

# poslovni<sup>®</sup> savjetnik •.com

Istraživanja

Osiguranja

Online  
edukacija

Stanje  
domaćih  
medija

TISKANICA



5 časopisa u jednom: manager • ja poduzetnik • superprodavač • poslovna praksa • tajnica.hr

srpanj/kolovoz 2012. br. 87/88 39,50 kn

**POSAO U EU  
INSTITUCIJAMA**  
- uvjeti i postupak  
prijave

**INBOUND marketing**

Dajte kupcu da  
isproba Vašu uslugu

**Online edukacija**  
Do diplome  
preko interneta



**prof. Jasna  
Dominko Baloh**  
direktorica  
DOBA Fakulteta

tema broja

**HRVATSKO  
TRŽIŠTE  
OSIGURANJA**

SPECIJALNI PRILOG

**MEDIA VODIČ**  
Koji mediji vladaju tržištem, a  
koji odlaze u prošlost

# 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](http://www.gw-world.hr)



**Gebrüder Weiss**   
Transport i Logistika

**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, mr. sc. Zdravko BAICA, Tomislav BEKEC, dipl. oec., Jasna BELAMARIĆ, dipl. psiholog, Danijel BIČANIĆ, Jasmina BJELICA, dipl. oec., Valentina BOCAK, dipl. oec, mr. sc. Anđelko BREZOVNJAČKI, dipl. novinar, Nadina CVETKO BOROTA, dipl. oec., Elena CVJETKOVIĆ mr. sc., Biserka ČONKAŠ, Krunoslav ČOSIĆ, dipl. ing., 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 JUNGVIRTH, mr. sc. Ratka JURKOVIĆ, Gordana KASTRAPELI, Marina KILIĆ, dipl. novinar, Milena KUPREŠAK, dipl. oec., Zlatko KURTOVIĆ, Inga LALIĆ, dipl. oec., mr. sc. Andreja MARCETIĆ, 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. Hedda Martina ŠOLA, spec. oec., Olga ŠTAJDOHAR - PAĐEN, dipl. ing., Bože TOKIĆ, dipl. ing., Zvonimir TRAMPUS, Ivana UROIĆ, dipl. oec., Goran TUDOR, mr. sc. Martin VALEK, Dragan ZLATOVIĆ, Alan ŽEPEC

**VODITELJI MARKETINGA:**

Svjetlana PEČINAR, prof., svjetlana@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 36 90 834  
Zlata RADOVIĆ, zlata@poslovni-savjetnik.com, 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 GLÜCKS, D.N. d.o.o., andrej@dngrafika.hr, tel. 01 - 30 98 570

**NASLOVNIKA:**

prof. Jasna DOMINKO BALOH, direktorica DOBA Fakulteta za uporabne poslovne i društvene studije Maribor (PROMO)

**REALIZACIJA TISKA: "ZINA"**

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

**DISTRIBUCIJA:** Hrvatska pošta i A1 Direkt d.o.o.

**FOTOGRAFIJE:**

SHUTTERSTOCK, Inc. New York, www.shutterstock.com, Pixsell, Irena Sinković i vlastita arhiva

Časopis izlazi mjesečno, početkom mjeseca. Za članke, crteže i oblikovanja objavljena u ovom časopisu sva su prava pridržana. Nedopuštena je objava, preslika, reproduciranje, umnožavanje, imitiranje i drugi način prenošenja u bilo kojem obliku uključivo Internet, bez pismene suglasnosti nakladnika. Svim komentarima na sadržaj časopisa posvetit ćemo punu pozornost. Jedinična cijena časopisa u kunama iznosi 39,50 kn. Jedinična cijena časopisa u eurima iznosi 5,00 eur. Godišnja pretplata na časopis **poslovni savjetnik** iznosi 240,00 kn (PDV uračunat). Ako se pretplata na časopis ne 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.

# U ORGANIZACIJI ČASOPISA POSLOVNI SAVJETNIK NAJAVLJUJEMO:

**16.-19.10.2012. ZAGREB**

## poslovni savjetnik AKADEMIJA

četverodnevna  
akademija za tajnice,  
voditelje ureda i  
administrativne djelatnike

više na str. 80

**15.11.2012. ZAGREB**



## SUPERPRODAVAČ

konferencija za direktore i voditelje prodaje

više na str. 2



### 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!

**NARUŽBENICA** 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**

## specijalni prilog Media vodič 65

### manager

- 6 Top 10 zlatnih savjeta
- 8 Na vaša pitanja odgovara Dragan Munjiza
- 10 Na vaša pitanja odgovara life coach Darko Sambol
- 12 „Griješiti je ljudski“ iliti kako narodna mudrost opravdava izostanak razmišljanja
- 14 Poslovni aforizmi
- 14 Procvat coachinga
- 16 Umne mape – alat za postizanje izvrsnosti bez konkurencije
- 18 Odabir službenika za radno mjesto u institucijama EU
- 22 Znanja iz 'virtualne učionice' sve popularnija
- 26 Intervju: prof. Jasna Dominko Baloh, direktorica DOBA fakulteta
- 28 Saznajemo

### tema broja

- 30 Pojmovnik osiguranja
- 31 Osigurateljska djelatnost
- 32 U očekivanju oporavka osiguranja
- 34 Životno osiguranje: Financijska pismenost građana u fokusu osiguratelja
- 35 Intervju: Željko Jukić, predsjednik Odbora za životna osiguranja Udruženja osiguravatelja HGK
- 36 Intervju: Drago Klobučar, predsjednik

- Odbora za neživotna osiguranja Udruženja osiguravatelja HGK
- 38 Zdravstveno osiguranje: Stagnacija umjesto razvoja
- 39 Intervju: Branka Erdelji-Štivić, predsjednica Odbora za zdravstvena osiguranja Udruženja osiguravatelja HGK
- 40 Osiguranje imovine: Osiguranje je zaštita u krizi
- 40 Putno osiguranje: Osiguranje bez kojeg ne treba putovati

### Ja poduzetnik

- 42 Na vaša pitanja iz obiteljskog poduzetništva odgovara Vedran Kraljeta
- 44 Intervju: Spomenka Saraga, direktorica Zagrebtour Film Festivala
- 46 Početi od početka
- 47 Intervju: Haina Peto-Radiković, direktorica Wellness&Fitness Medicinsko-kozmetičkog centra Murad

### superprodavač

- 48 Mala škola uspješne prodaje
- 49 Postanite bolji pregovarač
- 50 Prodaja 1 na 1 sa Danijelom Bičanićem
- 51 Reportaža: 7. Međunarodni franšizni forum FIP 2012
- 52 Pet vještina za uspješno vođenje nabave – proaktivnost

- 54 „Naj“ marketinški pristup – inbound marketing
- 56 Totalni marketing – nova promidžbena strategija
- 58 Što je potrošačka potreba?

### poslovna praksa

- 62 Bankarski savjetnik
- 63 EU fondovi
- 64 Investicijski barometar

### Tajnica.hr

- 82 Odgovori na vaša pitanja
- 83 Što one misle o svojim šefovima
- 84 Hrvatski pravopis: Pisanje glasovnih skupina -ije i -je
- 85 Poslovni engleski
- 86 16 savjeta za upravljanje konfliktima na radnom mjestu
- 88 Pod modnim povećalom
- 90 Dnevnik jedne tajnice

### istraživanja

- 24 Online edukacija
- 29 Osiguranja
- 65 Stanje domaćih medija

# top 10 zlatnih savjeta

... prema izboru glavne  
urednice Sandre Mihelčić

za rane prijave i uplate do 31.8.2012. odobravamo 5% popusta. Iskoristite ovu super ponudu i poslušajte vrhunska predavanja hrvatskih prodajnih stručnjaka-praktičara. Više informacija na str. 2.

**5. Počnite od početka!** Da riješimo nedoumicu - govorimo o marketingu. Prije nego krenete u skupe planove vezane uz oglašavanje, promociju ili možda rebranding, krenite od početka i definirajte što je Vaš brend, gdje on stoji i koju poruku njime želite poslati. Nipošto ne dozvolite konkurenciji da u svijesti kupaca odgovori na ova pitanja za Vas. To mora biti isključivo Vaš posao.

**6. Iskoristite internet za daljnje obrazovanje!**

Uz već ionako široku ponudu za usavršavanjem preko interneta u Hrvatskoj, od ove je godine kod nas dostupno i kompletno prilagođeno online studiranje nakon čega stječete međunarodno priznatu Master diplomu. Znamo da Vas guše izazovi modernog doba i da je vremena malo, a želja za znanjem velika. Stoga, miš u jednu ruku, a diplomu u drugu...

**7. Naučite upravljati konfliktima na radnom mjestu!**

Konflikti su u radnoj okolini neizbježna stvar, no njihovo rješavanje ili umanjivanje itekako je moguće, i to na konstruktivan način. U ovom broju donosimo savjete kako upravljati konfliktima s kolegama i sa šefom te kako ih uopće spriječiti jer ne kaže se uzalud „Bolje spriječiti nego liječiti“.

**8. Budite proaktivni!**

Vrijedna odlika uspješnih menagera nabave je da se ne prepuštaju bujici koja ih nosi kamo hoće i poslovnim prilikama da se događaju, već sami žele utjecati na ono što će se dogoditi. Proaktivne ljude pokreću vrijednosti i ako imaju postavljen čvrst sustav temeljnih vrijednosti onda je lako u svakom trenutku znati što je bolje za njih i njihovo poduzeće.

**9. Iskoristite konačno tu krizu!**

Kriza je kao vudu, trajat će samo ako vjerujemo u nju. Krize nisu ništa novo, ponavljaju se i završavaju svako malo. Neki iz njih uče, dok drugi potonu. Nema razloga za potonućem - prilagodite svoje poslovanje, radite više, trošite manje, ulažite u ono što će Vas izvući iz krize, a ne u prolazne stvari. I izbacite riječ „kriza“ iz svog rječnika. Evo, i mi krećemo od danas.

**10. Iskoristite GO za osobnu reviziju!** Ljudi se često žale i rijetko tko je apsolutno zadovoljan svojim životom. U manjoj mjeri to možda nije ni loše jer nas naše nezadovoljstvo tjera da se trudimo stvari učiniti boljima. No, previše nezadovoljstva vodi do kontra efekta i neproduktivnosti. Stoga, iskoristite godišnji odmor i u miru razmislite o tome gdje ste, a gdje želite biti. Sretno!



**1. Zaposlite se u institucijama Europske unije!**

U svjetlu skorašnjeg pristupanja Hrvatske Europskoj uniji donosimo pregled traženih zaposlenja u europskim institucijama. Saznajte koji uvjeti se traže, a koji nude, kako se prijaviti, na što posebno obratiti pozornost, a nakon toga naravno „pročekirajte“ internetske stranice nadležnih institucija i vidite što je trenutno u ponudi.

**2. Medijsko tržište s mijenja, neka se mijenja i Vaš način oglašavanja!**

Broj korisnika računala i interneta u stalnom je porastu, a sve više se i klasični mediji prate putem interneta. Da ne spominjemo pravu pomamu za smartphone-ovima i konstantno kreiranje novih aplikacija za njih. U našem Media vodiču donosimo pregled medijskog tržišta u Hrvatskoj, a na Vama je da procijenite u što se isplati najviše ulagati.

**3. Razmišljajte drugačije i posegnite za inbound marketingom!**

U svijetu pretrpanom reklamama, kupci su „evoluirali“ i ne reaguju uvijek s povjerenjem na reklamne poticaje. Kod inbound marketinga, mi kupcima nudimo gratis dio naše usluge, kako bi se kupac uvjerio u naše kvalitete. Dakle, umjesto da kupcu „guramo“ uslugu, svojom ponudom ga potičemo da on svojevolumno zatraži našu uslugu.

**4. Iskoristite popust na ranu prijavu za konferenciju Superprodavač!**

Časopis Poslovni savjetnik i prodajni stručnjak Tomislav Bekec i ove godine organiziraju cjelodnevnu konferenciju za prodajno osoblje – Superprodavač. Cijena kotizacije je 1.490,00 kn (PDV uračunat), no



# plakatiranje i oglašavanje

Strossmayerov trg 8, 10000 Zagreb - HR; tel.: +385 1 48 17 225; fax: +385 1 49 22 568; e-mail: [pio@pio.hr](mailto:pio@pio.hr), [www.pio.hr](http://www.pio.hr)


 Dragan  
Munjiza

# Krize su predvidljive, stoga ako to znate...

Neprekinuta gospodarska kriza, koja traje već skoro 5 godina, donosi sve veću nezaposlenost i smanjenje cijena rada. Društvena paradigma koja je vladala prije krize 10-ak godina, od 1999. do 2008., sugerirala je da su napredak te velike plaće i bonusi normalna stvar za srednji i visoki management, a sigurnost radnog mjesta „must“ za većinu radno sposobnih ljudi.

U to vrijeme činilo se da je samo potrebno investirati u dionice i tako postati poduzetnikom (pošto su CROBEX i DOW JONES divljali, a onaj tko je „samo“ oročivao novac uz prinose od 5-6% godišnje je bio „luzer“, nespreman za igru). Kupnja stana na kredit, automobila na leasing te putovanja bili su normalna stvar.

U bilanci većine managera plaća od 12-ak ili 15-ak tisuća kuna, uz povremene povišice i godišnje bonuse te uz kupnju dionica čija je vrijednost virtualno rasla, imali su smisla. Hrvatska je bila lijepo mjesto za život, a EU perspektiva buduću horizont u koji nam se i nije pametno previše žuriti (ipak tamo postoje pravila i ograničenja te velike države koje dominiraju).

Tada je došla 2008. godina i dobro poznati šok. Zanimljivo je da je smanjenje plaća, ukidanje bonusa i ostale reakcije tvrtki na krizu, veliki dio ljudi dočekao s nevjericom i neprihvaćanjem. Odbili su raditi pod tim uvjetima! Nekoliko ljudi koje poznajem i koji su tada imali plaću i do 20.000 kn, danas je nezaposleno. HEP im prijete isključenjem struje, roditelji su posudili što su imali, a automobile na leasing su vratili. Banke su dozvoljeni minus od npr. 30.000 kn (u kojem su već i bili i s plaćom od 15.000 kn) ukinule preko noći.



## Brz oporavak nije izgledan

Kako su nada i vjera u promjene imanentne svakom čovjeku, tako je i vjera u promjenu vlasti, stišavanje krize u eurozoni ili teza „krenut će na jesen“ osnova za razgovore na (skupoj) kavi u centru grada. Nakon toga povratak kući i stavljanje postova na Twitter ili Facebook te traženje novih vijesti na web stranicama Indexa, T-portala ili monitor.hr te poslovnog dijela na portalu Poslovnog savjetnika, Liderpress ili na Business.hr. Međutim, to su „best case“ scenariji i vjerojatno će prvi rezultati napora da se riješi kriza u južnim zemljama eurozone dati nekih rezultata na produženje agonije u eurozoni, a naponi Vlade za novim zapošljavanjem i stimuliranjem malih poduzetnika otvoriti određeni broj radnih mjesta najesen. Ono što je potrebno osvijestiti je da i poznate *headhunting* agencije nemaju previše posla te da se potražnja za ljudskim resursima značajno smanjila, a cijena rada prepolovila. Kriza, ali i ponašanje ljudi prije krize smanjuju postotak ljudi koji spadaju u srednju klasu, a dojučerašnji sposobni manageri danas su gotovo beskućnici. Na TV-u ili webu možemo vidjeti da je u Grčkoj ili Španjolskoj još gore te da je za Grke postao problem i kvalitetno se prehraniti ili platiti najosnovnije stvari, kao što je osobna higijena ili obrazovanje za djecu.

Znači, malo je znakova da bi brzo moglo doći do popravka situacije u gospodarstvu, a cijenu rada i broj radnih mjesta pomaknuti u pozitivan trend. Nadalje, velika je diskusija tko je za ovakvo stanje kriv i kako iz njega izaći?

## Raditi više za manje novca

Web je prepun analiza o uzrocima stanja i mogućim scenarijima u budućnosti. Očekuju se potezi od banaka, velikih korporacija ili vlada. Međutim, i banke i poduzetnici i vlade imaju mali manevarski prostor. I njihovi djelatnici su se navikli na velike plaće i bonuse, i banke plaćaju skuplju cijenu novca, a udio nenaplaćenih kredita raste gotovo eksponencijalno. Poduzetnici su pod velikim pritiskom da isplate plaće na vrijeme, investiraju i poduzmu još više rizika u vrijeme kada rizik nije najpametnija stvar na svijetu. Vlade, sa budžetskim deficitima te lošom strukturom stanovništva i disperzije radno sposobnih, mogu puno više obećati nego ispuniti, pogotovo u prve dvije godine mandata!

Zato, najkvalitetniji savjet je narodna poslovica: „Uzdaj se u se i svoje kljuse“. Nemojmo očekivati da će ova Vlada biti značajno bolja (iako bi to bilo dobro da se desi), nemojmo očekivati da će banke postati socijalno osviještene (jer im to nije uloga u tržišnom gospodarstvu), a poduzetnici „prestati biti škrti“ (jer će u suprotnome propasti). Rješenje je jednostavno, ali iznimno neugodno - raditi više za manje novca, a trošiti najviše 75% onoga što zaradimo.

Ako nema posla u struci, ima ga negdje drugdje. Ako ga nema u Hrvatskoj ima ga negdje drugdje. I ovo je 10. put da se ponavlja ista priča u zadnjih 100 godina, tako da i scenariji izlaska iz krize i dužina trajanja krize imaju dobrim dijelom predvidljiv tijek.

#### 2012. JE GODINA ZA NOVE INVESTICIJE!

Hrvatska banka za obnovu i razvitak, kao razvojna i izvozna banka Republike Hrvatske, pruža podršku razvitku malog i srednjeg poduzetništva **putem posebnih programa kreditiranja za:**

- ◆ mikro, male i srednje poduzetnike
- ◆ poduzetnike početnike
- ◆ poticanje poljoprivrede i malog gospodarstva na područjima posebne državne skrbi
- ◆ razvitak otoka
- ◆ poticanje pronalazaka
- ◆ trajna obrtna sredstva za osnaženje poslovanja
- ◆ pripremu poljoprivredne proizvodnje
- ◆ razvoj turizma
- ◆ poticanje ženskog poduzetništva
- ◆ financiranje IPARD projekata (Mjere 101., 103. i 302.)
- ◆ kreditiranje projekata IPA MSP darovnice
- ◆ projekte zaštite okoliša, energetske učinkovitosti i uvođenje obnovljivih izvora energije

U 2012. smo snizili kamatne stope na ulaganja u poljoprivredu, turizam, zaštitu okoliša, energetska učinkovitost, obnovljive izvore energije i proizvodnju.

Ukoliko ste fizička osoba, obrt, zadruga, obiteljsko gospodarstvo, mikro, mali ili srednji poduzetnik, a želite pokrenuti ili unaprijediti svoje poslovanje uz povoljne kamatne stope od 1, 3 ili 5%, obratite se izravno HBOR-u ili poslovnoj banci koja suraduje s HBOR-om.

Uvjeti kreditiranja ovise o namjeni, vrsti i području ulaganja. Mogućnost odobrenja kredita u kunama bez valutne klauzule.

HBOR ujedno pruža podršku poduzetnicima koji izvoze – od kreditiranja pripreme i naplate izvoznih poslova, do izvoznog kreditnog osiguranja kojim se omogućuje smanjenje i podjela rizika.

Detaljnije informacije potražite na [www.hbor.hr](http://www.hbor.hr), broju telefona 01 4591 605 ili e-mailom na [mssp@hbor.hr](mailto:mssp@hbor.hr).



*20 godina podrške razvitku Hrvatske*





# GODIŠNJI ODMOR - vrijeme za osobnu reviziju



*Kako znati kada stvari ne idu dobro i što poduzeti? Hvala.*

H.S., Zadar

Odgovorit ću kroz česte dvojbe koje se javljaju u odnosima, kod kuće ili na poslu; obzirom da je vrijeme godišnjih odmora pravi trenutak napraviti rekapitulaciju prošlog perioda, razmisliti o novim mogućnostima i donijeti odluke za razdoblje koje nas očekuje.

Važno je u svemu ostati svoj i stvoriti čvrstu spoznaju o tome kakvi ste vi kao jedinstveni pojedinac i kako pristupate svim životnim i poslovnim pitanjima. U trenutku kad spoznamo da vanjski utjecaji ne donose istinsku sreću, da je istinska sreća u nama samima, da se možemo mijenjati, tada možemo vjerovati da se puno toga u našim životima može promijeniti. Gdje god bili na godišnjem odmoru, odvojite nešto vremena samo za sebe (vjerujte, nitko Vam neće zamjeriti, zaslužili ste to!) - vrijeme za šetnju, meditaciju, provodeći vrijeme uz vašu omiljenu radnju ili

opuštajuće plivanje u moru ili jednostavno uživajte u vlastitom društvu.

## Upitajte se što uistinu želite

Ovo je nužan podatak, jer ne možete odlučiti dok ne znate. Napuštanje posla, organizacije ili odnosa je velik korak koji zaslužuje vašu najveću pozornost. Jednako tako, zaslužuju ju i ostale uključene strane.

## Obratite pozornost na osjećaje u vlastitom tijelu

Kada donosimo velike odluke, potrebno nam je sudjelovanje svih dijelova nas samih. Logika, znanje i svjesnost nam pri tome uvelike pomažu, no njima je potrebna protuteža u vidu osjećaja u tijelu koji nam katkad ukazuju na ograničenja samih pravila, pretpostavki i logike. Kao što sam spomenuo, sazđani smo od mnogih sustava koji su u međusobnom odnosu, pa su nam svi oni potrebni kad se spremamo napustiti poznati teritorij i otisnuti se u budućnost.

## Nemojte se zadovoljiti drugim najboljim rješenjem

Mnogi se ljudi boje postavljati zahtjeve, osjećaju da nisu dovoljno vrijedni ili vjeruju da samo iznimni ili vrlo sretni ljudi dobivaju ono što žele. Iz iskustva znamo da većina ljudi može dobiti većinu onoga što želi ako si dopusti spoznati što želi, provjeriti koliko su ciljevi dohvatljivi i dobro oblikovani te ako se ponašaju da to zaslužuju.

## Oblikujte poticajnu budućnost i iskoristite ju za dobivanje dodatnih informacija

Iskoristite informacije kako biste lakše stvorili što moćniji i privlačniji imaginarnu budućnost jer snaga vaše mašte može stvoriti realističan i fascinantno svijet budućnosti u kojoj se osjećate jako dobro. Ako, poput mnogih ljudi, stvorite negativnu poticajnu budućnost (primjerice, očekivane katastrofe i neuspjeha koji vas plaše već danas), zbog čega nevoljko riskirate ili izbjegavate ono što se još nije dogodilo i što se možda nikada neće dogoditi možete upotrijebiti iste strategije ili vještine na suprotan način kako biste ublažili, smanjili, raspršili i odbacili takvu budućnost. Upotrijebite vaše najjače sustave predočavanja budućnosti, nacrtajte sheme (ako ste vizualni tip) ili koristite unutarnji dijalog kako bi donijeli najbolju odluku - sve to pomaže u stvaranju jasne vizije onoga što želite.

## Upitajte se „Zašto ne?“

Ovo je pitanje zapravo po-

gled na stvari iz totalno suprotnog kuta (Trebam li otići? Zašto bih to trebao učiniti? Bih li to mogao opravdati? Što bi se onda dogodilo?) kojima raskrinkavamo svoje strahove, nedoumice i ograničavajuća uvjerenja. Zašto ne bih mogao imati bolji posao, bolji život, zgrabiti priliku za sreću, okončati nezadovoljavajuću trenutnu situaciju? Ovo je pitanje koje usmjerava na budućnost a ne prošlost; u korist novih otkrića, umjesto starih očekivanja; u korist mogućnosti, umjesto tmurne sigurnosti sadašnjeg trenutka.

## Usudite se sanjati

Snovi idu puno dalje od onoga što znamo i što nas ograničava, oni unose maštu i nadu u naš život. Sanjarenjem se otvaraju nove mogućnosti i pronalaze rješenja koja nadilaze trenutni način razmišljanja. Snovi dolaze u mnogo oblika: u stvaranju vizija nade, sanjarenju ili snovima koji nam daju pravo na zamišljanje što bi bilo kad bi...

Vrijeme godišnjih odmora je vrijeme za Vas, za Vaše najdraže i trenutak kada treba podvući crtu; gdje sam, kuda idem i što mogu napraviti za sebe. Vjerujte da ste upravo Vi kovač svoje sreće i da nitko ne može stati na put Vašim snovima, a kada se spoji odmorno tijelo, optimističan i vedar duh i dobro posložena logika i vizija osobne budućnosti - zaista to je dobitna kombinacija.

Želim Vam inspirirajuće ljeto i izvrstan novi početak najesen! Vaš coach.

■ IMATE ŽIVOTNU SITUACIJU ZA KOJU NISTE SIGURNI KAKO JE RIJEŠITI? NA NAJZANIMLJIVIJE POSLOVNE IZAZOVE NAŠ AUTOR DARKO SAMBOL DAT ĆE VAM ODGOVOR. E-mail: [poslovnisavjetnik@ripup.hr](mailto:poslovnisavjetnik@ripup.hr)

Master of Science studij Menadžment i inovativnost

# RAZVIJTE LIDERSKE KOMPETENCIJE



Razvijte leaderske kompetencije tijekom Master of Science studija Menadžment i inovativnost koji se, u suradnji s uglednim američkim sveučilištem Rochester Institute of Technology (RIT), izvodi u Zagrebu, na Američkoj visokoj školi za menadžment i tehnologiju (RIT/ACMT-u). Studij polaznicima osigurava napredna ekonomska znanja i razumijevanje funkcija poslovnog upravljanja s fokusom na segment usluga. Uvjet za upis je minimalno završen preddiplomski studij.

## Namijenjen menadžerima i onima koji to žele postati.

Program je multidisciplinarni, namijenjen stručnjacima različitih profila koji žele steći napredna znanja i vještine u području poslovne ekonomije i menadžmenta. Kroz teoriju i relevantne primjere iz prakse polaznici razvijaju leaderske 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

## 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*

posao. Nastava se izvodi na engleskom jeziku; online i u predavaonicama. Predavači imaju bogato međunarodno predavačko i profesionalno iskustvo te dolaze s Rochesterskog instituta za tehnologiju, New York.

## Visoki standardi poslovne edukacije.

Nastavni program i plan studija usklađeni su sa 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.

## Razvijte leaderske kompetencije.

Polaznici tijekom studija: kreiraju strategije, unaprjeđuju svoje upravljačke kompetencije, osmišljavaju inovativne usluge usklađene s potrebama krajnjih korisnika, potiču kreativan i inovativan način razmišljanja, uče kako uskladiti kvalitetu usluge s najvišim svjetskim standardima i efikasno upravljati ljudskim potencijalima.

## Međunarodno priznata diploma.

Po završetku studija polaznici stječu međunarodno priznatu diplomu *Master of Science in Service Leadership and Innovation* dodijeljenu od Rochesterskog instituta za tehnologiju, koja im omogućuje veću konkurentnost na tržištu rada, ali i nove poslovne prilike.

Uz studij Master of Science „Menadžment i inovativnost“, na RIT/ACMT-u izvodi se i studij Master of Science „Upravljanje ljudskim potencijalima“.

**Upisi su u tijeku.**

**Prijave do 15. kolovoza 2012.**

**Za više informacija obratite se Odjelu za upise:**

Dubrovnik, Don Frana Bulića 6,  
t.+ 385 (0) 20 433 000  
admissions@acmt.hr

Zagreb, Ilica 242,  
t. +385 (0)1 643 9100  
ms@acmt.hr

[www.acmt.hr](http://www.acmt.hr)

Pronađite nas na:  
 **facebook.**

# „Griješiti je ljudski“ iliti kako narodna mudrost opravdava izostanak razmišljanja

Andrijana Mušura,  
psiholog



Ljudsko mišljenje sastoji se od dvije velike kategorije misaonih procesa, automatskog i kontroliranog mišljenja. Nakon „pada“ biheviorizma i promatranja čovjeka kao crne kutije koja se ponaša isključivo u skladu s okolinjskim podražajima, razvoj kognitivne znanosti kao nove paradigme donio je novi pogled na prirodu čovjeka – čovjek je postao misaono biće. Dok je kruti biheviorizam zanemarivao sve misaone procese, kognitivizam je vratio „dušu“ čovjekovoj psihologiji. To točno znači da su se u fokusu čovjekova funkcioniranja našle percepcija, motivacija, očekivanja, stavovi i ostali konstrukti koje nosimo u svojim mozgovnim vijugama. No s vremenom i brojnim istraživanjima, prepoznalo se kako je čovjek u biti kognitivna lijenčina koja u većini slučajeva misli automatskim pilotom osim kada je u pitanju nešto osobno i važno. Tada se skida s automatskog pilota te prebacuje na kontrolirano mišljenje i ulaganje truda u razmišljanje.

## Automatizam vodi do stereotipa

Poznato je kako raspoložemo s ograničenim mentalnim kapacitetom tj. energijom za percepciju, spoznaju i manipulaciju informacijama te nas ovakav mehanizam mišljenja čuva od sagorijevanja zbog previše informacija. Ipak, kako sve ima svoju cijenu, tako nas automatsko mišljenje često dovodi do stereotipnog razmišljanja, preuranjenog predviđanja i donošenja krivih zaključaka. Jedna od fundamentalnih, što znači bazičnih pogreški u rezoniranju naziva se **osnovna atribucijska pogreška**. To je jedna vrsta pogreške u zaključivanju koja je toliko bazična i sveprisutna da je sukladno njenoj prirodi nazvana osnovnom ili fundamentalnom. Često ju se može naći u razgovorima ljudi. Obično ide ovako: „I ja imam jednu takvu u firmi, ona je takva i takva, ne može to i to, ne podnosim ju...“. Teške riječi padaju na račun nečije osobnosti bez da se

potroši i jedna minuta na razmatranje okolnosti u kojima se dotična osoba nalazi. Za ponašanje drugih ljudi u pravilu su odgovorne njihove osobine ličnosti koje se često percipiraju nepromjenljivima. Dakle, radi se o objašnjava-nju razloga ponašanja drugih ljudi pri čemu se naglašavaju osobine ličnosti (karakter), a pod-

većinu života drugim ljudima i upravo stoga smo svi životni znanstvenici i skloni psihologiziranju. Promatramo ljude, analiziramo ih, želimo predviđati, a ponekad i kontrolirati ponašanje ljudi oko nas. U tome smo amateri jer ne možemo pobjeći od načina na koji automatski mislimo, a koji po prirodi stvari nije sustavno

„Griješiti je ljudski“, poznata je narodna mudrost i vrlo učestala racionalizacija. Kada to kažemo kao da nam je pola oprosteno. No pogreške koje činimo automatski zbog načina na koji razmišljamo mogu nas dovesti do fatalnih pogrešaka u zaključivanju.

cjenjuje se utjecaj okolnosti, odnosno situacije u kojoj se osoba nalazi. To znači da ćemo ponašanje ljudi koje promatramo, ukoliko se nismo prebacili na kontrolirano mišljenje, pripisati njemu samome i tome kakav je. Nadam se da kao čitatelj ovog teksta uviđate veliki problem s ovakvom vrstom zaključivanja. U čemu je problem s ovom pogreškom? Jednostavno se radi o tome da kada ponašanje drugih pripisemo njihovim osobinama (unutarnja atribucija) teško ćemo povjerovati da se ljudi mogu lako promijeniti. Time se naš zaključak o drugima učvršćuje. Te iste ljude ćemo i dalje promatrati kroz prizmu vlastitih zaključaka i teško ćemo promijeniti naše sheme unatoč suprotnim informacijama koje primamo. Upravo u tome je paradoks - informacije suprotne našem „znanju“ o osobi pripisat ćemo kontekstu ili kategorizirati kao iznimke.

## Kontekst gledamo samo kada nam odgovara

Ljudi kao ljudi, velik dio vremena posvećuju drugim ljudima. Žive s njima, komuniciraju, ovisе, razvijaju se, vole, mrže, stvaraju ih. Ljudi su nam važni i zato mnogo vremena provodimo u razmišljanju o njima. Ukratko, ljudi čine



**Ako o osobi imamo mišljenje da je priglupa i nezainteresirana, tako ćemo joj nezainteresirano i pristupiti. Druga osoba sada nas percipira nezainteresiranima i ne trudi se s nama komunicirati. To dovodi do potvrđivanja vlastitog početnog očekivanja.**

analiziranje podataka i posljedično izvođenje zaključaka. Gledajući zajedno način na koji mislimo i način na koji mislimo o drugim ljudima, osnovna atribucijska pogreška je neizbježna.

Fenomen koji se javlja u paru s osnovnom atribucijskom pogreškom jest razlika u mišljenju osobe koja promatra i koja izvodi neko ponašanje. Možete pretpostaviti da kada smo opažajući tuđeg ponašanja činimo osnovnu atribucijsku pogrešku dok, obratno, kao izvođači ponašanja u većoj mjeri uzimamo u obzir kontekst našeg ponašanja i njemu pripisujemo uzročnu ulogu. Naravno, ako se radi o osobnom uspjehu opet se vraćamo osnovnoj atribucijskoj pogrešci i mehanizmu očuvanja vlastitog samopoštovanja.

### Zlo nikada ne dolazi samo

Trenutno je vrlo aktualna tema „parada ponosa“. Svaki put kada na „meni“ dođe navedena tema, mediji i društvo pršte komentarima i mišljenjima o sudionicima parade ili pripadnicima LGTB zajednice. Prije nekoliko godina bili smo svjedoci nemilog događaja pogibije dvadesetak mladih Nijemaca na jednoj „ljubavnoj paradi“ koja se veže uz tehno glazbeni stil. Slijedeći spoznaje iz socijalne kognicije, prije nego što su saznali detalje ove vijesti, mnogi su vjerojatno zaključili kako se radi o „nadrogiranoj i pijanoj hrpi klinaca“, a tek kasnije ponovo razmotrili svoj preuranjeni zaključak. Dogodila se situacija koja se naziva efektom krda gdje je dvadesetak mladih izgubilo živote zbog masovne panike sudionika, što nije imalo veze s pojedinim osobnostima već sa kontekstom u kojemu su se zatekli. Ukoliko se donosi unutarnja atribucija za cijeli grupu ljudi to se naziva **krajnjom atribucijskom pogreškom**, pripisivanja osobnih uzroka ponašanja cijeloj grupi ljudi. Ovakav rezon leži u osnovi mnogih stereotipa koji su ogledalo osnovne atribucijske pogreške u mišljenju. „Škoti su škrti“, „Francuzi su dobri ljubavnici“, „Nijemci su hladni“ i, naravno, „plavuše su glupe“. Slično se dogodilo i sa Grčkom koja je optužena da je dužna od pamtivijeka, zaneamarujući pritom kontekst ekonomske situacije i odnose sa EU, npr. Njemačkom.

Kako stvari u životu obično nisu jednostavne (ili se nama tako čini), jedno zlo nikad ne

dolazi samo. Spomenut ću fenomen koji često funkcionira u kombinaciji s osnovnom atribucijskom pogreškom, a on se zove **samoispunjavajuće proročanstvo**. Naša očekivanja o drugima utječu na način na koji se odnosimo prema njima i samim time izazivaju kod drugih komplementarno povratno ponašanje potvrđujući tako naše početno mišljenje. Jasno je kako ovaj fenomen dovodi do potvrđivanja stereotipa i drastičnog smanjenja šansi da se izbacimo iz ovog začaranog kruga automatskog mišljenja. Npr., ako o osobi imamo mišljenje da je priglupa i nezainteresirana, tako ćemo joj nezainteresirano i pristupiti. Druga osoba sada nas percipira nezainteresiranima i ne trudi se s nama komunicirati. To dovodi do potvrđivanja vlastitog početnog očekivanja. Vratimo li se na „Love parade“ i na stvarni uzrok ponašanja mladih koji su izgubili živote, uvidjet ćemo još jedan fenomen u ljudskom ponašanju, a to je **efekt krda**. U situaciji koja je dvosmislena, kritična ili nejasna, drugi ljudi postaju izvor informacija. Ukoliko tome dodamo i znatnu količinu straha, jasno nam je kako se dogodila ta strašna nesreća. Nažalost, u dosta nejasnoj i zbunjujućoj situaciji moguće je da drugi ljudi nisu ništa informiraniji i točniji nego što smo mi sami. Ovisnost o drugima kao pomoći pri definiranju situacije može nas ponekad dovesti do ozbiljnih pogrešaka pogotovo ako su drugi ljudi krivo informirani jer ćemo preuzeti njihove pogreške i kriva tumačenja.

Šlag na torti će svakako biti i primjena znanja o atribucijama na međuljudske odnose. Naime, pokazalo se kako parovi koji češće primjenjuju vanjske atribucije, odnosno, pri tumačenju ponašanja partnera uzimaju u obzir i kontekst, bolje se slažu i zadovoljniji su svojim odnosom. Isto se može generalizirati na prijateljske odnose. Ukoliko imamo tolerancije, shvaćamo kontekst i vidimo situaciju iz perspektive druge osobe, naši odnosi će biti manje konfliktni i više kvalitetni. U konačnici, dovoljno je biti svjestan načina na koji mislimo i uzeti vremena i energije promotriti činjenice i iz perspektive socijalnog konteksta i tada donijeti zaključak. Koliko god naš mentalni kapacitet bio ograničen toliko smo u stanju biti svjesni toga i kontrolirano učiniti razliku. Učiniti razliku. Učiniti razliku...

## IZADITE VAN IZ UREDA!

pažljivo birana ponuda noževa, alata i opreme za lov, boravak u prirodi i aktivno slobodno vrijeme



## Poslovni aforizmi

# KAKO DO PRAVIH LJUDI

▶ Ako vam plaća za nekoga predstavlja „sitnu lovu“, možete očekivati sitne rezultate.

▶ Lakše je obaviti posao sam nego druge podučavati. Ali nije pametnije.

▶ Ako radite sa lošim ljudima, nikakav ugovor neće vas zaštititi do kraja.  
*Adam Aron*

▶ Pronađite prave ljude. Znači najbolje ljude.  
*Ed Snider*

▶ Bolje vam je platiti odličnog čovjeka mnogo, nego osrednjeg malo.  
*Peter Drucker*

▶ Zamjena slabijih djelatnika jednako je važna kao i pronalaženje novih dobrih.  
*Jack Welch*

▶ Nema ljudi nema problema.  
*Staljin*

▶ Kad ne bi bilo ljudi, bilo bi lijepo šefovati.

▶ Veći su vam problem ljudi koji ostaju, nego oni koji odlaze.

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).



# Procvat *coachinga*

Nedavno sam pri posjeti Katedri psihologije rada i organizacijske psihologije FF Karlova Sveučilišta u Pragu saznala da je preminuo moj mentor doc. ph. dr. Karel Riegel. Upravo sam se na njegovim predavanjima susrela po prvi put s temom coachinga, a listajući bilješke sa studija nalazim ključan i sažet opis coachinga: „Odnos coacha i klijenta je saveznički odnos, coach prepoznaje jedinstvenost svog klijenta i na što suptilniji način pomaže mu na njegovom putu prema cilju. Coach je stoga svojevrsni katalizator. Coach nije mentor, on ne mora znati, on vodi, propituje, i na učinkovit način usmjerava. Coach nam pomaže da si pomognemo sami“.

