

# poslovni<sup>®</sup> savjetnik

**.com**  
NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

tema broja

## FINANCIRANJE MALIH I SREDNJIH PODUZETNIKA

INTERVJU  
ministar  
poduzetništva  
i obrta  
**GORDAN  
MARAS**

POSLOVNI  
POKLONI  
- savjeti za  
uspješno  
darivanje

REKLAMNE  
AGENCIJE  
- kako funkcioniraju  
i trebate li ih

SPECIJALNI PRILOG  
**LEASING U  
HRVATSKOJ**

**IZDVOJENO**

Financiranje  
obnovljivih  
izvora energije

Ekspertna i  
savjetodavna  
prodaja

Ulaganje  
u dioničke  
fondove

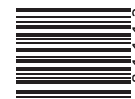
**Slaven Sladoljev**  
direktor tvrtke Ekus d.o.o.

Upravljanje  
ljudskim  
potencijalima  
u učećem  
poduzeću

**AKCIJSKI PLAN za top  
management**  
U 5 KORAKA



TISKANICA





# SUPERPRODAVAČ

Cjelodnevna konferencija za prodajno osoblje – članove uprave za prodaju, direktore prodaje, voditelje prodaje, prodavače i trgovce

**15.11.2012. (četvrtak), Westin, Izidora Kršnjavoga 1, Zagreb**

## 4 razloga zašto doći na Superprodavač konferenciju:



- 1 24 predavanja i seminara iz područja prodaje
- 2 18 vrhunskih predavača, isključivo praktičari
- 3 Poslovni kontakti s prodajnom strukom
- 4 Svi sudionici dobivaju na poklon knjigu TRGOVINA I ZAŠTITA POTROŠAČA (zbirka izabranih propisa)



Kotizacije možete kupiti i online:  
<http://www.entrio.hr/poslovni-savjetnik>

**Osnovna cijena jedne kotizacije iznosi 1.490,00 kn (1.192,00 kn + PDV 25%)**

U cijenu jedne kotizacije uračunata su predavanja prema programu organizatora, ručak i radni materijali (blok i kemijska olovka) te potvrda o sudjelovanju (diploma)

### POPUST 5%

- za rane prijave i uplate do 31.8.2012.
- za pretplatnike Poslovnog savjetnika

### POPUST ZA VEĆI BROJ POLAZNIKA (IZ JEDNE TVRTKE):

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

## KAKO SE PRIJAVITI?

Svoje sudjelovanje možete prijaviti na e-mail adresu: [info@poslovni-savjetnik.com](mailto:info@poslovni-savjetnik.com) ili na fax. 01/49 21 743, tel. 01/49 21 742 (gđa. Lidija Prskalo, gđa. Sanja Škender).

Program konferencije na [www.poslovni-savjetnik.com](http://www.poslovni-savjetnik.com)

### PRIJAVNICA ZA KONFERENCIJU „ S U P E R P R O D A V A Č ”

Naziv tvrtke: \_\_\_\_\_

OIB: \_\_\_\_\_

Ime i prezime osobe/osoba: \_\_\_\_\_

Adresa: \_\_\_\_\_ Telefon: \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Potpisi i pečat:

Molimo da ispunjenu prijavnicu pošaljete na fax: 01/49 21 743 ili e-mail: [info@poslovni-savjetnik.com](mailto:info@poslovni-savjetnik.com) poštom na adresu: CENTAR ZA MANAGEMENT I SAVJETOVANJE d.o.o., Zagreb, 1. Gajnički vidikovac 5.

#### GENERALNI SPONZORI:

**THE WESTIN**  
ZAGREB

**CityEX**

**poslovni savjetnik**  
i POREZI

**RAČUNOVODSTVO**  
i POREZI

**meteo-info.hr**



**pametna kuna**

**Direktor**

**PROPISI.HR**  
INTERNET PORTAL I ČASOPIS

**business.hr**

**PROGRESSIVE**

**eIstra.info**  
PODUZETNIČKI PORTAL ISTRE

#### SPONZORI:

**Promoplus**  
MARKETING

**Aquaviva**

# PROGRAM KONFERENCIJE SUPERPRODAVAČ

## HOTEL WESTIN, ZAGREB, 15.11.2012. OD 9 DO 16.45 SATI

| Termin                       |   |   |   |  |
|------------------------------|---|---|---|--|
| 8:30 - 9:00                  | Registracija sudionika i podjela materijala   |   |   |  |
| 09:00 - 09:10                | Uvod u konferenciju, organizatori Tomislav Bekec i Sandra Mihelčić  |   |   |  |
| Termin                       | DVORANA 1<br>B2B  | DVORANA 2<br>Prodajni kanali  | DVORANA 3<br>Sales mgmt   | DVORANA 4<br>Poduzetništvo   |
| 09:10 - 9:55<br>Blok 1       |  <p><b>Dragomir Gabrić:</b><br/>Moj sir i ja u alpskim zemljama – Kako poslovati/prodavati na tržištu EU</p>                           |  <p><b>Kamilo Antonović:</b><br/>Verbalno i neverbalno u prodaji na poslovnom tržištu</p>    |  <p><b>Marko Kovač:</b><br/>Gdje su i što rade moji prodavači – vođenje prodaje na temelju informacija</p> |  <p><b>Danijel Bičanić:</b><br/>Za šaku kuna – kako pronaći, educirati i zadržati dobrog komercijalistu</p> |
| 10:00 - 10:45<br>Blok 2      |  <p><b>Mladen Jančić:</b><br/>Cjenkanje naše svakodnevno</p>   |  <p><b>Željko Federber:</b><br/>Proaktivni kanali prodaje</p>                                |  <p><b>Tomislav Bekec:</b><br/>Tipovi prodaja</p>  |  <p><b>Boris Golob:</b><br/>Korištenje alata za poboljšanje prodaje</p>                                     |
| 10:45 - 11:30                | PAUZA   |   |   |  |
| Termin                       | B2B   | Retail  | Sales mgmt  | Poduzetništvo  |
| 11:30 - 12:15<br>Blok 3      |  <p><b>Ivan Petrović:</b><br/>B2B prodaja i dugi prodajni ciklusi: Ugovor je tek na kraju, a put do njega počinje prvim kontaktom</p> |  <p><b>Mario Grilc:</b><br/>Prodajni izazovi u novom stoljeću</p>                           |  <p><b>Mirela Španjol Marković:</b><br/>A tko će motivirati managere/ /poduzetnike?</p>                   |  <p><b>Inga Lalić:</b><br/>Optimizacija klijenta prema Paretovu načelu</p>                                 |
| 12:20 - 13:05<br>Blok 4      |  <p><b>Daniela Miljan:</b><br/>5 najvećih grešaka u B2B prodaji i psihologija iza svake</p>  |  <p><b>Saša Karlovčan:</b><br/>7 tajni uspješne prodaje</p>                                |  <p><b>Davor Bilman:</b><br/>Kako zaposliti Superprodavača?</p>  |  <p><b>Željko Šundov:</b><br/>Likvidnost – glavni izazov današnje prodaje</p>                             |
| 13:05 - 14:30                | RUČAK   |   |   |  |
| 14:30 - 15:30<br>Radionica 1 |  <p><b>Alan Ramić:</b><br/>Tipovi prodaja</p>  |  <p><b>Mladen Jančić:</b><br/>15 najčešćih prodajnih prigovora i kako njima upravljati</p> |  <p><b>Davor Bilman:</b><br/>Pametna pitanja koja prodaju</p>  |  <p><b>Hrvoje Pranjić Anušić:</b><br/>Telefonsko dogovaranje sastanaka – izrada skripte</p>               |
| 15:30 - 15:40                | PAUZA   |   |   |  |
| 15:40 - 16:40<br>Radionica 2 |  <p><b>Alan Ramić:</b><br/>Tipovi prodaja</p>  |  <p><b>Mladen Jančić:</b><br/>15 najčešćih prodajnih prigovora i kako njima upravljati</p> |  <p><b>Davor Bilman:</b><br/>Pametna pitanja koja prodaju</p>  |  <p><b>Hrvoje Pranjić Anušić:</b><br/>Telefonsko dogovaranje sastanaka – izrada skripte</p>               |
| 16:45                        | ZATVARANJE KONFERENCIJE   |   |   |  |

Napomena: Organizator zadržava pravo promjene programa. **Radi ograničenog broja mjesta potrebno je unaprijed prijaviti se na maks. dva mini treninga koji se održavaju od 14:30h.**

**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., sandra@poslovni-savjetnik.com

**VODITELJ UREDNIŠTVA:** Igor MILINOVIĆ, dipl. oec., igor@poslovni-savjetnik.com

**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, Milan GRKOVIĆ, Sanja HRVOJEVIĆ-BEGANOVIĆ, magistrica novinarstva, Tonči JAKOVIČEVIĆ, mr. sc. Goran JUNGVIRTH, mr. sc. Ratka JURKOVIĆ, Gordana KASTRAPELI, Marina KILIĆ, dipl. nov., Zlatko KURTOVIĆ, Inga LALIĆ, dipl. oec., mr. sc. Andreja MARCETIĆ, Morana MIKULANDRA, dipl. oec., Drago MUNJIZA dipl. oec., Andriana MUŠURA, mr. sc. Marija NOVAK-IŠTOK, mr. sc. Eduard OSREDEČKI, 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, 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., Ivana UROIĆ, dipl. oec., Goran TUDOR, Dragan ZLATOVIĆ

**VODITELJI MARKETINGA:**

Svjatlana 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@poslovni-savjetnik.com, 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

**NASLOVNICA:**

Slaven SLADOLJEV, direktor tvrtke Ekus d.o.o. (PROMO)

**REALIZACIJA TISKA: "ZINA"**

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

**DISTRIBUCIJA:** Hrvatska pošta i CityEX

**FOTOGRAFIJE:**

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

Časopis izlazi mjesečno, početkom mjeseca. Za članke, crteže i oblikovanja objavljena u ovom časopisu sva su prava pridržana. Nedopuštena je objava, preslika, reproduciranje, umnožavanje, imitiranje i drugi način prenošenja u bilo kojem obliku uključivo Internet, bez pismene suglasnosti nakladnika. Svim komentarima na sadržaj časopisa posvetit ćemo punu pozornost. Jedinčna cijena časopisa u kunama iznosi 39,50 kn. Jedinčna cijena časopisa u eurima iznosi 5,00 eur. Godišnja pretplata na časopis **poslovni savjetnik** iznosi 240,00 kn (PDV uračunat). Ako se pretplata na časopis ne otkaze pismeno najkasnije 10 dana prije isteka roka pretplate smatra se da je pretplata produžena. Časopis se dostavlja na adrese 20.000 tvrtki u Republici Hrvatskoj.

© poslovni savjetnik član je



INTERNET: www.poslovni-savjetnik.com



Drage čitateljice i čitatelji,

iza nas deset je godina poslovanja te punih osam koliko redovno izlazi mjesečnik Poslovni savjetnik. I u narednoj godini Poslovni savjetnik izlaziti će kao mjesečnik, izuzev zimskog i ljetnog dvobroja.

Neizmjerne smo vam zahvalni što nas čitate i što ste u Poslovnom savjetniku našli

korisno štivo koje vam, vjerujem, pomaže u svakodnevnom radu. Tekstovima pisanim od strane vrhunskih hrvatskih autora, novinara i stručnjaka nastojimo vam olakšati poslovne izazove. Posebno nas veseli savjetom pomoći poduzetnicima početnicima, onima koji pokreću vlastite tvrtke od nule, često puta iz vlastitih domova, bez kapitala, kredita, državnih poticaja, lobija, poslovnih anđela, politike ili bogatog mecene koji bi uložio u nečiju poslovnu ideju. Sami smo tako krenuli i možda je to jedan od razloga zašto uspješno odolijevamo poslovnim izazovima i u ovim kriznim vremenima. Poslovni savjetnik uglavnom čitaju manageri i vlasnici malih i srednjih tvrtki, obrtnici, poduzetnici, ali i studenti koji se žele baviti poduzetništvom, stoga ćemo i dalje tekstove prilagođavati našoj ciljanoj publici.

Tijekom ove godine angažirali smo određeni broj novih autora i suradnika, organizirali za vas nekoliko konferencija kao što su Superprodavač, Primus i Dani poslovne edukacije, Nacionalna konferencija tajnica i administrativnih zanimanja te dodjela nagrada NajTajnica.hr, Mini akademiju Poslovnog savjetnika te smo vas svakodnevno informirali putem news portala www.poslovni-savjetnik.com i naše telefonske savjetničke službe. Također, obnovili smo međunarodno priznatu normu ISO 9001 koja garantira kvalitetu našeg poslovanja, proizvoda i usluga.

I u sljedećoj godini naš cilj bit će da vam svaki mjesec prenosimo znanje najboljih hrvatskih stručnjaka iz prakse putem news internet portala, mobilnog portala (m verzija), tiskanog izdanja te konferencija i seminara, a pripremamo, uz postojeće, i druge novitete i poslovne aktivnosti. Također, pojačat ćemo djelatnost Akademije Poslovnog savjetnika te određeni broj naših aktivnosti usmjeriti na organizaciju edukacijskih programa za poslovne ljude.

Pozivam vas da obnovite pretplatu za sljedeću godinu te da vas i dalje educiramo, pomažemo u svakodnevnom radu te da budemo vaš nezaobilazni i pouzdani poslovni partner.

Srdačno vas pozdravljam!

Sandra Mihelčić



# NAJAVA KONFERENCIJA U ORGANIZACIJI MJESEČNIKA

**poslovni  
savjetnik**<sup>®</sup>  
.com

NAJCITANIJU POSLOVNI MJESEČNIK

**Direktor**  
.com.hr

## ZA 2012./2013. GODINU

Oko **2500 poslovnih ljudi** posjeti naše konferencije, seminare i radionice tijekom godine!

**poslovni  
savjetnik**<sup>®</sup>  
**AKADEMIJA**

• **16.-19.10.2012.** Zagreb - Akademija Poslovnog savjetnika „**Mini akademija za voditelje ureda, tajnice i administrativna zanimanja**“ (30 sudionika). **Održano!**

**poslovni  
savjetnik**<sup>®</sup>  
.com

NAJCITANIJU POSLOVNI MJESEČNIK

• **30.10.2012.** Zagreb - „**Osnivanje jednostavnog d.o.o., financijsko poslovanje, predstečajna nagodba i fiskalizacija u prometu gotovinom**“ (cca. 150 sudionika). **Održano!**

**SUPERPRODAVAČ**

• **15.11.2012.** Zagreb, hotel Westin - konferencija „**Superprodavač**“ (cca. 300 sudionika) Program na str. 3.

**poslovni  
savjetnik**<sup>®</sup>  
.com

NAJCITANIJU POSLOVNI MJESEČNIK

• **14.2. 2013.** Zagreb - „**Savjetovanje o pravu i porezima za marketing i PR stručnjake**“ (cca. 50 sudionika)

**naj  
tajnica.hr**  
IZBOR NAJBOLJE TAJNICE HRVATSKE

• **22.2.2013.** Zagreb, hotel Dubrovnik – „**5. Nacionalna konferencija tajnica, administrativnih zanimanja i voditelja ureda**“ i dodjela nagrade „**NajTajnica.hr**“ (cca. 200 sudionika) Program na str. 76.

**poslovni  
savjetnik**<sup>®</sup>  
.com

NAJCITANIJU POSLOVNI MJESEČNIK

• **Veljača 2013.** Zagreb - jednodnevna konferencija „**Tvrtke - kako sastaviti godišnju poreznu prijavu**“ (cca. 300 sudionika)

**poslovni  
savjetnik**<sup>®</sup>  
.com

NAJCITANIJU POSLOVNI MJESEČNIK

• **Ožujak 2013.** Zagreb - „**Savjetovanje o pravu, porezima i prodaji za farmaceutske industriju**“ (cca. 50 sudionika)

**DANI  
POSLOVNE  
EDUKACIJE**

• **Svibanj 2013.** Zagreb - jednodnevna konferencija „**5. Dani poslovne edukacije**“ i dodjela nagrada „**Primus**“ (cca. 300 sudionika)



**STANDARD** u našoj ponudi je **CALL CENTAR**. Dnevno putem telefona naš tim educira oko 200 hrvatskih tvrtki. **Samo za pretplatnike!**

**Naš koncept poslovanja baziran je na pružanju poslovnih znanja poslovnim ljudima putem tiskanih i web medija, seminara, okruglih stolova i konferencija te poslovnog savjetovanja putem telefona i osobnih konzultacija.**

11\_2012

## specijalni prilog

# LEASING U HRVATSKOJ

65

## manager 1

- 8 Top 10 zlatnih savjeta
- 10 Na vaša pitanja odgovara Dragan Munjiza
- 12 Intervju: Slaven Sladoljev, direktor tvrtke Ekus d.o.o.
- 16 Loši sljedbenici
- 18 Reportaža: Uspješno završena Poslovni savjetnik Akademija
- 20 Steve Jobs – je li važnije što je napravio ili kako je vodio?
- 22 Tko sve nije manager
- 24 Kako upravljati ljudskim potencijalima u učećem poduzeću?
- 26 Uspostavljanje BI sustava u poduzeću
- 30 Poslovno darivanje
- 38 Saznajemo

## tema broja 2

- 42 Država u podupiranju malih i srednjih tvrtki

44 Poslovni anđeli na krilima 11 investicija

46 Kreditiranje poduzetnika kroz suradnju banaka i države

48 „Nije lako biti poduzetnik u Hrvatskoj i zato je ovaj Vladi naglasak upravo na tome“

## ja poduzetnik 3

50 Na vaša pitanja iz obiteljskog poduzetništva odgovara Vedran Kraljeta

52 EU fondovi

54 Prepoznajte važnost komunikacije u organizaciji

55 Poslovni aforizmi

56 Reklamna agencija – zašto, kada, kako?

57 Life coach: 5 psiholoških zapreka upravljanja vremenom

## superprodavač 4

58 Mala škola uspješne prodaje

59 Postanite bolji pregovarač

60 Učite od boljih

62 Uspješno vođenje nabave – Dobre, stare i logične metode prognoza

63 Intervju: Sandra Mihelčić, glavna urednica Poslovnog savjetnika i prodajni stručnjak Tomislav Bekec

## poslovna praksa 5

72 Bankarski savjetnik

74 Investicijski barometar

## tajnica hr 6

78 Odgovori na vaša pitanja

79 Hrvatski pravopis: Značenje i upotreba glagola

80 Katica za sve?

82 Dnevnik jedne tajnice

# GW u pokretu



## **Razmišljati šire od drugih.**

Je li vaš protok robe pregledan? Vaši rokovi kratki? Mogu li se smanjiti vaše zalihe u skladištu ili fiksni i ostali troškovi? U mreži nabave, proizvodnje, skladištenja i distribucije pokrećemo skupa s vama ljude, robu i podatke prema jasnom cilju: poboljšanju vaše logistike radi ostvarivanja prednosti u odnosu na konkurenciju. Uvjerite se i sami u pokretačku snagu GW-a.

Servisni telefon +385.1.3436926  
www.gw-world.com

**Gebrüder Weiss**   
Transport i Logistika

# top 10 zlatnih savjeta

... prema izboru glavne  
urednice Sandre Mihelčić

poslovanju, jer se osim izražavanja poštovanja i pokazivanja bontona, poslovnim partnerima i suradnicima šalje prije svega poruka o poduzeću iz kojeg dolazite. Bacite oko na naš odabir.

**5. Prognozirajte poslovnu budućnost!** Što može biti opipljivije od dobre stare i logične matematike? Matematičke tehnike prognoza temelje se na povijesnim podacima, odnosno na prošlim događajima. Teorija koja stoji iza ovih metoda polazi od pretpostavke da povijesni podaci u većoj ili manjoj mjeri utječu na događaje u budućnosti. Pa ako možete usmjeriti budućnost u smjeru koji Vam odgovara... zašto ne?

**6. Učite od boljih!** Kriza je svima nekako postala opravdanje za loše rezultate, manjak novca u blagajni ili pak podizanje cijena. Pa ipak, postoje i oni koji baš u vrijeme krize bilježe najveći rast. Riječ je o onima koji se prilagođavaju situaciju, mijenjaju svoje poslovanje i idu za ponudom kvalitete, jer u vrijeme kada pazimo na svaku lipu, ne želimo uludo trošiti novce. Donosimo zanimljiv primjer kako poboljšati prodaju u vrijeme krize.

**7. Naučite žonglirati između privatnog i poslovnog života!** Intenzivan poslovni život u kombinaciji s intenzivnim obavezama kod kuće ne ostavljaju Vam vremena za sebe i dovode do „izgaranja“? Ništa novo, većina poslovnjaka i poduzetnika žali se na istu stvar. Odustajanje od posla nije opcija, kao ni odustajanje od privatnih planova. Zato Vam donosimo savjete kako to dvoje pomiriti i bolje organizirati i jednu i drugu sferu kako biste dobili najbolje iz svake.

**8. Primijenite BI u poduzeću!** „Business Intelligence“ je orijentiran na prikupljanje javno dostupnih podataka iz otvorenih izvora, i ima etičko i legalno uporište. Međutim, uvijek morate voditi računa o različitim kulturološkim obilježjima koje nemaju isti etički i pravni značaj. U ovom broju pročitajte kako uspostaviti BI sustav u poduzeću i zašto Vam je on važan.

**9. Riješite se psiholoških zapreka uspješnom upravljanju vremenom!** Dogodi li Vam se ikad nedostatak vještina za upravljanje vremenom kako biste imali vrijeme za ono što Vam je uistinu važno? Znamo što moramo napraviti, ali opiremo se tome da nešto poduzmemo jer nam problemi s vremenom nečemu služe - ispunjavaju neku duboko ukorijenjenu potrebu koje vjerojatno nismo niti svjesni. Popisali smo sve zapreke i otkrili savjete kako posložiti prioritete i uspješno upravljati vremenom.

**10. Pripremite se za konferenciju Superprodavač!** Mjesec studeni rezerviran je za prodajnu konferenciju o kojoj svi „bruje“. Ovogodišnji Superprodavač nastavlja sa stilom... s nekim novim predavačima, ali i onima već dobro znanima, s još više novih savjeta i primjera iz prakse. Pregledajte popis predavača i predavanja u našem specijalnom prilogu, a posjetite i naš web [www.poslovni-savjetnik.com](http://www.poslovni-savjetnik.com) te Facebook profil jer kroz igru njanja vas nagrađujemo kotizacijom!



**1. Angažirajte reklamnu agenciju!** Budući da je u Europi i svijetu malo koji marketinški plan i kampanja uspješnih tvrtki ostvaren bez unajmljivanja agencije, svakako je vrijeme da se ista svijest počne utvrđivati i na našim prostorima. Pri odabiru agencije važno je biti otvorenog uma, dati priliku i mladima i željnim uspjeha, jer će se ti često više potruditi. Budite spremni na nove ideje i neočekivane strategije, voljni izići iz kutije, jer upravo se na taj način i dogodi željeni uspjeh kampanje.

**2. Nabavite poticaje!** Ako razmišljate o poduzetništvu, svakako vas podržavamo, ali i savjetujemo da budete pametni. Danas postoji niz opcija za financijske poticaje poduzetnicima, a trenutna Vlada veliki naglasak stavlja upravo na poticanje poduzetništva. Banke, EU fondovi, „poslovni anđeli“... birajte, a mi vam u Temi broja donosimo sve informacije koje trebate znati.

**3. Poboljšajte uspjeh tvrtke!** Manageri za loše rezultate krive konkurenciju, a krive čak i kupce jer ne kupuju proizvode ili usluge. S druge strane, veliki broj tvrtki je poslovalo uspješno prošle godine, a njihovi lideri su uvjereni da će i ove godine postići dobre rezultate. Zašto jedan manager traži opravdanja i krivi druge, dok drugi preispituje sebe i svoju tvrtku i postavlja pitanja poput „Kako mogu napredovati, što mogu poduzeti kako bih popravio svoje rezultate i kako mogu uključiti djelatnike da mi pomognu u mom napredovanju“?

**4. Odaberite pravi poslovni dar!** Bliži se kraj godine kada je poslovno darivanje najizraženije u Hrvatskoj. Tada će se većina tvrtki u državi zahvaliti partnerima i suradnicima na lojalnosti, a kako će doprinijeti dugoročnijim odnosima ponekad ovisi i o vrsti poklona. Zato je važno obratiti pažnju na darivanje u suvremenom, globalnom



# Vaš hotel u srcu Zagreba...



SEMINARI

KONGRESI

VJENČANJA

EVENTI

POSLOVNI RUČKOVI

JUICE BAR



HOTEL  
★★★★

DUBROVNIK  
ZAGREB

## KOLUMNA

# I HRVATSKA SVOJE „freegane” IMA

Dragan  
Muñjiza



Živimo u zanimljivom vremenu. Danas je moguće pokrenuti tvrtku za 10 kuna (prije četvrt stoljeća je pokrenuti biznis bilo gotovo nemoguće), švicarska vojska je završila vježbu kako obraniti zemlju od izbjeglica iz Europe koji će nagnuti tamo ako (kada) dođe do propasti eura, šef donjeg doma Bundestaga smatra da Hrvatska nije spremna za ulazak u EU sredinom 2013., a Grčka i Portugal gore u protestima očajnih i ljutih građana. Velika otpremnina bit će isplaćena bivšem direktoru Croatia osiguranja, a bivši zamjenik hrvatskog fonda za privatizaciju, koji je smijenjen zbog afere „Veliki Maestro”, je rehabilitiran, dobit će odštetu i biti vraćen na posao.

Svaki od ovih događaja i vijesti (a ima ih još podosta, npr. izbori u SAD-u, rat u Siriji...) su prvorazredni šokovi, a u kumulativu ih je gotovo nemoguće „sažvakati” i vjerojatno je najbolje ne razmišljati o njima (okrenuti program na seriju tipa „Dva i pol muškarca” ili čak „Sulejman”, ili odigrati „Angry Birds” na i-Padu). Jer ako je moguće biti poduzetnik uloživši „samo” 10 kuna, nema više izgovora za to da se čami u tvrtkama koje ne prepoznaju naš potencijal, „mobiraju” nas ili premalo plaćaju. Ako je Robert Peša (ex Hrvatski Fond za privatizaciju) nevin, a Hrvoje Vojković (ex Croatia Osiguranje) izvrstan manager tada je ili pravosuđe totalno nesposobno (pa je u pravu Lamert - šef Bundestaga) i oštećuje građane trošeći sredstva iz proračuna na neprofesionalan i neracionalan način budući da ne može dokazati krivicu (namjerno ili slučajno), ili u Hrvatskoj još uvijek vlada model obračuna iz Kafkinog „Procesa”. Jer

afera Maestro je stara više od 5 godina, i tko će i kako obitelji i samoj rehabilitiranoj osobi povratiti ugled, izgubljeno vrijeme, pretrpljenu sramotu, propuštenu dobit...

## Gubitci na otpadu

Osobno mi je najzanimljiviji članak povezan s Međunarodnim danom borbe protiv siromaštva, gdje se govori o tonama hrane koja se baca iz supermarketa, kućnih hladnjaka i restorana usprkos tome što smo okruženi gladnim i siromašnim ljudima. Kako se u Europi ljudi bude zbog toga što percipiraju svoj položaj beznadnim, a u svakom slučaju besperspektivnim i veoma lošijim nego prije 10-ak godina, i zbog toga su spremni i na nasilje (a poslovno oprezna i pripremljena Švicarska vježba zaštitu od tih i takvih građana Europe), tako postoje i ljudi koji ne mogu podnijeti rasipništvo koje proizvodi naša civilizacija, kao nusproizvod. Oni se zovu „freegani” i „napadaju” smeće koje ostaje iza nas. Samo u SAD-u se godišnje proizvede 245 milijuna tona otpadaka godišnje, od čega je 20-ak posto još jestiva hrana, odjeća koja se može nositi, telefoni i PC-i koji se mogu upotrebljavati.

Pravi freegan je vegan, ali i puno više - on je antiglobalist, ljevičar koji ne smije participirati u „kapitalističkim procesima”. Iako nije beskućnik i često ima dobar posao, on se prehranjuje na smeću?! Popravak nošenih stvari, reciklaža, „skvotanje”, nekorištenje osobnog automobila osim u nuždi... su njihov način života. I mi imamo svoje „freegane”, naše umirovljenike i besposlene koji skupljaju plastičnu povratnu ambalažu, doduše ne zbog „svijesti” nego zbog nužde i besparice. Bit će zanimljivo vidjeti hoće li taj pokret ojačati u sljedećim godinama i može li se iz takvog načina života razviti neki inovativni biznis. U New Yorku je moguće s freeganima poći na izlet, koji se zove „Trashtour”, a sastoji se od skupljanja otpadaka po smetlištima, posjeta skvoterima i zajedničke pripreme „ukusne” večere od sastojaka koji su prikupljeni na *touru*. Iako sve to izgleda pomalo smiješno, i nije baš tako. Na primjer, svaki trgovački lanac ima otprilike 1% vrijednosti otpada, kafa i krađa godišnje (u odnosu na prihod), pa ako znamo da prvih nekoliko trgovačkih lanaca u RH zbrojenih zajedno imaju godišnji prihod od cca 20-ak milijardi kuna, samo kod njih propadne 200 milijuna kuna robe godišnje. Zamislite samo koliko još propadne u hladnjacima i kuhinjama njihovih kupaca ili tijekom distribucije.

Da, zanimljiv je i članak koji ću upravo pročitati, Ivić Pašalić se vraća u HDZ...

Osobno mi je najzanimljiviji članak povezan s Međunarodnim danom borbe protiv siromaštva, gdje se govori o tonama hrane koja se baca iz supermarketa, kućnih hladnjaka i restorana usprkos tome što smo okruženi gladnim i siromašnim ljudima.



# POSTANITE SUVREMENI MANAGER ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA



Tvrtke trebaju stručnjake sa specijaliziranim znanjima i vještinama koji u kombinaciji s odgovarajućim strategijama i tehnologijom postižu izvrsne rezultate. U tom kontekstu, zapošljavanje i obučavanje kvalitetnih zaposlenika značajno pridonosi ostvarenju ciljeva kompanije, a manageri ljudskih potencijala moraju biti upoznati sa znanjima kao što su: strateško upravljanje ljudskim potencijalima, zapošljavanje, profesionalne razvoj zaposlenika i upravljanje promjenama.

U Zagrebu, na Američkoj visokoj školi za menadžment i tehnologiju (RIT/ACMT-u), izvodi se *Master of Science* studij Upravljanje Ljudskim potencijalima koji polaznike priprema za najzahtjevnije managerske funkcije u izazovnom području ljudskih potencijala. Studij obrađuje opća znanja iz poslovne ekonomije i napredna znanja iz upravljanja ljudskim potencijalima. Po završetku studija polaznici stječu međunarodno priznatu diplomu *Ma-*

*ster of Science in Human Resource Development* dodijeljenu od RIT-a, koja im omogućuje nove poslovne prilike diljem svijeta.

Program i nastavni plan studija u potpunosti su usklađeni s visokim standardima poslovne edukacije matične institucije RIT/ACMT-a, *Rochester Institute of Technology* na kojem se više od 25 godina uspješno izvodi program *Human Resource Development*. 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.

## Sadržaj i struktura studija

Studij je organiziran u razdoblju od 21 mjeseca, tijekom kojih se intenzivno izvodi 12 kolegija, uključujući i završni rad. Studiranje je moguće uz stalni posao. Nastava se izvodi na engleskom jeziku; online i u predavaonicama opremljenim najsuvremenijom opremom. Predavači imaju bogato međunarodno predavačko i profesionalno iskustvo te dolaze s *Rochester Institute of Technology*, New York.

Tijekom studija polaznici dublje proučavaju teorijske i praktične aspekte upravljanja ljudskim potencijalima te stječu sljedeće vještine: strateško upravljanje ljudskim potencijalima, učinkovito zapošljavanje i profesionalni razvoj zaposlenika primjenom suvremenih metoda, motiviranje i nagrađivanje, osposobljavanje i

## Primjeri kolegija:

- Ekonomija
- Strateško upravljanje ljudskim potencijalima
- Strateški razvoj zaposlenika
- Motivacija i nagrađivanje zaposlenika
- Metrike HR-a (mjerjenje učinkovitosti)
- Psihološko vrednovanje
- Strateško upravljanje ljudskim potencijalima u multinacionalnim kompanijama
- Upravljanje promjenama
- Upravljanje ljudskim potencijalima na međunarodnom tržištu
- Trendovi i izazovi u području ljudskih potencijala
- Osposobljavanje zaposlenika u multikulturalnom okruženju

izobrazba zaposlenika, mjerjenje učinkovitosti zaposlenika i dr.

**Profil polaznika.** Program je namijenjen stručnjacima iz područja ljudskih potencijala koji žele steći nove vještine, managerima koji žele motivirati svoje zaposlenike i pojedincima koji žele ostvariti karijeru u području ljudskih potencijala.

Za više informacija obratite se Odjelu za upise na email:

**ms@acmt.hr** ili na

tel: + 385 (0)1 643 9100

**www.acmt.hr**

# U *outsourcingu* JE BUDUĆNOST



Tvrtka Ekus d.o.o. osnovana je 1989. godine, a njena je temeljna aktivnost uslužna djelatnost koja putem outsourcing procesa nudi rješenja za kompanije. Konkretno riječ je o održavanju higijene poslovnih prostora, tehničkom održavanju, održavanju zelenih površina... Usmjereni su na poslovne prostore i danas održavaju više od 600.000 m<sup>2</sup> na preko 500 lokacija po cijeloj Hrvatskoj, a zapošljavaju preko 700 ljudi, s tendencijom daljnjeg rasta. Direktor tvrtke **Slaven Sladoljev**, uveo nas je u svijet outsourcinga u Hrvatskoj.

**|PS| Stalno se priča o outsourcingu. Što je to zapravo i koja je tu uloga tvrtki kao što je Vaša?**

- Ono što mi nastojimo pružiti našim klijentima putem outsourcing procesa su sve aktivnosti koje nisu temelj njihovog poslovanja. Radi se o restrukturiranju poduzeća gdje se određene aktivnosti prebacuju na vanjsku firmu specijaliziranu za određena područja. Na taj način podiže se razina kvali-

tete usluga, a istodobno smanjuju troškovi. Ovakav princip u svijetu je svakodnevica, a moramo priznati da je i kod nas sve zastupljeniji, pogotovo u zadnjem desetljeću.

**|PS| Logo sadrži Atalian group, koje je značenje toga?**

- Ekus je 2010. godine ušao u sastav francuske grupacije Atalian, prodajući većinski vlasnički paket, s tendencijom prodaje 100% vlasništva kroz 5 godina. Ukratko,

Atalian grupacija će 2015. godine postati 100% vlasnik Ekusa.

**|PS| Kako je došlo do te suradnje?**

- Grupacija Atalian (prije TFN) odlučila se tijekom 2007. godine proširiti na ovim područjima. Dvoumilo se između Slovenije i Hrvatske te je igrom slučaja odluka pala na Hrvatsku. Krajem 2007. godine osnovan je TFN Hrvatska d.o.o. te se krenulo *ab ovo*. Bez obzira na podršku grupacije i veliko iskustvo

van granica Hrvatske, bez lokalnih referenci razvoj je išao vrlo sporo. Tijekom 2009. donesena je odluka o akviziranju neke domaće tvrtke. Nakon detaljne analize tržišta te popriličnog broja inicijalnih razgovora izbor se suzio na Ekus. Nakon samo dva sastanka obje strane su shvatile da razmišljaju u istom smjeru te su pregovori bili brzi i konstruktivni i rezultirali ulaskom Ekusa u sastav grupacije Atalian.

**|PS| Što je zapravo Atalian?**

- Ukratko:

- Francuska grupacija osnovana 1944. godine na čelu s g. Franckom Julienom
- 53.000 zaposlenika
- 12 država: Francuska, Španjolska, Češka, Hrvatska, Rumunjska, Mađarska, Slovačka, Poljska, Belgija, Luksemburg, Libanon, Maroko

- 20.000 klijenata
- godišnji prihod 1084 milijuna eura (2011. godina).

Atalian je *facility management* kompanija, ali mi često koristimo pojam globalnog pružatelja usluga, jer strateški namjeravamo osigurati 85% usluga unutar kuće. Da bi se postigla ova strategija Atalian je kupio više od 180 tvrtki u posljednjih 18 godina, uglavnom u području čišćenja, tehničkog održavanja i tjelesne zaštite. Danas je na tržištu Atalian jedna od top tri kompanije u Europi na području *facility managementa*.

**[PS] Koji su razlozi od strane Ekusa za ulazak u sustav internacionalne kompanije?**

- Kao i svake godine, pred kraj poslovne godine donose se planovi (kratkoročni) za sljedeću godinu. Kako je 2009. godine kriza već uzela svog maha, razmišljalo se u kojem smjeru krenuti i koje akcije poduzeti kako bi se osiguralo za najgori mogući scenarij koji bi kriza mogla donijeti. Cilj je bio daljnji rast te učvršćivanje postojeće pozicije na tržištu. Iako su odluke donesene, nedugo zatim došao je jedan vrlo zanimljiv prijedlog od strane francuske grupacije Atalian. Prijedlog se odnosio na zajedničko udruživanje snaga, odnosno akviziciju. Atalian je tražio na našem tržištu zdravu i stabilnu kompaniju te takve odlike prepoznao u Ekusu. Do tada je Atalian preuzeo 118 kompanija, ali kod odabira meta kompanije bilo je bitno da je to obiteljska kompanija kakva je uostalom i sama Atalian grupacija. Razmatranjem prijedloga Ekusa je prepoznao potencijale Ataliana kao podršku, njeno iskustvo, *know-how* te financijsku sigurnost koji bi osigurali Ekusu ostvarenje postavljenog cilja, a to je jačanje kompanije i stvaranja lidera na tržištu. U roku od 4 mjeseca cijeli proces je bio zaključen te je od 01. travnja 2010. nastavljeno poslovanje s istim managementom, ali pro-

**U roku od 2 godine od preuzimanja Ekus je udvostručio svoju veličinu kako u pogledu prihoda tako i u broju zaposlenika te je kao najbrže rastuća kompanija unutar Grupacije dobio godišnju nagradu.**

mjenom u strukturi vlasništva. Projekt se dosad pokazao kao vrlo dobro ulaganje, o čemu govore i činjenice. U roku od 2 godine od preuzimanja Ekus je udvostručio svoju veličinu kako u pogledu prihoda tako i u broju zaposlenika te je kao najbrže rastuća kompanija unutar Grupacije dobio godišnju nagradu.

**[PS] Nakon Vašeg iskustva, biste li savjetovali ovakav vid suradnje (strateškog udruživanja) ostalim tvrtkama u Hrvatskoj?**

- Da, naše iskustvo je bilo pozitivno, ali govorimo o našoj branši. Utjecajem globalizacije internacionalne tvrtke alociraju svoje resurse izvan nacionalnih granica te se na taj način proširuju na nova tržišta, a upravo jedan od najčešćih i najisplativijih načina su upravo prekogranična spajanja i preuzimanja.

Sve veći broj potencijalnih klijenata su velike internacionalne

kompanije (banke, poslovni i šoping centri, naftne, prehrambene i farmaceutske kompanije...) te se gotovo sve strateške odluke donose na globalnoj razini i traže se pružatelji usluga koji mogu ponuditi globalno rješenje. Upravo takav razvoj situacije na tržištu smo mi prepoznali te je on bio jedan od ključnih razloga ulaska u stranu grupaciju. Korist je obostrana: strana kompanija ulazi na novo tržište te omogućuje svojim internacionalnim klijentima pružanje usluga u još jednoj državi, a lokalna kompanija pored svojih lokalnih klijenata napokon uspijeva ući u igru s velikim stranim kompanijama, što u konačnici pridonosi zadovoljstvu klijenata.

**[PS] Što je Ekusu donijela grupacija?**

- Grupacija je donijela dosta pozitivnog. Prije svega financijsku sigurnost te pomoć u financiranju novih projekata što je u današnja, u financijskom smislu vrlo teška

vremena, iznimno važno. Nadalje *support* u raznim segmentima: operativnom (mogućnost razmjene iskustava s podružnicama iz različitih zemalja te stalne edukacije radnog osoblja i managementa), prodajnom (na raspolaganje su stavljeni alati koji pomažu pri izradi kalkulacija za ponude te bogato iskustvo grupacije u drugim državama kao i sudjelovanje na međunarodnim natjecanjima), financijskom (planiranje, predviđanje te detaljno praćenje prihoda i troškova), nabavnom (sve beneficije koje Grupacija ima kod internacionalnih dobavljača prenesene su na Ekus), a kao najvažniju bi mogli istaknuti detaljno i kvalitetno praćenje produktivnosti na svim nivoima, što je pomoglo prvenstveno da se anuliraju svi neisplativi ugovori te kvalitetnom kalkulacijom i organizacijom Ekus postane konkurentniji na tržištu.

**[PS] Ali firma još uvijek nosi naziv Ekus d.o.o.?**

- Točno. Atalianu je najvažniji poslovni razvoj te je maksimalno fleksibilan u zadržavanju svega što utječe na taj razvoj, a to je prije svega lokalni identitet. No kako je bitno da Atalian kao grupacija

**MAJUR**

Toneri i tinte za pisače i multifunkcionalne uređaje

**BOLJI OD NAJBOLJIH!**

DOMAĆE JE BOLJE kasete obnovljene u Hrvatskoj

**ORIGINAL toner je.to KASETE**  
- kasete obnovljene u Hrvatskoj

**ORIGINALNI TONERI**

**ORIGINALNE I ZAMJENSKE TINTE**

**PISAČI**  
mi znamo s kojim pisačem osigurati maksimalnu uštedu u potrošnom materijalu uz primjerenu kvalitetu i efikasnost ispisa

**OTKUP PRAZNIH TONERA I TINTI**  
[www.prodajpraznu.com](http://www.prodajpraznu.com)

**% UŠTEDA 30-60**

GOTOVINA RAČUN DONACIJA

HP SAMSUNG LEXMARK EPSON brother OKI MINOLTA Canon XEROX Panasonic



**Naše iskustvo je bilo pozitivno, ali govorimo o našoj branši. Korist je obostrana: strana kompanija ulazi na novo tržište te omogućuje svojim internacionalnim klijentima pružanje usluga u još jednoj državi, a lokalna kompanija pored svojih lokalnih klijenata napokon uspijeva ući u igru s velikim stranim kompanijama, što u konačnici pridonosi zadovoljstvu klijenata.**

bude prepoznatljiv svuda u svijetu, tako će i proces rebrandinga biti nužan i u Hrvatskoj. S procesom promjene naziva započet će se do kraja kalendarske godine.

**[PS] To znači da ste u fazi promjene imena? Što za Vaše klijente znači promjena vrlo poznatog brenda Ekus u manje poznat naziv Atalian, barem na našem tržištu? Mislite li da je pravo vrijeme za to?**

- Tako je, upravo smo započeli pripreme koje prethode promjeni naziva poduzeća. Za razliku od ostalih zemalja u kojima je Grupacija prisutna gdje su se imena preuzetih poduzeća relativno brzo promijenila u naziv Atalian, Ekus je već više od 2 i pol godine od ulaska u Atalian grupaciju zadržao svoje ime. To je bila odluka lokalnog managementa, zbog

snage i prepoznatljivosti samog brenda. No pravila grupacije su ista za svakoga. Promjena imena u Hrvatskoj neće biti od većeg značaja, dok će se na globalnog tržištu pridonijeti prepoznatljivosti grupacije pri sudjelovanju na globalnim tenderima. Korištenje jedinstvenog imena u svim zemljama, u kojima smo zastupljeni, u velikoj mjeri će pojednostaviti prezentaciju klijentima, što je dosad bilo vrlo komplicirano (da u Hrvatskoj, Rumunjskoj, Mađar-

skoj i Češkoj govorimo o različitim firmama, ali mislimo na istu). Promjena imena kod naših postojećih klijenata neće proizvesti negativan efekt, nego upravo suprotno.

