

I veliki i mali igrači najviše se bave preobrazbom

VELIKE KONZULTANTSKE TVRTKE KOJE VEĆINOM RADE U OPERATIVNOM I FINANCIJSKOM SEKTORU NAJVIŠE RASTU, NO I MALI IGRAČI NALAZE MJESTO NA TRŽIŠTU NUDEĆI SPECIFIČNO ZNANJE ILI UDRUŽUJUĆI SNAGE S VELIKIMA U TRANSFORMACIJI I DIGITALIZACIJI TE POTPORI AKVIZICIJAMA

[PIŠE TIN BAŠIĆ]
tin.basic@lider.media

Svjetsko konzultantsko tržište vrijedi oko 150 milijardi dolara, a do kraja godine vrijednost bi mu mogla biti čak 155 milijardi. Četiri najveća svjetska igrača u tom biznisu, Deloitte, EY, KPMG i PwC, tvrtke poznate kao Velika četvorka ili Big 4, uvjerljivo i stalno drže 39 posto tržišta. Unatoč stalnom pritisku svjetskih regulatora čini se da će spomenuti udio zadržati i u vremenu koje slijedi. Iako je njihov tržišni udio u konzultantskom biznisu golem, nije ni blizu udjelu koji drže u revizorskom segmentu. Naime, u nekim državama revizori su u više od osamdeset posto najvećih i najboljih poduzeća.

Prirodno bolje pripremljeni U Hrvatskoj su revizori u posljednje vrijeme u jačem fokusu javnosti zbog Agrokora. Najnovije revizorsko izvješće o kojemu svi govore posljednjih tjedana izradio je PwC, no ove su godine Agrokorov pad u probleme u padu prihoda sigurno osjetile i velike tvrtke poput McKinseyja i Boston Group Consultinga koje su u posljednje dvije-tri godine mnogo radile upravo s grupacijom Agrokor.

– Najveći skok zabilježen je u Big 4, u Deloitteu i KPMG-u, koji najviše rade u operativnom i financijskom restrukturiranju – kaže nam **Zlatko Bazianec**, partner u Deloitteovu Odjelu poslovnog savjetovanja i voditelj hrvatskog ureda.

Ističe da Deloitte Hrvatska posljednjih godina bilježi velike stope rasta, iznad deset odnosno dvadeset posto, te je, kaže Bazianec, vjerojatno najveći lokalni tim konzultanata od Velike trojke i Velike četvorke.

– Prema prihodima također smo među prve tri konzultantske kuće u Hrvatskoj. U svjetskim razmjerima Deloitte u prošloj godini bi-

lježi sedampostotni rast i doseže 38,8 milijardi dolara prihoda za koje je zaslužno više od 263.900 zaposlenika. Naravno, Hrvatska je samo djelić cijele priče – ističe Bazianec.

Napominje da velike tvrtke uspješno rastu posljednjih nekoliko godina na valu oporavka gospodarstva SAD-a i Europske unije.

– Ipak, u Hrvatskoj u posljednjih dvanaest mjeseci tržište savjetodavnih usluga manje obilježavaju projekti velikih strategija ili sličnih zadataka koje obično obavlja Velika trojka u stabilnim vremenima. Jači je fokus na preobrazbi, digitalizaciji te potpori spajanju većih banaka i tvrtki. Za to je Velika četvorka prirodno bolje pripremljena zbog kvalitetne i povoljnije cjelokupne usluge od one Velike trojke, koja nije prirodno prilagođena tomu – zaključuje Bazianec.

Nepoželjno svaštarenje Međutim, nisu Velika četvorka i Velika trojka (naziv za tri najveće svjetske strateške konzultantske kuće – Boston Consulting Group, Bain&Company i McKinsey&Company) jedini konzultanti ni u svijetu, a naravno, ni u Hrvatskoj. Razvoj malih domaćih konzultanata počeo je onda kad su domaći poduzetnici počeli uviđati da su njihove usluge vrlo kvalitetne i da su oni, povrh toga, mnogo fleksibilniji i poduzetniji, spremni dati i više od očekivanoga iako se financijska naknada uopće ne može uspoređivati s onima Big 4.

