

Naš ugledni ekonomski analitičar Guste Santini detaljno objašnjava što vlasnici tvrtki trebaju poduzeti



Predsjednik Hrvatske gospodarske komore Luka Burilović, u društvu s Oliverom Majić i Dragom Prgom, nema stvarnog utjecaja u hrvatskom gospodarstvu

Poduzetnici su svjesni da su predstojeći parlamentarni izbori odlučno utjecali na doneseni paket mjera. Oni čija se poslovna aktivnost 'ne naslanja na državu' zabrinuti su. Zato će se koncentrirati na pitanja o kojima sami mogu odlučivati

više od dvadeset posto, saldo na računu platne bilance, umjesto prošlogodišnjeg suficita od 1,5 milijardi, transformirat će se u deficit koje neće biti manji od 4 milijarde eura. Brutalnu dramu možemo očekivati u javnim financijama jer će toliko hvaljeni minorni proračunski suficiti završiti u dubokom i zabrinjavajućem proračunskom deficitu koji bi mogao iznositi cijelih dvadeset posto BDP-a. Nadalje, to će dramatično, i nezabilježeno, povećati javni dug s današnjih 73% na više od 100%. Koliko će tvrtki otići u stečaj, a radnika na burzu rada? Novi uvjeti mijenjaju sve parametre - nagore! Posebno je zabrinjavajuće što nam današnja Vlada, uostalom kao i sve prije nje, priopćava kako su mjere dobre i na vrijeme, a rezultati ni manje ni više nego - izvrsni. Političarima su samo izbori bitni, izbori i dobivanje mandata za iduće četiri godine.



Glavni direktor Hrvatske udruge poslodavaca Davor Majetić nema argumente za promjene

samo postavili dijagnozu ili, što je isto, ustanovili posljedice prisutne depresije izazvane koronavirusom. Za dijagnozu su potrebne početne informacije koje nam daju "krvnu sliku" poslovnog subjekta. Te informacije je možemo naći u bilanci stanja i bilanci uspjeha (račun dobitka ili gubitka). Tim informacijama raspolaže svaki poduzetnik. Potom slijedi standardna analiza ovih dvaju izvještaja. Ako postoje značajne razlike između baznog i izvještajnog razdoblja, treba se koncentrirati na analizu razlika kako bi se dobio precizniji uvid u stvarno stanje tvrtke. Valja reći kako jedan broj poduzetnika ne pridaje dovoljno pozornosti mogućnostima

Koliko će tvrtki otići u stečaj, a radnika na burzu rada? Novi uvjeti mijenjaju sve parametre - nagore, a Vlada priopćava kako su mjere dobre, a rezultati - izvrsni. Političarima su samo bitni izbori i dobivanje mandata za iduće četiri godine

mo drugom slučaju subvencija, omogući bilance stanja i bilance uspjeha. Na tu činjenicu skrećem pažnju poduzetnicima jednostavnim pitanjem - za koju biste cijenu prodali svoju tvrtku? Obično su odgovori neprecizni, što je jasan pokazatelj kako se poduzetnici da bi preživjeli, bore samo protiv dnevnih ugroza, što nazivam vatrogasnim pristupom.

