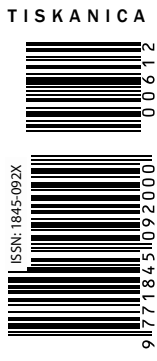


poslovni[®] savjetnik .com

Istraživanje **Dobrovoljno mirovinsko osiguranje**



5 koraka u predviđanju
kriznih situacija

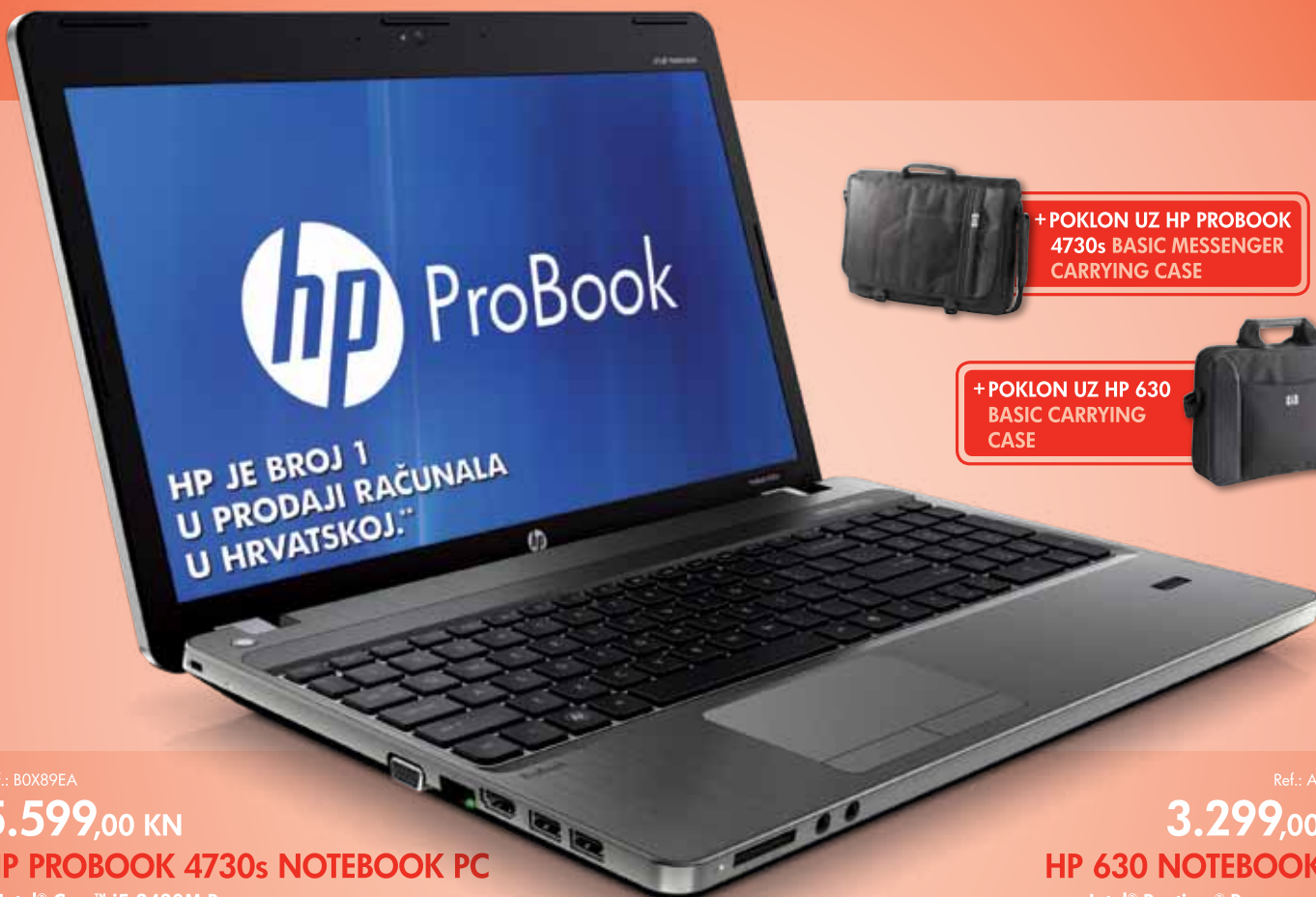
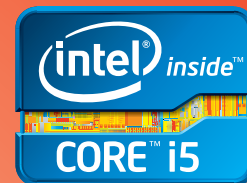
tema broja
**MIROVINSKI SUSTAV
U HRVATSKOJ**



COACHING
Sve što ste htjeli znati
o modernom HR-u

SPECIJALNI PRILOG
ZAŠTITA OKOLIŠA
Novitet na tržištu – tvrtka CE-ZA-R,
članica C.I.O.S. grupe, mijenja eko
navike hrvatskih tvrtki

Poklonite radost



**+ POKLON UZ HP PROBOOK
4730s BASIC MESSENGER
CARRYING CASE**



**+ POKLON UZ HP 630
BASIC CARRYING
CASE**

Ref.: B0X89EA

5.599,00 KN

HP PROBOOK 4730s NOTEBOOK PC

- Intel® Core™ i5-2430M Processor (2.50 GHz, 3MB L3 Cache)¹ bežični LAN 802.11 b/g/n
- SuSE Linux
- bežična Bluetooth® tehnologija
- 17.3" LED HD+ BrightView (1600 x 900)
- 4 GB DDR3 (1 DIMM), 8 GB max.
- 750 GB disk (5400 okretaja), kamera
- DVD+/-RW LightScribe
- HDMI, VGA
- AMD Radeon™ HD 7470M s 1 GB zasebne memorije

Ref.: A6F11EA

3.299,00 KN

HP 630 NOTEBOOK PC

- Intel® Pentium® Processor B960 (2.20 GHz, 2 MB L3 cache)¹ bežični LAN 802.11 b/g/n
- SuSE LINUX
- bežična Bluetooth® tehnologija
- 15.6" LED HD Anti-Glare (1366 x 768)
- 4 GB DDR3 (1 DIMM), 8 GB max.
- 500 GB disk (5400 okretaja), kamera
- DVD+/-RW LightScribe
- HDMI, VGA

HP-ovi partneri - RIJEKA: LINKS, 051/403 777; VENTEX, 051/659 333; **ZADAR:** TEHNOTRADE, 023/236 383; 023/327 533; **SPLIT:** HG SPOT, 021/332 885; **VINKOVCI:** HG SPOT, 032/336 062; **OSIJEK:** LINKS, 031/374 048; **ZAGREB:** ARHITEH, 01/2991 646; EMMEZETA, 062/202 022; HG SPOT, 01/6611 555; HP BRAND STORE, 01/6523 177; LINKS, 01/3096 944; MIKRONIS, 01/3033 100; PROSAT, 01/3873 759; SVIJET MEDIJA, 01/2850 919; TECHNOMARKET, 01/3498 349; VENTEX, 01/4637 666.

RECRO
Potpisujemo samo najbolje!



© 2012 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Ultrabook, Celeron, Celeron Inside, Core Inside, Intel, Intel Logo, Intel Atom, Intel Atom Inside, Intel Core, Intel Inside, Intel Inside Logo, Intel vPro, Itanium, Itanium Inside, Pentium, Pentium Inside, vPro Inside, Xeon i Xeon Inside tržišni su znaci tvrtke Intel Corporation u SAD-u i drugim državama. Za više informacija o rangiranju Intel procesora posjetite www.intel.com/go/rating. Ponuda vrijedi do isteka zaliha. *Preporučena cijena za krajnjeg korisnika (PDV uključen u cijenu). **Sukladno IDC Reportu 2011.

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



1. Gajnički vidikovac 5, 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 BEKEĆ, 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 ČOŠIĆ, dipl. ing., Jurica DUJMOVIĆ, Mirjana FIJOLIĆ, dipl. politolog i novinar, Milivoj FRIGANOVIĆ, dipl. oec., mr. Dragomir GABRIĆ, Mario GRILC, Milan GRKOVIĆ, Sanja HRVOJEVIĆ-BEGANOVIĆ, magistrica novinarstva, Tonči JAKOVČEVIĆ, 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., Andrijana MUŠURA, 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 RIJAVEC, 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 ŠKVRORC, 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 PEĆINAR, 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 GLUČICKI, D.N. d.o.o., andrej@dngrafika.hr, tel. 01 - 30 98 570

NASLOVNICA:

CE-ZA-R CENTAR ZA RECIKLAŽU - ČLAN C.I.O.S. GRUPE (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. Jedinčna cijena časopisa u kunama iznosi 39,50 kn. Jedinčna 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 otkáže 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.

OBAVIJEST O PROMJENI ADRESE POSLOVANJA

BUSINESS MEDIA GROUP POSLUJE NA NOVOJ ADRESI

**1. Gajnički vidikovac 5,
Zagreb
Brojevi telefona
ostali su isti
Centrala: 01/49 21 742
i 01/49 21 737**



Poštovani poslovni partneri

Business Media Group i njene tvrtke članice (Centar za management i savjetovanje d.o.o. te Centar za računovodstvo i financije d.o.o.) posluje na novoj zagrebačkoj adresi, 1. Gajnički vidikovac 5.

U oazi zelenila, cvrkuta ptica, mira i tišine, na početku Zelene magistrale iznad Gajnica, uz prekrasan pogled smjestili su se naši novi vlastiti poslovni prostori na površini od dvjesto kvadrata.

Dizajneri interijera i izvođači radova iz studija DAH mjesecima su radili na idejnom rješenju i realizaciji reprezentativnih prostora etablirane medijske kuće Business Media Group koja posluje već deset godina. Naša vrata su vam uvijek otvorena za susrete daleko od gradske buke.



OSIGURAJTE SVOJ PRIMJERAK!

+ besplatna knjiga "Primjeri najčešćih ugovora u poslovnoj praksi"

* 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 na e-mail: **poslovnisavjetnik@ripup.hr**

WEEKEND

MEDIA FESTIVAL

2012

A
ADRIAS
GRUPA
GENERALNI POKROVITELJ

Rovinj, 20. - 23. 09. 2012.

www.weekendmediafestival.com





specijalni prilog Zaštita okoliša

29

manager

- 8 Top 10 zlatnih savjeta
- 10 Na vaša pitanja odgovara Dragan Munjiza
- 12 Reportaža: 4. dani poslovne edukacije
- 14 Doista, kako pokrenuti vlastiti biznis?
- 16 Što managere (i djelatnike) dovodi do ruba
- 18 Na vaša pitanja odgovara life coach Jasmina Bjelica
- 20 Coaching – nova paradigma upravljanja ljudskim resursima
- 22 „Efekt leptira“ u managementu tvrtke
- 24 Isplati li se imati sretne zaposlenike?
- 26 Zona ugone – osnovna prepreka za pokretanje promjena
- 28 Saznajemo

tema broja

- 44 Hrvatski mirovinski sustav: stabilan, ali dugoročno neodrživ
- 46 Prvi stup međugeneracijske solidarnosti - poboljšati budući položaj umirovljenika
- 48 O drugom stupu ovisi budućnost danas mladih zaposlenika
- 50 Dobrovoljna mirovinska štednja u tzv. trećem stupu – prilika ili izazov
- 52 Nova-stara reforma mirovinskog sustava ide dalje – ali kojim smjerom

Ja poduzetnik

- 56 Na vaša pitanja iz obiteljskog poduzetništva odgovara Vedran Kraljeta
- 58 Ja poduzetnik i moji ljudi
- 60 Ambalaža kao prodajno sredstvo
- 61 Tri, četiri, rebranding
- 62 Radeći za strance...



superprodavač

- 64 Prodajne priče za laku noć
- 65 Poslovni aforizmi
- 66 Prodaja 1 na 1 sa Danijelom Bičanićem
- 68 Mala škola uspješne prodaje

- 69 Postanite bolji pregovarač
- 70 Rabljeni automobili: uspješna prodaja kroz 10 točaka

poslovna praksa

- 72 Bankarski savjetnik
- 73 Investicijski barometar

Tajnica.hr

- 78 Odgovori na vaša pitanja
- 80 Pristup problematičnim strankama: kako komunicirati s neželjenim osobama
- 82 Upravljanje poslovnim sastancima
- 84 Hrvatski pravopis: Pisanje glasovnih skupina -ije i -je
- 85 Poslovni engleski
- 86 Mala škola informatike: Telefoniranje preko interneta... jeftinije!
- 87 Pod modnim povećalom
- 88 Bora Bora – druga dimenzija stresa
- 90 Dnevnik jedne tajnice

istraživanja

- 43 Dobrovoljno mirovinsko osiguranje



**Znatijelja je ubila mačku, ali
može spasiti vaš biznis.**

Možda mu je voda do grla, možda
mu tvrtka nije likvidna, solventna.
Možda kasni s plaćanjem, a i
potraživanja su mu ogromna?

To sve možete saznati iz svog ureda.
Bez neugodnih situacija.

**Sve što trebate znati o potencijalnim
poslovnim partnerima, a ne usudite
ih se pitati.**

Poslovna.Hrvatska
ZA BOLJE POSLOVNE ODLUKE

Član Bisnode grupe

Kao preplatnik možete:

Pregledati finansijska
izvješća subjekata za
posljednjih 5 godina

Otkriti uspješnost
poslovanja putem ključnih
finansijskih pokazatelja

Usporediti poslo-
vanje svoje tvrtke
s konkurentima

Odabrati kontaktne informacije
ciljane skupine za potrebe
direktnog marketinga

Pronaći najkraći put
do novih potencijalnih
poslovnih partnera



top 10 zlatnih savjeta

... prema izboru glavne
urednice Sandre Mihelčić

ili konzultirajte knjige stručnjaka. Naš prijedlog, knjiga Inge Lalić „Kako pokrenuti vlastiti biznis“.

5. Razmislite o tržištu rabljenih automobila!

Evo i vrlo konkretnog teksta za konkretnu branšu – prodaju rabljenih automobila. Recesijska klima potiče kupnju polovnih automobila, pa mnogi koji su se bavili ovim poslom usputno i oni drugi kojima je to bila primarna aktivnost, računaju na pojačano zanimanje nove publike. Pritom bi trebali razmotriti sve one zahtjeve koji bi ih pred potencijalnim kupcima legitimirali kao pouzdanog ponuđača. Nabrojali smo ih 10.

6. Ostanite s „ove strane ruba“! Što ste više u poslovnoj hijerarhiji, to komunikacija postaje teža i osjetljivija. Loše vijesti će biti ublažene na putu do vas, a vaše će mišljenje biti izmijenjeno metodom „pokvarenog telefona“ na putu prema dolje. Slijedite naše savjete i spriječite lošu uredsku klimu, sagorijevanje na poslu i svakako negativne učinke na rad tvrtke.

7. Prilagodite se radu sa strancima!

Poslovanje je danas uvelike određeno globalizacijom i teško možete poslovati, a da barem netko od vaših klijenata ili partnera nije iz neke druge države. Svako okruženje ima svoje okolnosti i svoj način rada, pa ćete i vi svoj morati prilagoditi tome. Naš novi autor, Jurica Dujmović, iz osobnog iskustva piše na što trebate obratiti pozornost kada radite za strance.

8. Naučite konačno što je to coaching... i primijenite ga! *Coaching* je prisutan već 20-ak godina u svijetu. Mnogstvo informacija o coachingu je samo „google away“. U svijetu je coaching prebolio „dječje bolesti“, uspostavile su se neke norme i „pravila igre“. To će se nužno dogoditi i u Hrvatskoj. Proces je već počeo pa nema razloga da vi i vaša tvrtka budete izvan toga.

9. Držite „efekt leptira“ pod nadzorom!

Sigurno ste čuli za izraz „efekt leptira“. Zbog podcjenjivanja problema te viška samopouzdanja managera dolazi do krize koja može poprimiti velike razmjere, jer manageri nisu u mogućnosti sagledati cjelovitu sliku. Upravo zbog toga trebate si postaviti pitanje: što možete učiniti kako bi vaši manageri lakše prepoznali znakove upozorenja koji nagovijestaju nadolazeću krizu?

10. Pokrenite promjene – izađite iz zone

ugode! Paradoks zone ugone je stanje kada pojedinac živi/radi uz postojanje negativnih stanja koje ne želi promijeniti iz određenih razloga. To je svako sadašnje stanje s kojim nismo zadovoljni, a ne želimo ga mijenjati. No, svaki izlazak iz sadašnje zone ugone prilika je za nova postignuća. Nikad ne znate što vas čeka iza ugla. Pa jesu li najuspješniji ljudi u povijesti bili kukavice?

1. Vrijeme je da zaštitu okoliša počnete

shvaćati ozbiljno! Prvo, apeliramo na vas kao pojedince da svojim malim djelima utječete na očuvanje okoliša. Zatim, apeliramo na vas kao vlasnike tvrtki da odgovornim poslovanjem služite kao primjer zaposlenicima i drugim tvrtkama. Naposljetku, apeliramo na ekonomista u vama da u svemu tome uz dobro djelo i neophodnost za naš opstanak, prepoznate i prilike za uštedu. „Zeleno“ je svuda oko vas, trebate ga samo prihvatiti.

2. Počnite sami odlučivati o svojoj mirovini!

Kao temu broja donosimo vam mirovinski sustav u Hrvatskoj. Vječita boljka onih koji rade, onih koji su na vlasti i samih umirovljenika kronično je neuređen i neodrživ mirovinski sustav. Što su to zapravo stupovi, što vi to plaćate, a što biste još mogli da osigurate bezbrižnu budućnost... sve to provjerite u ovom izdanju Poslovnog savjetnika.

3. Dvaput promislite prije rebrandinga!

Ponekad se jedinim logičnim nastavkom poslovanja ili izlaskom iz problema čini mijenjanje vizualnog identiteta tvrtke ili proizvoda – rebranding. Pa ipak, ako smo promijenili lice, ne znači da smo promijenili narav, a nikako ni osjećaje okoline. Također, novo lice ne mora nužno biti bolje od starog. Prije rebrandinga posavjetujte se sa stručnjacima i procijenite treba li vam uopće odnosno kako da ga kvalitetno provedete.

4. Učite od onih koji su to prošli! Ukoliko maštate o pokretanju vlastitog posla ili ste već napravili prve korake ka ostvarenju tog sna, vodite se onom „pametan uči na tuđim greškama, a budala na svojim“. I ne mislimo naravno samo na greške, nego i na ideje te motivacijske poruke. Razgovarajte s drugim poduzetnicima

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



U pravo vrijeme s pravom osobom



Dragan
Munjiza

Utjecaj politike na gospodarstvo je iznimno velik, i nije svejedno koja je većina u Saboru, tko je sastavio Vladu te kakav je sastav vlasti na lokalnom, bilo županijskom bilo gradskom nivou. U teoriji, ako imate dobar proizvod i dobar prodajni tim, ne bi vam trebalo biti važno tko je vladajuća stranka, bilo u našoj zemlji bilo u regiji. Međutim, u praksi vjerujem da je većina gospodarstvenika i poduzetnika pomno pratila izbore u oporbenoj stranci i u susjednoj državi.



Poznanstvo olakšava prvi kontakt, i ponekad donosi prvi ugovor, ali na dugi rok optimalno poslovanje može postojati samo ako su zadovoljeni svi nužni uvjeti: potrebu je tvrtka prodajno orijentirana, kontrolira troškove te ima barem prosječno kvalitetan proizvod/uslugu.

Zakonodavni okvir, ali i praktični otkloni u praksi od propisa se razlikuju ovisno o tome tko je vladajući, a posebice u našoj regiji gdje je oduvijek bio običaj prvo saznati da li je novi direktor „naš“ (iz našeg kraja) i kojoj političkoj opciji pripada (kao i to jesu li mu preci bili partizani ili ustaše tj. lijevi ili desni). Praktični poduzetnik mora naći načina „preskočiti“ ove „zapreke“ te u maloj zemlji kao što je naša, pronaći poveznicu sa svakim tko odlučuje o njegovoj sudbini. I kako je doba krize, mora biti svjestan da neće dobiti, a pogotovu sačuvati posao i ugovor samo zato što naginje nekoj političkoj opciji ili poznaje važnu osobu iz doba školovanja ili zavičaja. Poznanstvo olakšava prvi kontakt, i ponekad donosi prvi ugovor, ali na dugi rok optimalno poslovanje može postojati samo ako su zadovoljeni svi nužni uvjeti, a oni u sebi sadrže i potrebu da je tvrtka prodajno orijentirana, kontrolira troškove te ima barem prosječno kvalitetan proizvod/uslugu.

Povezivanje tržišta, uz sve direktne ili indirektno administrativne zapreke, još više naglašava potrebu za održanjem konkurentnosti. Međutim, i na najboljim poslovnim školama, ali i „stari vukovi“ iz poslovnog svijeta, uvijek će naglasiti da je networking jedan od važnijih uvjeta za uspjeh. Networking sa svima, pa i političarima, koji mogu omogućiti da tvrtka dobije ugovor ili sazna informacije koje bitno određuju sudbinu projekta.

EU će promijeniti praksu

Često se, međutim, u praksi događa da je networkinga ili previše ili premalo. Ali, nisam jednom čuo da je razgovor s nekim političarom ili nekim tko ima moć utjecati na procese spasio pojedinu tvrtku, ili joj dao kvalitetan zamah (ili nažalost obratno). Isto tako, uvjeren sam da svaki poduzetnik ili manager može doći do bitne osobe, ako je to zaista bitno za poslovanje.

Ono što se mijenja ulaskom u EU je to da se horizont za networking proširuje te da će sve više zakona biti doneseno, „negdje drugdje“ (čitaj: Europska komisija ili Vijeće Europe), a na nosiocima vlasti će biti da ih provedu i kvalitetno implementiraju u zemlji. Poznavati europarlamentarce, lobista u Bruxellesu ili člana Uprave banke-majke bit će jednako korisno kao i poznavanje župana ili gradonačelnika vlastitoga grada. Za mnoge će to biti promjena kojoj se treba na vrijeme prilagoditi.



RAZVIJTE LIDERSKE KOMPETENCIJE

Ključ profesionalnog uspjeha je ulaganje u poslovnu edukaciju. Ostvarite napredak u karijeri međunarodno priznatom diplomom *Master of Science in Service Leadership and Innovation* uglednog američkog sveučilišta Rochester Institute of Technology, New York.

Studij *Master of Science in Service Leadership and Innovation* koji se, u suradnji s američkim sveučilištem Rochester Institute of Technology, izvodi u Zagrebu, na Američkoj visokoj školi za menadžment i tehnologiju, polaznicima osigurava napredna ekonomska znanja i razumijevanje funkcija poslovnog upravljanja s fokusom na segment usluga.

Razvijte liderske kompetencije

Program je multidisciplinaran, namijenjen stručnjacima različitih profila koji žele steći napredna znanja i vještine u po-

dručju managementa. Kroz teoriju i aktualne primjere iz prakse polaznici razvijaju liderske kompetencije. Osposobljava ih se za primjenu najviših ekonomskih dostignuća te uspješno vođenje tvrtke na današnjem dinamičnom tržištu.

Struktura studija

Studij je organiziran u razdoblju od 21 mjeseca, tijekom kojih se intenzivno izvodi 12 kolegija, uključujući i završni rad. Studiranje je moguće uz stalni posao. Nastava se izvodi na engleskom jeziku; online i u predavaonicama. Predavači imaju bogato među-

narodno predavačko i profesionalno iskustvo te dolaze s Rochester Institute of Technology.

Visoki standardi poslovne edukacije

Nastavni program i plan studija usklađeni su s visokim standardima poslovne edukacije matične institucije RIT/ACMT-a, *Rochester Institute of Technology*. Prema prestižnim američkim časopisima *Princeton Review's* i *U.S. News & World Report Master* programi sveučilišta RIT proglašeni su jednim od najboljih u Sjedinjenim Američkim Državama.

Znanja i vještine

Polaznici tijekom studija uče analizirati statističke podatke, kreirati strategije, razvijaju komunikacijske i prezentacijske vještine, unaprjeđuju svoje upravljačke kompetencije, osmišljavaju inovativne usluge usklađene s potrebama krajnjih korisnika, potiču

Primjeri kolegija:

- Metode istraživanja
- Konstruktivan način razmišljanja: kreativnost i inovacije
- Elementi menadžmenta usluga
- Metrike kvalitete usluge
- Razvoj i implementacija strategije
- Strategija upravljanja ljudskim potencijalima
- Upravljanje projektima
- Napredni projektni menadžment
- *The Customer Relationship Management*

kreativan i inovativan način razmišljanja, uče kako uskladiti kvalitetu usluge s najvišim svjetskim standardima, efikasno upravljati ljudskim potencijalima i dr.

Međunarodno priznata diploma

Po završetku studija polaznici stječu međunarodno priznatu diplomu *Master of Science in Service Leadership and Innovation* dodjeljenu od Rochester Institute of Technology, koja im omogućuje veću konkurentnost na tržištu rada, ali i nove poslovne prilike.

Upisi su u tijeku. Prijave do 1. kolovoza 2012. Broj polaznika je ograničen.

**+385 (0)1 643 9100
ms@acmt.hr
www.acmt.hr**

4. DANI POSLOVNE EDUKACIJE

Velika dvorana kongresnog centra Forum u zagrebačkom Green Gold centru, a koji je ove godine bio domaćin manifestacije, bila je popunjena skoro do posljednjeg mjesta



Četvrtu godinu za redom časopis Poslovni savjetnik organizirao je edukativnu poslovnu konferenciju – Dani poslovne edukacije. Više od 350 posjetitelja ove je godine napunilo kongresni centar Forum u Zagrebu. Trinaest vodećih hrvatskih predavača u tri dvorane kongresnog centra održala su predavanja, seminare i praktične radionice namijenjene isključivo poslovnoj praksi, a velika posjećenost dokaz je ovogodišnjeg uspjeha ove jedinstvene i već prepoznatljive manifestacije.

Okolo 350 sudionika u potrazi za novim poslovnim znanjima i iskustvima

Nakon uvodne i pozdravne riječi organizatora, **Sandre Mihelčić**, glavne urednice časopisa Poslovni savjetnik, treću godinu za redom, dodijeljena je nagrada Primus, nagrada najboljim hrvatskim poslovnim savjetnicima, koju časopis Poslovni savjetnik organizira u suradnji s Hrvatskom udrugom poslovnih savjetnika. Ove godine nagrada je dodijeljena u dvije kategorije, a dobitnici su: **Boris Golob**, u kategoriji Najbolji poslovni savjetnik i tvrtka **Qualitas**, u kategoriji Najbolja

tvrtka za poslovno savjetovanje, a nagradu je u ime tvrtke preuzela Helena Tutić. **Gordan Kolak**, predsjednik Hrvatske udruge poslovnih savjetnika tom je prilikom istaknuo: "Vjerujemo da naši današnji laureati s pravom zaslužuju ove nagrade i da su provedeni savjetodavni projekti barem malo doprinijeli razvoju hrvatskog gospodarstva. Dok zajedničkim snagama organizatori ove nagrade pokušavaju promicati izvrsnost u poslovnom savjetovanju i postavljati standard poslovnog savjeto-

vanja u Republici Hrvatskoj."

Vodeći hrvatski stručnjaci, praktičari i predavači, njih trinaestoro, podijelili su s posjetiteljima korisne savjete, između ostalog bilo je riječi o: današnjem marketingu, poslovnom uspjehu, generaciji Y, proaktivnosti i kreativnosti, o upravljanju projektima, vodstvu, financijama, poduzetništvu, pisanoj komunikaciji, o prvom dojmu i kritikama i pohvala, a govorili su: **Kamilo Antolović**, **Saša Karlovčan**, **Mario Grilc**, **Ljiljana Buhač**, **Saša Pe-**

tar, Tanja Pureta, Renata Takač Pejnović, Alan Žepec, Jasminka Samardžija, Marija Novak-Ištok, Tanja Rukavina, Goran Blagus i Marko Alerić.

Ovogodišnju manifestaciju podržali su sponzori: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Printera grupa, Klara i Promoplus, pokrovitelj Forum Zagreb i medijski pokrovitelji: Etarget, časopis Direktor, radijska mreža Soundset i portal poslovni-savjetnik.com, a svima njima organizatori zahvaljuju na podršci, bez kojih se ova manifestacija ne bi mogla u potpunosti održati.

Tekst: Marina Kilić, dipl. novinarka
Foto: Borna Filčić/PIXSELL



◀ Zoran Barac, direktor Zagrebačke škole i managementa održao je predavanje na temu 'Management model poslovne škole'



▲ Sandra Mihelčić, glavna urednica Poslovnog savjetnika: "U četiri godine okupili smo oko 4.000 sudionika, što je dokaz da za ovu konferenciju postoji veliki interes, a to potvrđuje i ovogodišnjih 350-ak posjetitelja. Konceptciju nismo mijenjali, tako i ove godine sudionici imaju mogućnost kreiranja svog obrazovnog programa u tri različite dvorane."



▲ Kamilo Antolović, uvijek dobro raspoložen koji plijeni pozornost svojim znanjem i humorom, pokazao je kako ozbiljnu temu, 'Društvena odgovornost marketinga danas', prikazati na vrlo duhovit i originalan način



◀ Gordana Kolak, predsjednik Hrvatske udruge poslovnih savjetnika s dobitnicima Primus nagrade: Helena Tutić iz tvrtke Qualitas i Boris Golob



Osvrt na knjigu Inge Lalić „Kako pokrenuti vlastiti biznis“

Doista, kako pokrenuti vlastiti biznis?

Sandra
Mihelić,
direktorica
i vlasnica
Business
Media Group



Moram priznati da mi je žao što ovakva knjiga na hrvatskom jeziku nije bila napisana prije deset godina kada sam sama pokretala vlastiti medijski biznis i nisam imala koga pitati za pomoć i savjet. Knjiga „Kako pokrenuti vlastiti biznis“ definitivno bi mi puno pomogla jer je pisana jednostavnim, a opet stručnim jezikom, bogato je opremljena ilustracijama, na kraju svakog poglavlja nalazi se istinita poduzetnička priča potpisana punim imenom i prezimenom te postoji određeni broj upitnika i anketa, tako da svaki čitatelj može testirati svoja znanja i sposobnosti vezano uz pojedino poglavlje. Dok je čitate imate dojam kao da razgovarate s mentorom jer Inga Lalić to i jest - mentor, NLP trener, coach. Njen životni moto je „Mogu sve što poželim“, i doista, kad pročitate knjigu imate dojam kao da vam je cijeli svijet pod nogama. Knjiga vas pokreće i motivira da pokrenete vlastiti biznis.

Može li svatko pokrenuti vlastiti biznis?

Svaki čovjek je poduzetnik, ne nužno isključivo u poslu, nego u životu općenito. Postajemo poduzetnici ujutro kad nam zazvoni sat, donosimo odluke što ćemo odjenuti, kako ćemo si organizirati dan, na što ćemo potrošiti novac, što ćemo kupiti, dnevno donosimo na desetke poslovnih i životnih odluka.

Jedna od pretpostavki NLP-a



Nedavno sam bila gošća okruglog stola izdavačke kuće Profil i autorice knjige „Kako pokrenuti vlastiti biznis“ Inge Lalić. Pred brojnom publikom i medijima raspravljali smo o novoj knjizi, poduzetništvu i pokretanju vlastitog biznisa.

(neurolingvistično programiranje) kaže: „Ako te ono što radiš ne dovodi do onoga što želiš, radi nešto drugo“. Prije deset godina obavljala sam odlično plaćen posao šefice financija za regiju u jednoj svjetski poznatoj multinacionalnoj kompaniji, no taj posao me više nije usređivao, a s druge strane radi fenomena staklenog strova u toj kompaniji više nisam mogla napredovati. Željela sam raditi

nešto što me veseli, gdje mogu napredovati i dokazivati se, novac mi nije bio primarna motivacija, on dođe (i došao je) kasnije kao rezultat rada i truda. Poslušala sam svoje Ja i s dvadeset i devet godina upustila sam se u medijski biznis jer volim ljude, volim pisati, čitati, prenositi znanje i iskustvo, javno govoriti i nastupati te aktivno sudjelovati u gospodarstvu, otvarati radna mjesta i stva-

rati nove vrijednosti kao i koristan sadržaj za naše čitatelje. Sve to sam, zajedno sa svojim životno-poslovnim partnerom, pretočila u medijsku grupaciju Business Media Group (BMG) koja ove godine obilježava deset godina rada.

Inga Lalić u svojoj knjizi kaže da budete to što jeste, izvucite to na površinu i pretočite u biznis. I tada dobivate *jackpot* jer radite ono u čemu uživate, a pritom i zarađujete novac. To je poanta poduzetništva! U poduzetništvu bi ljudi trebali krenuti iz strasti i volje da svoju ideju pretvore u stvarnost, da ulože svoj (ili tuđi) novac, svoju energiju i vrijeme. Poznaje ljude koji su započeli svoje

biznise baš kao i ja, doslovce ne od nule, već iz minusa, s posuđenim novcem. Danas su manje-više svi uspješni upravo iz razloga jer obavljaju posao kojeg vole i nitko ih ne sputava u tome što rade.

Imati svoje, a ne tuđe ciljeve

U teškim trenucima rado bih da iza svog biznisa imam lobi, bogatog gazdu ili banku koji bi me financirali, no opet s druge strane sretna sam da nemam jer ovako imam potpunu slobodu u kreiranju sadržaja svih naših medija, te ne moram ni s kime dijeliti profit, niti ikome polagati račune. Imam svoje, a ne tuđe ciljeve i viziju.

Business Media Group i njene tvrtke članice imaju daljnju viziju poslovanja i širenja putem akvizicija i partnerstva držeći se osnovnog principa rada a to je da smo putem naših izdanja partneri u svakoj tvrtki. Gotovo da nema niti jedne hrvatske tvrtke koja ne čita barem jedno naše izdanje, tiskano ili web.

Sve što je zbilja veliko, stvaraju pojedinci koji mogu djelovati jedino kad su slobodni (Albert Einstein).

Što vas ujutro tjera da ustanete iz kreveta

Dosta ljudi me pita u što da ulože novac, da li da otvore fitness centar, čuli su da je sada u trendu otvoriti biznis vezan uz otkup zlata i sl. Smatram da je osim ideje, bitna i strast te ljubav prema poslu, to je ono što pokreće poduzetnike. Zapitajte se što je to što vas ujutro tjera da se ustanete iz kreveta? Tjera li vas sat koji zvoni ili vas tjeraju vaše fiziološke potrebe, navedeno vas sigurno jako teško motivira da se ustanete?

te? Reći ću vam da se ujutro ustanete iz kreveta radi jednog i jedinog razloga - tjeraju vas vaše misli na ono do čega vam je najviše stalo. Nekome je to posao, nekome dijete, nekome nešto treće. Osobno ujutro na ustajanje najviše me motiviraju moji zaposlenici, korisnici proizvoda i usluga te moja obitelj. Ljudi kojima sam obećala povjerenje i koji očekuju da se držim obećanja, ljudi koje ne smijem razočarati. Nema tog sata koji će me svojom zvonjavom motivirati da ustanem, već ću se ustati radi samo jedne, one najvažnije, misli do koje mi je stalo. Inga Lalić u svojoj knjizi, koja se može kupiti u knjižari Profil, kaže da je u svojoj karijeri uočila da uspješni i bogati ljudi istinski vole svoj posao i uživaju u tome što rade. Uvjeren sam da se slažete.

OSVOJITE KNJIGU „KAKO POKRENUTI VLASTITI BIZNIS“



Poslovni savjetnik nagrađuje tri čitatelja ovom knjigom. Sve što trebate napraviti je poslati nam imena tri posljednja bloga Inge Lalić s portala Poslovni savjetnik. Prve tri osobe koje nam svoje odgovore pošalju na e mail urednistvo@ripup.hr nagradit ćemo knjigom „Kako pokrenuti vlastiti biznis“ te javno objaviti imena na našem Facebook profilu. Sretno!

Za male i velike istraživače:

Kolekcija prtljage Wenger. Sakupljajte bonus bodove.

Visoka
kvaliteta
uz uštedu do
74%



www.omv.hr
f OMV Hrvatska

WENGER

Wenger® is a registered trademark of Wenger S.A.



Više od pokreta.

Što *managere* (i djelatnike) dovodi do ruba...

prof. dr. sc.
Šaša Petar



Što ste više u poslovnoj hijerarhiji, to komunikacija postaje teža i osjetljivija. Loše vijesti će biti ublažene na putu do vas, a vaše će mišljenje biti izmijenjeno metodom „pokvarenog telefona“ na putu prema dolje. Budite posebno oprezni kada razgovarate o promjenama i kada niste u mogućnosti reći sve što znate, jer vam se mogu potkrasti dvije velike pogreške koje manageri čine kada komuniciraju sa suradnicima i podređenima.



Laganje (u oba smjera)

Neke laži ili djelomične istine možda su učinjene iz dobre namjere – da zaštitimo sugovornika, da mu lošu vijest učinimo podnošljivijom. No jeste li ikad čuli da netko želi da mu se laže? „Doktore, recite mi istinu“, česta je fraza iz filmova, ali i života. Nitko nije tako slab niti bespomoćan da ne bi mogao podnijeti istinu.

No, kako komunicirati s managerima koji kažu: „Nemojte mi dolaziti s lošim vijestima“? Kupit ćete knjigu bajki braće Grimm ili H.C. Andersena i naučiti napamet samo one sa sretnim završetkom? Ili ćete stvoriti atmosferu na kojoj bi vam pozavidjeli i tvorci medijskih kampanja u Sjevernoj Koreji? Svi smo sretni, stalno pjevamo i ništa nam ne može ovi dan pokririt’?

Naime, laž ima jednu manu – uvijek se otkrije i stvara neravno-pravan odnos među poslovnim suradnicima. Ako ljudi saznaju da lažete ili prikrivate istinu, zauvijek ćete izgubiti njihovo povjerenje. Niste li sigurni u neku informaciju, iskreno recite da ne znate, ali da ćete saznati.

Ako nešto nije u redu, to i recite, inače ćete izgubiti vjerodostojnost. Pa biznis nije politika, ugled ćete izgubiti prije isteka četiri godine, kada su sljedeći izbori. Znam za tucet slučajeva u kojima su zaposlenici gledali svoje nadređene kako lažu, prikrivaju istinu, prešućuju vlasniku ili upravi podatke jer su se sami smatrali odgovornima za loše rezultate. Još je gore kad nadređeni traže od vas da lažete ili ublažite rezultate, kvartalna izvješća, prešućujete podatke koji im ne idu u prilog i sl.

To se često događa financijskim direktorima, kad se od njih traži da npr. daju lažnu sliku o poslovanju. Bili smo svjedoci otkaza kvalitetnih ljudi u tvrtkama u kojima su bili prisiljeni lagati za svoje nadređene, lažirati podatke, prešućivati istinu te su davali otkaz jer je pritisak laži bio prevelik. „Više nisam znao kome sam što rekao, morao sam zapisivati svoje laži koje su od mene zahtijevale“, rekao mi je jedan od financijska koji je nakon takvog iskustva otvorio svoju tvrtku za financijsko savjetovanje. Bez obzira na razlog – prikrivanje lošeg uprav-

ljanja tvrtkom ili strah od gubitka radnim mjestima, laganje je kratkotrajna strategija a dugoročno izaziva stres i frustraciju.

Laž stoga nije samo, kako ju je duhovito netko definirao na jednom od seminara, „slalom oko istine“, nego velik atak na osobnosti i integritet pojedinca. Traženje da se za nekog laže nije pošteno, ma kako mala ta laž bila. Jedna tajnica pričala je kako je nakon odlaska njene prethodnice u mirovinu, šef smatrao najnormalnijom stvari da ona „naslijedi“ i stare navike – laganje supruzi koju je sustavno varao da je on na sastanku, na poslovnom ručku, na poslovnom putu. Na njegov prvi takav zahtjev, odlučno je odbila rekavši da se laž kosi s njenim osobnim principima te da nije spremna govoriti neistinu. Učinila je to svjesno, postavivši pravila igre prije nego se ona uhodaju, i spremna na posljedice. Iako zatečen, nakon kraćeg durenja, direktor je to prihvatio i nije ju više nikad uplitaio u svoj privatni život, a ona je u startu ostvarila poštovanje i postavila granice. Jedino tako dugoročno možemo surađivati

Podcjenjivanje nečije inteligencije

Primamljujuće je osjetiti moć

i nešto samo narediti misleći da ljudi to ne mogu razumjeti. Zašto objašnjavati reorganizaciju kada možete jednostavno reći: „Ovo je nova organizacijska mapa, ja sam je napravio, a ja sam šef“. Ali, to je izbjegavanje odgovornosti. Zaposlenici možda nisu stručnjaci za organizaciju, ali imaju pravo znati razloge promjene koja utječe na njihove živote. Ako mislite da vaši podređeni neće nešto razumjeti, zapamtite da je vaš posao da im to objasnite. Mnogi manageri ne objašnjavaju problem kada žele motivirati svoj tim, ali ako stvari ne stoje dobro, ti timovi su vjerojatno svjesni problema. Ustvari, vjerojatno su znali za njih dulje nego vi. Umjesto izbjegavanja takvih situacija, iskoristite njihove sposobnosti u traženju rješenja.