– I tržište je podijeljeno: ima klijenata koji nikad ne bi angažirali maloga domaćeg konzultanta bez obzira njegovu kvalitetu, ali i onih koji misle upravo suprotno, koji vjeruju da s malima često dobiju i bolju kvalitetu za nižu cijenu, što, naravno, ovisi o kojem je projektu riječ. Na kraju se čini da mali domaći konzultanti uopće nisu izravna konkurencija velikim stranim konzultantskim kućama. Na tržištu ima mjesta za sve – kaže Ja-



REVIZORI SU U POSLJEDNJE VRIJEME JAČE U FOKUSU ZBOG AGROKORA. POGLEDI SU UPRTI U PWC KOJI JE IZRADIO NAJNOVIJE REVIZORSKO IZVJEŠĆE, A PAD PRIHODA ZBOG SLUČAJA AGROKOR SIGURNO SU OSJETILI MCKINSEY I BOSTON GROUP CONSULTING

IZAZOVAN JAVNI SEKTOR DUG PUT ZA KONTROLING

Konzultantima je u Hrvatskoj izazov javni sektor. Često se u javnom prostoru može čuti da su neki konzultanti obavili posao za Vladu ili da se raspisuje natječaj za savjetodavne usluge na nekim projektima.

- Zamislite kontroling u javnom sektoru

Republike Hrvatske? Ja ga svakako mogu zamisliti, no put do toga, čini se, zaista je dug i s neizvjesnim ishodom. Za sada bez velikog uspjeha, no mi ćemo se boriti i dalje – uporna je Jasmina Očko, osnivačica tvrtke Kontroling Kognosko.

Konzultanti

► **smina Očko**, osnivačica konzultantske tvrtke Kontroling Kognosko. Ta kuća oduvijek je specijalizirana samo za kontroling.

– Ne svaštarimo. Od prvoga dana usredotočeni smo na kontroling i u tome želimo biti najbolji, ne samo u Hrvatskoj nego i u regiji. Donosimo znanje iz cijelog svijeta i odmah ga uvodimo u svoja poduzeća. To klijenti prepoznaju – kaže Očko.

Konzultantski zamah osjećaju i savjetnici u turizmu, najjačoj hrvatskoj gospodarskoj grani.

– Kad je riječ o segmentu turističkog i hotelskog savjetovanja, zadovoljni smo rastom obujma posla. Posebno nas veseli sve veća potražnja za inovativnim vrstama usluga, što govori o sofisticiranju tržišta i hvatanju koraka s globalnim trendovima – kaže **Siniša Topalović**, izvršni partner u Horwath HTL-u.

Ističe da mnogo malih i manjih konzultantskih tvrtki želi biti cjenovno konkurentno, što je kratkoročna strategija i uglavnom pogrešan pristup iz dvaju razloga.

– Prvi je razlog kvaliteta konačnog proizvoda koji pod pritiskom niske cijene jednostavno ne zadovoljava osnovne standarde, a drugi je taj da jednom spuštene cijene teško mogu znatno porasti – ističe Topalović. Strategija je Horwath HTL-a usredotočiti se na jednu industriju i u njoj biti broj jedan.

– To uspijevamo i dalje na tome ustrajemo te predvodimo inovacijama. To su prepoznali i ključni sektorski dionici, zato su tako naši klijenti sve regionalne vlade, odnosno relevantna ministarstva i državne institucije za turizam, kao i najveće hotelske tvrtke u regiji. Posebno bismo u ovoj godini istaknuli završetak Nacionalne strategije razvoja turizma Republike Slovenije, koja je nedavno i službeno prihvaćena na Vladi, a za Crnu Goru uspješno smo odradili ulogu privatizacijskog savjetnika za dio državne imovine u hotelskom sektoru. Također možemo reći da smo u posljednjih godinu dana proveli velike projekte za gotovo sve vodeće turističke regije i odredišta u Hrvatskoj – napominje Topalović.

Poduzetničke priče Kako se za svoj dio tržišnog kolača bori sve više malih neovisnih konzultanata-poduzetnika? To ponajprije ovisi o području u kojemu posluju, odnosno iz koje su branše osnivači tih kuća došli.

– Dio njih bili su uspješni menadžeri u nekoj branši pa sada pružaju usluge upravo u tom području. Dio je stjecao iskustva u horizontalnom području, npr. optimizaciji troškova, pa sada svoje znanje nudi svima na tržištu. Veliki segment konzultanata-poduzetnika ne uspije dugoročno samostalno posloovati pa se vrati u korporativne vode – kaže **Saša Bart**, partner u konzultantskoj kući Dyvolve. Njihovi su angažmani tzv. end to end.

– Radimo na cjelokupnom rješenju, od ideje do uvođenja, uključujući sve potrebne analize i studije. Usredotočeni smo na projekte sufinancirane iz različitih izvora u javnom sektoru, prometu, energiji i komunalnim uslugama, proizvodnji, turizmu i tehnologiji. Ukratko, klijenti se bave svojim biznisom dok se mi brinemo za projekt – kaže Bart.

