

Frank van Santen i Floris Oskam,

mentori za poduzetnike:

BEZ NAŠIH SAVJETA NEKI BI NIZOZEMSKI PODUZETNICI POSTALI SOCIJALNI SLUČAJEVI

Frank van Santen i Floris Oskam već su godinama mentori za poduzetnike u potrebi. Van Santen je ravnatelj Soundboarda, nizozemske udruge koja okuplja poduzetnike mentore, a Oskam je predsjednik Soundboardova odbora. Udruga je osnovana 1980., kad je Nizozemsku potresala teška recesija koja je prijetila urušavanjem gospodarstva, posebice malih poduzeća, da ih se što više spasi. U prvih dvadeset godina Soundboardova djelovanja umirovljeni zaposlenici velikih poduzeća pružali su *pro bono* mentorsku potporu vlasnicima malih poduzeća u rješavanju izazova u poslovanju, a u sljedećih dvadeset godina udruga se profesionalizirala pa mentorsku potporu sve češće pružaju umirovljeni poduzetnici, čije je iskustvo i znanje bolje prilagođeno potrebama drugih poduzetnika. Udruga djeluje u cijeloj državi, ima tristo članova, većinom umirovljenih poduzetnika prosječne dobi od 67 godina, podijeljenih u sedamnaest timova. Mentorsku potporu osiguravaju u četiri područja poslovanja: prevenciji bankrota poduzeća, što je 50 posto ukupnih slučajeva; pokretanju poduzeća (15 posto slučajeva), izazovima rasta poduzeća (25 posto slučajeva) i prijenosu poslovanja (10 posto slučajeva). Za šestomjesečno mentorstvo poduzetnik plaća dvjesto eura jednokratne participacije i Soundboard godišnje osigurava potporu za više od dvije tisuće poduzetnika. Sada se sličan klub poduzetnika seniora, nazvan Sentor, pokreće i u Hrvatskoj. U povodu toga porazgovarali smo sa Soundboardovim stručnjacima o iskustvima u mentoriranju poduzetnika, ishodima

razgovarala **KSENIJA PUŠKARIĆ**

ksenija.puskaric@lider.media

tog mentoriranja, kao i mogućnosti da se njihovo iskustvo preslika na hrvatski Sentor.

• Kako ste, zapravo, postali mentor?

Van Santen: – Nakon studija poslovne ekonomije radio sam kao financijski direktor za nekoliko velikih međunarodnih kompanija, uključujući Walt Disney, gdje sam se zadržao pet godina. Nakon toga sam, prije dvadeset godina, pokrenuo vlastiti posao kao privremeni upravitelj i pomogao desecima tvrtki koje su imale financijske probleme, kao i onima koje su željele rasti. Istodobno sam i sâm postao poduzetnik te smo s nekoliko partnera pokrenuli i kupili mnogo tvrtki. Katkad uspješno, katkad neuspješno. Teorija mog studija poslovne ekonomije i mog iskustva s poduzetništvom lijepo se spajaju u Soundboardu, čiji sam direktor već devet godina.

Oskam: – Pravnik sam po struci, a nakon iskustva u međunarodnom financijskom sektoru radio sam petnaest godina za Unilever u kojem sam bio direktor nabave za europski agroindustrijski portfelj. Kad sam odlučio otići u prijevremenu mirovinu, prijatelj me uvjerio da se pridružim Soundboardovu timu u Rotterdamu, a sada sam predsjednik Odbora Zaklade Soundboard. Osim toga, trenutačno mentoriram pet poduzetnika, a u svojoj mentorskoj karijeri pomogao sam čak dvjestotinjak poduzetnika i još uživam u tome!

• Jeste li i sami imali mentore na svojim počecima? →



foto Rene Karaman



Imao sam poduzetnika koji je doslovno morao prodati kuću da bi preživio. Čovjek je bio na rubu siromaštva, postao je podstanar, ali i dalje je imao snažan poduzetnički duh. Njegova je trgovina propala pa smo s njim tražili ideje što bi mogao raditi da se ipak vrati na tržište i pomogli mu pokrenuti privatni mali kamp. Njemu to nikad ne bi palo na pamet jer je bio blokiran od straha i neuspjeha, što nije rijetkost kad se nakupe problemi

➔ **Van Santen:** – Ne, nažalost.

