

U krizi treba povećati produktivnost i uštedjeti gdje god se može

Kriza će donijeti čitavu kohortu ljudi koji će doživjeti poslovni neuspjeh. Preporuke EU idu u smjeru da se ubrza proces stečaja, kako bi se što više vrijednosti uspjelo sačuvati i eventualno vratiti u optjecaj, ali još je važnije od toga promovirati ono što se zove 'pravo na drugu šansu'.

Razgovarao: Ante Vekić



prof. dr. sc. Slavica Singer

Uz vođenje Poslijediplomskog studija Poduzetništva na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, Slavica Singer aktivno prati poduzetničku problematiku u Hrvatskoj i svijetu. Kao voditeljica projekta Global Entrepreneurship Monitor, članica Nacionalnog vijeća za konkurentnost i pregovaračkog tima za Industrijsku politiku i poduzetništvo, nastoji podići poduzetničku kulturu u Hrvatskoj na višu razinu. Što poduzetnici sami trebaju učiniti da bi unaprijedili svoje poslovanje, a posebno u kontekstu trenutne gospodarske krize, pokušali smo saznati od nje same.

Kriza je riječ koja se danas čuje na svakom koraku. Koliko je ona zapravo velika i koliko će dugo ostati u Hrvatskoj?

Hrvatska pripada zemljama iz područja srednje i istočne Europe gdje kriza nije, za sada, došla do izražaja na način kao u nekim zemljama. Ipak, ima zemalja u okruženju gdje je izraženija, primjerice u Mađarskoj i Češkoj. Zašto je tome tako? Jedan je od razloga stabilan bankarski sustav i monetarna politika koja je tu stabilnost uspjela očuvati. Međutim, ne znači da je to garancija da ćemo kroz taj šumski požar globalne krize ostati neokrnjeni. U predviđanja o posljedicama ne bih se upuštala, ali s obzirom na to da je naše tržište vrlo malo, iznimno orijentirano na izvozna tržišta, sve ono što se događa na tim tržištima s kojima smo povezani, primjerice, ono u Njemačkoj s kojeg dobivamo značajan broj turista, dok je ondje kriza – mi ćemo osjećati posljedice.

Različite su mjere kojima zapadne zemlje pokušavaju ublažiti posljedice krize. Koje su to mjere koje bi, po Vama, pomogle gospodarstvu da prebrodi ovo turbulentno razdoblje bez težih posljedica?

Jako je važno održati cirkulaciju novca. Sva novčana pomoć koju su zapadne zemlje ubrizgale u gospodarstva ima za cilj osiguranje cirkulacije novca. Kakve će efekte to polučiti, je li novac potrošen na saniranje banaka u nekim zemljama dovoljan, ili se on mogao usmjeriti drugačije, ostaje otvorenim pitanjem. No, ono što je jasno jest da je u većini zemalja gdje su banke bile uzrok problema – one nacionalizirane. I napravljene su ogromne preinake u stavu prema funkcioniranju bankarskog sustava. Sada se otvara jedno

novo pitanje - hoće li bankarski sustav ostati isti kao što je bio i prije ove krize? Ono što smatram da može pomoći jest nastojanje da se održi cirkulacija novca, stimuliranje potrošnje i održavanje gospodarske aktivnosti. Novčana pomoć - bez obzira u kojem obliku, bilo da pomaže krajnjem potrošaču da zadrži kupovnu moć ili bankarskom sustavu da održi svoju funkciju – samo je jedan vid mjera pomoći. Pored nje postoji niz drugih. Jedna je i čišćenje svih džepova neproduktivnosti. Otvorena je prilika da se sada iščisti sve što je neproduktivno, sve što proizvodi nerezonske troškove. Dobar je primjer toga Agencija za zaštitu okoliša u nizozemskom Rotterdamu, s oko 700 zaposlenih koji rade na izdavanju različitih dozvola za tvrtke, koja je u godinu dana uspjela povećati broj produktivnih sati godišnje s 1330 na 1370 po zaposleniku – povećanje od 40 sati. Smanjili su broj sati na neproduktivnim sastancima, smanjili su broj dana na bolovanjima, nisu odlazili kući ranije na dan prije blagdana i štedeći na takvim sitnicama uspjeli su u svojoj namjeri. U to se trebamo ugledati. Kod nas je svako spominjanje povećanja produktivnosti tek teška rečenica koja svaki put ostane višjeti u zraku, bez konkretnog plana za njeno ostvarenje. Dakle, kriza treba biti povod da se poveća produktivnost, provodeći konkretne uštede gdje god je moguće i treće, uz to povećanje produktivnosti i novčanu pomoć, jest izbjegavanje, tj. zaustavljanje projekata koji mogu dočekati neka bolja vremena. No, ne onih projekata koji mogu donijeti novo zapošljavanje, ili dugoročno smanjivanje troškova. Uz svu pomoć, posljedice će ipak ostati. Kriza će donijeti čitavu kohortu ljudi koji će doživjeti poslovni neuspjeh. Preporuke EU idu u smjeru da se ubrza proces stečaja, kako bi se što više vrijednosti uspjelo očuvati i eventualno vratiti u optjecaj, ali još je važnije od toga promovirati ono što se zove 'pravo na drugu šansu'. Mi smo u Hrvatskoj upravo kroz projekt Global Entrepreneurship Monitor nastojali već promovirati to pravo, ali ova je kriza to aktualizirala u čitavoj EU. Treba razgraničiti časni od nečasnog bankrota. Oni koji su donijeli loše poslovne odluke i zbog toga doživjeli časni poslovni promašaj, ne bi trebali biti na crnim listama banaka ili države, nego bi trebali biti u mogućnosti pokušati opet.

