

poslovni savjetnik

NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

Ana Fresl

direktorica tvrtke Projekt Jednako Razvoj d.o.o.

**„Moramo razmišljati šire
i drukčije promatrati
poslovne prilike.“**



SAVJET STRUČNJAKA
**Kako izabrati
dobrovoljni
mirovinski fond**

**PR PO CIJENI KONKURENCIJE
JE LI KRIZA
SMANJILA CIJENE
PR USLUGA?**

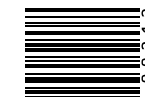
**9 poslovnih pretpostavki
koje treba izbjegavati**

siječanj/veljača 2012.

br. 82

39,50 kn

TISKANICA



POSLOVNE KONSTELACIJE

**RIJEŠITE SVOJE POSLOVNE
PROBLEME ZA PAR SATI**



**DODACI U OVOM
BROJU**

Vrijeme je za OptimaLAN ured!



Ako zastarjela komunikacijska tehnologija i visoki troškovi ulaganja u vlastitu infrastrukturu opterećuju vaše svakodnevno poslovanje, vrijeme je za **OptimaLAN ured**.

OptimaLAN ured je namijenjen svim tvrtkama koje žele **racionalizirati troškove telefoniranja i interneta**, a istovremeno zadržati svu funkcionalnost poslovne komunikacije. On osigurava maksimalnu učinkovitost poslovanja **bez ulaganja u vlastitu kućnu centralu**, bez troškova održavanja i uz **24-satnu tehničku podršku**.

Poslujte moderno, smanjite troškove i uz **OptimaLAN ured** uživajte u poslovnom uspjehu!

poslovni savjetnik®

NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

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



Dragutina Golika 109, 10 000 Zagreb, OIB: 60842328628

kunski žiro račun: 2340009-1110312376 kod Privredne banke d.d.

kunski žiro račun: 2360000-1101696781 kod Zagrebačke banke d.d.

devizni račun: 2100268567 kod Zagrebačke banke d.d.

GLAVNA UREDNICA I DIREKTORICA:

mr. Sandra MIHELČIĆ, dipl. oec., smihelcic@ripup.hr

VODITELJ UREDNIŠTVA:

Igor MILINOVIĆ, dipl. oec., igor@ripup.hr

IZVRŠNA UREDNICA:

Maja JURKOVIĆ, mag. nov., maja@poslovni-savjetnik.com

STALNI SURADNICI:

Jerneja AGIĆ, dr. sc. Marko ALERIĆ, dr. sc. Paško ANIĆ-ANTIĆ, Sanja AKRAP, dipl. oec., mr. sc. Zdravko BAICA, Zdravka BARAC, dipl. oec., Tomislav BEKEC, dipl. oec., Jasna BELAMARIĆ, dipl. psiholog, Danijel BIČANIĆ, Jasmina BJELICA, dipl. oec., Valentina BOCAK, dipl. oec, mr. sc. Anđelko BREZOVNJAČKI, dipl. novinar, Nadina CVETKO BOROTA, dipl. oec., Elena CVJETKOVIĆ mr. sc., Biserka ČONKAŠ, Krunoslav ČOSIĆ, dipl. ing., Mirjana FJOLIĆ, dipl. politolog i novinar, Milivoj FRIGANOVIĆ, dipl. oec., Sanja HRVOJEVIĆ-BEGANOVIĆ, magistrica novinarstva, Tonči JAKOVIČEVIĆ, mr. sc. Goran JUNGIRTH, mr. sc. Ratka JURKOVIĆ, Gordana KASTRAPELI, Goran KAUZLARIĆ, dipl. novinar, Marina KILIĆ, dipl. novinar, Milena KUPREŠAK, dipl. oec., Zlatko KURTOVIĆ, Inga LALIĆ, dipl. oec., mr. sc. Andreja MARCETIĆ, Boris MASNJAK, Morana MIKULANDRA, dipl. oec., Drago MUNJIZA dipl. oec., mr. sc. Marija NOVAK-IŠTOK, dr. sc. Mislav Ante OMAZIĆ, mr. sc. Eduard OSREDEČKI, Olinka PAVIĆ PEROVIĆ, dipl. oec., prof. dr. sc. Zvonimir PAVLEK, mr. sc. Branko PAVLOVIĆ, dr. sc. Davor PERKOV, dr. sc. Saša PETAR, Božo PRELEVIĆ dipl. iur., Nevenka PUČEK, dr. sc. Majda RUJAVEC, Valerija RODEK, dipl. pedagog, Silvija ROGINEK, Barbara RUŽIĆ, prof. psih., dr. sc. Nataša RUPČIĆ, Renata TAKAČ PEJNOVIĆ, dr. sc. Jasminka SAMARDŽIJA, prof., mr. sc. Darko SAMBOL, Daniel SEVER, dipl. iur., prof. dr. Velimir SRIČA, mr. sc. Zoran STAMENIĆ, mr. sc. Lana ŠKVORC, mr. Hedda Martina Šola, spec. oec., Olga ŠTAJDOHAR - PAĐEN, dipl. ing., Bože TOKIĆ, dipl. ing., Zvonimir TRAMPUS, Ivana UROIĆ, dipl. oec., Goran TUDOR, mr. sc. Martin VALEK, Dragan ZLATOVIĆ, Alan ŽEPEC

VODITELJI MARKETINGA:

Svjetlana PEČINAR, prof., svjetlana@ripup.hr, tel. 01 - 36 90 834

Zlata RADOVIĆ, zlata@ripup.hr, tel. 01 - 48 36 006

Sanja ŠKENDER, sanja@ripup.hr, tel. 01 - 49 21 737

TAJNIŠTVO I PRETPLATA:

Lidija PRSKALO, poslovnisavjetnik@ripup.hr, tel. 01 - 49 21 742, faks: 01 - 49 21 743

GRAFIČKA PRIPREMA I DIZAJN:

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

Andrej GLUČKS, D.N. d.o.o., andrej@dngrafika.hr, tel. 01 - 30 98 570

NASLOVNICA:

Ana FRESL, MBA, direktorica tvrtke Projekt Jednako Razvoj d.o.o. (PROMO)

REALIZACIJA TISKA: "ZINA"

TISAK: Rotacija Grafičkog zavoda Hrvatske, POSLOVNI SAVJETNIK SE TISKA NA EKOLOŠKOM PAPIRU

DISTRIBUCIJA: Hrvatske pošte, Tisak, Distri press, CityEX

FOTOGRAFIJE:

SHUTTERSTOCK, Inc. New York, www.shutterstock.com, Pixsell, Irena Sinković 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 240,00 kn (PDV uračunat). Ako se pretplata na časopis ne otkaže pismeno najkasnije 10 dana prije isteka roka pretplate smatra se da je pretplata produžena. Časopis se dostavlja na adrese 20.000 tvrtki u Republici Hrvatskoj.

poslovni savjetnik član je **BUSINESS MEDIA GROUP**

INTERNET: www.poslovni-savjetnik.com

OSIGURAJTE SVOJ PRIMJERAK!



+ besplatna knjiga

“Primjeri najčešćih ugovora u poslovnoj praksi”

+ 10 brojeva posebnog

priloga Tajnica.hr



Časopis Poslovni savjetnik dostavlja se na adrese 20.000 tvrtki u Hrvatskoj!

Postanite i vi naš pretplatnik!

NARUĐBENICA kojom se pretplaćujem na časopis Poslovni savjetnik

za 2012. godinu (10 brojeva) po cijeni od 240,00 kn (PDV uključen u cijenu)

Naziv tvrtke:

OIB:

Ime i prezime:

Adresa, grad:

Tel.: Fax: e-mail:

Broj primjeraka:

Potpis odgovorne osobe:

Molimo ispunjenu Narudžbenicu pošaljite na fax: 01/49 21 743

ili e-mail: poslovnisavjetnik@ripup.hr

poslovni savjetnik®
NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

tajnica.hr

poslovni savjetnik®
...com

DANI
POSLOVNE
EDUKACIJE

WWW.PROPISI.HR
INTERNET PORTAL I ČASOPIS

naj
tajnica.hr

SUPERPRODAVAČ

PRIMUS

RAČUNOVODSTVO
& POREZI u praksi

GW u pokretu



Europska tržišta. Sasvim blizu.

Puno je kretanja u ponudi GW-a: nova linija proizvoda GW pro.line znači svakodnevne otpreme, definirane rokove isporuke, fiksne standarde kvalitete i ekskluzivne premium usluge. Na taj način prevozimo vaše pošiljke od Norveške do Grčke, od Rusije do Portugala. U 47 država Europe. Na 10,5 milijuna kvadratnih kilometara. **Uvjerite se sami da je: GW u pokretu**
Info telefon +385.1.3436926 www.gw-world.hr



Gebrüder Weiss 
Transport i Logistika



12

Ana Fresl,
MBA,
direktorica
tvrtke Projekt
Jednako
Razvoj d.o.o.

8 Top 10 zlatnih savjeta

ISTRAŽIVANJA

- 38 Kako se Hrvati nose s telekom-operaterima?
- 60 Tržište investicijskih fondova
- 69 Poslovna edukacija u Hrvatskoj

RUBRIKE

- 4 Impressum
- 10 Na vaša pitanja odgovara Dragan Munjiza
- 18 Na vaša pitanja iz obiteljskog poduzetništva odgovara Vedran Kraljeta
- 26 Saznajemo
- 26 Novi proizvodi i usluge na tržištu
- 27 Poslovna literatura
- 40 Na vaša pitanja iz područja dizajna odgovara Morana Mikulandra
- 42 Prodajne priče za laku noć
- 43 Poslovni aforizmi
- 44 Mala škola uspješne prodaje
- 45 Prodajne tehnike Dragomira Gabrića
- 54 Investicijski barometar
- 56 Bankarski savjetnik
- 68 Na vaša pitanja odgovara life coach Jasmina Bjelica
- 88 Na vaša pitanja iz radnih odnosa odgovara Daniel Sever

TEMA BROJA

- 70 Ponuda poslovne edukacije u Hrvatskoj
- 74 Ljestvica najboljih svjetskih poslovnih škola u 2011.
- 76 MBA obrazovanje na domaćem terenu
- 80 Odljev hrvatskih mozgova



MANAGEMENT

- 11 „Nibble“, „Intimidation“, „Snow Job“
- 14 Pravila lijepog ponašanja diljem globusa
- 19 9 stvari koje morate znati prije nego udete u svijet franšize
- 20 Poslovne konstelacije – novi alat za dijagnostiku i rješavanje izazovnih poslovnih situacija
- 22 9 pogrešnih pretpostavki... koje vam mogu otežati život i poslovanje
- 24 Bez alata nema zanata

MARKETING

- 28 PR po cijeni konkurencije
- 30 Oglašavanje se seli na YouTube
- 32 Neuromarketing – znanost u službi kupca?
- 34 Telefonski operateri igraju „prljavo“?

SUPERPRODAVAČ

- 46 Nekima nagradni, a nekima popravni
- 48 Minimalni tehnički uvjeti za prodajne objekte u trgovini

FINANCIJE I POREZI

- 60 Investicijski fondovi u Hrvatskoj:
Nastavljen daljnji pad tržišta

LJUDSKI POTENCIJALI

- 64 Izazovi organizacija novog doba
- 66 Autonomija na poslu: Sretni učitelji i nesretni odvjetnici

PROPISI.HR

- 82 Sporazumi o prijenosu tehnologije
- 84 Novi rokovi za ispunjenje novčanih obveza

SADRŽAJ

tajnica.hr

ODGOVORI NA VAŠA PITANJA 92

POSLOVNA KOMUNIKACIJA
Zašto poželjne mogu biti
– nepoželjne? 94

Sadržaj poslovnog pisma 96
Engleski jezik u poslovanju 97

SAVJETNIK
Mala škola informatike: Kompjutor
i mobitel u zrakoplovu 98

POD MODNIM POVEĆALOM
Boja odjeće najviše otkriva vaše
osobne značajke 100

INTERVJU
Mario Nokaj, vlasnik Lapidariuma 101

ZDRAV ŽIVOT
Salate – malo kalorija,
puno zdravlja! 102

PUTOVANJA
Desetodnevni Parižanin 104

DNEVNIK JEDNE TAJNICE 106

BUSINESS MEDIA GROUP

Partner u svakoj tvrtki!



**poslovni[®]
savjetnik**
_____ .com

WWW.**PROPISI.HR**
INTERNET PORTAL I ČASOPIS

poslovni savjetnik[®]
NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

Direktor



tajnica.hr[®]

naj**tajnica.hr[®]**
IZBOR NAJBOLJE TAJNICE HRVATSKE

SUPERPRODAVAČ

RAČUNOVODSTVO
& **POREZI** u praksi

Centar za management i savjetovanje d.o.o.
Centar za računovodstvo i financije d.o.o.

Dragutina Golika 109, Zagreb
Telefon 01 4921 742
Faks 01 4921 743

www.business-media-group.com

TOP 10 ZLATNIH SAVJETA

PREMA IZBORU GLAVNE UREDNICE SANDRE MIHELČIĆ

1. Ne bojte se promjena!

Svaka promjena je teška, nakon uljuljane svakodnevice i nekih nama poznatih rituala, promijeniti posao, mjesto stanovanja ili cjelokupni stil života nimalo nije lako. Pa ipak, mnogi ljudi to rade. Dopustite si promjenu, dopustite si vidjeti kamo će vas odvesti, jer možda vas baš izvan vašeg „staklenog zvana“ čekaju velike stvari.

2. Upišite neku poslovnu školu!

Edukacija nije rezervirana samo za učenike i studente. Dapače, čovjek uči cijeloga života, a usavršavanje je itekako poželjno u vremenima krize. Hrvatska nudi pregršt poslovnih škola i programa od kojih mnoge nude i stipendije, a nije na odmet pogledati i ponudu u inozemstvu. Donosimo pregled svih mogućnosti u našoj temi broja.

3. Bacate se u biznis? Zašto ne franšiza!

U trenutnoj ekonomskoj situaciji pokretanje vlastitog posla zvuči riskantno, posebno ako se radi o nečemu čega do sad nije bilo na tržištu, no prednosti franšize su već postojeći poslovni model s brendom koji je već poznat, kao i dostupnost potpore i savjetovanja. Ako ozbiljno razmišljate o tome, proučite naše savjete i učinite to kako spada.

4. Dobro se raspitajte o mirovinskim fondovima!

Dobrovoljni mirovinski fondovi predstavljaju preuzimanje dijela odgovornosti za kvalitetnija primanja u mirovini. Pa ipak, ni u što ne treba srljati bez prethodne provjere i pomnog razmišljanja. Zato vam donosimo niz savjeta kako odabrati najbolju opciju za sebe, jer na svoju budućnost i sigurnost u trećoj životnoj dobi treba početi misliti na vrijeme.

5. Poslovni problemi? Locirajte, nanišajte i... riješite ih!

Svatko tko se suočava s poslovnim i društvenim promjenama sigurno se pita kako se organizacije i njihovi dijelovi mogu bolje oblikovati i voditi? Kontroverzni, danas najbrže rastući način rada uz pomoć sistemskih konstelacija jedini omogućuje „živi“ prikaz skrivenih uzroka ponašanja organizacije. Otkrijte pravi uzrok problema i dođite do pravog rješenja.

6. Proučite novi zakon o ispunjenju novčanih obveza!

Od 1. siječnja 2012. godine, na snazi je Zakon o rokovima ispunjenja novčanih obveza kojim su određeni rokovi u kojima sudionici poslovnih odnosa moraju ispuniti svoje novčane obveze. Veliku novinu predstavljaju visoke novčane kazne za prekršitelje zakonskih odredbi o rokovima ispunjenja novčanih obveza. Proučite zakone, poslovanje vam ovisi o tome.

7. Dajte svojim zaposlenicima više autonomije u radu!

Autonomija je jedna od temeljnih psiholoških potreba. Svi mi želimo bez pritiska donositi odluke koje su nam važne. Istraživanja pokazuju da veća autonomija na poslu dovodi do boljeg učinka, većeg zadovoljstva poslom, poboljšanja motivacije i smanjenja izostanaka. Naravno da ne možete pustiti zaposlenike da baš rade što žele, ali imajte malo više povjerenja u njih. Možda vas iznenade.



8. Savladajte osnovne alate marketinške kampanje!

Rad u velikoj tvrtki je nešto sasvim drugačije od vlastite male tvrtke. Dok vam u velikoj kompaniji drugi prenose znanje i sam veliki sistem vas gura naprijed, u vlastitoj tvrtki krećete od nule i sve morate otkrivati sami. Ako radite marketinški plan za svoju tvrtku slijedite savjete naših stručnjaka u kreiranju kvalitetne marketinške kampanje.

9. Plasirajte svoju kampanju na YouTube!

Prema prognozama popularnog Mashable.com jedan od trendova koji nas očekuje u 2012-oj je povećana popularnost YouTube servisa. Dolaskom Smart TV-a te još raširenijom uporabom pametnih telefona, YouTube je postao prava prilika za brzo i jeftino oglašavanje. Budite kreativni i ažurni, i iskoristite sve prednosti ovog neopisivo korištenog servisa.

10. Riješite se poslovnih pretpostavki!

Bez obzira na svrhu stvaranja, pretpostavke izazivaju niz problema: uzrokuju nepotrebnii stres, troše vrijeme i energiju, stvaraju konflikte, smanjuju samopouzdanje i izazivaju sumnju, stvaraju nepostojeće prepreke između ljudi, uzrokuju propuštanje povoljnih prilika itd. Slijedite naše savjete i ne pretpostavljajte nego radite.

Pripremite na vrijeme darove za kraj kalendarske godine

Ove godine uštedite vrijeme, a svoje bližnje i
poslovne partnere iznenadite atraktivnim darom!

PRINTPIX Vam nudi jednostavno rješenje – pouzdanu dostavu već uramljenih vrhunskih fotografija raznih tema na željenu kućnu ili poslovnu adresu, u kratkom roku.



Za sve informacije kontaktirajte nas e-poštom na narudzbe@printpix.hr ili
telefonom **01/60 69 941**. Ponudu fotografija pogledajte na www.printpix.hr



PRINTPIX



punini, bez uplitanja vlasnika u odluke koje po Drušvenom ili managerskom ugovoru pripadaju direktoru, da provjere stvarne želje vlasnika da prepuste posao drugome na način da u pregovorima zatraže da dobiju ured vlasnika, koji je "simbol moći" u kompaniji. Ako ga ne dobiju te ako vlasnik nastavi dolaziti u njega, djelatnici će nastaviti dolaziti kod vlasnika i tražiti od njega savjete, upute i dijeliti informacije.

Drugi najbitniji pokazatelj za direktora je može li postaviti financijskog direktora jer je tijekom novaca, uz ljudske resurse, pokazatelj tko u stvari upravlja kompanijom. Ako vlasnik ostane u svome uredu, a financijski direktor njegov dugogodišnji provjereni prijatelj, bez obzira što Vam piše u ugovoru, Vi ćete biti u

koji svakodnevno dolazi na posao, ona kao financijska direktorica. Direktor je u najboljem slučaju mogao biti "everything else" direktor ili dobar direktor prodaje. Razlaz je izazvao veliki odljev ljudi i pad prihoda.

Dakle, savjetujem da prema Vašim rukovodiocima budete iskreni i date im onu poziciju koju i trebate, a ne neku zvučniju kako bi on prešao u tvrtku. Zato je dobra taktika dovesti privremenog managera, koji će imati specifične ovlasti i popuniti prazninu dok se osnivač ne odmori i dobro razmisli želi li operativno sudjelovati u tvrtki te kako to izgleda kada imaš cijeli dan za sebe i dugo sanjane hobije i putovanja... Jasno je da odluka o prodaji tvrtke ili napuštanju operativne funkcije treba biti strateška odluka i donesena u vrije-

Vlasnik i manager – jedna osoba ili dvije?

Nešto više od tri godine sam vlasnik poduzeća koje posluje dosta dobro. Zanima me kada je pravo vrijeme za odvajanje vlasničke i upravljačke funkcije?

J.Š., Karlovac

U svom petogodišnjem radu kao savjetnik većinom kapitalno hrvatskih, malih ili srednjih, poduzeća, često sam nailazio na ovu dilemu kod vlasnika. Odmah na početku ću reći da je odvajanje vlasničke od upravljačke funkcije većinom izvedivo u drugoj ili trećoj generaciji, tj. kada djeca naslijede biznis i nisu toliko zainteresirana da budu manageri u naslijeđenom poduzeću. Kako je kod nas malo vlasnika druge generacije, za sada postoji velika "siva" zona što su odgovornosti vlasnika, a što profesionalnog direktora te posebice nasljednika koji u tvrtki "uče" posao, ali nemaju operativnu funkciju.

NAJVAŽNIJI POKAZATELJI ZA DIREKTORA

Direktorima (ali i nasljednicima) je veoma teško dobiti autoritet kod djelatnika ako je vlasnik ostao npr. predsjednik Skupštine, ali i zadržao vlastiti ured i tajnicu te svakodnevno dolazi na posao. Zato je moja prva preporuka direktorima koji žele raditi svoj posao u

praksi komercijalni direktor, ali odgovoran *de iure* i *de facto* za rad cijele tvrtke. Naravno da se treba staviti i u cipele osnivača tvrtke, jer je taj projekt njegovo "dijete" i nije lako prepuštiti ga nekome drugome, koji neće unositi toliko emocija u posao te tko ima ograničeni mandat i kome treba neko vrijeme da "polovi" sve događaje u poduzeću i okolini. Međutim, vrlo je bitno da osnivači svoju želju za prepuštanjem čelnoga mjesta dobro promisle te razluče trenutni umor i zasićenost od stvarne želje za prodajom biznisa ili prepuštanjem upravljanja drugome. Često se oni predomisle zadnji dan.

„EVOLUCIJA, A NE REVOLUCIJA“

Jedan od vlasnika koje sam savjetovao objasnio mi je zašto je otpustio direktora nakon samo dva mjeseca: „Ja sam želio evoluciju, a ne revoluciju“. Naravno da je bio obećao potpune ovlasti direktoru, ali su i on i supruga ostali raditi u tvrtki, on kao predsjednik NO-a



me dobre konjunktore u tvrtki te za vrijeme godišnjeg odmora, a nikako kada je rezultat loš a osnivač umoran ili bolestan.

Nadalje, naći kupca koji će tvrtku unaprijediti ili direktora koji će popuniti kvalitetno glavnu poziciju ne može se odraditi preko noći, to je proces koji traje mjesecima nakon što je strateška odluka donesena. Bitno je shvatiti da se poduzetnički pothvati u svijetu događaju sa svrhom prodaje tvrtke te iza toga dolaze novi poduzetnički pothvati. Nije sramota prodati tvrtku, već uspjeh. Nije sramota povući se sa upravljačkog mjesta, nego veliki uspjeh. Jer nakon toliko žrtvovanog vremena na pokretanje procesa, vrijeme je resurs koji vlasnicima najčešće fali.



Dobra je taktika dovesti privremenog managera, koji će imati specifične ovlasti i popuniti prazninu dok se osnivač ne odmori i dobro razmisli želi li operativno sudjelovati u tvrtki te kako to izgleda kada imaš cijeli dan za sebe i dugo sanjane hobije i putovanja.

Imate poslovnu situaciju za koju niste sigurni kako je riješiti?

Na najzanimljivije poslovne izazove naš autor Dragan Munjiza dat će vam odgovor. E-mail: poslovnisavjetnik@ripup.hr

VII. DIO



mr. sc. Mladen Jančić, CMC

Taktika „Nibble“ (mali zalogaj, zalogajčić) je u stvari inzistiranje za dobivanjem dodatnog ustupka ili stvari u pregovorima koji bi takvog pregovarača „odobrovoljio“ da pristane na dogovor (prodaju/kupnju). Za razliku od „slatkiša za kraj“, tj. ustupka kojim obično pri kraju pregovora jedna strana pokušava drugu privoliti da kaže „da“, ovo je suprotan slučaj – kada se kompletan dogovor uvjetuje dobivanjem jednog takvog ustupka. Čak i kada niste uključeni u poslovne pregovore možete pokušati koristiti ovu taktiku – na primjer sa trgovcem u maloprodaji, kada svoju kupnju uvjetujete dobivanjem i drugog proizvoda, od puno manje vrijednosti od onog koji u stvari kupujete (klasičan primjer je uvjetovanje kupnje odijela sa dobivanjem „gratis“ kravate – što u praksi u većini slučajeva i uspijeva). U poslovnim pregovorima, s druge strane, „Nibble“ se može kreirati iz bilo koje od kategorija vrijednosti s kojima se trguje – cijenom, kvalitetom, uslugom. Korištenje ove taktike može u poslovnoj praksi biti okarakterizirano kao nepoštena igra, tj. može ugroziti odnos između strana u pregovaranju. Čak i u situaciji kada se ne radi o „Nibble-u“, tj. kada se neki zahtjev nije spomenuo u prethodnim fazama pregovora pa se navodi tek na kra-

ju da popustite i pristanete na uvjete druge strane. Time se također indicira i na *krivnju* druge strane. (u ovom slučaju vas). Ukoliko su osjećaji ljutnje i krivnje uzajamni, tj. ako obje strane prihvate takav odnos – onda poteškoća ne bi trebalo biti. Međutim puno češće strana prema kojoj se izražava ljutnja ne prihvaća krivnju, što u praksi dovodi do kriznih situacija u pregovorima, ponekad i odustajanja.

Dosta često pojedine tvrtke koriste „poslovnu politiku tvrtke“ te prethodno napisane-dizajnirane ugovore kako bi takvim nastupom sugerirali da prostora za pregovore nema (banke, telekomi i sl). Što je cijeli proces pregovaranja više podliježe tim „uhodanim“ politikama-procedurama, to je druga strana u lošijoj poziciji da bilo što zahtijeva/uvjetuje.

Čak i pregovarači koji u stvarnosti nemaju takve „poslovne politike i procedure“ ponekad ih pokušavaju izmisliti da bi na taj način utjecali na ponašanje druge strane. Jedan od načina da izbjegnute ovakvu situaciju (ako se primjenjuje na vama) je da na početku procesa otvoreno izložite svoja nastojanja da pregovarate konstruktivno, otvoreno i iskreno te time stavite drugu stranu u poziciju da joj je takvu taktiku teže primijeniti. Druga opcija je da to jednostavno ignorirate – uspješnost zastrašivanja se pokazuje u ponašanju onoga na kome se primjenjuje, tj. podložnosti pritiscima.

„Nibble“, „Intimidation“, „Snow Job“

U ovom nastavku kolumne nastavljamo sa razmatranjem preostalih, u naslovu navedenih „hardball“ pregovaračkih taktika.

ju, sama pomisao da je to pokušaj „Nibble-a“ može motivirati drugu stranu da se isto tako ponaša ili da traži osvetu.

TAKTIKA - ZASTRAŠIVANJE

„Ne gubimo vrijeme, što je u stvari najviše što možete platiti? Dajte mi troškovni obračun za ovaj Vaš proizvod? Koliko Vi u stvari zaradujete na meni?“ - zajedničko ovim komentarima/pitanjima je da spadaju u pokušaj zastrašivanja druge strane („Intimidation“). Nekada izražavanje *ljutnje* može sugerirati ozbiljnost situacije. Ako ste izloženi otvorenoj ljutnji druge strane zbog nekih postupaka koje ste vi (navodno) uradili u pregovorima, od vas se vjerojatno očeku-

ODVLAČENJE PAŽNJE VIŠKOM INFORMACIJA

Zasipanje informacijama, podacima („Snow job“) je pokušaj odvlačenja pažnje u pregovorima sa previše informacija koje su ili nepotrebne ili su izrazito tehničke prirode od stvari koje su bitne. Dosta često glasnogovornici kako velikih korporacija tako i vlada koriste ovu taktiku kako bi se od druge strane (u slučaju vlada - javnost) prikrila suština određenih novosti, zakona i sl. Umjesto kratkih i preciznih objašnjenja i odgovora, takvom taktikom se serviraju tisuće stranica dokumenata u kojima se rijetko nalaze stvarni odgovori koje traži druga strana. Pretjerana uporaba tehničkog jezika također se smatra „zasipanjem“, tj. „Snow job-om“ (možda da se prisjetimo posljednjeg posjeta telekom trgovinama te „informacijama“ koje dobivamo od prodavača (od brzine prijenosa podataka – megabajtovima u minuti, rezolucijama kamera – megapiksela mobilne uređaja, kapaciteta memorije i sl.) ili možda nedavnoj posjeti banci u kontekstu dobivanja kredita – interkalarnim kamatama, i drugim „opće razumljivim“ kategorijama kojima se savjetnici, ponekad i nesvjesno koriste). U nerazumijevanju svih tih tehničkih izraza veliki broj ljudi jednostavno popusti i preda se „uhodanim procedurama“ o kojima smo prethodno govorili. Stoga nemojte se plašiti postaviti pitanje o stvarima koje vam nisu jasne ili ih jednostavno ne razumijete kada osjetite primjenu ove taktike na sebi. Ili jednostavno pokušajte odvojiti te stvari od onih koje su za vas bitne i u pregovorima se koncentrirajte upravo na njih.



Konflikt menadžment, 01.03.2012.

Upravljanje vremenom, 02.03.2012.

Train the Trainer, 21.03.2012.

Edukacijski kampus, Illica 242, Zagreb.

Informacije: 01 463 7437 ili www.anglo-adria.com

Ana Fresl, MBA, direktorica tvrtke Projekt Jednako Razvoj d.o.o.:

**"Lakše je dobiti
sredstva iz EU fondova,
nego pravilno ih iskoristiti"**



☒ **Kakve ideje prolaze na EU natječajima?**

- Ideje koje odgovaraju temi natječaja. Svaki natječaj koji se objavi ima točno određenu temu i tzv. ciljnu skupinu, grupaciju koja bi trebala od projekta imati koristi (u pitanju je dugoročna ili – kako se to zove u natječaju „održiva korist“) nakon završetka projekta koji se financirao. Svi EU fondovi strukturirani su na način da financiraju aktivnosti unutar točno određene teme (ili sektora ponekad) te je potrebno naći program odnosno natječaj koji financira projekte ideje te tematike. Tu postoji jedan problem - ukoliko projektna ideja koju potencijalni prijavitelj ima i odgovara temi raspisanog natječaja, u gotovo svim slučajevima je potrebno projektni prijedlog redizajnirati i dodatno prilagođavati specifičnim uvjetima natječaja, jer svaki natječaj nosi sa sobom određena ograničenja svojstvena samo za taj jedan natječaj. Ako su prva dva uvjeta zadovoljena, inovativne ideje su uvijek dobar savjet. Ono što se mora naglasiti jest da je potreban projektni pristup umjesto uobičajenog pristupa redovnog poslovanja, što znači da EU fondovi ne financiraju redovne aktivnosti korisnika i mora se projektom stvoriti neka dodana vrijednost.

☒ **O kolikim je iznosima riječ? Koliko novca realno neki projekt može dobiti?**

- Kad govorimo o EU fondovima i mogućnostima da udruge, tvrtke, ustanove, općine, škole i ostale organizacije pripreme i dobiju financiranje svoje ideje, onda mislimo na pozive za dostavu projektnih prijedloga odnosno dodjelu bespovratnih sredstava, tzv. grant sheme.

Iznosi koji su na raspolaganju u grant shemama nisu preveliki (oko 14% od ukupne pomoći EU), niti su nastavno na to ciljevi natječaja koji su na raspolaganju jako raznoliki. Sve navedeno do sada se odnosilo samo na „našu IPA-u“. S druge strane izuzetno je bitno da se tih 14% ozbiljno shvati jer ulaskom u članstvo nas očekuje 10 veći iznos po godini – na temelju sadašnjih informacija – koje će trebati znati iskoristiti.

☒ **Postoji li veliki interes za fondove, prijavljuju li se tvrtke i projekti?**

- Vrlo bitno za istaknuti je da čitajući ove teme natječaja čitatelj dobiva osjećaj da se samo određene vrste institucija mogu prijaviti za njih te da općenito „natječaji“ nisu za njih. Svi natječaji (u 90% slučajeva) otvoreni su različitim pravnim tijelima koji trebaju nastupati u projektu u obliku „projektnih konzorcija“. Primjer – natječaj koji je zatvo-

ren početkom lipnja zvao se „Implementacija novih (školskih) kurikuluma“ i nijedna tvrtka nije bila zainteresirana otvoriti i pročitati natječaj. Takav stav je bio krivi jer je natječaj smjerao da mala i srednja poduzeća, obrtnici sudjeluju u istome – što znači da je natječaj imao evidentne koristi za nekog tko iz područja gospodarstva ulazi u sustav podrške kvalitetnijem, praktičnom strukovnom obrazovanju. Moramo naučiti drukčije promatrati poslovne prilike i razmišljati šire nego što to sada radimo. Svakako će puno više prilika u natječajima biti nakon ulaska u Europsku uniju, kada će dostupna sredstva biti desetak puta viša. No po mom mišljenju, da je sada ta situacija, da sada imamo na raspolaganju strukturne fondove, ne bismo imali ni približno dovoljno projektnih prijedloga na natječajima.

☒ **Što bi onda bila Vaša preporuka onima koji imaju projekt, ali nemaju sredstva?**

- Dužnost mi je naglasiti da, iako ljudi obično misle da je teško sredstva dobiti, moje je mišljenje da je sredstva teže potrošiti na pravilan način negoli ih dobiti. Pravi test zrelosti je faza provedbe jer tada kreće i pravna obveza provesti sve ideje koje su se (najčešće) u brzini pisale. Također je praksa pokazala jednu zanimljivost, a to je da onaj koji vrlo dobro ne poznaje pravila u provedbi projekata (uvjete ugovora i najbolje prakse) obično napravi niz pogrešaka u izradi projektnog prijedloga. Stoga usporedno s upoznavanjem tehnologije izrade projektnog prijedloga, potrebno je educirati se i o provedbi.

☒ **Što ova tvrtka konkretno radi? Kako to izgleda kada vas netko angažira?**

- Vjerujem da smo malo drukčije orijentirani od klasičnih konzultantskih tvrtki. Nastojimo znanje prenositi dalje koliko god je moguće to napraviti – dio našeg posla je „coaching“: znači, korisnik nas nazove da je zapeo u provedbi i treba našu pomoć u rješavanju određenog problema. To je klasični konzalting koji se naplaćuje po satu. S druge pak strane, sve što radimo u konzaltingu, različite „cake“ i savjete nastojimo objaviti u našem newsletteru PJR Educa koja je besplat-

☒ **Što ova tvrtka konkretno radi? Kako to izgleda kada vas netko angažira?**

na. Nemamo stav da je naše iskustvo „neprocjenjivo“ i da ga treba držati za sebe. Znanje postoji da se dijeli i samim time umnožava i raste.

Ovisno o zahtjevu, radimo *in house* treninge na specifične pod teme u području EU financiranja ili sudjelujemo kao profesionalni treneri u više različitih institucija i organizatora edukacije na našem području EU fondova.

☒ **Kakav je profil Vaših zaposlenika?**

- Prosječna starost člana PJR tima je 30 godina i dvije ozbiljne diplome po zaposleniku. Najveća prednost PJR-a su mladi stručnjaci te fleksibilnost i kreativnost u poslu kojeg radimo. S jedne strane smo angažirani kao pomoć državnoj upravi u uspostavi sustava (u Hrvatskoj i zemljama regije) pa smo jako dobro upoznati sa „policy“ razinom i razumijevanjem istog dok s druge strane sudjelujemo kao predavači u nizu škola i stalno se srećemo s „običnim“ ljudima koji pokušavaju savladati gradivo Europske unije iz početka. Te razlike u pristupu nam daju mogućnost da možemo vidjeti obje strane novčića – a samim time i stalno se prilagođavati promjenama oko sebe.

☒ **Recite nam za kraj nešto o novitetima i budućim planovima.**

- Najnovija usluga i brend tvrtke je PJR Akademija, jedina edukacija koja postoji u Hrvatskoj koja je 40 sati treninga posvetila problemu provedbe i to na 100% praktičan način. EU projekti stalno se percipiraju kao izazov na temu „tko će dobiti novce?“. Ako pitate bio kojeg uspješnog aplikanta, sigurno će vam svi potvrditi da je provedbe projekta bila teže i izazovnije iskustvo (s malo opasnijim financijskim posljedicama po korisnika), nego li sama prijava projekta. Postoji mnogo tvrtki i škola koje podučavaju metodologiju pisanja, a rijetko tko se uistinu posvetio provedbi. Teme koje opetovano najviše u praksi muče ljude koji upravljaju EU projektima (kao što su javna nabava, upravljanje proračunom i izmjenama ugovora, izvješćivanje itd.) sumirali smo na našoj PJR Akademiji. Oni koji žele dati priliku da svoj EU projekt uspješno i provedu, dobrodošli su na našem programu u ožujku 2012. godine. ☒

Pravila lijepog ponašanja diljem globusa

Govor tijela trebao bi biti u većem dijelu poruka koje prenosi univerzalan, no kulturni okvir odgoja, odrastanja i obrazovanja pojedinaca određuje razlike koje se mogu očitovati u, npr., glasnoći govora, naglašavanju riječi te gestama i izrazima lica kojima se koristimo. Govor tijela naših sugovornika prenosi nam jasno signale o tome što zapravo da osoba misli, kakva jest, što od nas želi, a često i što o nama misli.



dr. sc. Saša Petar

GLASNOĆA I INTONACIJA

Poznavanje važnosti glasnoće govora veoma je važna želimo li biti pristojni. Britanci i Skandinavci govore vrlo tiho u usporedbi s ostatkom svijeta, a Nijemci tek neznatno glasnije. Svi

se oni često nezadovoljni glasnoćom govora ljudi iz drugih kultura.

Primjerice, Turke, Talijane i Hrvate (Mediterrance općenito) jednostavno smatraju nepristojno preglasnima i iritirajućima. Nama se, pak, Nordijac, Nijemac ili Englez, zbog niže glasnoće govora, čine nezainteresiranim i odsutnim – jednostavno nepristojno hladnim. Drugi jezični čimbenik koji može stvoriti zbrku u komunikaciji jest intonacija. Suzdržani narodi, poput Engleza, Šveđana i Finaca koriste se manjim rasponom tonalitetu u govoru. Španjolci, Talijani, Francuzi, primjerice, rabe veći raspon. Zbog toga Englezi nama često zvuče neiskreno, ili kao da im je dosadno, dok se mi njima činimo pretjerano emotivnim, katkad čak histeričnim.

Još je veći problem susret s ljudima s Dalekog istoka. U kineskom, vijetnamskom i tajskom (jezik u Tajlandu), koji su tzv. tonalni jezici, intonacija je sastavni dio riječi. Zato se u tim jezicima emocije ne izražavaju dizanjem ili spuštanjem tona, nego se to postiže dodatnim riječima. Europskim pak ušima melodija tonalnih jezika zvuči neprijateljski, ljutito ili naredbodavno (jeste li kada čuli Japanca u zanosu riječi – i ljubavna izjava tada zvuči kao da bi nekoga istukli). Često se događa da Azijac nauči riječi nekog europskog jezika, ali ne i odgovarajuću intonaciju, pa se Europljaninu čini nepristojnim čudakom!

KADA PROGOVORITI?

U razgovoru, ljudi govore naizmjenice. Kada

jedan sugovornik govori, drugi sluša. U raznim kulturama postoje različita pravila o tome kada se druga osoba smije „nadovezati“ na prvu ili joj odgovoriti. U anglosaksonskoj i germanskoj kulturi smatra se uljudnim da osobe govore jedna po jedna te da postoji stanka između kad jedna osoba zastane u govoru, a kad druga progovori. Osobito su duge stanke u Britanaca.

U kulturama pod mediteranskim utjecajem (uključujući i našu) sugovornici se smjenjuju velikom brzinom, čak i upadaju jedni drugima u riječ. I sve je to – pristojno. Teškoće nastaju u razgovoru pripadnika različitih kultura. Razgovaraju li Englez i Talijan, ovaj prvi ima dojam da ne može doći do riječi, dok se potonji čudi što Englez toliko šuti. Englez će o Talijanu misliti da je nasilan i nametljiv, a ovaj o Britancu da je stidljiv, nepristupačan ili da nema što reći. Treba znati i na kojoj razdaljini smijete biti sa sugovornikom. U nas je prihvatljivo da rodbina i ljubavni partneri stoje ili sjede vrlo blizu, prijatelji se međusobno drže malo dalje, a poznanici ili poslovni partneri još dalje.

KONTAKT OČIMA I OSMIJEH

U mnogim je kulturama obvezno sugovornika bar povremeno pogledati u oči, kimati glavom i izgovarati „mhm“ ili „da“. Drugdje je prihvatljivo da osoba sluša sugovornika potpuno mirno, u tišini, pa čak i gledajući u stranu. Britanci, naviknuti na čest kontakt očima i kimanje glavom, mogu pomisliti da ih tih i nepomičan sugovornik uopće ne sluša ili da je – nepristojan.

U arapskim je zemljama gledanje sugo-

vornika u oči još važnije. Nedostatan kontakt očima tumači se kao nepoštovanje, što je još gore od nepristojnosti! U nas je također uobičajeno i prihvatljivo gledati sugovornika u oči, ali s prekidima. Kad bi netko u vas zurio neprestano, poremetio bi vam koncentraciju i mislili biste da je nepristojan!

Posve je obrnuto u južnoj i jugoistočnoj Aziji, jer ondje je gledanje u oči znak otpora, izazova i nametljivosti – jednom riječju, to je nepristojno, dok se poštovanje iskazuje spuštanjem pogleda. Posebna pravila vladaju kad je riječ o kontaktu očima između spolova. Dok će se u nas mladići i djevojke u društvu i te kako pogledavati ne bi li dali do znanja da se jedni drugima sviđaju, u islamskim je zemljama nepristojno gledati ženu u oči.

Izraz lica nekome iz druge kulture može se činiti nepristojnim. U zapadnom svijetu smiješak najčešće znači radost, dobrodošlicu ili spremnost da se nekome pomogne. No kada se Japanac smiješi, to gotovo neizostavno znači da skriva postidjenost, ljutnju i žalost. Sreća ili zadovoljstvo u Japanu se pokazuju „običnim“, bezizražajnim licem!

VISINA, OBUĆA I LIJEVA RUKA

Položaj tijela, ruku i nogu također su prilika za pristojnost ili nepristojnost. U tajlandskoj je kulturi vrlo uvredljivo donove vlastite obuće učiniti vidljivima drugoj osobi dok sjedite (Amerikanci koji dižu noge na stolove bez konkurencije osvajaju nagrade za ultra-nepristojnost). Također je neprihvatljivo da ne sagnete glavu pred starijom osobom ili nadređenom osobom. Ako ste baš visoki, valja savinuti i koljena da izgledate nižim. Dođete li u priliku da prođete između dvoje odraslih koji razgovaraju, npr. negdje u Bangkoku, obvezno se sagnite tako da vam je glava niže od njihovih, inače će vas smatrati nevjerojatnim bezobraznikom! Većina Europljana o tom pravilu nema pojma pa bez namjere izazivaju skandale po azijskim državama.

U islamskim zemljama nepristojno je nešto ponuditi lijevom rukom, je se tom rukom rade samo manje cijenjeni, prljaviji poslovi. Očekuje se da osoba kojoj je nešto ponuđeno lijevom rukom to i odbije. I Indiji je također, iako nije većinski muslimanska zemlja, lijeva ruka „nepristojna“ i čak je nezamislivo jesti lijevom rukom.

Jedno je istraživanje pokazalo da se sugovornici u Portoriku dotiču prosječno 180 puta na sat, u Francuskoj 110 puta, a u Londonu – nula puta! Stoga se britanska kultura naziva kulturom „niskog kontakta“, a njezini pripadnici mogu ljude iz sredina „visokog kontakta“ doživjeti nametljivim.

DODIR

Dodirivanje je izrazito pod utjecajem nečiji-eg podrijetla i kulturnih okvira u kojima živi. Dodir u raznim kulturama također ima veze s pristojnosti. Ljudi iz nekih kultura, poput Arapske, mogu se dodirnuti jednom ili se uopće ne dodirivati, dok Amerikanci mogu dodirnuti sugovornika dva do četiri puta tijekom razgovora, kao što pokazuju neka istraživanja. Ljudi iz Velike Britanije, određenih dijelova Sjeverne Europe i Azije manje dodiruju sugovornike, dok se sugovornici u Italiji i Francuskoj često dodiruju.

U Rusiji i drugim zemljama Istočne Europe je posve normalno da žene hodaju ulicom držeći jedna drugu ispod ruke, ali to isto ne čine muškarci. No držanje dvojice ili više muškaraca za ruke posve je normalno u islamskim sredinama, dok hodanje (često i lagano teturanje) dvojice zagrljenih kumova ili prijatelja, koji pritom disonantno pjevaju ne izaziva skandal čak ni u tradicionalnim i pomalo puritanskim zemljama Balkana.

U Japanu se ljudi vjerojatno najmanje dodiruju. Poznato je da se Japanci uglavnom ne rukuju, a poljubac u obraz doživljavaju kao vrhunac neotesanosti. Kina je vrlo blizu Japanu, no pravila pristojnosti se razlikuju. Dok hodate cestom ili čekate u nekom redu, brojni će vas Kinezi dodirnuti – kako bi se progura-

li naprijed. Dodir je osjetljivo pitanje u međuljudskim odnosima, vezano za izražavanje emocija pa stoga, barem u početku (dok ne vidi kako komunicira vaš sugovornik) izbjegavajte dodirivanje tijekom pregovora da biste bili sigurni da druga strana nije pogrešno protumačila vaše dodire.

POLJUPCI, RUKOVANJE ILI – NIŠTA?!

Pozdravi su svuda vrlo važni, ali u raznim krajevima svijeta čak i vrlo različiti. Ne treba ići daleko da bismo se u to uvjerali. U slavenskim zemljama, poput Bugarske, Hrvatske, Rusije i Srbije rođaci i muškarci koji se dobro poznaju pri susretu se grle i ljube. U Švicarskoj se pak svi rukuju, i kad se susreću, i kad se oprastaju, ali se ne ljube i ne grle. Ljudi se rukuju s liječnikom i medicinskom sestrom, a na poslu s kolegama. I djeca se rukuju u školi s nastavnicima, a od desete godine i međusobno. Britanci se, međutim, u mnogim situacijama uopće ne pozdravljaju, osobito na poslu. Ljudi iz drugih kultura koji rade u Engleskoj ostaju šokirani kad im u ured uđe kolega s kojim su jučer ugodno pričali i prođe pokraj njih bez ikakva pozdrava.

Upoznajte tuđe običaje, ne zato da biste se ponašali isključivo onako kako to čine u drugim zemljama, već stoga da ne povrijedite druge i da nas ne uvrijedi tuđe ponašanje

„učinjeno“ u najboljoj namjeri. Na primjer, Arapin ili Indijac, koji nakon objeda podrignu, zapravo vam iskazuje najveći mogući kompliment: jelo je bilo odlično!

KAKO REĆI NE

Odbiti nešto najveći je problem među pripadnicima različitih kultura. U kontinentalnoj Europi, ako ne prihvaćate nečiji prijedlog, prilično ćete otvoreno to dati do znanja. Anglosaksonci će reći „bojim se da ne“, „žao mi je“ ili će dati neko odgovor koji ne obvezuje. Moguće je i da će promijeniti temu ili se našaliti, što može zbuniti ili čak obmanuti pripadnike kulture koje jasno i glasno kažu „ne“. Japanci će vam ljubazno priopćiti da su odbili vašu ponudu riječima: „Trebamo vremena za odluku“. U Vijetnamu je nepristojno reći „ne“. Zato imaju mnoge izraze koji znače odbijanje, a starijim osobama ili nadređenima dopušteno je reći samo „thua khong“, što doslovce znači „da, ne“! I u Hrvatskoj takve situacije možemo prepoznati kada odgovor sugovornika na vaše pitanje glasi: „Da, kako da ne“, pa se vi tu snađite. U svakom slučaju, većina kultura direktno odgovor „ne“ smatra neljubaznim rušenjem mostova, pa će vam nastojati dati do znanja da uvijek možete pokušati ponovo.



Receivables management

Int_ernational Debt Collection_

With EOS you fill in the gaps and improve your cashflow.

Međunarodno poslovanje donosi Vam novu priliku i novi izazov. Ako imate otvorenih potraživanja u inozemstvu, bitno je znati da postoji pouzdani lokalni partner koji brine o naplati Vaših potraživanja te pruža podršku Vašem međunarodnom poslovanju. EOS Matrix Hrvatska učinkovito rješava pitanje naplate na korektan i otvoren način, bez obzira na lokaciju Vaših dužnika u svijetu. Za dodatne informacije posjetite www.eos-matrix.hr

CityEX SE ŠIRI HRVATSKOM!!

Vaši dokumenti u sve više općina!

Čitajte o novim zonama... Ostale poštanske usluge imaju dodanu vrijednost!

NOVE ZONE UNUTAR POSTOJEĆIH POSLOVNICA TE NOVE POSLOVNICE I NJIHOVE ZONE!

ZAGREB Zagreb Slobošćina Novi Zagreb Dubrava Susedgrad Rešnjevka Lučko Hrvatski Leskovac Donji Dragonožec Gornji Stupnik Brezovica Sesvete Sesvetski Kraljevec Kašina Belovar Ivanja Rijeka **ZAPREŠIĆ** Ivanec Bistranski Lužnica Šibice Zaprešić Brdovec Drenje Brdovečko Javorje Prigorje Brdovečko Prudnice Brdovečke Savski Marof Zdenci Brdovečki Bukovje Bistransko Donja Bistra Gornja Bistra Jablanovec Novaki Bistranski Oborovo Bistransko Poljanica Bistranska **DUGO SELO** Dugo Selo **VELIKA GORICA** Velika Mlaka Bapča Črnkovec Drenj Šćitarjevsko Gradići Kobilić Lekneno Mala Kosnica Mičevac Mraclin Novaki Šćitarjevski Obrezina Okuje Petina Petrovina Turapoljska Sasi Selnica Šćitarjevska Strmec Bukevski Šćitarjevo Trnje Velika Gorica Velika Kosnica Zablatje Posavsko Donja Lomnica Gornja Lomnica Lukavec **SAMOBOR** Braslovje Bukovje Podvrško Celine Cerje Domaslovec Draganje Selo Dubrava Farkaševac Gornji Kraj Gradišće Gradna Gregurić Breg Hamor Hrastina Jelenščak Kladje Kotari Mala Rakovica Mali Lipovac Manja Vas Medsave Molvice Otok Samoborski Prekrižje Plešivičko Rude Samobor Savrščak Slani Dol Slapnica Slavagora Smerovišće Šipački Breg Velika Rakovica Veliki Lipovac Vrbovec Vrhovčak Brezje Jagnjić Dol Kerestinec Kerestinec Mala Gorica Novaki Srebrnjak Sveta Nedjelja Svetonedeljski Breg Beder Bregana Breganica Grdanjci Jarušje Javorek Klokočevac Kostanjevac Podvrški Kravljak Lug Mala Jazbina Noršić Selo Otruševac Podvrh Poklek Rude Selce Žumberačko Stojdraga Velika Jazbina Višnjevac Podvrški Orešje Strmec Galgovo Horvati Paučnjak Sv Martin Pod Okičem Kalinovica Konšćica Rakov Potok Žitarka Bestovje Rakitje

DUBROVNIK Dubrovnik Nova Mokošica **PLOČE** Bačina Peračko Blato Plina Jezero Ploče Komin **METKOVIĆ** Metković **SPLIT** Kamen Split **MAKARSKA** Makarska Veliko Brdo **ŠIBENIK** Bilice Danilo Biranj Dubrava Šibenik Grebaštica Brodarica Jadrtovac Žabarić **ZADAR** Briševo Kožino Murvica Zadar **OSIJEK** Brijest Brijesće Nemetin Osijek Podravlje Sarvaš Tvrđavica Klisa Tenja Višnjevac Josipovac **ĐAKOVO** Budrovci Đakovo Ivanovci Gorjanski Kuševac **OSIJEK** Čep. Martinci Čepin Čokadinci Livana **VINKOVCI** Mirkovci Vinkovci **VIROVITICA** Čemernica Golobrd...

JASTREBARSKO Jastrebarsko Klinča Sela Bratina Bregana Pisarovinska Donja Kupčina Dvoranci Gorica Jamnička Gradec Pokupski Jamnica Pisarovinska Lijevo Sredičko Lučelnica Pisarovina Podgorje Jamničko Selsko Brdo Topolovec Pisarovinski Velika Jamnička Beter Donja Purgarija Donja Zdenčina Goli Vrh Gonjeva Gornja Purgarija Gornja Zdenčina Klinča Sela Kozlikovo Kupinec Novo Selo Okičko Poljanica Okička Repišće Trzić Brezarić Brlečić Bukovica Prekriška Careva Draga Dol Donje Prekrižje Gornje Prekrižje Hrzenik Hutin Jezerine Kostel Pribički Krašić Krnežići Krupače Kučer Kurpezova Gorica Mirkopolje Pesak Pribić Crkveni Radina Gorica Rude Pribičke Strmac Pribički Svrževo Vranjak Žumberački Barovka Begovo Brdo Žumberačko Čunkova Draga Donji Oštrc Drašći Vrh Gornji Oštrc Jurkovo Selo Konjarić Vrh Kostanjevac Kupčina Žumberačka Markušići Medven Draga Prvinci Radinovo Brdo Žumberačko Stupe Tupčina Veliki Vrh Vlašić Brdo Vukovo Brdo Žamarija Željezo Žumberačko Žumberak Čučići Glušinja Grgetići Grič Hartje Javor Kalje Mrzlo Polje Žumberačko Pečno Petričko Selo Stančići Žumberački Tomaševci Višići Vrh Cernik Jezernice Kordići umberački Plavci Reštovo Žumberačko Sopote Sošice Stari Grad Žumberački Visoće **ČAKOVEC** Badličan Bogdanovec Črečan Dragoslavec Breg Dragoslavec Selo Gornja Dubrava Gornji Mihaljevec Preseka Vugrišinec Vulkanovec Brezje Dragoslavec Frkanovec Lopatinec Mali Mihaljevec Okrugli Vrh Pleškovec Sveti Juraj na Bregu Vučetinec Zasadbrg Martinuševec Prhovec... CityEX

OVO SU SAMO NEKE NOVOSTI!
Više o svim novim zonama doznajte u City EX-u!

KONTAKT PODACI CityEX-α

Prodaja CityEX-α:

tel: 01 2387 404, 01 2387 405

fax: 01 2301 909

mail: prodaja@cityex.hr

web: www.cityex.hr

CityEX jedini u RH

Vam unutar jedne tvrtke nudi hibridne usluge:

PRODUKCIJE I DISTRIBUCIJE DOKUMENATA



Naše dodane vrijednosti koje uz usluge nudimo klijentima već dugi niz godina:

- evidencije povrata pošiljaka
- mogućnost ispravka pogrešnih adresa u bazama klijenata
- mogućnost pohrane podataka
- software za evidenciju dokumenata i praćenje statusa posebnih dokumenata
- najsvremeniji sustav za komunikaciju s klijentima: pritužbe, upiti, prijedlozi, narudžbe

Naše usluge širimo cijelom Hrvatskom!

- 1.100 stalno zaposlenih
- 43 poslovnice
- preko 150 dostavnih vozila
- preko 250 skutera

CityEX Vam nudi i ostale usluge:

MEĐUGRADSKA



GRADSKA DOSTAVA



Plaće obiteljskih zaposlenika – „sklizak“ teren

Otac je osnovao našu obiteljsku firmu koja dobro posluje s 57 zaposlenika, od kojih je osam iz uže i šire obitelji. Od ove godine prepustio mi je njezino vođenje. Po njegovom „receptu“ plaće je on određivao po svome i imale su status poslovne tajne, uz značajno favoriziranje obiteljskih zaposlenika, „da bi bilo mira“. Nisam siguran da je to najbolje rješenje, a i podaci o plaćama znaju procuriti, pa samo zato kažnjavati ljude nije dobro...

P.M., Koprivnica

Mnogo je dobrih strana obiteljskog biznisa i držanja obiteljskih zaposlenika, a najveći problemi izrastaju kad “obiteljske vrijednosti” i situacije nadvladaju i zapostave poslovne vrijednosti i potrebe. Nema plodnijeg terena za sukobe u obiteljskom biznisu od sistema kompenzacije (plaće i nagrade) rada obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika.

