

# poslovni<sup>®</sup> savjetnik

**.com**

NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

**IZDVOJENO**

Mala škola  
NLP-a

Namjensko  
kreditiranje

Dobrovoljni  
mirovinski  
fondovi

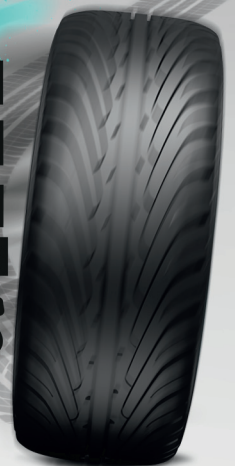
tema broja  
**DRUŠTVENO  
ODGOVORNO  
POSLOVANJE**

**IN TIME**  
Slavimo 20 godina  
besprijekornog  
postojanja

**20**  
1992  
2012

G O D I N A  
PRIJEVOZA I ŠPEDICIJE

**in time**  
express

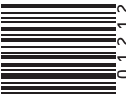


**POSLOVNA  
INTELIGENCIJA**  
Izgradnja skladišta  
podataka

SPECIJALNI PRILOG  
**SVIJET  
BRENDOVA**

Novi nalozi za plaćanje  
**HUB 3 I HUB 3A**  
**CERTIFIKATI** – prilika za zaradu, ali oprezno!

TISKANICA



ISSN: 1845-092X  
9 177 184510 920001

## 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**

Voditeljica programa:  
**Sanja Hrvojević Beganović**

## 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**



## PRIJAVNICA

**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 prijavnicu pošaljite na faks 01/49 21 743 ili na e mail: [info@poslovni-savjetnik.com](mailto:info@poslovni-savjetnik.com)

**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:**

Jermeja 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 JAKOVČEVIĆ, mr. sc. Goran JUNGVIIRTH, 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., Andrijana MUŠURA, mr. sc. Marija NOVAČIŠTOK, mr. sc. Eduard OSREDEČKI, prof. dr. sc. Zvonimir PAVLEK, mr. sc. Branko PAVLOVIĆ, dr. sc. Saša PETAR, Božo PRELEVIĆ dipl. iur., Nevenka PUČEK, dr. sc. Majda RIJAVEC, 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:**

Svjetlana PEĆINAR, 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:**

INTIME 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 otkáže pismeno najkasnije 10 dana prije isteka roka pretplate smatra se da je pretplata produžena. Časopis se dostavlja na adrese 20.000 tvrtki u Republici Hrvatskoj.

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

**INTERNET:** www.poslovni-savjetnik.com

## Poslovni savjetnik ulazi u devetu godinu redovnog izlaženja



Drage čitateljice i čitatelji,

znanje je moć, jedan od vrlo važnih aduta svakog poslovnog čovjeka, bez znanja nema napretka, bez inovacija, razvoja i ulaganja u kvalitetu ostajete na početku svoje poduzetničke priče ili je nikad ne realizirate.

Stoga i postoji mjesečnik Poslovni savjetnik, da vas educira, pomaže vam u svakodnevnom radu, rješava vaše poslovne izazove i potiče vas da budete kreativni i inovativni. Našoj redakciji stras je stvaranje nečeg novog, doslovce od nule, od ideje do zarade. Tu energiju želimo prenijeti i na vas.

Tijekom ove godine unaprijedili smo naše poslovanje radi vas, naših čitatelja koji željno očekujete svaki broj, iz mjeseca u mjesec. Radi vas napravili smo redizajn, angažirali dvadesetak novih vrhunskih autora te pokrenuli Akademiju Poslovnog savjetnika kroz koju ćemo vas i u narednoj godini educirati. Znatno smo unaprijedili i news portal Poslovnog savjetnika te pokrenuli istoimenu mobilnu verziju. Također smo pokrenuli snimanje video edukativnih poslovnih priloga kojima ćemo se aktivno baviti i u idućoj godini.

U 2013. godini Poslovni savjetnik izlaziće kao mjesečnik (izuzev zimskog i ljetnog dvobroja) uz cijenu od samo 295,00 kn (268,19 kn + PDV). Konceptiju ćemo više usmjeriti na poslovna znanja i alate za poboljšanje vašeg poslovanja, s pozitivnim stavom prema gospodarstvu i rješavanju vaših poslovnih izazova. Pisat ćemo o temama koje ne možete naći na internetu.

I dalje ćemo biti stručni, zanimljivi i korisni, jedinstveni i prepoznatljivi s mnoštvom specijalnih priloga, seminara, kongresa, video edukacije i radionica za poslovne ljude. Norma ISO 9001 garantira našu kvalitetu.

Originalna istraživanja na razne poslovne teme postala su dio naše koncepcije, stoga vam zahvaljujemo što ispunjavate anketne upitnike. Naravno, svi vaši prijedlozi za poboljšanje Poslovnog savjetnika dobro su došli i s radošću ćemo ih razmotriti.

Srdačno vas pozdravljam i želim svako dobro za nadolazeće blag dane vama i vašim obiteljima!

Sandra Mihelčić



### Tiskano izdanje Poslovnog savjetnika u brojkama

Tijekom ove godine objavili smo oko **350 članaka** iz raznih područja, dali oko **250 poslovnih savjeta**, napravili oko **30 intervjua**. Organizirali smo **4 značajne konferencije** (Dani poslovne edukacije i Primus, Mini akademija Poslovnog savjetnika, Superprodavač i Nacionalna konferencija tajnica) kroz koje smo educirali oko **800 sudionika, poslovnih ljudi iz raznih branši**.

# NAJAVA NEKIH KONFERENCIJA I SEMINARA U ORGANIZACIJI MJESEČNIKA

**poslovni<sup>®</sup>  
savjetnik** i  
**.com**  
NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

**Direktor**  
**.com.hr**

## ZA 2013. GODINU

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

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

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

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

• **30.10.2012.** Zagreb - „**Osnivanje jednostavnog d.o.o., financijsko poslovanje, predstečajna nagodba i fiskalizacija u prometu gotovinom**“ (120 sudionika) **Održano!**

  
**SUPERPRODAVAČ**

• **15.11.2012.** Zagreb, hotel Westin - konferencija „**Superprodavač**“ (250 sudionika) **Održano!**

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

• **19.12. 2012.** Zagreb, hotel Westin - „**Tvrtke - kako se pripremiti za sastavljanje godišnjih financijskih izvještaja**“ (cca. 150 sudionika)

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

• **30.1.2013.** Zagreb, hotel Palace - „**Radni odnosi u praksi – kako poslovati u skladu sa Zakonom?**“ (cca. 50 sudionika)

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

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

**naj**  
**tajnica.hr**  
IZBOR NA BOLJE 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. 3.**

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

• **Veljača 2013.** Zagreb - jednodnevna konferencija „**Tvrtke - kako sastaviti godišnju poreznu prijavu**“ (cca. 250 sudionika)

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

• **15.3. 2013.** Zagreb, hotel Dubrovnik - „**Savjetovanje o pravu, porezima i prodaji za farmaceute i doktore medicine**“ (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.**

Više informacija na: 01/49 21 742 i 01/49 21 737

[info@poslovni-savjetnik.com](mailto:info@poslovni-savjetnik.com)

12\_2012



## specijalni prilog SVIJET BRENDOVA

48

### manager **1**

- 8 Top 10 zlatnih savjeta
- 10 Na vaša pitanja odgovara Dragan Munjiza
- 14 Dva lica iste greške – „mađarska konjica“ i talijanski „catenaccio“
- 16 Potrebe za novim managerima
- 18 Akcijsko učenje – učenje po mjeri pojedinca
- 20 Mala škola NLP-a
- 22 Saznajemo
- 23 Literatura

### tema broja **2**

- 26 Trebaju li tvrtke spašavati svijet
- 28 Kako to rade odgovorni
- 34 Kupac odlučuje koliko će DOP biti implementiran u društvo
- 36 „Greenwashing“ ili „zeleno pranje“

### ja poduzetnik

- 38 Na vaša pitanja iz obiteljskog poduzetništva odgovara Vedran Kraljeta
- 39 EU fondovi
- 40 Marketing – trošak ili investicija?

### superprodavač **3**

- 42 Reportaža: Održan dosad najveći „Superprodavač“
- 43 Kreativni koncept kao temelj oblikovanja
- 44 Postanite bolji pregovarač
- 46 Mala obiteljska trgovina – kako „gubiti“, a ne izgubiti
- 48 Vođenje nabave – Uspješno poslovanje s dobavljačem

### poslovna praksa

- 64 Bankarski savjetnik
- 66 Dobrovoljno mirovinsko osiguranje
- 70 Certifikati – prilika za zaradu, ali oprezno!
- 72 Izgradnja skladišta podataka u vašoj tvrtki
- 76 Investicijski barometar

### tajnica.hr **5**




- 78 Odgovori na vaša pitanja
- 80 Hrvatski pravopis
- 82 Pogrešno tumačenje neverbalnih signala
- 84 Novi nalozi za plaćanje: HUB 3 i HUB 3A
- 90 Dnevnik jedne tajnice



Još uvijek nosite sa sobom gotovinu na odmor?



Putovati bezbrižno u planine: neprocjenjivo™.

-  Skenirajte kod svojim iPhoneom i doznajte sve što trebate znati o najpopularnijim skijaškim odredištima.
-  [www.facebook.com/mastercardhrvatska](http://www.facebook.com/mastercardhrvatska)
-  [www.mastercard.com/hr/skijanje](http://www.mastercard.com/hr/skijanje)

Neke se stvari ne mogu kupiti novcem.  
Za odmor tu je MasterCard®





# top 10 zlatnih savjeta

... prema izboru glavne  
urednice Sandre Mihelčić

presjek tržišta dobrovoljnog mirovinskog osiguranja, uvjete ulaska u cijelu priču te popis svih „mirovinača“. Osigurajte si mirnu budućnost!

**5. Postanite novi manager!** Sadašnje vrijeme traži nove managere koje bi mogli nazvati „managerima promjena“ jer je promjena ključna i polazna riječ za buduće (od sada) djelovanje uspješnih managera. Kontinuirano i sustavno učiti novo i djelovati u skladu s time je jedini način kako dalje uspješno upravljati bez obzira o čemu se radi. Očito je da novi manageri u potpunosti dokazuju potrebu za cjeloživotnim učenjem. Prepoznajte li se ili ipak ne?

**6. Uspostavite skladište podataka u tvrtki!** Da li vam se ikad dogodilo da na sastanku uprave direktor kontrolinga, marketinga i prodaje prikažu različite prodajne rezultate o broju novih korisnika vaših usluga za prethodni mjesec? Ako da, vjerojatno imate problem s jedinstvenim pogledom na korisnika te definicijom ključnih pokazatelja poslovanja. Ukoliko dobiveni rezultati nisu prikupljeni iz skladišta podataka, trebali bi razmisliti o projektu izgradnje skladišta podataka.

**7. Naučite kako „gubiti“, a ne „izgubiti“!** Za one koji imaju sluha i nađu mogućnosti da svaki dan na ulazu u prodavaonicu objave neku novu akciju ili obavljaju besplatnu dostavu građanima, može se reći i da ponešto „gube“, ali nikada ne izgube. Zato i nisu poraženi u metežu deprimirajućih vijesti, jer je njihova filozofija i dalje „Svatko je kovač svoje sreće“. A sreća u ovim okolnostima tržišnog privređivanja ne znači sve deblju lisnicu, nego mogućnost opstanka i pravo na rad koji su sami izborili.

**8. Pripazite na neverbalne signale!** Svi već odavno znamo da prilikom upoznavanja nekoga najviše obraćamo pažnju na izgled i držanje, a tek onda na ono što nam osoba govori. Neverbalna komunikacija vrlo je važna u svakodnevnom životu i poslovanju, može nam uvelike olakšati stvari, ali i otežati ih. Kako vam poslovanje zbog neznanja ne bi patilo, proučite naše brzopotezne savjete.

**9. Preuzmite nove HUB obrasce!** Početkom lipnja ove godine uvedeni su novi nalozi za plaćanje i to: HUB 3 i HUB 3A. Ti nalozi služe za prijenos sredstava u zemlji i inozemstvu i gotovinskom poslovanju sudionika platnog prometa te će postupno zamijeniti dosadašnje naloge za plaćanje: HUB 1 i HUB 1-1. Donosimo vam primjere obrazaca i sve novitete koje trebate znati za uspješno poslovanje.

**10. Dođite na edukativne seminare BMG-a!** Business Media Group za kraj ove i cijelu sljedeću godinu pripremila je mnoštvo edukativnih seminara za različite struke. Za početak predlažemo seminar „Tvrtke – kako se pripremiti za sastavljanje godišnjih financijskih izvještaja“ 19.12.2012. u hotelu Westin te „Radni odnosi u praksi – kako poslovati u skladu sa Zakonom“ 30.1.2013. u hotelu Palace u Zagrebu. Više informacija potražite na str. 5.

