

poslovni[®] savjetnik

.com

Poslovni savjetnik za managere, poduzetnike i obrtnike

CENTAR ZA MANAGEMENT I SAVJETOVANJE
1. Gajnički vidikovac 5, 10000 Zagreb



**TELEFONSKA
SAVJETNIČKA SLUŽBA**
- porezni i pravni eksperti
odgovaraju na vaša pitanja

Management

Ideje i birokracija
**KONKURENTNOST
I DISRUPTIVNA
TRŽIŠTA**

**SKLAPANJE
UGOVORA O
JAMSTVU**

Prilog

**U SUSRET
KONFERENCIJI
SUPERPRODAVAČ
2016.**

INTERVJU

Damir Keller

direktor tvrtke Qualitas d.o.o.

*Ženski leadership
u Hrvatskoj*

**Slanje neželjene
oglasne elektronske
pošte**

srpanj/kolovoz 2016. | br. 133/134 | 39,50 kn

poština plaćena HP-u d.d. u sortimici 10200 Zagreb

TISKANICA



STRUČNJACI POSLOVNOG SAVJETNIKA ODGOVARAJU

Kako prodati
na novom EU
tržištu?

PDV kod prodaje
poslovnog
prostora

Otkaz i
naknada za
nezaposlene

Ponuda izmjenjenog
ugovora o radu
nakon otkaza



PREDAVAČI, konkretni odgovori na vaša pitanja i individualne i grupne vježbe, POPUSTI NA RANE PRIJAVE



dr. sc. Saša Petar

STRATEŠKO UPRAVLJANJE PROMJENAMA I UPRAVLJANJE KREATIVNOŠĆU

27.10.2016. (četvrtak), od 9 do 15 sati, cijena jedne kotizacije 1.290+PDV 25% (uključen ručak, voda i kava, skriptu možete preuzeti na portalu Poslovnog savjetnika po uplati kotizacije) POPUST 100 kn za rane uplate do 27.9.2016. Svakom sudioniku

Opis radionice: Promjene su jedini stalni čimbenik tržišta. Možete ih prihvatiti i stalno mijenjati (na bolje) svoje poslovanje. Možete ih ingorirati, ne razumijeti i ne primijetiti. Promjene će i dalje utjecati (vjerovatno, na lošije) na vaše poslovanje. Tko može prepoznati, razumijeti ili čak i stvarati promjene među vašim zaposlenicima? Samo kreativni zaposlenici. To su oni s idejama, snagom da ih provedu i energijom da potaknu i druge zaposlenike. Možete li stalnost promjena i kreativnost zaposlenika unijeti u strateške ciljeve i aktivnosti vašeg poduzeća? Zna li omogućiti odličnu internu komunikaciju da bi ideje mogle živjeti? Dozvoljavate li greške u poslovanju? Je li vam bitna forma ili sadržaj? Kreativnost ili poslušnost? Želite li i znate li mijenjati svoj segment tržišta? Unesite ovu radionicu u svoj strateški kalendar i pridružite nam se.



Željko Riha

DIGITALNI MARKETING ZA SVE

10.11.2016. (četvrtak), od 9 do 15 sati, cijena jedne kotizacije 1.290+PDV 25% (uključen ručak, voda i kava, skriptu možete preuzeti na portalu Poslovnog savjetnika po uplati kotizacije) POPUST 100 kn za rane uplate do 10.10.2016.

Opis radionice: Zna li da su ove godine sve vodeće kompanije povećale svoje budžete za digitalno oglašavanje a smanjile standardno oglašavanje (TV, radio, print)? Digitalni marketing nije ništa novo, već samo evolucija marketinga. Marketinški mix je i dalje vrlo važan, no za većinu tvrtki, optimalno trošenje marketinških budžeta je vrlo važno. Na radionici će polaznici naučiti temelje digitalnog marketinga, od osnovnih pojmova, do izrade plana za digitalni marketing. Kao bonus, imat će priliku naučiti kako ispravno pripremiti komunikacijsku strategiju za komunikaciju na društvenim mrežama, te kako kroz aktivnu komunikaciju ostvariti poslovne ciljeve. Upozorenje - radionica je interaktivna, stoga pripremite pitanja i pripremite se za izvrsno brainstormanje. Na radionici nema loših pitanja, samo poneki loši odgovor, jer u digitalnom marketingu uvijek ima neistraženog teritorija.



Mladen Jančić

ŠTO TREBA ZNATI O PREGOVARANJU

24.11.2016. (četvrtak), od 9 do 15 sati, cijena jedne kotizacije 1.290+PDV 25% (uključen ručak, voda i kava, skriptu možete preuzeti na portalu Poslovnog savjetnika po uplati kotizacije) POPUST 100 kn za rane uplate do 24.10.2016.

Opis radionice: Osnovni cilj treninga radionice je unaprijediti komunikacijske vještine polaznika koje su ključne za uspješnost pregovaranja. Polaznici će na početku treninga naučiti razliku između principijelnog (integrativnog) i distributivnog pregovaranja, te se upoznati sa harvardskom tehnikom pregovaranja. Također će osvjetliti vlastiti pristup pregovaranju (ali i cjenkanju) s različitim sugovornicima, upoznati specifičnosti različitih pregovaračkih stilova i njihovih učinaka u pojedinim situacijama, te kroz seriju vježbi i testova otkriti jesu li pregovaračka "sova", "liscica", "ovca" ili "magarac". Na kraju, polaznici će se upoznati sa "hardball" pregovaračkim taktikama te praktičnim odgovorima na iste. Sve to će pridonijeti povećanju vlastitog samopouzdanja u pregovaračkom procesu, te stjecanju novih praktičnih znanja i vještina u ovom području.



mr. sc. Petar Majstrovčić

PRODAJNA KOMUNIKACIJA I AKVIZICIJA NOVIH KLIJENATA

1.12.2016. (četvrtak), od 9 do 15 sati, cijena jedne kotizacije 1.290+PDV 25% (uključen ručak, voda i kava, skriptu možete preuzeti na portalu Poslovnog savjetnika po uplati kotizacije) POPUST 100 kn za rane uplate do 1.11.2016.

Opis radionice: Što radi suvremeni prodavač-posljednji trendovi u pristupima u segmentu prodaje usluga, što poduzetnici i novoosnovani klijenti očekuju od prodavača, kako kreirati dodatnu vrijednost za poduzetnika, pomak od transakcije prema relationship prodaji-načela i tehnike. Ova radionica obrađuje 6 faza kroz koje ćemo interaktivno razgovarati i diskutirati uz individualne i skupne vježbe i edukativni filmski sadržaj. Faza priprema prodajne aktivnosti (prikupljanje i obrada informacija o novom potencijalnom klijentu, te o postojećem klijentu); Faza prvog telefonskog kontakta s novim potencijalnim klijentom (cilj ove faze je pokazati i uvježbati komunikacijske tehnike koje će prodavačima pomoći kod odabira ispravnog pristupa za pridobivanje potencijalnog klijenta za sastanak "licem u lice"); Faza prvog osobnog kontakta s novim potencijalnim klijentom (cilj ove faze je pokazati i uvježbati napredne komunikacijske tehnike u razgovoru "licem u lice" s potencijalnim klijentom, diferencirati se od konkurencije i zaraditi klijentovo povjerenje za nastavak prodajne komunikacija.); Faza definiranja klijentovih potreba (cilj je ukazati na mogućnost promjene prodajnog pristupa u ovoj fazi. Zbog sve učestalijeg negodovanja klijenata da prodajni razgovori sve više podsjećaju na "obavijesne", najbolji prodavači mijenjaju prodajne tehnike. Postavljanje pitanja o klijentovim potrebama i željama se sve manje koristi, a umjesto toga prodavač vodi razgovor u puno sofisticiranijem stilu te otvara novu dimenziju odnosa.); Faza savjetovanje i prezentiranja najboljeg rješenja (cilj ove faze je pokazati i uvježbati izvođenje kratke, jasne i klijentovim potrebama prilagođene prezentacije prodajnog rješenja.); Faza tehnike zaključivanja prodaje (cilj ove faze je pokazati i uvježbati konkretne tehnike obvezivanja kupca i zaključivanja prodaje.).



Danijel Bičanić

UČINKOVITO UPRAVLJANJE PRIMJEDBAMA I ODBIJANJIMA

1.12.2016. (četvrtak), od 9 do 15 sati, cijena jedne kotizacije 1.290+PDV 25% (uključen ručak, voda i kava, skriptu možete preuzeti na portalu Poslovnog savjetnika po uplati kotizacije) POPUST 100 kn za rane uplate do 1.11.2016.

Opis radionice: Ova radionica obrađuje 6 područja kroz koja ćemo interaktivno razgovarati i diskutirati uz individualne i skupne vježbe. Uzroci nastanka primjedbi i odbijanja (preduvjet za uspješno upravljanje ovim izazovnim situacijama jest poznavanje uzroka koji dovode do primjedbi i odbijanja uopće. "Prodajni monolog, manjak povjerenja, zasićenost..." - termini su koje će sudionici dobro upoznati i povezati sa svojom prodajnom praksom.); Vrste primjedbi i odbijanja (sudionicima će se objasniti razlike između nesporazuma, skepse i istinske primjedbe/odbijanja i kako se ophoditi sa svakom od navedenih vrsta.); Analiza najčešćih primjedbi i odbijanja (sudionici razmatraju i analiziraju najčešće primjedbe i odbijanja sa kojima se susreću te otkrivaju njihove uzroke i njihovu vrstu.); Ponovna izgradnja povjerenja (u trenutku odbijanja ili primjedbe dolazi do loma povjerenja između prodavača i kupca. Stoga je ključna zadaća prodavača ponovna izgradnja povjerenja te će sudionici naučiti kako učiniti isto radi kasnije učinkovite komunikacije.); Dijagnostika u upravljanju primjedbama i odbijanjima (navedena dijagnostika je produžetak prodajne dijagnostike i koristi se pitanjima kao ključnim alatom u analizi rečenog. Sudionici će naučiti kako ciljanim pitanjima doći do korijena primjedbe/odbijanja te otkriti o kojem se uzroku i vrsti primjedbe radi.); Izrada scenarija u obradi najčešćih primjedba i odbijanja (sudionici, uz pomoć stečenog znanja na treningu, razrađuju reakcije i ponašanja u situacijama koje im se najčešće događaju na terenu kad su u pitanju primjedbe i odbijanja.).

12 GODINA S VAMA!

NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

poslovni savjetnik® .com

NAKLADNIK: Centar za management i savjetovanje d.o.o.



1. Gajnički vidikovac 5, 10 000 Zagreb, OIB: 60842328628
Zagrebačka banka d.d. IBAN br. HR1123600001101696781
Privredna banka Zagreb d.d. IBAN br. HR5423400091110312376
Devizni račun: 2100268567 kod Zagrebačke banke d.d.

GLAVNA UREDNICA I DIREKTORICA:
Sandra MIHELČIĆ

VODITELJ UREDNIŠTVA: Igor MILINOVIĆ

STALNI SURADNICI:

Neven BAICA, Darko BALAŠ, Valentina BOCAK, Marija BUTKOVIĆ, Tihana DRAGIČEVIĆ, Milan GRKOVIĆ, Mladen JANČIĆ, Maja JURKOVIĆ, Marina KILIĆ, Jadranka KNEŽEVIĆ, Domagoj LIPOŠINOVIĆ, John LODDER, Petar MAJSTROVIĆ, Andreja MARCETIĆ, Marija NOVAK IŠTOK, Branko PAVLOVIĆ, Saša PETAR, Božo PRELEVIĆ, Nataša RUPČIĆ, Darko SAMBOL, Daniel SEVER, Velimir SRICA, Stipe SOLA, Dragan ZLATOVIĆ

VODITELJI MARKETINGA:

Zlata RADOVIĆ, zlata@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 48 36 006
Svjetlana PEČINAR, svjetlana@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 36 90 834
Sanja ŠKENDER, sanja@ripup.hr, tel. 01 - 49 21 737
Biserka ČONKAŠ, tel. 097 - 7567 234

TAJNIŠTVO I PRETPLATA:

Lidija PRSKALO, prskalo@ripup.hr, tel. 01 - 49 21 742, faks: 01 - 48 36 099

GRAFIČKA PRIPREMA I DIZAJN:

Gordana ŽAGAR, studio@ripup.hr, mob. 091 - 15 39 002

NASLOVNICA:

Damir KELLER, direktor Qualitas d.o.o. (PROMO)

TISAK: M.A.K. GOLDEN d.o.o., POSLOVNI SAVJETNIK SE TISKA NA EKOLOŠKOM PAPIRU

DISTRIBUCIJA: Hrvatska pošta d.d.

FOTOGRAFIJE:

www.dreamstime.com, Pixsell i vlastita arhiva

Časopis izlazi mjesečno, početkom mjeseca. Za članke, crteže i oblikovanja objavljena u ovom časopisu sva su prava pridržana. Nedopuštena je objava, preslika, reproduciranje, umnožavanje, imitiranje i drugi način prenošenja u bilo kojem obliku uključivo Internet, bez pismene suglasnosti nakladnika. Svim komentarima na sadržaj časopisa posvetit ćemo punu pozornost. Jedinična cijena časopisa u kunama iznosi 39,50 kn. Jedinična cijena časopisa u eurima iznosi 5,00 eur. Godišnja pretplata na časopis **poslovni savjetnik** iznosi 295,00 kn (PDV uračunat). Ako se pretplata na časopis ne otkáže pismeno najkasnije 10 dana prije isteka roka pretplate smatra se da je pretplata produžena.

© poslovni savjetnik član je **BUSINESS MEDIA GROUP**

INTERNET: www.poslovni-savjetnik.com

POSTANITE I VI NAŠ PRETPLATNIK!



Poslovna ideja dolazi uz prave savjete -PRETPLATITE SE I VI!

U cijenu godišnje pretplate na
POSLOVNI SAVJETNIK od samo
295 kn (PDV uračunat) dobivate:

- 12 brojeva tiskanog izdanja časopisa Poslovni savjetnik
- telefonsko savjetovanje iz područja poreza, prava i radnih odnosa
- besplatno multimedijalno iPad izdanje
- dostavu na željenu adresu



Telefon za pretplatu 01 49 21 742
info@poslovni-savjetnik.com, fax. 01 48 36 099



Sigurnost u pokretu



NOVO!

Tokić na
WhatsApp-u

Od sada je naš kontakt centar za upite o cijeni i dostupnosti dijelova dostupan putem WhatsApp-a!

Kako nas kontaktirati:

- 1.) Dodajte naš broj 091 123 5775 u telefonski imenik
- 2.) Otvorite WhatsApp i pošaljite nam poruku

*Ukoliko nas želite kontaktirati telefonski broj besplatnog info telefona je 0800 5775



0800 5775
BESPLATNI INFO TELEFON



091 123 5775

**MANAGEMENT**

Ideje i birokracija	10
Delegiranje	12
Konkurentnost i disruptivna tržišta	14

COACHING

Ženski <i>leadership</i> u Hrvatskoj	26
Godišnji odmor i nove odluke	28

KOMUNIKACIJE

Umjetnost mijenjanja okvira u komunikaciji	30
--	----

SUPERPRODAVAČ

Etika u pregovorima – što je laž, što neistina, a što eventualno prihvatljivo?	32
--	----

Ponos i predrasude:

Prodaja od pretpovijesti do danas	36
Kako intenzivirati angažman prodajnog tima	38
<i>Soft Skill</i> vještine i komunikacijska percepcija	39
Prodajem, znači postojim	40
Što prodajni tim čini izvrsnim	41
<i>Feedback</i> ili po naški povratna informacija	42

STRUČNJACI ODGOVARAJU

Korištenje godišnjeg odmora - noćna mora za poslodavca	43
Povećanje prodaje - dajte i dat će vam se	46
Kako prodati na novom EU tržištu	48

SAM SVOJ PRAVNIK

Što treba znati o sklapanju ugovora o jamstvu radi osiguranja potraživanja vjerovnika	50
Što treba znati o mogućnosti odricanja radnika od plaće	54

KAZNE.HR

Zaštita od buke	56
Kazne u slučaju slanja neželjene oglasne elektronske pošte	58
Pružanje usluga turističkog vodiča	60
Korištenje godišnjeg odmora prema Zakonu o radu	61
Zaštita osobnih podataka radnika i suradnika	62

JESTE LI ZNALI?

ODGOVORI NA PITANJA PRETPLATNIKA	65
Troškovi službenog puta za prokuristu	
PDV kod prodaje poslovnog prostora	
Čišćenje poslovnog prostora	
Pomaganje u obrtu članova obitelji	
Rok za izvanredni otkaz	

PREGLED KAZNI

66

**U OVOM BROJU RAZGOVARALI SMO S ...**

9. str.
Damir
Kellerom



20. str.
Sašom
Petrom



22. str.
Moranom
Grgić



33. str.
Igorom
Tatarevićem



TELEFONSKA SAVJETNIČKA SLUŽBA - POREZNI I PRAVNI EKSPERTI ODGOVARAJU NA VAŠA PITANJA
Više na www.poslovni-savjetnik.com

Telefonski savjeti u razdoblju od 1. do 25. kolovoza 2016. neće biti dostupni pretplatnicima zbog korištenja kolektivnog godišnjeg odmora savjetnika.

Ne radi vam fiskalna blagajna?

Prijedite na Vip blagajnu već od 60 kn/mj.

Ima li išta gore: pred vama kupci, a vaša fiskalna blagajna ne radi? Dočekajte spremni novu sezonu uz Vip blagajnu, jednostavno i pouzdano rješenje za izdavanje računa.

Cijena ne uključuje PDV.



Vip blagajna - sve u jednom

Više informacija na 0800 091 091 ili www.vipnet.hr





SUPERPRODAVAČ

Sudjelujte u natječaju za nagradu B2B SUPERPRODAVAČ GODINE

B2B SUPERPRODAVAČ 2016.

Drugu godinu za redom časopis **Poslovni savjetnik** bira i dodjeljuje nagrade najboljim hrvatskim B2B prodavačima - **B2B SUPERPRODAVAČ 2016.**

Nikada kao sada nije bilo toliko važno zadržati postojeće klijente i produbiti poslovni odnos s njima, ali isto tako i privući nove klijente koji će Vas prepoznati kao kvalitetno rješenje. S druge strane prodaja je vještina, prodaja nije nešto s čim se morate roditi niti je super prodavač genetski predodređen.

S tom misli i potrebom za što boljim prodajnim vještinama, rezultatima te metodama privlačenja novih klijenata, odlučili smo nagraditi najbolje hrvatske B2B prodavače te s javnošću podijeliti njihova iskustva, rezultate i metode prodaje, predstaviti ih osobno kao i tvrtke u kojima rade.

Časopis **Poslovni savjetnik** zajedno s tvrtkom **Heraklea**, provest će *mystery calling* - tajni kupci će zvati nominirane B2B prodavače u tvrtkama, slati elektronske poruke prodavačima te ih pitati razna pitanja i tražiti određene informacije vezane uz njihove proizvode i usluge bez obzira na vrstu djelatnosti. Cilj je svega utvrditi koliko su B2B prodavači ljubazni, proaktivni, stručni, vješti i snažljivi, imaju li potencijala za unapređenje svojih sposobnosti, te na kojim područjima.

Na temelju prikupljenih nominacija i provedenog istraživanja izabrat će se i dodijeliti godišnja nagrada **B2B SUPERPRODAVAČ** za 2016. godinu koji/a će biti proglašen/a na **konferenciji SUPERPRODAVAČ** u Zagrebu, u studenome ove godine.

Nagrade će se dodijeliti u tri jednako vrijedne kategorije - **B2B SUPERPRODAVAČ za male tvrtke, srednje tvrtke te za velike tvrtke.** Na natjecanje se možete prijaviti osobno, ili vas mogu nominirati vaše kolege putem ovog nominacijskog listića, **najkasnije do 1.9.2016. godine.**

ORGANIZATOR

poslovni savjetnik

PARTNER

heraklea

SPONZORI

Coca-Cola



MEDIJSKI POKROVITELJI



PROGRESSIVE



WOMEN of **ADRIA**



eKvarner.info



STORE

KREATIVNA VJEVERICA



PROFESSIONAL

RAČUNOVODSTVO i POREZI u praksi

online zagreb.hr

posao.hr



meteo-info.hr

PRIJAVNICA



B2B SUPERPRODAVAČ GODINE

Organizator:

poslovni savjetnik

Partner projekta:

heraklea

Ime i prezime nominirane osobe: _____

Funkcija/poslovna pozicija: _____

Tvrtka u kojoj radi: _____

Adresa tvrtke: _____

Tel. (putem kojega komunicirate sa svojim kupcima): _____

e-mail (putem kojega komunicirate sa svojim kupcima): _____

mob.: _____

Da, želim sudjelovati u natječaju B2B Superprodavač godine Da, radim na poziciji B2B prodavača/ice

Potpis: _____

Nominirati se može osobno ili vas nominirati može bilo tko od vaših kolega/prijatelja najkasnije do 1.9. 2016.

Ispunjeni listić molimo dostaviti na fax. 01/48 36 099 ili na e mail: info@poslovni-savjetnik.com. Više informacija možete dobiti na broju telefona 01/4921-742

DAMIR KELLER, direktor QUALITAS d.o.o.

PODRŠKA DO IZVRSNOSTI

[PS] Kako biste našim čitateljima, a svojim potencijalnim partnerima predstavili tvrtku Qualitas?

Qualitas je najjednostavnije predstaviti kroz našu misiju: Biti podrška klijentima na putu do operativne izvrsnosti. Pri tome izvrsnim organizacijama smatramo one koje svoje kupce, vlasnike, zaposlenike, partnere i društvo u cjelini uspijevaju zadovoljiti s onim što postižu, načinom na koji to postižu i uvjeriti ih da će to biti u stanju i ubuduće. Pojednostavljeno, svojim klijentima pružamo rješenja, temeljena na metodologijama kao što su *Lean* i *Six Sigma*, koja će im pomoći u stvaranju sve više i više proizvoda i usluga sa sve manje i manje resursa – manje opreme, manje ljudskog rada, manje prostora, manje vremena – dok su istovremeno sve bliže i bliže točno onome što kupac od njih želi.

[PS] U kojoj mjeri su hrvatske tvrtke svjesne potrebe korištenja usluga koje nudite?

Usluge i rješenja Qualitasa koriste uspješne organizacije da bi bile još uspješnije, ali i one koje imaju problema u poslovanju i žele ih brzo riješiti. I jedni i drugi prepoznaju potrebu za promjenama u vidu *skokovitih* i/ili postupnih i neprestanih poboljšanja kako bi zadržali ili ostvarili konkurentsku prednost i zadovoljstvo svojih kupaca. Ipak, iz istraživanja o operativnoj izvrsnosti u najvećim hrvatskim tvrtkama, koje je nedavno proveo Qualitas, može se zaključiti da čak i najveće hrvatske tvrtke dovoljno ne primjenjuju metodologije za poboljšavanje svojih operativnih sposobnosti niti osiguravaju preduvjete za održivo i neprekidno poboljšavanje poslovanja.

[PS] Koji su rezultati spomenutog istraživanja o operativnoj izvrsnosti u najvećim hrvatskim tvrtkama u 2015. godini?

Istraživanje pokazuje da, uspoređujući sa svjetskim trendovima, hrvatska poduzeća znatno zaostaju, odnosno pokazuju one trendove koji su u poduzećima iz Zapadnog svijeta postojali krajem prošlog stoljeća, oslanjajući se na ISO norme, primarno na ISO 9001 koji predstav-

Pravi pokazatelj naše stručnosti jest zadovoljstvo naših klijenata ostvarenim rezultatima projekata na kojima smo radili. A radi se o više od 300 organizacija iz pet država i preko 700 projekata.

lja tek ishodišnu razinu upravljanja kvalitetom. S druge strane, uspješna poduzeća iz Zapadnog svijeta, gotovo bez iznimke, koriste napredne i dokazane metodologije kao što su *Lean* i *Six Sigma*, kojima postižu značajna poboljšavanja učinkovitosti i djelotvornosti procesa, kvalitete proizvoda te zadovoljstva kupaca.

[PS] Što je po vama najveći problem hrvatskih tvrtki kad govorimo o operativnoj izvrsnosti?

Utvrđena razlika u razumijevanju svrhe operativne izvrsnosti svjetskih i hrvatskih poduzeća pokazuje različit pristup provođenju strategije. Dok svjetska poduzeća do svojih strateških ciljeva dolaze kroz disciplinirani i sveobuhvatan proces te dokazane metode (npr. *Balanced Scorecard* ili *Hoshin Planning*), većina hrvatskih poduzeća je sklonija nastojanjima ostvarivanja svoji strateških ciljeva kroz improvizaciju i prečace. Međutim, ohrabruje podatak da u 2016. godini gotovo 50% hrvatskih tvrtki planira primjenjivati napredne metode i alate kao što su *Lean* i *Six Sigma* te uspostaviti proces neprekidnog poboljšavanja. Prilagodljivost procesa na promjene potražnje, poboljšanje kvalitete proizvoda i smanjenje troškova, koji su u istraživanju odabrani kao glavni razlozi provođenja programa i projekata u području operativne izvrsnosti, time će se izvjesnije i znatno brže ostvariti.

[PS] Možete li izdvojiti neke uspjehe kompanije na koje ste osobito ponosni?

Osobito sam ponosan na izrazito pozitivnu ocjenu zadovoljstva naših klijenata. Ona daje najbolji odgovor na pitanje koliko stručno i savjesno radimo svoj posao te kolike konkretne koristi su klijenti imali od projekata na kojima smo zajedno radili. Riječ je o više od 300 organizacija iz pet država s kojima smo odradili više od 700 projekata, a koji su od korisnika dobili prosječnu ocjenu 4,8 na skali od 1 do 5.

[PS] Što biste izdvojili kao vašu prednost pred konkurentnim tvrtkama u Hrvatskoj?

Činjenice ukazuju na to da Qualitas na hrvatskom tržištu ima prednost pred konkurencijom po svim mjerljivim kriterijima, uključujući bogato iskustvo, primjenu naprednih i dokazanih metodologija za poboljšavanje djelotvornosti i učinkovitosti procesa, partnerstvo s vodećim svjetskim konzultantskim i informatičkim kućama te, već spomenuto, zadovoljstvo klijenata.

Međutim, osobno smatram da su temeljni uzroci našeg uspjeha u načinu na koji realiziramo projekte kod klijenata, a njega karakterizira prije svega praktičnost osmišljenih rješenja, tako da ta isporučena rješenja budu prihvaćena na svim potrebnim razinama organizacije, te orijentiranost k rezultatu, tako da svaki projekt klijentu višestruko vrati uložena sredstva. ■

Zlata Radović

Velimir
Srića

Živimo u svijetu koji uspijeva zbog ideja i kreativnosti. Koliko nas u tome sputava naš poslovični birokratski duh, taj „neprijatelj broj jedan“ svakog poduzetnika? Što je to, zapravo „birokratski duh“? To je stav o svijetu koji počiva na potrebi da se sve precizno definira, regulira i propiše. Tom je duhu strana improvizacija, fleksibilnost, tolerantnost i izostanak reda. Iako pridržavanje pravila olakšava život te ga čini upravljivim, kruta primjena pravila predstavlja važan izvor otpora novim idejama. Zato će se kreativci i izumitelji u birokratskom moru uvijek osjećati kao riba na suhom. Oni pravila doživljavaju poput prepreka na atletskoj stazi. S jedne strane, to je dodatni izazov koji valja savladati. S druge strane, prepreke usporavaju trčanje i loše utječu na rezultat.

Među glavne birokratske zapreke spada *procedura s mnogo koraka*. Da bi se neka ideja raspravila, prihvatila i primijenila, potrebno je proći kroz razne odjele, komisije, ekspertize, studije izvodljivosti, radne grupe, upravne odbore, kolegije, demonstracije i prezentacije. Takva beskonačna procedura ne samo da „ubije“ svaku novu ideju nego obeshrabri i sve buduće predlagачe.

Sljedeći problem je obilna *papirologija*. Za birokratsku organizaciju ideja nije prijedlog dok se ne uobliči i ne dobije formalno ispravni oblik. Zato slabo obrazložene i za proceduru neadekvatno razrađene prijedloge, bez obzira



ŠEFOLOGIJA

Ideje i birokracija

Volite li birokraciju? Pogledajte slijedeće činjenice: Arhimedov zakon ima 12 riječi; Pitagorin poučak ima 13 riječi; Očenaš ima 53 riječi; Deset božjih zapovijedi sastoji se iz 179 riječi; Einsteinova opća teorija relativnosti ima 211 riječi. Američka deklaracija o nezavisnosti ima oko 1.300 riječi; Američki Ustav, zajedno sa svih 27 amandmana, ima 7.818 riječi; Uredbe Europske unije o prodavanju kupusa imaju ukupno 26.911 riječi.

na njihovu genijalnost, nitko neće uzeti u obzir.

Ideal je birokratske organizacije da svi zaposleni budu *pretrpani poslom* koji je unaprijed planiran i precizno definiran. Rad koji se pretvara u rutinu, stvara lošu klimu za nove ideje. To podsjeća na priču o čovjeku koji se muči tupom pilom ispiliti debelo drvo. Prijatelj mu ponudi nabrusiti oruđe, no ovaj ga niti ne sasluša, nervozno vičući: *Pusti me da radim! Vidiš koliko imam posla! Nemam vremena za gluposti!* Osobe pretrpane rutinskim zadacima ne stignu zastati i razmisliti o njima da bi ih unaprijedile i inovirale.

Risky Business

Birokratski duh *ne voli rizik* niti eksperiment nego traži da se sve

radi na provjereni način. Logika da se „ne bude prvi u nečem novom niti zadnji koji će napustiti nešto staro“, razlog je propuštanja mnogih prilika. Bez dopuštanja povremenih izleta u neizvjesnost nema niti novih, inventivnih prijedloga.

Mnogo inovacija nastalo je kad se netko nije držao pravila i reda. Mikrovalna pećnica, na primjer, nije bila rezultat namjernog napora da se nađe brži i efikasniji način zagrijavanja hrane. Ustvari, birokratska kontrola skoro je spriječila nastanak te inovacije. Evo kako se to zbilo. Za vrijeme 2. svjetskog rata, dvojica britanskih znanstvenika izmislila su *magnetron*, cijev koja proizvodi mikrovalove. Prvi su magnetroni, kao dio vojnog radarskog sustava, bili instalirani na engleskim otocima da

čim ranije primijete njemačke avione koji se spremaju bombardirati London. Jedan od dežurnih časnika, po imenu **Percy LeBaron**, slučajno je uočio da su radarski mikrovalovi rastopili čokoladni slatkiš koji je, usprkos stroge zabrane, prošvercao na radno mjesto. Nakon dužeg natezanja, nadređeni su mu ipak dopustili da nastavi s eksperimentima koji su pokazali da mikrovalovi griju većinu hrane brže od tradicionalnih načina kuhanja. Za razliku od današnjih modela, prva mikrovalna pećnica bila je velika i teška poput frižidera. Da se Percy držao strogih pravila, ne bi imao hrabrosti nositi hranu u radarski centar pa svijet možda još ni danas ne bi poznao mikrovalnu pećnicu.



Ubij me formalno

Birokratski kriteriji obično ne razlikuju važno od nevažnog, niti standardno od izuzetnog. Zato će inventivni projekti imati jednaki tretman kao rutinski poslovi, što šteti inovacijskoj klimi i kreativnosti. Uz to, u birokratskim sredinama postoje *sankcije protiv odstupa od pravila*. Pridržavanje svih propisa u samoj je suštini birokratskog duha. Budući da kreativnost znači borbu protiv konvencija i normi, nove ideje traže kršenje pravila, što za sobom povlači sankcije. Kazna za osobu koja se drznula dirnuti u postojeće stanje, podučit će sve buduće inovatore da radije potisnu i prikriju svoju kreativnost.

U birokratskoj organizaciji sve se mjeri formalnim kriterijima kao što su vrijeme provedeno na poslu, broj stranica izvještaja, broj obavljenih ispita, količina obrađenih spisa, ili količina utrošene energije. Usmjerenje na aktivnosti, a ne rezultate, na potrošeno vrijeme, a ne na ostvarene efekte, na utrošene resurse, a ne na ostvareni proizvod, jednom riječju na količinu, a ne kvalitetu, negativno utječe na stimuliranje inventivnog rada. Ako netko mjeri koliko sam sati na poslu, a ne koliko sam dobrih ideja predložio, brzo

će me odviknuti od toga da budem kreativan.

Vizionari i sljedbenici

Pogledajmo sljedeći primjer. *W. L. Gore & Associates* jedna je od 200 najvećih privatnih tvrtki u SAD s preko 50 tvornica u Istočnoj Aziji, Australiji, Europi i Južnoj Americi. Kompanija je poznata po inventivnim proizvodima i jedinstvenoj organizacijskoj kulturi. Umjesto *managerske* hijerarhije, imaju plosnату strukturu, u šali nazvanu „glavica salate“, a svi su djelatnici bez titula i nazivaju se „suradnicima“ (*Associate*). Ne postoji niti komandna struktura niti hijerarhijsko komuniciranje. Suradnici ne rade za šefove kojima su dodijeljeni, nego biraju ljude koje će slijediti. Svi suradnici poticani su da uzajamno komuniciraju, a pritom su odgovorni članovima svojeg tima. Timovi se organiziraju oko izazova i prilika, novih proizvoda, projekata ili tržišnih niša. Zato su timovi samoorganizirani, a šefovi su osobe koje ostali izaberu slijediti. U praksi, šefovi postaju pojedinci koji pokrenu neki projekt i za njega zainteresiraju dovoljni broj suradnika. Rezultat ove uistinu neobične organizacijske kulture je izuzetni poslovni uspjeh i rast, praćen zadovoljstvom djelatnika i njihovom odanošću kompaniji. Ovakav *managerski* stil inspirirao

je novi trend koji se zove *otvoreni raspored* (*Open Allocation*). Djelatnici su slobodni birati projekte na kojima žele raditi i način na koji će koristiti radno vrijeme. Ne treba ni reći da je *W. L. Gore & Associates* jedna od najinventivnijih svjetskih kompanija. Ima li Hrvatska takvih primjera?

Birokratski duh koči inventivnost i zato što se šefovi žele okružiti poslušnim istomišljenicima. A to je vrlo loša praksa. Kad je otpustio svog najbližeg suradnika, potpredsjednika tvrtke s kojim nikad nije došao u sukob, suradnicima je **Lee Iacocca** to objasnio ovako: *Točno je, nikad se s njim nisam ni oko čega posvađao. Zapravo, nismo imali niti najmanjih nesuglasica. Zato sam ga i otpustio. Zašto da skupo plaćam čovjeka koji se samnom baš u svemu i uvijek potpuno slaže.*

Iacocca u svojoj autobiografiji opisuje i ambicioznog *managera* koji mu se nudio za vođu projekta „teškog“ 40 milijuna US\$. *Dajte mi da vodim taj projekt*, rekao je. *Ja radim petnaest sati na dan i već deset godina nisam bio na godišnjem odmoru. Nećete naći većeg radnika od mene.* Na to mu je Iacocca odgovorio: *Bio bih lud da baš vama povjerim vođenje tako važnog projekta. Mora da ste vrlo loš manager kad morate toliko raditi. Ne znate organizirati niti svoj godišnji odmor niti radni dan.*

Mnogi misle da je ovakav *managerski* stil moguć samo u malim poduzećima. Veliki sustavi naprosto moraju biti krute birokracije. Jesu li u pravu? *Google*, *Apple* i *Starbucks* primjeri su velikih sustava koji uzgajaju inventivni i poduzetnički duh s puno individualne slobode i kreativnosti. S druge strane, frizerski salon i servis za popravku automobila u mojem susjedstvu, možda su primjeri malih poduzeća sa strogom hijerarhijom, birokratskim duhom i potpunim manjkom kreativne slobode za svoje djelatnike.

Uostalom, svi su veliki sustavi nekad bili mala poduzetnička poduzeća. Na primjer, **Akio Morita** i šest mladih japanskih inženjera, osnovalo je *Sony* 1946. godine. Počeli su s 20 zaposlenih i vizijom tvrtke kao igrališta za kreativce koji će se baviti razvojem inovativnih proizvoda. Danas je *Sony* korporacija čija je godišnja prodaja veća od BDP-a manje europske zemlje poput Hrvatske. Ipak, tvrtkom još uvijek gospodari poduzetnički duh. Njihovi najpoznatiji proizvodi poput *Walkmana*, *Discmana* i *Playstationa*, rezultati su inženjerske zaigranosti. Morita je i sam uvijek prednjačio u igri s raznim izumima u svom uredu. Posebno je volio telefone za dvoje (*voki-toki*), a obožavao je slanje poruka suradnicima preko daljinski upravljanih letećih balona koji su kružili hodnicima upravne zgrade na opće zadovoljstvo djelatnika. Morita je zamjenik bio poznat po velikom modelu električne željeznice, instaliranom u svom ogromnom uredu. Obojica bi tamo provodili sate igrajući se, usput raspravljajući o budućim proizvodima, uslugama i poslovnim strategijama.