Dobra praksa određivanja plaća i nagrađivanja rada obiteljskih (i neobiteljskih) zaposlenika uvažava fer tržišnu vrijednost njihovih rezultata rada, pomaže dugoročnost biznisa i smanjuje mogućnosti sukoba i unutar obitelji i unutar biznisa. Takav sistem poštuje različitosti podsustava obitelji i biznisa i time stvara zdraviju okolinu poticajnu za rast i razvoj posla i obiteljskog bogatstva. Promjene koje ovakav sistem unosi važno je izvoditi s maksimalnom pripremom, ne ishitreno. Poželjno je koristiti vanjske konzultante zbog objektivnosti.

1. DJELOVANJE NA OBITELJSKE ZAPOSLENIKE

Kad su plaće i drugi oblici nagrada za rad temeljeni na rezultatima rada, nema boljeg sredstva za unapređivanje produktivnosti, obiteljskih (i neobiteljskih) zaposlenika. Njihova motiviranost, sigurnost i samopovjerenje značajno rastu, jer shvaćaju da nisu “zarobljeni” u obiteljskom biznisu,

i mogu postići iste uvjete za tu vrstu rada i drugdje. Upoznao sam i drugačije situacije gdje su “obiteljske vrijednosti” nadvladale, i svi članovi obitelji su imali istu plaću. Rezultat: sposobniji obiteljski zaposlenici osjećali su da nemaju razloga zašto bi “gurali” bolje, a “slabiji” su većinom dobili što su i željeli, pa su radili ispod svojih sposobnosti i kapaciteta.

Još dublji gubitak je nastao zbog situacije da su se obiteljski zaposlenici nalazili na ničijoj zemlji obiteljskog biznisa, nesigurni u vlastitu vrijednost, razvoj i prilike zapošljavanja. Obiteljski posao time je postao izbor ili “za sve” ili “za nikog”, i svaka promjena biznisa, kao prodaja ili restrukturiranje izazivala je otpore, mimo interesa obitelji i njenog biznisa.

2. DJELOVANJE NA NEOBITELJSKE ZAPOSLENIKE

Djelovanje nagrađivanja rada (plaća) po učinku i tržišnoj vrijednosti za obiteljske zaposlenike, ima odlične posljedice i za neobiteljske zaposlenike. Oni doživljavaju da su ravnopravno prihvaćeni članovi istog tima u biznisu, iako prepoznaju „razlike“ između svog i statusa obiteljskih zaposlenika, koje su ovdje na minimalnoj razini. Za znatniji doprinos uspjehu biznisa, bit će nagrađeni. U ovom slučaju pokazuju i daleko više poštovanja za obiteljske zaposlenike. Dapače pomažu im u njihovom usponu hijerarhijskom ljestvicom biznisa. Ukratko, poslovni moral u biznisu je znatno snažniji.

3. ODNOSI UNUTAR OBITELJI

Dugoročni uspjeh obiteljskog biznisa snažno ovisi o slozi članova obitelji. Što bi se dogodilo sa sistemom kompenzacije rada u biznisu ako dotada vodeći član obitelji na čije su se odluke svi oslanjali, oboli ili nešto, a novog ili nema ili

još nije dovoljno osvojio stolicu „vođe“. Tko će tada postaviti pravila? Rezultat su izgledni sukobi u obitelji, a sposobniji obiteljski zaposlenici će zamjeriti svaki pokušaj jednake kompenzacije rada. Time se “sistem” kompenzacije temeljen na nadmoći “obiteljskih vrijednosti” raspada u najosjetljivijem trenutku tranzicije vodstva. Uz to napetosti rastu i s razloga što su često plaće i nagrade obiteljskih zaposlenika visoke (u odnosu na doprinosu biznisu) pa nitko ne napušta „sigurnost“ obiteljskog biznisa. Prednost sistema kompenzacije rada po tržišnoj vrijednosti je, da uz ispravno postavljanje, s pažljivim, rutinskim i redovno planiranim evaluacijama rada, da njegova djelotvornost ne ovisi o utjecaju snažnog starijeg vođe iz obitelji. Zato što vezuje učinke rada i plaće, često potakne da „slabiji“ obiteljski zaposlenici napuštaju biznis, što smanjuje napetosti u teškim vremenima. Obrnuto, sposobniji obiteljski zaposlenici su dodatno nagrađeni i time potaknuti da daju još više.

4. DJELOVANJE NA STVARNU PROFITABILNOST

Obiteljski biznisi su poznati po „maskiranju“ profitabilnosti, i pozitivnom i negativnom. Primjerice, uživanje “povlaštenog” najma nekretnine od povezane obiteljske firme, daje iskrivljenu sliku profita za razliku do iznosa tržišne vrijednosti najamnine. Skoro isto, i pozitivno i negativno se događa s kompenzacijom rada. Tamo gdje je kompenzacija rada temeljena na “obiteljskim vrijednostima”, može biti da je kompenzacija rada „roditelja“ daleko veća, a kompenzacija rada „djece“ niža od fer tržišne vrijednosti. To proizvodi inflatornu sliku profitabilnosti obiteljske firme. Ili kad je kompenzacija „djece“ pretjerana i često vođena kućnim i obiteljskim potrebama članova obitelji, stvara se slika nerealno niske profitabilnosti biznisa. Sistem kompenzacije rada po tržišnoj vrijednosti pomaže na mnogo načina. Proizvodi istinitiju sliku profitabilnosti biznisa, što značajno utječe na odluke članova obitelji da ostanu u obiteljskom biznisu. Omogućuje korektnost u isplati zarade po vlasničkim udjelima, što je važno za članove obitelji koji ne rade u obiteljskom biznisu. Ako se kod toga postigne pravičnost, tada obiteljski zaposlenici neće raditi u obiteljskom biznisu da bi zaštitili svoja ulaganja i vlasništvo, niti će „cijediti“ obiteljski biznis. Ostat će u biznisu jer mu doprinose i kroz to sami rastu, jer se to prepoznaje, i fer nagrađuje. PS

Imate poslovnu situaciju za koju niste sigurni kako je riješiti?

Na najzanimljivije poslovne izazove iz obiteljskog poduzetništva naš autor Vedran Kraljeta dat će vam odgovor. E-mail: poslovnisavjetnik@ripup.hr

9 stvari koje morate znati prije nego udete u svijet franšize

Viđena kao sigurno ulaganje, franšiza je postala opcija koju razmatraju mnoge osobe koje žele započeti ili proširiti vlastitu tvrtku. U trenutnoj ekonomskoj situaciji pokretanje vlastitog posla zvuči riskantno, posebno ako se radi o nečemu čega do sad nije bilo na tržištu, no prednosti franšize su već postojeći poslovni model s brendom koji je već poznat, kao i dostupnost potpore i savjetovanja.

Franšiza je davanje licence od strane jedne osobe (davatelja franšize) drugoj (korisnika franšize) što daje pravo korisniku franšize da posluje pod trgovačkim imenom davatelja franšize i koristi cijeli paket koji obuhvaća sve elemente potrebne novopečenom poduzetniku da vodi poslovanje s konstantnom pomoći od strane davatelja franšize po prethodno utvrđenim osnovama.

Franšize su daleko uspješnije od konkurencije koja ne vodi takav način poslovanja, stoga će banke uvažavati franšize kao sigurnije i atraktivnije ulaganje. Kao rezultat, prije ćete osigurati financiranje franšize, kao dokazanog poslovnog modela, nego pokretanje nove tvrtke od samog početka. Zbog toga mnoge osobe uzimaju u obzir ovaj privlačni paket kad razmišljaju o pokretanju vlastitog posla.

Pa ipak, franšizu se ne smije uzeti zdravo za gotovo. Ona nije brzo rješenje za probleme niti je neka vrsta hobija. Danas franšize obuhvaćaju mnogo poslovnih disciplina i tržišta. One su ozbiljna poslovna opcija i zahtijevaju težak rad, mnogo entuzijazma, predanosti i poslovne sposobnosti. To ne znači da na tržištu ne postoji odgovarajuća franšiza za vas, ali morate vrlo oprezno odabrati koju želite.

TREBA MISLITI NA SVE

Nekoliko je koraka koje morate odraditi prije investiranja u franšizu. U prvom redu to su financije - dobro sve zbrojite i utvrdite koliko sredstava imate na raspolaganju ili koja su vam potencijalno dostupna. Nakon financija, na red dolazi vaš životni stil. Primjerice ako planirate uložiti u restoran, možete li raditi navečer i vikendima. Ako investirate u čistionicu, bit će vam teško ako imate alergijske reakcije na kemikalije.

Jedan od važnijih koraka je istraživanje tržišta. Odvojite vrijeme i proučite razne poslovne modele koji su vam dostupni. Imajte na umu da preuzimanjem franšize kupujete nečiji brend i oni će vas htjeti da se pridržavate njihovog sustava i metodologije.

Kada se odlučite za određenu franšizu dobro ju proučite. Davatelj franšize bi trebao biti iskren o uspjehu, u kojoj su zemlji poslovanje rezultati dobri, a u kojoj ne. Tražite razgovor s nekoliko franšiza, ne samo s onom koju je davatelj franšize preporučio.

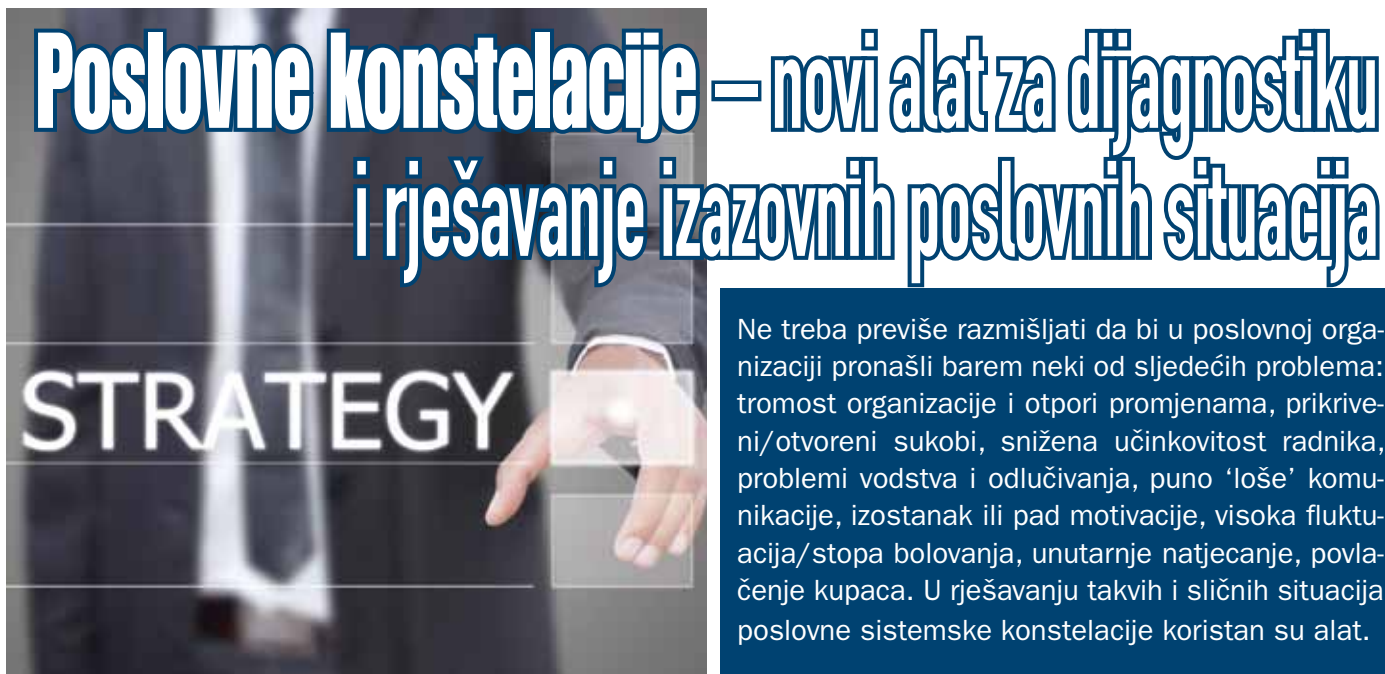
Pomno sagledajte sve troškove jer zadnje što trebate su iznenadni računi. Kao i sa svakim ugovorom, pročitajte sitni font i zatražite pravni savjet ako je to potrebno. Ugovori o franšizi su općenito veliki dokumenti i mogu biti jako komplicirani. Ne ustručavajte se tražiti pomoć.

Dobra mreža franšiza, vođena predanim i motiviranim ljudima, daje jaku platformu potrebnu za uspjeh. Mogućnost vođenja poslovanja na lokalnoj razini, s razumijevanjem i predanošću prema području i ljudima, zajedno s nacionalnim sustavom podrške i brendom, omogućilo je mnogim korisnicima franšize sigurno i uspješno poslovanje.

www.poslovni-savjetnik.com

Savjeti Poslovnog savjetnika

1. Provjerite uspješnost te tvrtke. Pokretanje vlastitog posla može biti vrlo uzbudljivo, ali ujedno i vrlo riskantno te nije na odmet provjeriti sve aspekte tvrtkinog poslovanja.
2. Kontaktirajte druge franšize. Ovo je vrlo važno. Iz toga ćete saznati koliko je posao uspješan, koji su glavni izazovi i koliko su vlasnici franšize skloni pružanju potpore. Sva ta pitanja trebate postaviti, a odgovori će vam pomoći pri stvaranju sveukupne slike o vašem poslovnom pothvatu.
3. Izračunajte početne troškove i naknade. Oni uvelike variraju od jedne do druge franšize i imat će značajan utjecaj na vašu zaradu.
4. Posjetite banku i objasnite im kako franšiza funkcionira, kako ćete voditi poslovanje i koju će vam vrstu potpore trebati pružiti. Bez te potpore i razumijevanja, vrlo je lako ostati bez financijskih sredstava iako vam je posao savršeno izvediv.
5. Budite realni što se tiče vaših ambicija. Budite ambiciozni, ali s dozom realnosti i nemojte očekivati da ćete postati milijunaš preko noći.
6. Osigurajte, zadržite i proširite bazu klijenata. Za ovo treba vremena i truda.
7. Zapamtite, klijent je uvijek u pravu. Ako su vam neki od klijenata teški, izmorite ih ljubaznošću umjesto da im pokažete vrata.
8. Nemojte pokušavati promijeniti originalni koncept. Naravno da poslovanje mora evoluirati, no odmicanjem od uspješnog modela možete zapasti u probleme.
9. Nemojte se širiti prebrzo. Neke su franšize previše usredotočene na ekspanziju i mogu se previše zadužiti što će rezultirati gušenjem poslovanja umjesto njegovog širenja.



Ne treba previše razmišljati da bi u poslovnoj organizaciji pronašli barem neki od sljedećih problema: tromost organizacije i otpori promjenama, prikriiveni/otvoreni sukobi, snižena učinkovitost radnika, problemi vodstva i odlučivanja, puno 'loše' komunikacije, izostanak ili pad motivacije, visoka fluktuacija/stopa bolovanja, unutarnje natjecanje, povlačenje kupaca. U rješavanju takvih i sličnih situacija poslovne sistemske konstelacije koristan su alat.

POSLOVNE SISTEMSKE KONSTELACIJE – POTPUNA NOVOST

Svatko tko se suočava s poslovnim, organizacijskim (i društvenim) promjenama pita se ista ključna pitanja. Ako se sve mijenja toliko radikalno i brzo, i ako se toliko mnogo napora ulaže da bi se postigla prednost i razlika nad konkurentima, kako to da se isti obrasci neželjenih ponašanja (dinamike) uporno opiru promjenama? Kako se organizacije, njihovi dijelovi i procesi mogu bolje oblikovati i voditi, tako da ljudi i projekti koje pokreću uspješno napreduju? Koje sile sprječavaju takav napredak?

Kontroverzni, danas najbrže rastući i radikalno nov način rada uz pomoć sistemskih konstelacija jedini omogućuje „živi“ prikaz ovih skrivenih uzročnih dinamika ponašanja organizacije.

U kritičnim područjima zadataka poput vodstva, rješavanja sukoba, upravljanja ljudima i inovacijama, mijenjanja kulture, organizacijskog restrukturiranja, gradnji tima, partnerskih odnosa u prodaji ili razvoju, marketinškoj komunikaciji, uspjeh ili neuspjeh često ovise o situacijama koje su ispod radara svjesnosti, i nisu dostupne uobičajenim analitičkim alatima i pristupima.

Temelj djelovanja konstelacija je da kroz vrijeme svaka grupa ili organizacija, od najmanje do globalne, razvije određene obrasce ponašanja koji utječu na misli i ponašanja svih njezinih sudionika. Ovo često može sniziti sposobnosti djelovanja organizacije, trošeći znatan dio napora i energije, bolje iskoristiv za njezinu višu produktivnost.

Razvijaju se dinamike ponašanja i kulture koje su van znanja i/ili kontrole pojedinaca. Konstelacije, nov i danas najbrže rastući način rada omogućavaju otkrivanje i promjene najšireg konteksta takvih skrivenih obrazaca i dinamika kod pojedinaca, u grupama i organizacijama. Razvio ih je danas svjetski poznati njemački istraživač i psihoterapeut Bert Hellinger, najprije za rješavanje obiteljskih tema, a zatim su prenesene i prilagođene za svijet poslovnih sistema, poduzeća i organizacija.

Praktično i nema velikih korporacija i institucija u svijetu koje nisu koristile ovaj novi alat. Primjena se posebno brzo širi na obiteljska poduzeća, bez obzira na njihovu veličinu. Često se koristi uz druge klasične poslovne alate, zbog niza prednosti.

Među većim tvrtkama samo u Hrvatskoj koje su direktno, ili putem svojih zaposlenika koristile poslovne konstelacije su primjerice Pliva, T-Com, Ergonet, Petrol, Privredna Banka Zagreb, American Express, Croatia Airlines, gradovi i općine te brojni mali i srednje veliki poduzetnici u trgovini, industriji i uslugama.

KLJUČNE PREDNOSTI

- Drastično štedi vrijeme i novac u rješavanju nedoumica poslovnog odlučivanja za široku lepezu situacija i funkcija: upravljanje ljudskim resursima, marketing, prodaja, razvoj, konzalting, a pogotovo za upravljanje razvojnim promjenama. Dok današnje analitičke metode često traže dane i mjesece

rada, prosječno vrijeme jednog rada s konstelacijom ne traje dulje od 2 do 3 sata.

- Otklanja otpore cjelovitim pogledom i uvidima u sistemska rješenja i principe koji vladaju skrivenim dinamikama ponašanja organizacija i poslovnih sistema, za rješavanje sukoba, izbjegavanje neželjenih dinamika, kroz dobra rješenja za sve
- Pojednostavljuje složenost poslovnih situacija za lakše odlučivanje. Umjesto da radi sa statičnim izborima presjeka slika 'zamrznutih situacija', rad s konstelacijama oslanja se na 'ugrađenu inteligenciju' sistema i njegovu sposobnost živog mapiranja potrebnih rješenja situacije u cjelini.
- Razotkriva i utječe na djelovanje nesvjesnog. Uz pomoć metode konstelacija otkrivaju se i čine vidljivima prikriiveni načini kako su sudionici situacija/organizacije međusobno povezani. Otkrivaju se njihovi savezi i protusavezi te uzročne dinamike problema na način koji donosi svježije i duboke uvide – i rješenja za probojne rezultate.
- Pruža usmjerenja na putu osobnog sazrijevanja, autoriteta i razvoja osobnog profila za vodstvo.
- Daje svježije kreativne poglede i bogatije nove strategijske izbore koji se ne mogu elaborirati isključivo s analitičkim promišljanjem.
- Omogućava provjeru posljedica na-

mjeravanih zamisli, odluka, scenarija i akcija prije nego se provedu.

NAJČEŠĆA PODRUČJA KORIŠTENJA SISTEMSKIH KONSTELACIJA

Razvoj poslovne strategije. Uz pomoć organizacijskih konstelacija, mogu se istražiti i ocijeniti suparničke strateške opcije za interesiranih strana. Ovakve konstelacije su izvanredan alat za stjecanje uvida u stavove svih uključenih skupina prema strategiji.

Marketinška komunikacija. Uz pomoć konstelacija mogu se testirati različiti proizvodi za različite segmente tržišta. Konstelacija će pokazati reakcije potencijalnih kupaca te njihov odnos prema proizvodu ili usluzi, odnosno njihovim komponentama ili marketing spletu. Isto se odnosi i na brendove te na pozicioniranje tržišnih marki.

Prodajna komunikacija. Konstelacije mogu odgovoriti na pitanja razvoja uzajamno dobrih odnosa s kupcima te izbora prodajne strategije (npr. izbor kanala distribucije, prodajnih posrednika, uočavanja vodećih vrijednosti/koristi u kupca...).

Uzimanje novih radnika. Konstelacije mogu odgovoriti na dva tipa pitanja: (1) je li pozicija/radno mjesto/funkcija potrebna za dobrobit organizacije – dodaje li funkcija novu vrijednost te (2) uklapa li se ocjenjeni kandidat u organizaciju; i s pozicije kandidata i s pozicije organizacije.

Razvoj i uskladba potrebnih sposobnosti radnika. Konstelacije mogu pomoći otkriti odgovor na pitanje koje su kritične (nedostajuće) sposobnosti za uspjeh zaposlenika na njegovom radnom mjestu, otkriti razloge neučinkovitosti i razgraničiti osobne od profesionalnih problema.

Restrukturacija organizacije, spajanja i preuzimanja. Promjene organizacijske strukture mijenjaju njezinu sistemsku dinamiku. Konstelacije će pružiti uvid u potrebne preduvjete za 'novu' organizaciju da uspije, odnosno potrebne intervencije za prestanak 'stare' organizacije uz puno poštovanje i dignitet. Ako se to ne dogodi, 'nova' organizacija se može suočiti s ozbiljnim problemima. U slučaju spajanja, ili

"Konstelacija mi je donijela jasnoću u složenoj i zapetljanoj situaciji. Vidio sam ju iz druge pozicije, prepoznao svoju ulogu i odgovornost. Otišao sam s osjećajem snage, lakoće i odlučnosti koji nisam prije imao. Uštedio sam znatne novce" - vlasnik građevinskog poduzeća, investitor.

preuzimanja, važno je da obje strane pokažu puno uzajamno poštovanje za njihove 'stare' organizacije.

Druge važne odluke/dileme. Primjerice, odluka o investiciji - hoćemo li izabrati IT sistem "A" ili "B"? Konstelacija može simulirati učinke na stavove korisnika ili učinke na cijeli sistem organizacije. Alternative se mogu ocijeniti s obzirom na učinke koje imaju na organizaciju.

KADA SE KORISTE ORGANIZACIJSKE KONSTELACIJE?

- Kad ste zapeli u promjenama, a prijašnji pokušaji nisu uspjeli.
- Kad trebate podršku u odlučivanju u skoro svim poslovnim situacijama i funkcijama: za provjeru mogućih rješenja prije njihovog stvarnog uvođenja u praksu organizacije: „Trebam li učiniti ovo ili ono, ili nešto treće?“
- Kad niste sigurni što se stvarno događa, za istraživačku metodu i dijagnostiku disfunkcionalnosti poslovnog sistema/organizacije.
- Kad ste nesigurni glede vlastitog pozicioniranja u organizaciji, timu... Npr.: „Trebam li ostati ili otići?“
- Za rješavanje neproduktivnih ponašanja pojedinaca ili radnih timova, kod primanja radnika, itd.
- Za prepoznavanje i uskladbu sistemskih "interakcijskih" učinaka ključnih dijelova organizacije i šireg poslovnog sistema (npr. uprave, prodajne ili marketinške funkcije s kupcima, dobavljačima, javnosti, vlasnicima...).
- Za dodatne informacije i uvide gorućih poslovnih i obiteljskih situacija u obiteljskim poduzećima i pomoć u njihovom rješavanju, recimo kod nasljeđivanja biznisa.

NAČIN RADA

Konstelacija je vrsta simulacije, kroz živu prostornu mapu sistema (situacije) predstavljenog s ljudima postavljenim u uloge/ pozicije ključnih faktora rješavane situacije, utvrđene u prethodnom razgovoru voditelja rada i klijenta. Uz pomoć ovih ljudi u njihovim pozicijama, njihovih osjeta,

odnosa, emocija i misli, otkrivaju se nove informacije za razumijevanje faktora koji podupiru ili sprječavaju uspjeh. Premještanjem predstavnika u prostornoj mapi, zamjećivanjem promjena, i radom s razrješavajućim rečenicama, zapetljane dinamike rješavane situacije se otpuštaju. Mogu se razviti novi pogledi i kreativne ideje, temeljene na snazi cijelog sistema. Uz individualni rad, konstelacije se najčešće rade na grupnim radionicama, a klijent izabire sudionike radionice za osobe ili grupe iz rješavane situacije, npr. za sebe, vlasnike, suradnike, kupce, konkurente, dobavljače. Kad je to potrebno, mogu se postaviti i 'apstraktni' elementi kao što su firma, poslovna jedinica, prodaja, poslovni cilj, proizvod, cijena, novac vrijednosti, vještine, uspjeh.... Rad se, po izboru, može raditi prikriveno, tako da konkretni sudionici rješavane situacije ostanu sakriveni, bilo na otvorenim ili za javnost zatvorenim radionicama. Interesantno je da je za rad dovoljna jedna osoba iz organizacije zainteresirana za njezin uspjeh. Za predstavnike ključnih faktora rješavane situacije se na radionicu po zahtjevu klijenta može dovesti grupa ljudi van poslovnog sistema.

Sudjelovati u konstelaciji na grupnoj radionici je zapanjujuće i duboko iskustvo, u povjerljivom, izazovnom i kreativnom okruženju. Uz rješavanje vlastite situacije, sudionici radionica stječu uvide i osobno dožive skrivene sile koje vladaju dinamikama poslovnih i drugih ljudskih sistema, usmjeravaju ponašanje ljudi u njima i odlučuju o njihovom uspjehu:

- Djelovanja prirodnog poretka (hijerarhije)
- Vezivanja i poravnanja primanja i davanja
- Cjelovitosti i prava pripadanja sistemu.

Piše: Vedran Kraljeta, ugledan sistemski management konzultant i manager, suradnik Instituta 'Bert Hellinger' iz Nizozemske, uveo je i širi rad s konstelacijama u Hrvatskoj

Za više informacija o radionicama poslovnih konstelacija pogledajte na stranice SiKon mreže:

www.konstelacije.com
ili uputite upit na adresu:
info@konstelacije.com

"Konstelacije su mi pomogle da provjerim naš program, poruku, odredimo ciljanu skupinu i kanale prodaje. U samo 20 dana smo popunili učionice preko ljeta" - vlasnica i direktorica privatne poslovne škole.



dr. sc. Nataša Rupčić

9 pogrešnih pretpostavki ... koje vam mogu otežati život i poslovanje



Mnoge engleske riječi kriju u sebi posebno značenje. Jedna od njih je i engleska riječ za pretpostavku: „*assumption*“. Kada bi se rastavila na dijelove dobili bismo izraz: „*ass u me*“. Drugim riječima, kada jedna strana u razgovoru nešto pretpostavlja, najčešće tom pretpostavkom od obje strane „čini magarca“. U poslovnom svijetu također se uvriježilo mnogo pretpostavki koje se smatraju istinitima ne samo u poslovnim, već i u širim društvenim krugovima...

PRETPOSTAVKA 1: „VEĆE JE BOLJE“

Veće je bolje jer omogućuje postizanje ekonomije obujma. Proizvođači kojima ekonomija obujma osigura niže troškove tržišni su pobjednici. Potrošači se usredotočuju na cijenu, a oni koji opstaju imaju najniže cijene. Istina? Ne, to je zabluda. Potrošači često govore o cijenama, ali kupuju vrijednost. Poduzeće koje proizvodi najjeftinije proizvode često ne pridaje pozornost razvoju inovativnih proizvoda koji predstavljaju vrijednost za kupca, a za koje bi kupci rado platili više. Iako „veliki“ na masovnoj proizvodnji ostvaruju ekonomiju obujma, „mali“ se često odlikuju fleksibilnošću da brzo djeluju i iskoriste nove prilike, osobito u tržišnim nišama gdje specijalizacijom i kustomizacijom stvaraju novu vrijednost koju su kupci voljni platiti.

PRETPOSTAVKA 2: „PRIBAVITE SVE MOGUĆE PODATKE“

Prije donošenja odluke važno je prikupiti sve podatke i informacije te ih temeljito analizirati. Pogrešne odluke mogu se izbjeći iscrpnim istraživanjem tržišta. Istina? Ne, opet zabluda. Ovo je pretpostavka klasične poslovne škole, a može se slikovito opisati kao „paraliza analizom“. Ta škola tvrdi da ako posjedujemo sve informacije, ispravna odluka nametnut će se sama po sebi. Prema takvom pristupu manageri po cijele dane trebaju prikupljati podatke, ubacivati ih u kompjuterske programe te tako izbjegavaju donošenje odluka za koje bi sami mogli biti odgovorni. No, danas tek rijetka poduzeća managerima dopuštaju da samo prikupljaju informacije jer taj posao za puno manje novca mogu obavljati studenti ili pripravnici. Dok manager završi s opsežnom analizom, neka tržišna prilika može nestati ili je može iskoristiti konkurencija. Isto tako, nikakvo istraživanje ili analiza managerima neće omogućiti da uoče nove prilike jer o-

njima jednostavno nisu razmišljali. Prisjetimo se samo danas smiješnih pretpostavka o budućnosti televizije: „tko bi želio raditi bilo što drugo osim čitanja novina ili slušanja radija“ ili o perspektivi razvoja kompjutera: „računala trebaju samo velikim poduzećima“. Učinkoviti manageri prikupljaju podatke i informacije u razumnom vremenskom okviru, no svoje visoke plaće zarađuju donošenjem odluka o tome gdje se kriju nove prilike i mogućnosti te djelovanjem u tom pravcu.

PRETPOSTAVKA 3: „BUDŽET JE MODEL“

Budžetiranje treba koristiti kao model za dugoročno planiranje. Treba insistirati na prognozama s jasnim brojčanim ciljnim veličinama. Učinkovito planiranje i predanost učinkovitoj alokaciji resursa nemaju alternative. Opet pogrešno! Iako je teško ne složiti se s navedenim tezama, one su tek dio uvjerenja klasične poslovne škole. Naravno da je važno imati ciljeve i iskazati ih brojčano. No, što je to točno dugoročni poslovni plan? Uključuje li on posljedice situacija kao što je požar kod konkurenta, poplava u regiji ili dolazak konkurenta iz inozemstva? Dugoročne planove je dobro imati, ali važno je ono što radimo danas. Od dugoročnih planova važnija je fleksibilnost koja zaposlenicima opunomoćuje da planove mijenjaju, a resurse preusmjeravaju kako smatraju potrebnim. Život vam može donijeti situacije za koje niste ni znali da postoje. U tom slučaju, zaposlenici nemaju vremena ići manageru koji će prikupiti podatke i modificirati strategiju. I manageri i zaposlenici tada trebaju djelovati i to ODMAH.

PRETPOSTAVKA 4: „ODLUČIVANJE JE NAJVAŽNIJI ZADATAK MANAGERA“

Glavni zadatak managera je odlučivanje, do-

nošenje pravih, ali i teških odluka. Implementacija, odnosno provedba odluke od manje je važnosti. I ova pretpostavka je pogrešna. Mnogi manageri smatraju da su odlučivanje, implementacija i provedba odluka od jednake važnosti. Ova teza na tragu je vjerovanja managera koji smatraju da strategija započinje s definiranjem ciljeva i onda se odmotava do taktika za ostvarivanje tih ciljeva. No, od kakve je koristi grandiozna strategija ako se ne može provesti? Bolje je u tom slučaju imati jednostavnu strategiju ili taktiku koja se ipak može implementirati. Osim toga, poduzeća često mogu imati neku konkurentnu prednost u aspektu proizvodnje ili možda dizajna pa strategiju treba početi definirati „odozdo“. Strategiju treba graditi na snagama i prilikama, a ne na neizvjesnosti njene provedbe.

PRETPOSTAVKA 5: „KONTROLA JE SVE“

Važno je da manager organizacijsku strukturu definira do najmanjega detalja, napiše jasan i detaljan opis poslova za zaposlenike, osigura da se za svaku mogućnost definiraju procedure postupanja i stalno izdaje naredbe. Imati stvari pod kontrolom jamac je uspjeha. Nažalost, pogrešno. Opsesivno insistiranje na kontroli tek je još jedna značajka klasične poslovne škole. Održavanje stroge kontrole minimizirat će pogreške ako je to vaš cilj, ali neće donijeti nikakav drugi pozitivni učinak. Jasno je da ekstremne mjere kontrole minimiziraju pogreške. No, one također koče kreativnost, onemogućuju zaposlenicima da razvijaju svoje potencijale, ali i iz poduzeća tjeraju najtalentiranije. Učinkoviti menadžer nije opsjednut time da spriječi pogreške, već ih smatra nužnom, iako neugodnom cijenom učenja i razvoja. Manager bi trebao odrediti granice odgovornosti kako bi pogreške imale učinak ručne granate, a ne

nuklearne eksplozije. No, iz svake pogreške zaposlenici će učiti i sigurno istu pogrešku neće dvaput ponoviti.

PRETPOSTAVKA 6: „POTICAJI DONOSE REZULTATE“

Ako dobro definirate novčane poticajne mjere, rezultati zaposlenika će odmah slijediti. No, i ova je pretpostavka pogrešna. Točno je da novac motivira, no samo do određene granice, a učinak takve mjere je također često kratkoročan. Neopipljivi čimbenici za mnoge su ljude puno veći motivatori. Motivacija dolazi kada ljudi toliko vole svoj posao da ništa drugo ne bi radije radili, a visina plaće im je na drugom mjestu. Postizanje ovakvog stava kod zaposlenika predstavlja samu suštinu uspješnoga vodstva i veliku odgovornost managera.

PRETPOSTAVKA 7: „FINANCIJSKI MANAGERI SU I DOBRI MANAGERI“

Manager koji se dobro razumije u financije dobar je manager, budući da su ljudi, proizvodi i usluge tek resursi koje treba uskladiti kako bi se dobili dobri financijski rezultati. Opet krivo. Financije predstavljaju analizu novčanih tokova i imovine, dok je management proces rada s drugima i putem drugih kako bi se na osnovi zajedničke komunikacije ostvariti ciljevi. Zaposlenici nikako nisu stavka u bilanci. No, računovođe često nemaju povjerenja prema ljudima u marketingu i prodaji te ih smatraju „nužnim zlom“ koje u suštini samo troši novac. Zadatak je managera stoga uskladiti rad svih radnih skupina, upoznati ih s ciljevima i radom onih drugih, povezati njihovo djelovanje u jednu cjelinu te razvijati pozitivnu klimu i jačati moral.

PRETPOSTAVKA 8: „POVEĆANJE PROFITA JAMČI SIGURNOST“

Sve dok zarada raste iz mjeseca u mjesec, pozicija poduzeća je sigurna. No, i ova je ideja pogrešna. Neke su poduzeća konstanto povećavala svoju zaradu sve dok investitori nisu otkrili razlog takvom trendu. Management je u tim slučajevima godinama likvidirao poslovanje, ne ulažući u razvoj. Mnogi su smatrali da će dok istina izađe na vidjelo uspjeti zauzeti dobre pozicije u drugim poduzećima na osnovi svog „postignuća“. Jasno je da je rast profita tek jedna mjera „zdravlja“ poduzeća.

PRETPOSTAVKA 9: „AKO STVORIMO NEŠTO VRIJEDNO KUPCI ĆE SAMI DOĆI“

Iskusniji manageri su obično svjesni da je ova pretpostavka pogrešna, ali novopečeni podu-

zetnici često upadaju u njenu zamku. Bez obzira što kreirali ili proizveli, to u konačnici treba prodati. Nije dovoljno nešto staviti u izlog i čekati da vas netko primijeti. Potrebno je razviti plan kako novu vrijednost prezentirati kupcima te oblikovati aktivnosti koje će stimulirati kupnju.

IPAK SMO SAMO LJUDI...

Nije neobično imati pretpostavke. Prirodna je ljudska reakcija praznine u razumijevanju odmah dopuniti vlastitim informacijama i prosudbama kako bi se nadopunila slika spoznaje. Problem predstavlja činjenica da su naše konstrukcije često potpuno pogrešne, a to uzrokuje niz komplikacija.

Treba ipak konstatirati da pretpostavke same po sebi ne moraju nužno biti loše. Život pa tako i poslovanje odvija se u okruženju nepotpunih informacija pa nam neke pretpostavke zaista olakšavaju djelovanje. No, kada se odlučivanje temelji na pogrešnim pretpostavkama, logična posljedica su pogrešne odluke koje često imaju razorni učinak s obzirom na odnose s kupcima i tržištem općenito.

Međutim, ljudi su obično slijepi na postojanje pogrešnih pretpostavka sve dok ne dođe do loših rezultata. Ako ste i vi jedan od managera koji se pri odlučivanju drže pogrešnih pretpostavka, možda je vrijeme da učinite korak unatrag i najprije se sjetite značenja riječi „assume“. Također, poštujujte mišljenje zaposlenika, čak i ako se razlikuje od vašega. Zapamtite da su oni u najbližem kontaktu s

Bez obzira na svrhu stvaranja, pretpostavke izazivaju niz problema: uzrokuju nepotrebnii stres, troše vrijeme i energiju, stvaraju konflikte, smanjuju samopouzdanje i izazivaju sumnju, stvaraju nepostojeće prepreke između ljudi, uzrokuju propuštanje povoljnih prilika itd.

eurovil
usluge

Štefanićeva 4, Zagreb
mob 1: 098 254 610
mob 2: 099 2615 900
fax: 01 / 388 4840
e-mail: eurovil@vip.hr


PROFESIONALNA ČIŠĆENJA

ČIŠĆENJE SVIH VRSTA PROSTORA I OBJEKATA

- Poslovnih prostora
- Stubišta
- Generalna čišćenja
- Specijalna čišćenja



OBRATITE NAM SE S POVJERENJEM!

tržištem i kupcima i imaju informacije koje ne dopiru do vašega poslovnog ureda. Nagradujte svaki njihov „zašto“. Nemojte stvarati atmosferu u kojoj se moraju „braniti“ jer će ubrzo naučiti da iako propagirate dijalog, bolje je da o svojim iskustvima ne govore. Imenujte nekoga tko će biti vaš „đavalji odvjetnik“. Ako ne možete spremno odgovoriti na postavljena pitanja, izgradili ste previše neutemeljenih pretpostavka ili ste prerano donijeli zaključke. No, ono što je najvažnije za prevladavanje pogrešnih pretpostavka: pitajte one koji sigurno znaju! Pritom se ne ustručavajte tražiti i drugo, treće pa i četvrto mišljenje. 



Alati za poboljšanje sustava upravljanja

“Bez alata nema zanata”

Čitajući ovaj naslov, neki od vas su se vjerojatno pitali: „A zašto bismo naš sustav uopće trebali poboljšavati kad sasvim dobro funkcionira i daje sasvim zadovoljavajuće rezultate?“. Razloga imaju barem dva. Prvi je formalni, drugi je životni.



Olga Štajdohar Paden, dipl. ing.

Svi koji imaju svoj sustav upravljanja kvalitetom certificiran prema normi ISO 9001 moraju auditorima certifikacijske kuće pokazati da taj sustav neprekidno poboljšavaju; tako naime traži ta norma. Međutim, svi koji posluju na

otvorenom i globalnom tržištu moraju se neprestano mijenjati, prilagođavati i poboljšavati. Zadržavati današnju razinu kvalitete u budućnosti znači nazadovati, konkurencija je ta koja sigurno ide naprijed.

Ako već moramo, treba naučiti kako. Od kud krenuti, što poduzeti prvo, kako ustrajati? Srećom, mnogi su se to pitali i prije nas i osmislili ono što zovemo alatima. O čemu je riječ?

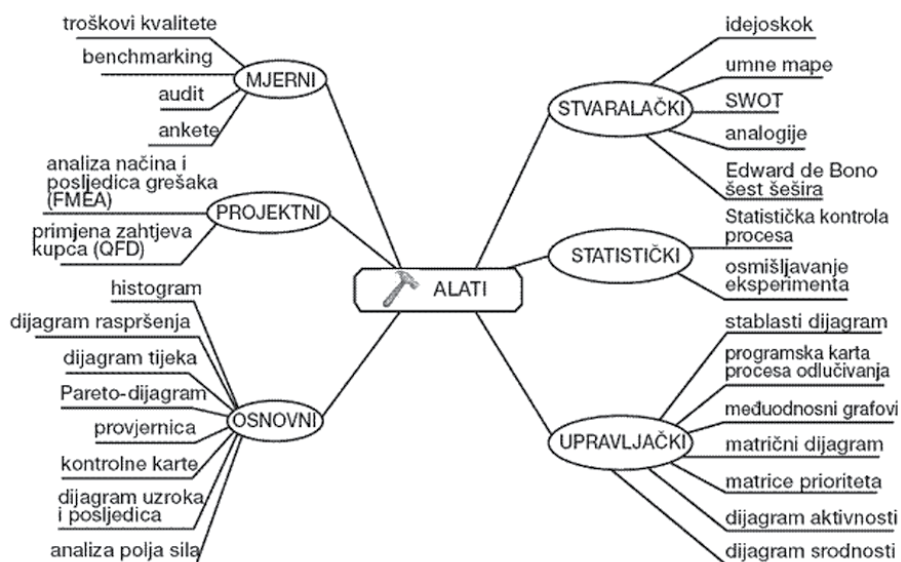


Do sad ste možda mislili kako su alati čekić, klijesta i kist. Ili kalup za prešanje plastičnih dijelova, ili matrice za isijecanje oblika iz metalne trake. Međutim, zvali ih vi tako ili ne, sigurno se u životu služite raznim tehnikama i alatima kojima pokušavate ovladati vremenom, obavezama i događajima kojima ste svakodnevno okruženi.

Na primjer, u kupovinu ne idete bez popisa, ključeve automobila uvijek držite na komodi u predsoblju da vam budu pri ruci kad izlazite, lijepite žute cedulje po zaslону računala da vas podsjetu koga morate nazvati

i što još morate obaviti, imate stolni kalendar u koji upisujete sastanke i druge vama važne stvari.

Što su alati kad govorimo o sustavima upravljanja? Po definiciji to su sve one organizacijske i analitičke tehnike koje služe za analizu problema, traženje rješenja i primjenu tog rješenja. Ima ih puno, neki se koriste više, neki manje. Zapravo, ima ih toliko i koriste se već toliko dugo da su i teoretski obrađeni, svrstani u određene grupe – kao na primjer na Slici 1., gdje su podijeljeni prema namjeni.



Prema namjeni se dijele na osnovne alate, projektne, mjerne, stvaralačke, statističke i upravljačke. Podjela je donekle proizvoljna, a kada koji koristiti, nauka je za sebe.

Od kuda krenuti? Kako bi se projekti poboljšavanja trebali odvijati? Nisu svi projekti poboljšanja sveobuhvatni, dugotrajni i skupi. Neki su mali i jednostavni i daju brza rješenja. Koliko god mali bili, promatrajte ih uvijek kao projekt i primjenjujte na njih projektni pristup. Svaki zaslužuje dužnu pozornost i svaki se odvija u određenom slijedu.

Projekti poboljšanja bi se trebali odvijati u duhu *Demingovog* PDCA kruga. Kratica dolazi od engleskih riječi *Plan-Do-Check-Act*, odnosno „planiraj poboljšanje, provedi ga, provjeri što si napravio i poduzmi potrebne korekcije“. Jednostavno, zar ne?

PLANIRAJ POBOLJŠANJE

U prvom koraku „Planiraj“ treba što točnije definirati što je zapravo problem. Na primjer, „vrijeme proizvodnje našeg proizvoda X je predugo“. Ovo podrazumijeva da znate koliko stvarno traje i zašto bi to bilo predugo – možda zato što vaš konkurent radi brže ili zato što kupci očekuju brže. Nadalje, odredite projektni tim, dodijelite im resurse i postavite vremenski rok do kad projekt treba biti završen. Predvidite i kontrolne točke na kojima ćete provjeriti do kud je tim stigao i je li to u skladu s planom.

Tim će napraviti analizu podataka koje ima i prikupiti dodatne podatke, ako treba. U našem primjeru, poslužit će se alatom dijagram tijeka i nacrtati tijek proizvodnje proizvoda X kako bi bolje razumio kako se taj proces odvija. Zatim će izmjeriti trajanje pojedinih koraka i vidjeti koji najviše doprinosi. Možda će raščlaniti pojedini korak i alatom dijagram uzorka i posljedica (naći ćete ga i pod nazivima riblja kost ili Ishikawa) tražiti odgovor na pitanje zašto toliko traje.

U fazi analize problema nije dobro razmišljati o rješenjima. Prvi je cilj točno utvrditi što je problem i koliki je. Zatim treba utvrditi što doprinosi problemu i u kojoj mjeri, koji je uzrok najutjecajniji – za ovo je prikladan takozvani Pareto dijagram.

Kad je problem dobro opisan i utvrđeni njegovi uzroci, može se početi tražiti rješenja. Korisni alati su idejopad (*brainstorming*), osmišljavanje eksperimenata, umne mape (*mind maps*), analiza polja sila, na primjer.

PROVEDI POBOLJŠANJE

Dogovorili ste se što je problem i odredili moguće rješenje. Sada to rješenje treba provesti. Treba mu dati šansu da djeluje. Jako je


važno u ovoj fazi ne preispitivati ponovno rješenje, ne analizirati ponovno podatke na osnovu kojih ste se odlučili za to rješenje. Odluka je pala, hrabro naprijed. U protivnom, stalno ćete se vrtiti u krug. Za provedbu poboljšanja vjerojatno ćete koristiti kontrolne karte, provjernice (*check liste*), pratiti troškove kvalitete i pokušati dovesti proces pod statističku kontrolu.

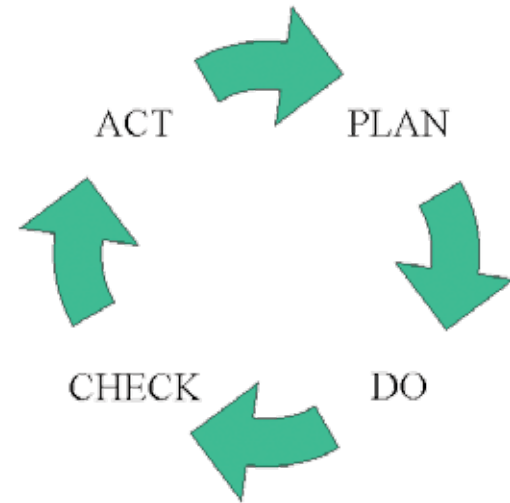
PROVJERI

Već prilikom određivanja rješenja, odredili ste kako ćete mjeriti njegovu uspješnost, a prilikom provedbe poboljšanja prikupljali ste podatke. Prošao je probni period implementacije rješenja i sada treba provjeriti što je napravljeno. Analizirajte prikupljene podatke i napravite ocjenu.

POPRAVI AKO TREBA

Jeste li zadovoljni postignutim? Je li rješenje ispunilo vaša očekivanja? Ili, postignuti su određeni rezultati, ali moglo bi i bolje? Ništa zato, proglasite prvi ciklus završenim, proslavite ako treba i krenite u novi ciklus. Što bi se moglo dalje poboljšati? I to je to. Nema tu velike mudrosti, važno je prije svega započeti, a zatim napredovati, polako, pomalo i uporno. Zašto je važno držati se ovih koraka „planiraj-provedi-provjeri-popravi ako treba“? Zato što u protivnom možemo postati zbunjeni veličinom problema, količinom podataka i izborom mogućih rješenja. Možemo početi sumnjati u izabrano rješenje i potihlo ga sabotirati. A kakve su mu onda šanse da uspije?

Želim vam uspješno upravljanje kvalitetom. 



NEKOLIKO MOTIVACIJSKIH IZREKA

- Kad god organizacija ili pojedinac zaključuje da je uspjeh postignut, napredak je zaustavljen. -

Thomas J. Watson, osnivač IBM-a

- Mentalitet „Ako nije pokvareno ne popravljaj“ nije dovoljno dobar u globalnoj ekonomiji.

- Uspjeh je sjeme propasti.

- Organizacije mogu postati presamouvjerenе kada nižu uspjehe i kasnije se čuditi zašto su propale.

- Trajno poboljšanje je potrebno bez obzira koliko zreo sustav bio jer se unutar i vanjska okolina stalno mijenjaju.



COGNITA I POSLOVNI SAVJETNIK DODJELJUJU STIPENDIJU ZA EDUKACIJU „BITI COACH“

U ožujku ove godine s radom započinje nova grupa edukacije 'Biti coach'. Program edukacije za coaching profesiju razvili su i vode Renata Takač Pejnović i Dragan Knežević, certificirani coachevi s višegodišnjim iskustvom i međunarodnom praksom, u suradnji s tvrtkom **Cognita**. Program osigurava stručno znanje s područja coachinga, iskustvo coachinga (coaching praksa) te diplomu edukacije i coaching certifikat. Edukacija 'Biti coach' i Poslovni savjetnik pozivaju najmotiviranije buduće coacheve da osvoje vrijedne stipendije za edukaciju. Opišite razloge zbog kojih želite postati coach, svoja iskustva te kako zamišljate svoju coaching budućnost. Sve to naslovite sa *Želim 'Biti coach'* i pošaljite na mail renata.takac@cognita.hr. Kandidati koji najbolje opišu svoju motivaciju osvojiti će tri vrijedne stipendije u iznosu od 8.650 kn, 5.190 kn te 3.460 kn. Motivacijska pisma šaljte najkasnije do 15.2. Rezultati odabira bit



će objavljeni 20.02. na portalu www.poslovni-savjetnik.com. Stipendije su prvenstveno namijenjene pretplatnicima Poslovnog savjetnika, a ako to još niste, možete brzo postati i time ostvariti dvostruki dobitak.



WOMEN IN ADRIA ODRŽALA NETWORKING DORUČAK ZA HRVATSKE POSLOVNE ŽENE

Pod medijskim pokroviteljstvom Poslovnog savjetnika, krajem siječnja udruga poslovnih žena i poduzetnica **Women in Adria** održala je networking doručak s ciljem povezivanja **poslovnih žena u Hrvatskoj**. Doručak je osmišljen na način da poslovne žene uz networking nauče nešto novo te da im ostane još veliki dio dana za poslovne i privatne obaveze. *Svoj obol događanju dala je i Mirela Španjol Marković predavanjem na temu „Osobni imidž, samopouzdanje i sposobnost uvjeravanja za poslovne žene“.* **Women in Adria povezuje poslovne žene u Adria regiji** omogućujući im networking i profesionalni razvoj kroz online platforme te događaje uživo.

NOVI PROIZVODI I USLUGE NA TRŽIŠTU

NOĆU SE DOGAĐAJU MAGIČNE STVARI

Švicarska kozmetička kuća La Prairie predstavlja novitet u njezi kože lica. Cellular Power Charge Night je najnovije tehnološko dostignuće u kategoriji noćnih krema. Dok vi spavate, noću se događaju magične stvari. Dva glavna sastojka su odvojena u dva "spremnika", aktivni retinol – plave boje i *cellular complex* sa obnavljajućim peptidima i aktivatorom kisika u drugom spremniku koji se pritiskom na pumpicu neposredno prije aplikacije miješaju na dlanu/prstu korisnika. Cellular Power Charge Night obnavlja teksturu kože, naše stanice puni energijom i u potpunosti obnavlja našu kožu dok spavamo. Isključivo je za večernju uporabu zbog aktivnog retinola. Cijena: 3.038 kn.



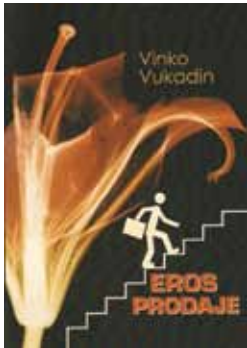
TOP ZAŠTITA KOŽE LICA – JUVENA LAGANI FLUID

Top zaštita za sve tipove kože dolazi iz švicarske kozmetičke kuće Juvena. Lagani svilenkasti fluid širokog spektra zaštite SPF30, sa ultra finim zlatnim česticama, sprječava starenje kože, daje joj zlatni sjaj te vašu kožu ostavlja sjajnijom i zdravijom. Žuti čaj štiti stanice i neutralizira slobodne radikale.

Fluid zaglađuje sitne bore na licu, aktivno štiti kožu od opekline te sprječava tamne mrlje, pjege i bore. Održava vlagu i zdravlje kože. Upotreba: ujutro nanijeti na čistu kožu na područje lica, vrata i dekoltea ili na postojeći proizvod za njegu lica. Proizvod je idealan za skijaše. Cijena 40ml: 396,00 kn



Poslovni savjetnik preporučuje



EROS PRODAJE

Vinko Vukadin, 150 str., meki uvez, 100 kn

Prodajni stručnjak Vinko Vukadin, u svojoj knjizi „Eros prodaje“ vodi čitatelja kroz složen i zanimljiv svijet prodaje, a praktičnim savjetima pomaže u osposobljavanju vrhunskih prodavača. Knjiga služi kao praktični priručnik za svakog prodavača i onoga tko to želi postati. Nastala je kao rezultat dugogodišnjeg iskustva autora u području prodaje, školovanja prodavača i izgradnje prodajnih sustava.

Uspješne tvrtke sve više prepoznaju važnost prodavača u razvoju gospodarstva te ulažu upravo u kriznim vremenima u školovanje prodavača kako bi bili osposobljeni za posebne izazove i stabiliziranje u teškim vremenima. Priručnik „Eros prodaje“ idealno se nadovezuje na ovu suvremenu praksu poslovanja tvrtki. Definiranje i ostvarenje ciljeva, osnove komunikacije, sustav vrijednosti, vrste prodaje te faze prodajnog razgovora samo su neke od tema kojima se autor bavi u ovom sveobuhvatnom priručniku.

KAKO SVAKU TVRTKU IZVUĆI IZ KRIZE?

Stuart Slatter i David Lovett, 310 str., meki uvez, 149 kn

Kad tvrtke posluju tako loše da se neuspjeh može smatrati sigurnim, samo ih promjena smjera poslovanja može vratiti na put učinkovitosti i profitabilnosti. Predsjednici uprava, izvršni direktori, „liječnici tvrtki“, konzultanti i komercijalni bankari (kao i ulagači koji prate kako radi tvrtka koja se zatekla u problemima) mogu preobraziti njenu učinkovitost putem uviđanja temeljnih načela.

Ključ oporavka poslovanja leži u rigoroznoj dijagnostičkoj procjeni nakon koje je nužno provesti program stabilizacije, oblikovan tako da se nad tvrtkom uspostavi nadzor, nadvlada neposredna kriza i stvori prihod (i vrijeme) koji će omogućiti dugoročno uspješno poslovanje.



BUDŽETIRANJE KAPITALA – PROCJENA INVESTICIJSKIH PROJEKATA

prof. dr. sc. Silvije Orsag; doc. dr. sc. Lidija Dedi, 416 str., tvrđi uvez, 330 kn

Budžetiranje kapitala jedna je od najrazvijenijih tehnika financijske analize. To je ujedno i jedno od najrazvijenijih područja interne financijske analize, odnosno, upravljačkog pristupa financijama poduzeća, sa značajnim implikacijama i na eksternu financijsku analizu kao i na područje poslovnih kombinacija. Prvo izdanje knjige Budžetiranje kapitala inicirala je potreba studenata na tadašnjim dodiplomskim i poslijediplomskim studijima Ekonomskog fakulteta – Zagreb, ali i drugih ekonomskih fakulteta, kao i drugih fakulteta i visokih učilišta čijim je polaznicima bitno poznavanje i razumijevanje procesa donošenja financijskih odluka o dugoročnom investiranju novca i drugih sredstava u, primarno realne investicije koje poduzimaju poduzeća kao aktivni entiteti preko kojih se posreduju svi odnosi između proizvođača i potrošača u tržišnim privredama. Upotrebna vrijednost ove knjige ne iscrpljuje se samo na edukativnom području dodiplomskih i poslijediplomskih studija, već je upotrebljiva i za osposobljavanje praktičara u internoj i eksternoj financijskoj analizi.

grafički dizajn i priprema

s svih vrsta promo materijala

(letaka, postera, naljepnica, pozivnica, rokovnika, kataloga, vizitki, stalaka, banneri, pingvina, wobblera, cerada...)

logotipova

prijelom časopisa (izrada layouta i prijelom)

prijelom knjiga

oslikavanje automobila

rješenja za Facebook fan stranice

pružamo uslugu tiska

www.dngrafika.hr

Ozaljska 23, 1000 Zagreb

T: 01 3098 570,

M: 099 536 89 54

e mail: andrej@dngrafika.hr



D.N.

grafički dizajn



posjetite nas na Facebooku
www.facebook.com/DNgrafika

PR PO CIJENI KONKURENCIJE

Primarni zadatak PR-ovaca: ostvariti maksimum iz minimum sredstava



Danas je na hrvatskom tržištu sve više PR poduzetnika – nudi se sve i svašta, što utječe, kako na kvalitetu usluge i standarde struke, tako i na cijenu. Stanje na hrvatskom tržištu odnosa s javnošću, za Poslovni savjetnik, prokomentirali su respektabilni PR-ovci. Dajemo riječ – struci!