Wikipedia kaže da je etimološko porijeklo riječi „coach“ u mađarskoj riječi za sredstvo prijevoza „kosci“, u prijevodu kočija. Termin „coaching“ prvi put je korišten oko 1830. g. u slengu Oxfordskog Sveučilišta za opis mentora koji „prenosi“ studenta kroz ispit. Stoga je coaching zapravo proces „transporta“ ljudi od mjesta gdje jesu ka mjestu gdje bi željeli biti. Upravo je ovo najbolja slikovita definicija coachinga, uz napomenu da coach ništa i nikoga ne prenosi već je tu da olakša i obogatiti put.

Coaching bismo mogli definirati kao proces stručne podrške čiji je cilj facilitacija puta osobe klijenta prema cilju, bilo da se radi o rješavanju već postojećeg problema ili želje za razvojem. Ciljevi mogu biti bilo koje vrste – osobni, poslovni, sportski ili drugi. Coaching je nedirektivan način podrške, suptilno navodi klijenta da sam dođe do rješenja i otkrije u sebi snagu i potencijal, kojih možda nije svjestan ili ih ne koristi na najefektivniji mogući način. Moguće ga je usporediti s finom metodom navođenja koja će ak-

Petra Malešević



tivirati potrebne i postojeće resurse, osigurati razlikovanje bitnog od nebitnog, izoštriti fokus na cilj i omogućiti klijentu uvid u postojeće stanje i načine kojima je moguće krenuti ka cilju. Takav pristup onemogućuje buduću ovisnost klijenta o svom „pomagaču“ jer je upravo glavni zadatak coacha mobilizirati i kanalizirati klijentove postojeće potencijale.

Vrste coachinga često se definiraju na osnovu oblasti u kojoj klijent očekuje poboljšanja i napredak pa se tako govori o life coachingu, business coachingu, executive i leadership coachingu... Bez obzira na ovakve podjele, poanta i glavni principi coachinga uvijek su isti. U nekim usko određenim područjima, kao što je npr. business coaching za male poduzetnike početnike, coaching može poprimiti neke karakteristike mentorstva i/ili treninga što zahtijeva budan oprez samog coacha.

Coaching je potrebno razlikovati od psihoterapije, treninga ili mentorstva. U coachingu sudjeluju zdravi ljudi, a trening ili mentorstvo su tehnike direktivnijeg karaktera – mnogo više i neposrednije nalažu.

## Organizacijski coaching

Organizacijski coaching pretpostavlja ulogu voditelja tima ili

managera kao coacha zaposlenicima koje vodi. Radi se o idealnom tj. preporučenom sastavnom dijelu uloge vođenja ljudi. Kada pogledamo grupu kompetencija koje se uobičajeno postavljaju kao uvjeti za dobro obavljanje managerskog posla, a tiču se vođenja ljudi, nalazimo kompetencije kao što su razvijanje drugih, supervizija drugih, vođenje vlastitim primjerom. Kada takve kompetencije rastavimo na stavke mjerljivih načina ponašanja, nalazimo opis organizacijskog coachinga. Za nazornu ilustraciju ovdje su neka od takovih ponašanja: identificira jake strane zaposlenika, s povjerenjem povjerava zaposleniku važan posao, redovito komunicira sa zaposlenima, prepoznaje područja za dodatan razvoj, stvara atmosferu povjerenja, maksimalno/optimalno koristi i mobilizira kapacitet zaposlenih, nadahnjuje zaposlene, podupire osobnu inicijativu i kreativnost, sluša, i dva ponašanja koja možda i najbolje opisuju organizacijski coaching: vodi ljude prema ostvarenju maksimalnog učinka i daje zaposlenima osjećaj povjerenja u vlastite snage.

Organizacijski coaching je vrsta savjetodavnog odnosa između zaposlenog i njegovog nadređenog ili iskusnijeg kolege. Radi se o odnosu povjerenja gdje nadređeni vodi zaposlenog k maksimalnom iskorištenju njegovih potencijala, ka razvijanju potrebnih radnih postupaka, načina ponašanja i sustava vrijednosti, pažljivo sluša i prati zaposlenog,

percipira njegove jake i slabe strane te predlaže moguća rješenja. Nadređeni kao coach je spreman iznijeti svoja vlastita relevantna iskustva iz kojih bi mogla proizaći pouka ili koja bi mogla koristiti kao ilustrativni primjer potrebnog ponašanja. Ne smije se zaboraviti da su i samo ponašanje, pristup poslu i sustav vrijednosti coacha sam coaching te da nadređeni usmjerava i svojim primjerom. Zaposlenik („coachee“) uči aktivno, kroz aktivnosti i zadatke koji su mu povjereni od strane coacha.

U procesu organizacijskog coachinga manager kao coach redovito se susreće sa zaposlenikom u obliku strukturiranih susreta. Na tim se sastancima određuju ciljevi, izmjenjuju iskustva, coach pažljivo sluša i razmatra iskustva zaposlenika, povjerava mu dovoljno odgovorne zadatke i dodjeljuje pravomoći. Kako je jedna od najbitnijih karakteristika coachinga kontinuirano praćenje i podrška do dostizanja cilja, formalni sastanci su tek jednim dijelom organizacijskog coachinga.

Obuka managera kao coacha već je prilično raširena u organizacijama i coaching je postao sastavnim dijelom kompetencije vođenja ljudi.

### **Kognitivno-bihevioralni coaching**

Razvoj coachinga kao discipline obilježili su utjecaji mnogih znanosti i struka. Tako coaching koristi znanja i metode teorije organizacije, pedagoških znanosti, medicine, sporta te ponajviše psi-

hologije i njezinih pojedinih područja istraživanja – organizacijske psihologije, kliničke, razvojne, pedagoške psihologije, psihologije sporta, itd. Pojedini psihoterapijski smjerovi te teorije i metode poslužili su kao osnove za pojedine vrste coachinga pa tako govorimo o utjecaju gestalt pristupa, kognitivno-bihevioralne i sistemske terapije ili neurolingvističkog programiranja.

Kognitivno-bihevioralni coaching je pristup koji se opire o znanja i metode kognitivno-bihevioralnog psihološkog

**U posljednjih petnaestak godina coaching se odvojio od srodnih disciplina, postavljeni su standardi, osnovane asocijacije te organizirana školovanja. Njegova primjena sve je češća jer su svijet i ljudski život sve složeniji, a time se na stručni način premošćuje jaz između nikakvog i psihološkog savjetovanja.**

pristupa i o radove njegovih najznačajnijih predstavnika Aarona T. Becka i Alberta Ellisa. Ovaj psihološki pristup je zbog svojih metoda i teorijskog okvira zapravo vrlo pogodan za aplikaciju unutar definicije coachinga.

Osnovne pretpostavke ovog pristupa su da naše mišljenje o nama samima, događajima i svijetu utječe na naš emocionalni doživljaj i ponašanje. Proučava-

njem našeg sustava vjerovanja i promišljanjem o njegovim alternativama moguće je utjecati na to kako se ponašamo i kako doživljavamo svijet oko sebe. Coach će nam pomoći da dobijemo bolji uvid u to na koje načine kognitivno obrađujemo događaje, koja su naša najosnovnija vjerovanja, da li su adekvatna i na koji način ih možemo restrukturirati. Coach će pritom koristiti razne vrste propitivanja u svezi s događajima i postupanjem klijenta.

Jedan od najbitnijih ciljeva ovoga pristupa je klijentovo shvaćanje kauzalne povezanosti njegovih misli s osjećajima i ponašanjem. Coach na pojednostavljen način objašnjava osnove ove povezanosti te upućuje na primjere iz klijentova iskustva. Klijent i coach izazovima pristupaju proaktivno te nova znanja, metode i vještine primjenjuju odmah u stvarnosti. Konačan cilj ove vrste coachinga je „odnačiti“ klijenta od neefektivnih načina ponašanja, ojačati njegov asortiman adekvatnih tehnika nošenja s izazovima i upoznati ga s načinima pravovremenog identificiranja negativnih i limitirajućih misli i vlastitog sustava predodžbi i vjerovanja.

Ovaj pristup je strogo orijentiran na ciljeve, akcijski pristup tj. vremensko ograničenje samog rješavanja problema, „ovdje i sada“ tj. aktualne izazove i njihov način rješavanja, aktivno uključivanje klijenta u sve aktivnosti i na saveznički odnos između dvije strane, što su ujedno i karakteristike dobrog coachinga.

# UMNE MAPE – alat za postizanje izvrsnosti **BEZ KONKURENCIJE**

Milan  
Grković



Bez kreativnih rješenja više nisu moguća postignuća u osobnom i profesionalnom životu kao i u oblicima zajedništva u kojima djelujemo (grupe, organizacije i zajednice). Kreativnost označava misaone procese kojima se dolazi do rješenja, ideja, umjetničkih oblika, teorija ili proizvoda koji su jedinstveni i novi.

Osobine kreativnih osoba su otvorenost, sklonost kritičnosti, inicijativnost, motiviranost, samopouzdanje, široki interesi, spremnost na promjene.

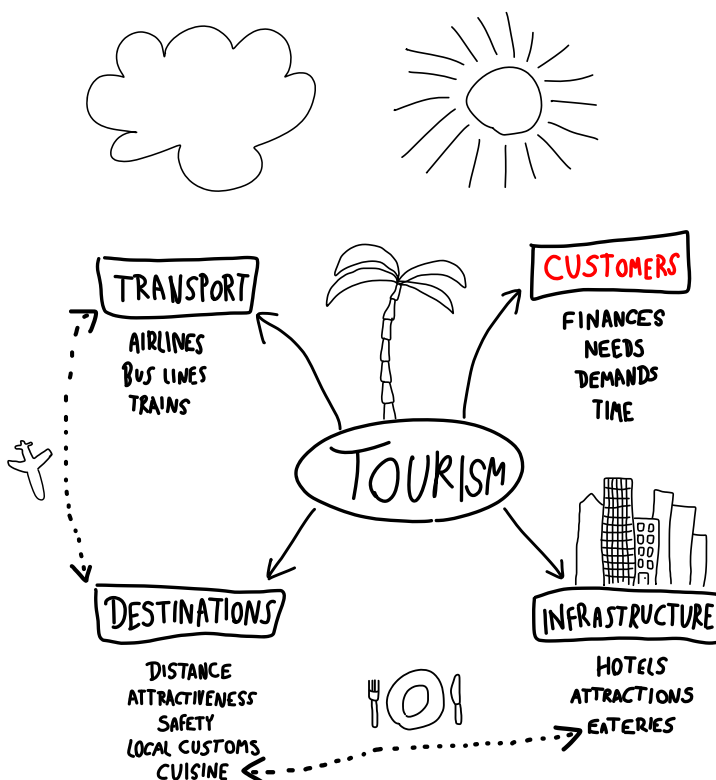
Osobine nekreativnih osoba su pak neprihvatanje novog, sklonost kompromisu, pasivnost, nesigurnost, nezainteresiranost, predvidivost, Negativnost.

Umne mape su najeksplozivnija tehnika za osobni i poslovni razvoj 21. stoljeća. Tvrtke Fortune 500 koriste umne mape kao osnovni alat za uspješnost. Bilo koji cilj se može postići pomoću umnih mapa i odgovarajućih alata uz visoko učinkovitu uporabu resursa. Nitko još nije postavio problem koji se uspješno i učinkovito ne može riješiti pomoću umnih mapa. Ne ignorirajte naučiti umne mape jer ćete jednog dana shvatiti da ste izgubili dijamant dok ste skupljali kamenje.

## Faze kreativnosti

Kreativnost se mora učiti prije (stjecanje) i poslije (oslobađanje) školovanja. Nema drugog načina.

Za svaku osobu u životu postoje dva moguća scenarija s odgovarajućim fazama:



### A) Za kreativne osobe:

1. STJECANJE kreativnosti – kod djece do polaska u školu;
2. POTISKIVANJE kreativnosti – tijekom cijelog školovanja (prividni gubitak kreativnosti);
3. OSLOBAĐANJE potisnute kreativnosti – mora se naučiti KAKO osloboditi privremeno potisnutu kreativnost kao posljedice načina obrazovanja: ne ide spontano (improvizacija), mora biti model;
4. RAZVOJ neograničene kreativnosti – cijeli preostali život (kreativnost nije ničim ograničena).

### B) Za nekreativne osobe:

1. STJECANJE kreativnosti – kod djece do polaska u školu;
2. POTISKIVANJE kreativno-

sti – potiskivana od drugih i njih samih po polasku u školu pa do kraja života (neiskorištena kreativnost).

## Koja je poveznica kreativnosti i umnih mapa?

Svaka prosječna osoba može naučiti kako da bude kreativna pomoću umnih mapa ako to uči na pravi način. Nećete pronaći bolji način oslobađanja potisnute kreativnosti od uporabe umnih mapa.

Umne mape (mentalne mape, *mind maps*) su radijalan prikaz naših misli i informacija pomoću slika i riječi. Umno mapiranje (*Mind Mapping*) je tehnika izrade umnih mapa. Izrada umnih mapa se temelji na dva ključna elementa: asocijativnost i mašta. Nema teme za koju se ne mogu koristiti umne mape u cilju postavljanja i postizanja bilo kojih ciljeva, rješavanja problema, organiziranja i upravljanja bilo kojeg elementa u životu i radu pojedinaca, grupa i organizacija.

Umne mape su strateški alat pojedinaca bez obzira na njihovo zanimanje, poziciju, iskustvo i školsku spremu. Lako se nauče, motiviraju za rad i potiču razvoj (kreativnost) pojedinca i zajednice.

Tehnika izrade umnih mapa je sljedeća: u centru se postavi centralna tema (naziv umne mape) i centralna slika koja asocira na temu i osigurava nam lakše prisjećanje teme i sadržaja umne mape.

Primjenom određenih tehnika, alata i pravila uz uporabu asocijacija i mašte formira se umna

mapa s elementima (ključnim riječima) koji se granaju od centra umne mape i povezuju po svojoj logičnoj pripadnosti. Pri izradi umnih mapa koriste se slike, simboli, boje, oblici, poveznice i drugi elementi.

Snaga umnih mapa kao tehnike vizualizacije našeg promišljanja je što koriste i desnu polutku mozga koja daje sljedeće funkcije: mašta, poimanje prostora, slike, simboli, boje, asocijativnost, vizualizacija, sanjarenje, intuitivnost, emocionalnost.

Umne mape su izraz našeg radijalnog promišljanja (sve polazi iz centra) i to je prirodni način funkcioniranja ljudskog mozga. Primjenom umnih mapa u svakodnevnom osobnom i poslovnom životu oslobađamo neograničenu kreativnost koju su nam drugi i mi sami do sada potiskivali.

Nažalost, još uvijek se odgajamo, obrazujemo i indoktriniramo za linearno promišljanje. Pišemo, čitamo, ali i razmišljamo: s lijeva prema desno, od gore prema dolje, s jedne stranice na drugu stranicu, iz jedne u drugu knjigu... To je linearan (logičan) način razmišljanja tijekom kojeg koristimo isključivo lijevu polutku mozga koja je zadužena za logiku.

Izradom umnih mapa razmišljamo radijalno, što donosi neizmjerljivo veliku razliku u kvaliteti, sadržaju, mogućnosti, rješenjima, u promišljanju i osigurava izvrsnost u bilo kojem području života i/ili rada pojedinca.

Kada radimo umne mape koristimo i lijevu i desnu polutku mozga koja je zadužena za kreativnost.

### Prednosti umnih mapa

- Lako ih je naučiti.
- Potrebno minimalno informatičko znanje (može se naučiti tijekom učenja izrade umnih mapa).
- Svaka prosječna osoba može

savladati vještinu izrade i primjene umnih mapa.

- Treba manje od 10 minuta da se počne mapirati.
- Eksplozivno oslobađaju potisnutu kreativnost pojedinaca.
- Prikazuju cjelovitu sliku (*out of box*).
- Olakšava planiranje, pokazuje nam gdje smo bili i kamo idemo.
- Prikupljaju velike količine podataka na jednom mjestu.
- Potiču rješavanje problema i omogućavaju nova kreativna rješenja.
- Ugodne za čitanje, razmišljanje i prisjećanje.
- Organiziranje misli i činjenica na prirodan način rada ljudskog mozga te je naknadno prisjećanje podataka mnogo lakše i pouzdanije.
- Štede na vremenu rješavanja problematika.
- Uspostavljaju ravnotežu i sinergiju između područja života.
- Stječe se bolji uvid u bilo koju situaciju.
- Alat za brže i uspješnije učenje (učenje s razumijevanjem).
- Automatsko stvaranje novih ideja.
- Bolje objašnjavamo svoje razmišljanje.
- Bolje se organiziramo.
- Ujednačavaju sposobnosti osoba s različitim školskim spremama i iskustvima.
- Briše generacijski jaz.

### Primjena umnih mapa

Nema teme za koju se učinkovito ne mogu primijeniti umne mape: osobna karijera, poslovna karijera, učenje pomoću umnih mapa... Jednako su primjenjive za pojedinca i bilo koji oblik zajedništva (grupe, organizacije ili zajednice).

Razlikujemo spontano mapiranje (mapiranje bez ikakvih procedura) i alatno mapiranje (koriste se specifični alati prema ciljevima mapiranja).

Umne mape možemo izraditi ručno i računalno. Računalne umne mape daju brojne prednosti u odnosu na ručno mapiranje. Računalne umne mape su ideal-

Pojedinac pomoću mapiranja ulazi aktivno u rješavanje tema koje su prije za njega i njegovo okruženje bile nezamislive da će ih ikada moći činiti.

### Izbor djelovanja

Postoji samo dva načina djelovanja: improvizacija ili model. Linearan (logičan) način razmišljanja i pisanja kojim nas sada uče u sustavu obrazovanja je improvizacija što je lako dokaziva kategorija. Radijalno razmišljanje - kontinuirana uporaba umnih mapa primjenom **Modela univerzalnog modela - MUI** je model djelovanja koji daje najvažniju vještinu - sagledavanje cjelovite slike

**Izumitelj umnih mapa je Tony Buzan, osoba koja je promijenila svijet. Izumom umnih mapa Buzan je omogućio svakom prosječnom pojedincu da pomoću umnih mapa postigne rezultate o kojima do sada nije ni sanjao da će ikada moći postizati. Povijest će potvrditi da je Tony Buzan izumom i zagovaranjem uporabe umnih mapa osoba koja je najzaslužnija za razvoj čovječanstva jer je svakom „malom“ čovjeku omogućio da bude kreativan.**

ne za grupni rad.

Umne mape nije potrebno objašnjavati. Svaki prosječan pojedinac može u potpunosti razumjeti svaku umnu mapu iako ih sam ne izrađuje. Ni jedna druga postojeća tehnika ne može postići takve spektakularne rezultate:

- produkcijom rezultata,
- brzinom djelovanja,
- kvalitetom rješenja.

bez obzira o kojoj problematici se radi.

Vrijeme će pokazati da nitko neće moći izbjeći uporabu umnih mapa koje će po važnosti zamijeniti dosadašnji dominantan linearan način zapisivanja, čitanja i promišljanja. Kada se to dogodi ispisivat će se nova budućnost pojedinaca, grupa, organizacija i zajednica.

## Knjiga “UČENJE POMOĆU UMNIH MAPA”, autora Milana Grkovića

Prva knjiga o umnim mapama na hrvatskom govornom području. Prva i cjelovita uporaba računalnih mapa u Hrvatskoj, Balkanu i šire. Učenje, postizanje uspješne karijere i upravljanje organizacijama pomoću umnih mapa.

Knjiga ima 162 stranica, format A4, 52 umne mape, više od 80 različitih tema, 10 tablica, 12 alata i predložaka, obilje praktikuma, podrška s dodat-

nim materijalima na internetu.

BESPLATNA pomoć autora tijekom praktične primjene sadržaja knjige.

Tel: 385 98 57 88 31,

E-mail: [alfa@portalalfa.com](mailto:alfa@portalalfa.com),

Skype: milan.grkovic

[www.portalalfa.com/ucenje\\_pomocu\\_umnih\\_mapa](http://www.portalalfa.com/ucenje_pomocu_umnih_mapa)





# Odabir službenika za radno mjesto u institucijama EU



mr. sc. Andreja Marcetić

Sve institucije zapošljavaju velik broj službenika te je nužno urediti načine provedbe natječaja i uvjete koje kandidati moraju zadovoljavati da bi se zaposlili u institucijama EU (Krkalić, 2010).

## EUROPSKA KOMISIJA (EK)

EK kao pokretač eurointegracija uz podršku institucionalnih partnera ima potrebu za kvalitetnim i visokomotiviranim javnim službenicima, najrazličitijih profesionalnih orijentacija, te je ujedno najveći poslodavac među institucijama EU. Broj zaposlenih službenika rastao je kao rezul-

Stupanjem na snagu Lisabonskog ugovora institucionalni okvir Europske unije čine Europski parlament, Vijeće Europske unije, Europsko vijeće, Europska komisija (EK), Sud Europske unije, Europska središnja banka i Europski revizorski sud. U usporedbi s razdobljem prije donošenja Lisabonskog ugovora, riječ je o povećanju broja institucija EU s tri na pet, pri čemu su nove institucije Europsko vijeće i Europska središnja banka.

tat institucionalnih ili integracijskih promjena unutar same Unije te danas u EK, uz povjerenike i predsjednika, rade službenici raspoređeni unutar 27 općih uprava (*directorate general*) te u mnogobrojnim upravnim službama. Iako službeni podaci EK navode brojku od 25.000 službenika, posto-

je izvori iz kojih se vidi da je broj zaposlenih znatno viši, do 54.000 službenika.

## EUROPSKI URED ZA ODABIR OSOBLJA (EPSO)

Potreba za profesionalnijim

i učinkovitijim postupkom odabira kandidata rezultirala je idejama uobličeni u strategiju EK kojoj je glavni moto bio jasno određen sustav zapošljavanja, uzimajući u obzir potrebe država članica, što je u konačnici rezultiralo osnutkom posebnog ureda za provedbu natječaja - Europ-

ski ured za odabir osoblja (*European Personnel Selection Office – EPSO*). Ured je osnovan 2002., a ima osnovnu zadaću provođenja postupka odabira službenika u prvom redu u institucijama EU, dakle u Europskom parlamentu, Europskom vijeću, Vijeću Europske unije, Europskoj komisiji, Sudu Europske unije, Europskom revizorskom sudu, Ekonomskom i socijalnom vijeću i Uredu europskog ombudsmana. Ured sudjeluje i u natječajima za službenike drugih upravnih tijela i agencija EU, ako se za time pokaže potreba.

Funkcija upravljanja Uredom povjerena je Upravlačkom odboru sastavljenom od predstavnika svake od institucija Unije i tri predstavnika stalno zaposlenih službenika. U svom radu Upravlački odbor postupa u skladu s usvojenim pravilima postupanja s kojima su upoznate i administrativne službe EU. Upravlački odbor izabire svog predsjedatelja običnom većinom glasova, koji ostaje na toj dužnosti dvije godine. Sastanci Upravlačkog odbora odvijaju se po potrebi na zahtjev predsjedatelja ili drugog člana Odbora. Upravlački odbor nadzire sve poslove koji su u djelokrugu rada Ureda, uključujući i organizacijsku strukturu Ure-

da. Vezano za financiranje Ureda, Odbor dostavlja Europskoj komisiji okvirni prijedlog očekivanih izdataka na temelju kojih se izrađuje proračun Ureda. Najvažnija zadaća Ureda svakako je donošenje plana rada Ureda te s tim u vezi planiranje vremena i rasporeda budućih natječaja koje su dostavile administrativne službe EU.

## KATEGORIJE SLUŽBENIKA EUROPSKE UNIJE

Stalno zaposleni službenici Europske unije (*permanent officials*) odnosno službenici zaposleni na neodređeno vrijeme, podijeljeni su na dvije kategorije: rukovodeći službenici (*administrators, AD*) i asistenti (*assistants, AST*). Službenici na neodređeno vrijeme zapošljavaju se u EU službama isključivo nakon provedenog natječaja uz posredovanje Ureda.

• **Rukovodeći službenici** su voditelji različitih ureda, tijela ili agencija EU, direktori, savjetnici i financijski stručnjaci te općenito službenici na managerskim položajima. Njihove zadaće između ostalih uključuju izradu nacрта i implementaciju politika EU, sudjelovanje u donošenju i provedbi odluka bitnih za funkcioniranje

Unije te sudjelovanje u pregovorima s državama nečlanicama EU. Rukovodeći službenici po struci su najčešće ekonomisti, lingvisti i pravnici sa završenim najmanje trogodišnjim sveučilišnim obrazovanjem.

• **Asistenti** obavljaju upravne, izvršne i tehničke poslove te su najčešće službenici u uredima, dokumentalisti, arhivisti, IT službenici i tehničari. Stupanj obrazovanja kao uvjet jednak je onome koji je propisan za rukovodeće službenike, uz dodatnu mogućnost da asistent može biti i osoba sa završenim srednjoškolskim obrazovanjem i radnim iskustvom od najmanje tri godine. Na sličan način kao i rukovodeći službenici, asistenti su podijeljeni unutar jedanaest razreda koji uvjetuju napredovanje i visinu primanja službenika.

• **Privremeno zaposleni** službenici Europske unije (*non-permanent staff*) su u službeničkim pravima izjednačeni su sa stalno zaposlenim službenicima te se na njih primjenjuju odredbe uredba o službenicima. No, za razliku od stalno zaposlenih službenika, privremeni službenici mogu na vlastitu inicijativu podnijeti prijave za radna mjesta, budući da uvjet za njihovo zapošljavanje

nije javni natječaj koji provodi Ured. Prijaviti se za posao mogu jednostavno tako da na internet-sku stranicu postave svoj životopis. Postoji li interes za njihovim profilom, zainteresirana služba EU izravno će se obratiti kandidatu i ponuditi mu posao. U neznatnom broju slučajeva Ured provodi natječaje i za privremeno zaposlene službenike, na traženje institucija EU. Natječaj koji se vodi za privremene službenike naziva se CAST (*Contract Agent Selection Tests*) i tako se razlikuje od otvorenog natječaja za ostale. Službenici zaposleni na određeno vrijeme dijele se na privremene službenike (*temporary agents*) i ugovorne službenike (*contract agents*).

• **Privremeni službenici** zapošljavaju se za rad na istraživačkim projektima Unije u kojima se zahtijeva iznimna stručnost. Nadalje, privremeni službenici u Europskoj komisiji mogu raditi u privatnim uredima (kabinetima) pojedinog povjerenika Europske komisije. Iznimno od slučajeva u kojima privremeni službenik radi na znanstvenim projektima, u načelu ova grupa službenika obavlja manje zahtjevne poslove administrativnog, tajničkog i računovodstvenog karaktera te poslove jezičnih savjetnika. Ugovor o radu

# Najbrži mobilni internet u pola cijene!



**Acer Aspire One D270**  
+ Vip mobilni internet USB stick

**999 kn**

uz Vip mobilni internet XL



**Samsung Galaxy  
Tab 2 10.1**

**1499 kn**

uz Vip mobilni internet XL

Ovog ljeta surfajte i šaljte mailove kad god želite i gdje god se nalazite! Uz Vip mobilni internet prvih 6 mjeseci plaćate samo 50% mjesečne naknade, a očekuju vas i atraktivni uređaji.

Više informacija na [www.vipnet.hr](http://www.vipnet.hr) ili na 091 77 00.

Ponuda vrijedi do 31.8.2012. ili do isteka zaliha.

Sve zbog vas **vip**

privremeni službenici sklapaju na najviše šest godina i s probnim rokom u trajanju od najdulje šest mjeseci. U nekim slučajevima trajanje radnog odnosa privremenih službenika vezano je uz određenu funkciju drugog službenika (npr. rad u kabinetima povjerenika Europske komisije) te im tada radni odnos prestaje kad povjereniku završi mandat. Načelno su prava i obveze privremenih službenika istovjetni onima koje imaju stalno zaposleni službenici administrativnih službi EU. U tom smislu, jednako kao i stalno zaposleni, raspoređeni su u razine pripadnosti kojem određuje visinu plaće.

- **Ugovorni službenici** imaju propisanu razinu stručne spreme znatno nižu od one koja se traži za ostale kategorije službenika. Za obavljanje manje zahtjevnih poslova (npr. tehničkih poslova, poslova održavanja i sl.) dovoljna je diploma završenog obveznog obrazovanja, dok su za ostale uvjete jednaki onima koji se traže i za ostale kategorije službenika u službama EU. Ugovorni službenici zaposleni su na određeno vrijeme, s time da trajanje ugovora ne može biti kraće od tri mjeseca ni dulje od pet godina. Na ugovorne službenike ne primjenjuju pravila o nagradama, dodacima te drugim financijskim pogodnostima koje imaju stalno zaposleni službenici i privremeni službenici administrativnih službi EU. Navedeno je regulirano Pravilnikom o ugovornim službenicima u Europskoj komisiji, koji se primjenjuje i na zaposlenike Europskog ureda za odabir osoblja (EPSO), Antikorupcijskog ureda (OLAF) te Ureda za službene publikacije EU (OPOCE), a posredno i na druge institucije, tijela ili urede EU.

- Delegirani nacionalni stručnjaci



ci (*seconded national experts*) su stalno zaposleni službenici državnih, regionalnih i lokalnih upravnih tijela ili međuvladinih organizacija koji su imenovani za rad u Europskoj komisiji te pridonose njezinu radu svojom stručnošću i specifičnim znanjima. Delegirani nacionalni stručnjaci odabiru se posebnim postupkom bez posredovanja Ureda. Osnovni uvjet da bi netko mogao biti delegirani nacionalni stručnjak jest minimalno trogodišnje iskustvo na poslovima za koje je imenovan i zadovoljavajuće znanje jednog od jezika Unije, koji pritom nije materinji. Delegirani nacionalni stručnjaci plaćeni su od svojih nacionalnih poslodavaca te njihov radni odnos ostaje vezan uz upravnu organizaciju iz koje su došli. Boravak i rad u institucijama EU u koje je raspoređen nacionalni stručnjak može trajati najmanje šest mjeseci, ali ne više od dvije godine. Korist od rada nacionalnih stručnjaka u institucijama EU imaju istovremeno i institucije i nacionalne upravne organizacije iz kojih dolaze nacionalni stručnjaci.

- **Ostali**

Važnu grupu zaposlenika institucija EU koji su na različite načine uključeni u administrativne poslove čine zaposlenici kojih status nije reguliran propisima o službenicima. To su korisnici različitih stipendija (*grantholders*) te vježbenici (*in-service traineeships*). Uvjet njihova zapošljavanja je minimalno trogodišnje visokoškolsko obrazovanje, a ostala pravila propisuje svaka administrativna služba EU samostalno. Podaci o programima vježbenika i načinima prijave na internetskim su stranicama institucija EU.

kolosko obrazovanje, a ostala pravila propisuje svaka administrativna služba EU samostalno. Podaci o programima vježbenika i načinima prijave na internetskim su stranicama institucija EU.

## POSTUPAK NATJEČAJA

Potrebe i nastojanja institucija i drugih upravnih tijela EU usmjereni su prema zapošljavanju kvalificiranih službenika. U želji da administrativne službe EU postanu kompetitivne s privatnim sektorom, Ured je pokrenuo 2008. prvo istraživanje o motiviranosti kandidata koji se prijavljuju na natječe za radna mjesta.

### I. Registracija putem interneta (*online registration*)

Kandidati koji se žele natjecati za poslove unutar institucija EU dužni su kreirati svoju EPSO zabilježbu (*EPSO account*) koja se nalazi na internetskoj stranici Ureda. Time osnovni podaci o svakom kandidatu ostaju trajno pohranjeni u bazi podataka kojom se koriste administrativne službe EU u postupcima zapošljavanja službenika. Ti su podaci ujedno »osobna karta« svakog pojedinca kojom se identificira unutar administrativnih službi EU. EPSO zabilježba sadržava podatke o školovanju, radnom iskustvu i trenutnom radnom mjestu. Navodi o motivaciji i razlozima javljanja na natječaj također su obvezni dio EPSO zabi-

lježbe. Prvotno unesene podatke moguće je promijeniti i nadopuniti sve do trenutka kada natječaj ulazi u završnu fazu odabira službenika, o čemu kandidat dobiva obavijest putem EPSO zabilježbe. Važno je napomenuti ovo: iako su opći podaci o Uredu i načinu provođenja postupka selekcije navedeni na 23 službena jezika EU, podaci koji se odnose na kandidate (EPSO zabilježba) te sadržaj natječaja isključivo su na njemačkom, engleskom ili francuskom jeziku. Zato kandidati mogu svoju EPSO zabilježbu ispuniti isključivo na jednom od tih triju jezika. Jezik prijave mjerodavan je i za sve kasnije faze natječaja, pa tako i za provođenje usmenog i pismenog dijela natječaja.

### II. Faza predodabira (*pre-selection phase*)

Nakon otvaranja EPSO zabilježbe kandidati se prijavljuju na otvorene natječe, pri čemu moraju ispunjavati opće uvjete odnosno imati državljanstvo navedeno u natječaju i uživati sva prava koja proizlaze iz tog državljanstva, imati reguliranu vojnu obvezu te osobne kvalitete i karakter prilagođen opisu posla. Nakon prijave, koju podnose putem Interneta, kandidati započinju s postupkom samoocjenjivanja (*self assessment*). To je ujedno i početak postupka odabira koji vodi Ured. Paralelno uz postupak samoocjenjivanja, kandidat je dužan poslati poštom prijavu, uključujući i dokaze o kvalifikaciji za posao. Postupak samoocjenjivanja kandidata ne dovodi do njihove eliminacije, već mu je svrha omogućiti prepoznavanje najkvalificiranijih kandidata, odnosno onih koji zadovoljavaju kriterije. U fazi predodabira kandidati se testiraju ovisno o grupi u koju su svrstani i koja se odnosi na potrebna znanja povezana s budućim poslovima. Grupe se dijele na tajničke poslove, pomoćne po-

**U vrijeme intenzivnog pripremanja Hrvatske za punopravno članstvo u Europskoj uniji važno pitanje postaje i kvaliteta javnih službenika koji će u budućnosti raditi u institucijama Unije.**

slove i na poslove kandidata posebnih profila. U ovoj fazi predodabira, koja može trajati do dva mjeseca, kandidati svake od tih grupa prolaze sadržajno ista testiranja. Testovi se odnose na razumijevanje kratkih tekstova i odgovaranje na pitanja o njima, logičko zaključivanje te kratke matematičke zadatke. Ovi posljednji utemeljeni su na sustavu GMAT (*Graduate Management Admission Test*) koji je osmišljen na Sveučilištu Princeton. U cjelini, čitav test u fazi predodabira strukturiran je po načelu testa višestrukog izbora u kojem kandidat ima ponuđene odgovore i od kojih je samo jedan ispravan. Polaganja tih testova oslobođeni su kandidati koji spadaju u grupu stručnjaka posebnog profila, a u zamjenu njihovi životopisi prolaze detaljne provjere.

### **III. Faza procjene kandidata (assessment fase)**

Ovisno o tome je li riječ o kandidatu koji se natječe za mjesto rukovodećeg službenika ili asistenta, razlikuju se i načini i metode procjene kandidata. Rukovodeći službenici prolaze selekcijski postupak sastavljen od pismenih zadataka u kojima se traži rješavanje konkretnih slučajeva vezanih za buduće radne zadatke. Nadalje, rukovodeći službenici moraju se dokazivati u snalaženju u određenim situacijama, moraju biti sposobni usmeno prezentirati zadane teme i zadovoljiti na intervjuima. Procjena kandidata obavlja se u za to posebno osnovanim centrima koji se nalaze unutar svake institucije EU. Zadovoljenje jezičnih kriterija kao uvjet za dobivanje prevoditeljskih i drugih jezično orijentiranih poslova odnosi se na konkretan, praktičan

test znanja jezika u kojem kandidat nema velike mogućnosti improvizacije. Tekstovi kojih se prijevod traži isti su oni (odnosno iste težine i karakteristika koji će biti dio svakodnevnih zadataka budućeg prevoditelja. Razina kompetencija koja se ispituje kod asistentata u manjoj se mjeri odnosi na usmene prezentacije i intervjuje, a više na upotrebu simulatora radnih zadataka. Kandidat na zaslonu računala rješava konkretne probleme i nalazi se u situacijama koje bi u budućnosti trebale predstavljati njegovo radno okruženje. Posljednja grupa kandidata koji prolaze fazu procjene stručnjaci su različitih su profila, npr. pravnici - lingvisti, medicinsko osoblje, znanstveni istraživači i dr. Njihovi su testovi uže specijalizirani, ali načelno iste strukture. Uključuju intervjuje, rad u grupi i rješavanje konkretnih zadataka. Za sve kandidate koji se nađu u ovoj fazi testiranja postupak procjene traje u pravilu jedan dan. Testiranje se obavlja na njemačkom, francuskom ili engleskom jezikom ovisno o jeziku koji je kandidat izabrao prilikom otvaranja EPSO zabilježbe, a vrijeme procjene rezultata postignutih na testiranjima traje između četiri i pet mjeseci. U trenutku kada završi period procjene, natječajni postupak traje već gotovo osam mjeseci.

### **IV. Rezervna lista (engl. reserve list)**

Rezervna lista je popis na kojem se nalaze podaci o svim uspješnim kandidatima. Sastavio ju je Odbor za odabir. Odbor je neovisno tijelo koje zajedno s Uredom provodi natječaje, sastavljen je od profesionalaca iskusnih u provedbi natječaja ili u poslovima institucije te vanjskih

eksperata s područja ljudskih potencijala i psihologa. Ipak, u najvećem broju slučajeva sastavljen je od stalno zaposlenih službenika službe EU za koju se provodi odabir. U trenutku formiranja rezervne liste Ured određuje kvote kandidata koje svaka institucija može zaposliti, čime uloga Ureda u natječajnom postupku prestaje. Svaka od institucija EU ima pristup životopisima i rezultatima koje su kandidati postigli na testiranjima i samostalno može procijeniti njihove kvalitete. Iako se smještanje na rezervnu listu može smatrati finalnom fazom natječaja, ono ipak ne garantira i dobivanje radnog mjesta. Sljedeće što kandidat raspoređen na rezervnu listu može očekivati jest da ga zainteresirana institucija „označi“ i time „rezervira“ za svoje potrebe. Rezervirati pojedinog kandidata znači u njegovoj zabilježbi učiniti vidljivim postojanje interesa određene institucije za njegovim zapošljavanjem. Iskazivanjem interesa prema kandidatu administrativne službe EU započinju provođenje internog postupka selekcije za koji je zadužen Odbor za odabir. Ako kandidat bude uspješan, Odbor za odabir daje institucijama zeleno svjetlo za zapošljavanje. Budućem službeniku nudi se ugovor o radu i time formalno završava natječaj. Kandidat koji nije zadovoljio u ovoj fazi oslobođen je oznake i ponovo je stavljen na rezervnu listu koja ostaje važeća najdulje tri godine (Beneth, 2010). Analizom načina provođenja natječaja za službenike EU moguće je odrediti znanja i vještine koje bi hrvatski javni službenici trebali imati kao preduvjet budućeg rada u institucijama Unije. Nužno je skrenuti pozornost s klasičnih metoda učenja na razvijanje posebnih vještina koje se traže od današnjih službenika Unije pri čemu je učenje stranih jezika u sklopu školovanja javnih službenika nužan preduvjet.