Ekus je poznat po svojoj kvaliteti, ažurnosti i uslužnosti te se od početka akvizicije radi na jačanju naših komparativnih prednosti. Klijenti koji imaju svoje podružnice van granica Hrvatske, lakše će prepoznati našu kvalitetu.

Globalni cilj Ekusa, kao i cijele Atalian grupacije, je na prvom mjestu jačanje kvalitete usluge uz postizanje konkurentnosti po pitanju cijena. A da li je ovo dobro vrijeme za promjenu naziva tvrtke? Ne vidim razloga zašto ne, iza nas je godina sa 160%-tnim povećanjem prihoda u odnosu na prethodnu godinu, povećanjem broja zaposlenih i širenjem spektra usluga. Da bismo anulirali eventualni negativni efekt promjene imena naši djelatnici

na uniformama već skoro godinu dana nose obilježja Ekusa i Ataliana kako bi se klijenti navikli na novo ime. Nadamo se da će firma pod novim nazivom nastaviti bilježiti rezultate kao do sada Ekus, na čije ime smo izuzetno ponosni.

**[PS] Kako ste uspjeli ostvariti takav sjajan rezultat u ovo vrijeme?**

- Poduzeće Ekus od svog osnutka raslo je korak po korak, relativno sporo, ali stabilno. Nije se ulazilo u zaduženja i nesigurne investicije već se širilo koliko je dopuštao vlastiti kapital. To nam je pomoglo da spremni dočekamo krizu mada ni mi nismo bili imuni na probleme naplate koje je donijelo ovo vrijeme. Zdrav razvoj firme omogućio je da problemi s padom potražnje za uslugama i naplatom ne naruše likvidnost firme te smo kao

takvi i prepoznati od strane francuske kompanije kao potencijalni partner.

Što se tiče prodaje u ovo teško vrijeme, ključne su bile su dvije stvari koje su pomogle u postizanju dosta velikog povećanja prihoda. Prva je stabilnost kompanije i kvaliteta usluge. U ovo vrijeme rezanja troškova i snižavanja cijena velike i ozbiljne kompanije traže upravo sebi slične partnere. A to znači onog koji ih može pratiti po veličini, kvaliteti i bonitetu kako bi se anulirali eventualni problemi uslijed ne naplate. Mi smo te uvjete zadovoljili, ali to je bio samo korak da možemo prisustvovati natjecanju. Drugi važan čimbenik bila je promjena strategije. Prateći tržište, osluškajući naše klijente, bili smo primorani naći način kako smanjiti troškove, a da to ne utječe na kvalitetu naše usluge. Tu su nam pomogli naši kolege iz Grupacije koji su nam prezentirali novi način organizacije koji je proizveo uštede na svakom koraku. Trebalo je vremena za prilagodbu te prvenstveno promjenu svijesti kod ljudi, no time smo postigli konkurentnost u cijenama što je na kraju rezultiralo povećanjem broja novih klijenata, a time automatski i prihoda.

**[PS] Planovi tvrtke/grupacije u budućnosti?**

- Strategija grupacije kao većinskog vlasnika implementirana je naravno i u našu strategiju. Cilj grupacije je njeno širenje po Europi, Africi te Aziji kako bi internacionalnim kompanijama mogla pružiti usluge u svim zemljama gdje su zastupljene. Danas se nerijetko koriste globalni tenderi, gdje se završne odluke donose u sjedištu kompanije, a da bi se uopće moglo sudjelovati na njima potrebno je imati poduzeće u navedenim zemljama. Zagreb, osim kao sjedište Ekusa, planira postati regionalni centar Balkanske regije te lider na tržištu po konkurentnosti i kvaliteti usluge.



Smanjite telekomunikacijske troškove!  
Koristite najbolje usluge za Vašu tvrtku.



 0800 82 28  
[www.metronet.hr](http://www.metronet.hr)



**Metronet**<sup>®</sup>

Telekom nove generacije



# LOŠI SLJEDBENICI

Loši sljedbenici mogu omogućiti lošim managerima da dugo i nekvalitetno upravljaju tvrtkom (a ujedno mogu i one dobre okrenuti na „tamnu stranu“). Uradit će to zbog egzistencijalnih planova i očekivanja, psiholoških potreba ili osobnih strahova. Loši sljedbenici mogu biti aktivni (grabe što ostane nakon šefa) i pasivni (gledaju svoja posla i ne miješaju se). Neki će biti loši sljedbenici jer su vođeni praktičnom brigom samo za svoj ekonomski, profesionalni i politički boljitak.

Loši sljedbenici također mogu biti ljudi od managerova povjerenja koji ga lošim savjetima mogu učiniti još lošijim. Konačno, sljedbenici koji svojim ponašanjem izravno potkopavaju managera mogu izazvati još negativnije reakcije koje se odražavaju na rezultate cijele grupe, odnosno, kada govorimo o poslovanju, zajedno s managerom guraju tvrtku u propast.

Loše sljedbenike možemo podijeliti u najmanje tri grupe:

1. benigni
2. prirepci (siva eminencija)
3. zlobni

## Benigni

Benigni sljedbenici mogu biti tjeskobni i praktični. Najveći broj ljudi, zaposlenih u tvrtkama, spada u ove dvije kategorije. Jasno, postoji osnovna razlika – sljedbenici koje svrstavamo u tjeskobne pate od kombinacije egzistencijalnih, psiholoških i situacijskih briga, svjesni svojih slabosti, smrtnosti, i dnevnih strahova, dok oni praktični brinu o svojim svakodnevnim financijskim i profesionalnim probitcima.

Ponekad oni dobroćudni koriste praktične razloge da sakriju svoje tjeskobne brige. Stoga, imajmo na umu da tjeskobni sljedbenici trebaju managere koji mogu stvoriti velike iluzije. Oni trebaju managere i vođe koji će

sljedbenicima obećati sigurnost, čak im pomoći da izbjegnu smrt – društvenu, fizičku ili financijsku. Takvi su sljedbenici podjednako zainteresirani i fascinirani mogućnošću velike avanture.

Povremeno poduzeće postaje tako veliko da to zasjeni i nadvisi managera. Tada se sljedbenici usredotoče više na aktivnosti tvrtke nego na samog managera. Tako je jedan američki časnik tijekom rata u Iraku pisao roditeljima: „Nije li ludo što me plaćaju za posao za koji bih im ja platio samo da sam tu? Pa ja sam dio povijesti!“

Iako takvi sljedbenici umiru (nestaju iz tvrtke) bez traga, često prisiljavaju managera da stvara umjetnu veličinu koju mu oni pomažu graditi. Oni radije ne primjećuju da plan ima glavne nedostatke koji će poklopiti i managera i sljedbenike. Vjerojatno se sjećate svih onih predizbornih obećanja, kada od uzbuđenja rumeni i odlučni političari govore: „Smanjit ćemo poreze. Povećat ćemo plaće i mirovine. Smanjit ćemo troškove vlade, općine ili županije. Povećat ćemo naknade vojnim invalidima. Smanjit ćemo troškove putovanja i reprezentacije. Pojačat ćemo kontakte s investitorima izvana...“ Bla - bla, truć - truć.

Koliko ste managera čuli i vidjeli koji su u praksi primijenili ono što tzv. mačo muževi go-

vore svojim ženama: „I kada me vidiš da vodim ljubav s drugom ženom, to nisam ja i nije ono što vidiš i misliš?“ Što ste mislili dok su vas uvjerali da loše stanje tvrtke nije ono što znate i vidite, da stečaj ne visi poput Damoklova<sup>1</sup> mača, nego nas sve čeka bolja budućnost, za tri dana isplatit će zaoštale plaće, za mjesec regres pa im morate vjerovati da će tako i biti.

Istina je, ljudi žele čuti ono što ih zadovoljava, u takvim situacijama emocije su izraženije pa je stoga moguće, barem dok političar ili manager „slatko“ pričaju, dok vas bajke uljuljkuju u san, prihvatiti njihovu priču i čak povjerovati u nju. Zašto? Pa zato jer će poslije biti lako optužiti te iste pričalice da su oni krivi. Sad vas ja pitam što vam je važnije u životu – imati krivca kojeg ćete moći okriviti za sve ono loše što vam se događa u životu (pa makar svi zajedno propali) ili ćete preuzeti svoj život u ruke i vjerovati samo onome što znate i vidite?

## Prirepci (siva eminencija)

Bliski suradnici imaju određenu potrebu da ponište djelovanje managera. Takvi bliski sljedbenici

<sup>1</sup> Damoklo (IV. st. p.n.e.), dvorjanin kojemu je tiranin Dioniz mlađi na jednoj gozbi iznad glave objesio mač o tankoj niti. Simbol je stalne opasnosti koja nam prijete.



prof. dr. sc.  
Saša Petar

djeluju kao najvažniji i najpovjerljiviji sakupljači informacija i managerovi najbliži savjetnici. Oni nose najvažnije managerove zadatke i nisu obuhvaćeni hijerarhijom. Štite managera od pogreške održavajući veze s pouzdanim izvorima koji im daju informacije iz stvarnoga života.

Prirepci također štite managera nudeći mu svoju glavu kada treba panj da nacijepa drva. Oni su dežurni krivci kada netko mora preuzeti odgovornost za nešto što je loše urađeno („ah, Bože moj, pa pogreške se događaju“), ali također prenose zasluge na managera kada stvari idu dobro.

Prirepci su sastavljeni od sljedbenika u istom obliku u kojem su ostali djelatnici sljedbenici lošeg managera. Oni su elitni članovi kraljevskog dvora (garde). Najčešće nose nazive „osobni savjetnik“, a prepoznajemo ih i u liku goropadne tajnice koja je, nogometnim rječnikom rečeno, „zatvorila sve prilaze“ svojem manageru. Često su prirepci manageri na nižoj razini poslovne hijerarhije, koji djeluju u ime managera. Oni moraju biti vjerni čak i kada nemaju osobnih simpatija prema manageru. Za razliku od zaposlenika koji ne vide managera svakodneвно (ili birača koji jednom godišnje glasuje za političare), pa ne zna u biti što i kako manager radi, oni se često moraju podsjećati na svoje osobne interese kako bi održavali plamen posvećenosti poslu.

Prirepci određuju svoj status (status im proizlazi) odnosom s managerom. Zato su stalno aktivni i posvećeni održati managera ili vođe na vlasti. Posljedično, suprotno njihovom naporu da drže visoko zastavu managera, njihova usredotočenost na osvajanje ili održavanje moći – managerove i njihove osbine – često može po-



mutiti zdravo rasuđivanje.

Predizborne političke bitke dobar su primjer za to. Prirepici aktivno djeluju kako bi njihov kandidat pobijedio na izborima ili bio izabran na neko moćno mjesto u skupštini. Ako njihov kandidat izgubi, status i položaj u društvu drastično im padaju. Zato nije neuobičajeno, u političkoj borbi na život i smrt, što promoviraju svojega kandidata po svaku cijenu. Ponekad s i bez menadžerova dopuštenja prirepici primjenju prljave trikove koje mogu, osobito kada "procure u javnost" zagašiti njihove kandidate. I da ne zaboravim, svatko od njih rado bi bio menadžer umjesto menadžera.

Postoji i širi krug prirepaka, osobito u velikim tvrtkama, onih koji su zaduženi da brinu od dnevnim, općim, administrativnim i ljudskim potrebama menadžera. Za razliku od užega kruga prirepaka, vanjski prirepici nema pretenzija ili očekivanja da postanu menadžeri umjesto menadžera. To su osobni vozači, tjelesni ču-

vari (*bodyguard*), fotografi, brijači, konobari, kuhari, mehaničari i ostali koji zadovoljavaju osobne menadžerove potrebe.

Iako su vanjski prirepici rijetko u prilici gurnuti konstruktivnog menadžera preko granice lošega ponašanja, samo rijetki napuštaju loše menadžere, uglavnom tek onda kada im je toliko loše da više ne mogu izdržati. Kada rade za loše menadžere, uglavnom ostaju na svojim mjestima zbog mjehovitosti razloga. Dok za njih možemo reći da su prosječno razumni, poput većine nas, kada se radi o njihovim osobnim egzistencijalnim i psihološkim potrebama, oni imaju i dodatne motivacije. Ovo uključuje sudjelovanje u moći menadžera, moguće privilegije, uključujući više plaće i pristup posebnim koristima kao što je putovanje s menadžerom ili stanovanje u njegovoj kući, ali ih drži i strah od kazne ako se pobune ili odu. Vanjske prirepke također privlači dio moći zbog koje ih se drugi boje jer su dio moći lošega

menadžera. Taj strah zbog pripadnosti ekipi oko menadžera čini ih prilično hrabrima. Oni mogu okusiti moć jer su *žnora* do menadžera, a svjesni su da bez te male privilegije ne bi bili važni ostalim zaposlenicima. Također su svjesni da im je uloga mala pa nisu nezamjenjivi, što ih vodi k želji da grčevito, na bilo koji način, zadrže barem sporednu ulogu dok god to mogu.

### Zlobni

Na ovu grupu loših sljedbenika loših menadžera, kojima zloća određuje ponašanje, morate najviše pripaziti. U grupama uvijek postoji netko koga pokreće zloba, netko tko ne misli na dobrobit drugih, nego samo na to kako će nad njima vladati, nadzirati ih, iskoristivati i poniziti ih. Zlobni sljedbenici tvrde da su poštjeni ljudi, vrijedni djelatnici, ali koji u stvarnosti žele srušiti menadžera ili se barem izivljavati na kolegama. Tražeći potencijalne povlastice za sebe, ambiciozni, zavidni

i pohlepni, ovi sljedbenici mogu potaći dobra menadžera da prijeđe na tamnu stranu etičkoga područja. Neiskusni menadžeri, posebno oni koji nisu definirali svoje osobne etičke granice, osobito su ranjivi.

Takvi sljedbenici traže i nalaze menadžerove slabosti, od taštine do nesigurnosti. Manipulacijom i prijevarama rade protiv menadžerovih neizbježnih ljudskih slabosti. U nekim slučajevima, zlobni sljedbenici naporno će raditi kako bi na dobra menadžera prevalili brigu da osigura njihove ukopane pozicije. Očajni benigni sljedbenici, koji nisu uspjeli ostvariti ciljeve na "miran način", zabrinuti za svoja radna mjesta i mirovine, u strahu od gubitka stečenih pozicija, lako mogu postati zlobni sljedbenici. Menadžeri koji su novi u tvrtki osobito su ranjivi, još više ako nisu doveli svoje prirepke (tzv. papinsku gardu) ili još nisu izgradili svoju internu ekipu snažnih sljedbenika koji ga podržavaju.

## Primijenite nova znanja i vještine u praksi odmah!

Konkurencija je danas sve veća, kupci su sve zahtjevniji, okruženje je sve teže, a vremena je sve manje. Naravno, od menadžera se stalno zahtijeva sve više. Rast prodaje, naplata, udio tržišta, brži obrtaji zaliha, smanjenje troškova. Istovremeno, prodavači često naporno i teško rade kako bi ostvarili ciljeve.



"Proago trening pun je konkretnih i primjenjivih znanja, bez teorije i filozofiranja, fokusiran na ono što se može odmah primijeniti, a to je danas najvažnije.", Vesna Đuričić, Rukovoditelj kadrovskih, pravnih i općih poslova, Lipovica d.o.o.

Konkretna prodajna znanja i vještine ono su što čini razliku. Manageri prodaje imaju priliku postati pokretači tvrtke, a prodavači s novim praktičnim sposobnostima mogu povećati prodaju.

Proago d.o.o. iz Zagreba kreirao je vlastita rješenja za razvijanje ljudskih potencijala i za omogućavanje zaposlenicima da ostvare rezultate upotrebom konkretnih, primjenjivih i učinkovitih vještina.

Proago je savjetodavna tvrtka u području ljudskih potencijala, prodaje, strateškog managementa i odnosa s klijentima, s višegodišnjim iskustvom u području prodaje i treninga.

Proagov program unapređenja poslovanja i prodaje uključuje analizu poslovnih procesa, procjenu i razvoj prodajnih vještina osoblja, izradu akcijskog plana i prema potrebi trening i coaching detektiranog osoblja.

Upravo je trening najpopularnije rješenje koje daje primjenjiva znanja sada i odmah!



"Case studies i role playing su jako dobro osmišljeni jer simuliraju stvarnu poslovnu situaciju što je vrlo stimulativno i učinkovito.", Davor Ričković, Network Development Volvo cars

Prodavačima, komercijalistima, voditeljima prodaje i zaposlenicima u trgovini ili uslužnoj prodajnoj djelatnosti povećava efikasnost rada, povećava kompetenciju pojedinačno i timovima, omogućuje

standardiziranje prodajnog modela rada na svim razinama prodajne organizacije.



"Radionica je izrazito interaktivna. Od svakog sudionika traži potpuni angažman, dok voditelj preuzima ulogu više moderatora nego predavača. Praktične vježbe daju polaznicima jasne naputke kako primijeniti naučeno.", Sanda Fuček Šanjić, Izvršna direktorica Sektora poslovanja sa stanovništvom Podravske banke.

Direktore prodaje, regionalne menadžere prodaje, prodajne supervizore, direktore distributivnih

centara, voditelje poslovnica, KAM-ove i sve profesionalce u prodaji, Proagova prodajna akademija osposobit će za bolje planiranje prodaje (poslovni plan, planiranje kupaca, kategorizacija kupaca...), za primjenu prodajnih znanja (prodajni model, radni model, pregovaranje, prezentacija, prodajni proces...) i znanja vođenja prodavača (odabir, motivacija, individualna povratna informacija...).

**SAZNAJTE VIŠE NA**  
[www.proago.hr](http://www.proago.hr)

**PROAGO**



## USPJEŠNO ZAVRŠENA PRVA **Poslovni savjetnik** **AKADEMIJA**

Prva generacija polaznika uspješno je završila **Poslovni savjetnik Akademiju – mini akademiju za voditelje ureda, tajnice i administrativne djelatnike**. Nakon više od 20 sati predavanja i radionica polaznice su dobile vrijednu diplomu i tako otvorile novi ciklus edukacija u organizaciji časopisa Poslovni savjetnik.

Kroz program koji je trajao četiri dana 30 polaznica dobilo je dodatna znanja iz područja komunikacije, informatike, hrvatskog jezika, dopisivanja i gramatike, motivacije sebe i drugih, organizacije i upravljanja vremenom, poslovnog imidža te ispunjavanja poslovne dokumentacije. Educiralo ih je 10 vrhunskih predavača među kojima su bili: **Ljiljana Buhač, Jasminka Samardžija, Marko Alerić, Valentina Bocak, Andreja Marcetić** i drugi.

Direktorica i vlasnica Business Media Group, izdavača Poslovnog savjetnika, **Sandra Mihelčić** polaznicama je uručila diplome za odslušan četverodnevni edukacijski program poručivši: „Ovo je prvi od niza edukacijskih programa koje ćemo poslovnim lju-

dima 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“.

Kako Poslovni savjetnik poseban naglasak stavlja upravo na ovu struku te ju savjetuje od samih svojih početaka, 22. veljače 2013. organizira petu po redu **Nacionalnu konferenciju tajnica, administrativnih djelatnika i voditelja ureda** u sklopu koje bira i najbolju hrvatsku tajnicu – **NajTajnicu 2012**. Vidimo se!

Hrvoje Tomić



**Zahvaljujemo sponzorima:**  
Poslovnom učilištu Supera, kozmetičkom salonu Dora98, slastičarnici M&M i Atlantic grupi.

# SUDJELUJTE U NATJEČAJU ZA NAJBOLJU TAJNICU HRVATSKE 2012. GODINE



# naj tajnica.hr®

## IZBOR NAJBOLJE TAJNICE HRVATSKE

Petu godinu zaredom časopis **Poslovni savjetnik** bira NAJTAJNICU.HR. Danas je posao tajnice nešto posve drugo od uvriježene predodžbe da joj je jedina zadaća kuhanje kave i javljanje na telefon.

Moderna je tajnica osoba koja mora biti upoznata sa svim područjima poslovanja te pored ostalih sposobnosti imati i istančane organizacijske i komunikacijske vještine. Tajnica je desna ruka direktora i stoga se često kaže da iza svake uspješne tvrtke stoji još uspješnija tajnica. To je osoba koja komunicira sa svima unutar tvrtke, spona je s ljudima izvan tvrtke i svojem direktoru olakšava posao preuzimajući na sebe organizacijske zadatke i brigu za funkcioniranje poduzeća.

Časopis **Poslovni savjetnik** zajedno s tvrtkom **Heraklea d.o.o.** provest će *mystery calling* - tajni će kupci zvati i posjećivati tvrtke, slati elektronske poruke tajnicama te ih pitati razna pitanja i tražiti određene informacije vezane uz njihovu tvrtku i poslovanje. Cilj je svega utvrditi koliko su tajnice ljubazne i snalazljive te imaju li potencijala za unapređenje svojih sposobnosti i na kojim područjima. Na temelju provedenog istraživanja izabrat će se NAJTAJNICA.HR za 2012. godinu koja će biti proglašena na **5. Nacionalnoj konferenciji poslovnih tajnica, voditelja ureda i administrativnih djelatnika** 22. 2. 2013. u zagrebačkom hotelu Dubrovnik. Na natjecanje za NAJTAJNICU.HR 2012. možete se prijaviti ovim anketnim listićem najkasnije do 31. prosinca 2012. godine. Najbolju tajnicu na izboru očekuju i bogate nagrade.

## PRIJAVNICA

# naj tajnica.hr®

IZBOR NAJBOLJE TAJNICE HRVATSKE 2012

Ime i prezime nominirane osobe: \_\_\_\_\_

Tvrtka u kojoj radi: \_\_\_\_\_

Adresa: \_\_\_\_\_

Tel./Fax: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

**Da, želim sudjelovati u izboru NAJTAJNICA.HR**

Potpis: \_\_\_\_\_

POKROVITELJ PROJEKTA:



STRUČNI PARTNER  
PROJEKTA:



SPONZORI:



MEDIJSKI POKROVITELJI:



Nominirati se može osobno ili Vas nominirati bilo tko od kolega iz tvrtke u kojoj radite.  
Ispunjeni listić molimo dostavite na fax. **01/4921-743** ili e-mail: **info@poslovni-savjetnik.com**



Steve Jobs, karizmatični suosnivač kompanije Apple, proglašen je između ostalog i najvećim vođom prošlog desetljeća prema Fortune magazinu. Danas, godinu dana nakon njegove smrti, gotovo svi znaju kako je svoju priču o uspjehu započeo 1976. godine s kolegom Steveom Wozniackom na poduzetničkom projektu koji su pokrenuli u garaži njegovih roditelja.

Prva sljedeća ključna faza njegove karijere je započela 1985. godine jednim pomalo paradoksalnim događajem. Naime, tada je Jobs morao napustiti kompaniju koju je osnovao pod pritiskom Johna Sculleya kojeg je osobno doveo iz Pepsija. Nakon što je otišao iz Apple-a, s nekolicinom ljudi koji su ga slijedili pokrenuo je NeXT s ciljem razvoja računalnih platformi. Ipak, šira javnost ga pamti od 1997. godine kada se vratio na poziciju izvršnog direktora i spasio Apple od bankrota. Iste godine Apple kupio i NeXT te na

tom operativnom sustavu izgradio iRevoluciju.

Za vrijeme odsutnosti iz Applea pokrenuo je i studio za računalnu animaciju Pixar koji je napravio neke od najuspješnijih animiranih filmova poput „Priče o igračkama 1 i 2“, „U potrazi za Nemom“, „Čudovišta iz ormara“ i još mnoge druge. I ovaj, još jedan uspješan Jobsov projekt, prodan je 2006. godine Walt Disney Company za 7,4 milijardi \$.

#### **Najveći američki inovator**

Do svoje smrti u listopadu

2011., pretvorio je Apple u najvrjedniju kompaniju u IT industriji prema tržišnoj kapitalizaciji. A da je bio vrstan lider govori i činjenica da je iza sebe ostavio kvalitetan sustav na čelu Timom Cookom koji je u kolovozu ove godine ostvario rekord po ukupnoj vrijednosti kompanije. Naime, uz cijenu dionice od 660 dolara vrijednost Apple-a je prešla 619 milijardi dolara i time premašila Microsoft koji je do tada držao rekord s vrijednošću od preko 616 milijardi dolara iz prosinca 1999. godine. Sumarno, Steve Jobs je uspio transformirati računalnu industriju, industriju animiranih filmova, glazbe, mobitela, maloprodaje i digitalnog izdavaštva te ga se stoga često svrstava među najveće američke inovatore uz bok Thomasu Edisonu, Henryu Fordu i Waltu Disneyu.

Zbog svega ovoga ne čudi činjenica da se mnogo ljudi i danas ugleda na njega, jer se činilo da sve što dotakne pretvara u zlato. U njegovoj priči je priliku prepoznao i Walter Isaacson, autor biografije Stevea Jobsa izdane u studenom 2011. godine, nepunih mjesec dana nakon njegove smrti. Upravo je ova knjiga omogućila široj javnosti uvid u svakodnevni život i analizu managerskog stila jednog od najvećih vođa suvremenog doba. Veliki interes i kvaliteta knjige potvrđeni su mnogim nagradama, a Amazon ju je proglasio najprodavanijom knjigom u 2011. godini te je svrstana u top 20 najprodavanijih knjiga u 2012. Možda je jedna od najvećih čari knjige upravo njezina iskrenost, koja je rezultat potpune slobode pisanja koju je Jobs dao Isaacsonu, rekavši mu: „To je tvoja knjiga, ja je neću niti pročitati“. Ono što je posebno intrigiralo javnost i podiglo kontroverze jest Jobsov nestabilan i tiranski stil vodstva koji je prava suprotnost suvremenom modelu „vođe sluga“ gdje je vođa orga-

nizacije darežljivi, brižni i skromni mentor svojih zaposlenika. Ponašao se kao da uobičajena pravila nisu primjenjiva na njega, a strast, intenzitet i emocionalnost koje je primjenjivao u svakodnevnom životu pokušao je staviti i u svoje proizvode. Pri tome su drskost i nestrpljivost bili bitan sastojak njegovog perfekcionizma.

#### **Nepoželjan šef**

Zapravo je Jobsov stil vodstva bio iznimno kompleksan, istovremeno fascinantan i za suradnike često neugodan. Bio je fokusiran i odan, dovoljno samopouzdan da poduzima rizične pothvate te dovoljno karizmatičan da usmjeri svoje zaposlenike i kupce prema vlastitim aspiracijama. S druge pak strane, bio je interpersonalno nezreo, nestrpljiv, tvrdoglav i hiperkričan, a ponekad čak i okrutan prema ljudima, navodi Isaacson. Jobs je često bio surovo iskren prema svim ljudima koji su ga okruživali, od konobarice u restoranu do poslovnog partnera i u niti jednoj situaciji nije se suzdržavao iskrenih komentara te nikada nije bježao od sukoba.

Ono što mu se posebno zamjera jest njegov odnos prema zaposlenicima pred koje je uvijek stavljao iznimno velike izazove, a često je očekivao od njih da postignu više od realno mogućeg. Ukoliko to ne bi postigli, Jobs bi ih javno ponižavao na sastancima, psovao ih, a nerijetko i otpuštao pred drugima. Tako je u prvom tjednu kada je postao izvršni direktor Apple-a otpustio zaposlenicu za vrijeme vožnje u dizalu jer je smatrao kako njezin opis posla ne doprinosi vrijednosti kompanije. Čak je i na intervjuima za posao ispitivao neprimjerena pitanja, kao što su ona o izgubljenosti nevinosti i koliko su puta uzeli LSD, a kada bi potencijalni zaposlenici bili zbunjeni pitanjima, ponižavao ih je i izrugivao. Ovakvo ponašanje često se objašnjava

njegovom težnjom za najboljim suradnicima spremnim na sve i jedan je od ključnih čimbenika koji su učinili Apple tako uspješnim. No, iako se radilo o iznimno jakim ljudima, mnogi mu ipak zamjeraju što je takvim ponašanjem onemogućio potencijalni doprinos zaposlenika koji se nisu imali priliku u potpunosti razviti. Ono što je posebno začuđujuće jest činjenica da je velik broj ljudi koji je napustio Apple upravo zbog njegovog ponašanja, zadržalo veliki respekt naspram njegova lika i djela zanemarujući ono što im je napravio, a neki od njih su se čak i nakon nekog vremena vratili u kompaniju. Stoga se današnji manageri često pitaju trebaju li slijepo slijediti primjer Stevea Jobsa kako bi postigli slične poslovne rezultate? Odgovor je jednostavan, svakako ne jer je svaki vođa unikatan. Ukoliko se ovakav stil vodstva primjeni na krivu strategiju, tržište ili proizvod, ovakvo ponašanje moglo bi uništiti čitavu organizaciju. Na kraju, ono što je Jobsa učinilo tako uspješnim vođom bila je njegova sposobnost anticipiranja budućnosti, sjajnog prezentiranja novih tehnoloških rješenja te isporuka jedinstveno dizajniranih proizvoda i usluga. Njegova osobnost nije bila uzrok uspjeha, već je njegova inovativnost i jedinstvenost omogućila ljudima da toleriraju takvo ponašanje. Njegov uspjeh nije moglo objasniti niti nedavno provedeno istraživanje Harvard Business Reviewa o utjecaju interpersonalnih vještina i orijentiranosti organizaciji na efektivnost vođe, ponašanje zaposlenika i produktivnost timova. Istraživanje je provedeno na 4600 suradnika i 421 višem menadžeru, a niti jedan od ispitanika nije odgovarao Jobsovom profilu vođe, koji se nalazi u top 10% u orijentaciji prema interpersonalnim vještinama, a ipak ima visoko produktivan tim.

### „Kupci ne znaju što žele dok im mi to ne pokažemo“

Mali broj današnjih vođa ima sposobnost pridavanja tolike pozornosti dizajnu i funkcionalnosti proizvoda vodeći računa i o najmanjim detaljima kao što je to činio Jobs spontano pretvarajući svoje kupce u obožavatelje koji su spremni čekati u redu i po nekoliko dana kako bi se našli među prvim vlasnicima najnovijeg Apple proizvoda. Njegova slavna izjava „kupci ne znaju što žele dok im mi to ne pokažemo“ vodila je cijelu kompaniju i omogućila kreiranje proizvoda koji odgovaraju kupčevim potrebama (čak i kada toga kupci nisu svjesni).

Nadalje, Jobsova genijalnost izvirivala je iz njegove mogućnosti integracije različitih disciplina u svoje proizvode u svojevrsnu sintezu umjetnosti i moderne tehnologije, a možda najvažniji čimbenik njegove uspješnosti bila je orijentacija na sve aspekte proizvoda. Jobs je, naime, uvijek stavljao jednostavnost, funkcionalnost i dizajn ispred troškovne efikasnosti, obujma prodaje, pa čak i profita.

Upravo je taj ekstreman fokus na proizvod bio sastavni dio strateških komparativnih sposobnosti njegovih poduzeća. Zaključno možemo napisati kako nije upitno da je Steve Jobs jedan od najvećih vizionara našeg doba. Bio je kontroverzan i dinamičan vođa, a njegov uspjeh i karizma omogućili su mu da prikrije svoje nedostatke i karakteristike lošeg vođe. Najuspješniji manager je upravo onaj koji će stvoriti poticajnu klimu, dizati samopouzdanje svom timu i poštivati ih, stvarajući pozitivnu atmosferu i potičući etičko ponašanje. Stoga nam Steve Jobs može poslužiti kao dobar primjer u onome što treba raditi, ali i u onome što ne treba.

doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić i Vanda Horvat

## Mede8er najavljuje novi High Definition Multi Media Player koji podržava Full 3D



**Mede8er, proizvođač visokokvalitetnih i pouzdanih Multi Media Player-a ponosno predstavlja novi model MED1000X3d koji podržava Full 3D. Novi model MED1000X3D je razvijen s potpuno novim i inovativnim dizajnom tako da pomalo nalikuje svemirskom brodu, ali možemo vas uvjeriti da je dizajniran i razvijen od strane vrlo strastvenih ljudi upravo ovdje na Zemlji.**

The MED1000X3D je prvi Mede8er uređaj opremljen Realtek 1186 chipsetom sa Full 3D video podrškom i HDMI 1.4. Uređaj je spreman biti popunjen sa 3.5" HDD do 3TB koje korisnici mogu jednostavno instalirati u sekundi vremena. MED1000X3D ima potpuno novi dizajnirani daljinski upravljač s aktivnom pozadinskom rasvjetom za izradu 3D korisničkog iskustva u mraku „Najvećeg showa na Zemlji“.

### GARANCIJA

Ista kao i kod drugih Mede8er modela, potpuno novi MED1000X3D dolazi u Europu s dvije godine jamstva za krajnjeg korisnika.

### DOSTUPNOST

MED1000X3D možete kupiti na web shopu tvrtke Xenon forte d.o.o. i kod ovlaštenih prodavača.

### CIJENA

Cijena MED1000X3D iznosi 1.390,00 kn bez PDV-a, dok cijena za model s ugrađenim WiFi-jem iznosi 1.590,00 kn bez PDV-a.

Proteklih godina tvrtka Sanji Electronics uspješno konkurrira na tržištu linijskih multimedijalnih reproduktora svojom Mede8er

linijom proizvoda. Mede8er MED1000X3D najnoviji je član uspješne obitelji multimedijalnih reproduktora koja u odnosu na starije linije donosi mnoge novosti, posebice u vidu dizajna i podrške za aktualne formate.

*MED1000X3D je najnoviji Mede8er media player, namijenjen zahtjevnijim korisnicima. Namijenjen je reprodukciji multimedije s tvrdog diska, USB uređaja, SD kartice, interneta ili lokalne mreže. Opremljen je naprednim tehnologijama, kao što su brzi gigabitni mrežni priključak, super brzi USB 3.0 te je uređaj spreman na opcijску nadogradnju sa "Fast PCIe WiFi", koji će biti dostupan kao dodatna oprema. MED1000X3D u potpunosti podržava video kodeke MKV-H264, BDMV, BDISO, M2TS za nesmetanu reprodukciju odabranog medijskog sadržaja. Za potpuni doživljaj 7.1 surround zvuka lako HD zvučne podatke do vašeg pojačala od sada možete prenijeti i putem HDMI priključka.*

U odnosu na prošlogodišnji model MED500X2, novi MED1000X3D se temelji na novom Realtekovom procesoru RTD1186, a čije su glavne odlike veća procesorska snaga s više memorije koja radi na većim frekvencijama, nativna podrška za 3D video i HDMI 1.4 specifikacija. [promo]

Recenziju možete naći na: <http://hdtelevizija.com/2012/10/06/recenzija-media-centar-mede8er-med1000x3d-media-player/> i na <http://hdportal.hr/recenzije/?reviews=sanji-med1000x3d>



Milan Grković

## Potrebna je nova definicija managera. Jeste li sigurni da niste i vi manager? Ako mislite da niste, jeste li sigurni da znate definiciju managera?

Postoje brojne definicije managera. Evo dvije:

1. „Veliki hrvatski rječnik“, Vladimir Anić: „Manager je stručni voditelj i organizator koji svojom kreativnošću i idejama upravlja poduzećem, nekom organizacijom, sportskim klubom i slično“.

2. „Leksikon menadžmenta“ u izdanju Masmedia: „Manager je osoba koja organizira rad, usmjerava i osigurava njegovo izvršavanje radom i naporom drugih osoba“.

Jesu li manageri samo oni koji upravljaju velikim sustavima? Jesu li to samo oni koji se nalaze na visokoj razini organizacijske strukture organizacija? Jesu li manageri samo oni koji imaju tajne managerske ugovore s velikim osobnim koristima, a gotovo nikakve odgovornosti? Ako je to tako, to bi značilo da nema puno managera u odnosu na broj zaposlenih. Napravimo analizu managera.

### Po čemu su svi manageri isti?

Manageri imaju funkcije upravljanja koje im omogućavaju da učinkovito upravljaju resursima u sustavima koja su područja njihovog djelovanja. Funkcije upravljanja managera s odgovarajućim elementima su sljedeće:

#### 1. PLANIRANJE

- Gdje sam sada?
- Što želim postići?
- Kako ću to postići?

Ključni proizvod: **planovi**

#### 2. ORGANIZIRANJE

- Dodijeliti zadatke:
- što treba obaviti?
  - zašto to treba obaviti?
  - kako treba obaviti?

- s čime treba obaviti?
- tko treba obaviti?
- kada što učiniti?
- gdje to učiniti?
- koga treba izvješćivati?
- ima li nastavka aktivnosti?

Ključni proizvod: **zadaci**

#### 3. VOĐENJE

- delegirati,
- usmjeravati,
- uskladiti,
- rješavati probleme,
- presuditi,
- intervenirati.

Ključni proizvod: **odluke**

#### 4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

- planirati,
- mobilizirati,
- usmjeravati,
- selektirati,
- izabrati,
- osposobljavati,
- provjeriti,
- verificirati,
- pozicionirati,
- motivirati,
- razvijati.

Ključni proizvod: **planovi učenja**

#### 5. KONTROLA

Utvrđivanje negativnih stanja (kašnjenja, nekvalitetno, nedovoljno, nezadovoljstva i neodgovarajuće trošenje resursa – prekomjerno i/ili premalo) i učinkovito djelovanje za njihovo uklanjanje.

Ključni proizvod: **izvješća**

#### 6. UNAPREĐENJA

- uočavanje mogućnosti,
- kako poboljšati stvari?
- gdje primijeniti novo naučeno?

Ključni proizvod: **procedure**

Model univerzalne izvrsnosti – MUI © 2007 Mi-

lan Grković za razliku od klasične teorije i prakse managementa uvodi **unapređenja** kao novu šestu funkciju upravljanja. Prihvatanje unapređenja kao nove šeste funkcije upravljanja je jedan od brojnih inovativnih elemenata Modela univerzalne izvrsnosti – MUI.

MUI naglašeno uvodi unapređenja kao šestu funkciju upravljanja i smješta je integrativno, sinergijski i ravnopravno među pet klasičnih funkcija upravljanja. Zašto?

Osnovni princip MUI-a je nelinearnost (malo ulaganje - veliki dobitak). Zato MUI „razmišlja“ na ovaj način:

- Trebamo na „forsiran“ način sustavno i kontinuirano unapređivati sve elemente sustava bez obzira na opseg, mjesto i značaj unapređenja.

- Ulaganja u unapređenja su često minimalna, zanemariva ili nikakva u odnosu na koristi koje se dobivaju unapređenjima.

- MUI u aktivnostima unapređenja dominantno traži rješenja uporabom mekih resursa (vrijeme, znanje i sastanci) u odnosu na tvrde resurse (materijalni, financi-

je i ljudski resursi) koji su skupi i često nedostupni,

- MUI posebno stavlja naglasak na unapređenja vezana uz procese upravljanja na svim razinama. Tu se pomoću mekih resursa dobiju rezultati koji u pravilu nadmašuju očekivane rezultate koji se dobiju unapređenjem u ostalim područjima života i rada.

- Ovakvim pristupom unapređenja nisu sakrivena, potisnuta i zaboravljena, već su u prvom planu zajedno s ostalim funkcijama upravljanja.

### Po čemu se manageri razlikuju?

1. Po nivou upravljanja:

- koja ovlaštenja imaju?
- što smiju činiti?
- koje odluke mogu samostalno donositi?

2. Po kompetencijama (sposobnostima):

- što mogu činiti?
- koja znanja posjeduju?
- koje vještine imaju?
- kako se ponašaju?

3. Prema organizacijskom ustrojstvu (nivou):

- rukovoditelj,
- top manager,
- srednji manager,
- niži manager.

### Sadašnje stanje

Klasična definicija managera u današnjem svijetu brzih promjena daje potpuno krivu sliku tko sve je manager. Jesu li zaista manageri samo krajnji rukovoditelji (predsjednici uprava, direktori, ravnatelji...) i samo njima najbliži podređeni? Takvim pristupom veliki dio stručnih zaposlenika ne tretira se kao manageri.

- Manager je primarno djelovanje, a ne funkcija (pozicija).
- Manager ne mora nužno imati podređene.
- Manageri su svi zaposlenici koji rade s vanjskim korisnicima.
- Manager je svaka osoba koja ima odgovornost prema dodijeljenim resursima.

## Nova definicija managera

Manager je svaki pojedinac koji ima potrebu barem za jednu funkciju upravljanja.

Tko je onda sve manager? Ima li zajedničkih elemenata kod rukovoditelja u velikoj multinacionalnoj tvrtki, prodavača, učitelja, domaćice, liječnika, obrtnika, poslovođe industrijskog postrojenja, osobe samostalnog zanimanja...? Koju od šest funkcija upravljanja nemaju gore navedena, a i mnoga ostala zanimanja?

Možemo li zamisliti prodavača koji kontinuirano i sustavno ne planira obilazak postojećih i potencijalno novih kupaca, koji se ne organizira kako doći u povoljnu priliku za ključnu prodaju, ako nema odlučnosti donošenja odluka tijekom pregovaranja s najvažnijim kupcem, ako ne zna upravljati s ostalim zaposlenicima koji ga servisiraju tijekom procesa prodaje, ako ne treba izvješćivati o stanju prodaje i ako ne treba unapređivati tehnike prodaje?

Možemo li zamisliti domaćicu koja ne planira što i kada će kuhati, ne organizira sebe i druge, ne vodi racionalno domaćinstvo, ne upravlja s ukućanima u okviru svoje nadležnosti vođenja domaćinstva, ne kontrolira zalihe hrane i cijene tijekom nabavke i ne unapređuje svoje domaćinstvo da bude funkcionalnije uz što manji utrošak resursa? Pojedinci s gore navedenim zanimanjima ne mogu učinkovito funkcionirati ako nemaju sve funkcije uprav-

ljanja. Isto važi i za ostale navedene ali i brojne druge navedene pojedince (zanimanja).

Pravo je pitanje: „Tko nije manager?“. Kod managera trebamo razlikovati:

- poziciju,
- uspješnost djelovanja (činjenja).

Pozicija je popis poslova i ovlaštenja koje treba i može činiti. Uspješnost djelovanja su rezultati koje manager postiže u odnosu na postavljene ciljeve.

Manageri mogu biti:

- uspješni,
- neuspješni.

Manager ne može biti uspješan ako nema odgovarajuća znanja iz svih šest funkcija upravljanja bez obzira na kojoj poziciji se nalazio. Naravno, uspješni manageri moraju imati i dodatna znanja, vještine i ponašanja iz mekih vještina (*soft skills*), a prije svega upravljanje promjenama, rješavanje problema, upravljanje vremenom, učinkoviti sastanci, umrežavanje, zagovaranja, učiti kako učiti i kreativno pisanje. Kod managera treba razlikovati njegova tehnološka, upravljačka, komunikacijska i ostala znanja. Nova definicija managera daje novu sliku stanja tko se sve treba osposobiti za upravljačka znanja koja nedostaju i time steći preduvjete za rješavanje sadašnje krize koja se jedino može prevladati stjecanjem do sada nedostajućih upravljačkih znanja.



poslovni<sup>®</sup>  
savjetnik

.com  
CENTRALNI POSLOVNI PORTAL

[www.poslovni-savjetnik.com](http://www.poslovni-savjetnik.com)

## Lajkaj Poslovni savjetnik na Facebooku i:

- saznaj najnovije informacije iz svijeta biznisa
- komentiraj
- druži se s drugim poslovnjacima
- osvajaj vrijedne nagrade



### Jeste li manager?

Ako ste manager napravite sljedeću analizu:

1. Utvrdite koja su vam upravljačka znanja, vještine i ponašanja (planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima, kontrola i unapređenje) potrebna kako bi učinkovito obavljali svoj posao (potrebne znanja).
2. Utvrdite koja znanja, vještine i ponašanja posjedujete u ovom trenutku (postojeća znanja).
3. Razlika između točke 1. i točke 2. su nedostajuća znanja koja morate usvojiti.
4. Napravite plan učenja s kojim ćete sustavno usvojiti nova znanja, vještine i ponašanja koja vam nedostaju iz područja upravljačkih znanja.