Među liderima

To je bitno shvatiti, kako bi rekao premijer Plenković, jer upravljanje pretpostavlja poduzetnika kao "kočijaša", a ne "konja". Iz dijagnoze stanja odnosno tvrtke može se zaključiti koje promjene slijede u poslovnoj politici odnosno tvrtke. Tu su moguća tri slučaja. Prvi slučaj. U vrijeme prije krize tvrtka je bila među vodećima na tržištu. To je vrlo važan pokazatelj jer ste, uz ostale jednake uvjete, u mogućnosti lakše savladati ugroze koje vam je donijela današnja kriza. Vaša se tvrtka i prije krize prilagođavala promjenama kako bi se smanjili fiksni i varijabilni troškovi. Vjerojatno provodite kontroling u poslovanju. Vaša tvrtka nema potrebe provoditi reinženjering jer ste to stalno, putem iteracija, i dosad radili. Nastavite tako. Dobro ste radili i vaša je tvrtka pripremljena za krizne uvjete. Međutim, šok izazvan koronavirusom je iznad očekivanih ugroza. Ipak, vaša je tvrtka u dovoljno dobroj kondiciji, što vam omogućuje promišljanje o mogućim pravcima koje će kriza iznjedrati. Položaj na tržištu prije krize bio je povoljan. Međutim, vi ste svjesni da su tržište "nevjerna" pa ćete dodatno istražiti koje bi i kakve promjene kriza mogla iznjedrati. Kako ne biste ugrozili svoj superioran položaj na tržištu, bilo bi dobro da razmotrite kako tržište na kojem prodajete svoje proizvode ili usluge, tako i tržište na kojem kupujete od svojih dobavljača. Ona vam mogu donijeti šansu i ugrozu. Vaše je tržište prodaje posebno i to samo zato što ste vi kreirali svoje tržište. Ne postoji tržište kao takvo. Tržište se kreira putem marketinga. Kreiranje tržišta putem niskih cijena moguće je u kratkom roku ili, srednjoročno, ako postoji subvencija vašoj poslovnoj aktivnosti. Subvencija može biti ostvarena milom ili silom. U prvom slučaju pojavljuje se država jer je partner svome gospodarstvu, u drugom slučaju to su obično nezaposleni građani koji su spremni raditi za vrlo malu nadnicu. U Hrvatskoj svjedoči-

mo drugom slučaju subvencija, omogući bilance stanja i bilance uspjeha. Neke je stvari radilo dobro, a neke na prihvatljivoj razini. Vi ćete, kao i u prvom slučaju, provesti sve navedene analize: bilance stanja i bilance uspjeha, tržište prodaje i tržište nabave. Vi ste i dosad pratili osnovne parametre, ali ste često bili i "kočijaš" i "konj" u svojoj tvrtki. Uglavnom, problemi su dolazili, a vi ste ih rješavali. Analizirajući učinke krize, ispravno ste zaključili da treba stalno provoditi analize i na temelju njih provoditi nužne promjene. Vi ćete odmah pokrenuti razradu svog programa reinženjeringa tvrtke jer je to uvjet opstanka vaše tvrtke. Odlučili ste sljedeću krizu dočekati spremni. Najviše vremena posvećujete mogućim problemima s kupcima vaših proizvoda ili usluga. Svjesni ste da je kupac najvažniji u cijeloj priči. U vrijeme prije krize vaša je temeljni odnos na tržištu nabave bio determiniran cijenama i redovitosti opskrbe. Malo ste znali o svojim dobavljačima jer ste ih često mijenjali. Ako imate tek nekoliko kupaca od kojih jedan ili dva presudno djeluju na vaše poslovanje, možete se naći u grdnim problemima. To vrijedi za sve tvrtke, tako za one koje su učinkovite, kako i za one koje to nisu. Bilo bi dobro da u tom slučaju raspravite pitanje daljnje su-

Nužne promjene

Drugi slučaj. Vaša je tvrtka bila prosječna. Neke je stvari radilo dobro, a neke na prihvatljivoj razini. Vi ćete, kao i u prvom slučaju, provesti sve navedene analize: bilance stanja i bilance uspjeha, tržište prodaje i tržište nabave. Vi ste i dosad pratili osnovne parametre, ali ste često bili i "kočijaš" i "konj" u svojoj tvrtki. Uglavnom, problemi su dolazili, a vi ste ih rješavali. Analizirajući učinke krize, ispravno ste zaključili da treba stalno provoditi analize i na temelju njih provoditi nužne promjene. Vi ćete odmah pokrenuti razradu svog programa reinženjeringa tvrtke jer je to uvjet opstanka vaše tvrtke. Odlučili ste sljedeću krizu dočekati spremni. Najviše vremena posvećujete mogućim problemima s kupcima vaših proizvoda ili usluga. Svjesni ste da je kupac najvažniji u cijeloj priči. U vrijeme prije krize vaša je temeljni odnos na tržištu nabave bio determiniran cijenama i redovitosti opskrbe. Malo ste znali o svojim dobavljačima jer ste ih često mijenjali. Ako imate tek nekoliko kupaca od kojih jedan ili dva presudno djeluju na vaše poslovanje, možete se naći u grdnim problemima. To vrijedi za sve tvrtke, tako za one koje su učinkovite, kako i za one koje to nisu. Bilo bi dobro da u tom slučaju raspravite pitanje daljnje su-

MOJI SAVJETI PODUZETNICIMA Kako preživjeti koronakrizu i ekonomsku krizu koja slijedi