Dok Hrvatska udruga za odnose s javnošću okuplja pojedince koji se bave područjem odnosa s javnošću, Hrvatska udruga komunikacijskih agencija (HUKA) okuplja pravne osobe, tj. PR agencije, a broji 14 članica. Njezina predsjednica, izvršna direktorica Spone, **Dijana K. Dešković**, ističe kako agencije koje okuplja HUKA rade standardom i kvalitetom koja odgovara radu agencija na tržištima s razvijenim PR praksama. “Iza tih agencija stoji dugogodišnje iskustvo i potrebne kompetencije za kvalitetnu uslugu. Stoga je naš cilj okupiti unutar HUKA-e što veći broj agencija, kako bi se standardi i kvaliteta pružene usluge ujednačili i pomaknuli prema višim vrijednostima”, ističe Dešković. Predsjednik Hrvatske udruge za odnose s javnošću, **Drenislav**

Žekić, naglašava kako za svjetskim trendovima zaostajemo samo u prepoznavanju potreba za komuniciranjem u svim segmentima društva od strane donositelja odluka i onih koji upravljaju poslovanjem. “Naravno, ima izuzetaka, onih koji znaju vrijednost komuniciranja s javnošću (i pojedinim ciljnim javnostima), što se u pravilu i odražava na kvalitetu njihova poslovanja i ostvarivanja planiranih ciljeva. Zapadni svijet je odavno shvatio i prihvatio komunikacije kao sastavni dio korporativnog i ukupnog upravljanja. Kako ti standardi do nas dolaze s vremenskim odmakom, kao i puno toga naprednoga, vjerujem da će u budućnosti i te razlike biti manje”, napominje Žekić.

STANJE NA TRŽIŠTU

“Tržište je općenito imalo pad, kao i većina drugih grana, tako da se konzervativno može procijeniti da je pad kroz dvije godine 2009./2010. iznosio barem 20%, iako ima kolega koji tvrde da je pad bio i značajniji. S takvim padom, uz pad kvalitete, ali i afere vezane uz komunikacijske agencije, teško je izbjeći daljnji pritisak na cijene, no vjerujem da će se kvalitetne agencije izboriti za odgovarajuću cijenu, bez obzira na konkurenciju”, prokomentirao je **Krešimir Macan**, vlasnik tvrtke Manjgura. Macan dodaje kako razina školovanja za PR još nije na svjetskoj razini, pa tako imamo puno samoukih i sa-



Krešimir Macan, vlasnik tvrtke Manjgura

“PR je općenito cool profesija i možda se nekome čini kao izvor lagane zarade, no istom brzinom

kojom mnoge firme nastaju, tako i nestaju, jer je kriza istodobno odličan filter.

mozvanih PR-ovaca, koji često stvaraju pogrešnu sliku o PR struci. “Od PR agencija se u krizna vremena, kao i od svih, očekuje da rade nikad više za nikad manje novca i naravno da se profitabilnost nužno smanjuje, dok će posla, za one koji posao znaju i žele raditi, biti uvijek”, zaključuje Macan.

KONKURENCIJA – POŽELJNA

U PR-u konkurencija je veća nego ikad. Ali, to ne zabrinjava vodeće igrače na tržištu.

“Na tržištu posluju agencije koje su nam primarna konkurencija, ali problema nema. Štoviše, sretni smo da su te agencije prisutne jer se svi skupa bolje i više razvijamo, i nemamo prilike ‘uspavati se’. Drugim riječima, konkurencija ima pozitivan učinak jer nas motivira da budemo još bolji u svom poslovanju”, kaže **Manuela Šola Oršić**, general manager iz Abrakadabra Integrirane komunikacije d.o.o. U Premisi stalno ulažu u znanje i razvoj ljudi i uspješnost u servisiranju klijenata, jer je to jedini način na koji osiguravaju tržišnu poziciju. Direktorica, **Violeta Colić**, napominje: “Konkurenciju smatramo istinski poželjnom i poticajnom. Jedina konkurencija koju ne podržavamo je ona neloyalna, koja se za svoje mjesto na tržištu bori neetičnim i neprofesionalnim pristupom.” **Nataša Trsljić Štambak** iz Graylinga dodaje kako se pojavio veliki broj PR agencija, među kojima, kao i u svakoj branši, ima vrlo kvalitetnih, ali i neprofesionalnih igra-



Dijana K. Dešković, predsjednica Hrvatske udruge komunikacijskih agencija i Spone, izvršna direktorica

“Novopečeni PR-ovci pristaju na kvantifikaciju

svoga rada samo kroz broj medijskih objava, što nije stvarni doprinos kvalitetnog PR-a.



Manuela Šola Oršić, general manager, Abrakadabra Integrirane komunikacije d.o.o.

“I za nas, kao i za svaku agenciju, je dobro da postoji kvalitet-

na konkurencija jer se na taj način PR struka dodatno razvija i postaje bitno kvalitetnija.



Violeta Colić, direktorica Premise

“Samo profesionalna i etična konkurencija može potaknuti i rast kvalitete.

Konkurencija koja ne posluje odgovorno, profesionalno i etično utječe na smanjivanje kvalitete i urušavanje tržišta.

ča te kako postoji određen broj agencija koje umjesto kvalitetom, klijente nastoje pridobiti smanjivanjem cijena, što je posebice izraženo u današnje vrijeme recesije. Da je konkurencija uvijek dobrodošla, slažu se i u agenciji Media Val. “Konkurencija vas tjera da budete bolji – da ubrzate svoje procese, podignete kvalitetu usluge te razmišljate o uvođenju novih usluga. Protiv takve se konkurencije ne borimo, već se s njima natječemo, najčešće kvalitetom usluge. Problem leži u nelojalnoj konkurenciji – onim agencijama ili pojedincima koji pružaju usluge po ispodtržišnim cijenama s upitnom kvalitetom usluge”, kaže **Mario Aunedi Medek**, direktor-partner u agenciji Media Val, a protiv takvih se bore edukacijom potencijalnih klijenata i uvođenjem profesionalnih standarda pojedinih usluga i radnih procesa.

KRIZA I POSLOVANJE?

Kriza je neizbježna i na tržištu komunikacija, a utjecala je na smanjivanje budžeta i pad aktivnosti. **Ivan Pakozdi**, savjetnik u Millenium promociji objašnjava kako sada u prvi plan dolazi profesionalnost PR stručnjaka, a koji su sposobni u najkraćem roku riješiti problem i klijentima donijeti potrebno povjerenje. Pakozdi dodatno pojašnjava: “Tvrkama ne treba netko tko će im opisati probleme ili ih raščlanjivati, već im je potreban partner koji će im dati konkretna



Nataša Trslić Štambak, regionalna direktorica za regiju Jugoistočne Europe, Grayling

“PR stručnjaci (više) ne mogu živjeti u ‘oblačiću’ odvojenom od

realnosti poslovanja, nego moraju itekako biti uključeni u način poslovanja i poslovne izazove kompanije za koju osmišljavaju PR planove.

JESTE LI SMANJIVALI CIJENE PR USLUGA?

ABRAKADABRA: Cijene nismo mijenjali.

PREMISA: Cijene nismo smanjivali.

MEDIA VAL: Zadržali smo razinu cijena usluga kao i prije financijske krize.

GRAYLING HRVATSKA: Zadržali smo cijene usluga kao i prije recesije.

MILLENIUM PROMOCIJA: Zadržali smo jednaku razinu cijena PR usluga.



Mario Aunedi Medek, Direktor-partner, Media Val

“Na tržištu je prisutna tendencija da kompanije u odnosima s dobavljačima primjenjuju

model ‘više za manje’, na način da se traži više rada za manji ili, u najboljem slučaju, jednak novac, što može dovesti i do pada kvalitete usluga.

rješenja njihovih problema, a upravo je to zamka u koju se uhvati većina agencija. Na drugo mjesto dolazi lojalnost PR stručnjaka koja klijentima jamči sigurnost i potporu od strane njihovog komunikacijskog partnera u bilo kojoj situaciji.”

Šola iz Abrakadabre napominje kako je kriza utjecala na cjelokupno tržište i da su se počele razvijati neke nove grane unutar industrije, upravo zahvaljujući krizi. “I dok se 2009. i 2010. godine dogodio značajni pad, sad slobodno možemo reći da je 2011. godina za Abrakadabru godina rasta. Naime, u nekim gospodarskim granama osjetio se oporavak pa se samim time i to reflektiralo i na PR budžete”, zaključuje.

“Mi smo i u krizi zadržali stabilno poslovanje i ostvarujemo odlične rezultate. Prilagodili smo se novim tržišnim okolnostima i iskoristili neke nove prilike pa smo recimo još više angažirani na projektima kriznog komuniciranja”, odgovara Colić iz Premise.

Da je kriza ostavila negativan utjecaj na rast hrvatskog tržišta odnosa s javnošću jer su se budžeti drastično smanjili, a za isti ili manji budžet klijenti očekuju puno više, slaže se i Trslić Štambak iz Graylinga, te dodaje: “Pozitivna strana ove priče je da u ovakvim otežanim uvjetima mogu preživjeti samo kvalitetne i profesionalne agencije, da se traže precizno osmišljene aktivnosti koje se što direktnije obraćaju ciljnim skupinama i to na što učinkovitiji način.”



Ivan Pakozdi, savjetnik u Millenium promociji

“Komunikacijsko tržište u Hrvatskoj poprilično je sazrijelo u posljednjih nekoliko

godina, a danas tvrtke uglavnom dobro znaju zašto angažiraju PR agencije.

ŠTO DANAS RADI PR?

Što se događa na tržištu odnosa s javnošću i što se od PR-ovaca očekuje – koju su glavni zadaci? “U ovom trenutku zbog silnih afera koje se otvaraju na sve strane, sigurno ima više zahtjeva za kriznim komuniciranjem, te uslugama na području društvenih medija jer sve više brendova kreće u tom smjeru, slijedeći svjetske trendove”, odgovara stručnjak za krizno komuniciranje, Krešimir Macan. Među najčešće traženim uslugama iz agencije Media Val izdvajaju komunikaciju na platformama društvenih mreža, uvijek tražene odnose s medijima, savjetovanje u programima društvene odgovornosti te sve više odnose s regulatornom zajednicom, tzv. javne poslove. Iz Premise odgovaraju kako kod njih dominiraju usluge korporativnog komuniciranja te issue i krizna komunikacija. Abrakadabra trenutno za klijente najviše radi odnose s medijima, veliki dio poslovanja odnosi se i na product PR, ali vrlo često organiziraju press konferencije, poslovne konferencije i slične događaje. Bilježe veliki uzlet na području društvenih mreža za koje su otvorili novu agenciju Ping Pong. Iz Graylinga kažu kako se pomak sastoji u tome da se za svaku aktivnost i kampanju traži vrlo precizan opis očekivanih rezultata i dokaz da te aktivnosti mogu imati pozitivan utjecaj na poslovanje. “S jedne strane to je izazov, jer se kod PR aktivnosti ne može jednostavnim matematikom izračunati utjecaj na poslovne rezultate kompanije, no dugoročno smatram da će ovi izazovni uvjeti pridonijeti kvalitetnijem PR sektoru u budućnosti”, dodaje Trslić Štambak. Tvrte znaju cijiniti angažman PR agencija, pogotovo u današnjim uvjetima poslovanja. “Najviše se cijene momenti kad PR agencija može stati svojim imenom i ekspertizom iza svog klijenta, prilagoditi svoj način poslovanja trenutnoj situaciji i pomoći mu da što uspješnije prebrodi trenutnu krizu”, zaključuje Pakozdi.

Marina Kilić

You

Tube

Oglašavanje se seli na YouTube

Prema prognozama popularnog *Mashable.com* jedan od trendova koji nas očekuje u 2012-oj je povećana popularnost YouTube servisa. Dolaskom Smart TV-a te još raširenijom uporabom pametnih telefona, YouTube je postao prava prilika za brzo i jeftino oglašavanje dostupno svima.

The screenshot shows the YouTube homepage interface. On the left, there's a sidebar with navigation options like 'Trendovi', 'Popularni', 'Glazba', 'Zabava', 'Sportovi', 'Film i animacija', 'Vijesti i politika', 'Komedija', 'Ljudi i blogovi', 'Znanost i tehnologija', and 'Igre'. The main content area features a grid of video thumbnails with titles and view counts. Notable videos include 'Street Fighter X Tekken: PS3 and Vita exclusive characters', 'Radar (Rémi Gaillard)', 'Gucci Mane - North Pole (Official Video)', '2012 State Of The Union Address: Enhanced Version', and 'GLEE - Full Performance of'. On the right, there's a section for 'U središtu pažnje' (In the spotlight) featuring 'A Billion Dollar Movie Premiere' and 'Tim and Eric's Billion Dollar Movie'.



Josipa Majić

INOVATIVNA UPOTREBA YOUTUBEA

Iako su za većinu građana još uvijek prva asocijacija na YouTube glazba te zabavni video sadržaji, globalni trend je postao iskorištavanje i ovog komunikacijskog kanala u promidžbene svrhe. Osim postavljanja trenutačnih i prošlih video reklama, mnoge svjetske kompanije odlučile su se za seriju kratkih videa koje vode gledatelje u unutrašnjost tvrtke. Na taj način istovremeno informiraju gledatelje o svojim proizvodima, a potencijalne zaposlenike o uvjetima rada. Jedan od najboljih primjera za to je online trgovina *Zappos.com* koja ima čak nekoliko kanala na YouTubeu. S jedne strane gledatelji imaju priliku vidjeti čitav proizvodni proces, skladištenje, dostavu te na kraju i samu narudžbu dok s druge strane mogu istražiti hijerarhiju samih zaposlenika i odnose među njima.

JEDNOSTAVNO I JEFTINO

Jedna od najvažnijih činjenica vezanih uz oglašavanje putem YouTubea je upravo prihvatljiva cijena te jednostavnost upotrebe.

Naime, na ovome servisu najveći uspjeh postižu upravo amaterski uradci u trajanju od četiri do pet minuta. Edukativan, zabavan ili informativan video o vlastitom proizvodu ili usluzi danas je vrlo lako napraviti korištenjem kamere na svakom boljem „pametnom telefonu“. Nakon što snimate video prikladan vašoj ciljnoj skupini potrebno je uploadati video te povezati se.

DVOSMJERNA KOMUNIKACIJA

Poanta ovog servisa upravo je jednostavna i dvosmjerna komunikacija video sadržajem. Pri snimanju videa važno je imati na umu kako poruka mora biti kratka i jednostavna te svima razumljiva. Osim toga bitno je imati na umu kako većina gledatelja vaš video gleda na malom formatu te da mu neće posvetiti više od prosječnih četiri minute. Upravo zbog navedenog ne preporuča se stavljanje duljih i kompleksnijih videa već umjesto toga seriju kratkih, ali jednostavnih priča. Također je bitno održavati dvosmjernu komunikaciju odnosno redovito komunicirati sa svojim gledateljima. Odgovaranjem na komentare i upite održavate te unaprjeđujete komunikaciju sa svojim potrošačima. Kao i kod svake društvene mreže, pravila se najlakše uče kada i sami postanete dio nje. Trikovi poput glasanja za

komentare, like-ova, pretplate na vaš kanal i slično najlakše se uče u hod.

YOUTUBE NEIZBJEŽAN

Iako sada mislite kako je čitava priča sa društvenim medijima te YouTube servisom previše za vas – ne odustajte. Predviđanja svih relevantnih institucija i stručnjaka govore nam kako će ovakvi servisi te društvene mreže općenito u budućnosti samo rasti. Za razliku od tradicionalnih medija, kredibilitet te popularnost na ovakvim se platformama ne može kupiti. Što prije pronađete svoj *online community* to su vam šanse u budućnosti veće stoga – ne čekajte! **PS**

Savjeti Poslovnog savjetnika

- Prije svega pronađite svoju ciljnu skupinu i osmislite kakvu vrstu „kanala“ odnosno profila želite.
- Neka video uradci budu kratki i razumljivi, do 5 minuta trajanja.
- Materijali moraju biti edukativni, zabavni ili informativni.
- Održavajte dvosmjernu komunikaciju s posjetiteljima: odgovarajte na komentare i upite.
- Budite ažurni i zanimljivi.



Neuromarketing – znanost u službi kupca?

Jeste li ikada imali neugodan osjećaj iz razloga što oglašivači putem svojih promidžbenih poruka točno znaju probuditi u vama osjećaj za kupnju (iako taj proizvod/uslugu uopće niste planirali kupiti)? Je li vam poznat osjećaj u kojem ste toliko zaintrigirani određenom reklamom, da morate odmah otići na prodajno mjesto i pogledati baš TAJ proizvod? Samo pričajte: to je tek početak!



mr. Hedda Martina Šola,
str. spec. oec.

Ruski psiholog Ivan Pavlov, po kojem je i nazvana teorija „Pavlovljeva teorija“, na psima je demonstrirao uvjetovano učenje, gdje analognu situaciju ako prenesemo na ljude, dolazimo do zaključka kako će npr. miris večere koji se kuha izazvati lučenje slina u vašim ustima ili ako biste večerali uz vijesti, s vremenom bi ste postali skloni večeru povezivati s vijestima. Većina vas je upoznata, ukoliko u promidžbenim porukama koristite tzv. činjenična obraćanja, da su ona katkad učinkovitija od tzv. obraćanja emocijama. Naravno, to sve ovisi o vrsti ciljne publike

kojoj se obraćate, kao i njezinom stupnju zainteresiranosti za određenu vrstu proizvoda. Struka i znanost su dokazali kako su razložni apeli učinkovitiji kod obrazovane publike, dok emocionalni apeli (strah, humor, napadno oglašavanje, seks u oglašavanju i sl.) imaju više uspjeha kod manje obrazovane ciljne skupine. No, znanost i struka su napravili veliki korak i otišli dalje.

SLIKA VAŠEG MOZGA

Marketing kao struka i kao znanstvena disciplina, nakon dugogodišnjeg istraživanja kako potrošači donose nesvjesne odluke o kupnji, uspjeli su okruniti plod svog rada uvođenjem discipline neuromarketinga: zajedno sa znanstvenicima iz neuroznanosti i kliničke psihologije. Neuromarketing je disciplina koja je preplavila Europu, a koristi *scans* ljudskog mozga, kako bi izmjerila koliki utjecaj pojedina reklama ima na potrošača. S druge strane, za tvrtke koje žele povećati svoju prodaju, *neuromarketing* nudi mogućnost kvantitativnog načina testiranja potrošača te samu učinkovitost promidžbenih poruka i kampanja i to prije nego li planirate potrošiti velike svote novca za zakup medijskog prostora (što je bila dosadašnja praksa). To je velika pomoć marketinškim stručnjacima koji su vječito u brizi jesu li rezultati testiranja (koje su povjerali određenoj agenciji za istraživanje tržišta) njihovih kampanja uistinu i relevantni.

Začetnik i pokretač je Martin Lindstrom s Oxforda koji je i znanstveno dokazao kako 90% potrošača donosi finalne odluke o kupnji na nesvjesnom nivou. Preciznije rečeno, od trenutka kada uđemo u neku trgovinu do trenutka kada donesemo finalnu odluku o kupnji potrebno je manje od 4 sekunde, što znači da ne postoji nikakav objasniv način da mi smisleno razmislimo o toj kupnji na racionalan način.

Sve odluke koje donosimo su rezultat primitivnog dijela mozga koji je bez svijesti. Sada ćete uskliknuti: „PRIMITIVNOG DIJELA MOZGA??!“. Točno! Jedno od najvažnijih osjetila koje koristimo kada donosimo odluku, možemo ili ne primjerice vjerovati ljudima ili situacijama, jest upravo naš vizualni kanal. Očni živac sadrži oko milijun vlakna u odnosu na slušni živac koji ima samo 30.000 vlakna. Brzina kojom smo primili i dekodirali određenu informaciju vizualno se mjeri u milisekundama (ms). Ispod 300 ms, ne možemo razumjeti proces ili veći dio onoga što smo vidjeli našim višim kognitivnim funkcijama. Upravo tu se krije kritični aspekt, kako mi koristimo vizual-

no procesne funkcije pri donošenju bilo kakve odluke.

ZA SVE KRIVITI AMIGDALU

U studiji koju je radio Princeton University provedeno je istraživanje kako dekodiramo lica kojima vjerujemo u odnosu na lica koja pobuđuju negativne konotacije u nama te je ustanovljeno da u tom procesnom postupku postoji jedan organ koji se nalazi u najprimitivnijem dijelu našeg mozga (zvan amigdala), koji na osnovu nečeg nama poznatog ili nečeg što pobuđuje osjećaj ugodne u nama, donosi odluku tko je pozitivan, a tko ne. Dobro ste pročitali! Organ koji se nalazi u našem najprimitivnijem dijelu mozga! U toj studiji istraživanje je pokazalo da se amigdala aktivira nakon svega 100 ms i to nakon što su fotografije bile pokazane eksperimentalnim subjektima. Značajno otkriće dobiveno ovom studijom, pokazalo je kako je većina odluka koje donosimo i kojima samo dosljedni isprovocirana upravo našim vizualnim osjetilima i to bez uključivanja našeg centra svijesti. To može pojasniti zašto smo u stanju kada vidimo u novinama neku sliku, odmah napisati o njoj vijest, a da nismo ništa pročitali. Sada jednom kada znate da je najprimitivniji dio našeg mozga taj koji donosi konačne odluke, vaša marketinška i prodajna strategija može poprimiti potpuno različita načela komunikacije, kako bi bila dojmlija.

Metode neuromarketinga

1. Biološke

fMRI (funkcionalna magnetska rezonanca) – vizualizira specifične neuralne aktivnosti u mozgu prilikom odlučivanja,

EEG (elektroencefalografija) – snimanjem mozga dobijemo podatak o spontanoj električnoj aktivnosti tijekom kratkog vremena prilikom donošenja odluke o kupnji,

MEG (magnetoencefalografija) – mjeri magnetska polja koja proizvode električnu aktivnost mozga prilikom donošenja odluke o kupnji.

2. Ekonomske

Teorija igara – simulirane situacije za otkrivanje ponašanja pojedinaca u kojima uspjeh je ovisan isključivo o izboru nekog drugog.

3. Psihološke

Razne studije ponašanja i analize



Marketinški analitičari će koristiti neuromarketing kako bi preciznije izmjerili preferencije potrošača umjesto verbalnog odgovora na pitanje: „Sviđa li vam se ovaj proizvod?“. Zbog kognitivne pristranosti, to pitanje u većini slučajeva ne mora polučiti iskrene odgovore. Ove informacije mogu biti od velike pomoći marketinškim stručnjacima pri kreiranju proizvoda i usluga, kako bi kreirali daleko učinkovitije proizvode, kao i dali veći naglasak na moždanim odgovorima u promotivnim kampanjama. Neuromarketing će vam odgovoriti na pitanja: kako potrošači reagiraju na vaš proizvod, na njegovu boju, dizajn ili pakiranje, na zvuk ili na ideju, odnosno što bi potrošači željeli da vi imate, a vi to nemate.

Živimo u svijetu gdje kompanije više-manje rutinski objavljuju svoju predanost kupcima. Ali, također živimo u vrijeme, u kojem očekivanja od strane kupaca nisu više dovoljna kako bismo zadobili njihovu lojalnost (privrženost) određenoj marki ili proizvodu. Upravo to nas obavezuje na veću količinu iskrenosti, autentičnosti i ukupnog angažmana.


Pa ipak, neki stručnjaci smatraju kako je dovoljno poznavanje mehaničkog dijela mozga potrošača, što im omogućuje da taj klijent učini ono što su oni i zamislili. Nažalost, većina velikih kompanija tretira neuromarketing kao novo poglavlje u praksi starih trikova, gdje tretiraju klijenta isključivo kao objekt za kojeg trgovci su uvjerenja da mogu učiniti što god požele. Neuromarketing je disciplina koja bi se trebala tretirati kao na-

Savjeti Poslovnog savjetnika

- Ne tretirajte svog potrošača kao objekt već kao subjekt koji razmišlja i osjeća.
- Ispitajte želje svojih potrošača pa proizvode oblikujte po onome što oni žele i trebaju.
- Ne manipulirajte svojim potrošačima već surađujte s njima.
- Budite iskreni i autentični, tako se stvaraju lojalni kupci.

dopuna marketinškom istraživanju i kao takva bi trebala polučiti najrealnije rezultate te ne bi kršila pravila etičnosti, jer ne bi bila bazirana isključivo na manipulaciji već bi takve podatke iskoristila na način da proizvodi i prodaje proizvode koje kupci žele.

Umjesto da se marketinški stručnjaci bave isključivo s mozgom svojih kupaca, trebali bi se radije fokusirati na njihova srca: kako bi razvili financijski opravdan proizvod za kojeg je vrijedno da kupac čeka u redu kako bi određeni proizvod i kupio. Kupci su daleko pametniji i bogatiji nego li ikada prije. Trebate se odnositi prema njima s jednakim poštovanjem kao prema partneru u recipročnom odnosu. Trebate ih promatrati kao individualce, a ne kao strojeve, apelirajući na njihovu sposobnost u donošenju odluka.

Stoga, ukoliko želite da vaši potencijalni kupci donesu pravu odluku i kupe upravo vaš proizvod, omogućite im PRAVE RAZLOGE. 



Krunoslav Čosić.

U Hrvatskoj je, s približavanjem zakonodavstvu Europske unije, sve jača zakonska regulativa koja regulira odnose među operaterima te odnose s korisnicima. Potrošači su sada zaštićeniji nego što su bili prije nekoliko godina, a i sve je manje zavaravanja korisnika lažnim ili prikrivenim oglašavanjem. Ukoliko korisnik smatra da je zakinut ili oštećen za neka prava, može se javiti HAKOM-u (Hrvatska agencija za poštu i elektroničke komunikacije) koji u postupku sporova donosi odluke koje operateri moraju poštivati. Ukoliko je korisniku značajno porastao telefonski račun, a smatra kako je račun netransparentan, korisnik može uplatiti dio računa u prosjeku njegove mjesečne potrošnje te se za ostatak računa žaliti. Uveden je i fer odnos prema pretplatnicima koji su potpisivanjem ugovora na dvije godine i kupovanjem mobitela bili u nemilosti operatera. Ukoliko su htjeli prekinuti uslugu, do sada su morali otplatiti cjelokupni iznos preostalih pretplata. U praksi bi to ovako izgledalo: ukoliko mjesečna pretplata iznosi 300 kuna i u sklopu 24-mjesečnog ugovora po povlaštenoj cijeni kupite novi mobitel za 1.000 kuna (puna cijena mobitela je npr. 4.000 kuna) te ukoliko nakon šest mjeseci odlučite raskinuti ugovor, morali biste operateru platiti sve preostale mjesečne pretplate – još 5.400 kuna. Po novome, bili biste dužni platiti ili sve preostale mjesečne pretplate ili pak 1.200 kuna (razliku do pune cijene mobitela). Korisnik sam bira koji iznos želi platiti.

Nadalje, ukoliko ste prilikom kupnje mobitela po povlaštenoj cijeni dobili uređaj zaključan na mrežu, od sada će vam mobilni operater morati otključati uređaj nakon isteka ugovora. Time su vam otvorena vrata da nakon prestanka ugovora prenesete svoj telefonski broj u drugu mrežu (a samim time koristite i svoj mobitel koji ste otplatili). Inače, u Hrvatskoj sve više građana prenosi svoj broj u drugu mrežu, a usluga omogućuje da prenesete i pozivni broj, ne samo telefonski broj. Na taj način ne morate obavještavati svoje prijatelje i poslovne partnere o novom broju telefona, ne morate mijenjati posjetnice, memorandume...

„DOPUŠTENA“ PRAKSA – OBMANJIVANJE JAVNOSTI

Proteklo razdoblje u oglašavanju mobilnih operatera obilježile su reklame u kojima

I DALJE VIŠE AKTIVNIH MOBITELA NEGO STANOVNIKA

Telefonski operateri igraju „prljavo“?



Hrvatska se može pohvaliti razvijenim tržištem fiksne i mobilne telefonije, ali stvari nisu baš bajne u svim područjima. Koliko je konkurencija prisutna i jesmo li se riješili monopola?

se korisnicima koji prijeđu u drugu mrežu nude velike pogodnosti. Takvu pogodnost nude svi operateri, ali korisnici se ipak u manjoj mjeri odlučuju na uslugu prenosivosti broja. Pri tome se javnost i korisnici povremeno obmanjuju nedostatnim informacijama u kojima se komuniciraju besplatne minute razgovora, ali se ne spominje na koji se način besplatne minute mogu ostvariti te prema kojim mrežama.

U domeni virtualnih operatera i trećeg mobilnog operatera pratili smo vrlo zanimljivu utrku u snižavanju cijena razgovora, SMS poruka i pristupa internetu. Cijene kod drugih operatera veće su i za 1.000% nego kod ova dva operatera, ali na žalost mali broj korisnika se odlučuje prijeći i promijeniti mrežu. Razlog su prijatelji i poslovni partneri s kojima komuniciraju, tako da više ne bi bili u istoj mreži, čime

prestaju i razne pogodnosti koje im se nude nakon prelaska u drugu mrežu. Hrvatsko je tržište specifično i po velikom broju tarifa koje uključuju naknadu za uspostavu poziva, a koja se uglavnom skriva. Nadalje, u tarifama u kojima se oglašava besplatno telefoniranje naplaćuje se, osim uspostave poziva, i prva minuta razgovora nakon koje tek slijede besplatne minute. Mobilni operateri očigledno dobro barataju statistikama prilikom izrade novih tarifa. Spomenimo i trajanje jednog impulsa, koje traje 60 sekundi. Donedavno je impuls trajao 15 sekundi, iako većina susjednih zemalja koristi 1 sekundu kao impulsni interval. Zbog toga su mobilni operateri pod istragom za udruživanje pri ovoj odluci, jer je znakovi to da su ju donijeli svi operateri.

Očigledno je hrvatsko tržište još uvijek nedovoljno transparentno i postoji prostor

Vrijeme je za OptimaLAN ured!



Ako zastarjela komunikacijska tehnologija i visoki troškovi ulaganja u vlastitu infrastrukturu opterećuju vaše svakodnevno poslovanje, vrijeme je za **OptimaLAN ured**.

OptimaLAN ured je namijenjen svim tvrtkama koje žele **racionalizirati troškove telefoniranja i interneta**, a istovremeno zadržati svu funkcionalnost poslovne komunikacije. On osigurava maksimalnu učinkovitost poslovanja **bez ulaganja u vlastitu kućnu centralu**, bez troškova održavanja i uz **24-satnu tehničku podršku**.

Poslujte moderno, smanjite troškove i uz **OptimaLAN ured** uživajte u poslovnom uspjehu!

za poboljšanja. Nadamo se da bi ukidanje krznog poreza od 6%, koji su u državnu blagajnu do kraja 2011. godine uplaćivali mobilni operateri, trebalo donijeti kraće trajanje impulsa i bolje cijene prijenosa podataka koje su previsoke. Naročito su skupi dodatni megabajti, pri čemu se 1 GB naplaćuje i po 1.200 kuna.

Postoji i ljepša strana ovog biznisa, a to su reklame koje su vrlo često simpatične i zanimljive. S nekim se reklamama ljudi zabačuju u svakodnevnoj komunikaciji, nastaju i neke nove fraze. Primjer su mafijaši čija nas je sapunica zabavljala gotovo nekoliko godina. Mogli bismo nabrojati još reklama sa zanimljivim i manje zanimljivim likovima.

Primjetno je veliko ulaganje telekomunikacijske industrije u marketing koji godišnje iznosi 800 do 900 milijuna kuna.

PET MOBILNIH OPERATERA – 5,4 MILIJUNA KORISNIKA

U Hrvatskoj posluju tri mobilna operatera te dva virtualna, koja su u vlasništvu dva postojeća mobilna operatera te koji su na kraju trećeg tromjesečja 2011. godine imali 5.422.339 korisnika. Prvi hrvatski mobilni operater bio je **Mobitel**, u vlasništvu Hrvatskog Telekomu. Bila je to analogna, 099 mreža, koja je ugašena 1. travnja 2005. godine.

Cronet (današnji T-Mobile) prvi je GSM mobilni operater i s radom je započeo u ožujku 1996. godine. U srpnju 1999. godine Cronet dobiva konkurenciju – **Vipnet**, koji je komercijalno startao s radom 1. rujna 1999. godine, kada su ponudili prepaid uslugu **Vipme**, pravu malu revoluciju za tadašnje korisnike mobitela, koji su mogli uživati u usluzi koja je na Zapadu Europe zaživjela nekoliko godina ranije. Ubrzo je i Cronet, u prosincu iste godine, predstavio svoju prepaid uslugu **Simpa**. Dugi niz godina hrvatsko je tržište vapilo za trećim mobilnim operaterom, a konkurencija se konačno i pojavila 17. listopada 2005. godine. Stigao je treći mobilni operater, **Tele2**, sa znatno nižim cijenama, nakon čega je tržište ponovo živnulo, kao i kada smo dobili drugog mobilnog operatera. Cijene su pale i za 70%.

Što se tiče vlasništva, T-Mobile je u većinskom vlasništvu njemačkog Deutsche Telekomu, Vipnet je u vlasništvu austrijske Mobilkom Austria Grupe, a Tele2 u vlasništvu švedske grupacije Tele2 AB.

Prije nekoliko godina dobili smo i dva virtualna mobilna operatera – **Tomato** i

Bonbon koji nude prepaid usluge. Tomato je u vlasništvu Vipneta, a Bonbon u vlasništvu Hrvatskog Telekomu. Oba virtualna operatera odgovor su na dolazak Tele2 i njihovu politiku niskih cijena. Treba naglasiti da virtualni operateri djeluju neovisno o njihovim vlasnicima tako da se njihove usluge čak niti ne nude u sklopu ponude njihovih vlasnika.

Što se tiče udjela na tržištu, HT već duže vrijeme drži prvu poziciju s udjelom od 45,83%, drugi je Vipnet s udjelom od 39,55%, a Tele2 ima 14,62% udjela. U odnosu na stanje u posljednje dvije godine, primjetno je kako se udio operatera nije značajno mijenjao – HT i Vipnet su izgubili po 2%, dok je Tele2 porastao za 4%. Za tržište mobilne telefonije znakovit je pad broja korisnika, točnije prestali su se brojati neaktivni korisnici, koji su mobilnim operaterima služili kao adut u ukupnom broju korisnika. Tako je u prosincu 2010. godine u Hrvatskoj bilo 6.362.106 korisnika (preciznije, aktivnih SIM kartica), a nakon što je od 1. siječnja 2011. godine uveden novi način brojanja aktivnih korisnika – samo onih korisnika koji su u zadnjih 90 dana barem jednom koristili uslugu ili nadoplatili račun bonom, broj korisnika se smanjio na 5.422.339. Drugim riječima, i dalje imamo više aktivnih mobitela nego stanovnika, što je rezultat velikog broja korisnika s dvije ili više aktivnih SIM kartica. Penetracija korisnika mobitela u Hrvatskoj je 126,38%, dok je prije novog načina brojanja iznosila 143,45%. I dalje smo vrlo visoko kotirani u Europi. Obrnuto proporcionalna je potrošnja po korisniku, koja u zadnje dvije godine konstantno pada – sada je na razini od oko 80 kuna mjesečno, dok je prije krize bila oko 140 kuna mjesečno. Samim time se i mobilnim operaterima smanjuje djelokrug za beneficiranu prodaju mobitela po povoljnijim cijenama, jer iz tako malog iznosa potrošnje nije moguće skupe mobitele prodavati po cijenama koje su nekada znale iznositi i 1 kunu. Spomenimo i podatak o broju pametnih telefona u Hrvatskoj – oko 16%, s tendencijom rasta naročito kod publike od 18 do 35 godina. Pametni su telefoni i potrošači prijenosa podataka koji će mobilnim operaterima zasigurno povećati prihode. Jača ekspanzija interneta na mobitelima trebala bi se dogoditi u ovoj godini, kada bi trebale startati LTE mreže. Koristit će se frekvencijski pojas koji je nedavno korišten za analognu televiziju, a koji je prelaskom televizije u digitalno emitiranje ostao neiskorišten.



Goran Jovičić, član Uprave za tehniku Optima Telekomu

“Ako govorimo o fiksnim telekomunikacijskim uslugama onda

je monopol HT-a na hrvatskom telekomunikacijskom tržištu gotovo nedodirnut. HT i dalje drži gotovo 80% tržišnog udjela u telekomunikacijama. Razlog tome je vjerojatno taj što regulatorni okvir na početku liberalizacije nije dozvolio ugrožavanje pozicije HT-a. Da je tada na snazi bio današnji okvir, vjerujem da bi pozicije izgledale drugačije. Liberalizacija domaćeg telekom tržišta u posljednjih je godina uznapredovala no još je mnogo tema koje su ostale otvorene. Jedan od primjera je FTTH. Upravo zbog toga što na fiksnom telekomunikacijskom tržištu postoji jedan veliki operater i više manjih operatera za očekivati je da će se scena malih konsolidirati. Što se tiče usluga očekuje se integracija usluga na fiksnim i mobilnim mrežama te jači ulazak telekoma u IT servise.”

FIKSNİ TELEFONSKI OPERATERI – 1,86 MILIJUNA KORISNIKA

U fiksnoj su telefoniji primjetne puno veće promjene – događa se pad ukupnog broja minuta razgovora, a i HT sve više gubi svoj udio na tržištu. Tako je na kraju trećeg tromjesečja 2011. godine HT sudjelovao s 59,35% udjela na tržištu, a novi operateri su imali udio od čak 40,65%. Ipak, primjetno je kako HT i dalje ima vrlo visok udio, bez obzira na velik broj operatera koji nude usluge fiksne telefonije. Što se tiče penetracije, ona iznosi 42,07% i praktički je ista kao



02 i 03 paketi Optima Telekoma



O2 i O3 paketi Optima Telekoma omogućuju vam da sami izaberete svoju optimalnu kućnu kombinaciju za svakodnevno telefoniranje, surfanje internetom i gledanje atraktivnih TV sadržaja.

Prateći trendove na telekomunikacijskom tržištu i konstantno prilagođavajući svoju ponudu, Optima Telekom svojim korisnicima nudi najnoviju generaciju telekomunikacijskih paketa namijenjenih privatnim korisnicima, dostupnih na teritoriju cijele Hrvatske.

Novopredstavljeni O2 (2play) i O3 (3play) paketi jednostavni su i korisniku omogućavaju lak odabir optimalne kućne kombinacije za telefoniranje, surfanje internetom i gledanje atraktivnih TV sadržaja. Jednostavnost, povoljna cijena i tehnološki superiorna ponuda glavne su karakteristike Optimina poslovanja, a novi O2 i O3 paketi najmodernije telekomunikacijske usluge čine dostupnijim nego ikad prije.

KONTINUIRANI RAST UNATOČ KRIZI

Svi građani koji iskoriste najnovije pogodnosti Optima Telekoma i do kraja siječnja ove godine ugovore jedan od ponuđenih „O“ paketa, prva 3 mjeseca uživati će u 50% popusta na mjesečnu naknadu, telefonirati će i do 750 minuta za 0 kn/min, a ako odaberu paket koji uključuje OptiTV, moći će uživati u 75 programa u osnovnom kao i dodatnom HBO paketu za samo 1 kn mjesečno.

Optima Telekom danas ima 275.000 korisnika i to ga svrstava na poziciju drugog telekom operatora u RH, odmah nakon T-HTa. Poslovni rezultati Optima Telekoma u 2011. godini prate dinamičan tržišni nastup i pokazuju kontinuirani rast unatoč nepovoljnom tržišnom okruženju i stagnaciji telekom sektora.

Dostupnost diljem Hrvatske, jednostavni O2 i O3 paketi za rezidencijalne korisnike, povoljni i sadržajno cjeloviti paketi za poslovne korisnike sigurno će pridonijeti očekivanom daljnjem rastu i u 2012.

Optima Telekom danas ima 275.000 korisnika i to ga svrstava na poziciju drugog telekom operatora u RH, odmah nakon T-HTa.



ISTRAŽIVANJE

Kako se Hrvati nose s telekom-operaterima?

Koje usluge telekom operatera najčešće koristite?	
Mobilnu telefoniju	49%
Internet	43%
Fiksnu telefoniju	8%
Ne znam	0%
Što vam je presudno prilikom odabira operatera?	
Pokrivenost signalom i potrebnom infrastrukturom	37%
Cijena usluga	34%
Ponuda opcija, usluga, uređaja...	20%
Trenutna akcija, atraktivne sezonske ponude...	3%
Ljubaznost i educiranost osoblja	2%
Nešto drugo	2%
Ne znam	2%
Jeste li ikada promijenili operatera?	
Da	63%
Ne	37%
Koji je bio razlog?	
Bolja ponuda konkurentskog operatera	45%
Nisam nikada promijenio/la operatera	37%
Loša usluga, neisporučivanje dogovorenog	9%
Poskupljenje usluga	5%
Neljubazni i nedovoljno informirani djelatnici	3%
Nešto drugo	1%
Što najviše zamjerate operaterima na hrvatskom tržištu?	
Previsoke cijene	48%
Mijenjanje uvjeta bez obavještanja korisnika	16%
Obmanjivanje javnosti u svojim reklamama	15%
Naplatu usluga bez prethodnog obavještanja da se te usluge naplaćuju	11%
Lošu ponudu uređaja i tarifa	4%
Ne zamjeram im ništa	4%
Nešto drugo	2%



u proteklih 8 godina, a broj pretplatnika je oko 1,86 milijuna.

U fiksnoj se telefoniji već nekoliko godina događa trend korištenja *dual* i *triple play* usluga – korisnici uzimaju više usluga koje plaćaju na jednom računu, čime ostvaruju dodatne uštede na mjesečnoj razini, a postoje operateri i koji nude *flat* telefoniranje. Kombinira se telefoniranje zajedno s internetom i kabelskom IP televizijom, čime je cijena kompletne usluge, u odnosu na pojedinačno korištenje, snižena i za 30%.

Što se tiče sudionika u areni fiksne telefonije, pored **HT-a** tu su **Bnet** (u vlasništvu Vipneta), **Vipnet** (u vlasništvu Mobilkom Austria Grupe), **Iskon** (u vlasništvu HT-a), **Optima Telekom**, **A1 Telekom**, **Amis Telekom**, **BT Net**, **Metronet** i još 21 tvrtka (ukupno 30 tvrtki ima dozvolu za obavljanje javno dostupne usluge u fiksnoj telefonskoj mreži).

Na tržištu interneta stalan je rast broja širokopojasnih priključaka, koji je na kraju trećeg tromjesečja 2011. godine iznosio 1.177.544 priključaka, od čega je 332.696 priključaka bilo u mobilnoj mreži. Više od dvije trećine hrvatskih građana koristi pristup internetu, a oko 70% kućanstava posjeduje računalo.

PRIENOS PODATAKA – NOVA NADA ZA ZARADU

Mobilni i fiksni operateri shvatili su da su dostigli maksimum što se tiče glasovnih poziva i slanja SMS poruka (MMS poruke nikada nisu zaživjele ponajviše zbog njihove previsoke cijene), a novu šansu svi vide u internetu. Pametni telefoni i ta-

bleti nova su platforma koja će im donijeti nove prihode kroz korisničko preuzimanje aplikacija, pristup društvenim mrežama u pokretu, pristup internetu i plaćanju putem mobitela. S druge strane, fiksni operateri sve se više okreću IPTV-u kao novoj platformi koja će korisnicima ponuditi povoljnije korištenje usluga telefoniranja preko interneta, surfanja i gledanje televizije. Komunikacija sve više postaje dvosmjerna tako da je televizija na zahtjev (*Video on demand*) sljedeća nova stvar koja stiže, a i dolazak pametnih televizora koji omogućuju surfanje internetom, pristup društvenim mrežama i glazbenim servisima kao što je YouTube putem daljinskog upravljača nova su šansa za zaradu. Naime, za vrijeme krize manje se izlazi u restorane i na kulturna mjesta, a više vremena provodi ispred televizora tako da nije čudno što pojedini ponuđači *triple play* usluga u kriznim vremenima imaju rast prihoda. Dokaz za to je nedavna akvizicija B.neta od strane Vipneta, koji je ovog operatera preuzeo za 93 milijuna eura.



Igor Barlek, rukovoditelj odjela interkonekcije i regulatornih poslova u Vipnetu



„Možemo pouzdano reći da je na tržištu pokretnih mreža, posljednjih godina zaoštrena tržišna utakmica te je postignuta visoka razina konkurentnosti. Ipak, na tržištu fiksnih usluga uočljiv je izrazito dominantan položaj jednog

operatera, koji u segmentu širokopojasnog pristupa internetu u fiksnoj mreži i dalje drži preko 70 posto tržišnog udjela. No, akvizicijom B.neta i ulaskom Vipneta na tržište fiksne telefonije te prilagodbama europskoj regulaciji doći će do pozitivnih promjena i u tom segmentu. Ukidanje nameta na mobilnu industriju stvorit će pretpostavke za jači razvoj infrastrukture, što je neophodno za hrvatsko gospodarstvo. Hrvatska se kao buduća članica EU obvezala na ostvarivanje ciljeva tzv. Digitalne agende, koja definira dostupnost super brzog broadbanda (30 Mbit/s ili više) na nacionalnoj razini do 2020. godine. Izravna posljedica ove mjere, odnosno ukidanja nameta, će biti vidljiva kroz dodatno povećanje investicija u najmodernije pristupne tehnologije, što će za korisnike značiti veće brzine surfanja i povoljnije uvjete. Istovremeno, prelaskom analogne na digitalnu televiziju oslobođene su televizijske frekvencije koje Vipnet, prvi u Hrvatskoj, koristi za testiranje tehnologije četvrte generacije. Tako će u budućnosti, upravo na tim frekvencijama, osigurati veće brzine interneta u ruralnim područjima i na otocima sumjerljive onima u gradskim središtima.

Očekujemo da će penetracija pametnih telefona prijeći 50 posto uz sve promjene načina života koje prate takav razvoj, dok će GSM kao jedan od najbolje definiranih standarda u povijesti komunikacija ostati u upotrebi dulje od inicijalnih predviđanja.“



T-Hrvatski Telekom, odjel za odnose s javnošću

„Telekom tržište u Hrvatskoj u potpunosti je liberalizirano. Na tržištu se nudi cijeli spektar naprednih telekomunikacijskih usluga u svim segmentima: fiksnoj i mobilnoj telefoniji te podatkovnim i internetskim uslugama.“



Sanjin Katinić, član Uprave za marketing i prodaju Metroneta

„Na hrvatskom tržištu postoji nešto što se može nazvati „pozicija blizu monopola“ odnosno izrazito dominantna pozicija HT-a i to iz dva glavna razloga. Prvi je taj što je Regulator u posljednjih 7 godina, otkad možemo govoriti o počecima liberalizacije

fiksno telekomunikacijskog tržišta, napravio premalo, a i to što je radio, radio je vrlo sporo i bojažljivo. Često sam dojm da Regulator uopće ne razumije svoju osnovnu ulogu i kako istu realizirati. Drugi je razlog taj da je HT vrlo dobro iskoristio takvu poziciju te uz kontinuirane pritiske na Regulatora i povremena zaoblazivanja regulatornih odredbi bez većih problema i dalje zadržava dominantnu poziciju na tržištu. Ukoliko govorimo o tržištu fiksnih telekomunikacijskih usluga ono je formalno potpuno liberalizirano, ali uz uvjete koji su u mnogo čemu nepravedni, osobito ako se sagledaju značajno različite polazišne pozicije kompanija koje se natječu na tom tržištu. Takvi uvjeti čine tržišnu utakmicu teško održivom ili barem toliko sporom da najveći dio korisnika fiksnih telekomunikacijskih usluga neće uopće ili neće još godinama osjetiti prave učinke liberalizacije telekomunikacijskog tržišta. Brojne su teme koje nisu razriješene. Smatram da je najvažnija tema ona u kojoj Regulator mora shvatiti

koji su mu prioriteti, da ih brzo definira i odlučno provede. Čemu silne analize tržišta i definiranje pravila ako se ne provode i sve uvijek prođe bez odgovarajućih sankcija?“



dr. sc. Dražen Lučić, ravnatelj HAKOM-a

„Vrlo je jasno da više ne postoji monopol HT-a na hrvatskom telekomunikacijskom tržištu i to analizirajući tri važna aspekta razvoja tržišnog natjecanja. Naime, na hrvatskom telekomunikacijskom tržištu postoji konkurencija više različitih operatera kako u mrežama pokretnih, tako i u mrežama nepokretnih telekomunikacija, tržišni udjeli operatera na različitim segmentima tržišta su u stalnom porastu, a tržišni udjel HT-a opada te s regulatorne i zakonodavne strane su ostvareni svi predujti da tržište može funkcionirati na osnovnim temeljima ravnopravnog tržišnog natjecanja.

U mrežama nepokretnih telekomunikacija može se očekivati daljnji razvoj pristupnih mreža temeljenih na svjetlovodnoj pristupnoj infrastrukturi, što će povećati kvalitetu i brzine pružanja usluge širokopojasnog pristupa internetu. Očekuje se i nastavak trenda konvergencije usluga, odnosno istovremenom pružanja više različitih vezanih usluga (eng. *bundled services*) operatera krajnjim korisnicima, što će dovesti do boljeg iskorištenja mreže, smanjenja troškova, a time i nižih cijena za krajnje korisnike. Isto tako, u mrežama pokretnih telekomunikacija očekuje se razvoj LTE mreža (eng. *Long Term evolution*), odnosno mreža četvrte generacije (4G) koje će operatorima pokretnih komunikacija osigurati mogućnost pružanja usluga po brzinama usporedivim uslugama u mrežama nepokretnih telekomunikacija, što će utjecati na daljnje povećanje kvalitete usluga, konkurentnost operatera, sniženje cijena usluga i u konačnici povećanje izbora za krajnje korisnike.“



Adrian Ježina, predsjednik uprave B.net Hrvatska

„Monopol Hrvatskog Telekomu u punom smislu te riječi ne postoji, budući da na tržištu djeluje niz alternativnih operatera, uključujući i B.net. Međutim, činjenica je da su neke odluke i koraci u postupku liberalizacije telekomunikacijskog tržišta (a koja je

u početku bila prilično spora) pogodovali tom operateru, odnosno da zbog njegove tržišne snage, ranijeg nasljeđa i još uvijek dominantne pozicije u nekim područjima – poput infrastrukture – mnogi alternativni operatori ne mogu uspješno konkurirati njegovoj ponudi u svim tržišnim segmentima jer često za to nemaju komercijalne osnove.

S druge strane, mogu reći da smo u B.netu uspješno iskoristili našu poziciju i činjenicu da imamo vlastitu infrastrukturu koja ne ovisi o bilo kojem drugom operateru. Smatramo da je HAKOM proteklih godina odradio zaista značajan posao u segmentu liberalizacije hrvatskog telekomunikacijskog tržišta. Voljeli bismo da se do nekih rješenja došlo brže, naročito onih koja su se ticala odnosa igrača sa značajnom tržišnom snagom i tzv. „alternativnih“ operatera.

Očekujemo daljnji rast *pay TV* usluga te širokopojasnog pristupa internetu, i fiksnog i mobilnog. U poslovnom segmentu, naglasak će biti na aplikacijama koje se izvršavaju u *cloudu*, što znači da očekujem porast broja i vrijednosti *outsourcing* ugovora za razvoj i održavanje takvih aplikacija.“

U zadnje vrijeme smo odlučili intenzivnije poraditi na marketingu naše tvrtke. Na koji način da oblikujemo marketinšku kampanju?

M.R., Rijeka

Kako biste osigurali tržišnu poziciju svoje tvrtke ili ponude, potrebno je organizirati sustavnu, promišljenu i inovativnu reklamnu kampanju. Reklamna kampanja je niz medijskih poruka koje se odnose na istu temu i ideju te se pojavljuju u različitim medijima kroz određeni vremenski period.

Kada imate temu koju želite promovirati, u odnosu na nju i mogućnosti koje sama po sebi nosi, napravite medijski plan na način da odaberete koje medije ili način oglašavanja ćete koristiti, a koji za vaše potrebe bili najoptimalniji. Prije svega uzmite u obzir budžet kojim raspolazete i raspitajte se o cjenovnim uvjetima medija koji vas interesiraju te prema trenutnim mogućnostima rasporedite financije.

Reklamni mediji uglavnom se odnose na:

- televiziju
- radio
- internet (banneri, newsletteri...)
- print oglašavanje (dnevne novine, časopisi...)
- outdoor (vanjsko) oglašavanje – billboard, city light, megaboard, wallscape plakati
- direktnu poštu (leci, brošure, pisma...)

Odredite vašu potencijalnu publiku. Ukoliko želite dosegnuti široki raspon kupaca na velikom području, stavite naglasak na masovne medije poput nacionalnih novina, radija ili televizije. Ako se radi o manjoj i konkretnoj ciljanoj skupini, poput npr. djece, roditelja, obitelji i slično, odlučite se npr. za specijalizirana tiskana i online izdanja.

Nikako ne zaboravite internet! U današnje vrijeme virtualni svijet je neizostavan čimbenik uspješnog oglašavanja. Koristite provjereno posjećene news ili specijalizirane portale za svoje bannerne. Time možete postići jednako dobar, a potencijalno i veći učinak od ostalih medija te na taj način možda proći i ekonomičnije.

O SAMOM DIZAJNU

Dizajniranje navedenih medijskih rješenja jedan je od esencijalnih koraka ostvarivanja cjelovite reklamne kampanje te stoga u nastavku navodim nekoliko osnovnih mi-

OBLIKOVANJE USPJEŠNE MARKETINŠKE KAMPANJE



sli vodilja pri oblikovanju par najučestalijih:

Oblikovanje plakata, print ili online oglasa:

- Fokusirajte se na jednu glavnu poruku, značenje, emociju ili činjenicu. Ne pokušavajte u jedan format smjestiti sve čega se sjetite. Budite direktni i jasni u svojoj pruci te oko nje gradite minimum vizualnih i tekstualnih elemenata. Pri tome ne zaboravite da je osnovni cilj oglasa prodati, stoga se obrađajte osobno kupcu, a ne masi. Ne koristite već izlizane fraze i elemente dizajna, već budite što originalniji.

- Nužne informacije organizirajte u razine, od najbitnijih i najistaknutijih prema manje bitnima koje trebaju biti i manje upadljive, ali jasne.

- Obratite i veliku pozornost na isticanje svog brenda na način da logo uvijek bude prisutan, kako bi se poruku odmah identificiralo s Vašim „imenom“. Pogotovo na to pazite kod dizajniranja interaktivnih banner. Predugi uvodi prije pokazivanja o čemu i kome se zapravo radi dovode do gubitka interesa posjetitelja web stranice te se isto tako gubi efekt povezivanja poruke s određenim brendom „na prvu“, što je uvijek cilj kod vi-


zualnih komunikacija.

- Zadržite ravnotežu elemenata i jednostavnost oblika i sadržaja, ne pretrpavajući format i ne strahujući od djelomično praznog prostora.

Oblikovanje brošure:

- Da biste uspješno realizirali profesionalnu brošuru ili letak držite se osnovne svrhe, bez obzira na što se ona odnosila. Temeljno je da bude pregledna, čitka, ugodna, prozirna i nepretrpana, zanimljiva i funkcionalna. Nek privučite pozornost svojim izgledom tj. vizualnim identitetom, atraktivnim fotografijama i istaknutim detaljima informacija, kako bi korisnik od početnog interesa krenuo istraživati daljnje podatke i detalje.

