

KONZULTANTI U 'NOVOJ NORMALI'

Tržište preuzimanja i spajanja bit će u idućoj godini vrlo dinamično

POTRAŽNJA ZA KONZULTANTSKIM USLUGAMA NIJE SE SMANJILA ZBOG PANDEMIJE. ČINI SE DA SE I POVEĆALA IAKO JE SAVJETOVANJE SADA MALO DRUKČIJE. MNOGI KLIJENTI, POGOTOVO ONI S FINANCIJSKOG TRŽIŠTA, U KRIZI VIDE I PRILIKU PA TRAŽE METE PREUZIMANJA, TVRTKE KOJE ĆE BITI VOLJNE PRODATI SVOJ BIZNIS ILI BAR NJEGOVE MANJE PROFITABILNE I RIZIČNE DIJELOVE

PIŠE ŽELJKA LASLAVIĆ
zeljka.laslavic@lider.media

Budući da je pandemija koronavirusa mnogim tvrtkama naglavačke okrenula dosadašnji način poslovanja i pristup njemu, morale su u kratkom vremenu pronaći odgovor na krizu i prilagoditi se brže-bolje 'novoj normalni'. Ti odgovori uključuju donošenje i analizu mnogih scenarija, digitalnu transformaciju, nova poslovna planiranja, novu sistematizaciju rada, podizanje dodane vrijednosti proizvoda/usluga, a tu je i nova financijska perspektiva EU. U svemu tome otvorilo se mnogo prilika za konzultante da tvrtkama stabiliziraju poslovanje i pripreme ih za izlazak iz krize da bi postale konkurentnije u razdoblju poslije korone. A kako se mijenjaju prioritete kompanija, tako se mijenjaju i prilagođavaju konzultantske usluge. Potražnja za njima nije se smanjila. Štoviše, čini se da se povećala iako je savjetovanje sada malo drukčije.

Translociranje na online

Reno Budić, *Managing Partner* u tvrtki Crowe Hrvatska i član Upravnog odbora Crowe Globala, kaže kako se konzultantski biznis uvelike transformirao, odnosno 'translocirao' – online. To znači da su sastanci s klijentima postali videokonferencije s klijentima, a interni projektni sastanci preselili su se u *online workspace* oblike.

– Što se projekata tiče, ne mogu reći da je u ovo vrijeme došlo do znatnog pada njihova broja. Bilo da je riječ o ostacima gospodarskog zamaha od posljednjih godina ili 'prilikama koje se ne propuštaju', upiti klijenata i sâm konzultantski posao zasad se ne smanjuju. To ne znači da je konzultantska branša imuna na krizu, ona je samo nešto manje osjetljiva ako se konkretno bavite svojim klijentima i na vrijeme prepoznate što im treba – kaže Budić.

Veliki dio potražnje klijenata u njegovoj tvrtki svodi se uz tekući posao poreznog savjetovanja, računovodstva i revizije na savjetodavne usluge.

– Svojim klijentima, primjerice, pomažemo s mjerama za očuvanje poslovanja, u refinanciranju i prikupljanju dodatnog kapitala od financijskih i strateških investitora kao i restrukturiranju poslovanja u većoj ili manjoj mjeri. Često nam se čini da navedeno nije toliko rezultat trenutačnih okolnosti, već su one samo ubrzale određene procese. S druge strane, određeni klijenti od nas trenutačno traže

savjete o investicijskim prilikama i strategijama ulaska na lokalno tržište te s tim povezane *M&A* usluge. U tom smislu pružamo usluge *due diligencea*, procjene vrijednosti, studije izvedivosti te pratimo svoje klijente kroz cjelokupni transakcijski proces, odnosno provedbu razvojnog ili investicijskog projekta – objašnjava Budić.

Traže se bolje strategije

Novo okolište donijelo je izmjene u strukturi angažmana: dio portfelja konzultantskih usluga sada je atraktivniji u odnosu na vrijeme prije pandemije.

– Glavni je fokus svih angažmana realiziranje što veće dodane vrijednosti, bez obzira na to je li riječ o klijentima iz javnog ili privatnog sektora. Sve što stvara srednju ili nisku dodanu vrijednost palo je u drugi plan i odgađa se za neka bolja vremena. Drugi je vektor promjene fokus na realiziranje angažmana u kraćim rokovima. Dio tržišnih sektora uvijek je promijenjen i nema povratka na 'staro normalno'. No svi klijenti fokusirani su na investicije i novi ciklus aktivnosti koji će ih bolje pozicionirati za uspjeh – ističe

Saša Bart, partner u tvrtki Dyvolve.