Dakle, što poduzetnici trebaju činiti da ne 'pokisnu'? Kako izbjeći probleme vezane uz nelikvidnost?

Teško se može reći da se nelikvidnost vraća ili da dolazi zbog ove krize. Ona je ovdje prisutna već neko vrijeme, a u posljednjih godinu dana čak se i povećava. U ovoj situaciji nelikvidnost je pogotovo pogubna za sve. Najteže će biti malim poduzećima. Upravo je Europska unija to uočila i izdala direktivu prema kojoj treba nastojati sva plaćanja obaviti u roku od 30 dana. Prepoznavanje tog rastućeg problema od strane EU znak je da se radi o ozbiljnoj stvari, kojoj treba posvetiti posebnu pažnju. Poduzetnici trebaju prestati misliti da je uspješna strategija u tome ako uspiju platiti ka-

snije. Ako oni uspiju nekome platiti kasnije, onda će taj netko kad-tad njima platiti kasnije. Taj lanac 'kasnijeg plaćanja', od nekih poduzetnika prepoznat kao dio uspjeha, negativna je stvar. No, tu je puno veća uloga velikih tvrtaka, države i javnih poduzeća. Ako država nekome duguje, ona pokreće taj cijeli lanac nelikvidnosti. Tu su i velika javna poduzeća koja rade s velikim brojem kooperanata među kojima je mnogo malih poduzeća. Ako jedna takva velika tvrtka ne podmiri na vrijeme svoje kooperante, onda nastaju problemi. Poduzetnici tu ne mogu učiniti mnogo, ali mogu inzistirati na disciplini plaćanja.

Što je uspjeh u poduzetništvu i koje to odlike poduzetnika mogu odvesti i zadržati na putu prema uspjehu? Koga smatrate uspješnim poduzetnikom u Hrvatskoj i zašto?

Uspjeh je održati se. Uspjeh nije biti zvijezda za jedno ljeto. Doći na ideju, prepoznati priliku i ponuditi ljudima nešto što će kupovati iznova i iznova, dok se to vama ne isplati. No, uspjeh isto tako ovisi o željama i ambicijama poduzetnika. Dobrih poduzetnika ima u čitavoj Hrvatskoj. Jadran Galenski laboratorij iz Rijeke vodi gospodin Ivo Usmiani i to vrlo uspješno, a smatram ga dobrim primjerom razvoja tvrtke građenog na inovacijama. Dobar je primjer i splitska tvrtka SMS. Zanimljiva su i dva primjera suradnje osječkih poduzeća, koja se bave obnovom tonera: iako bi na prvi pogled izgledalo da se radi o konkurentima, oni vrlo dobro surađuju jer su izabrali niše koje su komplementarne. Riječ je o tvrtki Eko print kojoj je vlasnik Dražen Rogan, a koja obnavlja sve vrste tonera koji nisu zaštićeni čipom, te tvrtki Ivačić d.o.o. vlasnika Ivica Ivačića, koji je kupio franšizu za obnovu tonera s čipom. To su samo neki domaći primjeri, ali onih koji grade business na zdravim temeljima ima i to je pozitivno za naše gospodarstvo.

Bili ste u prilici iznutra proučiti jedan od najpoznatijih svjetskih businessa iz kategorije socijalnog poduzetništva. Usavršavali ste se kod 'bankara siromašnih', dobitnika Nobelove nagrade Mohammada Yunusa, u njegovoj Grameen banci. Kako funkcionira njegov poslovni model i je li socijalno poduzetništvo - poduzetništvo budućnosti?

Ta je banka izvrstan primjer socijalnog poduzetništva. Ideja koja je bila pokretač je kako pomoći najsiromašnijima od siromašnih. To je i njen slogan – banka za najsiromašnije od siromašnih. To nisu oni siromašni na koje smo mi navikli. U Bangladešu, drugoj ili trećoj zemlji po siromaštvu u svijetu, siromašni su jako siromašni. Profesor Yunus htio je pokrenuti kreditni program koji će pomoći upravo takvima. Nije htio dijeliti humanitarnu pomoć, nego kreditom koji će moći vratiti pomoći ljudima da dođu do samopouzdanja, jedne od pretpostavki poduzetničkog djelovanja. Ljudi koji dobivaju novac u njegovoj banci ne bi dobili kredit nigdje drugdje na svijetu. No, unatoč

Treba razgraničiti časni od nečasnog bankrota. Oni koji su donijeli loše poslovne odluke i zbog toga doživjeli časni poslovni promašaj, ne bi trebali biti na crnim listama banaka ili države, nego bi trebali biti u mogućnosti pokušati opet.