Danas znam da djelatnici na managere gledaju kao na ogleдалo, na osobe koje bi trebali poticati procese koji djelatnicima omogućavaju da shvate svoje sposobnosti, da spoznaju svoju ulogu u tvrtki i da definiraju svoje kompetencije. Praksa je drukčija, pa evo primjera koji govori da manageri i djelatnici tek moraju spoznati sebe.

Jednom sam prilikom držao cjelodnevni trening za djelatnike velike domaće tvrtke na temu –

kupac je na prvom mjestu. Na kraju dana, sudionici treninga našli su se radi analize treninga i tad je jedan djelatnik rekao: „Predlažem zdravicu. Kupac nije na prvom mjestu. Glavni direktor je najvažniji, nakon njega financijski direktor, onda direktori odjela...“, i lista je išla dalje, da bi jadni kupac završio tek na sedmom mjestu važnosti. Tada je direktor kadrovskih poslova rekao: „To je prva točna stvar koju sam danas čuo!“. I svi su se složili.

Uglavnom, tu večer su zaspali zadovoljni poretkom u Svemiru, koji su sami odredili, a sutra ih je vjerojatno uhvatila glavobolja od te opijenosti, jer je na vrata pokušao onaj nevažni, na sedmo mjesto smješteni – kupac.

Zato ja i dalje smatram da dobra i kvalitetna briga o kupcima treba biti na prvom mjestu liste zadataka svih djelatnika, no prečesto djelatnici nekih tvrtki lažu jedni druge govoreći da je direk-

tor najvažniji. Kupio sam računalo i računalnu opremu u jednoj od takvih tvrtki, čijim djelatnicima kupac ne samo da nije najvažniji, nego se ne nalazi niti na listi stvari i osoba na koje bi djelatnici trebali obratiti pozornost. Naravno, kupac se spominje u njihovim poslovnim materijalima, no nitko ne zna zašto. Zaista, to graniči s pobunom mozga, za većinu djelatnika takvih tvrtki kupac je netko tko prekida njihove misli dok su usmjerene važnijim stvarima – na primjer, kako izgledati što pametnije ili kako što prije otići kući.

Podcjenjivanje vlastite inteligencije

Otvoreno govoreći, nije problem ako djelatnici tvrtke smatraju da svoju energiju trebaju usmjeriti prema direktorima. Ako im oni mogu dati novac za plaće, zaslužuju svu njihovu pažnju. No, nikada nisam upoznao managera koji je svoju „lovu“ dijelio s djelat-

nicima. Ne postoji managerov novac, koji bi radnici mogli očekivati. Samo onaj koji tvrtka dobije od kupaca. I kako god okrenete, radnici mogu uvlačiti svoje glave u „šu...“ direktorima sve do ramena, a neki i do cipela, no kada kupci otkazu tvrtki, nema tog direktora koji će ih trpjeti u svojoj pozadini duže od djelovanja dobrog purgativa i vremena potrebnog da se spakira i preseli u neku drugu tvrtku. Osobito ako je tvrtka u javnom vlasništvu i na nju pravo polaže stranka koja ju je „pošteno“ osvojila na izborima.

Sjećam se izjave gospodina Branka Grgića, jednog od bivših predsjednika NK Hajduk, poslije utakmice Hajduk-Rijeka koja je završila rezultatom 0:0, kada je rekao: „Eto vidite, čim igrači dobiju plaću, loše igraju. Znači, bio sam u pravu kada sam nedavno rekao da im ne treba davati plaću“ (Večernji list, 24.4.2006.).

I zaista, još će dugo postojati

Djelatnici na managere gledaju kao na ogledalo, na osobe koje bi trebali poticati procese koji djelatnicima omogućavaju da shvate svoje sposobnosti, da spoznaju svoju ulogu u tvrtki i da definiraju svoje kompetencije. No, praksa je drukčija...

ti manageri koji misle da je rad u njihovoj tvrtki vrhunsko zadovoljstvo djelatnika i da im, pored lošeg odnosa i nebrige, ne treba još i davati plaću zato jer uspješno izdržavaju sve loše poteze vlasnika ili managera. Svaki put kad uđem u neku tvrtku koja ima problema, ostanem zbunjen kad shvatim da ljudi i dalje žele tamo biti. U velikoj mjeri ljudi zaista žele voljeti tvrtku u kojoj rade. Čovjeku je potrebna takva razina predanosti u životu. Unatoč tome, vlasnici i manageri tvrtki često ne čine gotovo ništa kako bi sve to zaslužili.



OPATIJSKA RIVIJERA

Aktivni vikendi

Kombinirajte blagodati planinskog i morskog zraka

Biking, Trekking, Fit & Healthy

Hoteli 4*:

3 dana od **830 kn** | 5 dana od **2.240 kn**

LIBURNIA
RIVIERA
HOTELI

T. 051 710 444
reservations@liburnia.hr
www.liburnia.hr



Re-prezentacija

Poštovana, imam problem s prezentiranjem. Uvijek se dobro pripremim i složim prezentaciju no kad trebam stati pred ljude i sve to iznijeti van, sva se sledim. Srce mi lupa 100 na sat, sva sam u grču, mislim da se više ničeg ne sjećam što trebam reći. Kada na kraju konačno počnem pričati, sve nekako ide, ali nisam opuštena. Čak je povratna informacija kolega da to jako dobro radim, no ja se i dalje izbezumim svaki puta. Ima li lijeka, a da ne počnem gutati apaurine? Zahvaljujem.

S.T. Zadar

Jedan od najvećih strahova koji je danas sveprisutan u zapadnoj civilizaciji je strah od javnog nastupa. Kada smo na jednom seminaru o emocijama napravili mini anketu među svim polaznicima, čega se to najviše bojimo u životu na prvom mjestu je bio strah - što će drugi reći. Naša želja za pripadanjem, da smo dio zajednice, da budemo prihvaćeni je stara od kad smo još živjeli u plemenima. I koliko god današnji način života vuče u samostalnost i neovisnost, mi smo i dalje dio šire zajednice kojoj želimo pripadati. Biti izbačen iz zajednice je davno značilo veliko smanjenje šanse za preživljavanjem. Iako danas nije tako, negdje nam taj strah još uvijek postoji. Pa ga mi lijevo povežemo s javim nastupom i doslovno „umiremo od straha“ kako će to ispasti. Čak i vrsni govornici i predavači imaju blagu tremu ili kako oni kažu, pozitivno uzbuđenje, pred nastup, tako da se još gotovo nitko nije „potpuno izliječio“ od tog straha.

Lijek ili...?

Kažu da je najbolji lijek za strah, napraviti upravo ono čega se bojimo. I kada to napravimo par puta, strah će nestati. Definitivno najbolji način za rješavanje od straha. No nije uvijek tako. Kao i u vašem slučaju, iako ste imali već bezbroj prezentacija i dalje osjećate taj paničan strah pred prvu sljedeću. Ne brinite, nije to ništa čudno. Ja, na primjer, imam strah od zvanja nepoznatih ljudi. Iako sam to napravila već tisuću puta i dalje osjećam nelagodu kad primim telefon u ruke. To nam se dešava zato što je taj strah od prezentacije ili zvanja ljudi samo površinski. Postoji neki dublji ili čak više njih koje tek treba otkriti.

A što možemo?

I to vam je jedno potencijalno rješenje. Razmisli-

te malo o cijeloj situaciji i pogledajte čega se vi tu zapravo bojite. Istražite, osvijestite, raščistite i probajte da li je došlo do nekog pomaka. Ako to je preživljavanje (kao što sam već spomenula), onda trebate doslovno „odspojiti“ ta dva straha. A možda otkrijete i nešto neočekivano. Imala sam jednu klijenticu koja se prisjetila da je u osnovnoj školi zaboravila recitaciju i da se zbor iza nje smijao, a nitko joj nije prišapnuo tekst. I sada svaki puta kad treba stati pred publiku ima iste simptome kao vi. No, kad smo raščistili taj dio iz djetinjstva, odjednom se razriješio i strah od javnog nastupa.

Drugo, možete upotrijebiti metodu paradoksalne intencije od Viktora Frankla. A to znači, da prvi sljedeći put kad budete trebali nešto prezentirati samoj sebi kažete da ćete sada biti najgori prezentator na svijetu. Pa ovako i onako se bojite da ne ispadnete loši, što imate izgubiti? Zanimljivo je kad potpuno uđete u tu ulogu, postat će vam sve to skupa - smiješno. To i jest cilj jer se onda opuštate i sve prolazi glatko.

Treće, promijenite svoje stanje. Ono što nam najbrže mijenja naše stanje je promjena disanja i položaja tijela. Ako ste zgrčeni i hodate uzbuđeno gore-dolje, stanite malo raširenih nogu i dignite jednu ruku visoko iznad glave kao Superman. Pošto je to pozicija u kojoj se spontano nikada ne bi našli automatski će se promijeniti i emotivno stanje u vašem tijelu. I naravno promijenit će se i vaše disanje. Isto tako i disanjem možete promijeniti svoje emocije, jer svaka emocija ima točno svoju vrstu disanja. No vrlo je bitno naučiti pravilno disati kako ne bi recimo umjesto stanja opuštenosti disali stanje „teško mi je“.

Opusti se i uživaj

I za kraj, sve to što bi vam se potencijalno moglo desiti, a nikako da se desi, dapače, povratna informacija je jako dobra – nije osobno. Naš najveći problem u životu nam stvara upravo ovo uvjerenje, da sve što se dešava i što nam drugi ljudi govore ili čine, ima veze s nama. Tako smo naučili. No ja definitivno vjerujem da se cijeli svijet ne vrti oko nas iako se tako nekad osjećamo. Ali prije ili kasnije shvatimo da se svijet, ljudi, poslovi, usponi i padovi dešavaju sa nama, a i bez nas. Dakle, opušteno dalje i uživajte.



Strah koji osjećamo uglavnom je samo površinski. Postoji neki dublji ili čak više njih koje tek treba otkriti.

Što nakon postavljene dijagnoze?

1. Uzmite si vremena za donošenje odluka

Postavljanje određene dijagnoze vam može promijeniti život u trenutku, a briga za zdravlje javlja se obično u trenutku kad smo ga izgubili.

Bez obzira kako su vas novosti o dijagnozi pogodile nemojte žuriti nepromišljeno s odlukama jer u većini slučajeva imate vremena za razmatranje svih opcija i donošenje odluke u skladu s vašim potrebama i očekivanjima. U dogovoru sa svojim liječnikom, osigurajte određeno vrijeme za sebe i svoju obitelj kako bi mogli iznaći najsvrhovitiji način nošenja s novonastalom situacijom u obitelji.

2. Potražite pomoć i podršku koja vam je potrebna

Cilj svakog liječenja je, naravno, izlječenje, a kada ono nije u potpunosti moguće, cilj je produženje života, uz osiguravanje što bolje kvalitete življenja. Tražite podršku od obitelji i prijatelja te od ljudi koji su prošli kroz isto iskustvo koje je pred vama. Oni vam mogu pomoći da prihvatite svoju situaciju i donesete odluke utemeljene na znanju i iskustvu. Bez obzira na to u kojem razdoblju bolesti se nalazite, nastojite se uz pomoć bliskih osoba i/ili stručne pomoći suočiti s realnim mogućnostima, a sve s ciljem stvaranja osjećaja da vi držite „uzde u svojim rukama“, odnosno da imate kontrolu nad svojim životom.

3. Otvoreno razgovarajte sa svojim liječnikom

Vi ste važan dio tima u liječenju svoje bolesti, stoga budite aktivan član tima. To znači da učite o svojoj bolesti i postavljanjem pitanja prikupljate informacije koje će vam pomoći da odlučujete i postupate onako kako je dobro

Liječnik vam je postavio dijagnozu koja bi mogla promijeniti vaš život. Suočeni ste sa ozbiljnom i teškom bolešću i zbunjeni zbog obilja podataka koje morate usvojiti. Opisujemo nekoliko osnovnih koraka koji vam mogu pomoći da prihvatite svoju dijagnozu, donesete odluke vezano uz vaše zdravlje i nastavite dalje sa životom.

za vas. Moguće je da ne razumijete sve što tumači liječnik. Stoga, bez ustručavanja, zamolite liječnika da vam objasni ono što niste razumjeli. Količina novih informacija koje ćete dobivati je velika, pa je moguće da budete manje ili više zbunjeni i ne uspijevate sve zapamtiti. Ako se to dogodi, poželjno je da to kažete liječniku i da zapišete važne informacije koje vam uputi.

Dobro je pripremiti se za razgovor s liječnikom - prije zapišete pitanja koja su vam jako važna. Poželjno je da na razgovor s liječnikom povedete blisku osobu u koju imate povjerenje (prijatelj, član obitelji). Ona vas može podsjetiti da upitate pitanja koja vas muče, a i pomoći vam da se poslije razgovora prisjetite onoga što je doktor rekao. Bliska osoba može vam pomoći u donošenju neke odluke.

Neki ljudi vjeruju da doktoru treba prepustiti odlučivanje o njezi i liječenju i da o tome ništa ne treba znati. Tada su lišeni bilo kakve odgovornosti. Oni su pasivni, odgovoran je liječnik. Ne zaboravite da ste vi važan član tima u liječenju svoje bolesti. Pitajte pitanja i učite o svom tretmanu, bolesti i zdravlju. Tako ćete moći bolje surađivati, jer će vam situacija biti jasnija. Bit će vam motivirani i postat ćete aktivan sudionik u svom liječenju. Liječnička je uloga da vam svojim stručnim znanjem pruži informacije o mogućnosti-

ma i načinima liječenja, prednostima i nedostacima. Vaša je uloga da odlučite i izaberete za vas najbolju mogućnost.

Pribavljanje drugog medicinskog mišljenja će vam osigurati povjerenje u liječenje i time pozitivno utjecati na ishod liječenja. Iscrpno razmatranje vaše situacije od strane liječnika koji do tada nisu sudjelovali u liječenju može pomoći da:

- Budete sigurni u pogledu svih pojedinosti vaše dijagnoze;
- Saznate sve o mogućim načinima liječenja, kao i o njihovoj uspješnosti;
- Dobijete informaciju o novijim medicinskim spoznajama i kliničkim istraživanjima sa mogućnošću da bude uključeni u njih.

Nije ni nepristojno niti neprikladno željeti drugo mišljenje. Većina liječnika će razumjeti da trebate više informacija prije nego li donesete važne odluke o svome zdravlju.

Pitanjem do prave odluke - već i malo poboljšanje u prepoznavanju bolesti ili ispravnom dijagnostičiranju može donijeti velike promjene u načinu liječenja.

4. Potražite informacije o vašoj bolesti

Upoznavajući se sa svojim zdravstvenim stanjem, učeći o njemu i o mogućnostima liječenja koristite se pouzdanim izvorom informacija. Liječnici i općeni-



Terezija Šarić

to medicinska struka pouzdanim izvorom informacija smatraju rezultate kliničkih studija/istraživanja.

Dakle, razmatrajući predloženi način liječenja svog liječnika, odnosno tražeći nove informacije o mogućnostima liječenja valja pokušati kritički procijeniti pronađene dokaze. Pri tome je potrebno uzeti u obzir: valjanost istraživanja, učinak liječenja i njegova sigurnost te primjenjivost tih rezultata na konkretnog bolesnika. Za razumijevanje svih ovih stručnih informacija, potrebno je razgovarati s liječnikom. Učite o svojoj bolesti i načinu liječenja, pružite svom liječniku informacije o sebi, pitajte pitanja i pomno slušajte odgovore, sudjelujte u odlukama i tražite da vam odluke budu jasne.

Tražeći podatke o svojoj bolesti možete doći u kontakt i s obmanjujućim informacijama. Mogu vas koštati i novaca i zdravlja, pogotovo ako zbog njih odlazete ili odbijate ispravno liječenje.

Promeritus savjetovanje d.o.o.

Vlaška 70E, Zagreb
Besplatni telefon za korisnike:
0800 200 212
Fax: (01) 4573 155
Email: info@drugidoktor.hr



www.drugidoktor.hr

Coaching: nova paradigma upravljanja ljudskim resursima

Svijet se našao u najvećoj krizi od Drugog svjetskog rata. Godinama smo samouvjerenohodali utabanim stazama maksimaliziranja profita, minimaliziranja troškova, procesa, procedura, tabličnih mega-poslovnih planova, formula i svih onih logičkih i racionalnih procesa koji se pripisuju aktivnostima desne moždane polutke. Kriza je donijela neizvjesnost i nužnost promjena, jačanje protekcionizma, pred vratima je velika smjena generacija (što znamo o GenY?), pala je potrošnja, vrijednost koju tvrtka nudi zaposlenicima (osim „higijenskih faktora“, koji moraju biti: plaće, doprinosa – a i ti su dovedeni u pitanje) postala je upitna kategorija.

Nastupile su snažne posljedice za tvrtke, radnike i samo upravljanje ljudskim resursima: promjena je postala uvjet preživljavanja, kreativnost i inovativnost nužnost koja pokreće izlazak iz krize, iskrenost i vjerodostojnost važne kategorije.

Prepoznat ćete posljedice za tvrtke: konzerviraju se novčana sredstva, uporno i minuciozno „režu“ troškovi, zahtjevu za jačanjem učinkovitosti su nikada veći (iako često podrazumijevaju neetične načine poslovnog ponašanja prema zaposlenima u smislu realnog obujma poslova i radnih sati), tvrtke se vraćaju temeljnim aktivnostima, rješavaju „utega“, krata lance nabave i reduciraju sve aktivnosti koje su nadogradnja poslovanja. Često, i vrlo žalo-



Coaching je prisutan već 20-ak godina u svijetu. Provedena su brojna istraživanja, objavljeni stručni radovi, napisane silne knjige i priručnici, ustanovljene udruge na svjetskom, pa i hrvatskom nivou, propisani etički kodeksi te nabrojane kompetencije koje bi coach trebao imati. Mnoštvo informacija o coachingu je samo „google away“. U svijetu je coaching prebolio „dječje bolesti“, uspostavile su se neke norme i „pravila igre“. To će se nužno dogoditi i u Hrvatskoj. Proces je već počeo.

sno, ovo se odnosi i na edukaciju i razvoj zaposlenih. Ne zaboravimo niti sustave ili pravilnike nagrađivanja radnika.

Posljedice na tvrtke reflektiraju se i posljedicama na radnike: stres je pojačane razine, stresori su neki novi, a neki davno zaboravljeni: strah od gubitka radnog mjesta, javlja se sindrom „preživjelih“ u masovnim otpuštanjima, teret posla je veći, demotiviranost jača, a privatni financijski problemi sasvim nova tržišna niša za savjetničku profesiju. Primjećujemo i slabljenje toleranci-

je, sklonost sukobima, stresna su spajanja, akvizicije i prodaje tvrtki drugim vlasnicima.

Upravo tu i jest problem: ljudi, neracionalno najiskorišteniji i najvažniji resurs, jedini su faktor održivog razvoja uopće. I za profesiju coachinga tu leži izazov, jer zaista više nije važno „iscijediti“ najviše iz ljudi, nije najvažnije maksimalizirati potencijale svakog pojedinca (ne poričem značaj), već sve više „preživjelima“ postaje važna strast, prepoznavanje, identificiranje, činjenica da uistinu volite svoj posao, da vam je stalo te da dije-

lite isti sustav vrijednosti sa svojom tvrtkom.

Koje su posljedice za upravljanje ljudskim resursima? Mijenja se „brzina“, sasvim su novi prioriteti, zadaci, odnosi i strategije. Ako do sada i nisu, kriza je prouzročila nužno i hitno preispitivanje organizacijskih shema, redefiniranje fokusa, prioriteta i planova. Postaje važno vodstvu, onome od kojeg se zahtijeva inovativnost, kreativnost i pokretački trenutak liderstva, pružiti pomoć u eliminaciji stresora, (samo)motiviranju i radu na razvoju svih radnika, i to strateški, ciljno i održivo.

Zašto upravo coaching?

I dalje smo svjedoci pristupa da je „promjena unutar tvrtke = promjena u ponašanju pojedinca“. Sasvim, nažalost, pogrešno.

Dugoročna, produktivna promjena zahtijeva značajne promjene u ponašanju pojedinca. Većina projekata upravljanja promjenom zaziva promjenu stavova, navika, odnosa i drugih aspekata na radnom mjestu. U isto vrijeme, većina napora usmjerenih promjenama unutar tvrtke i dalje pokušava ljude mijenjati u smjeru „izvana prema unutra“!

Uspjeh promjene ovisi o tome hoće li se ljudi uključiti u nju – odlučiti promijeniti. A osobna promjena trajna je samo onda kada se ljudi sami na nju obvežu. I preuzmu odgovornost, odgovornost za održivu promjenu. Poruka? Primijetili ste je, sve više prisutnu: „Walk your talk“. Hodajte kako govorite. Pokažite primjerom, ne riječima. Poruka koja preispituje vrijednosti.

Elena Cvjetković,
Business & Life coach



Coaching kao nova paradigma

Prema modelu Becharda i Pritcharda iz 1992. godine, coachevi pokreću rad na promjenama u sljedećim područjima:

1. Promjena u smislu obavljanju poslova na radnom mjestu i načina na koji se poslovi rade
2. Promjena u ulogama i međuljudskim odnosima
3. Promjena u identitetu same tvrtke
4. Promjena u odnosima tvrtke prema kupcima/klijentima i vanjskim faktorima utjecaja
5. Promjena misije tvrtke
6. Promjena kulture tvrtke
7. Promjena organizacijskih procesa povezanih s promjenama i izazovima koje one predstavljaju, interno i eksterno.

„Coaching organizaciju“ možemo definirati kao tvrtku koja kreira radno okruženje u kojemu se aktivno podržavaju i omogućuju ponašanja i akcije koje dovode do konstantnog učenja, razmjene znanja, coachinga unutar tvrtke i osobnog razvoja usmjerenog stvaranju lidera. Njen cilj je osloboditi unutarnje snage pojedinca – kreativne, emocionalne, poduzetničke, kako bi se zaposlenici pretvorili u neumorne inovatore, uspješne timske radnike i samostalne i učinkovite djelatnike.

„Otac“ suvremenog coachin-

ga, uz Sir Johna Whitmorea, sasvim sigurno je i Tim Gallwey, sportski i poslovni coach, autor niza knjiga u kojima daje važne bazne elemente suvremenog coachinga. I više od toga: držim da postavlja osnovu za daljnji rast coachinga, sasvim novu potku tkanja poslovanja kao takvog. Gallwey govori o promjeni sustava vrijednosti, važnosti fokusiranja i redefinira rad pomoću pojmova učinkovitosti, učenja i zadovoljstva – tri ključne točke trokuta radnog odnosa, kako ih on vidi. Naglašava da su sve tri bitne, i ako jedna, poput naprimjer, zadovoljstva poslom kojeg obavljate, nedostaje – opast će sasvim sigurno i učinkovitost.

Ako je, pak, naglasak isključivo na učinkovitosti, a druge dvije točke trokuta zanemarene, baš ta, zahtijevana učinkovitost će izostatiti! Citiram: „Kada i ako se zanemari udjel učenja ili uživanja u procesu rada, dugoročno gledano, učinkovitost i sama izvedba pojedinca će stradati. A kada se to dogodi, menadžment se osjeća ugroženim i stavlja naglasak na - učinkovitost. Učenje i uživanje u radu dalje stradavaju – a ovaj ciklus jedino osigurava to da je izvedba svakog pojedinca unaprijed ograničena, a ispunjavanje punog potencijala grubo spriječeno“.

Recite, koliko tvrtki znate u kojima se upravo ovo događa? A one u kojima ne? Vrijeme je za du-

boko promisliti upravo ovaj „trokut“ koji čini rad onime što bi i trebao biti: samoostvarenjem.

Metodologija oslobađanja punog potencijala osobe, smanjujući samoograničenja, po Gallwey se temelji na sljedeća tri principa:

Jačanje spoznaje realiteta je samoosvještavajuće.

Mogućnost izbora je nužna za postizanje rezultata.

Nužnost vjere u vlastite mogućnosti (koja može pobijediti

▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

Prednosti primjene coachinga:

- Učinkovitiji razvoj zaposlenih i bolje korištenje njihovih individualnih talenata i snaga, oslobađanjem njihove unutarnje energije i sustavnom radom na njihovim potencijalima.
- Bolja iskorištenost individualnog i kolektivnog znanja unutar tvrtke.
- Kvalitetniji timski rad, bolje razumijevanje unutar timova, integrirani rad i sinergija.
- Izgradnja korporativne kulture koja podržava poticanje inovativnosti radnika, širenje poslovnih horizonata i izvrsnost u radu.
- Fleksibilan sistem nagrađivanja radnika, utemeljen na stvorenoj vrijednosti, samoprocjeni i npr. metodi 360 stupnjeva.
- Dostupnost pravovremenog coachinga, prilagođenog osobi.

izvore samoograničenja).

Ovaj pristup sugerira da ljudi mogu ne samo postizati rezultate koje žude, već to mogu činiti na način koji ih ispunjava kao osobe, učeći putem. Tu je uloga coacha ključna: coach facilitira ovaj proces, proces kretanja klijenta, bilo pojedinca ili tima, pomažući klijentima u procesu dostizanja ciljeva.

Mnoštvo je izazova pred upravljanjem ljudskim resursima. Možemo samo povući paralelu s ukupnim poslovanjem i reći da neće biti sigurno kretati se „utabanim“ stazama. Nužno je izaći u susret rastućoj potrebi uspostavljanja korporativnog odnosa prema individualnoj percepciji smisla i svrhovitosti te vjerodostojnosti i transparentnosti u cjelokupnom poslovanju.

Što je misao koja sve nosi? Primarni proizvod coachinga: osviještenost i osobna odgovornost, one vrste koja se može primijeniti na raspon od najmanjeg poslovnog zadatka do najvećih izazova pred kojima se društvo kao cjelina nalaze. Coachevi pitaju, ne naređuju, potiču a ne nameću, slušaju i čuju, pružaju podršku i pomoć, i komuniciraju neposredno, razgovijetno i učinkovito. Prema ljudima, za ljude i s punim povjerenjem. Upravo zato coaching i jest najbrže rastuća industrija u području razvoja ljudskih resursa u svijetu, i to u doba krize, s čvrstom tendencijom trajnog ostanka.

Business & Life Coaching



misliona
www.misliona.hr
info@misliona.hr

CRISIS

„Efekt leptira“ u managementu tvrtke

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



Možda će vas zaintrigirati ovakav uvod, ali kriza može biti vaše najjače oružje! Da nema krize, nikada ne bi došlo do alkemije poduzeća niti napretka struke i tehnologije. Krizu više ne trebamo promatrati kao teorem niti kao gorućeg neprijatelja. Ona vam može biti vjeran saveznik, jer ona je: neizostavna, stvarna, dolazi nenadano, uvijek u drugačijem obliku a ostavlja goleme posljedice.

„Mali uzrok, velika posljedica“ – još je davne 1963. godine M.E. Lorenz dokazao kako se niti jedan fizikalni sustav ne ponaša periodično. Upravo njemu se pripisuje otkriće koje je u ekonomskoj struci poznato pod sintagmom „efekt leptira“. Odnosno, Lorenz to interpretira kako let leptira u Brazilu može uzrokovati tornado u Teksasu. Ukoliko bismo doslovno shvatili njegovu tezu, rekli bismo da je nerealna jer bi lovci na leptire iste i istrijebili, no Lorenz je htio metaforički prikazati kroz teoriju nepredvidivoga kako ista ima hiperosjetljivu reakciju na najmanju promjenu. Zbog podcjenjivanja problema te viška samopouzdanja managera upravo i dolazi do krize koja može poprimiti velike razmjere, jer manageri nisu u mogućnosti sagledati cjelovitu sliku. Upravo zbog toga trebate si postaviti pitanje: što možete učiniti kako bi vaši manageri lakše prepoznali znakove upozorenja koji nagoviještaju nadolazeću krizu?

Između reda i kaosa

Sukladno znanstvenim i stručnim dokazima koje pokazuje struka, prema iskustvima praktičara, poduzeće ima rane znakove upozorenja koji ponekad traju od jedne do dvije godine, prije negoli nastupi kriza (op.cit. Haumer, H., *Management zwischen Ordnung und Chaos*, u: *Chaos Management*). Međutim, management često ignorira ovakve znakove upozorenja i svu koncentraciju svojih snaga usmjerava na resurse poduzeća nadajući se boljem ishodu u budućnosti. Stručno, to se naziva „sindromom selektivnog opažanja“. Pogledajmo sljedeći primjer koji se plenarnim uspostavljanjem sustava ranog upozorenja mogao i izbjeći:

- Poduzeće „A“ bilježi pad prodaje proizvoda, pad marže, negativni novčani tok i problem sa likvidnošću. Svi ti alarmantni signali su zanemareni, a management poduzeća usmjerava politiku upravljanja na resurse kompanije. Kako se poduzeće susrelo s problemom nelikvidnosti, primorano je zadužiti se (prekoračenjem kreditnih valuta i ne plaćanjima dobavljačima). Kauzalno, dobavljači kasne s isporukom dobara, a neki dobavljači zaustavljaju tijek isporuke u cijelosti. Dolazi do smanjenja obima proizvodnje, kašnjenja pri isporukama krajnjim kupcima i sustavno tome plaćanja više nisu u valuti nego počinju izostajati. Između zaposlenika vladaju demotivacija i strah. Kvalitetni zaposlenici počinju tražiti drugi posao i odlaze iz poduzeća. Poduzeće zapada u financijsku

i tržišnu krizu te se suočava s nekim ili ukupnim sljedećim problemima: gubitak tržišnog udjela, smanjenje rentabilnosti, smanjenje ekonomičnosti (gubitci), insolventnost i nelikvidnost te naposljetku prezaduženost. Upravo ti problemi su indikatori ranog upozorenja nadolazeće krize poduzeća. Pitajte se: da li se opisana situacija mogla predvidjeti?

5 faza anticipativnog upravljanja kriznim situacijama

Na većinu kriza možemo sami utjecati i možemo ih prepoznati. Ovdje je bitno napomenuti kako nije samo važno uspostaviti sustav ranog upozorenja, već je jednako važno uspostaviti kvalitetu ranog upozorenja. Drugim riječima, sam sustav prenosi managementu specijalne vrste informacija koje su dovoljan indikator pravodobne alkemije poduzeća u budućnosti. No, ukoliko je kvaliteta tih informacija asimetrična, kriza je opet neizostavna. Postoji nekolicina metoda kod anticipativnog upravljanja kriznim situacijama, ali u praksi možemo to sublimirati na pet faza:

1. Detektiranje minornih signala prilikom analize okoline – poduzeće treba usmjeriti koncentraciju na „mikro signale“ u okolini i to na: informacijskoj, organizacijskoj, komunikacijskoj i psihološkoj razini. Jer sve ono što je prostom oku vidljivo već je uočeno i zapaženo. Važno je djelovati preventivno.

2. Usporedba hipoteza strateškog planiranja i rezultata scenarija – sva poduzeća rade strateške planove. Neovisno radi li se o kratkoročnim, srednjoročnim ili dugoročnim planovima. No, samo nekolicina poduzeća prilikom izrade takovog strateškog dokumenta radi i simulacije rezultata scenarija. Drugim riječima, ukoliko poduzeće na primjer odluči proizvoditi proizvod Z treba izraditi scenarij kakav će plasman proizvoda imati utjecaj na: ostali portfelj proizvoda, cjenovnu politiku, distribuciju, konkurenciju, tržište, *goodwill* tvrtke te, ukoliko prodaja proizvoda Z podbaci, kakav će to imati scenarij na cijeli; distributivni, marketinški, financijski i tržišni aspekt poduzeća.

3. Utvrđivanje odstupanja – prilikom uspostave sustava ranog upozorenja u poduzeću, od signifikantne je važnosti znati utvrditi i filtrirati tzv. „ne važne“ signale od „važnih“. Tu dolazi također i do problema prejakog ili preslabog filtriranja. Drugim riječima, odaberete li pogrešne „minorne“ signale u pogledu njihove relevantnosti, nedvojbeno je opasnost od pogrešnog strateškog djelovanja poduzeća.

4. Strateško planiranje – nakon uočavanja mikro opasnosti, usporidbi hipoteza s rezultatima scenarija i utvrđivanjem odstupanja, treba pomoću tehnika strateškog planiranja utvrditi polje djelovanja poduzeća. Drugim riječima, treba znati procijeniti na kojoj će razini poduzeće usmjeriti svoju najveću koncentraciju, na kojoj razini srednju a na kojoj razini najmanju koncentraciju, te koji je omjer dobitka za svaku zasebno.

5. Kompjutorske simulacije alternativa – uvijek prije započinjanja bilo kakve akcije, bilo bi mudro napraviti kompjutorsku simulaciju iste, kako bi se razjasnilo područje nekih djelovanja poduzeća koje se u samim začetcima pisanja i osmišljavanja politike poslovanja mogu predvidjeti.

U praksi se jednako tako rabe i praktični brzi testovi za rane indikatore ekonomsko-financijske krize poduzeća:

Pokazatelj moguće krize poduzeća	Skala za ocjenjivanje			
	Vrlo dobro	Dobro	Srednje	Loše
Stupanj samofinanciranja	> 30%	> 20%	> 10%	< 10%
Rentabilnost prometa	> 10%	> 8%	> 5%	< 5%
Rentabilnost ukupnog ulaganja	> 20%	> 15%	> 8%	< 8%
Faktor zaduženosti	< 3 godine	< 5 godina	< 12 godina	> 12 godina

(izvor: N.O.Bedenik: „Križa kao šansa“)

Kao što je vidljivo iz gornje tablice, navedeni pokazatelji osvrću se na strukturu kapitala poduzeća, ukupnu rentabilnost prometa i ulaganja te samu likvidnost poduzeća. Osim ovog financijsko-ekonomskog brzog testa, možete upotrijebiti još jedan koristan alat za postavljanje indicija potencijalne krize:

20 važnih indikatora koji upozoravaju na potencijalnu krizu:

Redni broj	Pitanja	DA	NE
1.	Da li je vaše poduzeće netom osnovano?		
2.	Plasirate li novi proizvod ili uslugu?		
3.	Da li je u zadnje vrijeme bilo promjena u menadžmentu tvrtke?		
4.	Uvodite li novi proces?		
5.	Smanjuje li se dobit vašeg odjela?		
6.	Da li je poslovanje vašeg poduzeća u skladu sa zakonskim propisima?		
7.	Ovisi li vaše poduzeće o nekolicini dobavljača?		
8.	O nekolicini kupaca?		
9.	Da li je loša kvaliteta informacijskih sustava u poduzeću?		
10.	Da li ste krenuli u osvajanje novih tržišta?		
11.	Postoji li mogućnost da vaše poslovne aktivnosti štete okolišu?		
12.	Imate li nagli rast?		

13.	Smanjuje li se tržišni udio proizvoda ili poduzeća?
14.	Da li je vaše poduzeće involvirano u sudske procese?
15.	Oslanja li se vaše poduzeće na <i>pro forma</i> računovodstvo?
16.	Ovisi li vaše poslovanje o obiteljskim odnosima?
17.	Da li je vaše poduzeće osjetljivo na prirodne katastrofe?
18.	Mala kreditna sposobnost tvrtke?
19.	Da li je vaša tvrtka uočljiva javnosti?
20.	Imaju li zaposlenici loš odnos s rukovodstvom?

(izvor: Harvard Business Essentials: „Upravljanje kriznim situacijama“)

Ukoliko ste odgovorili sa „da“ na:

10 ili više pitanja = u velikim ste problemima!

6-12 pitanja = vaše poduzeće je u problemima,

3-5 pitanja = uskoro bi ste mogli zapasti u probleme,

0-3 = dobar rezultat.

Kao što vidite, kriza započinje sa malim mikro uzrocima, koji ostavljaju goleme posljedice. Koliko god potencijalno opasna, u većini slučajeva je predvidiva te ima svoj završetak. Kada kriza završi ostat će nam proživljeno iskustvo iz kojeg možemo izvući pouke. Međutim, teško je preživjeti onoliki broj kriza koje su nam potrebne da bi stekli potrebno iskustvo. Danas, imamo prednost jer možemo učiti kroz anticipativno djelovanje kako ne bismo osjećali gorak okus posljedica. Ovdje nije važno usmjeriti svu koncentraciju na egzaktno činjenice, možda je čak i važnije baviti se maštom. Upravo mašta vam omogućuje razne izrade možebitnih scenarija planiranja koristeći pritom tehnike projektnog managementa. Prisjetimo se riječi M. Forbesa: „Kada netko ustvrdi da se ozbiljni ljudi bave samo činjenicama, a maštom nikako, jasno je da taj nikada nije pročitao petogodišnju prognozu“.

Receivables management

International 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

Isplati li se imati *sretne* zaposlenike?



dr. sc. Majda
Rijavec

Ako bismo upitali ljude što žele od svog posla (osim pristojne plaće) sigurno bi naveli da žele biti uspješni, tj. produktivni i sretni. No, pitanje je koliko ljudi doista i ostvari te svoje ciljeve.

Psiholog Charles Kerns tvrdi da je odnos između ovih dimenzija poslovne učinkovitost i osobne sreće presudan za opću uspješnost organizacije. Visoko je učinkovita osoba (ili radna grupa) ona koja na vrijeme obavlja poslove koji su u funkciji ključnih rezultata. A sretan je onaj tko je uglavnom dobro, a rijetko loše raspoložen i općenito je zadovoljan svojim životom. Ljudi koji su sretni, na svom poslu imaju više pozitivnih nego negativnih iskustava – kako pri obavljanju posla, tako i što se tiče odnosa s drugima. Ako se uzmu u obzir ova dva navedena kriterija dobijemo četiri kategorije zaposlenika.

		uspjeh	
		+	-
sreća	+	A1 – uspješni i sretni	A2 – neuspješni i sretni
	-	A3 – uspješni i nesretni	A4 – neuspješni i nesretni

A1: U ovu kategoriju spadaju oni najbolji: produktivni i sretni. To su oni za koje kažemo da su pravi ljudi na pravom mjestu; oni koji vole to što rade i koji su za ti iznimno sposobni. Nije stoga čudno da su i produktivni i sretni.

A2: U ovu kategoriju ubrajamo ljude koji su na svom poslu sretni, ali nisu baš uspješni. Možda djeluje čudno, jer zašto bi netko bio sretan ako je na poslu neuspješan? Odgovori mogu biti različiti. Nekim ljudima uspjeh na poslu uopće nije važan, oni samo razmišljaju o tome kako da što prije prođe njihovih osam sati i da se onda mogu posvetiti stvarima koje ih u životu vesele i ispunjavaju. No koliko dugo to može trajati? Pitanje je vremena kada će poslodavac postati nezadovoljan, kritizirati takvog zaposlenika, smanjiti mu plaću ili mu čak dati otkaz. Osim ovakvih ljudi, u ovu grupu mogu spadati i početnici. Oni još uvijek ne znaju dovoljno da bi bili uspješni u onome što rade ali ako vjeruju da je to pravi posao za njih i imaju samopouzdanja da će s vremenom naučiti onda mogu biti zadovoljni. Dakako, postoje i oni koji su toliko samouvjereni da nisu ni svjesni koliko su neuspješni.

A3: Neki zaposlenici dobro rade, ali su pritom nesretni. Uzroci takve situacije mogu biti različiti. Možda zaposlenik procjenjuje da mu posao više ne predstavlja ni-

kakav izazov, kako više ništa novo nema priliku naučiti ili ne može napredovati. A možda njegov šef ne primjećuje njegov dobar rad i on za to ne dobiva nikakva priznanja dok ih dobivaju drugi koji su ih manje zaslužili. Dakako, moguće je da ljudi imaju i teških privatnih problema koji ih čine nesretnima. A onda je teško biti sretan na poslu.

A4: Neki ljudi su i neuspješni na poslu, a istovremeno i nesretni. I ova situacija, naravno, može biti posljedicom različitih faktora. Najčešće se svodi na onu poznatu izreku „krivi čovjek na krivom mjestu“. Zaposlenik radi nešto za što nema nikakvih sposobnosti i sklonosti i dakako da je njegov radni učinak vrlo loš. Posljedice mogu biti kritike od strane šefa, niska plaća, nezadovoljstvo, manjak samopouzdanja što sve u konačnici vodi tome da je čovjek na svom poslu do krajnosti nesretan.