**S&T Hrvatska implementirala sustav vrijedan više od 5 mil. eura**



**Nakon raspisanog natječaja, pred nešto više od dvije godine S&T Hrvatska d.o.o. kao Ugovorni partner i Središnja agencija za financiranje i ugovaranje projekata Europske unije, potpisali su Ugovor o implementaciji rješenja za III fazu Nacionalnog Informacijskog sustava za upravljanje državnom granicom (NB MIS) u iznosu od 5.27 mil. €.**

**U suradnji s konzorcijskim partnerom tvrtkom IN2 d.o.o. iz Zagreba, izuzetno zahtjevan projekt uspješno je implementiran i okončan u zadanim vremenskim i financijskim okvirima. U okviru projekta NB MIS III, izvršena je modernizacija NB MIS aplikacije i njena nadogradnja novim funkcionalnostima, razvijene su mobilna NB MIS aplikacija za rad na mobilnim uređajima i aplikacija za portabilne inspeksijske sustave a prema zahtjevima granične policije za kontrolu putnika, putnih isprava i roba u vlakovima, brodovima i pomorskim lukama.**

**Osim nadogradnje postojeće NB MIS aplikacije i razvoja nove mobilne NB MIS aplikacije kroz projekt je novom informatičkom opremom opremljeno ukupno 40 lokacija od kojih 25 međunarodnih graničnih prijelaza te 15 dodatnih lokacija koje obuhvaćaju centralnu lokaciju u Zagrebu i dio policijskih postaja.**

**U okviru projekta izvršena je osnovna obuka tehničara MUP-a na svim lokacijama radi kvalitetnijeg održavanja sustava te programera MUP-a u svrhu preuzimanja NB MIS aplikacije.**

## ONLINE EDUKACIJA

# Znanja iz 'virtualne učionice' sve popularnija

Online edukacija dostupnija je sve većem broju korisnika, a može dovesti do značajnih ušteda i efikasnijeg načina educiranja. Na tržištu su najčešće u ponudi tečajevi stranih jezika – različitih stupnjeva, te informatičke edukacije, razni certifikati i poslovna edukacija. Online predavanja se organiziraju u određenim terminima, a polaznici i predavač nalaze se u 'virtualnoj učionici', neovisno o njihovoj stvarnoj lokaciji.

Marina Kilić,  
dipl. novinar



Online edukacija štedi vrijeme, a vrijeme je, pogotovo danas, novac. Akademski zajednica u Hrvatskoj već godinama prepoznaje e-učenje kao komplementarnu metodu klasičnoj nastavi i sve je više kolegija na fakultetima koji dio nastave izvode i putem e-learninga. Polaznici koji se odluče za online edukaciju izabiru niz prednosti: gradivo je dostupno dulje vrijeme, polaznik sam bira kada, gdje i što će učiti, kao i brzinu prolaska kroz pojedine dijelove gradiva, a postoji i mogućnost vraćanja na pojedine dijelove gradiva, prema potrebama.

Izvršni direktor Cognite, hr-

vatske tvrtke specijalizirana za e-learning, odnosno organizaciju i izvođenje edukacije putem interneta, **Saša Dumić**, dipl. ing., navodi kako kvaliteta i razina znanja dobivena e-learningom uopće ne zaostaje za znanjem dobivenim klasičnim metodama, a za pojedine programe, ako se e-learning edukacija pravilno koncipira i provodi, rezultati su bolji od tradicionalne edukacije. "Poslodavci također imaju čitav niz motiva za uvođenje ovog vida edukacije. Organizacija nastave za zaposlenika u određeno vrijeme na određenoj lokaciji često je logistička i organizacijska noćna mora - mogućnost da s nekoliko klikova mišem, pripremljeni e-learning materijal stavite na ekran stotinama zaposlenika na različitim lokacijama, izuzetno je praktična", objašnjava Dumić te dodaje kako kod cjeloživotnog učenja, e-learning već ima primjenu i svakako je prepoznat od dijela poslodavaca, ali i

## ONLINE NASTAVA U HRVATSKOJ - POSTOJI

Na tržištu su vidljivi online tečajevi koje nudi nekoliko škola stranih jezika i nekoliko tvrtki koje se bave obrazovanjem, najčešće iz područja korištenja računala. No, kroz CARNetove obrazovne programe o e-učenju, a pogotovo kroz E-learning akademiju, prošlo je više stotina nastavnika koji na neki način primjenjuju online nastavu. To su nastavnici iz osnovnih i srednjih škola i s akademskih ustanova, koji u sklopu svojih nastavnih predmeta i kolegija dio sadržaja ili dio zadataka za učenike i studente provode putem interneta. Činjenica da nisu vidljivi ili prisutni na tržištu, ne znači da online nastava u Hrvatskoj ne postoji.

Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta, Ured za odnose s javnošću

strukovnih udruženja. Osim stranih jezika, vrlo su popularni informatički tečajevi o korištenju office alata, kao i pripremni programi za stjecanje informatičkih i poslovnih certifikata, poput programa o projektnom menadžmentu, ITIL, Cisco ili Microsoft. Tvrtke pak značajan interes pridaju Cognita online tečajevima zaštite i sigurnosti.

### SVAKA EDUKACIJA ZA KONKURIRANJE NA TRŽIŠTU

Programi online tečajeva koji se nude na tržištu uglavnom uključuju interaktivne i multimedijalne e-learning tečajeve, pojedina online predavanja vode predavači, dok se kod pojedinih tečajeva kombiniraju te dvije metode uz pristup snimkama predavanja i drugim online resursima. U sklopu tečajeva, prati se napredak polaznika i njihovi rezultati te se omogućava komunikacija, odnosno intervencija u slučajevima kada polaznik ima poteškoća sa savladavanjem gradiva. Online predavanja se organiziraju u određenim terminima, a polaznici i predavač se nalaze u 'virtualnoj učionici', neovisno o njihovoj stvarnoj lokaciji. Tijekom predavanja prenosi se ekran i prezentacija predavača, glas i po potrebi video, a komunikacija je moguća glasom ili putem chata. Predavanja se snimaju, tako da su snimke dostupne polaznicima i za naknadni pregled.

O tome koje su mogućnosti zapošljavanja nakon završene online edukacije, ponajprije ovisi o poslodavcima i o njihovim očekivanjima, barem u onim slučajevima u kojima ih zakon ne obvezuje na zapošljavanje osobe s točno određenim formalnim obrazovanjem. No, iz Ureda za odnose s javnošću Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta poručuju kako je svjetski trend da poslodavci više cijene stvarno znanje i vještine budućih zaposlenika od njihovih svjedodžbi. Uspješan završetak online obra-

zovnog programa svjedoči o tome da je osoba koja je to postigla vješt korisnik interneta i računala, ali i da je samostalna, samodisciplinirana, da zna organizirati vlastiti rad, a vjerojatno ima i druge vještine, npr. u timskom radu, u pismenoj komunikaciji, možda na stranom jeziku, ovisno o programu, naglašavaju iz spomenutog ministarstva.

### INDIVIDUALNA EDUKACIJA PREMA POTREBAMA

Na internet stranici Edukacija.hr u ponudi ima tridesetak programa koji se nalaze u domeni e-learninga. A s ciljem poboljšanja kvalitete obrazovanja i omogućavanje pohađanja dodatnih edukacija polaznicima koji nisu u mogućnost educirati se uobičajenim putem. "Budući da mobilna tehnologija ima sve veći efekt na svakodnevni život – od poslovnog do privatnog, očekuje se kako će e-learning putem mobilnih uređaja doživjeti svoj uzlet. Tako će se razne online edukacije i treninzi moći 'pohađati' putem pametnih mobilnih telefona, PDA i raznih digitalnih uređaja koji će poslužiti kao medij. Ovo će biti posebno prihvatljivo za one ljude koji rade u industrijama koje se jako brzo mijenjaju, ali i one koji su zbog posla često na putu i/ili učestalo mijenjaju radne lokacije," dodaje **Saša Jurković**, direktor portala Edukacija.hr. U Americi već djeca u školi koriste PDA uređaje, što zasigurno utječe na razvoj i učinkovitost učenja i stjecanja znanja. Nadajmo se da će uskoro i hrvatski školarci imati priliku stjecati znanja na ovakav način.

EdukaCentar je ustanova koja ima široku ponudu edukacije te često prima upite za dislociranu edukaciju, a upiti ponajviše dolaze od osoba koje žive i na drugom kontinentu. Ravnateljica EdukaCentra, **Maja Šesnić**, dipl. povjesničar umjetnosti i arheolog kaže: "Pojedinih klijentima dnevne obaveze ne dozvoljavaju odsut-

nost s radnog mjesta te im u tom slučaju nudi model edukacije preko specijaliziranih online servisa. To je uglavnom individualna edukacija prilagođena potrebama klijenta bez obzira radi li se o učenju stranih jezika, IT seminara ili bilo kojeg drugog specijaliziranog seminara. Na modelu individualne online edukacije u narednom periodu očekujemo veliki rast jer pruža optimalan spoj individualnog pristupa polaznika u vreme-

Online studij je i dobra mogućnost poslovnog povezivanja - više od **30% studenata DOBA Fakulteta živi ili radi u inozemstvu**, a studenti imaju priliku ostati u kontaktu i poslije završetka studija te razmjenjivati iskustva.

nu kad njemu odgovara uz korištenje suvremene tehnologije". Iz EdukaCentra navode kako online tečajevi traju onoliko koliko polaznik želi i smatra potrebnim, a cijena ovisi o više faktora, kao što



VISOKO UČILISTE  
**EFFECTUS**  
VISOKA ŠKOLA ZA FINACIJE I PRAVO

## Stručni studij Financije i pravo

## Specijalistički studij Menadžment financija

prijave u tijeku

/mogući prijelazi na 2. ili 3. godinu studija/

Savska cesta 66, Zagreb, 01/ 611 7777, [www.vsfpu.edu](http://www.vsfpu.edu)



#### ISTRAŽIVANJE: On-line edukacija

##### Koju vrstu online tečajeva ste Vi osobno pohađali?

Ne pohađam online tečaj	88,1%
Informatički tečaj	6,0%
Stručni tečaj iz nekog poslovnog segmenta	5,0%
Tečaj stranog jezika	3,2%

##### Kolika je cijena online tečaja koji pohađate ili ste pohađali?

Ne znam	31,3%
Od 1.001 do 2.000 kuna	25,0%
Više od 2.000 kuna	22,9%
Do 1.000 kuna	20,8%

##### Smatrate li da su cijene online tečajeva kod nas u skladu s dobivenim znanjem i certifikatima?

Ne mogu procijeniti	73,6%
Ne, smatram da su cijene previsoke	14,7%
Da	11,7%

**hendamal** Istraživanje je provedeno u travnju 2012. na uzorku od 400 ispitanika.

je ukupan broj sati i specifičnosti materije za koju se vrši edukacija, dok je na primjer za strane jezike paket od 10 sati 1.586,00 kuna.

#### PRVI ONLINE STUDIJ U HRVATSKOJ

DOBA Fakultet za uporabne poslovne i društvene studije Maribor je privatni poslovni fakultet s modernom vizijom širenja na tržišta jugoistočne Europe, a na području online studiranja ima 12-godišnje iskustvo i tradiciju kvalitetnog izvođenja takvog načina studija, stoga će prvi puta zaposlenima u Hrvatskoj ponuditi mogućnost magistarskoga studija u jedinstvenom online obliku. Prof. **Jasna Dominko Baloh**, direktorica DOBA Fakulteta navodi kako su se tijekom istraživanja hrvatskog tržišta uvjerali da nijedna

obrazovna institucija ne nudi mogućnost online studiranja. Tako će budućim studentima omogućiti upis u online master program Međunarodno poslovanje/Master (drugog Bolonjskog stupnja), koji je ekvivalentan hrvatskim diplomskim studijima. DOBA Fakultet online studij u Sloveniji izvođe već 13. godinu za redom u pet bachelor i tri master programa, a interes za njih je svake godine sve veći. U ovoj godini, 2011./2012., na DOBA Fakultetu studira više od 1.500 online studenata.

“Predmeti se izvode modularno – jedan za drugim i tek kad završi jedan predmet, započinje drugi, tako da studenti studiraju samo jedan predmet odjednom”, objašnjava ‘proces’ studiranja direktorica DOBA Fakulteta.

#### NOVI ONLINE TEČAJEVI – U SVIJETU I KOD NAS

Iz Ureda za odnose s javnošću **Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta** napominju kako je tržište obrazovanja jako dinamično i uvijek ima novih programa, pa se isto može reći i za online obrazovanje. Spominju kako se novi online tečajevi svakodnevno oglašavaju na web stranicama obrazovnih ustanova i tvrtki koje se bave obrazovanjem, ali i drugih ustanova. Kao primjer može se pogledati ponuda Sveučilišta Oxford koje omogućava stjecanje nove vrste sveučilišne akreditacije pohađanjem više online kolegija u kombinaciji s nekoliko radionica u njihovim prostorima ili ponuda online tečajeva na stranicama njujorškog Muzeja moderne umjetnosti (MoMA). Možda je najveća novost bila vijest o pokretanju Courseera, portala na kojem se mogu pronaći besplatni online tečajevi nekoliko najpoznatijih američkih sveučilišta, iako je taj trend pokrenuo MIT (Massachusetts Institute of Technology) još prije nekoliko godina. Britanska sveučilišta nude brojne programe, a hrvatskim su studentima



**Saša Dumić, dipl. ing.**, izvršni direktor tvrtke Cognita

Tehnologija napreduje brzo, raste iskustvo korištenja online usluga i broj kvalitetnih rješenja za online učenje. Sve je više novih kanala koji podržavaju online edukaciju i koji su dostupni sve većem broju ljudi. Tu prvenstveno mislim na mobilne tehnologije, ali i primjenu društvenih mreža u edukaciji. Posljedično se mijenja i percepcija o online edukaciji koja je dugo bila najveća prepreka.



**prof. Jasna Dominko Baloh**, direktorica DOBA Fakulteta

Prva i najbitnija razlika koju online studij nudi je fleksibilnost studiranja, koju studenti uglavnom i navode kao razlog za upis u online studije. Studenti mogu studirati bilo kada i bilo gdje – naši studenti uglavnom studiraju navečer i vikendom, kad imaju najviše vremena. Druga prednost online studija je aktivan rad, koji zahtjeva samodisciplinu od strane studenta. Praktična usmjerenost studija s pravim primjerima iz prakse, koje studenti mogu direktno implementirati na svom radnom mjestu, jedan je od većih naglaska online studija na našem fakultetu.



**Saša Jurković**, direktor portala Edukacija.hr

Ponuda e-learning programa u Hrvatskoj polako raste i možda bi taj rast bio značajniji da ima više potražnje, no s obzirom na stanje u gospodarstvu, kad se kao prva mjera ukidaju budžeti za edukaciju, možemo reći da je ponuda solidna, a potražnja bi mogla biti veća. Tvrtke više ne ulažu u edukaciju zaposlenika ako to nije zaista nužno, tako da se i mogućnost učenja putem e-learninga ukidala s potrebom smanjenja troškova.



**Maja Šesnić, dipl. povjesničar umjetnosti i arheolog**, ravnateljica EdukaCentra

EdukaCentar je ustanova koja ima široku ponudu edukacije te često imamo upite za dislociranu edukaciju. Upiti često dolaze od osoba koje žele baš naše usluge, a često žive i na drugom kontinentu.

najzanimljiviji pravo, politologija, međunarodni odnosi, ekonomija i financije. Diplome koje steknu nakon školovanja važeće su u Hrvatskoj, ali i u svijetu. Zanimljiva novost u Hrvatskoj je riječka udruga Bura Znanja koja se bavi digitalizacijom sadržaja kolegija na Sveučilištu u Rijeci, ali i koja želi uvesti multimediju kao svakodnevnu praksu pri publikaciji događaja na Sveučilištu u Rijeci. Hrvatska aka-

demski i istraživačka mreža, CAR-Net, ima dva nova online tečaja namijenjena nastavnicima. “Koliko nam je poznato, hrvatski fakulteti još ne nude online studije, ali pojedinci se uključuju u online programe koji se izvode na stranim fakultetima i toga će sigurno biti sve više”, stoji u odgovoru Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta, Ureda za odnose s javnošću.



# **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](http://www.metronet.hr)**



**Metronet**<sup>®</sup>  
Telekom nove generacije



## INTERVJU

DOBA Fakultet za uporabne poslovne i društvene studije Maribor

# Online studiranje po prvi puta dostupno i u Hrvatskoj

## PS| Zašto studirati online u Hrvatskoj?

- DOBA Fakultet privatni je slovenski poslovni fakultet s modernom vizijom širenja na tržišta Jugoistočne Europe. Prema istraživanjima hrvatskog tržišta i promjenama koje čekaju Hrvatsku prilikom ulaska u Europsku uniju, sigurni smo da i Hrvatska treba znanja i kompetencije potrebne za suvremeno, inovativno i kreativno poslovanje usmjereno prema europskim standardima.

Tijekom istraživanja hrvatskog tržišta uvjerali smo se da nijedna obrazovna institucija ne nudi mogućnost online studiranja. Doba Fakultet na području online studiranja ima 12-godišnje iskustvo i tradiciju kvalitetnog izvođenja tog načina studija, stoga smo odlučili osigurati i hrvatskim studentima mogućnost online studiranja. U prvoj godini ulaska na vaše tržište studentima omogućavamo upis u online Master program Međunarodno poslovanje/Master (drugog Bolonjskog stupnja), koji je ekvivalentan vašim diplomskim studijima.

Tako će imati i zaposleni, ambiciozni i znanja željni pojedinci iz Hrvatske, putem online studija mogućnost da uz posao i obiteljske obveze steknu nova suvremena znanja uz podršku mentora, profesora i tima Doba Fakulteta. Glavna prednost koju navodi više od polovice naših studenata je fleksibilnost takvog načina studiranja - studenti si mogu odrediti vrijeme učenja, ali tjedno zakazani radovi moraju biti predani u određenim rokovima.

## PS| Kako će se izvoditi online studij, odnosno izgledati nastava, tko su predavači?

- Prije početka studija na uvodnom se danu studente upozna s načinom rada na Doba Fa-



Moderni uvjeti traže i modernu prilagodbu. U tu kategoriju svakako spada moderan uvjet zvan „nedostatak vremena“, ali i moderna prilagodba zvana „online edukacija“. Slovenski poslovni fakultet DOBA prepoznao je potrebu modernog poslovnog čovjeka - želju za daljnjim usavršavanjem, ali i prepreke koje mu stoje na putu – nedostatak vremena, ubrzani život i stresno okruženje, te ponudio mogućnost online studiranja. O prednostima ovakvog studija te ulasku DOBA fakulteta na hrvatsko tržište, popričali smo s direktoricom **prof. Jasnom Dominko Baloh**.

kultetu i s nastavnim okruženjem Blackboard u kojem se odvija online studij. Nakon uvodnog dana slijedi virtualni uvodni tjedan koji služi za detaljnije upoznavanje načina studija i navikavanje na virtualno okruženje. Nakon toga započinje prvi predmet. Predmeti se izvode modularno – jedan za drugim i tek kad završi jedan predmet, započinje drugi, tako da studenti studiraju samo jedan predmet odjednom.

Studenti studiraju samostalno i u timu, studij se odvija na forumima, chatovima, wikijima, blogovima i na web seminarima što im omogućava stalnu povezanost sa svojim studijskim kolegama, mentorima i profesorima. Sve potrebno za studiranje – predmeti, gradiva, upute, radovi i informacije, nalazi se u virtualnom nastavnim okruženju, kojem svaki student pristupa svojom lozinkom.

Svaki tjedan tijekom pred-

meta studenti pripremaju seminarske, projektne i ostale radove te utvrđuju svoje znanje. Stalnim radom stječu ocjene iz pojedinog predmeta, koje na kraju sastavljaju konačnu ocjenu. Radovi se moraju predati u točno određenim rokovima. Oko 92% naših studenata odlučuje se za aktivno obavljanje obveza i vrlo su uspješni u tome.

Podršku tijekom studija studentima nudi u prvom redu men-

tor, koji im je na raspolaganju svaki dan, sedam dana u tjednu. Zadaci mentora su savjetovanje, usmjeravanje, potpora kod studija i dnevno praćenje rada studenta na predmetu. Mentore treniramo na Doba Fakultetu i samo najbolji mogu postati dio tima našeg fakulteta. Mentori su iz Hrvatske. Predavači Doba Fakulteta su Slovenci - vrhunski stručnjaci, praktičari na svom području koji pripremaju predmet i sve aktivnosti u njemu, imaju svoj forum i online satove za studente.

**PS| Kad započinje izvođenje online studija u Hrvatskoj?**

- Početak studija na Master programu Međunarodno poslovanje za studijsku 2012./2013. godinu je krajem listopada 2012. godine. Prijave za upis primamo do 10. rujna 2012. Do tog datuma nudimo i poseban popust prilikom ulaska na hrvatsko tržište u visini od 200 eura. Broj mjesta za upis je ograničen - u studijskoj godini 2012./2013. upisujemo 50 studenata iz Hrvatske.

Sve informacije u vezi prijave, kao i sama prijava, dostupne su na web stranici [www.doba.hr](http://www.doba.hr)

**PS| Koje su razlike, ali i sličnosti s klasičnim oblikom studiranja?**

- Online studij je jedna od mogućnosti za sve one koji zbog posla te ostalih obveza ne mogu pohađati klasična predavanja. U svijetu, posebice zapadnom svijetu, sve više je popularan zbog nedostatka vremena i stalnog usavršavanja, koje poslovni svijet zahtjeva od zaposlenih. U Europi po podacima OECD-a u 2011. godini, studiralo je 1.450.000 online studenata ili u prosjeku 23% svih studenata u Europi.

Prva i najbitnija razlika koju online studij nudi je fleksibilnost studiranja, koju studenti u glavnom i navode kao razlog za upis u



online studije. Studenti mogu studirati bilo kada i bilo gdje – naši studenti uglavnom studiraju navečer i vikendom, kad imaju najviše vremena.

Druga prednosti online studija je aktivan rad, koji zahtjeva samodisciplinu od strane studenta. Kod svakog pojedinog predmeta studenti dobivaju zadatke podijeljene po tjednima i pokraj svakog zadatka rok za rješavanje istog. Time su prisiljeni dobro organizirati vrijeme za rad pokraj drugih svojih poslovnih i privatnih obveza. Praktična usmjerenost studija sa pravim primjerima iz prakse, koje studenti mogu direktno implementirati na svom radnom mjestu, jedan je od većih naglaska online studija na našem fakultetu. Online studij je i dobra mogućnost poslovnog povezivanja - više od 30% naših studenata živi ili radi u inozemstvu - studenti imaju priliku ostati u kontaktu i poslije završetka studija, razmjenjivati iskustva i sl. Dodatna prednost je podrška 7 dana u tjednu od strane mentora/stručnjaka koji

studente prati, profesora, voditelja programa i tehničke podrške. Jedna od najbitnijih prednosti za hrvatsko tržište je svakako jezik, jer svi zainteresirani mogu studirati i dobiti Master diplomu na hrvatskom jeziku.

**PS| Kakva je zainteresiranost za online studij?**

- Online studij na Doba Fakultetu izvodimo u Sloveniji već 13. godinu zaredom u pet Bachelor i tri Master programa. Interes



**Dodatna prednost DOBA online studija je podrška 7 dana u tjednu od strane mentora/stručnjaka koji studente prati, profesora, voditelja programa i tehničke podrške. Jedna od najbitnijih prednosti za hrvatsko tržište je svakako jezik, jer svi zainteresirani mogu studirati i dobiti Master diplomu na hrvatskom jeziku.**

za njih je svake godine sve veći. Tako u ovoj godini 2011./2012., na Doba Fakultetu studira više od 1.500 online studenata. Sigurni smo, da će i Hrvati prepoznati i dobro prihvatiti online studij i iskoristiti sve njegove prednosti.

**PS| Ima li DOBA Fakultet Maribor u planu i druge programe online studija, kako u Sloveniji tako i u Hrvatskoj?**

- Na Doba Fakultetu trudimo se da svake godine kandida-tima ponudimo nove programe, nadgrađujemo stare programe, pružamo najbolje pedagoške i tehničke mogućnosti izvođenja studija, tražimo najbolje predavače, mentore i gostujuće stručnjake. Strategija Doba Fakulteta u budućnosti je izvođenje online Bachelor programa Poslovanje (diplomirani ekonomist) i na hrvatskom jeziku.

**Školarina za 2012./2013. studijsku godinu iznosi: 2.760,00 EUR**  
**Troškove studija možete podmiriti do 12 rata (12 x 230,00 EUR).**  
**Promocijski popust prilikom ulaska na hrvatsko tržište: 200,00 EUR**

## U Tuheljskim Toplicama hotel vrijedan 12 milijuna eura



Predsjednici Hrvatske i Slovenije Ivo Josipović i Danilo Tuerk otvorili su u sklopu Terma Tuhelj u Tuheljskim Toplicama novi hotel Well, vrijedan 12 milijuna eura. Otvaranju hotela nazočio je i ministar turizma Veljko Ostojić koji je rekao da je pitanje konkurentnosti hrvatskog turizma u fokusu ove vlade jer je povećanje konkurentnosti uvijek za privlačenje investicija. Novim hotelom Well, koji ima 126 soba i novi kongresni centar kapaciteta 450 ljudi, Terme Tuhelj, koje su u vlasništvu Terma Olimia iz slovenskog Podčetrčka, postale su najveći kontinentalni turistički centar u Hrvatskoj. Kamen temeljac za hotel prije godinu dana položili su upravu Josipović i Tuerk.

## Novi portal Domosfera.hr za nekretnine i kulturu stanovanja



S radom je krenuo prvi sveobuhvatni portal za nekretnine i kulturu stanovanja u Hrvatskoj Domosfera.hr, čiji je pokretač Zagrebačka banka, a realizator i nositelj projekta je članica Grupe Zagrebačke banke – tvrtka Suvremene poslovne komunikacije (prije MZB). Uz širok izbor nekretnina, portal nudi i niz proizvoda i usluga te savjeta stručnjaka u području uređenja, financiranja i osiguranja stambenog prostora. Okosnica samog portala je specijalizirani oglasnik, koji uz mogućnost odabira nekretnina iz široke ponude agencija za promet nekretninama i stanograditelja, omogućuje posjetiteljima portala postavljanje vlastitih oglasa. Domosfera.hr nudi ugovaranje jedinstvene usluge „Domosfera standard“. Sučelje Domosfere je na hrvatskom i četiri strana jezika: engleskom, njemačkom, ruskom i talijanskom.

## Za male poduzetnike dostupno financiranje leasingom

Predsjednik Uprave Hrvatske agencije za malo gospodarstvo i investicije (HAMAG INVEST), članovi Uprave Agencije te predsjednik Uprave UniCredit Leasinga Croatia potpisali su Sporazum o suradnji. HAMAG-INVEST temeljem ovog Sporazuma odobrava jamstvo za osiguranje povrata dijela glavnice po ugovoru o leasingu koji poduzetnik sklapa s UniCredit Leasingom. Ovaj je jamstveni program namijenjen nabavi isključivo novih strojeva, opreme i gospodarskih vozila putem leasinga. HAMAG-INVEST može izdati jamstvo do 50% iznosa financiranja, odnosno do 1,5 milijun kuna, dok je najniži postotak jamstva 10% iznosa financiranja. Riječ je o financijskom leasingu s financiranjem PDV-a, na razdoblje od 24 do 60 mjeseci. Program uključuje povoljniju kamatnu stopu i niži trošak obrade zahtjeva za financiranje uz učešće od 20 posto te obavezno kasko osiguranje odnosno policu osiguranja imovine za strojeve, opremu ili gospodarska vozila koje se nabavlja.



## Mjesečnik Poslovni savjetnik pokrenuo Akademiju

**poslovni savjetnik**  
**AKADEMIJA**

Mjesečnik Poslovni savjetnik nakon osam godina redovnog izlaza omogućit će poslovnim ljudima da se još više

educiraju, ne samo putem tiskanog, web izdanja i konferencija, već i kroz čitav niz višednevnih interaktivnih seminara i radionica uz vrhunske hrvatske predavače u sklopu Poslovni savjetnik Akademije.

Prvi četverodnevni program **Poslovni savjetnik Akademije** održat će se od **16. do 19. listopada 2012.** a tema će biti posvećena edukaciji tajnica, voditelja ureda i administrativnih djelatnika kao i svima onima koji ne obavljaju navedena zanimanja, ali se žele usavršavati.

**24 sata interaktivnih radionica uz 10 vrhunskih predavača** u samom centru Zagreba ono je što Akademija nudi kroz svoj prvi program. Polaznicima ćemo omogućiti da usvoje ili se podsjetite znanja iz područja komunikacije, informatike, hrvatskog jezika, dopisivanja i gramatike, motivacije sebe i drugih, organizacije i upravljanja vremenom, poslovnog imidža i ispunjavanja poslovne dokumentacije.

Od predavača izdvajamo **Ljiljanu Buhač, Jasminku Samardžiju, Martinu Trboglav, Mariju Novak Ištok, Andreju Marcetić, Marka Alerića, Valentinu Bocak, Tomislava Novaka, Darka Sambola, Jerneju Agić, Igora Milinovića, Božu Prelevića.** Ovo je prvi od čitavog niza edukacijskih programa koje ćemo poslovnim ljudima ponuditi tijekom ove i sljedeće godine. Naš cilj je prenositi znanje najboljih stručnjaka kako bi oni u svom poslu i životu bili još uspješniji, to je krilatica **Poslovni savjetnik Akademije.**

Mjesečnik Poslovni savjetnik uz istoimeni poslovni news portal izlazi u sklopu grupacije **Business Media Group**, zajedno uz druge projekte poput mjesečnika **Direktor, Računovodstvo i porezi u praksi, Tajnica.hr, Propisi.hr** te konferencija **Superprodavač, Dani poslovne edukacije, Primus, izbor NajTajnica.hr, Kako sastaviti godišnju poreznu prijavu** itd.

**Više na str. 80**

## 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](http://www.dngrafika.hr)

Ozaljska 23, 1000 Zagreb

T: 01 3098 570,

M: 099 536 89 54

e mail: [andrej@dngrafika.hr](mailto:andrej@dngrafika.hr)



**D.N.**

grafički dizajn



posjetite nas na Facebooku  
[www.facebook.com/DNgrafika](http://www.facebook.com/DNgrafika)

## Istraživanje: OSIGURANJA

### U koju vrstu osiguranja ulažete?

Niti jedno	64,5%
Životno osiguranje	19,2%
Zdravstveno osiguranje	13,3%
Imovinsko osiguranje	4,91%
Putno osiguranje	3,86%
Mirovinsko osiguranje	3,43%

### Kod kojih osiguravajućih kuća ste osigurani?

Croatia osiguranje	26,4%
Allianz osiguranje	23,7%
HZZO	13,2%
Ne znam	11,9%
Merkur osiguranje	8,59%
Euroherc osiguranje	6,09%
Uniqua osiguranje	5,67%
Osiguranje Zagreb	5,23%
Grawe osiguranje	4,8%
Generali	4,68%
Kvarner WienerStädtische osiguranje	4,03%
HELIOS Vienna Insurance Group	3,55%
Triglav osiguranje	2,02%
Jadransko osiguranje	1,08%
Drugo	0,68%
Agram životno osiguranje	0,51%

### Uplaćujete li kakvu vrstu osiguranja za dijete?

Ne	87,3%
Da	12,7%

Urednik teme  
broja: mr. sc.  
Vladimir Miletić



- 30 Pojmovnik osiguranja
- 31 Osiguravateljska djelatnost u kriznim vremenima
- 32 Tržište u prva četiri mjeseca
- 34 Životna osiguranja
- 35 Intervju Životna osiguranja – Željko Jukić
- 36 Intervju neživotna osiguranja – Drago Klobučar
- 38 Zdravstveno osiguranje
- 39 Intervju zdravstveno osiguranje – Branka Erdelji
- 40 Imovinsko osiguranje
- 40 Putno osiguranje

# POJMOVNIK OSIGURANJA

**Osiguratelj** je tvrtka koja obavlja poslove osiguranja, ima dozvolu za te poslove u Hrvatskoj, temeljem svog kapitala, zaposlenih stručnjaka i korištene tehnologije te ostalih uvjeta propisanih zakonom. Osiguratelji su nebankarske financijske organizacije koje prikupljene premije osiguranja koriste za isplatu svojih obveza prema osiguranicima a slobodna sredstva ulažu radi održavanja i uvećanja njihove vrijednosti.

**Osiguranik** je osoba na čiji se život sklapa osiguranje, dok je ugovaratelj osiguranja osoba koja sklapa ugovor s osigurateljem, pa može ali i ne mora biti osiguranik ali ako osiguranik i ugovaratelj nisu iste osobe za valjanost ugovora o osiguranju potrebna je pismena suglasnost osiguranika. U neživotnim osiguranjima za vlastiti račun osiguranik je ujedno i ugovaratelj osiguranja a kod osiguranja za tuđi račun osiguranik je jedna ili više trećih osoba.

**Korisnik osiguranja** je osoba koja u slučaju nastanka osiguranog slučaja ima pravo na naknadu od osiguratelja. Može biti i više korisnika za isti osiguranik slučaj i oni tada dijele naknadu. U osiguranju života razlikuju se dva korisnika osiguranja: za slučaj smrti osiguranika i za slučaj doživljenja.

**Polica osiguranja** pisana je isprava koju izdaje i potpisuje osiguratelj o sklopljenom ugovoru o osiguranju. U polici trebaju biti navedene ugovorne strane, osigurana stvar ili osoba, rizik obuhvaćen osiguranjem, trajanje osiguranja i vrijeme pokrića, svota osiguranja ili limit pokrića. Treba navesti i visinu premije ili doprinosa, datum izdavanja police te potpis ugovaratelja osiguranja ako ga nema na nekom drugom dokumentu.

**Fond police** je polica osiguranja života kod koje osiguranik na sebe preuzima investicijski rizik. Osiguratelj uplaćenu premiju ulaže u rizičnije vrijednosne papire (dionice) i nastoji da za osiguranika postigne bolji prinos nego li je kod uobičajenih ulaganja u obveznice ili depozite. Fond police može biti i s određenom garancijom povećanja vrijednosti uplaćenih premija.

**Premija osiguranja** novčani je iznos koji ugovaratelj plaća osiguratelju pri sklapanju i/ili u tijeku trajanja ugovora o osiguranju za preuzeti rizik. Uplatom premije osiguratelj preuzima snošenje rizika, tj. isplate obveze iz ugovora o osiguranju ako nastupi osiguranik slučaj.

**Osigurana svota** novčani je iznos na koji je sklopljeno životno osiguranje odnosno iznos naveden kao vrijednost osiguranog predmeta kod neživotnih osiguranja.

**Osigurani rizik** je element ugovora o osiguranju odn. događaj s obzirom na koji je sklopljeno osiguranje. Rizik je budući neizvjesni događaj nastao neovisno od isključive volje osiguranika zbog kojeg osiguranik može pretrpjeti štetu.

**Osigurani slučaj** je nastao događaj prouzročen osiguranim rizikom.

**Osigurnina** je novčani iznos koji u imovinskom osiguranju naknadu je štetu koja se dogodila na stvari osiguranika a u osiguranju osoba predstavlja ugovorenu svotu koja se isplaćuje kad nastane ugovoreni slučaj.

**Očekivana dobit** iznos je koji se pripisuje osiguranom svotu prema obračunu na kraju svake kalendarske godine, a isplaćuje se zajedno s osiguranom svotom u slučaju doživljenja, odnosno s osiguranom svotom i do tada pripisanim iznosom ostvarene dobiti u slučaju smrti. Dok za osiguranu svotu osiguratelj jamči u potpunosti, to nije slučaj za očekivanu dobit. Ta dobit u najvećoj mjeri ovisi o kretanjima na financijskim tržištima na kojima se ulažu sredstva osiguranika.

**Otkupna vrijednost** police osiguranja jest iznos koji osiguratelj isplaćuje, obično ugovaratelju osiguranja, kod otkupa osiguranja, tj. prekida osiguranja prije njegova ugovorenog isteka. U prvim godinama osiguranja često nema nikakve otkupne vrijednosti jer su troškovi pribave osiguranja veliki, a oni se obračunavaju u prvim godinama trajanja osiguranja.

**Životno riziko osiguranje** štiti osiguranika, odnosno njegovu obitelj od rizika smrti uz plaćanje fiksne godišnje premije. Ukoliko u ugovorenom razdoblju, pod uvjetom da se premija redovito plaća, dođe do prirodne smrti ili smrti zbog nezgode, korisnici će prema ugovoru o osiguranju primiti osiguranu svotu. Ako pak godina dana prođe bez smrti osiguranika, tada osiguratelj zadržava uplaćeni iznos, kao za bilo koje drugo rizično osiguranje.

**Životno osiguranje za slučaj smrti i doživljenja, tzv. mješovito životno osiguranje** je najčešći oblik osiguranja. Korisnik je osiguran i za slučaj da doživi ugovoreni rok trajanja osiguranja i za slučaj smrti. Osiguratelj će korisniku za slučaj doživljenja, nakon isteka osiguranja isplatiti osiguranu svotu za doživljenje uvećanu za dodatnu ostvarenu dobit. Osigurana svota i dotad ostvarena dobit bit će isplaćena korisnicima u slučaju ranije smrti osiguranika. Životno osiguranje može biti sklopljeno s liječničkim pregledom ili bez njega, ovisno o visini osigurane svote i godinama života.

Uz životno osiguranje može se sklopiti i **dopunsko osiguranje osoba od posljedica nesretnog slučaja (nezgode)** za slučaj trajne invalidnosti i dnevne naknade za boravak u bolnici. Ovo je osiguranje nezgode znatno jeftinije ako se sklapa zajedno sa životnim osiguranjem, nego kad se ugovara samo osiguranje od nesretnog slučaja. To osiguranje može se sklopiti za slučaj smrti zbog nesretnog slučaja, za slučaj trajnog gubitka opće radne sposobnosti (invalidnost) zbog nesretnog slučaja i dnevne naknade za boravak u bolnici zbog liječenja od posljedica nesretnog slučaja.

**Ponuda osiguranja** od strane ugovaratelja osiguranja je najčešće napisana na tiskanici osiguratelja i obvezuje obje strane u roku od 8 dana odn. 30 dana kod osiguranja života koje zahtijeva liječnički pregled. Usmena ponuda ne obvezuje ni jednu stranu iako se na temelju nje mogu zaključiti ugovori u nekim vrstama osiguranja.