**1. Naučite živjeti i poslovati u DOP-u!** Koncept društveno odgovornog poslovanja nije samo prolazni hir, već imperativ u poslovnom svijetu kojega će sve kompanije, prije ili kasnije, morati prihvatiti ukoliko žele zadržati svoje mjesto na poslovnoj sceni. Broj društveno osviještenih tvrtki svake se godine povećava, a ni Hrvatska ne zaostaje za trendovima. Brinite o svojim zaposlenicima, o društvenoj okolini i suradnicima... sve će vam se to višestruko vratiti.

**2. Izgradite prepoznatljiv brend!** Prema nizu provedenih istraživanja, građani Hrvatske imaju naviku kupnje poznatih i izvornih hrvatskih brendova/proizvoda, a pri izboru brenda bitna im je i kvaliteta proizvoda te osobno iskustvo s brendom. Želja za kvalitetom može se preslikati i na strane brendove. U svakom slučaju, slijedite naše savjete, razmislite što želite od svog proizvoda te kako ga učiniti velikim brendom.

**3. Napravite marketinški plan!** Bitno je moći evaluirati aktivnosti koje smo već implementirali, znati pokazati kakav su utjecaj na prodaju i profit imale i koliki ROI (return-on-investment) su ostvarile. Ako marketing želi promijeniti način na koji ga se doživljava i ostvariti poziciju ravnopravnog partnera u rastu prodaje i profita kompanije, mora biti u stanju dati kvalitetnu i pouzdanu prognozu tih parametara kao rezultat ulaganja u marketinške aktivnosti.

**4. Odaberite dobrovoljni mirovinski fond!** O mirovinskim fondovima uvijek znamo tako malo. Uvjeti se stalno mijenjaju, tržište je promjenjivo, nikad ne znamo točno kakvi su uvjeti ni hoće li nam se to isplatiti. Upravo zato u ovom broju donosimo



**20**  
1992  
2012

GODINA  
PRIJEVOZA I SPEDICIJE



## **VODEĆA REGIONALNA TVRTKA U MEĐUNARODNOM KURIRSKOM PRIJEVOZU**

20 godina poslovanja u Hrvatskoj

15 godina poslovanja u Sloveniji

15 godina poslovanja u Bosni i Hercegovini

10 godina poslovanja u Srbiji

IN TIME DOMAĆA DISTRIBUCIJA

IN TIME MEĐUNARODNA DISTRIBUCIJA

TNT EXPRESS - expresna dostava dokumenata i paketa širom svijeta

TNT ECONOMY EXPRESS - ekonomična dostava težih pošiljaka širom svijeta

CARINSKO POSREDOVANJE

---

**IN TIME d.o.o.** VELIKA CESTA 78, 10020 ZAGREB, HRVATSKA

Telefon: +385 1 625-4444, Fax: +385 1 625-4469

[www.in-time.hr](http://www.in-time.hr)

Dragan  
Munjiza

# SLIKA HRVATSKE U EU

Kolumnu započinem s pogledom iza 2013., dakle na srednjoročno razdoblje - prvih nekoliko godina Hrvatske u EU.

Osim jednog kapitalno domaćeg trgovačkog lanca (Konzum d.d.) ni jedan domaći trgovački lanac ne posluje izvan zemlje, i izgledno je da na velikom, reguliranom, ali i krizom zahvaćenom tržištu EU neće moći opstati trgovački lanci i distributeri „nacionalne“ veličine. Opstat će ili fokusirani lokalni, specijalizirani, štedljivi poduzetnici ili oni koji su već odavno iskoračili na regionalno tržište, ali i šire.

Sljedeća komponenta koja će biti izražena u srednjoročnom razdoblju je potreba za izvanrednom korporativnom kulturom u tvrtkama. Od njih će se tražiti operativna izvrsnost (dosljedno provođenje zacrtanih organizacijskih, financijskih i operativnih modela) te jačanje same korporativne kulture. Naime, zbog pada potrošnje, nelikvidnosti, nedovoljne količine novca u opticaju i općenito depresije (stanja u društvu) koja vlada u Hrvatskoj, rezultati poduzetnika su loši, a uprave te ekonomski analitičari predviđaju daljni pad potrošnje u 2013.

Trend pada indexa „isto za isto“, prosječnog prometa po metru kvadratnom ili prometa po djelatniku se ubrzava! U takvim uvjetima šteti se, nažalost, na svemu (opravdanom i neopravdanom) pa i na vlastitim djelatnicima. Smanjuje se broj djelatnika, a i njihovi osobni dohotci. Takvi djelatnici su nemotivirani i nemaju dobar odnos s kupcima i kolegama, pa poruku koju su dobili od Uprave („Vi ste krivi za loše rezultate!“) pretaču na smanjenje operativne izvrsnosti prodajnog mjesta za koje su zaduženi te na lošiji odnos s krajnjim potrošačima, dakle lošiju uslugu.

Želio bih odmah dati alternativu, primjer koji pokazuje da je moguće i drugačije. Na Stanford business školi uči se primjer kako prebroditi krizu na primjeru američke tvrtke Keller Williams. Tvrtka je druga po veličini unutar *real-estate* biznisa u SAD-u, a taj biznis zauzima čak 15% američkoga GDP-a! Godine 2005. započeo je kolaps tržišta nekretnina i vrlo brzo je vrijednost prodanih novih nekretnina za stanovanje pala za čak 70% (sličan trend, ali blaži je zadesio i vrijednost prodanih postojećih kuća/stanova). Dakle, totalni kolaps. Kako je reagirala Uprava Keller Williamsa? Nasuprot drugima, koji su smanjili broj podružnica i zaposlenih te smanjili provizije agentima, a posebice smanjili ulaganja u trening postojećih agenata, KW je stavio fokus na očuvanje korporativne kulture tvrtke, i nadasve dodatni trening i edukaciju zaposlenika. Dapače, vlasnici i Uprava su investirali dodatnih 1,5 milijuna dolara vlastitog (ne kompanijskog) novca u trening i edukacije. Cilj je bio jasan - sačuvati kompanijsku kulturu i motiviranost djelatnika u vremenima kolapsa. Rezultat - rast kompanije u vrijeme nezapamćene krize i porast broja zaposlenih sa 10.000 na 80.000 u razdoblju od 5 do 6 godina. Takvom ponašanju pogoduje i opća stigmatizacija poduzetništva u društvu, što je kao model neodrživo za očuvanje konkurentnosti na globalnome tržištu. Nemotiviranost ključnih ljudi koja traje i postepeno se pogoršava od 2008. godine, izuzetno pogoduje kapitalno stranim trgovačkim lancima koji planiraju daljnje jačanje u regiji. Iako ni oni nemaju zadovoljavajuću profitabilnost i većinom su gubitaši, ostvaruju

glavni zadatak na regionalnom tržištu, a to je postizanje „*economy of the scale efekta*“, koji uz općenito jeftinije financiranje od domaćih trgovaca jača njihov utjecaj kod krajnjih potrošača. Posebice su u tome uspješni Lidl i Kaufland koji će u srednjem roku postati trgovac broj 2 u Hrvatskoj. Ako pogledamo godišnje izvješće o top 500 najvećih stvaratelja nove vrijednosti za 2011. godinu u RH razvidno je da najveći maloprodajni lanac usprkos rastu prihoda (+3,1%) gubi na produktivnosti (-7%) i profitabilnosti (-17,3%) u odnosu na 2010., tako da je u ukupnom poretku pao za 3 mjesta (sa 5. na 8. mjesto). Cijela industrija maloprodaje je u usporedbi s drugim industrijama (ukupno 55) prva po prihodu, ali tek 50. po produktivnosti i 7. po profitabilnosti, a taj trend će se još zaostrijeti u 2013., što u konačnici dobrim dijelom određuje i cijenu po kojoj će maloprodajni igrači plaćati novac za obrtna sredstva.

## Konzum vs. Mercator

U 2013. će se vjerojatno razriješiti i najveća enigma regionalne trgovine - tko će postati novi vlasnik slovenskog Mercatora? Za Konzum i Hrvatsku, ali i za Mercator i Sloveniju bilo bi dobro da to postane Agrokor, jer su sinergije između tih dvaju lanaca, ali i između dvije zemalja susjeda nezamislivo velike. Ako Agrokor ne uspije ući u vlasništvo Mercatora, vjerojatno će i on kao i Mercator biti prodan (ali ne u sljedeće 2 godine) većem europskom igraču, a naizgledniji kandidati su britanski Tesco i francuski Carrefour. U svakom slučaju, ulazak Hrvatske u EU i promjena vlasništva nad Mercatorom (Konzumom?) bitno će izmijeniti sliku trgovine u regiji. Koliko god je teško poslovati s Mercatorom i Agrokorom, kapitalno regionalnim dobavljačima i distributerima bit će još teže poslovati s Tescom ili Carrefourom, jer je njihova trgovačka baza puno šira, a operativna izvrsnost veća od Konzuma ili Mercatora.

Slovenija je ulazila u EU kada nije bilo ni europske ni regionalne krize, a propalo je čak 25% poduzetnika i obrtnika jer se nisu mogli prilagoditi novim pravilima. Zemlje CEFTA-e postaju za Hrvate većinom strano tržište, logističke tvrtke gube *core-business*, potpuno padaju carinske barijere, a zakoni se donose u Brusselsu... sve su to potencijalne prijetnje. Prilika je turizam jer ta grana potencijalno dovodi u Hrvatsku milijune novih potrošača (koji su ipak za vrijeme godišnjih odmora cjenovno nešto manje osjetljivi), a 2013. se smanjuje stopa PDV-a za turizam sa 25 na 10%. Ako za toliko budu povoljniji restorani i hoteli očekujem broj dolazaka do 15%. (mnogi će poželjeti posjetiti novu europsku „zvijezdu“ Hrvatsku), a što će se posljedično odraziti i na distributivnu trgovinu i maloprodaju. Proces koji je započela Vlada, a koji treba smanjiti nelikvidnost i neplaćanje između trgovačkih subjekata, bi u potpunosti trebao zaživjeti u idućoj godini. Zasad, iako je na snazi, većina ga ne poštuje (?!?). Njegova dosljedna primjena imat će također veliki utjecaj na trgovinu. Oni trgovci koji ne kontroliraju vlastite zalihe i nisu dovoljno uložili u infomatičku i logističku izvrsnost, neće moći podmirivati svoje račune na vrijeme, a zakon bi im trebao onemogućavati da kasne s plaćanjem. Neće pomoći ni poskupljenja energenata i općeniti porast indexa troškova života koji će 2013. biti najviši u zadnjih 10-ak godina (prosječno 10%), jer će dodatno smanjiti spremnost građana na potrošnju te pogoršati već izrazito lošu psihološku sliku (ali i potrošačku košaricu) prosječnog hrvatskog potrošača.

## Master of Science

# MENADŽMENT I INOVATIVNOST

U suvremenoj ekonomiji inovativnost je nužna za tvrtke koje žele uspješno i održivo poslovati. U sklopu svojih aktivnosti poticanja cjeloživotnog obrazovanja, Američka visoka škola za menadžment i tehnologiju (RIT/ACMT) u Zagrebu izvodi Master of Science studij Menadžment i inovativnost. Program je namijenjen stručnjacima različitih profila koji žele steći napredna znanja i vještine u područjima poslovne ekonomije i managementa.

### Struktura studija

Nastavni program i plan studija usklađeni su sa standardima poslovne edukacije matične institucije RIT/ACMT-a, *Rochester Institute of Technology*. Studiranje je moguće uz stalan posao. Nastava se izvodi na engleskom jeziku: online i u predavaonicama. Predavači imaju bogato međunarodno predavačko i profesionalno iskustvo i dolaze s *Rochester Institute of Technology, New York*. Tijekom studija polaznici dublje proučavaju različite aspekte ekonomije i managementa kao što su: strukturiranje organizacije, upravljanje u poslovnim procesima, poslovna strategija, korporativno upravljanje, vodstvo, strateški management ljudskih potencijala, management promjena, *customer relationship management* i uvođenje inovativnosti. Kroz aktualne primjere iz poslovne prakse polaznike se

podučava konstruktivnom razmišljanju, kreativnosti i inovativnosti kako bi ih se osposobilo za uvođenje pronicljivih, agresivnih i izrazito inovativnih promjena u poslovanju.

### Međunarodno priznata diploma

Po završetku studija polaznici stječu međunarodno priznatu američku diplomu *Master of Science in Service Leadership and Innovation* koju izdaje *Rochester Institute of Technology*.

### Globalno prepoznatljiv

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.

### Studij polaznike osposobljava za:

- izrađivanje kompleksnih poslovnih strategija s ciljem povećanja produktivnosti organizacije
- primjenu najviših managerskih dostignuća u poslovnoj praksi
- učinkovito strateško upravljanje
- uspješno uvođenje inovativnosti i transformiranje tvrtki
- donošenje poslovnih odluka utemeljenih na financijskim izvještajima
- podizanje kvalitete usluge na najviše svjetske standarde
- efikasno upravljanje ljudskim potencijalima.