Veza između sreće i produktivnosti

Kada je u pitanju svatko od nas očito je da bismo najradije bili i uspješni i sretni. No, što o tome misle poslodavci? Naravno da ne žele imati neuspješne zaposlenike, ali dok su uspješni zašto bi ih uopće bilo briga jesu li sretni? Istraživanja pokazuju da bi ih ipak trebalo biti briga. Naime, nesretni zaposlenici ne mogu na duže vrijeme biti visoko produktivni i

njihova uspješnost počinje postupno padati. S druge strane sreća može biti prava „vitaminska injekcija“ za produktivnost.

Istraživanje koje su proveli ekonomisti u *Warwick Business School* 2009. godine ukazalo je na to da povećanje razine sreće kod zaposlenika značajno povećava produktivnost. Istraživanje je provedeno na grupi ispitanika kod kojih je određena produktivnost na određenom zadatku. Ispitanici su nakon toga bili podijeljeni u dvije grupe. Prva grupa promatrala je deset-minutnu komediju dok je drugoj grupi prikazan deset-minutni emocionalno neutralni film. Nakon gledanja filma ispitanici su trebali odgovoriti na pitanje koliko se osjećaju sretnije nego prije gledanja filma. Tada se ponovno mjerila njihova produktivnost u određenim zadacima. Rezultati su pokazali da je kod onih koji su izjavili da se osjećaju sretniji nakon gledanja filma produktivnost porasla za 12%. Suprotno tome, kod onih koji su izjavili da se osjećaju manje sretni nakon gledanja filma produktivnost je pala za 10%. Kod onih koji su izjavili da ne osjećaju nikakvu promjenu u razini sreće produktivnost je ostala ista.

U jednom drugom eksperimentu od ispitanika se prije testa produktivnosti tražilo da navedu jesu li doživjeli smrt ili razvod braka u obitelji. Oni kojima se to dogodilo bili su 10% manje produktivni od ostalih.

Koji razlozi dovode do toga da osjećaj sreće na poslu dovodi do povećanja produktivnosti?

Sretni zaposlenici su u boljim



odnosima s drugim ljudima, uključujući svoje kolege i klijente. To u svakom slučaju poboljšava timski rad i usluge klijentima.

Sretni ljudi su kreativniji i otvoreniji za nove ideje, što im pomaže da uspješnije rješavaju probleme.

Ljudi koji su sretni na poslu uživaju u njemu i stoga je njihova motivacija da posao obave što bolje vrlo visoka.

Sretni ljudi rješavaju probleme umjesto da se stalno žale zbog njih. Nesretni ljudi lako od muhe vide slona i skloni su stalno se žaliti tako da im je teško pristupiti rješavanju problema.

Sretni ljudi rjeđe su bolesni. Nezadovoljni zaposlenici koji ne vole svoj posao podložni su stresu a time i bolestima što smanjuju njihovu produktivnost.

No, koliko uopće ima ljudi koji su sretni na svom poslu. Za Hrvat-

Oko 84% američkih radnika nesretno je na svom trenutnom poslu, 45% je relativno zadovoljno uvjetima na poslu (što ne znači da su i sretni), a jedan od trojice radnika najradije bi promijenio posao.

sku nemamo pouzdanih istraživanja, ali istraživanja provedena u SAD-u pokazuju da su njihovi radnici nesretniji nego ikad u zadnjih dvadeset godina. Oko 84% američkih radnika nesretno je na svom trenutnom poslu, 45% je relativno zadovoljno uvjetima na poslu (što ne znači da su i sretni), a jedan od trojice radnika najradije bi promijenio posao. To su sigurno zabrinjavajući rezultati ako se uzme u obzir povezanost između produktivnosti i sreće.

Što učiniti?

Gore navedene eksperimente o utjecaju sreće na produktivnost ne treba naravno shvatiti do-

slovno. Nećemo svaki dan ljudima na poslu puštati komedije kako bi bili sretniji jer to sigurno na duži rok neće biti učinkovito. No, istraživanja pokazuju da postoje načini da zaposlenici budu sretniji i da to možda i nije tako teško postići.

Ljudi su najsretniji na poslu kad mogu u potpunosti angažirati sve svoje sposobnosti i vještine. Stoga treba prepoznati koje su prirodne sposobnosti i sklonosti svakog zaposlenika i pomoći mu da se u tom pravcu educira razvija te da radi poslove koji mu po tim sklonostima najbolje odgovaraju.

Zaposlenici su također sretni ako osjećaju da njihov posao ima neki smisao. A posao će im izgle-

dati smislen ako shvate da ono što rade zadovoljava potrebe klijenta i pomaže im. To ne moraju biti neke velike i vrlo značajne stvari. Spremačica u bolnici koja donese cvijeće u bolničku sobu može osjećati da svojim ponašanjem pridonosi raspoloženju i zdravlju pacijenta, njen posao joj može početi izgledati mnogo smisleniji, a ona postati sretnija.

I na kraju, sreća proizlazi iz radnih iskustava koji dovode do pozitivnih emocija, pozitivnih misli i pozitivnih predodžbi o drugim ljudima. Do ovakvih pozitivnih radnih iskustava mogu dovesti i sitnice. Pohvale i priznanja za dobro obavljen posao od šefova i kolega, zajedničke proslave timskom uspjehu, proslave rođendana, izleti – sve su to pozitivna iskustva koja mogu pomoći da se ljudi na poslu osjećaju sretniji.

promo

Hotel Ambassador u novom ruhu za goste koji spajaju posao i zadovoljstvo

apartmana vile svoje privatno sunčalište u vrtu i privatne whirlpoole.

Zajamčeno punjenje baterija

Hotel Ambassador nadaleko je poznat kao mjesto vrhunskog eno i gastro doživljaja: osnova je zdrava mediteranska kuhinja s lokalnim okusima Kvarnera i Istre. Glavni restoran hotela može se podičiti najsuvremenijim buffet stolom na kojem se izvodi *show cooking* – priprema jela uživo pred gostima, novost je i *vital corner* sa dnevno svježim sokovima od voća i povrća. Novouređeni vrtni restoran Hortenzija skriven je u miru mediteranskog zelenila, a istovremeno uz samo more, donosi novi eno-gastro koncept *mediteranskog sushi bara*: mediteranski sushi, jela od boškarina (zaštićenog istarskog goveda), ekstra djevičansko maslinovo ulje, ručno rađena tjestenina i veliki izbor laganih salata uz bogatu vinsku kartu užitak su za nepce. Za lagani popodnevni odmor preporučeno je opuštanje uz novouređenu terasu bazena, sunčanje na privatnoj plaži ili pak masaža vrhunskom švicarskom kozmetikom Niance pod baldahinom u vrtu hotela.



Opatija više od stoljeća privlači svojim elegantnim mirom, plavetnilom Kvarnerskog zaljeva i daškom prošlih vremena. Uz moderne sadržaje, danas je idealno mjesto za poslovni sastanak ili vikend odmor, a hotel Ambassador, kao jedan od vodećih hotela, ovog proljeća ima mnoštvo noviteta.



Uređen je posljednji 10. kat hotela u tzv. *executive floor* s novim sobama uređenima u minimalističkom stilu kako bi se udovoljilo potrebama suvremenih poslovnih ljudi koji često spajaju posao i odmor. Novouređena terasa uz bazen hotela i vrtni restoran Hortenzija nove su atraktivne lokacije za organizaciju poslovnog domjenka, cocktail partija ili jednostavno uživanje i odmor. Vila Ambassador, smještena uz sami hotel, dobila je privatno sunčalište s vanjskim whirlpoolom, a dva

ZONA UGODE – osnovna prepreka za pokretanje promjena



Milan Grković



Sadašnji trenutak razvoja bezuvjetno zahtjeva novi standard ponašanja: sistavne i kontinuirane promjene. Ako se pojedinac i bilo koji oblik zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) ne mijenjaju - uspjeh nije moguć.

Činjenica je da svako uvođenje promjena izaziva otpor bez obzira na koristi od promjena. Otpori promjenama javljaju se u različitim oblicima. „Samo“ su dva uzroka otpora promjena:

1. zadržavanje postojeće zone ugone (trebamo se sami mijenjati),
2. neodlučnost da mijenjamo druge (trebamo zagovarati druge da se mijenjaju sami ili u zajedništvu s nama).

Zona ugone je trenutano stanje u kojem se nalazi pojedinac i koje ne želi promijeniti bez obzira kakvo je to stanje. Zona ugone nije uvjetovana kvalitetom stanja – ona može biti i pozitivna i negativna.

Primjeri iz poslovnog svijeta

- Stanje je kaotično jer nije definirano kako treba raditi – i dalje ne želimo uvoditi procedure.
- Podređeni prečesto ne izvršava dodijeljene zadatke - ne premještamo podređenog da to krivo ne shvati.
- Naše neznanje dovodi do kontinuiranih grešaka (šteta) – i dalje ne usvajamo nedostajuća znanja.
- Ne rješavamo uočene nepravilnosti - ne interveniramo kod nadređenog jer će nam to donijeti nove obveze.
- Član tima kontinuirano čini greške i tim je neučinkovit - ne želimo se zamjeriti prijatelju.

STANJE ZONE UGODE

1. Stanje je pozitivno

Takvo stanje zovemo IZVR-SNOST i ono je svrha svakog pojedinca. Na prvi pogled je logično da se takvo stanje zadrži i da su promjene nepotrebne. No, uvijek ima potreba za promjenama ili u obliku *unapređenja* ili u obliku *razvoja*.

2. Stanje je negativno

Takvo stanje zovemo NEU-SPJEH. Evo nekoliko negativnih elemenata stanja:

- kroničan nedostatak financija,
- stalni sukobi sa suradnicima,
- netrpeljivost u odjelu,
- nema stvaralačkog zajedništva u timu za razvoj,
- nefunkcionalno trošenje resursa,

- često kašnjenje isporuka kupcima.

Logično je da se takvo stanje promijeni jer kontinuirano generira štetu koja se dalje kancerogeno širi na okruženje. No, iz brojnih razloga takvo negativno stanje pojedinac ne mijenja. Imamo na djelu „paradoks zone ugone“.

Trebamo biti svjesni da su postignuća u zoni ugone uvijek manja od naših: potencijala, želja i potreba. To je logično jer veća postignuća od sadašnjih traže promjene s ciljem:

- uklanjanja prisutnih negativnih stanja,
 - unapređenja postojećeg stanja koje je trenutano pozitivno (uvođenje malih ali sustavnih promjena),
 - razvoj sustava u kojem djelujemo (uvođenje većih promjena).
- Brojni su elementi zone ugone koji nas rado zadržavaju u njoj:
- sve nam je poznato,
 - ništa ne treba učiti (učenje je aktivnost kojoj pružamo najveći otpor),
 - nema iznenađenja,
 - ne moramo nikoga poučavati,

- točno znamo gdje smo,
- nema novih obveza,
- nema novih odgovornosti,
- nema nepoznatih događaja,
- postoji određeni „dopušteni“ nivo opuštanja koji se tolerira i koji smo rado prihvatili,
- sadašnje stanje se ne kontrolira pa se naše greške ne vide.

PARADOKS ZONE UGODE

Paradoks zone ugone je stanje kada pojedinac živi/radi uz

▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

- Uočavajmo otpore promjenama kod sebe i utvrdimo koji elementi zone ugone su krivi za naše pružanje otpora potrebnim promjenama. Tek kada znamo uzrok problema možemo ga uspješno i ukloniti.

- Uočimo zone ugone kod drugih i zagovarajmo ih za potrebne promjene.

postojanje negativnih stanja koje ne želi promijeniti iz određenih razloga. To je svako sadašnje stanje s kojim nismo zadovoljni, a ne želimo ga mijenjati. Bolje negativna stanja, nego promjene!?

Analizirajmo paradoks zone ugone kroz sljedeće četiri sastavnice s obzirom na postojanje negativnih stanja:

1. Potreba za promjenama

Postoji jedno ili više negativnih stanja:

- kašnjenja,
- nekvalitetno,
- nedovoljno,
- nezadovoljstva,
- neodgovarajuće trošenje resursa (prekomjerno i/ili premalo).

Logično je da su potrebne promjene koje će ukloniti postojeća negativna stanja.

2. Postoje rješenja

Rješenje je djelovanje koje će dovesti do uklanjanja negativnih stanja:

- napustiti sadašnju zonu ugone i početi djelovati,
- osposobiti se za uklanjanje negativnih stanja,
- potrebnim aktivnostima djelovati na uklanjanju negativnih stanja.

3. Bez promjena

No, situacija je drugačija i držimo se i dalje postojeće zone ugone (postojećeg stanja) bez obzira na uočena negativna stanja i po-

sljedica istoga.

4. Posljedice nerješavanja paradoksa

Negativna stanje i dalje djeluju (ne uklanjamo ih) i gotovo je sigurno da se njihov negativni učinak i pojačava. Štete koje pri tome nastaju često su nemjerljive po svojim negativnim posljedicama i definitivno su glavna prepreka za željena postignuća.

PRAKTIKUM

1. Za postignuća koja su uvjetovana potrebnim promjenama ključna je osviještenost:

- postojanja paradoksa zone ugone,
- posljedica neizlaska iz zone ugone:
 - utvrdimo koja negativna stanja zadržavamo,
 - utvrdimo koje prilike za postignuća propuštamo (unapređenja i razvoj).

2. Izlazak iz postojeće zone ugone

• Utvrđivanje stanja

Utvrdimo stvarno stanje:

- snage i slabosti kao unutrašnje čimbenike,
- prilike i prijetnje kao vanjske čimbenike.

Iz utvrđenog stanja će biti razvidno da su potrebne promjene:

- za slabosti i prijetnje: ukloniti negativna stanja,
- za snage i prilike: uvoditi unapređenja i činiti razvojne aktivnosti.

Svako utvrđeno stanje (SWOT analiza) će pokazati potrebu za izlazak iz sadašnje zone ugone.

• Postavljanje ciljeva

Izaći iz sadašnje zone ugone - prekinuti dosadašnje djelovanje i utvrditi koji su željeni ciljevi izlaska iz sadašnje zone ugone. Ciljevi moraju biti definirani: specifično, mjerljivo, izvedivo, realno i vremenski definirani.

• Izbor strategije

Definirati način izlaska iz sadašnje zone ugone (utvrditi kako se pokrenuti).

Moguća strategije:

- nagraditi se za uspješan izlazak iz zone ugone,
- nekog ovlastiti da intervenira i da nam izrekne sankcije na koje pristajemo ako ne odradimo potrebne aktivnosti za izlazak iz postojeće zone ugone,
- angažirati poslovnog trenera.

• Traženje rješenja

Utvrditi što trebamo učiniti (potrebne aktivnosti):

- promijeniti elemente (okolnosti) sadašnjeg stanja,
- pripremiti sve potrebne resurse za uvođenje promjena,
- odrediti vrijeme događanja (planirati kada),
- izabrati prostor događanja (definirati mjesta),
- iskoristiti okruženje (drugi) i okolnosti,
- motivirati se (nagraditi se za izlazak iz sadašnje zone ugone),
- definirati procedure (znati što treba činiti da se izađe iz zone ugone),
- znati zašto napuštamo zonu ugone (razlog za promjene).

• Postizanje ciljeva

Nedvosmisleno utvrdimo da smo izašli iz postojeće zone ugone i da više ne postoje elementi otpora potrebnim promjenama. To praktično znači da smo u pot-

punosti otvoreni za kontinuirane i sustavne promjene. Promjene su nam sada osnovni način djelovanja. Mi smo sada pokretači promjena.

Svaki izlazak iz sadašnje zone ugone je prilika za nova postignuća. Jesmo li spremni izaći iz svoje sadašnje zone ugone? Ako smo nezadovoljni, moramo stvari mijenjati. Na promjene se jako teško odlučujemo bez obzira što je zona ugone često neugodna. To je jedan od najvećih paradoksa u životu. No, svako napuštanje sadašnje zone ugone je iskorak ka željenim ciljevima.

Na osobnoj razini nećemo uspjeti ako smo „štovatelji“ zona ugone koje kreiraju brojna negativna stanja. Oblik zajedništva u kojem djelujemo će zbog naše „privrženosti“ zonama ugone trpjeti štetu za koju nema nikakvog objektivnog opravdanja.

Zadržavanje postojeće zone ugone je štetno i nedopustivo bez obzira radi li se o trenutačnoj zoni ugone koja je negativna ili koja je pozitivna. U prvom slučaju dopuštamo zadržavanje uočenih negativnih stanja. U drugom slučaju radi se o izbjegavanju aktivnosti unapređenja i razvoja.

Promjene se ne mogu izbjeći i zato izađimo iz svojih sadašnjih zona ugone i prihvatimo promjene kao priliku da iskoristimo svoje potencijale i uspješno realiziramo svoje želje i potrebe.

“MUI KNJIGA ZA USPJEH”

autora Milana Grkovića

Imate li potrebu i želju biti uspješniji u:

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

Ako je odgovor “DA”, nudim vam rješenje koje možete provjeriti bez ikakvog rizika. Knjiga + pomoć autora knjige (jedinствена ponuda) omogućavaju vam da se vaši potencijali, želje i potrebe praktično realiziraju.

www.portalalfa.com/mui_knjiga_za_uspjeh



Weekend Media Festival ove godine o digitalnoj eri novinarstva

Peti Weekend Media Festival, najveći regionalni festival komunikacija, održat će se ove godine od 20. do 23. rujna u festivalskom prostoru stare Tvornice duhana u Rovinju. Veći nego ikad, petu godinu zaredom WMF okuplja više od 3.500 domaćih i regionalnih medijskih, marketinških i PR-a profesionalaca. Ove godine će ugostiti Conora White-Sullivana, direktora HuffPost Labsa i pionira „civilnog“ novinarstva. Drugi zanimljiv gost bit će Gabriel Dance, interaktivni urednik Guardianu u New Yorku, a pokazat će kako funkcionira njihova interaktivna redakcija. Nastavlja se prošle godine započeta suradnja s inozemnim partnerima poput švicarskog The Festival of Media, a Weekend ima i novog partnera, crnogorski FOR FEST – Festival komunikacija industrije od mora i razonode - Travel & Leisure Communications Festival.

Zaklada UniCredit i zaposlenici Zagrebačke banke donirali 100.000 eura projektima hrvatskih udruga

Zaklada UniCredit i Zagrebačka banka u Centru Kaptol predstavili su svoje programe kojima su tijekom prošle godine zaposlenici Grupe Zagrebačke banke i Zaklada UniCredit prikupili i donirali 100.000 eura za projekte 12 udruga iz cijele Hrvatske. Glavna tema konferencije za medije bio je program „Your Choice, Your Project“, tijekom kojeg je Zaklada UniCredit, u suradnji s Bankom, odabrala tri humanitarna projekta na nacionalnoj razini namijenjena djeci te raspodijelila 30.000 eura donacija.

Ovom su prigodom uručene i zahvalnice zaposlenicima Zagrebačke banke – ambasadorima internih projekata Gift Matching Programa/Programu zajedničkog doniranja u 2011.



Novi Master of Science studij na RIT/ACMT-u

Na Američkoj visokoj školi za menadžment i tehnologiju (RIT/ACMT-u) u Zagrebu uveden je novi *Master of Science* studij Upravljanje ljudskim potencijalima, usklađen sa standardima američkog sveučilišta, *Rochester Institute of Technology* (RIT). Studij obuhvaća opća znanja iz poslovne ekonomije i napredna znanja iz područja ljudskih potencijala. Organiziran je u razdoblju od 21-og mjeseca, tijekom kojih se intenzivno izvodi 12 kolegija, uključujući i završni rad. Predavanja se održavaju u večernjim satima i vikendom, a nastava se izvodi na engleskom jeziku; on line i u učionicama. Po završetku studija polaznici stječu međunarodno priznatu diplomu *Master of Science in Human Resource Development* dodjeljenu od RIT-a

Kozmetika Olival: njeguje, hrani i štiti kožu od sunčevih zraka



Hrvatska tvrtka Olival na temelju starih receptura, obogaćenih novim spoznajama u kozmetologiji i farmaceutskoj tehnologiji, ponudila je paletu prirodne kozmetike za njegu i zaštitu kože od sunca. Proizvodi ne sadrže parabene, mirise, mineralna ulja i boje. Visokokvalitetno maslinovo ulje i kakao maslac njeguju i hrane kožu, istovremeno potičući jednoliko tamnjenje te pružajući koži preplanulu brončanu boju.

Linija se sastoji od ulja za sunčanje (SPF 8), kreme za zaštitu lica (SPF 30), mlijeka za sunčanje (SPF 20 i 40), mlijeka za ubrzano tamnjenje 2u1 te dječje kreme za sunčanje (SPF 50).

grafički dizajn i priprema

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

ZAŠTITA OKOLIŠA

specijalni prilog



Urednica
specijalnog
priloga: Silvija
Roginek

- 30 Postotak uporabe eko izvora energije još uvijek zanemariv
- 32 Što EU donosi u području zaštite okoliša i prirode?
- 34 Zelena gradnja – kuće koje same proizvode energiju
- 40 Eko komponenta i na hrvatskim cestama



Postotak uporabe eko izvora energije još uvijek zanemariiv

Proizvodnja, transport i korištenje energije u velikoj mjeri utječu na okoliš i ekosisteme. Kod energije utjecaj na okoliš je gotovo uvijek negativan, od direktnih ekoloških katastrofa poput izlivanja nafte, kiselih kiša i radioaktivnog zračenja do indirektnih posljedica poput globalnog zatopljenja. Budući da će energetske potrebe čovječanstva nastaviti rasti u idućih nekoliko desetljeća, nužno su neophodne mjere kojima bi se utjecaj eksploatacije energije na okoliš smanjio na najmanju moguću mjeru.

Najopasniji izvori energije trenutno su fosilna goriva, tj. ugljen, nafta i prirodni plin, a potencijalnu opasnost predstavlja i iskorišteno radioaktivno gorivo iz nuklearnih elektrana (visoko radioaktivni otpad).

Postotak uporabe ekološki prihvatljivih obnovljivih izvora energije još je uvijek na globalnoj razini zanemariiv tako da ekološki problemi kao posljedica pretjerane uporabe fosilnih goriva zaslužuju posebnu pažnju ne samo s energetskog, već svakako i s ekološkog gledišta. Različiti izvori energije imaju različite utjecaje na okoliš u kojem se ti izvori energije proizvode, transportiraju ili koriste. Površinski ozon nastaje kad na ustajalom zraku i sunčanom vremenu dušikov oksid reagira s hlapljivim organskim spojevima. Dušikov oksid na površini obično nastaje sagorijevanjem fosilnih goriva, a hlapljivi organski spojevi nastaju iz dima od goriva, raznih otapala i sličnog. Površinski ozon može upaliti dišne putove i smanjiti radni kapacitet pluća, izazvati draženje očiju i nosa, te općenito smanjiti sposobnosti ljudi prilikom obavljanja normalnih poslova. Površinski ozon je samo jedan u nizu problema koji su povezani s energijom.

„Alternativni“ izvori energije

Fosilna goriva imaju daleko najveći negativni utjecaj na okoliš. Sagorijevanjem fosilnih goriva u atmosferu se ispuštaju ogromne količine ugljika koji se milijunima godina taložio i onda bio prekriven slojevima stijena i zemlje. Taj isti ugljik u atmosferi sad tvori ugljični dioksid koji je staklenički plin i time znatno utječe na temperature na Zemlji. **Bioenergija (biogoriva)** stvara iste probleme kao i fosilna goriva, ali budući da se proizvodnjom biogoriva zatvara ugljični ciklus, biogoriva su manje štetna od fosilnih goriva. Zatvaranje ugljičnog ciklusa znači da biljke koje se koriste za proizvodnju biogoriva prilikom rasta iz atmosfere uzmu određene količine ugljika koji se kasnije vraća u atmosferu izgaranjem tih biogoriva. Kod fosilnih goriva taj krug nije zatvoren, tj. ugljik se samo ispušta u atmosferu.

Solarna energija, iliti energija Sunca, ima ogroman potencijal, ali zbog male iskoristivosti bilo bi po-

trebno prekriti velike površine da se dobije iole ozbiljnija količina iskoristive energije. Takvo rješenje ekološki je prihvatljivo samo u područjima u kojima nema vegetacije, tj. u pustinjama, a u „zelenim“ područjima to bi stvorilo preveliki negativni učinak na okoliš. Instaliranje solarnih kolektora ili solarnih ćelija na krovovima kuća gotovo da nema negativnog učinka na okoliš.

Proizvodnja **energije iz vjetra** nema ozbiljnijeg negativnog učinka na okoliš. Gledano iz ekološkog aspekta, jedina ozbiljnija zamjerka vjetroelektrana je negativan utjecaj na ptičje populacije, zato jer elise vjetrenjača ubijaju ptice. Kao manje zamjerke vjetroelektrana navodi se vizualno zagađivanje okoliša, uništavanje netaknute prirode gradnjom pristupnih cesta do vjetrenjača i generiranje zvuka niske frekvencije koji negativno utječe na zdravlje ljudi (ometaju spavanje, izazivaju glavobolje, mogu izazvati anksioznost).

Iskorištavanjem **energije vode** ne stvara se nikakvo zagađenje okoliša, ali sami infrastrukturni objekti mogu znatno utjecati na okoliš. Tako se gradnjom velikih brana poplavljuju velike površine i dižu razine podzemnih voda, a to može promijeniti cijeli lokalni biosustav. Dodatni problem je presijecanje prirodnih tokova vode i time presijecanje ruta kretanja pojedinih vodenih životinja.

Nuklearna energija i proizvodnja takve energije u nuklearnim elektranama iznimno je čist proces. Nema stakleničkih plinova ili drugih zagađenja, jedino dolazi do zagrijavanje vode koja se koristi za hlađenje reaktora pa to može utjecati na biosustave. Najveći problem kod nuklearnih elektrana je upotrijebljeno gorivo koje je izuzetno radioaktivno i mora biti pohranjeno više stotina godina u posebnim skladištima pod zemljom.

Iskorištavanjem **geotermalne energije** ne dolazi do zagađenja okoliša. Isto kao i kod ostalih obnovljivih izvora energije i kod iskorištavanja geotermalne energije moraju se izgraditi neki infrastrukturni objekti, ali utjecaj tih objekata na okoliš je zanemariiv kad se gleda količina proizvedene energije (*preuzeto od www.izvorienergije.com*).

Trošite puno?



**ZELENI
KREDITI ZA
PODUZETNIKE**



Iskoristite energiju zelenih kredita.

Ulaganjem u zelenu energiju racionalizirate troškove svog poslovanja. Briga o zaštiti okoliša i povećanje energetske učinkovitosti budućnost su Vašeg poslovanja. Budimo zajedno dio te budućnosti.

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

Što EU donosi u području zaštite okoliša i prirode?

Sve obveze koje je Hrvatska preuzela u procesu pregovaranja u području zaštite okoliša i prirode pridonose i pridonijet će poboljšanju i unapređenju kvalitete života jer se njima osiguravaju viši standardi zaštite okoliša (bolje gospodarenje otpadom, bolja kakvoća i povećana opskrbljenost stanovništva pitkom vodom kao i povećana priključenost na sustave javne odvodnje i pročišćavanja, zaštita staništa te biljnih i životinjskih vrsta, zaštita i poboljšanje kakvoće zraka, smanjenje industrijskog onečišćenja, sigurno gospodarenje kemikalijama), poručuje Ministarstvo zaštite okoliša i prirode.

Visoka zaštita te očuvanje i poboljšanje kakvoće okoliša doprinose i doprinijet će zaštiti zdravlja građana, a ujedno pružaju dodatne mogućnosti razvoja proizvodnje i zapošljavanja jer će za njihovo osiguranje biti potrebno uvođenje novih tehnologija. Za neke mjere će biti potrebna velika ulaganja, a kod nekih mjera, kao što je povećanje energetske učinkovitosti, zbog ušteda u konačnici, neće doći do povećanja troškova. Mjere će se provoditi na području gospodarenja otpadom, kakvoće voda, industrijskih objekata, na području klimatskih promjena i emisije stakleničkih plinova, na području kemikalija te u području zaštite prirode.

Na području gospodarenja otpadom, Hrvatska se obvezala uspostaviti cjeloviti sustav gospodarenja otpadom za što je osigurala prijelazno razdoblje do kraja 2018. godine. Uspostava cjelovitog sustava gospodarenja otpadom usko je povezana sa sanacijom svih postojećih odlagališta. Paralelno s navedenim, do kraja 2020. godine dužni smo postupno smanjivati udio biorazgradivog otpada koji se odlaze na odlagalištima u cilju ostvarivanja tražene razine od najviše 35% ma-

senog udjela biorazgradivog komunalnog otpada u odnosu na 1997. godinu.

Na području kakvoće voda, osigurano je prijelazno razdoblje do kraja 2023. godine kao krajnji rok za izgradnju sustava odvodnje i pročišćavanja komunalnih otpadnih voda. Što se tiče vode za piće, prijelazno razdoblje do kada se mora osigurati propisana kakvoća pitke vode u pogledu mikrobioloških pokazatelja je kraj 2018. godine, a kao država članica Hrvatska će zatražiti dodatno produljenje roka u pogledu postizanja propisanih kemijskih parametara u vremenskom razdoblju od dodatne tri godine od dana pristupanja EU. Vezano za zaštitu površinskih i podzemnih voda od onečišćenja nitratima poljoprivrednog podrijetla, dogovoreno je da će se do ulaska u EU izraditi akcijski program u trajanju od četiri godine za izgradnju spremnika za stajski gnoj na poljoprivrednim gospodarstvima, a prije njegovog postupnog korištenja na poljoprivrednim površinama, čija primjena počinje nakon ulaska u EU.

Podrška EU fondova

Što se tiče industrijskih objekata, najkasnije do kraja 2017. go-

jućih stvari u zrak iz velikih termoelektričnih postrojenja nazivne toplinske snage iznad 50MW, a koji su također i obveznici ishođenja okolišne dozvole.

Do kraja 2015. godine kao krajnjeg roka za usklađivanje s propisanim zahtjevima potrebno je ograničiti emisije hlapivih organskih spojeva koji nastaju upotrebom organskih otapala u određenim aktivnostima i postrojenjima, kao što su procesi premazivanja, kemijsko čišćenje robe, proizvodnja boja, ljepila, farmaceutskih proizvoda i sl.), a što se odnosi na 49 takvih postrojenja.



dine, 67 industrijskih postrojenja za koje je zatraženo prijelazno razdoblje mora unaprijediti svoj način rada i osigurati najbolju raspoloživu tehniku kako bi dobili tzv. okolišnu dozvolu za rad, a sve u cilju smanjenja industrijskog onečišćenja. Do kraja 2017. osigurano je prijelazno razdoblje za postizanje smanjenja emisija onečišću-

Ujedno je dogovoreno izuzeće za procese premazivanja brodova za šest brodogradilišta do kraja 2015. godine, uz istovremenu primjenu najboljih raspoloživih tehnika. Sva dogovorena prijelazna razdoblja na području smanjenja industrijskog onečišćenja imaju navedene rokove (godine 2015. odnosno 2017.) kao krajnje

rokov, no za svako postrojenje utvrđen je, u dogovoru s tvrtkama, pojedinačni rok.

Na području klimatskih promjena i emisija stakleničkih plinova Hrvatska se u pregovorima obvezala pristupiti EU sustavu trgovanja emisijama stakleničkih plinova od 1.1. 2013. godine. U ovaj sustav ulaze 73 hrvatska postrojenja iz područja energetike i industrije.

Zrakoplovne djelatnosti koje uključuju letove unutar RH i letove prema državama izvan Europskog gospodarskog prostora ulaze u sustav trgovanja emisijama od 1.1.2014. godine. Za Hrvatsku je u pregovorima omogućeno povećanje prodajne količine emisijskih jedinica na dražbi za 26% u odnosu na utvrđenu baznu kvotu određenu za svaku državu članicu EU. Financijska sredstva prikupljena na dražbi koristit će se za projekte smanjenja emisija stakleničkih plinova (obnovljive izvore, energetske efikasnosti, projekte čistije proizvodnje) i prilagodbu klimatskim promjenama. Za Hrvatsku je u pregovorima utvrđen dozvoljeni postotak rasta emisija iz drugih sektora, npr. poljoprivrede, prometa, postupanja s otpadom, javne potrošnje i dr., do 11% u 2020. godini u odnosu na razinu iz 2005. godine.

Na području kemikalija, radi usklađivanja s propisima o registraciji kemikalija, osigurana su tri prijelazna razdoblja propisima o sigurnom gospodarenju kemikalijama od po 6 mjeseci od dana ulaska u EU. Navedena prijelazna razdoblja za produženje roka za registraciju kemikalija, omogućit će kemijskoj industriji u Republici Hrvatskoj da s danom pristupanja Republike Hrvatske bude u ravnopravnom položaju s kemijskim industrijama ostalih država članica EU, a u cilju što veće konkurentnosti na jedinstvenom tržištu Unije.

U području zaštite prirode obvezni smo do ulaska u EU izraditi prijedlog područja koja će postati

dijelom europske ekološke mreže NATURA 2000, čime se doprinosi očuvanju ugroženih divljih vrsta i staništa.

NATURA 2000 podržava načelo održivog razvoja, njen cilj nije zaustaviti ljudske aktivnosti, nego odrediti parametre prema kojima se one mogu obavljati uz istodobnu zaštitu biološke raznolikosti. NATURA 2000 osigurava preduvjet i upotpunjuje zahtjeve ekološkog (ruralnog) turizma te ekološke poljoprivrede te pruža nebrojene mogućnosti za ljubitelje prirode i zdravog načina života. Ostvarivanje ciljeva ekološke mreže NATURA 2000 popraćeni su i snažnom europskom politikom te financijskom podrškom iz fondova EU.

Počinjete se od malih nogu – Eko škola

Univerzalni program za upravljanje okolišem, certifikaciju i obrazovanje za održivi razvitak naziva se Eko-škola. Utemeljila ga je Zaklada za odgoj i obrazovanje za okoliš (*Foundation for Environmental Education – FEE*) koju je osnovalo Vijeće Europe s ciljem usmjeravanja, provođenja i nadziranja politike odgoja i obrazovanja za okoliš u državama Europske zajednice. Od lipnja 2001. godine Zaklada je iz europskih prerasla u šire međunarodne okvire, pa su tako i njeni programi prerasli iz europskih u globalne programe. U Republici Hrvatskoj ulogu nacionalnog koordinатора ima Pokret prijatelja prirode „Lijepa naša“ koji provodi ovaj program u skladu sa razrađenim međunarodnim smjernicama.

Program Eko-škole jasno određuje i usmjerava način na koji se nastavni sadržaji o zaštiti okoliša primjenjuju u svakodnevnom životu škole. Svi sudionici života u Eko-školi (učenici, nastavnici, administrativno osoblje škole, roditelji i dr.) zajednički poduzimaju niz praktičnih aktivnosti s ciljem smanjenja opterećenja okoliša.

Posebna pozornost posvećuje se pitanjima smanjivanja i zbrinjavanja otpada, racionalnog korištenja energije i vode i uređivanju školskog okoliša. U programu sudjeluje preko 300 osnovnih i srednjih škola, učeničkih domova i dječjih vrtića iz Hrvatske, a status međunarodne Eko-škole steklo je do sada 226 škola.

Kako mali, tako i veliki – Zeleni ured

Program Ujedinjenih naroda za razvoj (UNDP) i Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva (MINGORP) pokrenuli su projekt *Poticanje energetske efikasnosti u Hrvatskoj*, koji se provodi u suradnji s Fondom za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost i Globalnim fondom za okoliš. Cilj projekta je podizanje svijesti građanstva o efikasnoj potrošnji energije te poticanje primjene ekonomski isplativih, energetske efikasne (EE) tehnologije, materijala i usluga u Hrvatskoj. U tu svrhu izradili su niz priručnika i vodiča, a jedan od njih je vodič kroz zeleni ured. Vodič obrađuje jednu od najaktualnijih tema 21. stoljeća – kako u svakodnevnom uredskom poslovanju smanjiti negativan utjecaj na okoliš, a povećati efikasnost korištenja resursa na dobrobit zaposlenika i šire zajednice.

Kako biste od vašeg ureda napravili ugodno, zdravo, ekološki prihvatljivo i energetske efikasno radno mjesto, potrebno je pridržavati se načela ekološke i energetske održivosti koja podrazumijevaju efikasno korištenje materijala i energije, smanjenje otpada i recikliranje. Organizacije čiji je prioritet ekološka odgovornost u poslovanju znaju da svi njihovi naponi rezultiraju pozitivnim učincima na okoliš, ali i na poslovanje. Niži troškovi energije, manje otpada i neprocjenjiva pozitivna atmosfera među kupcima i korisnicima proizvoda i usluga osigurava dugoročno poslovanje.

Organizacija čija strategija je zasnovana na održivom razvoju postaje kompetentna i prepoznatljiva na lokalnoj i globalnoj razini. Društveno odgovorno poslovanje ne odnosi se samo na odgovorno ponašanje prema okolišu već i na brigu prema zaposlenicima i zajednici, socijalnoj pravdnosti i ekonomskoj sigurnosti.

Mnoge se odluke odnose na racionalno ponašanje pri upotrebi uređaja i materijala, no neke zahtijevaju tehničke vještine i izračune pri odabiru opreme koja se koristi u uredu (*Life Cycle Cost* analize, odnosno analize životnog troška proizvoda koji uključuju nabavnu cijenu, troškove uporabe, održavanja i zbrinjavanja proizvoda te ostale troškove na koje nailazimo tijekom njegovog korisnog vijeka). Time se precizno određuje koliko će uređaj koštati u njegovom radnom, odnosno životnom vijeku.

Povećanje energetske efikasnosti je jedna od najvažnijih mjera za smanjenje troškova i negativnog utjecaja na okoliš. Energetske efikasne poslovne subjekte ne gube na udobnosti, već pametno gospodare energijom tako da isti ili veći opseg posla obavljaju uz manje potrošene energije, a ušteđena financijska sredstva ulažu za unaprjeđenje svog poslovanja.

Organizacije koje žele prijeći na zeleno poslovanje mogu izgraditi male i suptilne promjene, koje će pozitivno utjecati na okoliš i tržište dobara i usluga. Za ostvarivanje zelenih ciljeva potrebno je ohrabriti pojedince i organizacije da uvide razliku pri nabavi i konzumaciji zelenih proizvoda i usluga, na poslu i kod kuće, i na taj način utječu na poslovne subjekte koji sudjeluju na tržištu ponude i potražnje.

Za početak, mala promjena, a od velikog značaja može biti projekt za uredsko poslovanje koji se odnosi na uvođenje kutija za otpad u urede.

Zelena gradnja

– kuće koje same proizvode energiju

Zelena graditeljstvo važan je segment održivog, zelenog razvoja Hrvatske, poručuje Ministarstvo zaštite okoliša, prostornog uređenja i graditeljstva. U kontekstu održivog razvoja, zeleno graditeljstvo mora osigurati trajnost, kvalitetu te ekonomsku, energetska i ekološku prihvatljivost.

Zbog velike potrošnje energije u zgradama, koja konstantno raste, a istovremeno i najvećeg potencijala energetskih i ekoloških ušteda, energetska učinkovitost i zeleno održivo graditeljstvo danas postaju prioriteti suvremenog graditeljstva i energetike. Ovo je područje prepoznato kao područje koje ima najveći potencijal za smanjenje ukupne potrošnje energije na državnoj razini, čime se izravno utječe na ugodniji i kvalitetniji boravak u zgradi, povećanu trajnost zgrade, te doprinosi zaštiti okoliša. Hrvatskim propisima uređen je sustav energetskog certificiranja zgrada kojim je omogućeno utvrđivanje energetskih svojstava zgrada kao i utvrđivanje mjera za poboljšanje energetskih svojstava kada su one ekonomski opravdane. Tehničkim propisom o racionalnoj uporabi energije i toplinskoj zaštiti u zgradama propisani su tehnički zahtjevi glede racionalne uporabe energije i toplinske zaštite koje treba ispuniti prilikom projektiranja i građenja novih zgrada, te tijekom uporabe postojećih zgrada. Kako stambeni sektor troši velik dio energije, oko

40% ukupno proizvedene energije, smanjenje energetske potrošnje u ovom sektoru bitno će utjecati na povećanje energetske efikasnosti države.