Oskam: – Naravno, u Unileveru sam imao mentora, sjećam se nekih njegovih savjeta. Prvi je bio kako se usredotočiti na bitne stvari, a drugi je bio više splet savjeta i primjera što je pravo vodstvo, kako motivirati ljude, kako izgraditi tim.

• **Da danas možete vratiti vrijeme, koji biste mentorski savjet dali sebi na početku?**

Van Santen: – Najbolji savjet za mene trebao je biti: fokusiranje. Prije mnogo godina kao ulagač/osnivač postupno sam bio uključen u mnogo tvrtki. Nekima od njih posvećivao sam premalo pozornosti pa stvari nisu išle kako treba. Stoga bi najbolji savjet za mene u to vrijeme bio da se usredotočim na manje tvrtki i da svu svoju pozornost posvetim samo nekoliko onih koje imaju najbolje izgleda uspjeh.

Oskam: – Sebi bih savjetovao ovo: 'Imaj plan, ali nek bude fleksibilan.' To je najvažnija lekcija koju sam naučio u životu.

• **Kakve savjete danas traže poduzetnici u vašoj zemlji? Gdje su 'najtanji'?**

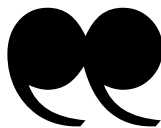
Van Santen: – Mnogi poduzetnici trenutačno loše prolaze u Nizozemskoj. Zbog geopolitičke situacije suočeni su sa sve većim nabavnim cijenama sirovina i troškovima energenata, a to stvara probleme s protokom novca i gura mnoge poduzetnike u bankrot. A zasad nema ni državnih potpora kao u vrijeme korone. To ih muči i tu se ne snalaze pa dolaze po našu pomoć i savjet.

Oskam: – Rekao bih da nizozemskim poduzetnicima danas nedostaju osnovna znanja o ekonomiji i financijama te da nemaju pojma o tome što je likvidnost i kako održavati pravilan novčani tok u kompaniji, što je ključno. Nije rijetkost da nam dolaze poduzetnici s gomilama papira i administracije u kojoj se uopće ne snalaze, tu mi uskačemo. Ali to govori i o tome da obrazovni sustav ne priprema ljude na poduzetništvo, što je, koliko čujem, problem s kojim se suočava i vaša zemlja. U tome smo svi 'najtanji', u vještinama administriranja biznisa i praćenja financijskog toka poslovanja.

• **Neke od tih vještina trebale bi se učiti u školi. Uči li se u školama u Nizozemskoj kako biti poduzetnik?**

Oskam: – Ne, nažalost. Te lekcije studenti slušaju samo na fakultetima orijentiranim na biznis, zato smo mi tu da popunimo rupe u znanju svojim znanjem i savjetima.

Van Santen: – U prošlosti ste u Nizozemskoj mogli postati poduzetnik samo ako ste stekli diplomu srednje škole i položili potrebne ispite. Ondje ste naučili napraviti poslovni plan i naučili ste najvažnije poduzetničke vještine iz prodaje, marketinga, kalkulacije troškova itd. To više nije tako. Vidite da mnogi poduzetnici upadaju u probleme jer ne znaju složiti ni običan poslovni plan, često ne znaju ni kako privući klijente. Angažiranjem Soundboardovih mentora poduzetnici na te izazove mogu lakše odgovoriti.



Mentor treba znati slušati, čuti i razumjeti poduzetnika. Nema osuđivanja, to je strogo zabranjeno, i nema petljanja u biznis. Tako može mapirati probleme i naći načine na koje može pomoći. Štoviše, slušanjem mentor može poduzetniku ukloniti stres. Mentor se tada mora oslanjati na svoje znanje i iskustvo iz vremena dok je još bio poduzetnik. Također mora moći pozvati svoje kolege mentore ako su problemi koje ima presloženi

• **Što zapravo mentor radi kad ga poduzetnik pozove? Kako to izgleda u praksi?**

Van Santen: – Najprije sluša, to je najvažnije. Mentor treba znati slušati, čuti i razumjeti poduzetnika. Nema osuđivanja, to je strogo zabranjeno, i nema petljanja u biznis. Tako može mapirati probleme i naći načine na koje može pomoći. Štoviše, slušanjem mentor može poduzetniku ukloniti stres. Mentor se tada mora oslanjati na svoje znanje i iskustvo iz vremena dok je još bio poduzetnik. Također mora moći pozvati svoje kolege mentore ako su problemi koje ima presloženi.