Tragično je što iz HGK i HUP-a samo prigodno ponešto kažu o lošem stanju gospodarstva. Njihovi zahtjevi za promjenama nisu potkrijepljeni argumentima, na temelju objektivnih analiza, pa ih Vlada, s pravom, ocjenjuje kao prigodne komentare o kojima ne mora voditi računa

Piše: Guste SANTINI

Rasprava koja slijedi napisana je kako bi se čitatelji upoznali s ugrozama koje koronavirus donosi poduzetnicima. Iz dosadašnjih rasprava vidljivo je da autor ovih redaka nije mogao pozitivno ocijeniti mjere Vlade premijera Andreja Plenkovića. Molim čitatelja da navedeni stav ima u vidu pri čitanju rasprave. Treba također imati u vidu kako će razvijena i moćna gospodarstva izaći iz krize još konkurentnija, dok će hrvatsko gospodarstvo izaći iz krize još slabije nego što je to bilo prije krize. Drugim riječima, relativna konkurentnost hrvatskoga gospodarstva dodatno će se smanjiti. To je zabrinjavajuće i upozoravajuće, kako za radnike koji imaju sreću da još imaju posla, tako i za poduzetnike koji trebaju promisliti je li uopće moguće nastaviti poslovnu aktivnost u Hrvatskoj. Tako, umjesto da država bude partner svom gospodarstvu, ostaje mačeha koja se ne brine što će se s njime u konačnici dogoditi. Poduzetnici su svjesni da će po-

klonjenu manu od 4000 kuna, čak socijalno ugroženi, hrvatski građani morati - skupo platiti. Postavlja se pitanje tko će više platiti - kapital ili rad? Zapravo nema dileme, veću cijenu će platiti rad, ako hrvatski građani ponovno ne emigriraju, i kapital, ako svoju poslovnu aktivnost ne preseli u zemlje koje se brinu o gospodarskoj aktivnosti, razmjerno njihovoj ponudi i potražnji (oskudnosti). Poduzetnici su svjesni da su predstojeći parlamentarni izbori odlučno utjecali na doneseni paket mjera. Oni čija se poslovna aktivnost "ne naslanja na državu" zabrinuti su. Zato će se poduzetnici, da bi opstali, koncentrirati na pitanja o kojima mogu sami odlučivati. Pritom je tragično što Hrvatska gospodarska komora i Hrvatska udruga poslodavaca samo prigodno ponešto kažu o lošem stanju hrvatskoga gospodarstva. Njihovi zahtjevi za promjenama nisu potkrijepljeni argumentima, na temelju objektivnih i provjerljivih analiza, pa ih Vlada, s pravom, ocjenjuje tek kao prigodne komentare o kojima ne mora voditi računa. Ponavljam svoju procjenu kako će gospodarska aktivnost potonuti za

Povišeni tonovi

Na početku rasprave valja ponoviti konstataciju kako javnost krivo percipira položaj i ulogu poduzetnika u Lijepoj Našoj. Isti radi, valja reći kako se svi poduzetnici poistovjećuju s dobitnicima iz vremena privatizacije, što ne samo da nije točno nego je i nepravdano prema brojnim poduzetnicima koji su se najprije samoopostolili i potom, ako su uspjeli, omogućili svojim djelatnicima osiguravanje egzistencije, čime su smanjili brojnu armiju nezaposlenih. U dnevnim komunikacijama s poduzetnicima raspravljamo o pitanjima koja su presudna da bi njihova poslovna aktivnost opstala. Često su to napore rasprave popraćene povišenim tonovima. Povišeni tonovi često su izraz nemoci i ogorčenja jer država radi krive stvari koje su pogubne za opstanak gospodarstva. Često mi postavljaju pitanja zašto je hrvatska država toliko različita od, recimo, Slovenije. Postoji ozbiljna opasnost da poslovne aktivnosti veće dodane vrijednosti nastave svoje poslovanje u Sloveniji ili nekoj drugoj razumnijoj zemlji. Vratimo se našoj današnjoj raspravi.