Prosječno hrvatsko kućanstvo godišnje troši 0,8 tona ekvivalentne nafte za grijanje. Ostvarenje cilja (smanjenje energetske potrošnje u 20 % stambenih jedinica) značilo bi godišnju uštedu od 150.000 tona ekvivalentne nafte. Uz jednu tonu CO₂ emisije po 0,3 tona ekvivalentne nafte godišnje smanjenje emisija iznosilo bi 500.000 t CO₂. Bitno je spomenuti kako se ukupna uložena investicija sama isplaćuje kroz uštedu plaćanja računa za grijanje, a koja je u stalnom uzlaznom trendu, napominju iz ministarstva. Posebnim mjerama treba stimulirati rekonstrukcije postojećih stambenih zgrada kojima bi se poboljšala njihova energetska svojstva. Rekonstrukcije bi se odnosile na ovojnicu zgrade (toplinska izolacija fasada, krovova kao i zamjena postojećih prozora) te sustava grijanja, hlađenja i klimatizacije kao i pripreme potrošne tople vode. Rekonstrukcija postojećih zgrada

treba biti usmjerena na postizanje bolje energetske učinkovitosti postojećih zgrada. Potrebno je donijeti detaljan akcijski plan za rekonstrukciju zgrada kojim bi se kroz razdoblje do 30 godina postupno povećao broj zgrada s višim energetskim razredom. Osnovni kriterij za vrednovanje rezultata treba biti smanjenje emisija CO₂ u okoliš, energetska svojstva zgrade i klimatski parametri.

U konačnici, dobra izolacija zgrade i ugradnja solarnih kolektora za pripremu potrošne tople vode, kao i dizalica topline za efikasno grijanje i hlađenje daju i znatne financijske efekte. Za to su potrebna početna ulaganja koja su često previsoka za individualnu primjenu. U većini europskih zemalja posebno se sufinancira ugradnja ove opreme, što daje sve veće efekte. Započeli su i slični programi sufinanciranja i u Hrvatskoj (Fond za zaštitu okoliša i energetska učinkovitost, HEP-ESCO d.o.o.). U susjednim europskim zemljama sufinancira se kroz ove projekte i proizvodnja opreme za efikasno grijanje i hlađenje, pa ove subvencije imaju dvostruki značaj – povećanje energetske učinkovitosti, ali i domaće proizvodnje i razvoj zelenih tehnologija.

Navedeno upućuje na potrebu da se i u Hrvatskoj primjeni sustav poticanja domaće proizvodnje koja bi na taj način bila dostupnija građanima. Potrebno je izraditi program subvencioniranja domaće proizvodnje ekološki prihvatljivih građevnih proizvoda za građenje, kao i proizvodnju opreme za grijanje i hlađenje, solarnih kolektora, uređaja za pripremu tople vode korištenjem solarne energije.

Zašto zelena gradnja?

Savjet za zelenu gradnju u Hrvatskoj, koji je pridružen član **Svjetskog savjeta za zelenu gradnju** te inicijator povezivanja Savjeta u bližem okruženju (CEE i SEE) kako bi na toj razini došlo do

razmijene iskustava, znanja i aktivnosti koje su prilagođene potencijalima i mogućnostima naših tržišta s obzirom na njihovu veličinu, povezanost, blisku tradiciju, tendencije i ambicije, odgovara na pitanje zašto zelena gradnja.

Razvoj bi trebao biti više od samo jednostavnog podizanja građevina - umjesto toga trebao bi favorizirati građevine koje će jamčiti dugotrajnu vrijednost hrvatskim građevinskim temeljima, doprinositi zajednici, okolišu i ekonomiji. Nažalost, uobičajena poslovna razvojna praksa ne osvrće se na probleme gdje građevine s neučinkovitim iskorištenjem energije i sirovina koje degradiraju okoliš u stvarnosti su loše dugotrajne investicije za Hrvatsku - zemlju čija je najveća vrijednost raznolika i obilata priroda koja zaslužuje poštovanje i održivost u gospodarenju umjesto iskorištavanja. Stoga će Hrvatska Udruga za zelenu gradnju biti u mogućnosti predstaviti okolišne, socijalne i poslovne slučajeve za zelenu gradnju kako bi se na najveći mogući način usvojila praksa održive gradnje.

Građevine koje optimiziraju kvalitete unutrašnjeg okoliša (poput prirodnog dnevnog svjetla i superiornog prozračivanja) dokazano povećavaju produktivnost i smanjuju izostajanje s posla. Vitalna urbana područja s mogućnošću stanovanja u blizini poslovnih prostora i osnovnih usluga smanjuju količinu potrošenog vremena, novca i zagađenja koje nastaje kao posljedica dugog putovanja na i s posla - što znači da će ljudi imati više vremena koje mogu provesti sa svojom obitelji (prosječni Europljanin potroši 1,2 sata dnevno vozeći se na i sa posla), uštedjeti više novca (gotovo 1.500 eura godišnje prema trenutnoj cijeni benzina) te udisati čišći zrak (gotovo 3.000 kilograma CO₂ neće se ispustiti u atmosferu).

Prema izvorima Centra za obnovljivu energiju (*Centre for Renewable Energy Sources* - CRES),

europske su građevine odgovorne za emisiju 50% ugljičnog dioksida, 35% potrošnje materijala, 45% potražnje energije i 10 - 35% otpada koji se odlaze na odlagalištima otpada. Za ove je brojke odgovoran jako rasprostranjen previd ogromnih mogućnosti za unapređenje energetske učinkovitosti i gospodarenja sirovinama prilikom projektiranja i upravljanja građevinama. Tvrtke, organizacije i pojedinci iz svakog sektora imaju priliku uživati u koristima nekretnina ili dijelova projekata koji su usvojili i ugradili aspekte održivosti - jer posvjedočeni rezultati su smanjeni troškovi upravljanja, veći povrat od ulaganja i vrhunski stambeni ili radni okoliš.

Energetski učinkovite kuće

Energetski učinkovita kuća je kuća koja koristi manje energije od normalne kuće. Optimizacija potrošnje energije i postizanje najbolje moguće iskoristivosti dostupne energije nije nova ideja. Slično modernim vremenima, u drevnim vremenima ljudi su se suočavali s problemom konstruiranja kuća koje bi imale zadovoljavajući toplinski komfor, a glavno pitanje im je slično kao i danas bilo kako kuće zimi učiniti toplima, a ljeti hladnima. Ovaj problem prvi je proučavao i zabilježio Sokrat, grčki klasični filozof, prije gotovo 2500 godina. U ranoj literaturi rješenje ovog problema je poznato pod pojmom „Sokratova kuća“ (eng. *Socratic House*). „Sokratova kuća“ je hipotetski opis energetski učinkovite kuće. Osnova Sokratovih proučavanja bio je utjecaj kretanja sunca na položaj i konstrukcijski oblik kuće. Tlocrt „Sokratove kuće“ je trapezoidnog oblika s južno orijentiranom bazom i krovom koji pada prema sjeveru za smanjenje utjecaja udara sjevernih vjetrova. Sjeverni zid je masivne konstrukcije jer u ono vrijeme nije bilo kvalitetnih izolacijskih materijala pa je to trebalo nadoknaditi debljinom zida. Južno orijentirani

trijem projektiran je tako da blokira visoko ljetno sunce, a istovremeno da propušta niske zimske zrake sunca duboko u prostorije.

Prema ovom konceptu kuće u sjevernoj hemisferi trebale bi biti južno orijentirane, a u južnoj hemisferi sjeverno orijentirane da bi se maksimalno iskoristila solar na energija. Na drugoj strani morao bi postojati jako dobro izolirani zid kojim se sprječava gubitak energije.

Danas postoji pet glavnih kategorija energetske efikasne kuća.

1. Niskoenergetske kuće (low energy house)

Ne postoji globalno prihvaćena definicija niskoenergetske kuće. Zbog velikih varijacija u nacionalnim standardima, niskoenergetska kuća napravljena po standardima jedne države ne mora biti niskoenergetska po standardima druge države. U Njemačkoj niskoenergetska kuća (*Niedrigenergiehaus*) ima ograničenje u potrošnji energije za grijanje prostorija od 50 kWh/m² godišnje. U Švicarskoj je termin niskoenergetska kuća definiran MINERGIE standardom – za grijanje prostorija ne smije se koristiti više od 42 kWh/m² godišnje. Trenutno se kod prosječne niskoenergetske kuće u tim državama dostiže otprilike polovica tih iznosa, odnosno između 30 kWh/m² godišnje i 20 kWh/m² godišnje za grijanje prostorija. U Hrvatskoj se prilikom definiranja niskoenergetske kuće uzima vrijednost od 40 kWh/m² godišnje za grijanje prostorija (kod nas je klima povoljnija od one u Njemačkoj i Švicarskoj). Ova vrijednost bi u praksi morala na jugu biti i znatno niža zbog povoljnije klime.

Niskoenergetske kuće u pravilu koriste visoke nivoe izolacije, energetski učinkovite prozore, niske nivoe propuštanja zraka i toplinsku obnovu u ventilaciji za manje energije potrebne za grijanje i hlađenje. Mogu se također koristiti i standardi prema pasivnim so-



Svjetski trendovi govore u prilog gradnje domova za kvalitetan i sretan život ljudi s unaprijed osmišljenim konceptom smanjenja potrošnje energije, smanjenja emisije CO₂, održivosti i zaštiti okoliša u punom smislu, dakle ova tema u svijetu već odavno nije rezervirana samo za sudionike u nastajanju velikih građevina u privatnom i javnom sektoru. Sve je više arhitekata u svijetu koji svojim radom upućuju na potrebu zaštite čovjekova zdravlja i općenito očuvanja našeg planeta upravo kroz projektiranje i gradnju „održivih“ kuća u kojima ljudi provode cijeli svoj životni vijek.

Korištenje ekoloških ili recikliranih materijala, samodostatnih energijskih sustava i „pasivnih“ sustava kontrole temperature u prostoru bez korištenja energije za grijanje ili hlađenje, pretvaraju obiteljsku kuću u nešto više od građevinskog objekta smještenog u prostoru. Arhitektura u konačnici uređuje prostor na način da ljudi i njihove nastambe za život respektiraju jedni druge. Barem bi tako trebalo biti.

Razmišljamo li u kontekstu održive gradnje, u cjelovit sustav projektiranja i gradnje morali bismo uvrstiti i pojam „održive kuće“. Velik dio graditeljske prakse odnosi se upravo na taj segment građevina te su u nju neminovno uključena brojna stručna lica, no svakako najveću ulogu u nastajanju obiteljskih kuća imaju privatni investitori, ljudi koji kućama daju dušu.

Pomoć stručnjaka u izradi kvalitetnog projekta

Referirajući se na svjetske trendove spomenimo implementaciju raznih certifikata i u području gradnje kuća (energetski certifikati ili certifikati zelene gradnje kao „LEED for homes“ i sl.).

Iako u našoj zemlji još nisu uvedena obvezna ili proizvoljna energetska i slična certificiranja za građevinske objekte manje od 400 m² bruto razvijene površine, na svakom je pojedincu odluka koliko će energetski neovisan objekt izgraditi. Brojni edukativni programi i poticanja od strane *eco & energy friendly* arhitekata, medijski natpisi i uostalom sve bolja ponuda materijala i tehnologija za gradnju energetske neovisnih kuća i na našem tržištu, doprinijeli su povećanju potražnje za arhitektonskim projektima te građevinskim materijalima i tehnologijama koji su primjereni za gradnju pasivnih, niskoenergetskih i energetske učinkovitih kuća. Kao dodatni motiv izgradnji takvih kuća, dolaze i sve veći broj poticaja tj. subvencija za korištenje obnovljivih izvora energije i u tom privatnom sektoru, što podupire navedene koncepte gradnje obiteljskih kuća. Sve su češći upiti privatnih graditelja kako treba izgledati projekt za gradnju pasivne ili niskoenergetske kuće. Odgovore na pitanja zna sve više arhitekata i inženjera graditeljstva, ali su i privatni investitori sve informiraniji. Jednim dijelom, zahvaljujući aktivnostima pojedinih brendova na tržištu, kao što su Ytong i Ytong Multipor.

U tvrtki Ytong porobeton d.o.o. nudimo Ytong elemente za gradnju konstrukcije kuće te Ytong Multipor – nove, mineralne termoizolacijske ploče na našem tržištu. Lideri smo u ponudi proizvoda i usluga za gradnju energetske učinkovitih obiteljskih kuća. Više od 10 godina razvijamo projekt Obiteljska Ytong kuća i s ponosom ističemo zadovoljstvo velikog broja naših kupaca – privatnih investitora.

Info na 0800 7000; www.ytong.hr ili Facebook/Ytong Hrvatska
Putem e-maila: info@ytong.hr zatražite besplatni primjerak Kataloga Ytong kuća i pronađite svoju održivu kuću iz snova!

promo

larnim tehnikama dizajna ili aktivne solarne tehnologije. Također se mogu koristiti i tehnologije za recikliranje topline iz vode koja je korištena kod tuširanja ili u stroju za pranje posuđa.

2. Pasivne kuće (*passive house, ultra-low energy house*)

Općenita definicija pasivne kuće jest da je to zgrada kod koje toplinski komfor može biti postignut samo naknadnim grijanjem ili hlađenjem svježeg zraka, a da kvaliteta zraka unutar kuće bude visoka – bez potrebe za recirkulacijom zraka. Neke države imaju svoje standarde koji mnogo strože definiraju pasivne kuće. U Njemačkoj se izraz „Pasivna kuća“ odnosi na strogi i dobrovoljni „Passivhaus“ standard kojim se definira energetska efikasnost. U Švicarskoj je u upotrebi sličan standard - MINERGIE-P. Procjenjuje se da je broj pasivnih kuća u svijetu između 15.000 i 20.000 i velika većina ih je izgrađena u njemački govorećim državama i Skandina-

viji. Standard „Passivhaus“ za centralnu Europu zahtjeva ispunjenje sljedećih zahtjeva:

- Kuća ne smije koristiti više od 15 kWh/m² za grijanje i hlađenje prostorija.
- Ukupna potrošnja energije (energija za grijanje i hlađenje prostorija, topla voda i struja) ne smije biti veća od 42 kWh/m² godišnje.
- Ukupna potrošnja primarne energija (izvorna energija za električnu energiju i slično) ne smije biti veća od 120 kWh/m² godišnje.

Troškovi gradnje pasivne kuće su u prošlosti bili znatno veći od troškova gradnje normalne kuće, ali s razvojem tehnologija i većom potražnjom za specijalno dizajniranim građevinskim komponentama cijena izgradnje je sad znatno manja nego što je bila. Na primjer, u Njemačkoj je trenutno moguće konstruirati pasivnu kuću za otprilike istu cijenu kao što je potrebno i za normalnu kuću. To je zbog rastuće konkurentnosti proizvoda namijenjenih specijalno za izgradnju pasivnih kuća.

3. Kuće nulte energije (*zero-energy house, net zero energy house*)

Kuća s nultom neto energetske potrošnjom i nultom neto emisijom ugljičnog dioksida godišnje naziva se kuća nulte energije. Nulta neto energetska potrošnja znači da bi kuća nulte energije mogla biti nezavisna od energetske mreže, ali u praksi to znači da se u nekim periodima energija dobiva iz energetske mreže, a u ostalim periodima se vraća u energetske mreže (zbog toga jer su obnovljivi izvori energije uglavnom sezonski). Da bi se to postiglo energija se mora generirati unutar kompleksa koristeći obnovljive izvore energije koji ne zagađuju okoliš. Kuće nulte energije zanimljive su i zbog zaštite okoliša jer se zbog obnovljivih izvora energije ispušta vrlo

● Cijena korištenja uredske opreme puno je veća nego što je sama cijena kupljenog uređaja.

Standardne žarulje (sa žarnom niti) koriste samo 5% energije za dobivanje svjetla, a 95% energije se gubi na toplinu. U odnosu na standardne žarulje, postoje i tzv. fluokompaktne (štedne) žarulje koje mnogo efikasnije koriste energiju te time štede novac.

Podešavanjem sustava za zagrijavanje prostorija na samo stupanj ili dva niže možete smanjiti troškove do 5%, dok smanjenjem za 3 ili 4 stupnja možete smanjiti svoje troškove i do 15%.

Jedna litra Super 95 goriva sagorijevanjem ispušta oko 2,4 kg CO₂, a jedna litra dizela oko 2,7 kg CO₂.

Cestovni promet najviše doprinosi nizu ekoloških i zdravstvenih problema.

malo stakleničkih plinova.

4. Autonomne kuće (*autonomous building, house with no bills*)

Autonomna (nezavisna) kuća je zamišljena da normalno funkcionira nezavisno od infrastrukturne podrške izvana. Prema tome, nema priključka na mrežu za distribuciju električne energije, vodovod, kanalizaciju, odvodnju, komunikacijsku mrežu, a u nekim slučajevima nema ni priključka na javne prometnice. Autonomna kuća je mnogo više od energetski učinkovite kuće – energija je u ovom slučaju samo jedan od resursa koje je potrebno dobiti iz prirode.

5. Kuće s viškom energije (*energy-plus-house*)

Kuća s viškom energije je kuća koja u prosjeku tokom cijele godine proizvede više energije koristeći obnovljive izvore energije nego što je uzme iz vanjskih sustava. Ovo se postiže upotrebom malih generatora električne energije, niskoenergetskih tehnika gradnje poput pasivnog solarog dizajna kuće te pažljivog odabira lokacije za kuću. Mnoge kuće s viškom energije su gotovo nerazlučive u odnosu na tradicionalne kuće jer jednostavno koriste najefikasnija energetska rješenja (aparati, grijanje...) kroz cijelu kuću. U

nekim razvijenim državama tvrtke za distribuciju električne energije moraju kupovati višak energije iz takvih kuća i tim pristupom kuća umjesto da je vječni trošak može zarađivati novac za vlasnika.

Zeleni krediti

Kupnjom ili izgradnjom niskoenergetske nekretnine ili opremanjem vlastitog doma štednim sustavima kao što su solarni kolektori, klimatizacijski sustavi, pročištači vode, izo-stakla, termo fasade i sl., štedi se potrošnja energije i koriste se obnovljivi izvori energije, čime se ujedno i smanjuje emisija štetnih tvari u okolišu u kojem živimo. Zelenim kreditima može se stanovati kvalitetnije štedeći energiju, uz niže troškove režija.

Sve bolje banke u Hrvatskoj nude povoljne kredite za kupnju niskoenergetskih nekretnina. Dok se uvjeti kreditiranja razlikuju od banke do banke, namjena Zelenih kredita je kupnja kuće ili stana energetskog razreda A+, A i B; izgradnja i dovršenje niskoenergetskih kuća; poboljšanje energetske učinkovitosti financiranjem troškova izrade projekta, kupnje ili ugradnje solarnih kolektora, sustava za klimatizaciju, sustava za filtriranje vode, ugradnje vanjske stolarije s izo-staklom, termo-fasada, zamjena krovišta i slično.

● **POTICAJNE MJERE SU:**

- pomoć kod dobivanja zajma komercijalnih banaka za pokretanje proizvodnje, kroz osiguranje garancije tvrtkama koje se bave proizvodnjom tehnologije ili usluga za obnovljive izvore energije;
- osiguranje povoljnijih kreditnih sredstava ili subvencioniranje kamata na kredite za pokretanje proizvodnje;
- osiguranje povoljnijih kreditnih sredstava ili subvencioniranje kamata na kredite za rekonstrukciju postojećih zgrada u energetski učinkovitije.

Zadržite toplinu

tamo gdje je želite.

Osigurajte svojoj kući niže
troškove grijanja i hlađenja!

YTONG TERMOBLOK



info 0800 - 7000 www.ytong.hr

 www.facebook.com/YtongHrvatska

YTONG®

NOVOST NA PODRUČJU ZAŠTITE OKOLIŠA: Tvrtka CE-ZA-R, članica C.I.O.S. grupe, osmislila kutiju za odlaganje malog metalnog otpada



0800 0204
www.recikliranje.hr

Nova dimenzija zaštite okoliša u uredskom poslovanju

U vrijeme kad je zaštita okoliša i recikliranje otpada izuzetno važan segment života i poslovanja nameće se pitanje kolika je društvena odgovornost i eko svijest poduzetnika. Papir, kao posebna kategorija otpada, već je uvriježen materijal koji smatramo reciklabilnim. Godinama se već priča o starom papiru kao o materijalu koji je zanimljiv i koji se može prikupiti i odložiti u proces recikliranja, umjesto baciti u smeće.

No, postoje i druge kategorije otpada, kao što je metalni otpad, koji ne dospjeje do recikliranja jer se odbacuje u komunalni otpad, pa umjesto u reciklažnom centru završi na odlagalištu otpada ili ga neodgovorni (ili neupoznati) pojedinci čak odbacuju i u prirodu. Stoga je tvrtka CE-ZA-R Centar za reciklažu, članica C.I.O.S. grupe, u suradnji s Ministarstvom zaštite okoliša i prirode, otvorila novu dimenziju društvene odgovornosti i svjesnosti o zaštiti okoliša u svakodnevnom životu

i uredskom poslovanju. Redovito, naime, u poslovanju nastaje metalni otpad o kojem možda niti ne razmišljamo i bacamo ga, a on se može reciklirati i iskoristiti za proizvodnju nekih novih metalnih proizvoda.

CE-ZA-R je ovlaštenu koncesionar za sakupljanje određenih posebnih kategorija otpada (otpadnih vozila i velikih kućanskih uređaja), a osnovna poslovna djelatnost mu je sakupljanje i procesiranje odnosno recikliranje otpada koji ima pretežno metalne komponente.

„Na inicijativu Ministarstva zaštite okoliša i prirode, osmislili smo kutiju za mali metalni otpad koja ne zauzima puno prostora, jednostavna je, neutralna, i može se uklopiti u bilo koji uredski pro-

stor. Smatramo da postoji veliki potencijal skupljanja malog metalnog otpada poput vijaka, spajalica, pribadača, aluminijskih i čeličnih limenki, spajalica iz klamerice, metalnih dijelova isluženih registratora, ključeva, metalnih olovaka i drugog. To se pojedinačno može činiti beznačajnim u percepciji ljudi, ali kad se sustavno skuplja čini veliku količinu materijala koji ne bi trebao završiti kao neiskorišteni otpad“, istaknula je **Tajana Tomašević**, voditeljica ureda Uprave C.I.O.S.

Ministarstvo zaštite okoliša i prirode, kao i neki poslovni partneri i institucije, kutiju za mali metalni otpad već su smjestili u svoje poslovne prostore i nadaju se da će taj projekt zaživjeti i širiti se, jer se njime otvara novo područje prikupljanja materijala koji se može reciklirati, jednako kao i papir. Cilj ovog projekta je stvoriti svijest o potrebi, ali i jednostavnosti skupljanja malog metalnog otpada. Kutija za mali metalni otpad je novitet na tržištu – bit će ponuđena svim zainteresiranim tvrtkama koje kutije žele postaviti u svojim uredima. Za javnost će kutija najprije biti dostupna u reciklažnim centrima članica C.I.O.S. grupe, a procjenjuje se i mogućnost distribucije do vrata ureda. Po skupljeni mali metalni otpad dolaziti će se besplatno pozivom klijenta na besplatni broj telefona 0800 0204 ili online prijavom na www.recikliranje.hr. Otpad će biti recikliran u reciklažnim centrima C.I.O.S. grupe u kojima se koriste najmodernije i inovativne tehnologije i koji zadovoljavaju najviše ekološke standarde.

Na jesen s kutijama za mali metalni otpad planiraju pokrenuti ovaj projekt u školama i poraditi na ekološkoj osviještenosti učenika, kao i ostalih građana.

Potrebno je posebno spomenuti da posao nije završen prikupljanjem papira i metalnog otpada, već iza sakupljanja slijedi ono najvažnije - proces recikliranja -



Tajana Tomašević, voditeljica ureda Uprave C.I.O.S. grupe

NAJVIŠI STANDARDI ZAŠTITE OKOLIŠA

Osnovna djelatnost C.I.O.S. grupe je sakupljanje i recikliranje metalnog otpada, odnosno pretvaranje metalnog otpada u korisnu i upotrebljivu sekundarnu sirovinu za nove proizvodne procese. Kroz ovu se aktivnost zapravo osigurava obrada i uporaba reciklabilnih materijala i ispunjavaju strateški ciljevi koji proizlaze iz regulative Republike Hrvatske, ali i Europske unije. Zanimljiv je podatak da se svaka druga tona čelika u svijetu ne proizvodi iz željezne rude, već se proizvodi iz sekundarnog željeza kakvo se proizvodi u C.I.O.S. grupi – cilj je povećati količine sekundarnog željeza i smanjiti korištenje prirodnih resursa. Time se i priča o kutiji za sakupljanje malog metalnog otpada naslonila na našu osnovnu djelatnost. Ovim projektom pokušavamo dodatno potaknuti svijest kod ljudi, bilo da su to korporativna ili neka druga okruženja, i o ovome segmentu društvene odgovornosti koji se odnosi na recikliranje što veće količine materijala, a što počinje od sakupljanja i pravilnog razvrstavanja materijala već na mjestu nastanka.

tu je C.I.O.S. grupa lider u regiji. Već dvadeset godina C.I.O.S. ulaže u jedinstvenu mrežu suvremeno opremljenih reciklažnih centara. C.I.O.S. grupa obrađuje oko 700

tisuća tona metalnog otpada godišnje, od čega u Hrvatskoj oko 300 tisuća tona. U Zagrebu, primjerice, postoji jedinstveno postrojenje u ovom dijelu Europe za



Kutija za mali metalni otpad je novitet na tržištu i otvara novu dimenziju zaštite okoliša u uredskom poslovanju. Cilj projekta je stvoriti svijest o potrebi, ali i jednostavnosti skupljanja malog metalnog otpada, a sve zainteresirane tvrtke moći će je postaviti u svojim uredima.

obradu velikih rashladnih uređaja koje omogućava obradu rashladnih uređaja i izdvajanja CFC spojeva (freona) u potpuno kontroliranim uvjetima. Time je potpuno onemogućena emisija CFC spojeva u atmosferu .

Ima još mnogo posla, i na državnoj razini, oko edukacije u ovome smjeru, ali i realizacije efikasnijeg sustava gospodarenja otpadom, primjerice postavljanja odvojenih spremnika za različite vrste otpada. Za to vrijeme C.I.O.S. grupa pokušava probuditi eko savjest, od običnog čovjeka do velikih korporacija, a jedan od projekata koji vode ka tome cilju je i kutija za mali metalni otpad. Hrvatska je u svojim procesima pristupanja EU prihvatila i određene ciljeve prema kojima mora sakupljati najmanje 4 kg EE otpada po stanovniku godišnje, a zasad nije ostvaren taj cilj. Od strateškog i nacionalnog interesa je probuditi savjest i ne dozvoliti, primjerice, da se veliki kućanski uređaji (hladnjaci, štednjaci, klima uređaji, mikrovalne pećnice,...) iznose na ulice zajedno sa ostalim „glomaznim otpadom“, što nije u skladu s odredbama Zakona o otpadu.

Zakonska je, naime, obaveza jedinica lokalne samouprave odnosno komunalnih društava da se posebne kategorije otpada izdvoje iz komunalnog otpada...a ujedno je za građane najjednostavnije da besplatni odvoz velikih kućanskih uređaja naruče pozivom na besplatni telefon **0800 0204** ili prijave online na www.recikliranje.hr.

Za neke posebne kategorije otpada za predaju na recikliranje se dobije i novac, npr. za auto-olupine. I na kraju, ono najvažnije, čini se dobro za zaštitu okoliša.

Borba za to bi trebala biti energija i državnih institucija i poduzetnika i medija koji bi u području zaštite okoliša trebali pisati o onome što nam je na dohvataju ruke, a ne o onome što je običnom čovjeku nedostižno.

Svjatlana Pečinar

Eko komponenta i na hrvatskim cestama



Prometni sektor jedan je od najbrže rastućih gospodarskih sektora u Hrvatskoj. Propulzivnost rasta iskazana kroz stopu porasta ukupnog broja registriranih automobila u posljednjih 10 godina iznosila je gotovo konstantnih 5% godišnje. Podaci o prosječno 336 osobnih automobila na 1.000 stanovnika u Hrvatskoj, u odnosu na prosječnih 480 u EU, ukazuju na veliki potencijal za daljnji rast tržišta, poručuje Ministarstvo zaštite okoliša, prostornog uređenja i graditeljstva.

Sektor prometa ujedno je i najznačajniji potrošač energije (preko 30% u strukturi finalne potrošnje), a u budućnosti se očekuje još brži rast potrošnje nego kod ostalih sektora. Cestovni promet sudjeluje s 89% u ukupnom utrošku energije u prometu, a javni gradski promet tek s oko 1,6%. Stoga je sada vrijeme za donošenje kvalitetnih odluka koje će predstavljati temelj razvoja održivog zelenog prometnog sustava. Gradski promet, posebno korištenje automobila u gradskom prometu predstavlja jedan od najvećih izvora onečišćenja zraka u većim gradovima. Dovođenje kvalitete zraka u I kategoriju za veće gradove neće biti izvedivo bez velikih zahvata u gradski prometni sustav. Rješenje će se morati tražiti u jačanju javnog gradskog prometa, uvođenju ekološki prihvatljivijih vozila i goriva za javni promet, intenzivnoj promidžbi/ edukaciji o ekološki prihvatljivom načinu korištenja vozila - eko vožnji te promicanju novih koncepta urbane mobilnosti, npr. - „car sharing“. Zbog ograničenih mogućnosti daljnjeg razvoja ekološki najprihvatljivijeg tramvajskog sustava, autobusi bi trebali koristiti

okolišno prihvatljivija goriva. Na putu ostvarivanja tog cilja Europa je donijela Direktivu 2009/33/EC kojom se promiče uspostava sustava cestovnog prometa zasnovanog na čistim i energetske učinkovitim vozilima te na njihovom inteligentnijem načinu korištenja. Većina zemalja se opredijelila za poticanje korištenja alternativnih goriva i proizvodnju energije iz obnovljivih izvora.

Hibridi polako preuzimaju?

Dobro rješenje predstavlja bioplin proizveden iz mulja od pročišćavanja gradskih otpadnih voda (primjer Stockholm), što bi uz sve ekološke prednosti predstavljalo znatne uštede za gradski proračun. Ovu mogućnost, osim Zagreba i Rijeke, imaju svi naši veći gradovi, jer će se u njima u bliskoj budućnosti graditi uređaji za obradu otpadnih voda.

Elektro mobilnost je jedan od najučinkovitijih i ekološki najpri-

hvatljivijih individualnih prometnih oblika, poručuju iz Ministarstva. Emisija onečišćujućih tvari iz vozila na električni pogon praktično nema, ukoliko je električna energija za punjenje akumulatora osigurana iz obnovljivih izvora (solarna energija, energija vjetera), a također je i distribucija električne energije relativno jednostavna. Kod vozila na hibridni pogon emisije onečišćujućih tvari su prisutne, ali u znatno manjim količinama. Potrošnja goriva je kod tih vozila manja pa povezano s tim i emisije stakleničkog plina ugljikovog dioksida.

Sve ih je više na cestama, a sve veći broj država ozbiljno sufinancira kupnju ovih vozila, a posebnim olakšicama smanjuje davanja za korištenje električnih automobila. Na ovaj način potiču domaću proizvodnju, što je i opredjeljenje Hrvatske.

Eko taxi

Prvi ekološki taksi prijevoznik na području grada Zagreba na dodjeli nagrada za razvoj zelenog gospodarstva GREENOVATION odabrani su nositelji oznake "GREEN MARK - SIGN OF EXCELLENCE". U kategoriji najbolja zelena usluga nagrada je dodijeljena EKOTAXI-ju za smanjenje emisije CO2 hibridnom tehnologijom. Vozila Toyota Prius ispuštaju 50% manje CO2 nego ostala vozila koja se pokreću na fosilna goriva. Time doprinose zdravijem načinu življenja s manje zagađenja i manje smoga.

Floti EkoTaxi-ja izračunali su emisiju CO2 u odnosu na neposredne konkurente. EKOTAXI vozila u posljednja 3 mjeseca opteretila su atmosferu za čak 50%, odnosno 81.900 tona CO2, manje u odnosu na konkurenta s najvećom emisijom.

Do 2020. godine u Hrvatskoj se očekuje preko 2 milijuna osobnih automobila u odnosu na današnjih 1,5 milijuna.

Zaštita okoliša, obnovljivi izvori energije i energetska učinkovitost u EU fondovima

Mogu li iz EU fondova dobiti poticaj za investicije u obnovljive izvore energije?

J.J. Slavonski Brod

Europska unija (EU) kroz različite instrumente potiče zaštitu okoliša, borbu protiv klimatskih promjena, proizvodnju energije iz obnovljivih izvora i energetska učinkovitost. U strateškom dokumentu EU do 2020. godine (Europa 2020), klimatske promjene i sektor energetike prioritetna su područja Europske komisije u ostvarenju pametnog, uključivog i održivog razvoja. Hrvatska do pristupanja EU koristi pretpristupni program IPA i neke Programe Unije (poput Sedmog okvirnog programa za istraživanje i tehnološki razvoj, Okvirni program za konkurentnost i inovacije) iz kojih se potiču i „zeleni“ projekti.

Ulaganja u zaštitu okoliša i energetiku koja se sufinanciraju iz programa IPA

Program IPA sastoji se od pet komponenti i gotovo sve komponente ovog programa pokrivaju teme poput zaštite okoliša, energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije. U prvoj komponenti programa IPA, projekti vezani uz ovu tematiku uglavnom se odnose na usklađivanje našeg zakonodavstva sa zakonodavstvom EU u području zaštite okoliša i energetike te jačanje kapaciteta institucija koje su nadležne za provedbu projekata ve-

zanu uz zaštitu okoliša ili razvoj energetskog sektora. Zaštita okoliša obuhvaćena je i programima prekogranične suradnje u drugoj komponenti programa IPA. Korisnici takvih projekata najčešće su jedinice lokalne i regionalne samouprave, javna poduzeća i ustanove te neprofitne organizacije, a projekti trebaju imati neprofitni i prekogranični karakter.

U trećoj komponenti programa IPA koja se sastoji od tri podkomponente, IPA IIIb komponentom pokriveni su sektori vodnog gospodarstva i gospodarenja krutim otpadom. Korisnici potpora su javna komunalna poduzeća, a za sufinanciranje takvih velikih infrastrukturnih projekata resorna ministarstva pripremaju liste projekata koji se kandidiraju prema Europskoj komisiji. Treća komponenta programa IPA pokriva i sektor regionalne konkurentnosti (IPA IIIc), u okviru kojeg se u zadnjem kvartalu godine očekuje objava javnog poziva za dodjelu bespovratnih sredstava malim i srednjim poduzetnicima za ulaganje u tehnologije i proizvodne metode koje promiču zeleno gospodarstvo, kao i jačanjem razvojnih potencijala za nove i konkurentne proizvode u skladu s eko i drugim međunarodnim standardima.

Peta komponenta programa IPA (IPARD) za poljoprivredna gospodarstva i poslovne subjekte daje najviše mogućnosti. Poljoprivredna gospodarstva u okviru Mjere 101 programa IPARD u sek-

torima mljekarstva, govedarstva, svinjogojstva, peradarstva i sektoru jaja mogu ostvariti potporu za:

a) ulaganja u izgradnju, rekonstrukciju i opremanje građevina za obradu otpadnih voda, popratnih energetske objekata, uključujući uređaje za obradu otpadnih voda i opremu za sprečavanje onečišćenja zraka, te za

b) ulaganja u izgradnju i opremanje bioplinskih postrojenja za proizvodnju energije iz obnovljivih izvora (gnojiva i drugog organskog otpada) na farmi.

Obrti, zadruge i trgovačka društva u okviru Mjere 103 programa IPARD u sektorima mlijeka i mljekarstva, preradi mesa, ribarstva, prerade voća i povrća mogu dobiti potporu za ulaganja vezana za dostizanje EU standarda u zaštiti okoliša (obradi otpadnih voda, filtriranju zraka i rashladnim sustavima). Mjerom 302 programa IPARD potiče se ulaganje u izgradnju, rekonstrukciju i opremanje elektrana i kogeneracijskih postrojenja na bioplin na poljoprivrednom gospodarstvu. Korisnici Mjere 302 su fizičke osobe i mikro poduzeća. Također, općine i gradovi do 10.000 stanovnika u okviru Mjere 301 mogu dobiti potporu za ulaganja u izgradnju, rekonstrukciju i opremanje toplinskih sustava koji koriste biomasu iz poljoprivrede i šumarstva.

Natječaji za sve Mjere programa IPARD objavljuju se u Narodnim novinama i na internetskim stranicama Agencije za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom

Martina Sedmak, EU desk Zagrebačke banke



razvoju (www.apprrr.hr), dok se natječaji za male i srednje poduzetnike u okviru IPA IIIc Regionalna konkurentnost objavljuju na stranicama Središnje agencije za financiranje i ugovaranje programa i projekata EU (www.safu.hr).

Kako osigurati sredstva za provedbu projekta?

Za projekte korisnici moraju osigurati sufinanciranje i iz vlastitih sredstava jer EU najčešće financira do 75% iznosa projekta. Osim toga, u IPARD projektima korisnici prvo trebaju financirati projekt vlastitim sredstvima ili iz kredita, a potporu iz programa IPARD dobivaju po završetku odobrene investicije. Uloga banke je stoga najvidljivija u IPARD projektima. Zagrebačka banka u svojoj ponudi ima posebno prilagođene kreditne linije s povoljnim uvjetima financiranja. Budući da su modeli sufinanciranja projekata u strukturnim fondovima isti kao i u programu IPARD, a da je iz strateških dokumenata EU vidljivo da će se do 2020. godine poticati ulaganja u borbu protiv klimatskih promjena, zaštitu okoliša, proizvodnju energije iz obnovljivih izvora energije i energetska učinkovitost, Zagrebačka banka će i dalje prilagođavati proizvode i usluge potrebama korisnika EU fondova i na taj način podržavati provedbu EU projekata u Hrvatskoj.

IMATE PITANJE VEZANO UZ MOGUĆNOSTI KORIŠTENJA EU FONDOVA ILI POTPORU ZAGREBAČKE BANKE U PROVEDBI EU PROJEKATA? NA NAJZANIMLJIVIA PITANJA ODGOVARA NAŠA AUTORICA MARTINA SEDMAK IZ EU DESKA ZAGREBAČKE BANKE E-mail: martina.sedmak@unicreditgroup.zaba.hr



U organizaciji časopisa **poslovni savjetnik** i Tomislava Bekeca



SUPERPRODAVAČ

Cjelodnevna konferencija za prodajno osoblje – članovi uprave
za prodaju, direktori prodaje, voditelji prodaje, prodavači i trgovci



Unesite u svoj kalendar mjesto i datum
održavanja ove poslovne konferencije:

Zagreb, 15. 11. 2012.
Hotel Westin

Program potražite u sljedećem broju.

V i d i m o s e !

MIROVINSKI SUSTAV U HRVATSKOJ

2
tema/broja

■ Urednica teme broja: Marina Kilić, dipl. novinar

Istraživanje: Dobrovoljno mirovinsko osiguranje

Ulažete li u dobrovoljno mirovinsko osiguranje?	
Ne	82,1%
Da	17,9%
Koliko mjesečno izdvajate za dobrovoljno mirovinsko osiguranje?	
Do 500 kn	91,9%
Od 501 do 1.000 kn	8,1%
U kojem dobrovoljnom mirovinskom fondu ste osigurani?	
AZ fond	37,2%
Raiffeisen mirovinski fond	18,6%
Ne znam	15,1%
Neki drugi	14,0%
Erste Plavi	8,1%
Croatia osiguranje mirovinski fond	7,0%

- 44 Nova-stara reforma mirovinskog sustava ide dalje – ali kojim smjerom
- 46 Prvi stup međugeneracijske solidarnosti - poboljšati budući položaj umirovljenika
- 48 O drugom stupu ovisi budućnost danas mladih zaposlenika
- 50 Dobrovoljna mirovinska štednja u tzv. trećem stupu – prilika ili izazov
- 52 Hrvatski mirovinski sustav: stabilan, ali dugoročno neodrživ

Hrvatski mirovinski sustav: stabilan, ali dugoročno neodrživ

Zakonodavni okvir vezan uz dobrovoljne mirovinske fondove, odnosno III. stup je usklađen s relevantnim EU direktivama, a posebne direktive koje reguliraju II. stup ne postoje. Iz Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga naglašavaju kako je iz perspektive nadzornog tijela potrebno poduzeti mjere kako bi se sam nadzor uskladio s onim standardima koji se uvode ili su već uvedeni u druge industrije pod ingerencijom Agencije. To se prvenstveno odnosi na nadzor temeljen na ključnim faktorima rizika i načelima poslovanja s takvim nadzornim mjerama i ovlastima Agencije kojima se omogućuje davanje preporuka za poboljšanjem poslovanja, a ne samo podnošenje općih prijedloga.