### Upisi su u tijeku

- Zagreb, Ilica 242 • +385 (0)1 643 9100
- [ms@acmt.hr](mailto:ms@acmt.hr) • [www.acmt.hr](http://www.acmt.hr)



### PRIMJERI KOLEGIJA

- Strateško upravljanje tvrtkom
- Elementi menadžmenta usluga
- Razvoj i implementacija strategije
- Strateško upravljanje ljudskim potencijalima
- The Customer Relationship Management*
- Konstruktivan način razmišljanja: kreativnost i inovativnost
- Metrike kvalitete usluge

# 20

1992  
2012

## G O D I N A PRIJEVOZA I ŠPEDIICIJE

Iduće godine u Hrvatskoj dolazi do velikih promjena i mi u In Time-u vjerujemo da ćemo zajedno sa svim našim partnerima sve prepreke nastale uslijed novih okolnosti riješiti na najbolji mogući način.

Ulaskom Hrvatske u EU, In Time će na tržištu ponuditi još kvalitetniju i bržu uslugu te omogućiti poslovnim partnerima velike uštede u vremenu i novcu.

### Što sada nudimo

In Time nudi uslugu domaće distribucije pošiljaka prema najvišim standardima. Sve pošiljke, od dokumenata do paleta se dostavljaju unutar 24 sata.

Na području regije obavljamo distribuciju pošiljaka između Hrvatske, Slovenije, Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Makedonije i Srbije i to sa najbržim rokovima dostave na tržištu. Sav ostali međunarodni prijevoz lakših (*Express*) ili težih pošiljaka (*Economy Express*) nudimo putem našeg globalnog partnera TNT Express s kojim poslujemo od samog osnutka.

Uz sve te usluge, naša usluga carinskog posredovanja zaokružuje cijeli proces što nam omogućava da tržištu nudimo našu premium uslugu.

**Premium usluga je usluga preuzimanja konsolidiranih pošiljaka izvan Hrvatske, prijevoza do naše zemlje, uvoznog carinjenja i dekonsolidacije te konačne distribucije direktno krajnjim kupcima sve u jednom procesu koji traje 1-3 radna dana, što je jedinstvena usluga na našem tržištu.**

S druge strane, pojedini klijenti čija prirodna posla tako zahtjeva su prisiljeni imati nekakav minimalni lager. I u tom segmentu nudimo svim našim klijentima kompletno vođenje skladišta te distribuciju proizvoda do konačnog kupca prema njihovom nalogu.

Sama vrsta usluge na tržištu i nije novost, ali brzina cijelog procesa koju možemo ponuditi jest.

Još je veća pogodnost našim klijentima činjenica da gore navedenu uslugu mogu kombinirati i unutar susjednih zemalja, dakle u svim zemljama gdje In Time Grupa posluje.

To je nešto čime se svi zaposlenici tvrtke In Time izuzetno ponose i tom prigodom zahvaljujemo svim našim poslovnim partnerima i prijateljima koji su nas pratili sve ove godine. To je naš zajednički uspjeh.

### Kombinacija premium usluge i vođenja skladišta

je interesantna svim regionalnim distributerima koji zahvaljujući takvoj usluzi nakon ulaska u uniju mogu jednostavno planirati količine na skladištu te brže i kvalitetnije odgovaraju na narudžbe svojih kupaca iz bilo koje zemlje gdje In Time posluje uz iznimno kratke rokove isporuke.

### Novosti u ponudi

Nakon ulaska Hrvatske u uniju, tvrtka In Time će ponuditi tržištu niz novih usluga koje će svim poslovnim subjektima biti od velike koristi te im omogućiti da svoje poslovanje usklade sa EU zakonodavstvom.

Drugim riječima, In Time će na hrvatskom tržištu ponuditi usluge koje će Vam omogućiti da se Vaša tvrtka i dalje može baviti Vašim osnovnim poslom bez gubitka vremena, energije i ulaganja financijskih sredstava.

### Što nakon 01.07.2013.?

Tvrtka In Time je pokrenula nekoliko projekata u koje je uključen velik broj naših djelatnika ali i niz međunarodnih stručnjaka iz područja logistike s iskustvom u podršci zemljama koje su ulazile u Uniju u proteklih 10 godina. Ti stručni timovi imaju zadatak što bolje pripremiti kako samu tvrtku tako i naše poslovne partnere na sve promjene do kojih će doći nakon ulaska Hrvatske u Uniju.

Temeljem tih projekata ćemo u toku prve polovine iduće godine poslati opširan dopis prema svim našim klijentima kako bi ih što bolje informirali o novonastalim obavezama i mogućnostima, što bi trebalo olakšati poslovanje te svesti eventualne probleme na najmanju moguću mjeru.

**In Time – Vaš pouzdan partner!**



## INTERVJU

**Goran Gašparić,**  
voditelj prodaje i marketinga  
tvrtke IN TIME d.o.o

# DVADESET USPJEŠNIH GODINA

**[PS]** Kao vodeća tvrtka u kurirskom prijevozu slavite 20 godina poslovanja u Hrvatskoj. Koji je recept za uspjeh u ovim turbulentnim vremenima?

- Dvadeset godina uspješnog poslovanja je za nama, a vjerujem da je bar još toliko pred nama.

Recept je u našem slučaju bio jednostavan. Pravilno postavljanje dugoročne strategije, uporan rad i zadovoljni klijenti. Bez sumnje ovo zadnje je najvažnije, dakle, zadovoljni klijenti su dugoročno najveći kapital. Sve to postigli smo zahvaljujući otvorenoj i kvalitetnoj komunikaciji sa svim našim partnerima. Prije 20 godina ponuda naših usluga na tržištu bila je prilično slaba, znači da nismo morali najprije kreirati potražnju da bi nešto ponudili što je danas sastavni dio modernog poslovanja, već smo morali samo slušati tržište i pravilno i na vrijeme reagirati.

**[PS]** Koja je lepeza vaših usluga?

- Grupa IN TIME je u mogućnosti ponuditi najširu lepezu usluga na hrvatskom tržištu, ali i na tržištu susjednih zemalja. Pružamo uslugu domaće i međunarodne distribucije, uslugu carinskog posredovanja i skladištenja robe sa logističkim uslugama. Dakle sve na jednom mjestu. Želim napomenuti da smo jedna od ri-

jetkih tvrtki koja je uspjela zadržati kvalitetu svih usluga na visokoj razini, dakle nikada nismo željeli tržištu ponuditi uslugu, a da ju nismo u mogućnosti odraditi profesionalno i kvalitetno.

**[PS]** Koje su vaše prednosti i posebno u odnosu na konkurenciju?

- Upravo gore navedeno je naša najveća prednost. Klijenti znaju cijeniti ako se mogu u potpunosti osloniti na jednu tvrtku i kada ne moraju razmišljati koga trebaju zvati za koju uslugu prijevoza. Tu je važno kontinuirano pružanje ujednačene kvalitete. Takav odnos se gradi godinama, a broj stalnih klijenata, koji se iz dana u dan povećava, dokazuje da smo u tome što radimo prilično uspješni. Još jedna velika prednost je činjenica da imamo otvorene tvrtke kćeri u cijeloj regiji koje nude istu razinu usluge po pojedinim zemljama što upravo našim klijentima nudi velike mogućnosti.

**[PS]** Dakle, prisutni ste u svim zemljama regije.

- Prisutni smo u Hrvatskoj, Sloveniji, Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori, Srbiji i Makedoniji. Uz to imamo raširene poslove u Njemačkoj, Austriji, Mađarskoj i Italiji dok smo globalno povezani putem našeg partnera TNT Express.

**[PS]** Planovi i vizija IN TIME-a u budućnosti.

- Trenutno su prilično teška vremena za cijelo gospodarstvo, pogotovo za privatni sektor koji je maksimalno opterećen. Ipak, vjerujemo da će se ulaskom u EU neke stvari promijeniti. Dakako, pri tome ne mislim da ćemo samim ulaskom živjeti u obilju i blagostanju, ali temeljem iskustva naših susjeda Slovenaca pa i



drugih zemalja koje su u proteklih 10 godina ušle u EU otvarat će se nove prilike za širenje poslovanja pogotovo za tvrtke koje se bave distribucijom pošiljaka i logistikom.

Neminovno je da će se pojačati promet dobara između Hrvatske i ostatka unije što će dati snažan poticaj ovoj grani privrede. Tu vidimo našu priliku. U tom smjeru smo izradili neke planove te smo započeli sa njihovom realizacijom. Prostora za širenje također vidimo unutar pojedinih zemalja u kojima je naša tvrtka prisutna, ali i kontinuirano povećanje broja zemalja gdje smo prisutni. Najbolji primjer je Makedonija prema kojoj smo ove godine otvorili redovne linije i tako omogućili našim klijentima u Hrvatskoj, ali i klijentima susjednih zemalja, bržu i pouzdanu dostavu pošiljaka prema tom dijelu regije. Sljedeće godine imamo u planu proširenje distributivnog centra u Zagrebu s dodatnim skladišnim prostorom kao i širenje distributivnog centra u Ljubljani. Također u 2013. godini planiramo završetak gradnje i otvaranje modernog skladišno-distributivnog centra u Sarajevu.

**[PS]** Kako se odupirete aktualnoj gospodarskoj krizi kojoj se ne nazire kraj?

- Jedini način borbe protiv trenutne gospodarske krize vidimo u širenju ponude i povećanju kvalitete usluge, kako bi zadržali povjerenje naših klijenata. Dakle ulaganje u nove usluge, nove mogućnosti i nove tehnologije.

Svjatlana Pečinar

### Prednosti IN TIME-a

- najšira lepeza kurirskih usluga na jednom mjestu
- djelatnici sa dugogodišnjim iskustvom
- fleksibilnost i inovativnost



# DVA LICA ISTE GREŠKE – „mađarska konjica“ i talijanski „catenaccio“

Mađarska nogometna reprezentacija pedesetih godina 20. stoljeća bila je odlična ekipa, uigrana, s odličnim pojedincima (Puskas, Kocsis i društvo). Njihova rečenica bila je: „Uvijek ćemo dati jedan gol više nego što ćemo primiti“. Ta sigurnost u vlastiti napad (u tvrtkama bi to prepoznali kao povećanu proizvodnju, investicije, ulaganje u marketing) koštala ih je zlata u finalu Svjetskog nogometnog prvenstva 1954. godine u Švicarskoj, kamo su stigli kao izraziti favoriti.

Na prvenstvu su samljeli Južnu Koreju sa 9:0, Njemačku su prešli sa 8:3, a Urugvaj i Brazil pobijedili su sa po 4:2. U to je vrijeme „uvijek jedan više“ bio u modi što pokazuje i podatak da je na tom prvenstvu ostvaren rekord postignutih golova (iz igre) na jednoj službenoj utakmici svjetskih pr-

venstava, kada su Austrijanci pobijedili domaćine sa 7:5. Nakon što su Njemačku u grupama pobijedili bez problema, Mađari su se s njima susreli i u finalu. Povele su već nakon osam minuta 2:0 i tada stali. Umor je uradio svoje. Nijemci su krenuli na sve ili ništa, Helmuth Rahn (kasnije uspješan

selektor njemačke nogometne reprezentacije) postigao je dva pogotka, Max Morlock jedan i Njemačka je pobijedila s 3:2.

Jednom je priča o „jednom голу viška“ morala prestati. Ljudi nisu strojevi, tržište nije beskonačno i kada trošite puno, ne vodeći

prof. dr. sc.  
Saša Petar



računa o tome koliku zaradu donosi koja investicija (trošak) uvijek vrebala mogućnost da jednom nećete moći zaraditi više nego što ste potrošili. Stalno širenje i rast zahtjeva kapital koji morate zarađivati. To je iznimni napor i ljudi tvrtkama koje žele stalno rasti 30-50% godišnje objektivno traju godinu do dvije i tada pucaju, izgore i nastavljaju raditi samo kao prazne ljuštore. Posljedica – jedan gol više u njihovoj mreži i poraz.

## Još jedan neuspjeh

Potpuna suprotnost je talijanski *catenaccio* (tal. brava), koji je pak imao logiku: uvijek ćemo primiti jedan gol manje nego što ćemo ga dati (ili ćemo odigrati 0:0). *Catenaccio* je bio naziv za taktiku u nogometu koja je naglašavala ulogu obrane i taktičkih prekršaja. Označavao je igru u kojoj su odlično utrenirane ekipe imale jedan jedini zadatak – ne primiti gol. U talijanski, a onda i europski nogomet uveo ga je argentinski trener Helenio Herrera, trener Intera iz Milana krajem šezdesetih godina. On je kao optimalan rezultat na kraju svake utakmice želio pobjedu 1-0 ili, u najgorem slučaju, neriješeno 0-0.