Dolazi li sa samog vrha, zaigranost i znatiželja može postati zarazna za sve zaposlenike i stvoriti idealno okruženje za stalne inovacije. Ideje donose novac, a višak birokratskog duha ga odnosi! ■

MOTIVACIJSKA PREDAVANJA

Afterwork sa Sricom

SEZONA 2016

- 01. OŽUJAK: IZAZOVI NOVIH INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJA
- 07. TRAVANJ: KRIZNO KOMUNICIRANJE I UPRAVLJANJE
- 08. SVIBANJ: EFIKASNI SASTANCI
- 02. LIPANJ: VJEŠTINE PREZENTIRANJA
- 18. RUJANJ: EFIKASNO ODLUČIVANJE
- 13. LISTOPAD: IZAZOVI MULTIKULTURNOG MENADŽMENTA
- 03. STUĐENI: USPUJEŠNA MENADŽERSKA KONTROLA
- 24. STUĐENI: KREATIVNOST – POKRETAČ USPUJHA

Ostvarite svoj puni potencijal!

Kontaktirajte 230 lin. Više predavanja i organizaciju potražite na www.velimirsrca.com

DELEGIRANJE – ključ za uspjeh u osobnoj i profesionalnoj karijeri



Milan
Grković

Delegiranje je aktivnost prenošenja nadležnosti (odgovornost za dodijeljene poslove) na druge osobe uz definirana ovlaštenja koja su potrebna da se dodijeljeni posao izvrši.

Delegiranje je način da se nadređeni rastereti poslom, kako bi imao više vremena i pri tome razvijao svoj posao baveći se strateškim aktivnostima.

Vještina delegiranja se jednako učinkovito upotrebljava i u drugim područjima života: obitelji, društvenom radu, prijateljima, ...

Zašto delegirati?

- Oslobađa vam se više vremena za važnije poslovne aktivnosti ili za osobno vrijeme.
- Drugi to mogu obaviti bolje od vas.
- Osobe kojima delegirate posao nemaju ispunjeno radno vrijeme.

KAKO DELEGIRATI?

1. Precizno opišite delegirani posao.
2. Osigurajte da osoba kojoj se delegira ima odgovarajuće kompetencije (potrebna znanja, vještine i ponašanja) za dodijeljeni posao.
3. Provjerite razumije li osoba što treba činiti.
4. Činite obveznu kontrolu provedbe delegiranog posla.
5. Definirajte način dobivanja povratne informacije od osobe kojoj ste delegirali posao.
6. Ocijenite kako se obavlja posao koji ste delegirali.
7. Nagradite izvršitelja za učinjeni posao kada je to moguće i potrebno.

U zajedništvu s drugima (grupe, organizacije i zajednice) nije moguće imati uspješnu karijeru ako delegiranje nije prioritetna aktivnost. Dinamika i intenzitet delegiranja je proporcionalna postignućima.

Nastavak aktivnosti

Nakon uspješno obavljenog delegiranog posla, analizirajte situaciju i nastavite s daljnjim delegiranjem. Napravite kontinuiran sustav delegiranja poslova u okruženju u kojem djelujete.

Imajte na umu: Svaki uspješno delegiran posao vas dovodi bliže vašim željenim ciljevima.

5 PROBLEMA U DELEGIRANJU

1. Nadređeni uporno odgađa delegiranje

Nadređeni pronalazi niz iracionalnih razloga zašto kontinuirano i sustavno ne delegira. Razlozi za takvo ponašanje: Nedovoljno znanja i vještina prenošenja delegiranih zadataka, ne zna što će onda on raditi kada posao prepusti drugima, krajnje nepovjerenje u druge, misli kako će time izgubiti moć odlučivanja, ... Velike su štete od ovakvog ponašanja jer se time „motiviraju“ i drugi u okruženju da ne delegiraju. Ako nema kontinuiranog i sustavnog delegiranja, oblik zajedništva se ne može razvijati (širiti). Ako nadređeni ne delegira, to znači zadržavanje rutiniranih poslova za koje je on previše kompetentan.

2. Nepotpuno prenošenje elemenata kako se delegirani posao radi

Jedan od najčešćih razloga za neuspješno delegiranje je nepotpuno prenošenje zadataka prema novom izvršitelju. Lako je dokazivo kako je jedino cjelovito prenošenje delegiranog zadatka pomoću alata Osnovna pitanja kojeg čine devet sastavnica: Što?, zašto?, kako?, s čime?, tko?, gdje?, kada?, izvijestiti? i nastavak?. Svaki izostanak i jedne sastavnice će dovesti do improvizacije u obavljanju delegiranog zadataka, a time će delegiranje biti neuspješno.

3. Padobran odluke

Učestala je pojava od strane nadređenog

da donosi odluke koje su mimo osobe kojoj je delegirala zadatak što dovodi do zbunjenosti sudionika procesa u kojem se provodi delegirani zadatak. Te odluke su često iznenadne, bez analitike, neprimjerene trenutku, pogrešne jer nadređeni nije upoznat s tijekom provedbe delegiranog zadatka i niz drugih elemenata koji su pogrešni. Takvi upadi od strane nadređenog se nazivaju „padobran odluke“ – nadređeni je jednostavno upao u sustav i stvorio zbrku koja se često puta dugo otpetljava ili čak dodatno zapetljava. Često nadređeni presiječe takve situacija i ponovo sam preuzima delegirani posao – jer on to ipak zna najbolje i samo on to može dobro raditi. Naravno, takva odluka je u potpunosti pogrešna i štetna jer se time često prekida sustavno delegiranje i kod drugih osoba u okruženju.

4. Ne prati se do kraja preuzimanje dodijeljenog zadatka

Sve što se ne kontrolira – neće se dogoditi. Obavezno je kontrolirati provedbu delegiranog zadatka (posla) dok god ne bude sigurno kako osoba delegirani zadatak obavlja u potpunosti ispravno. Što je zadatak kompleksniji, vrijeme kontrole provedbe je duže i složenije. Vrijeme kontrole provedbe delegiranog zadatka je ograničeno i treba ga ozbiljno provoditi. Važno je imati na umu kako je vrijeme nadređenoga (osoba koja delegira zadatak) potrošeno na kontrolu osobe koja je preuzela delegirani zadatak daleko manje od vremena koje bi nadređeni izgubio ako bi i dalje radio delegirani posao.

5. Neujednačenost broja delegiranih zadataka prema podređenima

Ne smijemo dopustiti delegiranje zadataka samo onim pojedincima koji će zadatak odraditi bolje i prije od ostalih. Mora se izgrađivati takav sustav delegiranja koji će sve sudionike



POTICAJNA PITANJA

- Oslobađa li vam delegiranje vrijeme za važnije aktivnosti?
- Radite li često poslove niže kompetencije?
- Što ćete konkretno učiniti na intenziviranju delegiranja prema vašem okruženju?
- Što je lakše: "Jednom valjano i zauvi-

jek objasniti kako se radi neki posao ili ga stalno obavljati jer vaši podređeni trenutačno ne znaju to tako dobro uraditi kao vi?"

zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) jednako „opteretiti“ s delegiranim zadacima. Obaveza je nadređenog da vodi računa o ujednačenom obimu i dinamici delegiranja, a to znači i potrebu osposobljavanja svih sudionika za znanja, vještine i ponašanje u problematiki delegiranja. Treba imati na umu kako se vještina delegiranja mora učiti i svakodnevno prakticirati u praksi.

Savjeti

- Promatrajte kako delegiraju osobe iz vašeg okruženja i učite se na njihovim primjerima.
- Ne možete učinkovito delegirati bez znanja, vještina i ponašanja iz problematike delegiranja.
- Delegiranje je vještina koja se mora učiti i prakticirati!
- Ako osoba kojoj ste delegirali zadatak zastane s izvršenjem - pomognite joj da se pokrene.
- Nemojte dopustiti da vas zatrpanost svakodnevnim poslom sprječava za kontinuirano i sustavno delegiranje vaših zadataka.
- Objavite kada prestaje potreba za kontrolom dodijeljenog zadatka jer je osoba u potpunosti uspješno preuzela nadležnost i ovlaštenja. Ako je to kompleksniji zadatak – možda je to prilika za nagrađivanje i prigodnu proslavu.
- Mudro je angažirati stručnjaka za problematiku delegiranja i kroz sistem „ključ u ruke“ dobiti cjelovit sustav delegiranja.
- Neka u vašem sustavu vrednovanja zaposlenika bude i element delegiranja, a to

je broj delegiranih zadataka tjedno (mjesečno).

Crtice

- Uvijek ima osoba koje posao mogu obaviti bolje od vas.
- Što više delegirate, to se penjete više na ljestvici uspjeha.
- Budite spremni da i vi prihvatite delegirane poslove od drugih.
- Iz svakog delegiranja naučite nešto novo - neka sljedeće delegiranje zadataka bude još uspješnije.
- Uspješno delegiranje je onda kada je posao učinjen jednako ili bolje nego ste ga vi do sada obavljali. Ako se ne postiže željena kvaliteta posla – delegiranje je neučinkovito i takvo stanje nije dopušteno.
- Ne možete napredovati na viši organizacijski nivo i pri tome biti uspješni ako vam delegiranje nije prioritetna aktivnost.
- Odgovornost za neuspješno delegiranje snosi nadređeni – ili nije cjelovito objasnio kako provesti zadatak ili ne sankcionira osobu koja ne čini delegirani zadatak iz subjektivnih razloga (zona ugone, izostanak odgovornosti, baš neće tako kako je rečeno, ...).
- Vrijeme uloženo u izgradnju sustava delegiranja je višestruko isplativo.
- Aktivnosti delegiranja su mjerljive: Broj zadataka za delegiranje, broj zadataka koji su delegirani i u tijeku preuzimanja i broj zadataka koji su u potpunosti preuzeti od nadređenih.

PRAKTIKUM

1. Napravite listu zadataka/odgovornosti koje ste do sada delegirali pojedincima u svojem okruženju.

- Jeste li zadovoljni s **obujmom** delegiranja prema vašem okruženju?

Ako je odgovor "Ne" - delegirajte intenzivnije!

2. Ocijenite kvalitetu provedbe delegiranih zadataka/odgovornosti:

- Jeste li zadovoljni s **kvalitetom** obavljenih delegiranih zadataka/odgovornosti?

Ako je odgovor "Ne" - utvrdite uzroke nekvalitetnog obavljanja delegiranih zadataka i donesite praktične mjere za postizanje željene kvalitete.

3. Planirajte vrijeme tijekom kojeg ćete delegirati različite nove zadatke/odgovornosti.

Neka vam aktivnost delegiranja bude svakodnevna aktivnost.

Ali pazite - delegiranje bez kontrole provedbe je siguran neuspjeh!

Zaključak

Delegiranje je osnovni element u mjerenju uspješnosti pojedinca, a time i zajedništva (grupa, organizacija i zajednica) u kojem pojedinac djeluje. Sustav je učinkovit samo kada su svi sudionici uspješni u delegiranju. Dinamika i broj delegiranja je kvantitativni (mjerni) element za uspješnost. ■

Knjiga "MUI KNJIGA ZA USPJEH"

autora Milana Grkovića

Imate li potrebu i želju da budete uspješniji u:

- osobnoj karijeri,
- profesionalnoj karijeri,

- oblicima zajedništva u kojima djelujete (grupe, organizacije i zajednice)?

Ako je odgovor "DA", nudim vam rješenje koje možete provjeriti bez ikakvog rizika.

Knjiga + pomoć autora knjige (jedinstvena ponuda) vam omogućavaju da se vaši potencijali, želje i potrebe praktično realiziraju.

www.portalalfa.com/mui_knjiga_za_uspjeh

Mobitel: 385 99 280 4210

Konkurentnost i disruptivna tržišta - INOVACIJA JE SURADNJA I ZNANJE!

Hrvatska je na 77. mjestu od 140 zemalja u Globalnom izvješću o konkurentnosti (GCI) 2015./2016. i ne bilježi nikakve značajne promjene od 2008. Ovo su vrlo tužni rezultati jer Hrvatska ima mnogo potencijala, no oni su još neiskorišteni.



John
Lodder

GCI izvješće je godišnja procjena na osnovu 136 čimbenika koji vode produktivnosti i napretku. GCI izvješće nalazi usku povezanost između konkurentnosti i ekonomske sposobnosti da se njeguju, privlače, daje prednost i potiču talenti. Sve se najviše rangirane zemlje dobro snalaze u ovome. No u mnogim zemljama premalo ljudi ima pristup visoko kvalitetnom obrazovanju i obuci, a tržišta rada nisu dovoljno fleksibilna. U izvješću se navode najproblematičniji faktori koji otežavaju poslovanje u Hrvatskoj:

- neučinkovita birokracija
- nestabilna politika
- zamršeni porezi
- restriktivni zakon o radu
- neodgovarajuća radna snaga
- korupcija
- slab moral radne snage.

Neuspjeh u provođenju dugoročnih strukturalnih reformi koje bi povećale produktivnost i oslobodile prostor za poduzetničku klimu šteti mogućnostima ekonomije da poboljša standard života, riješi kontinuirani problem visoke nezaposlenosti i da stvori odgovarajuću fleksibilnost za buduće ekonomske krize. (izvor: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>)

Prednost ima ljudski faktor

Bit ekonomske konkurentnosti jest njezina sposobnost da daje prednost talentu.

Veliki broj nezaposlenih veliko je opterećenje za društvo, te uzrokuje ne samo još manje potražnju i investicije, već i gubljenje vještina kod velikog djela radne snage, kao i rastuće nezadovoljstvo.

Ovo se još češće događa u godinama nakon krize, koje se podudaraju s bazičnim udaljavanjem od tradicionalne industrijske proizvodnje dok sektor informacija i komunikacija

koji je u stalnom porastu generira posve nove industrije i disruptiju ostalih. Gospodarstva koja predvode talenti najbolje su osposobljena za prilagodbu promjenama koje je uvela ova tehnička revolucija te spremna da iskoriste dobrobiti iste.

Pomagalo za sve zainteresirane strane

Za porast oporavka u zakonski nereguliranim područjima nužno je prepoznati potrebu za zajedničkom procjenom i razumjeti buduća ishodišta konkurentnosti. Ovo Izvješće pruža informacije i poticaj budućim kreatorima politike, poslovnim ljudima i običnim građanima kako bi stvorili zajedničku dugoročnu viziju.

Konkurentnost je složen i često dugotrajan proces koji zahtjeva komplicirana pregovaranja, pažljiv slijed reforma, kao i prostor za kalibriranje u promijenjenim okolnostima. Da bi se usmjerio kurs prema većoj konkurentnosti, nužno je da se tomu posvete te da cijelo vrijeme taj proces nadgledaju sve zainteresirane strane. Neće biti nikakvog napretka ne budu li u to uključene sve zainteresirane strane.

Inovacija i disruptija

Disruptivna inovacija diljem svijeta zauzima prvo mjesto u agendama 80% izvršnih direktora i top *managera*.

U mnogim gospodarstvima vidimo da dobra kvaliteta, vrhunska usluga i održivost ►



NUXE
PARIS

Huile Prodigieuse[®]

Paris ♥ Nuxe



3.3 FL.OZ.

► nisu više strateški cilj, one postaju roba. Tvrtke se više ne mogu međusobno razlikovati po tom pitanju jer klijenti očekuju to od svih dobavljača. Ako im to ne pružite, klijenti se jednostavno okrenu vašem konkurentu.

Zbog svega su toga inovacije prioritet broj jedan svim tvrtkama, i u svjetlu posljedica Četvrte industrijske revolucije.

Kompleksnost i brzina kojom se danas izmjenjuju disruptivne inovacije znače da samo (još) multinacionalne kompanije mogu investirati dovoljno u inovacije. Manje si tvrtke to više ne mogu priuštiti: stoga nemaju drugi izbor nego surađivati s ostalim tvrtkama, državnim institucijama i sveučilištima kako bi postigle visoku razinu inovacija.

Management rizika još je jedan veliki prioritet izvršnih direktora.

• Nameću se pitanja kao primjerice: Kako brzo profitirati na novim disruptivnim tehnologijama? Kako stvoriti prilike i istodobno održati dobar imidž i reputaciju? I kako pridobiti vlastitu organizaciju i ljude na svoju stranu? Izvršni direktori vole kontrolirani napredak i poboljšanja; no pitanje je je li to moguće ostvariti u tako brzo-promjenljivoj disruptivnoj stvarnosti. Stoga je fleksibilna organizacija još jedna goruća tema za 70% uprava.

• No i izvana se nameću relevantna pitanja, primjerice: Kako surađivati s drugim tvrtkama na inovacijskim projektima? Kako znamo da im možemo vjerovati?

Dilema upravljanja se sastoji od toga da smo svjesni da moramo surađivati s drugima, no ne smijemo riskirati gubitak naših investicija zbog partnera koji bi nas mogli prevariti.

To je tek nekoliko aktualnih pitanja koja su redovito na dnevnom redu prosječne kompanije i prosječnog upravnog odbora. (izvor: *Berenschot Strategy Trends 2016.*)

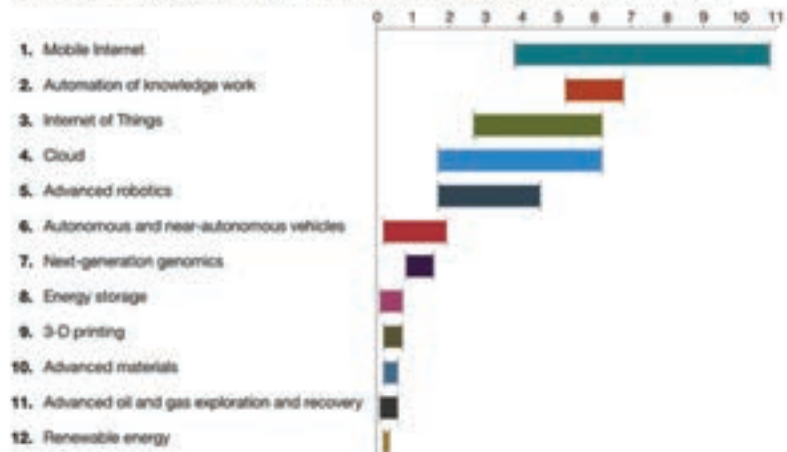
Što je disruptivna inovacija?

Disruptivna inovacija znači 'proces razvijanja novih proizvoda ili usluga kako bi se nadomjestile postojeće tehnologije i ostvarila konkurentna prednost'. Naime, disruptivni proizvod ili usluga usmjereni su prema tržištu koje prije nisu mogli podmiriti (nova tržišna disruptivna) ili predstavlja jednostavniju, jeftiniju ili ekonomičniju alternativu postojećim proizvodima (jeftinija disruptivna).

U praksi vidimo kako su mnoga tržišta već

A gallery of disruptive technologies

Estimated potential economic impact of technologies across sized applications in 2025, \$ billion, annual



SOURCE: McKinsey Global Institute

Notes on sizing: These economic impact estimates are not comprehensive and include potential direct impact of sized applications only. They do not represent GDP or market size (revenue), but rather economic potential, including consumer surplus. The relative sizes of technology categories shown do not constitute a "ranking," since our sizing is not comprehensive. We do not quantify the spill or transfer of surplus among or across companies or consumers, since this would depend on emerging competitive dynamics and business models. Moreover, the estimates are not directly additive, since some applications and/or value drivers are overlapping across technologies. Finally, they are not fully risk- or probability-adjusted.

uzdrmana novim tvrtkama koje nude nove iznenađujuće proizvode i usluge, ili imaju inovativne modele poslovanja ili pak agresivnu tržišnu strategiju.

Sjetite se dobro poznatih imena kao što su Tesla, Uber, Airbnb, SnappCarr, Nextdoor, Waze, Spotify, Picnic, HelloFresh, Zalando, Booking.com, Virgin i Amazon.

Sve su to mlade tvrtke koje su postale uspješne jer su uvele disruptivnu u svome sektoru.

Disruptivne će pogoditi sve sektore

Očekuje se da će se svaki sektor prije ili poslije morati suočiti s disruptivnom. Sjetite se samo bankarskog sektora. Preko banaka se odvija 85% svih online plaćanja.

No to nije normalno kao što se čini. U Kini je točno obratno: 85% online bankovnih uplata odvija se preko ne-bankarskih tvrtki kao što Alibaba i Samsung.

U Europi Apple, Google i svakoake vrste *fin.tech.start-upova* žude za tim da napadnu monopol tradicionalnih banaka.

U još se jednom sektoru očekuju mnoge disruptivne inovacije: u zdravstvenoj skrbi. Kompanije kao što su Apple (razvojna tehnologija), IBM (Watson), Philips (prodaja), GE-Medtronic (pacemaker i pumpe) i Johnson & Johnson (farmacija) već su lansirale platforme za medicinske aplikacije.

Na potrošačkoj pak strani vidimo da, uz Apple, također i Microsoft, Google, Amazon, Intel i Samsung imaju platforme na kojima je naglasak na pohranjivanju zdravstvenih podataka na pametnim telefonima, u sigurnim oblacima. Ostale pak zdravstvene platforme ciljaju na stariju i kronično bolesnu populaciju: Dutch Quli i VieDome, belgijski Cubigo i finski Active Life Village; cilj im je samostalna briga o zdravlju i zdravstvenoj skrbi preko aplikacija i domotike. Sektor zdravstva će se drastično promijeniti preko cijelog dijapazona platforma. Za pet godina će biti barem 7 novih radnih mjesta za koje još ne znamo da su moguća. Bit će posljedica za bolnice, zdravstvene organizacije, liječnike, medicinsko osoblje i pacijente.

Disruptivni val se tek očekuje

Pratitelji trendova, gurui *managementa*, savjetnici i stručnjaci za tehnologiju očekuju uskoro veliki val disruptivnih inovacija i novih modela biznisa uslijed čega će "tvrtke eksponencijalno rasti" s "eksponencijalno rastućom tehnologijom". Dakle, upozorili smo vas. Jer kao što su istraživači **Doz i Kosonen** izjavili: "Tvrtke su često žrtve vlastita uspjeha. One ne izumiru jer su učinile nešto pogrešno, već zato što su to predugo činile."

Inovacije u Hrvatskoj

Hrvatska zauzima 92. mjesto u ►

Van Leeuwen spominje šest glavnih faktora koji mogu dovesti do disrupcije na vašem tržištu ili u vašem sektoru:

1. Prekapacitiranost

Velika prekapacitiranost ili neiskorištenost unutar sektora pružaju mogućnost inovativnim poduzetnicima koji mogu postići isto no učinkovitije, jeftinije i s boljim odnosom prema klijentima. Cirkularna se ekonomija bazira na ovom principu:

Vozila većinom stoje, vozači kamiona često voze bez tereta, parkirališta i podrumi su često prazni. Kakva šteta! Hajmo ih iskoristiti i upotrijebiti pametnim logističkim rješenjima.

Preko *SnappCar*, *Peerby* i *PakUp* zajednički koristimo vozila i parkirališna mjesta. *Walmart (SAD)* preko svojih klijenata dostavlja robu ostalim klijentima. *BlaBlaCar* (francuski start-up) traži od svojih korisnika da također razdjeljuju robu.

Što je veća neučinkovitost unutar sektora, to je veća mogućnost za disruptivna rješenja.

2. Transparentnost

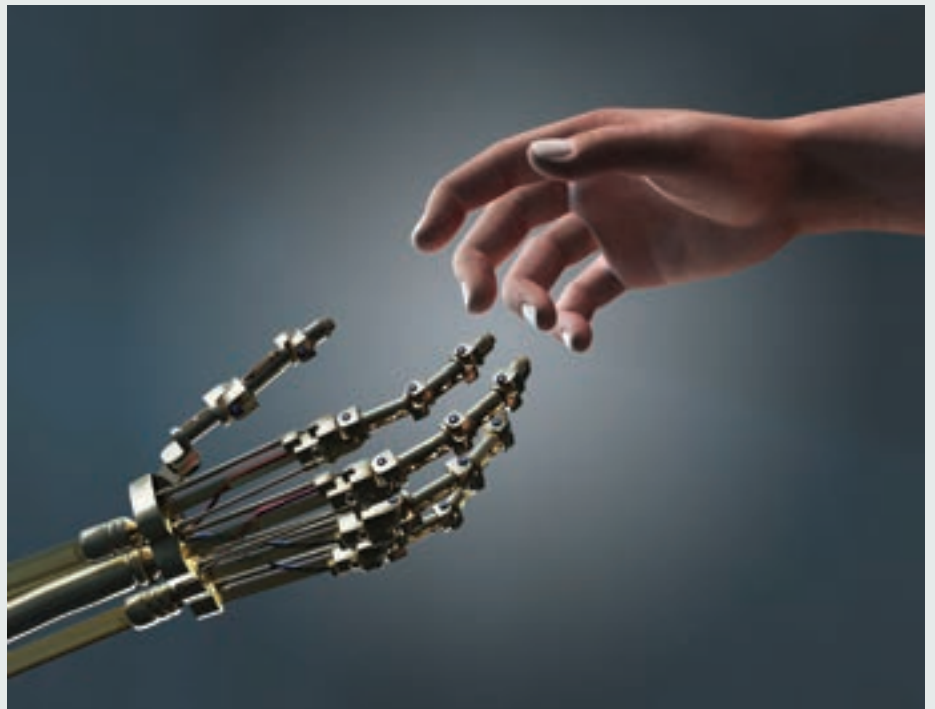
U sektoru koji nije transparentan u pogledu kvalitete svojih usluga, pouzdanosti spram klijenata ili u odnosu cijena-kvaliteta zapravo se traže nove tvrtke koje će unijeti jasnoću. *Bookings.com* i *Airbnb* vrlo su uspješni jer točno vidite što dobivate; je li cijena poštena i kako drugi klijenti ocjenjuju kvalitetu i pouzdanost postojeće ponude na tržištu. Transparentnost je dobra zbog povjerenja klijenata, stoga će tvrtke koje je nude biti cijenjenije te će prema njima klijenti biti lojalniji. U mnogim sektorima takva transparentnost ne postoji, recimo kod bilježnika, liječnika, zubara, u bankama i osiguravajućim društvima.

3. Nepovoljne cijene

Ako se klijenti moraju jako potruditi da dobiju što žele, prevagnut će nove tvrtke koje će bolje obavljati traženo. Većinom se klijenti moraju prilagoditi dobavljaču, umjesto da bude obratno. Sjetite se bolnica, liječnika ili mehaničara za vaš auto.

Carglass razumije taj problem te dolazi k vama doma ili na posao da bi popravio razbijeni vjetrobran.

Stvar olakšavaju klijentima i svojim novim rješenjima u *Picnic-u* (online trgovina). Ili uspješne taxi usluge *Ubera* koje vam kao klijentu pružaju mnogo više usluga za manje novca od običnih taxi-tvrtki koje nisu usmjerene prvenstveno prema klijentima. U gradovima gdje postoji *Uber* cijene taksija su se smanjile 35-45%.



4. Pod istim krovom

U mnogim sektorima je ponuda za potrošače preširoka ili su kupci prisiljeni na zajednički sustav *one-stop-shop*. Sjetite se koje sve pakete i pretplate morate ostvariti radi televizije, interneta, mobilne telefonije ili financijskih usluga. Klijenti često traže manje, no... Pa se klijenti često odluče za jednostavne pretplate. 'Sve pod jednim krovom' je vrlo popularna formula u mnogim sektorima kao što su bolničke dijagnoze, liječenja, hospitalizacija, oporavak, medikacija itd. To su prilike za tvrtke koje su fokusirane za jednu uslugu kao što su *Breyer* ili *Scanadu*.

5. Ispod radara

Čuvajte se onih koji ulaze u vaš sektor s proizvodom koji izgleda jednostavnije ili je lošije kvalitete od vašeg proizvoda. To bi mogla biti disruptivna inovacija koja će potpuno preokrenuti vaše tržište.

Bit takvog proizvoda je da isprva 'leti ispod radara' jer je novi, mali igrač na tržištu, no s vremenom će se polako poboljšati i postati zanimljiv za vašu ciljanu skupinu ili čak na velikom tržištu. Nerijetko će biti prekasno da zaustavite ovu pridošlicu jer odnos kvalitete i cijene vama neće biti prihvatljiv.

Sjetite se 3D proteza kao što je 3D-robot-ruka za 50 euro, koja nije tako kvalitetna kao vaša high-tech proteza od 6.000 eura. Razvoj 3D-printera je vrlo brz, stoga je samo pitanje vremena kada će taj rast postati ozbiljna prijetnja

tradicionalnim proizvođačima proteza.

6. Nepotrebnost

Razvoj nove tehnologije može u kratkom vremenu postići da vaši proizvodi ili usluge postanu nepotrebni. Kao što su portali zamijenili novine, kao što poštari imaju manje posla jer postoje e-mailovi, ili nestajanje fizičkih proizvoda kao što su vinilne ploče, CD-i, fotografije, knjige ili video-snimke uslijed digitalizacije.

To je značio kraj za tvrtke kao što su *Kodak*, *Polaroid* i *Polare*. No i priliku za novopridošle *Apple* s *iTuneom*, *iPhoneom*, za *Spotify*, *Netflix* i *Amazon*. *TomTom* je tek nekoliko godina bio uspješan na tržištu kad su ga prestige aplikacije za surfanje na mobitelima.

Teška vremena dolaze i za trgovine elektronskom opremom, turističke agencije i prodavače osiguranja. Pogledajte kakav su uspjeh postigli novopridošli *Coolblue*, internetska osiguranja i online putničke agencije.

Ovaj trend 'ne-posredništva' također pruža prilike novim biznisima jer klijenti više ne vide 'stablo od šume'. Stranice koje uspoređuju proizvode, kvalitetu i cijene postaju vrlo uspješne, poput *cheapflights.com* itd.

Pitanje je kako je vaš sektor organiziran i strukturiran. I koliko je velika mogućnost da uskoro neće biti potrebe za vašim proizvodom ili uslugom. Hoće li biti potrebne auto-škole ili osobni šoferi kada je automobil bez vozača već na tržištu? Tesla samo što to nije ostvarilo!

zašto čitam poslovni savjetnik.com



Poslovni savjetnik vidim kao svojevrsnu je poslovnu enciklopediju pravilnika, odredbi i propisa stavljena u širu sliku ekonomije i poduzetništva koja nam kroz praktične primjere i savjete uvijek stoji na dohvat ruke, u printanom ili online obliku.

Lea Brezar, direktorica
Dhar media d.o.o.

► inovacijama te bilježi samo niskih 3,1 bodova (7 je max) u Izvješću o globalnoj konkurentnosti. Rezultat se zasniva na 7 faktora, no osnovni je uzrok nepostojanje suradnje između svih zainteresiranih strana. Ostali su razlozi već spomenuti u uvodu ovog članka.

Međutim, prema iskustvu najboljih radionica, treninga i obuke u *managementu*, ja mislim da je najvažniji i osnovni razlog nepostojanje povjerenja.

Općenito vrijedi: "Izvršni direktori i *manageri* ne vjeruju svojim djelatnicima, a djelatnici ne vjeruju svojim *managerima* i direktorima." Naravno da postoje iznimke, a to je slučaj s tvrtkama koje najbolje rade; no ja, nažalost, mislim da je 80/20 ovog pravila primjenjivo.

Na internetu je 95% svih informacija o tvrtkama svima dostupno; slobodno pitajte svog *managera* za marketing.

Slogan "znanje je moć" ugasio se 60-ih godina; sada se u poslovanju sve temelji na umreženosti i razmjeni informacija. A poslovanje se zasniva na povjerenju.

Jedan primjer

Intelligent Community Forum, ne-profitni *think-tank*, proglasilo je Eindhovensko tech susjedstvo (poduzetnički inkubator) najpametnijom svjetskom regijom u 2011. Na jednom četvornom kilometru se nalazi preko 100 tvrtka i ustanova i oko 8.000 istraživača, razvojnih inženjera i programera, te poduzetnika koji su iznjedrili oko 50% svih nizozemskih patentiranih aplikacija. (izvor: <http://fortune.com/2012/09/19/7-best-new-global-cities-for-startups/>)

2015. je Eindhoven (Nizozemska) nazvan 'Europskom Silikonskom dolinom' u kojoj otvoreno surađuju velike kompanije (primjerice Philips, DAF-kamioni itd.), male tvrtke i poduzeća, start-upovi i Tehničko sveučilište Eindhovena (TUE). Zajedno rade na projektima kojima su cilj inovacije zasnovane na razmjeni informacija i ideja, i, dakako, posebno se sve bazira na međusobnom povjerenju.

POVJERENJE

Ove tvrtke investiraju sredstva i pridonose svojim istraživanjima, znanjem i vještinama; Tehničko sveučilište doprinosi svojim znanstvenim ekspertizama, istraživanjima i vještinama.

Njihova je vizija naći globalno rješenje na području, primjerice, zdravstvene skrbi, energetike, informacijsko-komunikacijske tehnologije i mobilnosti. Državne i lokalne vlasti podupiru ove projekte investicijama, znanjem i pojednostavnjenom administracijom.

Nakon 5 godina dosadašnji su rezultati:

- 120 *spin-off* poduzeća
- 40 novih studentskih tvrtka
- 60 patenata na Sveučilištu

Eindhoven

- 60 licenciranih patenata
- 500 neovisnih patenata

Sve što je uspješno se „kopira“, stoga sad ima još sličnih centara u Nizozemskoj: Nijmegen, Delft, Rotterdam i Amsterdam.

Nizozemska sada zauzima 8. mjesto po inovacijama u zadnjem Izvješću o globalnoj konkurentnosti.

Oni su shvatili značenje i vrijednost dijeljenja informacija, te su naučili kako surađivati s ostalim zainteresiranim stranama, i kako imati u njih povjerenja.

Potencijal Hrvatske

Hrvatska ima potencijala biti mnogo uspješnija negoli je sada. Sve bi zainteresirane strane trebale zanemariti vlastiti ponos i status, političke dogme, moguće prijepore i započeti razgovor o jedinom relevantnom pitanju:

„Što je najvažnije učiniti i smisliti kako bi Hrvatska skočila na 15. mjesto u GCI procjeni?“

Vlada, poduzetništvo i sveučilišta bi trebali početi otvoreno razgovarati kako bi stvorili zajedničku viziju za 2030. godinu i raspraviti 'Kako to postići?' i 'Čime mogu ja pridonijeti?'

Ovo može zvučati nerealno; ipak, toliko je puno slučajeva uspješnih regija i zemalja koje su to postigle! Uspjeli su unatoč svim procjenama, uvjerenjima i očekivanjima. Zašto ne bi i Hrvatska? Kao što je **Walt Disney** jednom rekao: 'Ako možeš o tome sanjati, tada možeš to i ostvariti!' U slijedećem ću članku pisati o uspješnom inopvacijskom projektu na kojemu je zajednički radilo 6 velikih međunarodnih konkurenata. ■





ATALIAN

GLOBAL SERVICES



EUROPE - USA - ASIA - AFRICA

VODEĆI PRUŽATELJ FACILITY MANAGEMENT USLUGA
U HRVATSKOJ

ZAGREB je regionalni centar za ADRIA REGIJU:
Hrvatska, Bosna i Hercegovina i Srbija

atalian@atalian.hr

01 4854 001



dr. sc. SAŠA PETAR, autor knjige „Prodano!“

SVE ŠTO RADIMO JE PRODAJA

U životu srećemo samo dvije vrste ljudi - one koji su naš problem i one koji su rješenje našeg problema. Ljudi koji dobro komuniciraju češće su rješenje, nego problem.

[PS] Izdali ste knjigu zanimljivog naziva „Prodano“, koji je bio povod za nju i osnovna poruka?

Knjiga PRODANO! prošireno je izdanje knjige „Kako se uspješno prodati“. Povod su bila nova znanja, koja su se „nakupila“ od zadnjeg izdanja, a osnovna je poruka da sve što radimo je prodaja. Uspješni ste kada nakon razmjene ideja, informacija, prijedloga, primjedbi...možete reći PRODANO! A komunikacija je sastavni dio prodaje, odnosno komunikacija je prodajni proces.

[PS] U koliko je primjeraka tiskana i kako ćete ju promovirati?

Moderna tehnologija dozvoljava „tisak na zahtjev“ (*print on demand*) pa naklada nije definirana. Prethodna izdanja knjige prodana su u 4.000 primjeraka pa vjerujem da će i ovo, dopunjeno izdanje naći podjednak broj čitatelja. Promocija će biti putem društvenih mreža, oglasima te „fizičkim“ promocijama u najvećim hrvatskim gradovima.

[PS] Kojim se područjima osobne i poslovne komunikacije bavite u knjizi?

Polazim od ideje da je komunikacija prodajni proces, koji se sastoji od prezentacije, pregovaranja i prodaje. To su aktivnosti koje nas obilježavaju i u privatnom, ali i poslovnom životu. Ako uspješno prezentiramo misli, ideje, informacije, znanje, emocije... lakše ćemo pregovarati, a onda nam je olakšan i put do prodaje.