Emanuel Tutek, partner u BlueRock Consultingu, kaže da su zaokreti u poslovanju, restrukturiranja i nove strategije u ovoj krizi došli na dnevni red kompanija prije nego u prošloj krizi, a posebno u onim najboljima.

– Naši klijenti uglavnom su 'odlikaši', dakle ili kompanije lideri ili zvijezde koje dolaze, one još izvrsnije. Promatrajući općenito klijente na tržištu, vidi se da to baš

jako varira u industrijama, ali čak i među klijentima unutar industrija. Npr. hotelijerstvo i turizam još su u stanju šoka ili paralize, gase se požari i aktualna su financijska restrukturiranja, a neki eventualno kopiraju dobru praksu iz svijeta, no pravih zaokreta poslovanja i inovacija nema. Uglavnom strani investitori aktivno razmatraju razvoj novih projekata i preuzimanje jeftinih hotela. Osim što su prihvatili videokonferencijske pozive kao standard poslovanja, čini mi se da je većina klijenata prepoznala važnost napredne analitike koja omogućuje bolji uvid u prostor za poboljšanje i planiranje, a upravo su to projekti u kojima do izraza dolaze naša specifična znanja. Najviše radimo na strateškim projektima i projektima restrukturiranja odnosno transformacije poslovanja kao odgovora na krizu zbog COVID-19, u hotelijerstvu i tu-

TVRTKAMA TREBAJU
HITNA RJEŠENJA ZA MNOGE
PROBLEME, OD NOVIH
STRATEGIJA, ANALIZA
DO TRANSFORMACIJE.
A TO ZNAČI I VELIK BROJ
MOGUĆNOSTI ZA POSLOVNE
SAVJETNIKE

FI management: Kreativna rješenja financiranja prilagođena Vašim potrebama



FI management d.o.o.
Poslovno savjetovanje i
financijsko upravljanje

Poduzetnik ste koji krizu vidi kao priliku ili iz drugog razloga želite investirati u nove kapacitete, proizvodni program, licencije? Želite kupiti konkurenta i preuzeti njegov tržišni udio? Ostvarili ste pravo na bespovratnu potporu, ali nemate dovoljno svojeg novca da osigurate financiranje projekta? Mi Vam možemo pomoći.

FI management svojim klijentima nudi sljedeće usluge:

- strukturiranje projekta i potporu u odabiru najboljeg programa financiranja redovitog poslovanja ili investicijskih projekata
- izradu investicijskih studija, poslovnih planova i studija izvedivosti
- podršku u dobivanju potpora u skladu sa Zakonom o poticanju ulaganja

- praćenje cjelokupnog postupka u svim fazama obrade: HBOR, HAMAG BICRO, EU fondovi, poslovne banke, *leasing*-društva
 - pripremu projektnih prijedloga za EU i ostale namjenske fondove
 - u preuzimanju ili dokapitalizaciji društva savjetnici smo na strani prodavatelja ili kupca.
- Osmišljavamo kreativna rješenja

financiranja prilagođena Vašim potrebama. Obratite nam se s povjerenjem!

FI management d.o.o., Kaptolska 46, 10 000 Zagreb

Telefon: +385 (0)1 36 90 824

Mobitel: +385 (0)99 22 65 683

E-adresa: mirjana.tomaskovic@fi-management.hr

Web: www.fi-management.hr



Reno Budić,

CROWE HRVATSKA:

– Bilo da je riječ o ostacima gospodarskog zamaha od posljednjih godina ili 'prilikama koje se ne propuštaju', upiti klijenata i sâm konzultantski posao zasad se ne smanjuju



Saša Bart,

DYVOLVE:

– Glavni je fokus svih angažmana realiziranje što veće dodane vrijednosti, bez obzira na to je li riječ o klijentima iz javnog ili privatnog sektora. Sve što stvara srednju ili nisku dodanu vrijednost palo je u drugi plan

► rizmu na razvoju novih projekata visoke dodane vrijednosti te dubinsku analizu projekata iz perspektive potencijalnih preuzimanja po nižim cijenama – objašnjava Tutek.

Primjena novih tehnologija

EY Hrvatska konzultantski biznis pokrenuo je potkraj 2013. Na početku poslovanja fokusirao se na javni sektor, a s vremenom se proširio i na financijski i privatni.