### Poticajna pitanja

- Je li akademski slikar manager?
- Je li manager obrtnik koji je jedini zaposleni u svom obrtu?
- Jesu li profesori u osnovnim i srednjim školama i na fakultetima manageri?
- Jesu li političari manageri?
- Je li predsjednik udruge manager?

Veliki broj pojedinaca je u statusu managera. Tek kada to shvatimo i prihvatimo imamo preduvjete za rješenje sadašnje krize. Jesu li manageri uspješni ili neuspješni je drugo pitanje.

Manageri se razlikuju prema poziciji u organizacijskoj shemi. Ali svi imaju šest funkcija upravljanja bez obzira na kojoj poziciji se nalaze - na najvišoj ili na najnižoj.

\* Članak je pisan prema Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007 Milan Grković.

## “MUI KNJIGA ZA USPJEH”

autora Milana Grkovića

Imate li potrebu i želju biti uspješniji u:

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

Ako je odgovor “DA”, evo rješenja koje možete provjeriti bez ikakvog rizika. **Knjiga + besplatna pomoć autora** tijekom praktične primjene sadržaja knjige (jedinствена ponuda) vam omogućavaju da se vaši potencijali, želje i potrebe praktično realiziraju.

[www.portalalfa.com/mui\\_knjiga\\_za\\_uspjeh](http://www.portalalfa.com/mui_knjiga_za_uspjeh)

# Upravljanje ljudskim potencijalima U UČEĆEM PODUZEĆU

Suvremena uloga funkcije upravljanja ljudskim potencijalima sastoji se u osiguravanju strateškog doprinosa razvoju poduzeća temeljem podupiranja realizacije poslovnih ciljeva. Integracija ove funkcije sastoji se u njejoj proaktivnoj ulozi pri donošenju strategije i operativnih politika. Općenito rečeno, temeljni zadatak funkcije upravljanja ljudskih potencijala u učećem poduzeću jest stvaranje prilika i mogućnosti za učenje te poticanje svih oblika učenja, kako formalne, tako i neformalne prirode. Na taj način uloga ove funkcije je proaktivna u strateškom i operativnom smislu.

Tradicionalno poslovno okruženje karakteriziralo je niski stupanj tržišnog zasićenja, niska stopa tehnoloških promjena, ali i stabilnost političkih, pravnih, kulturnih i drugih odrednica. Strategija poduzeća u takvom okruženju temeljila su se na smanjivanju troškova, što su podupirali klasični organizacijski oblici uz komandno kontrolni stil managementa. Zaposlenici su svoju odanost mijenjali za doživotno zaposlenje, a rad se temeljio na stečenim vještinama i uskoj specijalizaciji. O radnim uvjetima pregovaralo se kolektivno, a napredovanje je pratilo načelo senioriteta. Odgovornost pojedinca za upravljanje karijerom bila je minimalna, a nagrađivanje se odvijalo prema učinku.

Suvremeno okruženje karakteriziraju brze tehnološke promjene i tehnološki intenzivna proizvodnja uz nestabilnost nacionalnih i globalnih ekonomskih, političkih i drugih odrednica. Kako bi se nosila s takvim promjenama, poduzeća razvijaju mrežne organizacije temeljene na timskom radu te ulažu u sklapanje strateških partner-

stava. Upravljanje se temelji na odrednicama participativnog managementa i opunomoćenja zaposlenika, a napredovanje se odvija prema doprinosu u procesu stvaranja vrijednosti. Odanost zamjenjuje participacija u procesu učenja kako bi se osigurala trajna sposobnost zapošljavanja uz povećanje osobne odgovornosti za razvoj karijere. Radna mjesta i kompenzacije za rad oblikuju se prema potrebama zaposlenika u svrhu jačanja motivacije.

## Kako odabrati zaposlenike u učećem poduzeću?

Opisane značajke mogu se optimizirati u okviru koncepta učećeg poduzeća. Temeljno pitanje pri upravljanju ljudskim potencijalima tada glasi: treba li učećem poduzeću drugačiji tip zaposlenika od zaposlenika u klasičnom poduzeću? Odgovor na ovo pitanje je afirmativan iz niza razloga. Klasično poduzeće odbire zaposlenike na temelju njihova znanja i iskustva, dok učeće poduzeće zaposlenike selektira prvenstveno prema njihovoj spremnosti i sposobnosti za uče-

nje. S tim u svezi proces selekcije kadrova potrebno je dizajnirati na specifičan način.

Pri dizajniranju politike upravljanja ljudskim potencijalima u okviru učećeg poduzeća potrebno je prije svega identificirati poželjne osobine zaposlenika. Sa stajališta procesa učenja u klasičnom poduzeću intervju obično obuhvaća sljedeća pitanja:

- izdvojite najvažnije što ste naučili tijekom visokoškolskog obrazovanja, a što bi bilo važno za posao za koji se natječete;
- izdvojite najvažnije što ste naučili na vašem prethodnom radnom mjestu, a što bi bilo važno za posao za koji se natječete;
- na kojim ste edukacijskim programima sudjelovali u posljednje dvije godine i što ste na njima naučili;
- kako ocjenjujete usklađenost između vašeg sadašnjeg znanja i zahtjeva posla za koji se natječete.

U suvremenom učećem poduzeću intervju za radno mjesto izgleda nešto drugačije. Pitanja koja se obično postavljaju zvuče otprilike ovako:

- kada pokušavate ovladati nekim tehničkim područjem kako biste opisali vašu metodu učenja;
- što ste naučili iz vaših pogrešaka;
- možete li se sjetiti situacija u kojima ste morali zaboraviti nešto što ste prije učili jer vas je to sputavalo u daljnjem radu;
- možete li opisati situaciju u kojoj ste s nekom osobom imali konfliktnu ideju, što je rezultiralo novom, boljom idejom;
- jeste li sudjelovali u radu tima čija je inteligencija bila veća od prosječne inteligencije članova;
- jeste li na osnovi tuđe ide-

je došli do nekog unaprjeđenja u radu;

- jeste li sudjelovali u razmjeni znanja u poduzeću;
- možete li identificirati situaciju kada ste učili iz tuđih grešaka;
- kakav je vaš plan učenja za sljedeću godinu.

Fokus sadržaja navedena dva skupa pitanja zapravo je vrlo različit: dok se prvi temelji na stečenom znanju, drugi se temelji na metodama učenja, učenju iz pogrešaka i spremnosti za daljnje učenje. Učeće poduzeće treba osobe koje su predane cjeloživotnom učenju, odnosno koje su otvorene prema novim idejama, pristupima i metodama, a u funkciji povećanja znanja. Ono što je značajno je da se zahtjev za ovakvim tipom zaposlenika ne odnosi samo na managerski kadar ili osobe koje rade u istraživanju i razvoju, već na sve zaposlenike.

## Što kada dođu novi zaposlenici?

Po dolasku zaposlenike se informira o viziji i misiji poduzeća te smjernicama za rad u timovima. Umjesto „šefa“ zaposlenici se upoznaju s vođom tima koji će ih usmjeravati u radu i djelovati kao mentor i učitelj. Kompenzacije se ne obračunavaju prema broju sati rada provedenih u poduzeću, već prema doprinosu kreativnosti, inovativnosti, odnosno eksperimentiranju. Stoga je i opis posla fleksibilno koncipiran te se odnosi na potencijale, odnosno mogućnosti unaprjeđenja postojećih operacija. Umjesto davanja zadataka sa striktno određenim područjem djelovanja, zaposlenici se izjašnjavaju o tome koje poslove mogu obavljati dobro, odnosno u kojem se segmentu njihovi talenti mogu ispoljiti na



doc. dr. sc.  
Nataša Rupčić



## Komunikacija igra najvažniju ulogu.

Učinkovitim komuniciranjem potrebno je osigurati da management poduzeća razumije novu ulogu funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, područje njena djelovanja te viziju i strategiju provođenja procesa učenja.

najbolji način. Posljedično, kontrola se zamjenjuje opunomoćenjem zaposlenika koje podrazumijeva samokontrolu.

Zaposlenici u učećem poduzeću moraju biti svjesni činjenice da im posao ne jamči sigurnost u sadržaju i opsegu, već se oni mijenjaju prema uzajamnim mogućnostima i potrebama, najčešće projektnoga tipa. Na taj način zaposlenici dobivaju mogućnosti za povećanje vlastite vrijednosti i dugoročne zapošljivosti zbog prilika za povećanje svojih vještina i znanja s kojima mogu konkurirati u drugim poduzećima. Budući

da su zaposlenici najvrjedniji kapital koji poduzeće ima, menadžment poduzeća također poduzima mjere kojima im olakšava rad, unaprjeđuje kvalitetu radne sredine i izlazi u susret s obzirom na specifične potrebe i želje. Na taj način stvaraju se temelji za dugoročnu, uspješnu suradnju temeljenu na znanju i kontinuiranom učenju.

### Koji su zadaci managera?

Pri ispunjavanju ciljeva razvoja ljudskih potencijala važno je provoditi decentralizaciju. Manageri, posebno oni srednje i niže razine, preuzimaju ili dijele ključnu ulogu u oblikovanju prakse razvoja ljudskih potencijala. Od njih se očekuje da kontinuirano izrađuju procjene i analize potreba, rade na dizajniranju planova razvoja zaposlenika, motiviraju ih na učenje te dizajniraju radno okruženje na način da potiče proaktivnost zaposlenika. Zajedno sa stručnjacima funkcije upravljanja ljudskim potencijalima trebaju raditi na ra-

zvijanju sustava mentorstva, rotacije posla, organizaciji susreta i sastanaka sa zaposlenicima slične razine ekspertize i znanja itd. Stoga je važno da manageri raspolažu znanjima i vještinama za obavljanje ovih aktivnosti, odnosno da su i sami sudionici programa kontinuiranoga učenja i razvoja.

U tom kontekstu stručnjaci funkcije upravljanja ljudskih potencijala poprimaju ulogu internih konzultanata i agenata promjena. Ova činjenica podrazumijeva visoko obrazovanje tih ljudi uz široko područje znanja i mogućnosti njegove primjene. Međutim, uloga konzultanata ne oslobađa ih potrebe provedbe operativnih ciljeva. U suvremenim uvjetima najveći broj prilika za učenje javlja se pri obavljanju radnih zadataka. Stoga je važno da su stručnjaci za upravljanje ljudskim potencijalima također upoznati sa značajkama dizajniranih poslovnih procesa kako bi mogli usmjeravati i poticati učenje pojedinaca na rad-

nom mjestu. Na taj način stručnjaci u području upravljanja ljudskim potencijalima pridonose učećoj orijentaciji poduzeća na način da stvaraju mogućnosti i preduvjete za učenje zaposlenika, potiču stjecanje novih znanja i vještina važnih za rješavanje problema te na taj način razvijaju njihovu sposobnost za buduće učenje.

Upravljanje ljudskim potencijalima u učećem poduzeću može se definirati kao sveobuhvatni i kontinuirani proces jačanja znanja i sposobnosti pojedinaca jačanjem postojećih talenata te otkrivanjem latentnih potencijala, kako bi se stvorilo okruženje u kojem će se pojedinci ostvarivanjem svojih potencijala samoaktualizirati na svoju i dobrobit poduzeća. Stoga je zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u učećem poduzeću kontinuirano unaprjeđivati politike, sustave, procedure i procese kojima će se omogućiti razvoj potencijala pojedinaca i jačati njihov doprinos ostvarivanju ciljeva poduzeća.



## RELAKSACIJA U RUKAMA ISTOKA

**Thai Centar Thalea u Zagrebu nudi zdravlje, tišinu, relaksaciju, obnovu energije i gipkost. U njemu rade isključivo Tajlandanke, koje iskustvom i znanjem svoje tradicije klijentima vraćaju polet i elan. Energetske masaže koje izvode uvelike se razlikuju od europskih tehnika.**

zategnuće te da bi protokom energije ta napetost nestala.

Svi terapeuti koje rade u Thai centar Thalea verificirani su za takav posao. Svaka zaposlenica zna po desetak različitih masaža. Centar nudi profesionalan i sveobuhvatan pristup klijentu, a prilikom zakazivanja termina uvijek se provjerava jeste li ikada prije bili na tajlandskoj masaži, tako da bi se mogao prilagoditi pristup s obzirom na specifičnost ponude.

Thai centar Thalea nalazi se u samom centru Zagreba u blizini Cvjetnog Trga (Dalmatinska 3). Usko je povezan i poslovnom suradnjom s hotelima po Jadranu (Grand Hotel Milenij - Opatija, 4 Opatijska Cvijeta - Opatija, Le Meridien - Split, Life Centar - Šibenik, Hotel Olympia - Vodice, Hotel Kempinski - Savudrija) čime su potvrđeni vještina i znanje terapeuta.

[www.thaicentarthalea.com](http://www.thaicentarthalea.com)

| promo |

### Ponuda koja označava luksuz

Tajlandska masaža poznata je i priznata u cijelom svijetu, a njihovi terapeuti rade u svim zemljama svijeta. Najčešće ih se može naći u visokorangiranim hotelima, ali i u specijaliziranim salonima kao što je Thai centar Thalea. Tako da svi koji posjete ovu istočnjačku oazu mira mogu biti sigurni u stručnost i iskustvo žena kojima se prepuštaju u ruke.





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

# Uspostavljanje BUSINESS INTELLIGENCE sustava u poduzeću

Struka nas uči da znanje koje jedno poduzeće posjeduje, postaje presudan faktor poslovanja. Upravo to znanje čini poduzeće jedinstvenim na tržištu i razlikuje ga od svih ostalih poduzeća. Ukoliko se prisjetimo krilaticе: „Informacije su u gotovo svim organizacijama svakog dana, ako ne i svakog sata, pod utjecajem moći, politike i ekonomije. To nije tajna” (op. cit. Thomas H. Davenport, Information Ecology), nameće se sljedeće pitanje: „Znamo li uistinu koje informacije su nam potrebne, koje su relevantne i kako do istih doći?“

Jeste li ikada čuli za znanstveno-poslovni eksperiment s bananom i pet majmuna? Zamislite kavez u kojem je smješteno pet majmuna. Na sredini kaveza, na komad konopca obješena je banana, a ispod su postavljene ljestve. Jedini način da majmuni dođu do banane, jest uspinjanjem po ljestvama. Ubrzo će se jedan od pet majmuna, početi penjati po ljestvama kako bi došao

do banane. Međutim, čim majmun priđe ljestvama (kako bi pokušao dohvatiti bananu), znanstvenici su sve majmune zalili velikim mlazovima hladne vode! Ubrzo će sljedeći majmun krenuti po bananu. Čim dotakne ljestve, opet su znanstvenici sve majmune zalili hladnom vodom! Nakon toga, kada sljedeći majmun pokuša dohvatiti bananu, ostali majmuni će ga spriječiti. Izbacite

jednog majmuna iz kaveza i zamijenite ga novim. Čim pridošlica vidi bananu, pokušat će je dohvatiti. Na njegovo veliko iznenađenje, ostali će ga majmuni napasti. Majmun pridošlica će pokušati još koji puta dohvatiti bananu, međutim kada shvati da će dobiti batina, majmun odustaje. Sljedeće što morate napraviti jest zamijeniti još jednog starog majmuna novim. Novi majmun će također pokušati dohvatiti bananu, a ostali majmuni će ga po običaju – napasti. Čak i majmun koji je ušao predzadnji s entuzijazmom pristupa kažnjavanju! Sada, na isti način ćemo postupno zamijeniti sve stare majmune novima. Svaki novi majmun koji se približi stepenicama – bit će napadnut! Ostali majmuni koji ga napadaju, nemaju pojma zašto je zabranjeno penjati se uz ljestve, niti zašto sudjeluju u kažnjavanju svakog

pridošlice koji to pokuša (jer u zadnjost postavi majmuna, niti jedan od njih nije poprskan hladnom vodom). Ali, niti jedan od majmuna ne pokušava dohvatiti bananu! Zašto je to tako? Zato što su u kavezu vladala uvijek ovakva pravila (op. cit. Poslovna znanja)!

Ovo je jedan od eklatantnih primjera iz kojeg je vidljivo, kako u većini poslovnih organizacija postoje neka „ustaljena“ pravila, po kojima se i danas posluje, iako ih većina zaposlenika ne razumije, niti propituje njihovu svrsishodnost. Prije 200 godina, francuski ekonomist i uspješan poslovni čovjek Jean-Baptiste Say (1767-1832), koji je utemeljitelj termina „entrepreneur“ (poduzetnik), po njegovom tumačenju, poduzetnik/ca je osoba koja unosi nemir i dezorganizaciju. Kasnije je austrijsko-američki ekonomist i politički znanstvenik, Joseph Schumpe-

ter ovaj postupak deklarativno nazvao „kreativnim razaranjem“. Drugim riječima, da biste postigli nešto novo, morate odbaciti ono što je staro, istrošeno, sve što nije produktivno, a sa svime time morate odbaciti i stare navike, pogreške i putove na koje ste zalutali.

Znate li na koja dva načina možete sabotirati bilo koji projekt?

**1.** Dodijelite pogrešnu ulogu (bilo kojem pojedincu) i onemogućite mu sve možebitne izvore informacija.

**2.** Dodijelite pravu ulogu (bilo kojem pojedincu) i omogućite mu previše neiskoristivih informacija.

U konačnici, učinak će biti isti. Upravo zbog toga, nameće se važnost i izrazita svrsishodnost uspostavljanja sustava upravljanja poslovnim informacijama (*Business Intelligence*).

## Business Intelligence

Pojam „Business Intelligence“ uveden je 1989. godine i veže se za Howarda Dresnera, koji je shvatio da lideri poslovnih subjekata više ne mogu donositi odluke temeljene na vlastitoj intuiciji, već da cjelokupni proces odlučivanja mora biti baziran na relevantnim činjenicama. Iako postoji nekolicina različitih definicija, osobno preferiram definiciju po organizaciji (CSIRO): „Business Intelligence je proces koji se koristi za poboljšanje konkrentne prednosti inteligentnom uporabom raspoloživih podataka u procesu donošenja odluka, a odnosi se na:

- a) prikupljanje podataka,
- b) analiza podataka,
- c) procjena situacije,
- d) procjena rizika,
- e) potpora u donošenju odluka“.

## VELIKA UŠTEDA ENERGIJE, TROŠKOVA I OTPADA. VEĆ 20 GODINA.



Već 20 godina, svu svoju energiju usmjeravamo u stvaranje ekološki prihvatljivih pisača. Još 1992. godine, uveli smo ECOSYS tehnologiju s ciljem smanjenja količine informatičkog otpada, potrošnje energije i uštede na troškovima ispisa. Naša tehnologija, koja mijenja način igre, temeljena je na korištenju dugotrajnih komponenti kao što su amorfnu silicijski bubanj i posebno dizajniran toner; ovo su samo dvije od inovacija koje naša rješenja u ispisu čine prepoznatljivo štedljivima. Nismo stali s inovacijama i nikada nećemo. Sa Kyocerom nema praznih obećanja – samo najzelenija ušteda.

**KYOCERA. RAČUNAJTE NA NAS.**

Molimo kontaktirajte:

XENON FORTE ZAGREB d.o.o. – [www.xenon-forte.hr](http://www.xenon-forte.hr)

KYOCERA Document Solutions B.V. – [www.kyoceradocumentsolutions.eu](http://www.kyoceradocumentsolutions.eu)

KYOCERA Document Solutions Inc. – [www.kyoceradocumentsolutions.com](http://www.kyoceradocumentsolutions.com)



**KYOCERA**  
Document Solutions

Možemo reći da je *Business Intelligence* obavještajna djelatnost, koja ima tri fundamentalne važnosti:

1. Sustav prikupljanja informacija, koje nakon obrade postaju ZNANJE.

2. Orijentirana je na prikupljanje onih informacija, temeljem kojih se mogu ANTICIPIRATI BUDUĆI procesi, događaji, akcije ili kretanja.

3. Instrument koji ima POTPORNU ULOGU u procesu donošenja odluka.

Business Intelligence je orijentiran na prikupljanje javno dostupnih podataka iz otvorenih izvora, i ima etičko i legalno uporište. Međutim, uvijek morate voditi računa o različitim kulturološkim obilježjima koje nemaju isti etički i pravni značaj.

### Kako to izgleda u praksi?

Da bismo kvalitetno započeli uspostavu BI u našu poslovnu organizaciju, moramo si postaviti sljedeće pitanje: „Što trebamo znati da bismo postigli svoj cilj?“

Iako ovo pitanje može djelovati jako jednostavno, odgovorima na to pitanje dolazimo do drugog, najvažnijeg pitanja: „U pogledu našeg cilja, što sve te informacije znače našem poduzeću?“ Upravo u ovom pitanju, izdižemo informaciju na razinu izvještajnog proizvoda *Intelligence* (informacija sa specifičnim značenjem koje se odnosi za ciljeve vaše organizacije). Odgovore na sva ta pitanja pronaći ćemo u unutarnjim i vanjskim izvorima.

**UNUTARNJI IZVORI:** raspoloživi podatci unutar poduzeća, zaposlenici.

**VANJSKI IZVORI:** to su svi javno dostupni izvori koji uključuju i elektronske masmedije: razni časopisi, publikacije, online i digitalne baze podataka, knjige, članci u novinama i magazinima, TV i radio programi te analitička

izvješća. Vanjski i unutarnji izvori se međusobno nadopunjuju, jer kvalitetne poslovne odluke mogu se temeljiti na podacima koji se odnose na prognoze budućnosti, a ne prošlosti ili sadašnjosti, te je „Ljudski izvor“ od esencijalne važnosti.

Pogledajmo sljedeći primjer:

### PRIMJER - Identificirati konkurentski udjel na tržištu

Predsjednik Uprave jedne velike korporacije, izvijestio je svoje managere kako je gotova dvogodišnja studija o jednom njihovom konkurentu. Cilj studije bio je utvrditi i identificirati udjel konkurentske tvrtke na tržištu. Na početku projekta, Uprava je odlučila da studija treba biti toliko precizna, da može identificirati udio konkurencije na tržištu do treće decimalne. To je bio veliki pothvat, jer je njihov konkurent djelovao u više od stotinu zemalja. Međutim, došli su do identifikacije udjela njihovog konkurenta na tržištu i to na treću decimalu. Iznos je bio 33,245%.

Ako još jednom, detaljnije pročitate navedeni primjer, uočićete da je ovo relevantan primjer iz prakse, odnosno, stanje paralize koje uzrokuje analiza!

Ova dvogodišnja studija je promašaj! Ovdje nije važno radi li se o 33,245 ili 32,946 ili 34,125%. Ono što je uistinu važno, jest činjenica da je konkurent držao jednu trećinu tržišta. Odgovor na taj problem je trebao biti dobiven za nekoliko dana, a ne za dvije godine. Odnosno, odluke koje se temelje na podacima dobivenim iz iscrpne dvogodišnje studije znače da su one, kad se konačno donesu, savršene za prošlogodišnje, a ne sadašnje uvjete. Iznos od 33,245% nije bio potreban, a niti vjerojatan (u apsolutnom i relativnom značenju). Iako su prikupljeni podatci sirovog karaktera, potrebno je odvojiti važne od nevažnih podataka, kategorizirati,

„Nije dovoljno imati pametnu glavu, najvažnije je znati kako se njome dobro koristiti“  
- Rene Descartes.

ti, sistematizirati, vrednovati te naposljetku iste podatke objektivno i točno protumačiti. Analizom podataka slažemo mozaik te postizemo krajnji cilj analitičkog djelovanja – proizvodnju obavještajnih informacija ili *Business Intelligence*.

Donositelji odluka skloni su vjerovanju statističkih podataka i preferiraju prezentacije s mnoštvo brojeva. Međutim, isti ti donositelji odluka, jednako tako bi željeli da se ljudi koji rade u poslovnoj obavještajnoj djelatnosti ne oslanjaju toliko na suhoparne brojeve, već da se usredotoče na ono što te brojeve pokreće. To je ključ uspjeha! Da bi to učinili, stručnjaci za poslovnu obavještajnu djelatnost trebaju postati nešto više od ljudi koji samo prikupljaju, analiziraju i sintetiziraju podatke. Oni moraju postati pokretači promjena u poduzeću.

Prilikom prikupljanja podataka, postoji esencijalna opasnost o prečestom zanemarivanju primarnih izvora podataka. Tijekom proteklih 20 godina, uočavamo da mnogi timovi za strateško planiranje još uvijek temelje svoje strateške planove za budućnost isključivo na sekundarnim podacima, pretpostavkama i nagađanjima. Čak i oni timovi koji sebe smatraju zaista relevantnima u poslovnoj obavještajnoj djelatnosti, prečesto se služe samo javnim bazama podataka i internetom. Međutim, upravo primarni podaci se prikupljaju iz razgovora s konkurentima, dobavljačima, gospodarstvenim analitičarima, gospodarstvenim izvorima i od djelatnika vašeg poduzeća te su „up-to date“! Prisjetimo se priče o japanskom pilotu koji je promašio pistu u San Franciscu i sletio u vodu. Medijima je izjavio sljedeće: „Ako uzmemo u obzir da

sam preletio cijeli put od Tokija do San Francisca, morate priznati da nisam puno promašio“. Putnici i uprava zračne kompanije nisu razumjeli njegov smisao za humor!

Postoje i oprečna stajališta: nekolicina rukovoditelja smatra da je primarno istraživanje ekvivalent neprovjerenim podacima. Međutim, prisjetite se: važno je stajalište, a ne preciznost. Jer, ukoliko se osvrnemo na genezu primarnih podataka, možemo reći da su „neprovjereni podaci“, prethodnica čvrstim i hladnim činjenicama. A 90% vrijednosti polovnih podataka, dolazi upravo od primarnih podataka.



Slika 1. „Business Intelligence“ proces

Na kraju, kako bismo bili sigurni da smo usvojili najvažnije postulate i tehnike uvođenja BI sustava u naše poduzeće, testirajte se sljedećim primjerom:

„Što znamo o XY kompaniji?“

Pogrešan odgovor: Zadatak definiran (i nakon toga započinjemo proces prikupljanja svih relevantnih podataka o navedenom konkurentskom poduzeću).

Točan odgovor: Koja se poslovna odluka namjerava donijeti ili u čemu je konkretan poslovni problem (i tek tada, se prema konkretnim zahtjevima izvršava istraživanje)?



Croatia zdravstveno osiguranje osmislilo  
Program za redukciju troškova bolovanja

# Značajan teret dugotrajnih bolovanja za državu i poslodavce

Neovisno o stupnju razvijenosti pojedine države, financiranje javnog zdravstva postaje sve izazovnije, često i nedostatno, kako bi udovoljilo potrebama svojih korisnika. Međutim, negativne konotacije pri spomenu na dugotrajno bolovanje u Hrvatskoj su postale uobičajene, jer prema procjenama, čak 30% troškova bolovanja, koje snosi poslodavac, nastaje nepotrebno.

Određeni dio ovog postotka generiran je navikom odlaska na bolovanje nevezanim za zdravstveno stanje, međutim veliki dio nepotrebnih bolovanja već unaprijed je predodređen činjenicom prolongiranih čekanja na preglede i dijagnostiku u javnom sustavu. Izravni i neizravni troškovi bolovanja koje snose poslodavci procjenjuju se na gotovo 2 milijarde kuna godišnje, a Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (HZZO) je prošle godine na račun

bolovanja isplatio preko milijardu kuna, dok brojke za prvih sedam mjeseci ove godine pokazuju da je HZZO za troškove bolovanja izdvojio više od 600 milijuna kuna. U 2011. je prosječno bolovanje na teret HZZO-a iznosilo 44 dana, a na teret poslodavca 7,9 dana. To su velike brojke koje predstavljaju teret za državni proračun i poslodavce.

## Program za redukciju troškova bolovanja rješenje za dugotrajna bolovanja

Vodeći osiguravatelj u segmentu zdravstvenih osiguranja CZO je pored redovitih programa osiguranja zaposlenika osmislilo jedinstveni Program za redukciju troškova bolovanja, koji djeluje u više smjerova te sadrži brojne prednosti za sve uključene strane; pacijente, poslodavca i državu.

Program za redukciju troškova bolovanja CROATIA zdravstvenog osiguranja smanjuje troškove bolovanja na način da sustavno identificira bolovanja koja imaju potencijal za redukciju uz istovremeno ubrzavanje procesa utvrđivanja njihove medicinske opravdanosti.

Nadalje, ovaj program uvodi efikasniji nadzor u procedurama otvaranja i kontrole trajanja bolovanja.

Na početku se provodi analiza bolovanja i to u svrhu utvrđivanja stanja i prepoznavanja kritič-

nih točaka (distribucija bolovanja u periodu, demografske skupine i organizacijske jedinice, uzroci bolovanja u pojedinim dijelovima tvrtke, identifikacija neprihvatljivih modela ponašanja itd.), kao i usporedba s okruženjem.

Potom se provodi usuglašavanje metoda praćenja podataka te implementacija specifičnih alata za upravljanje apsentizmom. Nakon toga se priprema prijedlog preventivskih i intervencijskih mjera za redukciju troškova bolovanja. Preventivske mjere podrazumijevaju novi način praćenja i evidencije podataka, prepoznavanje indikatora apsentizma, sustav alarmiranja, komunikaciju s radnicima, senzibilizaciju rukovoditelja itd. Intervencijske mjere su usmjerene na uključivanje mehanizma za promptno utvrđivanje zdravstvenog stanja, na aktivni kontakt liječnika prema radnicima, na omogućavanje radnicima da obave preglede i dijagnostiku bez čekanja itd. Troškove spomenutih medicinskih usluga pokriva policia dodatnog zdravstvenog osi-

guranja, uz koju se veže program za redukciju troškova bolovanja.

Nepostojanje birokratskih prepreka prednost je svim stranama, a poslodavac na ovaj način reducira izravne i neizravne troškove bolovanja koji ga terete, te dodatno unapređuje planiranje i optimiziranje zamjenske radne snage. Nužno je naglasiti kako prednosti nisu samo financijske prirode, jer se na ovakav način stvara pozitivna atmosfera na relaciji odnosa poslodavac-radnik, prilikom čega poslodavac u slučaju bolesti zapravo svom radniku pomaže nudeći mu povećanu pažnju i skrb. Ovaj program se veže uz postojeće police dobrovoljnog osiguranja koje kompanije - osiguranici imaju kod CZO, a u konačnici donosi mnogostruke benefite - kompanije zaposlenicima olakšavaju put do kvalitetne zdravstvene skrbi, ali i istovremeno ostvaruju izravnu uštedu uslijed nepotrebnih dana bolovanja te se u konačnici smanjuje i teret koji snosi država za izdatke za bolovanja.

## Smjerovi djelovanja Programa za redukciju troškova bolovanja:

- Prevenira dugotrajna bolovanja kroz promptnu reakciju
- Stvara pozitivnu atmosferu kod radnika
- Identificira "sumnjive" modele ponašanja
- Ubrzava proces utvrđivanja zdravstvenog stanja
- Eliminira birokratske prepreke u procesima.



# POSLOVNO DARIVANJE

## - ususret završnom dijelu godine

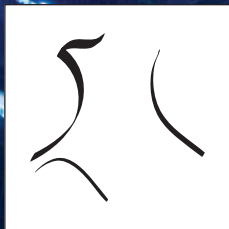
Bliži se kraj godine kada je poslovno darivanje najizraženije u Hrvatskoj. Tada će se većina tvrtki u državi zahvaliti partnerima i suradnicima na lojalnosti, a kako će doprinijeti dugoročnijim odnosima ponekad ovisi i o vrsti poklona. Zato je važno obratiti pažnju na darivanje u suvremenom, globalnom poslovanju, jer se osim izražavanja poštovanja i pokazivanja bontona, poslovnim partnerima i suradnicima šalje prije svega poruka o poduzeću iz kojeg dolazite.

Osim navedenih razloga o iskazivanju poštovanja i imidža tvrtke, poslovno darivanje se može upotrijebiti kao marketinški alat te način komuniciranja i promocije – što će podići ugled i atraktivnost samog poduzeća koje daruje.

### Savjeti za uspješno darivanje

Iako je uvijek najlakše odlučiti darivati asortiman iz same tvrtke, stručnjaci napominju da bi u tom slučaju darovi morali biti dizajnirani i izrađeni posebno za tu priliku. Korporativni logotip tvrtke mora pritom biti diskretno umetnut.

Ukoliko se nekog želi posebno zadiviti, ne cijenom nego izborom poklona, savjet je da treba više saznati o toj osobi. Jednostavnim „googlanjem“, prikuplja-



GALCO

# 2012 2013

katalog poslovnih poklona i promo artikala



| 12. mjesec |    |    |    |    |    |    |
|------------|----|----|----|----|----|----|
| PROSINAC   |    |    |    |    |    |    |
| 12. mjesec | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  |
| 3          | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  |
| 10         | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| 17         | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 |
| 24         | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| 31         |    |    |    |    |    |    |
| 1. mjesec  |    |    |    |    |    |    |
| SIEČANJ    |    |    |    |    |    |    |
| 1. mjesec  | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  |
| 7          | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 |
| 14         | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| 21         | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 |
| 28         | 29 | 30 | 31 |    |    |    |
| 2. mjesec  |    |    |    |    |    |    |
| VELJACA    |    |    |    |    |    |    |
| 2. mjesec  | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  |
| 7          | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 |
| 14         | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| 21         | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 |
| 28         | 29 | 30 |    |    |    |    |



poslovni pokloni | promotivni artikli | poslovni program | putni program | modni program  
dotisak - štik - gravura - suhi žig



GALCO.com



galkoleather

PSI  
Member  
46428



Naručite besplatni katalog. t: 01.2014.615 | 042.379.440 | galko@galko.com

## Slastičarnica M&M – dar s okusom



Slastičarnica M&M nalazi se na zapadnom dijelu grada Zagreba. "Naša uspješnost se od samog početka 1992. godine, zasniva na spoju obiteljske tradicije i suvremene tehnologije. Torte i kolače radimo na bazi prirodnih materijala, čime garantiramo visoku kvalitetu i jedinstven okus", kaže Martina Dumančić, vlasnica slastičarnice.

M&M obitelj čini stručno, ljubazno i kreativno osoblje uvijek upućeno u svjetske slastičarske trendove i novitete. "Posebno smo poznati po izradi stiliziranih torti svih vrsta, veličina i izgleda u skladu s Vašim željama i mogućnostima. Donesite nam sliku po izboru (logo firme, obiteljsku sliku, omiljenog crtanog lika), a mi ćemo izraditi takvu tortu. Izuzetno se ponosimo tortama „Bijeli Zagreb“ i Rudeškom tortom, koje smo osmislili kao male slatke poklone u prigodnim pakiranjima. Iznenadite svoje najbliže, svoje poslovne partnere ili se jednostavno počastite ovim jedinstvenim slatkim zalozajima", poručuje Martina.

Naručite torte, slatke i slane kolače elektronskom poštom, telefonom, osobno ili pak samo dođite do nas i uživajte u našoj bogatoj ponudi u ugodnom ambijentu M&M-a. Uz pravovremeni dogovor, nudimo Vam besplatnu dostavu na području Zagreba.

njem informacija od njegovih suradnika, pamćenjem detalja o hobijima ili interesima tijekom poslovnih sastanaka i slično.

Kao što postoji *dresscode* za zaposlenike određenih tvrtki, tako postoji i nekoliko važnih pravila pri odabiru dara, koji ne smije biti kičast (kao ni poslovna odjeća), preosoban (koji ukazuje

na neke neprihvaćene poroke ili mane osobe).

Ukoliko se daruju poslovni partneri iz druge regije ili zemlje preporučljivo je kao poklone izabrati prepoznatljive lokalne proizvode, čime će se imidž tvrtke vezati uz ono najbolje iz sredine. Primjerice, dalmatinske tvrtke mogu pokloniti maslinovo ulje,



## UNIKATNI BROŠ – SPOJ LJEPUTE I ELEGANCIJE

Zlatni i srebrni nakit u kombinaciji s dragim kamenom, koraljima i biserima, nadilaze trendove svojom trajnošću. Broš će uvijek biti zanimljiv i prisutan, ovih nekoliko godina broš je u centru pažnje. Ljubiteljice unikatnih suvremenih broševa izrađenih od plemenitih metala mogu odabrati za sebe ili za poklon iz ponude galerije i radionice unikatnog nakita Lapidarium - Zlatarna Mario, u Radićevoj 10 u Zagrebu. Izvrsno će ga uskladiti s odjećom kao samostalni komad nakita bez obzira radi li se o poslovnom sastanku ili večernjem izlasku. Podići će im raspoloženje jer je jednostavno lijep i nosiv nakit koji puno govori o osobnosti. Kao i svaki komad nakita i broš može biti poruka. U poslovnom okruženju usklađivanje broša s drugim nakitom je bitno jer je broš u prvom planu i takvim ga treba istaknuti. Treba ga bi-

rati s pažnjom, posebno ako je namijenjen kao poklon jer puno govori o osobi koja će ga nositi, ali i o darivatelju. Također će ga se moći kombinirati s istim takvim naušnicama i ogrlicama iz kolekcija unikatnog nakita galerije Lapidarium, stvorenih u suradnji s desetak hrvatskih dizajnera nakita.

Predstavljamo unikatni broš dizajnerice nakita Irineje Čubele, rođene 1971. godine u Zagrebu. Za Lapidarium dizajnira nakit s cvjetnim motivima (orhideje, kale, kamelije). Forme u srebru i zlatu minuciozno izrađuje do najsitnijih detalja. Anatomija i fantazija se ujedinijuju u njenom radu.



Broš "Orhideje"  
materijal: srebro, patina,  
slatkovodni biser





ličke sir, istarske bocu malvazije, međimurske bocu muškata, slavonske kulen i slično.

Želite li biti dodatno originalni, klasični pokloni se mogu zamijeniti unikatnim suvenirima i umjetninama ili pak s trendi poklonima, poput novih tehnoloških gadgeta i IT opreme.

Poklon može ponekad značiti i čestitku, unaprijed pripremljenu za sve klijente s već otisnutim riječima zahvale i lijepih želja ili s osobnom porukom za bliskog suradnika.

Na kraju treba napomenuti kako je uručenje dara u pravo vrijeme važno kao i njegovo biranje. Preporuka je izbjeći darivanje tijekom radnog vremena, jer se time smanjuje radna aktivnost. Najbolje vrijeme za darivanje su domjenci ili prigodna druženja uoči blagdana, kakvi nam dolaze ususret idući mjesec.

#### **Glavna napomena – saznajte običaje (stranih) poslovnih partnera**

Kako bi odabrali pravilan dar



**Ivica Baraba**, voditelj marketinga i prodaje tvrtke PES „Sami primatelji istovremeno izražavaju želju za futurističkim gadgetima i proizvodima koji se oslanjaju na tradiciju, kao što su primjerice tradicionalni hrvatski suvenirni ako se radi o stranim poslovnim partnerima. U posljednje vrijeme na cijeni su minijaturne replike, posebice one koje ispunjavaju određenu funkciju, primjerice privjesak za ključeve s minijaturnom replikom skijaške kacige Ivica Kostelića koju sponzor daruje svojim klijentima.“



**Martina Dumančić**, vlasnica slastičarnice M&M

„Domjenke, rođendane, godišnjice i ostala događanja pratimo našim slasticama, ali i slanim programom. Popularni su naši slani zalogaji (sirnica krumpiruha, bučnica, lisnato sa

šunkom i sirom te kiflice sa sezamom i sirom) koji se prigodno slažu na tanjure tako da se odmah mogu servirati, a popularni su i zalogajni tj. minjonski kolači gdje će svatko naći ponešto za sebe.

Posebno se ponosimo tortom „Bijeli Zagreb“ koju smo osmislili kao mali slatki poklon u prigodnoj kutiji te zaštitili recept i izgled torte. Uživajte u harmoniji okusa bijele čokolade, marcipana i kreme od badema. Kao specifičan zagrebački suvenir, torta „Bijeli Zagreb“ idealan je poklon Vašim poslovnim suradnicima i prijateljima, a dostavljamo ju na Vašu adresu. Također, u mogućnosti smo izraditi torte za dijabetičare i torte raznih oblika s logom firme. Radimo sa svježim i prirodnim namirnicama, a kod naručivanja vodimo se željama gosta.“

za važnog poslovnog partnera, morate upoznati njegov ili njezin životni stil ili hobije, no ako vam je partner iz inozemstva tada je važna i tradicija. Pogotovo ukoliko se povezujete s najbrže rastućim gospodarstvima na svijetu, poput azijskih.

Iako će „smiješnim zapadnjacima“ kineski poslovni partneri vjerovatno oprastati neukost, poštovani detalji poklanjanja u skladu s tradicijom, odaslat će pozitivnu poruku, veću i od samog značaja poklona.

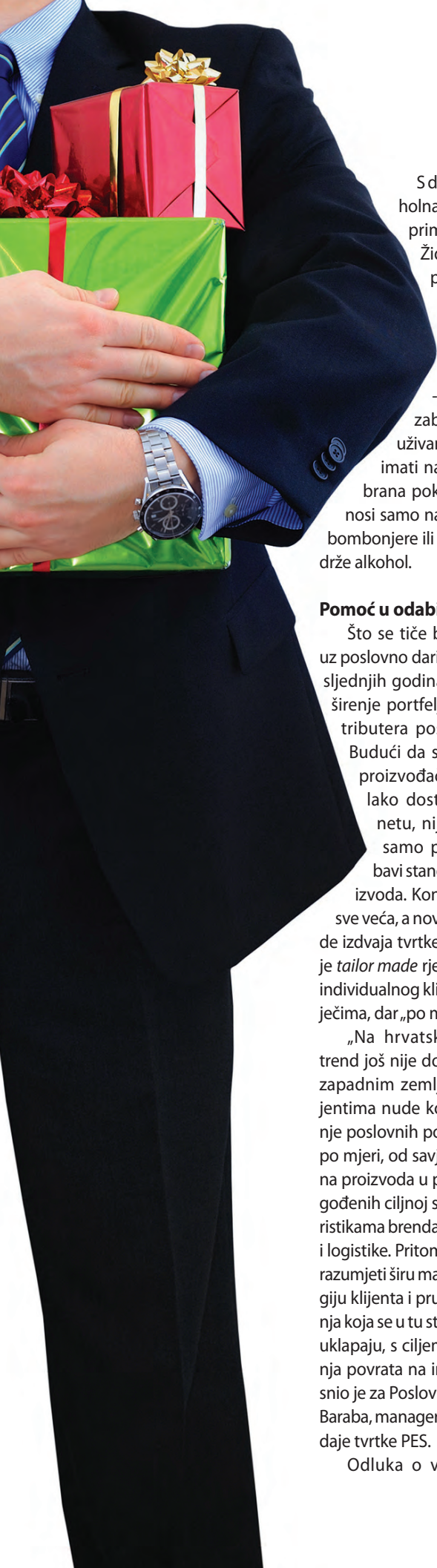
Tako se, primjerice, u Kini morate prijaviti hoće li poklon izazvati sumnju u pokušaj korupcije ukoliko je skup. Dok u Japanu o tome ne morate razmišljati, samo ne smijete isticati vrijednost poklona koji s veseljem darujete. Također, ukoliko ga primite, morate

se jako razveseliti.

Neke države, poput SAD-a, odredile su cjenovne kategorije ovisno o tome tko šalje i prima poslovni dar. Primjerice, prikladno je da mlađi manager klijentu pošalje dar od 25 dolara, a od 100 dolara ako je riječ o glavnim ljudima u kompaniji.