Komunikacija je sve i sve je komunikacija

[PS] Kako je moguće unaprijediti komunikaciju i koliko pomaže u prodaji?

Komunikacija je sve i sve je komunikacija. Svakodnevnim učenjem, ispravljanjem grešaka koje svi radimo, slušanjem drugih ljudi unapre-

đujemo sebe. Poboljšanjem komunikacije poboljšava se i naš položaj u društvu, znamo više, možemo više. U životu srećemo samo dvije vrste ljudi - one koji su naš problem i one koji su rješenje našeg problema. Ljudi koji dobro komuniciraju češće su rješenje, nego problem. A kupci trebaju prodavača koji će riješiti njihov problem.

[PS] Koliko će, u poboljšanju prodaje, prodavačima pomoći Vaša knjiga?

Ako je pročitaju (i ne samo nju) može im puno pomoći potvrditi razmišljanja, naučiti drukčijem pristupu ili odnosu s kupcima. Ako su odlučili ne učiti, ništa im ne može pomoći. Osim, možda, sreće i slučajnosti.

[PS] Do sada ste izdali 25 poslovnih knjiga. Gdje pronalazite inspiraciju i ima li još područja ili dijelova područja o kojima planirate pisati?

Imam 30 godina radnog staža „na terenu“, što znači da slušam ljude i promatram svijet oko sebe. Vremena se mijenjaju, tehnologija se mijenja, poslovne mogućnosti se mijenjaju. Moje su knjige uglavnom s područja komunikacije, *managementa* i prodaje, no zanimaju me i „neekonomski“ povodi za poslovno ponašanje. Tako će moje naredne knjige biti o greškama, rješavanju problema i (samo)motivaciji.

[PS] Kako uspijevate uskladiti pisanje knjiga i članaka, predavanja...i ostali širok spektar djelatnosti kojima se bavite?

Organizacija vremena jedna je od mojih omiljenih tema u predavanju i na poslovnim treninzima, ali i kad radim kao savjetnik i *coach* jer, kad znate prepoznati što je bitno, a što je hitno, tada možete višestruko iskoristiti vrijeme koje imate. Nalazim vremena i za odmor, i za učenje, ali pisanje ostaje jedna od stvari koje dobro radim. ■

Svjetlana Pečinar

Iz tiska je izišla nova knjiga dr.sc. Saše Petra

PRODANO!

www.sasapetar.com

U ovoj je knjizi komunikacija definirana kao prodajni proces koji se sastoji od prezentacije, pregovaranja i prodaje. Detaljno, jednostavno i lako razumljivo autor vodi čitatelja kroz navedene stadije prodaje i omogućava promjenu razmišljanja o odnosima prodavač-kupac. Ova je knjiga jednako potrebna prodavačima, menadžerima i menadžerima u prodaji, poduzetnicima i trgovcima, ali i svakome tko želi poboljšati osobnu komunikaciju s okolinom.

Predgovore za knjigu napisali su Sandra Mihelčić i Saša Cvetojević.

Knjiga se može kupiti putem web knjižare Redak.
[https:// webknjizara.hr](https://webknjizara.hr)





OPLODITI NOVAC ILI GA ŠTEDJETI?

Odgovor na ovo pitanje zavisi od nekoliko čimbenika, a najvažniji su ciljevi investiranja, vremenski čimbenik i apetit za rizikom.

Ukoliko nerado riskirate i zadovoljni ste sa 3% profita na godišnjoj razini na uloženi novac, onda je štednja vjerojatno pravi izbor za Vas.

Međutim, ukoliko želite znatno veći povrat i spremni ste riskirati dio Vaših sredstava, onda trgovanje CFD-ovima može biti odgovarajući izbor za Vas. Veći rizik može značiti veći potencijalni prinos (ili gubitak). Međutim, gubici, kao i rizik, mogu biti ograničeni i kontrolirani, uz postavljanje odgovarajućih *Stop-Loss* naloga na tržištu nakon svakog ulaska u trgovinu. Fortrade Vam nudi pristup globalnom financijskom tržištu:

- valuta (EUR, USD, CHF, GBP..),
- roba (nafta, zlato, srebro, pšenica, kava...),
- dionica svjetskih kompanija (Google, Apple, Facebook, Microsoft, Tesla..),
- indeksa (S&P500, DAX30...)

Jednostavno izaberite čime želite trgovati i na osnovu informacija koje imate, odlučujete da li želite da uđete u BUY (Kupovnu) ili SELL (Pro-

dajnu) poziciju.

Na primjer, odlučili ste trgovati valutnim parom EUR/USD. Ukoliko mislite da će euro ojačati u odnosu na dolar, tada ulazite u Kupovnu poziciju, a ukoliko mislite da će euro oslabjeti u odnosu na dolar, tada ulazite u Prodajnu poziciju.

Drugi primjer je sirova nafta. Ukoliko očekujete da će cijena sirove nafte porasti na tržištu, tada ulazite u Kupovnu poziciju i suprotno, ukoliko očekujete da će cijena pasti, tada ulazite u Prodajnu poziciju.

Prednost trgovanja CFD-ovima je mogućnost zarade i kada cijene rastu, ali i kada cijene padaju.

Fortrade svim novim ili neiskusnim *traderima* nudi besplatni *demo*-nalog za vježbanje bez rizika, s početnih 100.000 eura virtualnog novca.

Posjetite www.fortrade.eu i registrirajte svoj besplatni *demo*-nalog.

Za sva pitanja i pomoć, Fortrade-ovi *account manageri* Vam stoje na raspolaganju putem e-maila support@fortrade.eu ili na telefon **01 777 6985**.

Svjetske burze
na jedan klik
od vas

Napravite
besplatan demo
nalog sa 100.000€
i trgujte valutama,
dionicama, naftom,
zlatom...



www.fortrade.eu



MORANA GRGIĆ, MBA
Direktor prodaje za Adria regiju

Osvajanje tržišta putem koncepta Integriranog Facility Managementa

Tridesetgodišnje iskustvo na lokalnom tržištu osiguralo je ATALIAN-u poziciju lidera na internacionalnom i regionalnom tržištu i daje mu dovoljno prostora da svoj *know-how* neprestano razvija na temelju iskustava svih zemalja koje su dio Grupacije. U skladu s internacionalnim trendovima i Atalian koncept svog poslovanja okreće prema *Integriranom Facility Managementu*.

[PS] Koje sve usluge nudi Atalian kroz koncept Facility Managementa?

Osluškujući globalno tržište i svjetske trendove okrećemo se konceptu IFM. *Integriran Facility Management* stvara vrijednost kroz *outsourcing* i integracijske usluge, gdje se postižu adekvatnija i fleksibilnija rješenja. Kompanije se okreću modelu korištenja jednog Pružatelja usluga za sve FM usluge, stoga smo se mi okrenuli upravo tom cilju.

Atalian u Hrvatskoj nudi usluge čišćenja, tehničkog održavanja, hortikulture, recepcijskih i zaštitarskih usluga, usluge *energy managementa*, te nakon akvizicije *Luxor Grupe*, svojim Klijentima može ponuditi i ugostiteljske usluge poput *cateringa* i *vendinga*. S obzirom na portfelj Grupe, broj zaposlenika i *know-how*, Atalian može pružiti usluge za svakog klijenta na regionalnoj razini. Članica ATALIAN grupa-

cije u Hrvatskoj je i agencija Kadus, koja Klijentima omogućava iznajmljivanje radne snage (*outsourcing*) kroz privremeno zapošljavanje, ustupanje radnika na probni rok, *payrolling* te savjetovanje po pitanjima radnog prava, računovodstva, plaća, mirovinskog i zdravstvenog osiguranja. S navedenim portfeljem usluga možemo klijentima ponuditi konceptualno rješenje brige o održavanju nekretnina na način da se kontroliraju, planiraju i na kraju snižavaju troškovi.

[PS] U kojim od navedenih usluga imate najviše iskustva, a koje su vam najisplativije?

Atalian u Hrvatskoj je nastao na temelju usluge čišćenja te je ona bila baza za razvijanje daljeg asortimana usluga. Pojedine usluge smo razvijali sami kroz potrebe Klijen-



nata a usluge poput tehničkog održavanja i cateringa smo „dobili“ razvijene putem akvizicije. S obzirom da je naš cilj Klijentu pružiti integrirano rješenje kroz koncept *Facility Managementa*, na pružanje usluga ne gledamo kroz okvir samo jedne najisplativije. Naprotiv, fokus nam je na sveobuhvatnim potrebama Klijenata u okviru njihova poslovanja, s ciljem pružanja jedinstvenog rješenja za njihove probleme kroz *cross-selling*, što će naposljetku rezultirati *win-win* situacijom.

Posebno ističemo uslugu *Energy Managementa* „*ATALIAN Energy Solutions*“ kao koncepta koji obuhvaća sustav integriranih ekoloških rješenja, slijedeći sustavni pristup postizanja poboljšanja energetske učinkovitosti i potrošnje. Pažljivo odabrani iskusni inženjeri i tehničari za cilj imaju Klijentu omogućiti poboljšanje energetske učinkovitosti poslovnih

objekata, stambenih kompleksa, trgovačkih centara i prodajnih mjesta. Potrošnja energije objekta Klijenta pod nadzorom je stručnjaka koji su zaduženi za koordinaciju i praćenje svih aktivnosti vezanih uz rješenja za uštedu energije, što u konačnici dovodi do smanjenja troškova zbog uštede energije.

[PS] Ideja outsourcinga je da, svatko radi ono u čemu je najbolji, a ostalo prepusti profesionalcima koji su najbolji u tome. U čemu ste vi najbolji?

Za ATALIAN, ideja korištenja usluga *outsourcinga* Klijentu omogućava nesmetano bavljanje vlastitom osnovnom djelatnošću, tzv. *core businessom*, a sve ostale djelatnosti koje nisu primarne za tvrtku Klijenta može preuzeti ATALIAN kao *provider* na regionalnoj razini. Ukoliko se želi postići što veća efi-

kasnost troškova te optimizacija u održavanju nekretnina, tvrtkama od velike koristi može biti *outsourcing* svega što ne donosi dodatnu vrijednost u njihovom poslovanju, a upravo u tome smo mi najbolji.

[PS] Izbor outsourcing partnera je od enormne važnosti. Što biste naveli kao vašu prednost pri izboru outsourcing partnera?

Za početak, važno je istaknuti naše 70-ogodišnje iskustvo na internacionalnom i 30-ogodišnje iskustvo na lokalnom tržištu. Kao takvo, dugogodišnje iskustvo osiguralo je ATALIAN-u poziciju lidera na internacionalnom i regionalnom tržištu, te mogućnost da svoj *know-how* neprestano razvija na temelju iskustava svih zemalja koje su dio Grupacije. *Know-how* i specijaliziranost za usluge dodatno se oblikuju na dnevnoj bazi kroz razne novitete na području inovativnih strojeva i ekoloških kemijskih sredstava koja se koriste za pružanje usluga. Činjenica da i sami stručno savjetujemo tvrtke o *outsourcingu*, mogla bi se navesti kao velika prednost pri izboru nas kao *outsourcing* partnera, a sa svim Klijentima s kojima smo započeli s pružanjem usluga smo po njihovim zahtjevima i nastavili poslovati, što će reći da smo uspjeli zadovoljiti njihove potrebe i time ispunili svrhu *outsourcinga*.

[PS] Koje su prednosti outsourcinga kao metode upravljanja procesima, a s kojim se nedostacima još treba uhvatiti u koštac?

Kao glavnu prednost važno je istaknuti kontrolirano upravljanje troškovima s posebnim naglaskom na snižavanje istih, koje omogućuje planiranje budžeta čak i do 3 godine unaprijed, što je danas izrazito važno s obzirom na dinamičnost tržišta kojem se tvrtke moraju prilagoditi ukoliko žele opstati. Osim upravljanja troškovima, Klijent može imati koristi od *outsourcinga* jer se uz pomoć istog može baviti isključivo svojim primarnim djelatnostima, a specijaliziranim tvrtkama za pružanje usluga prepustiti djelatnosti koje nisu njihov *core business*.

S druge strane, prirodno je da na početku poslovanja uvijek postoji otpor među ljudima, međutim, ukoliko se usluge pružaju u skladu sa zahtjevima Klijenta, ubrzo se može steći njihovo povjerenje. Kao dodatni nedostatak mogao bi se istaknuti problem javne nabave, koja se vodi kriterijem najniže ▶





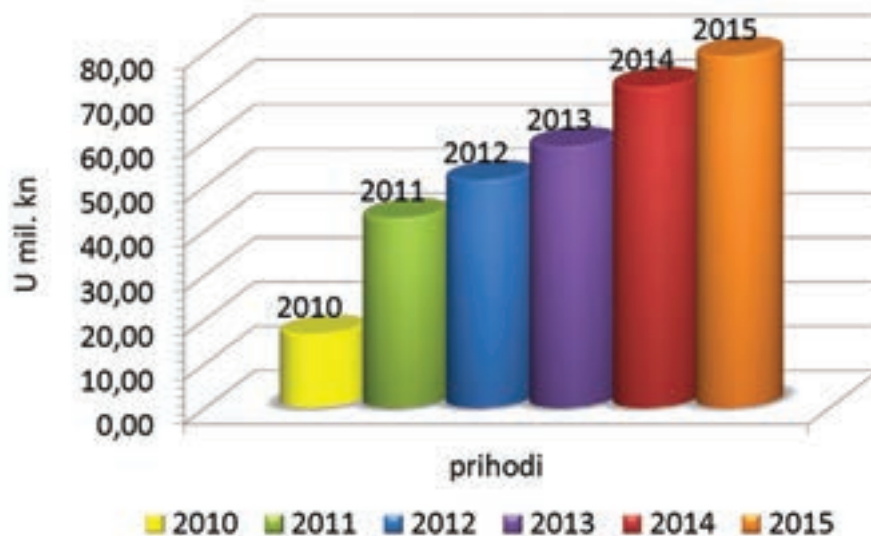
► cijene, zbog kojeg sve ostale prednosti kvalitetnog providera postaju nevažne. Međutim, iza najpovoljnije cijene nužno ne stoji i najkvalitetniji provider, stoga u takvim situacijama nije rijetkost naići na nezadovoljstvo Klijenta pruženom uslugom.

[PS] Ima li prodaja outsourcing usluga neke specifičnosti?

S obzirom da pružamo raznovrsne usluge u privatnom i javnom sektoru, svaka ponuda prema Klijentu je personalizirana prema njihovim zahtjevima, te u skladu sa specifičnostima *know-how-a* Grupacije u sklopu određene usluge koja se Klijentu pruža. Formiranje cijene u *outsourcingu* također ima svoje specifičnosti, s obzirom da ne možemo ponuditi cijenu Klijentu prije nego što definiramo sve detalje tražene usluge Klijenta, nakon čega slažemo idejno rješenje za Klijenta. Uslužna djelatnost specifična je sama po sebi, stoga je odnos sa Klijentom od iznimne važnosti, ne samo prilikom nuđenja usluge nego tijekom cijelog vremena ugovornog odnosa, a pod time mislim na komunikaciju na dnevnoj razini.

[PS] Već dugo vodite prodaju Ataliana. Je li se spajanjem Ataliana i Luxor grupe promijenila vaša uloga u tvrtci?

Da, tako je. Sama uloga nije se promijenila, no odgovornost, ciljevi i očekivanja su daleko veći, što je normalno. Atalian je u ovom trenutku najveća firma u Hrvatskoj u FM branši, što naravno ima svoje prednosti i mane, te regionalni centar za Hrvatsku, BiH i Srbiju. Prvenstveno cilj je opravdati poziciju lidera na tržištu te zadržati postojeće Klijente i unaprijediti postojeće usluge.



Atalian konstanto radi na poboljšanju kvalitete usluga, inovacijama, širenju portfelja usluga te njegovanju partnerskog odnosa s Klijentima. S druge strane, grupacija postavlja ciljeve u odnosu na veličinu poduzeća, tako da su ciljevi za sljedeću godinu poprilično veliki te će trebati puno truda da se to ostvari. Bez obzira na stanje u gospodarstvu, tržišne uvjete i konkurenciju, imamo dobar prodajni tim s kojim smo iznimno zadovoljni i nimalo ne sumnjamo u njegove sposobnosti.

[PS] Koliko ste zadovoljni prodajnim rezultatima tekuće poslovne godine?

Od samo početka poslovanja ATALIAN u Hrvatskoj ima konstantan organski rast, koji se odnosi na rast prihoda, broja zaposleni-

ka i dobiti. Naravno, navedeni parametri ne rastu proporcionalno, s obzirom na konstanto padanje cijena, optimizacijom i povećanjem efikasnosti, ali svaki segment iz godine u godinu raste. Osim organskog rasta, na poslovanje je pozitivno utjecala i akvizicija Luxor Grupe. Zajedno s Luxorom, ATALIAN danas ima ukupno 2550 zaposlenih u svim povezanim društvima, i konsolidirani godišnji prihod od oko 230 milijuna kuna.

S obzirom na stanje na tržištu, ne samo lokalno već i globalno, mislim da možemo biti zadovoljni rastom i pozicijom na tržištu, no to ne znači da se možemo opustiti, nego dapače, trebamo još više učvrstiti i ojačati poziciju na tržištu. ■

Zlata Radović

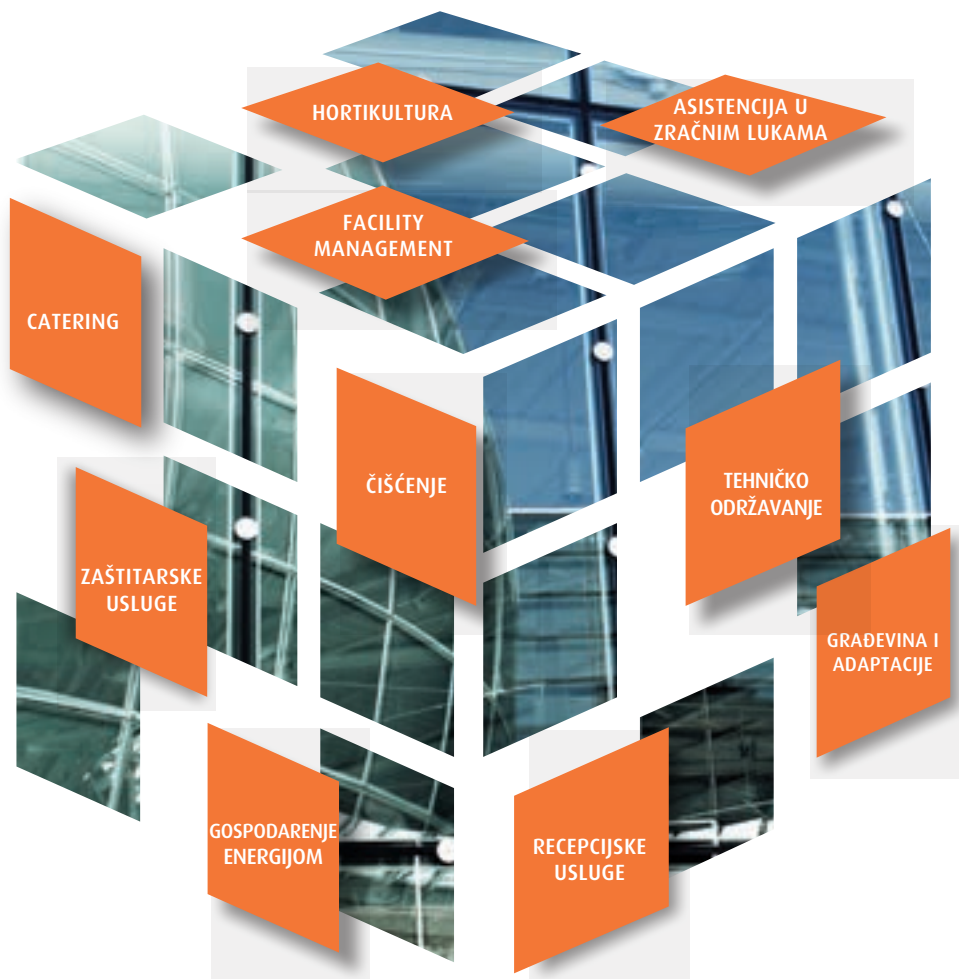




ATALIAN

GLOBAL SERVICES

Otkrijte čitav novi svijet usluga s ATALIAN-om



ATALIAN je globalna Facility Management kompanija koja pruža usluge u privatnom i javnom sektoru, sa 25.000 Klijenata i 90.000 zaposlenika diljem svijeta. ATALIAN know-how omogućuje Klijentu outsourcing više od 85% djelatnosti koje ne spadaju u core business poduzeća, poput usluga čišćenja, tehničkog održavanja, hortikulture, recepcijskih i zaštitarskih usluga, usluge gospodarenja energijom i cateringa na regionalnoj razini.

www.atalian.hr



Tihana Dragičević

Znate onu priču o gluhoj žabi? Utrkivala se grupa žaba. Pobjednik tog natjecanja trebao se popeti do vrha jednog glatkog i skliskog stupa. Publika je na sav glas izražavala svoje nepovjerenje u mogućnost izvedbe tog zadatka i djelovala destimulirajuće na natjecatelje. Malo-pomalo, sve su žabe posustale i odustale.

Jedna je žaba ipak ostvarila cilj i pobijedila. Kada su ju zapitali kako je to postigla, primijetili su da ona ništa ne čuje. Budući da je bila gluha, nije čula niti komentare iz publike i mogla se usredotočiti na postizanje cilja.

Tako je i sa ženama u Hrvatskoj. One uspiju ali nisu gluhe i sve čuju. I nalaze načina da saslušaju povratnu informaciju sa smiješkom ali ne da je slušaju. Jer čuti je stvar biologije a slušati stvar lingvistike.

Koliko je važna potpora?

Dogodi se još da njihova publika za vrijeme penjanja jednostavno nestane. Nema nikakve povratne informacije. Ne zna se što je od toga gore, kažu članice tima jedne ženske nogometne ekipe, kad se sjećaju trenutka međunarodnog malonogometnog turnira na koji su putovale u Italiju zajedno s muškom ekipom. Dečki, koji su inače svake godine ulazili u polufinale, ove godine su ispali. I izgubili volju za ostajanjem u Italiji a kamoli navijanju za djevojke, koje su na kraju odnijele medalju s trećim mjestom. Sve što su čuli od njih bilo je: „Pa zar i vi niste mogli ispasti pa da odemo natrag za Za-



Ženski leadership u Hrvatskoj

greb?“, ali kraj terena se nisu pojavljivali. „Osjećale smo se nekako tužno jer su nas ekipe iz drugih država podržavale i navijale za nas, čak i kad smo između utakmica prolazili ulicom ili kafićima, a naši su nas ignorirali.“, rekla je jedna igračica.

A kad žena dođe na vrh, osvo-

jila je još jedan teritorij, ali onaj sadašnji nije nikom predala. Još uvijek ostaje s njom kućni novi vrli svijet obaveza.

I onda žena ima izbor: uzdahnuti i odustati od sna, primiti sve na sebe i doživjeti *burn out* ili reorganizirati se.

Rasplet

I to je ono što većina žena danas radi. Budi se. Radi na sebi. Vidi koristi: *coachinga*, meditiranja, čitanja knjige, treninga vještine, razgovora s prijateljicom, sjedenja na klupi u parku bez razloga. Razgovara, komunicira, propituje. Odlučuje, usuđuje, dozvoljava. Umrežava, učlanjuje, ističe. Uzima stvari u svoje ruke.

Primjer moje drage prijateljice, ozbiljne, vesele i ambiciozne mlade žene zaposlene u multinacionalnoj kompaniji i zaduženoj za prodajne rezultate više država istovremeno, svjedoči tome. Kada želim otići s njom na kavu, pitam je u kojem gradu sada živi: Zagrebu, Beogradu, Sarajevu ili Podgorici, ona mi kaže kroz smijeh: u autu.

Još jednim promaknućem i premještajem dobije na korištenje službeni auto bez dodatne

Coaching, trening, leadership
www.elevate.hr

Koliko ste izvrsni u prenošenju znanja, vještina i motivacije?

MJESTO GDJE UČENIK POSTAJE UČITELJEM.



SITUACIJA

U zadnje vrijeme jako puno slušam sa svih strana o ženskom poduzetništvu, ženskoj snazi, ženskom *leadershipu*, ženskim udruženjima, klubovima itd. Žena sam, i to jedna od onih koja podržava druge žene, da se razumijemo, ne ona jalna. Svejedno, toliko bombardiranje spolno specifičnim sintagmama me podsjećalo na pokrete homoseksualaca prije par godina. Pitala sam se je li to otišlo u neku vrstu ekstrema?

opreme. I odbije ga uzeti. Eh, ako sam vas sad ulovila da razmišljate oko čega je digla toliku halabuku, auto joj služi da dođe od točke A do točke B, sramite se! Ona većinu svoga, ne samo radnog vremena, provodi vozeći se, i mora moći uključiti *tempomat*, mora moći razgovarati *bluetoothom*, mora moći koristiti navigaciju da dođe do svih regionalnih zakutaka, mora joj moći biti udobno i sigurno kako bi nastavila na tako ključnoj poziciji i dalje zarađivati novac kompaniji.

Pustila je glas i rekla je da će onda sjediti i obavljati posao iz ureda u Zagrebu. Trebalo im je vrlo malo da ubrzaju proces nabavke adekvatnog automobila.

Zaključak

Kao pobornica jednakosti spolova, trebala sam se početi više uključivati u ženska okupljanja, pričati sa sebi sličnim ženama, da bih otkrila ne samo koliko je ženski *leadership* i promicanje istoga, okružen pozitivnom energijom, osnaživanjem, iskrenošću, nego i kako su žene do toga došle. U Istri, Dalmaciji, Slavoniji, Zagrebu.

Tajna je u tome da su cjelovite, kompletne, jer ne zaboravljaju niti jedan aspekt rada na sebi:

1. emocionalni/duhovni
2. umni
3. tjelesni

Idu na edukacije, unajmljuju *coacha*, izlaze iz okvira, ne zanemaruju fizički aspekt.

Top tri vještine koje žene dobiju kroz rad na sebi u obliku sporta: dovršavanje projekata, motivacijske vještine, okupljanje tima oko sebe.

Rad na sebi kroz sport

Radna etika, tim, odlučnost

To su tri karakterne osobine koje traže *manageri* pri zapošljavanju. To su također tri karakterne osobine povezane sa ženama koje su sudjelovale u sportu, prema novom istraživanju iz sportaše EY Women Athletes Business



„Sport uči žene neopipljivim vještinama *leadershipa* koja se ne mogu naučiti ni u jednoj učionici“, kaže **Beth Brooke-Marciniak**, košarkašica, žena u upravi i jedna od 100 najmoćnijih žena prema časopisu Forbes.

Pa ja sada vas pitam, drage moje dame, čemu još može doprijeti bavljenje fizičkom aktivnosti?

Činjenice

- Brazil predsjednica **Dilma Rousseff** igrala je odbojku.
- Prva žena na čelu Međunarodnog monetarnog fonda

Christine Lagarde, bila je član francuskog nacionalnog sinkroniziranog plivačkog tima.

• Biva američka državna tajnica **Hillary Clinton** se bavila s nekoliko sportova, uključujući košarku, nogomet i *softball*.

• Bivša američka savjetnica za nacionalnu sigurnost i državna tajnica **Condoleezza Rice** aktivno se bavila natjecateljskim klizanjem i tenisom.

• CEO PepsiCo-a, **Indra Nooyi**, igrala je kriket u Indiji, a kasnije bejzbol u SAD-u.

• CEO Mondoléz International-a, **Irene Rosenfeld**, bila je prva u četiri sporta u sRednjoj školi i igrala košarku na Sveučilištu Cornell.

• CEO DuPont-a, **Ellen Kullman**, igrala je košarku na Sveučilištu Tufts.

• Suosnivačica Marvell Technology grupe, **WeiLi Dai**, igrala je polu profesionalnu košarku u Kini.

Network i espnW.

Pozadina u sportu može poboljšati ženski *leadership* i pomoći joj dobiti ili stvoriti posao. Dvije od tri *managerice* kažu da im je sport dao pozitivan utjecaj na odluku o zapošljavanju. Štoviše, istraživanje pokazuje da pozadi-

na u sportu može poboljšati ženski *leadership* potencijal.

Od svih ispitanica, 94% su djelovale u sportu, a 52% *C-suite* (*Chief Level Executives*) ispitanih žena sudjelovalo je u sportu po konkurentnoj razini ili iznad. ■

Godišnji odmor i nove odluke



Darko Sambol

Sada kada krećete na godišnji odmor vrijeme je za fizičko rasterećenje/ili ugodno opterećenje i za osobnu inventuru. Mnogi će postaviti pitanje: „Kako uspjeti?“

Uspjeh nije određite - to je svakodnevnica. Jedini način na koji ćete ga postići je taj da na tome radite iz dana u dan. Da biste bili uspješni ne morate biti sretni ni bogati. Ali trebate znati ovih pet koraka do uspjeha:

1. Odlučite svakodnevno rasti. Jedna od najvećih ljudskih grešaka je njihov krivi fokus. Uspjeh ne donosi ni stjecanje, ni dostignuća, ni promaknuća. On je rezultat rasta. Ako vaš cilj postane svakog dana pomalo rasti, ubrzo ćete vidjeti pozitivne rezultate.

2. Ne čekajte nadahnuće. Daleko dopijevaju samo oni koji sami sebe motiviraju i koji životu daju ono najbolje što imaju, bez obzira na to kako se osjećaju. Da biste uspjeli, morate ustrajati.

3. Sanjajte o velikim stvarima. Ništa na svijetu ne može izmjeriti ljudske mogućnosti. Kad netko slijedi svoj cilj, daleko će nadmašiti svoja ograničenja. Naše su mogućnosti neograničene i neotkrivene. Čim razmišljate o ograničenjima, stvarate ih.



4. Odredite prioritete. Svi uspješni ljudi znaju upravljati svojim vremenom. Prije svega, znaju se organizirati. Svaka minuta planiranja uštedjet će vam dvije minute izvođenja. Izgubljeno vrijeme nikada nećete moći nadoknaditi, stoga svaki trenutak iskoristite najbolje što možete.

5. Odričite se radi uspinjanja. Ništa vrijedno ne dolazi bez žrtvovanja. Život je pun važnih trenutaka u kojima ćete morati mijenjati jednu stvar za neku drugu. Tada držite oči širom otvorene – i budite sigurni da mijenjate gore za bolje a ne obratno.

Posvetite li se ostvarenju ovih koraka, stalno ćete rasti i postati uspješniji. To možda neće odmah svi primijetiti, ali vi svakako hoćete. Ne gubite nadu zbog toga. Samo nastavite - na kraju ćete uspjeti.

Stalno ulaganje u sebe

Kako se vremena mijenjaju, tako se mijenjaju i preduvjeti za uspješnu karijeru. Živimo u vremenu kada se - više nego ikada - traži kvalitetno obrazovanje. Naime, upravo znanje postaje najtraženija roba na tržištu.

Uz kvalitetno obrazovanje, doduše, potrebne su i neke dodatne sposobnosti, od kojih je često najvažnija vaša osobnost, odnosno način na koji komunicirate s okolinom i uopće način na koji funkcionirate u životu! Prije svega, u vremenu kad nas okružuje

prilično beznađe, **važno je imati jaku nadu, viziju i jasan cilj.** Ako nemate cilj u životu, onda ćete puno teže birati jasne putove na svakodnevnom životnim raskrižjima. A pri planiranju u životu nikada se nemojte podcjenjivati, jer biti širokih pogleda i ciljati visoko jest kao da otvarate neka čarobna vrata s kojih vam se širi pogled, i tako možete vidjeti uvijek nove mogućnosti. Trebate imati jasan cilj u životu, jasan godišnji plan pa i mjesečni. Na koncu ako već dan ranije nemate jasno isplaniran sutrašnji dan vaša dnevna učinkovitost je značajno smanjena a slobodno vrijeme izgubljeno.

Odbacite strah i jačajte vjeru u sebe

Uvijek držite do sebe jer ono što drugi misle o nama vrlo često je samo refleksija naših vlastitih presudbi o sebi. No, pritom budite umjereni kako ta razmišljanja ne bi prešla u samoljublje! U svakom slučaju morate vjerovati u sebe jer vi "možete učiniti samo ono što uistinu mislite da možete"!

Nemojte se bojati aktivnosti. Zapamtite da i najdalje putovanje počinje prvim korakom. Kad pobijedite strahove i prestanete brinuti, vi stvarate prostor i samopouzdanje za napredak. Umjesto da se osjećaju poraženo ili paralizirano zbog straha, uspješni ga ljudi svladavaju i idu dalje! Vaše su prilike takve kakve jesu i do sada su bile takve kakve su

bile. Vrijeme je da se prestanete tužiti na sve oko sebe i tražiti krivce. Neka to bude stvar prošlosti, a vi otvorite novu stranicu! Znajte da okolnosti ne čine ljude već ih samo pokazuju u pravom svjetlu.

Tražite nove putove

Često nam jedan neuspjeh tako zamagli pogled da ne vidimo nove, možda još bolje mogućnosti. Ako vam se nešto ispriječi na putu, nemojte se ljutiti na sebe ili svoje bližnje. To ionako neće riješiti vaš problem. Time samo gubite energiju. **Pronađite alternativu jer ona sigurno postoji!** Pritom uvijek budite svjesni onoga što vam ne ide od ruke. Vjerojatno ste izvrsni u nečem drugom, pa zašto se ne biste posvetili tome.

Nitko ne zna sve na ovom svijetu. Mnoge stvari nikada nećete ni naučiti, zato što god radili u životu, nastojte se okružiti stručnim ljudima, po mogućnosti pametnijima od sebe! To nije grijeh, a može biti presudna činjenica u vašem životu!

Ono ste što želite biti

Zapitajte se kakav imidž imate u društvu! Ono što drugi osjećaju prema vama i kako vas doživljavaju često također može biti presudno u vašem životu. U većini slučajeva **vi ste ono što želite biti** a ljudi vas doživljavaju onako kako istinski doživljavate sami sebe!

Na putu do uspjeha nemojte se bojati ljudi koji vas okružuju i njihove pomoći. Jednostavno budite neposredni i zatražite ono što želite. Zatražite pomoć, preporuku ili savjet od onih koji vam ih mogu dati. Ljudi to obično cijene i rado pomažu jer je divan osjećaj kad vas netko treba. No, nemojte uvijek čekati da vam nešto zatreba pa onda zaskočiti neku osobu. Izgradite odnose s ljudima prije nego vam zatreba njihova usluga. I ne budite škrti prema ljudima oko sebe! Dajte ono što imate, bilo da je riječ o novcu, usluzi

ili samo osmijehu. Sve se to stroku vraća u životu! Naravno, nemojte to očekivati odmah. Budite strpljivi i nemojte zazirati od uspjeha sitnim koracima.

Jednostavnost, poštenje, otvorenost...

Izgradite kod ljudi veliki fond povjerenja jer ljudi koje imate oko sebe u biti su jedina prava vrijednost u ovome svijetu.

Kako ćete to učiniti? Jednostavno odgovornošću za vlastite postupke, točnošću, ispunjavanjem obećanja, pouzdanošću. Uvijek je važno znati kada se treba upustiti u nešto, kad zastati, a kada odustati. Mnogi su ljudi uspjeli zahvaljujući pravim procjenama. Nemamo uvijek istu energiju ili inspiraciju, a na koncu okolnosti se stalno mijenjaju. Nemojte se bojati zastati, pričekati trenutak inspiracije... Život nastojte prihvatiti s lakoćom. Njeguajte smisao za šalu i naučite se smijati. Statistike pokazuju da su u životu uspješniji optimističniji ljudi!

NA KRAJU POSTANITE SVJESNI DA SAMO VI DRŽITE KORMILO VAŠEG ŽIVOTA U SVOJOJ RUCI I DA ĆETE ISKLJUČIVO SAMO VI JEDNOG DANA ODGOVARATI ZA REZULTATE VAŠEG ŽIVOTNOG PUTOVANJA. PRITOM SHVATITE DA VAŠ PRAVI ŽIVOT MOŽE POČETI BAŠ U OVOM TRENTUKU I DA JE DANAŠNJI DAN PRVI DAN OSTATKA NAŠEG ŽIVOTA!

Krenite punim plućima na odmor, zaslužili ste! Nakon toga potražite inspiraciju kroz sve ovo o čemu ste upravo čitali. Poslije godišnjeg odmora ništa više neće biti isto! ■



SAMBOL CONSULTING
BUSINESS & LIFE COACHING

mr. sc. Darko Sambol, MBA, prof. psihologije
Business & Life Coach
M: +385 91 251 83 84
www.sambolconsulting.com

Umjetnost mijenjanja okvira u komunikaciji



Domagoj
Lipošinić

Priča br.1: Star ili iskusan?