Naša rasprava započinje "sistematskim pregledom" kako bi-

Naš ugledni ekonomski analitičar Guste Santini detaljno objašnjava što vlasnici tvrtki trebaju poduzeti

radnje sa svojim najznačajnijim kupcima kako bi se suradnja nastavila. Novi uvjeti kreiraju nove odnose. Loša je balkanska navika koja pretpostavlja da vaš kupac nema potrebne informacije o vašem poslovanju i da nema razloga da se odnosi mijenjaju. Često poduzetnici s kojima suradujem s nevjericom primaju moje tvrdnje. Razboriti se zamisle, a manje razboriti uvjeri kupac putem obavijesti kako su nastale nove okolnosti. Gotovo ista priča vrijedi i u slučaju dominantnog dobavljača. U tom slučaju imate dvije mogućnosti. Prva je da izvršite snažnu dokapitalizaciju svoje tvrtke kako biste stvorili prostor predstojećem reinženjeringu tvrtke i kreiranju dodatnog tržišta za vaše proizvode ili usluge, odnosno amortizaciji ugroza koje dolaze od dobavljača. Druga je mogućnost da prodate tvrtku. U olovnim vremenima teško je prodati bilo koji proizvod ili uslugu. Prodaja tvrtke mnogo je složeniji posao. Da biste mogli donijeti ispravnu odluku, potrebne su vam analize kako biste objektivno procijenili jednu i drugu mogućnost. Kod tvrtke kao i kod kuće vrijedi pravilo da se nikad ne kupuje kuća od onog koji ju je sagradio, već od onog koji ju je naslijedio.

Križa je brutalna i nemilosrdna i stoga nema mjesta emocijama. Vi niste u poziciji da čekate jer sa svakim danom vrijednost vaše tvrtke sve je manja.

Neizvjestan rezultat

U trećem slučaju vaša se tvrtka nalazi u ozbiljnim problemima. U dobra vremena ostvarivali ste mali ili nikakav profit.

Križa dramatično pogoršava vaš položaj. Analiza bilance stanja i bilance uspjeha jasno vam je dala do znanja da ste vodili neprimjerenu poslovnu politiku tvrtke. Analiza kupaca i dobavljača također nije dobra. Pred vama je velik posao s neizvjesnim konačnim rezultatom. Nemate velik manevarski prostor kako biste nadoknadili izgubljeno. Postoji narodna kako brzi konji sve stižu. Zato morate biti hrabri i odlučni. Da biste krenuli ispravnim putem, potrebne su analize u mnogo većoj mjeri nego što je to bilo u prethodna dva slučaja. Analize su vam potrebne kako biste spoznali stanje koje istovremeno determinira nužne promjene koje imperativno slijede kako bi tvrtka opstala. Analiza mora biti objektivna. Nije bitno jesu li analize pisane lijepim stilom. Bitno je da spoznate koje je pravo stanje u vašoj tvrtki. U prvom koraku predlažem da se izrade potrebne tablice i na temelju njih otvori iskrena i razborita rasprava. Financijski i svaki drugi rezultati loši su ili tek prosječni, a ukupna ocjena je na granici prolaznog u dobra vremena. U lošim vremenima vi ste kandidat za prekid poslovne aktivnosti. To je gorka spoznaja, ali vam može biti dobro polazište kako biste odlučili što dalje. Upra-

Nepovezivanje gospodarstva, znanosti i obrazovanja kvalificira Blaženku Divjak kao lošu ministricu, ma koliko isticala svoja postignuća



FRANKO SUVAR / CROPIX

Konkurentnost hrvatskoga gospodarstva dodatno će se smanjiti. To je zabrinjavajuće i upozoravajuće, kako za radnike koji imaju sreću da još imaju posla, tako i za poduzetnike koji trebaju promisliti je li uopće moguće nastaviti poslovnu aktivnost u Hrvatskoj

vo vam objektivna i utemeljena rasprava omogućuje da ne plaćete za "prolivenim mlijekom", nego da donesete potrebne odluke. Prodaja tvrtke, u vašem slučaju, može značiti rasprodaju mukotrpno stečene imovine. U najgorem scenariju i to je opcija. Najbolje bi bilo da, barem privremeno, iznajmite svoje kapacitete onim tvrtkama koje imaju veću potražnju za robama i uslugama koje i vi proizvodite.

