom fakultetu u Osijeku držao motivacijska predavanja, projektu mentorstva pridružio se i umirovljeni poduzetnik **Ismet Mehičić**, koji je prije dvadeset osam godina osnovao tvrtku Pumpa servis, koja i danas uspješno posluje. No problem na koji upozorava nepostojanje je razrađenog sustava mentorstva na razini cijele zemlje. – Iskustvo poduzetnika koji ode u mirovinu, a dobrog je zdravlja, treba iskoristiti u gospodarstvu jer je njegovo znanje veliko i može pomoći mladima koji tek uče broditu po uzburkanom poduzetničkom moru – slikovit je Mehičić, ali napominje da je jedan od problema kako nagraditi mentore za njihovo utrošeno vrijeme i trud.

Iskustvo treba iskoristiti

– Smatram da bi se pri HGK-u ili HUP-u trebao formirati odjel za mentorstvo i to na razini cijele Hrvatske, koji bi se financirao iz članarina poduzetnika, jer teško da će mentorstvo ozbiljnije zaživjeti ne dobiju li mentori naknadu za svoj rad. Neke zemlje kao što su Švedska, Norveška i Finska, primjerice, davno su uredile sustav mentorstva, pa od njih treba učiti – ističe Mehičić, koji kao ni ostali mentori nije govorio o poduzetniku kojeg je mentorirao, ali o njihovom zajedničkom iskustvu progovorio je **Vicko Mustapić**, suvlasnik poduzeća PVC Troplex, tvrtke koja se bavi proizvodnjom PVC stupova za vinogradarstvo, voćarstvo i povrtlarstvo.

– Najviše vremena proveli smo u analiziranju ideja o širenju asortimana proizvoda i usluga. Planiram proširiti distributivnu mrežu diljem Hrvatske, Slovenije i Mađarske. Tvrtka Pumpa servis surađuje s velikim brojem vinogradara i poslovnih subjekata koji mogu biti potencijalni korisnici usluga i proizvoda PVC Troplexa, stoga se nadamo novim ugovorima – istaknuo je Mustapić, koji uz mentorsku pomoć nastoji smanjiti troškove proizvodnje, povećati prodaju, proširiti paletu proizvoda i izaći na europsko tržište. ■