**Ugovaratelj osiguranja** je pravna ili fizička osoba koja s osigurateljem zaključi ugovor o osiguranju i koja plaća premiju osiguranja ali ne mora imati i pravo na naknadu od osiguratelja.

**Ugovor o osiguranju** je pravni posao kojim se ugovaratelj osiguranja obvezuje platiti premiju osiguranja a osiguratelj preuzima obvezu isplate naknade ili ugovorene svote u slučaju nastanka osiguranog slučaja osiguraniku ili trećoj osobi.

# Osigurateljska djelatnost u kriznim vremenima

Financijska kriza je osiguratelje pogodila manje negoli bankarski sektor, uz nekoliko značajnih iznimki. To je slučaj američkog osiguratelja AIG i nekih manjih američkih i britanskih, te osiguratelja zemalja koje najviše slijede anglosaski model ekonomije i društva pa su bili više izloženi zbog bavljenja špekulativnim neosigurateljskim poslovima.

Osiguratelji u kontinentalnoj Europi, u Njemačkoj, Austriji, Švicarskoj pa i Francuskoj i Italiji iz kojih su vlasnici većeg broja osiguratelja u Hrvatskoj, bili su manje izloženi financijskim rizicima ove krize, ali osigurateljni rizici su se povećavali.

Dok svjetsko gospodarstvo usporava u Hrvatskoj BDP opada već tri godine. Povećava se broj nezaposlenih, tako da raspoloživi dohodak opada, pa za potrebe kao što je osiguranje ostaje sve manje novca. Jako su se smanjile kupnje automobila i gradnja i kupnja stanova. Zatvaranje proizvodnih tvrtki i težak pad građevinarstva smanjuje premije osiguranja i za korporativne klijente i za stanovništvo. Od 2009. godine premije osiguranja se stalno smanjuju.

U bilancama osiguratelja su na strani pasive evidentirane sadašnje i buduće obveze na pozicijama pričuva za štete. Nasuprot obvezama osiguratelja u aktivi njihovih bilanci su imovinske vrijednosti koje služe ispunjenju obveza: novac, vrijednosni papiri, materijalna imovina, potraživanja. Radi zaštite te imovine, koja pripada osiguranicima, rigoroznim propisima su uređena ulaganja, posebno za tehničke pričuve (neživotnih osiguranja), a posebno za matematičku pričuvu osiguranja života. Temeljna načela ovih propisa

pa zatim i poslovnih politika osiguratelja su: sigurnost, likvidnost, disperzija rizika i tek na četvrtom mjestu profitabilnost. U kriznim vremenima treba obratiti posebnu pažnju na financijske rizike, dakle rizik tržišta kapitala, kreditni rizik i rizik likvidnosti.

## Kvaliteta aktive poboljšana

U strukturi aktive osiguratelja i reosiguratelja koncem 2011. godine ulaganja u iznosu od gotovo 25 milijardi kuna imaju daleko najveći udio od 75,6 posto, čemu treba pribrojiti i ulaganja za račun i rizik vlasnika polica životnog osiguranja u iznosu od 695 mil. kuna (2,1% aktive). Zajedno ulaganja čine 77,7 posto aktive s time da su u 2010. g. ovi udjeli bili gotovo jednaki.

Sljedeća stavka po veličini su potraživanja, koja su iznosila 2,43

mlrd kuna s udjelom od 7,4 posto prema 2,35 milijardi u 2010. g., što je bilo sličnih 7,6 posto. U proteklim godinama kvaliteta aktive je poboljšana jer su prije sedam-osam godina potraživanja na znatno manju premiju iznosila skoro 1,6 milijardi kuna ili preko 12 posto aktive. Materijalna imovina vrijedila je tek nešto manje: 2,39 mlrd ili 7,3 posto bilance. Udio reosiguranja u tehničkim pričuvama bio je 1,5 milijardu kuna ili 4,5 posto. Ostale stavke iznosile su manje od 4 posto.

U proteklim godinama mijenjala se struktura ulaganja tehničke pričuve neživotnih osiguranja. Velik porast zabilježila su ulaganja u vrijednosne papire, sa 34,5 posto na 38,7 posto u 2010. g., u čemu najveći udio - 29,4 posto, imaju vrijednosni papiri koje su izdali Republika Hrvatska, Hrvatska narodna banka i Hrvatska banka za obnovu i razvoj i koje osiguratelji mogu kupovati bez ograničenja. Značajna su i ulaganja u druge VP za koje jamči Republika Hrvatska. Udio depozita je u proteklim godinama kolebao između 15 i gotovo 20 posto. U 2009. g. depoziti su iznosili 16 posto, a u 2010. g. 16,9 posto ulaganja. Udjeli i dionice u inve-

sticijskim fondovima predstavljali su 2009. g. 7,8 posto, a u 2010. g. 8,8 posto ulaganja. U 2009. g. zajmovi su činili 13,2 posto, a u 2010. g. 8,2 posto svih ulaganja. U nekretnine u 2009. g. uloženo je 15 posto, a u 2010. g. 16,8 posto. U cjelini su ulaganja tehničke pričuve neživotnih osiguranja u skladu s propisima i sigurna. Za pokriće matematičke pričuve osiguranja života uloženo je koncem 2010. godine 11,7 milijardi kuna.

## Pozornost usmjeriti na racionalizaciju troškova

U 2011. godini pokazatelji financijskog položaja djelatnosti osiguranja nisu jednoznačni. Smanjenje premije nije bilo veliko, ali uporan pad pokazuje da se bez oporavka realnog sektora ne može očekivati napredak osiguranja. Nastavljen je zadovoljavajući porast sredstava matematičke pričuve osiguranja života ali je porast tehničkih pričuva neživotnih osiguranja simboličan. Udio osiguranja u imovini financijskog sektora porastao je zbog obračuna i izdvajanja osjetnog dijela premija u tehničke pričuve životnih osiguranja, ali brži rast aktive osiguranja i time bolju zaštitu imovine i osoba u Hrvatskoj možemo očekivati tek uz ostvarenje rasta realnog sektora gospodarstva.

Prošle godine su svi hrvatski osiguratelji ostvarili dobit od 427 milijuna kuna, za 170 milijuna više negoli godinu ranije. Povećana dobit je rezultat smanjenja isplata za osigurane događaje i posebno za štete automobilske odgovornosti. To je svakako vrlo značajan uspjeh koji treba istaknuti. Uz mjere koje su poduzimali osiguratelji ovome su pridonijele i bolje ceste i jača kontrola sudionika u prometu. Sada bi osiguratelji trebali pozornost jače usmjeriti na racionalizaciju troškova koji su i dalje srazmjerno visoki. Time bi se stabilizirala profitabilnost djelatnosti osiguranja.

**Ulaganja u 2010. g. u vrijednosne papire koje su izdale Republika Hrvatska, HNB i HABOR iznosila su 72,6 posto, znači skoro tri četvrtine sredstava; ulaganja u depozite 10,6 posto, a u ostale oblike pojedinačno manje od 5 posto ili ukupno 16,8 posto. Sredstva matematičke pričuve osiguranja života su uložena s još manje rizika negoli ona neživotnih osiguranja.**

Hrvatsko tržište osiguranja u prva četiri mjeseca 2012. godine.

## U očekivanju oporavka osiguranja

Zbog dugotrajne recesije u gospodarstvu nije iznenađujuće da je hrvatsko tržište osiguranja u prva četiri mjeseca ove godine zabilježilo pad od 0,6 posto, što je ipak manje od 1,1 posto u 2011. godini ili od 1,8 posto pada u 2010.g.



Ukupna premija iznosila je 3,27 prema 3,29 milijardi kuna u istom razdoblju 2011. g. Opala je premija neživotnih osiguranja, za 1,5 posto, sa 2,54 na 2,50 milijardi kuna. Premije životnih osiguranja porasle su za 2,2 posto sa 753 milijuna kuna na 770 milijuna (u 2011. g. bio je zabilježen pad od 1,1 posto, a u 2010. 1,3 posto). Premije osiguranja su u EU već u 2009. počele rasti, dok se u Hrvatskoj oporavak može očekivati tek u 2013. godini.

Likvidirane štete u neživotnim osiguranjima povećane su za 0,8 posto nakon pada u ranijim godinama od nekoliko do 13 postotaka. Povoljan je znak usporevanje rasta likvidiranih šteta u životnim osiguranjima jer su povećane za 11,7 posto dok su ta povećanja ranije iznosila preko 20 pa i 30 posto. Ukupne štete povećane su za 4 posto prema četiri mjeseca u 2011.godini.

Tablica 1. Zaračunata bruto premija po vrstama osiguranja

Vrste osiguranja	Zaračunata bruto premija u kn		Zaračunata bruto premija u kn		Indeks 12/11
	IV./2011.	Udio u %	IV./2012.	Udio u %	
Osiguranje od nezgode	180.453.451	5,48	184.174.509	5,63	102,1
Zdravstveno osiguranje	96.204.125	2,92	90.687.653	2,77	94,3
Osiguranje cestovnih vozila	282.066.041	8,56	261.427.081	7,99	92,7
Osiguranje tračnih vozila	1.801.783	0,05	6.680.660	0,20	370,8
Osiguranje zračnih letjelica	14.678.666	0,45	5.583.540	0,17	38,0
Osiguranje plovila	127.373.826	3,87	108.106.439	3,30	84,9
Osiguranje robe u prijevozu	24.726.585	0,75	22.121.078	0,68	89,5
Osiguranje od požara i elementarnih šteta	262.350.408	7,96	264.558.181	8,08	100,8
Ostala osiguranja imovine	357.851.379	10,86	345.375.386	10,55	96,5
Osiguranje od odgovornosti za upotrebu motornih vozila	941.256.552	28,58	950.146.175	29,03	100,9
Osiguranje od odgovornosti za upotrebu zračnih letjelica	652.291	0,02	3.631.851	0,11	556,8
Osiguranje od odgovornosti za upotrebu plovila	23.559.460	0,72	22.440.056	0,69	95,2
Ostala osiguranja od odgovornosti	122.754.032	3,73	120.838.290	3,69	98,4
Osiguranje kredita	40.572.935	1,23	42.842.857	1,31	105,6
Osiguranje jamstava	1.859.828	0,06	3.449.878	0,11	185,5
Osiguranje raznih financijskih gubitaka	44.952.231	1,36	52.159.538	1,59	116,0
Osiguranje troškova pravne zaštite	1.139.217	0,03	1.135.764	0,03	99,7
Putno osiguranje	16.378.022	0,50	18.224.335	0,56	111,3
Životno osiguranje	646.459.812	19,63	663.155.462	20,26	102,6
Rentno osiguranje	3.598.607	0,11	2.471.222	0,08	68,7
Dodatna osiguranja uz životno osiguranje	50.812.196	1,54	51.987.113	1,59	102,3
Osiguranje za slučaj vjenčanja ili rođenja	2.738.414	0,08	2.582.744	0,08	94,3
Životna ili rentna osiguranja kod kojih osiguranik na sebe preuzima investicijski rizik	49.658.291	1,51	49.583.539	1,51	99,8
Tontine	0	0,00	0	0,00	-
Osiguranje s kapitalizacijom isplate	0	0,00	0	0,00	-
<b>UKUPNO (neživotna osiguranja, vrste 01 - 18)</b>	<b>2.540.630.831</b>	<b>77,13</b>	<b>2.503.583.271</b>	<b>76,48</b>	<b>98,5</b>
<b>UKUPNO (životna osiguranja, vrste 19 - 25)</b>	<b>753.267.320</b>	<b>22,87</b>	<b>769.780.081</b>	<b>23,52</b>	<b>102,2</b>
<b>SVEUKUPNO (vrste 01 - 25)</b>	<b>3.293.898.152</b>	<b>100,00</b>	<b>3.273.363.352</b>	<b>100,00</b>	<b>99,4</b>

Napomena: Iskazani podaci su u cijelosti utemeljeni na podacima koje je HUO zaprimio izravno od društava za osiguranje.

U strukturi portfelja u 2012. g. nešto je povećan udio premije osiguranja života, sa 22,9 na 23,5 posto i automobilske odgovornosti sa 28,6 na 29 posto. Udio osiguranja automobilske kaska ponovno je smanjen, sa 8,6 na 8 posto. Udio osiguranja od nezgode je malo povećan, sa 5,5 na 5,6 posto, dok je udio zdravstvenih osiguranja smanjen sa 2,9 na 2,8 posto. Udjeli premija transportnih osiguranja su smanjeni dok je udio premija osiguranja imovine od požara i elementarnih nepogoda malo povećan, sa 8 na 8,1 posto, ali su premije ostalih osiguranja imovine smanjene sa 10,9 na 10,6 posto. Stagniraju premije ostalih osiguranja od odgovornosti dok su udjeli premija osiguranja kredita, jamstava, financijskih gubitaka i putnog osiguranja porasli. Udio manjih skupina (od ostalih osiguranja od odgovornosti do putnog osiguranja) povećan je u zadnjim godinama sa manje od pet na više od sedam posto.

Tablica 2. Zaračunata bruto premija po društvima u 000 kn

Osiguratelj	Zaračunata bruto premija		Indeks 2012./2011.	Udio u %	
	I.-IV. 2011.	I.-IV. 2012.		2011.	2012.
Croatia	1.199.324	1.168.468	97,4	36,41	35,70
Allianz Zagreb	366.472	404.861	110,5	11,13	12,37
Euroherc	309.822	296.980	95,9	9,41	9,07
Jadransko	201.957	195.937	97,0	6,13	5,99
Kvarner VIG	151.538	139.199	91,9	4,60	4,25
Basler osiguranje Zagreb	140.620	133.834	95,2	4,27	4,09
Triglav	151.116	132.963	88,0	4,59	4,06
Grawe Hrvatska	121.276	124.923	103,0	3,68	3,82
Generali	112.915	117.851	104,4	3,43	3,60
Merkur	88.967	90.194	101,4	2,70	2,76
Uniq	78.628	74.563	94,8	2,39	2,28
HOK	61.262	63.510	103,7	1,86	1,94
Helios VIG	56.405	60.676	107,6	1,71	1,85
Agram životno	53.712	54.824	102,1	1,63	1,67
Sunce	51.847	49.572	95,6	1,57	1,51
Croatia zdravstveno	34.904	35.279	101,1	1,06	1,08
Erste VIG	32.434	34.362	105,9	0,98	1,05
BNP Paribas Cardif	24.315	23.643	97,2	0,74	0,72
Velebit	22.039	22.880	103,8	0,67	0,70
Societe Generale	9.271	15.597	168,2	0,28	0,48
Victoria životno	13.185	12.022	91,2	0,40	0,37
Izvor	4.064	10.746	264,4	0,12	0,33
KD Life	3.252	4.103	126,2	0,10	0,13
Velebit životno	2.018	3.131	155,2	0,06	0,10
HKO	2.020	2.153	106,6	0,06	0,07
Victoria	538	755	140,3	0,02	0,02
Wuestenrot životno	0	339	0,0	0,00	0,01
<b>UKUPNO</b>	<b>3.293.901</b>	<b>3.273.365</b>	<b>99,4</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Izvor: HUUO

Zaračunate premije šest najvećih osiguratelja su opale u odnosu na prošlu godinu - uz iznimku Allianz - a većina je zadržala svoja mjesta, s time što je Basler OZ stigao na šesto mjesto, ispred Triglava. Croatia je i uz pad premije od 2,6 posto zadržala vodeće mjesto, Allianz je s porastom od 10,5 posto drugi, Euroherc bilježi smanjenje premije od 4,1 posto, Jadransko tri posto a Kvarner VIG 8,1 posto. Među prvih deset osiguratelja Grawe ima porast premije od tri posto, Generali od 4,4 posto i Merkur od 1,4 posto.

Srednji osiguratelji, s iznimkom Uniqe, Sunca i Cardifa, bilježe povećanje premije za razliku od početka prošle godine. Veću premiju ostvarili su HOK za 3,7 posto, Helios VIG za 7,6 posto, Agram životno za 2,1 posto, Croatia zdravstveno za 1,1 posto, Erste VIG za 5,9 posto i Velebit za 3,8 posto. Pad premije Uniqe je 5,2 posto, Sunca za 4,4 posto, a Cardifa 2,8 posto. Najmanji osiguratelji ostvaruju najveće stope rasta, Societe Generale 68,2 posto, Izvor 164,4 posto, KD Life 26,2 posto, Velebit životno 55,2 posto, HKO 6,6 i Victoria 40,3 posto. Iznimka je Victoria životno koja bilježi pad premije za 8,8 posto. Premija prvih pet osiguratelja iznosi 67,5 posto prema 67,6 posto u četiri mjeseca 2011. godine a udio prvih deset osiguratelja smanjen je na 85,9 posto prema 86,3 posto u 2011. g.

### Stagnacija iznosa likvidiranih šteta u neživotnim osiguranjima

U četiri mjeseca ove godine likvidirane štete su porasle – nakon tri godine smanjivanja - za četiri posto. Pri tome su štete u neživotnim osiguranjima povećane za svega 0,8 posto. Štete su smanjene u osiguranju cestovnih vozila za 6,8 posto i u osiguranju od automobilske odgo-

vornosti koje predstavlja više od trećine šteta, za značajnih 6,2 posto. Štete su smanjene i u osiguranju zračnih letjelica za 91,6 posto, plovila za 26,3 posto, robe u prijevozu za 62,6 posto, odgovornosti za upotrebu plovila za 6 posto i osiguranju troškova pravne zaštite za 54,8 posto.

Štete su povećane u osiguranju nezgode za 5,9 posto, u zdravstvenom osiguranju za 4,2 posto, u osiguranju tračnih vozila za pet puta, u požarnim osiguranjima za 46,2 posto, ostalim osiguranjima imovine 3 posto, u osiguranjima od odgovornosti za uporabu zračnih letjelica za 15,7 posto, ostalim osiguranjima od odgovornosti za 24 posto, osiguranjima kredita za 36 posto, jamstava za skoro 17 puta, raznih financijskih gubitaka za 18,5 posto i putnim osiguranjima za skoro 32 posto. Uočljivo je osjetno povećanje šteta u malim vrstama osiguranja koje stalnim rastom premija zauzimaju postupno veći udio u osigurateljskom portfelju. Zasad su te štete znatno manje od zaračunatih premija, osim kod osiguranja kredita gdje su se sa 37,6 milijuna približile iznosu premija od 42,8 milijuna kuna. Štete u životnim osiguranjima su porasle za 11,7 posto nakon porasta od 24,6 posto u 2011. g. te 12,2 posto u 2010. g. i 36,5 posto u 2009. godini.

### Financijski rezultati

U 2011. godini svi hrvatski osiguratelji iskazali su 427 milijuna kuna dobiti nakon odbijanja gubitaka osiguratelja koji su poslovali s negativnim financijskim rezultatom. Ukupan rezultat je za 170 milijuna kuna bolji nego li 2010. g. U 2011. godini treću godinu za redom padaju premije ali je nastavljen porast sredstava tehničkih pričuva, skroman kod neživotnih a stabilniji kod matematičke pričuve osiguranja života. Najvažnija pitanja pred osigurateljima su: donošenje novih zakona o osiguranju i obveznim odnosima u prometu, smanjivanje broja neosiguranih i neregistriranih vozila, liberalizacija tržišta obveznog osiguranja automobilske odgovornosti, pravila Solventnost II te uloga osiguranja života u mirovinskom i sustavu socijalne sigurnosti.

Novi zakoni o osiguranju i obveznim odnosima u prometu se pripremaju uz punu suradnju osiguratelja sa nadzornim i regulatornim institucijama. Stoga se može očekivati i bolja zaštita potrošača odnosno osiguranika. Na hrvatskim cestama još uvijek se nalazi velik broj neregistriranih i neosiguranih vozila. Do 2009. g. u prometu je bilo oko 150 tisuća takvih vozila. Usklađenim akcijama edukacije i represije osiguratelja i MUP-a osjetno je smanjen broj neosiguranih i neregistriranih vozila a rezultat je manje prijavljenih šteta Garancijskom fondu koji podmiruje takve štete. To znači i manje opterećenje premije osiguranja iznosima koje za nekorektne vozače plaćaju oni uredni. Solventnost II je skup novih pravila za upravljanje svim rizicima kojima su osiguratelji izloženi. Tim rizicima će osiguratelji upravljati u cjelini a pritom se očekuje bolji nadzor nad poslovanjem koje će biti transparentnije negoli je sada. Uloga osiguranja u mirovinskom i sustavu socijalne sigurnosti je u razvijenim zemljama vrlo velika a to u Hrvatskoj nije slučaj. U Europskoj uniji premije osiguranja života su preko polovine a u Hrvatskoj oko četvrtine svih premija. Stoga su sredstva dugoročne štednje u osiguranju a to je matematička pričuva osiguranja života, relativno skromna, oko 13 milijardi kuna. U 2010.g. ukinute su porezne olakšice za životna i dobrovoljna zdravstvena osiguranja koje bi trebalo ponovno odobriti za one oblike osiguranja koji mogu funkcionirati kao dobrovoljna mirovinska štednja. Ujedno je potrebno nastaviti i proširiti informiranje stanovništva o potrebi da građani sve više sami preuzimaju brigu o svojoj starosti jer će državni, odnosno javni mirovinski sustav isplaćivati sve skromnije mirovine.



## Životno osiguranje

# Financijska pismenost građana u fokusu osiguratelja

Pad premija životnih osiguranja, koje su iznosile 2,431 milijardu kuna, na kraju 2011. godine iznosio je 1,1 posto, prema 2,458 milijardi kuna premije u 2010. godini. Pad premije OŽ u 2010. godini iznosio je 1,25 posto, a u 2009. godini 2,2 posto. Osjetno usporavanje premije životnih osiguranja počelo je još u 2008. godini, kad je porast iznosio samo 2,7 posto te je premija povećana sa 2,473 milijardi kuna na 2,541 milijardu. U 2007. g. porast je iznosio 14,2 posto, a u 2006. 12,9 posto. Udio životnih osiguranja u ukupnoj premiji je u 2011. godini 26,6 posto, jednako kao i u 2010. godini dok je u 2009. g. bio je 26,4 posto, nakon što je u 2008. g. pao na 26,3 posto, ispod 2006. kad je bio 26,5 posto, dok je u 2007. već bio dostigao 27,3 posto. U četiri mjeseca ove godine premija osiguranja života je povećana za 2,2 posto pa je udio premija životnog osiguranja u ukupnim premijama povećan sa 22,9 na 23,5 posto, a broj osiguratelja života povećan je na sedamnaest.

**Tablica 3. Rang po zaračunatoj bruto premiji (životna osiguranja)**

	I. - IV.		I. - IV.		Postotak promjene
	2011. HRK	2012. HRK	2011. udjel, %	2012. udjel, %	
Allianz Zagreb	113.742.619	134.298.942	14,78	17,45	18,07
Croatia osiguranje	110.026.216	106.663.275	14,29	13,86	-3,06
Grawe Hrvatska	74.822.718	78.430.388	9,72	10,19	4,82
Merkur osiguranje	78.415.649	78.238.323	10,19	10,16	-0,23
Basler osiguranje Zagreb	59.559.793	57.715.832	7,74	7,50	-3,10
Kvarner VIG	62.368.289	56.016.107	8,10	7,28	-10,18
Agram životno osiguranje	53.712.169	54.824.476	6,98	7,12	2,07
Generali osiguranje	42.598.994	40.438.189	5,53	5,25	-5,07
Helios Vienna	40.572.775	39.713.780	5,27	5,16	-2,12
Insurance Group					
Erste osiguranje VIG	32.433.569	34.361.858	4,21	4,46	5,95
Uniqa osiguranje	33.515.369	30.315.586	4,35	3,94	-9,55
Triglav osiguranje	23.774.038	23.571.580	3,09	3,06	-0,85
Societe Generale osiguranje	9.270.663	15.596.997	1,20	2,03	68,24
Victoria životno osiguranje	13.184.543	12.021.919	1,71	1,56	-8,82
KD životno osiguranje	3.252.038	4.103.481	0,42	0,53	26,18
Velebit životno osiguranje	2.017.879	3.130.750	0,26	0,41	55,15
Wüstenrot životno osiguranje	-	338.599	-	0,04	-
<b>Ukupno:</b>	<b>753.267.320</b>	<b>769.780.081</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>2,19</b>
<b>HANFA i HUO:</b>	<b>753.267.320</b>	<b>769.780.081</b>			<b>2,19</b>

Izvor: Data press

Prvi na rang listi Allianz bilježi porast premije od 18,1 posto i povećanje udjela sa 14,8 na 17,5 posto. Croatia je pak uz smanjenje premije za 3 posto smanjila svoj udio sa 14,3 na 13,9 posto. I ostali veći osiguratelji

Osiguranje života u bogatim zemljama je akumuliralo te i dalje prikuplja znatna sredstva za sigurniju treću dob stanovništva. U Hrvatskoj se u ranijim godinama to osiguranje razvijalo brže od prosjeka cijele djelatnosti, ali od 2009. godine i premije osiguranja života opadaju iako sporije od neživotnih.

bilježe smanjenje premije između 0,2 i deset posto uz iznimku Grawe, koji je povećao premiju za 4,8 posto i ponovno zauzeo treće mjesto te Agram životnog koji je povećao premiju za dva posto. Četiri manja osiguratelja povećala su premije: Erste VIG za 6 posto, Societe Generale za 68 posto, KD Life za 26 posto i Velebit životno za 55 posto, dok su premije opale kod Uniqe za 9,6 posto, Triglava za 0,9 posto i Victoria životnog za 8,8 posto. Broj osiguranja oscilira i ne pokazuje izraziti pad. Broj standardnih mješovitih i riziko osiguranja za slučaj smrti i doživljenja u posljednje tri godine iznosio je oko 750 tisuća, a sad je zabilježen porast na 772 tisuće, dok se broj dodatnih osiguranja uz životna osiguranja (nezgode) kretao oko 510 do 530 tisuća i povećan je na 555 tisuća. I dalje se smanjuje i inače vrlo malen broj osiguranja rente sa 3.249 s premijom od 3,6 milijuna kuna na 2.697 s premijom od 2,5 milijuna kuna. Nakon nekoliko godina brzog rasta broj fond polica kod kojih osiguranika snosi rizik investicijskih ulaganja se stabilizirao. Tako je u četiri mjeseca 2011. godine bilo 55.175 fond polica s premijom od 49,7 milijuna kuna, a u 2012. broj fond polica je 54.238 i premija 49,6 milijuna kuna. Osiguratelje brinu štete u životnim osiguranjima koje su u 2011. godini porasle za 14,3 posto nakon porasta od 22,3 posto u 2010. g. i 24,3 posto u 2009. godini. U četiri mjeseca 2012. g. štete su porasle sa 423,4 na 472,7 milijuna kuna ili za ipak manjih 11,7 posto. Likvidirane štete odnosno isplate povećane su najviše zbog financijskih poteškoća stanovništva pa osiguranici prestaju s uplatama i traže prijevremeni otkup osiguranja. Pritom osiguranici gube manji ili veći dio uplaćenog novca, a osiguratelji gube osiguranike. To ukazuje da građani još uvijek nisu dovoljno upoznati s glavnom prednosti osiguranja života, a to je jedini financijski proizvod koji pruža zaštitu u slučaju smrti i nesretnog slučaja. Da bi se to informiranje poboljšalo pojačane su aktivnosti osiguratelja i njihovih asocijacija kao i medija koji su povećali pažnju i prisutnost djelatnosti osiguranja u javnosti.

Sredstva dugoročne štednje u osiguranju a to je matematička pričuva osiguranja života, su relativno skromna, 13 milijardi kuna. No to je dijelom i zbog izostanka poreznih olakšica. Treba odrediti godišnje iznose premija za dugoročna osiguranja koje se porezno potiču a najveći dio ušteđenih iznosa treba isplaćivati u obliku doživotne rente. Ujedno je potrebno nastaviti i proširiti informiranje stanovništva, financijsko opismenjivanje, o potrebi da građani sve više sami preuzimaju brigu o svojoj starosti jer će državni, odnosno javni mirovinski sustav isplaćivati sve skromnije mirovine.

**[PS] Kako je jako zbog gospodarske krize stradalo tržište životnih osiguranja?**

- Proizvodi životnog osiguranja našli su se na udaru financijske i gospodarske krize. U razdoblju od 2000. do 2008. godine zabilježene su pozitivne stope s rastom premija do čak preko 20 posto. U zadnje tri godine bilježimo negativne stope sa konstantnim padom visine zaračunate premije osiguranja kao i padom udjela životnih osiguranja u ukupnoj premiji. U 2009. godini pad premija životnih osiguranja iznosio je 2,2 posto, u 2010. godini 1,3 posto, a u 2011. godini za 1,1 posto.

**[PS] Znači da su životna osiguranja najviše pogođena?**

- U 2011. godini zabilježen je i značajan pad udjela premije životnih osiguranja u ukupnim premijama i to - s prosječnih 26 posto prije krize na rekordno niskih 21,97 posto u veljači 2011. godine. Nakon toga slijedi lagani oporavak, ali životna osiguranja do danas nisu prešla 25 posto udjela u odnosu na ostale vrste osiguranja. Osiguranici biraju sigurnija ulaganja pa najveći udio kod životnih osiguranja otpada na klasično životno osiguranje za slučaj smrti i doživljenja.

**[PS] Ima li kakvih promjena među osiguravateljima, je li tko napustio hrvatsko tržište ili drastično promijenio proizvode?**

- Za vrijeme financijske krize, od 2009. godine pa do danas, broj društava koji se bave životnim osiguranjima ostaje nepromijenjen. To govori i o stabilnosti cijelog sustava. Na tržištu Hrvatske poslovalo je sve do nedavno 16 društava, a do promjene je došlo u veljači 2012. godine kada je osnovano još jedno društvo za prodaju životnih osiguranja - Wüstenrot životno.

**[PS] Mijenja li se negativan trend na tržištu ove godine?**

- U odnosu na prošlu godinu

## INTERVJU

# Životna osiguranja najosjetljivija na krizu

tržište životnih osiguranja bilježi bolje rezultate. U prva tri mjeseca 2012. godine, premija životnih osiguranja rasla je 2 posto, dok je ukupno tržište zabilježilo pad od 0,8 posto. U travnju je rast premija životnih osiguranja iznosio 2,2 posto dok ukupno tržište i dalje bilježi pad od 0,6 posto. Životna osiguranja osjetljivija su na ekonomsku krizu od neživotnih osiguranja, a što se osjetilo i u 2008. godini kada je ukupna premija životnih osiguranja

od plaćanja premija i povećanog raskida i otkupa osiguranja. Da bi smanjili ovaj trend, osiguravatelji su osiguranicima ponudili mirovanje osiguranja do godinu dana s mogućnošću ponovne obnove nakon tog roka. Osiguranicima je ponuđena i mogućnost smanjenja premije, promjena ugovaratelja/osiguranika kao i zajam bez naknade uz tržišno konkurentnu kamatnu stopu.

**Drastičan pad osiguravajućeg tržišta koji se osjeća već 4 godine najviše se odrazio na životna osiguranja, jer nitko neće platiti kaznu ako nije osigurao svoj život, za razliku od osiguranja svog limenog ljubimca koje je vlasnik dužan izvršiti svake godine. No dok za neke kriza znači problem, za neke klijente ona će značiti dodatne mogućnosti, budući da su osiguravatelji počeli nuditi dodatne pogodnosti kako bi zaustavili pad uplata. Razgovarali smo sa **Željkom Jukićem**, predsjednikom Odbora za životna osiguranja Udruženja osiguravatelja HGK i direktorom Sektora za životna osiguranja CROATIA osiguranja.**

ranja rasla svega 2,8 posto. O veličini krize najbolje govori podatak da je u prethodnih desetak godina stopa rasta premije životnih osiguranja na hrvatskom tržištu uvijek bila dvoznamenkasta. No, isto tako oporavak i rast životnih osiguranja u Hrvatskoj, dobar je indikator da je blizu početak kraja aktualne financijske i gospodarske krize.

**[PS] Kako se osiguravatelji bore s krizom, odnosno kakve nove proizvode nude kako bi povećali trend uplate životnih osiguranja?**

- Financijska kriza, pad zaposlenosti i životnog standarda građana, utjecala je na pad broja novougovorenih policia, odustajanje

**[PS] Je li se situacija promijenila bitno i u EU gdje je trend uplate životnih i neživotnih osiguranja bio drugačiji nego kod nas?**

- Nakon oštrog pada premija osiguranja u 2008. godini od 5,8%, europsko tržište životnog osiguranja započelo je oporavak već 2009. godine, a u 2010. godini zabilježen je rast od 2,7%. Udio premije životnog osiguranja u ukupnim osiguranjima iznosio je prije krize 63% da bi se u krizi smanjio na 60% i zadržao se na toj razini u zadnje tri godine. U krizi se povećao udjel individualnih u odnosu na grupna osiguranja.

**[PS] Znači oporavak je vani već vidljiv preko tržišta osigura-**



**vateljskih proizvoda, za razliku od Hrvatske?**

- Europska tržišta životnih osiguranja tijekom prošle godine bilježe rast od 3 do 4 posto, a tržišta u regiji (primjerice Makedonija) čak do 40 posto. To pokazuje da su životna osiguranja prvi signal izlaska iz recesije. Očekujemo da će se to dogoditi i u Hrvatskoj. Činjenica je da je hrvatsko tržište životnih osiguranja jedno od najperspektivnijih grana osiguravateljnog biznisa s velikim potencijalima rasta. Dok u EU premija po stanovniku iznosi prosječno 800 eura u Hrvatskoj je ona i dalje oko 75 eura.

mr. sc. Goran Jungvirth

## INTERVJU

Iako svake godine se povećava broj vozila za registraciju i osiguranje pa tako i u krizno vrijeme, sudeći po statistikama neživotna osiguranja i dalje ne ostvaruju rast jer ljudi očito najviše osiguravaju samo ono nužno. Najzastupljenija vrsta osiguranja i dalje je „Osiguranje od odgovornosti za upotrebu motornih vozila“ i tu premija i dalje raste. Ali ta vrsta osiguranja sudjeluje s tek trećinom ili četvrtinom udjela u neživotnim osiguranjima pa ne može značajnije pridonijeti dojmu i neumoljivoj statistici. Situaciju na tržištu neživotnih osiguranja pojasnio je **Drago Klobučar**, predsjednik Odbora za neživotna osiguranja Udruženja osiguravatelja HGK i direktor Sektora za osiguranje imovine CROATIA osiguranja.

## Nastavak negativne stope rasta za *neživotna osiguranja*



**|PS| Vide li se kakvi pomaci na tržištu neživotnih osiguranja u Hrvatskoj ove godine u odnosu na prošlu?**

- Završila je treća uzastopna godina u kojoj, prema podacima HUO-a, Hrvatska bilježi negativnu stopu rasta u ukupnim premijama osiguranja i to u 2009. godini 2,84 posto, u 2010. godini 1.8 posto i u 2011. godini 1,08 posto. Pozivno je što se ova negativna stopa rasta ipak smanjuje i to već drugu godinu za redom.

**|PS| Korelacija financijske krize i tržišta neživotnih osiguranja i dalje traje?**

- U skupini neživotnih osiguranja bruto premija je u 2011. godini iznosila je 6,71 milijardu kuna i 1,1 posto je manja nego u 2010 godini. Osiguranja nisu imuna na kretanja u gospodarstvu. Tako negativne stope rasta bruto domaćeg proizvoda u Hrvatskoj imaju automatski odraz i na kretanja u osiguranju. Pomanjkanje investicija, nezaposlenost, pad životnog standarda i recesija sa svim svojim drugim obilježjima, ima najveći utjecaj upravo na imovinska osiguranja. Činjenica je da u tim uvjetima, svi gospodarski subjekti smanjuju troškove osiguranja na svim razinama, a isto se odnosi i na fizičke osobe.

**|PS| Što se trenutno najviše osigurava u Hrvatskoj, što se tiče neživotnih osiguranja? Je li došlo do kakvih promjena?**

- Prema podacima za prva 4 mjeseca 2012. godine prisutan je trend pada premije neživotnih osi-

guranja od 1,5 posto. Iako je to na razini 1/3 godine, velika je vjerojatnost da osiguratelji neće uspjeti smanjiti pad premije do kraja godine. Najveći pad premije bilježi se u vrstama osiguranja cestovnih vozila - automobilski kasko, osiguranje plovila, osiguranje zračnih letjelica, ostala imovinska osiguranja, zdravstvena osiguranja te ostala osiguranja od odgovornosti. Rast premije vidimo u osiguranju od raznih financijskih gubitaka, osiguranju od nezgode i osiguranju od odgovornosti za upotrebu motornih vozila i zračnih letjelica.

**|PS| Je li kriza utjecala, osim na osiguravateljske proizvode i na same osiguravatelje? Na konkurentnost i borbu za klijente?**

- Trenutno se najviše rade osiguranja obvezna prema zakonu, razna osiguranja od financijskih gubitaka, znači ona osiguranja koja su najpotrebnija.

Glavni razlog tome je ekonomska kriza u Hrvatskoj i EU koja se logično prelijeva i na Hrvatsku zbog vezanosti ukupne ekonomije. Drugi razlog svojevrsne stagnacije i pada premije neživotnih osiguranja je izrazita konkurencija između osiguratelja i nepoštvavanje premijskih sustava uglavnom u imovinskom osiguranjima. To za posljedicu ima smanjenje premije i stvaranje negativnog rezultata u tim vrstama osiguranja.

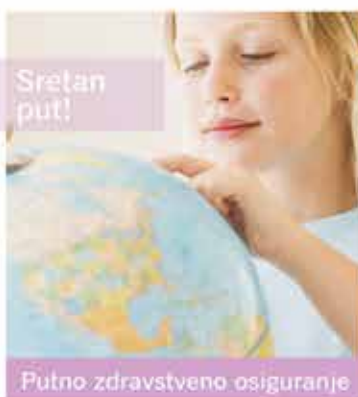
**|PS| Kakva je usporedba Hrvatske s drugim zemljama što se tiče tržišta neživotnih osiguranja?**

- Ako promatramo kretanja u našem okruženju, možemo zaključiti da su ona slična i da premija neživotnih osiguranja ovisi od kretanja u industriji, trgovini, trendovima i standardu stanovništva. U strukturi ukupne premije zapadnih zemalja veći je postotni udio premije života nego što je to u Hrvatskoj dok su kod nas neživotna osiguranja i dalje dominantna.

mr. sc. Goran Jungvirth

„Najave investicijskog ciklusa krajem ove i početkom iduće godine imat će utjecaj na smanjenje trenda pada premije u skupini ostala imovinska osiguranja među koje spada, primjerice i montaža i građevinstvo. Ako se pozitivna kretanja u ekonomiji budu odrazila i na standard građana možemo očekivati i pozitivne rezultate u dijelu osiguranja fizičkih osoba.“

# Sreća u nesreći



Stvoreni na Vašem povjerenju.