Tim više što je veća uloga fiksnih troškova. To može biti dobro polazište jer ćete dobiti potrebne vrijeme kako biste donijeli konačnu, za vas povoljniju odluku. Reinženjering ćete sigurno provesti ako svojim poslovnim umi možete biti dobro polazište kako biste odlučili što dalje. Upra-

zima budete maksimalno otvoreni za sve ponudene scenarije. Ma koliko bili u velikim problemima, nemojte gubiti razum jer se upravo u teškim vremenima rađaju prave stvari. Uostalom, mnogi ugledi poduzetnici imali su tijekom svoje poslovne karijere probleme. Bitno je izvesti prave zaključke iz prošlosti kako bi se izgradila bolja i stabilnija budućnost.

Nužna suradnja

Moja suradnja s poduzetnicima uvijek otvara pitanje odnosa poslodavca i posloprima. Za mene je to vrlo važno i nezaobilazno pitanje. Govori se da kapitalisti ne vole radnike. To nije točno. Kapitalisti ne vole troškove. Za njih je svaki trošak neprihvatljiv ako

obostrani razum može biti dovoljni nužan. Razumljivo je da bi voljeli svoje poslovne aktivnosti realizirati sa što manjim brojem radnika. Poslovanje bez radnika zasad nije moguće, a vjerojatno kreativne aktivnosti i poslovne kombinacije nikad neće biti moguće koncipirati i realizirati bez dobrih radnika.

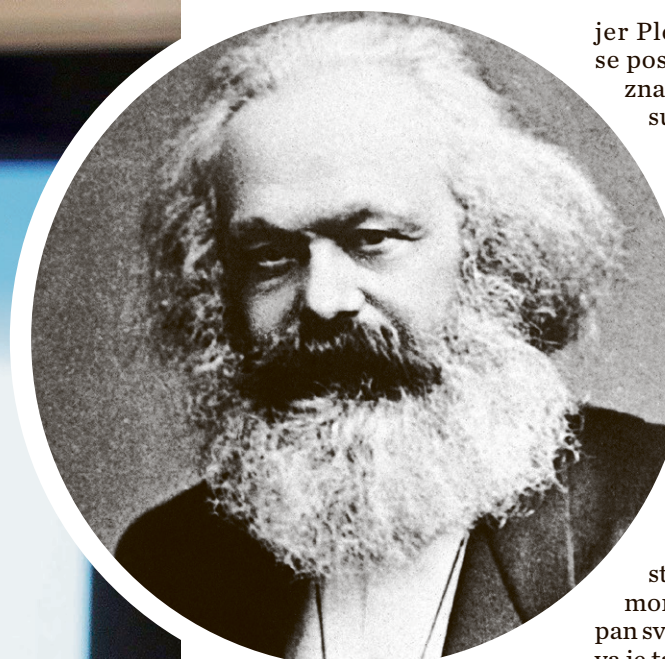
U svim vremenima, u kriznim posebno, nužna je suradnja na relaciji poslodavac – posloprimac. Radnici moraju shvatiti da je tvrtka u kojoj rade njihova druga obitelj koja hrani onu prvu temeljnu obitelj. Na mojim stranicama www.rifin.com dostupan je tekst pod nazivom "Semafor" u kojem nam vidim rizike s kojima se susreću građani u dobra vremena. U loša vremena kriza postaje katalizator koji moju argumentaciju dodatno dramatiizira. Poduzetnik je također zainteresiran da radnici imaju potrebne informacije u kojem je stanju tvrtka zbog ugroze koronavirusom. To je platforma na kojoj jedna i druga strana mogu naći najbolje rješenje za obje strane. Nije to isprazna priča. Postoje brojni primjeri koji pokazuju kako

obostrani razum može biti dovoljna kombinacija za svaku od zainteresiranih strana. U nekim slučajevima ostvareni su odlični rezultati. Čak i onda kad se nije uspjelo, obje su strane učinile što su mogle. Preporuke koje poslodavci daju radnicima kako bi se zaposlili dio su dobre prakse koju bi svaki poslodavac morao imati u vidu. Svi trebaju odlične radnike. Zadovoljavaju se dobrim radnicima.

Međutim, postoje oni radnici koji su dio prošlog mentalnog sklopa, koji su se i tada kao i sada osjećali da su "slučajni suputnici", nepotrebni, i tako se ponajviše vremena: "Nitko mene ne može tako malo platiti koliko ja mogu malo raditi". Danas znamo da nije tako. Međutim, to je jedna druga priča.