– Transformacija konzultantskog biznisa u EY-u zapravo je stalan proces, onaj koji nikada ne završava, no s obzirom na pandemiju i 'novu normalu', ali ne isključivo zbog toga, spektar usluga koje pružamo dodatno se proširio na konzalting u primjeni novih tehnologija i IT rješenja u digitalnoj transformaciji poslovanja, i to s fokusom na digitalno, IT, inovacije, korisničko iskustvo, marketing transformacije i kibernetičku sigurnost. I način komunikacije i pristup pružanju usluga svakako su se promijenili, iz pretežno osobnoga kontakta prešli smo većinom na *online* komunikaciju – ističe **Majda Pavleковиć**, partnerica i voditeljica Odjela poslovnog savjetovanje u EY-u Hrvatska, dodajući da se sada u njezinoj tvrtki najviše traže konzultantske usluge u primjeni novih tehnologija i IT rješenja u digitalnoj transformaciji te konzultantske usluge u pripremi zelenih projekata.

Kaže također da je primjetno usporavanje tržišta tradicionalnih konzultantskih usluga, klijenti su oprezniji i više promišljaju o prioritetima te odgađaju aktivnosti koje ne smatraju prioritetom. Na tržištu je vidljiv i pad cijena tradicionalnih konzultantskih usluga.

Bolje od očekivanoga

Siniša Topalović, partner u Horwath HTL-u, kaže da konzultantskih poslova općenito ima manje nego što se očekivalo početkom godine, poglavito zbog

općeg zatvaranja u ožujku, travnju i svibnju, kad je izgubljen zamah za 2020. Međutim, nakon početnog pada klijenti su se ponovno zainteresirali pa na ljeto i ujesen Horwath HTL bilježi normalizaciju poslovnih aktivnosti.

– Štoviše, u nekim segmentima raslo se i više od očekivanoga. Veći je pomak u tempu ugovaranja projekata nego u otkazivanju poslova. Potrebe su i u krizi ostale jednake, a nekim je klijentima i potrebija savjetnička potpora – kaže Topalović i dodaje da je Horwath HTL cijelo to vrijeme imao potpuno funkcionalne timove, zbog čega je bez problema odrađivao projekte ne samo u Hrvatskoj nego i na međunarodnoj razini, što u mreži svojih ureda, što izravno na tržištima na koja se moglo putovati.

– Međutim, potpuno smo digitalizirali interne procese, i u odnosu s klijentima digitalizirali smo mnogo toga, no s obzirom na to da

je savjetovanje posao povjerenja i osobnog odnosa, radujemo se što ranijem omogućavanju fizičkih putovanja i neposrednog odnosa s klijentima – kaže Topalović.

Njegova tvrtka specijalizirana je za turistički sektor, koji je najviše pogođen krizom, a poznato je i da je to industrija u kojoj se investicije vraćaju u duljem razdoblju. Ove su se godine dovršili neki prije ugovoreni projekti, ali nova ulaganja donedavno su bila na čekanju.



Emanuel Tutek,

BLUEROCK CONSULTING:

– Osim što su prihvatili videokonferencijske pozive kao standard poslovanja, čini mi se da je većina klijenata prepoznala važnost napredne analitike koja omogućuje bolji uvid u prostor za poboljšanje i planiranje

Povratak investitora

– Nakon prvog zatvaranja investitori se oprezno vraćaju u igru i počinju planirati investicije, posebice brendiranih projekata više i visoke kategorije na ključnim odredištima. Ponovno smo zabilježili snažan rast potražnje za uslugama savjetovanja povezanog s ulaganjima, i to ne samo u Hrvatskoj nego i na regionalnim tržištima Crne Gore, Grčke, Srbije i Albanije. U tom kontekstu posebno su se otpornima pokazali institucionalni investitori i snažni privatni investitori koji su neovisno o trenutačnoj



Majda Pavleković,

EY HRVATSKA:

– Primjetno je usporevanje tržišta tradicionalnih konzultantskih usluga, klijenti su oprezniji i više promišljaju o prioritetima te odgađaju aktivnosti koje ne smatraju prioritetom

krizi nastavili planirati i realizirati investicije. Vidimo i rast interesa za strateško savjetovanje u vezi s oporavkom turističkih odredišta postavljanjem krizne strategije, marketinga za iduće dvije do tri godine i razvoja proizvoda u tom razdoblju. Nova financijska perspektiva Europske unije nameće potrebu izrade strateških dokumenata razvoja turističkih destinacija, pa i u tome vidimo rast interesa koji će se posebno materijalizirati u sljedećem razdoblju – zaključuje Topalović. Mnogi klijenti, pogotovo oni s financijskog tržišta, u ovoj krizi vide i priliku, zbog čega traže mete preuzimanja tvrtki koje će u ovim okolnostima biti voljne prodati svoj biznis ili barem njegove dijelove koji su manje profitabilni i rizični. Tržište preuzimanja i spajanja bit će u idućoj godini vrlo dinamično i možemo očekivati daljnju konsolidaciju, posebice u uslužnim djelatnostima. A gdje ima dinamike, ima i poslova za konzultante. ●