U azijskim zemljama je bitan i ritual pa se dar u Japanu i u Kini prima i daruje s obje ruke. To je opet drugačije u muslimanskim zemljama gdje se dar se prima i daruje desnom rukom, budući da je lijeva namijenjena higijeni.

Religija je važan faktor u poslovnom darivanju partnera s Bliskog istoka. Muslimanskim i židovskim poslovnim partnerima tako će sve povezano sa svinjama ili školjkašima biti – neprimjeren dar.



S druge strane alkoholna pića, osim vina, primjeren su dar za Židove za koje ste provjerili da ga prigodno konzumiraju, dok za muslimane nikako nisu - zbog vjerske zabrane njegovog uživanja. Pritom treba imati na umu da se zabrana poklanjanja ne odnosi samo na pića, nego i na bombonjere ili parfeme koji sadrže alkohol.

### Pomoć u odabiru

Što se tiče biznisa vezanog uz poslovno darivanje, trend posljednjih godina je neminovno širenje portfelja klasičnih distributera poslovnih darova. Budući da su informacije o proizvođačima i cijenama lako dostupne na internetu, nije dovoljno biti samo posrednik u nabavi standardiziranih proizvoda. Konkurencija je i tu sve veća, a novitet koji iz ponude izdvaja tvrtke iz konkurencije je *tailor made* rješenje za svakog individualnog klijenta. Drugim riječima, dar „po mjeri“.

„Na hrvatskom tržištu taj trend još nije dominantan, no u zapadnim zemljama tvrtke klijentima nude kompletno rješenje poslovnih poklona izrađenih po mjeri, od savjetovanja i dizajna proizvoda u potpunosti prilagođenih ciljnoj skupini i karakteristikama brenda, do proizvodnje i logistike. Pritom ponuđač mora razumjeti širu marketinšku strategiju klijenta i pružiti idejna rješenja koja se u tu strategiju najbolje uklapaju, s ciljem maksimaliziranja povrata na investiciju“, pojasnio je za Poslovni savjetnik Ivica Baraba, manager promocije i prodaje tvrtke PES.

Odluka o vrsti poslovnog



**Ljiljana Perkov**, vlasnica kozmetičkog salona Dora 98

„Jedan od načina kako biti drugačiji, maštovitiji i kreativniji na tržištu je i u ideji kako darivati poslovne partnere. Priča se o drugačijem poklonu, koji ne mora biti i nužno skup, a može poslovnom partneru pokazati koliko cijenite zajedničku suradnju. Darak za vašeg suradnika može biti dodatna vrijednost koju pružate svom klijentu. Skupljajte ideje tijekom godine i onda u vrijeme darivanja nećete imati nedoumica što kome pokloniti. Još uvijek nije kasno, pustite mašti na volju, budite kreativni i vaši će poslovni partneri, uvjeren sam, biti oduševljeni.“



**Letizia Zadravec**, floristica i vlasnica tvrtke Letizia, Varaždin

„Čin darivanja mora biti prije svega ugodno iznenađenje. Trebamo razveseliti onog kog darujemo jer poklonom ne zadovoljavamo samo potrebu, već je poželjno da bude ono što si osoba ne bi sama kupila. Najljepši su oni pokloni koji imaju dekorativnu vrijednost i podsjećaju na onog tko je darivao jer je tom trenutku ta osoba s nama, bilo da je predmet na radnom stolu, komodi ili blagovaoni. Uprave takve poklone za poslovne partnere odabiru naši kupci u trgovini na zagrebačkom Ribnjaku - dizajnerske vaze, ukrasne zdjele od stakla i inoxa koje se napune slatkisima ili voćem. Posebno dojmivi pokloni su razni okviri za slike. Posebno je važno kvalitetno i osmišljeno omotati poklon ukrasnim papirom i raznim detaljima jer time poklon dobije dodatnu vrijednost jer je kvalitetno aranžiranje mala umjetnost posebno ako je pri aranžiranju prisutno cvijeće. Cvijet obilježava trenutak radi svoje kratkotrajnosti i sam je po sebi najljepši poklon. Spretno aranžiran uz poklon, daje poseban dojam.“



**Mario Nokaj**, vlasnik Zlatarne Mario-Lapidarium, Zagreb

„Predmeti koje poklanjamo poslovnim partnerima, predstavljaju našu tvrtku i tako nas predstavljaju kvalitetnim ili nekvalitetnim proizvodom. Svojom posebnosti i estetskom kvalitetom, poklonom poručujemo da nam je ta osoba važna i cijenjena. Strani partneri cijene proizvod porijeklom i pričom povezanom s našom zemljom. U nakitu su to naši Botuni, Morčići, filigranski nakit i objekti, glagoljica u raznim oblicima, Jadranski koralji koji su naš dragi kamen ili nakit naših dizajnera. Često radimo igle/značke s logom tvrtke ili brenda. Time tvrtke ističu korporativni identitet i na svojim zaposlenicima. U ponudi imamo broševe koji su prikladni poslovnom okruženju, no imamo i one koji su jako osobni i simboliziraju nešto. Simboliku u poslovnom darivanju treba izbjegavati zbog mogućnosti pogrešnog tumačenja. Apstraktni oblici modernog nakita su prikladniji i sigurniji izbor. Kad želimo nešto konkretno poručiti, dolazi do izražaja naša izrada. Dizajniramo nakit po želji za određenu namjenu i tada uzimamo u obzir sve faktore koje kupac želi istaknuti. Naši kupci su najčešće upoznati s materijalima i znaju što žele, no vrlo često, vođeni iskustvom, preporučujemo rješenja koja odgovaraju prilici i dobi osobe kojoj je namijenjen.“

Poslovno darivanje



Tvrtka Galko d.o.o. uspješno posluje već devetnaest godina. U skladu s motom „Elegancija u pokretu“ tvrtka proizvodi poslovne torbe, modne torbe, novčanike (muške i ženske), remene (muške i ženske), rukavice, cipele, etuije za mobitele raznih veličina i dizajna, privjeske za ključeve, nesesere, etuije za kemijske olovke i naočale te ostale namjenske artikle. Sve to čini savršene poslovne darove, zar ne?

# IDEALNI POSLOVNI POKLONI NOSE PEČAT UNIKATA



Uspješna hrvatska tvrtka Galko, koja se bavi proizvodnjom modnih dodataka od kože, za potrebe svoje promocije godišnje izdaje tri kataloga - proljeće/ljeto, jesen/zima te poslovni katalog. U njima, svojim dugogodišnjim kupcima predstavlja nove proizvode za nadolazeću sezonu, a u skladu s modnim i poslovnim trendovima.

Njihova najvažnija prednost u odnosu na konkurenciju - proizvode izrađuju od najkvalitetnije kože koja je oduvijek bila simbol elegancije, kvalitete i dugog životnog vijeka proizvoda. U prilog tome govore i zadovoljni kupci koji se uvijek iznova vraćaju. Kako bi i našem tržištu približili svjetske modne trendove dizajneri iz Galka posjećuju međunarodne sajmove na kojima pronalaze inspiraciju i na kojima izlažu svoje modele koji u dizajnu i kvaliteti nimalo ne zaostaju za poznatim brendovima.

Tvrtka Galko sa sedamdesetak zaposlenih, koji ručno izrađuju svaki model od idejne zamisli pa do gotovog proizvoda, postiže da su svi proizvodi unikatni. To u poplavi jeftinih identičnih proizvoda svakako nije zanemarivo. Galko posebnu pozornost posvećuje i odnosu s kupcima te im nudi garanciju na svoje pro-

izvode. Kupci u Galku mogu pronaći različite promotivne artikle kao poslovne poklone - kemijske olovke, upaljače, kape, ruksake, majice, privjeske... na kojima rade suhi žig, štik, sitotisk i gravuru. Tvrtke za svoje poslovne partnere za nadolazeće blagdane mogu odabrati zanimljive poklon setove.

Besplatan katalog proizvoda može se naručiti na [galko@galko.com](mailto:galko@galko.com) i [www.galko.com](http://www.galko.com)

## TREBATE GALKO KADA:

- \*darujete poslovne poklone svojim klijentima i partnerima
- \*promovirate novi proizvod ili uslugu
- \*želite povećati lojalnost klijenata i potrošača
- \*želite pospješiti prodaju postojećeg proizvoda ili usluge
- \*sponzorirate sportske ili druge događaje
- \*darujete zaposlenike, suradnike, dijelite jubilarne nagrade
- \*obilježavate godišnjicu tvrtke, brenda
- \*organizirate nagradne igre
- \*želite podići imidž tvrtke ili brenda



**Istraživanje:****Daruje li tvrtka/organizacija u kojoj ste zaposleni klijente i poslovne partnere?**

|    |     |
|----|-----|
| Da | 82% |
| Ne | 18% |

**Kakvu vrstu darova tvrtka/organizacija u kojoj ste zaposleni poklanja klijentima/poslovnim partnerima? (mogućnost više odgovora)**

|  |     |
|--|-----|
| Promotivni materijali (olovke, rokovnici, šalice i sl. s logotipom tvrtke) | 70% |
| Prehrambeni proizvodi, piće i sl.  | 42% |
| Nešto drugo  | 28% |
| Putovanja ili poklon-bonovi  | 14% |
| Modni dodaci i odjevni predmeti  | 14% |

**Kolika je vrijednost darova (u novcu)?**

|                  |     |
|------------------|-----|
| Od 101-500 kn    | 54% |
| Do 100 kn        | 32% |
| Od 501-1.000 kn  | 10% |
| Više od 1.000 kn | 4%  |

**Daruje li tvrtka/organizacija u kojoj ste zaposleni vlastite zaposlenike?**

|    |     |
|----|-----|
| Da | 57% |
| Ne | 43% |

**O kakvim darovima je riječ? (mogućnost više odgovora)**

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| Novac                             | 62% |
| Promotivni materijali             | 36% |
| Prehrambeni proizvodi, piće i sl. | 21% |
| Nešto drugo                       | 19% |
| Putovanja ili poklon-bonovi       | 14% |
| Modni dodaci i odjevni predmeti   | 10% |

**Koje zaposlenike daruje tvrtka/organizacija u kojoj ste zaposleni?**

|  |     |
|--|-----|
| Sve zaposlenike                            | 64% |
| One koji su kvalitetnim radom to zaslužili | 34% |
| Samo viši management                       | 2%  |

**Postoji li praksa darivanja djece zaposlenika?**

|    |     |
|----|-----|
| Da | 56% |
| Ne | 44% |

**Na koji način uručujete darove?**

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Osobno                                | 77% |
| Nešto drugo                           | 11% |
| Ostavimo ih na njihovom radnom mjestu | 10% |
| Naručimo dostavu                      | 2%  |

**Smatrate li da praksa darivanja zaposlenika ima utjecaja na njihov rad?**

|   |     |
|---|-----|
| Da, time se gradi odnos i zaposlenici rade bolje te su vezaniji za tvrtku | 73% |
| Ne mogu procijeniti   | 17% |
| Ne, to je sve postalo „reda radi“   | 10% |



dara u prvom redu ovisi o organizacijskoj kulturi darivatelja i ključnim karakteristikama primatelja, odnosno ciljne skupine kojoj je dar namijenjen. Dakle, ne postoje određene kategorije darova koje su univerzalno prikladne za određenu kategoriju primatelja.

„Bez obzira biramo li dar za zaposlenike, klijente ili poslovne partnere, fokus treba biti na njihovim preferencijama, životnom stilu i navikama. Poslovni dar trebao bi na neki način obogatiti život primatelja, a u idealnom slučaju to će biti proizvod koji će osoba koristiti u svakodnevnom životu i često na njega usmjeravati svoju pažnju“, pojasnio je naš sugovornik.

Prema njegovom mišljenju, prilikom biranja poklona za zaposlenike, svakako treba izbjegavati proizvode i usluge vlastite tvrtke: „Generalno govoreći, proizvodi rađeni po mjeri, prilagođeni vašem brendu i samom primatelju, bolji su izbor od proizvoda iz masovne proizvodnje jer pokazuju da poznajete primatelja i da cijenite vaš odnos.“

Sama cijena dara ovisit će o vrsti i trajanju poslovnog odnosa. Ukoliko s nekim njegujemo višegodišnju, unosnu poslovnu

suradnju, primjeren je dar veće vrijednosti. Osim toga, treba voditi računa i o hijerarhiji primatelja unutar organizacije, kako se ne bi dogodilo da osobama istog ranga uručimo darove bitno različite vrijednosti.

Također, pojedine organizacije imaju stroga interna pravila koja njihovim zaposlenicima određuju granice u smislu vrijednosti i vrste poslovnih darova koje smiju prihvatiti, stoga nije naodmet provjeriti je li to slučaj i u organizaciji s kojom poslužete.

Prema ocjeni stručnjaka, trend u poslovnom darivanju su svakako proizvodi kreirani po mjeri (*tailor made*) koji utjelovljuju karakteristike samog brenda, a pritom služe nekoj funkciji u svakodnevnom životu i potiču primatelje da pričaju o njima osobama u svojoj okolini. Naš sugovornik je kao primjer takvog dara naveo *door stopper* izrađen od gume, na temelju fotografije automobilske gume, kao poslovni dar proizvođača guma.

**Pravna regulacija darivanja**

Kriza je svakako utjecala na praksu poslovnog darivanja kao i na reklamnu industriju općenito, međutim posljednjih mjeseci lju-

di iz branše uočavaju trend oporavka i vraćanja budžetima iz vremena prije krize.

U svim poznatim kulturama postoje norme vezane uz darivanje i psihološka potreba ljudi da na dar uzvrate darom, što je u socijalnoj psihologiji poznato kao reciprocitet. Ta potreba usađena je duboko u nas jer nas od najranije dobi nas uče da na pozitivnu akciju uzvratimo pozitivnom akcijom.

Dakle, praksa poslovnog darivanja opstaje i u kriznim vremenima. Iako kriza ima određeni utjecaj, sam čin darivanja nije isključivo vezan uz financijsku moć već ima i važan kulturološki aspekt.

No, u sve većoj težnji države za potpunu regulaciju poslovne sfere, odnosno sve veći trend slanja brojnih inspektora pa treba biti svjestan poreznih ograničenja pri darivanju. Prema pravilniku o PDV-u, poslovni dar pojedinačne vrijednosti do 80,00 kuna bez poreza na dodanu vrijednost smatra se dijelom promidžbe (ne reprezentacije). To vrijedi samo ukoliko se poklanja povremeno, dakle, jednoj osobi najviše jednom u tijeku jednog tromjesječja.

Poslovnim poklonom smatraju se proizvodi namijenjeni poslovnim partnerima s oznakom „nije na prodaju“ ili reklamni proizvodi s nazivom tvrtke ili brenda.

Darovi vrijednosti iznad 80,00 kuna bez poreza na dodanu vrijednost smatraju se troškom reprezentacije pa se PDV obračunava u skladu s time. Tu spadaju i troškovi ugošćivanja poslovnih partnera. Od 1. ožujka ove godine, nema odbitka pretporeza po računima za troškove reprezentacije, no i dalje se porezno priznaje 30% troška na temelju računa, dok se preostalih 70% također tretira kao trošak, ali ne umanjuje osnovicu poreza na dobit prilikom obračuna poreza na dobit na kraju godine.

mr. sc. Goran Jungvirth



# plakatiranje i oglašavanje

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

## VOLVO I DALJE VODEĆI U RAZVOJU ZRAČNIH JASTUKA



Prvi Volvo automobil opremljen zračnim jastukom napustio je proizvodnu liniju još davne 1987. godine, a od tada je švedska kompanija napravila nekoliko važnih koraka u ovom području sigurnosti automobila. Početkom 90-tih godina prošlog stoljeća zračni jastuk je postao standardna oprema u Volvu 850. Ipak, 1994. godine Volvo je napravio korak dalje predstavljanjem bočnog zračnog jastuka, integriranog u naslon sjedala, a koji je kao takav štiti putnike u slučaju bočnog udara. Bio je to veliki korak naprijed i dio integralnog SIPS sigurnosnog sustava. Već tada bilo je vrijeme za novu inovaciju - zračnu zavjesu. Ona je dizajnirana tako da unaprijedi zaštitu glave na prednjim i stražnjim sjedalima u slučaju bočnog udara. Ova tehnologija štiti i u slučaju prevrtanja. Volvo je prvi ugradio bočni zračni jastuk, integriran u sjedalo, pa potom i zračnu zavjesu, a ove je godine na 25. rođendan svog zračnog jastuka predstavio prvi na svijetu zračni jastuk za pješake u potpuno novom Volvu V40.

## dm VODEĆI NA TRŽIŠTU DROGERIJSKIH PROIZVODA S TRŽIŠNIM UDJELOM OD 26,53 POSTO

Uprava dm-a predstavila je rezultate za poslovnu godinu 2011./2012., potvrdivši svoju poziciju lidera na drogerijskom tržištu s više od 78 tisuća kupaca svakog dana. U protekloj poslovnoj godini stvoreno je 58 novih radnih mjesta, tako da danas dm zapošljava 1.181 djelatnika, a više od 17 tisuća molbi za posao zaprimljeno je tijekom poslovne godine 2011./2012. Tijekom 2012. godine dm je građanima poklonio niz ekoloških kampanja pod sveobuhvatnim nazivom „dm green city project“ u sklopu kojeg se 792.406 građana odreklo plastičnih vrećica prilikom kupnje, a 111.000 kupaca odlučilo se za trajnu torbu umanjivši time potrošnju plastičnih vrećica u dm-u za 80 posto. Istraživanje Ipsos Pulsa pokazalo je da više od polovice kupaca kupuje u dm-u zato što ulaže u zajednicu, a njih 60 posto prepoznaje dm kao tvrtku koja ulaže, potiče i educira građane o ekološki odgovornom ponašanju.



## USPJEŠNO ZAVRŠIO SVAROG PROFESSIONAL NETWORKING NIGHT ZAGREB



Da je networking u poslovnom svijetu itekako važan, dokazalo je oko 90 poslovnih žena koje su u opuštenoj i zabavnoj atmosferi Svarog Professional Networking Night Zagreb širile mrežu svojih poslovnih kontakata pa tako otišle doma s punom torbicom posjetnica. Pod **medijskim pokroviteljstvom Poslovnog savjetnika** održan je još jedan event udruge Women in Adria, a osim razmijenjenih kontakata, žene su međusobno izmijenile i svoja znanja i iskustva, i na kraju, svemu tome nazdravile jedinstvenom Svarog votkom čiji su razvoj vodile upravo žene.

## CENTRU ZA MANAGEMENT I SAVJETOVANJE d.o.o. OBNOVLJENI ISO CERTIFIKATI

U srpnju ove godine u novim vlastitim poslovnim prostorima Centra za management i savjetovanje d.o.o. (dio Business Media Group) proveden je II nadzorni audit prema zahtjevima normi ISO 9001:2008 i ISO 14001:2004. Tijekom audita posebna je pažnja posvećena politici, ciljevima, nadzoru nad procesima te usklađenosti sa zakonskim propisima vezanima uz očuvanje okoliša kao i zahtjeva ostalih normi primjenjivih na djelatnost poduzeća. Provjereno je i poznavanje aktivnosti koje provode nadležne osobe kao i zahtjevi normi primjenjivih na njihov rad. Nakon provjere zaključeno je da se sustav održava na zadovoljavajućoj razini te nisu zabilježene nikakve nesukladnosti u radu tvrtke. Prema nalazima i zaključcima auditori iz tvrtke Adria norma su upravnom odboru QS Zürich AG preporučili produženje certifikata poduzeću Centar za management i savjetovanje d.o.o.

## SLIKU UREDA POŠALJI I NAGRADU OSVOJI!

U organizaciji časopisa **Poslovni savjetnik** i **Tomislava Bekeca** treću godinu zaredom u zagrebačkom hotelu Westin, 15.11.2012. s početkom u 9 sati održat će se cjelodnevna poslovna konferencija **Superprodavač**.

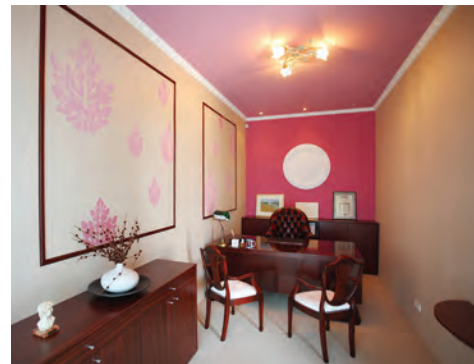
Odlučili smo podijeliti dvije kotizacije, a evo što trebate napraviti:0

1. Lajkajte našu Facebook stranicu
2. Pomoću aplikacije uploadajte sliku svog ureda
3. Pozovite sve prijatelje da lajkaju vašu fotografiju

Dva fana čije fotografije skupe najviše lajkova dobit će kotizaciju za Superprodavač.

Link je: [http://www.facebook.com/PoslovniSavjetnikFan/app\\_502977919718458](http://www.facebook.com/PoslovniSavjetnikFan/app_502977919718458)

Sretno i vidimo se na konferenciji!



## KAKO FUNKCIJA CONTROLLINGA MOŽE POMOĆI HRVATSKOM GOSPODARSTVU?

# 3. CONTROLLING KONFERENCIJA

„Mogućnosti i odgovornosti funkcije controllinga u Hrvatskoj“

Utorak 13.11.2012. godine, Zagreb

Udruga Controllera Hrvatske (UCH) organizira 3. controlling konferenciju s temom „Mogućnosti i odgovornosti funkcije controllinga u Hrvatskoj“ koja će se održati u utorak 13.11.2012. godine u Zagrebu.

Na konferenciji će biti predstavljen **profil kompetencija controllera**, kao i rezultati empirijskog istraživanja provednog u hrvatskim poduzećima – **odnos zahtjevanih i postojećih stručnih, osobnih, socijalnih i konceptualnih kompetencija suvremenog controllera** te konkretne preporuke za postizanje zahtjevanog profila kompetencija suvremenog controllera.

Samo controller koji posjeduje takve kompetencije može na uspješan način prevladati suvremene izazove s kojima se trenutačno suočavaju hrvatska poduzeća, kao što su:

- neefektivan i neefikasan način poslovanja

hrvatskih poduzeća,

- proces i učinci predstečajne nagodbe,
- trenutačno stanje i nadolazeći trendovi u upravljanju financijskim rizicima,
- promjene u standardima financijskog izvještavanja poduzeća.

Uz preporuke za prevladavanje navednih izazova koji se postavljaju pred suvremenu funkciju controllinga, na konferenciji će biti govora i o **modernim pristupima u korištenju analitičkih metoda pri procesu poslovnog planiranja, donošenja poslovnih odluka te upravljačkog i operativnog izvještavanja.**

U zadnjem dijelu konferencije sudionici će imati priliku dobiti uvid u **trenutačni položaj funkcije controllinga u hrvatskim poduzećima; od potreba do trenutačne mogućnosti izvršavanja kako strateških tako i operativnih zadaća, te razvojne perspektive funkcije**

**controllinga u hrvatskim poduzećima** i zadaća koje je za to potrebno izvršiti, kako bi se **dodatno modernizirala i mogla na primjeren način doprinijeti upravljanju poslovnim rezultatom poduzeća.**

Nadamo se da ćete prepoznati važnost ove teme u suvremenim uvjetima poslovanja i radujemo se Vašoj prijavi za sudjelovanje na konferenciji:

- **utorak 06.11.2012.** - krajnji rok za prijavu.

Prijavnicu kao i detaljnije informacije o sadržaju i rasporedu konferencije možete pronaći na internetskoj stranici Udruge Controllera Hrvatske (UCH): [www.uch.hr](http://www.uch.hr), a za moguća pitanja možete nas kontaktirati putem telefona: 01-2304-571 odnosno elektronske pošte: [konferencija2012@uch.hr](mailto:konferencija2012@uch.hr).

### KOTIZACIJA:

**1.190,00 HRK** – Redovna cijena kotizacije za sudjelovanje na konferenciji

**1.090,00 HRK** – Cijena kotizacije za 2 polaznika iz istog poduzeća/za dosadašnje sudionike UCH Controlling konferencija/rane prijave

**990,00 HRK** – Cijena kotizacije za 3 ili više polaznika iz istog poduzeća

**490,00 HRK** – Cijena kotizacije za studente

### NAČIN PRIJAVE:

ispunjenju prijavnicu poslati na e-mail: [konferencija2012@uch.hr](mailto:konferencija2012@uch.hr) ili na faks: 01-2922-915 i uplatiti na 2484008-1105237735 **najkasnije do 06.11.2012.** (krajnji rok za prijavu)

## PRIJAVNICA ZA 3. CONTROLLING KONFERENCIJU

Ime i prezime : \_\_\_\_\_

Radno mjesto: \_\_\_\_\_

Naziv i adresa tvrtke: \_\_\_\_\_

OIB: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

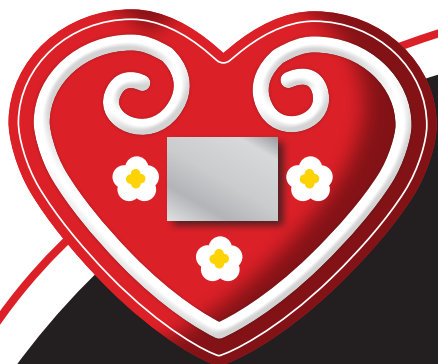
Mobitel: \_\_\_\_\_

U slučaju da sudionik konferencije ne može sudjelovati, moguće je izvršiti povrat uplaćenih sredstava umanjnih za 25% administrativnih troškova. Za povrat je potrebno poslati zahtjev e-mailom i to najkasnije do 29.10.2012. (za rane prijave) / 06.11.2012. (krajnji rok za prijavu) Nakon tog roka nije moguće ostvariti povrat uplaćenih sredstava, ali je moguće poslati zamjenu za sudionika.

ORGANIZATOR  
**UDRUGA CONTROLLERA HRVATSKE**



SUORGANIZATOR  
**POSLOVNA UČINKOVITOST d.o.o.**



## POZIVAMO VAS

na **Susret CROMA 2012.**

koji će se održati pod visokim pokroviteljstvom  
predsjednika RH, prof.dr.sc. Ive Josipovića  
i u partnerstvu sa Zagrebačkom županijom

u petak, **23. studenog 2012.**

u **Hotelu Westin Zagreb**, Kršnjavoga 1.

### PROGRAM

10.00 – 14.00

Tematska konferencija

**ODGOVORNOST MENADŽERA I PODUZETNIKA  
U PRIMJENI NOVOG FINACIJSKOG, OVRŠNOG  
I KAZNELOG ZAKONA**

18.30 – 24.00

Svečanost dodjele nagrade  
**MENADŽER GODINE 2012.**

Veselimo se Vašem dolasku!

#### Informacije i predbilježbe:

Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika

**CROMA**

Trg bana J. Jelačića 15, 10000 Zagreb

tel. 01 4838 709, fax: 01 4811 787

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

prijavnica: [www.croma.hr](http://www.croma.hr)



# FINANCIRANJE MALIH I SREDNJIH PODUZETNIKA

2  
tema broja



## Istraživanje:

### Jeste li u biznis ušli isključivo s vlastitim kapitalom (bez podizanja kredita) ili ste dobili kakve financijske poticaje i pomoć?

|  |     |
|--|-----|
| Vlastitim kapitalom                                | 76% |
| Većinom vlastitim kapitalom, ali i uz dio poticaja | 12% |
| Većinom uz poticaje, uz nešto vlastitog kapitala   | 8%  |
| Uz pomoć poticaja                                  | 4%  |

### O kakvoj vrsti financijske pomoći je riječ?

|  |     |
|--|-----|
| Nisam dobio/la poticaje niti kakvu drugu financijsku pomoć | 76% |
| Bankovni kredit  | 8%  |
| Državni poticaji   | 8%  |
| Nešto drugo  | 8%  |
| EU fondovi   | 0%  |
| Poslovni anđeli  | 0%  |

### Smatrate li da zajednica dovoljno financijski pomaže poduzetnike?

|  |     |
|--|-----|
| Vrlo malo, a procedure su otegotna okolnost              | 42% |
| Ne   | 42% |
| Ne znam  | 12% |
| Da, ima puno opcija samo se treba raspitati i pripremiti | 4%  |

### Kako dolazite do informacijama o potporama i financijskim opcijama za poduzetnike? (mogućnost više odgovora)

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| Preko poznanika, prijatelja, kolega | 58% |
| Putem medija                        | 54% |
| Ostalo                              | 29% |
| Putem letaka i brošura              | 21% |
| Putem predavanja i seminara         | 13% |

### Što je prema Vašem mišljenju najveća mana raznih programa poticaja i financijske pomoći za poduzetnike?

|  |     |
|--|-----|
| Nedostatak kvalitetne komunikacije i stručnih ljudi koji bi poduzetnike uveli u proces | 58% |
| Prekomlicirane i preduge procedure   | 17% |
| Velike ili nestabilne kamate kod kredita, vezanost uz valutu...                        | 13% |
| Nejasna dokumentacija  | 8%  |
| Ne mogu procijeniti  | 4%  |



Urednik teme broja:  
mr. sc. Goran Jungvirth

- 42 Država u podupiranju malih i srednjih tvrtki
- 44 Poslovni anđeli na krilima 11 investicija
- 46 Kreditiranje poduzetnika kroz suradnju banaka i države
- 48 Intervju: Gordan Maras, ministar poduzetništva i obrta

www.proago.hr  
**PROAGO**

On line istraživanje provedeno je u periodu od 11. do 15. listopada 2012., na uzorku od 372 ispitanika.

# DRŽAVA U PODUPIRANJU malih i srednjih tvrtki



Katastrofalnu stopu nezaposlenosti od 340.000 hrvatskih građana, koliko je procijenjeno da će do kraja ove godine i dalje biti na birou, država će se potruditi smanjiti i samozapošljavanjem, odnosno poticajima i programima u kojima će podupirati korisnika kroz godinu ili dvije, sve dok mu se poduzetnički posao ne uhoda. S druge strane, ne treba tražiti priliku i pomoć samo od države, nego i od fondova Europske unije koji do sada nisu efikasno pražnjeni iako su već ponuđeni.

Ministar rada i mirovinskog sustava **Miran-do Mrsić** nedavno je iznio podatak kako je do sada razina iskorištenosti sredstava na raspolaganju iz europskih fondova tek 37 posto, naglašavajući kako se se mora „značajno podići“.

Mrsić je zatvarajući program SMEPASS (projekt EU i RH – promocija i savjetovanje malih i srednjih poduzetnika) naglasio kako se to mora barem udvostručiti jer ćemo za godinu dana iz Strukturnih fondova EU moći povući oko 100 milijuna eura za poduzetništvo.

Projekt je financiran u sklopu IPA programa Europske unije za podizanje regionalne konkurentnosti, a pokrenut je u prosincu 2010. godine kako bi ojačao konkurentnost malog i srednjeg poduzetništva u Hrvatskoj kroz promociju i pružanje savjetodavnih usluga poduzetnicima.

Namjera takvih i sličnih programa je pomagati poduzetnicima za pripremu efikasnijeg korištenja sredstava EU, kako iz pretri-

stupnih, tako i budućih Strukturnih fondova.

## Više poticanja kroz nove ovlasti HAMAG INVEST-a

Novom agencijom za malo gospodarstvo u Hrvatskoj, suradnja države, banaka i investitora s poduzetnicima trebala bi se još više unaprijediti nego što je to bilo omogućeno kroz partnerski HBOR (Hrvatsku banku za obnovu i razvoj).

Izmjenama i dopunama Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva, HAMAG (Hrvatska agencija za malo gospodarstvo) INVEST-u kao instituciji značajno je povećan djelokrug aktivnosti i to prvenstveno na područje privlačenja te promocije investicija u privatni sektor malog i srednjeg poduzetništva.

Na taj način sve investicije u privatnom sektoru od strane malih i srednjih poduzetnika trebale bi biti popraćene od strane Agencije kroz pružanje različitih načina pomoći investi-

torima, kako stranim tako i domaćim.

„Dugogodišnje iskustvo u pružanju pomoći poduzetnicima kroz izdavanje jamstava za projekte, kroz davanje bespovratnih potpora ili savjetodavnu podršku omogućilo je Agenciji da postane svojevrsni „filter“ za poduzetnike koji imaju dobre projekte i kvalitetne ideje. Agencija će pomagati u investorima kao „One stop shop“ na nacionalnoj razini za SME-ove (*small and medium enterprises* - male i srednje tvrtke) te kao koordinator županijskih „One stop shop centara“, izjavila je za Poslovni savjetnik **Martina Jus**, članica Uprave **Hamag Invest-a**.

Do sada se dobre poduzetničke ideje nisu uvijek pratile u kapitalu ili instrumentima osiguranja pa tako ni odobravanjem kredita od strane poslovne banke, niti uz jamstvo Hamag Invest-a. Mnogi dobri projekti i ideje su ostajali nerealizirane jer je poduzetnik bio prepušten sam sebi u traženju potencijalnih partnera.

Od sada, a upravo kao rezultat proširenja nadležnosti Agencije, poduzetnici bi trebali dobiti pomoć.

„Onim poduzetnicima kojima je potrebna pomoć u pronalasku potencijalnih investitora biti će ponuđena opcija da se njihovi projekti uvrste u investicijski katalog SME sektora te da im se ponudi logistička podrška u pronalasku potencijalnih partnera. Na taj način Agencija postaje centralno mjesto na kojem će se susretati ideje s jedne strane te potencijalni kapital s druge, a sve s ciljem realizacije projekata koji će značiti razvoj SME sektora u RH“, pojasnila je Jus.

Osim toga Hamag Invest bi trebao ubrzati i potaknuti strana ulaganja, odnosno investicije u SME sektor i to na način da se umjesto investitora trudi ubrzati birokratsku proceduru, i u državnim tijelima kao i jedinicama lokalne samouprave, što je inače jedan od najvećih kamenata spoticanja. Uz investicijsku komponentu, Hamag Invest zadržava i unapređuje svoju dosadašnju ulogu u smislu podrške kvalitetnim projektima koji nemaju dovoljno instrumenata osiguranja na način da se takvim projektima izdaju jamstva.



**Martina Jus**, članica Uprave Hamag Invest-a

„HAMAG INVEST je sudjelovao je u provođenju „Poduzetničkog impulsa“ u ovoj godini kroz izdavanje bespovratnih potpora za projekte malih i srednjih poduzetnika. Provodili smo četiri programa: Pozicioniranjem na tržištu do uspjeha, Nove tehnologije, Poduzetnik početnik te Zadržano poduzetništvo u ukupnoj vrijednosti od 32,5 milijuna kuna. Nastavljamo provoditi i projekt „Mreža konzultanata“ čiji je cilj stvoriti organizirano tržište konzultantskih usluga i osigurati kvalitetu usluga poduzetnicima.“

### Programi jamstava za SME i dalje u fokusu agencije

Izmijenjena je definicija jamstva koje izdaje Agencija na način da to jamstvo postaje jamstvo na prvi poziv banke - što znači da to jamstvo postaje značajno primamljiviji instrument osiguranja i prvoklasni kolateral.

Očekujući značajno povećanje broja izdanih jamstava, ali i vrijednosti projekata koji će se prijaviti za dobivanje jamstva, Vlada RH povećala je u svibnju ove godine jamstveni potencijal Agencije na 2 milijarde kuna te je usvojila nove jamstvene programe s ciljem pojednostavljenja i ubrzanja procesa odobravanja jamstava.

Slični prethodni programi su objedinjeni,

usklađeni s kreditnim linijama HBOR-a i poslovnih banaka te je predstavljeno niz inovacija koji bi trebali imati utjecaj na olakšan pristup poduzetnicima izvorima financiranja. Posebno se želi potaknuti razvoji novih projekata u SME sektoru pa je za sve start-up poduzetnike osmišljen program „Novi poduzetnici“.

„Omogućit će se izdavanje pisma namjere takvim poduzetnicima u kojem će Agencija unaprijed jamčiti za projekte u određenom postotku i iznosu. Maksimalni postotak jamstva koji će se odobriti po ovom programu je 80%“, objasnila je Jus.

Povećao se i maksimalni iznos jamstva na 7,5 milijuna HRK za poduzetnike koji posluju duže od 24 mjeseca što automatski povećava

va i opseg projekata koji se mogu prijaviti za dobivanje jamstva, a limit maksimalnog iznosa kredita, koji je ograničavao poduzetnike, se ukinuo. Proširila se jamstvena aktivnost i na kreditne odnose: poduzetnik – poduzetnik te poduzetnik – leasing kuća kroz činidbena jamstva i leasing jamstva. To također u znatnoj mjeri olakšava poduzetnicima pristup potencijalnih izvora financiranja, a za agenciju znači da se iz sfere odnosa s poslovnim bankama proširuje aktivnost i na ostale kreditore.

„Jedan od važnijih partnera u sferi jamstava za leasing je **Zagrebačka banka**, odnosno **UniCredit Leasing Croatia**. Hamag Invest temeljem ovog Sporazuma odobrava jamstvo za osiguranje povrata dijela glavnice po ugovoru o leasingu kojeg poduzetnik sklapa s UniCredit Leasingom. Ovaj je jamstveni program namijenjen nabavi isključivo novih strojeva, opreme i gospodarskih vozila putem leasinga. Program uključuje povoljniju kamatnu stopu i niži trošak obrade zahtjeva za financiranje“, navela je naša sugovornica. U agenciji je odlučeno kako će se posebno poticati i razvoj inovacija, dok je IT sektor prepoznat kao sektor od izuzetnog potencijala za razvoj malog i srednjeg poduzetništva u državi.



## KREDITIRANJE RAZVITKA MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA

### KRAJNJI KORISNICI KREDITA

Trgovačka društva, obrtnici, fizičke osobe koje samostalno obavljaju djelatnost, zadruge i ustanove koje posluju najmanje dvije godine. Korisnici mogu biti i pravne i fizičke osobe koje posluju manje od dvije godine ukoliko imaju prethodno poslovno iskustvo vlasnika i/ili osnivača.

### NAČIN KREDITIRANJA

putem poslovnih banaka koje su ugovorile suradnju na provođenju ovog Programa ili izravno putem HBOR-a

### NAMJENA KREDITA

#### Osnovna sredstva:

- ♦ osnivačka ulaganja
- ♦ zemljište, građevinski objekt
- ♦ oprema i uređaji
- ♦ osnovno stado, podizanje dugogodišnjih nasada

Trajna obrtna sredstva: do 15% ukupnog iznosa kredita.

HBOR u pravilu kreditira do 75% predračunske vrijednosti investicije bez PDV-a.



### UVJETI KREDITIRANJA

Kamatna stopa: 2% ili 4% godišnje\*

Poček: do 3 godine

Rok otplate: do 12 godina uključujući i poček

Najmanji iznos kredita 80.000,00 kn, a najviši 8.000.000,000 kn

Kredit se ugovara u kunama uz valutnu klauzulu.

\* ovisno o uspješnosti poslovanja društva i području ulaganja

Detaljnije informacije potražite na [www.hbor.hr](http://www.hbor.hr), upitom na broj telefona **01 45 91 605** ili elektronskom poštom: [mzp@hbor.hr](mailto:mzp@hbor.hr)



HRVATSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVIJAK

Strossmayerov trg 9, 10000 Zagreb | e-mail: [hbor@hbor.hr](mailto:hbor@hbor.hr) | Tel: 01 4591 666, fax: 01 4591 721



Udruga CRANE – Hrvatska mreža poslovnih anđela

# POSLOVNI ANĐELI

## na krilima 13 investicija

Uspješni poslovni ljudi u Hrvatskoj ponudili su poduzetnicima s idejama oslonac i mimo države i njezinih agencija. Udruga CRANE, okuplja uspješne poduzetnike iz raznih industrija koji svoje znanje, svoja poznanstva, dobru volju i dio stečenog kapitala žele investirati u poslovne ideje i pothvate u ranom stupnju razvoja takozvane „start up-e“.

„Iako svi investitori CRANE-a ulažu individualno te se svaki za sebe odlučuje u što želi investirati, svi se slažu s bitnom postavkom ovog oblika investiranja – ulažemo u ljude, a ne u ideje, jer i lošije ideje uspiju ako sposoban tim stoji iza njih“, napomenuo je **Tomislav Šekerić**, tajnik CRANE-a.

Investitori CRANE-a su dosada investirali u 13 ideja/tvrtki te na taj način plasirali preko milijun eura u njihovo poslovanje. S obzirom

## SAVJETI poslovnih anđela

### **Hrvoje Prpić: Mali poduzetnici ne mogu prećacima kroz minsko polje**

Zagreb nije velegrad u kojem postoje geta za pripadnike više klase ili geta za pripadnike niže klase. Svi jedemo u istim restoranima, idemo u ista kina, kupujemo u istim trgovinama i tamo susrećemo uspješne poduzetnike i zamjećujemo lakoću kojom plaćaju svoj ručak u restoranu, kupuju skupu odjeću, te pune pun rezervoar svojeg skupog vozila bez nervoze.

S obzirom na izrazito korumpiranu zajednicu jedan dio te poduzetničke grupe zagadio je image poduzetnika, međutim odbacimo takve pretpostavke i pogledajmo ostatak poduzetničkog društva kako živi.

Poduzetnik početnik će proći kroz najmanje godinu, pa do čak 10 godina teškog rada da bi došao do pozicije koja je opće poznata pod nazivom „uspješni poduzetnik“. Uspješni poduzetnik ima riješenu financijsku situaciju i to je ono što vidimo izvana. Ono što ne vidimo je da poduzetnik radi ili je radio (pogotovo na početku) po 12 sati na dan, svaki vikend, da nema godišnji i da ljetno provodi na poslu, a ne na moru. Ako ste toga svjesni i ako ste to

spremni prihvatiti, nastavite čitati dalje. Da bi skratio to razdoblje do „uspješnosti“, poduzetnik danas ima nekoliko mogućnosti. Najveća zabluda je da su prva adresa za poduzetnika početnik banke. Te ustanove namijenjene su tvrtkama koje već nekoliko godina rade pozitivno i ostvaruju profite i koje imaju dobro opisanu namjeru kako će uložiti taj novac u povećanje obujma posla.

Da biste dobili novac od banaka osim višegodišnjeg pozitivnog poslovanja najčešće morate imati i nekretninu koju ćete staviti kao zalag. Nemojte se čuditi tim stvarima jer vrlo rijetko ćete dobiti novac bez osiguranja/hipoteke. Druga adresa za početnike su obitelj i prijatelji. Prednost takve investicije je da je gubitak djela vlasništva ili iznosa novca koji je potrebno vratiti minimalan. Nedostaci su da u slučaju neuspjeha povlačite za sobom i obitelj i prijatelje.

Treća i po meni najbolja adresa su poslovni anđeli (CRANE). Skupina investitora koja osim novca daje i izuzetno vrijedno mentorstvo. Samo znanje, iskustvo i mogućnost otvaranja raznih vrata vrijede često više od novca. Nedostatak je da se vrlo lako može doći u konflikt odabira strategije društva jer su poduzetnici

svi redom osobe jakog ega (u suprotnom ne bi niti bili poduzetnici). Najčešće taj konflikt nastaje zbog neiskustva mladog poduzetnika koji želi proći prećicom dok mu investitori to ne dopuštaju. Zamislite miniranu livadu bez oznaka minirano, a cilj je na drugoj strani. Iskusi investitori znaju prepoznati takve livade i ne dozvoljavaju prečace dok to mladom poduzetniku može izgledati kao namjerno kočenje projekta. Postoji još nekoliko drugih putova, npr. Seedcamp i Zagrebački inkubator poduzetnika. Seedcamp investira u 20 tvrtki godišnje na području Europe, pa je konkurencija vrlo velika. ZIP je kombinacija mentorstva i investicija i s obzirom da su čak troje od četvero osnivača članovi Cranea, ZIP je usko povezan s Craneom.