- Koristite vizualno i značenjem snažne slogane i naslove na početnim stranama, slijed i sadržaj teksta mora biti logičan i tečan, a formu teksta podijelite u manje odjeljke s podnaslovima.

- Pri dizajnu brošure ili letka budite slobodni i u odabiru formata, vrste, teksture te oblika samog papira koristeći kreativne šablone. 



Mislite na to da se čitavi kreirani materijal uklapa u cjeloviti marketinški program te informacijski i vizualni koncept kojim prezentirate svoju poruku.

Imate poslovnu situaciju za koju niste sigurni kako je riješiti?

Na najzanimljivije poslovne izazove iz područja dizajna naša autorica Morana Mikulandra dat će vam odgovor. E-mail: poslovnisavjetnik@ripup.hr



SUPERPRODAVAČ

Prodajne priče za laku noć	42
Mala škola uspješne prodaje	44
Prodajne tehnike Dragomira Gabrića	45
Nekima nagradni, a nekima popravni	46
Minimalni tehnički uvjeti za prodajne objekte u trgovini	48



Nazad u prodajne školske klupe!

Crvena kazaljka uporno se ljepila na brojni od 104 kilograma. Goran je skinuo papuče, pa kućni ogrtač, pa pidžamu, a na kraju je ostao kao od majke rođen nad kućnom vagom. Avaj, uzalud mu truda, vaga je još uvijek prkosno ukazivala na blagdanski prigodnih 101 kilogram težine.



Danijel Bičanić

U prvom trenutku Gorana je htjela ugristi savjest, ali naš se omiljeni komercijalist i voditelj prodajnog tima brzo sabrao. „Pa, još najbolje da se nisam udebljao preko blagdana!“, pomisli Goran gledajući se u ogledalo u kupatilu i zadovoljno trljajući dragu mu lopticu od trubahe laganim pokretima u smjeru kazaljke na satu.

Ionako će Gorana za koji dan ponovno početi prizivati Merkur, antički bog trgovine, i upregnuti ga u svoju zapregu. A Goran je dobro znao, a i njegova žena koja nije bila ljubitelj njegovog blagdanskog struka, da će tih par ekstra kilograma istopiti se poput maslaca u jurnjavi koja slijedi u 2012. godini.

S GODIŠNJEG NA SASTANAK

U 2012. godini, koju gotovo svi čekaju sa zebnjom u srcu. Što nam je nam je recesija, od milja nazvana teta Rezika, ovaj put spremila?

Goran osobno nije imao takvih strahova. Odavno je naučio da je bolje umjesto u strahovanje, energiju uložiti u neprekidno i snažno pedaliranje kroz hrvatsku ekonomsku i prodajnu močvaru. Zato je novu godinu i dočekao sa spokojnom dušom i savješću. Dobri rezultati, novi ugovori, novi kupci i dealeri u 2011. pretočit će se u 2012. i pružit dobru zavjetrinu od kriznih vjetrova.

No, kao što rekosmo, mnogi nemaju taj luksuz. Jedan od tih mnogobrojnih nesretnika je i Anto Lučić, vlasnik salona automobila u kojem je nedavno Goran, uz dozvolu svog šefa, obnovio malu flotu službenih vozila. Goran je bio sretan jer će se riješiti iscijeđenih dizelaša, a Anto još sretniji jer je konačno prodao malo veću količinu auta koje se ne mora sramiti spomenuti.

Isto tako, Anto je bio sretan jer je imao priliku upoznati Gorana, tj. bolje rečeno, nekog tko je uspio u doba vladavine tete Rezike, održati i čak povećati obim poslovanja. Zato je i zamolio Gorana za jedan sastanak 1 na 1, nevezano za narudžbu novih službenih vozila. Želio je od Gorana dobiti koji savjet, izjdat mu se i možda ukrasti malo Goranove energije kojom je ovaj mladi čovjek sjajio kad je prvi put ušetao u salon prije malo više od mjesec dana.

Zato se Goran i požurio jutros otuširati se (i izvagati), obrijati i obući kako bi stigao na sastanak sa Antom u 9. Istina, bio je na godišnjem odmoru i nije imao posebno volje odlaziti na nekakve sastanke. Ali, nakon što mu je Anto gotovo suznih očiju predložio sastanak, nije ga mogao odbiti. Ipak se prodavači moraju držati zajedno. A Goran je morao priznati da i svoj prodajni uspjeh duguje mnogobrojnim dobrim savjetima koje je dobio od drugih velikodušnih kolega „braće po prodaji“.

AUTOINDUSTRIJA SRUŠENA NOKAUTOM

Goran je parkirao na sablasno praznom parkiralištu ispred salona. Zagrebačka jutarnja magla nije nimalo doprinosila atmosferi koja je okruživala aluminijsko-staklenu zgradu sa velikim izlozima. Pokretna vrata su se tiho otvorila i Goran je zakoračio na tamne pločice izložbeno prodajnog prostora. U njemu nekoliko sjajnih metalnih ljubimaca, a u kutu prodavač koji je usporeno uzdigao glavu iznad monitora, pogledao tko je ušao, kimnuo glavom, neveselo prozborio jedno „Dobro jutro“ i vratio se listanju najvjerojatnije elektroničkih izdanja dnevnih novina. Gorana je prepoznao kao nekog tko je već kupio pa nije bilo potrebno dodatno se angažirati.

Sve u svemu, Goran je zaključio kako ovaj prodajni salon motornih vozila, zajedno sa svim djelatnicima i managementom

pati od kronične depresije, rezigniranosti, pesimizma i ostalih krvnih neprijatelja svakog mogućeg uspjeha. Nije niti čudo, kad se zna da je upravo auto industrija podnijela najviše nokaut udaraca zadnje 3 godine.

To je potvrdio i Anto koji je jedini s osmijehom dočekao Gorana u svom uredu: „Gorane, ovako više ne ide! Ako i 2012. godina ne donese neke promjene na bolje, ne znam da li to sve više ima smisla!“. Goran je s razumijevanjem gledao skrušenog čovjeka iza masivnog stola od oraha. I sam je prolazio slične trenutke prije par godina. Ali, hrabro je odagnao ružne misli i pokušao usmjeriti razgovor u pozitivnom smjeru: „Anto, što reći, Vaša industrija je stvarno puno propatila, prodaja Vam je generalno pala 60-65% u zadnje tri godine. Ljudi su stavili kupovinu novog auta daleko nazad na listi želja. Ali, eto, baš me zanima, recite mi, da li Vam se vraćaju kupci koji su kod Vas kupili auto prije 5-6 godina?“.

Anti je zabljesnula mala pozitivna iskrica u oku: „Pa, uglavnom se vraćaju, zadovoljni su kvalitetom auta, servisom, vraćaju se vraćaju. Samo, Gorane moj, nema tu puno kruha. Starom kupcu ne možete prodati više od jednog auta i više od jednog servisa. Mi ih stalno kontaktiramo kroz bazu podataka, nudimo akcije na servis, zovemo na probne vožnje novih modela, ali sve to nije dovoljno, nema tu više mesa!“.

Goran se slatko nasmijao: „Dakle, to ste drvo obrstili... A što je sa novim kupcima?“ „Novi kupci?“, uzvikne razočarano Anto: „Ma, njih ni za lijek! Zna proći i nekoliko dana, a da nitko ne uđe u salon, tužno, tužnooooo!“.

PRODAJA „NA HLADNO“, ALI IPAK PRODAJA

Goran se zamisli, ustane sa stolice i usho-

da se po kancelariji poput doktora Baltazara lijevo-desno. Nakon nekoliko minuta šutnje koje su se Anti učinile kao vječnost, Goran odlučno izjavi: „Anto, nema Vam druge nego vratiti se u osnovnu školu prodaje!“ Anto ga upitno pogleda, a Goran nastavi: „Morate biti iskreni prema sebi Anto! Do prije par godinu vi niste prodavali aute, nego su ljudi kupovali Vaše aute. To je velika razlika. Stoga nije bilo ni potrebno da imate neku proaktivnu prodaju, osim oglašavanja. Međutim, druga su vremena došla, kupci su puno oprezniji i puno lakše uskraćuju vjernost nekom prodavaču, brenđu ili prodajnom mjestu. U jedno možete biti sigurni, stara dobra vremena se više nikad neće ponoviti, barem ne u onom obliku. Ako želite više kupaca u Vašem salonu, morate ih sami dovesti!“


„Pa, kako da to radim, oglašavanje više ne funkcionira, popusti i akcije će me u grob otjerati, ne znam više što mi je raditi!“ projeca Anto.

Ali, Goran mu nije dopustio da se vrati u negativno stanje svijesti koji sigurno nije imao pozitivan učinak niti na Antin čir na dvanaesteru: „E pa tu se vraćamo na osnovnu školu prodaje. Vidim, onaj Vaš prodavač sigurno zna što se događa danas u Zimbabveu i koliko je Španjolaca ostalo bez posla. Ali, sigurno ne zna dignuti slušalicu i nazvati dvjesto novih, potencijalnih kupaca u sljedećih mjesec dana i pozvati ih u salon na probnu vožnju. Ja Vam garantiram stopu realizacije od 5-10%. A od toga opet, ako dobro odradite prodajni razgovor, barem 30% realizacije. I eto Vam prodanih novih 5-6 vozila u sljedećih 45 dana. Ljudi kupuju manje aute, ali ih kupuju. Pitanje je što Vi radite kako bi ste došli što prije do tih kupaca. A ako nemate niti jedan instrument proaktivne prodaje, nemojte niti

računati na njih. Naravno, tu se radi o prodajnim tehnikama „na hladno“, ali bolje je to nego da tu svi zajedno jadikujemo. Zovite svoje zadovoljne kupce, tražite preporuke, kontakte. Meni ste prodali nekoliko vozila. Zovite i druge tvrtke, tko zna kakve sve mogućnosti leže u B2B prodaji. Naravno, sve ove aktivnosti neće uroditi trenutnom rezultatom. Trebat će vremena i sustavnog rada, ali budite sigurni, samo tako možete doći do novih kupaca!“

Goran je očito Anti dao nadu. Vlasnik salona se digao sa stolice i pružio ruku Goranu te ju čvrsto prodrmao: „Gorane, hvala Vam! Očito nema druge nego nazad u školske klupe...“

Naš junak je tu prepoznao šansu: „Tako je Anto, a isto Vam nema druge nego da mi date jednu probnu vožnju u onom novom 4x4 modelu, onako čisto za gušt!“

Oba su se čovjeka nasmijala i ovaj put obojica ušli dobrog raspoloženja u prodajni prostor salona. Goran je primijetio – magla oko salona se, slučajno ili ne, počela dizati. 

Savjeti Poslovnog savjetnika

- Ako ste bavite maloprodajom, onda ste ovisni o broju kupaca koji svaki dan uđu Vaš prodajni prostor. Te se opasne ovisnosti morate čim prije riješiti!
- Telefonirajte, zovite, kontaktirajte nove kupce na sve moguće kreativne i nekreativne načine. Učinite sve što je moguće da povećate broj kupaca u trgovini.
- Brinite se o postojećim kupcima, pojačajte postprodaju. Postojeći kupci su najbolji izvor novih kupaca.



MUDROSTI IZ POSLOVNOG SVIJETA

MORAL U POSLU I ŽIVOTU

“ Istina je vrhovni moralni princip. *I. Kant* ”

“ Ne činite ništa što se protivi savjesti, pa ni onda kad to vlast i država traže. *Einstein* ”

“ Slava je nešto što je dobro steći, čast je ono što se ne smije izgubiti. *Schopenhauer* ”

“ Zakon često dopušta i ono što čast zabranjuje. *Ivan Pavao II* ”

“ Bogatstvo i moć najbolje otkrivaju poroke i mane, a nevolja vrline. *F. Bacon* ”

“ Na svijetu ima dovoljno svega da zadovolji čovjeku potrebe, ali ne i njegovu pohlepu. *Gandhi* ”

“ Gledajmo na život kao na igru u kojoj ništa nije ozbiljno osim poštenja. *I. Kant* ”

“ Poštenje se dugo gradi, izgubi brzo. *narodna* ”

“ Istina i ljubav je jedino što doista vrijedi. *Gandhi* ”

“ Prava naslada nije u tome da nađeš istinu već da je tražiš. *Tolstoj* ”

Misli uređuje M.E.P d.o.o. /Centar menadžerske knjige, Zagreb, Ulica grada Vukovara 226 G. Gornji niz misli preuzet je najnovijeg hita UPUTSTVO ZA ŽIVOT, autora Dinka Tudora i Gorana Tudora. Više o sadržaju edicije i narudžbi na www.manager.hr.



Tomislav Bekec, dipl. oec.

Mala škola uspješne prodaje 46. dio

Uvod u prodajne procese

U dosadašnjim nastavcima Male škole prodaje fokus smo stavili na komunikacijski aspekt prodaje, kako u prodajnom tako i u kupovnom procesu. Bavili smo se temama poput onih kako ostvariti dobar prvi dojam, koja su pitanja efikasnija od drugih, kako se uspješno nositi s prigovorima kupca, kao i ostalim komunikacijskim situacijama u prodaji. Ali uspjeh u prodaji ne ovisi samo o komunikacijskom elementu, već je većim dijelom baziran na dijelu organizacije i planiranja prodaje tj. strukturnom aspektu prodaje.

Ovaj, u nas često zanemaren aspekt prodaje, često se pokazuje ključnim za prodajni uspjeh, pa ćemo u idućim nastavcima usmjeriti svoju pažnju na njegove detalje. Kroz njih proći ćemo važnost samih prodajnih procesa, nabrojati najvažnije, pokazati kako strukturirati dobar prodajni proces te kako on utječe na prodajni rezultat. Za početak pogledamo kroz jednu metaforu u čemu leži važnost strukturnog aspekta prodaje, tj. zašto su prodajni proces uopće toliko bitni?

GUSTA ŠUMA TRŽIŠTA

Zamislite da ste postali predsjednik lokalnog lovačkog društva i kako je jedan od vaših prvih ciljeva pokazati svojim članovima kako je njihova odluka o vašem postavljanju bila ispravna. Odlučujete ih povesti u lovački izlet na područje na kojem još niste bili i na kojem se, po pričama, nalazi velika i gusta šuma s mnogo divljači. Noć prije polaska organizirate *team building* gdje uz hranu i piće prepričavate priče o prošlim lovačkim uspjesima i s nestrpljenjem raspredate o uzbuđenjima koja vas sutra očekuju. Ujutro stižete s ekipom pred šumu i postavljate ciljeve za taj dan: 20 zečeva, 15 prepelica, 10 fazana i 2 jelena. Pred polazak dijelite s svojim ljudima

par motivirajućih rečenica i gledate ih dok ulaze u šumu. Vi sjedate na obližnji panj te u očekivanju povratka i rezultata, vadite torbicu s lukom i slanimom.

Prvi osmijeh vam dolazi na lice u trenutku kada pucnji počnu odzvanjati šumom. U jednom trenutku nastupi tišina i odmah zatim jauci. Odjednom pucnjevi počinju s druge strane šume popraćeni zvukovima na koje niste navikli, nakon čega slijedi razdoblje tišine. U jednom trenutku skupina od vaših pet lovaca iznosi krvavog kolegu i spuštaju ga na rubu šume. Ne stižete saznati što se dogodilo jer se odmah vraćaju trkom unutra. Odjednom primjećujete kako s druge strane u šumu ulazi konkurentsko lovačko društvo, ali ne postoji način da javite tu informaciju ostalima. Opet pucnjevi, pa krikovi, pa tišina. Malo pucnjevi dopiru iz jednog kraja šume, malo iz drugog, a vi se samo nadate kako će rezultat na kraju biti postignut. Na kraju dana vaši lovci izlaze iz šume, umrljani od blata, krvi i baruta s jednim jedinim zecom u rukama. Pregledom zeke utvrđujete da nema ni rupe od metka na sebi te da je najvjerojatnije umro od srčanog udara. Frustrirani i ljuti na svoje lovce odlazite iz šume razmišljajući kako su šume opasna mjesta na kojima nikada ne znamo što će se dogoditi i u kojima je teško kontrolirati i provoditi bilo kakve lovačke aktivnosti.

Priču o gustoj šumi vrlo često koristim jer predstavlja odličnu metaforu za tržište i sadrži sve elemente koji ga čine: voditelja prodaje i njegovu prodajnu ekipu, konkurenciju, postavljanje prodajnih planova, rezultati koji se mjere na kraju te frustraciju koja nastaje zbog gustoće šume i nemogućnosti da aktivno djelujemo na tržištu. Izlaz koji može pomoći mnogim voditeljima prodaje i prodajnim organizacijama da zavire unutar šume i vrata se s boljim ulovom iz nje, skriva se iza naziva prodajni procesi.

Ono gdje se većina počne gubiti je kada uđemo u šumu, na mjesto gdje trebaju točno pokazati kako će uz pomoć resursa s ulazne strane napraviti rezultate s izlazne strane.



ŠTO SE DOGAĐA UNUTAR ŠUME?

Razgovarajući s voditeljima prodaje iz različitih djelatnosti, dolazim do istog zaključka: svi dobro barataju ulazom i izlazom s tržišta. Svatko od njih neće imati nikakvih problema porazgovarati o ulazu – prodajnim planovima koje postavljaju pred svoj prodajni tim, o sastavu ljudi u timu i njihovim specifičnostima ili ostalim resursima koji su im na raspolaganju. Nikakav problem im ne predstavlja niti prezentacija izlaza – iz svoje glave ili Excel tablice izbacit će vam trenutno stanje prodaje i ostvarenja plana. Ono gdje se većina počne gubiti je kada uđemo u šumu, na mjesto gdje trebaju točno pokazati kako će uz pomoć resursa s ulazne strane napraviti rezultate s izlazne strane. To se najbolje ogleda u odgovoru na pitanje koje znam postaviti:

U posljednja tri razdoblja prodaja vaše kompanije stagnira ili pada. Što radite?

Ako i dobijem odgovor, on je najčešće vrlo općenit: „Napravit ćemo analizu i poduzeti korake“; „Pojačat ćemo marketing“; „Povećat ćemo rabate“. Rijetko dobivam konkretan odgovor tipa „Moji ljudi ne razgovaraju s pravim osobama koje mogu donijeti odluku“ ili „Ponude koje sastavljaju nisu popraćene kontaktom s klijentom“. Da bi mogli dati konkretan odgovor, voditeljima je potreban alat poput prodajnog procesa. Prodaja uz sebe veže velik broj različitih mitova i legendi, a jedna od najstarijih i najkorištenijih je ona kako je prodaju i prodajne aktivnosti nemoguće definirati i sistematizirati jer su kupci različiti, a tržište se konstantno mijenja. Moje iskustvo pokazuje da ništa nije dalje od istine. Vjerojatno je broj elemenata koji utječu na rezultat veći i problem je kompleksniji jer se radi s ljudima, a ne sa strojevima, ali prodaju je također moguće sistematizirati u obliku prodajnog procesa.





mr. Dragomir Gabrić,
poduzetnik i
poslovni savjetnik

Prije nego uđemo u metodiku kako funkcionira faza preporuke, moramo još jednom potvrditi našem kupcu da je odluka koju je donio bila jako dobra odluka i da mora to svoje zadovoljstvo i sreću prenijeti na svoje bližnje - pričati o dobrom poslu.

Vratimo se ponovno ovoj fazi. Kao što smo rekli, vi ste potvrdili vašem kupcu da je odluka koju je donio dobra odluka. Primjerice, ako radite u banci i prodali ste mu kredit, trebate mu reći da je to najpovoljnije što se trenutno nudi na tržištu i da je zaista napravio pravi potez. Vi sada posjedujete sve podatke o vašem kupcu – od kontakt podataka do podataka o njegovom bračnom statusu, ima li djecu, kojeg su oni uzrasta itd.

BEZ AGRESIJE, VEĆ PRIJATELJSKI

Ako ste sve prethodne faze uspješno odradili i imate dojam da se s vašim kupcem poznajete cijelu vječnost, sada imate jako dobru bazu da uspješno završite posljednju fazu, a to znači da dobijete preporuku.

Preporuka se dobiva na način da to ne bude agresivno, nego da jednostavnim riječima pokušate dati svom kupcu do znanja da vi živite od prodaje i da bi vam bilo drago ako vas on može dalje preporučiti nekome od svoje obitelji, prijatelja, radnih kolega kojima je možda potrebna ta vrsta proizvoda, ili nekih drugih koje vi nudite. Ako možete, ponudite mu i neki bonus za to (primjerice, kod prodaje mobilnog telefona možete mu ponuditi nešto gratis, a onaj kome vas on preporučiti će dobiti vrhunske uvjete koje je on dobio danas kod vas). Dakle, na jednostavan, transparentan i prijateljski način trebate mu dati do znanja da činite dobro, živite od prodaje i da želite i dalje prodavati.

NEUSPJEH KAO POTICAJ, A NE KOČNICA

Dosad smo prošli četiri, odnosno šest faza uspješne prodaje. Podsjetimo, riječ je o prvom kontaktu, ispitivanju potreba, prezentaciji ponude i fazi odluke te dviju dodatnih faza, prigovoru i preporuci.

To je kratko znanje, ali se nadam da će vam pomoći. Želim vas podržati u vašem naumu, ukoliko ste vi odlučili da se želite baviti prodajom ili ako vam vaše trenutno radno mjesto to nalaže, da budete vrhunski prodavač. Neka vas neuspjeh koji ćete možda ponekad doživjeti ne obeshra-



Nakon svih faza o kojima smo pisali u prošlim brojevima, ova faza dolazi u obzir samo ako je prodaja bila uspješna, ako ste uspjeli prodati nešto vašem klijentu zbog čega se on vrhunski osjeća, vi se jako dobro osjećate i svi su zadovoljni krajnjim ishodom.

bri – nemojte zbog toga misliti da ne radite dobro svoj posao. Možda će tek vaš sedmi, osmi ili deveti započeti posao uroditi plodom. Nažalost, mnogi ljudi nakon pet ili šest neuspjelih pokušaja (a mnogi i prije) odustaju, što je pogrešno. Zamislite da igrate „Čovječe ne ljuti se“. Nakon prva tri uzastopna bacanja (3 x 3) vi ne dobijete šesticu i ne igrate dalje. Smiješno! Budite uporni, kad-tad će vaš rad uroditi plodom.

Prodaja je najbolje, najljepše i najzanimljivije zanimanje na svijetu. Naučite prodavati! Prodaja nikad nije dosadna – ima-

te jaku komponentu psihologije, morate vaš proizvod vrhunski poznavati (ovisno o proizvodu - tehničke sposobnosti), nikada vam se neće ponoviti identična situacija, morate biti kreativni i znati improvizirati. Genijalan job! Rijetko koji plemenit poziv ima takvu budućnost kakvu ima prodavač. Mislim da dobar prodavač u svakom društvu, u svako vrijeme, bez obzira na recesiju, društvenu i političku nestabilnost ima perspektivu neovisno o stupanju naobrazbe i inteligencije.

Toliko o prodaji. Prodaja je zakon! 



Preporuka se dobiva na način da to ne bude agresivno, nego da jednostavnim riječima pokušate dati do znanja da vi živite od prodaje i da bi vam bilo drago ako vas on može dalje preporučiti nekome od svoje obitelji, prijatelja, radnih kolega kojima je možda potrebna ta vrsta proizvoda, ili nekih drugih koje vi nudite.



mr. sc. Eduard Osredečki

PRODAJ, PRODAJ... KUPI, KUPI...

Iza nas je vrhunac sezone velikog natjecanja u prodavanju, ali i kupovanju. U sveopćoj općinjenosti stvarima naša suvremena trgovina pokazala je relativnu zrelost ponude, ali ostaju zapažanja nekih manjkavosti u načinu prezentacije i nagovaranja na licu mjesta. Preostaje da se zbroje i analiziraju sada u ovim danima novog uzleta svi učinci egzaltiranog blještavila i eksplozije potrošačkog transa, ali - povrh svega, i malih te velikih pogrešaka trgovačkog marketinga s kraja protekle godine, koju će neki htjeti zaboraviti, a manji broj ponoviti.

Oni koji su uvodili prodajne novosti ili nisu pravodobno promijenili svoje osrednje klišeje u tehnici prodaje - svakako će morati na popravni ispit kako bi

A) povratili izgubljeni dobar imidž

B) nanovo privukli svoju izgubljenu publiku.

Ti koji nisu odradili svoju domaću zadaću u granicama poželjnog, nisu bili inferiorni u golemoj mašineriji oglašavanja, ali su ipak njihovi očekivani rezultati izostali. Ukupni vanjski dojam najvećih mogao bi se svesti pod pozitivan nazivnik, jer su glavni tokovi oglašavanja uglavnom bili dobro pozicionirani, a prateća promidžba je uglavnom dobro podupirala osnovne crte glavne prodajne kampanje. Oni koji su si mogli priuštiti luksuzne tv-reklame u udarnim večernjim terminima, a istodobno ih potkrijepiti serijom oglasa i letcima od vrata do vrata, ipak nisu uvijek uspjeli uskladiti svoje poruke s operativnim marketingom na prodajnom mjestu.

OD ŠUME SE NIJE VIDJELO DRVEĆE

Upravo tako po toj staroj uzrečici našli su se mnogobrojni potrošači u pretrpanim centrima, pa se događalo da im ni prodavači nisu mogli pomoći u snalaženju. Neki su pretjerali u gomilanju već otprije pretrpanog prodajnog prostora. Pritom je glavna odgovornost pala na (umorne) prodavače, koji su se morali snalaziti kako znaju i umiju. I onda kad su sve police bile popunjene, stizale su palete s novom-starom robom, a često se događao kratki spoj pri opskrbi proizvodima iz

Tko se ne zna smiješiti, neka se ne bavi trgovinom.

Stara kineska izreka

NEKIMA NAGRADNI, A NEKIMA POPRAVNI

centralnog skladišta koji su naprosto nestajali s policama kao pometeni. Tada su zbunjeni kupci jurili konkurenciji kako bi našli neko željeno pakiranje - bez obzira na cijenu. Na tom drugom mjestu naišli bi na još na nešto, pa su tako pali u napast da se i ubuduće opskrbljuju u tom novootkrivenom prodajnom mjestu. Ono što je odlučivalo na svakom od tih mjesta bilo je:

Organizirano informiranje - Jedan je opskrbeni centar napravio pravi pogodak kad je dva mjeseca pred glavnu sezonu počeo s organiziranjem info-pultova, pa su kupci već na ulazu mogli saznati kako i na što mogu potrošiti svoj novac. Već smo puno puta naglašavali da izravno obavještavanje na mjestu prodaje - bilo vertikalnim, bilo horizontalnim, bilo osobnim objašnjenjima - bitno pomažu snalaženju. Otac jedne obitelji s prenatrpanim kolicima u pretrpanom supermarketu, na čuđenje svoje supruge i sinčića, jednostavno je ostavio kolica u uskom prolazu među hrpimice poslaganim izlošcima do samoga stropa, jer nije mogao, ni pomoću (nejasnog) objašnjenja prodavača, pronaći blagajnu.

Na posljertku su uspjeli izaći iz labirinta tako da su se dozivali mobitelima pri traženju puta u "slobodu"...

Dvojbe oko zdravih proizvoda - U jeku glavne sezone javnost su uzburkale internetske vijesti u vezi sa zagađenom hranom (prvenstveno voćem), ali i sveopća upozorenja putem javnih medija o pogibeljnim sastojcima dječjih igračkica te obuće i sl. Da je to upozorenje uzdrimalo trgovačke centre potvrđuje i naknadna obavijest o tome kako hrvatske institucije skrbe o ispravnosti namirnica te da su škodljive stvari u agrumima i dr. u zanemarivim količinama i čak ispod propisanih vrijednosti. Ovaj mali incident u zenitu sezone najjače prodaje ipak je uzburkao duhove s jedne i druge



strane, pa će službe nabave ubuduće morati još više skrbiti o kompletiranju podataka uvoznih namirnica. Potrošači mogu očekivati da će pravi profesionalci na licu mjesta prodaje ispisivati napomenu o tretiranju X... sredstvima s usporednom oznakom:

A) unesene količine i

B) zakonom RH dopuštena količina - odnosno

C) bez kemijskih dodataka.

Ovo potonje bit će posebno korisno za male i srednje hrvatske proizvođače, koji su do sada bili ucjenjivani i omalovažavani kod velikih distributera. U razdoblju u kojem većina makroekonomista očekuje smanjenu potrošnju, i takve "sitnice" mogu nekima pomoći, a nekima odmoći. Oni koji isključivo teže za profitom po svaku cijenu, morat će više poraditi na mikro-marketingu i skrbiti se s više mara o svakom artiklu na polici. Također će trebati proanalizirati dosadašnje poslovanje, koji se najjasnije zrcalilo tijekom nedavne maxi sezone krajem protekle godine.

Fantomski "nagradni" bodovi ili "Obećanje ludom radovanje" - Oni koje su potrošači nagradili svojim povjerenjem zbrajaju sada veelicu Božićnicu, dok će oni drugi morati na popravni. S njima će morati i neki kartičari, koji su u nedorađenim situacijama stimulacije "peglanja kartica" uvodi-

li pravu zbrku među svoje korisnike. Treba posumnjati jesu li ti kartičari namjerno uvođili metež, kako bi naveli imatelje kreditnih kartica s raznovrsnim nagradnim bodovima na način da su im uz mjesečni račun prezentirali nesuvisli broj tih bodova, koje ovi nisu mogli nigdje realizirati. Tek na upit (uglavnom stalno zauzetih info-telefona) onih koji su obilazili označena prodajna mjesta i nakon čekanja u repu pred blagajnama saznali da im je očekivani bonus odbijen - kartičari su se udostojali objasniti kako njihovi korisnici moraju sakupiti znatno veći broj bodova kroz potrošnju, a zatim dobiti skromnu nagradu za koju će si kupiti - malo pa ništa. Tu prevažnu informaciju su saznali samo najuporniji, pa je neshvatljivo da neki kartičari pri oznaci donje granice iskoristivosti nagradnih bodova nigdje nisu spomenuli taj iznos. Kao da nisu svjesni da ih obvezuje etički kodeks njihove banke i još dva-tri zakona i podzakona u vezi s korektnim poslovanjem. Najgore je u toj raboti s fantomskim "nagradnim" bodovima što ni poslovođe u popisu trgovina u toj "igri" nisu znali gotovo ništa o čemu se tu, zapravo, radi. Neka se stoga ne začude neki barnumski oglašava- ni kartičari ne budu li neka prodajna mjesta odbila produžiti ugovore, a korisnici se očito- vati rezanjem kartica. No, nažalost i neke trgovačke kuće, koje nagradnim bodovima potiču kupnju, nisu reagirale na reklamacije svojih vjernih kupaca te nisu primili ni svoju očekivanu "nagradu" stalnih potrošača. Neki su, pak, pretjerali administriranjem - napo- se kod davanja popusta umirovljenicima pri ispunjavanju čak dviju vrsta svojih iscrpnih tiskanica: od prilaganja odrezaka mirovine, (pre)detaljnih osobnih podataka pa čak do osobnog OIB-a. Sve to da bi već ispsihozirani penzići ostvarili milostivu pogodnost kupnje s popustom.

Vrhunac nebrige i nepoštivanja zakona i temeljnih poslovnih običaja pokazali su neki trgovci tehničkim uređajima. Poglavito



Vrhunac nebrige i nepoštivanja zakona i temeljnih poslovnih običaja pokazali su neki trgovci tehničkim uređajima, koji su uređaje prodavali bez uputa na hrvatskom te nezadovoljnike usmjeravali da surfaju web-stranicama na kojima se takvi podaci nalaze, ali u sastavu "uđuture" od čak 200-tinjak stranica, za razne tipove tih brendova.

distributeri pisača, kompjutora i sl., koji su uređaje prodavali bez uputa na hrvatskom te nezadovoljnike usmjeravali da surfaju web-stranicama na kojima se takvi podaci nalaze, ali u sastavu "uđuture" od čak 200-tinjak stranica, za razne tipove tih brendova. Kao da prodaju kifle na proštenju, a ne uređaje za koje se već mora povećalom tražiti kupca. Ne, to se nije događalo na placu ili na zagrebačkom Hreliću nego kod onih čije internetske prostore krase bogato dizajnirane obećavajuće stranice...

Sve u svemu, takvih i sličnih propusta bilo je znatno više, pa nije uputno u ionako deprimirajućim vijestima dodavati još i slične.

PAŽNJA + POŠTOVANJE = NAGRADA

Ukratko - oni koji su postupali s više pažnje i poštovanja prema svojoj potrošačkoj publici neka se nadaju dugoročno dobrom prihodovanju. Njihov senzibilitet bit će nagrađen i u razdoblju koje dolazi (jer crnim prognozama ne treba baš uvijek bezrezervno vjerovati). Oni pohlepni koji troše Göebbelsovom manirom na urnebesnu reklamu, očekuje - popravni. Dogodi li im se, ne daj Bože, ono najgore, morat će napustiti ovu obećanu ze-

mlju koja će još malo pa prestići Austriju po prodajnim centrima, jer su zaboravili da u matičnoj im Austriji, Njemačkoj itd. brižno njeguju svakog kupca te da vrhunac pažnje nije isključivo amerikanizirani pozdrav na blagajni „Želim vam ugodan dan“ kad kupac promišlja isplativost neto utrošenog te još usput odlučuje hoće li i dalje peglati ili rezati svoje kartice. Zato svaku pohvalu zavređuju one uprave trgovačkih kuća koje su krajem nedavne sezone "čestitale" svojim potroša- čima tradicionalnom pristojnošću i dobrom organizacijom na mjestu prodaje. Oni s pravom mogu predviđati i dalje povećani promet, pa je za očekivati da budu nagrađeni i u danima koji su ispred njih i njihove publike. PS

PROMO

PROVJERENA STRUČNA LITERATURA NAKLADNE "EDO" d.o.o.























Novi suvremeni bonton, Poslovno komuniciranje & Poslovni bonton, Odnosi s javnošću, 101 savjet u tržišnom i uredskom poslovanju, Sve što poduzetnik treba znati, Marketing iz dana u dan, Marketing gerila, Poslovna tajnica, Umijeće telefoniranja & Telemarketing, Kako se (samo)zaposliti, Odnosi s potrošačkom javnošću u trgovini.

AKCIJSKI POPUST do 600 kn

www. Naklada EDO.hr;

e-mail: edo@edo.hr;

tel. 3361044; faks 3360585



Minimalni tehnički uvjeti za prodajne objekte u trgovini

Na temelju Zakona o trgovini donesen je Pravilnik o minimalnim tehničkim i drugim uvjetima koji se odnose na prodajne objekte, opremu i sredstva u prodajnim objektima i uvjetima za prodaju robe izvan prodavaonica. Navedeni Pravilnik je objavljen u Narodnim novinama broj 66/2009 te je imao dvije izmjene koje su objavljene u brojevima 108/2009 i 8/2010. U nastavku dajemo urednički pročišćeni tekst navedenog Pravilnika.

**PRAVILNIK O
MINIMALNIM
TEHNIČKIM I DRUGIM
UVJETIMA KOJI SE
ODNOSE NA PRODAJNE
OBJEKTE, OPREMU
I SREDSTVA U
PRODAJNIM OBJEKTIMA
I UVJETIMA ZA
PRODAJU ROBE IZVAN
PRODAVAONICA**

I. OPĆE ODREDBE

Članak 1.

- (1) Ovaj Pravilnik propisuje minimalne tehničke uvjete koji se odnose na prodajne objekte, opremu i sredstva u prodajnim objektima, uvjete koji se odnose na vanjske površine prodajnog objekta i uvjete za prodaju robe izvan prodavaonica.
- (2) Prodajni objekti u kojima se obavlja trgovina robama, za koje su uvjeti propisani posebnim propisima, moraju pored uvjeta propisanih ovim Pravilnikom odgovarati i uvjetima iz tih propisa.
- (3) Pravilnik o klasifikaciji prodavaonica i

drugih oblika trgovine na malo propisu- je oblike prodaje kao i definiranje prodavaonica prema određenim zajedničkim temeljnim obilježjima.

Članak 2.

(1) Odredbe ovog Pravilnika glede uvjeta za obavljanje trgovine odnose se na pravne i fizičke osobe, koje kao registrirani trgovci obavljaju trgovinu, kao i na pojedince, pravne i fizičke osobe iz članka 5. Zakona o trgovini.

(2) Odredbe ovog Pravilnika odnose se i na pravne i fizičke osobe koje upravljaju i održavaju tržnice na malo i tržnice na veliko, kao i na organizatore sajмова.

I. MINIMALNI TEHNIČKI I DRUGI UVJETI KOJI SE ODOSE NA POSLOVNE PROSTORE, OPREMU I SREDSTVA U PRODAJNIM OBJEKTIMA TRGOVINE NA VELIKO I MALO

Članak 3.

Prodajni objekti, oprema i sredstva, u kojima se trguje na veliko i malo, moraju odgovarati načinu trgovanja robom, fizikalno-kemijskim i drugim karakteristikama robe, uvjetima propisanim ovim Pravilnikom i drugim propisima (propisi o higijeni, požarno-preventivni, o gradnji objekata, zaštiti okoliša, zaštiti na radu).

Članak 4.

U prodajne objekte u kojima se trguje na veliko i malo, prema odredbama ovog Pravilnika ubrajaju se:

- (1) prodavaonica u kojoj se obavlja djelatnost trgovine na malo
- (2) skladište u kojem se obavlja djelatnost trgovine robom na veliko i na malo
- (3) tržnica (tržnica na veliko i tržnica na malo)
- (4) drugi oblici prodaje robe izvan prodavaonice.

1. Prodavaonica

Članak 5.

Prodavaonica, prema odredbama ovog Pravilnika je posebno uređen prodajni objekt u kojem se obavlja djelatnost trgovine svim vrstama robe prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti, u skladu s odredbom iz članka 3. ovog Pravilnika.

Članak 6.

Prodavaonica mora imati prodajni prostor i

pomoćne prostorije.

(1) Prodajni prostor, prema odredbama ovog Pravilnika je prostor u kojem se neposredno trguje, dok se pod pomoćnim prostorima podrazumijeva: skladište za čuvanje robe i ambalaže te sanitarni prostori.

(2) Skladište za čuvanje robe i ambalaže može se nalaziti u prodavaonici ili u njezinoj neposrednoj blizini.

Ako se skladište nalazi u sklopu prodajnog prostora, taj dio prostora mora biti odvojen. Skladište za čuvanje hrane mora biti funkcionalno povezano s prodajnim prostorom.

(3) Sanitarni prostori, prema odredbama ovog Pravilnika su: sanitarije s toplom i hladnom vodom, a može i određeno mjesto u kojem se čuvaju pomagala i sredstva za čišćenje prostorija, te prostor s garderobnim ormarima za odjeću zaposlenika u prodavaonici.

Sanitarije, prostor ili mjesto za čuvanje pomagala za čišćenje prostorija mogu se nalaziti pokraj prodavaonice ili u njezinoj neposrednoj blizini. Kod prodavaonice s hranom, sanitarije i prostor ili mjesto za čuvanje pomagala za čišćenje moraju biti povezani s prodavaonicom.

Članak 7.

(1) Minimalni tehnički uvjeti koje moraju ispuniti prodajni objekti su sljedeći:

1. vanjšina mora biti građevinski dovršena;
2. na vanjskoj strani mora biti na vidljivom mjestu natpis u kojem se navodi tvrtka, sjedište i naziv pravne ili fizičke osobe registrirane za obavljanje kupnje ili prodaje robe i/ili pružanje usluga u trgovini. Radno vrijeme treba istaknuti jasno, vidljivo i čitljivo na ulazu;
3. prostor ispred i ulaz mora biti siguran, nesmetan, uređen od materijala koji se lako čisti i održava te osvijetljen. Ulaz može biti iz ulice, ceste, dvorišta, veže zgrade ili javnog prilaza, i ne smije biti zajednički s ulazom u stambene prostore. Prolaz u izlaznim vratima ne smije biti uži od 0,70 m. Ako su odvojena vrata za ulaz i za izlaz, na vratima moraju biti istaknute uočljive oznake „ulaz“ i „izlaz“ i moraju omogućiti laku manipulaciju robom;
4. prostorije (zidovi i podovi) moraju biti građevinski dovršene i izgrađene od materijala koji je nepropustan, neupijajući, periv, neotrovan i glatkih površina do visine primjerene radnjama koje se obavljaju;
5. prostori (prodajni prostori, pomoćni prostori) moraju biti na odgovarajući način osvijetljeni (uz prirodno osvijetljenje

kroz prozor i vrata i napravama za umjetno osvijetljenje), prozračivani (prirodno prozračivanje pomoću prozora i vrata i naprava za umjetno prozračivanje) i s obzirom na robu koja se skladišti, i grijani. Najmanja svjetla visina (od završne obrade poda do završne obrade stropa) iznosi 2,8 metara. Iznimno, svjetla visina prodavaonice može biti manja od 2,8 metara, ali ne manja od 2,2 metra, uz uvjet da je ta iznimka u skladu s posebnim propisima;

6. ako je prodajni objekt na više etaža, one moraju biti međusobno povezane stepeništem, čija korisna površina ne može biti manja od 1,10 m² i teretnim dizalom ukoliko se u prodavaonici prodaju teški i veliki proizvodi, kako bi se na taj način osiguralo sigurno kretanje ljudi zaposlenih u prodavaonici, kupaca i postupanje s robom, a prodajni prostor površine 1200 m² i više mora imati ugrađeno osobno dizalo za 4 i više osoba ili pokretne stepenice,

7. ako se u prodajnom objektu obavlja i ugostiteljska djelatnost, osim ponude bezalkoholnih napitaka i pića iz automata, taj prostor mora biti funkcionalno odvojen;

8. površina ne smije biti manja od 6 m², osim prodajne površine kioska u kojem se ne priprema hrana, a ista ne smije biti manja od 3,5 m²;

9. prodajni objekt s površinom od više od 600 m² mora imati agregat za dobivanje električne energije, dok drugi moraju imati naprave za odgovarajuće osvijetljenje u nuždi u skladu s točkom 5. ovoga članka;

10. prodajni objekti korisne površine 600 m² i veće, moraju imati prostorije za zdravstveno-sanitarne potrebe kupaca, i to odvojeno dvije grupe prostorija, jedna grupa za muškarce (ista grupa treba sadržavati najmanje jedan nužnik s pisoarom, odvojeni pred prostor s umivaonikom s tekućom toplom i hladnom vodom), a jedna grupa za žene (ta grupa treba sadržavati najmanje jedan nužnik, odvojeni predprostor s umivaonikom s tekućom toplom i hladnom vodom). Tehničko rješenje, oprema i uređenje tih prostorija treba biti u skladu s posebnim propisima;

11. oprema mora biti prilagođena vrsti i načinu prodaje robe i izrađena od materijala koji se lako čiste i održavaju;

12. ako je prodaja robe na malo organizirana na način da se obavlja pretežno samoposluživanjem kupaca prodajni objekt mora biti opskrbljen i košaricama za nošenje robe i kolicima za prijevoz robe;

13. raspored opreme mora osigurati sigurno kretanje kupaca i zaposlenih u prodaj-

nom objektu i nesmetano postupanje s robom;

14. u prodajnom objektu u kojem se prodaje odjeća, kabine za isprobavanje moraju biti osvijetljene te imati ogledalo, vješalicu i stolac;

15. s obzirom na vrstu robe koja se prodaje potrebno je imati sprave za mjerenje, vaganje i ispitivanje robe, koje moraju biti ispravne i postavljene tako da je kupcima omogućen uvid u mjerenje;

16. za praćenje isporuke roba i usluga mora se osigurati naplatni uređaj ili drugi oblik evidencije sukladno posebnim propisima;

17. prodajni objekt u kojem se prodaje hrana životinjskog podrijetla mora imati vitrine za hlađenje, ormare za zamrzavanje, odnosno škrinje;

18. ako se prodaje pečeno meso (u komadu ili narezano) i razne salate, potreban je dodatni uređaj za umjetno provjetranje, odgovarajućeg kapaciteta odzračivanja, kojim se osigurava potpuno odvođenje zagađenog zraka iz prodavaonice;

19. ako se prodaje hrana koja nije u originalnom pakiranju, potreban je odgovarajući dovod tople i hladne vode i praonik za ruke;

20. prodajni objekti s površinom od 1.200 m² i većom, moraju imati osigurano odgovarajuće parkiralište.

(2) Iznimno od stavka 1. ovog članka, prodavaonica ukoliko se nalazi u zgradi koja je registrirana kao povijesno-kulturni objekt ili u objektu od posebne ambijentalne vrijednosti, odnosno u zajedničkoj spomeničkoj cjelini, može odgovarajuće odstupiti od minimalnih uvjeta, uz prethodno pribavljanje odobrenja sukladno propisima o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara.

DEFINIRANJE TEMELJNIH OBILJEŽJA PRODAVAONICA I OSTALIH OBLIKA PRODAJE

SPECIJALIZIRANA PRODAVAONICA PREHRAMBENIH ILI NEPREHRAMBENIH PROIZVODA

Članak 8.

(1) Asortiman prodavaonice prehrambenih proizvoda čini roba sukladno Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti za trgovinu na malo u specijaliziranim prodavaonicama.

(2) Asortiman prodavaonice neprehrambenih proizvoda čini raznovrsna roba koja nije hrana, sukladno Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti za trgovinu na malo u speci-

jaliziranim prodavaonicama.

(3) Površina prodajnog prostora prodavaonice je najmanje 6 m².

(4) Odredbe članka 7. ovog Pravilnika na odgovarajući način primjenjuju se na specijaliziranu prodavaonicu prehrambenih ili neprehrambenih proizvoda.

NESPECIJALIZIRANE PRODAVAONICE PRETEŽNO HRANOM, PIĆEM I DUHANSKIM PROIZVODIMA

Klasična prodavaonica

Članak 9.

(1) Asortiman prodavaonice čini ograničen asortiman proizvoda uglavnom dnevne ali i povremene potrošnje, sukladno Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti za trgovinu na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama.

(2) Površina prodajnog prostora je najmanje 12 m².

(3) Odredbe članka 7. ovog Pravilnika na odgovarajući način primjenjuju se na klasičnu prodavaonicu.

Minimarket

Članak 10.

(1) Asortiman prodavaonice čini raznovrsna roba sukladno Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti za trgovinu na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama.

(2) Površina prodajnog prostora je od najmanje 12 m² do najviše 400 m².

(3) Odredbe članka 7. ovog Pravilnika na odgovarajući način primjenjuju se na minimarket.

Supermarket

Članak 11.

(1) Asortiman prodavaonice čini raznovrsna roba sukladno Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti za trgovinu na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama.

(2) Površina prodajnog prostora je od najmanje 400 m² do najviše 2500 m².

(3) Odredbe članka 7. ovog Pravilnika na odgovarajući način primjenjuju se na supermarket.

Hipermarket

Članak 12.

(1) Asortiman prodavaonice čini raznovrsna roba sukladno Nacionalnoj klasifikaciji

djelatnosti za trgovinu na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama.

(2) Površina prodajnog prostora je najmanje 2500 m².

(3) Odredbe članka 7. ovog Pravilnika na odgovarajući način primjenjuju se na hipermarket.

Diskontna prodavaonica

Članak 13.

(1) Asortiman prodavaonice čini raznovrsna roba u izvornim pakirnim jedinicama, sukladno Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti za trgovinu na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama.

(2) Površina prodajnog prostora je najmanje 50 m².

(3) Odredbe članka 7. ovog Pravilnika na odgovarajući način primjenjuju se na diskontnu prodavaonicu.

»Cash&Cary« prodavaonica

Članak 14.

(1) Asortiman prodavaonice čini raznovrsna roba sukladno Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti za trgovinu u nespecijaliziranim prodavaonicama.

(2) Površina prodajnog prostora je najmanje 50 m².

(3) Odredbe članka 7. ovog Pravilnika na odgovarajući način primjenjuju se na »Cash&Cary« prodavaonicu.

Benzinska postaja i prodavaonica na benzinskoj postaji

Članak 15.

(1) Asortiman benzinske postaje čini roba sukladno Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti za trgovinu na malo motornim gorivima i mazivima u specijaliziranim prodavaonicama.

(2) Asortiman prodavaonice na benzinskim postajama čini raznovrsna roba u kojoj ne prevladavaju hrana, pića i duhanski proizvodi, a svi su proizvodi u originalnom pakiranju.

(3) U asortiman prodavaonice na benzinskoj postaji ne ulazi hrana koja prema posebnim propisima zahtijeva posebne uvjete čuvanja i izlaganja na policama, koja ne smije biti izložena izvoru kontaminacije, teških metala i otrovnih plinova, a koristi se u svakodnevnoj prehrani ljudi uporabom u kućanstvu.

(4) Odredbe članka 7. stavak 1. ovog Pravilnika na odgovarajući način primjenjuju

se na benzinsku postaju i prodavaonicu na benzinskoj postaji.

Robna kuća

Članak 16.

(1) Asortiman prodavaonice čini raznovrsna roba raspoređena po odjelima, sukladno Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti za trgovinu na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama.

(2) Površina prodajnog prostora je najmanje 600 m².

(3) Odredbe članka 7. ovog Pravilnika na odgovarajući način primjenjuju se na robnu kuću.

Trgovački centar

Članak 17.

(1) U trgovačkom centru nalaze se različite vrste prodavaonica (specijalizirane prodavaonice, samoposluge, robne kuće i sl.), a mogu se nalaziti i drugi sadržaji kao što su npr. poslovnice banaka, poštanski uredi, ugostiteljski objekti, objekti za slobodno vrijeme te ostalo.

(2) Površina prodajnog prostora je najmanje 3000 m².

(3) Odredbe članka 7. ovog Pravilnika na odgovarajući način primjenjuju se na prodavaonice unutar trgovačkog centra.

Članak 18.

Odredbe članka 7. ovog Pravilnika na odgovarajući način primjenjuju se na upravitelja trgovačkog centra kada se prodaja roba i/ili usluga obavlja na štandovima i klupama unutar trgovačkog centra.

»Outlet« centar

Članak 19.

(1) U »Outlet« centru nalaze se različite vrste »Outlet« prodavaonica (odjeće, obuće, kozmetičkih proizvoda, knjiga, sportske opreme i sl.), a mogu se nalaziti i drugi sadržaji kao što su npr. poslovnice banaka, ugostiteljski objekti, objekti za slobodno vrijeme i slično.

(2) Odredbe članka 7. ovog Pravilnika na odgovarajući način primjenjuju se na prodavaonice unutar »Outlet« centra.

»Outlet« prodavaonica i »Second hand shop«

Članak 20.

Odredbe članka 7. ovog Pravilnika na od-

govarajući način primjenjuju se na »Outlet« prodavaonicu i »Second hand shop« prodavaonicu.

Skladišta u kojima se obavlja trgovina na malo

Članak 21.

Na skladišta u kojima se obavlja trgovina na malo na odgovarajući način primjenjuju se odredbe članka 7. ovog Pravilnika.

II. POSLOVNE PROSTORIJE U KOJIMA SE OBAVLJA TRGOVINA NA VELIKO

Skladište za trgovanje robom na veliko

Članak 22.

(1) Skladište je prema odredbama ovog Pravilnika prodajni objekt (otvoren, natkriven ili zatvoren) namijenjen za smještaj i čuvanje robe te za obavljanje ostalih aktivnosti skladištenja, odnosno prodajni objekt u kojem se obavlja trgovina.

(2) Površina skladišta za trgovanje robom na veliko je najmanje 50 m².

Članak 23.

(1) Skladište za trgovanje robom na veliko namijenjeno je prodaji i skladištenju robe. Uz skladište, za trgovanje robom na veliko potrebno je imati i uredski prostor i sanitarne prostorije.

(2) Za trgovanje na veliko hranom biljnog i životinjskog podrijetla na raspolaganju moraju biti još i prostori za sortiranje i pakiranje robe te prostori za dozrijevanje i hlađenje robe.

Članak 24.

Minimalno tehnički uvjeti koje moraju ispuniti skladišta za trgovanje robom na veliko su sljedeći:

(1) pakiranje, rukovanje i skladištenje ekoloških proizvoda provodi se vremenski i prostorno odvojeno od drugih proizvoda sukladno posebnim propisima;

(2) skladište koje ima hladnjaču i komore za dozrijevanje, mora imati agregat za dobivanje električne energije;

(3) skladište mora imati rampu za dostavu; Ako su skladišni prostori ispod ili iznad rampe, u skladištu mora postojati tovarni lift;

(4) skladišta (spremnici) za trgovanje nafnim derivatima moraju ispunjavati uvjete propisane posebnim propisima;

(5) unutar skladišta moraju se osigurati od-

govarajuće prometnice za nesmetano kretanje vozila i osoba, te odgovarajuća transportna sredstva namijenjena za utovar i istovar robe.

(6) Odredbe članka 7. ovog Pravilnika na odgovarajući način primjenjuju se na skladišta za trgovanje robom na veliko.

III. UVJETI ZA PRODAJU ROBE IZVAN PRODAVAONICA

Tržnica na malo

Članak 25.

(1) Na tržnici na malo trguje se hranom i ostalim proizvodima koji nisu hrana ako su ispunjeni uvjeti određeni ovim Pravilnikom i odredbama posebnih propisa.

(2) Prostor tržnice može biti otvoren ili zatvoren. Na tržnici se trguje na štandovima i klupama.

(3) Pomoćni prostori tržnice prema odredbama ovog Pravilnika su skladišni prostor za čuvanje robe, prostor ili mjesto za čuvanje pokretne opreme prostora tržnice i sanitarije. Sanitarije za zaposlene na tržnici moraju biti odvojene od sanitarija za posjetitelje tržnice.

Članak 26.

Minimalni tehnički uvjeti koje moraju ispuniti tržnice na kojima se trguje robom su sljedeći:

(1) otvoreni prostor tržnice mora biti osvijetljen te komunalno i infrastrukturno uređen;

(2) raspored prodajnih mjesta na tržnici mora odgovarati vrsti robe koja se prodaje na tržnici;

(3) na tržnici mora na vidljivom mjestu biti obješen kućni red tržnice;

(4) tržnica mora imati i poseban prostor za odlaganje otpadaka, koji mora biti osiguran pred vremenskim utjecajima;

(5) ostali proizvodi koji nisu namijenjeni hrani mogu se prodavati na tržnici u zatvorenom ili otvorenom prostoru tržnice, koji mora biti odvojen od prostora gdje se prodaje hrana;

(6) Odredbe članka 7. ovog Pravilnika na odgovarajući način primjenjuju se na zatvoreni prostor tržnice kao i na prodajna mjesta na kojima se prodaju ostali proizvodi koji nisu namijenjeni hrani.

Tržnica na veliko

Članak 27.

(1) Tržnica na veliko je posebno organizi-

ran i uređen proslovni prostor gdje se trguje na veliko u izvorno pakiranim jedinicama (sanduci, palete, kontejneri i slično).

(2) Tržnica na veliko mora biti uređena tako da se nesmetano odvija prodaja velike količine robe uz osiguran nesmetan protok robe i kupaca.

(3) Na tržnici na veliko se može, uz poljoprivredne proizvode, trgovati i hranom biljnog i životinjskog podrijetla, šumskim voćem i ljekovitim biljem.

Članak 28.

(1) Tržnica na veliko mora imati prostor na kojem će se izlagati roba, prostor za prodavanje i skladištenje poljoprivrednih proizvoda, čija veličina mora odgovarati vrsti, količini i strukturi robe, a mora imati i uredske prostore i mosnu vagu nosivosti najmanje 20 tona.

(2) Tržnica na veliko na kojoj se prerađuju, odnosno dorađuju poljoprivredni proizvodi, za obavljanje tih poslova mora imati posebne prostore. Isto tako, posebne prostore mora imati za probiranje i razvrstavanje poljoprivrednih proizvoda.

(3) Na skladišta tržnice na veliko na odgovarajući način primjenjuju se odredbe članka 24. ovog Pravilnika.

OSTALI OBLICI PRODAJE IZVAN PRODAVAONICA

Kiosk

Članak 29.

(1) Prodaja robe na javno-prometnim površinama putem kioska može se obavljati samo na mjestima koje svojim propisom odredi predstavničko tijelo mjesno nadležnog grada ili općine.