[www.crosig.hr](http://www.crosig.hr) | [croatiafon 0800 80 10](tel:08008010)

 CROATIA OSIGURANJE  
utemeljeno 1884

Zdravstveno osiguranje

# Stagnacija umjesto razvoja



Nastavlja se trend opadanja premija dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja koji traje od 2009. godine. Glavni razlog je nedovoljno jasno razgraničenje sustava obveznog od dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja, javnog od privatnog. Nova Vlada će vjerojatno imati svoj model reforme zdravstva, a to može značiti nove izmjene propisa, no sigurno je da će dugoročno doći do većeg udjela privatnog osiguranja u ukupnoj zdravstvenoj potrošnji jer javno zdravstvo neće moći pokrivati troškove sve skupljih lijekova i liječenja.

**Tablica 4.**  
**Zdravstveno osiguranje I-IV 2012.**

	I. - IV.		Postotak promjene
	2011. HRK	2012. HRK	
Croatia zdravstveno osiguranje	34.903.988	35.278.768	1,07
Sunce osiguranje	34.456.521	30.991.350	-10,06
Croatia osiguranje Basler osiguranje Zagreb	13.026.625	11.043.228	-15,23
Uniqa osiguranje	7.352.800	7.350.811	-0,03
Uniqa osiguranje	2.232.004	2.031.286	-8,99
Grawe Hrvatska	1.265.326	1.392.574	10,06
HOK osiguranje	690.000	690.000	0,00
Merkur osiguranje	417.815	399.049	-4,49
Jadransko osiguranje	298.296	111.788	-62,52
Euroherc osiguranje	14.894	11.122	-25,33
Victoria osiguranje	-	2.635	-
<b>Ukupno:</b>	<b>94.658.269</b>	<b>89.302.611</b>	<b>-5,66</b>
<b>HANFA i HUO:</b>	<b>96.204.125</b>	<b>90.687.653</b>	<b>-5,73</b>

Izvor: Data press

U EU je udio dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja oko jedne četvrtine premije neživotnih osiguranja dok se kod nas kreće ispod tri posto. Konceptija osiguranja je u EU drugačija pa privatna zdravstvena osiguranja obuhvaćaju čitavo područje izvan javnog osiguranja, dakle i dopunska osiguranja kojima se kod nas bavi državni osiguratelj: Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje. Ukidanje poreznih olakšica za premije dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja, kako za pojedinačna tako i za grupna osiguranja zaposlenih, osim za sistematske preglede, koči brži razvitak ovog osiguranja. Tako se propušta šansa širenja osiguranja na veći broj zaposlenih osoba i time ostvarenje njihove bolje zdravstvene zaštite.

Premije zdravstvenog osiguranja bilježile su od 2004. do 2008. godine natprosječan porast i povećanje udjela u ukupnim premijama. Udio tih premija u ukupnim je u 2004.g. bio 1,9 posto, u 2005. 2,5 posto, a u 2006.g. bio je 2,7 posto uz stopu rasta od 20 posto. U 2007. udio premija bio je 2,8 posto a porast premije 13 posto, u 2008.g. porast je bio 11,3 posto i udio im je povećan na 3,04 posto, dok je u 2009.g. uz pad premije od 3,6 posto udio pao na 2,88 posto. U 2010.g. došlo do pada premije od 4,6 posto pa je udio u ukupnim premijama opao na 2,80 posto. U 2011.godini premija je opala za 1,5 posto a udio na 2,79 posto. U četiri mjeseca ove godine došlo je do daljnjeg pada premija zdravstvenog osiguranja za 5,7 posto a udio se smanjio na 2,77 posto.

I u prijašnjim godinama bilo je velikih kolebanja premija kod pojedinih osiguratelja, a to je jako izraženo i ove godine. Premija Croatije zdravstvenog osiguranja veća je za jedan posto te je iznosila 35,3 milijuna kuna s većim udjelom od 38,9 posto prema 36,3 u 2011. g. Premija Sunca osiguranja manja je za 10,1 posto i iznosi 31 milijun kuna, pa je udio Sunca smanjen sa 35,8 posto na 34,2 posto. Premija Croatia osiguranja d.d. je također opala, za 15,2 posto, ali je s 11 milijuna kuna premije CO i dalje na trećem mjestu. Udio grupe Croatia, koja je u državnom vlasništvu, na tržištu je i dalje preko 50 posto. Još su veća kolebanja premije kod nekih manjih osiguratelja. Nakon pada u ranijim godinama premije Basler osiguranja Zagreb ostale su gotovo iste, a Uniqa je nakon visokih stopa rasta zabilježila pad od 9 posto. Premija Grawe je porasla za 10 posto, Euroherc bilježi pad od 25 posto, Merkur ima pad od 4,5 posto a Jadransko bilježi pad od 62,5 posto.

## Poraditi na informiranju javnosti

Građani su nedovoljno obaviješteni o širokoj ponudi usluga dodatnog zdravstvenog osiguranja. Jedna anketa pokazuje da desetina građana nije ni čula za dobrovoljno zdravstveno osiguranje, dvije trećine je čulo da postoji i to je sve, jedna desetina zna o čemu se radi, a manje od 10 posto koristi to osiguranje. Za povećanje obaviještenosti građana trebaju se, uz državu, brinuti i osiguratelji svojim akcijama. U prošloj i ovoj godini zajedničkim akcijama osiguratelja i pojedinih medija organizirano je više rasprava, okruglih stolova i prezentacija raznih vrsta osiguranja, pa tako i dobrovoljnog zdravstvenog, što bi trebalo poslužiti širenju tog osiguranja.



**|PS| Kako gospodarsko stanje u Hrvatskoj utječe na tržište komercijalnih zdravstvenih osiguranja?**

- Utječe u velikoj mjeri. Pod utjecajem gospodarske krize i recesije od 2009. pa do danas, komercijalna zdravstvena osiguranja kontinuirano bilježe godišnji pad zaračunate bruto premije, i to 3,6 posto u 2009., 4,6 posto u 2010. te 1,5 posto u 2011. godini. Ukupna premija na kraju 2008. iznosila je 281 milijuna kuna, a na kraju 2011. svega 255 milijuna kuna. Negativan trend nastavio se i u prvom tromjesečju 2012. godine, ali ovo je svakako prekratko razdoblje da bi se na njemu gradila prognoza za cijelu ovu godinu.

**|PS| Kakvo stoji proces reforme zdravstvenog osiguranja, pogotovo što se tiče stimuliranja dobrovoljnog osiguranja?**

- Ministarstvo zdravlja jasno je izrazilo svoj pozitivan stav, a najavilo je i konkretne korake i mjere stimuliranja dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja, kao poželjne, ali i nužne komplementarnosti javnom zdravstvu. Udjel javnog zdravstva u ukupnim troškovima

zdravstvene skrbi u Hrvatskoj prevelik je i iznosi oko 84 posto. To predstavlja veliko opterećenje za poslodavce kroz direktne doprinose kao i za ukupni proračun RH, a u čemu participiraju svi građani kroz porezni sustav.

**|PS| Znači li to da se da dalje mora raditi na unaprijeđenju sustava kako bi opstao?**

- Prvi koraci reforme već su

učinjeni - smanjen je doprinos s 15 posto na 13. Udruženje osiguravatelja pod pokroviteljstvom HUU-a, ali i HGK, predložilo je i pokrenulo određene inicijative. Među njima su: priključenje na centralni informacijski sustav zdravstva, definiranje standarda iz obveznog zdravstvenog osiguranja te povratak povoljnog poreznog tretmana polica zdravstvenog osiguranja. Ohrabruje nas pozitivan stav Ministarstva zdravlja na naše predložene inicijative. Jedan dio ovih mjera može se provesti u relativno kratkom roku, a za dio će trebati dulje vrijeme.

**|PS| Koji su potezi još potrebni kako bi se dodatno potaknuo razvoj tržišta komercijalnih zdravstvenih osiguranja?**

- Dio poteza je spomenut. Jedno od ključnih područja je svakako uređenje poticajne legislative. Ona, prije svega, mora jamčiti da svi sudionici tržišta komercijalnih zdravstvenih osiguranja, bez iznimke, posluju pod jednakim uvjetima.

**|PS| Kakve trendove očekujete u budućnosti?**

- Ako je suditi po stanju u EU, a čija će punopravna članica Hrvatska uskoro postati, očekujemo vrlo propulzivan razvoj ove vrste osiguranja. Naravno, opće stanje gospodarstva u velikoj će mjeri diktirati brzinu tog razvoja. Dovoljno je spomenuti da zdravstvena osiguranja u razvijenoj Europi u okviru neživotnih osiguranja sudjeluju s oko 25 posto, a u Hrvatskoj s manje od 4 posto.

mr. sc. Goran Jungvirth

# Dobrovoljna zdravstvena osiguranja - i dalje u očekivanju EU trendova

Problemi hrvatskog gospodarstva odrazili su se negativno na sva tržišta pa tako i ono dobrovoljnih zdravstvenih osiguranja. Problematično je što su u Hrvatskoj vladali obrnuti trendovi između životnih i neživotnih osiguranja od ostalih zemalja EU čak i dok je gospodarska situacija bila kakva takva do 2008. godine. Tako da do neke promjene nije došlo ni sada dok većina građana spaja kraj s krajem i bori se za radno mjesto. Više o aktualnom stanju i trendovima tržišta komercijalnih zdravstvenih osiguranja zna mr. sc. **Branka Erdelji-Štivić**, predsjednica Odbora za zdravstvena osiguranja Udruženja osiguravatelja HGK i direktorica Službe za medicinske poslove CROATIA zdravstvenog osiguranja.

„Osiguranci u dobrovoljnom zdravstvenom osiguranju uživaju mnogobrojne prednosti. U dopunskom zdravstvenom osiguranju to je financijska sigurnost, a u dodatnom im je osigurana brza, kvalitetna i stručno indicirana zdravstvena skrb u vrhunskim privatnim i državnim zdravstvenim ustanovama. Većina proizvoda u dodatnom zdravstvenom

osiguranju sadrži preventivne preglede, neprocjenjive u ranom otkrivanju bolesti. U ponudi je danas veliki broj osigurateljskih proizvoda uz prihvatljive premije pa svatko za sebe može pronaći upravo ono što mu je potrebno, u skladu s osobnim platežnim mogućnostima.“

## Osiguranje imovine

# Osiguranje je zaštita u krizi

Broj policica u požarnim osiguranjima povećan je sa 426 tisuća u 2006. g. na 455 tisuća u 2007. g. te na 497 tisuća u 2008. g. U 2009. broj osiguranja u ovoj vrsti povećan je na 515.996, za 3,8 posto, da bi se u 2010. g. smanjio na 503.367, a u 2011. godini ponovno opao na 501.237. Nakon povećanja u ranijim godinama taj broj u posljednje tri godine lagano opada. U četiri mjeseca ove godine broj osiguranja u imovini požar je malo povećan, sa 174 na 177 tisuća, kao i u ostalim imovinskim osiguranjima, sa 192 na 196 tisuća.

Broj osiguranja ne pokazuje osjetan rast već niz godina i tek je oko desetak posto domaćinstava, a sličan je postotak i malih i srednjih poduzetnika, obuhvaćen osiguranjem. Velik broj manjih i srednjih poduzetnika kojima veća šteta može ugroziti opstanak nema osiguranje. Nekoliko prošlogodišnjih velikih šteta na imovini, a posebno požar u sisačkoj Rafineriji, skrenuli su pozornost javnosti na osiguranje imovine. Taj je događaj bio osiguran, ali je bilo i drugačijih slučajeva. Izgleda da mnogi poduzetnici, a niti građani nisu dovoljno upoznati s činjenicama da su premije osiguranja imovine izražene u promilima od osigurane svote pa su ti iznosi maleni u usporedbi s vrijednostima koje se osiguravaju.

Na primjer, za četverosobni stan u novijoj zgradi masivne građe u centru Zagreba premija osiguranja od požara i dodatnih rizika (izljev vode, po-

Ukupna premija osiguranja od požara i elementarnih šteta smanjena je u 2011. g. u usporedbi s 2010. g. za 1,3 posto, dok je premija ostalih osiguranja imovine manja za jedan posto. Udio premije osiguranja od požara u premiji cijelog tržišta kretao se u posljednjim godinama oko 7 posto a premije ostalih osiguranja imovine preko 8 posto. U razdoblju siječanj-travanj ove godine premija obje vrste je u odnosu na isto razdoblje 2011. g. smanjena za deset milijuna kuna ili za 1,7 posto.

plava i bujica, odgovornost iz posjeda, lom stakla) kod jednog osiguratelja iznosi oko 700 kuna te za osiguranje kućanstva i električnih uređaja oko 800 kuna. S obzirom na vrijednost osigurane imovine to nisu veliki iznosi. Na otvorenom tržištu osiguranici mogu prikupiti više ponuda i zatim birati. Ne znači da će najjeftinija ponuda uvijek biti i najpovoljnija. Neovisni posrednik u poslovima osiguranja – broker – može dati najbolje informacije, ali za prosječne osiguranike te usluge bi mogle biti preskupe. S druge strane se pojavljuju nastojanja pojedinih osiguratelja za održavanjem ili proširenjem tržišnog udjela premijama koje su niže od tehnički održivih, odnosno dampinškim cijenama. To u pojedinim slučajevima može izgledati povoljno za osiguranike ali dugoročno nije održivo.

### Razvoj osiguranje od odgovornosti u svojstvu privatne osobe

U sklopu imovinskih osiguranja postupno se razvija osiguranje od odgovornosti u svojstvu privatne osobe. Ovo osiguranje pokriva rizike kojima su izloženi rekreativci sportaši, vlasnici stanova, vlasnici kućnih ljubimaca, roditelji s malom djecom... U okruženju gdje se sve više traži odgovornost i naknada štete za razne događaje, koji put i bizarne, ovakvo osiguranje je vrlo korisno.

### Putno osiguranje



## Osiguranje bez kojeg ne treba putovati

Putno osiguranje je jedna od malih, ali dinamičnih vrsta osiguranja. U posljednjih šest godina premija je upeterostručena. U 2006. g. iznosila je 8,5 milijuna kuna, a u 2008. g. 35,5 milijuna. U 2009. g., kad su ukupne premije opadale, porast je prema istom razdoblju 2008. g. bio 6,5 posto. U 2010. godini premije su porasle za čak 19 posto, a u 2011. godini premija je povećana za 3,5 posto i dostigla je 46,7 milijuna kuna.

U četiri mjeseca 2012. godine premija je povećana za osjetnih 11,3 posto i na petom je mjestu po stopi rasta. Broj osiguranja veći je za 19,3 posto. Povećane su i štete u 2012. godini za 31,8 posto, ali postotak šteta u

ukupnoj premiji je oko 26 posto. U krizno doba nije vjerojatno da je broj putovanja toliko povećan nego se čini da je proširena svijest o mogućim troškovima u slučaju bolesti ili nezgode u inozemstvu više utjecala na stalno povećanje ove premije.

Tablica 6. Putno osiguranje I-IV 2012.	I. - IV.		
	2011. HRK	2012. HRK	Postotak promjene
Croatia osiguranje	2.073.091	3.101.453	49,61
Sunce osiguranje	582.143	783.377	34,57
Generali osiguranje	618.941	744.952	20,36
Basler osiguranje Zagreb	490.963	741.114	50,95
Grawe Hrvatska	392.857	468.136	19,16
Merkur osiguranje	439.711	443.671	0,90
Uniqa osiguranje	237.893	227.316	-4,45
Velebit osiguranje	127.361	113.376	-10,98
Helios Vienna Insurance Group	57.308	113.286	97,68
HOK osiguranje	47.665	59.393	24,61
Izvor osiguranje	-	22.614	-
Jadransko osiguranje	190	0	-
Ukupno:	5.068.123	6.818.688	34,54
HANFA i HUO:	16.378.022	18.224.335	11,27

Izvor: Data press

U ovoj godini je većina osiguratelja zabilježila velike poraste premije. Croatia iskazuje porast od 50 posto, Sunce osiguranje ima porast od 34,6 posto, Generali 20,4 posto, Basler OZ 51 posto, Grawe 19,2 posto, Merkur 0,9 posto, Helios VIG porast za 97,7 posto i HOK porast za 24,6 posto. Velebit je iskazao smanjenje premije za 11 posto i Uniqa pad za 4,5 posto.

### Uglavnom standardizirano osiguranje

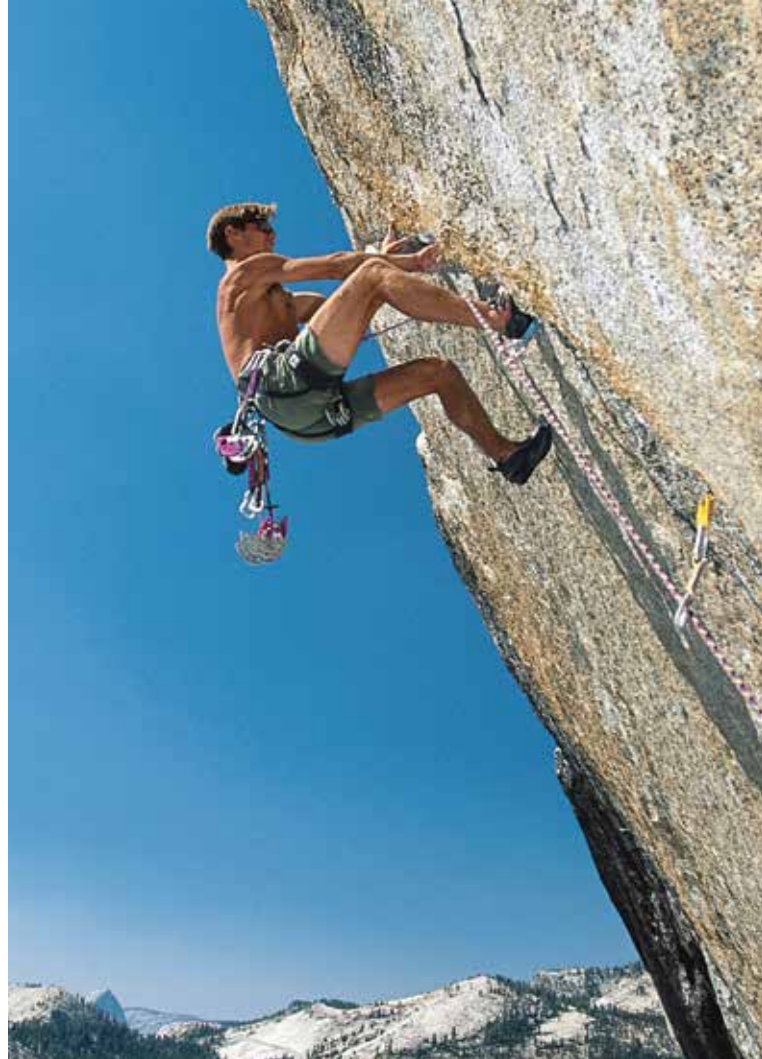
Putno zdravstveno osiguranje je uglavnom standardizirano i kod više osiguratelja pokriva slične troškove. To su troškovi liječenja za vrijeme puta

**Tablica 5. Osiguranje imovine ukupno**

	I. - IV.		Postotak promjene
	2011. HRK	2012. HRK	
Croatia osiguranje	379.183.950	358.127.365	-5,55
Generali osiguranje	16.753.861	19.217.379	14,70
Euroherc osiguranje	17.548.782	17.344.906	-1,16
Jadransko osiguranje	15.457.948	15.926.273	3,03
Basler osiguranje Zagreb	15.895.811	14.889.537	-6,33
Grawe Hrvatska	13.709.007	13.891.069	1,33
Uniqa osiguranje	9.451.329	8.682.604	-8,13
Merkur osiguranje	6.406.934	7.390.749	15,36
HOK osiguranje	2.999.036	3.270.062	9,04
Velebit osiguranje	2.578.452	3.037.363	17,80
Sunce osiguranje	2.902.839	2.584.735	-10,96
Izvor osiguranje Helios Vienna	2.112.293	2.370.722	12,23
Insurance Group	2.288.656	2.128.342	-7,00
Victoria osiguranje	149.306	208.657	39,75
<b>Ukupno:</b>	<b>487.438.204</b>	<b>469.069.763</b>	<b>-3,77</b>
<b>HANFA i HUO:</b>	<b>620.201.787</b>	<b>609.933.567</b>	<b>-1,66</b>

Izvor: Data press

Najveći osiguratelj imovine je Croatia, sa 358 milijuna kuna premije i udjelom od skoro 59 posto, uz pad premije od 5,6 posto, a slijede je Generali s porastom od 14,7 posto i udjelom od 3,1 posto pa Euroherc s padom od 1,2 posto i udjelom od 2,8 posto. Na tablici slijede Jadransko koje bilježi porast premije od tri posto i udio od 2,6 posto, pa zatim Basler OZ s padom od 6,3 posto i udjelom od 2,4 posto. Ostali manji osiguratelji imaju različite stope promjene premije. Povećanje premije u ovom razdoblju zabilježili su u Merkur, Grawe osiguranju, Velebitu, HOK-u, Izvoru i Victoria osiguranju dok su Uniqa osiguranje, Helios VIG i Sunce ostvarili pad premije.



## Postoje i sigurniji putovi do vrha!



**Osigurajte dostatna sredstva za mirovinu, a rizici neka ostanu samo rekreacija!**

AZ strategija ulaganja s umjerenim rizikom znači sigurnost i stabilnost uz optimalne prinose čak i u kriznim godinama na tržištu kapitala.

AZ investicije su dugoročnog horizonta. Izbjegavajući veće oscilacije u prinosu AZ ostvaruje primjerenu mirovinu. Odaberite najsigurniji put do uspjeha!

**A-Z**  
MIROVINSKI FONDovi  
NAJVEĆI U HRVATSKOJ\*

**0800 0099**  
besplatni info telefon  
www.azfond.hr

Allianz i Zagrebačka banka  
Unicredit Group

\*Obvezni i dobrovoljni mirovinski fondovi najveći u Hrvatskoj po broju članova i imovinom pod upravljanjem. Izvor: HANFA, mjesečno izvješće agencije za svibanj 2012.

i boravka u inozemstvu kao i troškovi prijevoza u slučaju bolesti, nezgode ili smrtnog slučaja. Osiguranje pokriva troškove nužnog liječničkog tretmana, kućnih posjeta, konzultacije liječnika, troškove propisanih lijekova i medicinskih potrepština, nužnih medicinskih pomagala i pomagala za hodanje, kliničko liječenje znanstveno priznatim metodama, troškove prijevoza priznatih službi za hitne slučajeve do bolnice ili najbližeg raspoloživog liječnika, troškove operacije, troškove repatrijacije osiguranika i druge usluge prema uvjetima osiguranja, stomatološki tretman u svrhu oslobađanja akutne zubobolje do iznosa 150 €.

Dodatne usluge su: pomoć u sporazumijevanju u inozemstvu, obavještanje obitelji osiguranika o njegovom stanju, upute o mjerama u slučaju krađe isprava, pomoć u obavještanju hrvatskog predstavništva u inozemstvu, obitelji ili poduzeća, mijenjanje rezervacija i slično.

Osiguranje se može sklopiti pojedinačno, obiteljsko te grupno ako se osigurava više osoba. Trajanje osiguranja je fleksibilno, može biti od jednog dana nadalje, a može se sklopiti na godinu dana s neograničenim brojem putovanja. Dodatna osiguranja od nezgode štite od posljedica nesretnog slučaja na putovanju. Pokrića mogu biti različita, pa jedan osiguratelj naknđuje troškove do 11.500 € za slučaj bolesti, do 5.000 € za slučaj smrti zbog nezgode i do 10.000 € za trajni invaliditet uz cijenu od 80 kuna.

Osiguranjem privatne odgovornosti pokrivena je građanskopravna izvanugovorna odgovornost osiguranika za štetu po zdravlje ili imovinu trećih osoba. Osiguranje prtljage namijenjeno je pokriću šteta na prtljazi za vrijeme putovanja, boravka u odredištu i povratka.

Osiguranje od otkaza putovanja može naknaditi najveći dio uplaćenog iznosa ako se dogodi: smrtni slučaj, nesretni slučaj s teškom ozljedom, iznenadna bolest, poremećaj u trudnoći, velike štete na imovini, vojna vježba, radna obveza. Cijena ovog osiguranja je u jednom primjeru 1,5% od cijene aranžmana, dakle 75 kuna za aranžman od 5.000 kuna.





# Strukturiranje obiteljskog biznisa

*Zaposlenik sam u maloj obiteljskoj građevinskoj firmi za pregradnje i uređenje interijera. Moje iskustvo uključuje uglavnom administraciju i papirologiju. Moj otac je druga polovina poduzeća s puno iskustva iz rada na terenu. Imamo uspjeha u poslu i želim postaviti organizacijsku strukturu poduzeća. Koje korake i upute trebam slijediti da bih kreirao jasno razgraničene uloge? Trebamo li otac i ja odrediti vlastita područja odgovornosti?*  
J.L., Zagreb

Vaš prvi cilj treba biti da odredite jasna područja pojedinačne odgovornosti, da ne ulazite jedni drugima u područja stručnosti koja nisu vaša.

Uobičajeno se smatra i preporučuje da se kritične grupe zadataka u poduzeću podijele po funkcijama, odnosno područjima. To mogu biti proizvodnja, prodaja, opći i administrativni poslovi, financije i računovodstvo. U idućem koraku odredite tko je od vas po sposobnostima i vještinama najviše prikladan da preuzme odgovornost za uspjeh i vođenje svakog tako određenog područja.

## Naglasak na samostalnosti

Podjela i preuzimanje vođenja ovih funkcija/područja trebaju biti takvi da ne traže analiziranje svake sitnice. U malim, rastućim poduzećima kao što je vaše često nemate vremena detaljno između sebe razmatrati sve detalje oko vaših odgovarajućih područja odgovornosti. Dobra praksa govori da najveći dio onoga što svako od vas čini u područjima njegove odgovornosti treba izvoditi uglavnom samostalno, čuvajući vrijeme i dis-



kusiju za kritična područja koja zahtijevaju konzultacije, suradnju i uskladjivanje.

Ovo postaje još važnije kod primanja novih zaposlenika. Vaši će zaposlenici željeti znati što se u poduzeću događa te kome su odgovorni i mogu se obratiti za savjet u izvršavanju vlastitih zadataka. Tu je zgodno rješenje da izradite pregledu tablicu zaduženja - "Tko što radi" - pojednostavljenu sliku hijerarhijske organizacije poduzeća (organogram). Nju možete podijeliti svojim suradnicima.

Tablica ne treba biti ograničena samo na vas i oca. Umjesto toga ona treba uključiti sva ključna područja djelovanja vašeg poduzeća, tako da možete 'mirno' delegirati određene zadatke i da svi zaposlenici znaju tko je osoba iznad njih kojoj se mogu obratiti za odluku ili savjet. Ovo će pomoći i vama i vašem ocu da se slobodnije koncentrirate samo na ključne zadatke vođenja obiteljskog biznisa.

To znači da utvrđena područja/funkcije možete dalje specijalizirati, podijeliti na njihova sastavna podpodručja ili "radna mjesta". Primjerice, funkciju "Prodaja" možete dalje podijeliti (raščlaniti) na njezina recimo dva sastavna izvršna radna mjesta, možda po

teritoriju: Prodaja-zapad i Prodaja-sjever, ili po kupcima: Prodaja-građanima i Prodaja-tvrtkama. Za obavljanje poslova svakog od ovih radnih mjesta možete zadužiti jednog (ili više) radnika primjerene kvalifikacije, koju ste prethodno utvrdili kao uvjet za rad na tom radnom mjestu (recimo školska sprema, radno iskustvo i sl.).

## Politika kompenzacija

Sljedeći korak koji dolazi s podjelom odgovornosti/nadležnosti je izazov određivanja politike kompenzacija - plaća i nagrada za rad. Formaliziranje ovog procesa određivanja plaća je ključni dio stvaranja službene strukture biznisa.

Kompenzacije za rad (plaće, nagrade...) zaposlenika-članova obitelji često su daleko manje utemeljene na objektivnim kriterijima. Što prije vodstvo obiteljskog biznisa preuzme proces i kontrolu stvaranja objektivnih standarda za utvrđivanje plaća i drugih oblika kompenzacija za rad, to je po uvidima iz prakse veća vjerojatnost da će obiteljski biznis preživjeti i uspješno se razvijati i kroz sljedeće generacije vodstva.

Ovdje se preporučuje da politiku određivanja plaća, nagrada i dr. sastavite u pisanom obliku (re-

cimo kao Pravilnik o plaćama). Jasno utvrđena i napisana politika kompenzacija za rad često može spriječiti sukobe. To je najbolji odgovor da se nadrastu emocionalna razilaženja i sukobi koji se obično pojave kad se diskutiraju kompenzacije i povlastice među zaposlenicima - članovima obitelji. Dobra je praksa da obiteljska poduzeća u svojim politikama kompenzacija rada u određenoj mjeri slijede odgovarajuće standarde u istoj grani/djelatnosti. Međutim, nije neuobičajeno da u obiteljskim poduzećima zaposlenici-članovi obitelji imaju 'bolje' plaće koje nadilaze granske 'standarde'.

Ako je vaša politika kompenzacija umjesto na plaćama utemeljena na podjeli dobiti, tada je kompenzacija bazirana na posjedovanju vlasničkih udjela. Tako ako primjerice jedan zaposlenik vodi skladište, a drugi proizvodnju, isplate mogu biti jednake za obojicu, ako svaki posjeduje jednaki vlasnički udjel.

U vrlo malim obiteljskim poduzećima, formaliziranje strukture biznisa, uključivo i vlasničke strukture, često nije predmet diskusija, sve dok se ne pojavi problem, kad postane prekasno. Stoga je dobro da ne čekate pojavu osjećaja možebitne nepravdnosti i iskoristivosti, već sjednite, porazgovarajte i strukturirajte svoj obiteljski biznis.

Naravno, ako vam se učini da bi strukturiranje biznisa bilo pretežak zadatak za vas, ili nemate dovoljno vremena da ga sami kvalitetno obavite, potražite konzultanta. Projektni zadatak za nje ga sad uglavnom imate.

# HP Cloud Automatizacija usluga iz oblaka



Upravljanje životnim ciklusom usluga u privatnom i hibridnom oblaku

Tvrtka Hewlett-Packard u jedinstvenom je položaju kao pružatelj usluga iz oblaka jer s otvorenom arhitekturom rješenja HP Cloud Service Automation, koja radi s hardverom i softverom bilo kojeg proizvođača, može upravljati doslovno sa svakim IT oblakom – privatnim, javnim i hibridnim. Za upogonjenje HP Cloud Service Automation potrebno je samo trideset dana

Sve veća potražnja za jednostavnijim i učinkovitijim IT uslugama mnoge je tvrtke navela na računarstvo u oblaku te su one svoju postojeću privatnu infrastrukturu proširile s brojnim i raznovrsnim resursima i uslugama iz javnog oblaka. Glavni problem s kojim su se tvrtke tada suočile bilo je upravljanje s ta dva sustava. Zbog toga su bile manje agilne i manje su se posvećivale inovacijama. Zato je trebalo razviti sasvim novi pristup upravljanju, pristup koji će sve procese automatizirati i koji je u svemu IT oblaku. Hewlett-Packardovo rješenje za to zove se HP Cloud Service Automation.

## Cjelovito rješenje

Riječ je o vrlo važnom elementu opće HP-ove strategije konvergirano oblaka, rješenju čija je zadaća distribuiranje i upravljanje privatnim i javnim oblakom i tradicionalnim IT uslugama. HP Cloud Service Automation funkcionira putem samouslužnog portala pomoću kojeg se automatizirano upravlja životnim ciklusom svih usluga. Riječ je o cjelovitom rješenju koje u potpunosti obuhvaća privatna i hibridna IT oblak i koje IT organizacijama daje agilnost koju prije nisu imale.

Sustav je u potpunosti otvoren i nadogradiv što znači da tvrtkama omogućuje na jednostavan način dodavanje resursa prema potrebi, a time i brzu prilagodbu na poslovne zahtjeve. Uz pomoć alata Graphical Service Designer tvrtke mogu osmisliti IT uslugu iz oblaka prema svojim jedinstvenim poslovnim potrebama.

## Supermarket usluga

Također, tvrtke se više ne moraju koristiti posebnom infrastrukturom za svaku pojedinu uslugu koju žele koristiti jer im privatni oblak omogućuje da do usluge dođu u trenutku kada im je potrebna i to u roku koji se mjeri satima, a ne tjednima. Ta jedinstvena i potpuno automatizirana infrastruktura može istodobno koristiti za više usluga. HP Cloud Service Automation omogućava izradu kataloga usluga zajedno s njihovom cijenom i vremenom trajanja usluga.

Automatizacija se koristi za isporuku usluga koje su navedene u katalogu usluga. Usluga može obuhvaćati privatni oblak tvrtke kao i resurse iz javnog oblaka. Korisnik usluge odabire uslugu preko jedinstvenog korisničkog sučelja.

Na taj način se upravljanje uslugama pojednostavljuje tako da se uslugama može pristupiti s bilo kojeg mjesta na kojem postoji pristup mrežnoj infrastrukturi bez obzira na tip korisničkog uređaja.

## Otvorena arhitektura

Tvrtka Hewlett-Packard u jedinstvenom je položaju kao pružatelj usluga iz oblaka jer ima rješenje s otvorenom arhitekturom naziva HP Cloud Service Automation koja radi s hardverom i softverom svih proizvođača, može upravljati doslovno sa svakim IT oblakom – privatnim, javnim i hibridnim. Za upogonjenje HP Cloud Service Automation rješenja potrebno je samo trideset dana.

Kako biste saznali više o boljem upravljanju privatnim, javnim i hibridnim oblakom i svoje poslovanje osnažili kvalitetnijim uslugama iz oblaka, razgovarajte s vašim predstavnikom u Hewlett-Packardu ili s ovlaštenim partnerima. Prije toga više pojedinosti o samom rješenju HP Cloud Service Automation možete pronaći na web adresi: [www.hp.com/go/CSA](http://www.hp.com/go/CSA)





## INTERVJU

Zagreb Tour Film Festival

# Kvalitetna promocija nije slučajna – ona je produkt dobre edukacije

**ZAGREBTOUR FILM FESTIVAL** – Međunarodni festival turističkog filma jedinstvena je manifestacija koja se početkom srpnja prvi puta održala u Zagrebu. Glavni organizatori Festivala su BALDUČI FILM i TURISTIČKA ZAJEDNICA GRADA ZAGREBA, a o tome što je bio povod ovoj manifestaciji te kako stojimo s promocijom „Lijepe naše“, razgovarali smo s direktoricom festivala **Spomenkom Saragom**.

**|PS| Zašto ZTFF baš sada, što se njegovom organizacijom htjelo postići?**

- Generalni cilj festivala bio je nagraditi film i audiovizualnu produkciju koja promovira turizam, kao i posebno nagraditi filmove koji promoviraju Hrvatsku kao turističku destinaciju.

Željeli smo, i voljeli bismo to nastaviti u budućnosti, educirati i motivirati turističke djelatnike da na pravi način promoviraju destinaciju obraćajući se ciljanim skupinama, omogućiti svim zainteresiranim da prate najnovije trendove te potaknuti mlade da uđu u svijet turizma – kao njegovi promotori ili, jednostavno, turistički djelatnici.

**|PS| Kakva je bila podrška festivala, jesu li sponzori i nadležne javne institucije prepoznali važnost ovakve manifestacije?**

Svojim dugogodišnjim iskustvom u produkciji turističkih filmova, brojnim nagradama koje su osvojili filmovi u produkciji BALDUČI FILMA i članstvom u žirijima na festivalima jednostavno sam došla u kontakt s divnim ljudima iz Turističke zajednice grada Zagreba. Oni su također vrlo često na turističkim festivalima, više su puta nagrađivani sa svojim filmovima i kako TZ gra-

da Zagreba zbilja ulaže veliki trud u promociji grada Zagreba kao turističke destinacije odlučili smo organizirati ovakav festival koji će promovirati Zagreb i Hrvatsku i na ovaj način. U projekt je ušla i Hrvatska turistička zajednica, a tu su i Mimara, PP Medvednica, hotel Westin, Vinari Kutjevo, t-portal, Jutarnji list, razni mediji... Stvarno sam ugodno iznenađena interesom za ovaj festival. Kome god smo se obratili naišli smo na razumijevanje i podršku.

**|PS| Stavite nam ovaj festival u europski i možda svjetski kontekst. Što on znači za našu zemlju i kako se može mjeriti s drugim svjetskim festivalima ovog tipa?**

- ZAGREB TOURFILM FESTIVAL dobio je status kandidata za članstvo u Međunarodnom udruženju filmskih festivala CIFFT- *Comité International des Festivals du Film Touristique*, koja ima sjedište u Beču. Članovi CIFFTE su Festivali: Warsaw, Los Angeles, New York, Berlin (gdje su nedavno nagrađeni filmovi iz Hrvatske), Riga, Campulung, Karlovy Vary, Barcelos, Cannes, Veliki Novograd, Florinopolis, Beč - tako da bi se i Zagreb trebao pridružiti ovom elitnom društvu festivalskih gradova.

Organizacija ovakvog Festivala na međunarodnoj razini je dobra stvar, kako za promociju Hrvatske

tako i za ovaj segment hrvatskog filma. Ujedno će članstvo u jednom ovakvom svjetskom udruženju pomoći našim promotivnim turističkim filmovima da još više skrenu pažnju na sebe jer ćemo kao organizatori festivala uvijek biti prisutni na svim festivalima diljem svijeta. Naši će producenti i turistički subjekti na kraći i brži način doći informacije o terminima festivala, kategorijama i svim ostalim novostima.

**|PS| Kakav je bio odaziv, koliko je filmova prijavljeno? Jeste li zadovoljni cjelokupnom realizacijom festivala?**

- Na festival je prijavljeno preko 137 filmova, dok je u konkurenciju ušlo njih 87 iz 39 zemalja svijeta. ZTFF je posjetilo više od 150 gostiju iz cijelog svijeta (redatelja, producenata, predstavnika turističkih organizacija, ministarstava turizma i ostalih koji su se kandidirali za jednu od nagrada). Stvarno sam više nego zadovoljna festivalom. Nadam se da su i naši gosti za koje smo pripremili vrlo lijep program ovih dana, pokazali im grad, njegovu okolicu. Mislim da je najveće priznanje to što su gotovo svi ostali još dva dana nakon festivala, jer su im tri dana u Zagrebu bila prekratka.

**|PS| Planira li se još kakva manifestacija ovog tipa u bližoj budućnosti, jesu li u planu i ka-**

**kvi drugi projekti?**

Ovaj festival je prvi, ali nije posljednji. Čim završi, isti dan počinje organizacija za festival dogodne. Imamo čak i nekoliko prijavljenih filmova koji nisu stigli na vrijeme za ovaj pa su nas molili da ih uvrstimo u festival za sljedeću godinu.