Siniša Toplović,

HORWATH HTL:

– Ponovno smo zabilježili snažan rast potražnje za uslugama savjetovanja povezanog s ulaganjima, i to ne samo u Hrvatskoj nego i na regionalnim tržištima Crne Gore, Grčke, Srbije i Albanije

texel

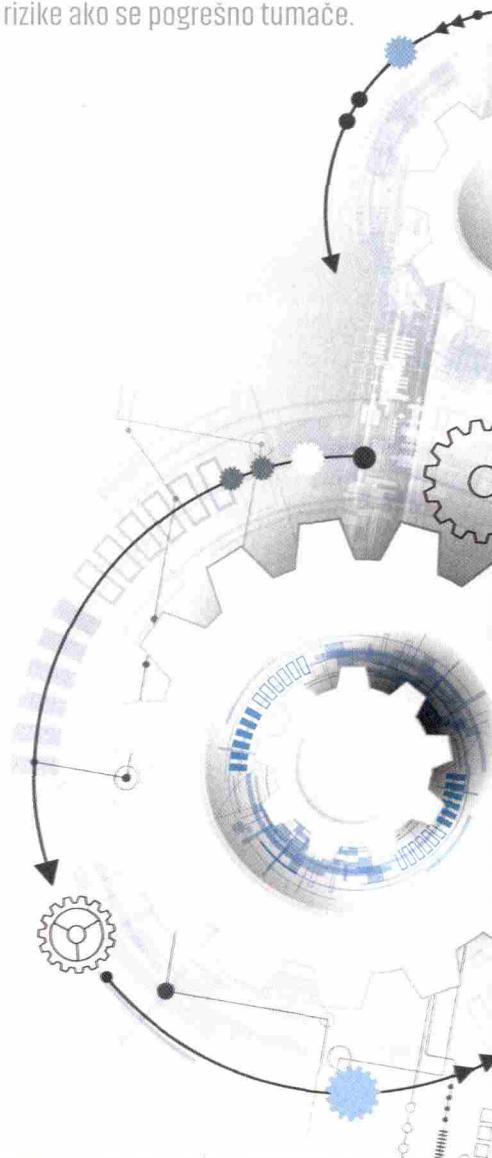
SAVJETOVANJE

“Najteža je stvar na svijetu razumjeti poreze.”

ALBERT EINSTEIN

Česte izmjene propisa i njihova složenost mogu izazvati velike rizike ako se pogrešno tumače.

Texel ima 30godišnju tradiciju i zapošljava vrhunske stručnjake.



Texel d.o.o.

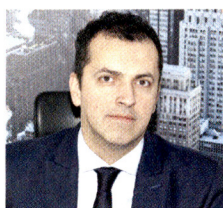
Maksimirsko naselje IV br. 21, 10000 Zagreb, Hrvatska
tel.: +385 (1) 2347 074, 2347 790 | faks: +385 (1) 2347 075
e-mail: info@texel.hr | www.texel.hr

TOP-LISTA

Među najvećima i dalje isti poredak

IAKO JE TRŽIŠTE UPRAVLJAČKOG SAVJETOVANJA PALO ZA 28 MILIJARDI U ODNOSU NA LANI, VELIKA ČETVORKA (PWC, DELOITTE, KPMG I EY) I VELIKA TROJKA (MCKINSEY, BAIN I BOSTON CONSULTING) DOBRO SU PLIVALE

[PIŠE VALENTINA STARČEVIĆ]
valentina.starcevic@lider.media



Zlatko Bazianec,

DELOITTE HRVATSKA:

– Oni koji iskažu dovoljno ambicije i hrabrosti te iskorače prema izvozu ili novim tržištima, imaju priliku uspjeti kao nikad u posljednjih desetak godina



David Mellor,

CROWE GLOBAL:

– Danas klijenti traže pojedinačna rješenja osmišljena prema njihovim željama, a prije su se više tražile standardne usluge

Procjenjuje se da će ove godine tržište upravljačkog savjetovanja vrijediti 132 milijarde dolara, što je u odnosu na lani 28 milijardi dolara manje, donosi Statista, njemačka tvrtka za istraživanje tržišta i potrošača. Pad je to ispod razine 2016., kad je tržište vrijedilo 133 milijarde dolara, no Velika četvorka, koja osim savjetovanja nudi računovodstvene usluge, reviziju i procjenu rizika – PwC, Deloitte, KPMG i EY – te Velika trojka, konzultantske tvrtke McKinsey&Company, Bain&Company i Boston Consulting Group, ipak su dobro plivale u novim okolnostima stavivši na prvo mjesto druge izazove u poslovanju.