Tijekom predizborne kampanje za predsjednika SAD-a 1984.g. protivnik **Ronalda Reagana, Walter Mondale**, predbacivao je Reaganu njegovu zreću dob od 73 g. kao najveću manu. Tijekom jednog TV sučeljavanja Ronald Reagan je odgovorio „*Ne želim pričati o godinama jer smatram da nije korektno da u političke svrhe ističem mladost i neiskustvo svog protivnika*“. Do kraja kampanje njegov „neiskusni“ 57-godišnji protivnik Mondale više niti jednom nije spomenuo dob jer je Reagan taj aspekt vješto okrenuo u svoju korist. Oh da, i poslije pobijedio na izborima s preko 60% glasova.

Priča br.2: Trošak ili investicija?

U poslovnim krugovima poznata je anegdota s g. **Thomasom Watsonom**, direktorom tvrtke IBM. Jedna mlada zaposlenica donijela je pogrešnu poslovnu odluku i spiskala budžet od milijun dolara. Hitno je pozvana u direktorov ured i pri ulasku je rekla „*Znam da ste me pozvali da mi date otkaz i potpuno ste u pravu*“. Direktor Watson je odgovorio „*Da te otpustim? Pa to bi bila ludost, upravo sam uložio milijun dolara u tvoje školovanje!*“ Zanimljiva promjena perspektive i okvira promatranja, zar ne?

Priča br. 3: Mana ili karakter?

U ured **dr. Miltona Ericksona**, slavnog američkog hipnoterapeuta, ušao je otac s kćeri. „*Ona je jako tvrdoglava*“, započeo je priču otac, „*uopće nas ne sluša, i supruga i ja smo već umorni, zabrinuti i nemoćni da to promijenimo*.“ Kada je završio, dr. Erickson mu je rekao: „*Kada je bio u pubertetu, moj sin je upao u loše društvo koje ga je nagovorilo na mnoge gluposti. Nije li sjajno da vaša kćer misli svojom glavom, sama donosi odluke i da će biti u stanju voditi samostalan život bez podložnosti raznim negativnim utjecajima sa strane?*“ Otac je ostao sjediti u nevjerici shvaćajući da karakternu crtu svoje kćeri ne mora nužno gledati kao manu, već kao fantastičan resurs za uspješan i stabilan život.

Vjerojatno ste uvidjeli što je zajedničko ovim trima pričama i na što ciljamo: jednom rečenicom možemo u potpunosti promijeniti gledanje na određenu temu i dati joj potpuno drugu perspektivu ili značenje. Stvarnost je takva kakva jest, a naša interpretacija joj daje značenje.

Što su okviri

Okvir je kognitivni kontekst kojeg stavljamo oko nekog iskustva i unutar kojeg dolazi do interakcije, on je poput snopa svjetlosti koja osvjetljava neki događaj i usmjerava nam pažnju na određeni dio iskustva i direktno utječe na to kako interpretiramo riječi, događaje ili cjelokupno poslovanje. Okviri su nam vrijedan alat da stvari, ljude i događaje „spremimo u ladice“ i pridamo im značenje, ali jednako tako predstavljaju i ograničenje u našoj percepciji.



U sve tri priče s početka teksta glavni akter je promijenio okvir gledanja na situaciju te tako i njezino samo značenje.



Zašto mijenjati okvire

Preuokviravanje (eng. *reframing*) je tehnika koja se koristi u svakoj djelatnosti koja ima veze s ljudima i odnosi na proces mijenjanja okvira, tj. značenja nekog događaja ili rečenice kako bismo dobili veću mogućnost izbora i više opcija razmišljanja i djelovanja.



njanja okvira, tj. značenja nekog događaja ili rečenice kako bismo dobili veću mogućnost izbora i više opcija razmišljanja i djelovanja.

Preuokviravanje možete koristiti za:

- Davanje drugačije perspektive i drugog značenja nekoj činjenici
- Smanjivanje negativnosti u nekoj tvrdnji i okretanje ka rješenju
- Prepoznavanje potrebe koja stoji iza neke izjave ili ponašanja
- Izražavanje zajedničkih ciljeva i područja slaganja u pregovorima

Kako možete mijenjati okvire?

Postoje dvije osnovne vrste preokviravanja: mijenjanje okvira sadržaja i mijenjanje okvira konteksta. Kod mijenjanja okvira sadržaja postavljamo pitanje vezano na sam sadržaj „Što to (sadržaj) još može značiti?“ Npr. kada nekome šef stalno zadaje nove zadatke, ljudi se često žale da ih šef zatrpava i da ih ne simpatizira. No, stalno delegiranje zadataka može značiti i da u tu osobu šef ima najviše povjerenja da će najbolje odraditi taj posao. Takvo razmišljanje mijenja osjećaj tog zaposlenika a samim time i njegovu učinkovitost, zar ne?

Okvir konteksta mijenjamo kada se pitamo „U kojem drugom kontekstu nam je taj sadržaj koristan?“ Primjer za mijenjanje okvira konteksta je priča o tvrdoglavoj djevojčici s početka priče: njezina

tvrdoglavost je negativna u kontekstu slušanja roditelja, ali je pozitivna u kontekstu pritiska društva da napravi stvari koje ne bi htjela. Jednako tako Vam nečije cjepidlačenje može nekada ići na živce, ali je ono istovremeno vrijedan resurs kada se radi posao koji zahtjeva usredotočenost na detalje.

Tehnika preokviravanja se koristi u svakoj aktivnosti koja uključuje druge ljude, od psihoterapije preko pregovaranja do politike i raspravljanja. Možemo pogledati tri primjera preuokviravanja iz svakodnevnog života:

1. Preuokviravanje u politici: 76 potpisa

Može se reći da je politika idealno područje za proučavanje preokviravanja. Političar kaže: „Još nismo uspjeli prikupiti 76 potpisa.“ Njegov kolega koristi preuokviravanje za istu situaciju: „Proces prikupljanja potpisa teče odlično i sve smo bliže broju 76.“ Potpuno drugačiji prizvuk, zar ne?

2. Preuokviravanje u prodajnoj strategiji: Tesco

Jedan od sjajnih primjera mijenjanja okvira sadržaja u poslovanju odnosi se na poslovanje jednog od najvećih svjetskih trgovačkih lanaca, britanskog Tesca, u Južnoj Koreji. Suočen s padom poslovanja i nedostatkom vremena prosječnog potrošača za

odlazak u trgovinu krajem 2010.g. (vjerujte mi, ne želite znati koliko prosječni Korejac radi dnevno), Tesco se našao u situaciji da mora preispitati svoje poslovanje na modernom korejskom tržištu. Mijenjanjem okvira što sve Tesco trgovina može biti, kako izgleda i gdje se nalazi, krajem 2011. Tesco je izašao na tržište s konceptom virtualne trgovine na stanicama metroa koja funkcionira na sljedeći način: Dok potrošač čeka metro, veliki display koji izgleda kao polica trgovine prikazuje proizvode po odabranim kategorijama, te potrošač očitavanjem QR koda može odabrati proizvode koje želi i koji mu bivaju ekspresno dostavljeni kod kuće!

Preuokviravanjem pitanja „Kako dovesti potrošače u našu trgovinu?“ u „Kako dovesti našu trgovinu među potrošače?“ Tesco je oslobodio ogroman potencijal i preokrenuo trend svog poslovanja!

3. Preuokviravanje u pregovorima: Nije u fokusu

Dok sam radio u prodaji robe široke potrošnje, jedan kupac je jednom odbio moj prijedlog inovativne reorganizacije kategorije u trgovini (tzv. *category managementa*) rekavši mi da mu kategorija koju prodajem nije u fokusu jer je premala i nebitna. Moj odgovor je bio „Budući da su u fokusu vašeg trgovačkog lanca inova-

ktivnost i najbolja praksa, nisu li ova kategorija i ovaj projekt upravo idealni za isprobati i naučiti kako potrošači reagiraju, s minimalnim potencijalnim negativnim efektima?“ S promjenom okvira što je fokus njegove tvrtke (inovativnost, a ne velike kategorije) i korištenja argumenta da je prednost što će promjena prvo zahvatiti malu kategoriju, kupac je uvidio koristi za sebe i projekt je bio uspješno implementiran.

„Što govoriš, to postojiš“

Na početku moje osnovne škole bilo je uobičajeno da se djeca međusobno zadirkuju i da na zadirkivanje ili izrugivanje prijatelja dječje odgovaramo sa „Što govoriš, to postojiš“. Zanimljivo je kako danas, iz perspektive poznavanja povezanosti naše komunikacije i rezultata koje postizemo, za sve ljude koji promišljaju komunikaciju ta rečenica može imati duboko značenje. Okolnosti i događaji su onakvi kakvi jesu, a kakvo im značenje pridajemo i ono što komuniciramo postaju stvarnost i život, kako nas samih, tako i ljudi oko nas. Koristeći preuokviravanje možete osvijetliti i drugu stranu medalje u svakoj situaciji i samim time donositi bolje odluke i povlačiti bolje poteze. I zato koristite preuokviravanje za oslobađanje svih resursa, kako u vama samima i pojedincima oko vas, tako i u vašim organizacijama. Sretno! ■

Želite dobiti

- ALATE ZA RAZVOJ SEBE I DRUGIH
- VJEŠTINE UTJECAJNE KOMUNIKACIJE
- CERTIFIKAT AMERIČKE NLP UDRUGE



LIFE

leadership institute for excellence

— www.life-training.eu —

Prijavite se sada za Next Level NLP grupu koja kreće 7.10, upiti na 0992690657 i domagoj@life-training.eu

ETIKA U PREGOVORIMA – što je laž, što neistina, a što eventualno prihvatljivo?



Mladen Jančić



Uvjereni ste da nikad ne lažete tijekom pregovora? Vaši etički standardi su jako visoko postavljeni?

Sada zamislite sljedeći scenarij – nakon što ste nekoliko mjeseci tragali za novim poslom konačno ste pozvani na intervju za posao za koji ste aplicirali i koji vam se jako sviđa. *Manager* koji s vama obavlja razgovor vas pita «Imate li trenutno i drugih ponuda za posao?»... Što vi na to odgovarate? Većina ljudi koja želi podići vlastiti rejting će odgovoriti sa «Da, naravno...» iako nemaju niti jednu. Da li se u ovom slučaju «laž» podrazumijeva, i je li prihvatljiva s obzirom na okolnosti? U nastavku istog razgovora *manager* navodi detalje ponude tj. uvjete – visinu plaće, period za godišnji odmor i slično... Što Vi radite? Je li prihvatljivo reći da su druge ponude bolje od te koju ste upravo čuli?

Iako to inicijalno možda to i nije bio vaš plan, ipak se desilo da govorite neistinu, i to sve više i više kako razgovor odmiče. Zašto se to dešava, što pokreće ljude da odstupe od nekih osnovnih etičkih načela? Postoje četiri osnovna razloga za tu praksu:

Etički izazov br. 1 – Mamac kušnje

Govore li pregovarači istinu ili ne ovisi i o tome koliko veliki je sam ulog. Jedna od studija pokazuje upravo to – što je veći potencijalni benefit/zarada, to su ljudi više skloniji govoriti neistine. Vraćajući se na našu priču o apliciranju za posao, što je posao više poželjan, to je vjerojatnije da će se lagati o postojanju bolje ponude.

Etički izazov br. 2 – Neizvjesnost kao okidač

Postojanje neizvjesnih ishoda povećava mogućnost uporabe laži. U slučaju pregovaranja za posao, što je više neizvjesno da će se pojaviti neka druga ponuda za posao, to je više izvjesno da ćete reći da imate druge (bolje) ponude.

Etički izazov br. 3 – Nemoć

Kao što je postojanje velikog broja opcija/alternativa sigurno poželjna situacija u pregovorima, tako je i nedostatak istih zamka za sebe. Naime što je manje opcija na raspolaganju, to je veća vjerojatnoća da će strane u pregovorima pribjeći neistinitim tvrdnjama. Vraćajući se na osobu koja traži posao, što je dulji period čekanja i što je manje intervju/prilika za dobivanje posla, to je veća vjerojatnoća da će ta osoba lagati na intervjuu.

Etički izazov br. 4 – Odnos prema grupi ljudi

Pretpostavimo da pregovarate ne s jednim *managerom* za posao nego s grupom ljudi – nekoliko različitih ljudi iz iste firme. Istraživanja pokazuju da su ljudi puno više skloni govoriti laži grupi ljudi (73%) naspram 36% ukoliko je s druge strane bila samo jedna osoba. Jedan od razloga za to je što većina ljudi, kada pregovara s grupom ljudi, to shvaća puno manje osobno nego kada se razgovor vodi jedan-na-jedan. ■



Trening programi:

- poslovno pregovaranje
- prodaja
- leadership
- osobni razvoj
- key account management
- train the trainer

Poslovni centar Almeria, Ulica grada Vukovara 284, Zagreb
Informacije: 01 463 7437 ili www.anglo-adria.com

Igor Tatarević, predsjednik Uprave tvrtke TERRAKOM

„Bogatim portfeljem usluga možemo pričati svakom poslovnom korisniku“

Optičke veze s brzinama koje u praksi već prelaze 100/100 Mbps, kolokacija i *cloud hosting* rješenja koje realiziraju zahvaljujući datacentru u Zagrebu te poslovanje u sklopu tvrtke IT jedan, Terrakomu omogućavaju stabilnost i rast poslovanja u segmentu usluga koje nude poslovnim korisnicima.

[PS] Za početak, Terrakom je operator koji se primarno želi obratiti kome? Rezi-dencijalnim ili poslovnim korisnicima?

Terrakom je nacionalni telekom operator orijentiran prvenstveno na rezidencijalnog korisnika kojem nudimo usluge televizije i telefonije te spajanje na internet vezu i do 100 Mbps. Prednost u tom segmentu je naša vlastita optička infrastruktura koju razvijamo i na kojoj nudimo najbolju uslugu po izrazito povoljnim uvjetima. Upravo zbog vlastite optike u mogućnosti smo spajati poslovne korisnike na sinkronizirane brzine 100/100 Mbps i više. Uz optičku vezu, poslovna javnost u našem portfelju pronaći će usluge *cloud web* i *cloud VPS hostinga* te kolokacije koja je također veoma konkurentna cijenama, a zanimljiva u prvom redu zahvaljujući vlastitom datacentru u Zagrebu, a tu su još i usluge IP telefonskog sustava te VPN-a.

[PS] Koja od navedenih usluga za poslovne korisnike je najtraženija?

Nema pravila, ali među traženijim uslugama svakako su kolokacija, hosting i optika. Najzadovoljniji smo kada korisniku možemo ponuditi naš internet jer osim što im nudimo uvjete koje će teško odbiti, kvaliteta usluge i

sva tehnička podrška u potpunosti su u našoj domeni, za razliku od situacije kada primjerice rezidencijalne korisnike spojimo pomoću HT-ovih parica i pritom ne ovisimo u potpunosti o samima sebi. Osim toga, u većini slučajeva novi korisnici koji se u određenom trenutku ne nalaze na našoj optičkoj trasi predstavljaju priliku za dodatno širenje mreže, nakon čega možemo pristupiti i rezidencijalnim korisnicima.

[PS] Znači cijenu biste izdvojili kao najveći adut Terrakom usluga?

Povoljniji smo od konkurencije u gotovo svakom segmentu koji pokrivamo i to čak mimo popusta i benefita koje nudimo kao i svi ostali. Volimo reći da smo agilni operator, ali tu agilnost ne primjenjujemo samo u procedurama, već i kroz cijene koje su prilagođene ekonomskom okruženju u kojem poslujemo i živimo.

[PS] Na koji način nadograđujete ponudu za poslovne korisnike? Planirate li možda novitete?

Nakon što smo prošle godine modernizirali mrežu na DOCSIS 3 standard, osiguravajući

brzine do 100 Mbps, ove godine gledamo prema DOCSIS 3.1 i brzinama do 1 Gbps. Vjerujemo da će to biti prijelomna točka u našoj ponudi koju ćemo cjenovno i razredno podijeliti te ponuditi tržištu u novom obliku. Da bismo to postigli potrebna su ulaganja, ali zato smo sretni što prihodovno kontinuirano rastemo, a nije nevažno primijetiti da smo se u posljednjih godinu dana odmaknuli od slike operatora za koji nitko nije čuo.

[PS] Protekle godine ostvarili ste trostruko povećanje prihoda. O kojim brojkama je riječ i koji su ključni razlozi tolikog rasta?

Terrakom je protekle godinu završio s ukupno 50,5 milijuna prihoda što je za 213% više od godine prije, dok je dobit prije kamata, oporezivanja i amortizacije (EBITDA) rasla za 60%. Razlozi leže u snažnoj optimizaciji troškova ostvarenoj restrukturiranjem i konsolidacijom procesa akvizicije privatnih i poslovnih korisnika. Kvaliteta usluge na vlastitoj optičkoj infrastrukturi osjetno je unaprijeđena što je usko vezano uz ranije spomenuti DOCSIS 3 standard. Sve je rezultiralo značajno manjim odljevom korisnika, stabilizacijom baze i povećanjem broja novih korisnika. Osim toga, radimo na prepoznatljivosti brenda pa se sada rijetko nalazimo u situaciji da klijent nije uopće čuo za nas i da je zbog toga djelomično rezerviran u pogledu eventualne suradnje. Isto je naravno i s rezidencijalnim korisnicima. ■

Foto: Goran Stanzl/PIXSELL



TERRAKOM d.o.o. u vlasništvu je tvrtke IT Jedan d.o.o, specijalizirane za izradu naprednih telefonskih i SMS rješenja i vodećeg pružatelja usluga s posebnom tarifom u Hrvatskoj. Iz grupacije poručuju kako im upravo sinergija dviju tvrtki omogućava snažnu početnu točku prilikom pregovora s potencijalnim klijentima jer nude kombinacije iz bogatog portfelja usluga. U ovom trenutku, neku od IT Jedan usluga koristi više od 500 tvrtki u Hrvatskoj i inozemstvu.

DVODNEVNA EDUKATIVNA POSLOVNA KONFERENCIJA I DODJELA
GODIŠNJIH NAGRADA **B2B SUPERPRODAVAČ** GODINE



SUPERPRODAVAČ

Hotel Antunović, Zagreb, 17. i 18.11.2016. od 9 do 18 sati

10 RAZLOGA ZAŠTO DOĆI NA SUPERPRODAVAČ KONFERENCIJU:

- 24 predavanja iz područja prodaje
- 24 vrhunska predavača
- 2 dana cjelodnevne prodajne edukacije
- Iznimno pristupačna cijena-SAMO 65,00 kn po jednom predavanju
- Poslovni kontakti s kolegama iz prodajne struke iz Hrvatske i inozemstva
- Brojni praktični primjeri i vježbe s ciljem unapređenja vaših prodajnih rezultata
- Svakom sudioniku poklon paket sponzora
- Dodjela godišnjih nagrada B2B Superprodavač godine
- Druženje na organiziranim ručkovima u restoranu Lucija
- 7 godina tradicije ove konferencije

PROGRAM KONFERENCIJE SUPERPRODAVAČ 2016. PRVI DAN, 17.11.2016. (četvrtak), hotel Antunović, Dvorana Tomislav

VRIJEME	DVORANA 1 Business2Business	DVORANA 2 Business2Customer (MALOPRODAJA I USLUGE)
8:30-9:00	REGISTRACIJA SUDIONIKA	
9:00-10:15	 Mladen Jančić: Arhitektura pregovaračkog procesa	 Davor Bilman: Što se nalazi u glavi superprodavača-mentalni sklop, navike i uvjerenja
10:15-10:30	PAUZA ZA KAVU	
10:30-11:40	 Asja Lajtman: Kako intenzivirati angažman prodajnog tima	 Tomislav Bekec: Koliko propuštamo zaraditi u maloprodaji i uslugama
11:40-11:45	PAUZA	
11:45-13:00	 Saša Karlovčan: Situacijsko vođenje kao alat u razvoju i vođenju B2B prodavača	 Saša Petar: Kako greške i reklamacije u maloprodaji mogu stvoriti zadovoljnog kupca
13:00-14:00	PAUZA ZA RUČAK (ručak je organiziran u prizemlju hotela, restoran Lucija uz predočenje <i>vouchera</i>)	
14:00-15:15	 Petar Majstrovic: Povjerenje i kredibilitet u prodaji i kako ga steći	 Toni Babić: Kako s ljutim kupcima
15:15-15:30	PAUZA ZA KAVU	
15:30-16:45	 Emil Pavić: Kako poslovati u međunarodnoj trgovini-ugovaranje prodajnih sastanaka i uvjeta kupoprodaje	 Branko Pavlović: <i>Loyalty</i> programi-kako do vjernih kupaca
16:45-18:00	 Željko Šundov: Kako danas doći do kupca i kada	 Domagoj Lipošinović: Superheroji u maloprodaji i uslugama-tajne najboljih prodavača

Cijena jedne kotizacije za OBA dana iznosi 1.570,00 kn + PDV 25%

U cijenu jedne kotizacije uračunata su predavanja prema dvodnevnom programu organizatora, radni materijali (blok, kemijska olovka, skripte predavača koje će se moći preuzeti na portalu Poslovnog savjetnika nakon edukacije uz pristupnu šifru), dva ručka, četiri kave, te potvrda o sudjelovanju. Gotovinske uplate na samoj konferenciji ne primamo. Detalje o svakom predavanju na www.poslovni-savjetnik.com

POPUST 5%

- Za rane prijave i uplate do 31.8.2016.

POPUST ZA VEĆI BROJ POLAZNIKA (IZ JEDNE TVRTKE)

- Od 3 do 5 polaznika 5% (na osnovnu cijenu kotizacije)
- Od 6 i više polaznika 10% (na osnovnu cijenu kotizacije)

KAKO SE PRIJAVITI?

Svoje sudjelovanje možete prijaviti na e-mail

info@poslovni-savjetnik.com, fax. 01/48 36 099 ili na tel. 01/49 21 742

PRIJAVNICA ZA DVODNEVNU KONFERENCIJU „S U P E R P R O D A V A Č“

Naziv tvrtke: _____

OIB: _____

Ime i prezime osobe/osoba: _____

Adresa tvrtke: _____

Telefon: _____

Fax: _____

E-mail: _____

Potpisi i pečat:

Molimo da ispunjenu prijavnicu pošaljete na fax. 01/48 36 099 ili na e-mail: info@poslovni-savjetnik.com

ORGANIZATOR

**poslovni
savjetnik**

PARTNER

heraklea

SPONZORI

Coca-Cola



PROFESSIONAL
SPECIALIZIRANI MAGAZINI ZA PROMET I PROMETI TRŽIŠTE

MEDIJSKI POKROVITELJI

PROGRESSIVE she

**WOMEN - in -
ADRIA**



STORE

**KREATIVNA
VJEVERICA**



**RAČUNOVODSTVO
& POREZI**
u praksi

**online
zagreb.hr**

posao.hr



meteo-info.hr
vedra strana prognozi

DRUGI DAN, 18.11.2016. (petak), hotel Antunović, Dvorana Tomislav

VRIJEME	DVORANA 1 Business2Business	DVORANA 2 Business2Customer (MALOPRODAJA I USLUGE)
8:30-9:45	 <p>Nikša Sviličić: Tehnike komunikacijske percepcije u prodaji</p>	 <p>Darko Balaš: Prodajem znači postojim</p>
9:45 – 10:15	 <p>DODJELA GODIŠNJIH NAGRADA B2B SUPERPRODAVAČ GODINE (Dvorana 1)</p>	
10:15-10:30	PAUZA ZA KAVU	
10:30-11:45	 <p>Mirela Španjol Marković: Kako biti superlider za superprodavače</p>	 <p>Sanja Gomuzak: Kako prodati uslugu-kupac ne zna, ali osjeća</p>
11:45-13:00	 <p>Gordana Kadoić: Što prodajni tim čini izvrsnim</p>	 <p>Danijel Bićanić: Savjetodavna prodaja u B2C poslovanju</p>
13:00-14:00	<p>PAUZA ZA RUČAK i Office Fit by Mario Valentić (ručak je organiziran u prizemlju hotela, restoran Lucija uz predočenje vouchera)</p>	
14:00-15:15	 <p>Mario Pintar: Kako povećati prodaju putem digitalnog marketinga</p>	 <p>Ivana Zvrko: Kako unaprijediti prodaju usluga u dolaznim pozivima</p>
15:15-15:30	PAUZA ZA KAVU	
15:30-16:45	 <p>Tihana Dragičević: Kako izvući skriveni potencijal iz svakog člana tima</p>	 <p>Romeo Jerčić: Feedback, snažni „alat“ za razvoj maloprodaje</p>
16:45-18:00	 <p>Marija Novak Ištok: Kako nas vide interni i eksterni suradnici-poslovno odijevanje u prodaji</p>	 <p>Matej Sakoman: Partnership koncept-idealno alat za maloprodajnu mrežu</p>

Napomena: Organizator zadržava pravo promjene programa. U slučaju otkazivanja sudjelovanja od strane sudionika u roku od dva ili manje dana prije održavanja konferencij, uplaćeni novac se ne vraća.

Ponos i predrasude – PRODAJA OD PRETPOVIJESTI DO DANAS



Darko Balaš
mr.oec.

Odakle krenuti? Najbolje od početka. Kao što je rekao slavni američko-španjolski književnik George Santayana: “Oni koji se ne sjećaju prošlosti, osuđeni su ponoviti je.”. Ponekad to i nije tako loše, jer, poznavajući onu narodnu: “Ponavljanje je majka znanja”, utvrđivanje činjenica vodi k jasnijoj spoznaji. Ponavljati, ponavljati i ponavljati, Newtonov eksperimentalni model koji je rodio modernu civilizaciju. Nekada dobar, a nekada ne. Paradoks, zar ne?

Kao i sa tisućama stvari koje je stvorio čovjek, u skladu s njegovom podvojenom psihologijom, koktelom racionalnosti i iracionalnosti, slabosti i snage, kukavičluka i neopisive hrabrosti, trenucima svemirske lucidnosti i trenucima nespoznajne magle, i prodaju prate dvije, na prvi pogled, dijametralno sukobljene imenice. Ponos i predrasude.

Prevara, nametanje, prodajne prezentacije kojima je isključiva namjena *fire and forget* dok kupcima, koji su psihološki prevareni ostaje gorak okus u ustima i obvezujuća misao koja se s trncima uspinje uz ukočeni kičmeni stup i odzvanja u umu *big benovskim* riječima zakletve: “Nikada više, zadnji put me je natjerala na ovo...”, uspješni prodavač se rađa i postiže rezultate kombinacijom lisičje ljigavosti i pseudo-psihološke primjene alkemijskih formula, koje čuva po cijenu života.

Predrasude koje prodaju prate još od kada je nastala u tamnim dubinama evolucije, kada je prvi neandertalac, pokušavajući uobličiti nekoliko neartikuliranih glasova kojima je bio obdaren, zamijenio svoj kremeniti nož koji je značio razliku između punog trbuha i dana neopisive, tupe gladi; za sjajni, opčinjavajuće svjetlucajući biser, koji je nekom čudnom igrom nemilosrdnih bogova završio kod njegovog najljućeg suparnika u lovu i čije se lice podmuklo ceri izabranici njegova srca, u čijim je očima biserni odsjaj poprimio alarmantnu uzbuenu nemogućnosti produžetka vrste.

Prodaja kao višesložni proces

Ne, nema alkemije i tajne, nema isključive želje za prevarom i brzim bijegom u nepoznatom smjeru, prodaja se, kao i sve drugo što označava vrhunsku profesionalnost i ozbiljnost, mukotrpano i dugo uči. Nema čarobne formule, osim ako je ona pronalaženje upornosti lak i kada se to čini nemogućim.



Kada učenici, na jednoj od dugotrajnih, spoznajno-ispunjavajućih seansi upitaju: “Profesore, znate li sve o prodaji?”, profesor im odgovara: “Naravno da ne”, jer prodaja se uči svakim susretom, svakim kontaktom kada želimo nekome objasniti svoju novu ideju i ispuniti treću **Maslowljev**u potrebu za pripadanjem, svakim novim, poslovnim pregovorima u kojima želimo dogovoriti profitabilan posao i postati “zvijezda u usponu” svoje tvrtke, svakim susretom s namrgođenim provoditeljem zakona, koji se neobjašnjivo stvorio kraj našeg automobila baš kada smo za neznatnih pedeset kilometara ponosno nadmašili glupi bijeli krug s crvenim obrubom u kojem smo na sekundu ugledali broj 70.

Prodaja je svuda oko nas, u tvrtci, u obitelji, na fakultetu, u školi, na šarenim policama tržnice ispunjene kakofonijom tihih i ne tako tihih glasova bakica koje se kunu u svježinu i organsko porijeklo svojih namirnica, čak i našim vlastitim umovima kada si “prodajemo” još jedno obećanje kako od sutra, ali ovaj put za sigurno, prestajemo pušiti.

Prodaja je proces, koji se uči i nema nikakve razlike u psihologiji učenja od one u postizanju vrhunskih, sportskih rezultata. Upornost, stalno nadograđivanje proučavanjem najnovijih dostignuća, sudjelovanje u prodajnim situacijama i što je najvažnije, uvijek ponovno ustajanje nakon neizbježnih nokauta neuspjeha. Ovdje nam može pomoći davno odvagana i implementirana američka doktrina o čovjeku s margina društva koji ne priznavanjem poraza dobiva i drugu priliku, te na taj način ostvaruje svoje snove.

Dobra prodaja, rezultat je ukupnosti svih ovih čimbenika. Dobra prodaja znači dobro posloženi mehanizam prodaje, od managera koji u današnjim vremenima mora imati isključivo savjetodavnu ulogu, do ratnika prodavača na prvoj crti bojišnice koji su u tom mehanizmu i najvažniji. Sve ostalo su predrasude.

S druge strane je ponos

Što bi se dogodilo, da prije spomenuti neandertalac nije trampio nož za biser, koji je zapao za oko njegovoj dragoj i tako se nezgodno nalazio u rukama prvog konkurenta? Bi li, legao zadovoljan sa spoznajom da mora krenuti u novu potragu za izabranicom, koja će osigurati njegovo osobno produženje nakon života? Naravno, da ne bi.

Prodajom je osigurao produženje vrste. Kroz dugu povijest ljudske trgovine, od žitarica i stada ovaca Sumerana koje su mijenjali za drugu dragocjenu robu i iz kojeg razloga su razvili kotač kao jedan od najvećih izuma civilizacije, preko puta svile kojim su u neposredni kontakt dolazila društva zapada i istoka, do modernog završetka lanca vrijednost preko kojeg posluju svjetske korporacije i omogućavaju širenje vrhunske tehnologije, prodaja je onaj, najvažniji, posljednji korak koji omogućava napredak, razmjenu ideja i isplatu plaća. Bez završnog koraka prodaje, proizvodi bi se gomilali na skladištu uzrokujući nesagledive fiksne troškove, vrhunski ekonomisti, koji nabavljaju materijale, inženjeri koji osmišljavaju najmoderniju tehnologiju u odjelima za istraživanje i razvoj, inženjeri i radnici u odjelima proizvodnje, srednji i top *management* koji se bave misijom, vizijom, ciljevima i programima, svi kotačići u mehanizmu poslovnog sustava, ostali bi bez realizacije, bez prihoda, bez dobiti i profita. I u konačnici, bez plaće.

Isto tako, trulim i neprodanim rajčicama, baka s tržnice ne bi uspjela pokrpati duboki rascjep između mršave mirovine i konstantno rastućih troškova života.

Treba li biti ponosan na zanimanje prodavač, bez obzira bila to baka na tržnici, trgovkinja u lokalnoj trgovini cipela ili *manager* prodaje koji je upravo dogovorio prodaju i instalaciju milijunskog poslovnog sustava? Odgovor se nameće sam. Treba svladati predrasude i biti ponosan na poslove u svezi prodaje, jer je ona onaj završni korak koji zatvara lanac vrijednosti i osigurava egzistenciju milijunima ljudi u pozadini.

Na kraju krajeva, ostaje i onaj najvažniji dio, ispunjavajući dio prodaje, koji treba pratiti ne samo nju, već i sve drugo što radimo u životu. To je svakako ljubav prema poslu koji činimo, jer jedino ćemo na taj način u njega uložiti cijelog sebe i rezultati ne mogu izostati. Rezultati koji u prodaji osiguravaju egzistenciju za tolike druge. Ljubav, kao začim svim jeli- ma, najbolja je vodilja k uspješnom stvaranju

Ponos i predrasude! Uvijek u kolopletu vječne igre pobjede i poraza, uspjeha i neuspjeha, bogatstva i siromaštva. No, i dalje svi kupuju, i dalje svi prodaju. Zašto? Zato što bolji sustav zadovoljavanja ljudskih potreba još uvijek nije niti determiniran, a kamoli primijenjen. Svaki manager prodaje mora biti svjestan ove dvije oportune činjenice koje prate prodaju od samog njenog nastanka i uvijek, ali baš uvijek ugraditi ponos ispred predrasuda u umove svog prodajnog tima. To će biti njegov najveći, prodajni uspjeh! To je i jedini cilj njegove funkcije!

ugodne prodajne atmosfere, ugodnom prvom kontaktu, ugodnom prodajnom razgovoru i u konačnici, ugodnom zaključenju prodaje.

A nakon toga, jedino što nam ostaje je osjećati se ugodno, jer smo poput plavog duha iz boce osigurali ispunjenje potreba naših klijenata. Stvorili most između mašte i stvarnosti, omogućili posjedovanje nečega što je netko žarko želio. I to je najveća nagrada, koju osoba koja se bavi prodajom može dobiti. Široki osmijeh zadovoljnog kupca.

Mogu li to uništiti nekakve predrasude, strahovi ili sveopća percepcija kako je prodaja nešto što se nameće, nešto što je u samom svom korijenu loše? Nikada! Prodaja je jedini način, kako izgraditi tisuće dobrih kontakata, upoznati tisuće različitih ljudi iz različitih

kulturoloških sredina i u svima njima zajedno, pronaći nešto zajedničko. Sreću zbog ispunjene želje! Ozarena lica najvrjedniji su rezultat prodaje. Od razdraganog dječjeg, na kojem možemo pročitati nevjerojatnu sreću zbog nove igračke, do onog ispunjenog osmijehom, umirovljenika, kome smo omogućili putovanje koje je priželjkivao i o kojem je maštao cijeli život.

Naravno, i jedino, poštenom prodajom i građenjem dugoročnih odnosa s klijentom koji dugoročni mogu ostati, temelje se isključivo na povjerenju. Znam, danas, u doba virtualne stvarnosti i računala, koja mogu simulirati dobro smišljene algoritme ponašanja kupca i njegovu reakciju na svaku našu manipulaciju, gdje se matematički točno može predvidjeti rezultat nekih akcija, teško je spoznati činjenicu kako se prodaja elementarno promijenila i elementarno ostala ista. S jedne strane osuđivana i svrstavana u najgora zanimanja, a s druge strane, jedina poslovna funkcija koja čovjeku, plemenu, organizaciji, državi i multinacionalnim udruženjima i korporacijama može osigurati egzistenciju.

Hm, kada malo bolje razmislimo o svemu, kada povežemo sve ono što prodaja osigurava i sve ono što nam donosi; možemo doći samo do jednog zaključka. Bez prodaje ne bi ni nas bilo, jer svi budući, dragi očevo, moraju svladati predrasudu kako je „prodati“ svoju naklonost ljepšem spolu nešto loše i biti ponosni na konačni proizvod koji nude izabranici svojega srca i budućoj majci. Ljubav djeteta i produženje vrste! ■



NLINE-AKADEMIJA.COM

Upoznajte svijet menadžmenta, marketinga i javnog nastupa!

Uz naše video edukacije otvorite novu dimenziju poslovanja!

Nudimo Vam 4 poslovna smjera koja možete pogledati na bilo kojem mjestu u bilo koje vrijeme!

Za VAS organiziramo i vršimo:
- SEMINARE, RADIONICE,
- BUSINESS CONSULTING

**Želite unaprijediti poslovanje?
Želite povećati rezultate?
Trebate procjenu i nove ideje?
Tu smo za VAS!**

Više na: www.online-akademija.com mob: +385 92 308 4765

U SUSRET KONFERENCIJI SUPERPRODAVAČ 2016.

KAKO INTENZIVIRATI ANGAŽMAN PRODAJNOG TIMA

Asja
Lajtman
Bosilj

SUPERPRODAVAČ

Kako svojim klijentima pomazemo i savjetovanjem kod zapošljavanja pri odabiru koristimo najsuvremenije tehnike provjere kako bi pronašli motivirane, prodajno usmjerene, komunikativne osobe spremne na zahtjevne uvjete poput svakodnevnih putovanja, prilagodbe različitim kupcima, snalaženje u nepredvidljivim situacijama, ali i na neprekidno usavršavanje znanja o proizvodima koji se prodaju. Više o toj temi na konferenciji SUPERPRODAVAČ 2016.