**Kategorije u kojima su se dodjeljivale nagrade:**

**MEĐUNARODNA KONKURENCIJA**

1. Promotivni spot/film do 2 minute
2. Promotivni film do 7 minuta
3. Promotivni film do 60 minuta
4. TV Reportaža ili dokumentarni film do 60 minuta

**Nagrade:**

**GRAND PRIX** – najbolje djelo festivala

1. **Najbolji spot/film**  
– do 2 minute – 3 nagrade
2. **Najbolji filmovi do 7 minuta**  
– 3 nagrade
3. **najbolji filmovi do 60 minuta**  
– 3 nagrade
4. **Najbolja TV reportaža ili dokumentarni film do 60 minuta**  
– 3 nagrade

Četiri nagrade **NAGRADA SRCE ZAGREBA** - za najbolje hrvatske filmove u svim kategorijama.

Posebne nagrade - **PLAKETA LICITARSKO SRCE** - nagrade za najbolju režiju, montažu, scenarij, originalnu glazbu, kameru, animaciju.

**NAGRADA DIREKTORA FESTIVALA**

# Znate prepoznati prednosti Europske unije?



## To su slatki rezultati IPARD-ovih poticaja.

Neka vaš posao procvjeta uz povoljne  
kunske kredite za korisnike programa  
IPARD, prepristupnog programa EU za  
poljoprivredu i ruralni razvoj. Pronađite  
svoj kredit i svoju mjeru.

Saznajte više na [www.zaba.hr](http://www.zaba.hr)  
ili nazovite 0800 00 24

Svaki dan je novi izazov.  
Izaberite partnera kojem vjerujete.

Dobro došli  
**Zagrebačka banka**  
UniCredit Group

# POČETI OD POČETKA

Zvonka  
Bušić



**Kada govorimo o marketingu, naše klijente možemo podijeliti u dvije generalne grupe: oni kojima je jasna važnost marketinga za poslovanje i one kojima se smanjila prodaja proizvoda/ usluge pa žele rješenje problema. No, u oba slučaja klijenti ta rješenja žele odmah. I koliko god je jasna njihova želja da čim prije vide gotova i ispolirana rješenja, gubitak je vremena, energije i novaca početi bilo gdje osim od početka.**

## A početak je?

Kada razgovaramo s poduzetnicima o njihovom ulaganju u promociju, oni će se dotaknuti brandinga, marketinga, oglašavanja i PR-a. I sve te riječi ispreplitat će u istom kontekstu. Prije desetak godina branding je postao najšire upotrebljavana riječ struke. I najčešće je ta riječ krivo upotrebljavana pa možemo reći da je branding najšire korišten neshvaćen koncept u marketingu. I tu na žalost ne pričamo samo o poduzetnicima već i o ljudima iz struke.

To, naravno, stvara veliku konfuziju jer ispravno shvatiti sve koncepte i kako se oni međusobno isprepliću i nadopunjuju, od vitalne je važnosti za svaku firmu.

## Najčešće zablude

Branding nije marketing. Nije niti oglašavanje, niti PR. Branding je ono što dolazi na prvom mjestu, a tek nakon toga možemo raditi na podizanju svijesti o tom brendu. Ako krenete bilo kojim drugim redom, na dobrom ste putu da propadnete.

Uspješan branding nije isto što i podizanje svijesti o brendu. To se da lako zaključiti i iz riječi Rob Frankela, stručnjaka za branding: „Svi znaju što je to rak, ali koliko ga ljudi stvarno želi?“. Uspješan branding je pozicioniranje brenda u svijesti kupaca kao jedinog rješenja njihovih problema. Tek kada kupci vide vaš brend kao jedini ili najbolji u grupi, možemo govoriti o uspjehu. I tek tada će oni bez problema izdvojiti i veći iznos jer će vaš brend biti percipiran kao premium brend.

Vaš brend nisu niti vaš proizvod, niti posjetnica niti internet stranica. Vaš brend nije ništa drugo osim onoga što vaša firma predstavlja – njena osobnost odnosno osjećaj koji kupac ima nakon što izađe iz vaših ureda ili trgovine. Uzmite vremena da sebi, ali i svojim zaposlenicima postavite pitanje: „Što predstavlja naš brend?“. Ako odgovori izostanu, vrlo vjerojatno niti vaši kupci neće znati definirati ga. A u najgorem slučaju, konkurencija će ga rado definirati za vas.

## Ispravna strategija

Vaš brend je vaša osobnost, vaše obećanje koje negujete unutar firme, a branding je način na koji to obećanje formirate kako bi ga prenijeli ostatku svijeta.

Marketing je strategija kojom činite to da se vaše obećanje branda razlikuje od svih osta-

lih obećanja određene kategorije – vaše kategorije. Dakle, nakon što ste definirali svoj brend, na marketing možete gledati kao na metodu kombiniranja alata – brandinga, mailinga, oglašavanja, odnosa s javnošću i dr. – kojom kod kupca želite izazvati predefinjano željeno ponašanje prilikom interakcije s vašim brandom.

Kada krećete s bilo kojom strategijom, od velike je važnosti postaviti osnove. U ovom slučaju to znači definiranje obećanja vašeg brenda. Ukoliko preskočite prvi korak i krenete u marketing vašeg proizvoda/usluge, vrlo vjerojatno nećete ostvariti povrat investicije. Naime, osmisliti dobitnu marketinšku strategiju koja će koristiti sve dostupne alate, veliki je izazov kada imate definirano obećanje brenda, a gotovo nemoguće ako to nemate. Stoga, ako još niste definirali obećanje brenda, ne trošite više niti kune na marketing prije nego to napravite.

nevna molitva da netko primijeti akciju i kupi taj proizvod, mi ne smatramo dobrom marketinškom strategijom. Da ne prihvaćamo ništa osim najboljih rješenja, ne kako bi sebi generirali višak posla, već kako bi klijentima ostvarili povrat investicije u marketing.

Uostalom, željela sam reći da posao agencije shvatite kao posao doktora kojemu dolazi čovjek koji krvari – primarni korak svakako je zaustavljanje krvarenja, ali nakon toga treba krenuti iz početka i naći prave uzroke problema.

Idući puta kada ponovno budete u iskušenju preskočiti bitne korake, probajte odoljeti i krenuti od tamo od kuda je stvarno bitno krenuti – od samoga početka.

**Uspješan branding je pozicioniranje brenda u svijesti kupaca kao jedinog rješenja njihovih problema. Tek kada kupci vide vaš brend kao jedini ili najbolji u grupi, možemo govoriti o uspjehu.**

Ono što sam u stvari željela reći ovim člankom je to da konstatacija „mi smo najbolji“ nije dobar temelj diferencijacije vašeg brenda. Da rečenicu „imam prijatelja koji je radio kao prelamač u časopisu pa me može ugarati...“ mi ne prihvaćamo kao odnose s javnošću. Da bezrazložno sniženje cijene proizvoda od 40% i svakod-



# Sveobuhvatan pristup njezi lica i tijela u centru **MURAD**

INTERVJU

Medicinsko-kozmetički centar Murad preselio je na zagrebačku adresu Trpimirova 2 (hotel Sheraton) te zbog proširenja ponude promijenio ime u Wellness&Fitness Medicinsko-kozmetički centar Murad. O novom pothvatu popričali smo s direktoricom Centra, Hainom Peto-Radiković, dr. med.



Direktorica centra Murad Haina Peto-Radiković, dr. med. i direktor Sheraton Zagreb Hotela Ivan Sekulić

**|PS| Kako je došlo do suradnje s hotelom Sheraton? Zašto ste odlučili svoje poslovanje proširiti na wellness centar?**

– Ideja je bila da spojimo centar koji bi nudio sve što smo mi dosad nudili, dakle specijalizirane tretmane za lice, zajedno s tretmanima za tijelo, a to je ono što je u hotelu već bilo ponuđeno, dakle fitness, saune i bazen. Ono što se ljudima sada pruža je cjelokupan pristup njezi lica i tijela: liječnički pregled, akupunktura, nutricionističko savjetovanje, oblikovanje tijela te tretmani lica koje smo u svojoj ponudi imali i dosad. Zaozračili smo ponudu tako da klijentima možemo ponuditi apsolutno sve i to na jednom mjestu.

**|PS| Kako onda izgleda odlazak u Vaš centar, što klijenti mogu očekivati?**

– Svaki klijent sa svojim problemom dođe prvo k meni, obavimo razgovor, otvorimo zdravstve-

ni karton, ja predložim preparate i tretmane, složi se i financijska ponuda da klijent vidi je li to u njegovim mogućnostima i tada se kreće s programom. Nakon završetka programa obavlja se kontrolni pregled da se ustanovi je li sada sve u redu, kako će se stanje održavati, treba li nešto promijeniti u programu i sl.

**|PS| Koji su dosad bili najtraženiji tretmani?**

– Najtraženiji tretmani kozmetičkog centra Murad su tretmani lica i to tretmani protiv akni te anti-aging tretmani. Naravno, zadnjih godina je vrlo popularno i punjenje bora i usana hijaluronskom kiselinom. To je što se tiče dosadašnjeg rada, a za dalje ćemo vidjeti kada se novi centar uhoda.

**|PS| Kako se odvija „privikavanje“ na novo poslovanje, ima li možda nekih posebnih noviteta koje biste htjeli istaknuti?**

– Trenutno provodimo inten-

zivne edukacije osoblja, od kodeksa ponašanja do usavršavanja u pružanju usluga koje nudimo. S obzirom na proširenje ponude, zaposlit ćemo i dodatne terapeute za svoje usluge, a jedan od noviteta koji kreće u rujnu jest i nutricionističko savjetovanje. Dakle, diplomirani nutricionist savjetovat će klijente o prehrani u skladu s njihovim programom. Naravno, treba još uložiti nešto sredstava u obnovu prostora i opremu, tako da sve to bude na vrhunskoj razini.

Kratko rečeno, ono što je nama cilj jest da na jednom mjestu napravimo sve što je moguće za lice i tijelo do kirurškog noža. Znači da odlazak plastičnom kirurgu ostane kao posljednja opcija.

Maja Jurković, mag. nov.

**Ivan Sekulić, direktor Sheraton Zagreb Hotela „Sheraton brend, kao jedan od vodećih brendova u svijetu u hotelskoj industriji, tražio je partnera u Zagrebu za wellness centar koji odgovara standardima Sheraton korporacije. S obzirom da je Murad isto tako svjetski brend, prepoznat sa strane i Amerike i Europe, odlučili smo sklopiti partnerstvo s gospođom Peto-Radiković. Sheraton i Murad imaju puno toga zajedničkog i siguran sam da će ova dva svjetska brenda raditi dugo i uspješno.“**



**Wellness&Fitness medicinsko-kozmetički centar Murad** proteže se na površini od 1.000 m<sup>2</sup>, a uključuje i maloprodajni dućan Murad kozmetike. U sklopu centra nalaze se soba za liječničke preglede i tretmane, dvorana od 120 m<sup>2</sup> za fitness, bazen od 130 m<sup>2</sup> s vanjskim sunčalištem, finska sauna i turska parna kupelj te teretana. Beauty dio ima 6 boksova za tretmane lica i tijela dermatološkom kozmetikom Murad te za razne vrste masaža, depilacije i njegu ruku i stopala. U centru se također nalazi VIP spa soba za opuštanje s aromakupkom i saunom Katharsys s raznim programima.

Gosti hotela imaju omogućeno besplatno korištenje saune, fitnessa i bazena, a pored toga će u sobama imati određene vouchere s popustima ili akcijama namijenjenima samo njima. Tu spadaju jednokratni tretmani poput masaža, manikura, pedikura, hidratacije lica i sl., a u planu su i kombinacije poput wellness tretmana i noćenja u hotelu, ili korištenja hotelskog restorana u kombinaciji s wellnessom, programi konferencijskog tipa...

Na dosadašnjoj adresi centra, MEDVEDGRADSKA 1c, ostalo je sjedište veleprodaje i maloprodajni dućan Murad proizvoda.



## MALA ŠKOLA USPJEŠNE PRODAJE 51. dio

Prije gotovo pet godina, u rujnu 2007., krenuo sam s pisanjem serijala koji upravo čitate – Mala škola prodaje. Prvi nastavak nosio je naziv “Koliko efikasno prodajete”, a odnosio se na sposobnost prodavača da prepozna kojim tipom prodaje prodaje: transakcijskom ili savjetodavnom? Naravno, uz sve posljedice koje iz istog proizlaze: stalni rat cijenama, niska profitabilnost, predugi prodajni razgovor i slični. U idućih nekoliko nastavaka ući ćemo još dublje u ovu temu i proširiti našu spoznaju za dodatna tri tipa prodaja – prodaju odnosa, ekspertnu i izazivačku.

Bez poznavanja svih navedenih tipova prodaja i fleksibilnosti kretanja među njima, gotovo je nemoguće u današnje vrijeme recesije i ostalih tržišnih izazova biti uspješan u prodaji. Kako bi bolje razumjeli svaki pojedini tip i razlike između njih krenimo od koncepta tri razine potrebe klijenta.

**Iskustvo mi pokazuje kako većina prodavača na koje nailazim, u stvari ne poznaje potrebe svojih kupaca, jer potrebom zovu ono što potreba nije. Ono što većina prodavača dobro poznaje je “zahtjev” kupca, dok do razine svjesne potrebe, malo prodajnih razgovora uopće dolazi.**

## Tri razine potrebe klijenta

Ovaj nam koncept govori na kojoj se razini svjesnosti svojih potreba klijent može nalaziti kada krećemo u prodajnu komunikaciju s njime. Za početak vjerojatno jedno od najvažnijih pitanja u prodaji: poznajete li dobro potrebe svojih kupaca? Većina prodavača će potvrdno odgovoriti na ovo pitanje jer kažu kako bez poznavanja potrebe kupca i zadovoljavanja iste do prodaje ne bi ni došlo. Iskustvo mi pokazuje kako većina prodavača na koje nailazim, u stvari ne poznaje potrebe svojih kupaca, jer potrebom zovu ono što potreba nije. Ono što možemo saznati/dobiti od kupca vezano uz njega i njegovu situaciju možemo podijeliti na tri razine:

1. Zahtjev
2. Svjesna potreba
3. Nesvjesna potreba.

Ono što većina prodavača dobro poznaje je “zahtjev” kupca, dok do razine svjesne potrebe, malo prodajnih razgovora uopće dolazi. Pogledajmo detaljnije o čemu se radi i kakve su posljedice po klijenta i našu prodaju iz ovog miješanja pojmova.

### 1. Zahtjev

Ovo je razina do koje ogromna većina prodavača dolazi i sa koje se ne spušta prema dubljim razinama. I još uz to, ovu razinu, krivo nazivaju “potrebom” kupca. Zahtjev nastaje kada kupac

na temelju svoje svjesne potrebe i dostupnih informacija traži neki konkretan proizvod ili uslugu ili skupinu proizvoda. Primjerice, kupac dolazi na prodajno mjesto i traži bušilicu. Ili možda mobilni internet. Ili stambenu štednju. Ili terenac s benzinskim 2.4 motorom. To je zahtjev koji prodavač u glavi prevodi sa „Kupac ima potrebu za bušilicom!” što je ogromna greška.

Iz te greške u zaključivanju dalje se razvija prodajni razgovor koji ćemo u idućem postu nazvati transakcijskim. U njemu prodavač postavlja pitanja koja se samo tiču pojašnjavanja dotičnog zahtjeva, npr. za bušilicu „Koliko Watta trebate? Treba li biti vibraciona? Koju marku preferirate?”. Za stambenu štednju: „Koji iznos želite uplaćivati godišnje?”, „Želite li samo štedjeti ili i dizati kredit?” Ili za automobil: „Koji ćete boju? Koju razinu opreme? Kredit ili leasing?”. Primit ćete kako su sva pitanja usmjerena na zahtjev i samo služe prodavaču da lakše ponudi proizvod. Kupca tu nema nigdje! Problem s ovom razinom je što mi samo znamo ŠTO kupac kupuje, ali ne i ZAŠTO to kupuje. Nepoznavanje ove činjenice nas čini vrlo ranjivim na cijenu i prigovore na nju, jer vrlo često nemamo prave argumente kojima bi obranili cijenu proizvoda kada nam kupac kaže da to ima negdje drugdje jeftinije. Također, problem nastaje jer kupac zahtjev upućuje na temelju informacija kojima raspolaže. Ovo znači da zahtjev koji je postavio uopće neće ispuniti ono što kupac uistinu želi - njegovu svjesnu potrebu!



Tomislav Bekec,  
dipl. oec.

### 2. Svjesna potreba

Što je onda u stvari potreba? Potreba je ono zbog čega u stvari kupujemo - nešto što želimo zadovoljiti i nadamo se da ćemo to ostvariti kupnjom proizvoda ili usluge koje smo postavili kao zahtjev. Potreba ne odgovara na pitanje ŠTO? kupujemo, već ZAŠTO? nam to treba - što ćemo zadovoljiti kada kupimo proizvod? Vrlo malo prodavača uopće dolazi na ovu razinu komunikacije s kupcem. A to znači da vrlo malo prodavača uopće razumije kupca i njegovu situaciju. Kako bi došli na tu razinu trebamo početi postavljati druga pitanja - pitanja svrhe. Za bušilicu me tako neće zanimati podaci o snazi ili brandu, već ću klijenta pitati „Što bušite? U kojem materijalu? Koliko?...”. Za stambenu štedionicu: „Za koju svrhu želite štediti? Što planirate s ušteđenim novcem? Kada će vam taj novac biti potreban? Koliki iznos želite imati na kraju štednje?”. Ili za auto: „Koliko ćete ga koristiti/voziti? Gdje? Tko?”. To su pitanja koja mi omogućuju da razumijem kupca i njegovu situaciju. Tek kada znam odgovore na ta pitanja mogu mu predložiti pravo rješenje. A vjerovali ili ne, ono je vrlo rijetko isto kao i originalni zahtjev kupca. Time dobivam zadovoljniji kupca, veću prodaju i manji pritisak na cijenu. Ovakav prodajni razgovor je osnova tzv. savjetodavne prodaje. U idućem nastavku obradit ćemo razinu nesvjesne potrebe. Razina potrebe do koje se spuštamo tijekom prodajne komunikacije s klijentom određivat će i tip prodaje kojem ćemo biti skloni. Od idućeg nastavka krenut ćemo detaljnije u svaki od 5 tipova prodaja i posljedice korištenja pojedinog od njih.

POSTANITE BOLJI PREGOVARAČ, XII dio

## Kako pregovarati s “prilagodljivim” pregovaračem, kako s “bjeguncem”

mr. sc. Mladen Jančić, CMC



U pregovaranju sa “prilagodljivim” tipom pregovarača bitno je na samom početku znati da je ovaj tip prvenstveno zainteresiran za dobar odnos između strana. U očuvanju tog “dobrog” odnosa, predstavnici ovog tipa spremni su ići u krajnost da i sami sebi naprave štetu, ako je to uvjet očuvanja odnosa. Iako na kratku stazu ovakav tip izgleda gubitnički, ponekad ispada i dobar, na dugu stazu. Njihov najveći problem je u tome što ih dosta često drugi stilovi pregovarača jednostavno pokušavaju iskoristiti.

Prilagodljivi tip je ujedno i najnestabilniji, jer se dosta često osjeća frustrirano zbog ne ostvarenja svojih ciljeva i interesa, pa ponekad napuštaju ovakav pregovarački stil na način koji se očitava i “eksplozijom” nezadovoljstva kroz pasivno-agresivni nastup (kada ne uspiju ostvariti svoj osnovni interes - očuvanje odnosa).

Ako pregovarate s prilagodljivim tipom, vrlo je izvjesno da ćete uspjeti zadovoljiti svoje interese, međutim pitanje je koliko ste u stanju (ako to uopće i želite) pomoći njima da ostvare njihove ciljeve i interese. Bilo bi logično očekivati da se druga strana potruži u ispunjavanju i interesa ovog, prilagodljivog tipa (kada ste već ispunili svoje), međutim to nije uvijek slučaj.

Ironično, ako im na specifičan, prijateljski način pomognete da ostvare svoje interese, dobit ćete najzahvalnijeg sugovornika za sljedeću pregovaračku rundu. Najveći strah za prilagodljivog pregovarača je taj da se desi neslaganje ili bilo kakav nesporazum, tj. da se dogovor između strana ne ostvari – jer se time po njihovom mišljenju ugrožava

odnos. Ako se desi bilo kakav konflikt, oni će trebati vrijeme za povratak u normalan ritam.

Dakle, pregovaranje s ovim tipom ima svoje zamke i izazove, a mnogi od njih nisu vezani za samo pregovaranje, po mišljenju ostalih tipova pregovarača. Ukoliko želite imati dobar, dugoročan odnos sa ovim tipom pregovarača, morat ćete se potruditi da oni sami ispune svoje interese jer je to jedini način da dugoročno ostanu vaš partner.

### Bijeg od pregovora

U pregovaranju s “bjeguncem”, dobar pregovarač bi trebao shvatiti razlog takvog ponašanja, tj. “bijega” od pregovora. Prvi razlog je strah od konflikta i posljedica konflikta (slično kao i kod prilagodljivog tipa), a drugi je taj da oni vjeruju da im odgoda rješavanja situacije, tj. ne suočavanje s konfliktom ide u korist (ponekad to i jest slučaj, tj. slučajevi kada će se odgodom pregovora unaprijediti pregovaračka pozicija – primjeri uključuju očekivane promjene u kamatnim stopama, promjene u oblasti zakonodavstva i sl.).

Što je moguće uraditi ako netko ne želi pregovarati, ako vas izbjegava ili stalno traži odgodu? Kao prvo, potrebno je razumjeti da je ono osnovno što pokreće ovaj tip pregovarača – strah (osim u slučajevima kada im vi, tj. vaš proizvod ili usluga jednostavno ne trebate, uz dodatak prethodno objašnjenih slučajeva). To je strah od moguće reakcije druge strane, strah od razočarenja, ili strah od nečeg trećeg. Jedan od mogućih načina da ih ipak uključite u pregovore je davanje “suglasnosti” da bez ikakvih posljedica mogu reći negativne vijesti, svoje nezadovoljstvo ili nepristanak na vaše uvjete. Na taj način im preventivno otklanjate i strah od mogućih (vaših) reakcija. Važno je da oni znaju da neće nastupiti nikakve poteškoće ako se dogovor ne realizira.

Ovaj pregovarački stil također se plaši kompliciranog i ponekad dugotrajnog pregovaračkog procesa, pa će od pomoći biti i jednostavno objašnjenje kroz koje korake će se zajednički prolaziti u cilju ispunjenja obostranih interesa.

Možete pokušati ostvariti komunikaciju i preko zajedničkog partnera ili prijatelja, što može biti od pomoći. I na kraju, možda ne žele pregovarati s vama jer im vaš pregovarački stil ne odgovara – ako je to slučaj pokušajte u pregovore uključiti nekoga tko će na drugačiji način pokušati ostvariti komunikaciju sa “bjeguncem”.

**Ako pregovarate s prilagodljivim tipom, vrlo je izvjesno da ćete uspjeti zadovoljiti svoje interese, međutim pitanje je koliko ste u stanju (ako to uopće i želite) pomoći njima da ostvare njihove ciljeve i interese.**



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](http://www.anglo-adria.com)



# PRODAJA 1 NA 1 SA DANIJELOM BIĆANIĆEM

**[PS] Prije nego što se pozabavimo različitim kreativnim načinima kojima se vaša agencija obraća kupcima, objasni čitateljima PS neke specifičnosti tržišta kupoprodaje nekretnina?**

- Najveći broj čitatelja vjerojatno će prvo pomisliti kako se radi o branši koja je najpogođenija aktualnom gospodarskom krizom - velikim dijelom „oslonjeni“ smo na građevinu, a nije tajna da je prodaja nekretnina, ne samo kod nas, već i u svijetu, pala i preko 50%! No, mi smo krizu pretvorili u priliku za poboljšanje i oblikovanje potpuno nove strategije, shvatili ju kao nov izazov te, i prije njezina „rasplamsavanja“ u Hrvatskoj, ubrzano poradili na rješavanju problema. Zbog svega navedenog, s nemalim zadovoljstvom mogu ustvrditi da danas poslujemo bolje no ikada! Iz ove perspektive, zapravo žalimo što kriza nije nastupila i ranije, još većih razmjera i da PDV nije 35%. Tako bi se tržište u potpunosti filtriralo, a opstali samo najjači i najkvalitetniji „igračići“. Za razliku od, primjerice, 2005. godine, kada je bilo dovoljno imati proizvod (nekretninu) i samo čekati kada će se za isti pojaviti kupac, danas je vrijeme kada se povjerenje zaslužuje poštenjem, upornošću, pa čak i kreativnošću. No, dugogodišnji kvalitetan rad nije ostao nezapažen i osigurao nam je povjerenje klijenata.

**[PS] Čini mi se kako je vaša agencija je učinila značajan odmak od ostalih konkurenata po pitanju korištenja različitih prodajnih i marketinških alata. Ne bojite se inovacija. Kako nastaju sve te ideje?**

- Promet nekretninama ne doživljavamo kao posao već kao poziv, promet nekretnina-



Prvo što ćete primijetiti kod Branka Papeša, vlasnika najuspješnije agencije za kupoprodaju nekretnina u Primorsko-goranskoj županiji, apsolutna je fokusiranost na uspjeh. Razina njegovog radnog elana i pozitivne energije je zarazna. Uspješna poslovna godina za njega znači samo jedno: sljedeće godine možemo još bolje. Njegov primjer govori nam važnu činjenicu: razmišljajmo van uobičajenih okvira i otvorit će nam se svijet prepun mogućnosti!

ma je stil života i predani smo mu 150%, 24 sata na dan. Neprekidno se educiramo, istražujemo nove prodajne tehnike, unosimo inovacije, ne bojimo se promjena i umjerenog rizika, ali zar nije najveći rizik - ne riskirati. Neizbježno je da se iz takvog načina promišljanja poslovanja rađa ju i nove ideje.

**[PS] Kakve su reakcije klijenata?**

- Vjerujem da nas tržište danas prepoznaje kao lidera u ovoj branši, no i korektnog partne-

ra kojem se mogu obratiti s povjerenjem. Ne doživljavaju nas kao „prodavače“, već kao iskusne stručnjake, savjetodavce i partnere u toj vjerojatno najvažnijoj kupovini u životu.

**[PS] Na čemu trenutno radite kad je u pitanju kreativan pristup prodaji?**

- Uvijek radimo paralelno na nekoliko polja, nikada ne igramo samo na „jednu kartu“. Jedina smo agencija u prometu nekretninama koja ima svoj vlastiti časopis, tv show koji se emitira u cijeloj Hrvatskoj te nagradnu igru s atraktivnim nagradama za klijente. Konstantno radimo na pronalaženju novih tržišta, izgradnji brenda, širenju poslovanja na srodne segmente... Sve to s ciljem unapređenja usluge, no s konačnim ciljem zadovoljstva klijenta. A valja napomenuti da će, bez zadovoljnog zaposlenika, zasigurno izostati i krajnji cilj pa je biti poželjan poslodavac jedan od naših najvažnijih ciljeva.

**[PS] Tijekom naše suradnje imao sam priliku izaći na teren s tvojim agenticama i agentima za kupoprodaju nekretnina i pratiti ih u radu s kupcima. Kako vaša agencija pronalazi kvalitetne ljude za ovaj posao i kako izgleda njihova obuka?**

- Teško pronalazimo kvalitetan kadar, iako mi je to, u današnjim prilikama na tržištu rada, potpuno nerazumljivo! Ovo je jedna od rijetkih branši koja pruža nevjerojatnu mogućnost zarade pa je neshvatljivo da, uz ovakvu stopu nezaposlenosti, ne nailazimo na dugačke kolone ispred ulaznih vrata agencije prije početka radnog vremena! Ovo nije posao za osobe s niskim ambicijama - onaj tko očekuje lagodno 8 satno radno vrijeme, slobodne subote i plaću od 4.000 kuna, taj je definitivno zalutao u promet nekretninama! Biramo one

visoko ambiciozne, koji posao istodobno shvaćaju kao izuzetnu priliku i izazov, kojima je cilj materijalno se situirati, no koji nemaju iluzije da će to doći samo, već su za to spremni puno i pošteno raditi, u skladu sa zakonom i strogim agencijskim pravilima. Oni koji se prepoznaju u ovom opisu, dobrodošli su! Svaki naš agent prolazi teorijsku edukaciju, ali i obuku „na terenu“, uz mentorstvo starijih, najboljih agenata s dugim stažem u našoj tvrtki.

**[PS] Koje instrumente motiviranja prodajnih djelatnika koristite, koje bi preporučio, kao čovjek koji upravlja sa timom od 20 i više prodajnih djelatnika?**

- Transparentnost poslovanja, jasni zadaci, ciljevi i norme, uz prikladne nagrade dio su našeg svakodnevnog poslovanja, kao i profesionalni treninzi, team building i sl. Svi naši djelatnici imaju priliku za osobni razvoj unutar tvrtke. Komunikacija je, pri tom, uvjet *sine qua non*. Dakako, oni najbolji imaju i posebne, ali zaslužene privilegije koje su jasno komunicirane i potpuno transparentne, na način kako bi služile i kao poticaj drugima.

**[PS] Gdje vidiš ovo tržište kroz nekoliko godina i kako će ulazak u EU utjecati i na vaše poslovanje?**

- Tržište nekretninama će i dalje imati svoje uobičajene uspone i padove. Na to moramo biti spremni, no to nas ne smije opterećivati u dnevnom poslovanju. Ulazak u EU ima svoje dobre, ali i one negativne strane. Uspjeh, kao i neuspjeh, ovisni su isključivo o nama samima i oni najbolji koji svakodnevno ulažu u svoje poslovanje će uvijek naći svoje „mjesto pod suncem“, kako u Hrvatskoj, tako i u Europi. Sva očekivanja usmjerili smo prema nama samima i sami ćemo biti krivi za svoj neuspjeh ili zaslužni za svoj uspjeh.

Reportaža: 7. Međunarodni franšizni forum FIP 2012

# Veliki koraci franšiznog sektora u Hrvatskoj

**rišić** iz HGK rekavši da „franšizno poslovanje ima dva važna aspekta, a to su: brzi rast postojećih poduzeća i lakši ulazak u poduzetništvo novih aktera. Oba njegova aspekta daju veliki doprinos razvoju privatnog poduzetništva te pomažu globalizaciji tržišta, što opet doprinosi diseminaciji novih ideja i razvoju inovativnog poduzetništva te kao posljedica svega toga zapošljavanju“.

Naveden je primjer franšiznog poslovanja u SAD-u gdje daje veliki doprinos gospodarstvu izravno i neizravno, i to otvaranjem novih ili očuvanjem održivosti postojećih radnih mjesta i prihoda koje ostvaruju druge tvrtke, uslijed razvoja ili ulaska neke franšize u zemlju. Tu se prvenstveno misli na angažman domaćih dobavljača kod kojih se, zahvaljujući rastu poslovanja, otvaraju nova radna mjesta, pa je broj zaposlenih u ovom sektoru poslovanja u SAD-u oko 18 milijuna.

## Ukazalo se na širok spektar mogućnosti franšiznog poslovanja

Predsjednica Hrvatske udruge za franšizno poslovanje **Ljiljana Kukec** rekla je da je ovo jubilarna deseta godina poslovanja Udruge i da postoje dva važna događaja koja su obilježila ovu godišnjicu,

Zagreb je 6.6.2012. bio domaćinom 7. Međunarodnog franšiznog foruma „Franšiznim poslovanjem do stvaranja novih radnih mjesta i stjecanja iskustva“. Organizator je po sedmi put bila Hrvatska udruga za franšizno poslovanje, a veliku pomoć pri organizaciji foruma pružili su studenti 3. godine studija Ekonomija poduzetništva na Veleučilištu Vern'. Ostali partneri Forumu bili su Cepar i Centar za franšize Osijek, dok je Poslovni savjetnik bio medijski pokrovitelj.

a to su: uvrštavanje kolegija Franšizno poslovanje na 3. godinu studija Ekonomije poduzetništva na Veleučilištu Vern' te da je Ministarstvo poduzetništva i obrta uvrstilo franšizno poslovanje u svoje bespovratne potpore poduzetništvu



Na Forumu su predstavljene i neke franšize koje traže poslovne partnere, uključujući najjačeg davaoca franšize **Pek Snack FORNETTI**, Surf'n'fries te mađarske franšize. Treba spomenuti i **Chem dry** američku franšizu koja dolazi iz Srbije gdje je otvoreno dvadesetak jedinica u suradnji sa Zavodom za zapošljavanje, zahvaljujući državnim potporama i niskoj cijeni franšize.

Poduzetnički impuls. Nakon pozdravnih govora dekan **Horana Radmana** te **Adele Renka** iz Ministarstva poduzetništva i obrta, kao i **Zorana Barišića** iz HGK, održan je okrugli stol na temu „Franšiznim poslovanjem do stvaranja novih radnih mjesta i stjecanja iskustva“.

Kasnije tokom foruma predstavljena su različita iskustva u stvaranju franšiznog paketa te su sa sudionicima podijeljena iskustva u vezi s pokretanjem i razvojem, odnosno kupovinom franšize. Ove su franšizne priče ukazale na veliki spektar mogućnosti koje ovaj koncept pruža te odgovorile na vječito pitanje da franšizno poslovanje ne isključuje, već zahtijeva i potiče inovativnost svih uključenih.

Održan je i mini-sajam, u kome su predstavljene franšize iz Hrvatske (Bijela tehnika, Body Creator, Pek Snack Fornetti, Helen Doron, Signarama, Surf'n'fries, Putovanja za dvoje...), Mađarske (Herbaria, J. Press, Twist and Chips, Testarossa) te Srbije (Chemdry).

## Pilot projekt Ministarstva poduzetništva i obrta

Kako je Hrvatska udruga za franšizno poslovanje članica *European Franchise Federation* te *World Franchise Council*, najava ovoga događaja usmjerenog na bolje razumijevanje mogućnosti koje franšizno poslovanje nudi mladima (studentima), rezultirala je porukama podrške i dobrim željama velikog broja nacionalnih franšiznih udruga sa svih kontinenata te obiju krovnih udruga (EFF i WFC). Pohvaljena je usmjerenost ovoga foruma na studentsku populaciju i približa-

vanje franšiznog koncepta kao boljeg i sigurnijeg načina ulaska u poduzetništvo.

Ovaj događaj bio je od velikog značaja za franšizni sektor u Hrvatskoj jer su sudionici imali priliku čuti iskustva iz regije, kao i ekskluzivne informacije od predstavnice o pilot projektu bespovratnih potpora za franšizno poslovanje. Nadalje, ovo je bila odlična prilika za razvijanje dvosmjerne komunikacije s Ministarstvom poduzetništva i obrta o problemima franšiznog sektora, koja je iskorištena za ukazivanje potrebe da se u naredni program, ukoliko ovaj pilot projekt ispuni očekivanja, ugrade i projekti usmjereni na izravne potrebe samih davalaca franšiza, budući da je ovogodišnji potporni program bio namijenjen prvenstveno kupnji franšiza.

S obzirom na uspjeh ovog Forumu, i odlične velike korake kojima franšizni sektor u Hrvatskoj napreduje ubuduće možemo očekivati i toliko željenu obaveznu registraciju franšiza koje djeluju u Hrvatskoj te zakonsku regulativu predugovornog obavještavanja, što bi budućim kupcima franšize dalo neophodnu dodatnu sigurnost pri kupnji franšize.

Ljiljana Kukec (Hrvatska udruga za franšizno poslovanje) i Gordana Čorić (Veleučilište VERN')





# Pet vještina za uspješno vođenje nabave – PROAKTIVNOST

Antonio  
Zrlić



Karakteristika svake recesije je pad potražnje. Pad potražnje znači i pad profita uz istu razinu troškova. Stoga, jedini način kako se profiti mogu zadržati je smanjenje troškova uz istu ili nižu potražnju. Logičan zaključak svake uprave je, naravno, da se krene u „rezanje“ troškova, a u tome najveću ulogu igraju profesionalci u nabavi.

Pred timovima u nabavi se, dakle, u ovim kriznim vremenima nalaze sve veći izazovi s kojima se moraju uhvatiti u koštac svakoga dana. Za te izazove moraju vladati vještinama kao što su proaktivnost i strateško razmišljanje u nabavi, upravljanje prioritetima i delegiranje, poslovanje s dobavljačima, forecasting i poslovno planiranje te upravljanje zalihama, a one će im omogućiti da ispune očekivanja koja su stavljena pred njih.

Ovih pet vještina su univerzalno primjenjive vještine za profesionalce u nabavi, a temelje se na osnovnim načelima me-

nadžerske djelotvornosti sa naglaskom na nabavnoj funkciji.

## Proaktivnost u nabavi

Vrijedna odlika uspješnih menagera nabave je da se ne prepuštaju bujici koja ih nosi kamo hoće i poslovnim prilikama da se događaju, već sami žele utjecati na ono što će se dogoditi. Da bismo znali u svakom trenutku što želimo i kamo idemo moramo imati čvrst oslonac i jasnu viziju. Proaktivne ljude pokreću vrijednosti i ako imaju postavljen čvrst sustav temeljnih vrijednosti onda je lako u svakom trenutku odgovoriti na pitanje „U kojem prav-

cu sada krenuti ili što je bolje za mene i moje poduzeće?“.

Ne smijemo zaboraviti da je u ljudskoj prirodi da budemo proaktivni (poduzetni), jer inače ne bismo naselili, napučili i prilagodili Zemlju na način kako smo to učinili. Tužno je da se proaktivnosti i poduzetništvu unutar kompanija ispriječi ego nekog nezrelog menagera koji misli da će tuđa inicijativa potkopati njegov/njezin autoritet.

Biti proaktivan znači preuzeti odgovornost za uzrokovanje zbivanja, a da bi se od nekog tražila odgovornost treba mu dati i ovlasti. Možda se i u tom dijelu krije razlog zašto se proaktivnost ne potiče.

U nedostatku proaktivnosti tu je njegova stalna pratiteljica – reaktivnost. Reaktivne osobe čekaju da se nešto dogodi da bi potom reagirale na to. Prema poznatoj Eisenhowerovoj matrici „hitno-važno“ to bi značilo da uvijek radimo stvari koje su hitne i važne tj. da stalno gasimo požare. Neki se hvale sa tim, a neki rezignirano odgovore da oni nisu gospodari svoga vremena. Suprotno tome, kada proaktivno radimo stvari koje su važne, ali još nisu hitne mi preventivno rješavamo stvari da ne postanu hitne.

## Pepeljuga ili princeza

Funkcija nabave je dugo smatrana samo kao podrška (nalik Pepeljugi iz bajke), a ne kao po-





Biti proaktivan znači **preuzeti odgovornost** za uzrokovanje zbijanja, a da bi se od nekog tražila odgovornost treba mu dati i ovlasti. Možda se i u tom dijelu krije razlog zašto se proaktivnost ne potiče.

slova funkcija. Međutim, globalizacija i recesija promijenili su gledanje na nabavu pa tako i top management sada otkriva novu poziciju nabave, kao bogate udavače – Princeze.

U svojoj transformaciji iz Pelpeljuge u Princezu funkcija nabave je prolazila kroz mnoge faze – od faze „Ne smetaj poslu“, preko „Prati najbolju svjetsku praksu“ pa do „Podržavaj posao“ i „Nabava je konkurentna prednost“.