Potrebne su promjene unutar sustava

Prijašnji mirovinski sustav bio je povoljan zbog visine mirovina i održiv u vrijeme pune zaposlenosti i povoljnih demografskih kretanja, a kad su za jednog umirovljenika doprinose uplaćivala tri zaposlena. Danas je situacija bitno drugačija i potrebno se je prilagoditi novonastalim uvjetima, a prioritet je kreiranje radnih mjesta i dodatna štednja za mirovinu. "Mirovinski sustav možete 'vrtiti' do iznemoglosti i ništa nećete postići ako on nema odgovarajući omjer ekonomske potpore. Naime, mirovinski sustavi više ovise o odnosu broja umirovljenika i zaposlenih (sustavna ovisnost), nego o demografskim kretanjima, premda i ta kretanja snažno utiču na mirovin-

ski sustav", kaže **Jagoda Milidrag Šmid**, savjetnica za socijalnu politiku Saveza samostalnih sindikata Hrvatske, te dodaje da ako se ništa ne promijeni po neto zamjenskoj stopi (odnos zadnje plaće i prve mirovine), bit ćemo posljednji u Europi. Smatra kako bi trebalo rješavati dva odvojena pitanja: jesu li i u kojoj mjeri fiskalni troškovi javnog mirovinskog sustava problem i hoće li (predložena) daljnja privatizacija biti korisna? Napominje kako mirovine stečene po posebnim propisima treba uskladiti s fi-

rovljenika doprinose uplaćivala tri zaposlena. Danas je situacija bitno drugačija i potrebno se je prilagoditi novonastalim uvjetima, a prioritet je kreiranje radnih mjesta i dodatna štednja za mirovinu. "Mirovinski sustav možete 'vrtiti' do iznemoglosti i ništa nećete postići ako on nema odgovarajući omjer ekonomske potpore. Naime, mirovinski sustavi više ovise o odnosu broja umirovljenika i zaposlenih (sustavna ovisnost), nego o demografskim kretanjima, premda i ta kretanja snažno utiču na mirovin-

ski sustav", kaže **Jagoda Milidrag Šmid**, savjetnica za socijalnu politiku Saveza samostalnih sindikata Hrvatske, te dodaje da ako se ništa ne promijeni po neto zamjenskoj stopi (odnos zadnje plaće i prve mirovine), bit ćemo posljednji u Europi. Smatra kako bi trebalo rješavati dva odvojena pitanja: jesu li i u kojoj mjeri fiskalni troškovi javnog mirovinskog sustava problem i hoće li (predložena) daljnja privatizacija biti korisna? Napominje kako mirovine stečene po posebnim propisima treba uskladiti s fi-

HANFA: Dominantni dio imovine fondova uložen na domaćem tržištu kapitala

Uvidom u podatke o vrsti imovine mirovinskih fondova, razvidno je kako obvezni mirovinski fondovi posjeduju 50% svih obveznica RH izdanih na domaćem tržištu i 22% 'free floata' svih dionica na Zagrebačkoj burzi. Dakle, obilježje mirovinskih fondova je velika imovina pod upravljanjem u odnosu na veličinu i likvidnost domaćeg tržišta, pri čemu je dominantni dio imovine uložen na domaćem tržištu kapitala. Potrebno je razmisliti o novim modalitetima ulaganja u RH, te provesti diskusiju o tome da li omogućiti obveznim mirovinskim fondovima da postanu strateški investitori sa značajnim vlasničkim udjelom u domaćim društvima.



nancijskim mogućnostima države te da je nužna podrobija analiza uz procjenu efekata pojedinih mjera, jer ovako ne može ostati. Da dalje ne može ovako, slaže se i **ministar Mksić**: "Naš je mirovinski sustav stabilan, ali je dugoročno neodrživ. Već sada znamo da će jedan od izazova s kojim ćemo se suočiti biti odlazak 'baby boom' generacije, osoba rođenih nakon drugog svjetskog rata, u mirovinu. Pripremamo se i bit ćemo spremni kompenzirati i taj, možemo ga nazvati, udar na sustav. Što se ostalih elemenata tiče, radit ćemo na tome da radnice i radnici, koliko god je to moguće, odrade puni staž i da odlazak u prijevremenu ili invalidsku mirovinu bude izuzetak, a ne pravilo."

Predrag Bejaković iz Instituta za javne financije napominje kako je potrebna promjena osnovnih mirovinskih parametara u udjelu doprinosa koji se izdva-

jaju za sustav međugeneracijske solidarnosti, a druga je mogućnost uvođenje cenzusa prihoda i/ili imovine kao uvjeta za ostvarivanje prava na spomenuti dodatak. "Nastavak indeksacije uz upotrebu sadašnje 'švicarske formule' povećao bi do 2020. godine deficit svake godine za približno 0,8% BDP-a u usporedbi s potpunom valorizacijom s porastom plaća i indeksacijom u odnosu na cijene, što su prema međunarodnim iskustvima najbolja rješenja. Povećanje stope doprinosa za drugi stup na 10% u sljedećih pet godina stabiliziralo bi i povećalo mirovine koje se isplaćuju iz mješovitog sustava u odnosu na plaće, ali bi značilo značajan financijski napor", kaže Bejaković koji također smatra da je za poboljšanje životnog standarda umirovljenika i unapređenje održivosti sustava potrebno produljenje radnog vijeka, a do 2030. treba podići zakonsku dob umirovljenja na 67 godina. Navodi kako je važno smanjivanje administrativnih troškova i snižavanje ulaznih i upravljačkih naknada te podjela troškova prikupljanja doprinosa s društvima koji upravljaju obveznim mirovinskim fondovima, te kako je potrebno smanjiti fiskalni utjecaj mirovinskog dodatka iz 2007. godine, čime bi se mogle postići značajne financijske uštede.

Berislav Debelić s portala mirovina.com kaže kako je pravo pitanje kako razviti svijest za potrebom planiranja privatne mirovine, zbog toga što je očito kako državne mirovine i u Hrvatskoj i u EU idu prema tome da postanu svojevrsna socijalna zaštitna kategorija, osiguravajući tek ono najnužnije. "Siguran sam kako će se u bližoj budućnosti pojaviti i novo zanimanje mirovinskog savjetnika, jednostavno zato što danas još ne postoji organizirana edukacija niti promoviranje stručnog planiranja privatne mirovine.



dr. sc. Predrag Bejaković, Institut za javne financije
Zajednička obilježja većine zemalja su povećanje broja godina koji se uzima za obračun mirovine, podizanje zakonske dobi za odlazak u mirovinu i izjednačavanje zakonske dobi umirovljenja za muškarce i žene. Velika većina novih članica EU provela je ili provodi mjere za poticanje ostanka u svijetu rada starijih osoba.



Berislav Debelić, www.mirovina.com

Program privatne mirovine će se, ne samo usklađivati s vremenom i dobi svakoga ponaosob, nego i s drugim usporednim planovima (stambeno pitanje, školovanje djece, itd.) i tako stvarati dugotrajne veze savjetnika za privatne mirovine i klijenata.

Stručna osoba će predložiti najbolju kombinaciju svome klijentu i znat će prilagoditi je životnoj situaciji kako se ona bude mijenjala, ali takvih stručnjaka još službeno nema", dodaje Debelić.

Usluge na hrvatskom tržištu po pitanju mirovine

Raiffeisen mirovinsko osiguravajuće društvo d.o.o. prvo je i za sada jedino mirovinsko osiguravajuće društvo registrirano u Hrvatskoj. Ono je posebna vrsta osiguravajućeg društva čija je jedina funkcija isplata mirovina, a koristi specifična aktuarska znanja i jamči za isplatu mirovina tijekom cijelog vijeka isplate. "Kada se radi o doživotnim mirovinama, a sve isplate temeljem obvezne mirovinske štednje su doživotne, izloženo je takozvanim riziku doživljenja koji proizlazi iz neizvjesnog, a sve dužeg, očekivanog trajanja života. To je vrsta rizika kojoj ekonomska i aktuarska znanost u cijelom svijetu danas posvećuju veliku pažnju, a oblici zaštite su raznoliki i sve inventivniji", objašnjava **Damir Grbac**, predsjednik Uprave Raiffeisen mirovinskog društva za upravljanje obveznim mirovinskim fondom. Smatra kako ga dodatno čini neatraktivnim činjenica da je društvo donositelj loših vijesti o budu-

ćim mirovinama, za koje su kriva systemska rješenja, prije svega nepravde u pravima iz prvog mirovinskog stupa, a ne djelatnost ili troškovi samog društva.

Na hrvatskom tržištu tvrtka Royal međugeneracijska solidarnost d.d. provodi dokup mirovine, a kako kažu, s ciljem rješavanja socijalnih, psiholoških i materijalnih problema radnika u trenutku njihova umirovljenja. Dokup mirovine je hrvatski model zbrinjavanja kojim poslodavac svojim zaposlenicima s ispunjenim uvjetima za prijevremenu ili starosnu mirovinu, u trenutku umirovljenja, omogućava primanje doživotne otpremnine. Njezin iznos odgovara razlici između mirovine ostvarene u Hrvatskom zavodu za mirovinsko osiguranje i mirovine koju bi zaposlenik ostvario da je navršio određene godine života i/ili staž. Doprinos uplaćuje poslodavac za svog zaposlenika, što znači da zaposlenik ne može sam sebi uplatiti za dokup mirovine, već on odlučuje o prihvaćanju dokupa mirovine i uz ponudu potpisuje sporazumni prestanak ugovora o radu. A potpisivanje sporazumnog prestanka ugovora o radu primjereniji je pristup zaposleniku pred mirovinom u odnosu na otkaz.



Prvi stup međugeneracijske solidarnosti - poboljšati budući položaj umirovljenika

Izdvajanja za mirovine iznose 20 posto radnikove bruto plaće, s tim što kod mlađih radnika 15 posto plaće ide u prvi, a pet posto u drugi stup, dok kod starijih svih 20 posto ide u prvi stup generacijske solidarnosti. Iako se čuju i različita mišljenja o povećanju stope izdvajanja za drugi stup, pokazatelji govore o sve lošijem odnosu osiguranika i korisnika mirovina.

Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje objavio je 'Vodič o pravima iz mirovinskog osiguranja generacijske solidarnosti' u kojem, između ostalog, stoji kako su u mirovinskom osiguranju na temelju generacijske solidarnosti obvezno osigurane sve osobe u radnom odnosu u Republici Hrvatskoj i ostale osobe koje obavljaju neku profesionalnu djelatnost i na temelju te djelatnosti su obuhvaćene obveznim mirovinskim osiguranjem. To su: zaposleni i s njima izjednačene osobe (osobe imenovane na određene dužnosti i dr.), pripadnici samostalnih djelatnosti (obrtnici, trgovci pojedinci, odvjetnici, javni bilježnici i dr.), poljoprivrednici i neke ostale skupine osoba (njegovatelji HRVI, roditelji njegovatelji, članovi uprave trgovačkih društava, športaši, šahisti i dr.). Po prestanku obveznog mirovinskog osiguranja može se uspostaviti produženo osiguranje, koje je dobrovoljne naravi i kojim

se može nastaviti kontinuitet osiguranja, bez ograničenja.

Mirovinski staž je skupni naziv za razdoblja provedena u osiguranju (staž osiguranja) i razdoblja provedena izvan osiguranja (poseban staž), pod određenim okolnostima, koja se računaju u mirovinski staž. U staž osiguranja računaju se razdoblja osiguranja provedena nakon navršene 15. godine života osiguranika, s time da se staž za razdoblja provedena na radu s nepunim radnim vremenom preračunavaju na puno radno vrijeme. U slučaju rada na posebno evidentiranim opasnim i po zdravlje štetnim radnim mjestima ili zanimanjima, staž osiguranja se računa s povećanim trajanjem.

Ne postoji dovoljno mehanizama koji potiču osiguranike na dulji rad

Broj osiguranika u Hrvatskom zavodu za mirovinsko osiguranje povećao se u deset godina

za 66 tisuća (2002. godine iznosio je 1.402.101, a 2012. iznosio je 1.468.133). No, broj korisnika mirovina u istom razdoblju se gotovo utrostručio i to za 181.001 (2002. bilo je 1.032.120 osiguranika, a 2012. ih je 1.213.121). Omjer zaposlenih i umirovljenika u deset godina se pogoršao, a danas na jednog umirovljenika dolazi 1,2 zaposlena osoba. "Pokrivenost prosječne mirovine prosječnom plaćom (*replacement rate*) prije deset godina iznosila je 40,32%, a danas iznosi 37,55%, dok 2030. godine možemo očekivati da će prosječna mirovina biti 30% prosječne plaće. Podatak da 80% umirovljenika u Hrvatskoj ima nekretninu u vlasništvu mogao bi nas navesti na krivi zaključak da su naši umirovljenici

bogatiji, no stvarna slika je potpuno drugačija. Prosječna mirovina u Hrvatskoj je 2.352 kuna, a najniža mirovina 1.336 kuna (pola umirovljenika prima mirovinu nižu od prosjeka, 28% umirovljenika živi u zoni siromaštva). Financijska situacija današnjih umirovljenika dosta je skromna, no podaci govore da su i za to potrebna velika izdvajanja iz proračuna", navodi **Senka Fekeža Klemen**, direktorica Erste DMD d.o.o. za upravljanje dobrovoljnim mirovinskim fondom.

"U velikom broju zemalja, uključujući Hrvatsku, u mirovinskom sustavu ne postoji dovoljno mehanizama koji potiču osiguranike na dulji rad. Potrebno je u javnom mirovinskom sustavu (prvi stup međugeneracijske solidarnosti) stalno razmatrati mogućnosti zadržavanja još uvijek radno sposobnih starijih ljudi u svijetu rada. Kao način poboljšanja stanja, potrebno je razvijati i jačati sustav dobrovoljnog mirovinskog osiguranja", mišljenja je dr. sc. **Predrag Bejaković** iz Institu-

Broj korisnika mirovina (prema Zakonu o mirovinskom osiguranju), prosječna mirovina za ožujak 2012. (isplata u travnju 2012.) i prosječan broj korisnika i prosječne mirovine prema vrstama mirovina za razdoblje I.-III. 2012.

ta za javne financije. Bejaković napominje kako je krivo vjerovanje kako bi mogući obvezni duži radni vijek ugrožavao radna mjesta za mlade, koji su masovno nezaposleni. U gospodarstvu ne postoji točno određen broj radnih mjesta, koji ovisi o mnoštvu čimbenika, a u najvećoj mjeri o cijeni rada (uključujući plaće i doprinose). Ako je rad jeftiniji, onda će i zaposlenih biti više. Ako je broj umirovljenika na broj zaposlenih velik, onda će biti i veliki mirovinski rashodi, objašnjava, pa će biti visoki doprinosi i/ili porezi, odnosno rad će biti skup. I Bejaković smatra kako je u javnom mirovinskom sustavu (prvi stup međugeneracijske solidarnosti) potrebno stalno razmatrati mogućnosti zadržavanja još uvijek radno sposobnih starijih ljudi u svijetu rada te zaključuje: "Time bi se trebao poboljšati budući položaj umirovljenika i smanjiti (ili barem ne povećavati) financijski teret zaposlenih koji izdvajaju za mirovinsko osiguranje te time stvarati prostor za za posluživanje".

Određivanje iznosa mirovine

Hrvatski sustav primjenjuje tzv. švicarsku formulu kod formule za izračun mirovine, prema kojoj se mirovine usklađuju za polovinu zbroja stopa porasta troškova života i plaća. U 'Vodiču o pravima mirovinskog osiguranja' vrlo je jasno opisano određivanje mirovine. U kratko, svotu mirovine čini umnožak osobnih bodova, mirovinskog faktora i aktualne vrijednosti mirovine. Prvi iznos aktualne vrijednosti mirovine utvrdila je Vlada Republike Hrvatske prema dostignutoj razini mirovina. Nakon prvog određenja, aktualna vrijednost mirovine mijenja se svakih šest mjeseci te se promjenom njezina iznosa osigurava usklađivanje mirovine (i drugih mirovinskih primanja), s kretanjem troškova života i plaća, a od 1. siječnja 2012. ona iznosi 58,87 kuna. Mirovinski faktor se određuje pre-

Vrsta mirovine	Broj korisnika mirovina	Prosječna mirovina umanjena za porez i prirez za ožujak 2012.	Prosječan broj korisnika (I. -III.2012.)	Prosječna mirovina umanjena za porez i prirez (I. -III.2012.)
Starosna	633.946	2.369,97	632.159	2.357,23
Invalidska	252.954	1.930,68	253.936	1.917,57
Obiteljska	239.336	1.852,48	239.254	1.839,04
UKUPNO	1.126.236	2.161,33	1.125.349	2.147,85

Izvor: Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje

Korisnici mirovina prema Zakonu o mirovinskom osiguranju, a prema vrstama, spolu, prosječnoj mirovini i prosječnom stažu

VRSTA MIROVINE	MUŠKARCI			ŽENE		
	Broj korisnika	Prosječna mirovina umanjena za porez i prirez	Prosječan staž (GGMMDD)	Broj korisnika	Prosječna mirovina umanjena za porez i prirez	Prosječan staž (GGMMDD)
Starosna	244.487	2.656,22	34 03 23	266.245	2.161,38	29 03 16
Prijevremena starosna	63.295	2.428,66	37 07 26	59.919	2.066,82	32 06 04
UKUPNO	307.782	2.609,42	35 00 00	326.164	2.144,01	29 10 21
Invalidska	158.103	2.011,08	24 06 15	94.851	1.796,67	21 09 03
Obiteljska	16.487	1.592,48	22 00 22	222.849	1.871,71	27 10 12
SVEUKUPNO	482.372	2.378,55	31 02 05	643.864	1.998,60	27 11 27

Izvor: Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje (stanje: 31. ožujka 2012.) (GGMMDD = godine, mjeseci, dani)

ma vrsti mirovine koja se ostvaruje, a aktualna vrijednost mirovine je utvrđena svota mirovine za jedan osobni bod. Osobni bodovi utvrđuju se tako da se prosječni vrijednosni bod pomnoži s navršenim mirovinskim stažem i polaznim faktorom. Polazni faktor utječe na visinu mirovine u slučaju starosne mirovine i prijevremene starosne mirovine. Prosječni vrijednosni bod računa se na

temelju plaća ostvarenih u određenom obračunskom razdoblju, u odnosu na prosječnu plaću u Republici Hrvatskoj. Od 2010. izračun mirovine zasniva se na plaćama ostvarenim tijekom čitavog radnog vijeka. Plaća ostvarena u godini u kojoj se ostvaruje pravo na mirovinu ne uzima se za utvrđivanje vrijednosnih bodova prilikom izračuna mirovine, već se za tu godinu uzimaju prosječni vri-

jednosni bodovi, razmjerno stažu osiguranja u toj godini. Uz svaku mirovinu, a na temelju posebnog zakona, određuje se i isplaćuje dodatak na mirovinu u određenom postotku od mirovine. Svota ovog dodatka na mirovinu ne iskazuje se u rješenju o priznavanju prava na mirovinu. Na mirovine ostvarene u 2010. i u narednim godinama, dodatak iznosi 27,0% na svotu mirovine koja se isplaćuje.

BROJ OSIGURANIKA PREMA OSNOVAMA OSIGURANJA I SPOLU

OSNOVA OSIGURANJA	STANJE 31.3.2012.		
	MUŠKARCI	ŽENE	UKUPNO
Radnici kod pravnih osoba	642.515	571.115	1.213.630
Radnici kod fizičkih osoba	55.205	60.004	115.209
Obrtnici	47.148	19.679	66.827
Poljoprivrednici	17.545	12.019	29.564
Samostalne profesionalne djelatnosti	13.106	9.930	23.036
Osiguranci zaposleni kod međ. org. u inozemstvu i hrvatski državljani zaposleni na teritoriju RH kod poslodavaca sa sjedištem u inozemstvu	276	15	291
Produženo osiguranje	3.438	3.438	6.876
UKUPNO	779.233	676.200	1.455.433

Izvor: Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje

O drugom stupu ovisi budućnost danas mladih zaposlenika

Obveznim mirovinskim osiguranjem na temelju individualne kapitalizirane štednje obuhvaćeni su osiguranici mlađi od 40 godina života i oni koji su 2002. navršili 40 godina, odnosno ne više od 50 godina života, i odlučili se za pristup drugom stupu. Trenutno je Zakonom o mirovinskom osiguranju određena stopa doprinosa za to osiguranje, a koja ne može biti manja od 5% od osnovice za plaćanje doprinosa za mirovinsko osiguranje na temelju generacijske solidarnosti.

Četiri obvezna mirovinska fonda (AZ obvezni mirovinski fond, Erste Plavi obvezni mirovinski fond, PBZ Croatia Osiguranje obvezni mirovinski fond, Raiffeisen obvezni mirovinski fond) na dan 31. ožujka 2012. godine ukupno su imala 1.616.424 člana. U razdoblju od 01. siječnja do 31. ožujka 2012. godine, prema podacima Središnjeg registra osiguranika (REGOS), obveznim mirovinskim fondovima pristupilo je 12.800 novih članova ili prosječno mjesečno 4.267 članova, što je za 10,53% više nego u istom razdoblju 2011. godine, kada je fondovima pristupilo ukupno 11.581 novih članova ili prosječno mjesečno 3.860 članova. Prema spolnoj strukturi članstva, na dan 31. ožujka 2012. godine, od ukupno 1.616.424 člana, njih 841.299 ili 52,05% su muškarci, odnosno 775.125 ili 47,95% su žene.

Postavljen i razvijen sustav individualne kapitalizirane mirovinske štednje

Promjena obveznog mirovinskog fonda može se obaviti na bilo kojem šalteru REGOS-a, u poslovnicama FINA-e, a na isti

način kao i prijava. Za promjenu u fondu obračunava se naknada, koja prema odredbama Zakona o obveznim i dobrovoljnim mirovinskim fondovima iznosi: u prvoj godini članstva 0,8% od iznosa na osobnom računu člana obveznog mirovinskog fonda, u drugoj godini članstva 0,4%, u trećoj godini članstva 0,2% od iznosa na osobnom računu člana, a nakon tri godine neprekidnog članstva u istom fondu, promjena je bez naknade.

“Bitno je naglasiti da je kapitalizirana štednja u drugom stupu, koja predstavlja osobno vlasništvo svakog osiguranika, direktno ovisna o razdoblju uplata i visini prinosa. Primjerice, kad osiguranik ostane bez posla, u tom razdoblju nema niti uplata na osob-



ne mirovinske račune pa će za te iznose i mirovina biti manja. Ponovnim zaposlenjem osiguranik drugog stupa nema mogućnost nadoknaditi ‘izgubljene doprinose’, naglašava **Petar Vlaić**, predsjednik Uprave Erste d.o.o. društva za upravljanje obveznim mirovinskim fondom.

“Postojanje individualne kapitalizirane štednje i potencijalne uloge države, u osiguranju adekvatnim ili dostatnim primanjima građana/umirovljenika u starosti (implicitni dug države za mirovine) nisu u konfliktu. Postojanje individualne kapitalizirane šted-

nje, posebno obvezne, predstavlja stvaranje vrlo konkretne osnovice za rješavanje rastućih deficita mirovinskog sustava. Pored svih svojih slabosti, od kojih je za ovu temu najznačajnija niska stopa zaposlenosti i drastično nepovoljan odnos broja umirovljenika i broja zaposlenih, Hrvatska u tom segmentu ima i prednost u odnosu na veliki broj zemalja u okruženju”, kazao je **Damir Grbavac**, predsjednik Uprave Raiffeisen mirovinskog društva za upravljanje obveznim mirovinskim fondom d.o.o. Smatra kako upravo o razvoju i jačanju ovog sustava ovisi

Uplate doprinosa II. stupa u prva tri mjeseca 2012. godine (u kunama)

Mjeseci 2012.	Iznos mjesečnih uplata doprinosa II. stupa	Promjena prema prethodnom mjesecu (%)	Promjena prema istom mjesecu 2011. (%)	Odstupanje od prosječne mjesečne uplate I-III. 2012. (%)
Siječanj	375.336.290,63	-12,30	2,29	-4,60
Veljača	387.448.329,30	3,23	6,35	-1,52
Ožujak	417.549.281,19	7,77	8,42	6,13
UKUPNO	1.180.333.901,12	-	-	-

Izvor: REGOS

Broj novih članova obveznih mirovinskih fondova u prva tri mjeseca 2012. godini

Mjeseci 2012.	Broj članova	Indeks 2012/2011
Siječanj	4.785	127,77
Veljača	4.375	106,89
Ožujak	3.640	97,25
UKUPNO	12.800	110,5259

Izvor: REGOS

budućnost danas mladih zaposlenika te ističe kako je posljednjih nekoliko promjena u sustavu bilo na tragu gašenja požara za postojeće umirovljenike, a rješenja su često vodila u suprotnom smjeru od dugoročnih ciljeva reforme. "Prednosti sustava su postavljen i razvijen sustav individualne kapitalizirane mirovinske štednje s obzirom da na osobnim računima članova obveznih i dobrovoljnih mirovinskih fondova ima već oko 45 milijardi kuna – njihovu osobnu imovinu namijenjenu isključivo za mirovine te izgrađena infrastruktura sustava koji funkcionira, od regulatora, središnjeg registra, depozitnih banaka i društava za upravljanje s akumuliranim potrebnim znanjima i procedurama", zaključuje predsjednik Uprave Raiffeisen mirovinskog društva za upravljanje obveznim mirovinskim fondom. Također napominje kako se već godinama zalažu za nastavak razvoja sustava koji je u inicijalnoj fazi predviđao postepeno povećanje stope izdvajanja do 10 posto bruto plaće, a prijedlog povećanja na 7 posto u idućoj godini veliki je korak u tom smjeru.

Poteškoće drugog stupa

Prvi stup obveznoga mirovinskog osiguranja zadržao je načelo tekuće raspodjele i međugeneracijske solidarnosti. Drugi stup temelji se na individualnoj kapitaliziranoj štednji dijela mirovinskih doprinosa, dok je treći stup dobrovoljni. "Poteškoće su se javile kod osoba koje su 2002. godine bile u dobi između 40 i 50 godi-

na i opredijelile se za drugi stup, a otišle su u prijevremenu mirovinu. One su većinom kratko štedjele u drugom stupu i sada imaju manju mirovinu nego što bi imale da u njega nisu ušle. To ipak nije greška drugog kapitaliziranog stupa, nego posljedica zaštitnog dodatka od 27 posto na mirovinu iz prvog stupa (u skladu sa Zakonom o dodatku na mirovine iz 2007.), koju ne mogu ostvariti osiguranici uključeni u drugi stup. To je sigurno nepravedno i trebalo bi što prije ispraviti. Ujedno, o uspjehu drugog stupa ne može se govoriti na temelju osoba koje su doprinose uplaćivale razmjerno kratko vrijeme, tek desetak godina i/ili koje su uplaćivale prilično male iznose doprinosa," objašnjava **Predrag Bejaković** iz Instituta za javne financije. Glavni razlog još nepovoljnijeg položaja osiguranih i u drugom stupu je posljedica dodatka na mirovinu od 27 posto, na koji zasad nemaju pravo korisnici mješovitih mirovina.

U razdoblju od 01. siječnja do 31. ožujka 2012. godine zatvoreno je ukupno 712 osobnih računa članova obveznih mirovinskih fondova. Od toga je sa 68,12% osobnih računa (485 računa)



Petar Vlaić, predsjednik Uprave Erste d.o.o. društva za upravljanje obveznim mirovinskim fondom (FOTO: Anto Magzan/PIXSELL)

Još uvijek čekamo ostvarivanje najava o podizanju stope izdvajanja s postojećih 5 na 7 posto, što bi osiguranicima donijelo korist u vidu većeg uštedenog iznosa pri odlasku u mirovinu, odnosno veću ukupnu mirovinu baziranu na prva dva stupa.



Damir Grbavac, predsjednika Uprave Raiffeisen mirovinskog društva za upravljanje obveznim mirovinskim fondom d.o.o. (FOTO: Anto Magzan/PIXSELL)

I dalje podržavamo i predlažemo uvođenje generacijskih podportfelja. Prijedloge sustavnih rješenja s tim u vezi u visokoj fazi gotovosti i uz samo nekoliko preostalih dilema prezentirali smo relevantnim institucijama prije više od godinu dana.

obavljen prijenos sredstava u Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje (obiteljska mirovina 11,96%, invalidska mirovina 34,02%, prijevremena mirovina 17,32% i istup iz II. stupa u postupku ostvarivanja prava na mirovinu 36,70%). Nasljednicima su prenesena sredstva sa 197 osobnih računa, što čini 27,67% od ukupnog broja zatvorenih računa. Prijenosi sredstava radi isplate mirovine na temelju individualne kapitalizirane štednje u mirovinska osiguravajuća društva u prva tri mjeseca 2012. godine evidentirani su

za 3 osobna računa ili 0,42% od ukupnog broja zatvorenih računa. Prosječna mjesečna uplata u prva tri mjeseca 2012. godine iznosila je 393.444.633,71 kuna, što je za 5,73% više od mjesečnog prosjeka za prva tri mjeseca 2011. godine, kada je iznosila 372.135.851,40 kuna. Mjesečne uplate tijekom 2012. godine odstupaju u odnosu na prosječnu mjesečnu uplatu u 2012. godini u rasponu između -4,60% u siječnju do 6,13% u ožujku. Podaci su to javno objavljeni na internet stranicama Središnjeg registra osiguranika.

Članstvo obveznih mirovinskih fondova (broj članova na kraju razdoblja ne sadrži raspored osiguranika kojima je zakonski rok za odabir OMF-a istekao u promatranom razdoblju)

Stavka	AZ OMF	Erste Plavi OMF	PBZ/CO OMF	Raiffeisen OMF	Ukupno
Stanje na početku mjeseca	580.079	248.350	287.263	497.347	1.613.039
Udjel u ukupnom broju članova (u %)	35,96%	15,40%	17,81%	30,83%	100,00%
Prve prijave	21	16	17	5	59
Raspored Regosa *	1.252	536	620	1.073	3.481
Ukupno novih članova	1.294	578	666	1.102	3.640
Prelasci iz drugih fondova	24	8	6	1	39
Ukupan prestanak članstva	94	39	41	81	255
Stanje na kraju tekućeg mjeseca	581.299	248.891	287.886	498.348	1.616.424
Mjesečna promjena (u %)	0,21%	0,22%	0,22%	0,20%	0,21%
Udjel u ukupnom broju članova (u %)	35,96%	15,40%	17,81%	30,83%	100,00%

Izvor: HANFA, ožujak 2012. (* Članove kojima je na kraju proteklog mjeseca istekao zakonski rok za osobni odabir OMF-a, Regos je po službenoj dužnosti, temeljem razmjerne metode, rasporedio u jedan od OMF-ova prvi radni dan tekućeg mjeseca)

Dobrovoljna mirovinska štednja u tzv. *trećem stupu* - prilika ili izazov

Dobrovoljni mirovinski fondovi u Republici Hrvatskoj posluju već deset godina. Dosad je preko 203.000 osiguranika povjerilo na upravljanje oko dvije milijarde kuna u 6 otvorenih i 15 zatvorenih dobrovoljnih mirovinskih fondova. Iz fondova poručuju kako je građane potrebno bolje upoznati s prednostima i rizicima različitih oblika štednje i osiguranja mirovine, a ovaj proizvod učiniti atraktivnijim.

Na hrvatskom tržištu posluju četiri društva za upravljanje dobrovoljnim mirovinskim fondovima (Allianz ZB, Croatia osiguranje, Erste DMD, Raiffeisen mirovinsko društvo) koja upravljaju sa 6 otvorenih dobrovoljnih mirovinskih fondova (AZ Profit dobrovoljni mirovinski fond, AZ Benefit dobrovoljni mirovinski fond, Croatia osiguranje dobrovoljni mirovinski fond, Erste Plavi Expert - dobrovoljni mirovinski fond, Erste Plavi Protect - dobrovoljni mirovin-

ski fond te Raiffeisen dobrovoljni mirovinski fond) i 15 zatvorenih dobrovoljnih mirovinskih fondova: Auto Hrvatska zatvoreni dobrovoljni mirovinski fond, AZ DALEKOVOD zatvoreni dobrovoljni mirovinski fond, AZ HKZP zatvoreni dobrovoljni mirovinski fond, AZ VIP zatvoreni dobrovoljni mirovinski fond, AZ Zagreb zatvoreni dobrovoljni mirovinski fond, CROATIA OSIGURANJE zatvoreni dobrovoljni mirovinski fond, Zatvoreni dobrovoljni cestarski mirovinski fond, Zatvoreni dobrovoljni mirovinski fond Ericsson Nikola Tesla, Zatvoreni dobrovoljni mirovinski fond HEP grupe, Zatvoreni dobrovoljni mirovinski fond Hrvatskih autocesta, Zatvoreni dobrovoljni mirovinski fond Hrvatskog liječničkog sindikata, Zatvoreni dobrovoljni mirovinski fond NOVINAR, Zatvoreni dobrovoljni mirovinski fond Sindikata hrvatskih Željezničara - Raiffeisen, Zatvoreni dobrovoljni mirovinski fond SINDIKATA POMORACA HRVATSKE i Zatvoreni dobrovoljni mirovinski fond T-HT.

Zatvorene dobrovoljne mirovinske fondove mogu osnovati poslodavci, sindikati ili profesionalne udruge. Pokroviteljstvom nad zatvorenim fondom, poslodavac, sindikat ili udruga, omogućit će zaposlenicima, odnosno članovima, dobrovoljnu mirovinsku štednju pod posebnim uvjetima u odnosu na one koji vrijede za članove otvorenih dobrovoljnih mirovinskih fondova.

Treći stup omogućava dobrovoljne uplate u visini i rokovima kada i kako to osiguraniku najbolje odgovara. "Ako osiguranik i ostane bez posla, u kasnijoj životnoj dobi može početi koristiti mirovinu iz trećeg stupa, a ujedno se štiti i od rizika promjene mirovinskih propisa uslijed povećanja dobne granice za odlazak u mirovinu tijekom radnog vijeka", navodi **Petar Vlaić**, predsjednik Uprave Erste d.o.o. društva za upravljanje obveznim mirovinskim fondom. Vlaić tumači kako ne postoji pristupna dobna granica za izbor ovog proizvoda, niti postoji diskriminacija glede zdravstvenog

stanja. Mirovinska davanja mogu se koristiti s navršениh 50 godina, a ako je na računu iznos manji od 10.000 kuna, isti se može podići jednokratno. Država potiče pojedince na štednju u dobrovoljnom mirovinskom fondu kroz državna poticajna sredstva i porezne olakšice, do maksimalno 750 kuna godišnje po članu. Dobrovoljna mirovinska štednja vodi se na ime člana mirovinskog fonda te je njegovo isključivo i nasljedno vlasništvo, bez obzira uplaćuje li novac član osobno ili to u njegovo ime čini kompanija za koju radi. Na uplatu poslodavca od 500 kuna mjesečno, radnik će onog dana kad počne koristiti mirovinu, morati platiti porez prema važećim poreznim propisima, a porez na dohodak prema sadašnjem zakonu iznosi 12 posto.

Štednja hrvatskih građana povećala se za 11 milijardi kuna

"Naša je želja u još većoj mjeri nadovezati i dobrovoljnu mirovinsku štednju u tzv. trećem stupu,

Članstvo obveznih dobrovoljnih mirovinskih fondova

Članstvo	AZ benefit ODMF	AZ profit ODMF	Croatia osiguranje ODMF	Erste Plavi Expert ODMF	Erste Plavi Protect ODMF	Raiffeisen ODMF	Ukupno
Početak razdoblja	25.214	69.668	17.959	16.536	9.790	46.855	186.022
Udjel	13,55%	37,45%	9,65%	8,89%	5,26%	25,19%	100,00%
Novi članovi	262	709	132	99	250	317	1.769
Mirovina	26	37	45	17	13	97	235
Smrt	2	6	3	4	1	6	22
Ostalo	27	51	1	51	48	65	243
Ukupan prestanak članstva	55	94	49	72	62	168	500
Kraj razdoblja	25.421	70.283	18.042	16.563	9.978	47.004	187.291
Udjel	13,57%	37,53%	9,63%	8,84%	5,33%	25,10%	100,00%

Izvor: HANFA, ožujak 2012. (Napomena: preliminarni podaci)

VLAČIĆ: POVEĆANJE PLAĆE ILI UPLATA U DOBROVOLJNU MIROVINSKU ŠTEDNJU

Uzmimo primjer poslodavca koji ima mogućnost uplaćivati 500 kuna dobrovoljne mirovinske štednje svom radniku ili mu za taj iznos povećati plaću. Ako je bruto plaća radnika u okviru prosjeka od 7.631 kunu, uplatom u treći stup 500 kuna radnik će ostvariti pravo na državna poticajna sredstva u visini 15% i prinos fonda koji se kreće oko 5%. Ako mu poveća bruto plaću za 500 kuna, neto povećanje za radnika iznositi će 282 kune (uz pretpostavku osobnog odbitaka 1. i prirrez 18% za Zagreb). U slučaju povećanja bruto plaće za 500 kuna, poslodavcu se povećava i trošak na plaću koji od svibnja iznosi 15,2% (tj. 76 kuna). S druge strane, poslodavac radniku može svaki mjesec uplaćivati 500 kuna u dobrovoljni mirovinski fond po njegovom izboru, a radnik će prilikom odlaska u mirovinu steći i dodatnu mirovinu iz ušteđenog iznosa.

gdje poseban potencijal vidimo u poreznim olakšicama za poslodavce koji svojim radnicima uplaćuju sredstva u treći stup. Osim toga, tu je i željeno uvođenje podportfelja, uz stupnjevanje rizičnosti ulaganja u pojedine klase imovine ovisno o dobi osiguranika, što bi zasigurno u još većoj mjeri optimiziralo upravljanje te omogućilo maksimalizaciju prinosa, uz istovremeno puno poštivanje aspekta sigurnosti uloga, odnosno sredstava osiguranik", kaže Vlacić.

Mali broj ljudi prepoznaje dobrovoljnu mirovinsku štednju kao proizvod koji će im osigurati primanja u starijoj životnoj dobi. Štednja hrvatskih građana povećala se u razdoblju od 2007. do 2011. godine za 11 milijardi kuna, a u dobrovoljne mirovinske fondove u tom razdoblju uplaćeno je 900 milijuna kuna. "Od ukupnog povećanja financijske imovine, na dobrovoljne fondove otpada tek 5,9%. Dugoročnost je pojam koji našem mentalitetu još uvijek ne odgovara. Dio populacije još uvijek razmišlja da će se država pobrinuti za njihovu mirovinu te nisu svjesni vremena u kojemu živimo i opterećenosti države visokim zahtjevima s jedne strane, a vrlo skromnim stvaranjem nove vrijednosti s druge", objašnjava Senka

Fekeža Klemen, direktorica Erste DMD d.o.o. za upravljanje dobrovoljnim mirovinskim fondom. Prosječan ponderiran prinos dobrovoljnih mirovinskih fondova veći je od prosječne kamate na oročenu štednju, što bi trebao biti dovoljno jak argument da ljudi ozbiljnije počnu razmišljati o ovom proizvodu, smatra Fekeža Klemen, i navodi kako proizvod treba i dalje poticati kako bi se spriječilo siromašenje stanovništva produljenjem životnog vijeka. Veliku ulogu u tome ima financijsko opismenjivanje i informiranje ljudi o dobrovoljnoj mirovinskoj štednji. "Vjerujemo da bi povećanje porezne olakšice poslodavcima na 12.000 kuna pomoglo da se veći broj poslodavaca odluči na ovakav oblik štednje za svoje radnike. Isto tako, mislimo da bi i vraćanje državnih poticajnih sredstava na 25% pomoglo da ljudi ne razmišljaju samo o klasičnoj štednji", mišljenja je Fekeža Klemen.