(2) Prodaja robe putem kioska na površinama koje imaju pristup s javno-prometne površine može se obavljati samo na mjestima za koja je nadležno tijelo jedinice lokalne samouprave dalo odobrenje.

Članak 30.

(1) Asortiman kioska čini roba sukladno Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti za trgovinu na malo u specijaliziranim prodavaonicama.

(2) Kiosk u kojem se prodaje hrana koja nije u originalnom pakiranju mora biti opremljen praonikom za ruke s toplom i hladnom vodom.

(3) Kiosk mora imati osigurane prostorije za zdravstveno-sanitarne potrebe na udaljenosti od najviše 100 m.

(4) Odredbe članka 7. ovog Pravilnika na odgovarajući način primjenjuju se na kiosk.

Štandovi i klupe izvan tržnica

Članak 31.

(1) Prodaja robe na javno-prometnim površinama na štandovima i klupama izvan tržnica na malo može se obavljati samo na mjestima koje svojim propisom odredi predstavničko tijelo mjesno nadležnog grada ili općine.

(2) Prodaja robe na štandovima i klupama izvan tržnica na malo na površinama koje imaju pristup s javno-prometne površine može se obavljati samo na mjestima za koja je nadležno tijelo jedinice lokalne samouprave dalo odobrenje.

Članak 32.

(1) Prodaja hrane na štandovima i klupama može se obavljati samo ako su osigurani uvjeti propisani posebnim propisima koji se odnose na hranu.

(2) Hrana ne smije biti smještena izravno na pod ili neposredno uz robu čija svojstva mogu štetno djelovati na hranu.

(3) Odredbe članka 7. ovog Pravilnika na odgovarajući način primjenjuju se na prodaju robe na štandovima i klupama izvan tržnica na malo.

Prodajni automati

Članak 33.

(1) Prodaja putem prodajnih automata izvan prodavaonica može se obavljati samo na mjestima koja svojom odlukom odredi predstavničko tijelo mjesno nadležnog grada ili općine, odnosno vlasnik ili korisnik prostora na kojem se smješta automat.

(2) Prodaja robe putem prodajnih automata na površinama koje imaju pristup s javno-prometne površine može se obavljati samo na mjestima za koja je nadležno tijelo jedinice lokalne samouprave dalo odobrenje.

Članak 34.

(1) Putem prodajnih automata može se prodavati hrana i ostali proizvodi koji nisu namijenjeni hrani u originalnom pakiranju.

(2) Prodaja putem prodajnih automata obavlja se sukladno tehničkim uvjetima i opremljenosti automata ovisno o vrsti proizvoda.

(3) Trgovac koji prodaje robu putem prodajnih automata dužan je pratiti i osigurati

ispravno funkcioniranje automata.

(4) Na prodaju putem prodajnih automata na odgovarajući način primjenjuju se odredbe članka 7. ovog Pravilnika.

Pokretna prodaja

Članak 35.

(1) U pokretne prodajne objekte za prodaju robe izvan prodavaonica ubrajaju se: pokretno vozilo za prodaju, kolica koja se prevoze od mjesta do mjesta, te plovni objekt.

(2) Odredbe članka 7. ovog Pravilnika na odgovarajući način primjenjuju se na prodaju robe kolicima koja se prevoze od mjesta do mjesta kao i na plovni objekt.

Pokretno vozilo za prodaju

Članak 36.

(1) Pokretno vozilo za prodaju u smislu odredbi ovoga Pravilnika je prilagođeno vozilo koje omogućuje trgovanje robom na malo iz vozila, ako su ispunjeni uvjeti određeni ovim Pravilnikom i sukladno odredbama posebnih propisa.

(2) Pomoću pokretnog vozila za prodaju može se prodavati hrana i ostali proizvodi koji nisu namijenjeni hrani ako su ispunjeni uvjeti iz članka 7. ovog Pravilnika, te ako su ispunjeni uvjeti iz posebnih propisa (o sigurnosti vozila, higijeni hrane, zaštiti okoliša, uređenju naselja, života i zdravlja ljudi te zaštita na radu).

Prigodna prodaja (sajmovi, izložbe i sl.)

Članak 37.

(1) Prigodna prodaja može se obavljati samo na mjestima koja svojom odlukom odredi predstavničko tijelo mjesno nadležnog grada ili općine, odnosno vlasnik ili korisnik prostora.

(2) Prigodna prodaja na površinama koje imaju pristup s javno-prometne površine može se obavljati samo na mjestima za koja je nadležno tijelo jedinice lokalne samouprave dalo odobrenje.

Članak 38.

(1) U prodaju robe na pokretnim štandovima ubraja se i prodaja robe na malo tijekom prigodne prodaje.

(2) Tijekom prigodne prodaje prodaja se može obavljati još i pomoću prodajnih automata, u skladu s odredbama članka 33. i 34. ovog Pravilnika.

(3) Odredbe članka 7. ovog Pravilnika na odgovarajući način primjenjuju se na pro-



daju robe na pokretnim štandovima.

Zajedničke odredbe

Članak 39.

(1) Za prodaju robe na štandovima i klupama izvan tržnica, u kioscima, putem automata, interneta, prodaja na daljinu putem sredstava za daljinsku komunikaciju, gdje se proizvodi kupcu dostavljaju putem pošte, te TV prodaju trgovac mora osigurati odgovarajuće skladištenje robe koju prodaje odnosno nudi izvan prodavaonice i robom rukovati na način kojim se osigurava očuvanje njezine kakvoće.

(2) Na tržnici, kao i na štandovima i klupama izvan tržnice ne mogu se prodavati elektrotehnički i elektronski aparati, radio i TV-prijemnici, njihovi dijelovi i pribor, te pripremljeni nesnimljeni i snimljeni nosači za snimanje zvuka, slike ili sličnih zapisa (audio i video kazete, CD-i, DVD-i i sl.).

(3) Osim proizvoda iz stavka 2. ovog članka na klupama se ne može prodavati roba koju je prema odredbama posebnih propisa zabranjeno prodavati izvan prodavaonica.

IV. POSTUPAK UTVRĐIVANJA UVJETA KOD DONOŠENJA RJEŠENJA

Članak 40.

Trgovačka društva i obrti registrirani za obavljanje trgovačke djelatnosti kao i osobe iz članka 5. stavka 1. podstavka 1., 2., 3., 4. i 6. Zakona o trgovini trebaju prije početka rada od mjesno nadležnog ureda državne uprave u županiji, odnosno gradskog ureda Grada Zagreba nadležnog za gospodarstvo ishoditi rješenje da prostor i oprema ispunjavaju uvjete propisane ovim Pravilnikom.

Članak 41.

Stranke iz članka 40. uz zahtjev prilažu sljedeće dokumente: zahtjev, upravnu pri-stojbu, rješenje Trgovačkog suda o upisu u sudski registar (za pravne osobe) ili rješenje o upisu u Obrtni registar (za fizičke osobe) ili dokaz u Upisnik sukladno posebnim propisima, dokaz o pravu korištenja poslovnog prostora (Ugovor o zakupu prostora ili Vlasnički list); dokaz o ispunjavanju uvjeta poslovnog prostora temeljem Zakona o prostornom uređenju i gradnji, rješenje Gradskog zavoda za zaštitu spomenika kulture i prirode, ostale isprave sukladno posebnim propisima.

Članak 42.

(1) Mjesno nadležni ured državne uprave u županiji, odnosno gradski ured Grada Zagreba nadležan za gospodarstvo u postupku donošenja rješenja da prodajni objekt, oprema i sredstva ispunjavaju minimalne uvjete, temeljem Pravilnika o klasifikaciji prodavaonica i drugih oblika trgovine na malo i Nacionalne klasifikacije djelatnosti u dispozitiv će navesti sljedeće podatke: adresa prodajnog objekta, oblik prodajnog objekta, površinu prodajnog objekta, vrstu djelatnosti sukladno NKD-u.

V. PRIJELAZNE I ZAVRŠNE ODREDBE

Članak 43.

(1) Prodajni objekt, oprema i sredstva koji na dan stupanja na snagu ovog Pravilnika za obavljanje trgovačke djelatnosti ispunjavaju uvjete propisane Pravilnikom o minimalnim tehničkim uvjetima za poslovne prostorije u kojima se obavlja trgovina i uvjetima za prodaju robe izvan prostorija („Narodne novine“, broj 37/1998, 73/2002, 153/2002 i 12/2006), nastavljaju s radom prema uvjetima iz toga Pravilnika.

(2) Iznimno od stavka 1. ovog članka ako su se stekli uvjeti koji utječu na prodajni objekt, opremu i sredstva potrebno je uskladiti uvjete za obavljanje trgovine prema odredbama ovog Pravilnika i Pravilnika o klasifikaciji prodavaonica i drugih oblika trgovine na malo u roku od šest (6) mjeseci od dana stupanja na snagu ovog Pravilnika.

(3) Danom stupanja na snagu ovog Pravilnika u skladu sa odredbom stavka 2. ovog članka, Rješenja o udovoljavanju minimalnih tehničkih, općih sanitarnih, zdravstvenih i drugih uvjeta sadržavat će podatke iz članka 42. ovog Pravilnika u svrhu statističkog praćenja i izrade podataka u trgovini na malo.

Članak 44.

(1) Stupanjem na snagu ovog Pravilnika prestaje važiti Pravilnik o minimalnim tehničkim uvjetima za poslovne prostorije u kojima se obavlja trgovina i posredovanje u trgovini i uvjetima za prodaju robe („Narodne novine“, broj 37/1998, 73/2002, 153/2002 i 12/2006).

Članak 45.

Ovaj Pravilnik stupa na snagu osmog dana od dana objave u „Narodnim novinama“.



Investicijski barometar prikazuje s koliko bi novca na dan 13.01.2012. raspolagali da ste 100.000 kuna uložili 1. siječnja ove godine u neke od financijskih instrumenata koji su navedeni u nastavku.

VALUTE

100.227 kn

+0,236 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Euro



101.373 kn

+1,37 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Dolar



NOVČANI FONDOVI

100.054 kn

+0,16 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Locusta Cash



100.353 kn

+0,35 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Agram Euro Cash



100.148 kn

+0,15 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

ST Cash



OBVEZNIČKI FONDOVI

100.053 kn

+0,05 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Capital One



100.507 kn

+0,51 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Erste Bond



101.651 kn

+1,65 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

ZB bond



101.717 kn

+1,72 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

HI-balanced



101.080 kn

+1,08 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Raiffeisen Prestige



99.335 kn

-0,66 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

HPB Global



99.644 kn

-0,36 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

C-Premium



99.764 kn

-0,24 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Allianz Portfolio



99.078 kn

-0,92 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

ICF Balanced



101.910 kn

+1,91 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Raiffeisen Prestige Equity



99.513 kn

-0,49 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

HPB Dionički



101.989 kn

+1,99 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

ZB euroaktiv



102.561 kn

+2,56 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Raiffeisen World



103.347 kn

+3,35 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Platinum Blue Chip



102.991 kn

+2,99 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

ZB Trend



DIONICE

100.079 kn

+0,08 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

T-HT



97.998 kn

-2,00 u odnosu na 30.12.2011.

Ina



102.595 kn

+2,59 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Belje



99.753 kn

-0,25 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Adris (P-A)



102.266 kn

+2,27 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Dalekovod



102.097 kn

+2,10 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

AD plastik



102.429 kn

+2,43 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Valamar Adria Holding



101.062 kn

+1,06 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Ingra



96.336 kn

-3,66 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Atlantic grupa



99.769 kn

-0,23 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Ericsson Nikola Tesla



hrportfolio.com
investicijski fondovi

0800600700



Tražite efikasniji način poslovanja?



**NOVO
NA TRŽIŠTU**



e-Račun je rješenje za vas.

e-Račun

e-Račun je usluga koja omogućuje jednostavnu elektroničku razmjenu računa, a plaćanje računa obavlja se e-zabom. e-Račun smanjuje troškove poslovanja, štedi vrijeme potrebno za izdavanje i obradu računa, štedi prostor za arhiviranje računa, rezultira boljom raspodjelom resursa i većom produktivnošću, a pridonosi i očuvanju okoliša.

Saznajte više na www.zaba.hr
ili nazovite 0800 00 24

Svaki dan je novi izazov.
Izaberite partnera kojem vjerujete.

Dobro došli
Zagrebačka banka
UniCredit Group



Ulaganje u dobrovoljne mirovinske fondove



Tonči Jakovčević

Kako bi efekt ulaganja bio veći, osnovnom ulogu svakako treba dodati i prinos koji će fond ostvariti tijekom trajanja ulaganja. Trenutno, ulaganje u DMF predstavlja najbolji dugoročni financijski program štednje jer država takva ulaganja stimulira uz državna poticajna sredstva i sa poreznom olakšicom.

Dobrovoljna mirovinska štednja često se u praksi poistovjećuje s tzv. trećim stupom mirovinskog osiguranja što svakako odgovara definiranim pojmovima.

DOKUMENTACIJA

Ulaganje u DMF može realizirati bilo koja osoba s prebivalištem u Republici Hrvatskoj bez obzira na dob, zdravstveno stanje ili radni status. To znači da je od dokumentacije potrebna samo osobna iskaznica. Osim toga, u poslovnica banaka potrebno je popuniti i pristupnicu kao dokaz želje za ulaganjem. Ukoliko se želi kontinuirano uplaćivati isti iznos (iz mjeseca u mjesec) predložimo ugovoriti trajni nalog na utvrđeni iznos.

ISPLATIVOST

Ulaganje u DMF treba promatrati kroz dva aspekta - financijski i nefinancijski. Pod financijskim aspektom podrazumijevaju se prihodi (državna poticajna sredstva, porezne olakšice, prinos fonda, tj. "zarada" na ulo-

Dobrovoljni mirovinski fondovi (DMF) predstavljaju institucije u kojima je omogućena štednja koja se temelji na dobrovoljnim uplatama građana s mogućnošću kapitaliziranja (uvećavanja) te štednje. Štednja koja ustvari predstavlja ulog u DMF-u zamišljena je kao mogućnost individualnog preuzimanja dijela odgovornosti za kvalitetnija primanja u mirovini. Dakle, povećanje životnog standarda u zreloj dobi svakako će biti efikasnije ukoliko se ulaganje u DMF realizira u što dužem vremenskom razdoblju.



žena sredstva) i troškovi (ulazne naknade). Nefinancijski aspekt podrazumijeva fleksibilnost uplata, stalnost člana fonda (i nakon eventualnog prestanka uplaćivanja doprinosa i dalje se ostaje članom fonda) i nasljednost osobnog računa (nakon smrti do tada akumulirana sredstva postaju predmet nasljeđivanja sukladno odredbama Zakona o nasljeđivanju, ali je bitno ulog u fondu prijaviti u proces ostavinske rasprave. Nasljednici uštedevinu, odnosno uložena sredstva u

Savjet za buduće ulagače odnosi se na samoedukaciju o načinu ulaganja u fond, kako bi po dolasku u poslovnicu banke mogli što ravnopravnije sudjelovati u poslovnom razgovoru o ulaganju svojih sredstava. Obvezno pitati sve nejasnoće i ne ulagati sredstva ukoliko nije sve razjašnjeno.

objavljaju
natječaj za dodjelu nagrade

P R  M U S

Za najbolje savjetodavne projekte u Hrvatskoj u 2011. godini s ciljem promoviranja izvrsnosti u poslovnom savjetovanju. Nagrada Primus dodjeljuje se za najuspješnije savjetodavne projekte profesionalnim poslovnim savjetnicima kao fizičkim osobama i savjetodavnim tvrtkama

PRIMUS nagrada će se dodijeliti u dvije kategorije.

Nagrada se dodjeljuje u obliku posebnog priznanja – statue i plakete u svakoj od nagrađenih kategorija. O nagradi će odlučivati žiri – nakon provedenog žiriranja, a sukladno propisanom pravilniku – koji se sastoji od uglednih profesionalaca koji su svojim iskustvom i znanjem zaslužili članstvo.

Kandidati se na natječaj mogu prijaviti putem natječajne dokumentacije koja se može preuzeti na web stranici www.poslovni-savjetnik.com i na www.ups.hr.

Rok za prijavu je do 31. 3. 2012.

Prijavnice sa svom potrebnom dokumentacijom možete poslati pismenim putem na adresu: Udruga poslovnih savjetnika, Trg Mažuranića 8, 10 000 Zagreb s naznakom „za natječaj za dodjelu nagrade Primus“, ili elektroničkom poštom na ups@ups-amc.org. Samo potpune prijave sa svim potrebnim dokumentima bit će prosljeđene stručnom žiriju.

NAGRAĐENE KATEGORIJE SU:

1. Najbolji poslovni savjetnik (fizička osoba)
2. Najbolja tvrtka za poslovno savjetovanje

POVJERENSTVO PRIMUS-a

Gordan Kolak
Sandra Mihelčić
Silvana Tomić Rotim
Igor Milinović

Dodatne informacije možete dobiti na telefonima 01/ 48 55 273 i 49 21 742.

fond nasljeđuju u ukupnom iznosu i isplaćuju se jednokratno nakon donošenja rješenja o nasljeđivanju).

Zakonodavac ovom stupu mirovinskog osiguranja daje poseban poticajni status kroz državna poticajna sredstva (DPS). Država kroz DPS individualnu kapitaliziranu štednju potiče svojim sredstvima u iznosu od 15% ušteđenog iznosa, ali maksimalno do iznosa od 750 kuna po članu fonda godišnje. Dakle, optimalan iznos godišnje uplate iznosi 5.000 kuna, odnosno 417 mjesečno, što najviše iznosi 750 kuna DPS-a godišnje. Može se ulagati i više od 5.000 kuna, ali DPS ostaje 750 kuna.

Kako se može vidjeti iz primjera ulaganja u DMF kroz 10 godina i to mjesečnim ulozima po 417 kuna, uštedjet će se 57.540 kuna i to 50.040 kuna od ulaganja i 7.500 kuna kroz DPS kao dar od države (u ukupnu uštedu nije ukalkuliran prinos fonda što znači da bi ulog bio i veći).

Porezne olakšice odnose se na poslodavce koji uplaćuju dobrovoljnu mirovinsku štednju radnicima koji rade u njihovim tvrtkama. Uplate poslodavca u III stup se ne smatraju plaćom do iznosa od 500 kuna mjesečno, odnosno 6.000 kuna godišnje, a poslodavcu će za iste uplate biti porezno priznati izdatak, odnosno rashod.

Troškovni aspekt ulaganja u DMF treba promatrati kroz eventualnu naknadu prilikom uplate u fond. Naknada bi se u pravilu trebala odbijati od prvih uplata, ali je najisplativije naknadu uplatiti jednokratno, ukoliko imamo mogućnosti. Na taj se način ne bi izgubila dinamika uplata i kapitalizacije sredstava jer se tek po cjelokupno uplaćenju naknadi članu fonda počinju akumulirati sredstva na osobnom računu.

Fleksibilnost uplata (isključivo u kunama) u fond očituje se u činjenici prema kojoj član određuje iznos uplate (štednje) ovisno o njegovoj financijskoj mogućnosti i potrebi za dodatnom mirovinom. Mirovinska štednja ima dugoročni karakter te je za nju vrlo važna dužina razdoblja u kojem član fonda štedi. To znači da će mirovina biti veća ukoliko je razdoblje štednje duže. Ova bi konstatacija trebala biti direktan poziv mladima da odmah po primanju prve plaće započnu s uplaćivanjem u DMF. Na primjer, ako se osoba zaposli s 25 godina i svaki mjesec do odlaska u mirovinu (65 godina) uplaćuje 50 kuna te uz prinos od 6% kapitalizirat će 109.776,15 kuna (ulog + DPS + procijenjeni prinos). To znači da po odlasku u mirovinu odmah može raspolagati s 32.932 kuna (30%) te s 400 kuna mjesečno u sljedećih

npr. 10 godina (ako se izabere taj program).

Pronaći izvor sredstava za ulaganje u DMF ključni je moment ovog ulaganja. Osim standardnih izdvajanja od plaće savjetuje se i sljedeće: vlasnici dugoročne (oročene) štednje mogu dvostruko kapitalizirati svoju štednju. Na koji način? Predviđenu kamatu na oročena sredstva ulagati u DMF. Kako? Ugovoriti isplatu kamata mjesečno (tzv. rentna štednja) i dobivenu kamatu ulagati u DMF za vrijeme trajanja ugovorenog roka oročavanja. Na taj se način ostvaruje veća zarada nego da se podigla kamata nakon isteka roka oročavanja.

KVALITETA KOMUNIKACIJE

Savjet za buduće ulagače odnosi se na samoedukaciju o načinu ulaganja u fond, kako bi po dolasku u poslovnicu banke mogli što ravnopravnije sudjelovati u poslovnom razgovoru o ulaganju svojih sredstava. Obvezno pitati sve nejasnoće i ne ulagati sredstva ukoliko nije sve razjašnjeno. Od bankara se očekuje strpljivost u objašnjavanju klijentu kako bi ulaganje prošlo što bezbolnije. Svako treba objasniti sve moguće ovisnosti koji utječu na buduće prinose i iznenađenja koji mogu na njih utjecati. Posebno se to odnosi na mogućnost uplaćivanja eventualnih ulaznih naknada.

IZBOR INSTITUCIJE

Odabir fonda osobna je odluka svakog budućeg člana, a najvažniji faktor obično predstavlja vrijeme štednje. Naime, oni koji ne žele preuzeti veliki rizik na kraći rok, kojima je sigurnost uloga na prvom mjestu i žele konzervativni način ulaganja, odlučit će se za fond koji ima manji očekivani prinos. S druge strane, osobe koje su tek na početku radnog vijeka i pred kojima je duže vrijeme štednje i kapitalizacije, vjerojatno će preuzeti više rizika, ali uz očekivane veće prinose.

Osim navedenih uvjeta potrebno je u odluku o izboru ukalkulirati i trošak koji se veže na ulaganje, a odnosi se na ulazne naknade, odnosno na mogućnosti plaćanja navedene naknade. Na izbor fonda treba utjecati i kvaliteta usluge, odnosno objašnjen način korištenja sredstava u fondu, ali i korištenje kapitaliziranog iznosa. Nikako se ne smije zaboraviti ni veličina prinosa, odnosno konstanta koja se uzima iz prethodnih razdoblja kao ni način korištenja sredstava.

Korištenje ušteđenog iznosa član fonda može započeti najranije s navršenih 50 godina života, neovisno je li stekao pravo na mirovinu. Prije korištenja sredstava, sva prikupljena i kapitalizirana sredstva na osobnom

računu osiguranika prenose se mirovinskom osiguravajućem društvu koje osiguraniku isplaćuje mirovinu.

Najbrži način korištenja sredstava koje mogu ponuditi mirovinska osiguravajuća društva odnosi se na podizanje 30% ukupno kapitaliziranih sredstava u gotovini i to odmah, a ostatak obročno kroz npr. 5 godina. O izboru uvjeta odlučuje član fonda osobno. Iznimno, uložena sredstva se mogu koristiti i ranije, odnosno prije navršene 50 godine života i to u slučaju smrti ili invalidnosti, ali uz predočenje valjanog dokumenta kojim se dokazuju navedene činjenice (rješenje o nasljeđivanju, rješenje o utvrđivanju prava na invalidsku mirovinu i sl.).

Ukoliko klijent želi promijeniti mirovinski fond zbog određenih razloga (bolji uvjeti, veći prinosi...), želja se može realizirati, ali klijent za to mora platiti naknadu Fondu u kojem je trenutno učlanjen, ako se promjena radi prije isteka od tri godina članstva u jednom od fondova. Bez obzira na uvjete Fonda, nije preporučljivo mijenjati Fond u prvoj godini članstva jer je tada naknada najveća, ali se smanjuje nakon svake godine članstva. Naknada se određuje u određenom postotnom iznosu od iznosa na osobnom računu. Korisno je napomenuti da je ipak dozvoljeno istodobno biti član dva ili više dobrovoljnih mirovinskih fondova. Međutim, samo se u jednom (kojeg sami odaberemo) mogu ostvariti državna poticajna sredstva.

Optimalnom kombinacijom svih inputa (prinos, kvaliteta usluge, naknade, isplata) možemo izabrati fond u kojem ćemo uložiti sredstva za kvalitetniju zrelu dob. Izazovno, zar ne?

PS



Zašto odabrati dobrovoljnu mirovinsku štednju

Dva su osnovna razloga zbog kojih se odlučujemo za dobrovoljnu mirovinsku štednju: veća mirovina, mogućnost ranijeg odlaska u mirovinu. Mirovina iz sustava generacijske solidarnosti i kapitalizirane štednje u drugom stupu neće biti dovoljna za održavanje standarda na koji smo navikli tijekom radnog vijeka. Zbog toga se i nameće potreba dodatne štednje za mirovinu izborom dobrovoljnog mirovinskog fonda u koji pored naših uplata i prinosa koji ostvaruju fond manageri država uplaćuje poticajna sredstva u visini od 15%, a dodatno stimulira i poslodavca da uplatom mirovinske štednje svojim radnicima i sebi ostvari pravo na poreznu olakšicu u visini od 6.000 kuna godišnje po radniku.

Mogućnost korištenja mirovine s navršenih 50 godina života daje nam veću sigurnost u slučaju da ostanemo bez posla ili nam životne okolnosti nametnu potrebu ranijeg umirovljenja. Sredstva na računu naša su osobna imovina i nasljedna su u slučaju smrti. Uplate se mogu vršiti prema financijskim mogućnostima člana, a privremeni prestanak uplata ne znači prestanak članstva. Članovi koji ne uspiju uštedjeti planirani iznos za mirovinu i na računu imaju iznos manji od 10.000 kuna, a navršili su 50 godina mogu podići sredstva jednokratno, isplatom na tekući račun. Svi ostali članovi koji su navršili 50 godina života mogu sredstva prebaciti u mirovinsko osiguravajuće društvo i izabrati privremeni ili doživotni oblik mirovine.

Pitanje mirovine postaje interesantno tek nakon četrdesete godina. Mladi ljudi koji tek ulaze u svijet rada trebali bi biti upoznati s tako važnim pitanjem kao što je njihova mirovina, jer što ranije počinju sa štednjom to će efekt kapitalizacije doći više do izražaja, odnosno akumulirana sredstva na njihovom računu će biti veća, a time i manji rizik starosti.

Godine štednje	Uplaćeno	Uštedeno uz prinos od 3%	Uštedeno uz prinos od 5%	Uštedeno uz prinos od 7%
5	30.000,00	34.577,17	36.202,26	37.899,92
10	60.000,00	76.175,63	84.014,56	92.762,27
20	120.000,00	180.533,78	233.169,27	277.908,45
30	180.000,00	320.782,41	449.837,64	642.119,00

Uzmimo primjer poslodavca koji bi ponudio radniku izbor između bruto plaće od 7.496 kuna i bruto plaće od 6.996 kuna i mjesečnu uplatu dobrovoljne mirovinske štednje od 500 kuna. Prvi radnik bi odlaskom u punu mirovinu sa 65 godina mogao očekivati mirovinu od 5.524 kuna, dok bi drugom radniku mirovina iz sva tri stupa bila oko 11.244 kune. U našem primjeru pošli smo od pretpostavke da fond ostvaruje prosječan godišnji prinos od 5% da državna poticajna sredstva iznose 750 kuna i da poslodavac mjesečno uplaćuje 500 kuna. Drugom radniku bi mjesečna plaća bila 300 kuna manja, ali bi mu mirovina bila 5.720 kuna mjesečno veća.

Primjer 2.

mirovina bez uplate u III stup		mirovina sa uplatom u III stup	
I) stop radnika	25 godina	I) stop radnika	25 godina
Bruto plaća:	7.496,00	Bruto plaća:	6.996,00
15% II stup	1.124,00	15% II stup	1.049,00
5% III stup	375,00	5% III stup	350,00
Neto plaća:	5.997,00	Neto plaća (-300k+)	5.314,00
Dob. odlaska u mirovinu	85 god.	Kapala u III stup	500,00
Kupan trošak poslodavca	6.785,00	Dob. odlaska u mirovinu	85 god.
		Kupan trošak poslodavca	6.199,00
Mirovina I stup	2.181,00	Mirovina I stup	2.092,00
Mirovina II stup	3.381,00	Mirovina II stup	3.191,00
Ukupno mirovina (I stup + II stup)	5.524,00	Mirovina I stup + II stup (-25%)	3.283,00
		Mirovina III stup	5.720,00
		Ukupno mirovina (I stup + II stup + III stup)	11.244,00

Porezne olakšice poslodavcima na uplatu premije dobrovoljnog mirovinskog osiguranja dobra su im prilika da što bolje stimuliraju svoje zaposlenike, postanu konkurentni na tržištu rada i stvore društveno odgovornu zajednicu u kojoj će država i poslodavci pomoći radniku da lakše uštedi pristojnu sumu novca i da tako bude manje izložen riziku starosti.

Poslodavci i porezni obveznici koji obavljaju samostalnu djelatnost oslobođeni su plaćanja poreza na dohodak do visine 500 kuna mjesečno odnosno do 6.000 kuna godišnje na uplate premije dobrovoljnog mirovinskog osiguranja koje uplaćuju sebi ili svojim radnicima.

Ovakav oblik štednje omogućava radnicima ostvarivanje prava na državna poticajna sredstva u visini 15% od uplaćenog doprinosa, do 5.000 kuna godišnje, pravo na korištenje mirovine već s 50 godina života, prinos koji fond može ostvariti utječe na visinu iznosa sredstava na osobnom računu, nema dobne granice za učlanjenje, a privremeni prestanak uplate ne znači prekid članstva. Članovi će prilikom umirovljenja platiti porez na dohodak po stopi od 12% na osnovicu u visini uplaćenih premija na koje poslodavac ili porezni obveznik koji obavlja samostalnu djelatnost nije platio porez na dohodak.

Dobrovoljnu mirovinsku štednju danas u Hrvatskoj ima oko 12% zaposlenih dok je europski prosjek 30-40%. Povjerenje nad dobrovoljnom mirovinskom štednjom povjerilo nam je 26.000 članova Erste Plavih dobrovoljnih mirovinskih fondova s preko 140 milijuna kuna, a mi ga kvalitetom usluge i prinosima nastojimo i opravdati. U skoro sedam godina poslovanja Erste Plavi dobrovoljni mirovinski fondovi svojim članovima ostvarili su niže navedene prinose:

Prinosi po godinama	EP Expert	EP Protect
31.12.2005	9,97% *	5,13% *
31.12.2006	16,44%	5,31%
31.12.2007	10,54%	1,55%
31.12.2008	-23,02%	2,66%
31.12.2009	13,42%	5,28%
31.12.2010	8,88%	8,02%
31.12.2011	-3,53%	3,28%

Gledano analizirano u proteklih sedam godina Erste Plavi Protect konzervativni fond ostvario je prosječan godišnji prinos od 4,58% dok je Expert ostvario prosječan godišnji prinos od 3,9%. Erste Plavi Protect najbolji je otvoreni dobrovoljni mirovinski fond po prinosu u 2011. godini.



Investicijski fondovi u Hrvatskoj



39.16	-0.85	↓	+37.53	41.14	39.70	39.13	4,307,500
23.18	+0.17	↑	-23.20	23.25	23.54	22.64	2,775,190
16.71	-0.06	↓	-16.71	16.74	16.89	16.53	58,495,050
35.39	-0.18	↓	-35.00	36.35	35.87	35.34	8,038,800
69.47	-0.65	↓	-69.25	70.49	70.10	69.34	1,676,800
24.41	-0.73	↓	-24.37	24.65	25.10	24.41	4,466,100
49.24	-0.45	↓	-48.50	50.32	49.87	49.24	1,729,400
42.58	-0.36	↓	-42.05	44.25	43.02	42.47	9,740,500
63.16	-0.52	↓	-62.78	64.14	63.71	62.70	9,275,100
83.48	-0.86	↓	-83.07	84.00	84.50	83.12	10,226,400
			36.30	36.50	36.99	36.36	28,400,200

ULAGAČKI SAVJET:



Marko Repecki,
analitičar
Hrportfolio.com

Što se tiče sigurnosti uvijek vrijede ista pravila te najveći stupanj sigurnosti, odnosno stabilnosti

imaju obveznički i novčani fondovi, ali isto tako su i njihovi očekivani prinosi niži u odnosu na druge vrste fondova. Ako ulagač očekuje visoke prinose, a ima veću toleranciju na rizik onda se može odlučiti ulagati u dioničke ili mješovite fondove. Bez obzira kakva je situacija na tržištima treba imati na umu da uz viši prinos ide i viši rizik te je na svakome da sam odluči koja vrsta ulaganja mu najviše odgovara. Za sada još nema konkretnijih signala da bi se globalna situacija u kraćem roku mogla stabilizirati tako da je teško davati neke preoptimistične prognoze, ali isto tako ne mislim da bi situacija na fondovskom tržištu trebala biti posebno negativna. Ako se smanje makroekonomski rizici koji su sada prisutni u eurozoni to će biti pozitivan signal i sasvim sigurno da će na njih tržišta reagirati porastom, što će se onda odraziti i na fondove.

Nastavljen daljnji pad tržišta

Po ostvarenim prinosima 2011. godina je bila bolja za konzervativnije novčane i obvezničke fondove dok su, u skladu s kretanjima na dioničkim tržištima, mješoviti i dionički fondovi uglavnom poslovali s negativnim prinosima.



mr. sc. Goran Jungvirth

Ovu godinu opet karakterizira pad većine fondova. Najbolje su prošli obveznički i novčani fondovi, dok su gotovo svi mješoviti i dionički u padu. Razlog su tome velike turbulencije na tržištima kapitala“, izjavio je

Siniša Malus, urednik internetskog portala Seebiz, naglašavajući kako su neki dionički fondovi ostvarili katastrofalne padove, primjerice ST Global Equity koji je pao više od 40 posto. „Nekoliko novčanih i obvezničkih fondova ostvarilo je ove godine preko 2 posto rasta i to

su jedina ugodna iznenađenja“, dodao je Malus.

NAKON POZITIVNOG POČETKA, NAGLI PREOKRET

Početak godine počeo je pozitivno na svim važnijim dioničkim tržištima, dobri makroekonomski pokazatelji i poslovni rezultati kompanija ukazivali su na stabilizaciju i oporavak svih važnijih gospodarstava. Međutim, situacija se naglo preokrenula već u drugom kvartalu nakon potresa u Japanu i političkih potresa u arapskom svijetu.

Problemi u Grčkoj i drugim EU državama sve više su počeli izlaziti na vidjelo tako da je gospodarski rast naglo

usporio, a investitori su se počeli povlačiti iz rizičnijih investicija. „U takvim uvjetima najbolje prinosе među investicijskim fondovima bilježe novčani fondovi, obveznički fondovi bilježe mješovite rezultate, a svi dionički i mješoviti fondovi u ovoj godini bilježe gubitak vrijednosti. U fondovskoj industriji ova godina je protekla u daljnjem smanjivanju broja društava za upravljanje i pad broja otvorenih investicijskih fondova“, objasnio je **Robert Vrgoč**, glavni urednik portala Fondovi.hr.

Zadnjih pola zadnje godine imovina otvorenih investicijskih fondova je bila u padu. Nesigurnost koja je i dalje prisutna na tržištima kapitala utjecala je najnegativnije na imovinu dioničkih fondova pa su se na prste jedne ruke mogli nabrojiti oni koji su imali rast, poput fonda Platinum Blue Chip. Četrdesetak dioničkih fondova bilježilo je padove imovine iz mjesec u mjesec.

Problemi s tržištem kapitala odrazili su se i na mješovite fondove od kojih su samo rijetki uspijevali svoju imovinu zadržavati u plusu. Obveznički fondovi također su u zadnjim mjesecima prošle godine doživjeli padove imovine, svi od njih ukupno osam.

Svi manji ulagači okrenuli su se u nestabilnim vremenima najkonzervativnijim fondovima, što se tiče ulaganja, onim novčanim. No ni to novčane fondove nije spasilo od ukupnog pada njihove imovine, makar su tu i tamo pozitivne oscilacije u nekima od njih izazvale pažnju kakvu zaslužuju pobjednici. U zanimljivoj situaciji, tržišnoj bitci za ulagatelje, nekima je imovina rasla u dvoznamenkastim postocima tijekom mjeseca, dok je s druge strane nekim novčanim fondovima imovina isto toliko pala.

USPOREDBA SA SUSJEDNIM I RAZVIJENIM TRŽIŠTIMA

Od ukupne imovine fondova preko 62 posto krajem godine otpalo je na novčane fondove po čemu se vidi nastavak trenda popularnosti ulaganja u konzervativnije ulagačke fondove.

„Imovina otvorenih investicijskih fondova s javnom ponudom, prema posljed-

njim podacima HANFA-e za studeni 2011., iznosila je 11,893 milijardi kuna. To je otprilike razina na kojoj su fondovi i ušli u ovu godinu. Naime, u prvom kvartalu je imovina fondova rasla, da bi vrhunac dosegнула u svibnju, kada je imovina iznosila 15,334 milijardi kuna. Tada je ponovno krenuo pad te se imovina vratila na razine od početka godine“, analizirao je **Marko Repecki**, analitičar portala Hrportfolio.com.

Ukupan broj fondova u Hrvatskoj se tijekom 2011. godine nije značajnije promijenio, iako je bilo spajanja fondova radi racionalizacije poslovanja, a s radom su ove godine započela i tri nova novčana fonda Certus Cash, Raiffeisen euroCash te HPB Euronovčani fond. „Sveukupno gledano tržište fondova stagnira te nije bilo nekih posebno značajnih događaja“, ocijenio



ULAGAČKI SAVJET:



Robert Vrgoč, glavni urednik portala Fondovi.hr

Teško je dati opću preporuku primjenjivu na sve. Plan ulaganja između

ostaloga temelji se na poznavanju investitora i što investiranjem želi postići, kao i na njegovoj spremnosti na rizik te vremenskog horizonta ulaganja. Dobro je držati se nekih osnovnih pravila kao što je napraviti diversifikaciju ulaganja, provjeriti društvo za upravljanje i fond managera i usporediti naknade i provizije s drugim fondovima. Svako dugoročno investiranje treba se temeljiti na analizi tržišta kao i na temelju razumnih valuacija dionica i tržišta kako bi se poboljšala vjerojatnost uspješnog odabira trenutka za ulazak na tržište i tako ostvario maksimalni profit od ulaganja. Također, od izuzetne važnosti prilikom investiranja je i biti discipliniran u primjeni investicijskih metoda poput rebalansiranja portfelja čime se može poboljšati vjerojatnost ostvarivanja pozitivnog prinosa i kroz kraći vremenski period.

Slab gospodarski oporavak i pritisci dužničke krize i u novoj godini utjecati će na kretanja na financijskim tržištima. Ipak, kretanja cijena dionica posljednjih mjeseci na globalnom financijskom tržištu ukazuju smirivanje, odnosno pozitivan rasplet dužničke krize eurozone koji je presudan za stabilizaciju i potencijalni rast dioničkih tržišta u novoj godini.

je Repecki koji hrvatsko fondovsko tržište inače smatra prilično dobro razvijenim u usporedbi s regijom. „Na tržištu su trenutno aktivna čak devedeset i dva fonda dok na primjer u Srbiji egzistira petnaest otvorenih investicijskih fondova, a na tržištu Bosne i Hercegovine samo dva fonda“, naveo je naš sugovornik.

Usporedba sa svjetskim tržištem malo je lošija budući da je prema Repeckom ona najlakše vidljiva kada se promatra odnos klasične štednje u bankama i ulaganja u fondove. „Po tom kriteriju zaostajemo za svijetom jer štednja građana u bankama iznosi oko 160 milijardi kuna dok je u fondovima tek 12,5 milijardi. U svijetu je ta razlika manja“, zaključio je.

Hrvatsko tržište otvorenih investicijskih fondova nije razvijeno kao bliška tržišta zemalja Europske unije. Na tim tržištima postoje specijalizirani fondovi koji ulažu u dionice poduzeća specifičnih gospodarskih sektora kao što su farmacija, telekomunikacije ili financije, fondovi koji ulažu u dionice s visokom dividendom, fondovi koji ulažu u dionice proizvođača plemenitih metala ili nafte itd.



RAZVOJ I BUDUĆNOST TRŽIŠTA

Fondovska industrija u Hrvatskoj se, unatoč snažnoj krizi koja ju je pogodila u relativno ranoj fazi razvoja, uspjela održati. „Brza i kvalitetna prilagodba novim uvjetima s jedne strane te s druge strane činjeni-

ISTRAŽIVANJE

Tržište investicijskih fondova

Ulažete li u neki investicijski fond?		
N=401; poslovni subjekti		
Da	29	7,2%
Ne	372	92,8%
U kakvu vrstu investicijskog fonda ulažete?		
N=29; ulagatelji		
Mješoviti fond	11	37,9%
Novčani fond	10	34,5%
Dionički fond	6	20,7%
Obveznički fond	2	6,9%
Ne znam	3	10,3%
Na koji način se informirate o investicijskim fondovima?		
N=401; poslovni subjekti		
Na internetu	168	41,9%
Na televiziji	75	18,7%
Preko poznanika	59	14,7%
Preko dnevnog tiska	39	9,7%
Preko specijaliziranih tiskovina	38	9,5%
NE INFORMIRAM SE	173	43,1%

hendal Ovo istraživanje provedeno je u periodu od 15. do 20. prosinca 2011. na uzorku od 401 ispitanika.

ca da na tržištu postoji potražnja za takvim proizvodima, glavni su razlozi zašto mislimo da domaća fondovska industrija ima budućnost. Činjenica je da je imovina nakon određenog oporavka u zadnje dvije godine ponovno u padu, što će stvoriti novi pritisak koji će prema našem mišljenju najjače osjetiti manji igrači“, tvrdi **Miroslav Jurišić**, član uprave Erste-investa d.o.o.

On također ističe kako je imovina po glavi stanovnika u fondovima u Hrvatskoj mnogostruko manja od prosjeka EU pa će zbog toga postojati tendencija konvergencije tih brojki u budućnosti. „Međutim, za tako nešto će trebati vremena. Za razliku od godina euforije i agresivnog rasta dioničkog segmenta, u aktualnom okruženju primarni pokretač rasta bit će nerizični segment, što donosi sporiji, ali mnogo stabilniji rast“, predviđa Jurišić.

Strategija fondovskih klijenata se iz temelja promijenila intenziviranjem krize, još 2008./2009. i do danas se zadržala gotovo nepromijenjena. „Napominjemo da su na vrhuncu burzovne euforije otprilike 75% tržišta zauzimali rizičniji fondovi, a 25% niskorizični. Danas je taj omjer upravo obrnut i to dobro opisuje primjenu afiniteta do koje je došlo na domaćem tržištu“, naglasio je Jurišić dodajući kako bi teško bilo očekivati nešto drugo u sadašnjim okolnostima na tržištu koje obilježava-

ULAGAČKI SAVJET:



Miroslav Jurišić,
član uprave
Erste-investa d.o.o.
Racionalan ulagač
prije svega bi trebao
kvalitetno informirati,
realno

procijeniti svoju financijsku situaciju i odrediti dostižne ciljeve. To su prvi i izuzetno važan koraci kod ulaganja. U vrijeme euforije na tržištu bio je prisutan veći broj ulagača koji su htjeli u vrlo kratko vrijeme ostvariti vrlo visok prinos, a da se nisu informirali o mogućim rizicima takvog ulaganja. Posljedica toga je bio naglašen pad tržišta zbog naglašene nervoze koja je uslijedila ulaskom u krizu. Vjerujemo da su danas ulagači ipak informiraniji, educiraniji te da su spremni postaviti svoje ciljeve u realne okvire. To znači da se za potencijalno viši prinos potrebno odredi sredstava na duži rok, pažljivo procijeniti trenutak ulaska, imati tolerancije prema tržišnim oscilacijama i dovoljno strpljenja. Ukoliko nam tolerancija prema riziku nije visoka i želimo zaštititi vrijednost svog ulaganja, za tu namjenu kvalitetno će poslužiti novčani i obveznički fondovi. Najbolji okidač koji može potaknuti rast fondova jest gospodarski oporavak, povratak optimizma te gospodarstvo i građani koji će ponovno imati mogućnost stvarati (značajnije) novčane viškove.

ZB Invest d.o.o.

„Sljedeća godina će svakako predstavljati izazov fond managerima u iznalaženju mogućnosti za ulaganja kojima će ostvariti ciljeve klijenata. S obzirom da financijska tržišta obično reagiraju ranije od realnog sektora na osnovu očekivanja, procjena ulagača da postoje naznake rješavanja europske dužničke krize, u globalnom smislu, uz provođenje potrebnih prilagodbi na domaćem tržištu može pridonijeti poboljšanju investicijskog raspoloženja.“

vaju manjak optimizma, lošiji makroekonomski pokazatelji, reducirane prognoze i neizvjesnost.

Tržište investicijskih fondova u Hrvatskoj se posljednjih 10-ak godina ubrzano razvija. „Naravno i dalje je potrebno kontinuirano ulagati u njegov razvoj koji podrazumijeva sve veću informiranost ulagača, proširivanje ponude i mogućnosti pristupa investicijskim fondovima (npr. putem internetskog ili mobilnog bankarstva) uz općenito povećanje razine informacija o poslovanju i mogućnostima ulaganja u investicijske fondove“, objasnili su iz **ZB Invest d.o.o.**

Prema očekivanjima njihovih analitičara razvoju i širenju mogućnosti industrije fondova će svakako pridonijeti i pridruživanje Europskoj uniji, u vidu liberalizacije tržišta i veće dostupnosti različitih proizvoda i usluga povezanih uz investicijske fondove.

„Na tržištima novca i kapitala 2011. godina je bila prilično turbulentna te je i ulaganja fondova bilo potrebno prilagoditi stalno promjenjivim tržišnim okolnostima, orijentirati se na vrijednosnice s dugoročnim potencijalom rasta, sigurnije i manje volatilne vrste financijskih instrumenata, koji su likvidni u svim uvjetima trgovanja“, objasnili su u ZB Invest-u.

I prema njihovoj ocjeni kriza nekad znači priliku. „Prilika za razvoj ulagačkih proizvoda ne nedostaje ni u razdobljima krize, kad je potreba za štednjom raspoloživih sredstava još i više naglašena.



na. U svim tržišnim okolnostima ulagači imaju za cilj kumulirati, očuvati i uvećati svoja financijska sredstva. No upravo u razdobljima krize raznolikost investicijskih proizvoda i usluga koji nude mogućnost ostvarenja investicijskih ciljeva i u lošijim tržišnim uvjetima – još i više dobivaju na značaju“, navode.

Krizno razdoblje i averzija prema riziku doprinijela je uvođenju strukturiranih proizvoda s zaštitom glavnice na hrvatsko tržište. „Međutim, takvi proizvodi zahtijevaju dugoročniji ulog koji su u pravilu neatraktivni u Hrvatskoj, ujedno nestabilnosti na tržištu ostavljaju neatraktivni prostor za ostvarivanje kapitalne razlike u odnosu na klasične štedne proizvode, stoga je prilično teško afirmirati takve proizvode u javnosti“, naveli su pak u **PBZ Invest-u** problem još uvijek manje popularnosti investicijskih fondova koja se izgleda ponov-

no može popraviti samo većim gospodarskim rastom.

Zato u PBZ Investu u 2012. godini također očekuju daljnju dominaciju novčanih fondova i nastavak konsolidacije u industriji.



ULAGAČKI SAVJET:



Siniša Malus,
glavni urednik
portala Seebiz

Trenutačno je najisplativije ulagati konzervativno - u novčane ili obvezničke fondove iako se u

odnosu na prinose, najsigurnijim mogu smatrati bankarski depoziti, posebno s obzirom na razmjerno visoke kamatne stope na štednju u Hrvatskoj. Predviđanja za iduću godinu nisu dobra. Posebno će turbulentan biti prvi kvartal jer nova Vlada mora izbjeći pad kreditnog rejtinga. Ako u tome uspije, vjerojatno će se slika tržišta s vremenom poboljšavati, no daleko je to od zlatnih godina poput 2006. ili 2007. Ako padne rejting tada će i gospodarstvo, a i tržište kapitala ući u razdoblje dugotrajne neizvjesnosti pa su sve prognoze u tome scenariju vrlo nezahvalne.

PBZ Invest

Regulatorno uređenje industrije investicijskih fondova pridonio je primjeni europskih standarda, međutim poznavanje prednosti i nedostataka koji fondovi nose u javnosti je vrlo oskudno. Stoga afirmacija fondovske industrije još uvijek nije postignuta. Praksa korištenja investicijskih fondova u Hrvatskoj prednjači u odnosu na ostale zemlje u regiji koje su proizašle iz bivše Jugoslavije, no i nadalje je ispod razine koja obilježava praksu EU, posebno kada se govori o sferi “cash managementa” i korištenja novčanih fondova.

IZAZOVI ORGANIZACIJA NOVOG DOBA



mr. sc. Andreja Marčetić

Znanje čini skup činjenica, informacija i vještina stečenih formalnim, neformalnim ili informalnim učenjem, s ciljem teorijskog ili praktičnog razumijevanja i rješavanja problema. Znanje organizacije određuje njegovu ekonomsku snagu i mo-

gućnost razvijanja ostalih resursa, povećava efikasnost njihove upotrebe, postaje vrijedna imovina nužna u svim sferama odlučivanja te doprinosi razvoju pojedinca, organizacije i društva.

Principi nove ekonomije zasnivaju se na stjecanju znanja i učenju kako ga upotrebljavati i kako upravljati njime. Moderne organizacije transformiraju se u kreatora znanja, njihovi zaposleni u radnike znanja, a upravljanje znanjem postaje osnovni organizacijski okvir suvremenog poslovanja.

Koncept održivog razvoja smatra se prekretnicom u globalnom pristupu zaštiti životne sredine i razvoja. Karakterizira ga solidarnost među generacijama i među nacijama. Proglašen je ključem politike razvoja kako EU-a, tako i UN-a. Na Samitu UN-a o životnoj sredini i razvoju (Rio de Janeiro, 1992.), jasno je naglašeno da zaštita životne sredine predstavlja integralni dio sveukupnog ljudskog razvoja. Ovaj koncept se prvi put pojavio 1980. godine u „Svjetskoj strategiji očuvanja”, ali je tek 1987. godine objavljivanjem izvještaja „World Commission on Environment and Development - Our common future” dobio svjetsku pažnju. U njemu je održivi razvoj definiran kao „razvoj koji zadovoljava potrebe današnjice bez dovođenja u pitanje mogućnosti narednih generacija da zadovolje vlastite potrebe” i proglašava se glavnim ciljem buduće ekonomske politike svih država.



Oštra konkurencija na globalnom tržištu prisiljava organizacije na odbacivanje tradicionalnog načina poslovanja i stvaranje kreativne radne okoline koja potiče njene zaposlene na razmjenu ideja i znanja te stvaranje organizacijske kulture koja se zasniva na znanju.

KAKO UPRAVLJATI ZNANJEM U ORGANIZACIJI

Ključni izazov suvremenih tvrtki je definiranje, mjerenje, unapređivanje, vrednovanje i upravljanje znanjem. Sa aspekta upravljanja znanjem, najznačajnija podjela znanja je na implicitno i eksplicitno:

- eksplicitno znanje je znanje koje može biti izraženo u formalnom jeziku i razmjenjivano između pojedinaca
- implicitno znanje je osobno znanje

koje se vidi u individualnom iskustvu i uključuje neopipljive faktore kao što su osobna uvjerenja, perspektive i vrijednosti

Za organizacije je mnogo veći problem kako upravljati implicitnim nego eksplicitnim znanjem zbog fluktuacije zaposlenih. Rješenje problema nalazi se u kodifikaciji implicitnog znanja, odnosno njegov prelazak u eksplicitni oblik, koji zavisi od organizacijske kulture. Znanje se prenosi interakcijom između implicitnog i eksplicitnog znanja

putem sljedećih procesa:

Socijalizacija

- proces transfera „skrivenog” znanja između pojedinaca prije nego što postane eksplicitno (preko modela učenja koji se odvija putem verbalnog učenja i imitacijom), prevodi ne samo znanja i vještine, već i načine rada, norme i vrijednosti.

Eksternalizacija

- proces transformacije „prešutnog” znanja u eksplicitno, kodifikacija implicitnog znanja na neki trajni medij koji ima standardiziran fizički oblik (na taj način se organizacija štiti od gubitka kumuliranog implicitnog znanja iz ranijeg perioda).

Kombinacija

- proces pretvaranja jednog eksplicitnog u drugo eksplicitno stanje, različiti koncepti se kombiniraju da bi se stvorile nove, veće cjeline znanja.

Internacionalizacija

- proces u kome se eksplicitno znanje pretvara u „prešutno”, primjena znanja u praktične svrhe (zaposleni su svjesni da je znanje moć i često nisu spremni tu moć podijeliti sa drugima), navedene strategije kreiranja znanja nemaju efekta ukoliko organizacijska kultura ne utječe na volju zaposlenih da prenose svoja znanja.

TRANSFER ZNANJA I ODRŽIVI RAZVOJ

Organizacija koja uči je organizacija gdje ljudi kontinuirano šire svoje kreativne kapacitete prema rezultatima koje zaista žele ostvariti, gdje se podržava novi način razmišljanja, gdje se slobodno postavljaju zajednički ciljevi i gdje ljudi stalno uče kako raditi zajedno, vodeći računa o sljedećem:

Sveučilišta, istraživački centri, tvrtke i kreatori ekonomske politike su shvatili nužnost postojanja jačih i boljih veza između njihovih mreža radi ostvarivanja održivog razvoja. Mogu se navesti tri glavna cilja koja ukazuju na stjecanje i transfer znanja putem suradnje između organizacija radi ostvarivanja održivog razvoja:

1. mogućnost pronalazjenja potrebnog znanja do koga se nije moglo doći iskustvom
2. mogućnost povezivanja različitih subjekata privrede i društva
3. razvoj i poboljšanje mehanizama organizacijskog učenja za provođenje akcija radi zaštite životne sredine i ostvarivanja održivog razvoja.

Suvremeni razvoj gospodarstva i društva, koji karakterizira globalizacija, razvoj tehnike i tehnologije, zasniva se na upravljanju znanjem. Koncept održivog razvoja podra-

zumijeva uravnotežen ekonomski, socijalni i kulturni razvoj bez ugrožavanja životne sredine, čime će se i budućim generacijama omogućiti da se razvijaju na istom ili višem nivou. Radi njegovog ostvarivanja, nužno je uspostavljanje novih društvenih vrijednosti koje se zasnivaju na znanju, kreativnosti i sposobnosti ljudskih resursa i koje vode transformiranju tradicionalnih u organizacije koje uče, stvaranje kreativne radne okoline koja potiče njene zaposlene na razmjenu ideja i znanja i stvaranju organizacijske kulture koja se zasniva na znanju. Moderne organizacije transformiraju se u kreatora znanja, njihovi zaposleni u radnike znanja, a upravljanje znanjem postaje osnovni organizacijski okvir suvremenog poslovanja.

PS

Znanje je dinamično jer nastaje složenim socijalnim interakcijama između pojedinaca i organizacija. Ako se pravilno prilagodi okolnostima i efektivno razvije, može biti ključni faktor ostvarivanja održivog razvoja.



www.poslovni-savjetnik.com

Vijesti, management, marketing, financije, investitor, porezi, nekretnine, trgovina, turizam, propisi, karijera, tajnica, novo na tržištu, sajmovi, knjige, analize, komentari, intervjui, forum, blog, obrt, savjetnik, poslovni stil...

**poslovni[®]
savjetnik**
— .com



dr. sc. Majda Rijavec

Kada se pak ispituje zadovoljstvo poslom između učitelja i odvjetnika pojavljuje se zanimljiva razlika. Naime, bez obzira na visoki stres učitelji su uglavnom zadovoljni svojim poslom i imaju razmjerno visoko životno zadovoljstvo. Za razliku od njih, odvjetnici tu postižu niske rezultate i smatraju se „nesretnom profesijom“. Američki psiholog Martin Seligman pokušao je otkriti zašto je to tako. Kao prvo, odvjetnici su pesimisti što ih, za razliku od drugih profesija, čini uspješnijima u poslu, ali manje zadovoljnim u životu. Osim toga, kod njih uvijek jedna strana gubi, a druga dobiva, što znači da su u konstantnom „ratu“ s drugima. I treće, a možda i najvažnije, imaju vrlo malu autonomiju u svom poslu. Za razliku od njih, učitelji imaju razmjerno visoku autonomiju i obično je navode kao jednu od prednosti svoje profesije. Zašto je autonomija na poslu toliko važna?