Svim poduzetnicima bih savjetovao prijavu na sve tri adrese (Crane, Seedcamp i ZIP) jer sve tri organizacije daju dodatne šanse za uspjeh.

### **Saša Cvetojević: Srednje veliki poduzetnici su u krizi posebno ranjivi**

Radi se o tvrtkama koje su već etablirane na tržištu, imaju uhodane kanale prodaje i nabave, relativno visoke troškove i često relativno visoke obveze. Samim time te tvrtke imaju daleko manji manevarski prostor za prilagod-

da investitori vole ulagati u industriju u koju se razumiju te s obzirom na činjenicu da investitori CRANE-a dolaze iz raznih industrija, dosadašnje investicije su završile u industrijama kao što su aeronautika, voćarstvo, farmacija, informacijske tehnologije, nekretnine, trgovina te uslužne djelatnosti. Ipak, najviše investicija je završilo u IT industriji, što je i razumljivo s obzirom da takve ideje zahvaljujući internetu ne poznaju granice Hrvatske te zbog toga imaju veće tržište i šansu za brži povrat investicije.

„Trebamo poticati one koji žele stvarati novu vrijednost i nova radna mjesta. Te drugo, skinuti stigmatu s osoba čije poslovne ideje nisu uspjele. Za razliku od našeg podneblja, u najpotentnijim investicijskim regijama svijeta, poduzetnici koji puno puta nisu uspjeli u svom pothvatu su najcjenjeniji. Kao što i sami znamo, najbolje se nauči na svojoj koži pa tako vrijedi i za poslovne ideje“, naglasio je Šekerija.

#### CRANE selekcija

Radi što bolje i kvalitetnije selekcije, odnos između start-upa i CRANE-a se odvija u više faza:

bu novim uvjetima. Većina zaposlenika je zaposlena dugi niz godina, imaju velika prava iz radnog odnosa, imaju nekretnine u vlasništvu ili su opterećeni visokim najmovima ili troškovima leasinga za opremu itd. Često se kroz dobre godine nakupi i nešto balasta - troškova koji i nisu nužno potrebni. U doba krize, svi se problemi eksponencijalno pojačavaju, troškovi dodatno rastu a prihodi se smanjuju, te na plata postaje sve nesigurnija,

Dobra strana srednje velikih tvrtki je što pravilnim pristupom mogu smanjiti troškove, jer imaju mjesta na kojima mogu „rezati“ i postizati uštede. No, svi rezovi su bolniji, a zaokretiti su teži u usporedbi s manjim tvrtkama koje nemaju toliko broj zaposlenika ni tolike obveze.

Ipak se radi o firmama koje su najčešće organizirane kao d.o.o, imaju dvoznamenkasti broj zaposlenika, relativno visok promet i srednje veliku aktivu, često je vlasnik operativno još uključen u poslovanje, nema kompliciranog sustava upravljanja i odlučivanja - te je promjene, uz jaku volju i jasan smjer, moguće postići. Ukoliko tvrtka srednje veličine želi napraviti neki iskorak - primjerice u neko novo tržište, s nekim novim projektom ili proizvodom, dobro je napraviti potez koji se u literaturi naziva *spin out* ili *starburst*.

Radi se o procesu u kojoj postojeća tvrtka

Poduzetnik prijavljuje svoj start-up na web stranicu CRANE-a ([www.crane.hr](http://www.crane.hr)) te kroz nekoliko koraka online ispunjava potrebne podatke kao što su: opis ideje, opis tržišta, opis konkurencije, način trošenja potencijalne investicije, i sl.

Prijavljeni start-up investitori pregledaju, ocjenjuju te se svaki investitor odlučuje želi li vidjeti prezentaciju te poslovne ideje uživo.

Odabrani projekti dolaze na *showcase* (održava se svakih par mjeseci) prezentirati svoju ideju pred investitorima te na taj način investitori imaju priliku postaviti pitanja koja ih zanimaju. Svaki investitor se individualno odlučuje da li ga start-up i dalje zanima ili ne te ukoliko su i investitor (ili više njih) i poduzetnik zainteresirani za suradnju započinju dogovori i pregovori oko investicije u start-up (veličina investicija u koje ulažu investitori CRANE-a se okvirno kreću u rasponu od 50.000 € do 250.000 €).

U konačnici investitori i poduzetnik postaju suvlasnici start-upa te zahvaljujući toj sinergiji poduzetnika i investitora start-up dobiva šansu za poslovni uspjeh.

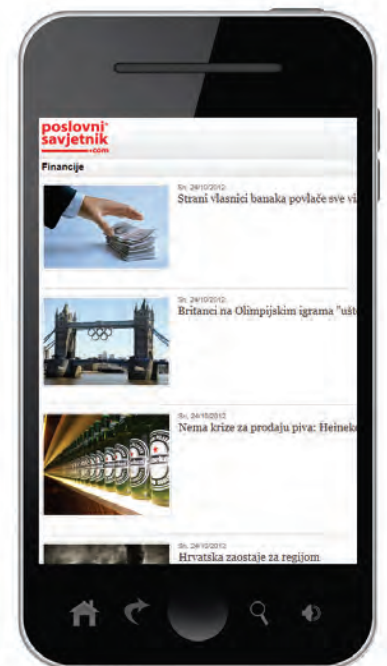
otvara novu tvrtku u koju se prenesu sva prava i sva dosadašnja postignuća vezana za taj novitet. Ovdje se ne radi o sindromu koji je izražen u Hrvatskoj - prenošenju prihoda u novu tvrtku, a ostavljanja dugova na staroj.

Nova tvrtka bi se isključivo bavila razvojem toga noviteta, pogotovo ako se taj novitet ne uklapa u sadašnju strukturu ili smjer razvoja srednje velike tvrtke. Time se dobiva mogućnost „kretanja ispočetka“; a time se umanjuju loše strane koje donosi veličina i starost tvrtke, ali se opet koristi dio ekspertize, znanja i iskustva koji svakoj maloj tvrtki nedostaju. U manjim tvrtkama često kreativci dobivaju krila, sve se ponovo razvija kao startup. Nisu zanimarive ni konekcije i networking koji omogućuje „stara tvrtka“ - vlasnik. Nova tvrtka može tražiti financiranje prodajom dijela vlasništva (i samim time udjela u projektu) od strane Angel investora ili Venture capitala. Prednost je da nova firma može koristiti i klasične načine financiranja - banke i slično, jer postoji mogućnost kolaterala od strane matične tvrtke. Ovo se često koristi baš kako bi se kombiniralo najbolje osobine malih tvrtki početnika i već etabliranih poslovnih subjekata. Primjeri uspješnih spin out projekata su AOL - koji je nastao kao spin out tvrtke Time Warner, ili Intela koji je nastao iz Fairchild Semiconductor.

**poslovni<sup>®</sup>  
savjetnik**  
**.com**  
CENTRALNI POSLOVNI PORTAL

[www.poslovni-savjetnik.com](http://www.poslovni-savjetnik.com)

**poslovne  
vijesti**  
**NA VAŠEM  
PAMETNOM  
TELEFONU**



**Poslovna ideja  
dolazi uz prave  
informacije  
- ma gdje bili!**



# Kreditiranje poduzetnika kroz suradnju banaka i države

Gotovo sve jače banke u Hrvatskoj intenzivno već surađuju na kreditiranju poduzetnika kroz programe Hrvatske banke za obnovu i razvoj (HBOR-a) i ministarstava - zbog povoljnijih, subvencioniranih kamata i dužeg perioda otplate.

očekuje kako će tu suradnju dodatno unaprijediti, odnosno olakšati kreditiranje i izdavanje jamstava malim i srednjim poduzetnicima.

Tako, primjerice, i Hypo banka svojim klijentima nudi i kreditne linije u suradnji s Hamag Invest-om gdje uz Hamag-ovu garanciju kao prvoklasni kolateral nudi i povoljnije financiranje u odnosu na standardnu ponudu tržišta.

„Osim kratkoročnih kredita, poduzetnicima u Hypo Alpe-Adria-Banci na raspolaganju su i dugoročna financiranja, između ostalog i ona kroz programe

HBOR-a i ministarstava Hypo banka sudjeluje u velikom broju projekata poticanja poduzetništva koje provodi u suradnji s lokalnim nadležnim institucijama, čime značajno doprinosi ravnomjernom regionalnom gospodarskom razvoju“, objasnio je cilj suradnje **Loran Hrabar**, izvršni direktor Poslovanja s malim i srednjim poduzetništvom u **Hypo Alpe-Adria-Banci**.

On nam je potvrdio kako banka u ovom segmentu vidi veliki potencijal i predviđa kako će se hrvatski gospodarski rast bazirati upravo na uzletu malog i srednjeg poduzetništva. „Moguće je i kredi-

tiranje u obliku dopuštenog prekoračenja, tzv. minusa po transakcijskom računu. Ovisno o namjeni, krediti se odobravaju na rok otplate do 10, a iznimno i 15 godina. Iznos je definiran bonitetom klijenta i ponuđenim osiguranjem“, naveo je kao primjer dodatne usluge poduzetnicima.

## Izvoznici u očekivanju ranije naplate poslova

Na hrvatskom bankarskom tržištu poslovne banke kroz svoje programe kreditiranja nude sredstva usmjerena za financiranje izvoza, pri čemu neke imaju po-



**Loran Hrabar**, izvršni direktor Poslovanja s malim i srednjim poduzetništvom u Hypo Alpe-Adria-Banci „Moguće je i kreditiranje u obliku dopuštenog prekoračenja, tzv. minusa po transakcijskom računu. Ovisno o namjeni, krediti se odobravaju na rok otplate do 10, a iznimno i 15 godina. Iznos je definiran bonitetom klijenta i ponuđenim osiguranjem“



**Darijo Gabrić**, direktor Službe komunikacija u Erste banci „Erste banka također aktivno sudjeluje u pripremama za fondove koji će Hrvatskoj biti dostupni nakon što postane zemlja članica EU. Svoj doprinos dajemo kroz Hrvatsku udrugu banaka u javnim konzultacijama o budućim strateškim dokumentima za strukturne fondove“

sebeno izdvojene programe, dio banaka aktivnosti provodi u sklopu svojih uobičajenih programa kreditiranja obrtnih sredstava, likvidnosti, kreditiranja investicija i slično.

Primjerice, **Zagrebačka banka** financiranje izvoza nudi samostalno kroz svoje uobičajene programe namijenjene gospodarskim aktivnostima, gdje je izvoznici na raspolaganju kreditiranje i ranija naplata izvoznih poslova kroz otkup akreditiva te nudi financiranje u suradnji s Hrvatskom bankom za obnovu i razvitak u dijelu programa kreditiranja pripreme i naplate izvoznih poslova.

„Obzirom da tvrtke u današnje vrijeme posluju u okruženju koje zahtjeva brze prilagodbe, posebno se trudimo, koristeći svoja dugogodišnja iskustva u poslovanju, hrvatskim izvoznici kreirati “tailor – made” rješenja koja mogu najbolje odgovoriti na njihove trenutne zahtjeve“, naveli su u Zagrebačkoj banci.

Prema njihovim zapažanjima hrvatski izvoznici i dalje osjećaju posljedice domaće nelikvidnosti kao i trenutne krize glavnih hrvatskih izvoznih tržišta. Također, primijećen je porast interesa izvoznika za ranijom naplatom izvoznih poslova u svrhu poboljšanja

tekuće likvidnosti te oslobađanja sredstava za nove poslove.

Ipak u banci očekuju oporavak glavnih hrvatskih izvoznih tržišta kao i otvaranje novih, što bi za posljednju trebalo imati rast izvoza i rast potrebe za praćenjem takvih poslova od strane banaka. „U dosta slučajeva proizvodi banke vezeni uz izvoz povezani su s konkretnim izvoznim poslom te je naš savjet da se u takvim slučajevima uključiti Zagrebačku banku u fazi pripreme javljanja na natječajne odnosno u fazi pregovora s inozemnim partnerom kako bi se na vrijeme razmotrila najprihvatljivija rješenja financiranja izvoznog posla“, naveli su u spomenutoj banci.

### Poticanje izvoza za oporavak gospodarstva

Budući da je poticanje i razvoj izvoznih aktivnosti temeljni način oporavka domaćeg gospodarstva, banke koje žele uspješno poslovati u državi to moraju i stimulirati.

Na globalnom tržištu, banke globalni igrači to i provode koristeći svoju poslovnu mrežu. Primjerice, Erste grupa preko mreže internacionalnih deskova u centralnoj i istočnoj Europi, klijentima nudi podršku i *know how* u razvoju međunarodnih aktivnosti, pružanjem pomoći kod otvaranja

# SMART



## PRIJEVODI

- Prijevodi na više od 20 jezika
- Sudski tumači
- Lektore izvornih govornika
- Prijevod uz pratnju
- Jezična potpora pri izradi prijave za EU fondove

**SMART Prijevodi**  
 Palinovečka 19 (Vrbani III), Zagreb  
**mob:** +38591 3874357  
**tel:** +38591 3874355  
**e-mail:** prijevodi@smart-jezici.hr  
**web:** http://prijevodi@smart-jezici.hr/




poslovnih računa u inozemstvu, kontaktima u inozemnim bankama, prekograničnom financiranju, u pronalaženju poslovnih partnera preko partnerskih banaka u Erste regiji i Njemačkoj, dostavljanju makroekonomskih podataka iz zemalja regije te kontakata u institucijama relevantnim za pokretanje poslovanja na ino tržištima i sl.

„Posredstvom internacionalnih deskova klijentima je dostupan i proizvod koji se može koristiti u državama u kojima je aktivna Erste grupa - Prekogranični paket. U sklopu Prekograničnog paketa trenutno se na razini Grupe nudi prekogranično otvaranje računa i prekogranično kreditiranje“, naveo je **Darijo Gabrić**, direktor Službe komunikacija u **Erste banci**.

Veća iskoristivost europskog novca moguća je i kroz suradnju poduzetnika s bankama. U primjeru Erste banke koja prati kroz svoj EU desk mogućnosti sufinanciranja koja pružaju fondovi EU, to se

odražava i u paleti njezinih proizvoda - kreditne linije EIB-a, Plavozelenog kredita i HBOR-ov IPARD kredita.

„Erste banka također aktivno sudjeluje u pripremama za fondove koji će Hrvatskoj biti dostupni nakon što postane zemlja članica EU. Svoj doprinos dajemo kroz Hrvatsku udrugu banaka u javnim konzultacijama o budućim strateškim dokumentima za strukturne fondove“, naglasio je Gabrić dodajući kako je Erste banka nedavno potpisala i sporazum o suradnji s HAMAG INVEST-om. Njima je banka postala sudionik Jamstvenih programa Hamag Invest-a vrijednih dvije milijarde kuna, a taj sporazum će prema ocjenama biti dodatni korak u lakšem kreditiranju malih i srednjih poduzetnika.

Taj sporazum je, prema mišljenju našeg sugovornika, dodatni korak koji će omogućiti lakše kreditiranje malih i srednjih poduzetnika.

## INTERVJU

## Gordan Maras ministar poduzetništva i obrta

**|PS| Malo gospodarstvo prvo se našlo na udaru globalne krize i najviše je u njoj stradalo. Kako kriza i recesija i dalje traju, jesu li nastavljeni i njihovi negativni učinci na malo gospodarstvo?**

- Kriza je p(r)okazala krhkost obrta, malih i srednjih poduzeća, ali i njihovu žilavost i mobilnost. Pod naletom globalne krize i recesije u proteklih su pet godina ugašene tisuće malih hrvatskih tvrtki, a s njima i desetine tisuća radnih mjesta. No, one koje su opstale na tržištu i nove koje su u međuvremenu nastale u prvoj su polovini ove godine živnule i počele ostvarivati bolje poslovne rezultate nego u istom lanjskom razdoblju, ali i u prethodnim godinama.

Analiza financijskog poslovanja gotovo 90 tisuća tvrtki koje pripadaju malom gospodarstvu (mikro, mala i srednja poduzeća, zadruge i obrti), koja je urađena u Ministarstvu poduzetništva i obrta na temelju izvještaja koje predaju FINA-i, pokazuje da su u prvih šest ovogodišnjih mjeseci u odnosu na isto lanjsko razdoblje svoje ukupne prihode povećale za oko 1,8 milijardi kuna, sa 136,4 na 138,2 milijardi kuna (+1,3%). Rast ukupnih prihoda u cijelosti su ostvarile porastom prihoda od prodaje u inozemstvu jer su im prihodi od prodaje u zemlji u odnosu na lani bili manji za gotovo 200 milijuna kuna (lani 107, ove godine 106,8 milijardi kuna). Zato su im prihodi od prodaje u inozemstvu porasli za preko deset posto i veći su za gotovo 1,9 milijardi kuna (lani 18,3, ove godine 20,2 milijarde kuna). Ukupni rashodi u prvih šest mjeseci



„Nije lako biti poduzetnik u Hrvatskoj i zato je ovoj Vladi naglasak upravo na tome”

ove godine bili su im 134,3 milijardi kuna i u odnosu na lanjskih 131,5 milijardi kuna bili su veći za 2,8 milijardi ili 2,1 posto. Unatoč tomu, malo gospodarstvo je u prvoj polovini godine ostvarilo bruto dobit u iznosu od 3,924 milijardi kuna.

**|PS| Je li veći izvoz jedini razlog oporavka malog gospodarstva? Jesu li u njemu zaživjeli i neki drugi pozitivni procesi?**

- Povoljnijim financijskim rezultatima u prvoj polovini ove

godine u odnosu na isto lanjsko razdoblje, osim većih prihoda od izvoza, doprinijela je i povećana vrijednost ostvarenih investicija u dugotrajnu imovinu. Malo gospodarstvo u ovoj je godini u prvih šest mjeseci realiziralo investicije u vrijednosti 9,395 milijardi kuna, 300 milijuna kuna ili 3,3 posto više u odnosu na lanjskih 9,095 milijardi kuna. U prvoj polovini ove godine malo je gospodarstvo više investiralo i od velikog gospodarstva. Investiralo je

855 milijuna kuna više nego veliko gospodarstvo (malo gospodarstvo 9,395, a veliko gospodarstvo 8,540 milijardi kuna). O oživljavanju hrvatskog malog gospodarstva uvjerljivo svjedoči i porast broja zaposlenih sa 551.045 na 564.771, za 2,5 posto ili za gotovo 14 tisuća zaposlenih više. Sudeći po tim podacima glavne mjere Vladine ekonomske i proračunske politike počele su davati ploda.

**|PS| Na koje mjere mislite?**

- Manje fiskalno i parafiskalno opterećenje proizvodnje, a veće porezno opterećenje potrošnje bitno je doprinijelo oživljavanju proizvodnje, rastu izvoza i porastu zaposlenosti u malome gospodarstvu. Vladina odluka da svu reinvestiranu dobit oslobodi od plaćanja poreza na dobit, smanjivanje stope zdravstvenog osiguranja za 2 postotna poena te prepolovljivanje nekoliko najvećih parafiskalnih naknada zadržalo je porezno opterećenje malog gospodarstva na gotovo istoj razini kao lani u istom razdoblju, unatoč rastu broja zaposlenih, po-



većanju proizvodnje i prihoda te pojačanom investiranju i širenju proizvodnje i poslovanja.

Malo je gospodarstvo u državnu blagajnu u prvoj polovini ove godine ukupno uplatilo 9,368 milijardi kuna poreza, prireza i doprinosa, što je u odnosu na laniških 9,332 milijarde kuna povećanje od 36 milijuna kuna ili 0,38 posto. Pritom su troškovi poreza, prireza i doprinosa iz plaće i na plaće, ponajprije zbog većeg broja zaposlenih, porasli za preko 71 milijun kuna, s 8,086 milijardi na 8,157 milijardi, odnosno za 0,89 posto. Istovremeno su mali gospodarstvenici uplatili 1,094 milijardi kuna poreza na dobit, što je za 31 milijun kuna manje od laniških 1,125 milijardi kuna. I za ostale poreze uplatili su oko 5 milijuna kuna manje nego lani – ove godine 116,4 milijuna kuna, lani 121,6 milijuna kuna.

#### **[PS] Koji su učinci poreznog rasterećenja na poslovanje malog gospodarstva?**

- Smanjivanjem fiskalnog i parafiskalnog opterećenja, Vlada je malom gospodarstvu omogućila da svoje poslovanje više nego prije financira vlastitim sredstvima koja su umjesto u državnoj ostala u njihovim blagajnama. Osim toga, dokapitalizacijom HBOR-a i povećanjem njegova kreditnog potencijala te povećanjem jamstvenog fonda HAMAG-INVEST-a s jedne na dvije milijarde kuna dodatno je poduzetnicima osigurala povoljnije i jeftinije financiranje njihova poslovanja.

Vlada će do kraja mandata nastaviti voditi politiku fiskalnog i parafiskalnog rasterećenja rada i proizvodnje, a nastojat će i dalje kreirati povoljnije uvjete za financiranje poduzetničkih aktivnosti. Započeto smanjivanje troškova javnog sektora te njegovo restrukturiranje, prije svega javnih i državnih poduzeća, kad uzme maha i kad bude provedeno, dugoročno će porezno

rasteretiti poduzetnike i učiniti ih konkurentnijima na domaćem i stranim tržištima.

#### **[PS] Poduzetnici se, međutim, još uvijek najčešće žale na prevelike administrativne prepreke koje im otežavaju poslovanje i smanjuju konkurentnost. Hoće li biti promjena u administrativnom okruženju na koje se poduzetnici godinama žale?**

- Smanjivanje i uklanjanje administrativnih prepreka i opterećenja već je u ovoj godini olakšalo i pojeftinilo poslovanje mnogih malih i srednjih tvrtki te obrta (primjerice, podignut je prag ulaska u sustav PDV-a s 85 na 230 tisuća kuna, a gornja granica za ulazak u sustav paušalnog oporezivanja podignuta je s 85 na 149,5 tisuća kuna). Zahvaljujući zakonskim promjenama uskoro će se moći i puno jednostavnije i jeftinije osnivati privatne male tvrtke što će potaći ulazak mladih ljudi u svijet poduzetništva, ali i samozapošljavanje.

#### **[PS] Najavili ste i suzbijanje nelikvidnosti koja je enormno narasla i približila se iznosu od gotovo 50 milijardi kuna.**

- Novim zakonskim pravilima igre vrlo brzo i efikasno ćemo smanjiti i suzbiti nelikvidnost i kulturu neplaćanja koje su među najzloćudnijim bolestima našega gospodarstva. Novim Zakonom o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s tržišta ćemo ukloniti ona poduzeća koja su trajno nesposobna plaćati svoje dospjele obveze, ali i omogućiti onima koji su uhvaćeni u klopku nelikvidnosti da nakon restrukturiranja nastave s poslovanjem bez tereta insolventnosti i preza-duženosti.

#### **[PS] Na početku mandata Vlada je najavila pokretanje novog investicijskog ciklusa kako bi se gospodarstvo brže oporavljalo i opet počelo razvijati i rasti. Zasad su, međutim,**

#### **izostala značajnija nova ulaganja. Što ćete učiniti da investicije pokrenete s mrtve točke?**

- Novim investicijskim zakonom stvorili smo uvjete za kreiranje puno povoljnijeg okruženja za ulaganja. Uvode se povoljniji porezni i carinski poticaji te kvalitetnije i povoljnije subvencioniranje investitora. U odnosu na dosadašnje zakonska rješenja najznačajnije su sljedeće promjene:

- uvodimo posebne poticaje za mikro poduzetnike koji investiraju 50 i više tisuća eura i pritom otvore barem 3 nova radna mjesta (porez na dobit umanjuje im se za 50 posto u razdoblju od 5 godina, a za svako novo radno mjesto odobrava im se bespovratna potpora u iznosu od 3 do 9 tisuća eura),

- ulazni prag za porezne poticaje spušta se za 50 posto (umjesto 300 tisuća eura minimalna vrijednost investicije treba biti 150 tisuća eura, a umjesto minimalno 10 novih radnih mjesta dovoljno je otvoriti 5 novih radnih mjesta). Ovisno o vrijednosti investicije i broju novih radnih mjesta stopa poreza na dobit umanjuje im se za 50 do 100 posto od propisane stope poreza na dobit,

- carinski poticaji vrijedit će do ulaska u EU 1. lipnja sljedeće godine. Do tada će investitori biti oslobođeni plaćanja carina za uvoz investicijske opreme i strojeva.

- bespovratne potpore za otvaranje novih radnih mjesta povećavaju se s dosadašnjih 1500 do 3000 eura na 3000 do 9000 eura, ovisno o stopi nezaposlenosti u županijama u kojima se investicija realizira

- potpore za troškove usavršavanja povezanih s investicijskim projektom do sada su iznosile 50 posto dosadašnjih potpora za otvaranje novih radnih mjesta, a po novome zakonu uređuju se sukladno europskim pravilima (različito za posebno i opće usavršavanje

te za velike, srednje i male poduzetnike – pokrivaju troškove usavršavanja u rasponu od 25 posto za velike do 80 posto za mikropoduzetnike),

- povećavaju se i iznosi poticaja za razvojno-inovacijske aktivnosti te za aktivnosti poslovnih područja,

- iznosi poticaja za kapitalne investicije bit će dva do četiri puta veći od dosadašnjih, a maksimalno mogu iznositi milijun eura,

- uvode se i dodatne poticajne mjere za radno-intenzivne investicijske projekte kojima se poticaji za otvaranje 100, 300, 500 i više novih radnih mjesta uvećavaju za 25 do 100 posto.

#### **[PS] Poduzetnici negoduju i zbog antipoduzetničke klime koja prevladava u hrvatskoj javnosti. Što ćete učiniti da se takva klima promijeni?**

- Poduzetništvo i poduzetnici među ključnim su faktorima o kojima ovisi oporavak, a još više razvoj i rast hrvatskog gospodarstva. Zato će Vlada, Ministarstvo poduzetništva i obrta i druga resorna ministarstva nastaviti uklanjati brojne prepreke koje koče i sputavaju poduzetništvo u Hrvatskoj te širiti prostor za njegov razvoj. Danas se u Hrvatskoj nije lako baviti poduzetništvom, pogotovo ako ste mali i srednji poduzetnik ili obrtnik. Zato od početka mandata ove Vlade nastojimo voditi ekonomsku politiku kojom ćemo rješavati goruće probleme poduzetništva – nelikvidnost, administrativne prepreke, otežan pristup financijama, nedostatak investicija, neravnomjerni razvoj, porezna i neporezna davanja, neadekvatni pravni okvir i negativnu percepciju poduzetništva. Jer vrijeme je da u Hrvatskoj država prestane biti najveći poslodavac i da to postanu poduzetnici koji imaju poduzetničku ideju i spremni su je odlučno provesti unatoč svim rizicima koje poduzetništvo u sebi nosi.



## Izjava o poslanju



Vodim obiteljski biznis koji smo supruga i ja pokrenuli 1996. g. Trgovinu smo proširili proizvodnjom galanterijske ambalaže i igračka te zaposlili još dvije osobe. Dok smo se prije nekako dogovarali, od rođenja naših blizanaca 2001. g., i povlačenja supruge u kuću, nastupio je kaos. Svako toliko mijenjaju se prioriteta pa i poslovni rezultati. Naporno i sve dulje radim i za mene je stres postao toliko da sam sve lošijeg zdravlja i udaljeniji od obitelji. Prodaja posla nije rješenje jer bi nam falili novci za život.

S.T., Zagreb

Poštovani, čini se da se ovdje ističu dva uzroka ove situacije. Jedan je komunikacijski „crni zastor“ koji onemogućuje da svi „vidite jednako“ i vaš obiteljski biznis bude obiteljsko događanje. Drugi se odnosi na izostanak obiteljski dogovorenih smjernica djelovanja, i za obitelj i za obiteljski posao. Za otklanjanje prvog čimbenika, važno je da:

1. Pričate svojoj obitelji o tome što je vaš posao
2. Nađete načina da vas vide u akciji
3. Pričate o tome kako ste proveli dan, što ste radili
4. Koliko je moguće, učinite ih di-

jelom obiteljskog posla

**5.** „Pokažete“ im novac i koristi koje od toga imaju!

Za rješavanje drugog čimbenika, izradite (ili doradite) misiju (poslanje) obitelji, odnosno obiteljskog biznisa. Po formi misiju čini nekoliko rečenica koje postavljaju filozofiju, svrhu i vrijednosno usmjerenje obitelji i obiteljskog posla, pa služi za skladnije odlučivanje što, tko, kada i kako da radi.

Zbog dvostruke dinamike obiteljskog biznisa, uputno je najprije kreirati misiju obitelji, a zatim njezinog biznisa. U vezanim sistemima obitelji i njezinog biznisa obično obiteljske vrijednosti pokreću obiteljski biznis, pa se zato prvo „uređuje“ obitelj.

Dok je izrada misije poduzeća dobro poznata, s mnogo primjera i uputa i na internetu, izrada obiteljske misije to nije, i stoga se ovdje fokusiram samo na nju.

R. Covey navodi sljedeće korake za izradu obiteljske misije:

Počnite s promišljanjem misije vlastitog života

Definirajte vašu obitelj  
Isplanirajte vrijeme i odredite način rada na sastanku

Na sastancima zapišite što i koje teme su važne za vašu obi-

telj, što vas čini obiteljskom zajednicom?

Na "Post it" naljepnicama to postavite na 'oglasnoj ploči' u vašem domu

To koristite za odluke vođenja i obitelji i obiteljskog posla

Misiju godišnje provjeravajte i dorađujte.

Za početak, isplanirajte si jednu do dvije večeri, sjednite svi uz kavu, čaj, ili nešto fino pa odgovorite na predložena pitanja. Slobodno ih prekrojite. Izostavite nevažna ili dodajte važna po mjeri vaše obitelji.

**1.** Što su ključne snage svakog člana vaše obitelji?

**2.** Zajednički, najbolje smo kad smo...

**3.** Zajednički, najlošije smo kad smo...

**4.** Kad bi imali slobodan dan zajedno kao obitelj, kako bi ga proveli?

**5.** Koji su praktični načini kako možemo služiti jedni drugima?

**6.** Koji su praktični načini

kako možemo služiti druge van obitelji?

**7.** Navedite tri stvari koje vjerujete da možete bolje učiniti kao obitelj.

**8.** Što bi danas ljudi rekli o vašoj obitelji u cjelini?

**9.** Što bi željeli da ljudi kažu o vašoj obitelji u cjelini za XX godina?

**10.** Kad bi naš dom mogao biti ispunjen s jednom (2-3) emocije, koja/e bi to bila/e?

**11.** Navedite tri pridjeva (opisne riječi) koje bi željeli da ljudi koriste da opišu vaš dom.

**12.** Kad bi mogli imenovati jedan princip po kojem želite da djeluje vaša obitelj?

**13.** Koja su četiri vrhunska prioriteta koja želite da cijeni (poštujete) vaša obitelj?

**14.** Koja je osnovna zadaća vašeg doma

**15.** Koja je sekundarna zadaća vašeg doma?

**16.** Koja je pojedinačna svrha u životu svakog člana vaše obitelji?



**Želite li brzo do cjelovitih rješenja zapetljaja, sukoba i dilema pokretanja, rasta ili restrukturacije obiteljskog biznisa? Za duboke uvide, otkrivanje skrivenih dinamika**

**i rješenja za dobrobit vašeg biznisa i vaše obitelji? Za sve generacije? Od rješavanja odnosa, strategije, kadriranja i timskog rada, do postavljanja upravljačkih struktura? Predbilježite se za individualne konzultacije, ili jedinstvene konzultantske radionice s individualiziranim interaktivnim i grupnim radom. Iskoristite naše iskustvo i najnaprednije metode i alate sistemskog konzaltinga i konstelacija. Zatražite letak ili brošuru!**

**Nazovite na tel. 098/9274120 ili nas kontaktirajte na**

**info@konstelacije.com**

**J.R.Boškovića 23**

**10000 Zagreb**

**www.konstelacije.com**

# Energija za uspješan dan.

## Čak i kada nemate vremena za ručak.

U brzini radnog dana utažite glad Montana sendvičima.

Pripremljeni su od najkvalitetnijih sastojaka, zbog čega su hranjivi i odličnog okusa.

I u nedostatku vremena vaš obrok može biti raznolik jer možete izabrati između različitih okusa Montana sendviča.

Dobar tek!



17. Po čemu ste jedinstveni kao obitelj?

18. Navedite budući status vaše obitelji za 10 godina...

- a. finansijski:
- b. intelektualno:
- c. emocionalno:
- d. u odnosima svakog sa svakim članom obitelji:
- e. zajednički u vašoj okolini:
- f. fizički
- g. duhovno:

19. Gdje ste kao obitelj za 10 godina? Kako izgleda vaš dom?

20. Koja je svrha života?

U odgovorima:

**Pogledajte ako postoji zajednička tema.** Možda je to područje za biznis

**Ako ima razlika,** potaknite nalaženje zajedničkog stava.

Obilježite ponavljajuće teme i **nađite zajedničke opisne riječi koje ih sadrže.** Za štedljivost,

izbjegavanje jurnjave, važnost slobodnog vremena za obitelj, takva je riječ *jednostavnost*.

**Preoblikujte neke odgovore da budu trajni.** Ako je vaš odgovor na 12. pitanje ključnog principa iz kojeg djeluje obitelj „strpljivost u periodu odrastanja bebe do srednje škole“, možda je prikladnija riječ tolerancija (strpljivo podnošenje i samokontrola)?

**Izradite radnu verziju obiteljske misije,** kratku, „zaraznu“, praktičnu i vremenski trajniju. Iskoristite ovaj predložak:

*Mi (obiteljsko prezime), vjerujemo da je naša svrha kao obitelji da (opća izjava poslanja). To ćemo ostvariti: poštujući (vrijednost) i (iduća vrijednost) kao naše ključne vrijednosti da naš dom bude mjesto (pridjev), (pridjev), (pridjev), uz poštovanje više važnosti (vrijednost ili akcija) nad nižim vrijednostima odnose-*

*ći se jedni s drugima u duhu (pridjev), (pridjev)...*

Za operativno djelovanje i izradu sukladne misije za obiteljski biznis, **razradite podtočke.** Ako je jedna od ključnih stavki da ćete „cijeniti jednostavnost“, možete ju razraditi da za iduću godinu uključuje:

- Živjet ćemo od jednog prihoda, pa supruga može kod kuće brinuti za obitelj.
- Zajednički nedjeljni ručkovi su prioritet za sve članove obitelji.

**Dva primjera obiteljske misije**

Misija naše obitelji je...

Da stvara njegujući prostor reda, istine, ljubavi, sreće i opuštenosti te...

Da stvara prilike za svaku osobu da postane odgovorno nezavisna i učinkovito povezana...

Da bi ostvarila vrijednu svrhu

misije naše obitelji.

Da se uzajamno volimo, pomažemo i vjerujemo jedni u druge...

Da mudro koristimo naše vrijeme, sposobnosti i resurse za blagoslov drugima...

Da zajednički služimo sebi i drugima, stvaramo, učimo i rastemo kroz obiteljski biznis...

Ivić obitelj prihvaća sve kakvi oni jesu i ohrabruje promjene i rast na bolje. Otvoreno komuniciramo jedni s drugima s poštovanjem i obzirom sve vrijeme. Cijenimo odnose ljubavi, zdrav stil života, privatnost i povjerenje. Mi odgovorno prihvaćamo posljedice našeg djelovanja i iz njih se učimo boljem njegovanju obitelji, prirode i života. Zajednički možemo utjecati jedni na druge i kroz kreativno obiteljsko poduzetništvo služimo široj zajednici za rast dobrostanja.

Sretno!

■ IMATE POSLOVNU SITUACIJU ZA KOJU NISTE SIGURNI KAKO JE RIJEŠITI? NA NAJZANIMLJIVIJE POSLOVNE IZAZOVE IZ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA NAŠ AUTOR VEDRAN KRALJETA DAT ĆE VAM ODGOVOR. E-mail: [poslovnisavjetnik@ripup.hr](mailto:poslovnisavjetnik@ripup.hr)



# Financiranje obnovljivih izvora energije iz IPARD-a



Martina Sedmak, EU desk Zagrebačke banke

*Je li iz pretpristupnih fondova EU moguće financiranje obnovljivih izvora energije i koje kriterije potencijalni korisnik mora ispunjavati?*

F.D., Senj

Od kolovoza je u tijeku četvrti krug natječaja u okviru Mjere 302 programa IPARD. Natječaj se provodi prema novom Pravilniku o provedbi Mjere 302 „Diversifikacija i razvoj ruralnih gospodarskih aktivnosti“ unutar IPARD programa („Narodne novine“, broj 72/2012 i 93/2012), koji je donio promjene vezane i za sektor obnovljivih izvora energije. U okviru sektora obnovljivih izvora energije sada su prihvatljiva ulaganja u izgradnju, rekonstrukciju i opremanje postrojenja koja za proizvodnju električne energije koriste obnovljive izvore energije (solarne elektrane, hidroelektrane, vjetroelektrane, elektrane na biomasu, itd), odnosno kogeneracijska postrojenja za koja nosi-

telj projekta ili proizvođač može ishoditi status povlaštenog proizvođača električne energije i koja su priključena na distribucijsku mrežu – Pravilnik o stjecanju statusa povlaštenog proizvođača električne energije („Narodne novine“, broj 67/2007), Pravilnik o korištenju obnovljivih izvora i kogeneracije („Narodne novine“, broj 67/2007).

Za navedeni sektor Pravilnikom o provedbi Mjere 302 unutar IPARD programa nisu definirani specifični kriteriji, no projekt se mora provoditi u ruralnom području (što su prema gore spomenutom Pravilniku sva područja Republike Hrvatske osim Grada Zagreba).

Prijave za dodjelu sredstava iz programa IPARD u okviru Mjere 302 potrebno je dostaviti Agenciji za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju do 31. prosinca 2012. („Narodne novine“, broj 95/2012, 104/2012,

112/2012). Naime, rok za podnošenje prijave produžen je dvaput zbog velikog interesa potencijalnih korisnika.

## Tko može biti korisnik potpore?

Na natječaj za dodjelu potpore u svim sektorima pokrivenim ovom Mjerom mogu se prijaviti fizičke osobe i mikro poduzeća, u sustavu PDV-a, 100% u privatnom ili do 25% u državnom odnosno u vlasništvu jedinica lokalne i/li regionalne samouprave ili Grada Zagreba.

Korisnik mora biti registriran na početku ulaganja, ako takvu djelatnost obavlja u trenutku podnošenja prijave na natječaj, odnosno na kraju ulaganja, ako tu djelatnost ne obavlja u trenutku podnošenja prijave na natječaj.

## Financiranje projekta

Za trajanja IPARD programa, u sklopu mjere 302, korisnik za sektor obnovljivih izvora energije može, neovisno o ukupnim vrijednostima ulaganja, ostvariti potporu za prihvatljive izdatke koji ne prelaze 675.000 eura. U okviru Mjere 302 korisnik može imati samo jedno ulaganje u sektor obnovljivih izvora energije. Iznos potpore iz programa IPARD je do 50% ukupnih prihvatljivih izdataka pa se od korisnika očekuje da u financiranju projekta sudjeluje s minimalno 50% vlastitih

sredstava. S obzirom da se potpora iz IPARD programa isplaćuje tek nakon završetka projekta, korisnik mora osigurati financiranje cijelog projekta. Za tu je namjenu Zagrebačka banka u suradnji s Hrvatskom bankom za obnovu i razvitak klijentima ponudila posebnu kreditnu liniju za međufinanciranje do isplate sredstava iz IPARD programa i sufinanciranje dijela projekta za koji je financiranje dužan osigurati sam korisnik.

Korisnik investiciju ne smije započeti prije nego što s Agencijom za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju potpiše Ugovor o dodjeli sredstava iz IPARD programa. Dozvoljeni su jedino pripremni radovi koji moraju biti obavljani prije prijavljivanja na natječaj, a oni uključuju pripremu tehničko-tehnološke dokumentacije, izradu ekonomske dokumentacije, stjecanje vlasništva nad nekretninama na kojima će se obavljati investicija i dobivanje građevinske dozvole, ako je potrebna. Troškovi pripreme poslovnog plana, izrade elaborata zaštite okoliša, pripreme dokumentacije za IPARD natječaj (konzultantske usluge za pripremu IPARD prijave i Zahtjeva za isplatu), te troškovi pripreme projektne tehničke dokumentacije spadaju u opće troškove projekta za koje do iznosa određenih Pravilnikom također možete tražiti potporu.

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

Kako naplatiti vlastita potraživanja



promo

# Angažman vanjskih stručnjaka u pomoći očuvanja vlastite likvidnosti

*Outsourcanje ili angažiranje vanjskih stručnjaka u procesu naplate potraživanja danas je sve prisutnija i poželjnija odluka svake tvrtke koja je suočena s mnoštvom nenaplaćenih faktura. To je ujedno i odluka koja osigurava i oslobađa trenutna sredstva za dnevno likvidno poslovanje i novi ciklus ulaganja. Angažmanom vanjskih stručnjaka u procesu naplate potraživanja tvrtka vjerovnik šalje poruku o sebi kao ozbiljnoj tvrtki koja ništa ne prepušta slučaju.*

Tvrtka EOS Matrix dio je međunarodne EOS Grupe, jedne od vodećih financijskih kompanija s dugogodišnjim iskustvom u upravljanju potraživanjima. Zahvaljujući implementaciji međunarodne prakse koja je prilagođena poslovnim zahtjevima domaćih kompanija, visokom profesionalizmu i uvažavanju potreba svojih klijenata, nakon skoro četiri godine od otvaranja hrvatskog ureda, EOS Matrix postao je vodeći centar za upravljanje potraživanjima u Hrvatskoj s više od 50 posto tržišnog udjela. Usluge upravljanja potraživanjima svojim klijentima, EOS nudi kako na domaćem, tako i na međunarodnom tržištu. Kroz široku mrežu partnerskih ureda, podršku u naplati pruža u više od 120 zemalja.

Naše usluge sastoje se od otkupa potraživanja, koju vršimo u B2C sektoru i to u segmentu banaka, telekom operatera, kartičarskih kuća, leasing i osiguravajućih društva te naplate potraživanja, koju provodimo u B2C i B2B sektoru. Nakon uspostavljanja suradnje, sam proces naplate nastavlja se jednako kao što ga tvrtke vjerovnici i same provode, tj. provodi se redovna komunikacija s

dužnikom u cilju dogovora naplate, ali u značajno intenzivnijoj i usredotočenoj komunikaciji. Komunikacija se provodi putem telefonskih poziva, SMS poruka i pisanih obavijesti. Sva komunikacija prema dužniku prvotno je odobrena od strane klijenta – vjerovnika. Na taj način osigurava se transparentna komunikacija koja prati dosadašnju reputaciju klijenta i dodatno ukazuje na profesionalnost upravljanja vlastitim potraživanjima.

Cilj svakog kontakta s dužnikom je naplata dugovanja u cijelosti; ukoliko dužnik nije u mogućnosti otplatiti svoje dugovanje jednokratno, omogućeno je dogovorno otplaćivanje na rate. U slučajevima kad se dužnik ne pridržava dogovorenih rata, odbija suradnju ili osporava dugovanje, predmet se vraća klijentu koji zatim odlučuje o daljnjim postupcima. Uobičajeno razdoblje u kojem se može prepoznati ponašanje dužnika, procijeniti uspješnost naplate te sukladno tome ostvariti i najbolje rezultate, jest period do 6 mjeseci.

Bez obzira radi li se o dugovanju od nekoliko stotina kuna ili nekoliko milijuna eura naš pri-

stup jednak je prema svima. Ukoliko klijent odluči angažirati EOS Matrix, može biti siguran da će zahvaljujući agencijskom kapacitetu i logistici cjelokupna baza dužnika biti pravovremeno i u najboljoj mjeri kontaktirana. Velika pažnja pridodaje se tome da aktivnosti u procesu naplate ne naruše odnos vjerovnika i dužnika te da se njihova suradnja nastavi i nakon posredovanja agencije za naplatu potraživanja.