Dobrovoljna mirovinska štednja u Europi

U Europi je različito definirana dobrovoljna mirovinska štednja. Austrijanci su do 2006. godine imali ušteđeno u dobrovoljnim mirovinskih programima 690 milijuna eura imovine, a broj člano-

va bio je 988.000. Poslodavci su, kao i u Hrvatskoj, stimulirani poreznim olakšicama na uplatu mirovinske štednje i oslobođeni su plaćanja poreza i doprinosa do 10% bruto plaće. Mirovinski programi ne mogu se sklapati na rok kraći od 10 godina, obično se rade na 10, 20, 30, 40 godina, saznajemo od direktorice Erste dobrovoljnog mirovinskog društva. "Zemlje srednje i jugoistočne Europe koje su provele mirovinsku reformu po modelu Svjetske banke imaju razvijen treći stup na sličan način kao i mi. U Mađarskoj je, koja je krenula prvo s III. stupom pa onda s II., akumuliran veći iznos sredstava u dobrovoljnim fondovima, a nakon nepopularnih mjera mađarske vlade koja je prebacila sredstva iz II. stupa u I. stup, povećava se mirovinska štednja u dobrovoljnim mirovinskim fondovima, odnosno u trećem stupu", navodi Fekeža Klemen. Slovenci pak imaju sustav generacijske solidarnosti, tj. prvi stup i dobrovoljnu mirovinsku štednju. Dobrovoljna mirovinska štednja najrazvijenija je u anglosaksonskom svijetu, a gdje su generacijama ljudi naviknuti da je rizik sastavni dio života i da se njime upravlja. Tako na primjer u Velikoj Britaniji 14%



Senka Fekeža Klemen, direktorica Erste DMD d.o.o. za upravljanje dobrovoljnim mirovinskim fondom

Ulaskom u Europsku uniju, Hrvatska bi trebala dostići prosjek od 40%, koliko je postotak ugovorene mirovinske štednje u odnosu na broj radno aktivnog stanovništva. U Hrvatskoj danas dobrovoljnu mirovinsku štednju ima 12% radno aktivnog stanovništva.

doprinosa uplaćuju se za mirovinsko i zdravstveno pa su ljudi svjesni da taj iznos pokriva socijalni minimum, a da sve ostalo moraju uštedjeti sami.

U HANFA-inom izvješću stoji kako su na kraju četvrtog kvartala 2011. otvoreni dobrovoljni mirovinski fondovi imali ukupno 184.125 člana, što je u odnosu na prethodni kvartal porast od 3.387 novih članova, dok je ukupna neto imovina (četvrti kvartal 2011.) iznosila 1,6 milijardi kuna, što predstavlja kvartalni rast od 63 milijuna kuna, odnosno 3,97 posto.

Neto imovina obveznih dobrovoljnih mirovinskih fondova

Naziv fonda	Ožujak 2012.		Veljača 2012.	
	Iznos	Udjel	Iznos	Udjel
AZ benefit ODMF	156.556	8,94%	148.841	8,80%
AZ profit ODMF	741.584	42,33%	705.871	41,72%
Croatia osiguranje ODMF	115.769	6,61%	113.163	6,69%
Erste Plavi Expert ODMF	108.215	6,18%	105.079	6,21%
Erste Plavi Protect ODMF	46.651	2,66%	44.571	2,63%
Raiffeisen ODMF	583.326	33,29%	574.354	33,95%
Ukupno	1.752.102	100,00%	1.691.879	100,00%

Izvor: HANFA

Nova-stara reforma mirovinskog sustava ide dalje – ali kojim smjerom?

Prema Zakonu o mirovinskom osiguranju, mirovinsko osiguranje u Republici Hrvatskoj čini sustav od tri stupa: obvezno mirovinsko osiguranje na temelju generacijske solidarnosti (I. stup), obvezno mirovinsko osiguranje na temelju individualne kapitalizirane štednje (II. stup) i dobrovoljno mirovinsko osiguranje na temelju individualne kapitalizirane štednje (III. stup). Zavod za mirovinsko osiguranje je odgovoran za provedbu obveznog mirovinskog osiguranja, odnosno za I. stup, a u okviru kojega se osiguranicima, na načelima solidarnosti i uzajamnosti, osiguravaju prava za slučaj starosti, invalidnosti i tjelesnog oštećenja, a članovima njihovih obitelji prava za slučaj smrti osiguranika, odnosno korisnika mirovine. Središnji registar osiguranika (REGOS) je ustanova osnovana Uredbom Vlade Republike Hrvatske s ciljem tehničke podrške II. stupu mirovinskog osiguranja, dok Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA) nadzire poslovanje društava za upravljanje mirovinskih fondova i samih mirovinskih fondova, odnosno II. i III. stup mirovinskog osiguranja u Hrvatskoj. Spomenutim Zakonom utvrđeno je pravo na mirovinu: prvo na starosnu mirovinu ima osiguranik kada navršši 65 godina života i 15 godina mirovinskog staža, a pravo na prijevremenu starosnu mirovinu ima osiguranik kada navršši 60 godina života i 35 godina mirovinskog staža. Najniža mirovina određuje se za svaku godinu mirovinskog staža u visini od 0,825% od prosječne bruto plaće svih zaposlenih, a prema podaci-

Tri stupa mirovinskog osiguranja, četiri obvezna mirovinska fonda, dvadeset i jedan dobrovoljni mirovinski fond, osam društava za upravljanje fondovima te jedno mirovinsko osiguravajuće društvo, posljedica su i rezultat desetgodišnje mirovinske reforme, a koja je definirana Zakonom o mirovinskom osiguranju. No, još uvijek se 'traži' način kako uskladiti uplaćene doprinose i odgovarajuću visinu mirovine te utvrditi novi odnos solidarnosti, uskladiti nadzor s europskim standardima, povećati svijest građana o potrebi za dugoročnom štednjom...

ma Državnog zavoda za statistiku.

Mirovinski sustavi ne trpe brza i ad hoc rješenja

Kako se upravo navršilo deset godina obveznih i dobrovoljnih mirovinskih fondova u Republici Hrvatskoj, zanimalo nas je mišljenje struke o dosadašnjim postignutim rezultatima, odnosno o negativnim i pozitivnim učincima tzv. trostupanske reforme. "Općenito se može reći da je dokazana uspješnost mirovinske reforme. Prosječni godišnji prinosi hrvatskih mirovinskih fondova iznosili su 4,97%, što smatram vrlo dobrim rezultatom, posebice imajući u vidu da smo prošli, i još uvijek prolazimo, razdoblje velike globalne krize, koja je imala značajan utjecaj na tržišta kapitala i, posljedično, na rezultate fondova. Tu prvenstveno mislim na 2008. i 2011. godinu. Činjenica je da je u posljednjih deset godina broj korisnika mirovina povećan za 180 tisuća, što je trostruko više u od-

nosu na rast broja osiguranika Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje u istom razdoblju", smatra **Petar Vlaić**, predsjednik Uprave Erste d.o.o. društva za upravljanje obveznim mirovinskim fondom.

"Osnovni cilj mirovinskog osiguranja postaje razvoj financijskog tržišta i gospodarski rast, umjesto osiguranje od rizika starosti", kaže **Jagoda Milidrag Šmid**, savjetnica za socijalnu politiku Saveza samostalnih sindikata Hrvatske. Smatra kako su osnovni učinci provedene reforme, odnosno, privatizacije četvrtine javnog mirovinskog sustava: relativno stabilizirana financijska održivost sustava uz cijenu socijalne neizdržljivosti; reducirana mirovinska prava i visina mirovinskih primanja; dugoročan, višedecenijski tranzicijski trošak za javne financije; smanjena redistribucija u korist niže i nisko plaćenih radnika, a rizik zadovoljavajućih prihoda u starosti prebačen je na pojedinca. "Sa stanovišta poje-

dinca, današnjih mlađih radnika koji obvezno štede u I. i II. stupu, prinosi fondova nisu takvi da bi opravdali euforiju kojom je prezentiran novi sustav (od uvođenja obvezne kapitalizirane štednje 2002. godine, prosječan godišnji prihod, korigiran za inflaciju, je nešto viši od 2 posto). Iskustvo pokazuje da i ubuduće treba biti oprezan pri procjeni uspješnosti kapitalizacije, jer globalna financijska kriza nije prva, a sigurno ni posljednja", navodi **Milidrag Šmid**.

Prema mišljenju Sindikata, duljina radnog staža je u mirovinskom sustavu podcijenjena i treba ju ispraviti. Uvjet dobi za odlazak u mirovinu ne treba povisiti, jer po očekivanom životnim vijeku zaostajemo za nekoliko godina od zemalja koje ga već jesu ili namjeravaju podići (s 65 na 67 godina), kako navode iz Sindikata. "Postoji i problem psihofizičke sposobnosti radnika za rad u visokoj dobi, naročito u nekim profesijama i pojedinim uvjetima rada. Kao i činjenica da su neki počeli raditi vrlo rano – sa 17,18 godina. Ni na ova pitanja naš mirovinski sustav nije dao odgovarajući odgovor. Temelj socijalne sigurnosti u starosti mora biti javni mirovinski sustav, te se odgovornosti država ne može odreći", mišljenje je savjetnica za socijalnu politiku **SSSH**.

Reforma je nužna i mnogo je pitanja i problema za koje treba pronaći odgovarajuće rješenje. "Znamo da rješenje koje pronađemo treba, s jedne strane, koliko

**Budućnost je
u mojim rukama.**



ERSTE PLAVI 
MIROVINSKI FONDOVI

Članica Erste&Steiermärkische Bank d.d.

Erste d.o.o. - društvo za upravljanje obveznim mirovinskim fondom

Erste DMD društvo s ograničenom odgovornošću za upravljanje dobrovoljnim mirovinskim fondom



prof. dr. sc. **Mirando Mrsić**, dr. med., ministar rada i mirovinskog sustava

Naša temeljna postavka je da treba nastaviti izgradnju mirovinskog sustava baziranog na tri stupa, koji je za vrijeme prethodne vlasti, 8 godina bio zaustavljen, osnaživanjem između ostalog i drugog mirovinskog stupa. Povećanje izdvajanja u drugi stup neće ići na teret izdvajanja u prvi stup, niti smanjenja neto plaće.



Jagoda **Milidrag Šmid**, savjetnica za socijalnu politiku, Savez samostalnih sindikata Hrvatske (Foto: Davor Puklavec/PIXSELL)

Naš mirovinski sustav je 'fiskaliziran', pa je i odgovornost države za financijsku disciplinu i urednu uplatu doprinosa neupitan. Sadašnji mirovinski sustav 'proizvodi' siromaštvo za većinu radnika koji odlaze u mirovinu, jer im umirovljenjem prihodi drastično padaju. Nova ekonomija veže sve manju količinu rada, a posve je zamislivo da će u budućnosti milijuni ljudi provesti većinu aktivnog životnog vijeka u potrazi za poslom. Mogu li u toj situaciji mirovinski sustavi biti vezani isključivo uz rad i zarade? Kako god bilo, potreba za društvenom solidarnošću i odgovornošću države bit će veća, ne manja.

god je moguće, zadovoljiti umirovljenike, zaposlene, poslodavce i državu, a s druge strane, mora trajno osigurati stabilnost sustava. Mirovinski sustavi, generalno, ne trpe brza i ad hoc rješenja jer se njima narušavaju odnosi i remeti postignuti balans jer, recimo, nešto što će pomoći sadašnjim umirovljenicima, može biti na štetu umirovljenicima koji će to tek postati", komentira prof. dr. sc. **Mirando Mrsić**, dr. med., ministar rada i mirovinskog sustava. Kako kaže ministar, u ovom trenutku, s obzirom na gospodarske okolnosti, nije u planu promjena izračuna iznosa mirovine za buduće umirovljenike, a što se tiče sadašnjih umirovljenika, jedan od prvih poteza koje je nadležno ministarstvo povuklo bilo je ponovno usklađivanje mirovina s porastom troškova života i prosječnom plaćom prema 'švicarskoj formuli'. "Usklađivanja će se nastaviti i nećemo posustati u nastojanju da poboljšamo kvalitetu života umirovljenika, posebno onih koji su u punoj, starosnoj mirovini", navodi Mrsić. Na pitanje što je s najavlje-

nim produljenim radnim stažom, odnosno povećanju dobne granice za odlazak u mirovinu, ministar odgovara kako Hrvatska ne spada u krug zemalja koje, trenutno, mogu ili moraju razmišljati o produljenju radnoga staža, odnosno o povećanju dobne granice za odlazak u mirovinu. "Prema demografskim istraživanjima, prosječno produljenje životne dobi u Hrvatskoj je bitno manje nego

u zemljama EU. Kad se podigne razina gospodarske aktivnosti i kada se iscrpe potencijali našeg tržišta rada, uz daljnje produženje životne dobi ta tema može biti aktualna. Do tada nam je puno važnije povećati broj osoba koje odlaze u starosnu mirovinu s punim radnim stažom", zaključuje ministar Mrsić.

Skoro tri milijarde kuna za isplatu mirovina

Omjer zaposlenih i umirovljenika smanjio se s 1,36 na današnjih 1:1,2. Demografsko starenje stanovništva će dugoročno nepovoljno utjecati na navedeni omjer. Prosječna mirovina za ožujak iznosila je 2.161,33 kuna, a prosječna neto plaća za veljaču 5.363 kuna. Istovremeno je pokrivenost prosječne mirovine prosječnom plaćom prije deset godina iznosila 40,32%, a danas iznosi 40,30%. Godine 2030. možemo očekivati da će prosječna mirovina iznositi 30% prosječne plaće. Financijska situacija umirovljenika već je danas skromna, no podaci govore da su i za to potrebna velika izdvajanja iz proračuna. Trošak za mirovine iznosi 10,3% bruto društvenog proizvoda. Godine 2002. izdvajali smo 1,9 milijardi kuna mjesečno za miro-

vine, a danas 2,98 milijardi kuna iznosi procjena potrebnih sredstva za isplatu mirovina i mirovinskih primanja. Prema nekim podacima, čak je 60.000 novih umirovljenika bilo u 2010. godini, dok je svaki sedmi umirovljenik privilegirani, odnosno ima mirovinu po posebnim propisima, svaki četvrti je u invalidskoj mirovini, a svaki treći u prijevremenoj mirovini. Očito je kako se za mirovinu dovoljno ne šteti, a očekivanja od države su velika. Potrebno je kod građana razviti svijest o štednji za starije dane, odnosno za razdoblje kada više neće biti na tržištu rada, već u mirovini. Dosadašnji sustav funkcionira na načelu da premalo građana radi za prevelik broj umirovljenika, a tako više ne može funkcionirati, složni su i sindikati i resorno ministarstvo te predstavnici društava za upravljanje mirovinskih fondovima. Potrebno je ojačati rad, odnosno povećati zaposlenost, te smanjiti broj umirovljenika na način da se stimulira što duži radni vijek, od čega bi korist imali i radnici i društvo. Na kojim principima i načelima 'graditi' novi mirovinski sustav, ostaje za vidjeti: koje će promjene predlagati nova vlada i kakve će biti reakcije javnosti.

Primjer mirovine trojice zaposlenika

Prvi radnik, koji je čitav radni vijek imao prosječnu plaću, zatim managera čija je neto plaća u 2012. bila 15.000 kuna (tijekom 20 godina bila je 83% veća od hrvatskog prosjeka), a treći radnik je cijeli radni vijek imao plaću u okviru prosjeka, a zadnjih 5 godina nije radio. Pretpostavke od kojih smo pošli u izračunu su: radnik će raditi do 65. godine života, sada ima 40 godina, staž do 2012. godine 20 godina, realni rast plaća 1,5%, realni prinos obveznog mirovinskog fonda 3%, upravljačka naknada 0,45%, naknada mirovinskog osiguravajućeg društva 5%, prinos dobrovoljnog mirovinskog fonda 4% (sadašnji je 4,3%-4,8%). Radnik koji nije 5 godina radio, trebao bi povećati mjesečnu uplatu u treći stup, kad se zaposli, s 310 na 440 kuna, kako bi mu iznos mirovine bio isti kad nije bilo prekida radnog odnosa.

	Plaća tijekom radnog vijeka	Mirovina iz I. stupa	Mirovina iz II. stupa	Mirovina iz III. stupa, 25 g. štednje	Mirovina iz novog sustava	Mjesečna uplata u III. stup
Radnik	Prosječna plaća u RH	2.068,51 kn	1.044,93 kn	907,54 kn	4.020,98 kn	310,00 kn
Manager	Bruto plaća u RH, trenutna neto plaća 15.000 kn	4.605,31 kn	3.085,24 kn	3.765,20 kn	11.455,75 kn	1.360,00 kn
Radnik, 5 g. nezaposlen	Prosječna plaća u RH	1.687,46 kn	880,11 kn	1.338,99 kn	3.897,56 kn	460,00 kn

Izvor: Erste d.o.o. za upravljanje obveznim mirovinskim fondom



AMBICIJE SU VAM VELIKE, ALI VAŠA TVRTKA JE MALA?

**Uz Metronetove vrhunske telekom usluge
probijte granice i udite u društvo velikih.**

Metronetovi novi paketi najsuvremenijih telekomunikacijskih rješenja za male i srednje tvrtke nude vam sve prednosti moderne tehnologije uz minimalnu cijenu.

0800 82 28
www.metronet.hr



Metronet[®]
Telekom nove generacije



Kada član obitelji neprekidno „rovari“

U obitelji imamo svađu i to ozbiljno remeti naš posao. Tata je pokrenuo obiteljsko poduzeće i pred godinu dana ga je na čelu uprave naslijedio moj stariji brat. Njegova žena neprekidno rovavi protiv svih i svega, a posebno plaća. Stalno zagovara svoju obitelj na račun nas ostalih. Tek je pola godine u našem poduzeću i još ne zna mnogo o poslu. Brat o tome šuti pa ovo postaje neizdržljivo. Otac obećava da će se sve srediti i ništa se ne događa.

I.Š., Zagreb

Obiteljske svađe, bez obzira da li su počele u obitelji i prelele se na posao, ili obratno, jedan su od ključnih razloga neuspjeha obiteljskih poduzeća i sumnjičavog gledanja na njihovu stabilnost i razvojne šanse od strane banaka, vanjskih investitora i suvlasnika.

Stoga poduzetničke obitelji često nastoje održati mit sklada, i kad je očigledno da njihova okolina zna o postojanju uzavrelih neslaganja. Tako tek kad pritisak u biznisu naraste, sukobi izađu na vidjelo – a tad je najgore vrijeme za njihovo rješavanje. Slično mom iskustvu, prema istraživanju obiteljskih biznisa tvrtke PricewaterhouseCoopers (PwC - "Family business survey 2010/2011") najčešće situacije neslaganja i izvora sukoba su redom:

- 30% - Diskusija oko poslovnih strategija za budućnost
- 27% - Rezultati rada (i kompetencije) članova obitelji zaposlenih u obiteljskom poduzeću
- 22% - Odluka o ulaganju dobiti u biznis, nasuprot podjele i isplate kroz dividendu
- 19% - Odluka o politici zapošljavanja i nasljeđivanja

- 18% - Određivanje plaće za rad obiteljskih zaposlenika
- 15% - Pozicije u obiteljskom biznisu, pogotovo za pridošlice u obitelji.

Što donosi razliku?

Praksa pokazuje da je dobro svaki mjesec, a kad je „gužva“ i jednom tjedno držati formalni (poslovni) sastanak obitelji po usvojenim pravilima. Kad je situacija „zrela“, odluke se donose odmah. U suprotnom se odlazu radi provedbe dodatnih istraživanja.

Iz vašeg pitanja nije razvidno koristite li neki od alata za ocjenu rezultata rada zaposlenika (recimo Pravilnik o plaćama, nagrađivanju i ocjenjivanju rada), čime se direktno adresira tema zamjeranja žene vašeg starijeg brata. Ako ih ne koristite, uvedite takav alat. Ako ga koristite i složno ste prihvatili i provodite kriterije i procedure ocjenjivanja, onda najprije na samo porazgovarajte sa starijim bratom o čemu se tu radi. Ovo navodim i zato što možda postoje i dublje (često skrivene) dinamike u obitelji, pa je moguće da je „svadljivo“ ponašanje samo simptom neke druge projicirane skrivene teme. Jedan od mogućih dobrih načina da se to provjeri i riješi je korištenje sistemskih (obiteljskih/poslovnih) konstelacija.

Stranac je ponekad najbolje rješenje

Ocijenite li da uzavrele strasti mogu nepopravljivo pokidati obiteljske veze, za rješavanje razmirica je dobro angažirati treću neutralnu stranu - vanjskog konzultanta/coach-a. Jedna od prvih stvari za koje konzultant u ulo-

zi coach-a za obiteljske sastanke priprema klijenta je uvođenje pravila ponašanja za aktivno slušanje i propitivanje s poštovanjem za sve sudionike sastanka.

Među ovim je pravilima važno da u obitelji (obiteljski sastanak) najstariji član vodi sastanak. Isto tako je važno da prisutni govore po redu starosti, od starijih prema mlađima, jedan po jedan, te da tako i sjede (u smjeru kazaljke na satu, od najstarijeg do najmlađeg). Zaključke, nakon što je sve saslušao, donosi voditelj sastanka.

Za razvoj sposobnosti „aktivnog empatičnog slušanja“ korisno je slijediti ove tipove:

1. Dajte si vremena da razumijete stajališta drugih – koristi mogu biti ogromne.

2. Pozitivnu razliku donosi kad govorimo jedan po jedan – zato ne pokušavajte nadglasati sve druge.

3. Potražite dodatne informacije i uvide od onih s kojima se ne slažete – pitajte za razjašnjenja i primjere koji će vam pomoći da bolje razumijete tuđa gledišta.

4. I dok razilaženja oko situacije mogu biti snažna, nemojte zaboraviti da su vodeće obiteljske vrijednosti vezujuće spona zajedničke odanosti skupnom dobru obitelji. Ljestvice osobnih vrijednosti članova obitelji mogu se po rangu važnosti razlikovati i tu je dodatni prostor za dogovaranje rješenja.

5. Uvedite pravila ponašanja za obiteljske sastanke i poštuju ih – to što je netko član obitelji ne opravdava njegovo loše i neviđavno ponašanje ili nedostatak poštovanja.

6. Ne ismijavajte druge, niti

Želite li brzo do cjelovitih rješenja sukoba i dilema pokretanja, rasta ili restrukturacije obiteljskog biznisa?

Predbilježite se za individualne konzultacije ili jedinstvene konzultantske radionice s individualiziranim interaktivnim i grupnim radom.

Nazovite na **098/9274-120**

Ili nas kontaktirajte na

info@konstelacije.com

NOVO!

IZAZOVI VOĐENJA ZA USPJEH OBITELJSKOG BIZNISA konzultantski seminar za rješenja dobre prakse s radionicama poslovnih konstelacija

Vrijeme:

četvrtak, 14.06.2012., 9:30-17:30h

Mjesto: **Hotel Panorama, Zagreb**

Organizator: **Sikon – inteligentna**

rješenja sa srcem

Detaljne informacije i prijave:

info@konstelacije.com

www.konstelacije.com

budite sarkastični prema drugim članovima obitelji – to što ste zaposleni u obiteljskom biznisu ne rezultira i slogom mišljenja.

7. Postavite vremenske okvire za rasprave – kad se potroši planirano vrijeme a 'jednoglasni' zaključak nije ostvarljiv, ostavite neriješenu temu za daljnja istraživanja, za idući sastanak. Idite dalje s onim oko čega ste se složili.

8. Promjene ne očekujte odmah. Potrebno je znatno zalaganje svih članova obitelji da se prevladaju postojeći obrasci i navike. Zato je važno da se svi složte da će pomoći u mijenjanju situacije, i primjeni dogovorenih pravila slušanja (i svađanja). Polazište je zajednički stav da sukobi u obitelji ranjavaju i uspjeh u obiteljskom poslu i obiteljske odnose.

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



INTERVJU

„Želimo kreirati proizvode koji u potpunosti odgovaraju potrebama naših klijenata“

Mali poduzetnici i obrtnici vrlo su važni klijenti Zagrebačke banke koja nastoji svoju ponudu i kreditne linije što bolje prilagoditi zahtjevnim uvjetima njihovog poslovanja. O tome za Poslovni savjetnik govori **Nenad Mečava**, direktor Poduzetničkog bankarstva Zagrebačke banke.

|PS| Zagrebačka banka drži četvrtinu hrvatskog tržišta. Jedan od važnih segmenata klijenata svakako su mali poduzetnici i obrtnici. Što im nudite?

- Zagrebačka banka nudi širok spektar kreditnih proizvoda koji su svojim uvjetima prilagođeni različitim poslovnim potrebama malih poduzetnika i obrtnika, koji su naši vrlo važni klijenti. Naš je cilj kreirati proizvode koji će u potpunosti odgovarati njihovim potrebama, za što su dobar primjer posebne kreditne linije za financiranje maslinara i vinara. Među ostalim, u ovoj godini planiramo svoju ponudu proširiti posebnim ponudama za male hotele i restorane, poljoprivrednike, kao i za zdravstveni segment.

|PS| Kakva je potražnja za kreditima u trenutnim gospodarskim okolnostima?

- Činjenica je da, s obzirom da kriza još uvijek traje, prevladavaju krediti za restrukturiranje i kratkoročni krediti za likvidnost. S obzirom da su posljednjih godina uglavnom svjedočili negativnim trendovima, poduzetnici su oprezniji i teško ulažu u veće investicije, koje imaju povrat od 5 do 10 godina. Iako se ponekad go-

vori da banke nemaju dovoljno sredstava za kreditiranje poduzetnika, problem nije u izvorima financiranja, već je situacija takva da je pravi problem nedostatak kvalitetnih projekata. Kao grana u kojoj ima najviše potražnje za kreditima izdvojio bih energetske učinkovitost.

|PS| Kakva je kreditna linija za ovo „zeleno“ područje?

- Zagrebačka banka je prva na tržištu u 2010. ponudila Zelene kredite za poslovne subjekte i to za financiranje kupnje i ugradnje solarnih sustava za proizvodnju električne i toplinske energije kako za vlastite potrebe tako i za prodaju električne energije Hrvatskoj elektroprivredi (HEP) te za poboljšavanje energetske učinkovitosti. Osim kreditiranja, naš je cilj i povezati tržište, kako bi ono na neki način bilo u potpunosti integrirano, od proizvodnje do krajnjeg kupca.

|PS| Kako se suradnja s jedinicama lokalne uprave i samo-

uprave odražava na povoljnije kreditiranje?

- Kao i u slučaju programa poput HBOR-a i HAMAG-a, gradovi, županije i obrtničke komore omogućavaju povoljnije financiranje krajnjim korisnicima. I u 2012. godini nastavili smo dosadašnju uspješnu suradnju s obrtničkim komorama i udruženjima obrtnika kroz posebno dogovorene uvjete kratkoročnog i dugoročnog kreditiranja, kojima su obrtnicima i nadalje dostupna sredstva uz nižu kamatnu stopu od komercijalne i uz niže troškove realizacije kredita.

|PS| Nudi li Zagrebačka banka i programe namijenjene korisnicima sredstava EU?

- Ponuda Banke obuhvaća i modele financiranja za potencijalne korisnike bespovratnih sredstava iz fondova Europske unije. IPARD, pretpripravnostni program EU namijenjen poticanju ulaganja u poljoprivredu i ruralni razvoj, sjajna je stvar s obzirom da se njime

moгу dobiti bespovratna sredstva. U svakom slučaju, on predstavlja ogromnu polugu da neki projekt lakše udovolji kriterijima banke.

|PS| Budući da su obrtnici jedan od važnih segmenata vaših klijenata, kako im pristupate?

- Osim razvoja već tradicionalno dobrog poslovanja s hrvatskim obrtnicima, Zagrebačka banka jedan je od glavnih partnera Programa „obrtnik&partner“ koji je nastao s ciljem promicanja interesa hrvatskoga obrtništva, a u suradnji sa Hrvatskom obrtničkom komorom. U sklopu programa svim registriranim obrtnicima, članovima HOK-a, izdana je Visa obrtnička kartica koja objedinjuje ulogu identifikacijske kartice Hrvatske obrtničke komore i platežne kartice za plaćanja roba i usluga u zemlji i inozemstvu. Upravo je u tijeku akcija u kojoj do kraja lipnja naši timovi s partnerima obilaze tisuće obrtnika diljem cijele zemlje. Pritom, uz savjete koji su mnogim obrtnicima dobrodošli kako bi što uspješnije poslovali, naše ekipe oslušuju njihove potrebe kako bismo na njih mogli što bolje odgovoriti.

|PS| Možete li reći nešto više o natječaju „Donacija godine 2012“ koji je ove godine namijenjen upravo obrtnicima?

- Zabina „Donacija godine 2012.“ ove se godine dodjeljuje najuspješnijim projektima iz sfere tradicijskog obrtništva. Dakle, obrtnici su se na natječaj mogli prijaviti s originalnim proizvodima koji se temelje na tradicijskim motivima odnosno prepoznatljivim obrtničkim tehnikama. Najuspješnijim projektima, za koje uz stručnu komisiju može glasati i javnost putem Facebooka, bit će dodijeljeno 150.000, 100.000 odnosno 50.000 kuna, na svečanosti koja će se krajem mjeseca održati povodom 160. obljetnice Hrvatske obrtničke komore.

● Činjenica je da, s obzirom da kriza još uvijek traje, prevladavaju krediti za restrukturiranje i kratkoročni krediti za likvidnost. S obzirom da su posljednjih godina uglavnom svjedočili negativnim trendovima, poduzetnici su oprezniji i teško ulažu u veće investicije, koje imaju povrat od 5 do 10 godina.

Ja poduzetnik i moji ljudi

Ako odlučite biti poduzetnik, a time i vođa, budite spremni drugim ljudima ponekad nanijeti bol. Cilj vam je ljude na odgovarajući način dovesti na put koji vi želite. Dakle, biti poduzetnik nije lako i to morate svjesno odlučiti. Vaše osobne vrline postat će vrline vaše tvrtke.

Svatko ima šefa/zaposlenika kakvog zasluži

Koristite mozak svojih djelatnika – svaki vođa dobije djelatnike kakve zasluži, a isto tako svaki djelatnik ima onakvog šefa kakvog izabere ili kakvog zasluži. Ne navikavajte ljude na to da vi razmišljate za njih, nego da oni sami razmišljaju te da kreirate sustav koji će ljude motivirati da još više razmišljaju, da optimiziraju vaše proizvodne procese i da to, naravno, bude adekvatno nagrađeno.

Ako vaš djelatnik pogriješi, imajte na umu da nije isto je li mu to prva ili druga greška ili greška koja se konstantno ponavlja – ovdje govorimo o greškama koje se ponekad jednostavno dogode. U tom kontekstu je bitno, ukoliko je riječ o dobrom djelatniku koji vas nikada nije razočarao i želite nastaviti suradnju s njim, da mu u prvom koraku date do znanja da stojite uz njega, da razumijete što se dogodilo i da znate da taj lapsus nije napravljen namjerno te da neće snosi-

ti posljedice zbog toga. Isto tako, već u drugom koraku morate mu dati mogućnost da tu svoju grešku sam ispravi. Bilo to poslije radnog vremena ili na neki drugi način – u svakom slučaju on će se jako dobro osjećati ako to što je napravio sam opet dovede u stanje kakvo bi trebalo biti. Upravo takve situacije su prilika da vaši ljudi dobiju novu energiju i novu dozu hrabrosti, a hrabrost je jedna od presudnih komponenti da bi čovjek bio sretan i da bi rastao i razvijao se u pozitivnom smjeru u onom što čini.

Ako imate djelatnika koji je nekoliko puta skrenuo s puta kojim vi želite da vaše poduzeće ide, morate, nakon upozorenja koja se toleriraju jedan ili dva puta, uvesti takve mjere koje će ga dovesti na pravi put. Ako vam to ne uspije u prvom pokušaju, za svaki sljedeći je prekasno i morate povući crtu i učiniti što se mora. To će biti primjer drugima.

Nema mjesta strahu

Ovdje smo spomenuli jednu vrlo važnu osobinu, a to je hrabrost. Najgore što vam se u poduzeću može dogoditi je strah. Strah je negativan osjećaj koji koči svaki napredak, svaku inovaciju. Ako se stvori atmosfera straha u nekom poduzeću, to poduzeće neće nikada moći razviti takav potencijal i biti tako produktivno i jako kao ono u kojem se radi bez straha, koje je samouvjerenost i u kojem se poštuju vrijednosni sustavi kao što su poštovanje, točnost, preciznost, kvaliteta, odanost i druge vrijednosti koje su vama bitne. Ako se ljudi ne osjećaju sigurno pri onome što čine, neće nikada moći dati najbolje od sebe. Zato je ovdje još bitno napomenuti da,

ako imate neke negativne informacije vezane za poduzeće, takve informacije vaši djelatnici moraju saznati direktno od vas, od svog nadređenog – takve stvari se ne smiju delegirati.

Prolazite li kroz teška vremena, razgovarajte o tome sa svojim ljudima. Jasno im recite u kojoj se fazi nalazite, igrajte s otvorenim kartama. Kada prođe ta faza, ljudi će znati cijeniti bolje vrijeme i vi i oni ćete biti jači i vaš tim neće biti osjetljiv na eventualne napade sa strane. Ta čvrstina će dolaziti iz tog vremena kada ste zajedničkim snagama preživjeli teške trenutke.

Steknite povjerenje djelatnika

Povjerenje svojih djelatnika imat ćete ako se iskreno trudite, ako ste autentični i vjereni sami sebi. To znači da uvijek mora postojati doza empatije. Dajte im do znanja što od njih očekujete. Budite u tome ustrajni i govorite to redovno – u pojedinačnim razgovorima, na sastancima, skupovima, u svakoj prilici. Ne pomislite da se ponavljate. Neka njihova podsvijest registrira što vi zapravo želite i sami će marširati prema cilju, a vi ćete ih samo usmjeravati i korigirati. Vaši djelatnici uvijek moraju imati osjećaj, nevezano radi li se o privatnim ili poteškoćama vezanima uz poduzeće, da se mogu osloniti na vas i vašu pomoć. Znači da u teškim životnim situacijama, nevezanima za rad u vašem poduzeću, moraju znati da ste vi osoba koja će im pomoći. Upravo takva vaša djela rezultirat će time da ćete s vremenom (vrijeme je bitna komponenta) imati odane djelatnike koji će imati maksimalno povjerenje u vas i u ono što činite.

mr. Dragomir
Gabić,
poduzetnik i
poslovni savjetnik



Ako kod nekog svog djelatnika osjetite glad za uspjehom, ako vidite da je dobar i da izgara za posao i da može i druge zapaliti svojom energijom, morate mu dati priliku da napreduje jer takvi ljudi će, prije ili kasnije, priliku naći negdje drugdje, a to bi za vas bila prava šteta. Često se desi da neki problem eskalira, a onda se pitamo gdje smo pogriješili. Pogriješili smo što nismo problem otkrili i na njega reagirali na vrijeme. Nijedan problem ne nastane odjednom, nego bude malen i hrani se drugim malim problemima i postaje sve veći.

U svakom poduzeću, u svakom odjeljenju postoje takozvani neformalni vođe. To nisu ljudi koje ste vi odabrali da vode smjenu, odjeljenje ili neki projekt. To su ljudi koji u pauzama vode glavnu riječ, koji su na izletu firme u centru pozornosti, koji se neformalno nameću. Oni, svjesno ili nesvjesno, često pokušavaju upravljati. Takve ljude prepoznajte, i vi upravljajte njima. S obzirom da je njihovo mišljenje u odjeljenju presudno, bitno je da oni budu pozitivni, da imaju pozitivno mišljenje o vašem poduzeću i o vama jer ako to nije slučaj, cijelo to odjeljenje može vrlo brzo otići u neželjenom smjeru. Zato s tim ljudima imajte intenzivniji kontakt – morate ih „njevovati“. Često su to djelatnici koje nije lako voditi, ali ako ih znate voditi i prepoznati njihove želje i ciljeve, oni će vam dati izvrsne rezultate i to će se odraziti i na ostatak grupe.

Djelatnikov propust je i propust vođe

U situaciji da vaš djelatnik napravi stanoviti propust, a vaš direktno nadređeni krivi vašeg dje-

„Izdržljivost i odlučnost su dvije karakteristike koje kod svega što činimo jamče uspjeh.“

Lav Nikolajevič Tolstoj, ruski pisac

latnika, pravi vođa se nikada neće prikloniti njegovom mišljenju i s njime kritizirati svoga djelatnika. Naprotiv, on će preuzeti odgovornost na sebe i jasno reći da je to njegov propust. Ako je djelatnik prisutan stat će apsolutno na njegovu stranu i branit će ga. Isto tako, ako je djelatnik odsutan, štitić ga od pretpostavljenog, preuzeti odgovornost i moguće posljedice za sve loše što se desilo na sebe. Vaš pretpostavljeni će vrlo brzo shvatiti o čemu se radi i vidjet će u vama pravog vođu. Želi li vas kazniti, ta kazna će vjerojatno biti znatno blaža, nego što bi bila kada bi kažnjavao vašeg radnika. Kada vi budete u prilici u četiri oka razgovarati sa svojim djelatnikom dajte mu jasno do znanja o kakvom se velikom propustu radi. On mora biti svjestan mogućih posljedica, a konsekvence koje će snositi dolaze s vaše strane. To ne treba znati vaš direktno pretpostavljeni. To je vaša odluka, vi ćete dozirati razinu kaznenih mjera, a ja vam preporučujem da u tom dijalogu budete odlučni i pokazete da šale nema, ali, ponavljam, vaš pretpostavljeni to ne mora znati. Vaš radnik će vrlo brzo postati svjestan toga da ste mu spasili kožu i njegovu sudbinu u poduzeću i znat će vam se za to odužiti.

Oprezno s disciplinskim mjerama

Kod primjene disciplinskih mjera dozirajte to sami. Prethodno utvrdite cilj. Tu postoje dvije osnovne tendencije – želite li s tim radnikom i dalje raditi ili ne želite. Ako želite, možete slobodno u dijalogu u zatvorenom prostoru i u četiri oka biti i glasni i temperamentni i pokazati mu koliko

vam je stalo da on i dalje ostane u vašem poduzeću, ali da se takvo što ne smije ponoviti i da drugi put nećete imati razumijevanja za takvo što. Koristite tzv. sendvič metodu – pozdravite ga, počnite pozitivno, pokušajte saznati zašto se to dogodilo. Ako nema odgovarajućeg objašnjenja za svoj postupak, dolazi faza „hladno“ u kojoj morate pokazati svoje emocije i ukazati mu kakav je to bio propust – kolika je materijalna šteta, gubljenje imidža, narušavanje radne klime... Na kraju dolazi opet „topla“ faza. Pokažite da želite s njim raditi s ciljem da on s tog razgovora ode kao netko tko će dalje motivirano raditi u vašem poduzeću svjestan svojih pogrešaka, ali s pozitivnim stavom.

Ako pak želite prekinuti radni odnos s djelatnikom, sendvič metoda nije preporučljiva. S jedne strane, morate mu navesti njegove pozitivne karakterne osobine, ali mu s druge strane obrazložiti zašto više ne želite s njime raditi, iznijeti samo činjenice – što, kako i kada se desilo. U takvom razgovoru ne smijete pokazivati emocije i biti glasni, nego imati veliku samokontrolu. Takvi razgovori mogu imati snažne emocionalne posljedice na vašeg djelatnika,

Hello Kitty



**NUDIMO FRANŠIZU *Hello Kitty*
MONO BRAND DUĆANA**

Ekskluzivni distributer *Hello Kitty*

za Hrvatsku,

Srbiju i Bosnu i Hercegovinu,
nudi mogućnost otvaranja mono brand

Hello Kitty

dućana na principu franšize.

Ozbiljno zainteresirani poslati

pismo namjere

na e-mail:

generalmarket@generalmarket.hr



koje mogu sezati čak do fizičkog napada. Zato je poželjno uz sebe imati još jednog radnika – vođu smjene, vođu odjeljenja, dobrog drugog radnika - ne samo iz pravnih razloga da potvrdi što ste mu rekli da mora učiniti, eventualno potpisati i sl., nego iz razloga da ta vaša „desna ruka“ u tom slučaju vidi i doživi tu situaciju jer to će biti pokazatelj i drugim ljudima što se u vašem poduzeću smije, a što ne smije raditi.

Svako otpuštanje djelatnika je vaš poraz. Vi ste nekoga zaposlili i

mislili da je on najbolji za neku poziciju, uložili ste puno o njega, ovisno o složenosti posla koji on radi, plaćali ste za njega puno jer ste puno od njega očekivali, a onda ste došli do spoznaje da to ipak nije to. Što prije to prepoznate i prekinete, bolje za vas. Međutim, uvijek morate biti svjesni toga da je to bila vaša odluka i da ste prije svega vi donijeli odluku koja je možda u tom trenutku bila dobra, ali se u konačnici ipak pokazala kao nešto što ste morali korigirati.