Talijanski treneri toga doba pretvorili su nogomet u narodni slet, jer se dvadesetak igrača na terenu takmičilo u trčanju, skakanju, padanju i previjanju, dok je na nogomet podsjećala samo činjenica da se tu negdje, među njima, kotrljala i lopta. Zapravo, tih su godina u talijanskom prvenstvu (ali i u svakoj utakmici u kojoj je igrala talijanska reprezentacija ili neki talijanski klub) golmani bili nepotreban višak, koje su treneri

mogli ionako izostaviti iz momčadi (i uštedjeti na njihovoj plaći) – nitko ne bi primijetio da ih nema, jer nitko nije niti pokušavao nešto napraviti u protivničkom šesnaesteru. Na svu sreću, sustav se slomio zahvaljujući škotskoj ekipi Celtic iz Glasgowa, koja je u finalu Europskog kupa 1967. godine, igrajući upravo protiv Intera, pobijedila sa 2-1 nakon što su šutirali na gol više od 40 puta, igrajući posebno agresivno u napadu. Nakon što su na vidjelo izašli svi problemi catenaccia, sam Herrera priznao je: „Celtic je zaslužio pobjedu, a ta pobjeda je bila pobjeda i za nogomet“. Catenaccio se održao i tijekom sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog stoljeća, ali uvijek s podjednakim (ne)uspjehom. Naime, gledateljima je takav nogomet bio negledljiv, prenemaganja igrača na terenu neprihvatljiva za novac koji su platili da bi ušli na stadion i... igrači su morali početi davati golove.

Tako je i u tvrtkama i gospodarstvima koja su zasnovana na štednjama, restrikcijama, čuvanja postojećeg stanja, uz strah od ideja, inovacija ili investicija. Takve tvrtke na tržištu mogu opstati neko vrijeme, pažljivo čuvajući stečene pozicije, no na dulji rok gube trku jer druge tvrtke ulažu u nova znanja, kadrove, razvoj tržišta, nove proizvode i slično.

### Treća sreća

Što nam preostaje na tržištu? Treća je opcija totalni nogomet, kao objašnjenje zašto neke tvrtke uspjevaju na tržištu postići dugoročno optimalne rezultate, uz podjednaku pozornost koja se posvećuje investicijama, ali i troškovima. Naime, potpuni nogomet označava igru u kojoj je igrač, koji napušta svoju poziciju (radi napada, na primjer) biva „pokriven“ drugim igračem koji „popunjava“ njegovu prethodnu poziciju. Reklo bi se, svi u napad, svi u obranu.

**Kako ravnomjerno rasporediti vrijeme za napad i vrijeme za obranu?**

**Ta znanja razlikuju odlične ži dobre managere od onih loših.**

U takvom „fluidnom“ sustavu niti jedan igrač nema fiksnu poziciju i od svakog igrača se očekuje da sudjeluje u igri ekipe. Tako, na primjer, klasični napadač igra i kao obrambeni igrač (sjetite se kako je Didier Droghba igrao za Chelsea protiv Barcelone i Bayernu u polufinalu i finalu Lige šampiona 2012. godine), a u tvrtki djelatnik nabave dolazi s idejom kolegama u logistici da bi, na primjer, ubrzali proces naručivanja i dobave robe.

Poslovna poanta ove nogometne priče glasi: previše troškova, rasta i neodmjerenih investicija dovest će do zamora materijala. Ljudi neće izdržati svakodnevne zahtjeve za čim većim profitom pod svaku cijenu. Obrnuto, premalo investicija u razvoj dovest će do stagnacije i umiranja. Ljudi

koji dolaze na posao samo da bi nemotivirano odradili dan, radeći na jednom radnom mjestu od prvog dana do mirovine, s vremenom postaju inventar tvrtke, a ne njen razvojni potencijal.

Kineska poslovica kaže: „Ničega previše, ničega premalo“. Tako jedna te ista greška – pogrešna poslovna odluka – može biti podjednako pogubna i kada se previše investira, razvija, raste (bez izgrađene osnove), ali isto tako i kada se vrijeme želi zamrznuti u jednom, nemjenjivom trenutku.

Svaki automobil treba papučicu za gas, kako bi krenuo s mjesta, ali isto tako treba i kočnice, da se ne zabije u zid zbog prevelike brzine ili ne izleti s ceste u prvom zavoju. No, nije dobro kada je noga stalno na gasu, jer auto brzo ostaje bez goriva i u stalnom je riziku od sudara ili izlijetanja s ceste, a kada je kočnica non-stop u uporabi, onda je teško auto pomaknuti s mjesta.

**Sve na jednom mjestu!**

## Opremite se za fiskalizaciju na vrijeme!

Samo Hrvatski Telekom na jednom mjestu nudi baš sve što Vam je potrebno kako biste spremni dočekali zakon o fiskalizaciji:

- Stalan pristup internetu
- Kompletnu blagajničku opremu
- Blagajničke aplikacije za fiskalizaciju
- Korisničku podršku 0-24 h

Paketi za fiskalizaciju dostupni već od **399 kn/mj.** (PDV nije uključen)

Detalje ponude potražite na [hrvatskitelekom.hr/poslovni](http://hrvatskitelekom.hr/poslovni) ili nazovite **0800 400 505.**

Živjeti zajedno

**T** Hrvatski Telekom



# POTREBE ZA NOVIM managerima

Manager više ne može biti uspješan uz dosadašnji način djelovanja. Moramo imati na umu neupitnu činjenicu: Uspješni i manje uspješni manageri sa svojim dosadašnjim znanjima, vještinama i ponašanjima nisu uspjeli izbjeći sadašnju krizu. Kako je to moguće ako imamo uspješne managere i ako oni imaju učinkovit model djelovanja?

## ZAŠTO JE NASTALA SADAŠNJA KRIZA?

Zašto su manageri dopustili da se ona dogodi jer ona nije nastala jednim događajem u jednom trenutku. Očito je djelovanje managera bilo neodgovarajuće s obzirom na intenzivne promjene koje su uslijedile zbog: eksplozivnog razvoja tehnologije, globalizacije, promjena globalnih društvenih odnosa i ostalih elemenata koji utječu na promjene. Kriza se nije mogla spriječiti istim djelovanjem kako se djelovalo u vremenima kada krize nije bilo. A mnogi najavljuju da dolazi i sljedeća kriza.

## A GDJE SU USPJEŠNI MANAGERI DA SPRIJEČE NOVE KRIZE?

Očito je i lako je dokazivo

kako nije bilo dovoljno znanja, vještina i ponašanja da se spriječi sadašnja kriza jer je dominantnoj većini managera improvizacija jedini način djelovanja.

Uspješnim managerom se više ne može postati dominantnom uporabom korisnih savjeta koliko se god oni poštivali, pojedinačnom uporabom alata ili na osnovu prethodnih iskustava. Savjeti i ostali nabrojani načini djelovanja uspješno rješavaju pojedine elemente poslovanja, ali ne mogu dati cjelovitu sliku potrebnih djelovanja (model). Teorija i praksa klasičnog managementa više ne pomaže u sadašnjim vre-



Milan Grković

menima turbulentnih promjena. Nema više statike – dugih perioda nepromijenjenog stanja.

Sadašnje vrijeme, a naročito buduće (sutra) traži potpuno novi pristup (paradigmu) problematici, kako biti uspješan manager i uspješno upravljati oblicima zajedništva (grupe, organizacije i zajednice). Sadašnje vrijeme je vrijeme PROMJENA i to je potpuno drugačija situacija od vremena koje je iza nas i koje se nikada više neće vratiti. Da bi u takvom novom okruženju manager bio uspješan mora imati neke “nove” osobine. Za prevladavanje sadašnjih i budućih izazova trebaju nam „novi manageri” s novim osobinama. Ključne su sljedeće četiri osobine, a iz njih onda potrebnim slijedom činjenja proizlazi sve ostalo potrebno za status uspješnog managera koji učinkovito upravljanje oblicima zajedništva (grupe, organizacije i zajednice):

### 1. Promjene kao početna strategija

Potrebna je osviještenost o potrebi sustavnih i kontinuiranih promjena. Ključne su vještine uvođenja i upravljanja pro-

## “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 (jedinstvena 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)



mjenama koje se moraju učiti i praktirati.

## 2. Model djelovanja

Manager MORA imati model djelovanja, jer samo model djelovanja isključuje improvizaciju koja je sada dominantan način djelovanja managera.

## 3. Upravljačka znanja vs. tehnološka znanja

Nužno je razlikovati upravljačka znanja od ostalih znanja i definirati koja su potrebna upravljačka znanja za učinkovito upravljanje tehnološkim znanjima. Novim su managerima upravljačka znanja pokretači uspješnog djelovanja.

## 4. Umrežavanje

Intenzivno umrežavanje unutar i izvan oblika zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) koristeći nove tehnologije komunikacije je standard ponašanja za postizanje željene učinkovitosti i stjecanja konkurentske prednosti.

## Praktikum

Utvrđite stanje i definirajte postupanje s tako utvrđenim stanjem u odnosu na četiri primarne osobine novih managera.

### 1. Počinje li vam dan s riječima: „Što ću/ćemo danas promijeniti?”

Ako je odgovor „Ne“, niste osviješteni o potrebi za kontinuiranim i sustavnim promjenama. Vaša postignuća će biti daleko manja od potencijala, želja i potreba ako tako utvrđeno stanje ne promijenite.

Postupanje:

Napravite temeljitu analizu potreba za promjenama (uklanjanje negativnih stanja, unapređenje, zbog vanjskih čimbenika ili kada su postavljeni ciljevi) i neka promjene budu sustavne i kontinuirane.

Koristite gore navedeno pita-

nje na dnevnoj razini i formirajte „Listu potrebnih promjena“ koje provedite u djelo.

Polazne osnove (i preduvjeti) za nove managera u vezi problematike promjena:

1. Promjene se ne mogu izbjeći.
2. Promjene su standard ponašanja svakog uspješnog managera.
3. Neuspjeh je posljedica otpora potrebnim promjenama.

### 2. Imam li model djelovanja?

Ako je odgovor „Ne“, vaše djelovanje je improvizacija. Budite svjesni kako postoje samo dva načina djelovanja: model ili improvizacija. Model djelovanja je unaprijed definiran način djelovanja u odnosu na definirane okolnosti. Improvizacija uvijek dovede do postignuća koja su daleko manja od vaših potencijala, želja i potreba.

Postupanje:

Ako do sada niste imali model djelovanja, potražite pomoć stručnjaka za promjene koji će vam predložiti/dati rješenje za izbor modela djelovanja. Bez pomoći stručnjaka, teško ćete to učiniti sami.

Napomena: Na tržištu edukacija ima velik broj ponuda. Prikupite što više ponuda i napravite *benchmarking* (usporedbu) ponuda i izaberite najbolji model djelovanja.

Uloženo vrijeme i novac za odabir i usvajanje modela djelovanja su zanemarivi prema koristima koje ćete kontinuirano dobiti od dobro odabranog modela djelovanja.

### 3. Jeste li u potpunosti razdvojili upravljačka znanja (planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima, kontrola i unapređenje) od tehnoloških znanja?

Ako je odgovor „Ne“, ne znate koja vam upravljačka znanja nedostaju. A bez odgovarajućih upravljačkih znanja ostaje samo improvizacija. Bez upravljačkih znanja nema uspješnog upravljanja. Pomiješana znanja stvaraju zbrku i blokiraju potrebu za učenjem.

Postupanje:

a) Napravite inventuru i utvrdite koja znanja posjedujete (postojeća znanja) po vrstama:

- upravljačka,
- tehnološka,
- informatička,
- komunikacijska,
- strani jezici,
- ostala potrebna znanja\*.

b) Utvrdite koja su vam upravljačka znanja potrebna kako bi bili uspješan manager.

c) Utvrdite koja su vam upravljačka znanja nedostajuća (potrebna znanja – postojeća znanja).

d) napravite planove učenja za nedostajuća znanja koja obvezno moraju biti strukturirana pomoću alata Osnovna pitanja\*\* (što?, zašto?, kako?, s čime?, tko?, gdje?, kada?, izvijestiti? i nastavak?).

Stjecanje nedostajućih znanja je mjera za uspješnost novih managera. Razmjena znanja unutar i izvan oblika zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) je nužna za učinkovitije djelovanje.

### 4. Umrežavate li se intenzivno i kvalitetno s boljima od vas?

Ako je odgovor „Ne“, samo je pitanje trenutka kada će vas konkurencija izgurati na margine i time vas deklarirati kao neuspješnog managera.

Postupanje:

- Uključite se aktivno u društvene mreže i druge oblike povezivanja na problematikama koje su vezane za vašu profesionalnu karijeru.

- Svakako koristite LinkedIn, Twitter, Facebook i Skype.