## Međunarodni ciljevi zahtijevaju međunarodna rješenja

Ukoliko Vaša tvrtka uspješno posluje na međunarodnom tržištu, očekivano je da će biti i sve više uplata iz inozemstva. No ukoliko međunarodni klijent započne s kašnjenjem ili neizvršavanjem svojih obaveza plaćanja, naslućujete da će proces naplate biti dugačak i da bi takvi postupci mogli dovesti tvrtku u stanje nelikvidnosti. Uz to prisutne su poteškoće s kvalitetnim poznavanjem jezika, pravne i zakonske regulative zemlje dužnika. Angažiranjem EOS-ove *cross border* usluge tj. međunarodne naplate potraživanja, prevladavate jezične barijere,

kulturne razlike i različite zakonske prakse i u konačnici povećavate vjerojatnost naplate svojih potraživanja. U cijelom kompleksnom procesu međunarodne naplate, klijent komunicira samo s jednom osobom koja je angažirana na predmetu i ona ujedno predstavlja kontakt za sve klijente u različitim zemljama. Takav pristup itekako logistički olakšava i pojednostavljuje proces i prae-nje uspješnosti naplate te istovremeno omogućava klijentu da

**Zajedno s našim partnerima osigurat ćemo Vam uspješan kontakt s Vašim nepouzdanim kupcima, pronaći pravovaljano rješenje za sve ugovorne strane, bez nepotrebnih troškova vremena i novca.**

se usredotoči na proširenje svog poslovanja na međunarodnom tržištu. Jedna od ključnih prednosti angažmana EOS Matrixa je smanjenje troškova. Naši klijenti nemaju nikakvih paušalnih i administrativnih troškova, a sama naknada naplaćuje se isključivo prema uspješnoj naplati. To znači da se naknada obračunava samo na naplaćeni dio duga, pa ukoliko proces naplate ne bude uspješan, za klijenta nema ni ostvarenih troškova. Naknada za uspješnu naplatu potraživanja formira se prema nekoliko faktora: starosti dugovanja, iznosu dugovanja te broju faktura koje su predane na naplatu.

## Poslovni aforizmi

### Promjene, stalni rast

- ▶ Tko jednom dosegne vrh, treba ići dalje.

*J. Lec*

- ▶ Ostajem isti, dakle – nazadujem.

*G. Tudor*

- ▶ Mijenjanje je postalo neprekinuti proces. I to je jedina stalnost.

- ▶ Kad ti ide dobro, kreći u promjene.

*G. Tudor*

- ▶ Neke stvari izgledaju komplicirane. Ali ni jedna nije prekomplicirana.

*S. Smith*

- ▶ Život je neprestano prilagođavanje okolini.

*H. Spencer*

- ▶ Prihvati ono što ne možeš promijeniti, a mijenjaj ono što možeš.

- ▶ Očekujte neočekivano. Sigurna je jedino nesigurnost.

*P. Drucker*

- ▶ Tko u krizi kreće u promjene, zakasnio je.

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).



## Prepoznajte važnost komunikacije u organizaciji

Organizacijska komunikacija je kompleksan i stalan proces u kojemu članovi organizacije stvaraju, održavaju i mijenjaju organizaciju komunicirajući verbalno, neverbalno, elektronički i pisanim putem između pojedinaca i grupe ljudi unutar organizacije te s vanjskim dionicima. Ono što je važno je da svi članovi sudjeluju u tom procesu, što znači da su svi uključeni u komunikaciju.



mr. sc. Snježana Jurišić, Hrvatsko društvo ekonomista

Gledajući kroz povijest u bilo kojem segmentu čovjek nije nikada mogao, a ni danas ne može, bez komunikacije, što je razumljivo

samo po sebi, ali očito je da ne može i bez organizacije. Značajne organizacije proizlazi iz prirode samog čovjeka kao društvenog bića koje ima potrebu koristiti svoje umne i fizičke sposobnosti u nekoj zajednici i stalnoj komunikaciji s drugim ljudima oko sebe. Da bi se ciljevi mogli sinergijski ostvariti, potrebno je komunikacijom približiti ih i objasniti

ti svima unutar organizacije, ali i izvan nje kako bi se privukli investitori, novi potrebni zaposlenici, pridobila javnost i ostvario pozitivan poslovni imidž u okruženju.

Organizacijska komunikacija, dakle, nije vezana uz samo jednog člana ili jednu razinu organizacije. Ona je jednako važna, kako za managere, tako i za svakog pojedinačnog zaposlenika jer ne samo da osigurava nužne informacije za obavljanje poslova, već i doprinosi boljoj informiranosti i uključenosti svih članova u ostvarivanje zajedničkih ciljeva te tako i motiviranosti i zadovoljstvu zaposlenika. Isto tako je važna i za sve vanjske dionike, kupce, dioničare, dobavljače i interesne grupe iz lokalnog ili šireg okruženja.

Bez komunikacije manageri ne bi mogli uopće obavljati svoje osnovne funkcije. Tako je planiranje povezano s prikupljanjem informacija i razgovorima s podređenima i nadređenima; organiziranje je nezamislivo bez delegiranja i stalne koordinacije, motiviranje i nagrađivanje je usko povezano s praćenjem i procje-

nom učinka zaposlenika, a kontrola podrazumijeva i pružanje povratnih informacija.

### Zanemarujemo li internu komunikaciju?

Budući da komunikaciju doživljavamo kao nešto prirodno što se događa samo po sebi, često zanemarujemo njenu funkciju i ulogu u odvijanju svih organizacijskih procesa, tj. u stalnom procesu stvaranja, održavanja i mijenjanja organizacije i svih njenih sustava. Radeći u gospodarstvu na organizacijskim poslovima može se lako uočiti da je jedan od glavnih problema u organizaciji nedostatak i nezadovoljavajuća interna komunikacija. U praksi se bilježi da mnogi manageri odbacuju važnost komunikacije s djelatnicima uzimajući ju zdravo za gotovo.

No, budući da bez komunikacije teško da bi postojala i organizacija, nameće se važnost ove funkcije, procesa i cijelog komunikacijskog sustava i važno je to na vrijeme prepoznati. U većini organizacija koje posvećuju pažnju ovome segmentu, najčešće je to na razini komunikacije s vanjskim dionicima, kupcima i javnosti, tzv. *public relations* ili odnosi s javnošću, dok je interna komunikacija s članovima same organizacije prema istraživanjima na ovim našim prostorima još uvijek je na marginama.

U modernoj uspješnoj organizaciji učinkovita interna komunikacija prepoznata je kao jedan od preduvjeta da članovi organizacije budu zadovoljni odnosom organizacije prema njima, da se osjećaju kao dio te organizacije te da budu motivirani i predani djelovanju koje će pomoći ostvarenju organizacijskih ciljeva. Učinak zaposlenika ne ovisi samo o njihovim sposobnostima nego i o motiviranosti pa je bitno izgrađivati kvalitetni motivacijski sustav, a jedan od glavnih alata je komunikacija – intenziv-

na i otvorena komunikacija koja gradi jaku organizacijsku kulturu s konsenzusom svih članova oko glavnih vrijednosti. Interna organizacijska komunikacija obuhvaća sustavno i kontinuirano slanje informacija zaposlenicima. Ta komunikacija za pravilno funkcioniranje mora biti dvosmjerna: zaposlenici moraju razumjeti poruku kako bi znali što moraju učiniti, a management mora dobiti povratnu informaciju o tome je li poruka shvaćena i što se po njoj učinilo. Cilj interne komunikacije je prije svega unaprijediti motivaciju i lojalnost zaposlenih te samim time i povećati njihovu učinkovitost i radni doprinos. Ideal je stvoriti organizaciju u kojoj svi vidovi interne komunikacije izvršno funkcioniraju i podloga su da članovi organizacije osjećaju da je komunikacija jasna, transparentna, dvosmjerna i da je usmjerena boljoj suradnji, provođenju poslovnih procesa i zajedničkim naporima na ostvarenju organizacijskih ciljeva. Kada govorimo o internoj komunikaciji, danas se u modernim organizacijama koje su prepoznale važnost interne komunikacije u vođenju koriste razni alati i kanali za stvaranje sustava proaktivnog informiranja s ciljem korištenja potencijala zaposlenih i njihovo uključivanje u poslovne procese. Proaktivni sustav podrazumijeva učinkovite vidove interne komunikacije:

- informativnu, namijenjenu za brzo, ažurno i točno prenošenje informacija potrebnih za poslovanje
- direktivnu, koja obuhvaća davanje direktiva i kontrolu izvršenja
- indirektnu, usmjerenu upravljanju promjenama u funkciji mobiliziranja organizacijskih resursa
- interaktivnu, koja omogućuje prikupljanje potrebnih znanja uz sudjelovanje svih članova.



## EKONOMSKA POLITIKA HRVATSKE U 2013.

14. – 16. XI. 2012.  
Grand Hotel Adriatic, Opatija

Više informacija na: [www.hde.hr](http://www.hde.hr)

HRVATSKO DRUŠTVO EKONOMISTA  
Heinzlova 4a • 10000 Zagreb • tel.: +385 1 46 00 888 • [hde@ingbiro.hr](mailto:hde@ingbiro.hr)

### Komunikacijom do ostvarenja vizije

Svaka ozbiljna organizacija mora znati kuda ide i kamo želi stići - imati svoju viziju koja se sastoji od glavnih vrijednosti, svrhe, tj. misije postojanja i naravno ciljeva koje treba postići da bi se dostigla vizija. Da bi se odredila i postavila organizacijska misija, vizija i temeljne vrijednosti te ciljevi i strategija za njihovo ostvarivanje, komunikacija je nužna. Osim komunikacije najvažniji su ljudi, članovi organizacije, a upravo učinkovitim internom komunikacijom im se omogućuje da budu informirani, uključeni, motivirani i zadovoljni, a samim time i učinkovitiji u obavljanju svojih zadataka. Važnost interne komunikacije očituje se u prijenosu vrijednosti, vizije, misije, ciljeva i strategije za njihovo ostvarivanje, i to na svim razinama - vertikalno i horizontalno, tj. putem komunikacijskih mreža.

I interna komunikacija unutar organizacije između članova koji čine organizaciju i komunikacija s vanjskim okruženjem, odnosi s medijima i javnošću su vrlo važni, dapače nužni u predstavljanju organizacije i pozicioniranju na tržištu, postizanju i očuvanju konkurentnosti te ostvarivanju pozitivnog imidža u okruženju. Svaka komunikacija s vanjskim dionicima, od oglašavanja, kontakata s kupcima i dobavljačima, dioničarima, novinarima, institucijama, poslovnim partnerima, komunicira imidž organizacije. Odnosi s javnošću su isto dvosmjerni i utječu na izgradnju reputacije organizacije. No, činjenica je da nikakvi naponi usmjereni u tom pravcu neće imati smisla ako članovi organizacije ne izvršavaju poslovne planove i ne ostvaruju ciljeve, misiju i viziju, što je na kraju krajeva srž poruke koju organizacija želi prenijeti vanjskoj publici.

**Prema istraživanju koje je provela jedna PR agencija, svi ispitanici složili su se da je interna komunikacija važna za organizaciju u kojoj rade, a više od 50% nije zadovoljno kvalitetom interne komunikacije te smatra kako bi se ona trebala unaprijediti. Zanimljiv je podatak kako većina ispitanika, njih čak 77%, smatra kako je vodstvo tvrtke potrebno dodatno educirati o važnosti interne komunikacije. Svi su ispitanici bili suglasni kada su davali ocjenu o važnosti utjecaja i značenja kvalitete internog komuniciranja na poslovanje, opću uspješnost tvrtke te na zadovoljstvo radnika i opću radnu atmosferu.**

# REKLAMNA AGENCIJA

## – zašto, kada, kako?

Često se u poslovanju zajedno s kolegama susrećem s pitanjima i nejasnoćama vezano uz to što je, kako funkcionira, kome je i zašto uopće potrebna reklamna agencija. Uz to, tko su zapravo ljudi koji stoje iza televizijskih reklama, oglasa, kampanja te tržišnog komuniciranja i ostvarivanja velikih brendova u cijelosti.

### Zašto mi to ne bi mogli sami?

Reklamna agencija je uslužna djelatnost posvećena planiranju, oblikovanju i izvršavanju marketinških i promotivnih aktivnosti za svoje klijente. S obzirom da je neovisna organizacija, pruža eksternu perspektivu u odnosu na usluge i proizvode svog klijenta te na taj način objektivnije pristupa stvaranju promotivnih strategija za njega. Agencija vlada potrebnim strateškim i izvršnim znanjima, alatima i mogućnostima u svrhu

uspješnog brendiranja, promocije i prodaje te suvereno vodi cjelovite projekte od kreativne ideje do praktične realizacije i produkcije.

Osmisliti i oblikovati efikasnu reklamnu kampanju je zahtjevan i dugotrajan posao za koji većina tvrtki nema vremena, kao ni potrebne mogućnosti, ljude i stručnost. Agencija po mjeri znati će kako sastaviti pravu ponudu za neku tvrtku, usklađenu s njenom vizijom, ali i mogućnostima. Oblikovat će primijenjeni medijski plan, razviti praktične ideje, a kreativna rješenja prilagoditi realnim okolnostima.

Kako bismo malo približili važnost agencije u marketinškim aktivnostima neke tvrtke, ukratko ćemo opisati njemu samu srž te način funkcioniranja i sustav postavljen unutar nje.

### Odnosi s klijentom i kreativna

Klasična reklamna agencija sastoji se od kreativnog i *account* tima, koji su njena srž, a nadalje se može širiti na produkciju, medijsko planiranje i zakup medija, online strategije i slično.

Account timovi brinu se za odnose između agencije i klijenata te kvalitetnu komunikaciju i dobrobit obje strane u međusobnom poslovnom odnosu. Primalju upute, zahtjeve i usmjerenja, te ista prenose kreativnom timu. Kreativni tim najčešće se sastoji od kreativnog direktora, koji je zadužen za kreativnu viziju, nadgledanje i usmjeravanje svih kreativnih procesa i faza, *copywritera* koji konkretno osmišljava koncepte kampanja, iznosi verbalna

i tekstualna rješenja poput slogana, naziva brendova, scenarija reklama i slično te art direktora koji s timom dizajnera vizualizira njegove koncepte te stvara i usmjerava vizualna rješenja i identitete medija. Art direktor i *copywriter* najčešće vrlo usko surađuju i isprepliću se u davanju verbalnih i vizualnih rješenja i razradi čitavih konceptata, te u svojim zajedničkim kreativnim idejama odgovaraju kreativnom direktoru.

Kad preuzme kreativni brief od strane *account* tima, kreativni tim konceptualizira ideje koje nosi na reviziju kreativnom direktoru, što često jeste kružni proces unutar kojeg se ponekad vraća na prethodne faze, do trenutka prepoznavanja dobrog smjera i prezentacije koncepta klijentu.

### Od početka do kraja

Agencija se također brine za produkciju ideja i konceptata te ukoliko unutar kuće ne postoji produkcijski tim, unajmljuje razne studije i umjetničke struke za najbolji mogući rezultat.

Produkcijski odjel realizira koncepte *copywritera* i art direktora, bez kojeg bi njihova rješenja ostala samo ideja na papiru.

Kontaktiraju i unajmljuju eksterne ponuđače, poput režisera, snimatelja, montažera, fotografa, dizajn studija, internet stručnjaka i slično, drugim riječima bilo koje usluge koje nisu u tom trenutku uopće, ili u dovoljnoj količini na raspolaganju unutar same agencije. Rezultat je finalizirana i zaokružena cjelovita reklamna kampanja maksimalne kvalitete za klijentov uspjeh i maksimalno zadovoljstvo.

Dakle, recimo da smo utvrdili kako je uspješan marketing svake tvrtke usko vezan uz suradnju s reklamnom agencijom. Ukoliko tvrtka odluči unajmiti usluge neke agencije, uz razne druge parametre na temelju kojih se može odlučiti za jednu od njih, tvrtka u svojoj potrazi može organizirati agencijski *pitch*. *Pitch* je nešto poput audicije za agencije. Ukratko, *pitch* funkcionira na način da tvrtka odredi svoj brief, tj. zahtjeve koje ima vezano uz kampanju koju želi ostvariti, pozove agencije za koje smatra da će im ponuditi najbolja i najkreativnija rješenja, prezentira im svoj brief i budžet te prema prezentiranim kreativnim konceptima odabere agenciju koja najviše zadovoljava.

Pri odabiru agencije, važno je biti otvorenog uma, osim provjerenima dati priliku i mladima i željnima uspjeha, jer će se ti često više potruditi. Budite spremni na nove ideje i neočekivane strategije, voljni izići iz kutije, jer upravo se na taj način i dogodi željeni uspjeh kampanje.

Morana Mikulandra,  
mag.art. kreativni  
direktor, KOFEIN  
-kreativna agencija za  
direktni marketing



**Budući da je u Europi i svijetu malo koji marketinški plan i kampanja uspješnih tvrtki ostvaren bez unajmljivanja agencije, svakako je vrijeme da se ista svijest počne utvrđivati i na našim prostorima.**



Life coach

# 5 psiholoških zapreka upravljanja vremenom

Darko Sambol,  
life & business  
coach



**Dogodi li vam se ikad nedostatak vještina za upravljanje vremenom kako biste imali vrijeme za ono što vam je uistinu važno? Znamo što moramo napraviti, ali opiremo se tome da nešto poduzmemo jer nam problemi s vremenom nečemu služe - ispunjavaju neku duboko ukorijenjenu potrebu koje vjerojatno nismo niti svjesni.**

Objasnit ću pet osnovnih psiholoških zapreka koje ljudima ne dopuštaju organizirati svoje vrijeme onako kako bi htjeli:

- **Bojite se slobodnog vremena** – kod nekih ljudi slobodno vrijeme izaziva jaku tjeskobu i sama pomisao na slobodan dan izaziva osjećaj blagog užasa. Možda neprestano pretrpavate raspored i razmišljate o poslu samo zato da nemate vremena razmišljati o većim, težim pitanjima. Npr. što zaista želite napraviti u svom životu ili kako razriješiti nezadovoljstvo u braku. Ili mislite da će vam se drugi ljudi diviti zbog vašeg rada. Pripazite da ne zaglibite u obrazac neprestanog rada, bez imalo vremena za obnavljanje snaga jer to može iscrpiti do krajnosti. Budite spremni na činjenicu da ćete jednom, kada budete imali manje zadataka i više vremena za razmišljanje, morati početi razrješavati stvari o kojima se niste usudili ni razmišljati.

- **Brinete previše o drugima** – pomaganje drugima može vam ispuniti i obogatiti život, a možete čak i odabrati posvetiti cijeli život služenju drugima. Takva žrtva najčešće čovjeka ispunjava dubokim zadovoljstvom, ali pretjerate li, može izazvati osjećaj negodovanja, osjećaj da drugi nedovoljno cijene vaš trud i osjećaj pretrpanosti radom. Zato, prije nego počnete okrivljavati ljude oko sebe, zapitajte se niste li upravo vi sami izazvali neravnotežu jer u potrebi da nas drugi poštuju i osjećamo se vrijednim možemo se izgubiti. Zapamtite kako se izražavanje ljubavi i brige za druge djelomično izražava i tako što ćete drugima dopustiti da i oni pomognu vama. Odmorite se i dajte ljudima oko sebe priliku da rastu.

- **Strah od novoga** – ponekad ne pokušavate ostvariti svoje ciljeve i snove zato što se bojite reakcija ljudi koji vas okružuju. To se možda ne bi svidjelo vašem partneru, roditeljima, prijateljima. Plašite li se poremetiti sadašnje stanje stvari, možda se odričete onoga što vam je najvažnije zbog udobnosti i sigurnosti. Kada se uplašite promjene sjetite se da biste promjenu mogli provesti postupno i sporije. Mali koraci i vama i drugim ljudima mogu pružiti priliku da se naviknete na promjene.

- **Imate potrebu za savršenstvom** – ako ste perfekcionista, smatrate da sve trebate obavljati na istoj razini savršenstva. Kvalitetni manageri vremena postavljaju prioritete, umjesto da svakom zadatku daju jednaku težinu. Zahtijevate li iznimno visoke standarde za svaki pojedini

zadatak kojega se prihvatite, jednostavno nećete obaviti ništa. Potreba za savršenstvom često proizlazi iz potrebe za odobravanjem, iz straha od kritike, ponižavanja ili grube prosudbe. Možda ste odrasli uvjetovani dobronamjernim roditeljem koji vam je neprestano govorio: „Ako nešto namjeravaš napraviti, učini to kako treba“. Niste naučili kako procijeniti koji su zadaci vrijedni većeg truda, a koji nisu. Ili se možda osjećate sigurnijim kad se čini da je sve pod vašom kontrolom. Radi vašeg vlastitog dobra, potrebno je mjerila prilagoditi svakom pojedinačnom zadatku. Neki su zadaci vrijedni najvećeg truda, a neke treba samo obaviti ne osvrćući se previše i krenuti dalje.

- **Plašite se uspjeha** – ostvarenje snova može izazvati jednako veliku napetost kao i neuspjeh. Uspješnost vas može izdvojiti od obitelji i prijatelja. Odeti li radi zahtjeva visoke managerske pozicije u neki drugi grad, a vaši roditelji, vršnjaci i prijatelji ostanu kod kuće, možete imati osjećaj da se udaljavate od njih i da ste ih „napustili i zdali“. Jednom kada postanete svjesni straha od uspjeha, biti će vam puno lakše napredovati. Svatko zaslužuje uspjeh. Vi također zaslužujete uspjeh. Družite se s ljudima koje smatrate uspješnim i to će kod vas izazvati osjećaj da vam je uspjeh nadohvat ruke.

Kad postanete svjesni dubokih psiholoških zapreka već ste na pola puta ka rješenju. Vaše upravljanje vremenom iznutra prema van ojačat će vas novim uvidima u to zašto se ponašate tako kako se ponašate, imat ćete veliku prednost u stvaranju dugotrajne promjene. Sljedeći korak je analiza, uz pomoć vašeg coacha, da istražite vlastiti odnos prema vremenu.



**Pripazite da ne zaglibite u obrazac neprestanog rada, bez imalo vremena za obnavljanje snaga jer to može iscrpiti do krajnosti. Budite spremni na činjenicu da ćete jednom, kada budete imali manje zadataka i više vremena za razmišljanje, morati početi razrješavati stvari o kojima se niste usudili ni razmišljati.**

Tomislav Bekec,  
dipl. oec.

# Tipovi prodaja 3. dio - Ekspertna i savjetodavna prodaja

U prošlom nastavku započeli smo s opisivanjem ekspertne prodaje. Ovaj nastavak će završiti tu temu kroz njene specifičnosti i glavne izazove te obraditi temu savjetodavne prodaje..

Ključni element ekspertne prodaje je prodavač koji mora dokazati dvije stvari. Kao prvo, svoju ekspertnost za specifično područje o kojem razgovaraju. Ukoliko klijent ne doživi prodavača kao stručnjaka za područje o kojem razgovaraju, vrlo rijetko će razgovor ići dalje.

Drugi dokaz ključan za kupnju je da kao prodavač dokažem klijentu da moj proizvod i njegove specifikacije zadovoljavaju njegov konkretan zahtjev. Ili, u primjeru farmaceutike, da moja molekula sadržana u preparatu X djeluje u slučajevima indikacija Z. Dokazivanje ovdje mora biti temeljeno na čvrstim činjenicama – studijama, istraživanjima, primjerima postojećih klijenata, stručnim časopisima, usporednim tablicama... Ovakav tip prodaje je vrlo čest svugdje gdje se pojavljuje potreba za stručnim kupcima i prodavačima – u građevini kod izbora najboljeg materijala za određenu funkciju (inženjeri, arhitekti), IT/telekom projektima (inženjeri, projektanti), farmaceutici.

Glavni izazov ove prodaje je kada krivo procijenimo da je ona potrebna kod određenog klijenta. Npr. posljednjih godina prilično se mijenja proces donošenja odluka u kompanijama pri čemu jačaju odjeli nabave ili čak uprave u od-

nosu na dosadašnje ljude i odjele koji su držali budžete poput IT managera. I tako firme koje prodaju CRM i dalje šalju svoje tehnološke stručnjake koji su do sada radili prodaju drugim tehnološkim stručnjacima IT managerima (koji su držali "kesu"), a koji sada ne odlučuju. Kada ti isti tehnološki prodavači sjednu za isti stol sa sadašnjim donositeljima odluka (nabava, uprava), oni i dalje bezuspješno pokušavaju prodavati tehnologiju – ono što sugovornik s druge strane ne kupuje. On kupuje niže troškove, veću produktivnost, bolji nadzor ili što već kompaniji treba, a naš tehnološki prodavač to ne zna prodavati. Da bi ekspertna prodaja bila efikasna, i prodavač i kupac moraju biti na istoj razini znanja. U suprotnom je prikladnije raditi savjetodavnu ili izazivačku prodaju.

## 4. Savjetodavna prodaja

Za razliku od prethodno spomenutih tipova prodaja, ova se prodaja događa na razini svjesne potrebe, a u nekim situacijama i na razini nesvjesne potrebe klijenta. To znači da sam klijent svoju (ne)svjesnu potrebu nije pretvorio u zahtjev ili, drugim riječima, klijent nije taj koji samoinicijativno traži proizvod/uslugu od nas kao primjerice u transakcijskoj

prodaji. To se događa u situacijama prodaje proizvoda koji su novi na tržištu ili kompleksniji pa klijent sam ne vidi koristi od proizvoda ili ih teško može prevesti na svoju situaciju sam, bez pomoći prodavača. Također, ovo je tip prodaje koji je idealan za situacije kada kupac nije dobro upoznat s time što bi trebao kupiti ili mu nudimo preširoki asortiman iz kojeg može teško sam izabrati. Kako kupac nije na razini zahtjeva, kupnja se događa na inicijativu prodavača, odnosno on je taj koji proaktivno obilazi klijenta, tj. nudi.

Ova prodaja zahtjeva veliku razinu ulaganja i od strane klijenta i od strane prodavača. Prodavač prije svega treba uložiti puno energije i vremena u pripremu – dobro istražiti potencijalnog klijenta, dobro poznavati situaciju i branšu da pretpostavi potrebu ili poslovni problem koji bi klijent trebao imati, treba investirati vri-

jeme u sastanak ili nekoliko sastanaka da ostvari odnos povjerenja s klijentom te sazna u detalje njegovu situaciju i potrebe. Također, treba vrlo dobro poznavati svoj asortiman kako bi mogao klijentu savjetovati pravo rješenje za klijentovu potrebu. Kupac treba uložiti povjerenje i otvoriti detalje svog poslovanja i poslovnih problema prodavaču. Također, treba uložiti vrijeme da s prodavačem porazgovara i odgovori na njegova pitanja. Iz ovih karakteristika jasno je da u ovom tipu prodaje prodavač dodaje veliku vrijednost klijentu u procesu prodaje. Zato ovaj tip prodaje zahtjeva prodavače s posebnim vještinama na visokom nivou. Naravno, takav profil je obično i bolje financijski plaćen, a i puno teže zamjenjiv, jer ih nema mnogo na tržištu. Relativno mali broj prodavača je sposoban prodavati klijentima rješenja, a ne proizvod iz asortimana, tj. koristiti proizvode iz svog asortimana za rješenje klijentovih (ne) svjesnih potreba.

Upravo zato ovaj tip prodaje u velikoj većini situacija rješava problem pritiska na cijenu. Ili smo prvi koji smo klijentu ponudili rješenje za njegove potrebe kroz naš proizvod ili smo kreirali rješenje koje je teško usporedivo s potencijalnim konkurentskim rješenjem. Druga velika prednost je lojalnost klijenta. Jednom kada je klijent kupio nešto što smo mu savjetodavno prodali, stječe veliku razinu povjerenja u nas. Ukoliko nastavimo komunikaciju s klijentom i nakon prodaje kroz kvalitetne "follow up" aktivnosti, taj klijent postaje gotovo neosvojiv za našu konkurenciju.

Kako se radi o ekspertnoj prodaji, dokazivanje se ne svodi na argumente poput "majke mi" i "pa valjda mi vjeruješ" koji vrlo dobro prolaze u transakcijskoj i prodaji putem odnosa.

POSTANITE BOLJI PREGOVARAČ - XV. dio

# Kada razmotriti uporabu “BATNE” – 2. dio

mr. sc. Mladen  
Jancić, CMC



U praksi uporaba BATNE (najbolja alternativa predmetu pregovaranja koja je na raspolaganju) nije baš tako jednostavna. Dosta često, u trenutku kada bi se ona trebala razmotriti, nastupe mentalne blokade koje cijelu situaciju prave još kompleksnijom.

Prva od tih mentalnih blokada je shvaćanje da uporaba BATNE u stvari znači neuspjeh u pregovorima. Dakle po tom shvaćanju, ako se BATNA primjeni, pregovori su „propali“, vrijeme je izgubljeno, pa naravno da govorimo o neuspjehu? Istovremeno, takvi pojedinci zaboravljaju

ju činjenicu da je uporaba BATNE u stvari čvrsto vezana za ispunjenje osnovnih pregovaračkih interesa te da samim tim ne može biti kvalificirana kao neuspjeh. Ako je na početku jasno definirano da je jedna od mogućih opcija i „ne-dogovor“, onda „neuspjeha“ ne bi trebalo ni biti.

Druga blokada je vezana za „rizik“ koji uporaba BATNE donosi u kontekstu ugroženih poslovnih odnosa. Naravno, ako se BATNA već mora primijeniti, bilo bi poželjno to učiniti na način koji ne ugrožava odnos između strana u pregovorima. I to iz dva razloga. Kao prvo, moguće je da se radi o stalnim poslovnim partnerima te je dobar odnos u budućnosti i imperativ. Drugo, nije poželjno dobiti epitet pregovarača kojeg nije briga za druge, jer bi se time dugoročno napravilo više štete nego koristi.

## Prekid pregovora nije i prekid odnosa

Odnos sam po sebi nije ugrožen ako se BATNA primjeni, jer ako su obostrane potrebe precizno formulirane na samom početku, do toga ne bi trebalo doći. Ako se jasno navede što se očekuje od druge strane u kontekstu nastavka pregovora, onda bi u slučaju prekida pregovora to svima trebalo biti i lakše za prihvatiti. Dakle eventualni prekid pregovora ne bi trebao ugroziti poslovni odnos.

Naravno da „NE“ može biti izrečeno na različite načine. Pogrešno izrečeno „NE“ može izazvati vrlo negativne posljedice. Osvrnuvši se na ovu problematiku 25 godina nakon publikacije u kojoj je zajedno s Rogerom Fisherom definirao BATNU, William Ury je napisao knjigu „Power of a Positive No“, u kojoj u stvari obrazlaže tri koraka koje bi tada, prilikom primjene „pozitivnog ne“, trebalo koristiti. Na početku, trebalo bi se pokazati razumijevanje za stajališta i potrebe druge strane. Drugi korak bi bio objašnjenje da dogovor u ovom trenutku nije najbolja opcija niti za jednu stranu jer ključni interesi nisu ispunjeni. Kao treći korak se navodi otvorenost za suradnju i kontakte u budućnosti, s željom da se možda upravo tada napravi i dogovor. Ovakva „sendvič“ metoda je inače dosta prisutna u evaluacijskim intervjuima i sl.

Jedan primjer „pozitivnog NE“ bi bio i odgovor na pokušaj smanjenja cijene: „U potpunosti razumijem da pokušavate dobiti najbolje uvjete za Vašu tvrtku (*prvi korak*). Međutim, ovo je najbolje što Vam trenutno možemo ponuditi, a da je u skladu s razinom kvalitete i usluge koju očekujete (*drugi korak*). Istovremeno, nadam se da ćete ipak odabrati našu ponudu ili da ćemo surađivati u budućnosti (*treći korak*)“.

Treća mentalna blokada pri uporabi BATNE je ta da BATNA uvijek podrazumijeva jednostavno odustajanje od pregovora. I po samoj definiciji BATNE, ovakvo stajalište je pogrešno. Jer ako svoje interese možete zadovoljiti na drugačiji način (za vas sve prihvatljive scenarije), onda prekid pregovora nije i najbolja BATNA koju imate.

**Ako je na početku jasno definirano da je jedna od mogućih opcija i „ne-dogovor“, onda „neuspjeha“ ne bi trebalo ni biti.**



Train the Trainer, 14-15.11.2012./21-22.11.2012.

Key Account Management, 28.11.2012.

Učinkovito poslovno pregovaranje II., 29-30.11.2012.

Edukacijski kampus, Ilica 242, Zagreb.

Informacije: 01 463 7437 ili [www.anglo-adria.com](http://www.anglo-adria.com)



mr. sc. Eduard  
Osredečki

### Može li se učiti od pekara?

U svijetu marketinga i sve modernijih tehnika prodaje, koje promiču ljudi iz luksuznih ureda - ponekad zaboravljamo neka jednostavna poslovna rješenja. Možda i prolazimo pored njih, ali ih ne primjećujemo. Još manje smo skloni priznati da to neki drugi rade bolje. Jedan „običan“ pekar na primjer, onaj iz maloga grada u Zagrebačkoj županiji. On već punih desetak godina „noć i dan“ postupa na jednostavan način, iako se točno njemu nasuprot nalazi druga pekarnica s 50-godišnjom tradicijom i izborom proizvoda po stogodišnjim receptima. Ali jedna druga nisu konkurencija u tradicionalnom smislu.

Kroz razdoblje svojeg posla tijekom 20-ak godina na istome mjestu u centru tog baroknog grada, jedan obrtnik bez velike mudrosti radi svoj posao na način koji bi mogao poslužiti golemim supermarketima za pouku. Teško je za očekivati da je svoj uspjeh gradio na teoretskoj spoznaji akronima 4P (*Product, Place, Price, Promotion*), ali je svakako u svoj zanat uložio krajnju marljivost, poštenje i dobar osjećaj za prodaju po načelima dobre trgovačke tradicije. Mjesto (*Place*) prodaje je promišljeno izabrano, jer je u središtu - štovišu na raskrižju ulica. Na početku svojega posla, budući da je pošao od pretpostavke stalne dostupnosti, zaista je poslova do sitnih noćnih sati, kad je većina građana spavala, ali su neki ipak znali gdje mogu kupiti kruh, kad nitko drugi ne radi. Dapače, unaprijedio je posluživanje tako da je prozor na manje pro-

metnu ulicu pretvorio u neveliki šank putem kojeg se, bez ulaženja u pekarnicu, mogao na brzinu kupiti kruh, pecivo, burek i sl. izvana. Već u ranu zoru, kad su neke skupine radnika kretale na posao, on bi otvarao svoju trgovinu, jer je shvatio što prosječnom djelatniku (čiji posao zahtijeva rano ustajanje) - znači svježiji kruh. Neki bi rekli kako nije potrebno biti posebno obrazovan da se uoče tako jednostavne stvari, kao što je to zapazio naš pekar. I to je točno kao što je točno da neki imaju sposobnost uočavanja jednostavnih stvari, ili to rade bolje od drugih.

Kako to da „obični“ obrtnik jednostavnom logikom zaključuje ono što u jurnjavi za profitom ne provodi, recimo, jedan supermarket. Jer u istom gradiću u kojem taj pekar računa mali bijeli kruh 4,50 kune, a veliki 7 kuna - i to već oko šest godina, najveća trgovina, sve donedavno, prodavala je skuplji kruh iste kvalitete i gramature. Kao većina supermarketa i taj, najveći, ima vlastitu pekaru, plus u svojem koncernu drži poljoprivredni kombinat. Usprkos tome, postepeno je puzajućim poskupljenjem povisivao cijene nekih pekarskih proizvoda. Konačno, nakon dužeg vremena, shvatio je svoju grešku i proširio gamu svojeg pekarstva na konkurentnu razinu cijena po jedinici proizvoda. Dogle je obrtnik stvorio segment lojalnih korisnika, koji olako ne mijenjaju mjesto kupovanja.

Kako i ostali konkurentski supermarketi nude tu vrstu proizvoda po povoljnijoj cijeni, konačno su se i u velikoj trgovini približili optimalnoj cijeni ovog najzastu-

## Učite od boljih

„Nezadovoljstvo je poticaj napretka“

- iz Mahabharate

pljenijeg proizvoda kod naše populacije. Usput, obrtnik-pekara ima jednako dobro organiziran, transparentan prostor pekare, vidljiv već od pulta, a uslužne prodavačice poslužuju brzo i profesionalno, na higijenski način.

### Gerilski marketing ili...?

Zašto smo izabrali baš taj primjer, kad u svakoj ulici ima toliko različitih primjera profesionalne prodaje? Upravo zato jer se radi o najpopularnijem hrvatskom proizvodu široke potrošnje. Oko kruha se najviše lome koplja od sjetve do žetve pšenice, od utvrđivanja cijena (hoće li biti po 9,50 ili 10 ili 11 kuna?) do poticaja te pokradenih silosa i nestanka sadržaja robnih rezervi... Sumnjamo da je vlasnik te pekarnice čitao „Marketing gerilu“ Jay C. Levinsona, a još manje da je polazio marketinški seminar za malo poduzetništvo. Ovaj samouki (*self made entrepreneur*) je svojevrstni Steve Jobs svojeg zanata. Ujedno i dokaz da se i u uvjetima teškog tržišnog privredivanja može raditi dugoročno bez podizanja cijena, uz rizik manje zarade, a na zadovoljstvo stalnih potrošača. Jer - on je stvorio svoju lojalnu publiku, koja ni u povodu akcija nekih supermarketa ne odlazi konkurenciji. Građani su dovoljno inteligentni da shvate kako je i njemu poskupio benzin, plin, struja i sve drugo kao i za ostale trgovce, ali to nije bio motiv da povisi cijenu svojih proizvoda u razdoblju kad je cijena benzina skakala od 8,90 kn do 11,30,

kad je struja poskupjela za gotovo 50%, a plin isto tako, itd. I bez obzira što mu nismo „zagledali u želudac“, razvidno je da više ne zarađuje po jedinici proizvoda kao što je zarađivao prije 6 godina. A i dalje uslužuje sa smiješkom na licu.

### Novi akronim: 3 P + E

Svakako uz ona njegova tri „P“ treba dodati još jedno „E“ i to „E“ kao ETIKA. Čovjek je shvatio da zarađuje dovoljno da pokriva sebe i svoje radnike, pa i bez posebnih promotivnih aktivnosti radi na zadovoljstvo suradnika i onih ispred pulta, tj. kupaca. Po broju izdanih računa može zaključiti da ih je svaki dan sve više ili sasvim dovoljno. A to je faktor koji čini njegov posao lukrativnim - i bez posebne promidžbe. Jedina propaganda je zadnjih godina standardni zidni kalendar, koji uoči Božića i Nove godine dijeli posjetiteljima.

U sveopćoj kuknjavi, pa i prijetnjama mladog naraštaja da odlazi u potragu boljeg života u nepoznate daleke zemlje, ovaj primjer je skromna ilustracija kako obrt ili malo poduzetništvo može biti primjeren izvor egzistencije za one koji imaju strpljenja i jednostavnu viziju kako ostvariti svoju misiju bez astronomskih brojki i širenja poduzetništva po načelu „Think big“. Možda se u načinu njegovog razmišljanja krije tajna života suvremenog čovjeka, osobito našeg, a poglavito one generacije koja je prošla pravu krizu nakon II svjet-



**U sveopćoj kuknjavi, pa i prijetnjama mladog naraštaja da odlazi u potragu boljeg života u nepoznate daleke zemlje, ovaj primjer je skromna ilustracija kako obrt ili malo poduzetništvo može biti primjeren izvor egzistencije za one koji imaju strpljenja i jednostavnu viziju kako ostvariti svoju misiju bez astronomskih brojki i širenja poduzetništva po načelu „Think big“.**

skog rata i sve nedaće uz to razdoblje. Svakako - lakše je prodavati kruh i žemlje nego knjige, računala i automobile, ali vjerojatno bi u tim strukama našli one koji ustraju u poslu bez brzog uvećavanja profita, pa još egzistiraju jer nisu posustali - po onoj Lewisa Carrola da i trčanje može značiti stajanje na mjestu.

Istina je da su supermarketi „uništili“ veliki broj malih trgovaca, ali zacijelo ima još onih koji su ostali vjerni svojoj misiji po isprobanoj taktici ne predaju se tako lako. Pekarnice posluju u svakom kvartu, ali nisu sve iste, niti ne drže istu cijenu - sve u skladu s povećanjem troškova razdoblja i životnih

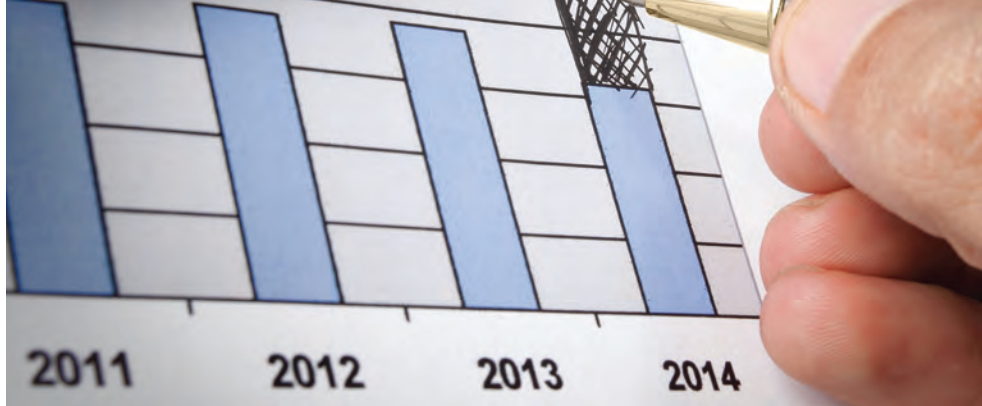
troškova. One su dio poduzetničkog mikro svijeta, pa prate njegov puls na nešto drukčiji način nego oni koji se orijentiraju po burzovnim pokazateljima cijena krušarica na međunarodnom tržištu. Na opće zadovoljstvo krajnjih korisnika, uvijek ima i onih koji su po svojem dobrom trženju tako blizu nas da ih gotovo i ne primjećujemo. Iako se pitamo do kada će moći izdržati pritiske zavisnih troškova, iščitavamo da je ustrajavanje u svojoj misiji jednako važno kao i umnožavanje kapitala - jer je danas najveći kapital moći raditi (dobro) i biti potreban drugima kao što su i drugi potrebni nama.

PROMO

## PROVJERENA STRUČNA LITERATURA NAKLADNE „EDO“ d.o.o.

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

**AKCIJSKI POPUST do 600 kn**  
 www. Naklada EDO.hr;  
 e-mail: edo@edo.hr;  
 tel. 3361044; faks 3360585



Antonio Zilić

## Vještine za uspješno vođenje nabave

# Dobre, stare i logične metode prognoza

„Od svih vremena najviše nas mora zanimati futur jer ćemo u njemu provesti ostatak života“

- Charles Kettering

Kao što smo u jednom od prethodnih nastavaka spomenuli, mnogi miješaju prognozu sa postavljanjem ciljeva. Ako tvrtka traži od prodavača da prognozira prodaju na svom teritoriju, ta „prognoza“ često postaje mjerilo prema kome se prodavači prilagođavaju. Najbolji je primjer jedne tvrtke u kojoj su prodavači (dakle ljudi s terena) napravili plan na osnovu svojeg stručnog mišljenja i saznanja s tržišta. Međutim kada je taj skupni plan došao u centralu i proučen, ubrzo nakon toga je vraćen sa porukom da se prodaja i oni koji su radili planove malo bolje „koncentriraju“ i naprave novi plan prodaje koji bi bio u skladu s ciljevima rasta te tvrtke.