Pronalazak kvalitetnog „prodavača“ tek je prvi korak u postizanja punog angažmana u prodaji i poslodavci trebaju biti svjesni da samo osiguranje stručnih edukacija o proizvodima koje prodaju nije dovoljno za prodajni uspjeh na današnjem vrlo konkurentnom tržištu.

Prodaja je jedno od težih zanimanja, od prodajnog se osoblja očekuju stručna znanja o proizvodima mnogo veća od onih do kojih kupac može doći samostalno istražujući, spremnost na demonstraciju, strpljivost, lju-

baznost, pravovremenost u izvještavanju, ali i „poentiranje“ tj. realizacija kojom ispunjavaju prodajne planove i osiguravaju egzistenciju. I taj cijeli proces, početkom svakog mjeseca kreće ispočetka.

Vrijednost motiviranih zaposlenika

Svi dobro znamo da motivirani zaposlenici postižu više uspjeha od onih koji to nisu. No, ljudska je motivacija kompleksna, promjenjiva i nerijetko se može dogoditi da dođe do „zamora materijala“, zasićenosti, razočaranja zbog

toga što se izgledna realizacija nije ostvarila i dr. I upravo te činjenice trebaju neprekidno biti svjesni voditelji prodajnih timova i poslodavci.

Kad nas poslodavci angažiraju da održimo motivacijsku edukaciju nakon nje nam često kažu da se odmah osjeti polet, povećanje prodaje, angažman. Naravno da nas to veseli, to je smisao i svrha našeg poslovanja. I svakako je odlično povremeno „izvana“ motivirati svoj prodajni tim, ali kao početak ili nadgradnju procesa motivacije i intenziviranja angažmana, nipošto kao jedinu aktivnost. ■



Imperativ su „interne“ svakodnevne aktivnosti voditelja prodajnog tima, koje su danas važnije nego ikad:

1. Razgovor s prodajnim osobljem i istinsko razumijevanje i pronicanje razloga neostvarene prodaje bez okrivljavanja (nedostatak znanja, vještina demonstracije, nesigurnost u stvaranju odnosa...). Razgovor u kojem prodajno osoblje zaista vidi da ste odvojili vrijeme i da ih želite čuti, razgovor koji se ne odvija pogledom preko ruba ekrana ili još gore uz pisanje mailova.

2. Poticanje razmjene znanja i demonstracija proizvoda u timu – uzmite u obzir da ljudi uče različitim stilovima učenja i pobrinite se da osigurate sve aktivnosti – najčešće se održavaju PowerPoint prezentacije kroz koje najbolje uče vizualni tipovi, čime su često zakinuti auditivci ili kinestetici koji žele čuti korak po korak kako se nešto koristi ili pak sami to isprobati. Omogućite im to. Što „prodavači“ imaju veća znanja o proizvodima i uslugama te samouvjerenije demonstriraju, raste samopouzdanje u prodaji, a time i rezultat.

3. Znaju li svi viziju i misiju? Znaju li u što tvrtka planira ulagati, koje će benefite kroz to ostvariti ili nemate vremena s njima pričati o tome ili mislite da to ne trebaju znati? Ljudi vole imati širu sliku, vole

znati što ih očekuje. Povedite ih sa sobom na prodajni sajam, na mjesto razmjene poznanstava, uvida u najnovija postignuća, generiranje novih ideja. Neka ne misle da je to rezervirano za dobar provod voditeljima i vlasnicima.

4. Kad uvodite nove proizvode, kad želite što bolje odraditi prodajnu akciju, riješiti „zahtjevnog“ kupca ili kod bilo koje promjene koja u ljudima može stvoriti otpor pripremite motivacijski govor, recite im što je potrebno učiniti, izrazite podršku tom poslu, pohvalite ih za dosadašnje njihove odlične rezultate i izrazite vjeru u njih. Budite iskreni prilikom tog govora, jako je važno da sami vjerujete u to što ćete reći i najvažnije, nemojte govor čitati.

5. Znate li što motivira članove vašeg prodajnog tima, što ih čini zadovoljnima? Iako će mnogi odgovoriti novac, bonusi, istraživanje pokazuju da je to samo djelomično točno. Veliki utjecaj imaju pozitivne emocije u poslu, sreća, dobri međuljudski odnosi koji se grade, njeguju, potiču. Upravo u tome veliku ulogu imaju voditelji koji toj „neopipljivoj“ dimenziji trebaju pokloniti veliku pažnju. I svaka minuta uložena u razgovore s članovima prodajnog tima, izgradnju međuljudskih odnosa nikako nije trošak vremena, već najkvalitetnije moguće ulaganje.

„SOFT SKILL“ vještine i komunikacijska percepcija

Jedan od najnovijih trendova u promišljanju *soft skill* tehnika jest uloga percepcije naših sugovornika. Osjećaj za komunikacijsko prezentacijsku percepciju je, naime, izuzetno važan segment našeg nastupa pred jednom ili više osoba u auditoriju. Što znači „komunikacijska percepcija“ i koji su njezini učinci?



Nikša Sviličić

Načelno govoreći, percepcija ili opažanje je proces kojim mozak organizira podatke dospjele iz raznih osjetila i interpretira ih tvoreći smislenu cjelinu. Percepcija nam omogućava da razne, parcijalno nedefinirane mrlje *boje* vidimo kao određeni predmet, također da mnoštvo *zvukova* čujemo kao *govor*, da kombinaciju slatkog, kiselog i ostalih *okusa* okusimo kao određeno jelo i slično.

Osim toga, percepcija je složena aktivnost organizma, proces organiziranja, integriranja i interpretiranja osjetilnih informacija koji nam omogućuje upoznavanje i prepoznavanje značenja predmeta, pojava i događaja u našoj okolini. Možda je najjednostavnija i najsveobuhvatnija definicija percepcije da je ona svojevrsan „subjektivni odraz objektivne stvarnosti“.

Ako takvu definiciju percepcije pokušamo staviti u svakodnevni komunikacijsko – prezentacijski kontekst, razvidno je da stvari postaju delikatne i kompleksne. Naime, jasno je da potpuno ovladavanje komunikacijsko – prezentacijskim pravilima i procedurama koje se mogu naučiti na seminarima i iz dostupne literature neće moći garantirati željeni uspjeh naših nastojanja, ukoliko ne uključimo komponentu „komunikacijske percepcije“.

Ona je već prisutna u dosadašnjem poi-

manju komunikacijskih postulata, od standardnih savjeta tipa: moraš znati tko su ljudi koji te slušaju ili s kojima pregovaraš, do ostalih informacija koje nam pomažu da što akuratnije „posložimo“ svoj komunikacijsko – prezentacijski nastup, u ovisnosti o kontekstu našeg proaktiviteta. Ipak, nove teorije komunikacije bacaju novo svjetlo na način primjene komunikacijske percepcije u svakodnevnom životu. Drugim riječima, nije dovoljno „odraditi“ nabrojena opća mjesta kao što su informiranost o publici i sl., već se problemu komunikacijske percepcije treba pozabaviti smisleno i dubinski.

Upravo na tom tragu nova istraživanja o komunikacijskog percepciji predlažu tzv. substrategije komunikacijskog nastupa. To konkretno znači da se prije ulaska u komunikacijsko – prezentacijsku strukturu trebaju ispuniti tzv. *communication due dilligence*, odnosno imati prethodno znanje o osobi/auditoriju kojem se obraćamo. To podrazumijeva dublju informiranost o ljudima s kojima komuniciramo i to na razinama:

- a) njihovog prethodnog znanja o materiji
- b) njihovih perceptivnih dosega pri dobijanju novih informacija i
- c) komunikacijska dijalektika.

Prva razina sugerira važnost specifičnih znanja o auditoriju. To znači da ukoliko, primjerice, prezentiramo nove načine kriznog komuniciranja pred direktorima HR-a iz nekoliko velikih firmi, obavezno moramo imati informaciju u kojoj mjeri su oni bili suočeni sa problematikom za koju mi donosimo nova rješenja. Dakle morali bismo imati čim više (društveno prihvaljivih, naravno) informacija o konkretnim ili načelnim slučajevima koji su eventualni problem u sferi interesa publike.

Ukoliko, naime, imamo takve informacije, tada ćemo moći kirurški precizno i „skrojiti“ našu prezentaciju, te tako pogoditi neuralgične točke auditorija, čime dobijamo povišenu razinu pozornosti tijekom našeg izlaganja, a i ono što je navažnije – mi kontroliramo prezentacijski proces i „korak smo ispred njih“. Rezultat takvog pristupa uvijek je zadovoljstvo slušača i dugačak red nakon Vašeg predavanja, što je ozbiljan (meta)indikator da je komu-

nikacija s auditorijem bila na željenoj razini.

Kada pričamo o perceptivnim dosezima naših slušatelja u komunikaciji s njima, mora se voditi računa o nekoliko vrlo važnih komunikacijsko perceptivnih elemenata. Prvi i najvažniji je razina njihove motivacije, pri čemu taj motivacijski segment ima dva tzv. „subokidača“. Prvi je njihova stvarna želja da čuju, vide i nauče neke nove metode, zbog čega i slušaju Vaše predavanje (ili nastup ...).

Drugi „subokidač“ je vaša umješnost da i nezainteresiranog slušača zainteresirate za materiju. Prva skupina nije sporna, ona je tu iz istinskog motiva da čuju za sebe korisne informacije, ali pravo je umijeće pridobiti nezainteresirani dio publike za sebe.

Nažalost, brojna istraživanja (*Johnson, 2002., Mayers, 2012.*) potvrđuju da je prosječni postotak dubinski nezainteresiranih za temu kod slušateljstva između 23% i 35%, što predstavlja velik izazov za predavača.

Treći segment kojeg smo nabrojili jest tzv. „komunikacijska dijalektika“. Uvijek su zgodni primjeri kada komunikator, uspijeva pronaći nekakav zgodan ilustrativan način da dopre do „glave“ i „srca“ auditorija. Intuitivno je posve razvidno da zgodna priča iz života ili slična minijatura ima iznimno jak utjecaj na publiku, naravno – ako je dobro ispričana i ako je u kontekstu komuniciranog sadržaja. Pri tome postoji mala tajna velikih majstora – a to je da je uvijek poželjno u ilustrativnim pričama iz vlastitog života (ako ih koristite da biste objasnili nešto auditoriju) vi ne ispadate uvijek najbolji, najpametniji, najinteligentniji ...

Nova istraživanja (*Peterson, 2014.*) jasno sugeriraju da se jači učinak na auditorij stvara onda ukoliko subjekt komunikacije (komunikator) ima sposobnost da se našali na vlastiti račun ili na temelju svojih prethodnih nespretnosti, kako bi dočarao važnost usvojenih znanja koje upravo pretače na slušatelje.

Temeljem svega navedenog jasno je da je novi smjer u razvoju komunikacijsko – prezentacijskih vještina, kao i ostalih *soft skill* tehnika upravo jače pozicioniranje komunikacijske percepcije kao izvjesnog prediktora za usmjerenje komunikacijskog proaktiviteta u najširem kontekstu značenja. ■



SUPERPRODAVAČ

Darko Balaš
mr.oec.

Kao i živi organizam koji čini jedan holistički sustav, prodaja mora zadovoljiti neke životne funkcije poslovanja kako bi bila uspješna. Ona je onaj završni ciklus u poslovanju poduzeća, bez kojih nema prihoda niti za nabavu, istraživanja ili proizvodnju.

Cijela organizacija mora usvojiti obrnutu piramidu upravljanja, to jest; biti potpora ljudima u prodaji. To je prva životna funkcija prodaje. Sve druge funkcije krvotok su, koji izlazi iz srca prodajne organizacije. Krvotok čine ljudi na terenu, koji obavljaju sve druge životne funkcije prodaje.

Na prvom mjestu je to ljubav prema poslu koji rade, pobjeđivanje predrasuda kako je prodavač prevarant i podizanje osobnog samopouzdanja. Druge životno važne funkcije prodaje su: simpatičnost, kreativna vizualizacija, dobar izgled, komunikacija, poznavanje proizvoda i usluge, kako svog tako i konkurencije. I na samome kraju, poznavanje psihologije potrošača. To je zatvoreni ciklus koji čini životne funkcije prodaje. Bez ovakvog ustroja prodajne organizacije, neće biti niti zadovoljenja potreba potrošača i fleksibilnosti u brzom prihvaćanju promjena na tržištu. Bez prodaje, organizam atrofira i nestaje. Prodajem, znači postojim!

Prodaja kao živi organizam

Ako se vratimo na prvu životnu funkciju prodaje, otkrit ćemo, poput *Indiane Jonesa*, arheološku vrijednost, koja se pojavljuje, neko

U SUSRET KONFERENCIJI SUPERPRODAVAČ 2016.

PRODAJEM znači POSTOJIM – životne funkcije prodaje

vrijeme primjenjuje, nestaje, a onda opet pojavljuje, samo kako bi bila nanovo otkrivena i prihvaćena.

To je „Duhovni *management*“. *Management*, koji je temeljen na poštivanju svakog čovjeka u organizaciji, jer jedino tako, organizacija može iskoristiti sve ideje koju nose pojedinci, a one su neizmjerne. Jedino na taj način možemo doći do vizija, a njih je najlakše prodati, kao što je to desetljećima uspješno činio nažalost, prerano preminuli **Steve Jobs**.

Zamislite samo, koliko vizija leži uspavano, samo zato, što *manager* nije pobijedio svoj ego i saslušao sve ideje koje se šire u kolektivnoj svijesti svakog poduzeća. Bez stavljanja čovjeka i njegovog znanja na prvo mjesto, ostaje nam samo gorčina loših međuljudskih odnosa, a naša organizacija stagnira jer nije uočila i primijenila vizije svojih djelatnika. Jedini način kojim ćemo u današnjim, brzim vremenima pobijediti konkurenciju i ostvariti prednost je izgradnja organizacije koja uči. To je potpuno nemoguće bez duhovnog *managementa* koji u radniku ne vidi problem i lijenčinu koju treba natjerati raditi, već potencijalnog partnera i nositelja vizije koje će poduzeće izdići iznad drugih, baš u pravom trenutku!

Snaga samopouzdanja

Upravo je to obrnuta piramida, gdje svi drugi dijelovi organizacije čine potporu prodajnom timu koji je u izravnom kontaktu s klijentima. Jedini je to način za stvaranje zdravog krvotoka organizacije kojim će poštovanje, znanje i informacije neometano kružiti. Djelatnici u prodaji, nakon što su opskrbljeni s dovoljno zdravog krvotoka, mogu primijeniti druge životne funkcije prodaje.

Samopouzdanje kao prvu od njih, jer će svaki kupac prepoznati snagu energije prodavača, koja može doći samo u slučaju kada je rođena iz potpore cijele organizacije. Samopouzdanje se temelji na znanju, a njega može osigurati jedino or-

ganizacija koja uči. Iz samopouzdanja rodit će se i *simpatičnost*, jer jedino nasmiješen i dobro raspoložen djelatnik u prodaji, može tu energiju transferirati na kupca i zgotoviti već pola prodajnog razgovora, stvarajući pozitivnu atmosferu ispunjenu povjerenjem. Simpatičnost dolazi iznutra, no mora se projicirati govorom, izgledom i neizostavnim osmijehom koji će možda biti jedina svijetla točka nekog sumornog dana u svakodnevnom životu kupca. Simpatičan prodavač je prodavač koji se pamti i koji će uvijek biti rado viđen u uredu klijenta, u trgovini, na širokim stazama ogromnih prodajnih lanaca. Ljudi ne trebaju robote bez emocija, ljudi će uvijek trebati ljude! I njima će dati svoje povjerenje.

Tek kada su temelji organizacije dobri, prodavač će primijeniti i pozitivnu kreativnu vizualizaciju kojom će u svom umu stvoriti sliku pozitivnog, prodajnog razgovora, čak i kada je unaprijed osuđen na neuspjeh. Kreativno vizualizirati, znači vidjeti budućnost u svom vlastitom umu i prije nego se ona doista i dogodi.

To možemo jedino kao da dolazimo iz pozitivnog okruženja. Tada, predmnijevajući dobar rezultat, moći ćemo i komunicirati bez opterećenja, što će kupac prepoznati i uzvratiti nam pozornošću i zanimanjem. Najvažnije je da ona bude opuštena, ispunjena samopouzdanjem i profesionalnošću, jer jedino prodavač, koji u detalje poznaje svoj proizvod i uslugu, može prenijeti sve njihove koristi potencijalnom kupcu.

Na kraju krajeva, to je i jedina stvar koja kupca doista i zanima. Njegova osobna korist! Psihologija potrošača složena je disciplina i njom zatvaramo životne funkcije prodaje, jer jedino poznavanjem načina na koji čovjek živi, razmišlja, vidi samoga sebe i na kraju, donosi odluku, možemo se nadati uspješnoj prodaji. ■





U SUSRET KONFERENCIJI
SUPERPRODAVAČ 2016.

Što prodajni tim čini izvrsnim



Učinkovite organizacije počivaju danas na sposobnim i motiviranim timovima vođenima novim modelima upravljanja i predvođeni globalno različitim vođama. Novi trendovi kreiraju kulturu organizacije u učenju, vodstvu, upravljanju timovima, te daju novo svjetlo odjelu ljudskih potencijala. Je li vaša organizacija spremna na nove trendove?



Gordana Kadoić

Nakon dosta godina borbe u kojoj smo nastojali angažirati zaposlenike i prave muke kako bismo zadržali kvalitetne članove

tima, polako sazrijevamo i shvaćamo da je potrebno izgraditi vodstvo i kulturu edukacije, *mentoringa* i *coachinga* što dovodi do re-dizajna organizacije.

Prateći velike globalne organizacije možemo uočiti ključne promjene:

1. CEO i HR vođe fokusirani su na kreiranje kulture okruženja koja potiče angažiranost svih zaposlenika, što predstavlja model vođenja i razvoja karijere

2. Organizacijske strukture su sve manje vertikalne i češće se pojavljuje tzv. *cross-functioning*

3. Vođe različitih kultura, spolova i godina spremni su preuzeti vodstvo bilo gdje na globalnoj razini, no pitanje je koliko su educirani za tu ulogu na sve složenijem globalnom tržištu

4. Anagažman članova tima i zadržavanje kvalitetnih pojedinaca danas ovisi o tome koliko članovi tima vide svrhu, te koliko im se daje prostora za fleksibilnost i kreativnost

5. U organizacijama koje provode edukacije timova i vođa, odjel ljudskih potencijala ima priliku demonstrirati povrat uložene sposobnosti pri donošenju odluka. Na pomolu su nove platforme i aplikacije koje će biti snažan alat u analitičkim procesima ljudskih potencijala

Prepoznajete li se u nekoj od ovih točaka? Ako ne, vrijeme je da razmislite gdje se

nalazi vaša organizacija i gdje želite da bude.

Prodaja ključni proces

Većini organizacija danas je ključna djelatnost prodaja. Članovi prodajnih timova izuzetno su važan pokretač cijelog sustava i najčešće o njima ovisi poslovanje. Razumijemo li ih, pružamo li im podršku, vodimo li ih u pravom smjeru, educiramo li ih dovoljno, redovno i kako ih motiviramo? Naravno, mnogo se očekuje od voditelja prodajnog tima.

Jeste li se ikada zapitali kakvu ulogu u vašoj organizaciji ima ta osoba, koliko je angažirana, poznaje li strategiju i ciljeve, da li ju i kako motivirate, što je unutarnji motiv te osobe i kako tu osobu nagrađujete.

Uspješne organizacije u svakom trenutku znaju odgovore na ova pitanja i upravo to ih razlikuje od ostalih. Ako su nam voditelji prodajnih timova motivirani, educirani i informirani, njihova učinkovitost je visoka i možemo sa sigurnošću tvrditi da će svoj entuzijazam, energiju i znanje prenijeti na tim.

Izazovno je danas naći kvalitetnu osobu u prodaji, a još je izazovnije zadržati je. I dok je zadatak CEO i HR lidera pronaći kvalitetnu osobu, zadatak voditelja prodajnog tima je zadržati je.

Kako to postići?

Budite svjesni da nova osoba u prodajnom timu ima zadatak puno naučiti, ali istovremeno, ako ste voditelj prodajnog tima, budite otvoreni i vi naučite što više o novoj osobi i od nje.

Novi član tima unosi svježinu, nove ideje, neopterećenost funkcioniranjem sustava, razmišljanje „izvan okvira“ i većinom je spreman brzo ponuditi rješenje.

Što se događa kada uočite talente unutar tima?

Oni su blagodat svakog sustava jer je to znak da organizacija ide naprijed.

Talent *management* je *must have* za uspješne organizacije. No, mnogi se često pitaju ukoliko funkcionira talent *management*, kako to da na vrhu često završe oni koji ne bi trebali.

O vođi ovisi da li je i koje talente prepoznao unutar tima i sukladno tome članovi tima razvijaju karijeru.

Prepoznajemo nekoliko zaključaka:

1. Odnos člana i voditelja tima treba se temeljiti na međusobnom poštivanju, razumijevanju i treba biti otvoren sa što češćim povratnim informacijama

2. Član tima je odgovoran da njegov talent bude prepoznat

3. Voditelj tima je odgovoran da poduzme sve korake u razvoju karijere člana tima, jer to lidera razlikuje od šefa

4. Odgovornost organizacije leži u tome da voditelja educira i pripremi za ulogu lidera

Što ako organizacija nije dovoljno velika da pruži ovakve mogućnosti?

Jedan od ključnih elemenata uspjeha je dobra i redovita komunikacija. Ako ste člana tima upoznali s mogućnostima koje organizacija nudi, u skladu s tim ćete i potaknuti motivaciju. Ako niste vješti u otkrivanju što točno motivira člana tima, pitajte ga. Motivacija je čudesna biljka, raste samo ako se zalijeva!

I ne mora isključivo biti financijske prirode, to može biti u obliku javne pohvale ili priznanja, sitnog poklona, mogućnost edukacije koju želi ili mu je potrebna, slobodan dan, angažman u sljedećem projektu i sl. Vjerujem da prepoznajete važnost uloge voditelja prodajnog tima. I on nije samo to – on je istovremeno vođa, *manager*, partner, prijatelj, istraživač, mentor, psiholog, policajac, vatrogasac, učitelj i na kraju *role model* kojega vaša organizacija treba za promociju vlastitih vrijednosti i kulture. Oni pružaju podršku, ali ne zaboravite da je i njima potrebna podrška.

Dragi vođe novog doba, pred vama su veliki izazovi i razmislite što biste trebali raditi drugačije, kako ispuniti očekivanja top *managementa*, te kako potaknuti angažman tima i iskoristiti talente. I zapamtite, tko je spreman zajahati val, kreira energiju! ■



U SUSRET KONFERENCIJI SUPERPRODAVAČ 2016.

Feedback ili „po naški“ povratna informacija - što je to?



Romeo
Jerčić

Konstantno nailazimo na riječ *feedback*, ali pitanje je zapravo znamo li što ona stvarno znači i zašto je tako važna?

Prema definiciji *feedback* je povratna informacija ili kako je volimo kolektivno zvati „kritika“, glede neke prošle aktivnosti ili ponašanja, dobivene od određene osobe ili smo je mi komunicirali nekoj osobi i/ili grupi ljudi koju onda možemo koristiti da bi poboljšali (zašto bi inače bila važna) trenutne ili buduće aktivnosti i rezultate. Pomaže nam da „rastemo“. Da li se to stvarno događa nakon *feedbacka*, da li ga prihvaćamo ako nešto pozitivno i zahvalni smo na njemu?

Kada se događa, što ga *trigerr-ira/okida*?

Feedback se događa, kao što smo rekli, kada mi ili naša okolina reagira na neke događaje, postupke ili aktivnosti - znate ono, kad ne možete izdržati a da ne kažete, toliko ste isprovocirani situacijom da nekom to morate reći?

No da li je pametno tada reagirati, ili - još bolje - pitanje je: Što tada želite postići s *feedbackom* koji želite dati (počnimo s krajem)? Ovo je ključno pitanje...

Primjer *feedbacka* i ono što nam je poznato i važno je *customer feedback*, koji predstavlja reakciju kupca na naš proizvod, uslugu, reklamu, komunikaciju i/ili ponašanje naših zaposlenika. Koliko ga često koristimo i kako do istih dolazimo? Što radimo s istim kada ga dobijemo?

Zdravi razum nam kaže da ih trebamo koristiti da nešto poboljšamo unaprijedimo, da budemo bolji, bez obzira da li se radi o pojedincu, grupi, odjelu, silosu ili cijeloj tvrtki.

Utjecaj *feedbacka* na samu komunikaciju unutar tvrtke je ogroman. Da li je kultura komunikacije unutar tvrtke važna?

Zašto je bitan *feedback*

Kao prvo *feedback* bez obzira bio on pozitivan ili negativan (ovo se može i drugačije nazvati, ali da je lakše razumijeti...) bi kao rezultat trebao biti pomoć, tj. trebao bi imati pozitivan ishod.

Kada *management* ne ostvaruje rezultate ili kada želi bolje rezultate (a to je po mom iskustvu, uvijek), onda se dogovara oko toga što trebamo raditi, koje aktivnosti trebamo poduzeti da rezultati budu bolji.

Prvi korak prema tom odgovoru je upravo *feedback*, jer bez njega ne znamo gdje smo, ne vidimo dobro sebe ni situaciju. Ha, čini se da je taj *feedback* ipak važan!

On ima vrijednost za sve, one koji ga daju, one koji ga primaju i onda posljedično za cijelu organizaciju.

Feedback je obično dio nekog tromjesečnog, polugodišnjeg npr. razgovora sa zaposlenikom, istraživanja unutar tvrtke i slično, a trebao bi biti dio svakodnevne rutine, on je uvijek TU - samo ga treba znati tražiti.

Kada nekog upoznate već nakon pola sata (a možda i prije) imate

nekakav *feedback* za njega. On se u organizaciji treba događati svaki dan i na svim nivoima. *Feedback* nije samo prema podređenima, već i prema kolegama na istom nivou, a isto tako i prema nadređenima.

Kao i kod prodaje, umjetnost *feedbacka* leži u slušanju. Uz slušanje je isto tako važno i davanje a ono o čemu obično ne razmišljamo je traženje *feedbacka*.

Na jednom treningu jedna osoba koja je GM me pitala „Kako da ja natjeram ljude da mi daju *feedback*?“. Možete li natjerati ljude da vam daju *feedback*?

Slušanje je važno jer bez obzira kako se *feedback* događao - usmeno, pismeno, nekakvo istraživanje i slično, davatelj *feedbacka* mora znati da ste isti i čuli.

Zašto?

Moraju znati zašto vam je on važan i što ćete s njime učiniti, da li vam je od koristi i ima li ga smisla davati slijedeći put (evo odgovora onom GM-u). Što vi radite kada dobijete *feedback* od nekoga?

Ljudi vole davati svoje mišljenje (ako je kultura takva da im dopušta), vole sudjelovati u donošenju odluka, imati osjećaj da su nešto doprinijeli.

To je važno i kod kupaca koje možete na taj način uključiti pri definiranju vaših proizvoda i drugih aktivnosti. Motivacija je tema koja se stalno vrti po tvrtkama, a HR-ovci razvijaju futurističke strategije, u stvari je vrlo jednostavna.

Davanje *feedbacka* može motivirati ljude, kao i slušanje *feedbacka* od strane *managementa*. Ako imate *management* koji ne sluša, ubrzo imate ljude koji ne pričaju, tj. ne daju *feedback*.

U zadnje vrijeme se inzistira na *cjeloživotnom učenju*. Osobno sam mišljenja da je neophodno i od velike pomoći u svakom smislu (osobno i fizički i psihički, materijalno, doprinosi obitelji i cijeloj zajednici itd.), pa i tu nam *feedback* pomaže.

Kroz *feedback* učimo i u mogućnosti smo poboljšati usklađivanje ciljeva u cijeloj organizaciji, kreiranje strategije, odnose u tvrtki, razvijanje proizvoda i još puno toga.

Slazete li se?

Pa zašto onda ne postoji kultura davanja *feedbacka*? Ili ipak postoji? Molim pripremite vaše odgovore za Superprodavač konferenciju. Molim vas *feedback* da li vam je ova tema interesantna. I meni bi jako pomogao *feedback* kako je napravljen ovaj tekst - da li vam pomaže, potiče vas na razmišljanje...

Da li želite znati više o *feedbacku* i naučiti sve tajne istog? Dođite na **Superprodavač konferenciju** i saznajte više. ■



ODGOVARA:
Stipe Šola

KORIŠTENJE GODIŠNJEG ODMORA NOĆNA MORA ZA POSLODAVCA?

PITANJE: Svake godine pojavljuju se isti ili slični problemi vezanim uz korištenje godišnjih odmora zaposlenika. Svaki od zaposlenika ima svoj termin i nikako ne može u nekom drugom zbog niza razloga. Naravno da zaposlenici kojima se ne ugodi ostajući na poslu proizvode uglavnom gubitak. Kako najučinkovitije urediti pitanje korištenja godišnjih odmora u tvrtki a da bude najviše zadovoljnih radnika?

P.D., Varaždin

ODGOVOR: Godišnji odmor je događaj u nekim društvima do čijeg se početka odbrojava vrijeme. „Još tjedan dana i isključujem se na dva tjedna jer sam na godišnjem“, možete čuti ovih dana u radničkim kuloarima. A svi smo

na kraju radnici bilo da smo u radnom odnosu bilo da smo *manageri* ili pak vlasnici trgovačkih društava i svi vapimo za trenutcima odmora. To je prije svega ljudska potreba. Mnogima je to vrijeme za koje se pripremaju gotovo cijele godine. Motivira ih raditi, zaraditi i uštedjeti kako bi si mogli priuštiti odlazak na omiljeno mjesto. Susresti drage ljude koji dolaze u isto vrijeme, u isto mjesto na istu plažu. Vrijeme je to kada je obitelj posebno povezana. Mogli bi u nedogled nabrajati slike koje svatko od nas ima kada razmišlja i promišlja o godišnjem odmoru. No imamo i drugu stranu, a to je obavljanje djelatnosti u tvrtki na način kao da su svi radnici tu. Teško je udovoljiti svim interesima pojedinih radnika kada se radi o vremenu korištenja godišnjeg odmora i to pomiriti trenutnim gospodarskim aktivnostima tvrtke. Siguran sam kako bi svaki od *managera* želio upravljati društvom i njegovim zadovoljnim zaposlenicima što svakako uključuje pored osobnih primanja, uvjeta rada, radne okoline... i pitanje odmora. Stoga bi tom pitanju trebalo posvetiti dovoljno pažnje kako ne bi postalo teretom u međuljudskim odnosima u tvrtki. Odmoran radnik zasigurno će proizvoditi manje grešaka od onog koji to nije i stoga je pitanje korištenja godišnjih odmora od interesa za tvrtku i zaposlenike. Ukoliko bi se moglo, ovisno o zahtjevnu tržišta i ostalih poslovnih partnera, ne bi bilo loše već početkom godine proglasiti vrijeme za korištenjem kolektivnog godišnjeg odmora u ljetnom odnosno zimskom vremenu. No ukoliko to nije moguće potrebno je s planiranjem korištenja godišnjih odmora krenuti što ranije - već s početkom kalendarske godine kako bi svi radnici imali dovoljno vremena da međusobno usklade termine, pa onda te iste termine s bračnim partnerom i njegovim radnim obvezama... Uprava bi mogla donijeti pravila o maksimalnom broju radnika koji bi mogli u istom trenutku biti na godišnjem ili obrnuto - donijeti odluku o minimalnom broju radnika potrebnih da se djelatnost tvrtke održi. Dobro bi bilo da svaki od voditelja odjela, pogona ili ureda vođen smjernicama uprave koordinira sa zaposlenicima vrijeme korištenja godišnjeg odmora. U tvrtkama gdje je uprava donijela odluku ili smjernice o održavanju razine rada za trajanja korištenja godišnjeg odmora, što uključuje i odrednice o tome koje poslove i zadatke radnika koji odlazi na godišnji preuzima radnik koji ostaje na poslu, pridonosi manje stresnim za sve. Pitanje dužine trajanja godišnjih odmora, vremena korištenja, od osobite je važnosti za svakog zaposlenika, a i za upravu. Stoga je potrebno s planiranjem krenuti na vrijeme uz što je više moguće poštivanja volje zaposlenika u pogledu termina korištenja godišnjeg odmora. ■



Edward Bernays



NAJVEĆI
STRUČNJACI
KOMUNIKACIJSKOG
MENADŽMENTA I
BERNAYS.hr

Studenti kao zaštitna lica i ambasadori BERNAYSA

Edward Bernays, Visoka škola za komunikacijski menadžment prva je privatna visokoobrazovna institucija u Hrvatskoj, ali i na području jugoistočne Europe, koja izvodi cjelovito specijalizirano obrazovanje na području komunikacijskog menadžmenta i odnosa s javnošću.

Već drugu godinu zaredom Bernays provodi personaliziranu upisnu kampanju sa studentima kao zaštitnim licima jer studenti rado biraju i promoviraju Bernays. Ta spontana suradnja uspijeva najviše zahvaljujući spoju teorije i prakse koji studentima omogućava stjecanje znanja i iskustva kroz jedinstveno razrađen sustav stručne prakse, i to od prve godine studija. U trenutku kad na tržištima regije nedostaje kvalitetno obrazovanih stručnjaka za odnose s javnošću, a brojna istraživanja struku svrstavaju na vrh lista poželjnih zanimanja, Bernays prvi u ovom dijelu Europe potpuno integrira komunikacijske studije i do zadnjeg ih detalja prilagođava stvarnim potrebama tržišta odnosa s javnošću.

Studenti tako biraju praksu u više od 70 Bernaysovih partnera, među kojima se nalaze neki od najvećih hrvatskih medija, marketinških agencija i agencija za odnose s javnošću te brojnih domaćih i stranih tvrtki.

Potvrda kvalitete ovakvog načina obrazovanja jest činjenica da je gotovo 20% studenata koje je otišlo na praksu u partnerske institucije pronašlo trajniji angažman već za vrijeme studija.

Na taj se način stvaraju nove generacije komunikacijskih stručnjaka koji kontinuirano stječu praktično znanje i upoznaju potencijalne poslodavce, što je rijetki primjer povezivanja obrazovnoga sustava i tržišta u hrvatskome obrazovnom sustavu. Predavači na Bernaysu vodeći su inozemni i domaći stručnjaci iz znanosti, ali i prakse. Tako u obrazovanju stručnjaka na području komunikacijskog menadžmenta sudjeluju znanstvenici s dugogodišnjim akademskim iskustvom, vlasnici i direktori vodećih regionalnih agencija za odnose s javnošću, direktori korporativnih komunikacija domaćih i stranih tvrtki te savjetnici za komuniciranje iz nevladinog sektora, državnih institucija i političkih stranaka.

Bernays tako jedini u Hrvatskoj izvodi cjelovito specijalizirano obrazovanje iz komunikacijskoga menadžmenta i odnosa s javnošću prilagođeno stvarnim potrebama tržišta. Na taj se način u svome okruženju Bernays pozicionira kao mjesto stjecanja potrebnih znanja i vještina za početak i razvoj karijere u dinamičnoj industriji komunikacija.

poslovni[®] savjetnik

AKADEMIJA

MINI AKADEMIJA
ZA VODITELJE/ICE UREDA,
TAJNIKE/ICE, ADMINISTRATIVNE
DJELATNIKE I SVE OSOBE
KOJE ŽELE UNAPRIJEDITI SVOJ
POSLOVNI I PRIVATNI ŽIVOT

**PETU GODINU
ZA REDOM!
24 ŠKOLSKA
SATA
INTERAKTIVNIH
RADIONICA UZ
13 VRHUNSKIH
PREDAVAČA
U CENTRU
ZAGREBA**



Svakom sudioniku
poklon paket kozmetike
Elizabeth Arden u
vrijednosti 500 kn!

DATUM: od 18. do 21.10.2016. VRIJEME: od 10 do 16 sati
MJESTO: Zagreb, Vlaška 94

Bez obzira na kojoj poziciji se vi nalazili, ne podcjenjujte moć koju ima tajnik/ica. Nikad ne znate koga oni/one znaju!

Tajnica ili tajnik, voditelj/ica ureda ili administrator/ica, bez obzira koju osobu poslovnu titulu nosi, produžena je ruka menadžera/ice. Ona ili on je krvotok svake tvrtke jer bez kolanja informacija nije moguće odvijanje poslovanja, a posebno onog dijela posla koji obuhvaća znanje iz više područja.

U sklopu mini Akademije, a u organizaciji Poslovnog savjetnika, petu godinu za redom, kroz 24 školska sata interaktivnih radionica, uz 13 vrhunskih predavača omogućit ćemo vam da usvojite ili se podsjetite znanja iz čitavog niza područja poslovanja neophodnih za uspješno obavljanje posla.

Program je namijenjen tajnicima/tajnicama, voditeljima uredima, administratorima ali i svim osobama koji se žele razvijati i usavršavati u poslovnom i privatnom dijelu svog života.