- Kreirajte nekoliko grupa na mrežama s vašim najvažnijim problematikama koji će biti dio vaše uspješne karijere.

- Učite od drugih i učite druge.

- Sudjelujte i pokrećite projekte s drugima.

- Koristite virtualne tehnike umrežavanja jer će vam one omogućiti povezivanje s drugima bez obzira na njihovu lokaciju i vrijeme djelovanja.

## Zaključak

Sadašnje vrijeme traži NOVE MANAGERE koje bi mogli nazvati „MANAGERI PROMJENA“ jer je promjena ključna i polazna riječ za buduće (od sada) djelovanje uspješnih managera. Kontinuirano i sustavno učiti novo i djelovati u skladu s time je jedini način kako dalje uspješno upravljati bez obzira o čemu se radi. Očito je da novi manageri u potpunosti dokazuju potrebu za cjeloživotnim učenjem.

\* Ostala potrebna znanja se odnose prvenstveno na meke vještine (soft skills) koje su primarno integrirane u svaku od funkcija upravljanja (planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima, kontrola i unapređenje). Evo osam ključnih mekih vještina koje definira Model univerzalne izvrsnosti – MUI bez kojih novi manageri ne mogu biti uspješni u svom djelovanju: upravljanje promjenama, rješavanje problema, upravljanje vremenom, učinkoviti sastanci, umrežavanje, zagovaranje, učiti kako učiti i kreativno pisanje. \*\* Alat osnovna pitanja je ključni alat u postizanju izvrsnosti primjenom Modela univerzalne izvrsnosti – MUI.

Članak je pisan prema elementima **Modela univerzalne izvrsnosti – MUI**, cjelovitom modelu za postizanje izvrsnosti na univerzalan način bez obzira na vrstu problematike i korisnike (pojedinač, grupa, organizacija ili zajednica).



# AKCIJSKO UČENJE – UČENJE PO MJERI POJEDINCA



doc. dr. sc.  
Nataša Rupčić

Učenje se ostvaruje na osnovi iskustva, a iskustvo se stječe djelovanjem, odnosno akcijama. Akcijsko učenje predstavlja način provođenja individualnog, ali i organizacijskog učenja. Ne postoji jedinstveno prihvaćena definicija pojma akcijskog učenja. Pa ipak, prema nizu procesa i značajka zajedničkog djelovanja koje zaposlenici mogu navesti, kao što su suradnja, razmjena ideja, sinergija, refleksija, eksperimentiranje, kontinuirano učenje i *learning by doing*, odnosno učenje činjenjem, može se zaključiti da se u nekom poduzeću provodi proces akcijskoga učenja. Sve ove sastavnice važno je poticati, razvijati, unaprjeđivati i primjenjivati kada god je to moguće.

Akcijsko učenje se može definirati kao učenje iz iskustva uz primjenu kritičke refleksije o stečenom iskustvu kroz grupne rasprave, metode pokušaja i pogrešaka i uzajamno učenje. Prema klasičnom obliku učenja znanje se u poduzeću prenosi i prima u obliku informacija, teorija ili rezultata istraživanja, nakon čega se zaposlenike upućuje da stečeno znanje primijene. Takvo učenje je formalizirani proces, nametnut izvana, a s čijim sadržajem se zaposlenici mogu, ali i ne moraju poistovjetiti.

U odnosu na situacije u kojima rješenja nameće vrhovni management u svojstvu eksperata, zaposlenici uključeni u akcijsko učenje djeluju na osnovi svojih rješenja i provode promjene koje smatraju potrebnima. Akcijskim učenjem se zaposlenicima pruža mogućnost da sami stječu znanja umjesto njegove pasivne apsorpcije. Pri akcijskom učenju zaposlenici se razvijaju kao stručnjaci u smislu učenja kako rješavati probleme. Pritom se kao temeljna prednost ovakvoga djelovanja može identificirati participacija zaposlenika, odnosno visok stupanj njihove identifikacije s problemima i rješenjima. Programe akcijskog učenja treba podupirati vrhovni menadžment. Međutim, ono se primarno temelji na opunomoćenju zaposlenika.

## Kada primijeniti akcijsko učenje?

Akcijsko učenje može se posebice primijeniti u situacijama kada nitko ne zna rješenje zajedničkoga problema ili kada je potrebno odrediti u kojem pravcu će se usmjeriti djelovanje u složenoj situaciji. Akcijsko učenje nije primjereno u situacijama kada su rješenja problema očigledna, unaprijed poznata ili kada se mogu pronaći bržim i jeftinijim načinima ili metodama. Ne treba ga također primjenjivati kada jedna osoba ili skupina ima konačnu riječ u rješavanju problema.

Akcijsko učenje je individualni, kao i društveni proces. Učenje iz vlastitog iskustva može biti važno, ali također i nedovoljno ako ga ne prati formalni i sustavni proces konceptualizacije njegovih učinaka. Formalno obrazovanje, treninzi i programi edukacije često se kritiziraju kao previše apstraktni i slabo povezani sa stvarnim poslom pojedinca. Akcijsko učenje predstavlja fleksibilnu i sustavnu metodu konceptualizacije znanja iz iskustva te je kao takvo odlična nadopuna formalnom obliku učenja i obrazovanja. Akcijskim učenjem nastoji se postići unaprjeđenje sposobnosti strateškoga mišljenja, razumijevanje procesa, poboljšanje suradnje između pojedinih odjela i organizacijskih jedinica, razvijanje ideja za buduće programe i projekte te razumijevanje principa organizacijskih promjena. U skladu s navedenim ciljevima, jasno je da njegovo ostvarenje ovisi o poštivanju vrijednosti učeće kulture, kao što je povjerenje, suradnja, otvorenost, timski duh, poštovanje uzajamnih različitosti itd.

## Kako primijeniti akcijsko učenje?

Tvorac ideje akcijskoga učenja je Revans. U Revansovoj teoriji učenja preispitivanje ima središnju ulogu. Revans definira učenje prema formuli:

Učenje = programirano znanje iz prošlosti + preispitivanje (refleksija)

Programirano znanje je ekspertno znanje, znanje u knjigama koje se temelji na iskustvima iz prošlosti. Refleksija ima središnje mjesto u procesu akcijskoga učenja. Zaposlenici reflektiraju o stečenom iskustvu, oblikuju konceptualizacije i generalizacije te testiraju implikacije takvih koncepata u novim situacijama. Zadnja faza rezultira novim iskustvima te započinje novi ciklus promatranja, refleksije, konceptualizacije, testiranja i akcija temeljenih na iskustvu.

Akcijsko učenje omogućuju učenje u svakoj fazi eksperimentalnog ciklusa učenja. Jednadžbi se također može dodati i implementacija jer akcije treba provesti, a ne samo preporučiti:

Učenje = programirano znanje iz prošlosti + preispitivanje + implementacija

U mnogim situacijama često ima više prilika za preispitivanje u procesu učenja pa se jednadžba može revidirati na sljedeći način:

Učenje = preispitivanje (1) + programirano znanje iz prošlosti + preispitivanje (2)

Objašnjenje se nalazi u sljedećem: učinkovito učenje pokreće potreba za rješavanjem managerskog problema, što odgovara prvom preispitivanju. To dovodi do stjecanja programiranoga znanja koje zatim stimulira identifikaciju novih mogućnosti (preispitivanje 2). Ovu jednadžbu ipak je moguće dodatno nadopuniti i kompletirati na sljedeći način:

Učenje = preispitivanje (1) + programirano znanje iz prošlosti + preispitivanje (2) + implementacija + preispitivanje (3)

- ✓ For the first time in Europe
- ✓ All the classes now in Zagreb
- ✓ Seven alumni generations on middle and top management jobs
- ✓ Partnership with Kelley School of Business for over a decade
- ✓ 80% of teaching faculty from Kelley School of Business
- ✓ Next intake in January 2014
- ✓ Partial scholarships available
- ✓ **Early application deadline: September 15, 2013**

Trg J. F. Kennedyja 7  
10 000 Zagreb  
Croatia  
+385 1 2314 990  
mba@igbs.hr  
www.igbs.hr

## AMERICAN AND CROATIAN DEGREE!

In partnership with:



**KELLEY SCHOOL OF BUSINESS**  
INDIANA UNIVERSITY



Drugim riječima, budući da do učenja dolazi evaluacijom znanja stečenoga iskustvom potrebno je komponentu preispitivanja pridodati i fazi implementacije akcije, budući da će rezultati ovoga preispitivanja odrediti sljedeće akcije.

### Važnost kritičke refleksije

Važnost kritičke refleksije odnosi se na potrebu razmišljanja o pretpostavkama i vjerovanjima koji oblikuju praktično djelovanje. Kritička refleksija je važna i potrebna jer je njena pozornost usmjerena na samu srž problema. Zaposlenici bi stoga trebali promišljati o svojim vjerovanjima i pretpostavkama koje ih uvjetuju na određeni način razmišljanja, a onda i djelovanja. Drugim riječima svoja vjerovanja i vrijednosti kritičkom refleksijom trebaju filtrirati od stavova nametnutih od strane društva, obitelji ili škole. Kritičku refleksiju ne treba ograničiti samo na shvaćanja pojedinaca, već je se može proširiti i na preispitivanje organizacijskih norma. Na taj način omogućuje se nepristrano gledanje na problem i njegovo rješenje.

Refleksija je osnova učenja, kako individualnog, tako i organizacijskog. Individualno učenje započinje kada pojedinac nešto učini, zatim razmišlja o posljedicama svoje akcije, na osnovi toga oblikuje svoje sljedeće akcije, opet sagledava svoje posljedice itd. Kada se ova aktivnost provodi kolektivno radi se o organizacijskom učenju. Organizacijsko učenje je stoga zatvoreni krug kolektivne akcije i kolektivne refleksije.

Nakon kolektivne akcije slijede pregledi akcije (engl. *After Action Reviews*) koji se odvijaju dijalozima ili jednostavno razgovorom. Zrelije organizacijske učeće grupe razvijaju sposobnost „refleksije u akciji“. To znači da automatski vrše aktivnosti akcije i refleksije pri planiranju sljedećih koraka koji bi mogli rezultirati boljom akcijom, odnosno njenim rezultatima. Pitanje koje predstavlja dobar primjer „refleksije u akciji“, a koje zaposlenici mogu postaviti glasi: „želimo li da se ovo događa?“. Proces učenja prema tom obrascu može se prikazati na sljedeći način:

Refleksija:

2. Refleksija u akciji („Želimo li da se ovo događa?“)
4. „Koja je naša svrha i što smo naučili“

Akcija:

1. Pregled planiranja
3. Odluka da se o ovom pitanju promišlja neko vrijeme (npr. mjesec dana)
5. Definiranje svrhe i stvaranje dokumenata koji sadrže „naučene lekcije“ kako bi se olakšale sljedeće akcije

Može se reći kako se pri organizacijskom učenju radi o pokretanju „kotača učenja“ koji se sastoji od niza akcija i refleksija o posljedicama akcija. Zbog uključenosti refleksije u proces kolektivnoga učenja može se zaključiti kako je puno važnije „pokrenuti kotač učenja“, nego procese akcije i refleksije provoditi na savršen način.

### Dijalog – vještina bez koje se ne može

Jedan od najučinkovitijih alata koji treba predstavljati ne samo temelj učenja, nego rada i odnosa općenito, jest *dijalog*. Riječ „dijalog“ dolazi od grčke riječi *dialogos*, pri čemu *logos* znači riječ, a *dia* znači kroz. U učećim organizacijama svrha dijaloga je omogućiti da, slikovito rečeno, *značenje riječi* prožima radne grupe, odnosno razvijati sinergijsko razumijevanje važnih informacija, iskustava, ciljeva itd. između svih ljudi u organizaciji. Razlog se nalazi u činjenici da ljudi udahnjuju život u organizaciju, oni su subjekti koji uočavaju promjene, na njih odgovaraju, promatraju učinke odgovora i memoriraju rezultate i učinke reakcije. Organizacija može učiti isključivo posredstvom svojim članova koje treba poticati na što intenzivnije provođenje akcijskog učenja kroz razvijanje vještine dijaloga.

# Što je neurolingvističko programiranje (NLP)?

Neurolingvističko programiranje (NLP) danas je alat koji se zbog svoje uspješnosti sve više koristi u poslovanju, ali i u svim drugim životnim područjima. Istovremeno, mnogim je ljudima još uvijek nepoznanica, i mogu se pitati što se krije iza tog neobičnog naziva. Kroz seriju tekstova nastojat ćemo vam približiti ovu metodu i kako vam njezino korištenje može pomoći da budete uspješniji u svom životu.