AUTONOMIJA KAO TEMELJNA PSIHOLOŠKA POTREBA

Autonomija je jedna od temeljnih psiholoških potreba. Svi mi želimo slobodno, bez pritiska, donositi odluke koje su nam važne. Tako želimo sami odabrati što ćemo studirati, s kim ćemo stupiti u brak i koju vrstu posla ćemo raditi. Ali sloboda nam je važna ne samo kod tako velikih životnih stvari nego i kod onih manjih, svakodnevnih. Želimo sami odabrati kako ćemo i s kim provoditi slobodno vrijeme, kako ćemo se odijevati ili što ćemo o nečemu misliti. Ljudi koji su slobodni sami donositi takve odluke sretniji su i imaju bolju kvalitetu života.

Dakako da i na poslu postoji potreba za autonomijom. Zaposlenici bi, kada je to moguće, željeli imati slobodu odlučivati kada i kako će obavljati svoj posao. Istraživanja pokazuju da veća autonomija na poslu dovodi do boljeg učinka, većeg zadovoljstva poslom, poboljšanja motivacije i smanjenja izostataka.

Sve doista veliko i poticajno stvorili su pojedinci koji su imali priliku raditi slobodno.

Albert Einstein

Sretni učitelji i nesretni odvjetnici



Istraživanja stresa često pokazuju da se učitelji i odvjetnici nalaze među prvih deset najstresnijih zanimanja. Za učitelje su najveći izvori stresa problematični učenici i roditelji, preveliki razredi, puno „papirologije“, loše plaće i nizak socijalni status. Odvjetnike ne muče takve stvari, ali oni s druge strane imaju previše posla, njihov posao sastoji se od stalne konfrontacije s drugima, a pritisci na poslu vrlo su jaki. Dakle, i učitelji i odvjetnici su pod velikim stresom, iako zbog različitih razloga.

PRIMJERI AUTONOMIJE NA POSLU

Ekspresni dani

U kompaniji Atlassian inženjeri koji se bave softverskim problemima jednom tromjesečno imaju tzv. ekspresni dan. Taj dan se mogu baviti bilo kojim problemom koji ih zanima, čak iako to ne spada u njihov posao. Dan započinje u četvrtak u 14 sati i traje do petka u 16 sati. Tada se svi sastaju i u opuštenu atmosferu pokazuju svoje rezultate ostatku tvrtke. I to uz velike količine hladnog piva i čokoladne torte. Ovakvi dani nazivaju se ekspresnim danima jer zaposlenici uspijevaju rezultate postići preko noći. U tvrtki kažu da su neki od njihovih najboljih proizvoda smišljeni na takvim ekspresnim danima.

Kako su nastali post-it papirići i Google News

Ekspresni dani imaju i jednu manu. Naime, za taj jedan dan ljudi su znali doći do vrlo dobrih ideja ali nisu imali vremena dalje ih razvijati. Stoga je odlučeno da inženjeri koji rade na razvijanju novih programa mogu 20% svog radnog vremena posvetiti projektima koje sami odaberu. Ovo i nije potpuno nova ideja jer se pojavila još tridesetih i če-

trdesetih godina prošlog stoljeća u kompaniji 3M. Predsjednik te kompanije William McKnight već je u to doba uveo politiku da tehničko osoblje 15% svog vremena posvećuje projektima po vlastitom izboru. Upravo u tih 15% vremena njihov zaposlenik Art Fry došao je na ideju samoljepivih papirića (post-it papirići). Danas kompanija 3M nudi više od 600 post-it proizvoda u preko stotinu komada.

No, bez obzira na uspješnost ovakve politike iznenađujuće koliko malo kompanija ju je prihvatilo. Jedna među njima je i Google. U 20% vremena koje je Google dao svojim zaposlenicima da rade na projektima





Savjeti Poslovnog savjetnika

- Dajte svojim zaposlenicima dozu autonomije u radu, vjerujte im i možda vas iznenade.
- Nemojte zaposlenike nužno ograničavati striktnim radnim vremenom. Vrednujte ostvarene rezultate, a ne vrijeme provedeno u uredu.
- Probajte za neke zaposlenike uvesti rad od kuće pa promatrajte hoće li im se povećati produktivnost.

koji ih zanimaju Krishna Bharat osmislio je Google News. Započeo je raditi na tom projektu jer ga je živciralo što mu je bilo teško pronaći vijesti na Internetu. Slično su nastali i Gmail, Google Talk, Google Sky i Google Translate. Neki zaposlenici u Googlu tvrde da su se gotovo sve dobre ideje razvile u tih 20 % radnog vremena.

Vrijeme provedeno na poslu ili rezultat?

U mnogim tvrtkama striktno se kontrolira radno vrijeme, zaposlenici „provlače“ kartice i mogu nastati silni problemi ako nekoj nedostaju sat ili dva mjesečno. Pritom se ljude rijetko pita kakve rezultate su ostvarili, nego je fokus na tome koliko vremena su proveli na radnom mjestu. Jody Thompson i Cali Ressler osmislile su pristup usmjeren na rezultate koji je poznat pod nazivom ROWE (*results-only work environment*). U tvrtkama u kojima je uveden takav pristup zaposlenici nemaju radno vrijeme, dolaze na posao i odlaze s posla kada žele, ne mora-


ju biti u uredu u određeno vrijeme – jedino važno je da kvalitetno obave svoj posao. Oni i dalje imaju svoje ciljeve kao što je na vrijeme završiti projekt ili prodati određeni broj proizvoda. No, kad, gdje i kako će to učiniti, prepušteno je njima. Dakako da ovo ne može funkcionirati ako radite negdje gdje morate strankama biti na raspolaganju u točno određeno vrijeme, ali ako se radi o kreativnim poslovima koje obavljaju programeri, projektanti ili dizajneri, ova metoda daje iznimno dobre rezultate.

Autonomija u poslovima u kojima je inače nema

Mnogi poslovi su izrazito rutinski i zaposlenici imaju vrlo malu ili gotovo nikakvu slobodu odlučivanja. Takvi su, primjerice, poslovi u velikim call centrima gdje se od zaposlenika očekuje da razgovaraju s klijentima sljedeći određena pravila, da prodaju proizvod ili uslugu, a pritom potroše što manje vremena, a obično ih pritom njihovi šefovi strogo nadgledaju. Nije onda ni čudno što preko trećine zaposlenika napušta taj posao u roku od godine dana.

Neke kompanije pokušale su i u ovakve

poslove unijeti određenu količinu autonomije. Tako neke od njih za ovakve zaposlenike uvode rad od kuće. Umjesto da primaju pozive u velikom call-centru pod strogom kontrolom nadređenih, pozivi se prebacuju na njihov broj kod kuće. Zaposlenici tako ne gube vrijeme putujući na posao, nitko ih fizički ne nadgleda i imaju veću samostalnost u obavljanju posla. U ovakvim tvrtkama produktivnost i zadovoljstvo poslom veći su nego u onima gdje se radi na tradicionalan način. Takav način rada posebno odgovara mladim roditeljima, studentima, umirovljenicima i ljudima s različitim tjelesnim problemima. Oni su obično vrlo motivirani za rad ali im je teško dolaziti na posao i imati fiksno radno vrijeme. U tvrtkama koje su uvele ovakav način rada na posao su se prijavljivali obrazovaniji i sposobniji ljudi, a vrlo malo ih je napuštalo posao.

Istraživanja su pokazala da zaposlenici koji imaju veću autonomiju u radu imaju bolje odnose s članovima obitelji i prijateljima, odaniji su tvrtki, koncentriraniji na posao i imaju više energije za njega. Produktivnost im je veća, zadovoljniji su poslom i životom, sretniji, a i zdraviji. 



OSTVARENJE SNA, ALI...

PROMJENE, PROMJENE

Strah od promjene i nepoznatog jedan je od najvećih koji imamo kao ljudska vrsta. A da ne spominjem kolika je razina otpora koji imamo na promjene. U jednom istraživanju koje je provedeno u SAD-u na osobama koje su preživjele infarkt te su dobile upute koje sve promjene trebaju uvesti u svoj život kako bi smanjile rizik od sljedećeg infarkta i živjele zdravije i dulje, samo je njih 5% stvarno dugoročno promijenilo svoj stil života. Dakle, čak i kad se nalazimo pred prijetnjom smrti ne želimo unijeti promjene u naš život. Ono čemu tada pribjegavamo je ono najlakše „Daj mi tu tabletu pa će mi biti bolje“. I tako bi za sve što nas muči u životu - ili tableta koja sve mijenja ili neki ekspresni recept s kojim u 5 minuta nestaju sve boli i patnje. Samo, to ne daje dugoročne rezultate. O tabletama postajemo ovisni, a ja osobno nisam čula da se netko usrećio za cijeli život sa *ad hoc* rješenjem. Sebe i svoju situaciju ne želimo promijeniti, a zanimljivo je da bi druge svi tako rado mijenjali.

USPRKOS SVEMU

Razumijem da vas je strah i da vam je bolna pomisao da ćete biti odvojeni od svojih najbližih, da se bojite da se nećete imati na koga osloniti ako vam bude teško i zamoliti za pomoć. No pretpostavljam da ste sada zdravi i osnaženi s obzirom na sve što se prošli te da imate dovoljno hrabrosti i motivacije da krenete ka ostvarivanju svog sna. Ova nostalgija koja vas „pere“ je po meni

samo odraz straha od promijene, a taj strah je vezan uz ego (koji se boji promjena i nepoznatog ko samog vraga), pa vaš racionalni dio pokušava naći dobro opravdanje za to da ne učini najbolji mogući korak za vas. Naravno da tu postoji i onaj emotivni dio. Ipak, ne idete na drugi kraj svijeta (no tko zna, možda jednog dana...) i Hrvatska je dovoljno geografski mala da ako budete jako nostalgični za vikend dođete u posjet ili vas netko od vama dragih ljudi posjeti.

NOVI ŽIVOT

Vi ste na prekretnici svog života. Krećete s novim zaposlenjem, počinjete živjeti u novoj sredini, upoznat ćete nove ljude, nove suradnike, a i nove prijatelje. Vjerujem da se čak tome i veselite. Puno je toga novoga pred vama, kao da se ponovo radate i krećete na novo putovanje koje će trajati, samo što ovaj puta sa sobom nosite mudrost i zrelost svega onoga što ste prošli do sada. Umjesto da ste fokusirani na ono što nećete imati (a to ovako i onako nije istina, jer ćete i dalje imati sve te ljude samo ne u kilometrima blizu), razmišljajte o svemu novome što vas čeka. Dajte pažnju svemu lijepom u ovoj situaciji kojeg ima tako puno, prepustite se tom veselju i uzbuđenju koje prati ostvarenje vašeg sna, uživajte u otkrivanju svega novog što je pred vama i u otkrivanju nove sebe. Imate jedinstvenu priliku krenuti u novi život i velika većina ljudi bi voljela sada biti na vašem mjestu uključujući i mene. Želim vam puno sreće na vašem putovanju.

Konačno sam ostvarila svoj san - da počnem živjeti u jednom malom mjestu na moru gdje sam kupila stan prije godinu dana. Nisam mogla vjerovati kada su me nazvali samo par sati nakon poslanog CV-a da traže baš osobu poput mene i još je plaća fantastična. Sve to nakon 10 godina rada u tvrtki u kojoj je moja karijera napredovala paralelno kako se tvrtka razvijala, gdje sam bila potpuno predana svom poslu, nauštrb privatnog života, a na kraju me to najviše koštalo zdravlja, fizičkog i psihičkog. Kad sam morala uzeti duže bolovanje, vlasnik mi je okrenuo leđa, bez imalo razumijevanja i podrške. Jedino što me u tom periodu veselilo i opuštalo je bio odlazak u moj mali raj. I u čemu je problem? Pa umjesto da sam najsretnija osoba na svijetu, osjećam se tužno i jadno. Svi moji suradnici, moji bliski prijatelji i obitelji koji su uvijek bili uz mene bez obzira na sve, ostaju u gradu u kojem sam provela cijeli svoj život. Iako još nisam otišla već sad imam veliku nostalgiju za domom. Čak razmišljam o tome da i ne odem. Što napraviti?

J.V., Zagreb

Promjena posla, s obzirom na skalu veličine promjena, smatra se velikom promjenom u životu. Promjena mjesta boravka je još veća promjena, jako blizu najvećoj, a to je gubitak bliske osobe. Potpuno je razumljivo vaše stanje da iako u jednu ruku ostvarujete svoj san, u drugu vam uopće nije lako i emotivno ste vjerojatno kao na vrtuljku. Sretni ste jer ćete početi živjeti u „svom malom raj“, a s druge strane prvi puta u životu ćete živjeti u mjestu gdje imate puno nepoznanica.

Strah od promjene i nepoznatog jedan je od najvećih koji imamo kao ljudska vrsta. U istraživanju provedenom u SAD-u na osobama koje su preživjele infarkt te su dobile upute koje sve promjene trebaju uvesti u svoj život kako bi smanjile rizik od sljedećeg infarkta i živjele zdravije i dulje, samo je njih 5% stvarno dugoročno promijenilo svoj stil života.



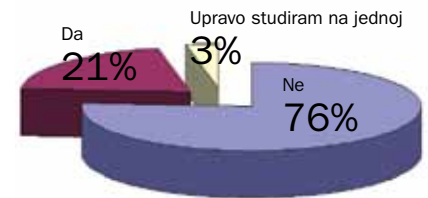
Imate životnu situaciju za koju niste sigurni kako je riješiti?

Na najzanimljivije poslovne izazove naša autorica Jasmina Bjelica dat će vam odgovor. E-mail: poslovnisavjetnik@ripup.hr

POSLOVNA EDUKACIJA

ISTRAŽIVANJE Poslovna edukacija u Hrvatskoj

Jeste li završili koju poslovnu školu?



Imate li završen MBA?	
Ne	94%
Da	5%
Upravo ga pohađam	1%
Koje područje u poslovnoj školi ste završili/završavate? (mogućnost više odgovora)	
Management	48%
Marketing	28%
Financije i bankarstvo	13%
Računovodstvo i revizija	12%
Neko drugo	12%
Upravljanje ljudskim potencijalima	7%
Informatika	3%
Koje područje na MBA ste završili? (mogućnost više odgovora)	
Management	69%
Marketing	25%
Financije i bankarstvo	13%
Upravljanje ljudskim potencijalima	13%
Računovodstvo i revizija	6%
Neko drugo (koje)	6%
Koliko vas je koštalo usavršavanje na nekoj poslovnoj školi?	
Do 40.000 kuna	34%
Ne želim odgovoriti	29%
Više od 61.000 kuna	23%
Između 41.000 i 60.000 kuna	14%
Smatrate li da su cijene pohađanja poslovnih škola i MBA-a u Hrvatskoj realne?	
Ne, previsoke su za hrvatske prilike i stečene vještine	62%
Ne znam	31%
Realne su i u skladu sa stečenim znanjem i vještinama	7%
Smatrate li da se dodatna edukacija na poslovnim školama isplati?	
Da, lakše se pronalazi posao i obično je bolje plaćen	45%
Ne, ne garantira niti posao niti višu plaću	36%
Ne znam	19%



Urednica
teme broja:

Silvija Roginek,
univ.spec.
oec. MBA



- 70** Ponuda poslovne edukacije u Hrvatskoj
- 74** Ljestvica najboljih svjetskih poslovnih škola u 2011.
- 76** MBA obrazovanje na domaćem terenu
- 80** Odljev hrvatskih mozgova



www.proago.hr

On line istraživanje provedeno je u periodu od 13. do 27. prosinca 2011., na uzorku od 481 ispitanika.

Ponuda poslovne edukacije u Hrvatskoj



Zbog krize koja traje već nekoliko godina, potražnja za zaposlenicima se smanjuje. Smanjenje javne potrošnje utječe i na poslove u proizvodnji te više-manje sve gospodarske grane. Kriza je usporila tržište rada, no i promijenila ga je na način da poslodavci traže zaposlenike s više dodatnih vještina, znanja i iskustva, poručio je **Saša Jurković**, direktor portala Posao.hr.

S obzirom na rečeno, poslovna edukacija danas je važnija nego ikad. Tržište na kojem poslujemo postaje sve veće, a ulaskom Hrvatske u Europsku uniju osim širenja tržišta proširit će se i promijeniti poslovni ciljevi nekih kompanija. Želja za stabilnom pozicijom na tržištu povlači za sobom i neka druga neizbježna pitanja za poslodavce, posebno u RH. Da li zaposliti ujakovog sina, prihvatiti „plavu kuvertu“ ili zaposliti najboljeg koji se prijavi na natječaj?

Kriza je usporila tržište rada, no to ne mora nužno biti loše za posloprimce jer su dobili vremena usavršiti svoje nedostatke, nadograditi postojeće znanje, ponoviti zaboravljeno i naučiti nešto novo. Nakon takve poslovno-životne regeneracije i povećanja vlastite konkurentnosti, poslovnu priliku neće biti teško ostvariti.

OTKUD POČETI?

Danas se nude razne vrste dodatne edukacije, seminara i poslovnih usmjerenja. Prilikom odabira dodatne edukacije treba razmotriti više opcija i postaviti si konkretan cilj. Donosimo kratak pregled dodatne edukacije koja se nudi na hrvatskom tržištu.

„Poslovne edukacije koje nudi **Američka visoka škola za menadžment i tehnologiju** (RIT/ACMT) su jednodnevni i dvodnevni programi usavršavanja i osposobljavanja, osmišljeni u skladu s trendovima suvremenog poslovanja. Seminare vode kvalitetni profesori s bogatim međunarodnim iskustvom, s matičnog fakulteta Rochester instituta za tehnologiju, a po uspješnom završetku



Saša Jurković, direktor portala Posao.hr

„**Kriza je osjetno pogodila tržište rada, no važno je naglasiti da spremno treba dočekati njen kraj i odmah reagirati. Posao.hr savjetuje posloprimcima da se, ako imaju mogućnosti i prilike, dodatno obrazuju, ali prema potrebama tržišta. Teško je**

predvidjeti događanja, no možemo pretpostaviti kako se situacija u idućoj godini neće drastičnije promijeniti na području autoindustrije, građevine i njima povezanih branši te tržištu financijskog sektora.



OSTVARITE PRAVO NA STIPENDIJU I STUDIRAJTE NA JEDINOM AMERIČKOM KOLEDŽU U REGIJI

Američka visoka škola za menadžment i tehnologiju (RIT/ACMT), raspisala je natječaj za upise u sljedeću 2012./2013. akademsku godinu, kao i natječaj za dodjelu stipendija, točnije financijske potpore, u ukupnom iznosu od 2,5 milijuna kuna. Rok prijave je 15. veljače. Prijavite se, ostvarite pravo na stipendiju i studirajte na jedinom američkom koledžu u regiji. RIT/ACMT nudi stručne preddiplomske programe: Informacijske tehnologije, Međunarodno poslovanje i Menadžment u turizmu, hotelijerstvu i uslužnim djelatnostima.

INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Stručni studij Informacijske tehnologije dostupan na Američkoj visokoj školi za menadžment i tehnologiju, u Dubrovniku i u Zagrebu, studentima osigurava potrebna teorijska i praktična znanja u području suvremene informatičke tehnologije s naglaskom na dizajniranje i razvoj informatičkih programa orijentiranih na krajnjeg korisnika. Nastava se odvija u predavaonicama opremljenim najinovativnijim Apple iMac računalima.

MEĐUNARODNO POSLOVANJE

U suvremenome poslovnom svijetu mnoge kompanije posluju globalno, stoga su profesionalci upoznati s kulturološkim i političkim različitostima, kao i s konkurentnošću te ekonomskim uvjetima na globalnom tržištu vrlo traženi. Studijski program Međunarodno poslovanje, dostupan na Američkoj visokoj školi za menadžment

i tehnologiju u Zagrebu, studente priprema za izazove na globalnom tržištu. Studij nudi dva područja specijalizacije, marketing ili menadžment, a uključuje kolegije kao što su: Razvoj poslovnog plana, Marketing u globalnom okruženju, Globalno poslovanje, Financije u globalnom okruženju, Upravljanje inovacijama i tehnologijom i dr.

MENADŽMENT U TURIZMU, HOTELIJERSTVU I USLUŽNIM DJELATNOSTIMA

Program Menadžment u turizmu, hotelijerstvu i uslužnim djelatnostima, dostupan na RIT/ACMT-u u Dubrovniku, kroz idealnu ravnotežu praktičnog iskustva i teorijskog znanja studente priprema za karijeru u područjima ekonomije i turizma. Studenti slušaju stručne kolegije kao što su: Marketing i prodaja u hotelijerstvu, Planiranje i razvoj u turizmu, Mikroekonomija, Inovacije u uslužnim djelatnostima, Vrednovanje kvalitete usluga, Upravljanje objektima i imovinom, te Poduzetništvo.

OSIGURAJTE SVOJE MJESTO NA RIT/ACMT-U I PRIJE REZULTATA DRŽAVNE MATURE

Kandidati mogu proći kroz proces upisa i osigurati si mjesto na RIT/ACMT-u i prije objave rezultata državne mature. S obzirom da su rezultati mature dostupni tek u ljeto, kvalificirani kandidati u ožujku će si osigurati mjesto na RIT/ACMT-u, a upisati se mogu nakon što polože državnu maturu.

PRIJAVE ZA UPISE TIJEKOM CIJELE GODINE

RIT/ACMT jedinstven je po tom što se studenti u akademsku godinu mogu upisati tijekom cijele godine. Ovako fleksibilan raspored omogućuje studentima da započnu studij u jesenskom, zimskom ili proljetnom kvartalu.

UPISI SU U TIJEKU

Zašto odabrati RIT/ACMT?

- RIT/ACMT nudi kvalitetne akademske programe usklađene sa standardima jednog od vodećih američkih sveučilišta Rochester Institute of Technology.
- Bogato teorijsko znanje stečeno tijekom studija primjenjuje se kroz obveznu stručnu praksu.
- Sva predavanja održavaju se na engleskom jeziku.
- Studenti rade u dinamičnom internacionalnom okruženju, u malim grupama, uz personaliziran pristup.
- Podučavaju ih kvalitetni predavači s bogatim međunarodnim iskustvom.
- Nastavne metode koje primjenjuju potiču interakciju i aktivno sudjelovanje studenata.
- Predavanja se održavaju u predavaonicama opremljenim najsuvremenijom informatičkom opremom, uključujući i najinovativne Apple iMac kompjutere.
- Studentima RIT/ACMT-a pruža se odlična prilika da dva kvartala pohađaju u kampusu matične institucije Rochester Institute of Technology, u Rochesteru, New York.
- Statistike govore o natprosječno visokom postotku zapošljavanja diplomanata po završetku RIT/ACMT-a.

edukacije polaznicima je osiguran Certifikat od RIT/ACMT-a. RIT/ACMT nudi stručne preddiplomske programe: Menadžment u turizmu, hotelijerstvu i uslužnim djelatnostima, Međunarodno poslovanje, Informacijske tehnologije. Cijene stručnih studija su 5.600 €. Kako bi pomogli financiranje kvalificiranih studenata RIT/ACMT osigurao je više od 350.000 € u obliku stipendija koje se dodjeljuju na temelju financijskih potreba, akademskog uspjeha i motivacije kandidata. Osim stručnih studija, RIT/ACMT nudi i Master of Science program Service Leadership and Innovation.“

Visoka škola tržišnih komunikacija **Agora** najviše „proizvodi“ managere i dizajnere tržišnih komunikacija i to na dodiplomskoj razini. Ti studijski programi traju tri godine. *Creative Director* te *Head of Marketing* kao diplomirani specijalisti tržišnih komunikacija stručni su profili na diplomskoj razini i traju dvije godine. Školarine za dodiplomske studije se kreću od 32.400 do 34.000 kn, a za diplomski studij 39.900 kn.

Visoka poslovna škola **Libertas** kreirala je nastavne programe na prijediplomskom i diplomskim studijima koji su komplementarni s nastavnim programima najuglednijih sličnih visokoškolskih institucija u Europi. Trogodišnji prijediplomski stručni studij Poslovna ekonomija školuje stručnjake prvostupnike poslovne ekonomije s ciljem njihova brzog uključivanja u operativne poslove u gospodarstvu, posebice u području trgovine, bankarstva, osiguranja, financija i računovodstva. Na taj studij se nadovezuje dvogodišnji diplomski specijalistički studij, koji ima dva smjera: Menadžment unutarnje i međunarodne trgovine te Menadžment financija, osiguranja i bankarstva.

Logiko je bio prva specijalizirana edukacijska kuća za seminare iz područja logistike i nabave. U svoj program su uvrstili i seminare iz drugih područja kao što su prodaja i financije. Na seminarima koriste simulacije i razne igre, a sve to potkrijepljeno je praktičnim primjerima.

„**RRiF** Visoka škola za financijski menadžment u Zagrebu izvo-



Marina Juranić, izvršna direktorica HUM-CROMA
(Foto: Siniša Sunara)

“Edukacija bi trebala pratiti specijalistička znanja i vještine te razvijati i poticati individualne sposobnosti i talente sukladno pozitivnim ljudskim vrijednostima, budući da je znanje lišeno moralnosti opasno. Isto tako je

važno da se znanje dijeli u krugu radne sredine, da se informacije prenose većem broju ljudi, da one ne budu ekskluzivni „mrtvi kapital“ onih koji su imali prigodu dodatno se obrazovati.

di trogodišnji stručni studij iz računovodstva i financija. U svrhu cjeloživotnog obrazovanja RRiF Učilište za poduzetništvo organizira program osposobljavanja i usavršavanja iz računovodstva u trajanju od 130 odnosno 190 sati. Programi su verificirani od strane Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa i nakon uspješno položenog ispita uvjerenja se upisuju u radnu knjižicu polaznika. Cijena programa osposobljavanja iz računovodstva je 4.150 kn, programa usavršavanja iz računovodstva je 5.420 kn, a školarina na stručnom studiju iznosi 32.000 kn.“

Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika **CROMA** nudi **CROMA President Program** namijenjen top menadžmentu, *In-house*, odnosno *tailor made* programe za privatne i javne tvrtke u cijeloj RH te posebno osmišljen tromjesečni program **CROMA EduCare** namijenjen prvenstveno mladim managerima. Osim toga, **CROMA** priprema i seriju specijaliziranih edukacija pod nazivom **CROMA EduCare PLUS** koje će se održavati jednom mjesečno. Bit će to intenzivne edukacije u trajanju od 20 sati, isključivo radionice, *case study* i praktičan rad u središtu kojeg će biti polaznici.

Visoko učilište **Effectus** – visoka škola za financije i pravo provodi jedinstven integrirani program stručnog studija usklađen sa zahtjevima Bolonjskog procesa na dvije obrazovne razine. Prva razina se odnosi na stručni prijediplomski studij Financije i pravo u trajanju od tri godine nakon čega završeni prvostupnici ostvaruju pravo nastavka studija na specijalističkom diplomskom studiju Menadžment financija. Troškovi školarine na prijediplomskoj razini iznose 25.000 kn, a na diplomskoj 29.000 kn. Prepoznajući važnost cjeloživotnog obrazovanja u suradnji s gospodarskim subjektima Visoko učilište **Effectus** provodi i mnogobrojne poslovne radionice poput: praktična primjena kvantitativnih analiza, teorije igara, kreativnih analitičkih tehnika u poslovanju i problem-solving tehnika.

IN&OUT

Nakon kratkog pregleda edukacije koja se nudi na našem tržištu može



Anđela Škaro, Marketing&Communication Specialist, RIT/ACMT

“Naša statistika pokazuje da otprilike 80% naših diplomanata pronađe posao u prva tri mjeseca po završetku studija. Poslodavci ističu da su zbog stila podučavanja RIT/ACMT-a i znanja primijenjenog tijekom stručne

prakse naši studenti pripremljeni za uspješno uplovljavanje u poslovne vode.

USAVRŠAVANJA UZ DOBIVANJE EUROPSKOG CERTIFIKATA

Programi:

- ✓ **Train The Trainer** (početak: travanj)
- ✓ **Sales Manager** (početak: travanj)
- ✓ **Export Manager** (početak: travanj)
- ✓ **Product & Brand Manager** (početak: travanj)
- ✓ **Warehouse Manager** (početak: travanj)
- ✓ **Purchase Manager** (početak: lipanj)
- ✓ **Project Manager** (početak: listopad)
- ✓ **HR Manager** (početak: listopad)

www.wificroatia.hr

Polaznicima osiguravamo:

- europski WIFI certifikat odobren od Austrijske gospodarske komore (WKO) i priznat od Ministarstva gospodarstva Austrije
- upis zanimanja u radnu knjižicu
- ekskurziju u Austriju s ciljem razmjene iskustva
- trenere iz prakse
- znanja i vještine primjenjive u praksi
- metode rada: 30% teorija, 70% praktični rad i vježbe
- treninzi dvije subote mjesečno

0800 300 330



prof.dr.sc. Robert Kopal, dekan Visokog učilišta Effectus (Foto: Dražen Lapić)

“Dodatna poslovna edukacija je nužan preduvjet ostvarivanja osobne konkurentske prednosti na tržištu rada. No, pritom je važno odabrati onu edukaciju koja nudi “prava znanja u pravo vrijeme”. Nije moguće alatima 19. i 20. stoljeća

učinkovito rješavati probleme 21. stoljeća. Vrhunska poslovna edukacija svakako će pridonijeti i osobnom integritetu pojedinca čime će se posljedično i na makro razini ostvariti izuzetni učinci.

se zaključiti da je izbor i više nego zadovoljavajući. Svatko će zasigurno pronaći dio koji mu najbolje odgovara. Cjenovno se usmjerenja razlikuju ovisno o vrsti edukacije koja se nudi, a najviše varira kod onih usmjerenja koja nude inozemne predavače.

Ono što je definitivno IN su predavanja na kojima se analiziraju razni poslovni slučajevi iz prakse, tzv. *case study*. Time se postiže interakcija polaznika koja stvara pozitivnu atmosferu, veću aktivnost i bolje razumijevanje gradiva. IN su i male grupe koje stvaraju neki oblik partnerstva među polaznicima. Novitet koji polako postaje sve prisutniji i u RH je *E-learning*, učenje uz pomoć interneta i računala.

Definitivno su IN edukacije na kojima se obrađuje 20% teorije, a 80% praktičnih vježbi koje su mnogo korisnije u poslovnom svijetu.

Ono što se mora istaknuti u cijelom poslovnom obrazovanju je



networking koji je definitivno jedan od najvažnijih faktora ovih edukacija. Jednodnevni seminari i edukacije izvrsna su prilika za upoznavanje i razgovor s kolegama iz drugih ili sličnih industrija. Na taj način se ostvaruju nove poslovne veze koje ponekad mogu okrenuti karijeru u drugom pravcu, odnosno na višu razinu.

S obzirom na trenutnu ekonomsko gospodarsku situaciju i značajnost dodatnog poslovnog educiranja, možemo navesti samo pozitivne strane edukacije i zaključiti da je ovo idealno vrijeme za obrazovanje koje, ako i koliko financije dopuštaju, treba iskoristiti.



CROMA.

EDUCARE



Upisi u CROMA EduCare

CROMA EduCare je interaktivni, tromjesečni program edukacije namijenjen mladim menadžerima i poduzetnicima, srednjem menadžmentu i izvršnim direktorima.

Proljetni ciklus CROMA EduCare počinje 16. ožujka i traje do 30. lipnja 2012. godine.

Nastava se odvija petkom od 14.00 do 20.00 sati i subotom od 09.00 do 14.00 sati.

Predavači su vrhunski stručnjaci – profesori, konzultanti i gospodarstvenici:
Kamil Antolović, akademik Jakša Barbić,
Vladimir Ferdelji, dipl.ing., dr.sc. Vlatko Kalapoš,
prof.dr.sc. Robert Kopal, Krešimir Macan, dipl.ing.,
dr.sc. Lynne Montgomery, dr.sc. Nikša Sviličić,
doc.dr.sc. Mislav Ante Omazić, mr.sc. Vesna Ožanić,
mr.sc. Branko Parać, Milada Privora, vlp. i
Maja Rozman, mag.phon.

Gosti predavači su ugledni hrvatski gospodarstvenici, menadžeri i poduzetnici.

Informacije i prijave

A: HUM-CROMA,
Trg bana Josipa Jelačića 15/II, Zagreb
T: 01 4838 709
F: 01 4811 787
E: hum-croma@croma.hr

**Postanite i Vi polaznik
CROMA EduCare programa!**

Učiti od najboljih!

LJESTVICA NAJBOLJIH SVJETSKIH POSLOVNIH ŠKOLA U 2011.



O tome koliko je relevantno rangiranje škola postoje dvojaka mišljenja. Ponekad se ni ne može sa sigurnošću reći koji su kriteriji upotrijebljeni za rangiranje određene škole, koriste li se ti isti kriteriji kod rangiranja drugih škola, tko određuje te kriterije, tko vrši evaluaciju, i mnoga druga pitanja koja se pojavljuju kod ove teme. No ipak, prilikom upisa u željenu školu gotovo svi se pitaju kakva je ta škola te pokušavaju pronaći neki dokazni materijal da škola koja se upisuje ima barem neke pozitivne reference.

URH rangiranje srednjih škola provedeno je 2009. godine od strane Jutarnjeg lista, a napravljeno je na temelju rezultata nacionalnih ispita koje je Centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja proveo 2006., 2007. i 2008. godine kao pripremu za državnu maturu. Rangiranje visokih škola i sveučilišta u RH nije provedeno od strane RH, ali je provedeno od strane najvećeg javnog istraživačkog tijela u Španjolskoj - Consejo Superior de Investigaciones Científica – pod nazivom *Webometrics Ranking of World Universities*. Webometric prati rang svjetskih poslovnih škola i sveučilišta, odnosno prati rad i rangira najbolje europske poslovne škole. Pa je tako Ekonomski fakultet u Zagrebu rangiran na 139. mjestu na svjetskoj ljestvici, a na 55. mjestu na europskoj ljestvici 100 najboljih. Prema najnovijoj rang-ljestvici, Sveučilište u Zadru, koje se našlo na 1254. mjestu, jest naše najuspješnije sveučilište. Slijedi ga Sveučilište u Zagrebu koje je zauzelo 1449. mjesto, a splitsko se našlo na 3737. mjestu. Prema Webometricu na prvom mjestu od 1000 najboljih svjetskih poslovnih škola je Harvard Business school. Drugo mjesto zauzeo je University of Pennsylvania Wharton School, a treće New York University Leonard N. Stern School of Business.

Osim Webometrica postoje i mnoga druga rangiranja, a jedno od poznatijih i relevantnijih je ono provedeno od strane gospodarskog lista *Financial Times*. Da bi škola mogla sudjelovati u njihovom rangiranju mora imati akreditaciju AACSB (*The Association to Advance Collegiate Schools of Business*) ili EQUIS (*European Quality Improvement System*), mora imati program koji djeluje najmanje 4 godine te generaciju studenata koji su diplomirali barem 3 godine prije objavljivanja ranga.

Tablica 1. Ljestvica najboljih europskih poslovnih škola 2011. godine

Trenutni poredak	Poredak u posljednje 3 godine	Poslovna škola	Zemlja	Full Time MBA 2011	Executive MBA 2011	Masters in Management 2011
1.	1.	HEC Paris	France	6.	1.	3.
2.	3.	Insead	France	2.	4.	-
3.	2.	London Business School	UK	1.	6.	-
4.	6.	Iese Business School	Spain	4.	7.	-
5.	4.	IMD	Switzerland	5.	8.	-
6.	5.	IE Business School	Spain	3.	5.	-
7.	7.	Rotterdam School of Management, Erasmus University	Netherlands	14.	19.	8.
8.	8.	Esade Business School	Spain	7.	-	10.
9.	16.	SDA Bocconi	Italy	10.	28.	24.
10.	12.	Essec Business School	France	-	15.	6.
11.	13.	University of Oxford: Saïd	UK	9.	12.	-
12.	10.	ESCP Europe	France/UK/Germany/Spain/Italy	-	14.	2.
13.	19.	Universität St.Gallen	Switzerland	30.	31.	1.
14.	16.	Imperial College Business School	UK	15.	10.	11.
15.	13.	City University: Cass	UK	12.	12.	14.
16.	13.	Vlerick Leuven Gent Management School	Belgium	17.	32.	33.
17.	15.	Cranfield School of Management	UK	13.	21.	-
18.	20.	Warwick Business School	UK	19.	17.	43.
19.	18.	Stockholm School of Economics	Sweden/Russia/Latvia	-	27.	15.
20.	13.	EM Lyon Business School	France	29.	-	4.
21.	-	WHU - Otto Beisheim School of Management	Germany	-	9.	5.
22.	21.	Aalto University School of Economics	Finland	-	23.	31.
23.	22.	London School of Economics and Political Science	UK	-	1.	12.
24.	32.	Tilburg University: TiasNimbas	Netherlands	25.	35.	50.
25.	21.	University of Strathclyde Business School	UK	21.	33.	24.
26.	28.	Mannheim Business School	Germany	-	15.	9.
27.	31.	Eada	Spain	23.	38.	35.
28.	38.	WU (Vienna University of Economics and Business)	Austria	-	18.	16.
29.	25.	Grenoble Graduate School of Business	France	-	-	7.
30.	27.	University College Dublin: Smurfit	Ireland	22.	24.	55.

Izvor: Financial Times, European Business School Rankings 2011

Upisi u tijeku u M.B.A. Program 2012/13

Ne propustite Vašu priliku za pohađanje Međunarodnog MBA Programa u Zagrebu s vrhunskim predavačima s Kelley School of Business!

- ✓ Sedma generacija studenata
- ✓ Predavanja u maloj grupi na engleskom jeziku u večernjim terminima
- ✓ Gostujuća predavanja direktora vodećih kompanija u Hrvatskoj i inozemstvu
- ✓ Diploma usklađena s bolonjskim procesom
- ✓ Dodatni certifikat Sveučilišta u Indiani, SAD
- ✓ Predavanja počinju u listopadu 2012.



Osvojite djelomičnu stipendiju u iznosu 5.500 €!

Prvi rok za prijave: 30. travnja 2012.

Prijava dostupna na: www.igbs.hr/en/admissions.html
Prijavljene kandidate pozvat ćemo na sastavljanje eseja i intervju



Mogućnost nastavka studija na On-line M.Sc. Programima

- Smjerovi:
- Strateški Menadžment
 - Financije
 - Upravljanje globalnim lancem nabave

- ✓ Priznavanje svih ispita s MBA Programima i osigurane djelomične stipendije samo za studente IGBS-a Zagreb
- ✓ Prestižna M.Sc. diploma od Kelley School of Business!

U suradnji s *



ekonomski
instituit,
zagreb



KELLEY SCHOOL OF BUSINESS
INDIANA UNIVERSITY
AACSB accredited *



MBA obrazovanje na domaćem terenu

MBA ili *Master of Business Administration* je međunarodno priznata diploma namijenjena pripremi i daljnjem usavršavanju vještina potrebnih za karijeru na višem stupnju poslovanja, odnosno managementa. Međutim, vrijednost MBA-a nije isključivo ograničena samo na tzv. poslovni svijet, već može biti korisna i za one u javnom sektoru, vladi, medicini, sportu ili sličnim područjima u kojima ovakav tip obrazovanja nije toliko uobičajen.

MBA je trenutno jedan od najpopularnijih poslovnih usmjerenja, odnosno programa, koji se nude na tržištu. S godinama je evoluirao kako bi i dalje ostao dovoljno konkurentan na tržištu pa zato danas ima više tisuća MBA programa u svijetu. Iako je tradicionalni dvogodišnji program i dalje uobičajen, ponajviše u Americi, jednogodišnji programi postaju sve popularniji.

POVEĆANJE PRIMANJA OD 132%

Jedan od važnijih faktora prilikom odabira MBA programa je pozicija poslovne škole koja pruža određeni MBA na ljestvici najboljih poslovnih škola. Ako smo upoznati s činjenicom da MBA program koji je od strane *Financial Timesa* pozicioniran na prvom mjestu omogućuje njenim polaznicima povećanje primanja od 132%, onda faktor koji smo naveli kao važniji ne treba zanemariti. MBA diploma visoko pozicionirane poslovne škole ili sveučilišta zasigurno može proširiti poslovne mogućnosti. Drugi dobar pokazatelj kvalitete MBA programa je akreditacija koju posjeduje. AACSB, AMBA ili EQUIS tri su glavne međunarodne organizacije za akreditaciju poslovnog obrazovanja. Postoje naravno i neki drugi faktori koji bi se trebali uzimati u obzir, a to su npr. povezanost institucije s poslovnim svijetom, godine djelovanja, reputacija i dr.

MBA studij je prvenstveno namijenjen poslovnim ljudima koji već imaju sveučilišnu diplomu, imaju više godina radnog iskustva, želju za proširivanjem znanja i vještina i želju za napredovanjem. S obzirom da se radi o ljudima koji rade i grade ili su već izgradili poslovnu karijeru, postoje dvije osnovne po-

djele MBA-a: *Part-time* program u trajanju od 2 godine namijenjen onima koji ostaju u radnom odnosu, a predavanja pohađaju vikendom, ili *Full-time* program za one koji prekidaju radni odnos na godinu ili više dana i predavanja pohađaju svakodnevno.

„U Hrvatskoj postoji nekoliko poslovnih škola koje u svom izboru imaju MBA program. To su: **Ekonomski fakultet u Zagrebu, Cotrugli Business School, Međunarodna diplomatska škola za poslovno upravljanje Zagreb (IGBS), Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Vernet Poslijediplomsko središte u Dubrovniku i Građevinski fakultet u Zagrebu.**“

Još uvijek ne postoji nikakvo rangiranje MBA studija u Hrvatskoj koje bi ukazalo na

prednosti i nedostatke pojedinih MBA studija, no Poslovni Savjetnik donosi kratak pregled MBA programa koji se nude.

Ekonomski fakultet u Zagrebu

Studij Poslovnog upravljanja na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu oformljen je 1991. godine. Traje tri semestra i obuhvaća 14 različitih područja poslovnoga upravljanja i procesa. Studenti koji nisu završili ekonomiju moraju prije početka predavanja položiti četiri kolegija iz bazičnih područja ekonomije. Nastavu na studiju izvode inozemni i domaći stručnjaci, a obuhvaća ravnomjerno sva područja poslovnog upravljanja. Radi se intenzivno jedan tjedan svakog mjeseca, a nastava obuhvaća teorijski i praktični dio, odnosno



COTRUGLI

BUSINESS SCHOOL

10.000 sudionika na svim programima

3 MBA programa:

- Master of Business Administration (MBA)
- Executive Master of Business Administration (EMBA)
- Chief Executive MBA program (CEMBA)

900 MBA polaznika: **43%** žena, **57%** muškaraca

12 država iz kojih dolaze polaznici:

Albanija, Austrija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Irska, Mađarska, Makedonija, Rumunjska, Srbija, Slovenija i Sirija

42% prosječno povećanje plaće nakon završenog MBA programa u odnosu na kolege s BA ili BSC diplomom („Istraživanje o visini plaća” – MojPosao)

Prva i jedina poslovna škola u Hrvatskoj s međunarodno akreditiranim MBA programima. Više od 60% naših polaznika je na vodećim pozicijama u svojim organizacijama.



KONTAKTI

+385 1 370 6270
www.cotrugli.eu

facebook

LinkedIn

YouTube

twitter

ZAGREB

BEOGRAD

LJUBLJANA

„PALAC GORE“ ZA POSLOVNU EDUKACIJU

Pitali smo hrvatske poslovničke kako gledaju na dodatnu edukaciju - što dodatna poslovna edukacija njima znači za karijeru te koliko je često potrebno nadograđivati svoje poslovno znanje?



Adrian Ježina, predsjednik Uprave B.net Hrvatska d.o.o.

„Industrija u kojoj radim jedna je od najdinamičnijih općenito. Svijet tehnologije znatno se promijeni već i u periodu od godinu dana i, ako stalno ne učite i ne usavršavate se, može se dogoditi da vam ubrzo bude teško razumjeti nove trendove u telekomunikacijskoj industriji. Zbog toga nastavljam raditi na svojem znanju i sposobnostima kroz formalno obrazovanje i kroz dodatne stručne aktivnosti. Svake godine pokušam steći neki novi dio obrazovanja kroz stručne seminare, dok redovno posjećujem i stručne konferencije u Hrvatskoj i svijetu.“



Gordana Puhelek, mag. oec. univ. spec. oec., direktorica Mikronis d.o.o.

„U IT industriji, ali i u poslovnom svijetu općenito, vještine i iskustvo u mnogim su se situacijama pokazali puno važnijima od fakultetske diplome. Smatram kako bi formalno obrazovanje trebalo postaviti čvrst temelj koji je potrebno neprestano nadograđivati dodatnim formama obrazovanja. I sama se vodim time, pratim novosti u IT industriji putem različitih stručnih skupova i seminara, a veliku ulogu u mom stjecanju novih znanja imaju i čitanje stručnih časopisa i portala te praćenje rezultata brojnih istraživanja.“



prof. dr. sc. Mariza Katavić i prof. dr. sc. Tihomir Hunjak, Voditelji studija MBA in Construction, Sveučilište u Zagrebu

„Kažu da su krizna vremena najbolji trenutak za investirati u sebe i svoje znanje jer kompetitivne prednosti koje imamo omogućavaju nam bolju poziciju na tržištu rada i „dižu“ našu cijenu rada. Moramo biti svjesni da će se ulaskom u EU konkurencija stručnjaka pojačati. Ako želimo uspjeti na tom zahtjevnom i kompetitivnom tržištu moramo biti znatno bolji od ostalih.“



dr. sc. Zlatan Fröhlich, dekan IGBS Zagreb

„Uvijek je potrebno dodatno se obrazovati, a pogotovo danas kad je, zbog globalizacije tržišta, razvoja tehnologije kojom se znanja vrlo brzo šire i usvajaju, kao i ekonomske krize, potrebno stalno držati korak s najnovijim spoznajama i usavršavati svoje vještine.“



dr. Jyoti Gupta, dekan Cotrugli Business School

„Ovo društvo traži mnogo više od činjenica, informacija i načina njihove primjene. Socijalne vještine poput asertivnosti, tolerancije, vještina timskog rada, nenasilnog rješavanja konflikata, brzog donošenja odluka itd. su neophodne pa je jednostavno zaključiti koliko nam je potrebno cjeloživotno učenje. Međutim, odabir edukacije treba biti usklađen s vizijom vašeg razvoja i/ili organizacije u kojoj radite. Nakon što ste si postavili ciljeve, razmislite koja znanja i iskustva trebate imati da bi ih ostvarili, koji ljudi vam mogu pomoći te koliko ste se za to spremni založiti.“

rad na slučajevima (*Case study*) i njihovu analizu. Ovaj program spada pod poslijediplomski sveučilišni specijalistički studij kojim se stječe naziv sveučilišnog specijalista poslovnog upravljanja – MBA (univ.spec.oec.), traje 3 semestra i iznosi 9.500 €.

Cotrugli Business School

Cotrugli Business School kroz međunarodno akreditirane MBA programe i predavače iz čitavog svijeta povezuje čitavu regiju. Djeluje putem centara u Zagrebu, Beogradu i Ljubljani, a polaznici dolaze iz Hrvatske, BiH, Bugarske, Mađarske, Makedonije, Slovenije, Srbije i Rumunjske. Najveća prednost je vrhunska kvaliteta edukacijskih programa, koja je 2009. godine potvrđena međunarodnom AMBA akreditacijom, sublimacijom dosadašnjeg rada i rezultata škole. MBA programi su koncipirani sukladno potrebama različitih razina managementa, a održavaju se u tjednim modulima na različitim lokacijama u regiji (Slovenija, Srbija, Hrvatska). Cijena programa je 12.000 €. *Executive MBA program (EMBA)* namijenjen je visokom i srednjem managementu te poduzetnicima koji žele steći suvremena poslovna znanja i vještine, a cijena iznosi 18.000 €. Najekskluzivniji program je *Chief Executive MBA (CEMBA)* namijenjen top managementu, predsjednicima i članovima uprava, a njegova cijena je 26.000 €.

Međunarodna diplomatska škola za poslovno upravljanje (IGBS)

IGBS od 2004. godine izvodi međunarodni MBA program na engleskom jeziku u suradnji s partnerskim fakultetom Kelley School of Business sa Sveučilišta u Indiani, koja je akreditirana članica AACSB Internationala i jedna od najboljih 20 poslovnih škola u SAD-u prema rangiranju Bloomberg Business Weeka. Školu je osnovao Ekonomski institut, Zagreb uz potporu US State Departmenta. IGBS izvodi generalni MBA program koji je prilagođen zaposlenim osobama s predavanjima u večernjim terminima. Program se sastoji od 20 predmeta kroz tri semestra sa dvije specijalizacije (financije i marketing). Školarna za tri semestra iznosi ukupno 16.500 €.

Zagrebačka škola ekonomije i managementa

ZŠEM organizira Specijalistički diplomski stručni studij - MBA program u trajanju od godinu dana, odnosno dva semestra, a polaznici na kraju školovanja stječu titulu stručni specijalist poslovne administracije. Školarna Diplomskog MBA studija iznosi 8.000 €

za sve smjerove, osim za General MBA, čija školarina iznosi 9.000 €. Važno je naglasiti da polaznik ima priliku jedan semestar svog MBA programa odslušati na brojnim školama i sveučilištima u inozemstvu kroz oblik međunarodne razmjene te na taj način, bez dodatne nadoplate školarine, steći vrijedno međunarodno iskustvo. Treba naglasiti da je ZSEM u akreditacijskom procesu dobivanja međunarodne AACSB akreditacije.

Visoko učilište Vern

VERN' je u suradnji s belgijskim visokim učilištem United Business Institutes (UBI) otvorio tri specijalistička studija. Nakon UBI analize VERN'-ovih specijalističkih diplomskih programa, dodano je dodatnih pet nastavnih predmeta, čime svršeni studenti VERN'-ovog i UBI-ovog programa dobivaju zajedničku VERN'-UBI-MBA diplomu. Ova diploma iznosi oko 26.000 kn.

Sveučilište u Zagrebu

- MBA in Construction

MBACon je interdisciplinarni poslijediplomski specijalistički sveučilišni studij namijenjen inženjerima građevinarstva, arhitekture i srodnih tehničkih struka, usredotočen na probleme upravljanja u graditeljstvu. Uz nastavnike našeg Sveučilišta u izvođenju nastave sudjeluju nastavnici iz Velike Britanije, Austrije i Njemačke. Nastava traje 3 semestra, a izvodi se u Poslijediplomskom središtu u Dubrovniku i na Građevinskom fakultetu u Zagrebu. Kako se nastava izvodi na hrvatskom i engleskom jeziku MBACon jedini kod upisa traži GMAT-standardizirani test na engleskom jeziku uobičajen kod upisa MBA programa. Školarina iznosi 12.000 €, a obuhvaća pored smještaja u Dubrovniku tijekom nastave i svu potrebnu literaturu i nastavne materijale.“



zagrebačka
škola ekonomije
i managementa
zagreb school
of economics
and management

Stručni studij ekonomije i managementa

U trajanju od četiri godine, 240 ECTS
Prijamni ispit održat će se **14. travnja 2012.**

Online prijave u tijeku na www.zsem.hr

Od 2012. godine studijska grupa
i na engleskom jeziku.

Studirajte poslovnu administraciju i ekonomiju
na engleskom jeziku u Zagrebu.

Specijalistički diplomski stručni studij, MBA program

U trajanju od jedne godine, 60 ECTS

Smjerovi:

Management • Marketing • Financije i bankarstvo
• Kvantitativne financije • Računovodstvo, revizija
i porezi • Financije i računovodstvo • Management
informatičkih sustava • Upravljanje ljudskim
potencijalima • General MBA program
• On-line MBA.

Online prijave u tijeku na www.zsem.hr
i <http://mba.zsem.hr>

Executive Education

Programi cjeloživotnog obrazovanja

Online prijave u tijeku na www.zsem.hr
i <http://exed.zsem.hr>



BEST
BUSINESS
SCHOOL IN
CROATIA



Posvećeni kvaliteti.

*Students today,
leaders tomorrow!*
www.zsem.hr

ZSEM is a member of AACSB
International the Association to
Advance Collegiate Schools of
Business | www.aacsb.edu/about/





QUDAL istraživanje kvalitete: VERN' br. 1 PRIVATNO VISOKO UČILIŠTE U HRVATSKOJ

Hrvatski građani, u posebnom istraživanju kvalitete QUDAL, ocijenili su Veleučilište VERN' najkvalitetnijim privatnim visokim učilištem u Republici Hrvatskoj. Unazad desetak godina u Hrvatskoj su osnivana privatna visoka učilišta, čiji je broj u posljednjih nekoliko godina značajno porastao. Mnogo se rasprava vodi o njihovoj kvaliteti i usporedbi s državnim fakultetima, stoga je zanimljivo vidjeti kako na kvalitetu privatnih visokih učilišta u Hrvatskoj gledaju hrvatski građani.

U posebnom istraživanju kvalitete QUDAL - QQuality meDAL, koje je proveo međunarodni Centar za istraživanje tržišta GfK na reprezentativnom uzorku za opću populaciju RH, uvjerljivo najveći broj glasova za kvalitetu u kategoriji „Privatna visoka učilišta“ osvojilo je Veleučilište VERN'.

Glasovati su mogli samo oni građani Republike Hrvatske koji ili imaju osobno iskustvo korištenja usluga privatnog visokog obrazovanja u Hrvatskoj, ili takvo iskustvo imaju njima bliske osobe. Istraživanje QUDAL - MEDIA - QQuality meDAL provedeno je u potpunosti u skladu s odredbama „Međunarodnog kodeksa za provedbu tržišnih i društvenih istraživanja“ koji su donijele Međunarodna trgovačka komora (ICC) i Svjetska udruga istraživačkih stručnjaka (ESOMAR).

Tablica 1. Rang lista privatnih visokih učilišta

Visoko učilište	% od opredijeljenih
1. Veleučilište VERN'	44,0%
2. Visoka poslovna škola Libertas	5,3%
3. Zagrebačka škola ekonomije i managementa	4,4%
4. Ostalo	46,2%

PROMO

Odljev hrvatskih mozgova

Godine 2010. Hrvatska je po prvi puta provela prvo međunarodno istraživanje EUROSTUDENT o socijalnim i ekonomskim uvjetima studentskog života u Hrvatskoj. EUROSTUDENT je istraživanje koje se paralelno provodi u 25 europskih zemalja s ciljem prikupljanja usporedivih podataka o socijalnoj dimenziji visokog obrazovanja u Europi, kao i o studentskoj mobilnosti.

Istraživanje, koje su zajedno proveli Institut za razvoj obrazovanja i Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, donosi pouzdane podatke o ukupnim troškovima studiranja u Hrvatskoj, o tome kako studenti financiraju svoj studij, koji je njihov socioekonomski status, u kakvom smještaju žive za vrijeme studija, i koliko njih je uključeno u programe mobilnosti. EUROSTUDENT je ujedno jedno od najvećih istraživanja studenata provedenih u Hrvatskoj jer je istraživanju pristupilo čak 4.839 hrvatskih studenata.

MOBILNOST STUDENATA U HRVATSKOJ – NULA BODOVA

Prema rezultatima tog istraživanja, Hrvatska je u akademskoj godini 2009./2010. bila na dnu europske ljestvice po pitanju međunarodne mobilnosti studenata. Od ukupne studentske populacije svega je 2% studenata navelo kako je do sada imalo iskustvo studiranja u inozemstvu, dok je u europskim zemljama taj udio prosječno četiri puta viši (8%). Značajno je da hrvatski studenti navode dodatne troškove vezane uz studij kao najveću prepreku za studij u inozemstvu te da je studentima koji su uspjeli studirati u inozemstvu glavni izvor financiranja bila obitelj (74%). Jedan od hrvatskih studenata koji je, nakon završenog diplomskog studija u Zagrebu i rada u Hrvatskoj, na posljediplomski studij otišao u Veliku Britaniju (London) je i **Krunoslav Kević**: „Razloga za odlazak na studij u inozemstvo je bilo više. Želja za poslovnim usavršavanjem u okruženju koje je na izvoru svih događanja u financijskom svijetu, stvaranje kvalitetne mreže poslovnih poznanstava, referenca dobre škole i na kraju upoznavanje multikulturalnosti i specifičnosti poslovanja koje se odnosi na isto te stjecanje jedne nove sociološke dimenzije koja je neminovna u kozmopolitskom okruženju, bas onakvom kakav je London“.