Promjena smjera

Nakon prvog vala zdravstvene i gospodarske krize potrebe za konzaltingom jako su se promijenile, i to prema kriznom upravljanju, digitalizaciji poslovanja te pripremi za snažnije mjere kontrole troškova i restrukturiranja, kaže **Zlatko Bazianec**, voditelj Deloitteova hrvatskog ureda i partner u Odjelu poslovnog savjetovanja. Nakon početnog poremećaja ili potpunog zaustavljanja pojedinih većih projekata, podsjeća, razina potreba za konzaltingom uslugama stabilizirala se u lipnju i srpnju te je trenutno na razini poput lanijske.

– U ovom trenutku nema većih negativnih utjecaja na poslovanje konzaltingovih tvrtki, bar ne u segmentu najvećih. Deloitte kao jedna od najvećih konzaltingovih tvrtki na svijetu, ako ne i najveća, uspješno se usmjerio na konzervativnije poslovanje. U tim pripremama promijenili smo fokus usluga i produbili svoje globalno znanje u digitalizaciji poslovanja. Pokrenuli smo i veće konsolidacijske aktivnosti u tvrtki da bismo dodatno očvrstali strukturu i kapacitete. Kad je riječ o načinu rada, naši timovi već pola godine većinom rade izvan ureda i s mnogim klijentima komuniciramo virtualno, što je samo po sebi velik izazov za uslužnu djelatnost kao što je konzalting – objašnjava Bazianec.

Što sve žele klijenti

Unatoč dobrim vijestima o cjepivu očekuje teške mjesece za cijelo gospodarstvo i tešku 2021. kao godinu početka oporavka. Deloitte već

sada pokreće programe restrukturiranja tvrtki i promjene srednjoročnih strategija koje će odgovoriti na nove prilike na 'novonormalnom' tržištu, no Bazianec naglašava da iduća godina donosi i nove prilike za tvrtke jer se na tom tržištu karte dijele iz novog paketa.

– Oni koji iskažu dovoljno ambicije i hrabrosti te iskorače prema izvozu ili novim tržištima, imaju priliku uspjeti kao nikad u posljednjih desetak godina.

Za neke od starijih tvrtki, kao što je Deloitte, koji ima već 175 godina, to i nije najveći izazov. – Do sada smo preživjeli i svjetske ratove, Veliku svjetsku gospodarsku krizu, španjolsku gripu, industrijsku i digitalnu revoluciju te još mnogo toga – navodi Bazianec. U zemljama diljem svijeta u kojima tvrtke članice Crowe Globala sa širokom konzaltingovom ekspertizom imaju urede **David Mellor**, izvršni direktor Crowe Globala, primjećuje tri osnovne značajke povezane s potražnjom za konzaltingovim uslugama. Ponajprije, kaže, klijenti traže pojedinačna rješenja osmišljena prema njihovim željama, a prije su se više tražile standardne usluge.

– Također, klijenti žele raditi s konzaltingom koji mogu kvalitetno odgovoriti na njihove potrebe na svjetskoj razini. I, na kraju, žele rješenja utemeljena na tehnologiji odnosno rješenja integrirana s njihovim sustavima – iznosi Mellor.

Virtualna prilagodba

Širenje bolesti COVID-19, tvrdi, natjeralo je klijente i konzaltinge da upotrebljavaju tehnologiju virtualnog rada na mnogo načina koji su omogućili nastavak napredovanja velikih projekata koji bi inače bili zaustavljeni.

– Najveća je prilagodba velikih konzaltingovih tvrtki bila stvaranje virtualne radne okoline koja pokušava oponašati ili poboljšati, gdje je moguće, fizički pristup. To je često uključivalo mnogo postojećih i zaštićenih tehnoloških platformi. Pandemija je znatno ubrzala digitalnu transformaciju diljem svijeta. Neke studije pokazuju da je to pomaknulo vremenski okvir za čak pet godina – ocjenjuje Mellor. ☉



Smart decisions today. Lasting value tomorrow.

For almost 100 years, Crowe has made smart decisions for clients around the world. Delivering excellence and building relationships with the goal of creating lasting value.

Audit / Tax / Advisory

www.crowe.hr