KOLO SREĆE PROMIJENITE SVOJ ŽIVOT - POZITIVNO

Dragomir Gabrić, 208 str., meki uvez, 187 kn

Koliko ste vi zadovoljni svojim životom? Nitko od nas nema samo poteškoće. Svatko od nas ima nešto što bi želio promijeniti. Gotovo svaki čitatelj traži knjigu koja je jednostavna i jasna, a opet sveobuhvatna i za život važna. Teško je napraviti takvo jedno univerzalno djelo koje će zadovoljiti vašu intelektualnu znatiželju, dati vam pri čitanju lijep osjećaj i pokazati vam nove smjernice, nove putove. KOLO SREĆE je upravo to – vaš život. Uz pomoć ove knjige, ne samo čitajući ju, nego i koristeći ju kao priručnik za kojim ćete posegnuti kad god vam bude teško, kad vam bude dobro i kad vam zatreba pomoć da budete još zdraviji, uspješniji, bogatiji, bolji, sretniji, promijenite svoj život – pozitivno.





Ambalaža kao prodajno sredstvo

Krenemo li od definicije samog brenda, složiti ćemo se da njegova bit nije fizička i opipljiva, već je sadržana u osjećajima kupca u odnosu na njega. Emocije su te koje nas vežu za brend i koje su presudne pri donošenju odluka, pa tako i onih o kupnji. U skladu s tim, proizvod neke robne marke, koji donosi prednost potrošaču u odnosu na konkurentske, je proizvod osmišljen da pobudi njegove želje i potrebe.

Proizvodi jesu predmet želje i čežnje. Njihovim izgledom tu čežnju možemo i moramo dodatno pobuditi kroz dizajnerski koncept – osvijestiti kupcu potrebu za proizvodom, izazvati da se na neki način poistovjeti s proizvodom i onime što nudi. Na primjer, probuditi želju da izgleda poput fotografije na proizvodu i tome slično. Ukratko, nužno je izazvati emociju, pobudu, motivaciju.

Karakter i svrha izražena kroz dizajn

Budući da većina kupaca odlučuje o kupnji u zadnji tren i na prodajnom mjestu, ambalaža je potencijalno najjači prodajni alat te sredstvo koje pomaže stvoriti sliku o proizvodu. Karakter samog proizvoda mora odrediti rješenje ambalaže, jer kupac nema ni volje ni vremena dugo analizirati. Svoju će odluku o kupnji donijeti na te-

melju svjesnih ili podsvjesnih reakcija koje je kod njega pobudila ambalaža pomoću informacija koje komunicira te stoga vizualno rješenje ne smije odašiljati poruke koje nisu u skladu s karakterom proizvoda. Proizvod svojim dizajnom, prije svega treba privući pogled kupca dok prolazi trgovinom. On ga mora informirati, ukloniti nesigurnost i djelovati trenutno na njegov razum i emocije. Jednako tako, brzo i jasno iskomunicirati što proizvod čini za kupca, na koji način mu donosi korist i koji pro-

Proizvod svojim dizajnom, prije svega treba privući pogled kupca dok prolazi trgovinom. On ga mora informirati, ukloniti nesigurnost i djelovati trenutno na njegov razum i emocije.

blem mu rješava. Osim što je praktično spremnik za proizvod, isključiva svrha ambalaže je prodati ga. Dizajn ambalaže *retail* proizvoda ne smije biti apstrakcija, čista estetika bez namjene ili ikakav nepraktični umjetnički pristup oblikovanju, budući da je njeno okruženje mnoštvo konkurentskih proizvoda pored kojih se mora istaknuti. Pri oblikovanju fokus treba biti na onome što proizvod čini za kupca, tj. na svrsi. U tome je njegova prodajna snaga. Kako bi rješenje vizualno iskočilo na polici, najčešće se koriste upadljive boje i motivi koji privlače pažnju. Kupac percipira proizvod u prve 4 sekunde, i to je vrijeme unutar kojeg ga kupac mora primijetiti pored konkurencije te potencijalno reagirati u smjeru kupnje.

Važni čimbenici

Također, potrebno je zacrtati glavne vrijednosti za koje bismo voljeli da se vežu uz naš proizvod te definirati koje asocijacije želimo da budu prve na umu potrošača kada se susretne s proizvodom.

Koji su nam elementi dostupni za takvu komunikaciju? Svaki detalj koji čini ambalažu ili se na njoj pojavljuje - od njenog materijala, strukture, oblika, znaka ili logotipa, slike, boje, teksta - komunicira određenu poruku. Naš je zadatak stvoriti sliku (imidž) određenog

Morana Mikulandra, mag.art.



proizvoda na način da je svaki od elemenata što bolje podupire. Trebate znati tko vam je kupac, pa čak i onaj tek potencijalni, te razmišljati na njegov način. Saznanja o percepciji vašeg kupca pomoći će pri svim odlukama vezanim uz elemente pakiranja koji će biti upotrijebljeni. Razmislite i o nekoliko smjerova dizajna, razradite različite pristupe te finalizirana rješenja usporedite i ispitajte reakcije okoline. Testiranje će usmjeriti na ono koje je upadljivije i primjerenije za proizvod kojeg želite prodati.

Odnos maloprodajne cijene proizvoda i razine oblikovanja ambalaže također je faktor koji treba uzeti u obzir. Drugim riječima, ukoliko se pretjera s dizajnom i kreativnim rješenjima, ambalaža u produkciji i tisku može biti preskupa u odnosu na cijenu kompletnog proizvoda na polici. Kako se to ne bi dogodilo, potrebno je da dizajner pri ostvarivanju svojih ideja i u tom smislu razmišlja funkcionalno, praktično i prodajno. Ukoliko postoji više od jednog proizvoda, tj. ukoliko se oblikuje pakiranje za liniju proizvoda, osnovni se vizualni standardi samog brenda, kao i elementi osnovnog rješenja ambalaže, moraju „provlačiti“ kroz sve proizvode i linije. Drugim riječima, mora postojati vizualni identitet kojeg je potrebno u svakom elementu poštivati. Količina teksta na ambalaži neka bude minimalna, pogotovo na prednjici koja komunicira „na prvu“. Riječi koje se koriste trebaju biti usko povezane s opisom samog proizvoda, onime što nudi ili kako se koristi. Na isti je način potrebno birati i fotografije ili ilustracije, odnosno motive vizuala. Ukratko, sama slika treba ispričati sve.



Tri, četiri, rebranding

Puno puta klijenti bi me upitali je li dizajn stvarno toliko zahtijevan proces, jer sve što oni vide je kako otvorimo program i malo premećemo po njemu. Boja simo, boja tamo, neki font i dizajn je gotov. I vjerujem da ti klijenti nisu izuzetak. Iz tog razloga došlo je do popularizacije stava da dizajner može biti bilo tko, tko ima kompjuter.

Zajedno s tim trendom razvijao se (a kod nas se još uvijek u porastu) i trend prekomjernog korištenja cool stručnih riječi koje bi nekoga trebale prikazati kao eminentnog stručnjaka na području dizajna. Iako sve te riječi imaju svoju stvarnu težinu, ovako lagano gube na važnosti i postaju obične floskule. Nabrojat ću samo neke: branding kao i rebranding, usability, user experience, guerilla, SEO, visibility... a u ovom tekstu načet ću temu rebrandinga.

Kod brandinga imamo prilično jasnu situaciju – ako pokrećete firmu, uvodite novi brend ili se jednostavno niste ranije odlučili za izradu vizuala – svaka agencija preporučit će vam branding. On će varirati u svome opsegu, ali manje više neće biti pogreške u procjeni onoga što vam je potrebno. Ali, ako ste već dugo na tržištu, kako znati da li je i kada pravo vrijeme za rebranding?

Svim kreativnim agencijama trebalo bi biti u interesu savjetovati klijente što i u kojem trenutku raditi s brendom. No, to bi u nekim slučajevima značilo savjetovati da se trenutno ne radi ništa, što za sobom povlači manji priljev novca agenciji. Naravno, kratkoročno gledajući. Ali kao što sam napomenula, radi se o trendu porasta otvaranja agencija pa većina njih nema dugoročno postavljene ciljeve. Na taj način klijenti dobi-

vaju provizorna, nerijetko i nepotrebna rješenja, čime ne samo da imaju nepotrebna ulaganja, već si i trajno štete imidžu.

Nedavno sam igrom slučaja popila kavicu sa svojim starim poznanikom, koji je u međuvremenu postao direktor relativno poznate hrvatske firme. Prebiral se po problemima poduzetnika, krizi, nelojalnoj konkurenciji, zasićenosti tržišta, kao i drugim klasičnim kavanskim temama pa nas je razgovor odveo u smjeru priče o njihovom nedavnom rebrandingu. Novi logotip, osvježena internet stranica i nova kampanja s jumbo plakatima. Zvučalo je jako dobro, no već prvi pogled na nove uratke bio je dovoljan da postavim prvo i osnovno pitanje koje postavljam svakome klijentu: „A koji je cilj rebrandinga?“. Naravno, odgovor je izostao.

A gdje je krenulo krivo?

KONKRETNO: Novi logo lošiji je od starog. I ne zato što je vizualno inferiorniji (iako bi se o tome dalo raspravljati), već zato što za korisnika ima još manju informativnu vrijednost od staroga. Novi, a staromodan. Samim time neodrživ je i rok trajanja nije mu veći od 2 godine. Nadalje, vrlo kompleksna stranica dobila je samo osvježanje u vidu nove boje brenda. Iako je zbog organizacije izbornika vrlo teško snalaziti se na prena-

trpanoj stranici, nisu radili na tom segmentu jer su oni već navikli gdje pronaći ono što trebaju. O jumbo plakatima reći ću samo da su prema našem mišljenju u top tri fijaska mjeseca travnja.

GENERALNO: uloženo je vremena i novca u puko osvježanje vizuala bez brige za korisnika, jasne pozadinske priče, definirane vizije i strategije za napredak poslovanja.

Bez obzira jeste li mala ili velika firma, sigurna sam da nemate dovoljno novaca za potrošiti na nešto što neće donijeti profit. Dakle, prije nego odredite budžet, razmislite što vam je stvarno potrebno, jer nekada je bolje ne raditi ništa nego platiti narušavanje dugo građenog imidža.

Kada je potreban rebranding?

Kada razmišljate o rebrandingu, ne treba se voditi vremenskim okvirima. Iako bi dobar početni branding, uz manje modifikacije, trebao trajati minimalno 10 godina, uvijek se mogu dogoditi nepredviđeni preokreti koji zahtijevaju intervenciju. Repozicioniranje na tržištu ili zastarjeli branding neki su od klasičnih razloga za kretanje u rebranding. No, događalo se i da nam pristupe novi klijenti, koji su već nakon šest mjeseci bili nezadovoljni početnim vizualom pa bi krenuli u rebranding koji će pričati njihovu priču i prezentirati firmu u pravom svjetlu. Dakle, ne postoji univerzalno pravilo, ali postoje jasni pokazatelji da je vrijeme da razmislite o njemu:

1. konstantni pad prodaje proizvoda/usluge
2. kada shvatite da za svaki proizvod na tržištu možete reći „i mi isto“

3. kada vam treba više od 30 sekundi da objasnite obećanje vašeg branda
4. kada vaši zaposlenici/klijenti ne znaju koje su vrijednosti branda
5. porast konkurencije i gubitak udjela na tržištu
6. kada vam je na sastanku neugodno dati posjetnicu jer svi drugi imaju bolje
7. kada izgled i boje vašeg logotipa ovisi o računalu s kojeg je u tom trenu poslan .jpg
8. kada su posjete vašoj stranici u konstantnom padu, a i imate taj čudan osjećaj da su sve druge bolje od vaše
9. kada svi vaši materijali ne odašilju istu poruku prema krajnjim korisnicima
10. krećete s lansiranjem novog proizvoda/usluge ili se želite probiti na nova tržišta
11. kada branding ne reflektira vašu misiju i viziju poslovanja
12. kada se konkurencija ili tržište pokrenu, ostavljajući vas daleko iza
13. kada vas pregaze novi trendovi i tehnologije (ne koristite društvene mreže, podcaste, videa, RSS feed, imate prastaru stranicu s puno neoptimiziranog sadržaja...)

No, čak i ako se vidite u nekoj od gore navedenih (znakovitih 13) točaka, to ne znači da se glavom bez obzira bacite u rebranding. To znači da je vrijeme da stavite stvari na papir (ili Google docs-e), razmislite, porazgovarate sa stručnjacima. Ako i dalje smatrate da je vrijeme za rebranding ipak ne zaboravite dvije osnovne stvari: postavite si konkretne ciljeve i izaberite kvalitetnog partnera. I samo hrabro!

Radeći za strance...

Jurica
Dujmović



Svog klijenta nisam upoznao na web stranicama za zapošljavanje, niti poslovnim forumima, nego na jednom dosta netipičnom mjestu: web stranici za ljubitelje stranih jezika. Nakon što smo porazgovarali u nekoliko navrata o ljepoti japanskog jezika i kulture te utvrdili da možemo efektivno komunicirati na engleskom jeziku, razgovor je krenuo u smjeru djelatnosti. U duhu *inbound* marketinga i prijateljske komunikacije, ponudio sam nekoliko dobro namjernih poslovnih sugestija, koje su se mom američkom prijatelju učinile zanimljive i korisne u poslovanju. Razgovorom smo



Moja poslovna suradnja s američkom tvrtkom o kojoj ću pisati u ovom članku je zanimljiva, jer odudara od stereotipa koje susrećemo pri intervjuiranju i zapošljavanju. Razmatrajući ove okolnosti, možemo doći do zanimljivog zaključka o novom dobu zapošljavanja, gdje su čak i vlasnici srednje velikih tvrtki spremni na praktično *ad hoc* testiranje potencijalnih zaposlenika, deformalizaciju postupka zapošljavanja i brzu aktivaciju potrebnog radnog potencijala.

došli do zaključka da u njegovoj tvrtki nema specijalista za društvene mreže, branding i dizajn, pa sam predlažući mu konkretne poslovne poteze istovremeno stvorio predispozicije za vlastito radno mjesto.

Ono što je slijedilo bilo je niz manjih zaduženja, od oblikovanja poslovne strategije za društvene mreže, do velikih projekata poput infrastrukture i dizajna web stranice za investicijski rejting, strukturiranja poslovnog modela za istu i konačno kompletan rebranding tvrtke – od vizualnog identiteta, do PR-a.

Društvene mreže i pragmatizam

Pogled mog klijenta na marketing je tipično američki pragmatičan, što stvara dodatan izazov, pogotovo u području društvenih mreža. Naime, tu je (pogotovo bez većih ulaganja u formalnu promidžbu) potrebno određeno vrijeme za stvaranje i održavanje interesa te konačno i samu prodaju. Njegova se tvrtka bavi investicijskim savjetovanjem, tržišnom analizom, rejtingom banaka i financijskih institucija za područje SAD-a. Za adekvatno obnašanje pozicije *community managera* i pisca reklamnih tekstova u mom

slučaju trebalo je tečno govoriti engleski jezik, poznavati stručnu terminologiju iz područja investiranja, ekonomskih kretanja, kao i političko-ekonomsku situaciju u Sjedinjenim Američkim državama. Posebnu pažnju trebalo je obratiti pri slaganju promidžbenih poruka sa snažnim *call to action* elementom, uz izbjegavanje političke obojenosti onoga što smo priopćavali.

Prije razgovora s klijentom, njega nije zanimao latentan broj ljudi koji su fanovi, a ne namjeravaju kupiti proizvod. Za njega društvene mreže predstavljaju trošak, i on preko njih želi

stvoriti profit. Profit, pak, stvaraju kupci. Zato je za čitav projekt bio ključan razgovor o dinamici konverzije (pretvaranja fanova u kupce). Preduvjet rada je zapravo bila studija čitavog projekta, ulaganja i dugoročna procjena dobiti. Nakon toga krenulo se u etapu provedbu – od preuzimanja postojećih stranica, do njihovog oblikovanja i redizajna. Naravno da nitko ne može garantirati prodaju, ali kampanja mora biti složena na takav način da efektivno promovira prodajni model. To je moguće jedino tako ako su agregirani fanovi ujedno i dio ciljane populacije.

Prezentacija i ROI

Unatoč tome što mi se komunikacija s poslodavcem svodila na video konferencije, telefonske pozive i mail, bio sam u mogućnosti efektivno prezentirati svoju poslovnu strategiju izvršnom direktoru tvrtke u kratkoj i jasnoj prezentaciji. Kad prezentirate projekte i



imate malo vremena, složite prezentaciju bez nepotrebnog kompliciranja – vaš klijent treba brzo dobiti uvid u ono što predlažete, i treba mu biti odmah jasno kako sustav koji ste zamislili funkcionira (točnije: kako on iz njega može ostvariti dobit). Budite zato jednostavni i koncizni – stručni žargon ostavite kod kuće, jer otežava komunikaciju, i zamara slušatelja koji ga ne poznaje. Jednostavnost predstavljanja materije najbolje govori o vašoj sposobnosti vladanja istom. Na ovakve sastanke trebate doći pripremljeni – dogodilo se da sam dobio niz pitanja vezanih za tehničku izvedbu izravno od izvršnog direktora, dok je direktor za marketing mudro šutio. Samo najvažnije podatke izdvojite za izlaganje, a sav dodatni materijal priložite nakon prezentacije, za eventualno naknadno razmatranje ili dodatna pitanja. Sjetite se – ovo su ljudi kojima se žuri i kojima morate brzo prodati svoju ideju. Ako vi u nju ne vjerujete, neće povjerovati niti poslodavac.

Prije početka bilo kakvog posla, potrebno je koordinirati očekivanja poslodavca s vašim mogućnostima. Budite realni i iskreni, pod cijenu da posao na kraju ne dobijete. Puno je bolje priznati da nemamo neke vještine, nego loše odraditi posao, uzrokovati štetu poslodavcu i stvoriti sebi lošu reputaciju.

Znajući da tvrtka još nije spre-

ma investirati velika sredstva u širenje svoje prisutnosti na društvenim mrežama, moj prvi zadatak bio je predstaviti njima prihvatljiv, realan i isplativ ROI model za društvene mreže. ROI ili *Return On investment* (povrat na uloženo) se u društvenim mrežama razlikuje od standardne definicije tog pojma. Bez dubljeg ulaženja u detalje, model poslovanja koji sam predlagao imao je prihvatljiv ROI, dobru dinamiku rasta i prihvatljiv tempo investiranja.

Dok model razvoja i ulaganja u društvene mreže za tvrtku mog poslodavca sadrži i elemente direktne i indirektno prodaje, kod nas je to koncept koji je još u povojima. Gledajući naše tržište, vidimo da je i dalje većina pothvata koji se tiču društvenih mreža usmjerena na razvijanje brenda, komunikaciju s potencijalnim i postojećim klijentima, dok se sama (in)direktna prodaja stavlja u drugi plan. Kod nas i dalje vlada nepovjerenje prema kupnji preko interneta, što uvelike otežava proces integracije i aplikacije takvih poslovnih modela.

Koordinacija

Održavanje i rad na Facebook društvenoj mreži tvrtke bilo bi teško, ako ne i nemoguće, bez koordinacije s različitim sektorima unutar tvrtke. Umjesto da Facebook prepuste kakvoj agenciji s kojom neće imati bližeg doticaja, tvrtka mog klijenta preko svog

direktora za marketing koordinira svoja nastojanja i rad u detalje. Marketing je direktno povezan s prodajom, a komunikacija svih odijela je također brza i kvalitetna. Rezultat ovog angažmana je vidljiv i u kvaliteti sadržaja na facebook stranicama – vlasnik tvrtke, koji je ujedno i poznat i voljen od strane klijenata, vodi vlastite stranice, odgovara na pitanja fanova vlastitim komentarima. Visok stupanj koordinacije osigura-

▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

- ✓ Prije početka posla, koordinirajte očekivanja klijenta s vašim mogućnostima i budite iskreni.
- ✓ Koristite sve mogućnosti koje pružaju internet i društvene mreže (različite društvene mreže, blogovi, newsletteri...) i uvjerite svog klijenta u njihove dobrobiti.
- ✓ Prilikom komunikacije s korisnicima i kupcima na internetu, potrebno je uvažavati njihove prijedloge i odgovarati im na upite. Važno je poštovati kupca!

va da u svakom trenutku možemo provjeriti jesu li njegove izjave u skladu s brandingom, kratkoročnom i dugoročnom poslovnim strategijom i drugim detaljima. Posjetiteljima se izuzetno sviđa ovaj „*close and personal*“ pristup, jer na vlasnika gledaju s divljenjem, zasipajući ga dnevno stotinama pitanja i komentara.

Održavanje veza s klijentima i pretvaranje potencijalnih kupaca u klijente (*lead nurturing*)

Facebook je više od alata za izgradnju brenda. Prateći komunikacijske kanale tvrtke (blogovi, newsletteri, web stranice itd.), potrebno je i na društvenim mre-

žama pružiti potpunu i informiranu podršku klijentima, a u slučaju da postavite kakav specifičan upit, prosljediti im traženu informaciju u najkraćem roku. Među fanovima imamo veliki broj neaktivnih sudionika, ali i razmjerno velik broj aktivnih. Korištenjem grupa za diskusiju, redovitih anketa i direktnih pitanja sudionicima, podižemo grupni interes i održavamo razinu aktivnosti na stranicama. Rezultat je sve manji broj neaktivnih članova i konverzija aktivnih (pretvaranje posjetitelja u kupce). Ovo nastojanje se produbljuje kroz ostala marketinška sredstva, tako da se npr. u newsletteru upućenom na 600.000 pretplatnika, nalazi direktan poziv čitateljima da se uključe u Facebook raspravu o određenoj temi. Isto vrijedi i za blogove i web stranice. Pisma i komentari čitatelja uzimaju se u obzir, najčešći upiti razmatraju, agregiraju i obrađuju u redovnim tjednim temama financijskih analitičara tvrtke. Na ovaj način Facebook prestaje biti oglasna ploča i postaje mjesto gdje se glas fanova ne samo čuje, nego i poštuje. Fanovi sudjeluju u oblikovanju djelovanja tvrtke, pa su na neki način i njezin sastavni dio. Kad potaknete fanove na komunikaciju, mislim da će vas iznenaditi broj izuzetno originalnih, zanimljivih i dobrih ideja kojima će vas zasipati. Ovo je svojevrsni *crowdsourcing*, koji možete iskoristiti na razne načine. Bez sumnje, samo uspostavom, održavanjem i konstantnim unaprjeđivanjem odnosa s klijentima možemo računati s dobrim i konzistentnim prodajnim rezultatima.

Koliko je klijent zadovoljan uslugom, govori i činjenica da je moja tvrtka postala i ekskluzivni distributer njihove visokovrijedne investicijske publikacije. Koristite li vi društvene mreže u vašem poslovanju? Ako ne, svakako je vrijeme da o tome ozbiljno razmislite.

SAVJET.BRANDMANAGER.COM.HR

SVAKI TJEDAN

BESPLATNI POSLOVNI SAVJETI

SAVJET JEDAN



Svi na okupu

Prekrasan proljetni vikend, nedjelja, zamamni mirisi roštilja, zarazni osmijesi obitelji i prijatelja... Ljepšeg od toga nema – pomisli Goran dok je okretao x-tu turu ćevapa, svinjske vratine, gljiva i tikvica na roštilju. Malo dalje od mjesta gdje se Goran aromatizirao poput slavonske šunke u dimu roštilja, veselo su za stolom sjedili najvažniji ljudi u njegovom životu: žena, djeca, roditelji, punica i punac, Ivana Tarleutti, dragi prijatelji i ostali ljudi koji su imali presudni utjecaj na njegov život u nekoliko zadnjih godina.

Tu su bili Goranovi prijatelji još iz djetinjstva Nikola, Martin i Sven. Do njih je sjedila, već lagano pod utjecajem graševine, Ivana Tarleutti, njegova mentorica i prodajna muza. Uz nju su se upravo razmahali u srčanoj raspravi o trenutnom stanju u državi njezini prijatelji koji su Goranu također puno pomogli u prodajnoj karijeri: Veljko – nogometni skaut, Veronika – voditeljica prodaje osiguranja i Matej – stari morski vuk komercijale.

Počasni gost čitave grupe bio je Mile Testera, Goranov prijatelj i poslovni partner iz Srbije, koji je uspio pravo iz Leskovca prokrijumčariti nadaleko poznato meso

za leskovačke pljeskavice koje su prve nestale sa pladnja.

Za distribuciju pića za stolom i vesele pjesmuljke bio je zadužen Lujo, dragi Goranov kupac, koji je obradovao okupljeni narod svojim poznatim domaćim kobasicama iz Gline. Njemu s druge strane nisu ostali gastronomski dužni niti drugi pozvani Goranovi kupci – Livio iz Istra sa svojim ombolom i Dragan iz Gorskog Kotara sa domaćim špekrom i šumskim gljivama.

Glavni razlog okupljanja ove vesele družine bila je velika promjena i odluka u životu Gorana i njegove obitelji.



Danijel
Bičanić



gova kćer Emily odlučili su Sviličićima promjeniti život u korijenu...

Zanimljivo je kako promjene u životu uvijek dolaze čoporatивно. Taman prije nego što će se Goran suočiti sa gotovo filmskom pričom o nasljedstvu u kojoj ovaj put on igra glavnu ulogu, naš omiljeni komercijalist se igrao duže vremena s idejom o vlastitom poduzetničkom pothvatu. U biti, Goran je želio promijeniti pravac života generalno. Poduzetništvo, bijeg iz grada, povratak nekom normalnom ritmu života, briga o djeci, želja supruge za vlastitim malim vrtom... Sve su to bili mamci na udici koje je Goran grickao u svojoj mašti poput kakvog radoznalog soma.

A onda su Šime i Emily Marinović odlučili iz groba zasuti Gorana svojim teško stečenim novcem i Goranu se otvorila mogućnost da sve te snove i ostvari.

Ooo, koliko je Goran u tim trenucima bio zahvalan na trezvenom i objektivnom razmišljanju njegove mentorice kojoj se uvijek mogao obratiti za savjet. A Ivanin savjet je bio neuobičajeno direktan i iskren: „Gorane, ovakve se šanse čovjeku pružaju samo jednom u životu. Ja Vas u potpunosti podržavam u Vašim idejama. Napravite dobar plan i učinite to!“. Goran i njegova supruga su nekoliko dana zajednički vijećali, a

Prilika za ostvarenje snova

Do prije par mjeseci Goran je bio samo jedan od mnogih u masi hrvatskih prodavača, komercijalista i voditelja prodaje. A onda, kao grom iz vedra neba, Goranovu obitelj je posjetila Fortuna i donijela im poklon u vidu povećeg nasljedstva iz ostavštine davno izgubljene rođakinje iz Amerike. Zaboravljeni praujak Šime i nje-

Goran se morao složiti sa Ivanom. Otkad je znao sa sebe, svemu dobrome što mu se dogodilo ili što je napravio u životu, prethodila je nekakva rizična odluka. Nekad je pao na nos, nekad je uspio. Ali bez rizika ne bi bio danas tu gdje je. U to je Goran bio siguran.

onda donijeli odluku. Idemo!

Život je satkan od rizičnih odluka

Prvo je na redu bila selidba. Goran je u svojim putovanjima po lijepoj našoj bio dobro upoznat s ponudom i cijenama nekretnina u ruralnim krajevima, tako da je odluka brzo pala na bjelovarsku regiju. Blizu Zagrebu, povoljne cijene, netaknuta priroda... A pronašli su jedno malo, dobro očuvano seosko imanje sa „dušom“. Usred šumarka na obronku s kojeg je pucao pogled na prekrasan bjelovarski kraj, imanje se sastojalo od kuće, štale, radne zgrade, spremišta, dvorišta i... prekrasne natkrivene terase na kojoj su se okupili svi Goranu dragi ljudi. Okupili su se kako bi proslavili useljenje Goranove obitelji i početak jednog novog razdoblja u životu.

Majstor od roštilja je taman počeo razrezivati pileće batke i bacati ih na vatru, kad mu je veselo prišla njegova još veselija mentorica. „Gorane, stvarno je prekrasno ovdje. Baš Vam zavidim!“, reče uz široki osmijeh Ivana, a Goran ju odmah nagradi vrućim šampinjonom.

Goran utrpa sebi zasluženi čevap u usta i nastavi mljacka-

jući: „Da, i mi smo se zaljubili na prvi pogled u ovo imanje. Ima sve ono o čemu smo sanjali. Prirodu za djecu, za mene poslovne zgrade, za suprugu vrt... Baš mi je drago da ste nam svi došli i razveselili nas. Neku noć niti ja niti žena nismo mogli zaspati razmišljajući o tome da li smo donijeli dobru odluku.“

Ivana polize prste do samog dlana i uputi svom štićeniku riječi potpore: „Nikad ne možete znati da li je odluka koju ste donijeli dobra ili loša. Možete je samo donijeti. A strah od pogrešne odluke je ono što većinu ljudi blokira u bilo kakvom napretku jer tada uopće ne donose odluke i jednostavno zapnu u životu. Da li ste donijeli rizičnu odluku Gorane? Jeste, naravno. Ali, što je život nego čitav niz rizičnih odluka?“

Goran se morao složiti sa Ivanom. Otkad je znao sa sebe, svemu dobrome što mu se dogodilo ili što je napravio u životu, prethodila je nekakva rizična odluka. Nekad je pao na nos, nekad je uspio. Ali bez rizika ne bi bio danas tu gdje je. U to je Goran bio siguran.

Novi radni izazovi na horizontu

Ivana, koja kao da je znala da

Goran u mislima prebire po svim važnim životnim trenucima, malo zastane pa nastavi: „A sad ste se odlučili postati i poduzetnik. To je jedna sasvim nova razina koja će od Vas Gorane tražiti sasvim nove sposobnosti, znanja i umijeća. Prije svega, morat ćete biti hrabri, odlučni i uporni. Ali, s obzirom na da ste kao uspješan prodajni profesionalac demonstrirali ove sposobnosti, sigurna sam da ćete i kao poduzetnik djelovati na isti način!“

Goran se zahvalno nasmije: „Ivana, Vi znate da sam se ja odlučio na ovo sve samo zato što ste mi obećali da će se naši redoviti susreti petkom nastaviti. Imam osjećaj da ćete mi i dalje biti od velike pomoći!“

Ivana i njegova mentorica se zatim zagrlje i upute sa loncem punim mesnih delicija prema veselom društvu. Goran sjedne za vrh stola i obuhvati pogledom sve okupljene. Bio je neizmerno sretan tog dana. Istovremeno i uzbuđen jer je znao da se na njegovom životnom horizontu pojavljuju novi krajolici, nova iskustva, nova poznanstva, novi izazovi. Sve ono za čim čezne svaki istinski prodajni profesionalac...

...Kraj?

Poslovni aforizmi

ZADRŽATI KUPCA

► Kvaliteta je kad roba ode, a vrati se dobar glas.

► Svaki prevareni kupac, budući je osvjetnik.

► Najbolji prodavač je onaj koji najbolje rješava problema kupca.

► Kupac ne kupuje proizvod, već korist koju proizvod čini za njega.

Peter Drucker

► Kada frižider nije frižider? Kad ga ima na jednom mjestu, a nedostaje na drugom.

John Hesskett

► Slogan u lancu luksuznih hotela Ritz Carlton: „Dame i gospoda poslužuju dame i gospodu“.

► Dvadeset je puta lakše zadržati kupca nego ga naći prvi put.

► Ne ulazi u raspravu s kupcem. Uvijek ćeš izgubiti.

► Smatrajte da su kupci stalno u stisci s vremenom; stoga govorite sažeto i ciljano.

Misli priređuje **M.E.P. d.o.o. /Hrvatski centar menadžerske knjige**, Zagreb, Ulica grada Vukovara 226 G, temeljem hit-knjige Gorana Tudora, **MENADŽERSKA ZLATNA KNJIGA**, II izdanje (III u pripremi).





ISKUSTVO PRODAJNE MAGIJE...

Milana Dukića sam upoznao prije nekoliko godina tijekom mog trenerskog angažmana u izdavačkoj industriji. Bila je to "ljubav" na prvi pogled. Posebice me oduševljavao način na koji je svakom klijentu uspijeva predstaviti konkretne koristi ponude koju je donio. Iznad glava sugovornika doslovno ste mogli vidjeti kako zamišljaju sve te silne benefite i pozitivne stvari koje će Milanova ponuda donijeti njihovom poslovanju. Bila je to prava prodajna magija.

|PS| Od svih mogućih profesija, zašto upravo prodaja?

- Nema boljeg osjećaja od onog trenutka kada mi potencijalni klijent kaže: „Prihvaćam, kada možemo početi?“. Svi oni koji rade u odjelima prodaje znaju o čemu pričam. Također, to je dinamičan posao koji mi za razliku od drugih poslova omogućava da se osobno upoznam s velikim brojem različitih poslovnih ljudi. Smatram da je svaka tvrtka snažna onoliko koliko je snažna njezina prodaja, ukoliko se netko ne slaže sa mnom nemojte zaboraviti da sve ipak kreće tek od onog odgovora: „Prihvaćam“.

|PS| Reci nam po jednu anegdotu za najsmješniji i najljepši trenutak u tvojoj prodajnoj karijeri?

- Zanimljiva situacija je bila kada sam nakon brojnih pokušaja napokon telefonski uspio kontaktirati vlasnika poznate tvrtke za maloprodaju IT opreme koji mi je rekao da je upravo ušao u I. Postaju prometne policije (Heinzelova) i da čeka svoj red na rješavanju određenih administrativnih stvari. Kako sam u razgovoru s njim shvatio da je barem 15 ljudi ispred njega, došao

sam s kolegicom u Heinzelovu i praveći mu društvo odradili zanimljiv razgovor na temu prijedloga mogućih marketinških rješenja za njegovu tvrtku. Najljepši su mi trenuci kada poslovni odnosi s vremenom prerastu u privatna zajednička druženja.

|PS| Kad bi pitali tvoje klijente o tebi, što bi nam rekli?

- Nezahvalno pitanje za odgovoriti pa ću se morati poslužiti izlizanom frazom, „To ipak morate pitati njih“. Kako se svakom klijentu trudim pristupiti individualno i pred njega doći s inovativnim prijedlozima koji mu mogu pomoći unaprijediti posao, jedino mogu reći da su me klijenti uvijek spremni s pažnjom saslušati.

|PS| Temelji prodajnog uspjeha su...?

- Kako su na ovu temu izdane brojne knjige i ova je tema uvijek aktualna za različite seminare, ne bih se želio ponavljati i nabrajati različite prodajne koncepte, procese i modele. Iskustvo mi govori kada se sve zbroji i oduzme temelj prodajnog uspjeha je postepeni razvoj i izgradnja suptilnijih odnosa s potencijalnim klijentom što sa sobom nosi početak izgradnje povjerenja. Trudim se

o svojim klijentima znati barem onoliko koliko znam o proizvodu kojeg prezentiram što je definitivno jedan od uvjeta prodajnog uspjeha.

|PS| Čitaš, educiraš se, razvijaš? Zašto je to važno za prodajnog profesionalca?

- Smatram da prije svega svaki prodajni profesionalac u svojoj glavi mora prelomiti da je upravo on taj koji je odgovoran za prodajne rezultate i da mora naučiti preuzimati odgovornost za svoje postupke što je po meni općenito veliki problem u Hrvatskom poslovnom okruženju. Činjenica je da je stvar jedino i apsolutno uvijek u nama, ali ponekad je lakše krivicu pronaći negdje drugdje, zar ne? Uvijek se iznenadim kada pročitam podatak koji iznosi Alen Majer da 95% ljudi iz svijeta prodaje ne ulažu u sebe. Kako edukacija nije samo čitanje knjiga i odlasci na različite seminare, u svojoj poslovnoj karijeri, radeći za različite poslodavce na svojim svakodnevnim prodajnim aktivnostima, zapravo sam nesvjesno radio i na sebi. Nastojim po završenom prodajnom sastanku zastati na tren, zagledati se u sebe i razmisliti malo o svom prodaj-

nom nastupu. Trudim se razvijati osobni potpis u prodajnom pristupu jer sam svjestan da tada postajem prepoznatljiv.

|PS| Što upravo čitaš?

- „Selling is Better Than Seks“, Alen Majer. Par crtica iz knjige: „Moguće je zaključiti prodaju u samo nekoliko minuta i kasnije se time hvaliti“, „Možete biti apsolutno sigurni da vas devet mjeseci po obavljenom prodajnom sastanku s potencijalnim klijentom njegovi odvjetnici neće tražiti polovicu mjesečnih prihoda narednih osamnaest godina“.

|PS| Što bi preporučio mladim ljudima koji ulaze u prodajno zanimanje bez obzira na branšu (pogotovo kad se sjetiš kako si ti krenuo u prodaju - što je najbitnije)?

- U privatnom i poslovnom životu nikada nemojte biti zadovoljni prosječnim rezultatima, što god u životu da radili uvijek težite izvrsnošću. Konstantno, svakodnevno radite na svojoj edukaciji i razvijanju osobnosti koja će vas razlikovati od drugih. Budite otvoreni prema novim idejama i nemojte se bojati preuzimati inicijativu. Ne zaboravite, stvar je jedino i apsolutno uvijek u vama,

koliko uistinu nešto želite ili ne želite. Ako ne znate što želite postići u svome privatnom i poslovnom životu nikada ništa nećete ni postići. Ukoliko u svakodnevnom radu ne osjetite strast za posao koji radite, ne gubite vrijeme, što prije promijenite posao.

|PS| Kako se pripremaš za prodajni sastanak sa novim klijentom?

- Po mome mišljenju to je jedna od ključnih stvari, na koju ja osobno ulažem dosta svoga vremena. Prije svakog prodajnog sastanka napravim kvalitetno istraživanje potencijalnog klijenta, dođem do informacija o njihovim željama, potrebama i motivima moguće kupnje i već tada u startu napravim 50% posla. Brojni prodavači ispunjavajuči zadane norme nadređenih „štancaju“ sastanke svojom dosadnom univerzalnom prezentacijom i u nedostatku vremena nikada ne odrade istraživanje potencijalnih klijenata. Izdvojite vrijeme za kvalitetno istraživanje (pod cijenu smanjivanja mjesečnog broja sastanaka!) i dugoročno ćete imati više uspjeha. Svoje prezentacije uvijek personaliziram i potencijalnim klijentima nastojim ponuditi jedinstveni prijedlog rješavanja njegovih problema. Razlučujem što im je trenutno bitno, a što nije, skiciram proces donošenja odluka unutar organizacije klijenta i istražim osobe koje imaju mogućnosti odlučivanja. Ne zaboravite, potencijalni klijent nikada neće kupiti proizvod zbog razloga koji im prodavači nameću već jedino ukoliko osjete korist koju će mu proizvod ili usluga donijeti.

|PS| Što ti je ključni cilj u prodajnom razgovoru sa novim klijentom?

- Prvi razgovor s potencijalnim klijentom nikada mi nije i zadnji razgovor s njim. Na prvom prodajnom razgovoru ključni mi je cilj ostavljanje dobrog prvog dojma i što bolje upoznavanje s

potencijalnim klijentom i njegovim potrebama. Do informacija potrebnih za kvalitetnije razumijevanje želja klijenta, potreba i motiva dolazim postavljanjem ciljanih pitanja (klijenta ne možete slušati ukoliko vi pričate „100 na sat“). Potencijalnom klijentu kroz razgovor nastojim pokazati da se brinem za njegove interese i tako polako počinjem s postupkom izgradnje željenog povjerenja. Karakteristike proizvoda mi nisu na prvom mjestu i nikada ih ne guram u prvi plan.

|PS| Kako se brineš o postojećim klijentima?

- U današnje vrijeme kada vlada velika konkurencija među različitim proizvodima i uslugama kao i učestali dumping cijena, vjernost postojećih klijenata mi je na vrhu poslovnih prioriteta jer mi upravo ta vjernost daje tržišnu prednost spram drugih. Kako praksa rada potvrđuje osnovno pravilo da je lakše postojećeg klijenta zadržati nego novog osvojiti, uvijek nastojim težiti izvrsnošću u kvaliteti isporučenog proizvoda i usluge i klijentu pružiti ono „nešto više“ jer zadovoljni klijent se uvijek vraća!

|PS| Primijetio sam koliko žara uneseš u prodajnu prezentaciju ponude koju donosiš pred svoje klijente. Možeš li nam objasniti otkud tolika količina pozitivne energije u tvojoj prodajnoj prezentaciji?

- Za početak, ne prezentiram proizvode i usluge u čiju kasniju korist osobno ne vjerujem. Dio ljudi iz prodaje glume svoje prodajne „role“ i to se uvijek osjeti u njihovom prodajnom nastupu, a tada prodavači nikada ne mogu ponuditi ono „nešto više“. Savjetodavnu prodajnu prezentaciju uvijek personaliziram za potencijalnog klijenta što mi omogućava da ne ostaje ravnodušan prema njoj.

|PS| Što za tebe znači odgovor „ne“ od strane klijenta?