## NLP se bavi uspjehom

Nastao je sedamdesetih godina 20. stoljeća, kao rezultat beskrajne znatiželje dvojice osnivača Johna Grindera (profesor lingvistike) i Richarda Bandlera (matematičar, educiran u gestalt terapiji). Zanimalo ih je što razlikuje uspješne ljude od prosječnih i neuspješnih. Što je razlika koja čini razliku? Kao rezultat proučavanja pojedinačnih iskustava vrlo

uspješnih ljudi, nastale su jednostavne „tehnike“ koje se lako uče na treninzima i radionicama.

NLP je metodologija koja nam daje odgovore na to kako doživljavamo svijet oko sebe, kako nastaju naše misli i osjećaji i kako naše misli i osjećaji utječu na ono što govorimo i radimo. To je ujedno i praktični sustav koji kroz niz alata i tehnika omogućuje da otkrijemo uzroke neželjenih ponašanja i emocija i promijenimo ih, i koji nam istovremeno pruža priliku da izgradimo stavove i uvjerenja za ispunjen, odgovoran i sretan život.

## Ah, taj naziv!

Sam naziv zasigurno nije najveći adut NLP-a, premda je nastao u želji da se najjednostavnije predstavi područje koje obuhvaća.

Neuro se odnosi na to da informacije primamo kroz osjetila (vid, sluh, dodir, njuh, okus) i obrađujemo ih (dajemo im značenje) putem neurološkog (živčanog) sustava;

Lingvističko se odnosi na jezik, govor, jer jezikom oblikujemo svoja iskustva, misli i osjećaje i dijelimo ih s drugima, a istovremeno jezik povratno djeluje na naše iskustvo;

Programiranje se odnosi na proučavanje obrazaca (programa!) mišljenja i ponašanja kojima se koristimo u svakodnevnom životu.

Iako naziv često ostavlja dojam da je to nešto čudno ili

komplikirano, NLP je lako naučiti i jednostavno koristiti. Mogli bismo slobodno reći da naziv zasigurno nije pomogao širenju NLP-a, već da se NLP proširio usprkos tome. Drugim riječima, ako je nešto tako neobičnog naziva postalo tako široko prihvaćeno – mora da je dobro!

Usvajanje NLP vještina omogućuje vam da:

- budete još bolji u onome u čemu ste već dobri
- jasnije razmišljate i učinkovitije upravljate svojim raspoloženjima i ponašanjem
- učinkovitije komunicirate
- usvojite stavove i vještine koje trenutno nemate, a željeli biste ih imati.

## NLP je ono što vi od njega učinite

Mnoge ljude iznenađuje ili čak zbunjuje širina primjene NLP-a. Može se činiti čudnim da su isti procesi koji vam pomažu u poboljšanju odnosa s ljudima koje volite, jednako korisni i za razvoj poslovnih vještina. No, kad upoznate NLP „tehnologiju“ shvatit ćete da ne postoji ograničenje

Ako koristite NLP da biste poboljšali svoju komunikaciju – NLP je za vas! Isto vrijedi i ako NLP primjenjujete za razvoj svojih vještina upravljanja, u prezentacijama i javnim nastupima, za poboljšanje sportskih rezultata, u prodaji, u poboljšanju odnosa s partnerom, da budete bolji prijatelj sebi i drugima, da pridonese svojoj zajednici...

za primjenu, i da vam NLP može biti koristan u svim životnim područjima, jer se ne bavi sadržajem, nego procesima.

## Više od vještine

Iako ga se često doživljava „tehnicistički“, NLP je puno više od niza tehnika koje nudi. NLP je zapravo način života. Veliki dio našeg života vezan je uz odnose s drugim ljudima, a svaki čovjek stvara svoje jedinstvene mape (slike) svijeta. One su rezultat naših osobina, iskustava, vrijednosti, okoline... Zbog toga nikad zapravo ne možemo znati što je „stvarnost“, već samo ono što mi doživljavamo kao „stvarnost“. Naše „neurolingvističke“ mape stvarnosti određuju kako se ponašamo i kako tumačimo ponašanje drugih. NLP nas uči važnosti poštivanja tuđih mapa, uz istovremeno prihvaćanje odgovornosti za sebe i svoje djelovanje.

U sljedećem nastavku Male NLP škole govorit ćemo o osnovnim pretpostavkama NLP-a. Njihovo usvajanje potiče nas na preuzimanje odgovornosti za vlastito ponašanje i komunikaciju, i u konačnici za uspjeh u onome čime se bavimo. U svijetu uzročno-posljedičnih događaja, cilj je NLP-a da vidite sebe u stanju uzroka, a ne posljedice. To znači da prepoznajete sebe kao subjekt, kao osobu koja potiče i djeluje, a ne kao objekt, odnosno onog kome se stvari „događaju“. Iako ne možemo uvijek utjecati na sve okolnosti i događaje, možemo birati kako ćemo se prema njima odnositi i iskoristiti ih na najbolji mogući način.

Gordana Kastropeli  
www.format-in.hr





## Dostupan na svim platformama.

Najutjecajnije poslovne novine u zemlji od sada čitajte na svim platformama:  
tiskano izdanje, poslovni.hr, e-paper i mobilni portal.  
Tu smo za vas kad god vam je potrebna informacija.



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

Instinkt nije dovoljan.

## KENTBANK OTVORIO NOVU PODRUŽNICU I SREDIŠNJICU U SRCU ZAGREBA

U sklopu strategije širenja na nacionalno tržište, KentBank je poduzetnicima širom otvorio vrata nove podružnice i središnjice u samom centru Zagreba te najavio podizanje broja podružnica na 25 u sljedeće tri godine. Na otvorenju nove podružnice građani i poduzetnici su imali prigodu upoznati se s uslugama KentBanke, uz druženje s predsjednikom Uprave Mehmetom Muratom Sabazom i zaposlenicima, ali i trenerom košarkaškog kluba Cibone Veljkom Mršićem te nekim igračima. Povodom otvorenja svečano je potpisan ugovor o sponzorstvu aktualnog košarkaškog prvaka Hrvatske. U srpnju 2011. godine Suzer Grupa, jedna od važnijih grupacija u Turskoj, kupila je većinski paket dionica u Banci Brod.



## STRUČNJACI POSLOVNOG SAVJETNIKA RJEŠAVALI POREZNE I PRAVNE NEDOUVICE 120 POSLOVNJAKA



Seminar „Aktualnosti u primjeni novih propisa Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi, Zakona o fiskalizaciji u prometu gotovinom, ovrha na plaći, osnivanje j.d.o.o.-a“ u zagrebačkom

hotelu Westin okupio je 120 sudionika, poslovnih ljudi iz pravne, računovodstvene, odvjetničke i managerske struke. Stručnjaci iz časopisa „Računovodstvo i porezi u praksi“ (RiPup) i „Poslovni savjetnik“, dipl. iur. Božo Prelević, mag. oec. Igor Milinović, mag. oec. Neven Baica i mr. sc. Zdravko Baica detaljno su educirali i odgovarali na pitanja sudionika o primjeni novog Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi.

Uz to polaznici su imali priliku saznati novine od 15. listopada 2012. godine vezane za provedbu ovrhe na plaću te se iscrpno informirati o osnivanju jednostavnog d.o.o.-a. Bilo je riječi i o fiskalizaciji u prometu gotovinom.

## NOVE KORPORATIVNE STRANICE BUSINESS MEDIA GROUP

Izdavač poslovnih mjesečnika Poslovni savjetnik, Direktor te Računovodstvo i porezi u praksi, portala Propisi.hr, Ripup.hr i www.poslovni-savjetnik.com te organizator brojnih poslovnih događanja – Business Media Group, dobio je nove korporativne stranice. Ideja je na jednom mjestu okupiti sve projekte kompanije te kreirati „prozor“ u sva BMG medijska izdanja. Sve informacije dostupne su na internetskoj adresi [www.business-media-group.com](http://www.business-media-group.com)

## UGLEDNE POSLOVNE ŽENE U AKCIJI ZA SAMOHRANE RODITELJE

U smaragdnoj dvorani Hotela Esplanade u Zagrebu održano je humanitarno modno događanje Žene za žene. Modnu reviju nosile su brojne manekenke i ugledne poslovne žene, a sve s ciljem prikupljanja sredstava za program samohranih roditelja udruge LET koja organizira besplatne pravne radionice koje pomažu djeci i roditeljima u ostvarenju njihovih prava.

Poznate žene iz poslovnog, političkog i javnog života, Branka Panić, Darija Sinjeri, Inga Lalić, Sandra Mihelčić, Mirjana Šlat, Silvana Šestan i Stella Čorić Čapo, svojim iskorakom u svijet mode oduševile su prisutnu publiku i tako podržale ovaj humanitarni projekt dok je glazbeni dio događanja uveličala Ivana Banfić



## IME VAŠE TVRTKE TRAJNO „UVEZENO“ U SJEĆANJE

Obiteljski obrt „Vezenine

oko“ osnovan je 1989. godine sa sjedištem u Slakovcu, Nedelišće. Osnovna djelatnost je strojno vezenje (izrada štikanih motiva), proizvodnja reklamnih artikala (reklamne kape, majice...), štikani zaštitni znakovi (sportski amblemi, grbovi...), vezeni stolnjaci i nadstolnjaci te proizvodnja dječje odjeće. U suradnji s kooperantima izrađuju i zaštitnu radnu odjeću. „Vezenine oko“ ove su godine svojim ručnim radom počastile i reklamne materijale posadajne konferencije Superprodavač, u organizaciji časopisa Poslovni savjetnik.

## VJEČNA MLADOST BEZ KIRURŠKOG ZAHVATA

„Kako izgledati mlađe“, pitanje je koje si postavlja gotovo svaka žena. Odgovor na to pitanje može dati Med Visage – nekirurški Face Lifting. Takvu vrstu uljepšavanja među prvima u svijetu i prva u Hrvatskoj predstavila je poliklinika Bagatin. Med Visage dolazi od tvorca revolucionarnog Med Contoura, jednog od najboljih tretmana za oblikovanje tijela o čijim se svojstvima i rezultatima puno pisalo. To je posljednji nekirurški alat za borbu protiv starenja koji jamči brisanje bora i zatezanje kože. Brz je, bezbolan i nikako nije gubitak vremena. Tretman rezultira zategnutijom kožom, poboljšanim crtama lica te zdravijim kolagenom bez injekcija ili operacije. Važno je napomenuti i da nije potrebno vrijeme za oporavak, a rezultati su vidljivi odmah nakon prvog tretmana. Potvrdu da se doista radi o učinkovitom tretmanu dale su i ambasadorice Daniela Trbović, Ana Begić i Ecija Ojdanić.





## PROGLAŠENI DOBITNICI NAGRADE CROMA

Pod visokim pokroviteljstvom predsjednika RH Ive Josipovića, 23. studenog 2012. održan je 22. susret CROMA u sklopu kojeg su dodijeljena i posebna priznanja najuspješnijim managerima i poduzetnicima u 2012. Dobitnici su:

**Velika poduzeća:** STANISLAV BIONDIĆ, član Uprave tvrtke Belupo d.d., Koprivnica

**Srednja poduzeća:** MARTIN HALUSEK, direktor i predsjednik Uprave tvrtke Kvasac d.o.o., Prigorje Brdovečko; ANTUN PRESEČKI, osnivač, vlasnik i član Uprave tvrtke Presečki grupa d.o.o., Krapina

**Mala poduzeća:** IVAN MATEJAŠIĆ, suosnivač, suvlasnik i direktor tvrtke SPIN informatički

inženjering d.o.o., Osijek; ZDRAVKO RUNTAS, direktor tvrtke IGO-MAT d.o.o., Bregana

**Javna poduzeća:** LJUBOMIR NOVOSELIĆ, predsjednik Uprave tvrtke Vodovod-Osijek d.o.o., Osijek; ODETE SAPAČ, direktorica Turističke zajednice grada Rovinja, Rovinj

**Inozemna poduzeća:** ZORAN URANJEK, član Uprave tvrtke Harburg-Freudenberger Belišće d.o.o., Belišće

**Mladi menadžer:** MIROSLAV MRŠO, osnivač, vlasnik i direktor tvrtke MODO interijer studio d.o.o., Darda

**Poduzetnik godine:** ANTE MANDIĆ, osnivač, vlasnik i direktor tvrtke IN2 d.o.o., Zagreb; MIODRAG ŠAJATOVIĆ, suosnivač i suvlasnik tvrtke Lider press d.d. te glavni urednik poslovnog tjednika Lider, Zagreb

**Projektни menadžer:** DARKO ŠKET, predsjednik Uprave tvrtke Pevec maloprodaja neprehranbene robe d.d., Bjelovar; BORIS ŽGOMBA, direktor putničke agencije UNILINE d.o.o., Pula

**Nagrada za životno djelo:** STJEPAN HREŠĆ, osnivač i vlasnik tvrtke Holding grupa Hrešč d.o.o., Prelog; Prof. ŠIME VIDULIN, potpredsjednik Hrvatske gospodarske komore za regionalni razvoj.