• **Kakve im savjete onda dajete?**

Van Santen: – Kako da unaprijede poslovni plan, kako da smanje troškove, a često i kako da pridobiju nove klijente. Naša je uloga, naravno, savjetnička; mi taj posao ne odrađujemo za njih, samo ih usmjeravamo. Na primjer, ako su put do novih korisnika društvene mreže, a poduzetnik ih zanemaruje, onda mu savjetujemo da se pokuša oglašavati tim kanalima. Ili mu savjetujemo da popravi svoju internetsku stranicu ili da pokrene internetsku trgovinu. No nije na nama da to radimo za njega, poduzetnik je taj koji se mora snaći u tome.

• **Dajte nam primjer, kako to izgleda u praksi?**

Van Santen: – Dobio sam zadatak mentorirati vlasnika restorana koji je zapao u probleme i nije imao posla. U restoranu su radili on i supruga, katkad djeca, a imali su i jednog zaposlenika na pola radnog vremena. I nije išlo. Kad je umalo bankrotirao, sjeli smo s njim, saslušali ga i počeli tzv. skeniranje problema. Prvi je problem bio ponuda: jelovnik je bio prevelik za tako mali restoran s malom kuhinjom. Onda smo prošetali mjestom gdje se restoran nalazio, pogledali smo tko ima posla, tko nema, tko što nudi i slično. Savjetovali smo vlasniku da skрати jelovnik na samo nekoliko jela koja su mu i prije najbolje prolazila, da uloži u prostor. Zatim smo mu pomogli s poslovnim planom kako bi lakše našao novac za preuređenje, a posljednji savjet bio je da uloži u marketing na društvenim mrežama, što je za njega bilo potpuno novo i nepoznato. Restoran je počeo doista dobro poslovati i dandanas radi dobar posao. Čini se da su naši savjeti urodili plodom.

Oskam: – Mentorirao sam frizerku koja je nakon nekoliko godina rada za druge odlučila otvoriti svoj salon. Zatražila je našu pomoć kako uopće krenuti u cijelu priču i kako namaknuti novac jer je banke nisu htjele podržati. Krenula je uz našu pomoć i mentorstvo, i to prilično dobro. Međutim, nakon nekog vremena ponovno se javila, smatrala je da može više pa nas je pitala kako bi mogla rasti. Savjetovali smo joj da otvori još jedan salon, i to ondje gdje nema previše konkurencije. Lokacija, lokacija, lokacija. Pomogli smo joj sagledati gdje se u Rotterdamu grade novi stambeni kompleksi i našli jedan pred završetkom s petstotinjak stanova. U blizini smo našli dobar lokal koji je morala malo

urediti, a s obzirom na to da je kvart vrvio mladim poslovnjacima, išli smo na priču da je salon ekološki, da upotrebljava samo ekokozmetiku, jer je to za takve ljude u tom dijelu grada iznimno važno. I mlada je dama, doista, danas uspješna i vrlo poznata frizerka s dobrim biznisom i dobrim klijentima koji su joj k tome u koroni, i zato je ova priča posebna, pomogali financijski premda nije radila, samo da uspije preživjeti krizu.

• **Spomenuli ste da bi pojedini poduzetnici bez vaših savjeta završili kao socijalni slučajevi.**

Oskam: – Da, to je realna opasnost. To su ljudi koji za svoj biznis jamče vlastitom imovinom, svime što imaju. Zato nam i jest važno da se tim ljudima pomogne prebroditi teške trenutke, upravo da ne bi završili na socijali.

Van Santen: – Cilj nije da imamo više ljudi na socijali, nego da imamo više ljudi koji stvaraju dodanu vrijednost, zato i naša država i lokalna vlast, pa i naša udruga, smatraju da je efikasnije pomoći poduzetnicima u nevolji nego samo dijeliti novac u sklopu socijale.