- Ako je potencijalni klijent iz-

dvojio svoje vrijeme za prodajni sastanak sa mnom, saslušao me i po završenom sastanku nije donio pozitivnu odluku o upuštanju u projekt, sastanak nije bio „bačeno vrijeme“, možda jednostavno u tome trenutku nije bio dobar tajming. Upoznao sam novu osobu, ostavio dobar prvi dojam, saznao više informacija o njegovim željama i potrebama. Nakon jasnog i glasnog odgovora „Ne“ prestanem s uvjeravanjem jer sam svjestan da mi više ništa neće pomoći da se stvar promijeni. Po dobivenom odgovoru „Ne“, počinjem razgovor okrenut privatnim crticama iz života klijenta te ga iznenadim kasnijim e-mailom na tu temu ili slično, počinjem se povezivati s potencijalnim klijentom, graditi povjerenje i nikada se ne vraćam na prijedlog suradnje s početka priče i samo je pitanje dana kada ću tog klijenta ponovno pridobiti za neki drugi projekt. Inače, najviše cijenim klijente koji mi na samom sastanku ili vrlo brzo nakon, otvoreno kažu da u ovom trenutku nisu zainteresirani i navedu mi svoje razloge za to. Nema mi ništa gore od toga kada potencijalni klijenti nemaju snage reći „Ne“ pa neke otvorene ponude imam i do 6 mjeseci. Praksa rada je pokazala da sam svakim odgovorom „Ne“ sve bliže i bliže odgovoru „Da“.

|PS| Trenutno radiš u industriji razvoja softvera. Koje su specifičnosti te branše kad je u pitanju prodaja?

- Prije svega moram naglasiti da hrvatsko gospodarstvo može biti ponosno na hrvatske proizvođače softvera. Trenutno u Hrvatskoj postoji oko 500 tvrtki koje godišnje izvoze softverskih proizvoda u vrijednosti od oko milijardu kuna i povećavaju svoju zaposlenost za oko 10% svake godine. Među njima je i tvrtka u kojoj trenutno radim. Kada govorimo s aspekta prodaje, glavna prednost naspram drugih djelatnosti je u tome što se softverski

proizvodi u potpunosti mogu prilagoditi potrebama naručitelja („proizvodi krojeni po mjeri“).

|PS| Kako se nosiš sa dugim vremenskim trajanjem prodajnog ciklusa u b2b prodaji generalno?

- Već odavno sam se pomirio s činjenicom da ću se i nekoliko puta morati vratiti do potencijalnog klijenta, naročito ako se radi o većim financijskim ponudama. Moja je preporuka da se za follow-up izabere onaj teži put, ponovni odlazak do tvrtke potencijalnog klijenta. Izbjegavam kratke telefonske pozive tipa „Jeste li odlučili?“ ili slično. Nastojim osjetiti klijenta i znati do koje granice s njim mogu ići da pretjeranim pritiskanjem ne napravim kontraproduktivan učinak (ljudi ne vole prenaporne). Pred kraj prvog prodajnog sastanka s potencijalnim klijentom odmah dogovaram slijedeći termin za sastanak na kojem ću klijentu prezentirati dodatne mogućnosti suradnje i pokušati pomaknuti stvari prema zatvaranju. Nažalost, nema univerzalne formule za ubrzavanje odluke klijenta, odluke donosim procjenjujući svakog klijenta zasebno.

|PS| Što želiš poručiti kolegicama i kolegama u prodajnoj branši?

- Ne „štancajte“ sastanke bez jasne vizije kako vaš prijedlog suradnje može pomoći klijentu jer to su „pucnjevi u prazno“. Svakom potencijalnom klijentu pristupite individualno, a svaki prijedlog suradnje personalizirajte i vjerujete mi klijent će to znati prepoznati. Neka vam cilj svakog prodajnog sastanka bude (bio odgovor „Da“ ili „Ne“) izgradnja suptilnog odnosa s klijentom čime gradite povjerenje. Na prodajnom sastanku zavorite usta i pustite klijenta neka govori. Za kraj, prodaja nije ništa drugo nego pomaganje drugim ljudima u rješavanju njihovih problema!



MALA ŠKOLA USPJEŠNE PRODAJE 50. dio

Prodajni procesi - gdje povećati prodaju (3)

Tomislav Bekec,
dipl. oec.

U prošla dva nastavka smo na primjeru imaginarnе kompanije Dimnjak d.o.o. poznali 6 najvažnijih prodajnih procesa koji nam ne odgovaraju samo na pitanje „koliko“ možemo povećati prodaju, već nam pomažu da što preciznije isplaniramo „kako“ i „gdje“ to povećanje možemo napraviti. U ovom broju razmotriti ćemo kako konkretno prodajne procese mogu kao voditelj prodaje ili prodavač iskoristiti za kvalitetnije planiranje svog rezultata.

Planiranje rezultata

Ako kao voditelj prodaje Dimnjaka d.o.o. dobro baratate prodajnim procesima vaš će posao planiranja rezultata biti mnogo jednostavniji jer će odgovori na pitanja koliko, gdje i kako biti na dohvat ruke. Pogledajmo kako to funkcionira na pojednostavljenom primjeru našeg fiktivnog kupca skladišta TGM koji trenutno od Dimnjaka d.o.o. kupuje 12 komada godišnje od ukupnih 15.

Prodajni proces	Aktivnost	Rezultat
1. Zadržavanje postojećeg kupca	Rast građevinskog tržišta za 10%	+ 1 dimnjak više
2. Up selling	Smanjenje udjela konkurencije prodajnom akcijom	+ 2 dimnjaka više
3. Cross selling	Uvođenje kamina u asortiman klijenta	+ 4 prodana kamina
4. Uvođenje novog proizvoda	Izlazak na tržište INOX dimnjaka	+ 1 INOX dimnjak
5. Povećanje stupnja korištenja	Pokretanje projekta 2. dimnjaka	Za sada još bez efekta

Kao voditelj prodaje u primjeru lako možete uočiti koliki rast prodaje možete ostvariti, a pretvaranjem broja komada u brojke dobivate i financijski porast rezultata za klijenta TGM. Ukoliko ste prema savjetima iz prošlog broja svoje procese učinile transparentnim tada znate koje su vam prodajne (posjeti, prezentacije, telefonski pozivi...) i marketinške (sajmovi, reklame, POS materijal...) aktivnosti potrebne da ostvarite pojedini cilj. Sada u rukama imate i alat koji vam govori koliko, gdje i kako možete povećati svoju prodaju.

Greška u rasporedu vremena

Zbog čega ovoliko efikasno planiranje koje umnogome olakšava postizanje prodajnih rezultata nije zaživjelo u tolikoj mjeri? Razlog koji najviše primjećujem u radu s prodajnim organizacijama je kriv fokus

aktivnosti tj. raspored vremena. Previše direktora prodaje odbire provoditi svoje i vrijeme svojih ljudi reaktivno tj. rješavajući probleme i krize kada već nastanu. Vrlo malo njih odluči i planira provoditi svoje vrijeme prije nego što se problemi pojave. Da bi u tome bili uspješni trebaju investirati vrijeme u aktivnosti poput mapiranja prodajnih procesa i činjenja istih transparentnim. Nevjerojatno mi je da osoba koja se zove prodajnim managerom ne zna kako mu izgleda prodajni proces. Pitam se čime on to managira, ako ne prodajnim procesom. Ili još bolje pitanje – kako to managira?! Ukoliko ne znam što trebam gledati kao manager, ukoliko ne mjerim aktivnosti i pretvorne omjere između koraka prodajnog procesa, kako uopće mogu prepoznati kritične točke i aktivnosti na koje mogu kao manager utjecati. Kako mogu znati u kojem dijelu prodajnog procesa moji prodavači zapinju, da im u istom mogu pomoći?

Izostanak planiranja rada s klijentima

Druga velika aktivnost koju mnogi prodajni manageri, a samim time i njihovi prodavači ne rade je planiranje rada s klijentima. A ako ne planiraju, onda im se situacije s klijentima samo događaju – otime ih konkurencija, gube udio kod klijenta, klijenti su nezadovoljni i žale se... I onda prodavači i njihov manager troše ogromne količine svog vremena REAGIRAJUĆI na ove situacije. Umjesto da su ih planiranjem pokušali predvidjeti i radili aktivnosti da potencijalne probleme i situacije spriječe. Tablica u ovom nastavku je dobar primjer planiranja. Nevjerojatno mi je da prodajni manager ne sjedne sa svakim od svojih prodavača krajem godine i ne traži od njega da mu ovaj isprezentira na ovaj način što planira vezano uz rezultat/plan s tim klijentom za iduću godinu. I da mu nakon toga odgovori na još zahtjevnije pitanje: kojim konkretnim aktivnostima/prodajnim procesom planira ostvariti taj rezultat? Bez ovakvog razgovora i planiranja od strane prodavača i prodajnog managera, ostvarenje plana će ostati samo u Božjim ili čijim već rukama, bez mogućnosti prodavača i managera da „managiraju“ svojim resursima da isti rezultat ostvare. A tog planiranja ne može niti ne smije biti bez dobrog poznavanja i definiranja prodajnih procesa.

Nadam se kako ste kroz ove primjere uvidjeli kako ne postoji bolji alat za vođenje i planiranje prodaje od definiranja i upravljanja prodajnim procesom, te koliko vam njihovo korištenje može olakšati ostvarenje vaših ciljeva i prodajnih planova.

Primijetite kako svaki prodajni proces zahtijeva različitu količinu resursa (vremena, budžeta, angažmana ljudi, kompetencija...) i postavlja pred voditelja prodaje pravi izazov u kombinaciji istih za dobivanje optimalnog prodajnog rezultata.



Pregovaranje s „natjecateljem“

Razumijevanje različitih pregovaračkih stilova u velikoj mjeri uvjetuje i uspješnost samog pregovaranja. Dobar pregovarač bi trebao biti svjestan kako svog, tako i stila koji dominira kod druge strane. U praksi razlikujemo pet osnovnih pregovaračkih stilova, a to su natjecatelj, bjeGUNAC, prilagodljivi tip, suradnički tip te kompromisni stil. U ovom nastavku kolumne ćemo objasniti prvi, tj. „natjecateljski“ stil.

„Natjecatelji“ su primarno zainteresirani za ispunjenje svih svojih ciljeva. Ukoliko ih je moguće ostvariti na način da i druga strana

dobije ono što traži, poteškoća nema. Međutim ukoliko takvog slaganja nema, „natjecatelj“ će učiniti sve da ispuni samo svo-

POSTANITE BOLJI PREGOVARAČ, XI dio

mr. sc. Mladen
Jančić, CMC



je ciljeve, pa makar očigledno radeći na štetu druge strane, ako je to neophodno.

Generalno gledajući, u „zdravom“ natjecateljskom pristupu ne bi trebalo biti ništa loše. Međutim u praksi takav stil pregovarača ne bira sredstva. Oni jako dobro znaju što žele ostvariti, zbog čega to žele te se u ostvarivanju svojih ciljeva nekad koriste i vrlo žustrim rječnikom te neprimjerenom retorikom.

Više štete nego koristi

Kada se osvrnemo na ono što bi između ostalog trebalo biti preduvjet integrativnog (principijelnog) pregovaranja, a to je zdrav i korektan odnos između strana, upravo tu se pokazuju sve slabosti ovakvog stila pregovaranja. Naime, iako na kratku stazu takav pristup može prividno učinkovit, na dugu stazu stvara više štete nego koristi.

U razgovoru s „natjecateljem“ morate biti sigurni što želite postići i zbog čega. Također se trebate pripremiti za direktan komunikacijski stil, što za neke može biti velika praktična prepreka (pogotovo za „prilagodljiv“ pregovarački stil, o kojem ćemo govoriti u sljedećem nastavku kolumne). „Natjecatelji“ u praksi ne gube vrijeme – odmah, na samom početku insistiraju na što skorijem ostvarivanju svojih ciljeva. Ironično je to što „natjecatelji“ upravo cijene isti pregovarački stil kod druge strane, tj. cijene tip osobe koja je direktna u komunikaciji s drugima i ne okoliša previše. Takva praksa međutim ponekad dovodi do situacija u kojima pregovori prela-

ze u otvoreni konflikt, a ponekad čak i prelaze granice prihvatljivog ponašanja.

Razumijevanje je ključ suradnje

„Natjecatelji“ su također poznati po tome da su skloni korištenju ucjena u cilju ostvarivanja svojih ciljeva.

Ako ste ucijenjeni, pokušajte tumačiti zahtjeve kao mogućnosti (o svemu se da pregovarati, samo se scenarij tj. uvjeti trebaju ponekad promijeniti – o tome smo pisali u prethodnim nastavcima).

Naša poslovna praksa pokazuje da je ovakav pregovaračko-komunikacijski stil i najčešći. Pregovaranje s „natjecateljem“ može biti učinkovito ako u potpunosti razumijete način na koji takve osobe funkcioniraju. Suočeni s takvim ponašanjem u pregovorima, jedini način da se dođe do prihvatljivog za obje strane je ukoliko i druga strana u potpunosti razumije svoje ciljeve i razloge zbog kojih treba insistirati na njima (svoje stvarne interese).

U razgovoru s „natjecateljem“ morate biti sigurni što želite postići i zbog čega. Također se trebate pripremiti za direktan komunikacijski stil, što za neke može biti velika praktična prepreka (pogotovo za „prilagodljiv“ pregovarački stil, o kojem ćemo govoriti u sljedećem nastavku kolumne).



Učinkovito poslovno pregovaranje I., 27.09.2012

Retorika i prezentacijske vještine, 01.10.2012.

Edukacijski kampus, Ilica 242, Zagreb.

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



Rabljeni automobili: uspješna prodaja kroz 10 točaka



mr. sc. Eduard
Osredečki

Bez obzira na mjesto prodaje, dobri se prodavači ponašaju profesionalno. Na svoj posao gledaju kao na pošteno zanimanje. Kad god je to moguće, nastoje kupcima pružiti što bolje uvjete, a ujedno se bave poboljšanjem svojeg posla (John T. Molloy, autor poslovnih priručnika).



Otkad se prodaju novi - prodaju se i rabljeni automobili. Ovdje samo uvjetno može vrijediti poznata uzrečica H. Forda da je najbolji automobil - onaj novi. No, tijekom 100 godina života ovog proizvođača, poslovna praksa ga je demantirala, jer su i mnogi poslovni gurui stjecali svoj ugled i prve korake u karijeri baš kroz prodaju polovnih vozila. Upravo ova recesijska klima potiče kupnju polovnih automobila, pa mnogi koji su se bavili ovim poslom usputno i oni drugi kojima je to bila primarna aktivnost, računaju na pojačano zanimanje nove publike. Pritom bi trebali razmotriti sve one zahtjeve koji bi ih pred potencijalnim kupcima legitimirali kao pouzdanog ponuđača.

1) Kako neutralizirati korijene sumnje

Ovo je najbitnije pitanje na koje tvrtka, obrt ili servis automobilima mora dati uvjerljiv odgovor. U vezi s tim trebalo bi se sta-

viti u kožu onoga tko kupuje, pa kroz tu empatiju formulirati svoj originalni pristup. Nije dostatno reći: „Idemo u (kupo)prodaju rabljenih vozila kroz jaču promidžbu“. Treba razmotriti sve ono što vas čini pouzdanima.

2) Jeste li stekli ime od povjerenja?

Prva premisa u vašu korist je poznatost u javnosti i povijest tvrtke bez negativnog publiciteta. To se ne stječe samo kroz oglašavanje nego i kroz dobru poslovnu politiku. Za svaku sigurnost morat ćete saznati kako kotirate među potencijalnim kupcima. Jeste li spremni na istraživanje potencijalnog tržišta? Danas postoje već brojne male agencije koje vam relativno povoljno po profesionalnoj metodi mogu dati odgovor kako vas percipiraju mogući korisnici. Ujedno ćete saznati što ljudi smeta u vašoj komunikaciji, ako su vaši prodavači, serviseri i dr. neodgovarajuće komunicirali

s korisnicima, pa u vrijeme intenzivne prodaje nisu mislili na sutra. A to SUTRA je došlo već DANAS.

3) Moraju vam vjerovati

U slučaju da je vaše ime pouzdano, a javnost vas drži za ime od povjerenja, učinit ćete sve da roba koju (pre)prodajete nema grešku. Kupili ste rabljeno vozilo ili ste ga dobili u zamjenu za novo, ili u nekoj drugoj kombinaciji (uvoz npr.), pa ste svjesni da ga morate kontrolirati u više od 10 točaka tehničke provjere. Konkretno, zahtijeva li motor generalku, izmjenu kvačila, promjenu ovjesa, zamjenu dotrajalih guma i sl. - sve to morate servisirati prije stavljanje vozila u promet. Neka vam nikako ne padne na pamet da smanjujete oznaku broja prijeđenih kilometara - tj. da se ponašate kao, po zadnjim podacima, naš svaki treći prodavatelj auta. Za svaku sigurnost bilo bi poželjno da vozilima koja nisu održavana u vašem servisu te za koje ne postoji točan podatak o izmjeni zupčastog remena npr. (kod većine auta se mijenja nakon otprilike 100.000 km), automatski izmijenite taj remen, jer pri takvom propustu mogu nastati nepovratne štete. Drugim riječima, učinit ćete sve da dovedete rabljeni auto u takvo vozno stanje u kojem biste ga i vi osobno kupili bez dvoumljenja.

4) Vaša promidžba mora odgovarati ponudi na licu mjesta

U slučaju da niste jedina osoba koja komunicira s potencijalnim kupcima, trebali biste pravodobno upoznati svoje prodavače s glavnim odredbama svoje prodaje rabljenih vozila, uključujući i takve kombinacije kao što su:

- A) Zamjena staro za staro (sa ili bez nadoplate)
- B) Zamjena novo za staro
- C) Kreditiranje iz vlastitih izvora, ili uz pratnju svoje banke
- D) Gotovinski polog plus kreditna opcija ostatka iznosa s preciznim jamstvima osiguranja na plate (zadužnica i sl.)
- E) Mogućnost plaćanje karticama (od 30 do 60 obroka i sl.)
- F) Plaćanje uz jamstva trećih osoba itd.

Vlasnik, direktor ili marketinški obrazovana osoba objasniti će prodavačima što se od njih očekuje u postupku korektno prodaje. Budući da su upoznati sa svim pojedinostima, neće biti dvojbe koja bi mogla potaknuti sumnju kod potencijalnog kupca. Dakako, nije uvijek moguće odgovoriti na sva potpitanja zainteresiranoga odjednom, pa to naknadno iskomunicirajte (telefonom, e-mailom, sms-om i sl.). Računajte s tim da pri kupnji automobila većina ne donosi odluku na prečac, pa

je nužna krajnja strpljivost i obrada svakog kupca do u najsitnije detalje. One, najčešće, nestrpljive i površne mlade, ili one na koje se žale, morate što prije isključiti iz poslova osobne prodaje. Tijekom same prezentacije i prodaje poželjno je voditi pisane bilješke (mali blok ili dlanovnik), kako nešto ne bi promaklo.

5) Zbog čega bi vam trebali vjerovati?

Vi ste najviše svjesni zbog čega građane demotivira kupnja rabljenih vozila. Isto tako znate koji načini prijave su se uvrijedili prilikom takve kupoprodaje. No, svjesni ste i što ih motivira u nabavi „polovnjaka“. Zato imate odgovor na sva ta pitanja i dajte im na znanje da ni oni nisu laici.

6) Budite spremni pružiti pouzdano jamstvo

Kako pri kupnji novog vozila zakon predviđa najmanje godinu dana (pa na više godina) garancije, vi biste morali biti spremni, na temeljito dotjerano vozilo, pružiti određeno jamstvo, recimo, od barem est mjeseci (ali i dulje). Radi li se o ozbiljnom, a nepovjerljivom kupcu - ponudite mu i koji mjesec duže. Za vas to nije rizik, jer ćete priznati sve kvarove koji se i inače priznaju pri garancijskim odredbama pri kupnji auta. Plus toga, temeljito provjeren auto morao bi izdržati toliko razdoblje bez bitnih kvarova. Uostalom, to je rizik koji biste morali snositi, budući da je poznato kako svaki tehnički ure-

đaj može imati skrivenu manu, pa čak i vozilo koje ste temeljito uređili za daljnju prodaju.

7) Vaši dodatni argumenti

Neodlučnom ili već dobro informiranom na licu mjesta, mogu se ponuditi i posebne opcije kao što su registracija na vaš račun te isto tako poček pri plaćanju, a u krajnjoj liniji i djelomičan ili potpuni kasko. Dobar argument može biti poznata povijest polovnog vozila (koliko vlasnika, knjižica vozila, pregled obavljenih servisa i zamjenskih dijelova tijekom urednog servisiranja i td). Ti argumenti će imati posebnu težinu pri odluci o kupnji, pa i o tome valja povesti računa.

8) Imajte asa u rukavu

Što to znači? Kod teških pregovarača, a u pravom trenutku, kad već obrađeni odgađa svoju odluku, budite spremni na dodatnu nagradu koju neće moći odbiti (pod uvjetom da okončate brzu prodaju). Puno toga može biti u takvoj POSEBNOJ PONUDI, kao npr. prvi idući besplatni servis (sa ili bez potrošnog materijala), par sezonskih guma za pogonske kotače (ili sva 4), presvlake za sjedala, uređaj za navigaciju itd.

9) Kako se nositi s rizikom?

Može vam se dogoditi da kupac dođe dan-dva, tjedan ili mjesec dana po isteku jamstva zbog nekog kvara koji niste mogli predvidjeti. Takvih kvarova može biti veliki popis (kao i manje skupih

sitnica), pa ćete to bez odbijanja odmah zamijeniti novim dijelom - štoviše na način da klijent na to dugo ne čeka. Nemate li slobodnu dizalicu, a vozilo nije sigurno za vožnju, budite spremni ponuditi zamjensko. Potrudite da popravak obavite što prije, jer je i vama u interesu da riješite reklamaciju. U slučaju da stranka nije poštivala odredbe jamstva (nedolazak na servis, popravci trećih osoba, ili uradi-sam i sl.), i u takvom slučaju nastojite popustiti; dajte joj na znanje svoju kooperativnost uz objašnjenje što je propušteno. Zamijenjeni dio priložite po obavljenom popravku. U slučaju da ste imali dobru zaradu pri prodaji tog vozila, takvo popuštanje, radi boljeg dojma, bit će vam isplativo. Imajte pritom u vidu i mogućnost da je kvar nastao uslijed loše funkcije nekog drugog sklopa, pa ćete i taj dio morati promijeniti kako se kvar ne bi ponovio. U svakom slučaju, budući da vam ne će reklamirati baš svaki prodani auto, preporučljivo je snositi manji trošak, pa to jasno istaknuti. Pri složenim i skupim predmetima možete ponuditi arbitražu suda časti obrtničke komore (jer ste 100% uvjereni u svoj nalaz). Kod osobito zadržanih, koji se ne razumiju u osnove tehnike te sumnjaju da su prevareni, budite spremni da s urednom dokumentacijom (od repariranja do spornog datuma) eventualno odgovorite na medijski napis i zamjerku udruge potrošača ili slično. Dakle, na vama je da procijeni-

jenite kako daleko možete ići u priznavanju onoga što ne biste morali priznati - samo da biste ostavili dobar dojam, pa to shvatite kao nepredviđeno umanjeње (dobre) zarade. Preporučljivo je da u takvim slučajevima prespavate i uzmete olovku i kalkulator te drugi dan obavijestite nezadovoljnog kupca o konačnom rješenju. Podrazumijeva se da u jamstvenom roku, prema uobičajenim odredbama, priznate ono što morate, makar se radilo o nekom vitalnom dijelu opreme. To je onaj dio rizika s kojim se morate nositi. U svakom poslu, a ne samo u vašem, postoje dani kad dobivate i kad gubite. Nadajte se da će već sutra, po preporuci iste stranke, doći idući kupac za jedno od vozila koja se sunčaju ili smrzavaju na vašem povelikom parkiralištu s neizvjesnim ishodom za njihovo smanjenje.

10) Faktor vaše dodatno zajamčene zarade

U većini slučajeva kupci servisiraju automobile tamo gdje su ih i kupili. Osobito - da bi im vrijedilo njihovo jamstvo. Servis kroz taj oblik suradnje ne bi smio oderati stranku na održavanju vozila kako bi dodatno zaradio na ranijim ustupcima. Osim toga, većina vozača ima u svojem susjedstvu jeftinije garaža-servisere. S takvima se ne možete nadmetati. Računajte još da će vam zahvalni kupac poslati novog klijenta, pa ćete tako opet biti zadovoljni svojom zaradom.

PROMO

PROVJERENA STRUČNA LITERATURA NAKLADE "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

Svi putevi vode u *Tower Center Rijeka*

Trgovački centar „Tower Center Rijeka“ ukupne površine 140.000 m² otvoren je 20.11.2006. godine i jedan je od najvećih, najljepših i najfunkcionalnijih višenamjenskih trgovačkih centara ne samo u Hrvatskoj već i u Europi. U njemu je zaposlenje našlo otprilike 1.300 osoba, a investicija za njegovo izvođenje iznosila je 150 milijuna eura.

„Tower Center Rijeka“ smješten je 1 km od centra Rijeke, razvija se na 7 katova (bez krovne plohe) od čega dva podzemna kata imaju namjenu parkirališta, a 5 je trgovačke namjene.

Na prva 4 nivoa smješteno je 121 trgovina malih i srednjih dimenzija i 9 prostora velikih dimenzija, među kojima i hipermarket Konzum od 8.000 m².

Peti nivo je namijenjen slobodnom vremenu i zabavi, a tu se nalazi 8 multiplex kinematografskih dvorana, restorani i kafići.

Osim podzemnih parkirališta izvedeno je 7 nadzemnih katova parkirališta položenih bočno od trgovačkih nivoa ukupne površine 64.000 m² parkirališta i 2.150 parkirališnih mjesta za automobile.

Jednostavniji dolazak do najdražeg trgovačkog centra

Do centra se lako može doći automobilom ili javnim prijevozom. Radi daljnjeg poboljšanja prometnica izgrađena je jednosmjerna cesta oko cijelog kompleksa koja omogućuje brz i neometan automobilski promet i bolji prilaz na parkirališta svih etaža. Izveden je i izlazni tunel sa brze ceste D-404 koja povezuje centar grada i zaobilaznicu/autoput u Tower Center-u Rijeka. Nova cesta je pojednostavila dolazak u shopping centar i skratila vrijeme putovanja kupaca koja dolaze iz Istre, Trsta, Ljubljane i Zagreba, dok se od centra Rijeke u Tower stiže za manje od pet minuta vožnje.

Trgovačkim centrom upravlja društvo Cogest Rijeka d.o.o., čiji je osnivač društvo Cogest Italia srl, specijalizirano za upravljanje trgovačkim centrima koje u Italiji upravlja s četrdesetak trgovačkih centara. U Tower Centru Rijeka nalaze se megastorovi Konzum, Intersport, Piazza Italia, Elipso, Pittarello, Semararo te kino Cinestar. Na 5. etaži se osim kina, kafića i restorana nalazi i casino površine otprilike 1.000 m², a u Centru su prisutni najprestižniji hrvatski i internacionalni brandovi, među kojima i Marks&Spencer, Guess, Naf Naf, Bata, Tom Tailor, S.Oliver, Replay, Adidas, Kamena duga, Ghetauldus optika, Profil, Terra nova, Mango, Mass, Shoe-Be-Do, Lacoste, Furla i drugi. Tower Center Rijeka prvi je trgovački centar u Hrvatskoj koji je inicirao loyalty program za svoje posjetitelje koji funkcionira kroz zlatnu GOLDEN TOWER karticu.



TRGOVAČKI CENTAR - KARAKTERISTIKE

- smješten je otprilike 1 km od središta Rijeke
- vrlo dobro je uklopljen u mrežu gradskih prometnica i u mrežu javnog gradskog prijevoza
- ukupna natkrivena površina ≈ 140.000 m²
- trgovačka površina ≈ 52.400 m²
- 160 trgovina
- 9 velikih trgovačkih površina (> 1.000 m²)
- među kojima i hipermarket od 8.000 m²
- galerija, restorani, kafići i druge aktivnosti za slobodno vrijeme
- Multiplex kinodvorane (8) ≈ 6.500 m²
- Ostale površine ≈ 4.500 m²
- Parkirališta (2 podzemne etaže i 7 nadzemnih etaža) ≈ 64.000 m²
- Broj parkirališnih mjesta ≈ 2.150
- Investicija ≈ 150.000.000 €
- Otvaranje Centra 20.11.2006.

Oprema za pjeskarenje suhim ledom



HLADNI VAL (www.hladnival.hr) je svjetski poznat proizvođač ICEsonic uređaja i opreme za industrijsko čišćenje suhim ledom. To postižemo ponudom proizvoda i usluga najvišeg standarda sa naglaskom na cjelokupnost rješenja i pouzdanost. Istraživat ćemo sve relevantne informacije, biti ćemo susretljivi i održati naša obećanja.

HLADNIVAL danas izvozi 98% ICEsonic proizvoda na svjetsko tržište. To se postiže ponudom proizvoda i usluga najvišeg standarda sa naglaskom na cjelokupnost rješenja i pouzdanost za okoliš i potrebe industrije. Istraživanje svih relevantnih informacija, susretljivost i održana obećanja su samo

od nekih strategija tvrtke.

Ekološka prihvatljivost i cjenovna ekonomičnost

ICEsonic strojevi koriste se za industrijsko čišćenje s primjenom u različitim industrijama, od petrokemijske, električne industrije do prehrambene i zrakoplovne industrije.

Naglašavamo da su učinkovitost čišćenja ICEsonic strojevima, ekološka prihvatljivost i cjenovna ekonomičnost elementi koji nas izdvajaju od konkurencije.

Svi ICEsonic strojevi isporučuju se s crijevom, pištoljem, mlaznicama i spremni su za rad. Uz svaki stroj priložena su uputstva za uporabu, CE certifikat i tvornička garancija na dvije godine. Vrijeme dostave je od 2 do 4 tjedna. Za detaljne tehničke specifikacije, posjetite našu web stranicu.

ICEsonic sustavi za čišćenje suhim ledom su najekonomičniji u industriji zbog kvalitete ugrađene u svaki model. Svaki stroj za čišćenje suhim ledom napravljen je od konstrukcije nehrđajućeg če-



lika (inoxa) s kvalitetnim komponentama. Jedna od karakteristika ICEsonic strojeva je mnogostranost primjene u različitim industrijama. Strojevi su mobilni za što lakši transport i podnose teške okolinske uvjete. Više informacija o našoj tehnologiji:

HLADNI VAL d.o.o.,
Poslovno Inovacijski Centar
Nova Gradiška, 35400
CROATIA
Telefon:+385 35 332233
FAX:+385 35 352023
E-mail: info@hladnival.hr
www.hladnival.hr
www.icesonic.com



68% kupaca odlazi zbog prodajnog osoblja



75% ih kupuje opet zbog prodajnog osoblja



samo se 4% nezadovoljnih žali (1 od 25!!!)



svoje nezadovoljstvo u prosjeku dijele s 9 do 20 ljudi (uz Facebook daleko više)



samo 50% djelatnika se osmjehuje kupcima u Hrvatskoj

Samo su odlične tvrtke orijentirane na kupca, ostale samo tako pričaju...
 Nemojte biti među ovim drugima!

Customer Service Akademija



Početak akademije 21. rujna 2012.

na adresi **Kralja Zvonimira 20** (tvrtka Sretan dan d.o.o.)

Kome je akademija namijenjena?

Akademija je namijenjena poduzetnicima, direktorima poduzeća, članovima Uprave koji u svojem poduzeću mogu i žele uspostaviti kulturu uslužnosti i na taj način osigurati dugoročnu komparativnu prednost.

Termini održavanja

petak: 15-19h
 subota: 09-16h

21.-22. rujna 2012.
 19.-20. listopada 2012.
 16.-17. studenog 2012.
 14.-15. prosinca 2012.
 18.-19. siječnja 2013.
 09. veljače 2013.

Kontakt

Sanja Gomuzak
sanja@heraklea.hr
 tel: **01/ 4811 760**
 fax: **01/ 4811 792**
csakademija.heraklea.hr

Prijave do
1.8.2012.



Korištenje kartica u platnom prometu

Korištenje kartica u platnom prometu podrazumijeva korištenje debitnih i kreditnih kartica. Korištenjem kartica izbjegava se rizik nošenja gotovine te raspolaganje novcem postaje sigurnije uz mogućnost korištenja raspoloživih sredstava 24 sata na dan. Kartica je u principu međunarodno valjana i može se koristiti na svim prodajnim i isplatnim mjestima te bankomatima u inozemstvu.

Debitna kartica je kartica koju banka izdaje vlasniku transakcijskog računa kako bi svojim sredstvima mogao raspolagati neovisno o radnom vremenu poslovnice banke. Debitnom karticom klijent može podizati gotovinu na bankomatima, ali i plaćati robu i usluge u trgovačko-uslužnoj mreži, pa stoga debitna kartica predstavlja i bezgotovinsko sredstvo plaćanja. Prilikom korištenja debitne kartice pripadni bankovni račun tereti se za učinjeni trošak odmah po obavljenom plaćanju uz uvjet da na računu postoji pokriće.

Druga skupina kartica, popularno nazvane kreditne kartice odnose se na kartice s beskamatom odgodom plaćanja na jedan mjesec (*charge*) te na klasične kreditne kartice s naplatom kamata (*revolving*).

Dokumentacija

Postupak odobrenja kartica najprije je vezan uz podnošenje zahtjeva za karticu. Potrebno je imati otvoren minimalno tekući račun. Prilikom podnošenja zahtjeva možemo sa sobom donijeti osobnu iskaznicu i sve dokumente kao i za bilo koji kredit. Dakle, ocjenjuje se kreditna sposobnost temeljem platne liste, ali i ukupna zaduženost klijenta. Na-

kon odobrenja čuvajte potpisani dokument o preuzimanju kartica.

Isplativost

Prilikom analize isplativosti ne ispituje se njena upitnost, nego način kako će se ona povećati. Utjecaj na povećanje isplativosti vezan je uz što manje naknade. Prije svih, upisninu (jednokratno prilikom izdavanja) te članarine (godišnje plaćanje). U obračun ne zaboravimo i naknade za opunomoćenike. Korisno je pratiti akcije koje organizira izdavatelj kartica, naročito one koje se odnose na otvaranje novih kartica bez upisnine. Od mnoštva kombinacija za povećanje isplativosti prilikom korištenja odlučio sam se prikazati kako preventivno djelovanje može povećati isplativost. Prije svega, odnosno prije upotrebe kartica obavezno potpišite vašu karticu.

Prilikom plaćanja roba i usluga ne sugeriram podizanje gotovine na bankomatima pa s tim novcima plaćati kada za to imamo debitne kartice. Kod podizanja novca na bankomatima ne zaboravimo prekriti unošenje PIN-a, ali i zapisivanje istoga na kartici ili ga davati drugima. Također, prilikom podizanja gotovine koristite bankomat institucije koja vam je izdala karticu jer se u protivnom

naplaćuje naknada. Posebno se to odnosi kada karticu koristite u inozemstvu. Kada plaćamo račun u restoranima ili drugim sličnim mjestima, nemojte dozvoliti da vam kartica bude izvan vidokruga. U slučajevima gubitka ili otuđenja kartica odmah bez razmišljanja treba prijaviti događaj instituciji izdavatelja kartice. Zaključujem kako je isplativije platiti naknadu za izvanredno izdavanje nego nepredviđene račune. Sve više pogodnosti koje se mogu naći prilikom internetske kupnje ne koriste se zbog straha od krađe sredstava s računa. Rješenje pronalazimo u *prepaid* karticama. Kartica je unaprijed dimenzionirana „napunjena“ (plaćena) na određeni iznos koji se umanjuje ovisno o plaćanjima robe ili usluga (asocijacija su bonovi za mobilni). Oslobođenje straha odnosi se na činjenicu da kartica ne treba biti na ime i da nema PIN. Znači, jedina opasnost je gubitak kartice pa se zato kartica može koristiti na manje iznose (100, 200 kn ili više ovisno o potrebi). Ako ne koristite *prepaid* karticu, uvijek kupujte na provjerenim i pouzdanim internetskim prodajnim mjestima. Obvezno dobro proučite njihove uvjete plaćanja, uvjete dostave te uvjete reklamacija i povrata. Ukoliko internetsko



Tonči
Jakovčević

prodajno mjesto nema jasno navedene uvjete, izbjegavajte kupovinu na istima. Prilikom korištenja internetske kupnje treba obratiti pažnju na niz situacija kao npr. - prije unosa podataka s kreditne kartice u adresi internetske stranice treba potražiti nastavak 's' na klasičnoj 'http' adresi (treba, pisati *https*), a osim toga na stranici bi se trebala nalaziti i ikonica u obliku ključa ili lokota. To znači da su podaci koje dajete kriptirani.

Kvaliteta komunikacije

Korištenje kartica sa sobom nosi veliki broj mogućnosti koje je nemoguće u cijelosti spoznati te je najbolja preporuka imati neposredan kontakt sa svojim bankarom. Dobitna kombinacija vezuje se uz strpljivost sudionika komunikacije, u ovom slučaju više klijenta. Zbog velike lepeze dinamičnih mogućnosti i promjena ni bankar ne može znati sve odmah. Zato treba težiti činjenici: „strpljen klijent - educiran klijent“. Zadovoljstvo će sigurno biti veće. Jedan važan savjet za preventivno smanjivanje nespornizuma s bankarom odnosi se na obaveznu kontrolu slipova i obavijesti o učinjenom plaćanju od strane klijenta.

Izbor institucije

Veliki izbor kartica na tržištu upozorava da ne možemo imati sve kartice. Ukoliko matična institucija omogućava širok asortiman kartica svakako je izbor za korištenje jer klijent očekuje i dodatne pogodnosti za lojalnost. Također, treba promatrati ponudu visine kamatnih stopa i naknada za korištenje kartica kao i niz potrošačkih pogodnosti.



Investicijski barometar

Investicijski barometar prikazuje s koliko bi novca na dan 15.05.2012. raspolagali da ste 100.000 kuna uložili 1. siječnja ove godine u neke od financijskih instrumenata koji su navedeni u nastavku.

NAZIV	vrijednost u KN	promjena [%] u odnosu na 13.04.2012
VALUTE		
Eur	99.784 kn	+0,39%
USD	100.063 kn	+2,33%

NAZIV	vrijednost u KN	promjena [%] u odnosu na 13.04.2012
DIONICE		
T-HT	83.623 kn	-7,41%
Ina	97.219 kn	+3,92%
Belje	95.584 kn	-8,03%
Adris (P-A)	102.885 kn	+4,66%
Dalekovod	97.111 kn	-6,81%
Ingra	96.206 kn	-17,88%
Ericsson Nikola Tesla	113.601 kn	-1,74%
Atlantic grupa	101.176 kn	+0,57%
AD plastik	116.813 kn	-4,32%
Valamar Adria Holding	129.949 kn	-9,72%

NOVČANI FONDOVI

Locusta Cash	101.489,86 kn	+0,36%
Agram Euro Cash	101.265,66 kn	+0,73%
ST Cash	101.948,79 kn	+0,57%

OBVEZNIČKI FONDOVI

Capital One	103.277,93 kn	+0,71%
ZB bond	103.702,12 kn	+1,32%
ERSTE Bond fond	100.123,75 kn	+0,59%

MJEŠOVITI FONDOVI

ICF Balanced	104.400,53 kn	-3,46%
Allianz Portfolio	104.471,10 kn	-1,07%
HI-balanced	102.138,60 kn	-1,04%
HPB Global	90.958,32 kn	-9,12%
Raiffeisen Prestige	104.624,88 kn	-2,06%
C-Premium	91.661,63 kn	-2,69%

DIONIČKI FONDOVI

Raiffeisen Prestige Equity	96.730,35 kn	-3,57%
Raiffeisen World	100.024,92 kn	-1,80%
Platinum Blue Chip	101.813,97 kn	-0,90%
ZB euroaktiv	102.336,08 kn	-2,00%
HPB Dionički	99.837,16 kn	-5,99%
ZB Trend	99.190,49 kn	-2,78%

hrportfolio.hr
investicijski fondovi

0800600700

AUTENTIČNA HRVATSKA U FOTOGRAFIJI



HRVATSKA



LJUDI



PRIRODA



ŽIVOTINJE



HRANA



PIXSELL

www.pixsell.hr/aps