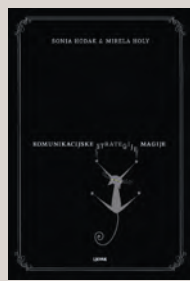
## IZAĐITE VAN IZ UREDA!

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



Florijana Andrašeca 22, 10 000 Zagreb  
tel: 01/3094 714 pon.-pet.: 09:00-20:00  
subota: 09:00-14:00  
www.replikart.com

## Literatura



### Komunikacijske strategije magije

Sonja Hodak i Mirela Holy, 231 str., tvrdi uvez, 169 kn

Ono što se želi naglasiti ovom knjigom jest: nema ničega važnijeg u poslu od komuniciranja. I nema ničega manje pametnog u poslu od ignoriranja te činjenice. Obično počinje komuniciranjem u jednoj glavi: centri u mozgu pretaču i analiziraju nekakvu ideju. Potom, ideja se seli u tuđe glave: autor sije zarazu među nekakvim svojim bližnjima (obitelj, prijatelji, poslovni partneri, kolege) koji također nešto deriviraju po toj ideji. Uspije li se uhvatiti na nekakvoj mikrorazini, ideja postaje nukleus

koji dobiva obrise, konstrukciju, dije love koji rastu, nastaje živi organizam... Ako ste Bill Gates, u nekoliko koraka došli ste iz garaže u klub multimilijardera. Ostalima ide nešto polakše.

### Snaga sirovog

Lena i Darko Jurić, 152 str., meki uvez, 169 kn

Sirovo je konačno i kod nas pronašlo svoje mjesto visoko na ljestvici zdravih načina prehrane, a sve to uvelike zahvaljujući i Leni i Darko Juriću koji su svoju ljubav prema sirovojelstvu pretvorili u kulinarsku čaroliju. Svoju umješnost u osmišljavanju neodoljivih sirovih jela odlučili su podijeliti s vama u ovoj knjizi, a svojim vas savjetima pozivaju da i sami isprobate raznovrsne delicije pripremljene sa živom hranom čiji su pozitivni učinci na zdravlje i opće dobrostanje nadaleko poznati.

Lena i Darko Jurić, tvorci koncepta *art of raw*, u svojoj prvoj kuharici govore o načelima sirove prehrane, elementima drevnih medicinskih pristupa integriranim u filozofiju sirovog, kuhinjskim pomagalima i metodama pripreme sirove hrane, sedmodnevnom jelovniku za uravnoteženu prehranu, živjoj hrani i njezinim svojstvima te donose sedamdesetak specijaliteta koji će početnicima poslužiti kao dobar temelj, a one napredne nadahnuti na daljnje istraživanje.



Lena i Darko Jurić  
**SNAGA SIROVOG**



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



# DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

2  
tema broja

Urednica  
teme broja:  
Marijana  
Sever



## Istraživanje

Jeste li ikada čuli za izraz „društveno odgovorno poslovanje“?

Da	88%
Ne	12%

Što podrazumijevate pod tim izrazom?  
(mogućnost više odgovora)

Kvalitetan odnos prema suradnicima, partnerima, dobavljačima...	81%
Zaštita okoliša	66%
Humanitarni rad (donacije, pomaganje zajednici...)	57%
Dobar odnos prema zaposlenicima	48%
Nešto drugo	3%

Smatrate li da hrvatske tvrtke rade po načelu društveno odgovornog poslovanja?

Da, ali rijetke	80%
Ne	14%
Ne mogu procijeniti	4%
Da, većina	2%

Što vidite kao glavni problem u poslovanju hrvatskih tvrtki kada je u pitanju DOP?

Loša regulatura ovog područja, što omogućava neodgovorno poslovanje tvrtki	53%
Nemar prema suradnicima i velika dugovanja spram njih zbog rastrošnosti uprave	18%
Loš odnos prema zaposlenicima i loši uvjeti rada	14%
Nemar za okoliš i zdravlje	8%
Nešto drugo	3%
Ne znam	4%

Smatrate li da će ulazak u EU natjerati hrvatske tvrtke na odgovornije poslovanje?

Da	44%
Ne znam	35%
Ne	21%

Smatrate li da je DOP prisutniji u domaćim tvrtkama ili stranim tvrtkama koje posluju u Hrvatskoj?

Stranima	47%
Ne mogu procijeniti	42%
Domaćima	11%

Smatrate li da je DOP prisutniji u manjim ili većim tvrtkama?

U većima	54%
Ne mogu procijeniti	27%
U manjima	19%

- 26 Trebaju li tvrtke spašavati svijet?
- 28 Kako to rade ODGOVORNI
- 34 Kupac odlučuje koliko će DOP biti implementiran u društvo
- 36 „Greenwashing“ ili „zeleno pranje“

U Hrvatskoj sve više poduzeća u poslovanje integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša

# Trebaju li TVRTKE SPAŠAVATI svijet?

Koncept društveno odgovornog poslovanja nije samo prolazni hir, već imperativ u poslovnom svijetu kojega će sve kompanije, prije ili kasnije, morati prihvatiti ukoliko žele zadržati svoje mjesto na poslovnoj sceni.

Mogu li tvrtke spasiti svijet? I trebaju li ga uopće spašavati? Ite- kako! Danas se uspješnim tvrtka- ma smatraju one koje istodobno brinu o ekonomskim, društvenim i okolišnim aspektima poslovanja. Kompanije su najmoćniji pokretači promjena i upravo zbog toga moraju preuzeti vodstvo u provedbi održivog razvoja. Svrha poslovanja svake tvrtke je ostvarivanje dobiti, no utrka za profitom kod većine kompanija u svijetu postala je suprotstavljena ciljevima šire i uže društvene zajednice.

Nevođenje računa o posljedica odluka lidera pojedinih tvrtki, od nekontroliranog korištenja resursa, pa do onih ljudskih ili prirodnih, dovela je do katastrofalnih posljedica, čiji su razmjeri gotovo nesagledivi. Neosjetljivost prema ovim faktorima izazvala je u zadnjih petnaestak godina negodovanja i napade od strane javnosti, neformalnih i formalnih grupa građana, pa i izvršnih i zakonodavnih vlasti. Sve to dovelo je u prvi plan tzv. „društveno odgovorno poslovanje“.

## Savršenstvo... na papiru

Postoje brojne definicije društveno odgovornog poslovanja, od kojih jedna kaže da je to „koncept

prema kojem poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s ključnim interesnim grupama“.

„Dobra tvrtka radi dobre proizvode. Velika tvrtka pokušava promijeniti svijet nabolje“, rekao je to još 1998. godine William Clay Ford obraćajući se dioničarima tvrtke Ford Motor Company. U to vrijeme samo rijetke tvrtke u svijetu vodile su društveno odgovorno poslovanje.

Danas imamo oko 8 tisuća tvrtki širom svijeta koje su postale članice UN-ove mreže Global Compact a jedna od njih je i Centar za management i savjetovanje d.o.o. izdavač Poslovnog savjetnika. Time se obavezuju se da će kroz poslovanje provoditi i širiti načela i prakse održivog razvoja u četiri ključna područja: ljudska prava, rad, okoliš i antikorupcija.

Lokalna mreža *Global Compacta* Hrvatske osnovana je 2007. godine, i danas broji 57 članica, tvrtki kojima je upravljanje rizicima iz ovih područja usko vezano za aspekt dugoročnog stvaranja vrijednosti koje će istodobno koristiti privatnom sektoru, ali i društvu u cjelini.

Sve većim zanimanjem i pro-

vedbom raznih aspekata DOP-a hrvatsko gospodarstvo dokazuje da je dio europskog gospodarskog kruga te da planira svoju prisutnost i na europskom tržištu. U Hrvatskoj je održivi razvoj, ali i društveno odgovorno poslovanje postao važan komunikacijski alat, objašnjava **Mirjana Matešić, ravnateljica Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj** (HR PSOR), no dodaje kako je puno manje implementacije u praksi nego što volimo govoriti.

„Nažalost kod nas postoji sindrom papirometrije koji je tipičan za slabije uređene zemlje, a koji se očituje u činjenici da je sve uredno i funkcionira na papiru dok se stvarnost više ili manje od toga razlikuje. Mislim da je to naša najveća manjkavost ako se uspoređujemo s naprednijim državama Europe. Najvažnije je da počnemo raditi kako piše (slogan WBCSD-a glasi: *Walking the talk* – Radi kako govoriš). Mislim da je hrvatsko zakonodavstvo dobrim dijelom uvelo visoke standarde po uzoru na Europu, ali u tim postupcima nije bilo komunikacije s drugim ministarstvima niti s drugim sektorima, posebno poslovnim na koga se dobrim dijelom to zakonodavstvo odnosi. Zato imamo zakone koji su dobri

na papiru, ali su u praksi neprovedivi ili se sudaraju s odredbama drugih zakona. U takvim uvjetima kad okvir ponašanja nije potpuno jasan, neće biti niti inovativnih rješenja pa niti primjene društveno odgovornog poslovanja“, upozorava Matešić iz Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR), koji je ove godine obilježio 15. godišnjicu svoga rada.

DOP kao takav nije zakonski propisan te se, primjerice, u dokumentima Europske unije on nalazi u niz smjernica, komunikacija, priručnika, akcijskih planova, norma i slično, koji razvijaju različite poticajne mjere za širenje DOP-a. No kako sve te mjere nisu obvezujuće, one se u Hrvatsku ne prenose i ne primjenjuju se, tako da je u ovom trenutku podrška javnog sektora za DOP vrlo načelna i nema nikakvih poticajnih mjera.

„Ipak, možemo očekivati da će DOP postati puno važnije i bolje vrednovano područje te da će nas ulazak u Europu potaknuti da uvodimo poticajne mjere koje će rezultirati masovnijom primjenom načela DOP-a u poslovanju“, zaključuje Matešić.

## Nagrada Indeks DOP-a

Prve aktivnosti u Hrvatskoj ve-



zane za održivi razvoj godinama su se održavale pod okriljem upravo Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj. DOP je u hrvatskom gospodarstvu prvi put definiran kroz pojam održivog razvoja, objašnjava Matešić, i tada je uglavnom pokrivaio odgovornosti prema okolišu. Kasnije se javlja isključivo kao odgovornost za društveni aspekt, percipiran i implementiran kroz postupke doniranja. Tek unazad pet godina se DOP kao pojam prihvaća kao odgovornost u svim segmentima uključujući i ekonomsku te odgovornost prema okolišu te se radi vidljiva distanca između doniranja kao jedne od društveno korisnih aktivnosti te DOP-a kao odgovornosti poduzeća za šire društvene učinke koji osim okoliša i ekonomske odgovornosti uključuju niz društvenih područja kao što su ljudska prava, radna prava, odnosi sa zajednicom, tržišni odnosi, odgovornost za proizvod i drugo.

Nagrada Indeks DOP-a, jedan od najvećih projekata HR PSOR-a koji se dodjeljuje u suradnji s Hrvatskom gospodarskom komorom, ove je godine dodijeljena četvrti puta, a bilo je obuhvaćeno

1.600 tvrtki. Cilj Indeksa DOP-a je omogućiti pouzdanu godišnju usporednu procjenu najuspješnijih hrvatskih poduzeća s obzirom na njihovu odgovornost i primjenu načela održivog poslovanja, afirmirati najbolje domaće prakse, a poduzećima olakšati praćenje učinaka u ekonomskoj, društvenoj i okolišnoj dimenziji i izvještavanje o DOP-u.

Odgovorna poduzeća unazad pet godina u značajnijem broju počela su koristiti međunarodne smjernice u izvještavanju o održivosti i broj takvih izvješća je iz godine u godinu rastao. Zbirku najboljih primjera prakticiranja društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, u izdanju HR PSOR-a, uredio je **Mislav Ante Omazić** koji naglašava kako je pozitivnih primjera u našoj pozitivnoj zajednici sve više. „S obzirom da se DOP temelji na teoriji dionika (engl. *stakeholder theory*) društvena odgovornost nije univerzalna i apsolutna, dakle ona nije jednaka u cijelom svijetu, jer ni snaga ni važnost dionika koji je determiniraju nisu jednaki. Tako na primjer kupci, za koje će sva poduzeća istaknuti da su im ključni za op-

stanak poslovanja, nemaju jednak tretman u ekonomski razvijenim zemljama i u zemljama u razvoju. Nadalje, kao što i samo ime sugerira, društva su različita pa tako i uloga poduzeća u njima“, objašnjava Omazić, koji je izdvojio nekoliko primjera na hrvatskoj poslovnoj sceni.