Sada je otvorena prilika da se iščisti sve što je neproduktivno, sve što proizvodi nerezonске troškove.

tome stopa povrata iznosi 99%. I zahvaljujući tome, taj je model uspio. On se zasniva na mikrokreditiranju skupine od 3 do 7 žena; muškarcima se ne odobravaju krediti jer je praksa pokazala da su u velikom broju slučajeva oni skloniji potrošiti novac nenamjenski. Skupina žena iz istog sela garantira jedna za drugu. Na sastanku u selu svaka žena iz grupe mora usmeno objasniti zašto se odlučila na kredit, što misli njime kupiti i kako ga misli otplatiti. Ako se skupina složi s njenim planom, onda skupina dobiva kredit. Ukoliko osoba koja je kredit dobila ne otplaćuje isti, grupa vrši pritisak na nju. Ako se ni onda kredit ne vraća, čitavo selo vrši pritisak – to je u literaturu ušlo kao pritisak jednakih. I osim tog pritiska ne postoji drugo osiguranje za banku. No, to funkcionira izvrsno i banka je iznimno uspješna. Mikrokreditiranje se ondje pokazalo učinkovitim sredstvom u borbi protiv siromaštva, a Grameen banka socijalnim poduzetništvom koje unatoč poslovanju po komercijalnim uvjetima uspijeva popraviti kvalitetu života najsiromašnijih ljudi.

Zašto onda mikrokreditiranje nije zaživjelo u Hrvatskoj? Bi li ono moglo pomoći u borbi protiv nezaposlenosti u našim prilikama?

Mikrokreditiranje se temelji na povjerenju, a ne na tradicionalnim bankarskim instrumentima osiguranja i tradicionalni bankarski sustav zapravo nije spreman na takav pristup poslovanju, jer radi se

o jednom drugačijem proizvodu, koji bi mogle nuditi – ali ne znaju kako. Mikrokreditni program, naravno, u zemljama kao što je Hrvatska, ipak mora biti drugačiji nego što je u zemljama poput Bangladeša. No, regulatorni okvir u nas ne poznaje takav program koji se temelji na povjerenju. U nas postoji jedan neutemeljeni stav da je za pokretanje businessa potrebno jako puno novca, a to nije istina. Grameen banka otvorena je u SAD-u i ondje također vlada velik interes za njihove mikrokredite. Mislim da je to zbog njihova poduzetničkog mentaliteta zbog kojeg su svjesni da je za pokretanje businessa dovoljno i malo novca. U SAD-u je i 5000 dolara velik novac za poduzetnički poduhvat. Kod nas to smatraju sitnim iznosom, ne vjeruju da bi njime mogao pokrenuti business. U tome su različite.

Tko su Vaši poduzetnički, ako možemo tako reći, uzori u svijetu i zašto?

Najviše se divim ljudima koji su se uspjeli na vrh, a pri tome su uspjeli ostati svoji, obični ljudi. Jedan od njih je i Mohammad Yunus: on je čovjek koji je imao viziju, upornost, znao je stvoriti izvrstan tim, dakle posjeduje sve one kvalitete koje sam nabrojala kao preduvjete za uspjeh u poduzetništvu. Uz sve to ostao je normalan, što smatram jako važnim. Isto tako divim se Ichaku Adizesu, koji je prekinuo profesorsku i započeo konzultantsku karijeru. On je primjer osobe koja je napravila promjenu, prebacivši se iz sigurnosti funkcioniranja u poznatom okruženju i iskoračio u neizvjesnost – što je odlika poduzetnika. I izvršno se snalazi u toj ulozi.

Koje biste autore i naslove preporučili poduzetnicima koji žele napredovati u svom poslovanju, koji žele usavršiti način na koji posluju?

Svim poduzetnicima, ali i onima koji to žele biti, od privatnog do poslovnog života preporučila bih da pročitaju Točka preokreta - Kako male stvari mogu dovesti do velike promjene, autora Malcolma Gladwella iz 2005., zatim Prisustvo - Ljudska svrha i polje budućnosti, autori su Peter Senge, C.O. Scharmer, J. Jaworski i B. Flowers, iz 2007., te knjigu Životni ciklusi tvrtke - Kako nastaju, razvijaju se i zašto umiru dobre tvrtke, Ichaka Adizesa, iz 2006.

Kada biste poduzetnicima mogli dati samo jedan savjet, koji bi to savjet bio?

Savjetovala bih im da nađu viziju za vlastiti business kako bi znali što žele napraviti i kamo žele stići. Naravno vizija je nešto na čemu treba raditi i ona će se sigurno mijenjati tijekom vremena, ali ona bi trebala svakom poduzetniku služiti kao putokaz koji će ga voditi na putu ka uspjehu. Ako na tom putu poduzetnik uspije još zadržati osobni integritet, poštenje prema sebi i drugima, onda mu nijedan problem neće predstavljati nepremostivu prepreku. ■