Oskam: – Imao sam poduzetnika koji je doslovno morao prodati kuću da bi preživio. Čovjek je bio na rubu siromaštva, postao je podstanar, ali i dalje je imao snažan poduzetnički duh. Njegova je trgovina propala pa smo s njim tražili ideje što bi mogao raditi da se ipak vrati na tržište i pomogli mu pokrenuti mali privatni kamp. Naime, ja sam slučajno to jutro čitao kako u gradu nedostaje mjesto za kampere iz cijele Europe koji dolaze u posjet i predložio sam mu to. Čista slučajnost, ali tako to nekad ispadne. Njemu to nikad ne bi palo na pamet jer je bio blokiran od straha i neuspjeha, što nije rijetkost kad se nakupe problemi. Danas je njegov kamp posao s dobro posloženom pričom, i to ne samo zato što smo mu pomogli usmjerivši ga u pravom smjeru već i zato što smo mu pomogli da namakne financijske alate kad ga banke nisu htjele pratiti.

• **Kako se mijenjala mentorska uloga tijekom proteklih desetljeća?**

Van Santen: – Soundboard je osnovan prije 42 godine. U to vrijeme nije bilo automatizacije, a danas mnogo posla obavljaju računala i ICT sustavi. Štoviše, sada postoje društveni mediji, što nudi nove mogućnosti za poduzetnike da, na primjer, regrutiraju nove klijente provedbom kampanje na Facebooku. Za mentore to znači da moraju imati razumijevanja za automatizaciju i društvene medije. Soundboard redovito organizira radionice kako bi mentori održavali razinu znanja o tim novim područjima. Sve to prije nije bilo potrebno.

• **A što mentori dobivaju zauzvrat? Što je vaša motivacija?**

Oskam: – Moja je motivacija da ostanem aktivan i u mirovini, da imam donekle strukturirano vrijeme, da i dalje budem u kontaktu s poslovnim ljudima,



U prošlosti ste u Nizozemskoj mogli postati poduzetnik samo ako ste stekli diplomu srednje škole i položili potrebne ispite. Ondje ste naučili napraviti poslovni plan i naučili ste najvažnije poduzetničke vještine iz prodaje, marketinga, kalkulacije troškova itd. To više nije tako. Vidite da mnogi poduzetnici upadaju u probleme jer ne znaju složiti ni običan poslovni plan, često ne znaju ni kako privući klijente

da pratim trendove u biznisu, a tu je i neizostavan osjećaj zadovoljstva zbog pomaganja drugima jer pomažem *pro bono*.

• **Imate li alate za praćenje uspjeha poduzetnika kojima ste mentor?**

Van Santen: – Da. Na prvome je mjestu to da se poduzetnicima uvijek pomaže šest mjeseci. U tom se razdoblju u našem ICT sustavu može provjeriti je li mentorski proces uspješan i utječe li pozitivno. Drugo, dvadesetak posto poduzetnika kojima smo pomogli produlji mentorski proces za novo šestomjesečno razdoblje pa i u tom razdoblju možemo pratiti kako poduzetnik posluje i prema potrebi prilagoditi što treba. Napokon, neovisna studija Sveučilišta u Groningenu pokazala je da zahvaljujući Soundboardovoj pomoći pola poduzetnika koji su u financijskim problemima i traže njegovu pomoć ne bankrotira. To pridonosi sreći poduzetnika i njihovih obitelji i društvu štediti mnogo novca te je također dokaz naše uspješnosti.

• **Može li i kako koncept vaše udruge zaživjeti u drugim zemljama, točnije u Hrvatskoj?**

Van Santen: – Postoji prilično velik interes drugih zemalja za primjenu Soundboardova koncepta. U načelu, on se može postaviti u bilo kojoj zemlji, pa tako i u Hrvatskoj; zato smo i poduprli hrvatski Sentor. Na temelju svojeg iskustva znamo o čemu morate voditi računa da biste uspjeli pomoći poduzetnicima i pronašli prave mentore, ali i kako trebate raditi da biste bili na usluzi onima koji vas najviše trebaju, a to su poduzetnici u nevolji ili oni na samom početku poslovanja. Zato bi bilo vrlo korisno da se i vaši poduzetnici s velikim brojem utakmica u nogama jave Sentoru u Hrvatskoj te da i sami krenu u avanturu mentoriranja mladih s manje iskustva. 📌