Broj mjesta sudionika mini Akademije je ograničen na maksimalno 35 sudionika jer ćemo raditi interaktivno, stoga požurite s vašim prijavama!

**Cijena jedne kotizacije za četverodnevni program:
1.990,00 kn + PDV 25%.**

**U cijenu kotizacije uračunata su predavanja prema programu te radni materijali (blok i kemijska olovka, topli/hladni napitci i sendviči).
Predavači su vrhunski stručnjaci iz prakse.**

Svaki polaznik dobit će i diplomu (potvrdu) o sudjelovanju na konferenciji te poklon paket sponzora Elizabeth Arden i Zdrave torte.

Više informacija možete dobiti na brojevima telefona 01/49 21 742 i 01/49 21 737 ili na www.poslovni-savjetnik.com

1. dan

UTORAK, 18.10.2016.

9.30 – 10.00 Registracija i podjela radnih materijala

10.00 – 11.30 Darko Balaš: Uspješan tajnik/ica-uspjeh organizacija-zašto je tajnički posao najzanimljiviji na svijetu

11.30 – 12.00 Pauza

12.00 – 13.30 Davor Bilman: Kako „šefovati“ šefu

13.30 – 14.30 Pauza

14.30 – 16.00 Marija Novak Ištok: Napredne komunikacijske vještine

Kratki opis predavanja: Informacije kruže organizacijom brzinom svjetlosti i prava je umjetnost organizirati ih, izdvojiti bitne od nevažnih i uputiti ih na pravo mjesto. Pravi tajnik/ica drži sve konce u svojim rukama, kako pravilno komunicirati verbalno, telefonom, društvenim mrežama, biti ljubazan precizan i proaktivan. Kako učinkovito primati i davati informacije i postavljati pitanja, pregovarati, uvjeriti, izbjeći sukob, te na kreativan način riješiti problem, naučit ćete tijekom prvog dana mini akademije.

2. dan

SRIJEDA, 19.10.2016.

10.00 – 11.30 Asja Lajtman: Učinkovita e-mail komunikacija u poslovanju

11.30 – 12.00 Pauza

12.00 – 13.30 Kamilo Antolović: Neverbalna interpersonalna komunikacija

13.30 – 14.30 Pauza

14.30 – 16.00 Gordana Kadoić: Učinkovito upravljanje svojim radnim vremenom

Kratki opis predavanja Tijekom drugog dana naučit ćete kako uspostaviti učinkovit sustav interne e mail komunikacije, te kako poštujući pravila ove komunikacije uštedjeti vrijeme i sebi i drugima. Bez obzira na kojoj smo poziciji zaposleni važno je da budemo učinkoviti, a to znači da znamo kvalitetno upravljati vremenom i interpersonalnom neverbalnom komunikacijom. Naučit ćete kako prepoznati kradljivce vremena, odrediti prioritet, postaviti si ciljeve i planirati vrijeme.

3. dan

ČETVRTAK, 20.10.2016.

10.00 – 11.30 Nikša Sviličić: Komunikacijsko-prezentacijske vještine u tajničkom poslovanju

11.30 – 12.00 Pauza

12.00 – 13.30 Sanja Gomuzak: Moć riječi- koliko možemo korištenjem drugih riječi utjecati na sebe i druge

13.30 – 14.30 Pauza

14.30 – 16.00 Domagoj Lipošinić: Pa kako me ne razumiješ?

Kratki opis predavanja Tijekom trećeg dana naučit ćete najučinkovitije vještine (*the best of*) u poslovnoj komunikaciji i prezentaciji, te kako uz moć riječi možete utjecati na druge (a i na sebe). Govorit ćemo o tome kakve riječi koristimo u svakodnevnoj komunikaciji te zašto nekada imamo osjećaj da nas drugi ne razumiju ili ne čuju. Svatko ima svoj komunikacijski stil te o tome koliko različitih stilova poznamo i koristimo često ovisi i uspješnost naše komunikacije. Neke riječi mogu biti pogubne, a koristimo ih svakodnevno, a neke vrlo moćne i utjecajne te nas puno efikasnije mogu dovesti do cilja komunikacije.

4. dan

PETAK, 21.10.2016.

10.00 – 11.00 Tihana Dragičević: Kako izaći na kraj s nestrpljivcima

11.00 – 12.30 Iva Maksimović: Stres-neprijatelj ili saveznik uspješnog rada

12.30 – 13.00 Ženski kutak by Elizabeth Arden

13.00 – 13.30 Office fit by Mario Valentić i dodjela diploma

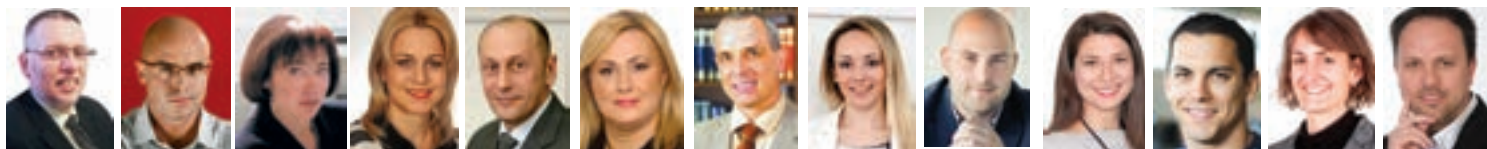
13.30 – 14.30 Pauza

14.30 – 16.00 Darko Sambol: Petominutni uredski coaching

Kratki opis predavanja Sigurno ste se našli u situaciji da u vašem svakodnevnom poslu imate priliku raditi s različitim tipovima ljudi. I ne samo to, nego vaše organizacijske i administrativne dužnosti ponekad ovisе o različitim ljudima: neki su nestrpljivi, neki zaboravni, neki osjetljivi, ljuti, zahtjevni. Kako izaći na kraj s različitim ljudima da bez stresa obavljate vaš posao i održavate skladne međuljudske odnose u vašem okruženju. Tijekom posljednjeg dana mini Akademije kroz Disney metodu inovativnih rješenja naučit ćete kako se na kreativan način može pristupiti rješavanju izazovnih situacija iz svakodnevnog uredskog života.

*Organizator zadržava pravo promjene programa konferencije. U slučaju otkazivanja sudjelovanja od strane sudionika u roku od dva ili manje dana prije održavanja konferencije, uplaćeni novac se ne vraća.

PREDAVAČI



Darko Balaš Davor Bilman Marija Novak Ištok Asja Lajtman Kamilo Antolović Gordana Kadoić Nikša Sviličić Sanja Gomuzak Domagoj Lipošinić Tihana Dragičević Mario Valentić Iva Maksimović Darko Sambol

**poslovni[®]
savjetnik**
AKADEMIJA

P R I J A V N I C A

**MINI AKADEMIJA ZA VODITELJE/ICE
UREDA, TAJNIKE/ICE I ADMINISTRATIVNE
DJELATNIKE**

Zagreb, od 18. do 21.10.2016.,
Vlaška 94

ORGANIZATOR
MINI AKADEMIJE:

SPONZORI

**poslovni[®]
savjetnik**

*zdrave
torte*


Elizabeth Arden
NEW YORK

Ime i prezime polaznika: _____

Tvrtka/Udruga/Institucija: _____

Adresa: _____

Mjesto i poštanski broj: _____

E-mail: _____

Faks: _____

OIB tvrtke: _____

Žig i potpis: _____

Molimo ispunjenu prijavnici pošaljite na faks 01/48 36 099 ili na e mail: info@poslovni-savjetnik.com



ODGOVARA:
Nataša Rupčić

POVEĆANJE PRODAJE – DAJTE I DAT ĆE VAM SE

PITANJE: *Mi smo web-trgovina i širimo asortiman. Imamo planove otvoriti i trgovinu na nekoj fizičkoj lokaciji. No, za to nam treba kapitala, posebno značajnijih prihoda od prodaje. Koje savjete za povećanje prodaje možete preporučiti?*

I. P., Rijeka

ODGOVOR: Kako biste unaprijedili opseg poslovanja važno je da se usmjerite na traženje strateških prilika. To znači da kolektivno treba provoditi skeniranje okoline, kako interne, tako i eksterne. U okviru interne okoline možete doći do spoznaja kako unaprijediti postojeće procese. Skeniranjem eksterne okoline možete doći do ideje o tome na koji asortiman se usmjeriti, odnosno što izbaciti, a koje nove proizvode uvesti u ponudu. No, korisno je da promjenu ponašanja u smislu neprestanog istraživanja strateških prilika prati još jedan mentalni zaokret. Trebali biste razmisliti koji je vaš inicijalni pristup poslovanju. Je li on utemeljen na primarnoj težnji da zaradite što više ili pak na težnji da tražite nove načine kako povećati vrijednost kupcima. Iako je naizgled riječ o istovjetnom pristupu jer u konačnici nudite vrijednost kako biste zaradili, radi se zapravo o mentalno dva dijametralno suprotna pristupa. Prema prvom na umu imate rezultat, odnosno krajnji ishod i to u obliku vaše zarade. Prema drugom usmjereni ste na istraživanje na to što vi možete ponuditi kupcima kao vrijednost. Drugim riječima, razmišljate što možete dati. A ako dajete, dat će vam se. Stara je to i mudra izreka čija suština mnoge zbunjuje.

Prema karmičkom vjerovanju davanje nečega što drugima može predstavljati vrijednost u konačnici se vraća samom darivatelju kao neko dobro ili korist. Može se zaključiti da altruističko darivanje zapravo ne koristi samo primatelju, već i davatelju. Stoga ono podrazumijeva kolektivnu dobrobit. Altruizam u smislu davanja donacija tako je mnogim poduzećima izgradio dobru reputaciju i pridonio većem interesu kupaca i poslovnih partnera. Takav pristup posebno je važan u suvremeno vrijeme kada se sve više ljudi žali na manjak humanosti u kapitalističkom društvu, što se povezuje s rastućim otuđenjem. Poduzeća davanjem šalju poruku da im je stalo do zajednice u kojoj djeluju, a lokalno stanovništvo potom osjeća potrebu za podupiranjem poduzeća

koja doprinose društvenom blagostanju.

„Dajte kako biste primili“ je također sve poznatija strategija marketinga. Temelji se na tzv. Zakonu reciprociteta, kao dokazanom načinu ponašanja ljudi. Poznato je da ljudi vole poklone, odnosno vole dobiti nešto besplatno. Uz naručeni proizvod tako možete pokloniti sitnicu poput čokoladice, mogućnost popusta prilikom iduće kupnje, uzorke drugih proizvoda, besplatnu probu uz mogućnost vraćanja proizvoda, besplatna uputstva i tehničku podršku, neki glazbeni ili filmski sadržaj, kupon lokalnog restorana itd. Uz isporuku robe kupljene *online* možete dodati rukom pisanu personaliziranu poruku zahvalnosti na kupnji. Zakon reciprociteta je posebno izražen ako u situaciji postoji faktor iznenađenja, odnosno neočekivanja. U ljudskoj je prirodi da takve geste ostaju u posebnom sjećanju i pobuđuju poriv davanja neke vrijednosti drugoj strani, primjerice ponovljenom kupnjom. Učinak reciprociteta također je posebno djelotvoran ako se neka vrijednost, bez obzira kako mala, daruje ciljano, određenoj osobi ili skupini osoba, odnosno kupaca. Tako ljudi posebno cijene programe vjernosti, rođendanske popuste na proizvode koje najčešće kupuju itd. Ljudima takva gesta daje osjećaj vrijednosti i posvećenosti. Iako u suštini darivanje kupaca predstavlja svojevrsni izdatak i napor, pozitivan učinak je višestruk i djeluje poput grude snijega. Što je više kupaca ugodno iznenađeno ili oduševljeno gestom poduzeća, to će o tome više pričati svojim prijateljima i o poduzeću širiti dobar glas.

U uvjetima sve zasićenijih tržišta ljudi su razvili odbojnost prema činjenici da im netko nešto želi prodati. Sve više kupaca to poistovjećuje s težnjom poduzeća za kratkoročnom zaradom na proizvodima i uslugama upitne vrijednosti. Ta činjenica predstavlja daljnji poticaj primjeni Zakona reciprociteta. Kupcima tako možete pristupiti i na način da ih upitate što bi htjeli da im ponudite. S obzirom na obilje ponude, pitanje možete oblikovati na način: Što bismo mogli učiniti da pojednostavnimo i olakšamo vaš život? Moguć pristup je i ovaj: Što možemo učiniti da vaš život učinimo veselijim i ispunjenijim? Prvi pristup je posebno pogodan prilikom prodaje proizvoda široke potrošnje ili nekih usluga, dok je drugi posebno koristan u turizmu. Iako mnogi tvrde da su kupci usmjereni na traženje što niže cijene, to nije uvijek istina. Ljudi su skloni dati onoliko koliko vrijednu ponudu, a posebno su skloni platiti više ako smatraju da su dobili više od onog što su dali. Osim toga, dobar savjet, ljubazno osoblje, oduševljenje proizvodom ili putovanjem nešto je što za mnoge ljude naprosto nema cijene.

Zakon reciprociteta ili taktika „dajte i dat će vam se“ ima još jednu prednost. U vama budi osjećaj povezanosti i pripadnosti zajednici, razvija kreativnost te može dovesti do značajnih inovacija. Razlog se nalazi u činjenici da niste koncentrirani na bjesomučno traženje načina za povećanjem zarade. No, naizgled kontradiktorno, ona dolazi, a vi imate osjećaj da se pritom niste puno namučili. Stvari se naprosto odvijaju spontano. No, pristup „dajte i dat će vam se“ nije bas sasvim pravocrtan. Nemojte nuditi ljudima nešto za što s velikom vjerojatnošću možete procijeniti da im nije potrebno. Nemojte nuditi nešto besplatno, a da pritom navedete i što se još može kupiti. Ljudi tada stječu dojam da ono što dajete uvjetujete nečim drugim. Zakon reciprociteta funkcionira samo ako dajete bezuvjetno, smisljeno i s pozitivnom namjerom. U protivnom padate u zamku licemjerja, a kupci to itekako znaju prepoznati. Stoga upamtite da nije ključno samo darivanje, važna je energija darivanja koju odašiljete. To može stvoriti pozitivno iskustvo koje vam može donijeti nove prodajne prilike. I da...novac. ■

U promotivnom razdoblju
do 31.08.2016. osiguravamo

2 sata edukacije

za Vaše zaposlenike uz

0 kn

dodatnog

troška

*Čuli ste da uz Office 365
povećavate produktivnost?*

Naučite kako,

bez dodatnog troška!



0800 82 28
www.metronet.hr



ODGOVARA:
Emil Pavić, prodajni
stručnjak

KAKO PRODATI NA NOVOM EU TRŽIŠTU?

PITANJE: Ulaskom RH u EU otvorilo se veliko tržište roba i usluga gdje naše tvrtke mogu bez ikakvih administrativnih zapreka slobodno poslovati i prodavati svoju robu i usluge. Sistem prodaje je vrlo jednostavan - roba se ponudi direktno, a tvrtka iz EU prihvaća ili ne prihvaća ponudu. Nakon dogovaranja komercijalnih uvjeta slijedi isporuka i plaćanje. Sve se radi kao da je u pitanju domaće tržište što je potpuno pojednostavilo proces i poslovanje.

I.R., Pula

ODGOVOR: Ono što je važno napomenuti jest da je poslovanje sa EU jednostavnije i općenito je korporativna kultura bolja nego na našem tržištu. Stvari idu brže, roba se uglavnom plaća odmah ili u roku nekoliko dana te je općenito sigurnost naplate bolja.

Kako krenuti?

Pogledajte područje u kojem ste konkurentni. Nakon toga krenite istraživati tko su vaši kupci, kakve su prosječne cijene te počnite zvati direktno te tvrtke. Tražite odgovorne osobe te im izravno ponudite svoju robu ili usluge. Većina njih tražit će neki katalog, prospekt ili cjenik te sve to marljivo šaljite i bilježite u svoj CRM (*Customer relationship manager*) sustav gdje obavezno upisujete s kim ste pričali, kada i o čemu. Ovu fazu prodaje možemo nazvati priprema za prodaju. Broj tvrtki koje će vam se javiti zasigurno u početku neće biti veliki ali ono što je vama najvažnije jest referenca. Naime kada uspijete u prvoj prodaji i nađete prvog klijenta tada stvari idu brže jer se uvijek možete pred novima pozvati na svoju referencu koju ste napravili. Ljudi i poduzeća vole raditi s nekim tko je uspješan i profesionalan. Ovdje je posebno to važno jer robu uglavnom prodajete unaprijed kako biste bili mirni i smanjili rizik od slabije naplate. Budite strpljivi i uporni. Statistički gledano od 100 poslanih ponuda sigurno će biti 5-8 ozbiljnih upita i od toga 2-3 prodaje. Nemojte očekivati čuda ali budite optimisti jer zbog svih okolnosti koje postoje na našem tržištu naša roba je konkurentna jer je u pravilu povoljnija nego EU konkurencija.

Da li prije prve isporuke potpisivati Ugovor o prodaji?

Radi pojednostavljenja posla i prve isporuke najbolje je dogovoriti predračunsko plaćanje. Kada sve prođe kako treba tada je oportuno potpisati Ugovor s kojim vam se pruža mogućnost da dogovorite i neko od osiguranja plaćanja (Bankovna garancija). Tada možete raditi i s odgodama ali svakako radi boljeg *cash flowa* preporučujem avansna plaćanja.



Rokovi i paritet isporuke?

Poseban oprez preporučujem kod ugovaranja pariteta isporuke. Predlažem da uvijek ugovarate paritet *EXW (Ex Works)* odnosno mjesto utovara je vaše skladište kako bi stvar pojednostavili do kraja. Ako prodajete uslugu tada je moguće i drugačije ugovaranje ali kod robe je najbolje ugovoriti vlastito skladište jer se rješavate još jednog koraka u prodaji i organizacije prijevoza koji ponekad zna biti i jako zahtjevan. Rokovi isporuke *MORAJU* se poštovati jer je vrijeme novac te o vašoj riječi i poštovanju rokova ovisi vaša budućnost na ino tržištu. Sve EU države rade profesionalno i sve traže da se poštuju rokovi i Ugovori.

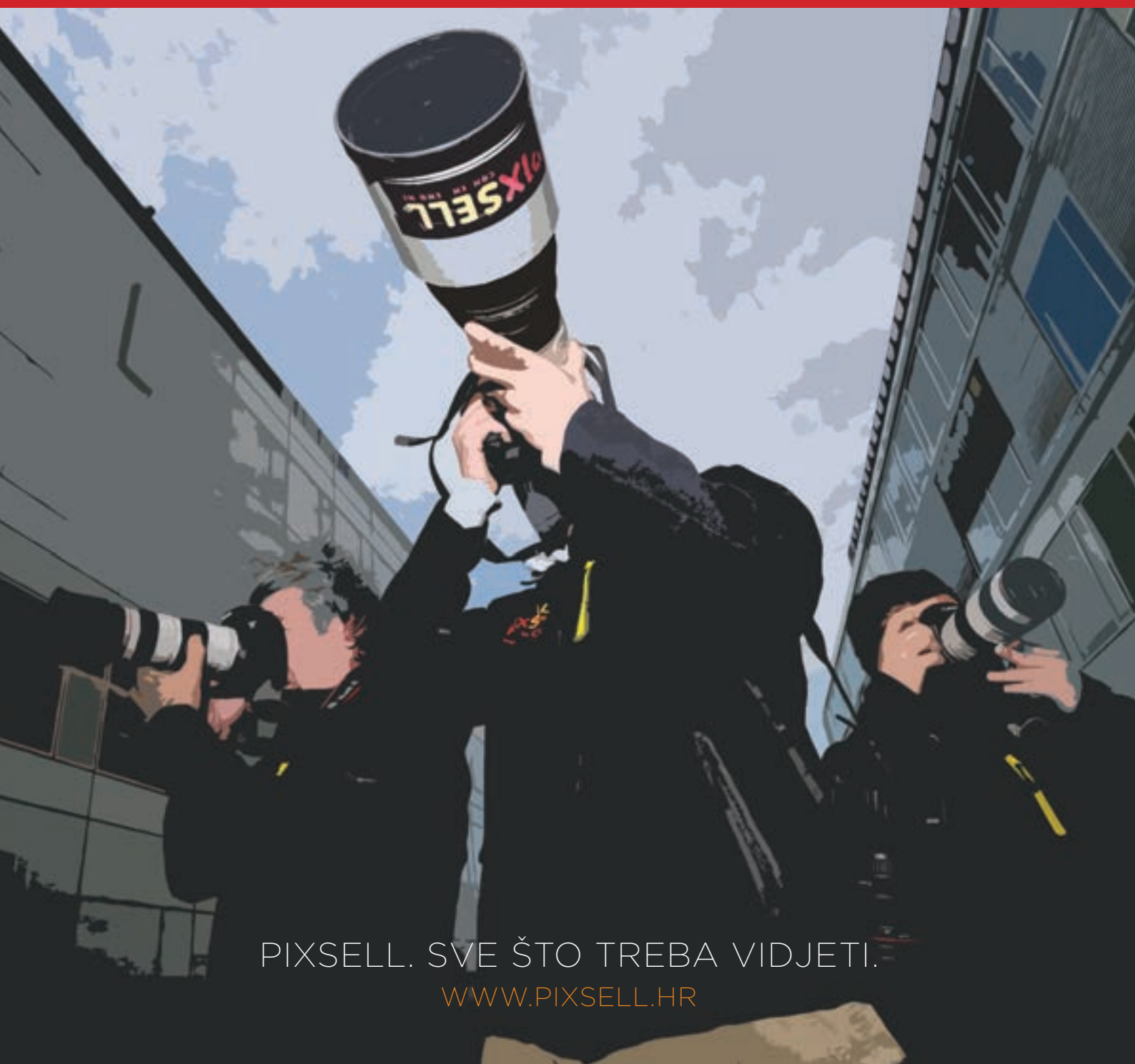
Follow up – što nakon prodaje?

Kada ste realizirali vašu prvu ino-transakciju tada možete još jače krenuti na tržište. Imate referencu, znate s kojom cijenom prolazite i trebate održavati taj tempo. Vaša profesionalnost polako će postati normalna stvar i tvrtke koje će u budućnosti surađivati s vama imat će podlogu da vas provjere i uvjere se u vaše sposobnosti i etičnost u poslovanju. S obilježjem kupaca postupajte kao i na našem tržištu. Poslovne odnose potrebno je nježno njegovati te od svih stvoriti duboke profesionalne veze jer ulaskom na novo tržište i u novu zemlju otvaraju vam se velike mogućnosti. Razlika između uspješnih i neuspješnih



Tražite fotografije za opremanje Vaših promotivnih materijala,
intraneta i web stranica, objava u medijima, kataloga, ...

Tražite vrhunskog fotoreportera za snimanje Vaših događanja, promocija,
prostora, Vama važnih osoba, ...



PIXSELL. SVE ŠTO TREBA VIDJETI.

WWW.PIXSELL.HR

Registrirajte se na www.pixsell.hr i upoznajte s našom ponudom.
Rado ćemo odgovoriti na sve upite o ponudi fotografija te mogućnostima korištenja.

PIXSELL PRODAJA
prodaja@pixsell.hr
00385 (0) 1 60 69 941

INFO DESK
info@pixsell.hr
00385 (0) 1 65 00 948

DOGAĐANJA
najave@pixsell.hr
00385 (0) 1 60 69 477

Što treba znati o ...

... SKLAPANJU UGOVORA O JAMSTVU RADI OSIGURANJA POTRAŽIVANJA VJEROVNIKA



Božo Prelević

U praksi se susrećemo sa različitim oblicima osiguranja potraživanja ugovornih strana pri zasnivanju nekog ugovornog odnosa. Tako se potraživanja vjerovnika često osiguravaju zadužnicom, mjenicom, bankarskom garancijom, putem escrow računa, ili na neki drugi način. Jedan od oblika osiguranja potraživanja vjerovnika jest i jamstvo. Jamstvo kao sredstvo osiguranja potraživanja vjerovnika u ugovornom odnosu uređeno je odredbama Zakona o obveznim odnosima (Nar. nov., br. 35/05, 41/08, 125/11-Zakon o rokovima ispunjenja novčanih obveza i 78/15; u nastavku teksta: Zakon). Jamstvo je sredstvo osiguranja potraživanja vjerovnika koje se u praksi može pojaviti kao ugovor o jamstvu, posebni ugovor u ugovoru između vjerovnika i dužnika, ili kao posebna izjava koju jamac daje vjerovniku.

Ugovor o jamstvu

Ugovorom o jamstvu jamac se obvezuje prema vjerovniku da će ispuniti valjanu i dospjelu obvezu dužnika, ako to on ne učini. Ugovor o jamstvu, primjer kojeg navodimo na kraju članka, obvezuje jamca samo ako je izjavu o jamčenju učinio u pisanoj obliku. Jamčiti za obvezu dužnika, može samo potpuno poslovno sposobna osoba.

Jamstvo se može dati za svaku pravovaljanu obvezu, koja nije suprotna Ustavu Republike Hrvatske, prisilnim propisima, ili moralu društva, bez obzira na njezin sadržaj. Jamčiti se može i za uvjetnu obvezu, a i za određenu buduću obvezu. Jamstvo za buduću obvezu može se opozvati prije nego što obveza nastane, ako nije predviđen rok u kojem ona treba nastati. Jamstvo se može dati i za obvezu nekoga drugog jamca (jamčev jamac).

Opseg odgovornosti jamca

Obveza jamca ne može biti veća od obveze glavnog dužnika, a u suprotnom se svodi na mjeru dužnikove obveze. Jamac odgovara za ispunjenje cijele obveze za koju je jamčio, osim

ako njegova odgovornost nije ograničena na neki njezin dio, ili na drugi način podvrgnuta lakšim uvjetima. Jamac je dužan naknaditi potrebne troškove koje je vjerovnik učinio radi naplate duga od glavnog dužnika.

Zakonom je određeno kako jamac odgovara i za svako povećanje obveze koje bi nastalo dužnikovim zakašnjenjem, ili dužnikovom krivnjom, osim ako nije drukčije ugovoreno. Što se tiče kamata, jamac odgovara samo za one ugovorene kamate koje su dospjele nakon sklapanja ugovora o jamstvu. Bitno pravo jamca koji je namirio vjerovniku tražbinu jest da u tom slučaju on preuzima potraživanje prema vjerovnikovom dužniku sa svim sporednim pravima i osiguranjima njezina ispunjenja.

Oblici jamstva

Od jamca se može zahtijevati ispunjenje obveze ako je glavni dužnik ne ispuni u roku određenom u pisanom pozivu. Vjerovnik može zahtijevati ispunjenje od jamca makar nije prije toga pozvao glavnog dužnika na ispunjenje obveze, ako je očito da se iz sredstava glavnog dužnika ne može ostvariti njezino ispunjenje, ili ako je glavni dužnik pao pod stečaj. U slučaju da se jamac obvezao vjerovniku kao jamac platac, odgovara mu kao glavni dužnik za cijelu obvezu i vjerovnik može zahtijevati njezino ispunjenje bilo od glavnog dužnika bilo od jamca, ili od obojice u isto vrijeme.

Jamac za obvezu nastalu iz trgovačkog ugovora odgovara kao jamac platac, ako nije što drugo ugovoreno. Zakonom je određeno kako jamac odgovara za cijeli iznos obveze za koji je jamčio i u slučaju kad bi se od dužnikova nasljednika mogla zahtijevati isplata samo onoga njezina dijela koji odgovara vrijednosti naslijeđene imovine.

Solidarnost jamaca

Sukladno Zakonu, više jamaca nekog duga odgovaraju solidarno, bez obzira na to jesu li jamčili zajedno, ili se svaki od njih obvezao pre-

ma vjerovniku odvojeno, osim ako je ugovorom njihova odgovornost uređena drukčije. Ako je dužnik izgubio pravo na rok određen za ispunjenje njegove obveze, vjerovnik ipak ne može zahtijevati ispunjenje od jamca prije isteka toga roka ako nije drukčije ugovoreno. Kada ima više jamaca, pa jedan od njih podmiri dospjelu tražbinu, on ima pravo zahtijevati od ostalih jamaca naknadu dijela koji pada na njega.

Prigovori jamca vjerovniku

Jamac može isticati protiv vjerovnikova zahtjeva sve prigovore glavnog dužnika, uključujući i prigovor prijeboja, ali ne i osobne prigovore koje bi dužnik imao prema vjerovniku. Pri tome dužnikovo odricanje od prigovora te njegovo priznanje vjerovnikove tražbine nema učinak prema jamcu. Jamac, međutim, može isticati protiv vjerovnika i svoje osobne prigovore (npr.: ništetnost ugovora o jamstvu, zastara vjerovnikove tražbine prema njemu, prigovor prijeboja uzajamnih tražbina).

Dužnikovo propuštanje izvršenja obveze i odugovlačenje vjerovnika

U slučaju da dužnik ne ispuni svoju obvezu na vrijeme, vjerovnik je dužan obavijestiti o tome jamca, inače će mu odgovarati za štetu koju bi zbog toga pretrpio jamac. Jamac se oslobađa odgovornosti ako vjerovnik, na njegov poziv poslije dospelosti tražbine, ne zahtijeva ispunjenje od glavnog dužnika u roku od mjesec dana od toga poziva. U slučajevima kada rok za ispunjenje nije određen, jamac se oslobađa odgovornosti ako vjerovnik, na njegov poziv poslije isteka jedne godine od sklapanja ugovora o jamstvu, ne daje u roku od mjesec dana od toga poziva potrebnu izjavu za određivanje nadnevka ispunjenja.

Oslobođenje jamca zbog gubitka osiguranja

Ako vjerovnik napusti zalag, ili koje ►



10
YEARS

ANNIVERSARY

ČESTITAMO
NAJBOLJIMA



Superbrands®
CROATIA 2006. - 2016.

► drugo pravo kojim je bilo osigurano ispunjenje njegove tražbine, ili ga izgubi svojom krivnjom i tako onemogućiti prijelaz toga prava na jamca, jamac se oslobađa svoje obveze prema vjerovniku za onoliko za koliko bi mogao dobiti ostvarenjem toga prava. Ovo pravilo vrijedi kako u slučaju kad je pravo nastalo prije sklapanja ugovora o jamstvu, tako i u slučaju kad je nastalo nakon toga.

Prava jamca prema dužniku

Zakonom su određena prava jamca ako ispuni vjerovniku dužnikovu obvezu. Jamac koji je isplatio vjerovniku njegovu tražbinu može zahtijevati od dužnika da mu naknadi sve što je isplatio za njegov račun, a i kamate od dana isplate. Jamac ima pravo na naknadu troškova nastalih u sporu s vjerovnikom od časa kad je obavijestio dužnika o tom sporu, a i na naknadu štete ako bi je bilo.

Ako je podmirio obvezu solidarnih dužnika, jamac jednog od više solidarnih dužnika može zahtijevati od bilo koga od njih da mu naknadi ono što je isplatio vjerovniku, a i troškove. Jamac koji se obvezao sa znanjem, ili odobrenjem dužnika i prije nego što namiri vjerovnika, ima pravo od dužnika zahtijevati davanje potrebnog osiguranja za njegove eventualne zahtjeve ako:

- dužnik nije ispunio svoju obvezu o njezinoj dospelosti;
- je vjerovnik zatražio sudskim putem naknadu od jamca;
- se dužnikovo imovinsko stanje znatno pogoršalo nakon sklapanja ugovora o jamstvu.

S druge strane, dužnik može protiv jamca koji je bez njegova znanja podmirio vjerovnikovu tražbinu koristiti sva pravna sredstva kojima je u času podmirjenja mogao odbiti vjerovnikov zahtjev. Jamac koji je podmirio vjerovnikovu tražbinu, a o tome nije obavijestio dužnika, te je i ovaj u neznanju da je tražbina podmirena ovu ponovno podmirio, ne može zahtijevati naknadu od dužnika, ali ima pravo zahtijevati od vjerovnika da mu podmireno vrati. Jamac koji je bez dužnikova znanja podmirio vjerovnikovu tražbinu koja je kasnije na dužnikov zahtjev poništena, ili ugašena prijebijem, može samo zahtijevati od vjerovnika povrat podmirenog.

Zastara

Što se tiče zastare jamstva, Zakonom je određeno kako zastarom obveze glavnog dužnika zastarijeva i obveza jamca. U slučaju kada

je rok za zastaru obveze glavnog dužnika dulji od dvije godine, obveza jamca zastarijeva nakon isteka dvije godine od dospelosti obveze glavnog dužnika, osim kad jamac odgovara solidarno s dužnikom. Treba istaknuti kako prekid zastare tražbine prema glavnom dužniku djeluje i prema jamcu, samo ako je do prekida došlo nekim postupkom vjerovnika pred sudom protiv glavnog dužnika. Međutim, zastoj zastare obveze glavnog dužnika nema učinka prema jamcu. ■

Primjer – ugovor o jamstvu

AAA d.o.o. za poslovno savjetovanje, Bjelovar, Terezijana 4a, OIB:4444444444, koje zastupa direktor Slavo Slavek (u nastavku teksta: Vjerovnik)

i
BEBEA d.o.o. za trgovinu, Zagreb, Ratkajev prolaz 88a, OIB:48484848484, koje zastupa direktor Tea Teić (u nastavku teksta: Jamac) zaključili su dana 16. lipnja 2016. sljedeći

UGOVOR O JAMSTVU

Članak 1.

Ugovorne strane suglasno utvrđuju da je Vjerovnik kao prodavatelj sklopio ugovor o pružanju usluga sa trgovačkim društvom CEDECE d.o.o. za trgovinu Zagreb, Ratkajev prolaz 88a, OIB 23232323232 (u nastavku teksta: Dužnik), kojim se Dužnik za izvršenu uslugu obvezuje Vjerovniku platiti cijenu za pruženu uslugu u iznosu od 77.000,00 (slovima: sedamdesetset-damtisuća) kuna najkasnije do 31. srpnja 2016.

Ugovorne strane, nadalje, suglasno utvrđuju da je Jamac jedini vlasnik Dužnika.

Članak 2.

Temeljem ovog Ugovora Jamac kao glavni Dužnik bezuvjetno jamči Vjerovniku ispunjenje obveze Dužnika iz članka 1. ovog Ugovora.

Članak 3.

U slučaju da Dužnik ne ispuni svoju obvezu iz članka 1. ovog Ugovora na vrijeme, vjerovnik je dužan o tome odmah obavijestiti Jamca poštom s povratnicom.

Članak 4.

Sve eventualne sporove u svezi s ovim Ugovorom ugovorne strane rješavat će u duhu međusobnog razumijevanja dogovorom, a za slučaj spora ugovaraju nadležnost suda u Zagrebu.

Članak 5.

Ovaj Ugovor zaključen je u 4 (slovima: četiri) primjerka, od kojih svaka ugovorna strana zadržava pod 2 (slovima: dva) primjerka.