Porezne dvojbe Tijekom 2017. zamjetan je bio trend povećavanja broja upita za porezno savjetovanje fizičkih osoba stranaca i domaćih osoba, što se nastavlja na uvođenje obveze prijave i plaćanja poreza na dohodak od kapitala.

– To je stvorilo novu nišu poreznog savjetovanja i upravljanja financi-

jama fizičkih osoba. Na polju revizije također je primjetno da se sve više traže posebne revizije, npr. revizije spajanja, pripajanja te preoblikovanja društva, što je posljedica ulaska stranog kapitala u Hrvatsku. Također, sve je više manjih i srednje velikih društava koja, iako nisu obveznici revizije, traže revizore da bi provjerili vjerodostojnost svojih računovodstava ili istražili sumnju u prijekare u poslovanju – objašnjava **Stanko Kopun**, direktor društva Kopun i Kopun.

Kopun grupa bila je do 2015. članica AGN Internationala jer je tražila organizaciju koja će moći podupirati njezin rast i koja dijeli sličnu filozofiju pružanja kvalitetne usluge i standarda, a zatim je odlučila prihvatiti poziv Nexia Internationala i postati njegova članica.

– Iako nema relevantnog rangiranja u Republici Hrvatskoj, Nexia je danas na desetome mjestu na internacionalnoj ljestvici. Sličan rang ima Kopun grupa u Hrvatskoj. Svakako, tržište je malo i zasićeno. Također nije naodmet spomenuti da se na globalnu scenu vraća Arthur Andersen (nekada član takozvanoga Big 5 koji je svojedobno neslavno završio nakon skandala s Enronom početkom dvijetisućitih, nap. a.) – kaže Kopun.

Ima mjesta Jedna od poznatijih konzultantskih kuća u segmentu spajanja i preuzimanja u Hrvatskoj jest Caper.

– Zasigurno smo vodeća savjetnička kuća specijalizirana za usluge savjetovanja u prodaji i preuzimanju tvrtki. Usredotočeni smo samo na taj segment i njemu želimo i dalje pružati najbolju uslugu na tržištu i vlasnicima poduzeća koji ih žele prodati i hrvatskim tvrtkama koje žele akvirirati u inozemstvu – kaže **Željko Perić**, Caperov osnivač i izvršni partner.

Ističe da je malim konzultantima rješenje u užoj specijalizaciji i fleksibilnosti, održanju manjeg tima kako bi im fiksni troškovi bili što niži.

– Za usluge koje pružamo vrlo nam je važno što ključni ljudi iz našega tima imaju izravna iskustva i iz realnog sektora pa s mnogo razumijevanja možemo raditi na projektima, bilo na prodaji poduzeća bilo na akvizicijama. Također, kao ekskluzivni član Oaklinsa, najveće organizacije 'mid-market' savjetnika za spajanja i akvizicije (M&A) u svijetu, imamo doseg i kapacitete velike internacionalne investicijske banke i možemo svojim klijentima pružiti vrhunsku

uslugu jer vrlo dobro poznajemo i lokalne specifičnosti, od kulturnih, tržišnih do regulatornih – kaže Perić.

Male tvrtke same po sebi ne mogu nositi veće teme i projekte, zbog čega uvelike ovisе o specifičnom znanju pojedinaca, bilo o regulativi, restrukturiranju bilo o financiranju i sličnome.

– Svjetski i hrvatski trendovi pokazuju da veliki igrači uzimaju sve veće projekte jer su prirodno snažniji i kvalitetniji u cjelokupnim rješenjima te mogu jamčiti najkvalitetniju isporuku u vrlo kratkim rokovima, a mali igrači pokušavaju pronaći svoje mjesto ulazeći u različite konzorcije s velikima ili u specifičnim zadacima, odnosno projektima u kojima njihovo specifično znanje donosi dodatnu vrijednost tvrtkama, odnosno institucijama. Dugoročno ima mjesta i za velike i male, ali samo kvaliteta ljudi i rješenja može biti formula uspjeha. Snaga velikih uvijek će nositi velike projekte zato što su oni uvijek i učinkovitiji zbog jasnog zakona ekonomije obujma. Snaga malih pak uvijek će proizlaziti iz kvalitete pojedinca, ali ne i strukturiranih rješenja – zaključuje Bazianec. ●

**MNOGO MALIH I MANJIH
KONZULTANTSKIH TVRTKI
ŽELI BITI CJENOVNO
KONKURENTNO. USPJEŠNI TO
SMATRAJU KRATKOROČNOM
STRATEGIJOM I UGLAVNOM
POGREŠNIM PRISTUPOM.
BOLJE JE SPECIJALIZIRATI SE**