BEZ SLOBODE I MOTIVACIJE ZA OSOBNI RAZVOJ

Što je to uopće „Odljev mozgova“? Engl. *brain drain* predstavlja specifičan oblik migracije stanovništva koji se odnosi na odlazak visokoobrazovanih stručnjaka, znanstvenika i intelektualaca neke zemlje (Šverko, 1996). Očituje se u iseljenu i značajnom znanstvenom djelovanju istraživača u inozemstvu.



Krunoslav Kević, univ.spec.oec. MBA

“U ovom trenutku ne vidim na koji način bi zadovoljio svoje potrebe za usavršavanjem i napretkom u zemlji koja po mnogo čemu zaostaje za zapadnoeuropskim tržištem, svoj put ću morati tražiti izvan domovine.



prof. dr. Ivan Đikić, znanstvenik (Foto: Uwe Dettmar)


“U Hrvatskoj ne bih ostvario ovakav uspjeh jer mi ona nije nudila dovoljno slobode i motivacije za osobni razvoj, a niti dovoljno sredstava za znanstveni rad i otkrića.

Visokoobrazovani znanstvenik, koji je nakon dobivene diplome na Medicinskom fakultetu u Zagrebu 1991. godine svoju znanstvenu karijeru započeo u laboratoriju Josepha Schlessingera u New Yorku, je prof. dr. Ivan Đikić, s kojim smo na ovu temu razgovarali još prije dvije godine. Na pitanje bi li ovakav uspjeh ostvario da je ostao u Hrvatskoj odgovorio je: „Ne bih jer mi Hrvatska nije nudila dovoljno slobode i motivacije za osobni razvoj, a niti dovoljno sredstava za znanstveni rad i otkrića. Ni u inozemstvu nije lagano probiti se u profesionalnom svijetu, no ukoliko ste dobri ili bolji od drugih, vrhunske mogućnosti vam nisu uskraćene“.

O broju visokoobrazovanih osoba koji se trajno iseli iz Hrvatske, upitali smo **Thomasa Farnella** iz Instituta za razvoj obrazovanja (IRO), no takve podatke na žalost nemaju. Međutim, IRO smatra da je fenomen odljeva mozgova manje problem javnih politika obrazovanja, poput politike stipendiranja, nego puno širi društveni problem koji se primarno odnosi na ograničene mogućnosti na hrvatskom tržištu rada za mlade i ambiciozne visokoobrazovane ljude. Međutim, ipak je moguće donekle pridonijeti rješavanju tog problema kroz programe stipendiranja koji bi ugovorom obvezali stipendiste na povratak u Hrvatsku te, po mogućnosti, koji bi im osigurali konkretne mogućnosti zapošljavanja.

Je li odljev mozgova posljedica nepotizma, mita i korupcije u našoj zemlji, što dovodi do poteškoća kod zapošljavanja ili jednostavno željom za novim, neistraženim, možda boljim i kvalitetnijim uvjetima studiranja, još nije definirano. No, evidentno najčešći razlozi emigracije intelektualaca su preniske plaće u matičnim zemljama, nezaposlenost, radna nesigurnost te nedovoljan angažman države u poboljšavanju uvjeta znanstvenog rada. Dakle, očito je da je nezaposlenost jedan od važnijih faktora napuštanja zemlje. Ali, puštanjem mladih, talentiranih i pametnih ljudi da svoja znanja ostvaruju u drugim zemljama svijeta umjesto u Hrvatskoj, zasigurno nije najpametnije.

TRAŽITI PUT IZVAN DOMOVINE

Krunoslav Kević, koji je u Londonu na prestižnom sveučilištu završio MBA studij iz investicijskog bankarstva i financija, povratkom u RH nailazi na već poznati problem, a to je problem zapošljavanja. Nakon završene edukacije postavilo se pitanje povratka ili ostajanja u Velikoj Britaniji. Nakon kratkog vremena odluka je bila logičan slijed razgovora koje je obavio s različitim stručnjacima u području financija, posebice bankarskog sustava: „S obzirom da trenutno stanje u hrvatskoj ne nudi mnogo pa čak mogu i reći da ne nudi gotovo ništa, pogotovo kad govorimo o sferi investicijskog bankarstva, odluka o ostanku u Velikoj Britaniji je izgledna. U ovom trenutku ne vidim na koji način bi zadovoljio svoje potrebe za usavršavanjem i napretkom u zemlji koja po mnogo čemu zaostaje za zapadnoeuropskim tržištem. Na žalost, realnost je surova i svoj put ću morati tražiti izvan domovine“. Ovo je priča samo jednog od mnogih koji bi svoj poslovni put htjeli graditi u Hrvatskoj, ali im društvo ili pak trenutna situacija to ne omogućava. Nadamo se da će se situacija uskoro promijeniti kako bi kvalitetni mladi ljudi s vrhunskim obrazovanjem ipak dobili priliku i u Hrvatskoj. 

VERN

Ulažite u sigurno



Veleučilište VERN[®] objavljuje upise za akademsku godinu 2012./13.:

PRIJEDIPLOMSKI STUDIJI

- Ekonomija poduzetništva
- Poslovna informatika
- Turizam - turistički i hotelski menadžment
- Novinarstvo

Upisi u tijeku.

Detaljne informacije na (01) 48 81 832 | 48 81 833 ili na

www.vern.hr



mr. sc. Dragan Zlatović,
mag. iur., viši predavač
Veleučilišta u Šibeniku

Prijenos tehnologije nosi benefite za obje ugovorne strane, stoga je nužno činiti posebne poslovne napore radi povezivanja s vanjskim tržištima u cilju plasiranja vlastitih proizvoda, usluga, znanja i tehnologija.

Davatelj tehnologije ostvaruje prijenosom tehnologije da rezultati njegovog istraživačkog rada ne ostanu samo u njegovom portfelju, već da budu eksploatirani preko trećih osoba, što mu donosi velike financijske koristi. S druge strane, **stjecatelj tehnologije** na ovaj način, bez angažmana vlastitih financijskih sredstava, dobiva već formirana tehnološka rješenja čijim inkorporiranjem poboljšava svoj tehnološki i proizvodni proces i program, što se i kod njega izražava u profitnom smislu.

PRIJENOS TEHNOLOGIJA U HRVATSKOJ

Kako bi se ovi prijenosi tehnologija učinili što dostupnijima i korisnijima inzistira se na suradnji davatelja tehnologija sa specijaliziranim ustanovama i agencijama koje pružaju podršku pronalaženju potencijalnih partnera za transfer tehnologije, posebice u međunarodnim poslovima. Jedna od takvih institucija je i Ured za transfer tehnologije Sveučilišta u Splitu (UTT). UTT pruža usluge podrške u procesu komercijalizacije intelektualnog vlasništva, prepoznavanja, izrade i promocije ponuda i tehnologija, organizacije međunarodnih poslovnih susreta, edukacije iz intelektualnog vlasništva i upravljanja inovacijama te podrške u prijavi i pronalaženju partnera za EU projekte, uključujući i organizaciju tzv. *brokerage events*, odnosno individualnih poslovnih susreta u pojedinim granama industrije.

UTT je uključen u projekt „Enterprise Europe Network“ (EEN), Europsku poduzetničku mrežu koja je najveća europska potporna organizacija za male i srednje poduzetnike sastavljena od preko 600 par-

Sporazumi o prijenosu tehnologije



U suvremenom gospodarskom kontekstu, prijenos tehnologije je ključna aktivnost onih poduzetnika čije je poslovanje bazirano na znanju i inovacijama. Radi se o dinamičnom, višefaznom, međuovisnom i složenom procesu, gdje dolazi do prijenosa industrijski primjenjivih tehnoloških rješenja, znanja i iskustava s davatelja tehnologije na drugi gospodarski subjekt kao primatelja tehnologije. Pri tome tehnologija predstavlja onaj proces, uslugu ili robu koja je zaštićena kao jedan od oblika intelektualnog vlasništva, odnosno posjeduje potencijal za komercijalno iskorištavanje.

nerskih organizacija i institucija s djelovanjem u više od 40 država Europe i svijeta. EEN interna baza sadrži preko 5000 profila putem kojih inovativne tvrtke, istraživački instituti ili visokoškolske ustanove diljem Europe traže i nude različite vidove tehnologije. Uz UTT u Republici Hrvatskoj na ovom planu djeluju i Poslovno-inovacijski centar BICRO, tehnološki park Varaždin, Tehnologijsko-razvojni centar TERA Osijek i Regionalna razvojna agencija PORIN Rijeka.

Sporazum o transferu tehnologije je takav ugovor kojim se istovremeno ustupa

pravo korištenja zaštićenih prava (prava industrijskog vlasništva) i nezaštićenih znanja (*know how*) zajedno sa opremom i tehnologijom potrebnom za komercijalno iskorištavanje tog znanja, a uz pružanje tehničke pomoći od strane davatelja znanja. Ono što predstavlja razliku između ove vrste ugovora i klasičnog ugovora o licenci je u tome što zaštićena prava predstavljaju sporedni predmet ugovora, za razliku od ugovora o licenci kod kojih je to primarni predmet, jer se kao predmet ugovora pored njih javlja i nezaštićen *know how*, sam ili u kombinaciji s patentom i/ili žigom.

Sporazum o transferu tehnologije može biti i ugovor o cesiji ili ugovor o prijenosu prava korištenja predmeta ugovora. Ukoli-

WWW PROPISI.HR
INTERNET PORTAL I ČASOPIS
Zanima Vas koji su
propisi trenutno važeći



www.propisi.hr

Napomena: Usluga pregleda
važećih propisa je besplatna

ko sadrži prijenos zaštićenih prava korištenja onda on ima sličnosti, ali ne i identičnost, sa ugovorom o licenci.

Davatelj tehnologije ima određena prava, ali i brojne obveze. Kao obveze pojavljuju se:

- predaja predmeta ugovora,
- garancija za tehnička svojstva predmeta,
- garancija za postojanje monopolskog prava,
- zaštita od evikcije,
- stavljanje na raspolaganje naknadnih usavršavanja.

Stjecatelj tehnologije, također, ima određene obveze, kao što su:

- a. obveza iskorištavanja predmeta,
- b. obveza plaćanja naknade za ustupljenu tehnologiju,
- c. obveza plaćanja za usluge i tehničku pomoć,
- d. obveza podnošenja izvještaja,
- e. obveza korištenja naknadnih usavršavanja,
- f. obveza čuvanja u tajnosti ustupljene tehnologije,
- g. obveza istog kvaliteta proizvoda ili usluge,
- h. obveza označavanja da se radi o proizvodnji ili uslugama po licenci.

Ugovorne strane i nakon isteka ugovora imaju određena prava i obaveze. Najčešće se kao ta prava ističu: pravo stjecatelja da rasproda robu proizvedenu za vrijeme trajanja ugovora i pravo da koristi *know how*. Njihove obaveze se odnose na: povraćaj dokumentacije; izvršenje konačnog obračuna naknade; dalje korištenja znakova i simbola i čuvanje tehnologije u tajnosti.

OGRAIČAVANJE SLOBODNE TRŽIŠTE UTAKMICE

Obvezna forma ovog ugovora je pismena, a ugovor je inače dvostrano – obvezan, tere-tan, komutativan, imenovan, *intuitu personae* i ugovor sa trajnim prestacijama. Sam ugovor mora se prijaviti saveznom organu uprave nadležnom za zaštitu prava konkurencije.

Sporazumi o prijenosu tehnologije često mogu predstavljati ozbiljna kršenja prava konkurencije, odnosno mogu predstavljati takve ugovorne kompozicije koje bitno ograničavaju slobodnu tržišnu utakmicu. Stoga se i u ovom području razvija posebno antitrust odnosno antimonopolno pravo, kako na nacionalnim razinama, tako i na općoj i regionalnoj međunarodnoj razini.

U Europskoj uniji na snazi je Uredba Komisije (EZ) br. 772/2004 od 27. travnja 2004. o primjeni članka 81. stavka 3. Ugovora na skupine sporazuma o prijenosu tehnologije koja uređuje antimonopolna pravila u odnosu na sporazume o prijenosu (transferu) tehnologije kao posebne vrste ugovora koja mogu narušiti poštenu tržišnu konkurenciju.

Sporazum o prijenosu tehnologije znači sporazum o licenciranju patenta, sporazum o licenciranju tehnološkog znanja i iskustva, sporazum o licenciranju autorskog prava na računalni program ili mješoviti sporazum o licenciranju patenta, tehnološkog znanja i iskustva ili autorskog prava na računalni program, uključujući svaki sporazum koji sadrži odredbe o prodaji ili nabavi proizvoda odnosno odredbe koje se odnose na licenciranje drugih prava intelektualnoga vlasništva ili na ustupanje prava intelektualnoga vlasništva, pod uvjetom da te odredbe ne predstavljaju osnovni predmet sporazuma i da se neposredno odnose na proizvodnju ugovoreni-h proizvoda. Sporazumom o prijenosu tehnologije također se smatra ustupanje patenata, tehnološkog znanja i iskustva, autorskih prava na računalni program ili kombinacija navedenih prava, u slučaju kada dio rizika u vezi s korištenjem licencirane tehnologije i dalje snosi ustupitelj, a posebno ako iznos koji se plaća za ustupanje ovisi o prometu koji poduzetnik kojemu je ustupljena licenca ostvaruje proizvodnjom proizvoda na temelju ustupljene tehnologije, o količini tako proizvedenih proizvoda ili broju postupaka provedenih uz primjenu tehnologije.

Takvi sporazumi obično poboljšavaju gospodarsku učinkovitost i pogoduju tržišnom natjecanju, budući da mogu ograničiti umnožavanje istraživanja i razvoja, ojačati inicijativu za početno istraživanje i razvoj, potaknuti veću inovativnost, omogućiti širenje i izazvati natjecanje na tržištu proizvoda.

Vjerojatnost da će takvi učinci na povećanje učinkovitosti i pogodovanje tržišnom natjecanju nadmašiti učinke štetne za tržišno natjecanje zbog ograničenja koja su sadržana u sporazumima o prijenosu tehnologije ovisi o stupnju tržišne snage predmetnih poduzetnika te, stoga, o mjeri u kojoj su ti poduzetnici suočeni s natjecanjem, i to u vidu poduzetnika koji imaju zamjenske tehnologije ili poduzetnika koji proizvode zamjenske proizvode.

POGODNOST SKUPNOG IZUZEĆA

Pogodnost skupnog izuzeća koja je utvrđena navedenom Uredbom potrebno je ogra-

ničiti na sporazume za koje se s dostatnom sigurnošću može pretpostaviti da ispunjavaju uvjete iz članka 81. stavka 3. Ugovora EZ. Kako bi se ostvarile pogodnosti i ciljevi prijenosa tehnologije, pogodnost bi se ove Uredbe također trebala primjenjivati na odredbe sadržane u sporazumima o prijenosu tehnologije koje ne predstavljaju osnovni predmet tih sporazuma, ali su direktno povezane s primjenom licencirane tehnologije.

Za sporazume o prijenosu tehnologije između tržišnih natjecatelja može se pretpostaviti, ako zajednički udjel sudionika sporazuma na mjerodavnim tržištima ne premašuje 20% i ako sporazumi ne sadrže određena stroga ograničenja štetna za tržišno natjecanje, da općenito vode poboljšanju proizvodnje ili distribucije i omogućavaju korisnicima pravedan udjel u nastalim pogodnostima.

Za sporazume o prijenosu tehnologije između poduzetnika koji nisu tržišni natjecatelji može se pretpostaviti, ako pojedinačni udjel svakog od sudionika sporazuma na mjerodavnim tržištima ne premašuje 30% i ako sporazumi ne sadrže određena stroga ograničenja štetna za tržišno natjecanje, da općenito vode poboljšanju proizvodnje ili distribucije i omogućavaju korisnicima pravedan udjel u nastalim pogodnostima.

Radi zaštite inicijativa za inovacije i dogovarajuće primjene prava intelektualnoga vlasništva, određena ograničenja potrebno je isključiti iz skupnog izuzeća. Posebno je potrebno isključiti isključive obveze ustupa prava na odvojiva poboljšanja. Ako je takvo ograničenje uključeno u sporazum o licenci, iz pogodnosti skupnog izuzeća potrebno je isključiti samo predmetno ograničenje.

Pragovi tržišnog udjela, neizuzimanje sporazuma o prijenosu tehnologije koji sadrže najteža ograničenja tržišnog natjecanja te isključenje ograničenja u skladu s navedenom Uredbom, sve to osigurava da sporazumi na koje se primjenjuje skupno izuzeće ne dopuste uključenim poduzetnicima uklanjanje natjecatelja u pogledu znatnog dijela predmetnih proizvoda.

PS

Uz sporazume o licenciranju tehnologije, transfer tehnologije moguće je ostvariti i kroz ugovore o tehničkoj suradnji, joint-venture ugovorima i komercijalnim sporazumima s tehničkom pomoći.



Božo Prelević, dipl. iur.

OBVEZNICI PRIMJENE ZAKONA

Pod novčanim obvezama se, u smislu odredbi Zakona, podrazumijevaju novčane obveze nastale na temelju ugovora koje među sobom sklapaju poduzetnici u obavljanju djelatnosti koje čine predmet poslovanja barem jednoga od njih, ili su s obavljanjem tih djelatnosti u vezi te takvih ugovora sklopljenih između poduzetnika i osoba javnog prava. Obveznici primjene Zakona su poduzetnici i osobe javnog prava.

Zakon sadrži definicije ovih pojmova pa se poduzetnicima smatraju poduzetnici kako su uređeni poreznim propisima, uključujući pri tome i trgovačka društva koja su sektorski naručitelji kako su uređeni propisima o javnoj nabavi. U smislu poreznih propisa, odnosno čl. 39. Općeg poreznog zakona (Narodne novine, broj 147/2008 i 18/2011), poduzetnik je svaka fizička, ili pravna osoba, udružene osobe, ili imovinska masa bez pravne osobnosti, koja gospodarsku djelatnost obavlja samostalno, trajno i radi ostvarivanja prihoda, dohotka, dobiti, ili drugih gospodarski procjenjivih koristi. S druge strane, sektorskim naručiteljima se u smislu čl. 6. Zakona o javnoj nabavi (Narodne novine, broj 90/2011; u nastavku teksta: ZJN) smatraju:

- javni naručitelji koji obavljaju jednu, ili više djelatnosti navedenih u čl. 107.-112. ZJN kada nabavljaju robu, radove, ili usluge za potrebe obavljanja tih djelatnosti;
- trgovačka društva u kojima javni naručitelj, ili više javnih naručitelja ima, ili može imati neposredan, ili posredan prevladavajući utjecaj na osnovi njihova vlasništva, financijskog udjela, ili na osnovi pravila koja vrijede za društva i koja obavljaju jednu, ili više djelatnosti navedenih u čl. 107.-112. ZJN kada nabavljaju robu, radove, ili usluge za potrebe obavljanja tih djelatnosti;
- subjekti koji na temelju posebnog, ili isključivog prava koje im je dodijelilo nadležno tijelo obavljaju jednu od djelatnosti navedenih u čl. 107.-112. ZJN, ili kombinaciju tih djelatnosti kada nabavljaju robu, radove, ili usluge za potrebe obavljanja tih djelatnosti, a nisu javni naručitelji, ili trgovačka društva u smislu čl. 6. st. 1. toč. 1. i 2. ZJN.

Novi rokovi za ispunjenje novčanih obveza

Od 1. siječnja 2012. godine, na snazi je Zakon o rokovima ispunjenja novčanih obveza (Narodne novine, broj 125/2011; u nastavku teksta: Zakon) kojim su određeni rokovi u kojima sudionici poslovnih odnosa moraju ispuniti svoje novčane obveze. Rokovi određeni Zakonom ne primjenjuju se na obvezne odnose nastale prije stupanja Zakona na snagu. Veliku novinu u odnosu na dosadašnje propise predstavljaju visoke novčane kazne za prekršitelje zakonskih odredbi o rokovima ispunjenja novčanih obveza.



Između ostalih, sektorski naručitelji su npr. naša velika javna poduzeća kao što su Hrvatske željeznice d.o.o., ili Hrvatska elektroprivreda d.o.o. i dr.

Osobe javnog prava, u smislu odredbi Zakona, su javni naručitelji kako su uređeni u čl. 5. ZJN-a i navedeni sektorski naručitelji koji nisu poduzetnici iz čl. 1. st. 3. Zakona. Javni naručitelji, sukladno čl. 5. ZJN jesu:

- državna tijela Republike Hrvatske;
- jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave;
- pravne osobe koje su osnovane za određene svrhe radi zadovoljavanja potreba u općem interesu, koje nemaju industrijski, ili trgovački značaj i ispunjavaju jedan od sljedećih uvjeta:
 - da se financiraju iz državnog proračuna, ili iz proračuna jedinice lokalne od-

e-Račun je rješenje za Vas.



e-Račun smanjuje troškove poslovanja, štedi vrijeme potrebno za izdavanje i obradu računa, štedi prostor za arhiviranje računa, rezultira boljom raspodjelom resursa i većom produktivnošću, a pridonosi i očuvanju okoliša.

Izmjene i dopune Pravilnika o porezu na dodanu vrijednost, koje se primjenjuju od kolovoza ove godine, donijele su važnu novost vezanu uz izdavanje i primanje računa u elektroničkom obliku: njegovim odredbama u potpunosti su izjednačeni papirnati i elektronički račun. Za isporučenu robu i obavljene usluge koje podliježu oporezivanju dozvoljena je razmjena računa u elektroničkom obliku, čime se tvrtkama i poduzetnicima omogućuje korištenje ovog jednostavnijeg, bržeg i isplativijeg načina poslovanja koji je Zagrebačka banka u suradnji s FINA-om uvela prva u Hrvatskoj ove godine. Riječ je o internetskoj usluzi integriranoj s uslugom e-zaba poslovno bankarstvo koja tvrtkama i poduzetnicima, ujedno korisnicima e-zabe, omogućuje jednostavnu elektroničku razmjenu računa, a plaćanje e-Računa obavlja se e-zabom. Elektronički račun od sada postaje isprava

istovjetna papirnatom računu, a uz njega je moguće priložiti različite popratne dokumente, poput popratnih dopisa, obrazaca, ugovora i ostale dokumentacije. Pošiljateljima i primateljima e-Račun smanjuje troškove poslovanja, skraćuje se vrijeme isporuke i plaćanja računa, a u svakom trenutku dostupna je informacija o statusu poslanih i zaprimljenih računa. Pretraživanje računa u elektroničkoj arhivi je brzo i jednostavno, a obavijest o isporuci računa dostupna je i putem e-maila. Usluga e-Račun nastavak je niza usluga suvremenog internetskog i mobilnog bankarstva koje Banka nudi tvrtkama i poduzetnicima, a započeo je uvođenjem internetskog poslovnog bankarstva e-zabe, čijih prvih deset godina obilježavamo ove godine. Usluga e-Račun stvara preduvjete za jednostavnije i konkurentnije okruženje za poslovanje tvrtki i poduzetnika, a omogućuje i harmo-

nizaciju poslovanja sa zemljama članicama Europske Unije. S obzirom na promjenu Pravilnika o PDV-u očekujemo sve veći interes za ovu uslugu kojom tvrtke i poduzetnici smanjuju troškove poslovanja te dokazuju svoju brigu za zaštitu okoliša i očuvanje prirodnih resursa jer ne troše velike količine papira za tisak svojih računa. Uvođenjem usluge e-Račun Zagrebačka banka još je jednom potvrdila svoju usmjerenost na razvoj e-poslovanja i primjenu novih ICT-tehnologija u poslovne svrhe, a svojim je klijentima omogućila obavljanje poslovanja u skladu s najsuvremenijim trendovima.

Dobro došli
 **Zagrebačka banka**
 UniCredit Group

nosno iz proračuna jedinice područne (regionalne) samouprave, ili sredstava drugih takvih pravnih osoba u iznosu većem od 50%, ili

– da nadzor nad poslovanjem tih pravnih osoba obavljaju državna tijela, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, ili druge takve pravne osobe, ili

– da više od polovice članova nadzornog odbora, uprave, ili odgovarajućeg tijela za upravljanje te vođenje poslova imenuju državna tijela, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, ili druge takve pravne osobe.

- zajednica tijela iz čl. 5. st. 1. toč. 1. i 2. ZJN, ili pravnih osoba iz čl. 5. st. 1. toč. 3. ZJN.

Popis javnih naručitelja propisuje ministar nadležan za gospodarstvo Pravilnikom o popisu obveznika primjene ZJN-a.

ROKVI ISPUNJENJA NOVČANIH OBEVZA IZMEĐU PODUZETNIKA I OSOBA JAVNOG PRAVA

Sukladno čl. 2. st. 1. Zakona, ugovorom među poduzetnicima može se ugovoriti rok ispunjenja novčane obveze do 60 dana. Iznimno od ovog općeg pravila može ugovoriti i duži rok ispunjenja novčanih obveza. Međutim da ugovoreni rok ispunjenja novčane obveze duži od 60 dana ne bi bio ništetan, kumulativno se moraju ispuniti uvjeti iz čl. 4. st. 4. i 5. Zakona.

Znači, osim što se ovaj duži rok može ugovoriti samo iznimno, potrebno je da iz okolnosti slučaja, a posebno trgovačkih običaja i naravi predmeta obveze, proizlazi da takvom ugovornom odredbom, nije suprotno načelu savjesnosti i poštenja prouzročena očigledna neravnopravnost u pravima i obvezama ugovornih strana na štetu vjerovnika. Načelo savjesnosti i poštenja definirano je odredbama Zakona o obveznim odnosima (Narodne novine, broj 35/2005, 41/2008 i 125/2011). Osim toga, prilikom ocjene je li ugovaranje roka ispunjenja novčane obveze dužeg od 60 dana ništetno ili ne, uzet će se u obzir jesu li postojali opravdani razlozi za ugovaranje dužeg roka.

U praksi bi to zapravo značilo da poduzetnici u slučaju ugovaranja roka dužeg od 60 dana, u samom ugovoru moraju navesti klauzulu kojom se ispunjavaju navedeni Zakonom propisani uvjeti:

“Čl. ___

Ugovorne strane suglasno utvrđuju da

se dužnik obvezuje ispuniti novčanu obvezu iz čl. ___ ovog Ugovora u roku od ___ dana.

Rok iz st. 1. ugovorne strane određuju iznimno, iz razloga _____”
(navesti opravdan razlog)

ROKVI ISPUNJENJA NOVČANIH OBEVZA IZMEĐU PODUZETNIKA I OSOBA JAVNOG PRAVA

Sukladno čl. 3. st. 1. Zakona, ugovorom između poduzetnika i osoba javnog prava u kojem je osoba javnog prava dužnik novčane obveze, može se ugovoriti rok ispunjenja novčane obveze do 30 dana. U ovom slučaju također postoji mogućnost iznimnog ugovaranja dužeg roka, najduže do 60 dana, pod istim uvjetima iz čl. 4. st. 4. i 5. Zakona koji su navedeni kod ugovaranja dužeg roka ispunjenja novčanih obveza među poduzetnicima.

Od navedenog pravila o ugovaranju ispunjenja novčanih obveza u roku od 30 dana, postoji iznimka u čl. 3. st. 3. Zakona. Tako se novčane obveze u ugovorima između poduzetnika i osoba javnog prava, a u kojima su poduzetnici ili zavod koji provodi obvezno zdravstveno osiguranje i zdravstvena ustanova čiji je osnivač Republika Hrvatska, jedinica područne (regionalne) samouprave ili grad dužnici novčane obveze, ispunjavaju se sukladno odredbama čl. 2. Zakona, odnosno u roku od 60 dana, ili iznimno dužem, uz ispunjenje svih navedenih uvjeta iz čl. 4. st. 4. i 5. Zakona

KADA UGOVOROM NIJE ODREĐEN ROK ISPUNJENJA

U slučaju da ugovorom između poduzetnika, odnosno između poduzetnika i osoba javnog prava nije određen rok ispunjenja novčane obveze, Zakonom je određeno kako dužnik mora, bez potrebe da ga vjerovnik na to pozove, ispuniti novčanu obvezu u roku od 30 dana.

OD KADA ROK ZA ISPUNJENJE POČINJE TEĆI

Zakonom je, sukladno čl. 2. st. 4. i čl. 3. st. 4., određeno kada počinje teći rok za ispunjenje novčane obveze u poslovima između poduzetnika te poduzetnika i osoba javnog prava:

- od dana kada je dužnik primio račun, ili drugi odgovarajući zahtjev za isplatu, ili
- od dana kada je vjerovnik ispunio

svoju obvezu, ako nije moguće sa sigurnošću utvrditi dan primitka računa, ili drugog odgovarajućeg zahtjeva za isplatu, ili ako je dužnik primio račun, ili drugi odgovarajući zahtjev za isplatu prije nego li je vjerovnik ispunio svoju obvezu, ili

- od dana isteka roka za pregled predmeta obveze (čl. 2. st. 5. i čl. 3. st. 6. Zakona), ako je ugovorom, ili zakonom predviđen određeni rok za takav pregled, a dužnik je primio račun, ili drugi odgovarajući zahtjev za isplatu prije isteka toga roka.

NADZOR PODUZETNIKA I PREKRŠAJI

Provedbu Zakona nadzire Financijska policija, a Zakonom su u čl. 6. propisane novčane kazne u slučaju nepridržavanja zakonskih odredbi o rokovima ispunjenja novčanih obveza. Tako će se novčanom kaznom od 10.000,00 do 1.000.000,00 kuna kazniti za prekršaj dužnik koji ne ispunio novčanu obvezu u rokovima određenim sukladno Zakonu. Za ovaj prekršaj kaznit će se novčanom kaznom od 1.000,00 do 50.000,00 kuna i odgovorna osoba dužnika.

Prekršajni postupak ne može se pokrenuti nakon isteka roka od 3 godine od dana počinjenja prekršaja. Zastara se prekida svakom radnjom nadležnog tijela poduzetom radi gonjenja počinitelja prekršaja. Poslije svakog prekida zastara počinje ponovno teći, ali prekršajni se postupak ni u kojem slučaju ne može voditi nakon proteka 6 godina od dana počinjenja prekršaja.



PRAKTIČNO
LAKO
RAZUMLJIVO
STRUČNO

www.ripup.hr



narudžbenica

kojom se pretplaćujem na časopis Računovodstvo i porezi u praksi (12 brojeva) po cijeni od 865,00 kn (PDV uključen u cijenu)

Naziv tvrtke ili ime i prezime:

Ulica:

Poštanski broj i mjesto:

Telefon:

Fax:

OIB:

Broj primjeraka:

U

dana

Potpis odgovorne osobe i žig:

Narudžbenicu molimo dostaviti na adresu:
Centar za računovodstvo i financije d.o.o. - Dragutina Golika 109, 10000 Zagreb
ili na fax: 01 4836 099 ili na e-mail: pretplata@ripup.hr

Za dodatne informacije nazovite 01 4921 737



(NE)OPRAVDANI RAZLOZI IZVANREDNOG OTKAZA

Nismo sigurni je li počinjena povreda radne obveze „dovoljan“ razlog za izvanredni otkaz radniku. Koji bi, dakle, to bili točni zakonski kriteriji po težini i vrsti povrede radne obveze za određivanje i izricanje izvanrednog otkaza?

S.K., Zagreb

Izvanredni otkaz ugovora o radu uređen je člankom 108. Zakona o radu (Narodne novine, broj 149/2009), u glavi 14. koja govori prestanku ugovora o radu. Posebnosti izvanrednog otkaza bi prema zakonskim odredbama bile da takav otkaz mogu dati i poslodavac i radnik.

Međutim izvanredni otkaz se može dati samo ako za to postoji opravdan razlog, odnosno ako uz uvažavanje svih okolnosti i interesa objiju ugovornih strana nastavak radnog odnosa nije moguć. Naznačena nemogućnost nastavka radnog odnosa može imati dva uzroka:

- zbog osobito teške povrede obveze iz radnog odnosa ili
- zbog neke druge osobito važne činjenice.

Zakon o radu nije odredio što se zapravo smatra osobito teškom povredom obveze iz radnog odnosa, a nije naveo niti kriterije ili primjere po kojima bi se takva povreda određivala.

Također, Zakonom o radu nije pobliže određeno niti što bi se smatralo osobito važnom činjenicom zbog koje uz uvažavanje svih okolnosti i interesa objiju ugovornih strana nastavak radnog odnosa jednostavno nije moguć. Stoga onome tko otkazuje ugovor o radu ostaje da, koristeći se stručnim tumačenjima zakonskih odredbi i posebice sudskom praksom, sam procijeni radi li se o (dovoljno) opravdanom razlogu za izvanredni otkaz, a ako donese krivu odluku može snositi rizik gubitka sudskog spora.

Kako je prethodno već navedeno ugovor o radu mogu izvanredno otkazati i poslodavac i radnik, ali u praksi ugovore o radu na ovaj način zapravo najčešće otkazuju poslodavci, dok radnici takvu odluku o otkazu uglavnom osporavaju, jer smatraju da nije postojao opravdani razlog za davanje izvanrednog otkaza.

Prema dosadašnjoj praksi Vrhovnog suda Republike Hrvatske kao najčešći razlozi za izvanredni otkaz se primjerice pojavljuju:

- otuđenje imovine poslodavca,
- neopravdani učestaliji izostanak s posla,
- zlouporaba bolovanja,
- grubo verbalni napadi i fizičko obračunavanje,
- rad pod utjecajem alkohola,
- pritvor radnika,
- višestruko odbijanje izvršenja poslova i sl.

NEISPLATA PLAĆA I ZASTARA POTRAŽIVANJA

Može li se protiv nesavjesnog poslodavca ustati tužbom za isplatu plaće s osnova stjecanja bez pravne osnove, s obzirom da je zastarni rok po toj osnovi 5 godina, a trogodišnji rok je u međuvremenu istekao?

I.P., Split

Zastaru potraživanja isplate plaće, odnosno u konkretnom slučaju razlike plaće regulira članak 135. Zakona o radu (Narodne novine, broj 149/2009) u smislu da ista tražbina zastarijeva u roku od tri godine računajući od dospijeca svakog pojedinog obroka plaće.

Dakle, ovakvo potraživanje ne može se potraživati s osnova stjecanja bez osnove (od strane poslodavca) te zastarni rok nikako nije pet godina, već tri godine.

Također, treba naglasiti da se instituti općeg obveznog prava kojima pripada i institut stjecanja bez osnove iz članka 1111. Zakona o obveznim odnosima primjenjuju samo na one situacije koje nisu regulirane ZOR-om, te se stoga ne mogu primijeniti na članak 135. ZOR-a koji uređuje ovakav slučaj.



Imate poslovnu situaciju za koju niste sigurni kako je riješiti?

Na najzanimljivije poslovne izazove iz radnih odnosa naš autor Daniel Sever dat će vam odgovor E-mail: poslovnisavjetnik@ripup.hr

Detoksikacija salatom

*Iskoristite blagodati
ZELENE HRANE*

TAJNICA NA PUTU

**Korištenje
laptopa i mobitela
u avionu**

**SEKSI
LOOK**

**Plus ili minus
na radnom mjestu**

Kako se riješiti tekućih

DUGOVANJA

i ne ući u nova

4. nacionalna konferencija tajnica, administrativnih djelatnika i voditelja ureda

Datum: 24. veljače 2012. (petak)

Vrijeme: početak u 9:00 sati

Mjesto: Zagreb, hotel "Dubrovnik", Gajeva 2

Ako ste poslovna tajnica, administrativni referent, voditelj ureda ili imate neku drugu administrativnu ulogu u svojoj tvrtki...

...ovo je konferencija za Vas!



Časopis **tajnica.hr** organizira **tradicionalnu 4. nacionalnu konferenciju** s ciljem da na praktičnim i primjenjivim izlaganjima predavača doprinese daljnjem usavršavanju poslovnih tajnica i voditelja ureda. Nitko ne može vrhunski obavljati svoj posao bez **kontinuirane edukacije i usvajanja novih znanja**, pa tako niti administrativni posao. Stoga, izađite iz ureda i pronađite malo vremena za sebe i svoj **profesionalni razvoj**.

5 važnih razloga zašto biste trebali sudjelovati na ovoj konferenciji:

- ✓ Budite jedan dan izvan svog ureda i radite na svom **profesionalnom usavršavanju**
- ✓ Obnovite poslovne kontakte, razmijenite **iskustva i informacije**
- ✓ Usvojite nova znanja od strane vrhunskih stručnjaka iz prakse, znanja koja će Vam pomoći da postignete **bolje poslovne rezultate**
- ✓ Saznajte tko su ovogodišnje laureatkinje izbora NajTajnica.hr 2011.
- ✓ Vratite se na posao s osjećajem zadovoljstva da ste učinili nešto za sebe, a onda i za svoj posao



Sudionici konferencije 2011.

PROGRAM

8:30 – 9:00 Registracija

1. DIO

9:00 – 9:15 **Kristina Horbec:**
Kako smo odabrali NajTajnicu.hr 2011.

9:15 – 9:40 **Svečanost:**
Proglašenje i dodjela nagrada
NajTajnica.hr 2011.

9:40 – 10:40 **Mirela Španjol Marković:**
Samosvjesna komunikacija

10:40 – 11:10 Stanka za kavu

2. DIO

11:10 – 11:55 **Ljiljana Buhač:**
Poslovna komunikacija u dobru i u zlu

11:55 – 12:40 **Marko Alerić:**
Hrvatski jezik u poslovnom dopisivanju

12:40 – 13:20 Stanka za ručak

3. DIO

13:20 – 14:05 **Andreja Horvatić:**
Snaga prvog dojma

14:05 – 14:50 **Marija Novak Ištok:**
Pisana komunikacija - važan dio
imidža tvrtke

14:50 – 15:10 Stanka za kavu

4. DIO

15:10 – 15:35 **Božo Prelević:**
Pravne aktualnosti

15:35 – 15:55 **Igor Milinović:**
Porezne aktualnosti

15:55 – 16:00 Završna riječ

Voditeljica programa: Silvija Roginek



Cijena jedne kotizacije:

680,00 kn (pdv 23% uračunat)

U cijenu kotizacije uračunato je predavanje prema programu, radni materijali (blok, kemijska olovka, skripta), kave i **ručak**. Predavači su vrhunski stručnjaci iz prakse. Svaki polaznik dobit će i potvrdu o sudjelovanju na konferenciji.

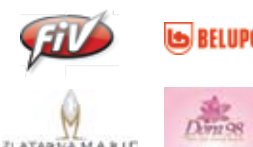
Više informacija možete dobiti na brojevima telefona:

01/49 21 742 i 01/49 21 737
ili na: www.poslovni-savjetnik.com

Pokrovitelj
projekta:



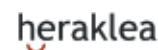
Sponzori:



Medijski
pokrovitelji:



Stručni partner projekta:



PRIJAVNICA

za 4. nacionalnu konferenciju
tajnica, administrativnih
djelatnika i voditelja ureda

Ime i prezime: _____

Tvrtka: _____

Adresa: _____

E-mail: _____

Faks: _____

OIB tvrtke: _____

Žig i potpis: _____

Molimo ispunjenu prijavnicu pošaljite na faks **01/49 21 743**
ili na e mail: poslovnisavjetnik@ripup.hr



Novac

Konsolidacija dugova

MJESEČNO PLAĆAM VIŠE RAZLIČITIH RATA. IMAM KREDIT ZA STAN, AUTO I POPRILIČAN DUG NA KREDITNIM KARTICAMA, A I U MINUSU SAM PO TEKUĆEM RAČUNU. **SVE TEŽE I TEŽE PODMIRUJEM TEKUĆE OBVEZE. ŠTO DA RADIM?** J.H., ZAGREB

Reprogramiranje kredita mijenjanje je ugovorenih uvjeta otplate postojećeg kredita, a pritom se može promijeniti rok i način otplate. Najčešće je riječ o produljenju ili promjeni rokova otplate ili, pak, o odgodi dospjeća pojedinih rata. Zatražite li da vam se postojeći kredit odobren u nekoj banci zamijeni odobrenjem kredita u drugoj, riječ je o refinanciranju. I reprogramiranje i refinanciranje za poduzetnike i građane u standardnoj su ponudi većine banaka na našem tržištu već nekoliko godina. Za te dvije bankarske usluge koristi se i izraz konsolidacija dugova. To znači da sve kredite i dugove koje imate možete združiti u jedan veliki kredit s jednom mjesečnom ratom koja je mnogo niža od zbroja svih rata koje trenutno plaćate.

Na prvi pogled konsolidacija dugova može zvučati savršeno. Sve kredite i dugove koje imate združite u jedan i otplaćujete jednu jedinu ratu. Međutim, imate i nove dodatne troškove. Reprogramiranje kredita ustvari znači zatvaranje postojeće kreditne partije i otvaranje nove sa svim fiksnim i varijabilnim troškovima: procjena nekretnine, prosjek plaće, troškovi obrade kredita, troškovi javnog bilježnika itd. Moratorij na kredite je odgoda plaćanja na neko vrijeme, najčešće od 6 do 12 mjeseci. Za to vrijeme ne vraćate glavnicu, ali banci morate plaćati kamate.

Točno je da za konsolidaciju dugova plaćate manje kamate nego na kreditnoj kartici, ali otplata duga je rastegnuta na dulji vremenski rok što znači ćete ukupno platiti

puno više. Nenamjenski krediti imaju kamatu višu od 10 posto, kreditne kartice oko 15 posto, no krajnji rezultat uopće nije pozitivan. Na taj način kratkoročni krediti postaju dugoročni, a u mnogim slučajevima morate dati hipoteku na nekretninu. Reprogramiranjem dugova se ne rješava problem, agonija otplate samo postaje dulja i bolnija. Ne možete izaći iz duga uzimajući novi dug. Vaše navike i obrasci ponašanja koji su vas doveli u tu situaciju ostaju i dalje. U osamdeset posto slučajeva konsolidacije dugova, dug i dalje raste jer ljudi nisu riješili uzrok problema nego samo posljedicu. Dugovi nisu problem, nego naše ponašanje koje nas je dovelo u dugove, prevelika potrošnja s jedne strane i premala ili nikakva štednja s druge strane. Rješenje nije u konsolidaciji nego u promjeni ponašanja i financijskoj edukaciji.



T
Inga Lalić

Posao i obitelj

Polazak djeteta u školu

U TRENUCIMA KAD DOĐE VRIJEME ZA RAZMIŠLJANJE O POLASKU DJETETA U OSNOVNU ŠKOLU, SVAKI RODITELJ SE S VIŠE ILI MANJE STRAHA ZAPITA: **DA LI JE MOJE DIJETE DOVOLJNO ZRELO?** KAO RODITELJE NAS ZANIMA KAKO SE PROCJENJUJE DA LI JE DIJETE SPREMNO ZA ŠKOLU I KOJE KRITERIJE TREBA ZADOVOLJITI?

L.B., ZAGREB

Iako svaki roditelj izuzetno dobro poznaje svoje vlastito dijete, svjestan je mogućnosti da je subjektivan i da je uglavnom zaboravio koji su sve preduvjeti potrebni za uspješan početak osnovne škole.

Zrelost odnosno spremnost obuhvaća veliko i kompleksno područje razvoja djeteta u cjelini. Zrelost je rezultata procesa sazrijevanja koji je biološki uvjetovan, a spremnost je rezultat nasljeđa i djetetove okoline, a podrazumijeva djetetovu tjelesnu, intelektualnu, socijalnu i emocionalnu zrelost. Svaka odluka donesena samo na temelju jednog od navedenih aspekata zrelosti često je pogrešna i štetna.

Kalendarski uzrast nije dovoljan pokazatelj fizičke i psihičke zrelosti djece za školu jer se sva djeca ne razvijaju istim tempom



ni u fizičkom niti psihičkom pogledu. Granično područje između tjelesne i intelektualne zrelosti su dječje tjelesne spretnosti - motorika: hodanje, trčanje, skakanje... Od izuzetne su važnosti razvijene ručne spretnosti koje se očituju u djetetovoj sposobnosti slaganja kocaka, mozaika, nizanja sitnih perli na nit, izrezivanje raznih oblika škarama itd., kao i grafomotoričke sposobnosti

baratanja olovkom i crtaćim tehnikama - uvježbavanje vodoravnih, okomitih, kosih i kružnih linija kistom, flomasterom i olovkom; trganja traka od papira i sl. Intelektualna zrelost očituje se u djetetovoj sposobnosti shvaćanja svijeta i njegovoj realističkoj usmjerenosti, baziranoj na spoznaji da ne može proizvoljno mijenjati svijet koji ima određena stalna i nepromjenjiva svojstva.

Socio-emocionalna zrelost odnosi se na to kako se dijete uključuje u život među ljudima te kakve odnose pri tom oblikuje. Za zrelo socijalno funkcioniranje neophodna je određena emocionalna zrelost.

Socijalna zrelost je uglavnom postignuta u zadovoljavajućem stupnju kod djece koja pohađaju vrtić. Dijete u kontaktu s vršnjacima pokazuje za njih zanimanje i spremnost na suradnju, spremno je dijeliti stvari njima, obzirno je, a manje sklono prepirkama, tučama i tužakanju.

Za polazak u školu nije nam potrebno dijete koje zna čitati i pisati, već dijete znatiželjno, željno učenja i novih znanja, sposobni promatrač koji dobro razumije govor i sam se dobro izražava, sposoban je logično misliti i otvoreno je za nova znanja i spoznaje.

T
mr. sc. Darko Sambol, MBA, prof. psiholog

Kozmetika JUVENA

– moderni pristup njezi kože

ŠVICARSKA KOZMETIČKA KUĆA JUVENA, S DUGOM TRADICIJOM U ISTRAŽIVANJU PROCESA STARENJA KOŽE, USPJEŠNO JE PRONAŠLA PUT DO IZGRADNJE SVJEŽE, NOVE KOŽE, PREKRETNICU U NJEZI KOŽE. TAJNA JE U KOMBINACIJI DVA REVOLUCIONARNA OTKRIĆA – SKINNOVA TEHNOLOGIJI OBNAVLJANJA KOŽE I POSEBNOM PEPTIDU KOJI ODRŽAVA AKTIVNOST KOŽE VLASTITIM MATIČNIM STANICAMA POD NAZIVOM **SKINNOVA SC TEHNOLOGIJA**, OSNOVE NOVOG IDENTITETA BRANDA JUVENA, PRISUTNE U SVIM PROIZVODIMA ZA NJEGU LICA.

Polu stoljeća povijesti

Još od 1954. godine JUVENA je kao ekspert u borbi protiv starenja, dostignućima u razvoju modernog pristupa njezi



Prof. dr. Sven Gohla

kože, razvila kreme s zaštitnim filterom kao i one s laganim teksturom. Godine 2002. tržištu je ponudila prvi proizvod s *pearl protein* kompleksom, tehnologijom iz intenzivne medicine za obnovu kože od opekлина. Započelo je novo razdoblje njege kože. JUVENA ga proglašava novom erom za žene. Kao prva kozmetička kompanija na



Prof. dr. Odile Damour

svijetu, 2004. godine uspješno je integrirala potencijal **matičnih stanica** u proces njege. Uvodi SkinNovu Tehnologiju u kozmetiku koja potječe iz intenzivne medicinske njege, gdje se primjenjivala za stvaranje nove kože. Godine 2009. istraživanjem otkriva *StemCell Peptid*. Kombinacijom

SkinNova Tehnologije i peptida izvornih stanica, istraživanje **matičnih stanica** postaje *SkinNova SC Tehnologija*.

SkinNova SC Tehnologija – dvostruko otkriće

U mladoj koži stanična obnova je savršena. Koža se obnavlja i čvrsta je. S godinama se broj matičnih stanica smanjuje i propada njihova mikrokolina, koža je osjetljiva i suha, tanja i pojavljuju se bore. Znanstvenici JUVENE otkrili su da se izvor svježje, ob-

novljene kože nalazi u koži vlastitih izvornih stanica. Ta spoznaja dovodi do razvoja najnaprednije tehnologije, dvostruke revolucije SkinNova tehnologije i StemCell Peptida koju JUVENA naziva *SkinNova SC Tehnologija*. StemCell peptidi se pomoću transportnog sistema liposoma prenose u vlastite izvorne stanice i podupiru njihovu aktivnost, nastaju svježje, nove stanice. **Dr. Sven Gohla**, rukovoditelj istraživanja i razvoja u JUVENI objašnjava: „SkinNova Tehnologija stvara idealni okoliš za napredovanje stanica kože, poseban peptid podržava samoobnavljajući potencijal koji se nalazi u vlastitim matičnim stanicama kože. Višegodišnja potraga za specijalnim peptidom koji podržava prirodne aktivnosti matičnih stanica, dovela je do novih spoznaja u SkinNova Tehnologiji koja se koristi u kozmetici od 2004. Radili smo na obnovi kože i prirodnim funkcijama matičnih stanica kože oko 8 godina. **S dr. Odile Damour** koja je otkrila *SkinNova Tehnologiju* za stvaranje nove kože, surađujemo puno dulje. Ona se inače bavi istraživanjem liječenja opekлина i rekonstrukcije kože od 1984. godine u Lionu. Pomoću *SkinNova SC Tehnologije* podržava se aktivnost vlastitih matičnih stanica kože, izvora svježje, nove kože“.

Ova ekskluzivna tehnologija dobila je tri međunarodne nagrade: nagradu “The European Innovation Prize” u kategoriji za najinovativniji proizvod za kremu *MasterCream* u 2009., prvu nagradu “World Luxury Award (Finalist Certificate)” za besprije koran izgled proizvoda te nagradu “red dot” za dizajn.



Linije proizvoda JUVENA

Postoji nekoliko linija s ukupno 53 proizvoda za njegu lica i tijela, od kojih je 36 proizvoda za njegu lica baziranih na revolucionarnoj *SkinNova SC Tehnologiji*, kreme za sve tipove kože za dnevnu i noćnu njegu, specijalnu njegu, njegu oko očiju i sl. Linija **PREVENT & OPTIMIZE** stvorena je za žene koje žele uspješne proizvode za njegu lica koji poboljšavaju kvalitetu kože, sprječavaju prve znakove starenja, štite i obnavljaju kožu, daju joj blistav izgled. Linija **REJUVENATE & CORRECT** je za žene koje žele vrhunski djelotvorne anti-aging proizvode koji pomlađuju izgled kože i ispravljaju različite znakove starenja. **DELINING** smanjuje dublje linije bore. **LIFTING** podiže i učvršćuje kožu i preoblikuje konture lica. **REGENERATE & RESTORE** linija daje djelotvorna rješenja kod uznapredovanih znakova starenja i jačanje kože. Linija pod nazivom **SPECIALISTS** daje dodatnu uspješnost obogaćenih anti-aging proizvoda za njegu lica, kao i proizvoda za ruke i usne. **PURE CLEANSING** linija sadrži učinkovite proizvode za čišćenje i kožu priprema optimalno za njegu koja slijedi. Linija za njegu tijela **BODY CARE** je za one koje žele djelotvorne, luksuzne i mirisne proizvode za njegu tijela i čine ovu njegu dosta posebnom.

MasterCream – remek djelo anti-aging istraživanja

MasterCream je posebno djelotvorna krema koja sprječava znakove starenja u kojoj se po prvi puta ekskluzivna SkinNova SC Tehnologija kombinirana s efektivnim anti-aging sastojcima, poboljšava hidrataciju i ton kože. Moderna staklena teglica s metalnim prstenom, ukras je svake kupaonice i naglašava luksuz svakim nanošenjem kreme.

Pripremila: Biserka Conkaš



Zašto **poželjne** mogu biti – **nepoželjne**?

LIBERA SUNT NOSTRAE COGITATIONES. (LAT. SLOBODNE SU NAŠE MISLI.)

CICERO

1. slučaj - anegdota

Jedna anegdota priča kako je mladi muž, u želji da iznenadi svoju privlačnu ženu, kriomice ušao u ured i odostraga je zagrlio na intiman način. Ona je na to u smijehu uskliknula: „Jao, direktore opet si nestašan!“.

Ne zna se gdje se to dogodilo (možda u Erevanu ili bliže u nekom gradu na Balkanu), a još manje što je bilo poslije toga.

2. slučaj - iz hrvatske prakse

Mlada ljepuška tajnica zamamnih oblika, koja se naglašeno isticala oskudnom odjećom, postala je predmetom zanimanja svojeg direktora, gospodina srednjih godina. Pri pisanju e-maila stavljao bi joj "prijateljski" ruku na zatiljak, a nerijetko bi je doticao oko ramena, uvijek mjerkao njezino istaknuto poprsje, a pogled bi spuštao kada je sjedeći nogu preko noge pokazivala svoje butine ispod kratke suknjice. Sve u svemu, na svaki način, i nehotice, davao joj

je do znanja kako ga privlači njezina mladost, a još više tjelesni atributi, koje je ona s ponosom pokazivala javnosti. A zapravo je bila sasvim jednostavna djevojka, koja je izabrala kozmetiku i garderobu kakvu su, uglavnom, nosile njezine vršnjakinje.

Tijekom prošle godine pažljivi promatrači mogli su uočiti kako je u Europi (uključujući i RH) te SAD-u bilo više slučajeva odbijanja ljepuškastih ženskih osoba za radna mjesta (napose tajnica).

No, kako ju je priroda obdarila ljepuškastim licem, bujnom kosom i svime ostalim što zapinje za oko većini muških, osjećala se pomalo počašćena pažnjom koju su joj

iskazivali kolege na poslu, pa i šire u društvu svojih vršnjaka/inja.

Posebno su joj laskali mali znakovi pažnje njezinog šefa - od cvijeća preko bombonijera, pa čak do lijepog prstena za rođendan. Tek je onom prilikom, kad je na dugotrajno nagovaranje svojeg pretpostavljenog, krenula s njim na službeni put, shvatila je da je sva ta naglašena kavalirština imala posebnu svrhu.

Budući da je tom prilikom njegova galantnost poprimila tipične oblike napastovanja, kojem se ona uspješno othrvala, zaključila je da kako su njezini prirodni darovi, zapravo, bili krivi signali koju je okolina pogrešno tumačila. Ona nipošto nije kanila svjesno emitirati neverbalne znakove, koji su je trebali učiniti poželjnom "robom" kod muške publike, a ponajmanje kod svojega šefa, pa i nekih njegovih partnera.

Nažalost, nakon nepunih tjedan dana, poslije neuspjelog direktorovog službenog puta gospođica tajnica je premještena u priručno skladište u kojem nosi radnu kutu i vodi evidenciju izlaza robe. Plaća joj je ostala ista, ali više joj nitko ne donosi cvijeće, a još manje nakit za posebne prigode. Na njezino mjesto zasjele je druga osoba, također privlačna dama, ali s nešto drukčijom bojom kose. Krajnji ishod ovog slučaja ostao nam je nepoznat, ali opće je poznato da se nije žalila ni u poduzeću, a niti u široj javnosti.



Zašto neki ne žele upošljavati privlačne?

Tijekom prošle godine pažljivi promatrači mogli su uočiti kako je u Europi (uključujući i RH) te SAD-u bilo više slučajeva odbijanja ljepuškastih ženskih osoba za radna mjesta (napose tajnica). U jednom slučaju, prema internetskoj informaciji, osoba se požalila zbog diskriminacije i dobila spor te se zaposlila. Budući da je udovoljavala svim zahtjevima natječaja, a prošla sve propisane testove s najboljim ocjenama, poslodavac nije mogao uzmaknuti pred odlukom suda. Argumenti u tom i nekoliko drugih slučajeva bili su vrlo tanki, jer su se opravdavali da takve osobe u javnosti stvaraju pogrešan dojam, budući da neverbalnom simbolikom emitiraju krive signale.

Dakako da još uvijek ima tradicionalnih sredina u kojima se događa da "slobodni" način odijevanja, pa i ponašanja, poslovno okruženje tumači na neodgovaraju-

ći način. Mogli bismo shvatiti za prirodno da mlada osoba željna posla čini sve kako bi istaknula ono čime prednjači i daje joj prioritet pred ostalim kandidatkinjama za radno mjesto. No, i u takvim situacijama bit će preporučljivo da tijekom intervjua svojim odmjerenim načinom verbalnog komuniciranja te uskratkom odgovora koja zadiru u sferu privatnoga, dade na znanje potencijalnom poslodavcu da nije "jeftina" roba.