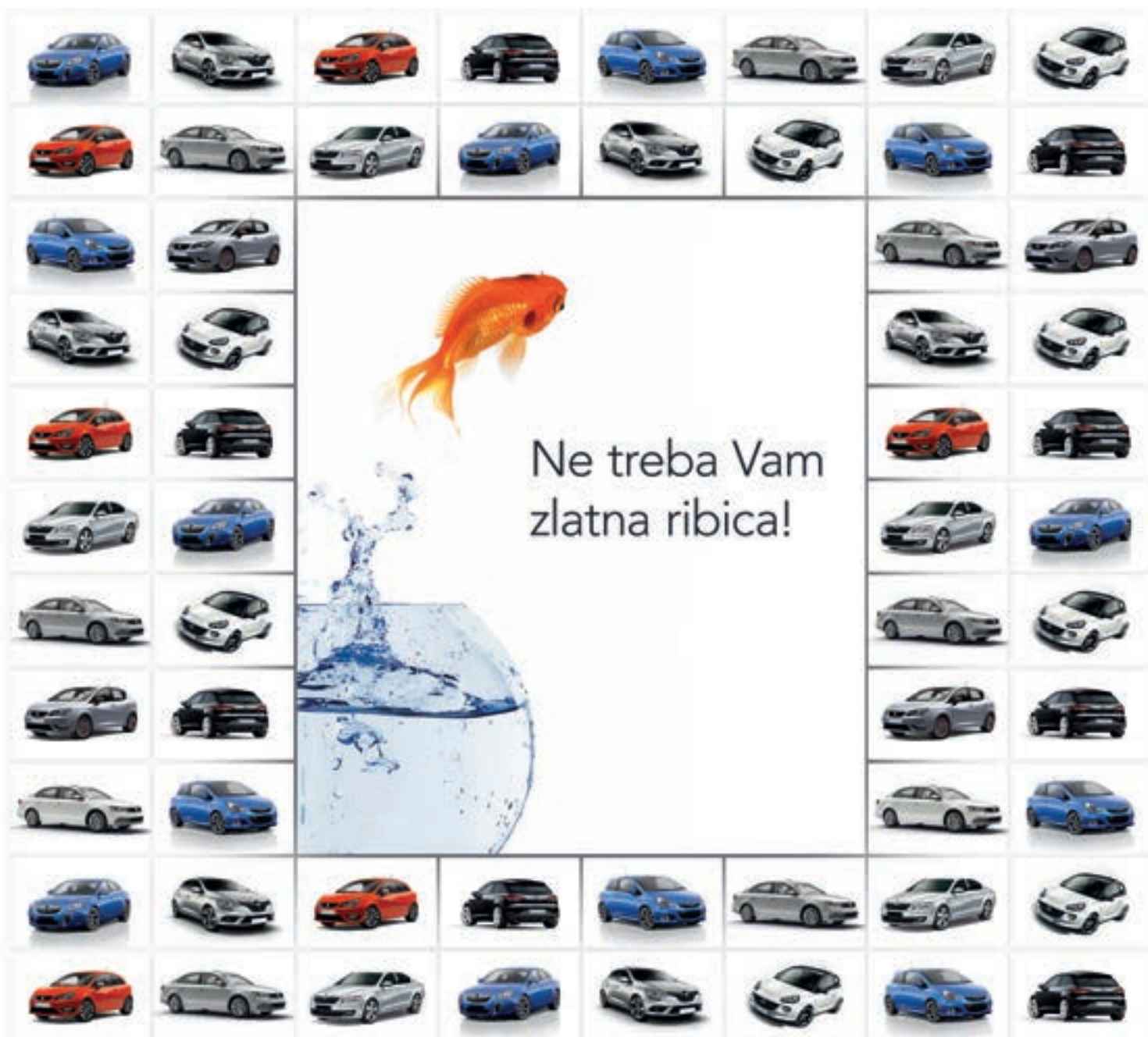
Za Vjerovnika:
Direktor
Slavo Slavek

Za Dužnika:
Direktor
Tea Teić

zašto
čitam **poslovni[®]
savjetnik**
.com



Uvijek se rado informiram o trendovima u poslovnom svijetu te izazovima i prilikama s kojima se poduzetnici svakodnevno susreću. Upravo to pronalazim u Poslovnom savjetniku u kojem često predstavljamo HAMAG-BICRO programe i aktualne natječaje. Vjerujem kako ćemo upravo na taj način ojačati komunikaciju između potpornih institucija i poduzetnika, posebice u informiranju šire javnosti o EU fondovima
Vjeran Vrbanc, predsjednik
Uprave HAMAG-BICRO-a



Tu je Euroleasing!

Možete si priuštiti auto koji želite:

- Najpovoljnija mjesečna rata
- Brzo odobrenje
- Dostupni širom Hrvatske

POWERED BY

AGRAM EUROHERC
OSIGURANJE d.d.

AGRAM JADRANSKO
OSIGURANJE d.d.

EUROLEASING

Što treba znati o ...

... MOGUĆNOSTI ODRICANJA RADNIKA OD PLAĆE

Česta pojava u gospodarstvu je da trgovačko društvo uslijed određenih okolnosti, objektivnih, ili subjektivnih zapadne u određene poteškoće u poslovanju. Te poteškoće često mogu imati takve posljedice da poslodavac nije u mogućnosti isplatiti plaću radnicima. Od 1. rujna prošle godine na snazi je izmijenjeni Zakon o osiguranju potraživanja radnika u slučaju stečaja poslodavca (Nar. nov., br. 86/08, 80/13 i 82/15; u nastavku teksta: Zakon), kojim je uvedena obveza podnošenja Financijskoj agenciji obrasca ZPN-01 i blokade računa vlastitog trgovačkog društva, u slučaju da poslodavac nema sredstava za isplatu makar jednog dijela ugovorene plaće.

Štoviše, temeljem izmijenjenog Zakona poslodavac je u daljnjem roku od tri dana dužan na posebnom obrascu obavijestiti Agenciju za osiguranje potraživanja radnika u slučaju stečaja poslodavca (u nastavku teksta: Agencija) o zbroju minimalnih plaća radnika kojima nije isplaćena plaća u cjelini, sve kako bi Agencija mogla isplatiti radnicima minimalne plaće sukladno odredbama Zakona. U vrijeme donošenja Zakona ustalila se praksa prema kojoj je poslodavac obavezan radniku isplatiti plaću, jer se obveza isplate plaće u novcu kogentna odredba Zakona o radu (Nar. nov., br. 93/14; u nastavku teksta: ZOR), koja se ne može mijenjati voljom stranaka ugovora o radu, odnosno radnika i poslodavca. Međutim, koncem prošle godine Ministarstvo rada i mirovinskog sustava (u nastavku teksta: Ministarstvo) donijelo suprotno mišljenje, prema kojem se radnik, uz ispunjenje određenih uvjeta, može odreći isplate plaće.

Odredbe ZOR-a o isplati plaće

Odredbama ZOR-a je određeno kako je poslodavac dužan radniku obračunati i isplatiti plaću u iznosu utvrđenom propisom, kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu, odnosno ugovorom o radu. U slučaju da osnove i mjerila za isplatu plaće nisu uređeni kolektivnim ugovorom, poslodavac koji zapošljava najmanje dvadeset radnika dužan ih je utvrditi pra-

vilnikom o radu. Ako plaća nije određena na ovaj način, a ugovor o radu ne sadrži dovoljno podataka na temelju kojih bi se ona mogla odrediti, poslodavac je dužan radniku isplatiti primjerenu plaću. Pri tome se pod primjerenom plaćom smatra se plaća koja se redovito isplaćuje za jednaki rad, a ako takvu plaću nije moguće utvrditi, plaća koju odredi sud prema okolnostima slučaja.

Nadalje, odredbama ZOR-a je određeno kako se plaća isplaćuje nakon obavljenog rada. Vrlo je važna zakonska odredba prema kojoj se plaća i naknada plaće isplaćuju u novcu. Do sada se ova odredba tumačila na način da mora doći do fizičke isplate plaće u novcu te kako nije moguć prijebaj (kompenzacija) plaće s nekim potraživanjem poslodavca, jer bi se radilo o obračunskom, bezgotovinskom plaćanju, niti odricanje radnika od plaće, jer je isplata plaće za obavljeni rad temeljna obveza poslodavca iz radnog odnosa. Vezano uz zabranu prijebaja, podsjećamo kako je odredbama ZOR-a posebno određeno kako poslodavac ne smije bez suglasnosti radnika svoje potraživanje prema radniku naplatiti uskratom isplate plaće, ili nekoga njezina dijela, odnosno uskratom isplate naknade plaće, ili dijela naknade plaće, pri čemu radnik ne može ovu suglasnost dati prije nastanka potraživanja. Inače, odredbama ZOR-a je određeno kako se plaća, ili naknada plaće radnika može se prisilno ustegnuti sukladno posebnom zakonu, pri čemu se misli na Ovršni zakon (Nar. nov., br. 112/12, 25/13-Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o parničnom postupku i **93/14**). Odredbama ZOR-a je također predviđeno kako se, osim u slučaju da je kolektivnim ugovorom, ili ugovorom o radu određeno drukčije, plaća i naknada plaće za prethodni mjesec isplaćuju se najkasnije do petnaestog dana u idućem mjesecu. Pri tome se pod plaćom i naknadom plaće su, u smislu ZOR-a podrazumijeva plaća i naknada plaće u bruto iznosu.

Mišljenje Ministarstva

Unatoč navedenim odredbama ZOR-a,

Ministarstvo je u vezi odricanja radnika od prava na isplatu plaće objavilo mišljenje Klasa:110-01/15-01/284, Urbroj:524-03-01/1-15-3 od 15. prosinca 2015. (u nastavku teksta: mišljenje) povodom upita poduzetnika o tome, je li akt odricanja radnika od prava na isplatu plaće na zakonu osnovan, jer je to relevantna činjenica za odlučivanje o žalbi poslodavca, izjavljenoj na rješenje više inspektorice rada od privremenom osiguranju naplate utvrđene obveze pljenidbom i zabranom raspolaganja novčanim sredstvima poslodavca, donesenog sukladno čl. 20.d Zakona. Ministarstvo je u navedenom mišljenju zauzelo stav kako se radnik može odreći isplate plaće nakon njezina dospijanja, pa tako i onaj radnik obuhvaćen postupkom ostvarivanja prava u slučaju blokade računa poslodavca, propisanim odredbama čl. 20.a do 20.d Zakona.

Ministarstvo dalje u mišljenju navodi kako se odredbama ZOR-a uređuje pravo radnika na plaću i to odredbom o temeljnim obvezama i pravima iz radnog odnosa, odnosno odredbama i plaći o naknadi plaće radnika. U pogledu dospijanja obveze isplate plaće radnika, Ministarstvo navodi kako je mjerodavna odredba čl. 92. ZOR-a, kojom je određeno kako se plaća radniku isplaćuje nakon obavljenog rada i to tako da se plaća za prethodni mjesec isplaćuje najkasnije do petnaestog dana u idućem mjesecu ako kolektivnim ugovorom, ili ugovorom o radu nije drukčije određeno. Nadalje Ministarstvo u mišljenju navodi kako se u odredbama ZOR-a ne uređuje mogućnost niti propisuje zabranu odricanja radnika od prava na isplatu plaće pa je Ministarstvo stoga mišljenja da se na ovo pitanje, sukladno čl. 8. st. 4. ZOR-a, primjenjuju opći propisi obveznog prava, odnosno odredbe Zakona o obveznim odnosima (Nar. nov., br. 35/05, 41/08, 125/11 i 78/15 - u nastavku teksta: ZOO).

Primjena odredbi ZOO-a

Odredbama ZOO-a, navodi u mišljenju Ministarstvo, između ostalog uređuje se način prestanka obveze sudionika obveznog od-

nosa, a jedan od načina prestanka obveze je otpust duga. Naime, obveza prestaje suglasnošću volja sudionika u obveznom odnosu, sukladno ZOO-om propisanom, općem pravilu prestanka obveza. Nadalje, odredbom čl. 203. ZOO-a, u okviru instituta otpusta duga, propisuje se da obveza prestaje kada vjerovnik izjavi dužniku da neće zahtijevati njezino ispunjenje, a dužnik se s tim suglasi.

Ministarstvo navodi u mišljenju kako navedene odredbe ZOO-a, koji se kao opći propis obveznog prava primjenjuje u ovom slučaju na radne odnose, predstavljaju pravnu osnovu temeljem koje se radnik koji je stekao pravo na isplatu plaće, može odreći stečenog prava. Izjava radnika o odricanju od prava na isplatu plaće, kojom poslodavcu očituje svoju volju da neće zahtijevati ispunjenje obveze isplate iznosa dospjele plaće, navodi u mišljenju Ministarstvo, a s kojom se poslodavac suglasi, proizvodi pravne učinke otpusta duga te obveza poslodavca prestaje. Ministarstvo u prilog svojem mišljenju navodi pravna shvaćanja izrečena u odlukama Vrhovnog suda Republike Hrvatske (npr. Odluka VSRH Revr-284/11-2 od 2. srpnja 2014.), u radnim sporovima o pravu na otpremninu te o pravu radnika na odricanje od otpremnine, prema kojem se radnik ne može unaprijed odreći prava na isplatu otpremnine, ali se može odreći tog prava nakon što je to pravo stekao.

Jasno izražena volja o odricanju od plaće

Ministarstvo u mišljenju nadalje ističe kako

je za utvrđivanje otpusta duga i njegovih pravnih učinaka između radnika i poslodavca, od presudnog značenja ocjena o postojanju pravne volje za odricanjem od prava na isplatu plaće te o suglasnosti radnika i poslodavca. Ministarstvo završava svoje mišljenja stavom da bi donošenju takve ocjene, u postupcima kakav je i postupak propisan Zakonom, mogla pridonijeti forma i sadržaj izjave radnika, odnosno pisana forma posebne izjave (posebnog akta, a ne dijela nekog drugog akta) s jasno izraženom voljom radnika za odricanjem od točno određenog stečajnog prava.

Otvorena pitanja

Što se tiče obveze predaje JOPPD obrasca i obrasca obračuna plaće IP 1. Mišljenja smo kako bi i u slučaju odricanja od neto plaće radnika oba obrasca trebalo ispuniti i predati. Mišljenja smo kako se u mišljenju Ministarstva radi o odricanju od neto plaće, a ne bruto plaće. Interesantno je kako je svojim mišljenjem Ministarstvo zauzelo suprotan stav od stava inspekcije rada koja djeluje unutar istog Ministarstva.

Treba istaknuti kako će ovo mišljenje Ministarstva sigurno imati velike posljedice za primjenu odredbi ZOR-a o isplati plaće. Isto tako, treba istaknuti kako se radi o mišljenju Ministarstva, koje se u hijerarhiji izvora prava se ne smije izjednačavati po svojoj pravnoj snazi sa odredbama ZOR-a i podzakonskim propisima donesenim temeljem ZOR-a, ili sudskom praksom, koje svakako imaju prednost u primjeni u odnosu na mišljenje Ministarstva. U svakom slučaju sa interesom treba očekivati prvu

sudsku presudu koja će se odnositi na primjenu ovog mišljenja Ministarstva. Naime, tek će sudska praksa pokazati je li Ministarstvo adekvatno tumačilo pravne propise koje navodi u svojem mišljenju, u vezi mogućnosti odricanja radnika od plaće.

Do relevantne ocjene suda o ovom pitanju svakako poslodavcima savjetujemo oprez u primjeni mišljenja Ministarstva. Za one poslodavce koji se odluče primijeniti mišljenje Ministarstva u nastavku dajemo primjer izjave radnika o odricanju od plaće.

Ivo Ivić
Slunjska 9
Rijeka

EFGE d.o.o. za trgovinu
Karlovačka 9b
Rijeka

Rijeka, 8. srpanj 2016.

Predmet: izjava o odricanju od plaće

Poštovani,
ovim putem se neopozivo odričem neto plaće za mjesec lipanj 2016. u iznosu od 5.768,00 kuna.

S poštovanjem,
Ivo Ivić

Božo Prelević

Besplatno za pretplatnike časopisa Poslovni savjetnik - KORIŠTENJE TELEFONSKE SAVJETNIČKE SLUŽBE!



Telefonski savjeti u razdoblju od 1. do 25. kolovoza 2016. neće biti dostupni pretplatnicima zbog korištenja kolektivnog godišnjeg odmora savjetnika.

Svakom pretplatniku časopisa Poslovni savjetnik na raspolaganju su naši pravni i porezni stručnjaci, kojima se putem telefona u posebno predviđeno vrijeme možete obratiti u vezi svojih dilema **iz područja prava, poreza i radnih odnosa, a vezano uz poslovanje trgovačkog društva/obrta**. Usluga naročito vrijedna i korisna svima vama koji želite unaprijediti svoje poslovanje i saznati brzo, točnu i primjenjivu informaciju iz navedenih područja. Više na www.poslovni-savjetnik.com

Pretplata na časopis Poslovni savjetnik je u tijeku, **svoju pretplatu možete obnoviti temeljem predračuna kojeg ste primili na vašu poštansku adresu**. Više informacija o pretplati i načinu korištenja call centra možete dobiti na broju telefona 01 49 21 742.

Zakon propisuje mjere zaštite od buke kojima se mora spriječiti nastajanje emisije prekomjerne buke odnosno smanjiti postojeću buku na dopuštenu razinu.

Obveza provođenja zaštite od buke

Prema članku 4. Zakona zaštitu od buke obvezni su provoditi te ujedno i osigurati njezino provođenje:

- tijela državne uprave,
- jedinice lokalne i područne samouprave,
- pravne i fizičke osobe koje obavljaju registrirane djelatnosti.

Prema članku 2. Pravilnika o djelatnostima za koje je potrebno utvrditi provedbu mjera za zaštitu od buke („Narodne novine“ br. 91/07), obvezi utvrđivanja jesu li provedene mjere za zaštitu od buke podliježu sve one djelatnosti koje se koriste izvorima buke, a čija emisija u okolnim boravišnim i/ili radnim prostorima može izazvati emisiju buke koja prelazi

ZAŠTITA OD BUKE

Članak 2. Zakona o zaštiti od buke („Narodne novine“ br. 30/09, 55/13, 153/13, 41/16 – u daljnjem tekstu: Zakon) definira buku okoliša kao neželjen ili po ljudsko zdravlje i okoliš štetan zvuk u vanjskom prostoru izazvan ljudskom aktivnošću, uključujući buku koju emitiraju: prijevozna sredstva, cestovni promet, pružni promet, zračni promet, pomorski i riječni promet kao i postrojenja i zahvati za koje se prema posebnim propisima iz područja zaštite okoliša pribavlja rješenje o objedinjenim uvjetima zaštite okoliša, odnosno rješenje o prihvatljivosti zahvata za okoliš.

U ORGANIZACIJI poslovni[®] savjetnik AKADEMIJA

Jednodnevne radionice, VRHUNSKI PREDAVAČI, konkretni odgovori na vaša pitanja i problematiku, PRAKTIČNI PRIMJERI, individualne i grupne vježbe



Božo Prelević,
dipl. iur.
PRAVA
VJEROVNIKA
U ODNOSIMA
S DUŽNIKOM

19.9.2016.
(utorak)



Emil Pavić
UGOVARANJE
PRODAJNIH
SASTANAKA I
ZAKLJUČIVANJE
PRODAJE

13.10.2016.
(četvrtak)



Mladen Jančić
NAPREDNE
VJEŠTINE
VOĐENJA
TIMA

17.10.2016.
(ponedjeljak)



**dr. sc. Željko
Ivanković**
POSLOVANJE U
DIGITALNOM
OKRUŽENJU

27.10.2016.
(četvrtak)



dr. sc. Saša Petar
STRATEŠKO
UPRAVLJANJE
PROMJENAMA
I UPRAVLJANJE
KREATIVNOŠĆU

27.10.2016.
(četvrtak)



Željko Riha
DIGITALNI
MARKETING
ZA SVE

10.11.2016.
(četvrtak)



Mladen Jančić
ŠTO TREBA
ZNATI O
PREGOVARANJU

24.11.2016.
(četvrtak)



**mr. sc. Petar
Majstrovic**
PRODAJNA
KOMUNIKACIJA
I AKVIZICIJA
NOVIH
KLIJENATA

1.12.2016.
(četvrtak)



Danijel Bičanić
UČINKOVITO
UPRAVLJANJE
PRIMJEDBAMA
I ODBIJANJIMA

1.12.2016.
(četvrtak)

Kongresni centar hotela Antunović, ZAGREB od 9 do 15 sati

Cijena jedne kotizacije 1.290+PDV 25%, POPUSTI NA RANE UPLATE!

tel.: 01/4921 742, info@poslovni-savjetnik.com

dopuštene granice. Pravna ili fizička osoba koja obavlja takvu vrstu djelatnosti podnosi **zahtjev za izdavanje rješenja o provedenim mjerama za zaštitu buke** nadležnom tijelu. Pravilnik navodi ispunjavanje strožih uvjeta u pogledu zaštite od buke kada su u istom prostoru ili prostorijama registrirane dvostruke djelatnosti.

Vrijeme provođenje zaštite od buke

Zaštita od buke se provodi danočno. Trajanje dana se računa od 7 do 19 sati, večer od 19 do 23 sata, a noć od 23 do 7 sati.

Odobrenja nadležnih tijela

- za ugostiteljske djelatnosti: Objekti registrirani za obav-

ljanje ugostiteljske djelatnosti mogu upotrebljavati elektroakustičke i akustičke uređaje na otvorenom (do najviše dopuštene razine buke) najdulje do 24 sata, a dulje samo uz **odobrenje nadležnog tijela jedinice lokalne samouprave**. Djelovanje navedenih objekata u skladu sa Zakonom nadziru komunalna redarstva tijela jedinica. Najviše dopuštene razine buke propisuju se Pravilnikom o najvišim dopuštenim razinama buke u sredini u kojoj ljudi rade i borave („Narodne novine“ br. 145/04).

- za građevinske djelatnosti:

Članak 9. propisuje da u postupku izdavanja **rješenja** o uvjetima građenja, lokacijske dozvole, građevinske dozvole ili uporabne dozvole, sudjeluje Ministarstvo radi utvrđivanja uvjeta, odnosno potvrđivanja uvjeta zaštite od buke. Ako za obavljanje djelatnosti nije potrebna građevina ili se djelatnost obavlja u građevini, tijelo državne uprave nadležno za utvrđivanje minimalno-tehničkih uvjeta i dr. propisanih uvjeta za obavljanje djelatnosti izdaje rješenje o ispunjavanju tih uvjeta tek nakon što je Ministarstvo rješenjem utvrdilo da su provedene mjere zaštite od buke.

- za organiziranje javnih skupova, razonoda, zabavnih i športskih priredbi:

U slučajevima organiziranja javnih skupova, razonoda, zabavnih i športskih priredbi i drugih aktivnosti na otvorenom ili u zatvorenom prostoru za stanovništvo i goste i kada postoji mogućnost prekoračenja dopuštenih razina buke, jedinice lokalne samouprave **odlukom predstavničkih tijela** određuju ulice, dijelove ulica i naselja, trgove i druge lokacije u kojima je moguće prekoračiti dopuštene razine buke, kao i putove za dolaženje i odlazanje sudionika događaja.

Navedena organiziranja u skladu sa Zakonom nadziru ko-

zašto čitam poslovni savjetnik.com

Poslovni savjetnik svakako je časopis koji je našao svoje sigurno mjesto na hrvatskom tržištu. Sadržajno je pun aktualnih tema iz gospodarstva, poduzetništva, ekonomije i financija. Autori objavljenih članaka redom su majstori svoga zanata, profesionalci, stvarni ljudi iz struke koji nam svojim profesionalnim pristupom daju uvid u aktualne teme, promjene i trendove na tržištu. Osvrnuo bih se još i na stvarne priče o uspjesima domaćih poduzetnika koje Poslovni donosi kroz vrlo realan i objektivian pristup.

Miroslav Piškori, PRINTERA

munalna redarstva tijela jedinica lokalne samouprave.

Članak 6. Zakona propisuje zabranu obavljanja onih radova, djelatnosti i drugih aktivnosti koje u boravišnim prostorima uzrokuju **buku štetnu po zdravlje ljudi**, tj. svaki zvuk koji prekoračuje propisane najviše dopuštene razine s obzirom na vrstu izvora buke, mjesto i vrijeme nastanka.

Tko obavlja stručne poslove zaštite od buke?

U skladu s čl. 11. Zakona stručne poslove zaštite od buke mogu obavljati pravne osobe registrirane za obavljanje djelatnosti uz **ovlaštenje ministra**.

Osobe koje u pravnim osobama obavljaju stručne poslove zaštite od buke moraju imati položeni stručni ispit.

Usklađenost s propisima Europske unije

Odredbe Zakona o zaštiti od buke u skladu su s Direktivom 2002/49/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 25. lipnja 2002. o procjeni i upravljanju bukom okoliša – Izjava Komisije u Odboru za mirenje o Direktivi o procjeni i upravljanju bukom okoliša (SL 189, 18.07.2002.).

Sonja Tot

Zaštita od buke

Kazna do **100** x



U slijedećim slučajevima se propisuju novčane kazne za prekršaj:

- ako pravna osoba koja obavlja registriranu djelatnost ne provodi zaštitu od buke i ne osigurava njezino provođenje,
- obavljanje radova, djelatnosti i drugih aktivnosti koje u boravišnim prostorima uzrokuju buku štetnu po zdravlje ljudi,
- objekti registrirani za obavljanje ugostiteljske djelatnosti upotrebljavaju elektroakustičke i akustičke uređaje na otvorenom iza 24 sata (bez odobrenja nadležnog tijela),
- buka elektroakustičkih uređaja i ostalih izvora buke na otvorenom u objektima registriranim za obavljanje ugostiteljske djelatnosti prelazi najvišu dopuštenu razinu,
- u postupku izdavanja rješenja o uvjetima građenja, lokacijske dozvole, građevinske ili uporabne dozvole, nadležno Ministarstvo ne potvrdi ispunjenost uvjeta zaštite od buke, ili ne utvrdi rješenjem da su provedene mjere zaštite od buke u slučaju kada tijelo državne uprave nadležno za utvrđivanje minimalno-tehničkih uvjeta i dr. uvjeta za obavljanje djelatnosti izdaje rješenje,
- pravna osoba nije registrirana za obavljanje stručnih poslova zaštite od buke, odnosno stručne poslove zaštite od buke obavlja bez ovlaštenja ministra,
- osobe koje u pravnim osobama obavljaju poslove zaštite od buke nemaju položeni stručni ispit.

Propisana je novčana kazna:

- za pravnu osobu od 50.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za fizičku osobu i odgovornu osobu u pravnoj osobi od 10.000,00 do 15.000,00 kuna.

Na mjestu počinjenja prekršaja, sanitarni inspektor će kazniti novčanom kaznom:

- fizičku osobu i odgovornu osobu u pravnoj osobi u iznosu od 1.000,00 kuna;
- za ponovno počinjenje istovjetnog prekršaja u iznosu od 3.000,00 kuna.

Zaštitna mjera zabrane obavljanja djelatnosti

- može se izreći, uz novčanu kaznu, pravnoj ili fizičkoj osobi u trajanju od tri mjeseca do jedne godine.

Kazne propisane: čl. 19. Zakona o zaštiti od buke

KAZNE U SLUČAJU SLANJA NEŽELJENE OGLASNE ELEKTRONSKE POŠTE



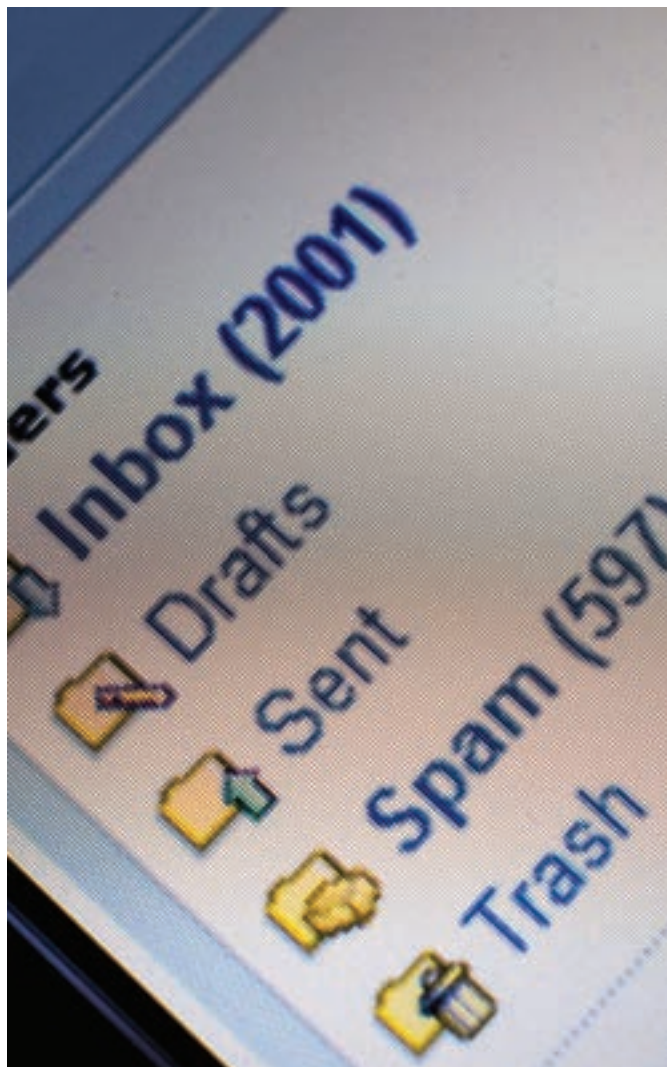
Dragan Zlatović

U Republici Hrvatskoj na snazi je Zakon o elektroničkim komunikacijama («Narodne novine», br.73/08, 90/11, 133/12, 80/13 i 71/14).

Zakonom o elektroničkim komunikacijama uređuje se područje elektroničkih komunikacija, i to korištenje elektroničkih komunikacijskih mreža i pružanje elektroničkih komunikacijskih usluga, pružanje univerzalnih usluga, zaštita prava korisnika usluga, gradnja, postavljanje, održavanje i korištenje elektroničke komunikacijske infrastrukture i povezanost opreme, uvjeti tržišnog natjecanja te prava i obveze sudionika na tržištu elektroničkih komunikacijskih mreža i usluga, adresiranje, numeriranje i upravljanje radiofrekvencijskim spektrom, digitalni radio i televizija, zaštita podataka i sigurnost elektroničkih komunikacija te obavljanje inspeksijskog i stručnog nadzora i kontrole u elektroničkim komunikacijama, kao i osnivanje nacionalnog regulatornog tijela za elektroničke komunikacije i poštanske usluge, njegovo ustrojstvo, djelokrug i nadležnosti te postupak donošenja odluka i rješavanja sporova u elektroničkim

Nužna privola korisnika usluga

Prema odredbi čl.107. Zakona, uporaba automatskih pozivnih i komunikacijskih sustava bez ljudskog posredovanja, telefaksnih uređaja ili elektroničke pošte, uključujući SMS poruke i MMS poruke, u svrhu izravne promidžbe i prodaje dopuštena je samo uz prethodno pribavljenu privo-



lu pretplatnika ili korisnika usluga. Fizička ili pravna osoba trgovca može upotrebljavati podatke o adresama elektroničke pošte, koje je pribavila od svojih potrošača u svrhu prodaje proizvoda i usluga, za izravnu promidžbu i prodaju isključivo vlastitih sličnih proizvoda ili usluga, uz uvjet da ti potrošači imaju jasnu i nedvojbenu mogućnost besplatnog i jednostavnog

prigovora na takvu uporabu podataka o adresama elektroničke pošte prigodom njihova prikupljanja i prigodom zaprimanja svake elektroničke poruke, u slučaju da potrošač nije unaprijed odbio takvu uporabu podataka.

Ova regulacija ne primjenjuje se na pozive pravnim osobama u svrhu izravne promidžbe i prodaje.

Zabranjeno je, u svrhu izravne promidžbe i prodaje, slanje elektroničke pošte, uključujući i SMS poruke i MMS poruke, u kojima se pogrešno prikazuje ili prikriva identitet pošiljatelja u čije se ime šalje elektronička pošta ili poruka, i koja je protivna posebnim propisima o elektroničkoj trgovini, kao i slanje elektroničke pošte ili poruka bez ispravne adrese elektroničke pošte ili broja na koji primatelj može, bez naknade, poslati zahtjev za sprječavanje daljnje komunikacije, ili elektroničke pošte ili poruka što potiču primatelje da posjete internetske stranice koje su protivne posebnim propisima o elektroničkoj trgovini.

Mogućnost filtriranja dolazne pošte

Operatori usluga elektroničke pošte moraju pretplatnicima tih usluga omogućiti filtriranje dolazne elektroničke pošte koja sadržava neželjene elektroničke poruke ili štetan sadržaj. Pretplatnicima se mora omogućiti jednostavan način oblikovanja, uključivanja i isključivanja takvih filtara. Operatori usluga elektroničke pošte moraju na prikladan i javno dostupan način objaviti adresu elektroničke pošte za prijavu zlouporaba, te odgovoriti na svaki prigovor u vezi sa zlouporabom elektroničke pošte u roku od najviše petnaest dana od dana zaprimanja tog prigovora putem elektroničke pošte. Također, operatori usluga elektroničke pošte moraju pretplatničkim ugovorom obvezati svoje pretplatnike na zabranu slanja neželjenih elektroničkih poruka u skladu s odredbama ovoga članka, te na poduzimanje odgovarajućih

mjera radi sprječavanja zlouporaba pretplatnikova korisničkog računa elektroničke pošte. Kada operator usluga elektroničke pošte zaprimi dokaz da je pretplatnik poslao neželjenu elektroničku poruku, ili da je pretplatnik korisnički račun elektroničke pošte bio zloupotrijebljen, obavezan je utvrditi činjenično stanje i poduzeti odgovarajuće mjere. Ovisno o stupnju počinjene zlouporabe, operator može izdati upozorenje pretplatniku ili privremeno onemogućiti uporabu pretplatnikova korisničkog računa elektroničke pošte, o čemu mora, bez odgo-
de, u pisanom obliku obavijestiti pretplatnika. Ako pretplatnik opetovano krši navedene obveze utvrđene pretplatničkim ugovorom, operator ima pravo trajno izbrisati pretplatnikov korisnički račun elektroničke pošte i raskinuti pretplatnički ugovor u skladu s općim uvjetima poslovanja. Ova se regulacija ne primjenjuje na pretplatnike za koje je utvrđeno da je zlouporabu pripadajućeg korisničkog računa elektroničke pošte prouzročila treća strana, osim u slučaju kada se pretplatnik oglašio na opetovana upozor-

Prema odredbi čl. 119.st.1. toč. 53. i 54. Zakona, za tešku povredu Zakona odnosno za prekršaj novčanom kaznom u iznosu od 100.000,00 do 1.000.000,00 kuna kaznit će se pravna osoba:

- ako upotrebljava pozivne ili komunikacijske sustave, telefaksne uređaje ili elektroničku poštu u svrhu izravne promidžbe ili prodaje, ili upotrebljava podatke o adresama elektroničke pošte potrošača, ili šalje elektroničku poštu u svrhu izravne promidžbe ili prodaje protivno odredbama članka 107. stavka 1., 2. ili 3. Zakona,

- ako u svojstvu operatora usluga elektroničke pošte ne omogući filtriranje dolazne elektroničke pošte, ili ne objavi adresu elektroničke pošte za prijavu zlouporaba, ili ne postupa s prigovorima u vezi sa zlouporabom elektroničke pošte, ili ne poduzima odgovarajuće mjere u slučaju utvrđivanja zlouporaba pretplatnikova korisničkog računa elektroničke pošte u skladu s odredbama članka 107. stavka 5., 6., 7. ili 8. ovoga Zakona, ili ne poduzima mjere radi sprječavanja ili suzbijanja zlouporaba ili prijevara u pružanju usluga elektroničke pošte, utvrđene pravilnikom iz članka 107. stavka 11. Zakona.

Za ovaj prekršaj može se kazniti i odgovorna osoba u pravnoj osobi novčanom kaznom u iznosu od 20.000,00 do 100.000,00 kuna.

Ako ovaj prekršaj počinji fizička osoba, kaznit će se novčanom kaznom u iznosu od 10.000,00 do 50.000,00 kuna.

Iznimno, za slučaj odgovornosti odgovorne osobe pravne osobe i odgovornosti fizičke osobe za ovaj prekršaj, ako je prekršaj počinjen iz koristoljublja kojim je ostvarena imovinska korist, **odgovorna osoba u pravnoj osobi kaznit će se novčanom kaznom u iznosu od 40.000,00 do 200.000,00 kuna, a fizička osoba novčanom kaznom u iznosu od 20.000,00 do 100.000,00 kuna.**

Za ovaj prekršaj članka može se izreći i zaštitna mjera zabrane obavljanja djelatnosti u trajanju od tri mjeseca do jedne godine za pravnu osobu, ili zaštitna mjera zabrane obavljanja djelatnosti, poslova ili dužnosti u trajanju od jednog mjeseca do šest mjeseci za fizičku osobu ili odgovornu osobu u pravnoj osobi. Također, za ovaj prekršaj može se izreći i zaštitna mjera oduzimanja radijske postaje, RiTT opreme ili druge elektroničke komunikacijske opreme, a za prekršaj iz stavka 1. točke 53. čl. 119. Zakona može se izreći i zaštitna mjera oduzimanja računalne i/ili druge tehničke opreme. Prema izričitoj zakonskoj odredbi kod ovih težih povreda Zakona imovinska korist ostvarena prekršajem oduzet će se.

renja operatora za poduzimanje mjera zaštite.

Način i uvjeti djelotvornog sprječavanja i suzbijanja zlouporaba i prijevara u pružanju usluga

elektroničke pošte te ispunjava-
nje obveza operatora i pretplat-
nika utvrđenih ovim člankom po-
bliže se propisuju pravilnikom koji
donosi Vijeće Hrvatske regulator-

ne agencije za mrežne djelatnosti
(Agencija). U postupku donoše-
nja tog pravilnika Agencija osobi-
to surađuje s operatorima usluga
elektroničke pošte.■

POSTANITE I VI NAŠ PRETPLATNIK!



**POSLOVNA IDEJA DOLAZI
UZ PRAVE SAVJETE
-pretplatite se i vi!
12 godina s Vama!**

NARUDŽBENICA

kojom se pretplaćujem na časopis
Poslovni savjetnik (12 brojeva) po cijeni od **295,00 kn** (PDV uključen u cijenu)

Naziv tvrtke: _____

OIB: _____

Ime i prezime: _____

Adresa, grad: _____

Tel.: _____

E-mail: _____

Fax: _____

Broj primjerka: _____

Potpis odgovorne osobe:

Molimo ispunjenu narudžbenicu pošaljite na fax: 01/48 36 099
ili e-mail: info@poslovni-savjetnik.com www.poslovni-savjetnik.com



Pružanje usluga turističkog vodiča



Marija Butković

Zakon o pružanju usluga u turizmu (Narodne novine, broj od 68/2007 do 152/2014 - u daljnjem tekstu: Zakon) uređuje način i uvjeti za pružanje usluga u turizmu. Jedna od usluga u turizmu u smislu odredbi Zakona je i pružanje usluga turističkog vodiča.