Nedostaju spoznaje

Male tvrtke teško mogu izdvojiti potreban novac kako bi angažirali potreban outsourcing pomoću kojeg bi prikupili potrebne informacije na temelju kojih će donositi potrebne odluke. Zato stalno ističem da je



Povijesni udžbenici tvrde da je temelj kapitalizma - znanje. Marx je to nazvao materijaliziranom silom znanja

ministar znanosti i obrazovanja najvažniji ministar u svakoj vladi. Hrvatsko je gospodarstvo malo i neučinkovito. Poslovna aktivnost temelji se na spoznajama iz prošlosti i predstavlja operacionalizaciju koju možemo nazvati – oponašanje. Nedostaju spoznaje o najnovijim tehnološkim i inim kretanjima koje su temelj poslovanja najučinkovitijih tvrtki. To nije od jučer. Hrvatska se danas nalazi u ozbiljnim, po meni presudnim, trenucima koji mogu dramatično smanjiti šanse u budućnosti naše djece i unučadi.

Prisutna kriza trenutak je kad bi razumna vlada morala povezati gospodarstvo, znanost i obrazovanje. Takvom političkom odlukom, kako voli reći premi-

jer Plenković, promijenilo bi se postojeće tragično stanje u znanstvenom i obrazovnom sustavu. Znanost i obrazovanje danas se ne tretira kao temeljni razvojni resurs Hrvatske. Znanost i obrazovanje je ukras koji nikom ne služi. Ma kako malo izdvajali za znanost i obrazovanje, ono je uvijek skupo ako samo ima ulogu nepotrebne igračke.

Umjesto igračke, predlagao sam i predlažem da znanstveni i obrazovni potencijali postanu temeljni resurs koji bi morao biti besplatno dostupan svim poduzetnicima. Država je ta koja mora platiti njihov angažman. Naknada će se državi brzo vratiti u vidu povećanih poreznih prihoda kojih će biti sve manje ako gospodarstvo nastavi smanjivati svoju konkurentnost, što je moguće identificirati putem kretanja deficita robne razmjene s inozemstvom.

Neki poduzetnici ne pridaju dovoljno pozornosti mogućnostima koje im, u analitičkom pogledu, omogućuju bilance stanja i uspjeha. Na tu činjenicu skrećem pažnju poduzetnicima jednostavnim pitanjem – za koju biste cijenu prodali svoju tvrtku?

Država mora raditi na povećanju porezne osnovice. Naglasak na riječi – povećanje. To je smisao mog izraza ravnopravna poslovna suradnja između države i gospodarstva. Vlada mora shvatiti da je samo gospodarska aktivnost, u krajnjoj liniji, porezna osnovica. Samo snažno i konkurentno gospodarstvo omogućuje fiskalno izdašnu poreznu osnovicu. Nepovezivanje gospodarstva, znanosti i obrazovanja kvalificira gospodu Blaženku Divjak kao lošu ministricu, ma koliko isticala svoja postignuća. Svi povijesni i ino udžbenici uporno tvrde kako je temelj kapitalizma - znanje. Marx je išao tko daleko da je to nazvao materijaliziranom silom znanja. Odličan izraz čak i ako ne poštuje rad Kala Marxa.

U zadnjem sam broju raspravljao o zaštitnoj kamati na kapital. Moja se prijedlog temelji na brojnim iskustvima koja sam stekao u partnerskom odnosu s poduzetnicima. Spoznaje koje sam stekao u radu s poduzetnicima bit će temelj mojih daljnjih prijedloga koje ću iznijeti u idućim raspravama. Hrvatsko je gospodarstvo danas barušina u koju valja "ubrizgati" kisik i otvoreni kanale kako bi se pokrenula ustajala i zagađena voda. U suprotnom, barušina bi mogla postati izvor novih (socijalnih) bolesti, što političari ignoriraju.

Dragi čitatelji, izraz politička odluka u Lijepoj Našoj znači da ne postoji pravo na raspravu i da ne postoje argumenti zašto je donesena odnosna odluka. U demokratskim zemljama političke odluke se donose na temelju mnogobrojnih znanstvenih i stručnih analiza, kako bi cijena političke odluke bila poznata građanima.

Smisao demokracije je u transparentnosti. Politika temeljena na vlastitim stavovima njezina je suprotnost. ■

TV ŠIBENIK

ZA OGLAŠAVANJE
KONTAKTIRAJTE

marketing@tvsh.hr
091 / 1100190
022 / 218081