Izbor je njezin

Svakako nije na odmet da se ne pretjera u oskudnom odijevanju, iako mnoge mlade osobe nemaju prebogat izbor garderobe. No, već pri prvim danima novoga posla treba ponašanjem dati na znanje da ima svoju osobnost i dobar identitet koji zaslužuje poštovanje. Bude li prihvaćala lascivne "šale" i razgovore koji aludiraju na seksističke teme, ne treba se čuditi postane li žrtvom neprimjerenih ponuda. Prava

dama mora znati da javni i poslovni bonton obvezuje podjednako i nju i njezinu okolinu na uljudno ponašanje. No, ako je njezin izbor svjesno drukčiji, morat će prihvatiti imidž u skladu sa signalima koje šalje odijevanjem, pa i prihvaćanjem nekih aluzija muške publike. U tom slučaju bit će opravdani kriteriji uprave ili glavnog pretpostavljenog, budući da se kompanija ili ustanova želi predstaviti u drukčijem svjetlu. Tada takvi "rigidni" zahtjevi mogu biti opravdani, pa će, prema njima, morati uskladiti svoje ponašanje s pisanim i nepisanim poslovnim protokolima svojeg poslodavca. Svakako ne bi trebala prihvatiti krajnosti, koje će je od privlačne mlade osobe pretvoriti u redovnicu. Uostalom, zahvaljujući svojim odlikama, zacijelo će ubrzo moći naći posao koji odgovara i njoj i poslodavcima kod kojih upravo takvi atributi znače prednost u privlačenju odgovarajuće publike. **T**

mr. sc. Eduard Osredečki

KATE MOSS
IN VOGUE EYEWEAR

SHE'S
IN
VOGUE
eyewear

VOGUE-EYEWEAR.COM

VO2694B

VOGUE - jesen/zima 2011-2012.

Od 70-ih godina Vogue Eyewear dizajnira sunčane i dioptrijske naočale za dinamične i znatizelne mlade žene, koje vole modu i istraživanje različitih stilova. One odabiru Vogue Eyewear, čiji modeli predstavljaju duh našega vremena, živahan i elegantan, modernog dizajna koji koketira sa stilovima iz prošlosti i reinterpretira ih na spontan i originalan način.

Nova Vogue kolekcija za jesen/zimu 2011-2012. karakteristična je po pretjeranim i privlačnim linijama u stilu 80-ih godina, a nudi zabavni i drski osvrt na stil koji sada više nego ikada odražava moderni i glamurozni duh. Široke siluete, kontrastne boje i šareni završni premazi tipični su za direktni stil toga doba, dodatno uljepšane s eassyhic detaljima. Sve to defini- ra ovu ekstravaganatnu kolekciju koja zadovoljava potrebe Vogue žene - elegantne, trendy i bezvremene.

PROMO

Sadržaj poslovnog pisma

U NEKOLIKO PRETHODNIH ČLANAKA OBRAĐIVALI SMO STRUKTURU, SADRŽAJ I JEZIK POSLOVNIH PISAMA. U OVOM ĆE ČLANKU BITI VIŠE RIJEČI O POJEDINIM DIJELOVIMA POSLOVNOG PISMA, ODNOSNO O OSLOVLJAVAJU, ZAHVALI, BITNOJ INFORMACIJI I O UPUTI (O OSTVARENJU.)

1. Oslovljavanje

Oslovljavati možemo samo pridjevom *poštovani*, bez navođenja prezimena osobe kojoj pišemo (*Poštovani, ...*), a možemo navesti i prezime osobe kojoj pišemo (*Poštovana gospođo Perić, ... / Poštovani gospodine Periću, ...*).

Da bismo bili sigurniji u to da će pismo koje pišemo biti pročitano i da će na njega biti odgovoreno, trebamo saznati kojoj se osobi najbolje obratiti i tu osobu na početku poslovnoga pisma osloviti. U suprotnom, može se dogoditi da pismo neko vrijeme "luta" i da nam ne bude odgovoreno na vrijeme, odnosno da nam odgovori osoba koja nam, npr. na postavljeno pitanje ne može dati konkretan odgovor.

Upotreba pridjeva *poštovani* u poslovnoj je komunikaciji uobičajena. Pridjev *štovani* nije ni u poslovnoj komunikaciji ni općenito pravilno upotrebljavati za oslovljavanje ljudi, već samo kad govorimo o *Bogu* i *svcima*. U poslovnom komuniciranju rjeđe se upotrebljava pridjev *cijenjeni*, i to u slučaju kada osobi koju oslovljavamo želimo izraziti posebno poštovanje. Druge načine oslovljavanja, npr. *dragi, uvaženi, ugledni, vrlopoštovani*, u poslovnom pismu nije pravilno upotrebljavati.

Iza oslovljavanja u poslovnom pismu treba doći zarez, npr. *Poštovani gospodine Periću*, a u privatnom pismu uskličnik, npr. *Draga Tamara!* Iza zareza riječ treba biti napisana, ako nije vlastito ime, malim početnim slovom, npr. *Poštovani gospodine Periću, molimo Vas da nam javite jeste li zainteresirani...*

2. Zahvala

Ako je pismo koje pišemo odgovor na primljeno pismo, onda nakon oslovljavanja dolazi zahvala. Već se u zahvali može javiti nesigurnost u pisanju lične (osobne) zamjenice *Vi* i njezinih oblika: *Vas, Vama, Vašeg, Vašem* itd. Tu je zamjenicu pravilno pisati velikim slovom kada se odnosi na jednu osobu, npr. *Poštovani gospodine Periću, obavještavamo Vas da smo Vaš zahtjev prosljedili...*; *...zahvaljujemo Vam što ste nas izabrali kao svog poslovnog partnera...*; *... hvala Vam na povjerenju koje ste nam iskazali...*

Ako se zamjenica *vi* odnosi na više osoba, tada ju je pravilno pisati malim početnim slovom, npr. *Poštovani, poslali smo vam ono što ste tražili.*

U poslovnom pismu nije prihvatljiva upotreba lične (osobne) zamjenice *ti* i njezinih oblika: *tebe, tebi, tvog, tvom* itd.

Ako se nekom obraćamo sa *Vi*, iz poštovanja, onda predikat (glagolski pridjev radni) treba biti u 2. licu množine, kao kad se obraćamo većem broju ljudi, i nije pravilno da bude u 2. licu jednine, kao kad se nekom obraćamo sa *ti*. Pravilno je, prema tome, npr. *Vi ste odgovorili, Vi ste zamislili*. Nije pravilno *Vi ste odgovorila/odgovorio, Vi ste zamislila/zamislilo*.

3. Bitna informacija

Nakon zahvale u poslovnom pismu treba doći bitna informacija, npr. *Obavještavamo Vas o novom proizvodu...*; *...obavještavamo Vas da ćemo s radom započeti u ponedjeljak...*; *...molim Vas da mi objasnite razloge kašnjenja isporuke...*

Ponekad nam je teško prihvatiti da bitna informacija treba doći na početku poslovnog pisma, osobito kad je ono o čemu pišemo za primatelja pisma neugodno. Tada, svjesno ili nesvjesno, bitnu informaciju stavljamo na kraj poslovnog pisma misleći kako ćemo time njezin sadržaj ublažiti. Ipak i tada bitna informacija treba doći na početku poslovnog pisma. Npr. *Poštovana gospođo, obavještavamo Vas da ne možemo odobriti Vaš zahtjev...*; *Uvidom smo ustvrdili da niste podmirili obvezu uplate ugovorene rate...*

4. Uputa (o ostvarenju)

Uputa o ostvarenju vrlo je važan dio poslovnog pisma. Bez njega onaj kome pišemo ne zna što, nakon što je primio odgovarajuću obavijest, treba učiniti. Uputa je sadržana, npr. u rečenicama: *Da bi Vaša molba mogla biti prihvaćena, pošaljite nam podatke o...; Molimo Vas da našem djelatniku do 21. siječnja 2012. javite jeste li zainteresirani za novi proizvod. To možete učiniti pozivom na broj ... ili slanjem poruke elektroničkom poštom na adresu ...*

Kada je sadržaj pisma za primatelja negativan, u uputi trebamo navesti pod kojim bi se uvjetima, npr. njegova molba ipak mogla prihvatiti, pa i kada mislimo da poslovni partner ili klijent te uvjete ne može ispuniti. To je važno zbog dobrog poslovnog odnosa, kao i zbog toga što ipak ne možemo uvijek točno predvidjeti hoće li, možda već sutra, traženi uvjeti ipak moći biti ispunjeni. **T**



Business English – Lesson 9

How to Identify Goals

LEARN the steps

Many people work really hard; however, they do not seem to get anywhere worthwhile. A key reason is that they have not identified their goals.

Defining goals is a powerful process for thinking about your desired future and for motivating yourself to turn your vision of that future into reality.

There are 7 questions for you to ask yourself and answer over and over again. We suggest that you take a piece of paper and write down your responses.

Question 1 – *What are your five most important life values?*

Once you have decided what your five most important life values are, you should organize them in order of priority, starting with the most important one.

Question 2 – *What are your most important life goals at the moment?*

If you take only thirty seconds to write down your three most important goals, your subconscious mind will sort out your main goals very quickly. The goals will simply pop into your conscious mind.

Question 3 – *What would you do, if you found out today that you had only six months to live?*

When your time is limited, even if only in your imagination, you become aware of who and what really matters to you.

Question 4 – *What would you do if you won a million Euros in the lottery tomorrow?*

This question will help you decide what you would do if you had all the time and money you need, and if you had almost no fear of failure at all.

Question 5 – *What have you always wanted to do, but been afraid to attempt?*

This question will help you see more clearly where your fears might be blocking you from doing the things you really want to do.

Question 6 – *What do you enjoy doing most? What gives you the feeling of personal satisfaction and self-esteem?*

This question will indicate where you should look for to find your “heart’s desire”. The most successful people in business and life in general are invariably doing what they really enjoy, most of the time.

Question 7 – *What thing would you dare to dream of if you knew you would not fail?*

Imagine a good fairy appears and grants you one wish. She guarantees that you will be absolutely, completely successful in any one thing that you attempt to do.

Language file

to define/set goals	odrediti/postaviti ciljeve
worthwhile	vrijedan truda
to turn into reality	pretvoriti u stvarnost
in order of priority	prema prioritetima
subconscious/conscious mind	podsvjestni/ /svjesni um
to sort out	razvrstati; izdvojiti
to pop into mind	pasti na um
accurate	točan; ispravan
to become aware	postati svjestan
failure	neuspjeh
to attempt	pokušati
self-esteem	samopoštovanje
invariably	redovito
a good fairy	dobra vila
to grant a wish	dodijeliti želju

PRACTICE the walk

Exercise 1

Complete the sentences with the words given below and change form if necessary.

worthwhile	to become aware
to attempt	to turn into reality

- I will _____ to answer all your questions regarding goal setting.
- Will time travel ever _____?

- Everybody should _____ of the risk involved.
- High prices in the UK made it _____ for buyers to look around.

Exercise 2

Translate the following sentences into English.

- Ako ne definirate svoje ciljeve, to će redovito dovoditi do neuspjeha.
- Nije bilo vrijedno nastaviti s projektom.
- Da biste uspjeli izgraditi dobre odnose s klijentima, trebate prvo izgraditi samopoštovanje.
- Prije nego što postavite ciljeve, morate znati koje su vaše najvažnije životne vrijednosti.

COMMUNICATE the knowledge

- Study the piece of paper that you used to answer the questions.
- If you did not write anything down, please do it now.
- Since the paper with your responses represents your future goals, look at what you wrote every day and shape your life accordingly.

KEY

Exercise 1

- attempt; 2.be turned into reality; 3.become aware; 4.worthwhile

Exercise 2

- If you don't define your goals, it will invariably lead to failure.; 2.It wasn't worthwhile continuing with the project. ; 3.In order to succeed in building good relationships with clients, you need to build your self-esteem first.; 4. Before you set your goals, you must know what your most important life values are.



Mala škola informatike

Kompjutor i mobitel u zrakoplovu

DOK SMO PRIZEMLJENI, SVA RAČUNALNA OPREMA, MOBITELI, TELEFONI, FAKSEVI I DRUGI UREĐAJI UVIJEK SU NA SVOJEM MJESTU I MOŽEMO IH KORISTITI PREMA UOBIČAJENIM PRAVILIMA. NO, ŠTO SE DOGAĐA KADA SE S DIJELOM TE OPREME NAĐEMO U ZRAKOPLOVU?

Osim uobičajenih pravila koja vrijede prilikom putovanja u zrakoplovu, a koja su posljednjih godina vrlo rigorozna, postoje i pravila o korištenju elektronskih uređaja tijekom leta.

Vežite se, polijećemo

Ali, prije vezanja i polijetanja na visinu i do 11.000 metara, na kojoj je temperatura oko minus 57 stupnjeva, nemojte niti

slučajno u prtljazi koju predajete prilikom check-ina ostaviti baterije ili uređaje koji sadrže baterije. Prtljaga će vam odmah biti

vraćena i morat ćete iz torbe izvaditi sve baterije i ponijeti ih sa sobom u osobnoj prtljazi koju nosite u putnički dio zrakoplova. Sad kad smo to riješili, možete se zaputiti s laptopom, igraćom konzolom,

mobitelom, tabletom ili glazbenim playerom prema zrakoplovu. U zrakoplovu će

vas u okviru uputa o letu upozoriti kako tijekom uzlijetanja i slijetanja zrakoplova nije dopušteno korištenje nikakvih elektronskih uređaja, a nakon što zrakoplov dostigne visinu možete koristiti neke od uređaja kao što su računala ili tableti, dok se mobitele ne smije koristiti niti tada. Eventualno, možete na svojem mobitelu ili tabletu isključiti radijski sklop telefona (prijeći u *Airplane* odnosno zrakoplovni način) i koristiti uređaj bez mogućnosti telefoniranja. Naime, na toj visini niti nema dostupnog signala za mobitele, tako da vam ta mogućnost ništa niti ne znači, čak i kada bi bila dopuštena za korištenje.

Dakle, tijekom leta možete koristiti svoj laptop kao da ste u uredu, a ako podatke morate poslati putem interneta, možete to učiniti nakon što zrakoplov sleti i ugase se motori.

Tijekom leta nemojte koristiti zvuk sa zvučnika uređaja nego obavezno koristite slušalice, bilo pri gledanju filma na laptopu ili tabletu, prilikom slušanja glazbe ili pak igranja na igraćoj prijenosnoj konzoli. Putovanje zrakoplovom, ukoliko putujete sami, može biti izrazito dosadno jer se

Elektronski uređaji se u zrakoplovima ne koriste zbog sigurnosti. Naime, zrakoplovi sadrže velik broj elektronskih sklopova bitnih za pravilan i siguran rad. Pojedini uređaji mogu ometati signale drugih uređaja, pa čak i promijeniti im funkcionalnost.



tijekom leta gotovo ništa ne događa (osim mogućih turbulencija ili posluživanja hrane i pića) tako da se osigurajte prenosivim uređajima ili časopisima.

Zašto se ne smiju koristiti elektronski uređaji u zrakoplovima?

Iz samo jednog jedinog razloga, a to je sigurnost. Naime, zrakoplovi sadrže velik broj elektronskih sklopova bitnih za pravilan i siguran rad zrakoplova. Pojedini uređaji mogu ometati signale drugih uređaja, pa čak i promijeniti im funkcionalnost. Iako još nije dokazana mogućnost da mobitel sruši zrakoplov, velik broj različitih elektronskih uređaja koji možda nisu certificirani mogu utjecati na druge uređaje i iz tog je razloga zabranjeno korištenje elektronskih naprava tijekom leta. Na primjer, u Kini se proizvode različiti uređaji koji ne moraju zadovoljavati baš sve standardne ili odredbe, a ne treba zanemariti niti mogućnost da se neki certificirani uređaj pokvari i tako izazove smetnje drugim uređajima, što bi moglo biti pogubno za recimo navigiranje zrakoplova ili pak prikaz stvarnih podataka s uređaja koji nadgledaju rad i status zrakoplova.

Prije nekoliko godina jedan je hrvatski časopis o mobitelima napravio test – uputili su se zrakoplovom u visine i koristili uključene mobitele. Ništa se nije dogodilo. S obzirom da nam je sigurnost svima na prvom mjestu, uvijek obavezno isključite mobitele prije polijetanja i uključite ih tek nakon gašenja motora zrakoplova.

siječanj/veljača 2012.



Nisu samo elektroni u pitanju...

Pada nam na pamet još jedan razlog zbog kojeg avioindustrija ne želi mobitele u zrakoplovima – radi udobnosti leta. Zamislite kakva bi se buka proizvodila unutar putničkog prostora kada bi svi prilikom leta tele-



fonirali i dijelili svoje impresije o letu, stjuarde-sima,

malim kućicama koje se vide iz zrakoplova. Ili pak poslovni razgovori ili tajnice koje telefonom razgovaraju sa svojim direktorom i objašnjavaju mu gdje se nalaze spaja-

lice ili faks koji je jučer stigao. Zrakoplovi imaju kodeks ponašanja i moramo ga se obavezno pridržavati.

T

Krunoslav Čosić

Novo u ponudi

NOVUS
COLLECTION EVOLUTION

fiv

Sve za vaš ured

Poslovni centar Žitnjak
Slavonska avenija 22d, 10 000 Zagreb
Tel: 01/6187-882, 6187 883, fax:01/6187-000
E-mail: prodaja@fiv.hr Web: www.fiv.hr

Boja odjeće najviše otkriva vaše osobne značajke

MOŽDA VAM SE ČINI DA BOJA ODJEĆE NIJE TAKO VAŽNA U POSLOVNOM SVIJETU. MOŽDA STE UVJERENJA DA VAM ODREĐENE BOJE IZNIMNO ODGOVARAJU, A DA NEKE NE BI NIKAKO ODJENULI. **A SVE TO GOVORI O VAMA SAMIMA I O VAŠEM KARAKTERU.** BOJA NIJE MATERIJAL VEĆ PREDSTAVLJA ELEKTROMAGNETSKE VALOVE KOJE LJUDI DOŽIVLJAVAJU KAO REAKCIJU NA NAŠE STIMULANSE. **UPRAVO NA TAJ NAČIN SVAKA BOJA IMA SVOJ ZNAČAJ.**



Jerneja Agić

Za crvenu boju kažemo da je dominantna, dinamična i da je puna života. Ako neka osoba ima sklonost spram određene boje, znači da ima i slične karakterne značajke koje ta boja naglašava ili podupire. Bez obzira jesmo li toga svjesni ili ne, boje snažno utječu na naše doživljaje te si pomoću boja stvaramo utisak.

Istraživanja koja su izvedena na temu „Što najprije opazimo na čovjeku“, pokazala su da su to upravo boje, a odmah zatim oblici. Na trećem mjestu bio je „govor“ tijela, a na četvrtom mjestu socijalni život.

Boja odjeće je dakle upravo ono što nam, u mnoštvu ljudi, privuče pogled na određenu osobu. To mogu biti kontrasti boja, ali i različite kombinacije boja. Isto tako, boja ima i veliki utjecaj na to hoćemo li osobi, koja se pojavljuje u javnosti, vjerovati u to što govori, odnosno hoćemo li je doživjeti kredibilnom, profesionalnom te osobom vrijednom povjerenja.

Ovdje je potrebno naglasiti i najvažniji faktor: osoba koja je odjevena u određenu boju ili više njih, morala bi istovremeno biti skladna sa značajkama i karakterom istih. Samo na taj način će djelovati da osoba ima integritet. U praksi se najčešće dešava to da ako osoba nema slične značajke odnosno karakter kao određena boja, onda izbjegava takve boje. To se vidi kod brojnih žena koje ne žele odnosno nisu sklone odjenuti kostim zasićene crvene boje. Ako već upotrebljavaju takvu boju u odijevanju, onda je to samo kao jedan dio garderobe ili kao modni dodatak: jakna, suknja, bluza, marama i sl. Odjenuti se u potpuno jarku i živu crvenu boju govori o osobi sa snaž-

nim i dominantnim karakterom i značajkama, o osobi s velikim samopouzdanjem te o osobi koja želi dominirati i vladati, a osjeća se i sposobnom za to.

U praksi je još manje takvih žena koje bi odjenule kompletan kostim žive ljubičaste boje. Osoba koja je na „ti“ sa ljubičastom bojom i koja odjene tu boju je jako samopouzdana te ima jako visoko samopoštovanje.

Nekonvencionalna Milanka Opačić

Svoj poslovni izgled prilagođava osobnom značaju. Milanka Opačić daje dojam nekonvencionalnosti i klasični stil odijevanja nije dio njene garderobe. Stil kojeg nosi je nekonvencionalni klasični stil koji ukazuje na mogućnost kreiranja novih ideja. U poslovnom izgledu je moguće primijetiti prilagođavanje osobnog stila kod kojeg gđa. Opačić ima još mnogo kvalitetnog prostora da ga u potpunosti oblikuje. **T**



Foto: Anto Magazan/PIXSELL



Foto: Boris Ščitar/PIXSELL

U ovom izgledu vrlo snažno prevladava crna boja i njene značajke, stoga gđu. Opačić ovdje doživljavamo prirodnom, a opet različitom, te brižljivom i jednostavnom. Izgled izražava i rezerviranost, odmaknutost te individualnost. Svjetlo plava košulja u kombinaciji s većom količinom tamno-crne boje, daje utisak svjetlosti i omekša cjelokupan izgled te joj ulijeva nježnost i ženstvenost. Cjelokupan izgled je zbog debljih najlonki opušteniji, jer deblje najlonke ne spadaju u formalni dress-code.

Čelnici Kukuriku koalicije čekaju izborne rezultate u Muzeju suvremene umjetnosti

Milanka djeluje dominantno, dinamično, upozorava na sebe te izgledom zadržava pogled na sebi. Zbog crvene boje odražava budnost te djeluje vitalno. Samo vladanje i gospodarenje situacijom su ponešto omekšani i umanjeni zbog kroja koji je mekanih i organskih oblika. Iznimno primjeren izgled s obzirom na priliku.



Foto: Goran Stanisl/PIXSELL

Premijera drame Gospoda Glembajevi

Bijela i plava boja su kombinacija koje ostvaruju autoritet i distancu, pa čak i ako ih kombiniramo u odjeći opuštenog stylinga, koju je u ovom izgledu odjenula gđa. Opačić. Sama odjeća i kožna jakna su primjereni, međutim bijela majica je za takvu priliku ipak malo previše opuštena. Takav styling (sportski opušten) bio bi primjereniji za posjet nekom sportskom događaju kao što je utakmica. Za ovu priliku bio bi primjereniji sportsko-elegantni izgled, koji bi gđa. Opačić postigla već s tim da je zamijenila bijelu majicu bijelom elegantnom košuljom. Izgled nije primjeren.

Jerneja Agić
 OBUČI.SE, razvijamo stil
 Image Consultant Specialist for Adria Region
 www.obuci.se; jerneja@obuci.se

Mario Nokaj, vlasnik LAPIDARIUMA

LAPIDARIUM – pravo mjesto za ljubitelje profinjenog suvremenog nakita



SAMOPOUZDANJE JE VAŽNO POSLOVNOJ ŽENI I ONA TO MOŽE POKAZATI I ODJEĆOM I NAKITOM KOJI ĆE UPOTPUNITI CJELOKUPNI DOJAM. DOBAR IZBOR NAKITA GOVORI O NJENOJ OSOBNOSTI I DAJE JASNU PORUKU KOLIKO OSOBA DRŽI DO SVOG POSLOVNOG PARTNERA. KAKAV NAKIT POSLOVNA ŽENA MOŽE NOSITI U RAZNIM POSLOVNIM SITUACIJAMA I KOLIKO JE PRIMJEREN SUVREMENI EKSKLUZIVNI NAKIT? ZA ODGOVOR SMO ZAMOLILI **MARIA NOKAJA**, VLASNIKA LAPIDARIUMA, NOVOOTVORENOG ODJELA ZLATARNE MARIO U SRCU STAROG ZAGREBA U RADIĆEVOJ 10.

Što vas je ponukalo da otvorite odjel, zapravo novu zlatarnu suvremenog ekskluzivnog nakita?

– Zagrebu je potreban ovakav prostor za osobe koje drže do kvalitetnog suvremenog nakita. LAPIDARIUM nema konkurenciju jer ne postoji ovakav koncept gdje se kupcu nudi kvalitetan izbor i usluga te opcija ukoliko ima svoju ideju o izgledu nakita i kako ga želi nositi, dobije u kratkom roku.



Potječete iz obiteljske tvrtke s dugogodišnjom tradicijom u izradi kvalitetnog nakita gdje je osnovno pravilo izraditi i ponuditi samo vrhunski proizvod. Što nude vaše zlatarne na Krvavom mostu i Lapidariumu?

– Na Krvavom mostu ponuda je bazirana na klasičnijem zlatnom nakitu. U Lapidariumu je ponuđena paleta suvremenog nakita od srebra, zlata i dijamanta i mogućnost izrade po narudžbi te usluga popravka, graviranja, brušenja dragog kamena. Dio ponude je nakit desetak autora dizajnera i dvadesetak kolekcija nakita: Ivana Midžića, Deana D., Stjepana Balje, Mare Borović, Isabelle B., Irineja Orhidea, Vanje S., kolekcija Zlatni licitar, zaručnički i vjenčani nakit, kolekcija Secesijskog nakita.

Aktivni ste kao umjetnik i prisutni na izložbama i sajmovima. Predsjednik ste udruge Fajn.

– Strukovna udruga Fajn okuplja profesionalce, kvalitetne autore nakita. Prezentiraju svoj rad, čuvaju tradiciju i pokušavaju uvjeriti vlast da je zlatarstvo poduzetnički posao kao i svaki drugi, dio kulture, po-

treba i tradicija, a ne luksuz. Posebni porez od 30% koji plaćamo od 2000. godine plus 25% PDV-a, ne ostavlja nadu za razvoj ove struke. Organizirali smo dvije izložbe i to u Areni Zagreb na Sajmu vjenčanja te 2011. u sklopu izložbe Art deco u Hrvatskoj u Muzeju za umjetnost i obrt, prikazali naše radove inspirirane Art decoom. Trenutno dovršavamo knjigu „Zlatne ruke Zagreba“ koja će prikazati radove i djelovanje članova kroz generacije.

Što donose proljetni trendovi, hoće li broš biti i dalje zanimljiv komad nakita?

– Zlatni i srebrni nakit nadilaze trendove svojom trajnošću. Broš će uvijek biti zanimljiv i prisutan. Veličina i oblik može nas predstaviti kao skromnog ili rastrošnog poslovnog partnera. Zlatni broš je statusni simbol. Kao dizajneru nakita, bitno mi je poznavati materijale, stil i tehnologiju izrade. Ulog u nakit od plemenitih metala i drago kamenje je siguran, stilski osmišljen, kvalitetniji, zdraviji i trajniji. Kolekcija Zlatni licitar, suvenir s tradicijom, zanimljiv je našim sugrađanima i turistima.

Molimo vas savjetujte naše čitateljice kakav nakit pokloniti voljenom muškarcu za Dan zaljubljenih?

– Muški nakit u posljednje vrijeme izbjegava plemenite metale. Čelik, guma, koža, keramika su sve zastupljeniji i preporučio bih da nakit za njega sadrži poruku. Lančić ili narukvica s natpisom ili oznakom je simbolika koja uvijek oduševljava. **T**

Pripremila: Biserka Čonkaš

Ekskluzivno uređen interijer prezentira različite stilove i cijele kolekcije nakita pa se kupci lakše orijentiraju. Iznenađeni su ponudom domaćih autora, mogućnostima radionice i kvalificiranog osoblja, a vidljiva radiona omogućava brze reakcije na želje kupca i približava radni proces. Možemo se pohvaliti suradnicima, imamo akademske kipare, diplomirane dizajnere, zlatare, srebrnare, specijaliste fasere, gravere. Uskoro očekujemo certifikat „Umjetnički obrt“ Hrvatske obrtničke komore kao potvrdu nastojanja da ujediniemo umjetnost, obrtništvo i dizajn. Član smo Udruge „Hrvatski suvenir“ zahvaljujući našem perspektivnom proizvodu „Zlatni licitar“ koji ima posebnu emocionalnu notu i od prvog dana se uspješno prodaje. Zlatni licitar kao preporučeni suvenir, uvršten je i u japanski turistički vodič kroz Hrvatsku za mlade Japanke.



tar“ koji ima posebnu emocionalnu notu i od prvog dana se uspješno prodaje. Zlatni licitar kao preporučeni suvenir, uvršten je i u japanski turistički vodič kroz Hrvatsku za mlade Japanke.

Kolekcija srebrnog nakita od srebrne žice nameće se posebnim stilom, ženstvena je, futuristička i nosiva u raznim prilikama. Dizajn je Ivana Midžića, akademskog kipara i iznimnog talenta u obradi metala.



Salate - malo kalorija, puno zdravlja!

POČETAK OVE GODINE IDEALAN JE DA SE KRENE DETOKSIKACIJI I ČIŠĆENJU ORGANIZMA, NE SAMO OD BLAGDANSKIH DELICIJA. RIJEČ JE O IDEALNOM NAČINU PREHRANE KAKO BISMO NAŠ ORGANIZAM PRIPREMILI ZA POVEĆANE AKTIVNOSTI I NAPORE TE GA ODRŽALI U DOBROJ FORMI, OPSKRBLJUJUĆI GA VRIJEDNIM NUTRIJENTIMA, A DA PRITOM NE NARUŠIMO NAŠU TJELESNU TEŽINU. NAJIDEALNIJI PARTNER ZA TO JE SALATA.

U prosjeku svo zeleno povrće i različite salate (endivija, rikola, potočarka, špinat, blitva)

u prosjeku na 100 grama sadrže cca 25-30 kcal. Uz to što je bogato vitaminima, mineralima i fitonutrijentima, osobito izoflavonoidima kao jakim antioksidansima (koji smanjuju višak opasnih slobodnih radikala) povrće je golem izvor energije. Obiluje vitaminima i mineralima nužnima organizmu, a neke su vrste i bogat izvor kalorija.

Određene spoznaje o korisnosti pojedinih vrsta povrća mogu, uz umjerenost u jelu, svakome koristiti. Ne može se više dogoditi da bilo koja osoba koja donekle vodi računa o pravilnoj prehrani, ne stavi barem jednu salatu dnevno u svoj svakodnevni jelovnik. Istraživanja su pokazala da zelene namirnice uvrštene u prehranu više puta na dan, u obliku različitih salata, uvjetuju smanjenje potrebe za ostalom hranom za cca 30%, iz razloga što zelene salate sadrže balastne tvari (celulozu i vlakna s visokim udjelom galaktoze) što nam daje dugotrajniji osjećaj sitosti i unosom manjih količina.

Prema tome treba jesti zelene salate (endivija, rikola, matovilac, maslačak, kopriava, kiselica, tušac, potočarka, radič, grbak, grbica, radič i sl.) te ostalo povrće zelenih listova kao što su blitva, špinat, brokula, kupus, kelj, peršin, celer, šparoge i sl. Dapače i zelene salate i ostalo povrće mogu se konzumirati u raznim kombinacijama.

Također, vrlo važno je naglasiti da zeleno povrće ima izvrsno stimulirajuće djelovanje na rad i revitalizaciju rada jetre, tj. povrće zovemo i „čistači masnoća“, pogotovo celer, radič, rikolu, što je danas vrlo bit-

Mnogi europski narodi kao npr. Francuzi, Španjolci i Portugalci gotovo svakodnevno imaju na jelovniku zelenu salatu, ali ne samo kao prilog, već i kao predjelo.

no s obzirom na povećan broj bolesti tzv. „subkliničke bolesti jetre“ koje su iza-

zване lošom prehranom, a ne nužno utjecajem alkohola.

Vrste zelenih salata

Danas uzgoj salata poznaje različite vrste, s nizom okusa, boja i sastava. Neke od poznatijih vrsta su:

- **lisnate salate** (imaju zanimljive „čipkaste“ rubove lišća, a najpoznatije su „Lollo Biondo“ i „Lollo Rosso“);
- **okrugle salate** (najpoznatije „puterica“ i „batavija“);
- **đuguljaste salate** (poznate „glavatica ili rimska salata“ – zanimljive su po tome što njihovo tvrdo zeleno lišće podnosi jake okuse poput srdela i parmezana, zbog čega su najbolje u Cezarovoj salati);
- **cikorije** (najpopularnije „belgijska endivija“, „kovrčasta endivija“ i „vodopija“ svjetlo zelenih do žutih listova, gorkastog okusa);
- **kristalna salata** (krhkih listova tzv. „kristalka“);
- **matovilac** (matoviljak, poljska salata, poljska ločika – divlja biljka koja se sve više uzgaja i u vrtovima).

Dodatni savjeti

Bez obzira na godišnje doba (jer sada su salate i zeleno povrće stalno dostupni), Udruga za prevenciju prekomjerne težine kao obavezan dodatak prehrani preporučuje sve vrste salata te ostalog zelenog i korjenastog povrća, uz kombinaciju s orašastim plodovima, mahunarkama i žitaricama.

10 razloga zašto konzumirati salate i ostalo zeleno lisnato povrće

- 1) Prehrana bogata zelenim povrćem jača naš imunološki sustav;
- 2) povrće sadrži vitamine (betakaroten, vitamin C i E - antioksidansi), folne kiseline, ugljikohidrate, bjelančevine, minerale (kalij, kalcij, željezo, magnezij);
- 3) sve zelene salate (i lisnato zeleno povrće) imaju malu kalorijsku vrijednost – u prosjeku na 100 grama namirnice sadržavaju 25-30 kcal;
- 4) konzumiranjem zelenih salata i zelenog lisnatog povrća (sirovog ili kuhanog) smanjujemo potrebu za unosom ostale hrane cca do 30%, jer nam svojim balastnim tvarima (bogatstvo celuloze) daje na duže vrijeme osjećaj sitosti;
- 5) sokovi od povrća (tzv. *smoothiji* s dodatkom limuna i u svim kombinacijama povrća i voća!) izvrsno pomažu pri detoksikaciji organizma;
- 6) salate imaju diuretička svojstva (osobito cikorijska i radič) jer sadrže vodu, neko povrće i do 80%, te njegovim konzumiranjem preveniramo povišeni krvni tlak, smanjujemo tegobe s bubrežima i mokraćnim kanalima;
- 7) zeleno povrće (osobito salate i to one gorkog okusa – radič, rikola, cikorijska) dodatno stimulira enzime koji potiču metabolizam ugljikohidrata i bjelančevina, što revitalizira naše stanice;
- 8) sadržava značajnu količinu tanina te klorofila koji pomaže u zarastanju rana;
- 9) koncentrirani su izvori klorofila koji poboljšava izmjenu energije i tvari te time ubrzava otpuštanje toksina, usporava bakterijski rast i jača energetska strukturu stanica;
- 10) zelene salate također je dobro jesti kao prilog uz laganu večeru, jer sadrže ljekoviti sastojak tzv. „mliječni sok“ ili „laktukarij“ koji ublažava nervnu napetost i osigurava spokojan san (što je također i preporučao Hipokrat).

Što se začina tiče, važno je napomenuti da salate uvijek treba začiniti i smiješati u posljednji čas, tj. neposredno prije iznošenja na stol, radi toga da ne povene, već ostane svježa i čvrsta.

Kako su zelene salate bogate vitaminima A i C, listove je najbolje upotrijebiti odmah nakon ubiranja jer se njihov okus i hranjiva vrijednost brzo izgube. Ukoliko želite spremiti višak salate i na par dana, najbolje je salatu temeljno očistiti i osušiti te čuvati na hladnom i zračnom mjestu. Izbjegavati plastične vrećice jer one navlače vlagu i potiču truljenje.

Pripremila: Mirela Vidović, web urednica portala Udruge za prevenciju prekomjerne težine www.uppt.hr



Skrijite ljepotu svojih ruku!

LIJEPE, NJEGOVANE RUKU I UREDNI NOKTI ODRAZ SU BRIGE ZA SEBE I OSOBNE HIGIJENE. NO ONE SU I PUNO VIŠE OD TOGA. ONE SU DIO TIJELA KOJI U KOMUNIKACIJI S DRUGIM LJUDIMA IMA POSEBNO ZNAČENJE - DODIROM RUKAMA OSTAVLJAMO PRVI DOJAM NA OSOBU STOGA JE VEOMA BITNO DA UVIJEK BUDU UREDNE, GLATKE I NJEGOVANE.

Upravo je zimi koža ruku najviše izložena svakojakim negativnim utjecajima koji narušavaju njezinu ljepotu. Grijanje u zatvorenim prostorima, hladni vjetar i niske temperature, sve to dovodi do izrazitog isušivanja kože ruku, čestog perutanja i ranica, pogotovo u pregibima i na području između prstiju. Veliki utjecaj na isušivanje kože ima i često pranje ruku, pogotovo u vrijeme kada haraju virusi i kada je učestalo pranje jedan od velikih uvjeta očuvanja zdravlja organizma. Naime, bez obzira na tip sapuna, svako pranje u određenoj mjeri skida hidrolipidni film s kože čime se smanjuje otpornost kože prema mikroorganizmima.

Ni nokti nisu pošteđeni zimskih nedaća. Zbog smanjene konzumacije voća i povrća zimi te zbog toga i manjeg unosa potreb-

nih vitamina i minerala, nokti često pucaju i listaju se.

Za lijepe i negovane ruke i nokte zimi, evo nekoliko praktičnih savjeta:

- kada izlazite van na hladnoću, nemojte zaboraviti ponijeti rukavice. One štite vaše ruke od vjetra i hladnoće te smanjuju isušivanje kože
- nakon svakog pranja ruku, nanosite kremu za ruke bogatu lipidima – ona će obnoviti hidrolipidni sloj te nahraniti i omekšati kožu.
- jednom tjedno napravite piling ruku – on će ukloniti mrtve stanice kože i učiniti ju mekšom, a sastojci kreme će lakše prodrjeti u kožu.

■ Nuxe savjet!

Svaki put kad osjetite da su vam ruke suhe ili da im treba zaštita, uvijek imajte uz sebe ugodnu i bogatu **Rêve de Miel®** kremu za ruke i nokte na bazi meda koja će vaše ruke nahraniti lipidima, hidratizirati ih te ih zaštititi od nepovoljnih zimskih uvjeta.

- svaku večer prije spavanja priuštite svojim rukama kraljevski tretman – obilato umasirajte kremu za ruke kako bi potaknuli cirkulaciju i obucite pamučne rukavice. One će zagrijati vaše ruke i krema će se bolje upiti.
- povećajte unos vitamina i minerala kako bi spriječili pucanje i listanje noktiju.

Specijalitet za vaše ruke

Nema puno proizvoda koji izazivaju takvu vjernost i užitak korištenja poput legendarne **Rêve de Miel®** kreme za ruke i nokte na bazi meda. Neodoljivi sastojci i tekstura te nježan medeni miris koji očarava, čine ju jednom od najomiljenijih proizvoda za nježu ruku. Nova, poboljšana formulacija bogata uljem suncokreta, avokada i nevena, intenzivno obnavlja lipide u koži. Med bagrema obnavlja hidrolipidni sloj kože te joj ujedno jamči dugotrajnu hidrataciju, dok vitamin

E djeluje antioksidativno protiv starenja kože. Shea maslac, arganovo ulje, ulje slatkog badema te ekstrakt ječma štite kožu od iritacija.

Nakon ove zaštitne, hranjive i obnavljajuće kreme, koža ruku postaje i ostaje ugodno meka i nahranjena, a nokti su ojačani.

Bez parabena, fenoksietanola, mineralnih ulja i umjetnih boja, sadrži 89,9% sastojaka prirodnog porijekla.

* **NUXE proizvodi dostupni su u ljekarnama.**



Desetodnevni Parižanin

PARIZ, ILI KAKO GA ZOVU „GRAD SVJETLOSTI“, GLAVNI JE I NAJVEĆI GRAD FRANCUSKE. SMJEŠTEN JE NA OBALAMA RIJEKE SEINE U SJEVERNOJ FRANCUSKOJ, U SREDIŠTU POKRAJINE ÎLE-DE-FRANCE. IME PARIZ POTJEČE OD NAZIVA IZVORNIH STANOVNIKA, GALSKOG PLEMENA POZNATOG KAO „PARISIJCI“ (LJUDI KOJI RADE). GRAD JE BIO NAZIVAN LUTECIJA (ILI POTPUNO LUTECIJA PARISIORUM) ZA VRIJEME RIMSKE OKUPACIJE OD PRVOG DO ŠESTOG STOLJEĆA, ALI ZA VRIJEME VLADAVINE JULIJANA APOSTATE (360. – 363.) GRAD JE PREIMENOVAN U PARIS.

Grad ima 2 milijuna stanovnika dok šire područje ima 22 milijuna stanovnika koji se snalaze sa oceanском klimom pod utjecajem sjevernoatlantske struje, što u grad rijetko donosi ekstremno visoke ili niske temperature. Upoznavanje Pariza obavljeno je u dva navrata. Prvi je bio kratkotrajan (vikend), a drugi tijekom deset dana. Kada u ovaj grad dođete preko vikenda možete vidjeti puno toga, ali samo vidjeti jer destinacije jednostavno proletite odnosno dotaknete. Kada ste u gradu duže, npr. 10 dana, onda možete kazati da ste doživjeli Pariz, upoznali ga, čak i da ste živjeli u njemu. Prvenstveno morate odmah prihvatiti način transporta, a to je metro ili RER (vlak) bez dileme jer je jako dobro organiziran i razmješten (mislimo na stanice). Od zračne luke **Charles De Gaulle do centra izabrati prijevoz po izboru ili autobus ili RER.**

U „mom“ kvartu često sam posjećivao jedan talijanski restoran. Talijanski restoran po ponudi, vlasnik Francuz, voditeljica Marokanka, konobar Alžirac, dostavljač Kanađanin. Znači, dođite u Pariz i razgovarajte s cijelim svijetom.

Što izabrati za upoznavanje od mnoštva mogućnosti?

Odgovor na postavljeno pitanje možemo potražiti kroz dnevni režim:

Prvi dan - dolazak u grad i smještaj u hotelu posebno je iskustvo jer morate prihvatiti male sobe kao karakteristiku većine hotela. Veliko, dapače neprocjenjivo, iskustvo je večernja šetnja kroz kvart u kojem je smješten hotel i razgovor s domaćim ljudima. Budite strpljivi jer ćete pronaći osobe koje će s vama razgovarati, od kojih ćete dobiti odlične smjernice za obilazak grada. Nai-



me, većina domaćih je samozatajna jer im je vjerojatno dosta turista i njihovih upita „A gdje je ovo ili ono“. Naime, godišnje Pariz posjeti 45 milijuna turista.

Drugi dan – posvetiti kulturnim zbivanjima. Najveći dojam svakako ostavlja muzej Louvre. Posebni je doživljaj (osjećate se pametno) šetnja kroz paviljone koje nude povijest iz svakog razdoblja civilizacije. Za ulazak u muzej nikako ne koristiti glavni ulaz (zbog dugog čekanja) nego sporedni. U blizini je Place de la Concorde (Trg sloge) kao podsjetnik na giljotinu za vrijeme francuske revolucije. Danas je na tom mjestu spomenik „egipatski obelisk“ kao egipatski dar. Dotakli smo i Sorbonne (dio pariškog sveučilišta). Kako je Sorbonne u latinskoj četvrti treba ostati u njoj u večernjim satima i izabrati jedan od mnogih restorana. Na drugom mjestu pojedite desert, a na trećem popijte piće. Tako ćete doživjeti ushićenje na više mjesta.

Treći dan – Posjet koji smo jedva čekali odnosi se na **Eiffelov toranj (300 m). Obavezno morate do vrha jer je to pogled koji se ne zaboravlja. Ostavite si dovoljno vremena i predložimo posjet sredinom jutra (najmanja gužva). Ulaznice pod obavezno kupiti internetom jer ćete uštedjeti mnogo vremena i sigurno nećete čekati ulazak u redu. Popodne ostavite za obilazak grada uz segway odmah sa područja tornja. Ljubav koja se rodi prema tom prometnom sredstvu ne zaboravlja se za cijeli život. Neraskidiva je.**

Četvrti dan – Jutro je posvećeno šetnji kroz Champs-Élysées (elizejske poljane). Pripremite se za dugu šetnju i penjanje na Slavoluk pobjede. Teško je popeti se na vrh, ali se isplati jer su dojmovi nezaboravni. Praktički shvatite kako Pariz funkcionira i kakva



🕒 Tijekom boravka dužem od tri dana kupiti sedmodnevnu ili petodnevnu kartu za metro (20 € za metro, autobus ili RER) nikako ne kupovati jednodnevnu kartu, jednostavno se ne isplati.

📍 Zaljubljeni trebaju posjetiti „most ljubavi“ smješten na Seini, na čijoj se ogradi zaključa lokotc s inicijalima, a ključ baci u more kao znak vječne ljubavi.

🚲 Za dio obilaska grada koristiti bicikl po principu *bike sharing* (program Velib) koji je isplativ i funkcionira po principu samoposluživanja. Uzmite jedan od 20.000 bicikala na jednom od 1.450 parkirnih stanica.

🏨 Smještaj u hotelima mora imati tri ili više zvjezdica. Svakako izabrati hotel s pogledom na Eiffelov toranj zbog noćnog pogleda i posebnog osvjetljenja, npr Grand hotel des Gobelins u ulici Saint Marcel. Noćenje od 135 €.

🍷 Kod napojnica morate biti senzibilizirani, ne morate pretjerivati – standardno.

🍽️ Od hrane probajte što više različitih jela, i to ne po nazivu nego po preporuci vlasnika restorana (manji) - nećete požaliti. Posebno se koncentrirajte na slatkiše.

šetajte, ali samo PROŠETAJTE kroz Avenue Montaigne gdje su smještene luksuzne modne kuće kao Chanel, Louis Vuitton, Dior i Givenchy. Večer je namijenjena Seini odnosno plovidbi rijekom u brodu-restoranu. Zaista je predivan osjećaj kada se morate zaljubiti u taj grad i shvatiti zašto ga zovu „gradom svjetlosti“.

Šesti dan – nikako ne smijete propustiti moderan, ustvari poslovan, dio grada La Defense (sadrži 3 500 000 m² ureda). U drugom djelu dana treba se opustiti u umjetničkom dijelu Pariza - Montmartreu. Povijesno područje smješteno na brdu (130 m), lokacija bazilike Sacré-Coeur. Za kraj dana ostaviti posjet slavnoj crkvi Notre Dame na otoku Île de la Cité, na rijeci Seini. Nažalost nismo vidjeli zvonara, ali smo vidjeli niz uličnih umjetnika, virtuozna svirača, vozača... Svakako noć završiti na zanimljivim lokacijama prekrasnih kolača kojima jednostavno ne možete zapamtiti ime, ali ukus ostaje „vječno“.

Sedmi dan – predvidjeti cijeli dan za obvezan posjet Versajskoj palači 30-ak kilometara od Pariza i shvatit ćete zašto su Luja XIV zvali čudakom (kupovao je obližnja



Osmi dan – posvećen je posjetu Disneylandu. Doživljaj povratka u djetinjstvo je nezaboravan, a onaj koji je posjetio i američki zna uočiti razliku. Svakako je za posjet bliži ovaj europski, a ostat će dojam kao i kod onog originalnog. Kada se vratite posjetite u noćnom terminu poznati Hôtel de Ville (pariška gradska vijećnica). Vrijeme opuštanja u kafićima ili pubovima prožeto je borbom za prostor jer su stolovi i stolice premali i pregusto namješteni. Morate biti psihički spremni na tu „borbu“.

Deveti dan – ne smije se zaboraviti kupnja. To svakako obaviti u outletu u blizini Pariza i brzo ćete uočiti što znače snižene cijene. Jednostavno se isplati, ako želite imati originalne marke na sebi. Zadnju večer obavezno završiti u Latinskoj četvrti i tražiti restoran s neobičnim stejkom (servira se u dva niza), sa zelenim umakom i krumpirima.

Deseti dan – treba svakako biti i na Place de la Bastille te osjetiti povijesno značenje gdje zbog svoje simbolične vrijednosti trg bude mjesto raznih političkih demonstracija. Na kraju vas, prilikom povratka u hotel, obližnji prodavač voća i povrća jednostavno pozdravi s „Dobar dan“ (ali na francuskom) i osjetite se kao domaći čovjek – desetodnevni parižanin. **T**

Tonči Jakovčević



sela i pretvarao ih u vrtove). Palača je već viđena, ali kvadratura vrtova je prevelika i prekrasno uređena (unajmite električni auto za obilazak). Naoružajte se strpljenjem jer morate čekati u velikom redovima koji se ipak vrlo brzo rješavaju. Za kraj čudnovatog dana posjetiti jedan od pariških kabarea, mi smo izabrali Moulin Rouge. Lijepa uspomena na atmosferu koje ste do sada gledali na slikama i filmovima. Iako ste kartu kupili unaprijed morate čekati u redu (podsjeća na Ameriku).

Peti dan – izabrali smo obilazak centra grada i shvatili što znači biti u velegradu i što znači pojam skupo. Dobro pripazite u koje restorane ulazite jer vas mala sitna nepažnja može skupo koštati. Svakako posjetiti robnu kuću La Fayette. Nakon toga pro-

Dragi dnevniče,

u ovo post blagdansko vrijeme, kada smo se već uhodali u radnu rutinu, ali još uvijek se sliježu dojmovi blagdanskih dana, razmišljam o nekim stvarima o kojima iskreno rečeno, ne razmišljam baš često tijekom ostatka godine.

Za vrijeme blagdana, kada smo nekako više nego obično usmjereni na naše bližnje, malo više pažnje posvećujemo svojim vlastitim unutar-njim previranjima i promišljanjima, potaknuta upravo tim blagdanskim duhom, sjetila sam se priče o milosrdnom samaritanu.

Stara je to priča, vjerujem svima nam dobro poznata, samo pitanje je koliko spoznajemo te priče i njenu pouku prakticiramo u svakodnevnom životu. Božićni period je vrijeme koje nas obično potiče na malo konkretniju brigu o našim bližnjima, spremniji smo na neki vid humanitarnog djelovanja, pomoći onima koji se nalaze u nekom stanju potrebe, ali nije li žalosno da nas taj Božićni duh najčešće brzo napušta, čim prođu blagdani i potreba da se pomogne bližnjemu nekako naglo splasne i pada u zaborav, do sljedećeg Božića, eventualno Uskrsa...

Nije li ta biblijska prisposoba zapravo svojevrsni podsjetnik da svakog dana, prema svima s kojima dolazimo u doticaj, bilo da se radi o ljudima iz našeg privatnog života, ili onima s kojima dijelimo radnu sredinu, da se prema svima, svakodnevno trebamo odnositi kao ljudi; pristupati im s razumijevanjem, tolerancijom, pružiti im podršku kada i koliko je to potrebno i moguće s naše strane.

Nedavno je jedna curica pala na glavnom kolodvoru, spotaknula se rano ujutro pri odlasku u školu preko tračnica, od stotina ljudi koji su u tom trenu prolazili pored nje, svega troje je našlo za shodno da je podigne. Ali nitko od tih troje nije našao vremena da s tim djetetom sjedne na klupicu dok joj ne stignu roditelji. Nitko se nije sjetio pozvati hitnu. Priča o milosrdnom samaritanu je istina biblijska priča, ali mislim da njeno značenje i poruka prelazi religijske okvire.

Nije li svakome od nas ponekad potrebna pomoć i nije li svatko od nas svakodnevno u doticaju s ljudima kojima je pomoć potrebna, a mi jednostavno prođemo i čekamo da netko drugi bude taj koji će se angažirati? U svakodnevnom životu, privatno i u radnoj sredini, trebali bi biti svjesni važnosti dobrih, kvalitetnih međuljudskih odnosa, ljudskog pristupa jednih prema drugima. Znamo koliko je lakše odraditi određeni radni zadatak ako ga odrađujemo u jednoj zdravoj, poticajnoj radnoj sredini, koliko smo spremniji prihvatiti kritiku suradnika ili nadređene osobe ako je ona dobronamjerna, a koliko nas pogodi kritika samo zbog kritike. U konačnici i uspješnost provedbe

naših radnih zadataka, i uspješnost obavljanja naših svakodnevnih obveza, svakako je upravo proporcionalna s količinom pozitivnih poticaja iz naše sredine.

Ali u današnje „moderno doba“, nekako je sve više uočljiva i prisutna ona stara poslovice „Čovjek je čovjeku vuk“. U brojnim radnim sredinama ljudi se rukovode onom isto tako poznatom „Cilj opravdava sredstva“ pa zbog svog vlastitog probitka i napredovanja doslovno koriste sve moguće metode kako bi ostvarili svoje osobne ciljeve. Na tom putu nerijetko se događa sa suradnik postane suparnik. Osobno zaista vjerujem da svatko od nas ponaosob može biti uspješan na putu samo ostvarenja i dokazivanja svojih mogućnosti i sposobnosti, kako u privatnoj sferi, tako i u radnoj sredini, a da pritom poštuje potrebe i nastojanja drugih ljudi iz te iste sredine. Dapače, uvjerena sam da upravo međusobnom suradnjom i podrškom, možemo postizati daleko bolje rezultate.

Kompeticija je u osnovi pozitivna stvar, ali sve do onog trenutka dok zbog svog vlastitog uspjeha nismo spremni ugroziti dobrobit druge osobe.

Puno se govori o važnosti timskog rada, dobre, poticajne atmosfere unutar kolektiva ali nerijetko sve ostaje samo na riječima, djelima smo još često daleko od realizacije onoga što verbalno podupiremo.

Ponekad imam osjećaj da smo u svojim mislima i na riječima svi milosrdni samaritanci, ali u realnom životu naša djela nas znatno češće svrstavaju u red onih koji ipak samo bace kratki pogled na osobu koja se našla u nekoj nepovoljnoj situaciji i odu dalje. A prilika za kvalitetno ljudsko djelovanje je bezbroj. Evo, čak i mi koji se bavimo naizgled običnim zanimanjima, svakodnevno imamo priliku nekome pružiti neki oblik podrške, mala pripomoć kolegici iz susjednog ureda oko nekog zahtjevnog radnog zadatka, neki mali savjet kako nešto jednostavnije obaviti, ili jednostavno srdačan pozdrav u prolazu, nekome mogu uljepšati dan.

Božićni blagdani su iza nas, ali, nevezano uz to smatramo li se vjericima ili možda ne, pouku prisposobe o milosrdnom samaritanu uvijek je dobro imati negdje pri ruci.

Kvalitetan ljudski pristup drugoj osobi je nešto što ne bi nikada smjelo izgubiti svoju važnost ni vrijednost, svakako je nešto za što bi se uvijek trebalo naći vremena i volje, bez obzira na svu užurbanost modernog doba.

Lp, Nevenka

Suzana Čergar,

tajnica Osnovne škole Vugrovec – Kašina

„Na savjetovanjima za tajnike/ice osnovnih i srednjih škola predavači često započinju predavanje rečenicom kako su tajnici „duša škole“, što u prijevodu znači „katica za sve“ koja brine o naručiva-nju sredstava za čišćenje, uskače kada treba izvaditi zaglavljenu papir iz kopirke, priprema tekst ugovora, savjetuje ravnatelja u vezi zakonitosti poslovanja i još mnogo toga. Željela bih za sebe misliti da sam osoba od povjerenja – ne samo ravnatelja, već i učitelja,

roditelja, učenika. Jer jednom mi dođe zaplakan prvašić koji je izgubio jaknu, pa ću se baciti u potragu za njom; drugi put roditelj koji, dok čeka ispis neke potvrde usput mi ispriča svoju životnu priču; treći put učitelji sa svojim problemima. Sve njih treba saslušati i nastojati pomoći, za svakog od njih u tom trenutku treba pronaći prave riječi. A kada odu, ponovno prionuti na onaj „papirnati“ dio posla – pripremiti izvješća, zapisnike, ugovore, arhivirati stare i urudžbirati nove spise te usput biti u tijeku s aktualnom zakonskom regulativom. Radni dan u trajanju od 8 sati ponekad jednostavno nije dovoljan.“