Turističke agencije jedno su od najčešćih tijela koje obavljaju upravo ovu vrstu turističkih usluga, bilo da istu organiziraju same ili pak posređuju pri organiziranju. **Turistička agencija** je trgovačko društvo, trgovac pojedinac, obrtnik ili njihova organizacijska jedinica koji

pružaju usluge organiziranja putovanja ili posredovanja usluga vezanih uz putovanje i boravak turista. **Turistička cjelina (lokalitet)** je područje, prostor ili objekt na kojem se nalaze ili koji sadržava prirodne, kulturne, povijesne, tradicijske i druge vrednote na kojem uslugu turističkog vođenja može pružati samo ovlašteni turistički vodič.

Usluge turističkog vodiča

Zakon usluge turističkog vodiča definira u odredbama članka 26. – 36.

Turistički vodič je tako fizička osoba koja pruža turistima usluge pokazivanja i stručnog objašnjavanja prirodnih ljepota i rijetkosti, kulturno-povijesnih spomenika, umjetničkih djela, etnografskih i drugih znamenitosti, povijesnih događaja, ličnosti, legendi o tim događajima i ličnostima, gospodarskih i političkih tijekova i zbivanja. Turistički vodič može osobno pružati usluge turističkog vodiča i kao obrtnik

ili trgovačko društvo, a što se same osobe vodiča tiče istim se smatra državljanin Republike Hrvatske, države članice EU-a i Europskog ekonomskog prostora koji ispunjava uvjete za turističkog vodiča propisane Zakonom.

Turistički vodič može pružati uslugu na području turističkih cjelina (lokaliteta) i na ostalom području Republike Hrvatske koje nije određeno kao turistička cjelina (lokalitet) ako je položio opći dio stručnog ispita za turističkog vodiča te posebni dio toga stručnog ispita koji se odnosi na turističke cjeline (lokalitete). Za pružanje usluga turističkog vodiča turistički vodič mora imati rješenje o odobrenju koje izdaje nadležni ured prema području za koje je položen stručni ispit. Turistički vodič mora pružati usluge turističkog vodiča u skladu s izdanim odobrenjem, dužan je za pruženu uslugu izdati račun korisniku usluge ukoliko pružanje usluge ne organizira turistička agencija ili račun ne izda udruga turističkih vodiča koje je član i prilikom pružanja usluga turističkog vodiča, mora nositi na vidljivom mjestu iskaznicu turističkog vodiča kojom se utvrđuje njegovo svojstvo.

Turistička agencija i drugi korisnici usluga turističkog vodiča obvezni su za pružanje usluga turističkog vodiča koristiti osobu koja ispunjava uvjete propisane Zakonom za turističkog vodiča. Ujedno, udruge turističkih vodiča mogu u ime i za račun svojih članova posredovati u pružanju usluga turističkog vodiča uz obvezu izdavanja računa korisniku usluge. ■

Prekršaji pravnih i fizičkih osoba propisani zakonom

Novčanom kaznom od 8.000,00 do 100.000,00 kuna kazniti će se za prekršaj pravna osoba ako posređuje u pružanju usluga turističkog vodiča turističkim vodičima koji nisu članovi udruge, ili ne izda račun korisniku usluge (članak 36. Zakona). Za navedeni prekršaj kaznit će se i odgovorna osoba u pravnoj osobi **novčanom kaznom od 3.000,00 do 15.000,00 kuna**, a turistički inspektor može kazniti pravnu osobu i odgovornu osobu u pravnoj osobi na mjestu izvršenja prekršaja **novčanom kaznom u iznosu od 2.500,00 kuna**.

Novčanom kaznom od 5.000,00 do 35.000,00 kuna kazniti će se za prekršaj pravna osoba ako organizira putovanje (paket-aranžman i izlet) koje uključuje obilazak turističkih cjelina (lokaliteta), a za njihovo razgledavanje ne koristi ovlaštenog turističkog vodiča (članak 7. stavak 4. i 5. Zakona), ako za razgledavanje turističkih cjelina (lokaliteta) ne koristi usluge turističkog vodiča koji je ovlašten za pružanje usluga turističkog vodiča u toj turističkoj cjelini (lokalitetu) (članak 16. Zakona), te ako za pružanje usluga turističkog vodiča koristi osobu koja ne ispunjava uvjete propisane Zakonom za turističkog vodiča (članak 35. Zakona). Za navedene prekršaje kaznit će se i odgovorna osoba u pravnoj osobi **novčanom kaznom od 2.000,00 do 10.000,00 kuna**, te fizička

osoba **novčanom kaznom od 5.000,00 do 15.000,00 kuna**, a **novčana kazna u iznosu od 1.500,00 kuna** može se izreći fizičkoj, pravnoj osobi i odgovornoj osobi u pravnoj osobi na mjestu izvršenja prekršaja.

Novčanom kaznom od 3.000,00 do 15.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj fizička osoba ako pruža usluge turističkog vodiča koje nisu u skladu s izdanim odobrenjem, ili ne izda račun sukladno članku 31. stavku 2. Zakona (članak 31. stavci 1. i 2. Zakona), odnosno pruža usluge počasnog turističkog vodiča samo povremeno (članak 34. stavak 2. Zakona). Za navedene prekršaje uz izrečenu novčanu kaznu oduzet će se i imovinska korist pribavljena prekršajem, a turistički inspektor može kazniti fizičku osobu na mjestu izvršenja prekršaja **novčanom kaznom u iznosu od 1.000,00 kuna**.

Novčanom kaznom od 1.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj fizička osoba ako prilikom pružanja usluga turističkog vodiča ne nosi na vidljivom mjestu iskaznicu turističkog vodiča kojom se utvrđuje njegovo svojstvo (članak 32. stavak 1. Zakona), te ako prilikom pružanja usluga turističkog pratitelja nema uvjerenje o položenom ispitu za turističkog pratitelja (članak 40. stavak 2. Zakona). Za navedene prekršaje turistički inspektor može kazniti fizičku osobu na mjestu izvršenja prekršaja **novčanom kaznom u iznosu od 200,00 kuna**. ■

Korištenje godišnjeg odmora prema Zakonu o radu

Godišnji odmor, pravo radnika na godišnji odmor, te prekršajne i kaznene odredbe vezan uz taj radnopravni institut regulirani su odredbama Zakona o radu (Narodne novine, broj 93/2014 - u daljnjem tekstu: Zakon).

Korištenje i trajanje godišnjeg odmora

Članak 76. Zakona o radu propisao je kako radnik ima pravo na plaćeni godišnji odmor za svaku kalendarsku godinu u trajanju od najmanje četiri tjedna, a maloljetnik i radnik koji radi na poslovima na kojima, uz primjenu mjera zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, nije moguće zaštititi radnika od štetnih utjecaja u trajanju od najmanje pet tjedana. Kolektivnim ugovorom, sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu može se utvrditi trajanje godišnjeg odmora duže od netom navedenog.

Radnik koji se prvi put zaposli ili koji ima prekid između dva radna odnosa duži od osam dana, stječe pravo na godišnji odmor nakon šest mjeseci neprekidnog radnog odnosa kod toga poslodavca. Ako radnik ne ispunji uvjet za stjecanje prava na godišnji odmor na netom opisani način, ima pravo na razmjerni dio godišnjeg odmora, koji se utvrđuje u trajanju od jedne dvanaestine godišnjeg odmora za svaki mjesec trajanja radnog odnosa. Ujedno, radnik kojem prestaje radni odnos, za tu kalendarsku godinu ostvaruje pravo na razmjerni dio godišnjeg odmora.

Radnik može godišnji odmor koristiti i u dijelovima. Ako radnik koristi godišnji odmor u dijelovima, mora tijekom kalendarske godine za koju ostvaruje pravo na godišnji odmor iskoristiti najmanje dva tjedna u neprekidnom trajanju, osim ako se radnik i poslodavac drukčije ne dogovore, pod uvjetom da je ostvario pravo na godišnji odmor u trajanju dužem od dva tjedna. Isto tako, neiskorišteni dio godišnjeg odmora radnik može prenijeti i iskoristiti najkasnije do 30. lipnja sljedeće kalendarske godine. Godišnji odmor, odnosno dio godišnjeg odmora koji je prekinut ili nije korišten u kalendarskoj godini u kojoj je stečen, zbog bolesti te korištenja prava na roditeljski i posvojiteljski dopust te dopust radi skr-

bi i njege djeteta s težim smetnjama u razvoju, radnik ima pravo iskoristiti po povratku na rad, a najkasnije do 30. lipnja sljedeće kalendarske godine. Član posade broda, radnik na radu u inozemstvu ili radnik koji je vršio dužnost i prava državljana u obrani, može godišnji odmor u cijelosti iskoristiti u sljedećoj kalendarskoj godini.

Raspored korištenja godišnjeg odmora utvrđuje poslodavac, u skladu s kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu, ugovorom o radu i ovim Zakonom, najkasnije do 30. lipnja tekuće godine. Pri utvrđivanju rasporeda korištenja godišnjeg odmora moraju se uzeti u obzir potrebe organizacije rada te mogućnosti za odmor raspoložive radnicima. Poslodavac mora radnika najmanje petnaest dana prije korištenja godišnjeg odmora obavijestiti o trajanju godišnjeg odmora i razdoblju njegova korištenja. Jedan dan godišnjeg odmora radnik ima pravo, uz obvezu da o tome obavijesti poslodavca najmanje tri dana prije njegova korištenja, koristiti kada on to želi, osim ako posebno opravdani razlozi na strani poslodavca to onemogućuju.

Ništetnost odricanja od prava na godišnji odmor

Ništetan je sporazum o odricanju od prava na godišnji odmor, odnosno o isplati naknade umjesto korištenja godišnjeg odmora. Naime, za vrijeme korištenja godišnjeg odmora radnik ima pravo na naknadu plaće u visini određenoj kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu, a najmanje u visini njegove prosječne mjesečne plaće u prethodna tri mjeseca (uračunavajući sva primanja u novcu i naravi koja predstavljaju naknadu za rad), a u slučaju prestanka ugovora o radu poslodavac je dužan radniku koji nije iskoristio godišnji odmor isplatiti naknadu umjesto korištenja godišnjeg odmora. Naknada se određuje razmjerno broju dana neiskorištenoga godišnjeg odmora.

Upravne mjere

U provedbi inspekcijaskog nadzora u području rada, inspektor će usmenim rješenjem u zapisniku poslodavcu narediti da u ostavljenom roku utvrdi raspored korištenja godišnjeg odmora u skladu sa Zakonom ili radnika obavijesti o trajanju i razdoblju korištenja godišnjeg odmora (članak 85. Zakona). ■

Marija Butković

Korištenje godišnjeg odmora

Kazna do **60** x



Poslodavac čini prekršaj ako ne omogući radniku korištenje godišnjeg odmora na način i pod uvjetima propisanim Zakonom o radu.

Propisana novčana kazna:

- za pravnu osobu od 31.000,00 do 60.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 4.000,00 do 6.000,00 kuna;
- za obrtnika od 4.000,00 do 6.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 228. st. 1. toč. 15. i st. 2. Zakon o radu.

Isplata naknade umjesto godišnjeg odmora

Kazna do **100** x



Poslodavac čini prekršaj ako s radnikom sklopi sporazum o odricanju od prava na godišnji odmor, odnosno o isplati naknade umjesto korištenja godišnjeg odmora.

Propisana novčana kazna:

- za pravnu osobu od 61.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 7.000,00 do 10.000,00 kuna;
- za obrtnika od 7.000,00 do 10.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 229. st. 1. toč. 33. i st. 2. Zakon o radu.

Zaštita osobnih podataka radnika i suradnika



Prilikom zaključivanja ugovora o radu radnik poslodavcu treba dati različite osobne podatke radi zaključivanja ugovora i ostvarivanja prava iz rada. Pri prikupljanju i korištenju osobnih podataka radnika, poslodavci su u obvezi primijeniti propise iz radnog zakonodavstva i propise iz područja zaštite osobnih podataka.

Evidencija osobnih podataka radnika

Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja evidencije o radnicima (dalje u tekstu: Pravilnik) koji je prošle godine dobio svoju treću inačicu (Narodne novine, broj 32/2015 i 97/2015), poslodavca obvezuje na vođenje dva skupa podataka: evidenciju o radnicima i evidenciju o radnom vremenu. Na vođenje evidencije o radnicima primjenjuje se i poseban propis.

Radi se o Zakonu o zaštiti osobnih podataka (pročišćeni tekst, Narodne novine, br. 106/2012) koji uređuje pitanje zaštite osobnih podataka o fizičkim osobama te nadzor nad prikupljanjem, obradom i korištenjem osobnih podataka. Obveznici njegove primjene su svi subjekti, fizičke ili pravne osobe, koji prikupljaju i obrađuju osobne podatke fizičkih osoba.

U ispunjavanju svojih obveza prema radniku i obveza za evi-

dentiranjem na koje ih obvezuje radno zakonodavstvo, poslodavci su na zbirke podataka koje vode o radnicima obvezni primijeniti i mjere i postupke za zaštitu osobnih podataka propisane Zakonom o zaštiti osobnih podataka (dalje u tekstu: Zakon).

Osnovni pojmovi

Osobni podatak je svaka informacija koja se odnosi na identificiranu fizičku osobu ili fizičku osobu čiji se identitet može utvrditi izravno ili neizravno, posebno na osnovi identifikacijskog broja (OIB) ili jednog ili više obilježja specifičnih za njezin identitet.

Zbirka osobnih podataka je svaki strukturirani skup osobnih podataka bez obzira kojom se tehnikom bilježi i obrađuje. Zbirku osobnih podataka čine svi podaci prikupljeni o radnicima i suradnicima. Evidencija se može voditi pisano u obliku knjige ili u elektroničkom obliku.

Voditelj zbirke osobnih podataka je fizička ili pravna osoba koja utvrđuje svrhu i način obrade osobnih podataka, a u okviru teme kojom se bavimo to je poslodavac.

Obrada osobnih podataka je svaka radnja ili skup radnji kao što je, primjerice, prikupljanje, uvid, korištenje, svrstavanje itd. te provedba logičkih, matematičkih i drugih operacija s tim

podacima. Budući da smo navikli o obradi razmišljati kao o postupku kojim se obrađuje ono što već imamo, važno je uočiti da je ovdje izrazom "obrada" označeno već i samo prikupljanje podataka, kao i uvid u podatke, što ni jedno ni drugo ne odgovara uobičajenoj predodžbi da je obrada aktivan čin kojim se s prikupljenim podacima nešto dalje radi od trenutka kada su prikupljeni.

Službenik za zaštitu osob-

nih podataka je osoba imenovana od strane voditelja zbirke osobnih podataka koja vodi brigu o zakonitosti obrade osobnih podataka i ostvarivanju prava na zaštitu osobnih podataka.

Agencija za zaštitu osobnih podataka je pravna osoba koja obavlja nadzor nad obradom osobnih podataka. U obavljanju poslova Agencija je samostalna i odgovara Hrvatskom saboru. Mrežne stranice Agencije pro-

Evidencija o zbirci osobnih podataka

Kazna do **40x**



Voditelj zbirke koji ne uspostavi evidenciju koja sadrži temeljne informacije o zbirci osobnih podataka ili evidenciju vodi nepotpuno:

- voditelj zbirke od 20.000,00 do 40.000,00 kuna;
- odgovorna osoba u pravnoj osobi od 5.000,00 do 10.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 36. st. 1. t. 3. Zakona o zaštiti osobnih podataka

Dostavljanje evidencije Agenciji

Kazna do **40x**



Voditelj zbirke koji zapošljava 5 i više radnika koji ne dostavi evidenciju koja sadrži temeljne informacije o zbirci osobnih podataka radnika u propisanom roku:

- voditelj zbirke od 20.000,00 do 40.000,00 kuna;
- odgovorna osoba u pravnoj osobi od 5.000,00 do 10.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 36. st. 1. t. 4. Zakona o zaštiti osobnih podataka

naći ćete na adresi www.azop.hr.

Evidencija osobnih podataka suradnika

U jednom dijelu su evidencije koje se odnose na rad suradnika također propisane spomenutim Pravilnikom, a u krugu osoba koje su njime obuhvaćene su radnici privremeno ustupljeni od povezanog društva, osobe na stručnom osposobljavanju za rad bez zasnivanja radnog odnosa, redoviti studenti koji rade putem studentskog servisa, redoviti učenici na praksi i oni koji kod poslodavca rade posredovanjem ovlaštenih srednjoškolskih ustanova te osobe koje kod poslodavca obavljaju rad za opće dobro u skladu s općim propisom.

Po prirodi stvari suradnici čije je podatke također potrebno prikupiti radi sklapanja ugovora su i osobe koje za poslodavca obavljaju povremene poslove za koje se naknada isplaćuje kao drugi dohodak, dakle osobe s kojima se surađuje temeljem ugovora o

djelu i autorskog ugovora. Obveza za prikupljanje podataka slijedi iz praktičnih razloga radi provođenja poreznih propisa, odnosno potrebe da isplatiatelj sazna određene osobne podatke kako bi mogao obračunati i isplatiti ugovorenu naknadu.

Zapravo možemo reći da je poslodavac u obvezi voditi brigu i zaštititi sve podatke koje je za bilo koju svrhu prikupio od fizičkih osoba te da prikupljene podatke ne smije koristiti ni za koju drugu svrhu osim svrhe zbog koje ih je prikupljao.

Evidencija o zbirci osobnih podataka

Poslodavac je obavezan za svaku zbirku osobnih podataka koju vodi uspostaviti i voditi evidenciju s temeljnim informacijama o zbirci propisanim člankom 14. Zakona o zaštiti osobnih podataka.

Način vođenja, kao i obrazac te evidencije detaljnije je propisan Uredbom o načinu vođenja

i obrascu evidencije o zbirkama osobnih podataka objavljenom u Narodnim novinama 105/04. Na mrežnim stranicama Agencije pronaći ćete više podataka o sadržaju evidencije te uputu o načinu njenog vođenja.

Poslodavac koji zapošljava do pet radnika i poslodavac koji je imenovao službenika za zaštitu osobnih podataka obavezan je uspostaviti evidenciju ali je oslobođen obveze dostavljanja evidencije Agenciji - no samo ako se radi o zbirci osobnih podataka koji se vode na temelju propisa radnog prava i ako se podaci ne iznose iz Republike Hrvatske.

Službenika za zaštitu osobnih podataka imenuje poslodavac

I temeljem Zakonu o radu (Narodne novine 93/2014.) poslodavac koji zapošljava više od 20 radnika obavezan je imenovati osobu koja mora uživati povjerenje radnika i koja je osim samog poslodavca ovlaštena nadzirati prikupljaju li se, obrađuju, koriste i dostavljaju trećim osobama osobni podaci u skladu sa zakonom (čl. 29. st. 6. Zakona o radu), a prekršajna kazna za neizvršavanje ove obveze svrstana je u grupu težih prekršaja poslodavca.

Također, temeljem čl. 18a. Zakona o zaštiti osobnih podataka poslodavac koji zapošljava više od 20 radnika dužan je u pisanom obliku imenovati službenika za zaštitu podataka. Službenikom ne može biti imenovana osoba protiv koje se vodi postupak zbog povrede službene dužnosti, odnosno radne obveze, protiv koje je izrečena mjera povrede službene dužnosti, odnosno radne obveze, te kojoj je izrečena mjera povrede normi etičkog kodeksa i drugih pravila ponašanja donesenih od strane poslodavca.

U roku od mjesec dana od dana donošenja odluke o imenovanju poslodavac je u obve-

zi obavijestiti Agenciju za zaštitu osobnih podataka koja vodi Registar službenika za zaštitu osobnih podataka.

Poslodavac je također dužan službene podatke za kontakt s imenovanim službenikom učiniti javno dostupnima na svojim mrežnim stranicama ili na drugi odgovarajući način.

Poslodavci koji zapošljavaju manje od 20 radnika također mogu imenovati službenika za zaštitu osobnih podataka. Kad to učine i obavijeste Agenciju o imenovanju oslobođeni su obveze da Agenciji dostave evidenciju o zbirci podataka koje se vode na temelju propisa radnog prava, pod uvjetom da se podaci ne iznose iz Republike Hrvatske.

Dužnosti službenika za zaštitu osobnih podataka

Službenik za zaštitu osobnih podataka ima dužnosti koje su posvećene brizi o zaštiti osobnih podataka i ispunjavanju obveza propisanih Zakonom. Tako službenik vodi brigu o zakonitosti obrade, upozorava poslodavca i osobe na obradi podataka na obveze, uspostavlja i vodi evidenciju o zbirci osobnih podataka, osobama čiji su podaci upisani u zbirku daje potvrde, obavijesti, izvratke, potvrde ili ispise osobnih podataka, brine o ispravljanju netočnih podataka u zbirci te surađuje s Agencijom na provedbi nadzora nad obradom podataka.

Treba znati i to da je Zakon kao jednu od obveza utvrdio i dužnost da se zbirka vodi potpuno i točno pa je obveza imenovanog službenika da osigura ispunjavanje tog zahtjeva.

Dok obavlja tu dužnost, a i nakon prestanka obavljanja dužnosti službenik je dužan čuvati povjerljivost svih informacija i podataka koje sazna u obavljanju svojih dužnosti. ■

Gordana Muraja

Imenovanje službenika za zaštitu osobnih podataka

Kazna do **40** x 

Voditelj zbirke koji zapošljava više od 21 i više radnika koji ne imenuje službenika za zaštitu osobnih podataka:

- voditelj zbirke od 20.000,00 do 40.000,00 kuna;
- odgovorna osoba u pravnoj osobi od 5.000,00 do 10.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 36. st. 1. t. 7. Zakona o zaštiti osobnih podataka

Davanje podataka na korištenje drugim primateljima

Kazna do **40** x 

Voditelj zbirke koji osobne podatke daje drugim primateljima na korištenje:

- voditelj zbirke od 20.000,00 do 40.000,00 kuna;
- odgovorna osoba u pravnoj osobi od 5.000,00 do 10.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 36. st. 1. t. 2. Zakona o zaštiti osobnih podataka



REGISTAR „NE ZOVI“

... je donesen Pravilnik o registru „NE ZOVI“ (Nar. nov., br. 47/2016). Tim Pravilnikom propisuje se obvezni sadržaj i način vođenja registra potrošača koji ne žele primiti pozive i/ili poruke u okviru promidžbe i/ili prodaje putem telefona, obveznici upisa podataka u Registar »NE ZOVI«, način i rokovi upisa podataka, te način korištenja podataka. Registar »NE ZOVI« ustrojiti će se u postupku provedenom sukladno posebnim propisima, u roku od 6 mjeseci od dana stupanja na snagu Pravilnika (stupio na snagu 28.05.2016.).

KAZNE.HR
PREGLED VAŽEĆIH KAZNI U RH

14 BUSINESS NEWS I SAVJETI ... jer poslovna ideja dolazi uz pravi savjet!

KAZNE.HR | NOVIŠTI | PODRUČJA KAZNI | KAZNE PO POJMOVIMA | KAZNE PO PODRUČJIMA | PRETPLATA | O NAMA | KONTAKT

Pregled svih važećih kazni u RH

Prirediti prijestup banke i poduzeća
Nakon što kazneni listi iz se za prekršaj koji se odnosi na prirediti prijestup banke i poduzeća...
odredbe čl. 21. Zakona

Organiziranje i provođenje protupožarne zaštite (smutnji) rad u parku prirode Biokovo
Nakon što kazneni listi iz se za prekršaj koji se odnosi na organiziranje i provođenje protupožarne zaštite...
odredbe čl. 21. Zakona

Skladištenje i manipuliranje zapaljivim eksplozivnim sredstvima (smutnji) rad u parku prirode Biokovo
Nakon što kazneni listi iz se za prekršaj koji se odnosi na skladištenje i manipuliranje zapaljivim eksplozivnim sredstvima...
odredbe čl. 21. Zakona

Snimanje i fotografiranje u komercijalne svrhe bez dopuštenja (smutnji) rad u parku prirode Biokovo
Nakon što kazneni listi iz se za prekršaj koji se odnosi na snimanje i fotografiranje u komercijalne svrhe bez dopuštenja...
odredbe čl. 21. Zakona

Kazne - izdjeljak

PORTAL KAZNE.HR

... je pokrenut portal www.kazne.hr. Portal sadrži više od 10.500 kaznenih odredbi koje su na snazi a koje su objavljene u Narodnim novinama. Kazne se na portalu mogu pretraživati po pojmovima i područjima. Portal sadrži više od 90.000 pojmova za lakše pronalaženje određenih kazni. Pristup portalu je besplatan do 31.12.2016., a od iduće godine će se naplaćivati.

IZMJENE OPĆEG POREZNOG ZAKONA

... je novim izmjenama i dopunama Općeg poreznog zakona (Nar. nov., br. 44/2016) izvršeno njegovo usklađivanje s Direktivom Vijeća 2014/107/EU.

Porezni obveznik i druge osobe koje raspolažu podacima bitnima za oporezivanje, primjenu međunarodnih ugovora, ili vode vlasničke pozicije vrijednosnih papira te upisnike o imovini i pravima poreznih obveznika, dužni na zahtjev poreznog tijela dostaviti podatke potrebne za utvrđivanje porezne obveze, primjenu međunarodnih ugovora, provedbu ovrhe i mjera osiguranja.

Predmet automatske razmjene podataka između država članica sada postaju sljedeće kategorije dohotka i imovine: dohodak od nesamostalnog rada (plaće), primici članova upravnih odbora i upravnih vijeća, proizvodi životnog osiguranja koji nisu obuhvaćeni drugim pravnim instrumentima razmjene informacija i drugim sličnim mjerama EU, mirovine te vlasništvo nad nekretninama i dohodak od imovine i imovinskih prava.

Izveštajne financijske institucije obvezne su prikupljati informacije potrebne za automatsku razmjenu podataka sukladno pravilima izvješćivanja i dubinske analize te ih dostaviti Poreznoj upravi do 30. lipnja tekuće godine za prethodnu kalendarsku godinu.

Porezna uprava dostavit će automatskom razmjenom nadležnim tijelima drugih država članica informacije iz čl. 177.a st. 1. Općeg poreznog zakona koje se odnose na porezno razdoblje, počevši od 1. siječnja 2016.

MOGUĆNOST ODRICANJA RADNIKA OD PLAĆE

... je Ministarstvo u vezi odricanja radnika od prava na isplatu plaće objavilo mišljenje povodom upita poduzetnika o tome, je li akt odricanja radnika od prava na isplatu plaće na zakonu osnovan, jer je to relevantna činjenica za odlučivanje o žalbi poslodavca, izjavljenoj na rješenje više inspektorice rada o privremenom osiguranju naplate utvrđene obveze pljenidbom i zabranom raspolaganja novčanim sredstvima poslodavca, donesenog sukladno čl. 20.d Zakona.

Ministarstvo rada i mirovinskog sustava je u navedenom mišljenju zauzelo stav kako se radnik može odreći isplate plaće nakon njezina dospijanja.

Više o ovoj temi pročitajte u zasebnom članku u ovom broju Poslovnog savjetnika.

OTKAZNI ROK KADA RADNIK DAJE OTKAZ

... ako radnik otkazuje ugovor o radu, otkazni rok ne može biti duži od mjesec dana, ako on za to ima osobito važan razlog (npr. odlazak u novu tvrtku na novo radno mjesto). Navedeno proizlazi iz čl. 122. st. 7. Zakona o radu.

TELEFONSKI SAVJETI TIJEKOM LJETA

... telefonski savjeti u razdoblju od 1. do 25. kolovoza 2016. neće biti dostupni pretplatnicima zbog korištenja kolektivnog godišnjeg odmora savjetnika.

TROŠKOVI SLUŽBENOG PUTA ZA PROKURISTU

PITANJE: *Mogu li se neoporezivo isplatiti troškovi službenog puta i dnevnice prokuristu koji nije zaposlen u tome trgovačkom društvu a obavio je službeni put za njegove potrebe?*

Pita: E.V.

ODGOVOR: Ako prokurist obavi službeni put za potrebe svoga društva, a nije zaposlen u tome društvu, svi troškovi službenog puta (uključujući i dnevnice) koje mu se isplate oporezivi su kao drugi dohodak. Pri tome se plaća porez na dohodak po stopi 25% + eventualni prirez. Ako prokurist nije umirovljenik, onda mu se kod isplate još obračunavaju i obvezni doprinosi (mirovinsko 20% i zdravstveno 15%).



ČIŠĆENJE POSLOVNOG PROSTORA

PITANJE: *Može li čistiti naše poslovne prostore fizička osoba prema ugovoru o djelu?*

Pita: O.K.

ODGOVOR: Fizičke osobe ne mogu raditi temeljem ugovora o djelu poslove za koje je potrebno, sukladno članku 10. stavku 2. Zakonu o radu (Nar. nov., br. 93/2014), sklopiti ugovor o radu.

Stoga, fizička osoba NE može temeljem ugovora o djelu čistiti poslovni prostor.

POMAGANJE U OBRTU ČLANOVA OBITELJI

PITANJE: *Tko od članova obitelji može pomagati obrtniku bez zasnivanja radnog odnosa?*

Pita: C.V.

ODGOVOR: Prema Zakonu o obrtu, obrtniku u obavljanju obrta mogu pomagati članovi obiteljskog kućanstva, bez obveze zasnivanja radnog odnosa. Ako se radi o obavljanju vezanog obrta, član obiteljskog kućanstva koji pomaže obrtniku u njegovoj odsutnosti mora ispunjavati i poseban uvjet stručne osposobljenosti, odgovarajućeg srednje strukovnog obrazovanja ili položenoga majstorskog ispita, odnosno posebne zdravstvene uvjete ako je to propisano posebnim zakonom. Obiteljsko kućanstvo čine braćni drugovi, djeca i drugi srodnici koji zajedno žive, privređuju, odnosno ostvaruju prihode na drugi način i troše ih zajedno.

PDV KOD PRODAJE POSLOVNOG PROSTORA

PITANJE: *Naše društvo kupilo je poslovni prostor prije 4 godina i tada je odbilo PDV (koristilo pretporez). Cijelo vrijeme poslovni prostor koristio se za naše poslovanje kao uredski prostor. Sada prodajemo taj poslovni prostor. Moramo li obračunati PDV pri njegovoj prodaji?*

Pita: L.C.

ODGOVOR: Ako društvo (ili obrt) prodaje nekretninu koja je korištena više od 2 godine, tada prodavatelj ne obračunava PDV jer je propisano oslobođenje prema članku 40. stavku 1. točki j. Zakona o PDV-u. U tom slučaju kupac će platiti porez na promet na nekretnine u iznosu 5% od prodajne vrijednosti nekretnine. Međutim, ako je prodavatelj prilikom nabavke nekretnine koristio pretporez, a nije prošlo više od 10 godina od nabavke, tada prodavatelj mora ispraviti pretporez (tj. vratiti PDV preko ispravka pretporeza). Koliko treba prodavatelj vratiti PDV-a, računa se na način da se 1/10 PDV-a po godini za koji nije korišten PDV mora ispraviti pretporez. U vašem primjeru, 4 godine je poslovni prostor korišten, a 6 godina nije. Stoga, 6/10 (tj. 60%) pretporeza se treba ispraviti.

Postoji još jedna mogućnost. Ako vaše društvo prodaje nekretninu osobi koja je obveznik PDV, možete napraviti prijenos porezne obveze. Kod prijenosa porezne obveze kupac nekretnine obračunava PDV, stavlja ga u Obrazac PDV kao obvezu, ali istovremeno koristi i pretporez (dakle neće biti stvarnog plaćanja PDV-a). U tom slučaju prodavatelj ne mora ispravljati pretporez, a kupac ne mora plaćati niti 5% poreza na promet nekretnina. Prijenos porezne obveze smije se napraviti samo obvezniku PDV-a koji će u cijelosti smjeti iskoristiti pretporez.

ROK ZA IZVANREDNI OTKAZ

PITANJE: *Smatramo da je radnik napravio tešku povredu radnog odnosa. U kojem roku možemo radniku dati izvanredni otkaz?*

Pita: D.N.

ODGOVOR: Poslodavac ima opravdani razlog za otkaz ugovora o radu sklopljenog na neodređeno ili određeno vrijeme, bez obveze poštivanja propisanog ili ugovorenog otkaznog roka (izvanredni otkaz), ako zbog osobito teške povrede obveze iz radnog odnosa ili neke druge osobito važne činjenice, uz uvažavanje svih okolnosti i interesa obiju ugovornih stranaka, nastavak radnog odnosa nije moguć. Prema članku 116. Zakona o radu, ugovor o radu može se izvanredno otkazati samo u roku od 15 dana od dana saznanja za činjenicu na kojoj se izvanredni otkaz temelji.

PREGLJED KAZNI KOD PRODAJE POTROŠAČIMA

Neželjene komunikacije putem telefona i/ili poruka

Kazna do **100** x 

Zabranjeno je upućivati pozive i/ili poruke putem telefona potrošačima koji su se upisali u registar potrošača koji ne žele primati pozive i/ili poruke u okviru promidžbe i/ili prodaje putem telefona. Navedeni registar vodi se pri Hrvatskoj regulatornoj agenciji za mrežne djelatnosti.

Ako postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 138. st. 1. toč. 15., st. 2. i 3. Zakona o zaštiti potrošača.

Ispostavljanje ponude potrošaču za popravak

Kazna do **100** x 

Za usluge popravaka i održavanja proizvoda, ako je vrijednost usluge veća od 500,00 kuna, trgovac ili pružatelj usluge je dužan potrošaču ispоставiti ponudu s opisom radova te potrebnog materijala i dijelova za popravak.

Ako postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 138. st. 1. toč. 16., st. 2. i 3. Zakona o zaštiti potrošača.

Plaćanje predumom od strane kupca potrošača

Kazna do **100** x 

Osim ako nije drukčije ugovoreno, ako trgovac ili pružatelj usluge zahtijeva ili izričito uvjetuje kupnju proizvoda ili pružanje usluge djelomičnim ili ukupnim jednokratnim ili obročnim predumom, dužan je potrošaču prigodom isporuke proizvoda ili pružene usluge obračunati i isplatiti kamate po kamatnoj stopi poslovne banke trgovca za oročene štedne uloge na tri mjeseca za cijelo razdoblje, računajući od dana primljenog predujma do dana isporuke proizvoda ili pružanja usluge, ako je rok isporuke proizvoda ili pružanja usluge dulji od 30 dana.

Ako trgovac nije ispunio ugovor, dužan je vratiti potrošaču uplaćeni predum uvećan za zakonske zatezne kamate, računajući od dana primitka predujma do dana isplate, što je moguće prije, a najkasnije u roku od 7 dana od dana raskida ugovora.

Ako postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 138. st. 1. toč. 18., st. 2. i 3. Zakona o zaštiti potrošača.

Naplata opomene kupcu potrošaču

Kazna do **100** x 

Izdavanje opomene kupcu potrošaču radi naplate neplaćenih dospjelih novčanih potraživanja nije dopušteno naplaćivati.

Ako postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 138. st. 1. toč. 20., st. 2. i 3. Zakona o zaštiti potrošača.

Podnošenje pisanih prigovora potrošača

Kazna do **100** x 

Trgovac ili pružatelj usluge čini prekršaj ako:

- ne omogući potrošaču podnošenje pisanog prigovora u poslovnim prostorijama ili ne potvrdi primitak prigovora,
- ne omogući potrošaču podnošenje pisanog prigovora putem pošte, telefaks uređaja ili elektroničke pošte,
- u poslovnim prostorijama vidljivo ne istakne obavijest o načinu podnošenja pisanih prigovora potrošača,
- na računu ispostavljenom za javnu uslugu vidljivo ne istakne obavijest o načinu podnošenja pisanog prigovora potrošača,
- u pisanom obliku ne odgovori na zaprimljeni prigovor potrošača kao i na pisane prigovore potrošača zaprimljene putem pošte, telefaks uređaja ili elektroničke pošte najkasnije u roku od 15 dana od dana zaprimljenog prigovora.

Propisana novčana kazna je:

- za trgovačko društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 138. st. 1. toč. 7.- 11., st. 2. i 3. Zakona o zaštiti potrošača.

Prodaja na mjestima koje odredi grad ili općina

Kazna do **250** x 

Prodaja robe potrošačima na javno-prometnim površinama na štandovima i klupama izvan tržnica na malo, prodaja putem kioska, prodaja putem automata i prigodna prodaja, može se obavljati samo na mjestima koja svojom odlukom odredi predstavničko tijelo predstavničko tijelo grada ili općine.

Ako se prodaja obavlja izvan navedenih mjesta, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 4.000,00 do 250.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 3.000,00 do 50.000,00 kuna;
- za obrtnika od 3.000,00 do 100.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 71. st. 1. i 2. Zakona o trgovini.