### Strategija u nabavi

Prema jednom istraživanju A.T. Kearneyja o izvrsnosti u nabavi pronađeno je da vodeće kompanije čine 73 posto aktivnosti koje su strateške, a ostatak aktivnosti odnosi se na taktičke i operativne. Kod ispodprosječnih kompanija koje su sudjelovale u istraživanju samo 49 posto aktivnosti su bile strateške. Vodeće kompanije su odavno shvatile da se veće uštede u nabavi mogu postići kroz strateške aktivnosti, širi pogled na stvari, koje gledaju na dobavljača kao partnera, nego kroz iscrpljujuće pregovaranje i cjenkanje za svaku kunu. Još je drevni Sun Tzu u Umijeću ratovanja napisao: „Ključ pobjede nije poraziti neprijatelja, već pobijediti njegovu strategiju...“

Od 8 faza procesa u nabavi (Određivanje potreba, Definicija zahtjeva, Analiza tržišta ponude, Priprema za odabir dobavljača, Izbor dobavljača i pregovori, Kreiranje narudžbe, Prijem robe, Verifikacija fakture i plaćanje) prvih pet koraka je strateško, a zadnje tri su čisto operativne koje ne dodaju vrijednost (u engleskom jeziku postoji i jasna razlika na sourcing i purchasing). Nije onda ni čudno što se u nabavi počinju koristiti strategije outsourcinga za pojedine operativne operacije u nabavi. Međutim u arsenalu nabave postoje i druge strategije kao što su:

- Make or buy? – isplati li se nešto proizvesti u vlastitoj režiji ili kupiti
- Lease or buy? - da li unajmiti ili kupiti opremu, vozila i sl.
- E-nabava – da li koristiti automatizirane načine komunikacije sa partnerima (EDI, XML), portale, e-aukcije i sl.
- Da li se koristiti single sourcingom (jedan dobavljač) kao Toyota ili imati uvijek rezervnog
- Nabava od distributera ili proizvođača? – nekada su fleksibilniji, a i dobijemo bolje uvjete od posrednika nego od originalnog dobavljača
- Vendor managed inventory

(VMI) – ovaj koncept upravljanja zalihama od strane dobavljača prvi je pokrenuo najveći svjetski trgovački lanac Wal Mart. Njegov osnivač Sam Walton jednom je izjavio „Ljudi misle da smo postali veliki tako što smo otvorili dućane u malim gradovima. U stvari mi smo postali veliki tako što smo zamijenili zalihe sa informacijama.“

I na kraju nam uvijek ostaje opcija: Da li koristiti pregovaranje kao strategiju?

### Sklad prioriteta

Proaktivni manageri nabave usklađuju svoje privatne prioritete i prioritete odjela nabave sa prioritetima svog poduzeća. O upravljanju prioritetima će još biti govora u sljedećim nastavcima. Mnogi profesionalci u nabavi se žale da su stvari takve kakve jesu, ali proaktivni manager se ne miri s time i on će učiniti sve da proširi krug svojeg utjecaja i na taj način promijeni stvari koje misli da treba promijeniti.

Jedan od načina širenja utjecaja je komuniciranje sa okolinom i prezentacija rezultata koje nabava postiže. U tom smislu je posebno važno da profesionalci u nabavi znaju kako komunicirati sa svojim izvršnim rukovodstvom. Komunicirajući učinkovito sa izvršnim rukovoditeljima povećavate spoznaju o vrijednosti nabave. Iskoristite, stoga, svaku interakciju kao korak za osvajanje naklonosti rukovodstva i usklađivanje svojih napora sa njihovim i na taj način ćete pomoći sebi, svojem rukovodstvu i svojoj kom-

paniji. Evo nekoliko savjeta:

**Znajte što treba komunicirati upravi** - A da bi to znali saznajte njihove strateške ciljeve i inicijative. Pitajte za njihove ciljeve! I samo pitanje upućuje na to da se želite uskladiti s njima. Uskladite svoje i nabavno poslovanje s njihovim ciljevima.

**Budite spremni** – Imajte u malom prstu točne i detaljne informacije o vašoj potrošnji, vašim dobavljačima i stanju na tržištima. Nikada ne znate kada ćete dobiti priliku razgovarati s vašim izvršnim direktorom.

**Govorite njihov jezik** – Uvijek prezentirajte zahtjeve za resursima ili podrškom s jasnom predanošću da donesete određenu vrijednost (“Ako mi omogućite X, ja ću vam vratiti Y”).

**Razborito iskoristite dobiveno vrijeme** – Nemojte zaglaviti u detaljima vašeg odjela kada nešto prezentirate izvršnim rukovoditeljima. Umjesto toga se usredotočite na način kako nabava može dodati vrijednost i stvoriti konkurentnu prednost za tvrtku. Budite koncizni i relevantni.

**Koristite se vizualnim alatima** – Često je najbrži način da primi vašu poruku preko slike, proračunske tablice kojima prikazujete usporedbe ili grafikona koji prikazuje trend liniju.

U sljedećoj kolumni ćemo obraditi ostale vještine koje su potrebne voditeljima nabave: Upravljanje prioritetima i delegiranje, Poslovanje s dobavljačima, Forecasting i poslovno planiranje te Upravljanje zalihama.

**Production Management Academy**

Efikasno i troškovno održivo upravljanje proizvodnjom

**Supply Chain Management Academy**

Pet vještina za uspješno vođenje nabave

**Warehouse Management Academy**

Kvalificirani i stručni rad u vođenju i gospodarenju skladištem

Početak predavanja: rujan 2012.

[www.logiko.hr](http://www.logiko.hr)  
[www.logiko-edukacija.com/akademija/](http://www.logiko-edukacija.com/akademija/)  
 kontakt: e-mail: [info@logiko.hr](mailto:info@logiko.hr), tel: 01 6602 557, mob: 091 5027 242



# „Naj“ marketinški pristup - *inbound marketing*



Jurica  
Dujmović

U ovom, prvom u nizu članaka o osnovnim marketinškim pojmovima, govorit ćemo o jednoj izuzetno važnoj metodi prodaje i pristupa kupcu – zapravo, o najpopularnijem i najuspješnijem marketinškom pristupu današnjice – inbound marketingu.

Na tržišni trgovac prodaje jabuke:

**Outbound marketing:** Trgovac A urla „Kupite jabuke!“. Okružio se plakatima koji govore kako su njegove jabuke zdrave, ukusne, neprskane i spremne za konzumaciju. Tu i tamo naleti koji kupac, pogleda reklamu, čuje povike i kupi. Jabuke nitko ne smije kušati prije kupnje.

**Inbound marketing:** I trgovac B doziva, ali ne (samo) na kupnju, nego na degustaciju. Ispred njega su na pladnju izložene jabuke, izrezane na kriške, s natpisom „Kušajte besplatno!“. Kupci prolaze – mnogi kušaju (hej, besplatno je!), a određen broj njih nakon kušanja i kupi. Kupci već nakon jednog ugriza znaju da su njegove jabuke kvalitetne, sočne i ukusne te im je to dodatni poticaj na kupnju. Ako pritom znaju da su neprskane i zdrave, kupac ima dodatni poticaj na kupnju. S vremenom prodajni rezultati trgovca B bit će bolji od rezultata trgovca A. Što je poanta? Kod outbound marketinga, mi kupce dozivamo isključivo klasičnim reklamnim sredstvima – plakatima, informacijama o proizvodu, svjedočanstvima kupaca i slično. Kod inbound marketinga, mi kupcima nudimo gratis dio naše usluge, kako bi se kupac uvjerio u naše kvalitete. Dakle, umjesto da kupcu „guramo“ uslugu, svojom ponudom ga potičemo da on svojevoljno zatraži našu uslugu. Ovaj način je posebno zahvalan, jer u svijetu pretrpanom reklamama, kupci su „evoluirali“ – postali su sumnjičavi i ne reagiraju uvijek s povjerenjem na naše reklamne poticaje.

Inbound marketing je slojevit koncept – osim reklamiranja, inbound marketing unapređuje i sljedeće dimenzije poslovanja:

### Povratne informacije kupca

Iako nudimo samo dio usluge, dobivamo punu povratnu informaciju o njezinoj kvaliteti. Na ovaj način možemo brže reagirati i unaprijediti kvalitetu našeg poslovanja. Važno je napomenuti da kvaliteta ponuđenog segmenta mora odgovarati cjelini.

### Brending

Premda je svaka reklamna strategija ujedno izjava brenda, inbound marketing govori mnogo o našim pozitivnim osobinama: nismo tu da „veslamo“ kupce, nego da im nudimo nešto što (možda) konkurencija uskraćuje – besplatno kušanje naših proizvoda, kako bi utvrdili da li je to ono što oni zaista žele. Dakle, inbound marketing diže naš image na višu razinu, ostvarujući nam kvalitetniji odnos s kupcem.

### Troškovi reklamiranja

U velikom broju slučajeva,

inbound marketing je učinkovitiji, a samim time i jeftiniji od standardnih metoda. Naravno, svoja punina doseže tek u kombinaciji s klasičnim oglašavanjem. Treba napomenuti da bi inbound marketing trebao imati primat u najvećem broju slučajeva.

Ipak, inbound marketing nije panaceja – postoje određeni segmenti tržišta gdje nije isplativ, a tu spadaju:

- Ponuda neponovljivih usluga, kod koje nije moguće pružiti samo dio usluge.
- Ponuda skupocjenih artikala, gdje troškovi marketinga nadilaze generirane koristi.
- Ponuda kod koje dio usluge ne omogućava uvid u pravu vrijednost proizvoda.

Naravno, primjera ima još, tako da je na vama da procijenite kad vam inbound marketing može biti od koristi, a kad je bolje ostati pri tradicionalnim metodama.

### Dakle – kada inbound, a kada outbound?

Glavna vodilja pri donošenju ove izuzetno važne odluke je od-

govor na pitanje: Dobiva li testnom uporabom vašeg proizvoda ili korištenjem vaše usluge kupac takav poticaj za kupnjom, da se u prevladavajućem broju slučajeva odlučuje kupiti vaš proizvod.

Drugo važno pitanje je: Rezultiraju li troškovi koje imate pri ovakvom prezentiranju povećanom prodajom? Odgovor na ova pitanja nećete moći dobiti bez analize inputa i outputa, pa vam predlažem da svakako provedete te osnovne proračune. Najbolje je provesti testni period ovakvog nastupa. On je svakako najbolji pokazatelj isplativosti inbound marketinga, ali u slučaju visokih cijena provođenja, ponekad si ga nećete moći priuštiti (npr. posebni koncepti u stanoigradnji i arhitekturi). Tada predlažem postupnu implementaciju i istraživanje tržišta.

Ako je vaš posao poput moga, inbound marketing je prekrasan način da ne samo pokažete svoje sposobnosti i znanje potencijalnim klijentima, nego i da pridobijete dio kupaca koji su inače bili nesklopi kupnji. Na ovaj način pozitivno djelujete na tržišnu klimu i pogodujete klijenta, zbog kojeg, na kraju krajeva, tržište i postoji. Nudeći besplatno i vrijedno znanje, podižete svijest kupca koji profitira od vaših informacija, ali i dolazi do konkretnijih spoznaja o svojim potrebama. Te spoznaje klijenta dovode do potražnje za zahtjevnijim projektima, a povjerenje koje ste inbound marketingom stekli, omogućava vam da potencijalni klijent za svoje naknadne projekte kontaktira upravo vas.

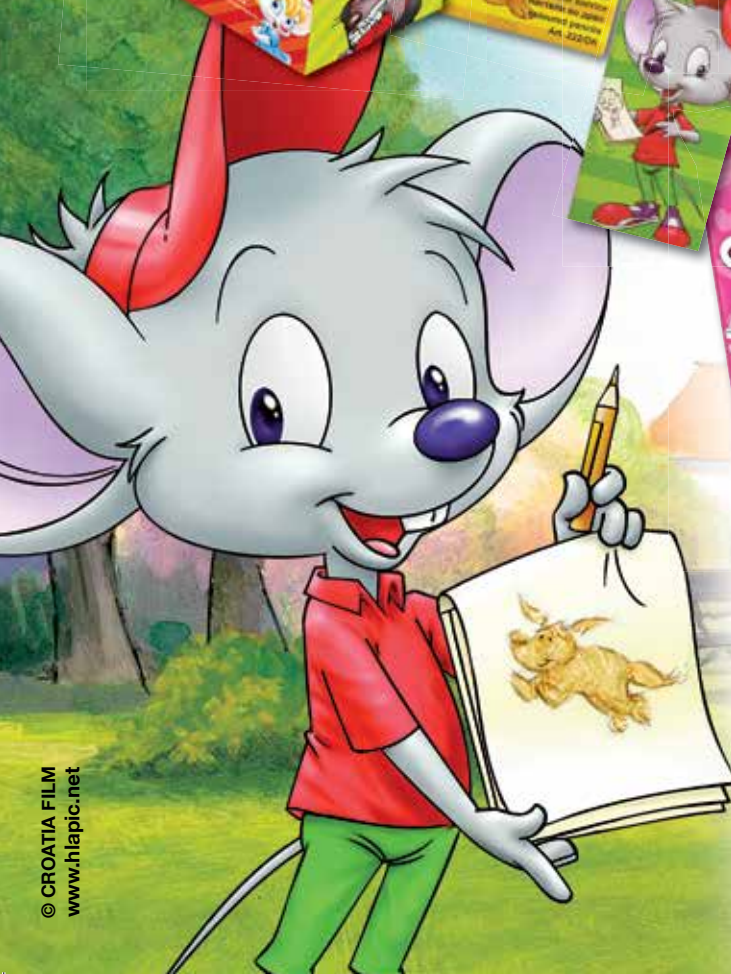
U sljedećem nastavku razmotrit ćemo nekoliko modela implementacije inbound marketing strategije, počevši s web aplikacijom.

POZIVAMO VAS NA  
NAJVAŽNIJI POSLOVNI DOGAĐAJ GODINE

**3** BRANDMANAGER  
SUSRET PODUZETNIKA

PRIJAVITE SE NA:  
SUSRET.BRANDMANAGER.COM.HR

# Za vaše najmlađe u školi i u slobodno vrijeme!





# TOTALNI MARKETING

## – nova promidžbena strategija



Mr. sc. Eduard  
Osredečki

U ekonomskoj propagandi treba kritizirati sve ono što nije dostojno poštenog odnosa prema čovjeku: istrijebimo iz nje netočne ili lažne informacije, obmanjivanja ili lažna obećanja. Nastojimo da ekonomska propaganda bude uvijek na estetskom nivou i da ne podilazi primitivnom mentalitetu.“

*Prof. dr.sc. Boris Petz (Psihologija u ekonomskoj propagandi)*



Novo doba, a osobito nepovoljni trenuci suvremene recesije unijeli su promjene u našu svagdanju oglašivačku kulturu trgovanja. Ciljano oglašavanje sve je više marketinški osmišljeno jakim apelima. To se posebno odnosi na područja koja akumuliraju najveću dobit bez obzira na limitiranu kupovnu moć potrošačke publike. Među istaknutim skupinama oglašivača su farmaceutske tvrtke, telekomunikacijske kompanije, proizvođači piva te ostali koji apeliraju na zdravlje sve većeg broja zabrinutih, koji rješenje svojih problema traže na brži i obeća-

vajući način.

### “Kvaka” br. 1: Ponuditi zdravlje kroz deset rata na kartice

Prosječni građanin zazire od neuhodanog sustava zdravstvene zaštite koji ga šeće od jedne ordinacije do druge kroz beskrajno odgađanje konačne dijagnoze, pa je skloniji da riješi svoj problem kroz alternativnu ponudu za svoje brzo ozdravljenje. Osim toga, svaki odlazak na bolovanje predstavlja dodatni sigurnosni rizik njegove egzistencije. Farmaceutski marketingaši su do-

bro uočili tu slabost našeg zdravlja i radnog prava, pa nije slučajno da se u jednom trenutku na tv-promidžbenim blokovima pojavilo pet obećavajućih sredstava protiv muških uroloških problema (prostata i potencija). Sad su i oni poluobrazovani, koji nisu ni znali da imaju organ zvan prostata, počeli razmišljati o svojim benignim noćnim problemima, kojima dotada nisu pridavali nimalo važnosti. Tako je ciljana promidžba pomogla i u izobrazbi široke populacije - iako joj to nije bio primarni cilj. No, ono što običan građanin ne može znati jest

fiziologija urinarnih problema, a to područje rješava samo specijalist-urolog (s drukčijom terapijom od one koju nudi oglašivač, ili čak operacijom).

Nedavna afera s pripremom “E”, koji je naglo povučen s tržišta upozorio je i oglašivače i korisnike na oprez, a vjerojatno i na pouzdanost (skupog) čaja za mršavljenje i druge tegobe, koje nudi ista tvrtka. Ujedno je ova mjera kompetentnog tržišnog nadzora unijela oprez među ponuđače brze medicine.

### Prodavači zdravlja: Opres!

Odluka Ministarstva zdravlja od 13. 06. 2012.o povlačenju s tržišta 2 pripravka (“E” i “V.N”) zbog mogućih štetnih nuspojava po zdravlje, zacijelo će djelovati upozoravajuće na ostale distributere sličnih “dodataka prehrani”, a poglavito onih drugih koji nude dobre učinke za bolesti kojima medicina još nije našla lijeka. Evo zbir autentičnih apela naslovnice oglasa iz visokotiražnog dnevnika: Imuno TERAPIJA, KARCINOM, TUMOR, RAK: Novi način pomoći oboljelima od KARCINOMA, Imuno TERAPIJA RAKA...

Posebno treba biti oprezan u ponudi pripravaka za čije se djelovanje uvjerava spominjanjem egzotičnih sastojaka dalekih zemalja. Prodavači zdravlja moraju biti svjesni posljedica svojih promidžbenih aktivnosti, jer smo vrlo blizu trenutku kad će oštećeni građani potražiti pravorijek, uz pomoć specijaliziranih odvjetnika, putem suda. Slučaj američke majke koje je tužila proizvođača popularnog namaza, koji se reklamirao kao zdrav za djecu (a sadr-

žavao je veliku količinu šećera), pa je pravomoćnom sudskom odlukom dobila visoku odštetu - vrlo je blizu ovoj našoj tematici. Za sada još nitko nije tužio distributera čudotvornih kapsula, ali ako bi se to dogodilo, tvrtka bi se mogla naći u velikim problemima.

### Odgovornost medija

Uz svekolike etičke kodekse i brojne profesionalne udruge i sudove časti, još uvijek nismo dosegli razinu kontrole, koja bi oglašavatelju mogla reći "Ne", ili koja bi ga upozorila da ne nudi pripravak koji reklamira kao lijek za opake bolesti i bolesna stanja protiv kojih nema ni pouzdanih sintetskih proizvoda. Osim toga, već dugo je zakonom zabranjeno reklamiranje lijekova, pa su se mnogi sakrili iza formulacije „dodaci prehrani“. Upozoravajuća formula, što brzo proleti tv-ekranom, koja upozorava kupca, „da pročita uputu i pita svojeg liječnika ili ljekarnika o nuspojavama... itd.“ ne može poslužiti kao opravdanje ili ispriku oglašavatelja ako zaista naštetiti korisniku. Naime, takav pripravak treba najprije kupiti, a potom proučiti priloženu uputu, pa tek onda reagirati.

Zaključak: svi koji sumnjaju u valjanost problematičnog „lijeka“ morali bi ostvariti trenutačni povrat novca, nakon što pročitaju napomenu što upućuje na neželjene nuspojave i sl. Posebno je sumnjivo kad ovakva „dodatke“ reklamiraju farmaceutska poduzeća, kojima je poznato da veći-

na lijekova može imati loše nuspojave. Na tom tragu je i knjiga dr. Lidije Gajski „Lijekovi ili priča o obmani“, koja razotkriva pohlepu dijela farmaceutske industrije, a kroz to i sve one koji se bogate na nevolji drugih. „Farmaceutske kompanije, kao i sva druga komercijalna poduzeća, u svojoj se praksi rukovode zaradom“, naglašava ova autorica. Zato je ovaj tekst upozorenje svima onima koji totalnim marketingom ciljaju na (pre)veliku zaradu po svaku cijenu te svojim vješto smišljenim apelima navode na kupnju već osiromašenu bolesnu populaciju.

### Nekad i sad

Još prije četvrt stoljeća bilo bi „bogohulno“ služiti se djecom u promidžbene svrhe. Suvremeni mediji, međutim, vrve od idiličnih kadrova s ljepuškastim licima male djece, koja pobuđuju na potrebu za kupnjom. Dakako, gotovo je nemoguće prodavati pelene bez lika djeteta, ali zašto se služiti mališanima pri reklamiranju toaletnog papira?

Nesumnjivo je da se u totalnom marketingu ne biraju sredstva u nagovaranju na kupnju. Mogu se eventualno tolerirati reklame koje ciljaju na mladu publiku (pivo i mobilna pretplata), ali kad poruke upitne etike nude zdravlje, tada je opravdan potez kao s citiranim pripravkom "E". Pored ostaloga, publici se sve više serviraju tv-uradci s proizvodima nekog starijeg razdoblja američkih promo-kampanja. Takvi sin-

kronizirani i titlovani spotovi svojim načinom prezentacije nose zaduhu islužene scenografije i potrošenog stila uvjeravanja. Naime, svaki uvoznik će po povoljnim uvjetima dobiti robu što je preostala za otpis, jer više nema prođu kod američke publike, a uz to će na „dar“ dobiti i matricu originalnog tv-uratka. U nekim slučajevima bi bilo bolje synopsis osuvremeniti aktualnom scenografijom iz naše sredine (tj. snimiti novo), a ne se zanositi uvjerljivošću američkog imidža. Pri svakoj takvoj ponudi stranog izvora treba prethodno temeljito testirati reklamirani proizvod, te provjeriti datum kada ističe, jer sve ima svoj vijek trajanja. Naime, bilo je slučajeva kad se npr. tobožnji koordinator oštećenja autolaka pokazao kao nevaljao i štoviše štetan, pa ga je trebalo odbaciti uz najveću pažnju da se ne zagadi okoliš.

opće upotrebe. Mnogi će, vjerojatno, radije prihvatiti takvo uvjeravanje, nego idealizirane likove holivudske provenijencije. Dakako, iznimke su tipa Heidi Klum, čiji šarm u raznim prigodama, za kozmetiku koja cilja na imidž i ugled, ne može zamijeniti kućanica s pregačom.

Naturščici se sve više javljaju kao nepobitni svjedoci zbiljske vrijednosti predmeta, koji im je promijenio život. Pa tko se onda ne bi odlučio za narudžbu, jer kako zamamno zvuči ono 10 rata po 99 kuna. Budući da osobe iz našeg susjedstva djeluju uvjerljivo ovaj „novootkriveni“ pristup je relativno učinkovit. One izbirljivije, koji su posvećeni gledanju svoje emisije ili sapunice, može smetati dužina monologa naturščika-reklamera (jer to ipak nije profesionalac vičan snimanju tv spotova), ali i to prolazi kod stvar-

**Nepodnošljiva lakoća totalne promidžbe uključuje praćenje stvarnog zadovoljstva kupca, ali i prethodnu analizu i provjeru podataka izvornog proizvođača. Odnosno, analogno onome kako to kritički elaborira dr. Gajski na račun onih koji „ne proizvode neprofitabilne lijekove, premda bi oni mogli spasiti milijune života u Trećem svijetu, već one skupe i naplative, makar bili beskorisni“.**

### Naturščik-promidžba

U razvijenom svijetu, zasićenom lijepim licima i ekskluzivnom scenografijom, već odavno se u marketingu služe običnim ljudima (ali i popularnim licima), koji se javljaju kao autentični svjedoci o visokim upotrebim vrijednostima nekog uređaja ili predmeta

no zainteresiranih. I u ovom slučaju, kao i u prethodnom, trebale bi biti testirane uporabne vrijednosti oglašenog proizvoda kako već tijekom promidžbene kampanje ne bi došlo do neugodnih reklamacija ili zabrana. Posebno kod plasmana tzv. (dijetnih) „dodatka prehrani“.

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





# ŠTO JE potrošačka potreba?

Moto: mitovi o potrošačkim potrebama potkopavaju proces inovacije - prosperiteta tvrtke. Ako razumije istinsku prirodu potrošačkih potreba, tvrtka može izbjeći upadanje u zamku mitova te može prepoznati pravo mjesto i vrijednost potrošačkih potreba u procesu inovacije.

Znate li kako funkcionira vaš kupac, u skladu s zahtjevima novog postrecesijskog doba? Pokušajte odgovoriti na pitanja: Znate li kojih sedam tipova sadržaja na fotografijama ljudi najradije gledaju? Jeste li upoznati s kupovnim navikama post PC generacije? Znate li koje kombinacije boja u oglasima ljudski mozak najviše voli? Jeste li ikad čuli za Zeingarnik efekt i znate li ga koristiti u procesu povećanja prodaje? U kakvoj su vezi retorička pitanja i promjena ponašanja pri kupnji? Što nas potrošačka psihologija uči o strahu? Možete li pronaći vezu između ega kupaca i vaših prodajnih rezultata? Koje će vam tri metode pomoći da mail koji ste poslali otvori veći postotak ljudi? Što je zajedničko pojmovima na Facebook Adwards, Etaeget? Znate li što je milenijska generacija kupa-

ca i zašto si ne možete priuštiti da to ne znate?

Ta naoko čudna pitanja upućuju na potrebu da se sagleda sva neiscrpna olujna slika odnosa potrošača i tvrtki i da se svakodnevno preispituje odnos na obostrano zadovoljstvo.

## Lojalnost potrošača – glavni stup uspjeha

Za većinu tvrtki koje žele svoje poslovanje u turbulenciji suvremenog okruženja, lojalnost potrošača je glavni stup njihovog uspjeha. Ključ profitabilnosti, smatraju analitičari, nalazi se u sposobnosti zadržavanja stabilnih i profitabilnih potrošača, a strategijska uloga marketinga leži upravo u sposobnosti zadržavanja lojalnosti potrošača. Lojalnost potrošača pruža povećanje prihoda, zasnovanih na obrascu

kupovine koja se iznova i iznova ponavlja, nasuprot klasičnoj prodaji, kod koje se komunikacija s potrošačem prekida plaćanjem, odnosno isporukom proizvoda i usluga.

Lojalnost potrošača nije lako postići. Jednom zadovoljan potrošač ne znači lojalan potrošač. Permanentan odnos s potrošačima, praćenje njihovih zahtjeva, a zatim i njihovo ispunjavanje, predstavlja glavni korak stvaranju lojalnih potrošača. Lojalni potrošači dokazuju vrijednost određenom brendu ili tvrtki. Problemi koji nastaju u vezi lojalnosti su oni koji nastaju zbog lažne lojalnosti istih.

Tvrtke se suočavaju s ozbiljnim promjenama, starenjem stanovništva, promjenama kupovnih navika, opadanjem kupovne moći. Ukratko, potrošači i njihovo socijalno okruženje se mijenjaju više nego ikada prije.

Ako zaista tvrtka želi ići ovim putem - da je orijentirana na kupce-potrošače, od velike je važnosti da se informira i da komunicira sa svojim kupcima. To, međutim, podrazumijeva puno više od brojkama prošlogodišnje prodaje, malo istraživanja tržišta i nešto socio demografskih podataka. Cilj mora biti potpuno razumijevanje kupovnih obrazaca potrošača i njihovih potreba u potpunosti.

## Tvrtka mora razlikovati bitno od nebitnog

Ovo je upozorenje koje se mora podržati, jer se čini da mnoge tvrtke to čine. Rade ono što smatraju ispravnim, tako da osluškuju glas potrošača i daju

da ih oni vode u procesu inovacije. Previše ideja za nove proizvode i dalje se prekida u kasnoj fazi procesa razvoja proizvoda. Previše novih proizvoda ostaju samo dodatno poboljšanja koja se nadograđuju na postojeće proizvode. Također, previše novih proizvoda nailazi na dvojakе reakcije kod potrošača, čije bi potrebe trebalo zadovoljiti. Tako se sada tvrtke nalaze u permanentnom iskušenju toplo-hladno, potreba i rješenja potreba potrošača, kao osnovnog doprinosa u procesu inovacije proizvoda. Odgovor na sva ta pitanja je jednostavan i složen i svodi se na nesposobnost da se točno razumije što je to potrošačka potreba. Nejasni stavovi i izjave o zahtjevima, zamagljene nekim rješenjima dovode sve tvrtke, stručnjake i znanstvenike da povjeruju nekoliko mitova o prirodi potrošačkih potreba. Na osnovi istraživanja i provede niz analiza u tvrtkama u raznim industrijama identificirano je pet mitova čiji je učinak posebice štetan na odnos tvrtke i potrošača. Kao i svi mitovi, njihov se temelj nalazi u stvarnosti, no neupitno prihvaćanje istih vodi mnoge tvrtke na stranputicu - dovodi do potraćenih resursa, ne dosljednih izvedbi inovacija, propuštenih prilika za razvoj te do koncepta proizvoda koji ne postižu željene rezultate kod potrošača. Prema saznanjima to su sljedeći mitovi:

- Prvi mit: Potrošači ne znaju izraziti svoje potrebe
- Drugi mit: Potrošači ne znaju što trebaju
- Treći mit: Različiti potrošači, različite potrebe



mr.sc. Branko Pavlović

d) Četvrti mit: Potrošačke potrebe mijenjaju se brzo tijekom vremena

e) Peti mit: Potrošačke potrebe razlikuju se po funkcijama organizacije.

### 1. Potrošači ne znaju izraziti svoje potrebe

Ovaj provokativan naslov članka objavljenog 1999. g. (časopis Fortune) postao je mantrom cijele generacije vodećih ljudi u tvrtkama koji funkcioniraju prema pogrešnom vjerovanju da potrošači ne znaju izraziti svoje potrebe. Potrošači će navesti na krivi trag ako ih se pita o njihovim potrebama. Štetne posljedice ovog pogrešnog vjerovanja vrlo su značajne: ako proizvodno-inovacijski (čitaj razvojni) tim pretpostavi da potrošači ne mogu govoriti sami za sebe, onda će prevagnuti mišljenja i prioritete samih članova tima. Pa će umjesto glasa potrošača tvrtka dobiti glas razvojno-inovacijskog tima. Mit o tome da potrošači ne znaju izraziti svoje potrebe odražava se pričama o uspješnim inovacijama i proizvodima, kao mikrovalna pećnica, Walkman, iPod i iPhone. Da su tvrtke pitale potrošače sigurno bi im rekli da ne trebaju te proizvode. Stoga, sigurno je da potrošači ne znaju izraziti svoje potrebe. No tu je kvaka 22, koliko god proizvod-inovacija bio briljantan, on nije potrošačka potreba, on je rješenje potrošačke potrebe. Ako tvrtke pobrkaju rješenja

i potrošačke potrebe dolazi do zabune u ulogama POTROŠAČA I TVRTKE U PROCESU INOVACIJE. Potrošači izražavaju svoje potrebe, a onda je na tvrtkama da se domisle rješenju. Nije na potrošačima da tvrtkama tehnološke ideje, čak niti da procjenjuju potencijal nove tehnologije da zadovolji njihove potrebe koje još nisu zadovoljene. Kako bi oni to trebali znati? Pa nisu oni stručnjaci za tehnologiju. Brkanje ovih uloga dovodi do nepoželjnih priča-poruka prvog mita.

### 2. Potrošači ne znaju što trebaju

Možda čak i štetniji od mita da potrošači ne znaju izraziti svoje potrebe, jest mit u svom malo ekstremnijem obliku koji kaže da potrošači ne znaju koje su njihove potrebe. To je mit koji navodi mnoge voditelje proizvoda na zaključak (neispravan) da je inovacija proces stvaranja potrošačke potrebe. Tvrtke mogu, a to i rade, stvoriti potražnju za određenim oblicima proizvoda, no to ne bi trebalo miješati sa stvaranjem temeljnih potreba koje neko rješenje zadovoljava. Istina je da potrošači „uzimaju“ rješenja koja će im pomoći u obavljanju poslova. Ako definiramo potrošačke potrebe unutar okvira koje potrošači pokušavaju obaviti onda možemo vidjeti da nove inovacije, čak i najradikalnije, ne stvaraju potrošačku potrebu. One jednostavno zadovoljavaju potrošačku potrebu

**Poslovanje je dinamično. Konkurenti imaju uspone i padove. Rješenja dolaze i odlaze. Stoga ne bi trebala iznenaditi činjenica da mnoge tvrtke vjeruju kako se potrošačke potrebe brzo mijenjaju tijekom vremena. U stvarnosti, potrošačke potrebe poprilično su stabilne, ako su pravilno definirane u rokovima posla koji žele potrošači obaviti.**

na novi način - one su rješenje potrošačkih potreba. Dakle što je potrošačka potreba? Veći dio zbrke oko prave uloge potrošačkih potreba u procesu inovacija dolazi iz nejasnog razumijevanja onoga što potrošačka potreba jest. Rješenja, značajke i zahtjevi proizvoda nisu potrošačke potrebe.

Postoje dva oblika u kojima se potrošačke potrebe mogu izjaviti, a koji točno reflektiraju potrošačevu definiciju vrijednosti. Na prvom mjestu postoji izvještaj o poslu. Posao je osnovni cilj koji potrošači žele postići ili problem koji žele riješiti u danoj situaciji. Drugo, postoji izvještaj o ishodu. Željeni ishod jest mjerna jedinica koju koriste potrošači kako izmjerili uspjeh nakon obavljenog posla. Potrošači odabiru određena rješenja kako bi obavili posao i odabiru između suprotstavljenih rješenja kako bi osigurali da njihovi primarni ishodi pri obavljanju posla budu zadovoljeni.

Iako poslovi i ishodi dijele

nekoliko karakteristika kojim omogućuju da budu pravilno vrednovani u procesu inovacije tu treba opisati samo dvije karakteristike. Prvo, dobar izvještaj o poslu ili ishodu ne uključuje nikakve reference o tome kako bi potrošačka potreba mogla biti zadovoljena.

Ovo se čini poprilično jednostavnim, no u životu je to veliki izazov jer to znači uklanjanje referenci o načinu na koji se stvari trenutno rješavaju, budući da one samo predstavljaju trenutno rješenje. Drugo, dobar izvještaj o poslu ili ishodu koristi nedvosmislen jezik koji će omogućiti da svatko tko čita razumije o čemu se radi. Ako su potrošačke potrebe definirane kao poslovi i ishodi, a da pritom na umu imamo ove dvije karakteristike, onda one mogu postati osnova za razumijevanje izjava o potrebama koje su potrošači sposobni izraziti, koje su relevantne u svakom prostoru i vremenu te koje su korisne za razne interesne grupe unutar organizacija pri donošenju odluka.

### 3. Različiti potrošači, različite potrebe

Ako se vidi samo jedna trgovina, vidjela se samo jedna trgovina. U ovom humorističkom komentaru sažeto je shvaćanje da svaka trgovina funkcionira na sebi svojstven način. No bilo bi





opasno zaključiti da iza toga što svaka trgovina radi na svoj način proizlazi da svaka trgovina nastoji zadovoljiti različiti skup potreba. Nažalost, mnoge tvrtke upravo to zaključuju kada vide različite potrošače kako koriste različita rješenja u obavljanju posla. Logika ide otprilike ovako - potrošači koriste raznolika rješenja. Potrošači dolaze do rješenja koja odgovaraju njihovim potrebama. Stoga, ako potrošači koriste različita rješenja mora da je to zato što imaju različite potrebe. Ovaj pogrešan zaključak posebice je uobičajen kada tvrtka pokušava razviti strategiju za inovaciju koja će se protezati preko zemljopisnih i kulturnih granica, gdje vrlo često postoje različita rješenja za isti posao. Razlog zbog kojeg tvrtke povjeruju u ovaj mit jest da one nastoje shvatiti potrošačke potrebe promatrajući rješenja koja potrošači trenutno koriste, a ne poslove. Može postojati neodređeni broj mogućih rješenja za probleme koje donosi neki posao, no to ne znači da postoji više od jednog posla.

#### 4. Potrošačke potrebe mijenjaju se brzo tijekom vremena

Poslovanje je dinamično. Konkurenti imaju uspone i padove. Rješenja dolaze i odlaze. Stoga ne

bi trebala iznenaditi činjenica da mnoge tvrtke vjeruju kako se potrošačke potrebe brzo mijenjaju tijekom vremena. Ovo pogrešno vjerovanje dovodi do toga da tvrtke umanjuju značenje uloge potrošačkih potreba u vođenju marketing strategije i dugoročnog planiranja proizvoda. Za razliku od potrošačkih potreba rješenja koja tvrtke nude i koja potrošači smatraju relevantnim za zadovoljenje svojih potreba poprilično su kratkog vijeka; stoga ako rješenja i potrošačke potrebe nisu pravilno razlikovani tvrtke mogu pogrešno

**Mit o tome da potrošači ne znaju izraziti svoje potrebe odražava se pričama o uspješnim inovacijama i proizvodima, kao mikrovalna pećnica, Walkman, iPod i iPhone. Da su tvrtke pitale potrošače sigurno bi im rekli da ne trebaju te proizvode. Stoga, sigurno je da potrošači ne znaju izraziti svoje potrebe.**

zaključiti da se potrebe brzo mijenjaju tokom vremena. U stvarnosti, potrošačke potrebe poprilično su stabilne, ako su pravilno definirane u rokovima posla koji žele potrošači obaviti. Iстина je da će se prioritete koje potrošači pripisuju potrebama mijenjati tijekom vremena, jer se društvo mijenja i uvođe se nova rješenja. U svakom slučaju osnovne potrebe ostaju iste. A iako se prioritete mijenjaju, to se događa vrlo sporo, što znači da

potrošačke potrebe mogu zauzeti svoje zasluženo mjesto u raspravama o strateškom marketingu.

#### 5. Potrošačke potrebe razlikuju se po funkcijama organizacije

Kad se govori o razvoju koncepta, tehničkom dizajnu i komercijalizaciji, interesne grupe u procesu inovacije (npr. marketing, istraživanje i razvoj, proizvodnja, prodaja) jednostavno se ne mogu složiti oko toga što potrošači trebaju. Osnovni razlog problema kod unutarnje koordinacije jest odsutnost preciznog i zajedničkog jezika kojim bi se raspravljalo o potrošačkim potrebama - problem komunikacije. U odsutnosti zajedničkog jezika, većina tvrtki funkcionira po pogrešnom uvjerenju da opće shvaćanje potrošačkih potreba nije moguće. Štoviše smatra se da, kako bi zadovoljio njihove različite funkcije, svaki odjel mora imati svoje shvaćanje potrošačkih potreba, u pravilu različito. No moguće je i



nužno je da organizacija prikupi jedan skup potrošačkih potreba koje će biti relevantne za sve interesne grupe inovacije, uključujući i same potrošače.

Postavlja se temeljno pitanje, kako pravilno definirati potrošačke potrebe, s obzirom na turbulentno okruženje i raspoloživa saznanja o potrošačima i njihovim potrebama, ako želi opstati i igrati utakmicu po svim pravilima tržišne ekonomije. Postavlja se pitanje gdje je tvrtka s obzirom na pravilno razmišljanje o potrošačkim potrebama?