Dvije su stvari kojih trebamo biti svjesni: Prvo, istina je, a i prirodno, ako ćete kasnije biti ocjenjivani na osnovu postavljenih planova, da ćete u svoje planove ugraditi određenu rezervu. Neki kažu ako ove godine postignemo maksimalne rezultate onda će nam biti puno teže sljedeće godine ispuniti planove. Druga je zamka ta da ponekad za planove predstavljamo svoje ciljeve i želje, a znamo da želje mogu biti jako nerealistične.

Istina (čitaj realan plan) nalazi

se negdje između. Da bi plan bio realan moramo se pored funkcije pukih želja i ugrađenih grešaka, osloniti i na nešto opipljivije.

### Kvantitativne metode prognoziranja

Što može biti opipljivije od dobre stare i logične matematike. Matematičke tehnike prognoza temelje se na povijesnim podacima odnosno na prošlim događajima. Teorija koja stoji iza ovih metoda polazi od pretpostavke da povijesni podaci u većoj ili manjoj mjeri utječu na događaje u budućnosti. Potrebni podaci se obično nalaze u zapisima poduzeća.

### Analiza vremenskih serija

Osnovni ciljevi analize vremenskih serija su pronalaženje modela kojim će se opisati zakonitosti u ponašanju promatranog dinamičnog sustava te predviđanje njegovog budućeg stanja na osnovu poznatih stanja u prošlosti i sadašnjosti. Varijacije vremenskih serija u zavisnosti od vremenskog perioda u kojem se ponavljaju biti:

- trend
- sezonske oscilacije - uključuje obrazac potražnje koji se ponav-

lja, kao primjerice dan u tjednu, tjedan, mjesec...

- ciklične varijacije - sadrži sve obrasce potraživanja koji se ponavljaju, koji su proizvoljni i nisu sezonski. Ciklusi od više godina.
- slučajne - ne može se naći zakonitost ponašanja potražnje.

### Trendovi

Koriste se u slučaju jasno prepoznatljivog obrasca - unaprijed i unatrag. Trendovi mogu biti linearni, kvadratni, kubni, eksponencijalni itd. Smjer trenda može biti uzlazni i padajući. U proučavanju trendova koristi se regresijska analiza tj. prihvaća se povezanost između jedne ovisne i jedne ili više neovisnih varijabli. U tom smislu razlikujemo linearan ili jednostavan (jedna neovisna varija-

bla) i višestruki ili nelinearan (više neovisnih varijabli) trend.

Treba ispitati, dakle, da li je potražnja koju je potrebno predvidjeti u linearnoj ili nelinearnoj ovisnosti o vremenu. U tom smislu razlikujemo:

**Linearnu regresiju** (*Linear Regression*): koristimo ju kad između dvije varijable postoji linearna ovisnost.

**Korelaciju** (*Correlation*): pokazuje jačinu ovisnosti zavisne varijable o nezavisnoj. Prima vrijednost između 0 i 1.

**Višestruku regresiju** (*Multiple Regression*): prikazuje odnos između jedne zavisne i dvije ili više nezavisnih varijabli. Ova metoda zahtijeva malu pomoć tehnologije.

### Sezonske oscilacije

Uključuje obrazac potražnje koji se ponavlja, kao primjerice dan u tjednu, tjedan, mjesec...

### Ciklične varijacije

Sadrži sve obrasce potraživanja koji se ponavljaju, koji su proizvoljni i nisu sezonski. Ciklusi od više godina kao što su konjunktura i recesija. Upravo svjedočimo jednoj takvoj situaciji...

**LOGIKO AKADEMIJA**

tri programa usavršavanja

PRODUCTION MANAGEMENT  
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT  
WAREHOUSE MANAGEMENT

prijave na 01/6602-557 i 091 5027 242 ili [info@logiko.hr](mailto:info@logiko.hr)

[www.logiko-edukacija.com/akademija/](http://www.logiko-edukacija.com/akademija/)



Intervju



## Svake godine u svakom pogledu SVE VIŠE NAPREDUJEMO

**[PS]** U iščekivanju smo još jedne u nizu konferencija Superprodavač. Kako to da usprkos krizi Superprodavač ide dalje?

- Bez obzira na krizu časopis Poslovni savjetnik i dalje slijedi svoju viziju, osluškujе tržište i ispunjava zahtjeve čitatelja i oglašivača. Konferencija Superprodavač nastala je upravo radi krize koja je najviše zahvatila sektor prodaje. Prodajni planovi u mnogim tvrtkama su podbacili i zato smo odlučili pomoći prodajnom osoblju i educirati ih kako da i dalje uspješno prodaju u vrijeme krize. Kriza je baš idealno vrijeme za ovako nešto, mnogo puta je dokazano da upravo ulaganje u znanje i izvlači tvrtke iz krize.

**[PS]** Postoje li neki noviteti u odnosu na protekle godine, koliko posjetitelja očekujete?

- Kao i svake godine, dovedimo neke nove predavače, koji će posjetiteljima predstaviti svoja iskustva, ideje i metode, i dalje se držeci koncepta kvalitete i prakse, naročito kod praktičnih radionica. Ove smo godine povećali broj predavača i predavanja, a sukladno tome posjetiteljima će biti na raspolaganju i jedna dvorana više. Čak 18 vrhunskih predavača održat će sveukupno 24 predavanja i radionice, i to u četiri dvorane hotela Westin, za koje očekujemo da će biti popunjene do zadnjeg mjesta.

**[PS]** Ovaj još bogatiji program velik je zalogaj za organizaciju ovakve manifestacije (konferencija je podijeljena u dva dijela: jutarnja i popod-

nevna predavanja i poslijepodnevni mini treninzi). Očekujete li da će polaznici izdržati cjelodnevni tempo?

- Program je bogat, ali to je upravo njegova prednost. Uvjereni smo da će svatko pronaći nešto zanimljivo i korisno za sebe te se družiti s kolegama iz struke. Prednost je i to što niste ograničeni na jednu dvoranu, jedan program i slušanje predavanja koja vas se ne tiču direktno, već možete samo kreirati svoj itinerar, odrediti kojeg predavača želite slušati, koliko vremena ostati i kojoj radionici prisustvovati.

**[PS]** Tko ili što čini „Superprodavača“ prema Vašem mišljenju?

- Ovisno koliko vremensku perspektivu postavimo. Ukoliko se odlučimo za kratkoročnu, odgovor je vrlo težak. Naime, posljednjih godina prije izbijanja krize, sretali sam brdo „Superprodavača“, ljudi s odličnim prodajnim rezultatima i punih sebe, koji nisu razumjeli kako su im se prodaja i rezultati dogodili. Nije preteško biti „Superprodavač“ stanova, dok banke daju kredite šakom i kapom, a potražnja je veća od ponude. Takvih je primjera bilo bezbroj. Koliko su ti prodavači bili „Super“, pokazuje sadašnja situacija gdje ih nema nigdje i u ko-

joj su neuspješni. Pravim, dugoročnim „Superprodavačima“ to se ne bi dogodilo. Njih čine tri važna faktora: svjesnost, proaktivnost i sposobnost za promjenu. Svijet se promijenio, danas imamo mnogo drugih kanala za prodaju osiguranja, uključujući osobne bankare, danas postoje Facebook i LinkedIn, financijskih portala, a većina ih prodaje osiguranje kao prije 20 godina. „Superprodavači“ su sposobni preispitati svoju prodaju i napraviti promjenu u njoj. Oni znaju da ako im je nešto prolazilo prije godinu dana kod kupca, danas možda više ne prolazi i moraju mijenjati svoj prodajni pristup.

**[PS]** Koliko je recesija u Hrvatskoj pogodila područje prodaje? Je li teško u današnjim uvjetima postati „Superprodavač“?

- Kriza je kratkoročne „Superprodavače“ pogodila prilično jako. Oni su zbunjeni i frustrirani, rade isto što su radili i prije, a rezultata više nema. Pa pokušavaju raditi to što su radili još više i žešće. Naravno, ne uspijevaju. Dugoročne „Superprodavače“ nije pogodila pretjerano. Da, tržište je manje, kupovna moć je manja, ali ako znamo raditi pametnije, nekih većih potresa nema. „Superprodavači“ su se usmjerili na druge proizvode, druge segmente kupaca ili su obratili veću pozornost na zadržavanje postojećih klijen-

nata ili čak na povećanje profitabilnosti po klijentu kroz cross i up sales. Sve je samo pitanje svjesnosti, proaktivnosti i koliko želite raditi na sebi!

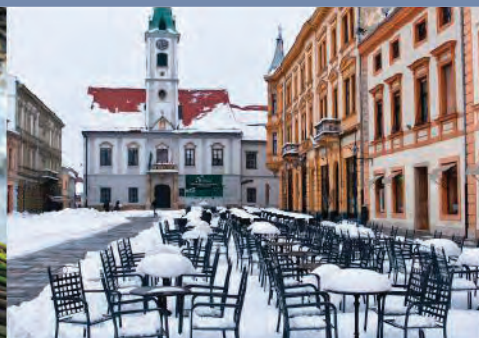
**[PS]** Što biste poručili zainteresiranima: zašto doći na Superprodavač konferenciju?

- Ukoliko ste spremni raditi na sebi i dovoljno ste otvoreni da preispitati postojeće prodajne strategije koje koristite, ovo je pravo mjesto za vas. Konferenciju smo koncipirali tako da svatko, bez obzira na iskustvo u prodaji može čuti barem 5 novih tehnika/strategija koje može odmah sutra primijeniti u radu s kupcima i koje će mu donijeti pozitivne pomake. Svake godine omogućujemo polaznicima prisustvovanje mini treninzima u malim grupama i aktivan rad na svojim vještinama u temi koju odaberu.

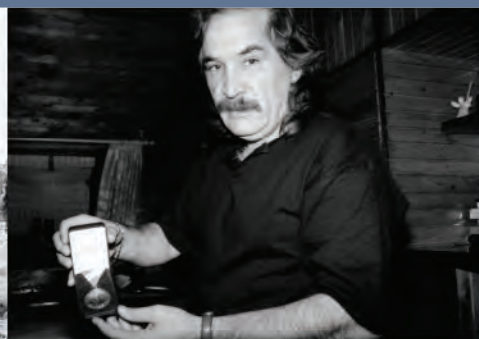
Više na str.2.

**Konferencija je namijenjena cjelokupnom prodajnom osoblju, trgovcima u dućanu, komercijalistima, voditeljima prodaje, direktorima prodaje te članovima uprave za prodaju. Angažirali smo vrhunske predavače, koji će održati čak 24 seminara i radionica iz područja prodaje, uz vrlo prihvatljivu cijenu kotizacije.**

Prijaviti se možete na broju telefona 01/49 21 742  
ili mailom [info@poslovni-savjetnik.com](mailto:info@poslovni-savjetnik.com)



PIXSELL. SVE ŠTO TREBA VIDJETI.



**PIXSELL**  
WWW.PIXSELL.HR



# LEASING

## u Hrvatskoj

specijalni prilog

| Kupuje li Vaša tvrtka na leasing?            |      |
|--|------|
| Da   | 19,7 |
| Ne   | 77,9 |
| Ne znam                                      | 2,5  |
| Koje proizvode najčešće kupujete na leasing? |      |
| Osobna vozila                                | 67,1 |
| Teretna vozila                               | 36,7 |
| Opremu                                       | 6,3  |
| Strojevi                                     | 3,8  |
| Plovila                                      | 1,3  |
| Nekretnine                                   | 1,3  |
| Ne znam                                      | 2,5  |
| Preko koje kuće kupujete na leasing?         |      |
| Hypo leasing Kroatien                        | 12,7 |
| Unicredit                                    | 12,7 |

|                                   |      |
|-----------------------------------|------|
| VB leasing                        | 12,7 |
| Porsche leasing                   | 10,1 |
| PBZ leasing                       | 8,9  |
| OTP leasing                       | 7,6  |
| Erste & Steiermärkische S-leasing | 5,1  |
| Impuls-leasing                    | 5,1  |
| Raiffeisen leasing                | 5,1  |
| AutoZubak                         | 2,5  |
| Euroleasing                       | 2,5  |
| Hypo-Leasing Steiermark           | 2,5  |
| Locat Leasing                     | 1,3  |
| Mercedes-Benz Leasing             | 1,3  |
| Optima Leasing                    | 1,3  |
| SG Leasing                        | 1,3  |
| Neka druga                        | 6,3  |
| Ne znam                           | 20,3 |

Urednica  
specijalnog  
priloga:  
Marijana  
Sever



- 66 Unatoč padu treća po redu nebankovna financijska industrija u Hrvatskoj
- 68 Leasing tržište u skladu s krizom, no struka očekuje oporavak te daljnji razvoj industrije
- 71 Novi Zakon o leasingu u izradi



# Unatoč padu treća po redu nebankovna financijska industrija u Hrvatskoj

Jedna od najvažnijih poduzetničkih odluka jest treba li se financirati vlastitim ili tuđim kapitalom. Bez obzira na vrstu biznisa svaki poduzetnik treba neku vrstu poslovne opreme, bilo da se radi o vozilu, stroju ili nekretnini, prava oprema presudna je za uspješno vođenje posla. Naravno da bi bilo idealno uložiti vlastiti novac, no on obično nije dovoljan, osobito u počecima izgradnje tvrtke, kada je za proboj na tržište nužan galopirajući i snažan rast tvrtke.

Troškovi kupovine opreme vrlo su visoki, osobito ako je potrebno kupiti više od jednog ili dva stroja, vozila ili neke druge opreme, a mogu vrlo lako dosegnuti nekoliko stotina tisuća kuna za manje poduzetnike ili milijune za veće kompanije.

Jedno od rješenja za ogromne troškove kupnje opreme ili vozila je leasing, koji je u Hrvatskoj, unatoč kontinuiranom padu od 2008. godine, još uvijek treća po redu najveća nebankovna financijska industrija nakon mirovinskih fondova i osiguranja.

## Brzina, jednostavnost i fleksibilnost

Kao suvremena metoda financiranja i investiranja leasing je nastao u SAD-u 30-ih godina ovog stoljeća, a posebice se razvi-

ja i primjenjuje u svijetu od 50-ih godina nadalje. U Hrvatskoj se pojavljuje u drugoj polovici 90-ih godina, a od 2001. godine tržište leasinga kod nas bilježi snažan i dinamičan rast te financiranje putem leasinga postaje najznačajnija alternativa bankovnom kreditu.

Leasing je moderan način financiranja objekta kroz dugoročan najam. Po isteku najma, primatelj leasinga može postati vlasnikom, nastaviti najam, zamijeniti ili vratiti leasing objekt davatelju leasinga. Prednosti leasinga su uglavnom brzina, jednostavnost i fleksibilnost ugovaranja takve vrste ugovora, mogućnost da leasing objekt sam sebe isplati, odnosno da se njegovim korištenjem stvara dodatni prihod koji osigurava plaćanje leasing naknade. Ravnomjerno i kontinuirano

investiranje u redovno poslovanje s obzirom da se ne ulažu sva raspoloživa sredstva u nabavu opreme također je jedno od prednosti, kao i mogućnost brze reakcije u slučaju tehnoloških promjena na tržištu zbog jednostavnog načina zamjene zastarjele opreme.

Osnovna prednost leasinga u odnosu na klasičan kredit je brzina i činjenica da se kao dodatno osiguranje ne traži hipoteka bez obzira na iznos financiranja (za razliku od kredita). Naime, sam predmet leasinga je ujedno i instrument osiguranja transakcije tj. leasing posla.

Leasing je namijenjen pravnim i fizičkim osobama, no u pravilu najveći korisnik leasinga je gospodarski sektor, državna uprava, lokalna samouprava, te javni sektor s preko 90 posto ukupnih plasmana. Privatne osobe zastupljene su u segmentu financiranja osobnih vozila te plovila.

## Sve popularniji „Sale&Lease back“

U praksi se kao objekt leasinga najčešće pojavljuju osobni automobili, gospodarska vozila, strojevi, oprema, postrojenja, nekretnine i plovila, a najčešća dva oblika leasinga su operativni i financijski. Putem leasinga moguće je financirati nove i rabljene predmeta leasinga. U dogovoru s leasing kućom, primatelj može izabrati iz ponude raznih akcija koje leasing kuća ima u svojoj ponudi.

Osnovne vrste leasinga su fi-

nancijski i operativni leasing, a u posljednje vrijeme sve je popularniji takozvani povratni najam, odnosno *Sale&Lease back* najam.

Osnovni smisao financijskog leasinga je stjecanje vlasništva nad objektom leasinga (automobilom, strojem). Dio mjesečne otplate (kamata) ulazi u trošak te je stoga financijski leasing izuzetno povoljan za pravne osobe. Objekt leasinga vodi se i otpisuje u knjigama primatelja leasinga. Ugovorom je predviđen otkup po isteku tj. vlasništvo nad objektom leasinga se prenosi direktno na primatelja leasinga.

Operativni leasing pretpostavlja korištenje bez stjecanja vlasništva, povrat korištenog objekta leasinga te financiranje novog. Cjelokupna mjesečna otplate ulazi u trošak, a PDV u pretporez. Objekt leasinga vodi se i otpisuje u knjigama leasing društva, a u govorom nije predviđen otkup. Za primatelja leasinga posebno je privlačno to što se njegova bilanca ne opterećuje nabavkom vozila tj. ne iskazuju se kreditna zaduženja koja bi smanjila vrijednost tvrtke.

Jedan od najmodernijih modela financiranja koji se koristi za financiranje nekretnina i pokretnina jest *Sale&Lease back* najam. Kod ovog oblika financiranja primatelj leasinga prodaje leasing društvu objekt iz dugotrajne imovine u svom vlasništvu, da bi neposredno nakon toga leasing društvo s istom strankom sklopilo ugovor o leasingu za dotični objekt. Putem *Sale&Lease back* ugovora najčešće se financiraju nekretnine, strojevi i oprema. Ugovori u kategoriji povratnog najma omogućuju pretvaranje dugotrajne imovine u gotovi novac na žiro računu primatelja leasinga. Ovu opciju primjerice nude **Erste & Steiermärkische S-Leasing d.o.o.**, **B** te **Hypo Alpe-Adria-Leasing d.o.o.**

„Ova opcija sve je interesantnija tvrtkama s malim zaduženjima koje nemaju opterećenja na svojim nekretninama. Njome poboljšavaju tekuću likvidnost

i osiguravaju sredstva za pokretanje novog investicijskog ciklusa. Iz tog razloga *Sale&Lease back* opcija jednako je zanimljiva i velikim kompanijama. No za razliku od međunarodne prakse, hrvatske kompanije se i dalje u većoj mjeri ne koriste prednošću ove opcije, koja se inače najčešće koristi kod monetariziranja kapitalnih objekata", kaže **Damir Bičanić**, predsjednik Uprave **Hypo Alpe-Adria-Leasing d.o.o.**

Osim standardne ponude financijskog i operativnog leasinga te već spomenutog *Sale&Lease back*, tu je još i tzv. fleet management - specifična usluga operativnog leasinga koja obuhvaća financiranje vozila i ostale nefinancijske usluge održavanja vozila, odnosno potpunu uslugu upravljanja voznim parkom. Usluge fleet managementa odnosno upravljanje voznim parkom, uglavnom su namijenjene velikim tvrtkama, no koristi od takvog vođenja voznog parka mogu imati i manje tvrtke koje imaju svega nekoliko službenih automobila. Sve to, naravno, stoji više od jednostavne kupnje automobila na operativni leasing, ali korisnike rješava brige o voznom parku. U **Hypo Leasingu** objašnjavaju da ova usluga podrazumijeva troškove redovitog održavanja, zamjene guma, registracije, tehničkog pregleda, osnovnog i kasko osiguranja i slično.

### Leasing u kunama

Novitet na hrvatskom tržištu leasinga jest leasing u kuna-

**Razlika između leasinga i klasičnog načina kupnje (gotovina ili kredit) jest u tome što je pravni vlasnik vozila do isteka leasinga i otplate leasing društvo, dok je kupac u biti korisnik tog vozila. Međutim, to nije bitna razlika jer uplatom zadnje obveze po ugovoru kupac prenosi i pravno vlasništvo na sebe. Uzeti vozilo operativnim leasingom ima sasvim drugu bit. Riječ je o korištenju vozila u ugovorenom razdoblju trajanja leasinga i istekom ugovora ne dolazi do prijenosa vlasništva na primatelja leasinga, nego se vozilo vraća leasing društvu. Primatelj, dakle, plaća neku vrstu najma vozila. Ovakav oblik nabave pogodan je za one koji u određenom razdoblju imaju namjeru zamijeniti vozilo.**

ma s fiksnim mjesečnim ratama, koji je koncem prošle godine prva predstavila tvrtka **Volksbank leasing**. Riječ je o modelu financiranja kupnje osobnog ili teretnog vozila, opreme, građevinskih strojeva ili plovila koji korisnicima pruža sigurnije i lakše planiranje, zahvaljujući predvidivim i nepromjenjivim troškovima.

**VB leasing** nije jedini - takvi modeli sve su češći u ponudi leasing društava, pa su ga nakon njih uveli još i **Societe Generale leasing** te **Impuls leasing**. Leasing društva odlučila su iskoristiti prednost koju imaju nad bankama - kraće vrijeme trajanja financiranja.

Upravo zbog toga društva mogu ponuditi financijski leasing u kunama s fiksnom kamatnom što banke mogu mnogo teže, zato što im vrijeme trajanja financiranja obično ne traje četiri do sedam godina, već i po 20-30 godina. Leasing društva mnogo nade polažu u ovakav nov i primamljiv oblik financiranja, jer zbog pada

potrošnje i gospodarskih aktivnosti nižu gubitke.

Osim standardne ponude za financiranje osobnih i teretnih vozila, poljoprivredne i građevinske mehanizacije te razne opreme putem operativnog i financijskog leasinga leasing društva nude i posebne akcijske uvjete u suradnji s njihovim partnerima.

Tako primjerice **OTP leasing** nudi akcije u suradnji s **Triglav osiguranjem** ili **Croatia osiguranjem**, u kojima su u mjesečne obroke uključena i kasko osiguranja za djelomično ili potpuno trajanje ugovora. Također, uz ugovor o leasingu nudi se primjerice poklon kartica za kupnju goriva na benzinskim postajama. **Impuls leasing** trenutno u ponudi ima akciju s **Euroherc osiguranjem**. Akcija se odnosi na fizičke i pravne osobe za financijski i operativni leasing, s nula posto jamčevine naknade, period financiranja do 6 godina, uz obavezno Euroherc kasko osiguranje.

U **UniCredit leasingu** od noviteta u ponudi ističu nove uvje-

te financiranja novih i rabljenih motornih vozila (osobnih i gospodarskih) bez učešća i uz fiksnu kamatnu stopu u eurima. Period financiranja je od 24-60 mjeseci, s tim da kod rabljenih vozila zbroj godina starosti vozila i godina financiranja ne smije biti veći od 7 godina.

Poljoprivrednici, obrtnici i poduzetnici Virovitičko-podravске županije dobivaju nove i povoljnije mogućnosti financiranja svojih projekata. Županija je, naime, u svibnju sklopila ugovor o poslovnoj suradnji s **UniCredit Leasingom Croatia** o programu leasing financiranja poduzetnika vrijedan 12,5 milijuna kuna. Program potiče malo i srednje poduzetništvo, a djelomično se koriste i sredstva **Europske investicijske banke**. Za ovaj program leasing financiranja raspisan je Natječaj od strane Županije, na koji se mogu prijaviti obiteljska poljoprivredna gospodarstva u sustavu PDV-a, trgovačka društva, poljoprivredne zadruge te obrtnici.

Takvim leasing financiranjem poduzetnici mogu realizirati nabavu opreme i mehanizacije u proizvodnji, industriji i poljoprivredi te nabavu medicinske i informatičke opreme, dostavnih vozila i kamiona. Radi se o financijskom leasingu s financiranjem PDV-a, visina kamatne stope je 4,99 posto na rok otplate do 60 mjeseci, minimalno učešće je 20 posto od kupoprodajne vrijednosti objekta leasinga, trošak obrade 0,75 posto.



## Leasing tržište u skladu s krizom, no struka očekuje oporavak te daljnji razvoj industrije



Premda je tržište leasinga u Hrvatskoj bilježilo snažan i dinamičan rast od 2000. godine, ekonomska kriza rezultirala je time da je u periodu od kraja 2008. godine do kraja 2011. godine leasing tržište u segmentu vrijednosti novozaključenih ugovora smanjeno za više od 60 posto u odnosu na najdinamičniju 2008. godinu kada je bilo zaključeno više od 15 milijardi kuna novog financiranja.

Značajan pad zabilježen je tijekom 2009. godine za više od 46 posto, dok tijekom 2011. godine s 5,8 milijardi kuna vrijednosti novozaključenih ugovore leasing tržište stagnira u odnosu na 2010. godine.

Nakon tri godine krize udio leasing društva u ukupnom financijskom sektoru smanjio se sa 7 posto krajem 2008. godine na 4,8 posto u 2011. godini. Ukupna leasing aktiva s padom većim od 7,5 posto tijekom 2011. godine treća je od industrija po veličini u segmentu nebankovnog sektora iza mirovinskih fondova te osiguranja. Ukupna aktiva leasing industrije krajem 2011. godine iznosila je 26 milijardi kuna. S obzirom na daljnji pad gospodarskih aktivnosti u 2012. godini i relativno kratkoj ročnosti leasing plasmana, aktiva leasing industrije bilježi daljnji pad u prvoj polovici 2012. godine za 6,5 posto u odnosu na kraj 2011. godine i iznosi oko 24 milijarde kuna.

Leasing društva u Hrvatskoj u prvih su šest mjeseci 2012. ostvarila ukupno 224,9 milijuna kuna dobiti nakon oporezivanja, što je

više nego dvostruko u usporedbi sa 104,9 milijuna kuna iz prvog polugodišta 2011., najnoviji su podaci Hanfe. No, istodobno je preneseni gubitak ovoga sektora iznosi više od 2 milijarde kuna i u odnosu na prošlogodišnji lipanj povećan je za 6,54 posto.

Od ukupno 25 leasing društava, njih pet (**Austrofin, Croatia, Erste Group Immoent, PRO-leasing i i4next leasing Croatia d.o.o.**) u 2012. nemaju novozaključenih ugovora. Najveći udjel u vrijednosti novih ugovora ima **Unicredit Leasing Croatia** - 371,6 milijuna kuna ili čak 22,6 posto manje nego prošle godine. Drugi je **Impuls-leasing** u švicarskom vlasništvu s ugovorima vrijednim 313,9 milijuna kuna (rast od 138 posto), a treći je **Erste&Steiermarkische S-Leasing** sa 296,5 milijuna kuna novozaključenih ugovora. Samo na ova tri društva odnosi se više od 37 posto ukupne vrijednosti svih ugovora sklopljenih u prvoj polovici 2012.

U financijskom leasingu najveći udjel imaju nekretnine (4,1 milijardu kuna) te postrojenja,

strojevi, transportni uređaji i oprema (2,6 milijardi kuna). Kod operativnog leasinga dominiraju osobni automobili (2,29 milijardi kuna vrijedni ugovori), a nekretnine su na drugom mjestu sa 1,07 milijardi kuna.

### Nadprosječan rast u Rusiji i Ukrajini

Kada usporedimo hrvatsko tržište leasinga s nama bližom regijom vidimo da je tržište leasinga u Hrvatskoj i dalje u padu kao i većina tržišta u regiji, tumače iz **Hrvatske gospodarske komore**.

Europsko tržište leasinga temeljem podataka krovne europske leasing udruge „Leaseurope“ lani je doseglo vrijednost od 248 milijardi eura. Leaseurope, krovna organizacija europskih leasing društava, objavila je analizu tržišta u prošloj godini. Podaci analize tržište pokazuju da je broj poslova u leasingu porastao za sedam posto na 248 milijardi eura. Većina europskih tržišta ostvarila je stabilan rast, no analiza je pokazala veliki raskorak između pojedinih država. Leasing vozila i opreme porastao je za 11 posto,

na 224 milijarde eura. Nadprosječan rast zabilježen je u Pribaltičkim državama, Rusiji i Ukrajini, prvenstveno zahvaljujući leasingu opreme.

U Njemačkoj, Francuskoj, Skandinaviji i državama Srednje Europe rast je bio umjeren, a pad je zabilježen u državama Južne Europe. Najveći pad zabilježen je u leasingu nekretnina, gdje je broj poslova smanjen za 19 posto. „Potencijal leasing industrije je velik te vjerujemo da će oporavkom tržišta, povratom financijske stabilnosti i pozitivnim trendom investiranja, leasing financiranje nastaviti rasti i razvijati se u svim svojim segmentima što pokazuje dugogodišnja tradicija na području zapadne Europe. Također, članstvo Hrvatske u EU trebalo bi rezultirati i poticajnim okruženjem za daljnji razvoj investicija što će se pozitivno reflektirati na leasing industriju. Najbrži porast očekuje se u segmentu finan-



**Damir Bićanić**, predsjednik Uprave Hypo Alpe-Adria-Leasing d.o.o.

„Dugoročni trend industrije ide u smjeru sve većeg udjela financiranja vozila, a tomu svjedoči i podatak kako je 2010. godine financirano 52 posto vozila od ukupnog financiranja leasing tržišta, do prosinca 2011. taj udjel bio je u visini od 65 posto, a danas na vozila (osobna i teretna) otpada 70 posto tržišnog udjela.“



**Marko Kartelo**, direktor prodaje u SG Leasingu

„Poslovni subjekt razvili su svijest odgovornosti u dijelu leasing poslovanja, znajući kako je objekt leasing vlasništvo davatelja do otplate zadnje rate te ukoliko iste ne podmiruju u za to predviđenom roku, nastupaju određene pravno/financijske aktivnosti.“

ciranja osobnih vozila međutim postoje još područja financiranja putem leasinga koje nisu bila do sada značajno pokrivena kao što je primjerice energetski sektor“, optimističan je **Darko Urukalović**, predsjednik **Udruženja leasing društava i član Uprave Erste & Steiermärkische S-Leasing d.o.o.**

### Najveći pad u leasingu osobnih vozila

Cijela leasing industrija većinom je orijentirana na segment financiranja poduzetništva te je kao djelatnost pogođena aktualnom gospodarskom situacijom. Pad gospodarske aktivnosti, nedostatak investicijskih ulaganja te

opća nelikvidnost gospodarskog sustava rezultirala je da u periodu od polovice 2011. godine do polovice 2012. godine leasing tržište u segmentu vrijednosti novozaključenih ugovora bilježi pad za oko 8 posto, tumače iz Hrvatske gospodarske komore. Ukupna vrijednost novozaključenih ugovora u prvoj polovici 2012. godine iznosi oko 2,5 milijardi kuna.

Pad vrijednosti novozaključenih ugovora rezultirao je smanjenjem portfelja leasing društava u prvih 6 mjeseci 2012. godine za 10 posto. Sličan trend očekuju i do kraja 2012. godine tj. pad ukupnog tržišta vrijednosti novozaključenih ugovora na nivou oko 10 posto u odnosu na 2011. godinu.

Najveći pad bilježi se u segmentu financiranja osobnih vozila za 19 posto kao posljedica smanjenja nabave vozila putem javne nabave te smanjenja nabave nakon promjene porezne po-

## ORYX Rent a car – ponosni nositelj znaka BEST BUY AWARD

Ispitanicima, isključivo poslovnim osobama, postavljeno je sljedeće pitanje: „Navedite naziv davatelja rent a cara usluge koji po vašem osobnom iskustvu i mišljenju i/ili iskustvu i mišljenju vama bliskih kolega u Hrvatskoj nudi najbolji omjer cijene i kvalitete za poslovne korisnike i tvrtke.“

Pitanje je bilo otvorenog tipa, odnosno ispitanicima nisu bili ponuđeni odgovori, već su oni slobodno mogli sami navoditi nazive za davatelje usluga koji prema njihovom iskustvu, ili iskustvu njihovih kolega, nudi najbolji omjer cijene i kvalitete kada je riječ i rent a car uslugama za poslovne korisnike i tvrtke.

Ova laskava titula dobivena je na temelju istraživanja u kojem je sudjelovalo 1.228 ispitanika iz poslovnog sektora. Oni su prema vlastitom iskustvu ili iskustvu i mišljenju svojih kolega najviše glasova dodijelili upravo ORYX Rent a caru, koji će, kao nositelj ove prestižne nagrade, ustrajati u daljnjoj izgradnji povjerenja prema svojim stalnim i budućim korisnicima.

„Ovo priznanje za nas ne predstavlja samo nagra-

du već i poticaj, ali i obavezu, da i ubuduće nastavimo s kvalitetnim radom, pazeći prije svega na interese naših korisnika, ne samo u ORYX Rent a caru već i u ostalim djelatnostima ORYX Grupe“, izjavio je povodom dodjele certifikata **Ivan Zubak**, potpredsjednik Uprave ORYX Grupe.

BBA je projekt švicarske kuće ICERTAS kojeg s Hrvatskom zastupa i provodi tvrtka Axios u partnerskoj suradnji s vodećom svjetskom konzultantskom i revizorskom kućom PWC (*PricewaterhouseCoopers*). Osnovna misija BBA istraživanja je dobivanje uvida u iskustvo i percepciju korisnika o proizvodima i uslugama za koje se smatra da daju najbolji omjer kvalitete i cijene (tzv. *Best buy*) od strane samih korisnika.

Cilj projekta i certifikata BBA je olakšati kupcima potragu za onim najboljim i cijenom najpovoljnijim na hrvatskom tržištu roba i usluga.



**ORYX RENT A CAR**

U Business Best Buy Award istraživanju iz rujna 2012., hrvatski poslovni korisnici najveći broj glasova za najbolji omjer cijene i kvalitete kada je riječ o rent a car uslugama dali su ORYX Rent a caru.

litike. Pad financiranja osobnih vozila direktna je posljedica primjene novog Pravilnika o Porezu na dodanu vrijednost koji je stupio na snagu s danom 01.03. ove godine. Navedenim Pravilnikom poreznom obvezniku nije dozvoljen odbitak pretporeza obračunatog za nabavu i najam osobnih vozila i drugih sredstava za osobni prijevoz uključujući nabavu svih dobara i usluga u vezi s tim sredstvima, kao što su gorivo, održavanje i slično.

Zbog pada financiranja osobnih vozila pad operativnog leasinga iznosi preko 9 posto u 2012. godini, dok pad vrijednosti novozaključenih ugovora o financijskom leasingu iznosi oko 7 posto.

S druge strane, više od 90 posto poslovnih subjekata u Hrvatskoj prema nekim procjenama vozi automobile koji su u nekom obliku najma, najčešće leasingu. Klasična kupnja automobila za tvrtku ili obrt postala je neisplativa, dok cijena najma na godišnjoj razini može biti i do 30 posto manja od kupnje vozila. Ukupna cijena ovisi o nizu okolnosti, poput veličine tvrtke i brojnosti flote te broja prijeđenih kilometara, ali uštede su znatne. Razlog tome je prvenstveno činjenica što se najam automobila smatra troškom poslovanja pa se odbija od poreza na dobit, a porez na dodanu vrijednost priznaje se i kao pretporez. Premda je u ožujku ove godine ova olakšica ukinuta za dio vozila u segmentu osobnih automobila, mnoge autokuće jednostavnim zahvatima prilagodile su svoje modele osobnih automobila u komercijalna vozila.

Upravo je segment financiranja vozila primarna strateška politika **Hypo Alpe-Adria-Leasinga**, koja su okosnica njihovog poslovanja i koja se, kako kažu, ne koristi samo u gospodarske svrhe već

i za osobne potrebe. „Dugoročni trend industrije ide u smjeru sve većeg udjela financiranja vozila, a tomu svjedoči i podatak kako je 2010. godine financirano 52 posto vozila od ukupnog financiranja leasing tržišta, do prosinca 2011. taj udjel bio je u visini od 65 posto, a danas na vozila (osobna i teretna) otpada 70 posto tržišnog udjela“, kazao je **Damir Bičanić**, predsjednik **Uprave Hypo Alpe-Adria-Leasing d.o.o.** koji dodaje da u tom segmentu mogućnosti rasta vide u razvijanju operativnog leasinga, posebice fleet menagmenta.

### Porast financiranja plovila

Unatoč nepovoljnoj gospodarskoj i ekonomskoj situaciji i generalnim padom leasing tržišta došlo je do pojave novih trendova.

„Ove godine nakon višegodišnjeg pada primjetan je rast u segmentu financiranja nabave plovila za više od 22 posto kao posljedica obnove charter flote s ciljem konkurentnosti turističkog sektora. Kao industrija pozdravljamo ukidanje trošarina priilikom nabave plovila te očekujemo daljnji rast u tom segmentu“, kaže **Urukalović** ispred **Udruženja leasing društava**.

Positivne promjene u spomenutom segmentu uočili su u OTP leasingu, gdje u kategoriji leasinga plovila bilježe rast broja sklopljenih ugovora od čak 50 posto kako za operacijski leasing, tako i za financijski leasing u odnosu na prošlu godinu. Ujedno su velike promjene i za leasing nekretnina u odnosu na prošlu godinu za ukupan broj sklopljenih ugovora, ali one bilježe pad od vrhovnih 46 posto.

Unatoč padu gospodarskih aktivnosti i općoj nelikvidnosti gospodarskog sustava, iz banaka navode da su uglavnom zadovoljni s trendovima otplate rata leasinga. Iz **OTP leasinga** navo-

de da su trendovi naplate za prvih osam mjeseci ove godine pokazali bolje rezultate u odnosu na isto razdoblje prošle godine, tako da se nadaju da će se isti trend nastaviti i do kraja godine. Zadovoljavajuću naplatu potraživanja bilježe i u **UniCredit leasingu** te **SG leasingu**.

„Poslovni subjekt razvili su svijest odgovornosti u dijelu leasing poslovanja, znajući kako je objekt leasing vlasništvo davatelja do otplate zadnje rate te ukoliko iste ne podmiruju u za to predviđenom roku, nastupaju određene pravno/financijske aktivnosti, koje u krajnjem slučaju rezultiraju povrat objekta leasinga davatelju leasinga“, tumači pozitivne trendove naplate **Marko Kartelo**, direktor prodaje u **SG Leasingu**.

No, kakva je procedura ukoliko se problemi s naplatama ipak pojave? Ukoliko primatelj leasinga ne podmiri dospjela dugo-

vanja angažiraju se instrumenti osiguranja plaćanja kao što su zadužnice, izjave o zapljeni na osobnom dohotku/mirovini, objašnjavaju u **OTP leasing** društvu. Ukoliko se leasing društvo ne namiri po aktiviranim instrumentima osiguranja plaćanja slijedi raskid Ugovora o leasingu, po primitku kojeg primatelj leasinga ima 7 dana da podmiri dospjelo dugovanje ili ako ne može podmiriti dugovanje dužan je izvršiti povrat objekta leasinga. Ako primatelj leasinga ne može podmiriti dospjelo dugovanje i vrati objekt leasinga radi se procjena od strane ovlaštenog sudskog vještaka temeljem koje se određuje prodajna cijena objekta leasinga. Nakon prodaje objekta leasinga radi se konačni obračun ugovora o leasingu, kojim se određuje konačno stanje dugovanja primatelja leasinga prema Ugovoru o leasingu.



# Novi Zakon o leasingu u izradi

Što se tiče Zakona o leasingu, većih promjena nema od njegovog donošenja. Zakon o leasingu stupio je na snagu 21. prosinca 2006. godine, a uređuje uvjete za osnivanje, poslovanje i prestanak rada leasing društva, ugovor o leasingu, prava i obveze subjekata u poslovima leasinga, financijsko izvještavanje, nadzor nad poslovanjem leasing društava te upravljanje rizicima.



Zakonom o leasingu propisano je da se leasingom mogu baviti samo društva koja imaju odobrenje HANFE (Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga) za obavljanje poslova leasinga, pa se smatra da je Zakon utjecao na drastično smanjenje društava za leasing u Hrvatskoj. Konkretno, prije donošenja Zakona o leasingu 30. rujna 2006. godine, prema Hanfnim podacima bilo je 66 registriranih društava za leasing, da bi već krajem rujna naredne godine bilo registrirano tek 26 društava. Inače, zadnja promjena u zakonu bila je 01.01.2010. godine slijedom koje su leasing društva prestala obračunavati PDV na kamatu. Ove godine je slijedom promjene Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o zaštiti potrošača došlo do promjene u tretmanu fizičkih osoba u domeni izdavanja opomena radi naplate, koja se više ne smije naplaćivati.

## Nerazumijevanje i neprilagođeni zakoni

Po pitanju reguliranja odnosa između vlasništva i korištenja leasing



**Darko Urukalo**, predsjednik Udruženja leasing društava i član Uprave Erste & Steiermärkische S-Leasing d.o.o.

„Leasing društva opterećena su raznim prekršajima u segmentu cestovne sigurnosti, raznih parafiskalnih nameta kao npr. HRT pretplata, parking kazne i slično, što je u zakonodavstvima europske unije regulirano na

način da odgovornost snosi korisnik leasinga. Očekujemo da će se prilikom usklade zakona europskim normama, mnoge nelogičnosti koje opterećuju leasing društava, posljedično i naše klijente, regulirati u budućnosti, a kao Udruženje pri HGK aktivno ćemo sudjelovati u tim procesima. Trenutno je u izradi novi Zakon o leasingu kojim očekujemo više slobode u financiranju investicijskih projekata te mobilizacije oduzetih i vraćenih leasing objekata s ciljem smanjenja potencijalnih gubitaka.“

objekata potrebno je, kako napominje struka, unijeti dodatne promjene u zakonu i pravilnicima te ih uskladiti s onima u europskim zemljama.

Kao industrija kojoj je glavna uloga financiranje vozila, nekretnina i investicijskih dobara na način gdje klijent odabire objekt financiranja, a zbog same prirode posla i bolje kolateralne pokrivenosti, leasing društva zadržavaju vlasništvo nad objektom financiranja.

Zbog toga su leasing društva izložena mnogim nerazumijevanjima i neprilagođenim zakonima koji ne reguliraju odnose između vlasništva i korištenja.

## ▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

### LEASING vs. KREDIT

#### 1) prednosti leasinga u odnosu na kredit

- jednostavnost, brzina i fleksibilnost kod ugovaranja i realizacije leasinga
- korisnik leasinga u određenim slučajevima zadržava veću likvidnost

#### 2) nedostaci leasinga u odnosu na kredit

- poduzetnici koji nisu u sustavu PDV-a ne mogu PDV obračunat na kamate leasing-društva iskoristiti kao pretporez, a banka na kamate ne zaračunava PDV
- često skuplji način financiranja

### FINANCIJSKI vs. OPERATIVNI LEASING

#### 3) prednosti financijskog u odnosu na operativni leasing

- PDV se kod financijskog leasinga u cijelosti i odmah priznaje kao pretporez
- u slučaju financijskog leasinga predmet leasinga može se najčešće amortizirati po prikladnim stopama te time smanjiti osnovica poreza na dobit

#### 4) prednosti operativnog u odnosu na financijski leasing

- rizike pri operativnom leasingu snosi leasing-društvo
- operativni leasing ima manje mjesečne rate, a jamčevina je manja od udjela za financijski leasing



# Ulaganje u DIONIČKE fondove

Dionički fond (equity fund) je vrsta fonda koji prikupljena sredstva primarno ulaže u dionice različitih kompanija kako bi za svoje ulagače (koji nemaju vremena, kapitala i znanja za samostalno kupovanje dionica) dugoročno ostvarili maksimalno moguću prinos uz prihvaćanje definiranog rizika. Istodobno preko svojih stručnjaka (brokera) nude znanja i tehnike ulagačima za samostalno snalaženje na tržištu.

Zbog volatilne prirode dionica ulaganje u dionički fond nosi povećan rizik, ali je mogućnost ostvarenja povećanog prinosa realna naročito u dužem vremenskom razdoblju.

## Dokumentacija

Za pristup fondu (prvu kupnju udjela) fizička osoba mora dostaviti važeći osobni dokument (osobna iskaznica ili putovnica) i karticu bankovnog računa na koji želi isplatu sredstava kod prodaje udjela. Pravne osobe za dokaz identiteta moraju dostaviti izvadak iz sudskog registra koji ne smije biti stariji od tri mjeseca,

važeći osobni dokument (osobna iskaznica ili putovnica) zakonskog zastupnika, ugovor o vođenju transakcijskih računa te porezni broj.

## Isplativost

Uspješnost fonda se mjeri prema prinosu fonda. Prinos je porast vrijednosti udjela u određenom vremenskom razdoblju. Treba naglasiti da se prinos odnosno zarada u fondovima ne može točno i sigurno odrediti. Ona se može procijeniti na temelju prošlosti, ali ovisi o kretanju na tržištu i nije definirana i točno određena kao kamatna stopa na štedne uloge... Cijene dionica u koje je uložena imovina fonda, stalno se mijenjaju, odnosno imaju visok očekivani prinos, ali i relativno visok rizik. Po svojoj prirodi dionice su dugoročan instrument, a to znači da investicija u dionice ima vrlo malu vjerojatnost gubitka nakon deset godina, ali se vjerojatnost gubitka povećava ukoliko se ulaže u dionice u razdoblje od godinu dana.

Ulaganje u dioničke fondove je jednostavno i brzo. Vi kupujete udjel u dioničkom fondu, po cijeni koja vrijedi za udjele na taj dan. Svakodnevno se objavljuju nove cijene udjela te ćete množenjem broja udjela koje posjedujete i dnevnom cijenom udjela dobiti ukupan iznos vašeg ulaganja. Uplate u fond obavljaju se u kunama. Za fondove koji su denominirani u eurima, uplate kunskih novčanih sredstava obračunavaju se po srednjem tečaju HNB-a važećem sljedeći radni dan od dana u kojem je izvršena transakcija kupnje udjela.

Najisplativiji rezultati ulaga-

nja očekuju se tek nakon tri godine „pravi“ odnosno što je duže razdoblje ulaganja rezultati su značajniji. Ipak ulaganja u dioničke fondove smatraju se najrizičnijim ulaganjima u odnosu na ostale fondove zato što dionice na tržištu imaju veću turbulenciju od ostalih vrijednosnih papira.

Uz sve turbulencije moramo znati da na prinos dioničkog fonda, znatno utječe rizik promjene tečaja, rizik promjene propisa te cijena financijskih instrumenata.

Osim poznavanja načina kako povećati prinos u ocjenu isplativosti svakako uključiti i naknade koje ulagač treba platiti kada ulaže u fond (ulazne naknade) te naknade za izlaz iz fonda (izlazne naknade). Iznos naknada određuje se za svaki fond pojedinačno odnosno fond odlučuje visinu te da li će ih uopće i biti.

Najbolja strategija ulaganja u dioničke fondove je ona koja koristi metodu prosječnog troška (cost average effect). Trebate ulagati konstantno svaki mjesec isti iznos, u skladu sa svojim mogućnostima. Ako mjesečno možete odvojiti samo 100 kn za investicije i to je dovoljno. Cilj je postići efekt kupnje po prosječnoj cijeni, tako da se ne oslanjate na intuiciju da je upravo danas, a ne jučer ili sutra najbolji dan za ulaganje. Takve subjektivne procjene su u većini slučajeva pogrešne odnosno neisplative, mada ne moraju biti ako ste dobro upućeni u financijska kretanja i imate dovoljno iskustva za racionalno razmišljanje o financijama. Sve veće banke imaju svoje dioničke fondove, pa možete jednostavno putem internet bankarstva s par klikova postaviti trajni nalog ili ručno svaki mje-

sec prebaciti po 100 ili više kuna u dionički fond. Mjerilo uspješnosti dioničkog fonda jest rast vrijednosti udjela čiji se rast tretira kao prinos. Vrijednost udjela mijenja se ovisno o promjenama cijena (tečajeva) vrijednosnih papira u koje su uložena sredstva. Na primjer ako cijene vrijednosnih papira u vlasništvu fonda u vremenskoj periodu od godinu dana poraste za 25%, automatski dolazi do porasta imovine fonda (prinosa), pa je na taj način ostvaren i porast svakog pojedinog udjela u fondu u visini od 25%.

## Kvaliteta komunikacije

Vrlo bitna gotovo presudna informacija i edukacija budućih ulagača vezana je uz kvalitetu servisa radnika u fondu. Za preporučiti je da se obavi razgovor sa radnicima svih fondova kako bi se lakše moglo izabrati odnosno sugerirati načine ponašanja. Svakako na veću kvalitetu utječe i radno vrijeme fonda (cut-off time), naročito ako je prilagođeno burzama iz okruženja.

## Izbor institucije

Instituciju, u našem slučaju dionički fond, izabiremo tek nakon što smo izabrali strategiju ulaganja te određenu vrst dioničkog fonda. Treba napomenuti da izbor vrste fonda ovisi o roku ulaganja te o riziku koji su pritom ulagači spremni preuzeti. Kad smo postavili navedeno, instituciju nije teško pronaći. Naime, treba izabrati instituciju koja za izabranu vrst fonda i strategiju ima u prošlosti najveći prinos te najmanje ulazne i izlazne naknade.

Tonči  
Jakovčević





# Tražite efikasniji način poslovanja?



**NOVO  
NA TRŽIŠTU**



## e-Račun je rješenje za vas.

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

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

Svaki dan je novi izazov.  
Izaberite partnera kojem vjerujete.

Dobro došli  
**Zagrebačka banka**  
UniCredit Group



# INVESTICIJSKI BAROMETAR

Investicijski barometar prikazuje s koliko bi novca na dan 15.10.2012. raspolagali da ste 100.000 kuna uložili 1. siječnja ove godine u neke od financijskih instrumenata koji su navedeni u nastavku.

| NAZIV                 | vrijednost u KN | promjena [%]<br>u odnosu na<br>14.09.2012 |
|-----------------------|-----------------|---|
| <b>VALUTE</b>         |                 |   |
| Eur                   | 99.577 kn       | +0,90%                                    |
| USD                   | 99.739 kn       | +1,09%                                    |
| <b>DIONICE</b>        |                 |   |
| T-HT                  | 89.733 kn       | +8,71%                                    |
| Ina                   | 107.873 kn      | -2,40%                                    |
| Belje                 | 88.454 kn       | -6,53%                                    |
| Adris (P-A)           | 113.389 kn      | +13,35%                                   |
| Dalekovod             | 93.567 kn       | -1,39%                                    |
| Ingra                 | 63.126 kn       | -18,75%                                   |
| Ericsson Nikola Tesla | 118.377 kn      | +13,14%                                   |
| Atlantic grupa        | 100.820 kn      | +7,30%                                    |
| AD plastik            | 106.142 kn      | -0,99%                                    |
| Valamar Adria Holding | 149.647 kn      | +3,83%                                    |

| <b>NOVČANI FONDOVI</b>     |               |        |
|----------------------------|---------------|--------|
| Locusta Cash               | 103.287,67 kn | +0,38% |
| Agram Euro Cash            | 102.959,55 kn | +0,35% |
| Erste Euro-Money           | 102.558,56 kn | +0,23% |
| <b>OBVEZNIČKI FONDOVI</b>  |               |        |
| Capital One                | 107.544,12 kn | +1,41% |
| ZB bond                    | 106.963,34 kn | -0,14% |
| ERSTE Bond fond            | 106.576,52 kn | +1,46% |
| <b>MJEŠOVITI FONDOVI</b>   |               |        |
| ICF Balanced               | 101.088,18 kn | -1,59% |
| Allianz Portfolio          | 109.174,00 kn | +2,32% |
| HI-balanced                | 106.604,30 kn | -0,71% |
| HPB Global                 | 89.085,95 kn  | +0,76% |
| Raiffeisen Prestige        | 103.624,64 kn | -0,87% |
| C-Premium                  | 91.731,86 kn  | +0,41% |
| <b>DIONIČKI FONDOVI</b>    |               |        |
| Raiffeisen Prestige Equity | 101.809,34 kn | -2,46% |
| Raiffeisen World           | 108.186,67 kn | -3,42% |
| Platinum Blue Chip         | 108.128,06 kn | -0,60% |
| ZB euroaktiv               | 112.162,12 kn | -1,27% |
| HPB Dionički               | 96.648,11 kn  | +1,02% |
| ZB Trend                   | 104.157,92 kn | -2,78% |

hrportfolio.hr  
investicijski fondovi

0800600700

# tajnica.hr

posebni dodatak za pomoć tajnicama, voditeljima ureda i administrativnim djelatnicima u svakodnevnom radu

## TAJNICA = „KATICA ZA SVE“?

**PRIJAVITE SE NA**

**5** nacionalnu konferenciju tajnica, administrativnih djelatnika i voditelja ureda

**Izbjegnite „POKVARENI TELEFON“**

**RAZVOD**

A gdje su u toj priči djeca?

## 5. NACIONALNA KONFERENCIJA TAJNICA, ADMINISTRATIVNIH DJELATNIKA I VODITELJA UREDA

U ORGANIZACIJI ČASOPISA **poslovni  
savjetnik**  
.com

Datum: 22.2.2013. (petak) | Vrijeme: početak u 9:00 sati | Mjesto: Zagreb, hotel "Dubrovnik", Gajeva 2



Ako ste poslovna tajnica, administrativni asistent, voditelj ureda ili imate neku drugu administrativnu ulogu u svojoj organizaciji... ovo je konferencija za Vas! Časopis Poslovni savjetnik organizira tradicionalnu 5. nacionalnu konferenciju s ciljem da na praktičnim i primjenjivim izlaganjima predavača doprinese daljnjem usavršavanju poslovnih tajnica i voditelja ureda. Nitko ne može vrhunski obavljati svoj posao bez kontinuirane edukacije i usvajanja novih znanja, pa tako niti administrativni posao. Stoga, izađite iz ureda i pronađite malo vremena za sebe i svoj profesionalni razvoj.

### 5 važnih razloga zašto biste trebali sudjelovati na ovoj konferenciji:

1. Budite jedan dan izvan svog ureda i radite na svom profesionalnom usavršavanju!
2. Obnovite poslovne kontakte, razmijenite iskustva i informacije!
3. Usvojite nova znanja od strane vrhunskih stručnjaka iz prakse, znanja koja će Vam pomoći da postignete bolje poslovne rezultate!
4. Saznajte tko su laureatkinje izbora NajTajnica.hr 2012.!
5. Vratite se na posao s osjećajem da ste učinili nešto za sebe, a onda i za svoj posao!

Kotizacije možete kupiti i online:  
[www.entrio.hr/poslovni-savjetnik](http://www.entrio.hr/poslovni-savjetnik)



Cijena jedne kotizacije: 690,00 kn  
(pdv 25% uračunat)

U cijenu kotizacije uračunato je predavanje prema programu, radni materijali (blok, kemijska olovka, skripta), kave i ručak. Predavači su vrhunski stručnjaci iz prakse. Svaki polaznik dobit će i potvrdu o sudjelovanju na konferenciji.

Više informacija možete dobiti na brojevima telefona **01/49 21 742** i **01/49 21 737** ili na **[www.poslovni-savjetnik.com](http://www.poslovni-savjetnik.com)**

POKROVITELJ PROJEKTA:



STRUČNI PARTNER PROJEKTA:



SPONZORI:



MEDIJSKI POKROVITELJI:



# PROGRAM

## 1. dio

8:30 – 9:00 Registracija

9:00 – 9:10

**SANJA GOMUZAK I SANDRA MIHELČIĆ:**

**Kako smo odabrali NajTajnicu.hr 2012.**

9:10 – 9:30

**SVEČANOST:**



**Proglašenje i dodjela nagrada NajTajnica.hr 2012.**

9:30 – 10:30

**LJILJANA BUHAČ: Učinkovito upravljanje konfliktom**

10:30 – 11:00

**Stanka za kavu**

## 2. dio

11:00 – 11:45

**MARKO ALERIĆ:**

**Poslovno dopisivanje: neke sadržajne, gramatičke i pravopisne pogreške**

11:45 – 12:30

**DARKO SAMBOL:**

**Moć aktivnog slušanja**

12:30 – 13:30

**Stanka za ručak**

## 3. dio

13:30 – 14:15

**JERNEJA AGIĆ:**

**Poslovni imidž za tajnice - praktični primjeri**

14:15 – 15:00

**MARIJA NOVAK IŠTOK:**

**Kako zadržati optimizam u komunikaciji**

15:00 – 15:15

**Stanka za kavu**

## 4. dio

15:15 – 16:00

**SANJA GOMUZAK:**

**Kako poboljšati uslugu u tajničkom poslovanju**



P R I J A V N I C A

**za 5. nacionalnu konferenciju tajnica, administrativnih djelatnika i voditelja ureda**

Zagreb, 22. 2. 2013., Gajeva 2,  
hotel Dubrovnik

Ime i prezime: \_\_\_\_\_

Tvrtka/Udruga/Institucija: \_\_\_\_\_

Adresa: \_\_\_\_\_

Mjesto i poštanski broj: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Faks: \_\_\_\_\_

OIB tvrtke: \_\_\_\_\_

Žig i potpis: \_\_\_\_\_

Molimo ispunjenu prijavnici pošaljite na faks 01/49 21 743 ili na e mail: [info@poslovni-savjetnik.com](mailto:info@poslovni-savjetnik.com)

## Svrha novca

*Koja je zapravo svrha novca? S jedne strane bih voljela imati ušteđevinu, a s druge bih si htjela priuštiti neke lijepe stvari. Radim od jutra do mraka kako bih zaradila novac kojeg onda tako lako potrošim da se uopće pitam koji je smisao?*

I.K., Zagreb

Mnogi ljudi misle kako je svrha novca u kupovanju lijepih stvari koje su željeli cijeloga života. Ako tako mislimo odmah se suočavamo s tri velika problema. Prvi je da tražimo sreću i zadovoljstvo izvan sebe. Usmjereni smo na materijalne stvari na kojima gradimo svoj identitet. Pa tako onda i druge ljude počinjemo procjenjivati kroz novac, odnosno kroz stvari koje posjeduju, što nose, koje automobile voze. Drugi problem je da živimo u prošlosti i da kupujemo stvari koje smo nekada željeli, ali ih si nismo tada mogli priuštiti. To su obično želje iz djetinjstva koje si ispunjavamo kao odrasli ljudi, a da se pritom uopće ne upitamo želimo li to doista i sada, i naravno treba li nam to danas. Treći problem je da nam je u nekoj situaciji važnije mišljenje drugih ljudi od našeg vlastitog mišljenja. Zbog toga se ponašamo na način koji drugi ljudi odobravaju, bez obzira koje je naše mišljenje o tome.

Novac vrlo lako postaje sredstvo za stvaranje lažnog identiteta, lažne moći. Mnogi postaju opterećeni novcem, zarađuju ga tako da naporno i teško rade, a pritom trpe. Zatim troše novac ne bili pomoću njega našli prvobitne osjećaje sreće, radosti, ljubavi, zadovoljstva. U stvari novac predstavlja kompenzaciju patnji na radnom mjestu i sami sebi govore: „Pa kad već toliko naporno i teško radim, mogu si valjda priuštiti nešto lijepo, kupiti si novi mobitel ili otići na izlet... zaslužio sam to“. Ne samo da nikakav novac ovoga svijeta ne može platiti niti nadomjestiti naše unutarnje osjećaje, nego se nećemo ni obogatiti jer cijelo vrijeme novac trošimo na traženje lijepih osjećaja. Nije riječ o tome da si takvo nešto ne bismo smjeli priuštiti već o namjeri zbog koje to radimo. Radimo li to jer u tome uživamo ili to radimo da bi bili „in“ i da ne bismo iskakali iz društva.

Želimo li postati bogati i biti sretni, trebamo početi uživati u tome što radimo, to jest u djelatnostima kojima zarađujemo novac. Novac je sredstvo koje nam omogućuje da izrazimo svoje unutarnje stanje, da ostvarimo vlastito stvaralaštvo i pritom uživamo. Novac bi trebao biti nagrada. Na taj bi način ljudi bili više usmjereni na uživanje u radu, na stvaralaštvo i na realizaciju svojih ciljeva nego na samu zaradu, a onda dobra zarada slijedi sama po sebi. Naša svrha nije imati samo novac, naša je svrha imati sve. Ovo „sve“ obuhvaća sreću, radost, zadovoljstvo, mir. Novac samo multiplicira naše unutarnje stanje. Ako ne znamo uživati u prekrasnom zalasku sunca, tad ni s puno novca to nećemo znati. Svaki dan treba proživjeti posebno i uživati u životu, a ne odricati se toga s mišlju „jednog dana će biti bolje“. Svi znamo da su ionako najvrjednije stvari u životu besplatne. Kada ste zadnji put rekli nekome da ga volite, da vam je stalo do njega, da ste ponosni bez obzira na sve?

Inga Lalić



## Mama i tata, da li me volite?

*Nalazim se u vrlo konfuznom periodu života zbog odluke da se suprug i ja razvedemo. Sve bi bilo jednostavno da nemamo kćer koja je predškolka i ne bismo htjeli napraviti pogrešku prema njoj već da pokušamo živjeti bar približno kao i do sada, iako razdvojeni. Molim Vas savjet stručnjaka.*

S.H., Velika Gorica

Roditelji na mnogo načina mogu pomoći djeci već od samog početka načinom na koji iznose svoju odluku o razvodu. Roditelji ponekad vjeruju da su djeca premala i ne shvaćaju što se u obitelji događa. Na taj način, ostavlja se međutim puno više prostora za interpretacije u kojima djeca sebi pripisuju odgovornost za razvod braka roditelja. Kako bi se to spriječilo, važno je da roditelji budu direktni i pruže djetetu objašnjenje onoga što se događa na način primjeren djetetovoj dobi.

Najbolje je ukoliko roditelji odluku mogu reći zajedno i pri tome naglase da djeca nisu kriva za razvod, da se roditelji za njih brinu i da ih oboje vole. U prvom razgovoru ne treba dati previše informacija jer djecu to zbunjuje. Objašnjenje razvoda će roditelji ponavljati djetetu kako odrasta i dodavati nove elemente koji ranije nisu bili prikladni s obzirom na dob.

Važno je da roditelji budu otvoreni i prate što se s djecom događa tijekom rastave i nakon razvoda. U tome im mogu pomoći svi oni koji dolaze s djetetom u kontakt, a posebno djelatnici vrtića. Stoga je važno da roditelji upoznaju djelatnike vrtića s onim što se događa kod kuće kako bi svi mogli pratiti eventualne znakove poteškoća kod djece koje potencijalno zahtijevaju stručnu pomoć. Budite slobodni potražiti pomoć psihologa kojemu Vaš razvod zasigurno nije prvi slučaj i koji će iskustveno znati što je najbolje za Vas i Vaše dijete u prvom periodu razvoda i nakon toga kada se situacija normalizira.

U kojoj mjeri će dijete iskazivati poteškoće, ovisi dobrim dijelom o ponašanju roditelja. Roditelji djeci mogu otežati situaciju koristeći ih kao „špijune“ koji prenose informacije o tome što se događa s drugim roditeljem ili kao „poštare“ kada ne komuniciraju direktno s drugim roditeljem. Na taj način roditelji pokazuju da još uvijek nisu ostvarili roditeljsko partnerstvo koje bi trebalo zamijeniti osobno partnerstvo koje ih je povezivalo u braku. Djeca imaju potrebu gledati oba roditelja kao izvore moralnog autoriteta, sposobnosti i snage na koju se mogu osloniti.

Govoreći na negativan način o drugom roditelju, roditelji dijete stavljaju u situaciju da mora birati i čuvati tajne kako bi zaštitilo svoje osjećaje. Važno je da djeca budu djeca i da ne postanu netko kome se roditelj povjerava već je tada važno potražiti drugu odraslu osobu.

mr. sc. Darko Sambol, MBA, prof. psiholog-mentor

Ponekad su razlike u obliku nekih riječi toliko male da nam se čini kao da riječi imaju isto značenje ili se u svakodnevnoj govorenoj i pisanoj komunikaciji griješi prilikom njihove upotrebe pa u njihovo značenje nismo sigurni. Zato je važno paziti na točno značenje svake riječi jer unatoč maloj razlici u obliku, razlika u značenju može biti velika.

Uz glagol *baviti se*, koji znači „nečemu se posvećivati, nečim se zaokupljati“, dolazi instrumental sredstva, dakle instrumental bez prijedloga *s* ili *sa*. Pravilno je: *baviti se kim* ili *čim*, npr. *Bavio se vinarstvom*, a nije pravilno *baviti se s kim* ili *s čim*, npr. *bavio se (s) vinarstvom*.

Griješi se zato što se umjesto instrumentala sredstva uz glagol *baviti se* upotrebljava instrumental društva, odnosno umjesto pravilnog, npr. *Svi stanovnici mjesta bavili su se vinogradarstvom i vinarstvom* upotrebljava nepravilno *Svi stanovnici mjesta bavili su se s vinogradarstvom i vinarstvom*.

Uz glagol *čuditi se*, koji znači „izazivati čuđenje, biti iznenađen“ uvijek dolazi povratna zamjenica *se*, npr. *Čudim se i* zatim riječi u dativu, npr. *njegovoj odluci*, ili umjesto glagola *čuditi se* možemo upotrijebiti pridjev *čudan*, *čudna*, *čudno*, npr. *Čudna mi je njegova odluka*. Nije pravilno *Čudi me njegova odluka*. Griješi se kada se glagol *čuditi se* upotrebljava bez povratne zamjenice *se*. Dakle nepravilno je, npr. *Čudi me njegova odluka*, a pravilno je *Čudim se njegovoj odluci*.

Nepravilno je i kada se uz glagol *čuditi se* javlja prijedlog *za*, npr. *za čuditi se*. Prijedlog *za* nije pravilno upotrebljavati uz infinitiv.

Glagol *unajmiti* znači „uzeti u najam“. Osoba koja nešto unajmljuje jest *unajmljivač*, *unajmitelj* ili *najmoprimac/unajmljivačica*, *unajmiteljica*, *najmoprimka*.

Glagol *iznajmiti* znači „dati u najam“. Osoba koja nešto iznajmljuje jest *najmodavac/najmodavka*.

Glagol *pozajmiti* znači „dati uz očekivanje da nam neće biti vraćen isti predmet, nego ista vrijednost“. Osoba koja nešto pozajmljuje jest *pozajmljivač/pozajmljivačica*.

Glagol *posuditi* znači „dati uz očekivanje da će nam biti vraćen isti predmet“. Osoba koja nešto posuđuje jest *posuđivač/posuđivačica*.

### Provjera pravilne upotrebe glagola

Riječi trebamo upotrebljavati u skladu sa značenjem navedenim (opisanim) u rječniku hrvatskoga jezika. Provjerite svoje poznavanje pravilne upotrebe glagola u sljedećim zadacima:

- Na prazna mjesta stavite odgovarajući oblik glagola *baviti se*.
  - Osnovano je Društvo za rekreativno \_\_\_\_\_ borilačkim sportovima.
  - Stanovnici su se uvijek \_\_\_\_\_ maslinarstvom i voćarstvom.
  - Predložili su joj da se dva puta tjedno \_\_\_\_\_ sportom.
- Na prazna mjesta stavite odgovarajući oblik glagola *čuditi se*.
  - Priznali ste da \_\_\_\_\_ kako vas nitko nije pitao.
  - \_\_\_\_\_ što mi se još nije javio.
  - Smanjio se broj putnika i tome smo \_\_\_\_\_.
  - Nije za \_\_\_\_\_ to što smo se morali vratiti.
- U kojoj je rečenici umjesto glagola *unajmiti* trebalo upotrijebiti glagol *iznajmiti*?
  - Nekoliko je studenata odlučilo živjeti zajedno i unajmiti stan.
  - Na otoku se mogu unajmiti sve vrste brodica.
  - Bit će unajmljeno pedesetak stanova za smještaj siromašnih obitelji.
  - Da bi dodatno zaradili, odlučili su unajmiti svoj poslovni prostor.
- U kojoj je rečenici umjesto glagola *iznajmiti* trebalo upotrijebiti glagol *unajmiti*?
  - Zlatarnica iznajmljuje nakit za proslave.
  - Traži stan pa je dao oglas da iznajmljuje garsonijeru.
  - Iznajmili smo poslovni prostor u blizini centra.
  - Automobil se iznajmljuje već u zračnoj luci.
- Na prazna mjesta upišite pravilan glagol.
  - Čini se da bi bilo najbolje \_\_\_\_\_ garažu. ('uzeti u najam')
  - Kosilicu mi je \_\_\_\_\_ samo na jedan dan. ('dati u najam')
  - Pitala me može li od mene \_\_\_\_\_ bicikl. ('vratiti posuđeni predmet')
  - Ono što su \_\_\_\_\_, vratit će nam u drugom obliku. ('vratiti istu vrijednost')
- U kojoj rečenici glagol nije upotrijebljen u skladu sa svojim značenjem?
  - Rekao mi je da isključim televizor.
  - Računalo ni nakon popravaka nismo uspjeli upaliti.
  - Pokušavao sam upaliti vatru na razne načine.
  - Olimpijski je plamen upaljen gorućom strijelom.
- Na praznim mjestima upotrijebite odgovarajući glagol (*ugasiti*, *paliti*, *zatvoriti*, *isključiti*).
  - Iako smo mislili da je slavina \_\_\_\_\_, voda je ipak tekla.
  - Drva bismo \_\_\_\_\_ za manje od minute.
  - Od studenog u vožnji treba obavezno \_\_\_\_\_ svjetla.
  - Netko je \_\_\_\_\_ ventilator pa je postalo vruće.

**Rješenja:** 1. *bavljenje*, *bavili*, *bavi*, 2. *se čudite*, *čudim se*, *se čudili*, *čuđenje*, 3. D, 4. B, 5. *unajmiti*, *iznajmio*, *posuditi*, *pozajmili*, 6. B, 7. *zatvorena*, *upalili*, *paliti*, *isključio*

# KATICA ZA SVE?

## Gdje su granice uobičajenog posla

Od prvih početaka moderne organizacije uredskih poslova, susrećemo se s brojnim situacijama koje su proizvod ljudske psihologije i poslovne organizacije. Dakako, ovdje igraju značajnu ulogu i kulturološke razlike, pa ono što je jednoj sredini normalno, u nekoj drugoj nije poželjno. Ipak, većina poslodavaca teži da njegova administrativna sila obavi maksimum maksimuma na svojem radnom mjestu uz istu plaću bez stvarno dogovorenog radnog vremena. Odnosno, da formalno dogovorena satnica s vremenom prestane biti obveza koja se poštuje. To ne znači da će marljiva i inteligentna službenica uvijek biti odgovarajuće nagrađena za svoj prekovremeni trud, ili za poslove koji nisu u njezinoj nadležnosti.

Priručnik „Poslovna tajnica“ donosi 5 glavnih skupina uredskih poslova s ukupno 35 vrsta zadataka. No, kako se u modernoj računalnoj tehnologiji svakodnevno javljaju novi oblici komuniciranja, događa se da šef zatraži i te dodatke poslu - osobito ako svoju sposobnu tajnicu pošalje na neki seminar za nove vještine posredstvom interneta. Može se, recimo, zasititi stare web stranice i poželjeti da mu tajnica izradi novu, jer je nazočila dvodnevnom seminaru o web dizajnu. Zatreba li mu dadilja za malodobno dijete, povjerit će joj „čast“ da ga pričuva između dva sastanka nakon redovitog posla, jer mu je supruga u to vrijeme kod kozmetičarke i sl. Kad se mlada ekonomistica požalila na svoj status „Katicice za sve“ dobila je odgovor da za njezino mjesto ima još najmanje stotinjak kandidatkinja.

Jedna druga službenica s obitelji također je primila sličan odgovor od svojeg neprikosnovenog direktora. Na sreću, ova prva je uspjela otići i naći si sličan posao u jednom velikom poduzeću. Ona druga, povrh svega, primila je još i naredbu da svakog jutra prije posla obavi opskrbu gablecom uži krug viših djelatnika (šunke, zemlje, burek sa sirom i sl.) te da ih dočeka sa svježom kavom po želji (više ili manje šećera, s mlijekom ili bez, itd.). Kako je većina majki na uredskim poslovima

„Postoje četiri vrste ljudi: oni koji tiho sjede i ne rade ništa, oni koji govore o tome da se tiho sjedi i ne radi ništa, oni koji rade, i oni koji govore o radu“ -  
*Runamokov zakon*

(Iz Murphyjeva zakona A. Blocha).

U manjim tvrtkama stvari su puno gore, jer novopečeni direktor (ili vlasnik) želi u mnogo slučajeva **do iznemoglosti iscijediti uredsku suradnicu**, sve dok neke ne odu na bolovanje. Nakon povratka, zna se, slijedi otkaz ili još gori zahtjevi.



## IZADITE VAN IZ UREDA!

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

u stanju da zbog obitelji i, posebno djece, otrpi više nego mnogi drugi, nastavila je takvim tempom i za sada nam nije poznat ishod njezine sudbine. Hoće li po cijenu ovakvih opterećenja izdržati, ili si može priuštiti dati otkaz i potražiti bolji posao?

### Razlike i sličnosti na raznim radnim mjestima

U velikim tvrtkama, bankama, osiguravajućim agencijama i sl., preopterećena osoba koja s požali na neravnomjerno raspoređen posao, često dobiva odgovor da su druge „preglupe“ ili „ne znaju to tako dobo obaviti“... Dakako, plaća marljivoj osobi, koja se mora pomiriti da obveza na radnome mjestu traje dok ima dnevnog posla (bez obzira na ugovor o radu), neće biti srazmjerno povećana, kao ni pripadajući doprinosi.

U manjim tvrtkama stvari su puno gore, jer novopečeni direktor (ili vlasnik) želi u mnogo slučajeva do iznemoglosti iscijediti uredsku suradnicu, sve dok neke ne odu na bolovanje. Nakon povratka, zna se, slijedi otkaz ili još gori zahtjevi. Ovdje ne ubrajamo frustracije radi spolnog dodijavanja i fizičkog nasrtanja - osobito kod „zgođušnih“ osoba. Kako se u većini slučajeva teško izvući iz takvih situacija, a zadržati dragocjeno radno mjesto, službenica je u nerješivoj dvojbi što poduzeti. Bude li prigovorila, shvatit će se to kao pobuna, a rjeđe kao poticaj za konstruktivni razgovor...

Svako radno mjesto je više-manje slučaj za sebe, pa je u trenucima recesije teško doći do kompromisa koji bi mogao pomiriti zainteresirane strane. Najmanje što djelatnica pri sklapanju posla može učiniti za sebe jest informirati se o tzv. poslovima izvan radnog vremena te ne prihvaćati po svaku cijenu da je neki necivilizirani vlasnik-direktor pretvori u kućnu pomoćnicu svojeg poduzetništva.

Već na početku ili povremeno tijekom posla korisno je napomenuti da nakon kraja radnog vremena ima svoj privatni život i vlastite obveze. Bude li učestalo po onome: „Dajte još samo ovo...“ ili „Ostanite još koju minutu“, a pritom joj na stol stavlja hrpu novih dokumenata, preporučljivo je da se pojavi suprug ili dečko na čekanju, pa time „upozori“ pretpostavljeno-ga da ostatak dana pripada marljivoj djelatnici. Kako su neugodna iznenađenja za većinu „Katica za sve“ najčešće posljedica neodređenog prvog dogovora za posao, dobro je poduzeti ono nužno kako bi poslodavac bio upozoren na minimum poštivanja poslovne etike.

### Kako se zaštititi?

Priručnik „Kako se (samo) zaposliti“, između ostaloga, u poglavlju „Kako se zaštititi“ donosi sljedeće preporuke:

„Budite oprezni kod usmenih obećanja, osobito kad poslodavac ne želi dati napismeno (osim u slučajevima kad dotičnu osobu dobro poznajete osobno, odnosno imate dobra iskustva iz prethodnih poslova). Čak i kad drugi jamči za vašeg poslodavca, potreban vam je za oboje pisani dokument prilikom zapošljavanja. Ukoliko predstavnik poduzeća, ustanove ili obrta ima dobre namjere, tada nema razloga da vam uskrati pisani ugovor o uvjetima i specifikaciji zaposlenja. Većina poslodavaca bit će spremna na pisani sporazum i zbog zaštite svojih interesa i zakonskih odredbi“.

Kako ovaj citat sugerira izbjegavanje zapošljavanje pošto-poto, za obje strane je korisno da ugovore svoj novi odnos na civilizirani način. Bude li znatnih odstupanja od pisanih odredbi, „gazdu“ može dočekati pisani zahtjev sa specifikacijom prekovremene satnice i poslova koji nisu ni po čemu dio uredskog posla. Dakle, prijepornu situaciju između poslodavca i posloprimca ne bismo trebali promatrati isključivo u fokusu podređenog položaja zaposlene. Ona svoj položaj može ojačati i savjetom sindikalnih odvjetnika, kao i u posebnim situacijama izravnom obraćanju medijima. Dakako, time ne će povratiti unaprijed izgubljeni posao, ali možda postigne dobru nagodbu ili obeštećenje. U krajnjem slučaju bit će psihički osnažena pri traženju novog posla. U slučaju da je radila još i knjigovodstvene poslove, to je plus prilikom intervjua za novi posao. Pritom ne treba izbjegavati reći zašto joj je otkazano, jer će time dati na znanje novome direktoru da ne može biti „Katica za sve“. Odnosno i kad to bude, očekuje da joj se to dodatno plati.

### Savjet poslodavcu

Iako većina direktora nije spremna zapošljavati „rezolutne“ osobe, koje aludiraju na svoja prava, korisno je pravovremeno postaviti stvari na svoje mjesto, jer dobra uredska sila je zgoditak za svaki ured i poduzetništvo, bez obzira što se ne kani pretvoriti u „Katica za sve“. U slučaju da i do toga dođe, mora se znati pripremiti i pružiti argumente svojem šefu da u njoj ima korisnu pomoć. Stoga nije uputno da zbog prijetnje krizom i recesijom jedna ili druga strana izgubi ono što funkcionira na dobar način i na obostranu korist.

mr. sc. Eduard Osredečki

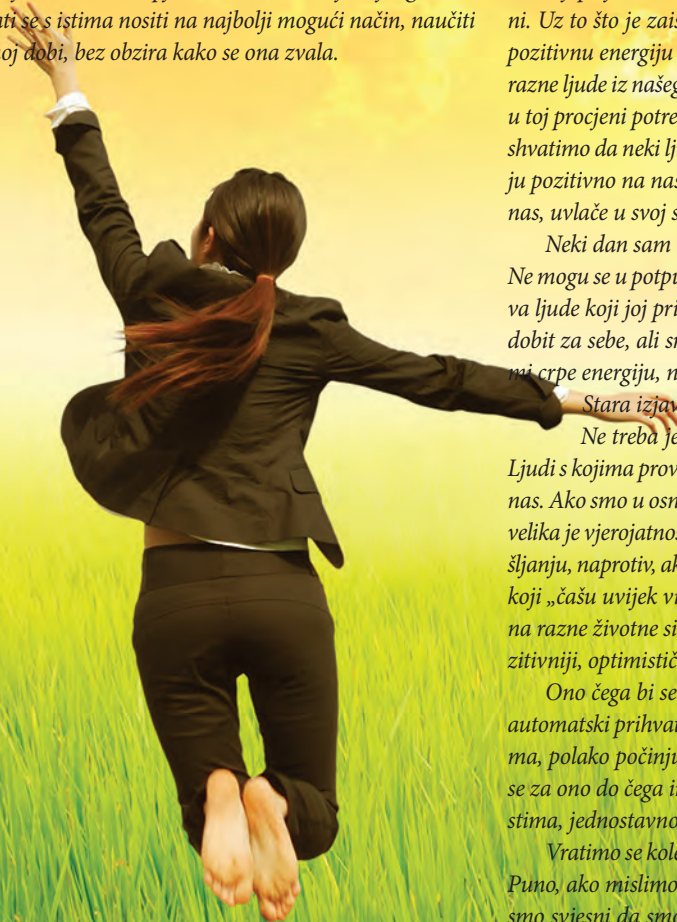


Florijana Andrašeca 22, 10 000 Zagreb  
tel: 01/3094 714 pon.-pet.: 09:00-20:00  
subota: 09:00-14:00  
www.replikart.com

## Dragi dnevniče,

danas je kolegica iz ureda proslavila 45. rođendan. Broj godina koje su se skupile izazvao je jednu zanimljivu diskusiju. Kolega iz susjedne sobe našao se da je već proživjela pola života, na što ga je ona na samo sebi svojstven način, nadopunila: „Točno, sasvim si u pravu, pola sam već proživjela, ali sretna sam jer pola je još preda mnom“.

Cijela jedna životna filozofija našla se u toj jednoj tako običnoj a opet tako duboko umnoj rečenici. Protok godina, baš kao i puno drugih okolnosti u životu, neovisan je o našim željama i kao takav potpuno je van bilo kakve kontrole s naše strane. Definitivno smo nemoćni pred činjenicom da godine teku i skupljaju se, htjeli mi to ili ne. S druge strane pak, samo o nama ovisi, kakva kvaliteta življenja će taj fiziološki proces pratiti. Godine ne možemo zaustaviti, možda samo, pravilnom prehranom i općenito zdravim načinom života uz malu pripomoć raznih kozmetičkih preparata, malo prikriti, ublažiti, međutim poanta nije u tome da uspješno skrivamo broj svojih godina, prava umjetnost je znati se s istima nositi na najbolji mogući način, naučiti uživati u svakoj životnoj dobi, bez obzira kako se ona zvala.



Jasno je da bi svi voljeli što duže zadržati vitalan, mladolik, izgled, međutim dobro je poznata činjenica da izgledamo onako kako se iznutra osjećamo. Kolegica nije bez razloga reagirala na gore navedeni način. Ona se zaista zna nositi sa svojim godinama. Zadovoljna je svojim životom, kako onim obiteljskim dijelom tako i onom poslovnom i društvenom domenom. Premda su bore na njenom licu već dugo vidljive, ona ih osmijehom i veselim raspoloženjem čini skoro neprimjetnima. Svoj mladoliki izgled može zahvaliti ponajprije svom mladenačkom duhu, pozitivnom, uvijek optimističnom stavu kojim pristupa svakoj životnoj situaciji (koliko god zahtjevne neke situacije bile), ali i svakoj osobi iz svoje neposredne blizine, kako u osobnoj domeni, tako i u radnoj sredini.

Spada u red onih, svugdje tako dobrodošlih osoba, koje uvijek, onako smireno, racionalno i pozitivno gledaju unaprijed i svakom problemu, svakoj poteškoći, uglavnom uspijevaju pronaći rješenje. Jednom prilikom je tako spomenula da se ne zamara previše onime što ne može imati, već da nastoji uživati u svemu onome lijepome što je okružuje. Svaki novi dan za nju je novi izazov, u svakom vidi novu priliku...

Lijepo je, zaista poticajno, imati nekoga poput nje u svojoj radnoj sredini. Uz to što je zaista pouzdan suradnik, osoba je i koja unosi uvijek novu pozitivnu energiju u svoju okolinu. Zapravo, ponekad je dobro komparirati razne ljude iz našeg okruženja kako bi shvatili njihovu pravu vrijednost. Nije u toj procjeni potrebna nikakva posebna mudrost. Jednostavno s vremenom shvatimo da neki ljudi, nebitno u kojoj domeni našeg života sudjeluju, djeluju pozitivno na nas, neki jednostavno imaju suprotan učinak; demotiviraju nas, uvlače u svoj svijet pesimizma, negativnih promišljanja.

Neki dan sam naletjela na kratki intervju s jednom našom pjevačicom. Ne mogu se u potpunosti sjetiti njene izjave na upit novinarkе kako doživljava ljude koji joj prilaze samo zbog njene popularnosti, kako bi izvukli neku dobit za sebe, ali smisao izjave je ostao: „Ne želim u svom životu ljude koji mi crpe energiju, nastojim takve maksimalno izbjegavati“.

Stara izjava kaže: „S kim si, takav si“.

Ne treba je naravno, shvatiti doslovno, ali ima u tome dosta istine. Ljudi s kojima provodimo svoje vrijeme, uvijek imaju manji ili veći utjecaj na nas. Ako smo u osnovi okruženi onima koji „času uvijek vide polupraznom“, velika je vjerojatnost da ćemo se s vremenom i sami prikloniti takvom promišljanju, naprotiv, ako biramo (naravno, koliko je to maksimalno moguće) one koji „času uvijek vide polupunom“ isto je tako vjerojatno da će i naš pogled na razne životne situacije, kako u uredu, tako i u privatnoj domeni, biti pozitivniji, optimističniji, da ćemo biti spremniji vjerovati u uspješna rješenja.

Ono čega bi se posebno trebali čuvati je ono što dobar dio ljudi nekako automatski prihvatili kao neminovnost – s određenim brojem godina na leđima, polako počinju odustajati od svojih snova, spremni su sve manje boriti se za ono do čega im je stvarno stalo, počinju se predavati životnim okolnostima, jednostavno u nekoj dobi zastanu i prestanu težiti nečem boljem...

Vratimo se kolegici s početka priče. Tih 45 godina života je i puno i malo. Puno, ako mislimo da je glavnina našeg aktivnog života iza nas, malo, ako smo svjesni da smo na neki način u našim najboljim godinama, i da je još bezbroj mogućnosti za razne životne uspjehe i postignuća tek pred nama.

Kolegica s početka priče, svakako je uvjerenja u ovu drugu varijantu i zato je pravo zadovoljstvo imati je u svom radnom kolektivu.

Lp,  
Nevenka

Merkur osigurava  
ono najvažnije  
na svijetu  
- život i zdravlje!

www.merkur.hr



NIJE LI LJUDSKI ŽIVOT ČUDESAN?

VAŠA SIGURNOST

**MERKUR**   
OSIGURANJE



POTPUNO NOVI VOLVO V40

# TO STE VI

VAŠ VEĆ ZA 227 EURA MJESEČNO\*



## JEDINSTVEN LEASING S VOLVOM V40

Napokon je tu automobil jedinstven kao i vi. Potpuno novi Volvo V40 u luksuznom kompaktnom izdanju. Automobil koji vas upozorava na blizinu pješaka, sa zračnim jastukom koji pazi na njihovu sigurnost. U Volvu V40 gotovo da i nećete osjetiti papučicu gasa zbog njegovog

učinkovitog turbo motora. A financijska ponuda? Operativni leasing s ratom već od 227 eura. Ništa nije obično u ovom automobilu. **Jer vi ste originalni, pa i vaš automobil treba biti takav.**

**BESPLATNI TELEFON 0800 94 50**

**VOLVOCARS.HR**

\*Iskazan je iznos mjesečnog leasing obroka bez PDV-a za financiranje putem operativnog leasinga u suradnji s UniCredit Leasing Croatia d.o.o., za osobno vozilo Volvo model V40 čija kupoprodajna cijena iznosi 23.790,00 EUR s PDV-om, uz akontaciju od 25% i ostatak vrijednosti od 20% od kupoprodajne cijene vozila bez PDV-a i s trajanjem ugovora o leasingu od 60 mjeseci. Visina mjesečnog leasing obroka je promjenjiva za vrijeme trajanja ugovora o leasingu. Mjesečni leasing obrok iskazuje se u EUR, a plaćanje se provodi u kunama prema prodajnom tečaju Zagrebačke banke d.d. na dan plaćanja računa.

Prosječna potrošnja goriva: 3,6 - 5,5 l/100 km, emisija CO2: 94 - 136 g/km. Fotografija je simbolična.