Postoji li odgovor unutar tvrtke oko toga što je zapravo potrošačka potreba? Obuhvaća li tvrtka potrošačke potrebe koje odražavaju način na koji potrošači mjere vrijednost neovisno o postojećim rješenjima? Oslanja li se tvrtka na potrošačke potrebe koje jasno ukazuju na smjer za dugoročnu strategiju, globalno razmišljanje i unutarnju koordinaciju?

Ako je tvrtka poput većine, vjerojatno na ova pitanja odgovara sa „ne“. Ako se tvrtka ne može složiti oko toga što je potrošačka potreba, ne bi trebalo iznenaditi da potrošačke potrebe ne ispunjavaju vlastitu ulogu u inovacijskom i strateškom procesu tvrtke. Pravilno definiran izvještaj o potrošačkoj potrebi rješenje je za mnoge probleme koji muče današnji proces inovacije. Dakle, gdje će tvrtka biti u budućnosti upravo ovisi o pravilom pristupu potrošačkim potrebama.



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.



**Overseas**Express

# Zbog nekvalitetnog dostavnog rješenja kupci odustaju od online kupovine

Čak 64% potencijalnih kupaca odustat će od online kupovine ukoliko web trgovina ne udovolji najmanje 14 kriterija kvalitetne dostave. Ponuditi brzu i besplatnu dostavu online dućanima više nije dovoljno da bi potencijalni kupac potrošio svoj novac.

Očekivanja kupaca od dostavljača proizvoda kupljenih u online trgovinama danas su veća nego ikada, a kvaliteta dostave svake online trgovine bitno utječe na uspješnost prodaje. Prodaja u web shopovima će biti tim veća, što je veća kvaliteta dostave – zbog toga je za svaku online trgovinu ključan i odabir dostavne službe.

## U Hrvatskoj se ne pazi dovoljno na kvalitetu dostave

Online prodaja proizvoda je u usponu, broj domaćih web shopova raste, a kupci se odlučuju kupovati kod najboljih web shopova. Najbolji web shopovi će biti oni koji, između mnoštva ostalih kriterija, imaju i najbolju logistiku, odnosno najbolju dostavu paketa. Dostava u službi online trgovine bit će od korisnika percipirana kao dobra samo ukoliko

zadovolji nekoliko važnih kriterija za koje kupci smatraju da su ključni. Brojna istraživanja su pokazala kako će upravo bitni nedostaci u području dostave natjerati kupca da odustane od kupovine na web shopu.

Malo je web trgovina koje u Hrvatskoj zadovoljavaju sve kriterije u području dostave njihovih proizvoda, pokazalo je zadnje istraživanje na 4.200 ispitanika u Hrvatskoj. Konkretnije, od ukupno 372 pregledana web shopa samo njih 29 je zadovoljilo najmanje 15 od 19 kriterija koje korisnici smatraju kritičnim na području dostave pošiljaka. Naime, čak 74% ispitanika je reklo da bi u online trgovini koja ne zadovoljava dovoljno bitnih kriterija kupovalo isključivo ukoliko je cijena proizvoda najmanje značajno niža od one u dućanu. Ukoliko online dućan ne zadovolji minimalne kriterije, čak 64% korisnika je reklo da ni u ko-

jem slučaju da ne bi kupovalo u takvoj online trgovini ukoliko nemaju preporuku prijatelja, obitelji ili bliske osobe. Navedeni podaci potvrđuju kako zanemarivanje dostave u pogledu online shoppinga uzrokuje odustanak od kupnje na web shopovima.

Uvriježena percepcija je da je brzina dostave ključna za kupce i da u slučaju sporije dostave kupci odustaju od kupovine. Brzina dostave je jedan od 19 ključnih dostavnih kriterija, međutim i dalje predstavlja samo jedan od bitnih čimbenika koje web shop u logističkom smislu čine dovoljno dobrim da bi kupci u takvoj online trgovini potrošili svoj novac.

## Znanje je ključ

Potencijalni kupac će svoj novac ostaviti samo u onom web shopu u kojem ne dvoji hoće li za svoj novac dobiti maksimum. Nadalje, besplatna dostava je svim potencijalnim kupcima izrazito zanimljiva. Međutim, ukoliko korisnici o dostavi znaju jedino to da je besplatna, tada će to kod korisnika otvoriti dovoljno dodatnih pitanja na koje neće imati odgovore i zbog kojih će, u konačnici, vrlo često odustajati od kupnje.

Među mnoštvom drugih faktora o kojima ovisi uspjeh jedne web trgovine, dostava svakako jest izrazito bitna tema. O ulozi lo-

gistike u online trgovini u Hrvatskoj se danas izrazito malo zna. Upravo iz tog razloga, Overseas Express je uložio u višemesečno istraživanje online kupovine kako bi osim dostave svojim kupcima mogao ponuditi i nužno znanje navikama i mišljenjima kupaca o dostavi koja mogu utjecati na uspješnost web pro-



**Od ukupno 372 pregledana web shopa samo njih 29 je zadovoljilo najmanje 15 od 19 kriterija koje korisnici smatraju kritičnim na području dostave pošiljaka.**

daje. U nadolazećim mjesecima, Overseas Express i konzultantska agencija Enoto će svim zainteresiranim web trgovinama ponuditi svoje znanje i ekspertizu u logistici kako bi zajednički mogli pozitivno djelovati na rast online trgovine i razvoj tržišta. Više o tome čitajte na portalu [www.overseas.hr](http://www.overseas.hr)

Overseas Trade Co. Ltd d.o.o.

Zastavnice 38a  
HR-10251 Hrvatski Leskovac

e-mail: [overseas@overseas.hr](mailto:overseas@overseas.hr)

uprava: +385 (0)1 4607 000  
služba za korisnike: +385 (0)1 3454 555  
fax: +385 (0)1 6175 410

[www.overseas.hr](http://www.overseas.hr)









# 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 čopovrativno. 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 poliče 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).



## INTERVJU

**[PS] Zašto studirati online u Hrvatskoj?**

- DOBA Fakultet privatni je slovenski poslovni fakultet s modernom vizijom širenja na tržišta Jugoistočne Europe. Prema istraživanjima hrvatskog tržišta i promjenama koje čekaju Hrvatsku prilikom ulaska u Europsku uniju, sigurni smo da i Hrvatska treba znanja i kompetencije potrebne za suvremeno, inovativno i kreativno poslovanje usmjereno prema europskim standardima.

Tijekom istraživanja hrvatskog tržišta uvjerali smo se da nijedna obrazovna institucija ne nudi mogućnost online studiranja. Doba Fakultet na području online studiranja ima 12-godišnje iskustvo i tradiciju kvalitetnog izvođenja tog načina studija, stoga smo odlučili osigurati i hrvatskim studentima mogućnost online studiranja. U prvoj godini ulaska na vaše tržište studentima omogućavamo upis u online Master program Međunarodno poslovanje/Master (drugog Bolonjskog stupnja), koji je ekvivalentan vašim diplomskim studijima.

Tako će imati i zaposleni, ambiciozni i znanja željni pojedinci iz Hrvatske, putem online studija mogućnost da uz posao i obiteljske obveze steknu nova suvremena znanja uz podršku mentora, profesora i tima Doba Fakulteta. Glavna prednost koju navodi više od polovice naših studenata je fleksibilnost takvog načina studiranja - studenti si mogu odrediti vrijeme učenja, ali tjedno zakazani radovi moraju biti predani u određenim rokovima.

**[PS] Kako će se izvoditi online studij, odnosno izgledati nastava, tko su predavači?**

- Prije početka studija na uvodnom se danu studente upozna s načinom rada na Doba Fa-

DOBA Fakultet za uporabne poslovne i društvene studije Maribor

# Online studiranje po prvi puta dostupno i u Hrvatskoj



Moderni uvjeti traže i modernu prilagodbu. U tu kategoriju svakako spada moderan uvjet zvan „nedostatak vremena“, ali i moderna prilagodba zvana „online edukacija“. Slovenski poslovni fakultet DOBA prepoznao je potrebu modernog poslovnog čovjeka - želju za daljnjim usavršavanjem, ali i prepreke koje mu stoje na putu – nedostatak vremena, ubrzani život i stresno okruženje, te ponudio mogućnost online studiranja. O prednostima ovakvog studija te ulasku DOBA fakulteta na hrvatsko tržište, popričali smo s direktoricom **prof. Jasnom Dominko Baloh**.

kultetu i s nastavnim okruženjem Blackboard u kojem se odvija online studij. Nakon uvodnog dana slijedi virtualni uvodni tjedan koji služi za detaljnije upoznavanje načina studija i navikavanje na virtualno okruženje. Nakon toga započinje prvi predmet. Predmeti se izvode modularno – jedan za drugim i tek kad završi jedan predmet, započinje drugi, tako da studenti studiraju samo jedan predmet odjednom.

Studenti studiraju samostalno i u timu, studij se odvija na forumima, chatovima, wikijima, blogovima i na web seminarima što im omogućava stalnu povezanost sa svojim studijskim kolegama, mentorima i profesorima. Sve potrebno za studiranje – predmeti, gradiva, upute, radovi i informacije, nalazi se u virtualnom nastavnim okruženju, kojem svaki student pristupa svojom lozinkom.

Svaki tjedan tijekom pred-

meta studenti pripremaju seminarske, projektne i ostale radove te utvrđuju svoje znanje. Stalnim radom stječu ocjene iz pojedinog predmeta, koje na kraju sastavljaju konačnu ocjenu. Radovi se moraju predati u točno određenim rokovima. Oko 92% naših studenata odlučuje se za aktivno obavljanje obveza i vrlo su uspješni u tome.

Podršku tijekom studija studentima nudi u prvom redu men-

tor, koji im je na raspolaganju svaki dan, sedam dana u tjednu. Zadaci mentora su savjetovanje, usmjeravanje, potpora kod studija i dnevno praćenje rada studenta na predmetu. Mentore treniramo na Doba Fakultetu i samo najbolji mogu postati dio tima našeg fakulteta. Mentori su iz Hrvatske. Predavači Doba Fakulteta su Slovenci - vrhunski stručnjaci, praktičari na svom području koji pripremaju predmet i sve aktivnosti u njemu, imaju svoj forum i online satove za studente.

**[PS] Kad započinje izvođenje online studija u Hrvatskoj?**

- Početak studija na Master programu Međunarodno poslovanje za studijsku 2012./2013. godinu je krajem listopada 2012. godine. Prijave za upis primamo do 10. rujna 2012. Do tog datuma nudimo i poseban popust prilikom ulaska na hrvatsko tržište u visini od 200 eura. Broj mjesta za upis je ograničen - u studijskoj godini 2012./2013. upisujemo 50 studenata iz Hrvatske.

Sve informacije u vezi prijave, kao i sama prijava, dostupne su na web stranici [www.doba.hr](http://www.doba.hr)

**[PS] Koje su razlike, ali i sličnosti s klasičnim oblikom studiranja?**

- Online studij je jedna od mogućnosti za sve one koji zbog posla te ostalih obveza ne mogu pohađati klasična predavanja. U svijetu, posebice zapadnom svijetu, sve više je popularan zbog nedostatka vremena i stalnog usavršavanja, koje poslovni svijet zahtjeva od zaposlenih. U Europi po podacima OECD-a u 2011. godini, studiralo je 1.450.000 online studenata ili u prosjeku 23% svih studenata u Europi.

Prva i najbitnija razlika koju online studij nudi je fleksibilnost studiranja, koju studenti u glavnom i navode kao razlog za upis u



online studije. Studenti mogu studirati bilo kada i bilo gdje – naši studenti uglavnom studiraju navečer i vikendom, kad imaju najviše vremena.

Druga prednosti online studija je aktivan rad, koji zahtjeva samodisciplinu od strane studenta. Kod svakog pojedinog predmeta studenti dobivaju zadatke podijeljene po tjednima i pokraj svakog zadatka rok za rješavanje istog. Time su prisiljeni dobro organizirati vrijeme za rad pokraj drugih svojih poslovnih i privatnih obveza. Praktična usmjerenost studija sa pravim primjerima iz prakse, koje studenti mogu direktno implementirati na svom radnom mjestu, jedan je od većih naglaska online studija na našem fakultetu. Online studij je i dobra mogućnost poslovnog povezivanja - više od 30% naših studenata živi ili radi u inozemstvu - studenti imaju priliku ostati u kontaktu i poslije završetka studija, razmjenjivati iskustva i sl. Dodatna prednost je podrška 7 dana u tjednu od strane mentora/stručnjaka koji

studente prati, profesora, voditelja programa i tehničke podrške. Jedna od najbitnijih prednosti za hrvatsko tržište je svakako jezik, jer svi zainteresirani mogu studirati i dobiti Master diplomu na hrvatskom jeziku.

**[PS] Kakva je zainteresiranost za online studij?**

- Online studij na Doba Fakultetu izvodimo u Sloveniji već 13. godinu zaredom u pet Bachelor i tri Master programa. Interes



**Dodatna prednost DOBA online studija je podrška 7 dana u tjednu od strane mentora/stručnjaka koji studente prati, profesora, voditelja programa i tehničke podrške. Jedna od najbitnijih prednosti za hrvatsko tržište je svakako jezik, jer svi zainteresirani mogu studirati i dobiti Master diplomu na hrvatskom jeziku.**

za njih je svake godine sve veći. Tako u ovoj godini 2011./2012., na Doba Fakultetu studira više od 1.500 online studenata. Sigurni smo, da će i Hrvati prepoznati i dobro prihvatiti online studij i iskoristiti sve njegove prednosti.

**[PS] Ima li DOBA Fakultet Maribor u planu i druge programe online studija, kako u Sloveniji tako i u Hrvatskoj?**

- Na Doba Fakultetu trudimo se da svake godine kandidatima ponudimo nove programe, nadograđujemo stare programe, pružamo najbolje pedagoške i tehničke mogućnosti izvođenja studija, tražimo najbolje predavače, mentore i gostujuće stručnjake. Strategija Doba Fakulteta u budućnosti je izvođenje online Bachelor programa Poslovanje (diplomirani ekonomist) i na hrvatskom jeziku.

**Školarina za 2012./2013. studijsku godinu iznosi: 2.760,00 EUR**  
**Troškove studija možete podmiriti do 12 rata (12 x 230,00 EUR).**  
**Promocijski popust prilikom ulaska na hrvatsko tržište: 200,00 EUR**



# Odabir službenika za radno mjesto u institucijama EU



mr. sc. Andreja Marcetić

Sve institucije zapošljavaju velik broj službenika te je nužno urediti načine provedbe natječaja i uvjete koje kandidati moraju zadovoljavati da bi se zaposlili u institucijama EU (Krkalić, 2010).

## EUROPSKA KOMISIJA (EK)

EK kao pokretač eurointegracija uz podršku institucionalnih partnera ima potrebu za kvalitetnim i visokomotiviranim javnim službenicima, najrazličitijih profesionalnih orijentacija, te je ujedno najveći poslodavac među institucijama EU. Broj zaposlenih službenika rastao je kao rezul-

Stupanjem na snagu Lisabonskog ugovora institucionalni okvir Europske unije čine Europski parlament, Vijeće Europske unije, Europsko vijeće, Europska komisija (EK), Sud Europske unije, Europska središnja banka i Europski revizorski sud. U usporedbi s razdobljem prije donošenja Lisabonskog ugovora, riječ je o povećanju broja institucija EU s tri na pet, pri čemu su nove institucije Europsko vijeće i Europska središnja banka.

tat institucionalnih ili integracijskih promjena unutar same Unije te danas u EK, uz povjerenike i predsjednika, rade službenici raspoređeni unutar 27 općih uprava (*directorate general*) te u mnogobrojnim upravnim službama. Iako službeni podaci EK navode brojku od 25.000 službenika, posto-

je izvori iz kojih se vidi da je broj zaposlenih znatno viši, do 54.000 službenika.

## EUROPSKI URED ZA ODABIR OSOBLJA (EPSO)

Potreba za profesionalnijim

i učinkovitijim postupkom odabira kandidata rezultirala je idejama uobličeni u strategiju EK kojoj je glavni moto bio jasno određen sustav zapošljavanja, uzimajući u obzir potrebe država članica, što je u konačnici rezultiralo osnutkom posebnog ureda za provedbu natječaja - Europ-

privredni vjesnik

# 60 godina u službi gospodarstva

privredni vjesnik

Prvi hrvatski poslovno-  
financijski tjednik

pvinternational

Englesko izdanje poslovno-  
financijskog tjednika

pvTV

Poslovne  
televizijske emisije

• Vrijeme je za gospodarstvo  
• privredni.hr

pv+

Biblioteka  
Privrednog vjesnika

**400**  
NAJVEĆIH pv

400 najvećih i  
najuspješnijih poduzetnika

18  
GODINA

**FINANCIJSKA  
INDUSTRIJA** pv

Rang-ljestvice banaka,  
osiguranja, leasinga i fondova

20  
GODINA

**in** zeleni  
magazin

Zeleno je – IN

**B&L**  
BUSINESS & LIFESTYLE

Magazin o poslovnom  
životnom stilu

**pv** POSLOVNA  
OČEKIVANJA

Barometar gospodarstva

**N** NAGRADA  
PRIVREDNOG VJESNIKA  
GORAZD NIKIĆ

Izbor ekonomskog  
analitičara godine

**%** centar za  
istraživanja

Istraživanje poslovne klime  
u hrvatskim tvrtkama

**pv** multimedija

Web, društvene mreže  
[www.privredni.hr](http://www.privredni.hr)



Dobitnik nagrade  
Regionalni Media Biznis Partner 2012.

utemeljeno 1953.

# Praćenost medija u Hrvatskoj



**defacto**  
produkcija

Prezentirani podaci temelje se na jednom od najobuhvatnijih tromjesečnih istraživanja praćenosti medija u Hrvatskoj. Istraživanjem agencije **De facto produkcija** obuhvaćeno je čak 16.000 osoba iznad 12 godina u stotinjak naselja diljem Hrvatske.

U istraživanju se primjenjuju dvije istraživačke metode: CATI (telefonsko intervjuiranje uz pomoć računala) i CAPI (terensko intervjuiranje uz pomoć prijenosnog računala). Za potrebe Poslovnog savjetnika izdvojeni su rezultati praćenja medija tijekom razdoblja siječanj-ožujak 2012. Ako te rezultate usporedimo s prošlogodišnjima, glavni zaključak koji nam se nameće jest da Hrvati sada znatno manje kupuju, ali i čitaju novine nego lani. Čitanost je osjetno opala onim listovima koje nemaju sadržaje objavljene na internetu.

Čitatelju rezultata prikazanih u tablicama treba skrenuti pozornost da suma postotnih vrijednosti ne iznosi 100 jer su ispitanici mogli spomenuti više od jednog medija. 'Doseg' uključuje, primjerice, u slučaju čitateljske publike, sve čitatelje koji su u promatranom razdoblju prelistali ili pročitali najmanje jedan primjerak novina. To je, dakle, zastupljenost redovitih i povremenih čitatelja. U procijenjenom broju publike svakog medija uključena je i praćenost putem interneta.

## Čitanost poslovnih novina

Rang	Poslovne novine	Postotak čitatelja	Prosječan broj čitatelja po broju	Doseg*
1.	PRIVREDNI VJESNIK (tjednik)	0,90	34411	63715
2.	POSLOVNI SAVJETNIK (mjesečnik)	0,67	25617	51120
3.	RRIF (mjesečnik)	0,66	25235	57930
4.	LIDER (tjednik)	0,64	24470	50268
5.	BUSINESS.hr (dnevnik)	0,53	20265	39148
6.	POSLOVNI DNEVNIK (dnevnik)	0,52	19882	37570
7.	BIZDIREKT (besplatni dvomjesečnik)	0,51	19500	39245
8.	FORBES (mjesečnik)	0,49	18735	38440
9.	RIP u praksi (mjesečnik)	0,47	17970	35750
10.	PODUZETNIK (mjesečnik)	0,45	17206	30460
11.	INFORMATOR (dvojtjednik)	0,38	14529	25978
12.	BANKA (mjesečnik)	0,28	10706	23564

\*Doseg uključuje sve čitatelje koji su u promatranom razdoblju prelistali ili pročitali najmanje jedan primjerak novina. To je zastupljenost redovitih i povremenih čitatelja.

## Čitanost dnevnih novina (top 25)

Rang	Dnevne novine	Postotak čitatelja	Dnevni prosjek	Tjedni doseg
1	24 SATA	18,85	718160	937242
2	JUTARNJI LIST	9,48	361094	502165
3	VEČERNJI LIST	9,11	346953	519301
4	NOVI LIST	2,38	90475	146186
5	SPORTSKE NOVOSTI	2,24	85198	126835
6	SLOBODNA DALMACIJA	1,97	75179	110097
7	POSLOVNI DNEVNIK	0,94	35863	61979
8	GLAS ISTRE	0,86	32782	64658
9	BUSINESS.hr	0,80	30300	49248
10	GLAS SLAVONIJE	0,79	30077	44583
11	ZADARSKI LIST	0,21	7832	12274
12	VJESNIK	0,13	4980	22777

## Čitanost tjednika i dvojtjednika top 25

Rang	Tjednici i dvojtjednici	Postotak čitatelja	Prosječan broj čitatelja po broju	Doseg tijekom tromjesječja
1	STORY	3,24	123410	215890
2	GLORIA	3,22	122648	209662
3	LISA	2,84	108174	189527
4	CITY (besplatne novine)	1,25	47612	71283
5	24 SATA EXPRESS	1,22	46469	104900
6	AUTO BILD	1,14	43422	75624
7	EXTRA	1,12	42660	66900
8	AUTO KLUB	1,11	42279	77455
9	GLOBUS	1,09	41517	60431
10	NACIONAL	1,05	39994	59776
11	MAX	1,03	39232	50244
12	FORUM	1,02	38851	60248
13	LIDER	1,01	38470	57532
14	PRIVREDNI VJESNIK	0,96	36566	61979
15	7 PLUS REGIONALNI (besplatni tjednik)	0,80	30472	39100
16	AKTUAL	0,79	30091	45230
17	OBJEKTIV	0,65	24758	44664
18	NACIJA	0,61	23235	36667
19	OTVORENO MORE	0,58	22092	40292
20	GOSPODARSKI LIST	0,52	19806	28666
21	HRVATSKI LIST	0,50	19045	31010
22	HRVATSKO SLOVO	0,38	14474	18614
23	VARAŽDINSKE VIJESTI	0,43	16378	21908
24	GLAS KONCILA	0,42	15998	22125
25	ZAREZ	0,39	14855	20792

## Internet

Broj korisnika računala i interneta u stalnom je porastu. U Hrvatskoj se gotovo 64 posto stanovništva iznad 12 godina koristi računalom, a internetom nešto manje – 58 posto. Nešto više Hrvata pristupa internetu od kuće nego s radnog mjesta (55:45). Internetom se svakodnevno služi 43 posto Hrvata. Oni najčešće koriste internet radi pretraživanja web stranica i portala (traženje određenih informacija i sadržaja putem tražilaca kao što su Google, Yahoo, MSN...), primanja i slanja e-mailova te informiranja o dnevnim događanjima. U posljednje vrijeme u znatnom je porastu korištenje društvenih mreža (Facebook, Twitter, My Space, LinkedIn).

Svrhe korištenja interneta	Postotak korisnika
Korištenje tražilica	80,2
Elektronska pošta	78,5
Informiranje o dnevnim događajima	70,6
Korištenje društvenih mreža	66,3
Informiranje o proizvodima/uslugama	38,4
Zabava (glazba, film, igrice, kladenja)	35,5
"Chat"	26,3
Forumi	25,8
Blogovi	20,5
Internet bankarstvo	18,9
Kupovina putem interneta	8,7

## Praćenost web portala i stranica (TOP 30)

Rang	Web portali i stranice	% korisnika	Dnevni prosjek
1.	google	7,3	279115
2.	facebook.com	6,7	256174
3.	net.hr	6,5	248527
4.	index.hr	6,3	240880
5.	youtube.com	6,1	233233
6.	tportal.hr	5,9	225586
7.	24sata.hr	5,3	202645
8.	jutarnji.hr	4,9	187351
9.	dnevnik.hr	4,7	179704
10.	vecernji.hr	4,6	175881
11.	moj-posao.net	4,5	172057
12.	monitor.hr	4,3	164410
13.	njuškalo.hr	4,1	156763
14.	yahoo.com	3,6	137646
15.	iskon.hr	3,3	126175
16.	forum.hr	3,2	122352
17.	posao.hr	3,1	118528
18.	croportal.net	2,7	103234
19.	blog.hr	2,5	95587
20.	iskrica.com	2,3	87940
20.	oglasnik.hr	2,2	84117
21.	tulumarka.com	2,1	80293
22.	hrt.hr	1,8	68823
23.	vip.hr	1,7	64999
24.	kupiprodaj.net	1,7	64999
25.	bloger.hr	1,6	61176
26.	kapaljka.com	1,5	57352
27.	vip.hr	1,5	57352
28.	pbz.hr	1,3	49705
29.	zaba.hr	1,2	45882
30.	igre123.net	0,8	30588

## Slušanost radiopostaja

Oko 70 posto populacije iznad 12 godina svakodnevno sluša radio barem 30 minuta. Glazba je apsolutno najomiljeniji radijski sadržaj. Tijekom promatranog razdoblja radio-program je emitiralo 163 radiopostaja. Među njima je 149 lokalnih radiopostaja, tri nekomercijalne (Hrvatski katolički radio, Radio Marija i Radio Student) i 11 u sustavu HRT-a. U hrvatskom radijskom prostoru nastavlja se umrežavanje pa tako neke radijske mreže okupljaju čak 11 radiopostaja (Mreža HR i Soundset), dok neke zasade samo dvije (Međimurska i Soundset Šponda).

## Slušanost radiopostaja (TOP 30)

Rang	Radiopostaje	% slušatelja	Dnevni prosjek	Tjedni doseg
1.	NARODNI	15,93	609064	805890
2.	HR 1	12,68	484878	603768
3.	OTVORENI	10,50	401577	532802
4.	ANTENA ZAGREB	7,87	301059	418263
5.	HR 2	7,82	299169	432062
6.	DALMACIJA	6,52	249139	328647
7.	KAJ	6,37	243432	321002
8.	SPLIT	5,53	211526	243353
9.	SLJEME	4,77	182543	231075
10.	RIJEKA	3,48	133007	155466
11.	RADIO 101	3,29	125847	168475
12.	SOUNDSET PLAVI	3,15	120393	172960
13.	CIBONA	2,85	109056	175521
14.	MARTIN	2,80	106916	149550
15.	RVG	2,63	100500	142413
16.	RIVA	2,61	99823	128243
17.	ISTRA	2,52	96348	118178
18.	ZAGREBAČKI RADIO	2,37	90721	147878
19.	VUKOVAR	2,34	89513	98096
20.	BANOVINA	2,32	88654	118963

Rang	Radiopostaje	% slušatelja	Dnevni prosjek	Tjedni doseg
21.	HKR	2,30	87861	114334
22.	BBR	2,25	86181	114933
23.	HIT RADIO	2,22	84803	113422
24.	PRIMORSKI RADIO	2,10	80216	105065
25.	RADIO 1	2,09	79906	95432
26.	SLAVONSKI RADIO	2,03	77649	93195
27.	ZAPREŠIĆ	1,99	76044	119169
28.	NOVI RADIO (Zadar)	1,93	73737	91037
29.	PULA	1,85	70653	85488
30.	SAMOBOR	1,81	69070	114188

## Slušanost radijskih mreža

Rang	Radijske mreže	% slušatelja	Dnevni prosjek	Tjedni doseg
1.	MREŽA HR	41,90	1602185	2038851
2.	TOTALNI RADIO	13,92	532092	732313
3.	JADRANSKA MREŽA	11,42	436632	566627
4.	SOUNDSET MREŽA	9,65	368802	519199
5.	RIMA	3,57	136365	173163
6.	SOUNDSET ŠPONDA	2,20	84304	116843
7.	MEĐIMURSKA MREŽA	0,63	24040	29606

## Gledanost televizije

U Hrvatskoj se mogu pratiti četiri domaća nacionalna TV programa (HTV 1, HTV 2, RTL i NOVA TV), programi dvadesetak lokalnih TV postaja te brojni kabelski programi. Iako je, uzevši općenito, HTV 1 još uvijek najgledaniji program, analiza po dobnim skupinama otkriva da su, primjerice, NOVA TV i RTL najzanimljiviji gledateljima u dobi od 20 do 50 godina. Zagrebačka lokalna televizija Z1 je najgledanija lokalna TV, dok među kabelskim programima trenutno dominiraju CINESTAR TV i SPORT KLUB.

Rang	TV postaja	% gledatelja	Dnevni prosjek	Tjedni doseg
1.	HTV 1	40,33	1542058	1829015
2.	NOVA TV	36,06	1378602	1759796
3.	RTL	35,85	1370692	1745209
4.	HTV 2	29,74	1136996	1429227
5.	Z 1	4,86	185955	313560
6.	OTV	4,24	161928	255846
7.	NET	2,54	96959	161198
8.	RI-TV	1,84	70271	96844
9.	CINESTAR TV	1,63	62190	141287
10.	SPLITSKA TV	1,45	55616	85680
11.	VINKOVAČKA TV	1,43	54580	76211
12.	NIT TV	1,43	54576	79525
13.	SPORT KLUB	1,42	54412	99872
14.	TV JADRAN	1,41	53831	81656
15.	TV SLAVONIJE I BARANJE	1,34	51176	68177
16.	OSJEČKA TV	1,04	39884	45623
17.	KANAL RI	0,96	36807	48249
18.	VARAŽDINSKA TV	0,89	34134	44054
19.	TV DALMACIJA	0,89	33962	50700
20.	TV VOX	0,88	33741	46411
21.	CMC	0,84	32174	76504
22.	HBO	0,77	29418	90134
23.	SBTV	0,76	29149	38386
24.	KANAL 5	0,72	27390	40286
25.	TV NOVA	0,68	26043	32718
26.	TV 4 RIJEKE	0,64	24582	46702
27.	TV PLUS	0,60	23047	50572
28.	ČAKOVEČKA TV	0,60	22963	35423
29.	TV ŠIBENIK	0,47	17994	23340
30.	TV VELIKA GORICA	0,46	17735	32567
31.	DUBROVAČKA TV	0,44	16913	29523
32.	KAPITAL NETWORK	0,35	13470	45793
33.	GRADSKA TV	0,34	12899	29003
34.	TV TUROPOLJE	0,31	11689	20456
	OSTALE KABELSKE TV	3,99	152520	254584



# Živio kralj! Ime mu je INTERNET

Ovogodišnje, ujedno i drugo po redu, izdanje marketinške konferencije Ideja X bilo je u znaku digitalnog marketinga, što naravno ne čudi, uzevši u obzir da se poslovanje, kao i društveni život, uvelike seli u virtualne sfere. Spoznaja je to koja svakom marketinškom, ali i medijskom stručnjaku, daje do znanja kako si ne može priuštiti ne biti dijelom tog kolača.



U dva dana, posjetitelji su imali prilike poslušati predavanja marketinških stručnjaka iz regije i svijeta vezana uz novitete u internetskom oglašavanju, s posebnim naglaskom na društvene mreže, nove aplikacije i načine praćenja učinaka takvih kampanja.

Osim predavanja usmjerenih na novitete u oglašivačkoj industriji te priča o tome kako „zauzdati“ internetske valove i okrenuti ih u svoju korist, posjetitelji su imali priliku i prvi doznati najnovije podatke europskog istraživanja o konzumaciji medija – Mediascope.

Istraživanje je obuhvatilo 28 država Europe, uključujući i Hrvatsku, a u periodu od 2 mjeseca intervjuirano je više od 50 tisuća ljudi. Sve ovo provedeno je s namjerom otkrivanja kako se potrošači razvijaju te kako u njihovom slobodnom vremenu kotiraju pojedini mediji.

## Hrvati se još uvijek „drže“ televizije

U Europi trenutno ima 426 milijuna internetskih korisnika, a ovaj medij ima penetraciju od 65% (64% u Hrvatskoj).

Televizija još uvijek drži prvo mjesto s penetracijom od 95% (99% u Hrvatskoj), dok je radio na 64% (81% u Hrvatskoj). Dnevni tisak je na 62%, nakon čega slijede magazini s 48% (35% u Hrvatskoj).

Kako je vidljivo iz rezultata, Hrvatska ne odskaje previše od europskog prosjeka, iako je kod nas veća konzumacija klasičnih medija (u ovom slučaju TV-a i radija) u odnosu na internet. Pa ipak, zanimljiv je podatak da sve više ljudi klasične medije konzumira putem interneta. Od 2010. godine primijećen je porast konzumacije radija online za 54%, a televizije za 10%. Paralelno s tim, porasla je i konzumacija web news stranica za 26%.

Znače li ovi podaci da će u bližoj budućnosti klasični mediji postati samo suvenir iz prošlosti? Možda, ako se medijska i oglašivačka industrija ne dosjete novih, revolucionarnih načina kako da potrošače vrate pred svoje ekrane, frekvencije, listove. U protivnom, riječ „mediji“ uskoro bi mogla označavati jedninu, jer će biti dovoljan samo ON – neponovljivi internet.

Maja Jurković, mag. nov.

**Više od 50%  
ispitanika Mediascope-a,  
ujedno i korisnika interneta,  
smatra da im internet pomaže  
u boljem odabiru proizvoda.  
To je vezano uz mogućnost provjere svih  
specifikacija proizvoda, usporedbe s  
drugim proizvodima te provjere iskustva  
drugih potrošača putem foruma,  
društvenih mreža i sličnih servisa  
za ocjenjivanje proizvoda i  
usluga.**

# *Ja* TRGOVAČ

*MJESEČNI MAGAZIN I PORTAL*



*NAJBOLJI IZVOR INFORMACIJA S PODRUČJA*

*MALOPRODAJE I INDUSTRIJE ROBE ŠIROKE POTROŠNJE*

[www.jatrgovac.hr](http://www.jatrgovac.hr)



# Aktual

STRASTVEN U POLITICI,  
OPUŠTEN U ZABAVI



[www.aktual.hr](http://www.aktual.hr)

## PODUZETNIČKA PRIČA



Negdje u ovo vrijeme prije točno deset godina nastala je ideja da pokrenemo tvrtku koja će se baviti izdavanjem časopisa edukativnog karaktera. Radeći za druge shvatili smo da takvo nešto na tržištu ne postoji, a ono što i postoji, suhoparno je i dosadno za čitanje. Odlučili smo dati otkaz na dobro plaćenim pozicijama u tvrtkama u kojima smo do tada radili i krenuli u poslovnu avanturu, željni uspjeha, dokazivanja, zarade, adrenalina, ali i aktivnog sudjelovanja u gospodarstvu te otvaranja novih radnih mjesta.

**BUSINESS  
MEDIA GROUP**

Osvrt na 10 godina rada

# BUSINESS MEDIA

### NITKO NIJE ŽELIO PODRŽATI NAŠU IDEJU

Moram priznati da nije bilo lako jer nismo imali novca, financijera, poslovnog anđela, lobi ili banku koji bi podržali projekt, a poslovno iskustvo koje smo imali nije bilo vezano uz izdavanje časopisa. Jedino što smo imali bilo je vrlo jako formalno obrazovanje. No, to nas nije spriječilo da uložimo svu svoju ušteđevinu i nešto posuđenog novca, čitavih 150.000 kn u pokretanje prvo jedne, a onda i druge tvrtke koje su danas objedinjene u neformalnu grupaciju **Business Media Group**. Cifra koju smo uložili je smiješno mala u odnosu na cifre koje ulažu druge medijske kuće i to u projekte koji jedva da opstanu koju godinu, stoga su i nama govorili „Ne budite ljudi, pogriješit ćete“, „Gdje ćete opet naći posao ako propadnete“, „Premladri ste, neiskusni“ itd. Nitko nije želio uložiti

u naše poslovanje i podržati našu ideju. Od tada je prošlo punih deset godina i niti smo propali, niti smo pogriješili u našoj odluci da krenemo u privatno poduzetništvo.

### GDJE SMO DANAS

Danas smo po broju izdanja jedna od većih, ako ne i najveća, izdavačkih kuća koja se bavi izdavanjem poslovnih medija. Izdajemo pet poslovnih tiskovina i tri poslovna portala poput tiskanih izdanja mjesečnika **Računovodstvo i porezi u praksi**, **Poslovni savjetnik**, **Direktor**, **Tajnica.hr**, **Propisi.hr**, zatim web izdanja news poslovnog portala [www.poslovni-savjetnik.com](http://www.poslovni-savjetnik.com), portala za pravnike [www.propisi.hr](http://www.propisi.hr) te portala za računovođe [www.ripup.hr](http://www.ripup.hr). Organiziramo veliki broj poslovnih skupova i konferencija poput **Dani poslovne edukacije**, **Superprodavač**, **Naj-**

**Tajnica.hr**, **Primus**, veliki broj seminara i radionica iz područja računovodstva i poreza. Izdajemo i određeni broj knjiga iz područja prava, poreza i računovodstva te medijski pratimo značajne poslovne skupove.

Cilj nam je prenositi znanje poslovnim ljudima kako bi oni uz našu pomoć mogli donijeti ispravnu poslovnu odluku.

Organizacijski se sastojimo od sektora marketinga i prodaje, tajništva i pretplate, sektora organizacije seminara i konferencija, savjetničke službe, uredništva tiskanih izdanja, uredništva web izdanja, uprave te vanjskih pomoćnih službi (logistika, računovodstvo, grafička priprema i informatika).

U prilog tome govori i četrnaest kolega koji su u stalnom radnom odnosu te stotinjak vanjskih suradnika (novinara, autora, fotografa).

### VLASNIČKI NEOVISNA MEDIJSKA KUĆA

Možemo slobodno reći da je **Business Media Group** jedina izdavačka kuća, koja izdaje poslovne medije, u svom radu vlasnički i financijski potpuno neovisna, što ostavlja jako puno prostora za kreativnost i potpunu slobodu u stvaranju sadržaja svih naših medija. Jedinu i najvažniju obavezu imamo prema korisnicima naših usluga - našim čitateljima i oglašivačima, da im iz mjeseca u mjesec distribuiramo kvalitetan sadržaj koji su u konačnici i platili. U deset godina poslovanja nikada nismo zakasnili

**Gotovo da nema niti jedne hrvatske tvrtke koja ne čita barem jedno naše izdanje, tiskano ili web.**

# BUSINESS MEDIA GROUP

Partner u svakoj tvrtki!

10 godina

oglašivači čitatelji  
pretplatnici zaposlenici  
dobavljači kupci partneri  
autori novinari suradnici  
fotografi oglašivači čitatelji  
pretplatnici zaposlenici  
dobavljači kupci partneri  
autori novinari suradnici  
fotografi oglašivači čitatelji  
pretplatnici zaposlenici  
dobavljači kupci partneri  
autori novinari suradnici  
fotografi

# HVALA VAM!