Možda najintegrativniji pristup, smatra Omazić, ima **Holcim** i njihov rad s lokalnom zajednicom, kao i njihov strateški pristup donacijama kroz koji pokušavaju maksimalizirati efekt akcija koje pokreću a ne „kupiti savjest“. Tu je i **Cemex** koji s njihovom Udrugom veteran i dobrovoljaca Domovinskog rata 2011. godine osniva Poljoprivredno-braniteljsku zadrugu „Lintar“, što je ujedno naziv i maslinovog ulja kojeg zajednički proizvode i prodaju. Nadalje, spomenuo je napore koje čini **Banco Popolare** u plasmanu kredita koji potiču energetska poboljšanja i korištenje obnovljivih izvora energije, a karakterizira ih specijalna namjena i niža kamatna stopa u odnosu na druge vrste kredita. Tu je i inovativan projekt **Coca-Cole HBC Hrvatska** koji su izdali jezični priručnik ne bi li se unaprijedila poslovna ko-



Foto: PIXSELL

**Mirjana Matešić**,  
ravnateljica  
Hrvatskog  
poslovnog  
savjeta za  
održivi razvoj  
(HR PSOR)

„Hrvatsko zakonodavstvo je dobrim dijelom uvelo visoke standarde po uzoru na Europu, ali u tim postupcima nije bilo komunikacije s drugim ministarstvima niti s drugim sektorima, posebno poslovnim na koga se dobrim dijelom to zakonodavstvo odnosi. Zato imamo zakone koji su dobri na papiru, ali su u praksi neprovedivi ili se sudaraju s odredbama drugih zakona.“

munikacija.

Positivnih primjera svakako ima no početkom krize u Hrvatskoj broj poduzeća koja komuniciraju svoju društvenu odgovornost počinje padati. To ne znači da su odgovorni postali neodgovorni već se režu budžeti, a zbog kompleksnosti poslovanja sve se manje energije ulaže u izvještavanje o ovim pitanjima.

## HUP postao nositelj UN-ovog projekta promicanja društveno odgovornog poslovanja - Global Compact



Hrvatska udruga poslodavaca (HUP) je potpisivanjem sporazuma s Programom Ujedinjenih naroda za razvoj (UNDP) postala glavni nositelj aktivnosti za Hrvatsku i kontakt-točka za UN-ov projekt Global Compact - inicijativu promica-

nja društveno odgovornog poslovanja. HUP je formalno preuzeo ulogu Tajništva Global Compact mreže u Hrvatskoj.

„Suradnja UNDP-a i HUP-a na promociji društveno odgovornog poslovanja je prirodna jer je HUP neirelevantnija i najaktivnija mreža poslodavaca u Hrvatskoj koja od svog osnutka promovira i potiče najbolje poslovne prakse društveno odgovornog poslovanja u hrvatskom gospodarstvu. U narednom razdoblju ćemo u tom smjeru uložiti još veći napor“, rekao je na konferenciji za medije Ivica Mudrić, predsjednik HUP-a. Global Compact, inicijativa UN-a za uvođenje društveno odgovornog poslovanja, pokrenuta je 2000. godine i danas je najveća takva inicijativa koja predstavlja jedinstveni primjer suradnje poslovnog svijeta i međunarodne zajednice te uz kompanije okuplja i predstavnike akademske zajednice, civilnog društva, vlada, poslovnih udruga te samog UN-a. Okuplja preko 8.700 korporativnih dionika iz preko 130 zemalja diljem svijeta. Riječ je o strateškoj inicijativi koja se temelji na 10 osnovnih načela iz područja ljudskih

prava, prava radnika, okoliša i borbe protiv korupcije. Lokalna mreža Global Compacta Hrvatske osnovana je 2007. godine, i danas broji 57 članica, od kojih su njih čak 34 članovi HUP-a.

„Na inicijative društveno odgovornog poslovanja često se gleda kao na obične odnose s javnošću, ali misija UN-ove mreže Global Compact zapravo unosi velike promjene. Njen cilj je potaknuti kompanije da potpuno preusmjere načine svog poslovanja – da s isključive usmjerenosti na profit prijeđu na šire uključivanja u pitanja od društvenog i etičkog značaja te zaštite okoliša“, rekla je Louisa Vinton, koordinatorica UN-a i stalna predstavica UNDP-a u Hrvatskoj. „Uloga Global Compact inicijative je promovirati najbolje prakse poslovnog svijeta. Želja nam je da promicanjem pozitivnog pristupa društveno odgovornom poslovanju postignemo odmak od svjetonazora koji ove prakse promatra kao trošak poslovanja, a ne ulaganje koje ostvaruje povrat i osigurava konkurentnost na tržištu“, izjavio je Žarko Horvat, predsjednik Upravnog odbora Global Compact Hrvatska.



# Kako to rade ODGOVORNI

Zbog spomenutog smanjenja budžeta u posljednjoj godini zabilježen je pad interesa za sudjelovanje u Indeksu DOP-a, no i ove godine priznanje je zaslužilo 13 tvrtki u Hrvatskoj.



## Velike tvrtke

U kategoriji velikih tvrtki priznanje za društveno odgovorno poslovanje dobio je ove godine, među ostalima, i **Hrvatski Telekom**, kompanija u kojoj korporativnu odgovornost smatraju sastavnim dijelom cjelokupnog poslovanja. „Nastojimo biti kompanija koja potiče održivi razvoj, postavlja najbolju praksu u utvrđivanju standarda vrhunske komunikacije, potiče integraciju u društvo informacija i znanja te preuzima vodeću ulogu u prepoznavanju važnosti zaštite okoliša. Zbog toga što znamo da ugled kompanije ne ovisi samo o kvaliteti, cijeni ili posebnosti proizvoda i usluga, već i o odnosima koje kompanija ima prema korisnicima, dobavljačima i investitorima, zaposlenicima, prema okolišu i široj društvenoj zajednici, pozitivna interakcija sa svim dionicima nam je u osnovi tih odnosa“, ističe **Maja Weber**, direktorica Odjela za odnose s javnošću Hrvatskog Telekoma.

O novitetima u poslovanju u okviru DOP-a iz Hrvatskog telekoma redovito izvještavaju, ove godine po prvi puta primjenom najviših standarda, putem smjernica za izvještavanja o održivosti *Global Reporting Initiative*.

„Postupak izvještavanja neobično je važan jer predstavlja svojevrsnu samodijagnostiku: identificiraju se područja na kojima je učinjeno puno i koje je već u visokoj mjeri protkano konceptom održivosti. S druge strane, osvijeste se područja na kojima treba učiniti nove pomake, u kojem smislu se identificiraju konkretni ciljevi te planiraju i realiziraju aktivnosti koje će do tih ciljeva dovesti“, navodi Weber te dodaje da sve to čini okvir strategije društvene odgovornosti HT-a i temelje njihovog poslovnog uspjeha. „Poticanjem svih segmenata, timskim radom i predanošću cijele kompanije društveno odgovornom poslovanju cilj nam je poticati drukčije ideje, pridonositi društvu i djelovati na unapređenju kvalitete života“, zaključuju iz HT-a.



## Najveća odgovornost u ICT industriji

U kompaniji **Ericsson Nikola Tesla**, koji posluje kao dio korporacije Ericsson, naglašavaju da DOP za njih nije marketinški alat nego način rada i poslovanja koji doprinosi održivosti njihovog poslovanja i zadovoljstva zainteresiranih strana. Odgovornost ove tvrtke je, kako sami ističu, najveća upravo na području gdje su najjači, gdje imaju najveća znanja, a to je ICT industrija koja je prepoznata kao pokretač razvoja svih sektora gospodarstva, kao i društva u cjelini.

„Ponosni smo što su naši stručnjaci razvili i u našoj se ponudi nalazi čitav niz e-proizvoda i usluga, kao što su e-Zdravstvo, e-katastar ili inteligentna prometna rješenja, koji omogućuju učinkovitije iskorištavanje prirodnih resursa, bolje upravljanje vremenom i informacijama te pozitivno utječu na okoliš. Moramo biti svjesni činjenice da tehnološki i svaki drugi razvoj treba promatrati u svjetlu sve većeg korištenja informacijsko-komunikacijskih tehnologija u funkciji dugoročnog razvoja društva. Tako se procjenjuje da će do 2020. godine u svijetu biti umreženo nevjerojatnih 50 milijardi različitih uređaja, a potreba za razmjenu informacija među ljudima, pa i uređajima, bit će snažno izražena, a nositelj razvoja upravo je ICT industrija. Stoga, kao vodeća ICT kompanija u regiji, sukladno strategiji Europa 2020., svoj poslovni rast temeljimo na tri prioriteta koji se međusobno nadopunjuju: pametan rast – temeljen na znanju i inovativnosti; održiv rast – prema “zelenom gospodarstvu” temeljenom na učinkovitom korištenju resursa; uključiv rast – kroz kontinuirano zapošljavanje mladih stručnjaka, ulaganje u znanje i vještine svih svojih zaposlenika te poticanje cjeloživotnog učenja, kao pretpostavke njihove konkurentnosti na tržištu rada tijekom cijeloga radnog vijeka“, kazala je **Snježana Bahtijari**, direktorica marketinga i komunikacija u Ericssonu Nikoli Tesli.



## Ured bez papira

Jedna od dobitnica priznanja DOP-a u kategoriji srednje velikih tvrtki jest **Kuehne & Nagel** d.o.o, koja nudi logističke usluge u avionskom, pomorskom, cestovnom i željezničkom prijevozu te ugovornoj logistici sa skladištem u Svetoj Nedelji.

Kuehne & Nagel Hrvatska već godinama zapošljava osobe s intelektualnim teškoćama koje angažira na jednostavnijim poslovima te njih i udruge primjereno honoriraju potpomažući njihovu djelatnost. To ih svrstava u grupu nekonvencionalnih i inovativnih poslodavaca koji šalju snažnu poruku društvu. Osim toga, odjel ove tvrtke koji se bavi avionskim prijevozima, posluje gotovo bez papira (*paperless office*), s obzirom da 99% svoga poslovanja obavlja putem skeniranja i elektronske pošte. PET otpad pojedini odjeli sakupljaju sami te time djelomično pokrivaju troškove pića koja kupuju na automatima unutar poslovnih prostorija. Računala, kao i ostala električna oprema i uređaji, nakon radnog vremena posve se isključuju iz strujne mreže kako bi se eliminirala potrošnja energije u „stand by“ stanju. Za čišćenje prostorija koriste se sredstva bezopasna za čovjeka i okoliš koja ne iziskuju obilato ispiranje vodom, dok se voda za piće ne kupuje u galonima već se voda gradskog vodovoda pročišćava posebnim uređajima.

„Kod velikog logističara poput nas neizbježno se govori o papiru, ambalažnom papiru i kartonu, drvenim paletama te ostalom otpadu (plastici, staklu, plastičnoj ambalaži). Naša su nastojanja urodila plodom te smo u protekloj godini ostvarili smanjenje količina otpada za oko 30%. Smanjenjem potrošnje uredskog papira te sve većim korištenjem suvremenih tehnologija, poput elektronske pošte i skenera, smanjili smo s jedne strane troškove poslovanja, dok je s druge strane dobit mnogo dalekosežnija jer smo posredno uspjeli sačuvati pokoje drvo i smanjiti količinu otpada“, kaže **Vlatka Jukić**, voditeljica Odjela pravnih poslova i ljudskih potencijala Kuehne & Nagel d.o.o.



### Lojalni i produktivni radnici

U kategoriji malih poduzeća ove godine nagrada za postignuća u društveno odgovornom poslovanju otišla je u ruke **Mladenu Stojaku**, direktoru za razvoj tvrtke **Ciklopea**, koja je jedan od vodećih pružatelja prevoditeljskih i lokalizacijskih usluga u Republici Hrvatskoj i regiji Jugoistočne Europe.

„Kada se govori o DOP-u često se ukazuje da su ostvarenja na tom polju teško mjerljiva, da se svode na PR i ne pridonose izravno profitabilnosti. Mi se u Ciklopei kategorično ne slažemo s tom tvrdnjom. Na primjer, naša tvrtka od svojeg osnutka ima jako male stope fluktuacije. Zaposlenici su lojalni i produktivni, a čak i kada napuste tvrtku većinom ostaju naši vanjski suradnici i partneri. Zaposlenice se vraćaju na posao nakon porodiljinog dopusta jer im se prilagođavamo koliko god je to moguće. Upravo zbog takvog pristupa naši klijenti nikada ne osjećaju pad kvalitete i preporučuju nas drugima, što rezultira vrlo niskim troškovima marketinga i promocije“, kazao je Mladen Stojak uoči primanja nagrade. Ponašanje u skladu s etičkim normama je utkano u organizacijsku kulturu Ciklopee. Tako, primjerice, već nekoliko godina pomažu dom za nezbrinutu djecu u Rovinju. Također, pri nabavi proizvoda i usluga prednost daju onima s održivim i odgovornim predznakom – primjerice za taxi usluge koriste isključivo eko taxi. „S ponosom predstavljamo da smo od ove godine postali brončani sponzor globalne humanitarne organizacije *Translators without borders* (Prevoditelji bez granica) koja pruža besplatne prijevode za humanitarne organizacije gdje god je to potrebno, primjerice, u slučaju potresa na Haitiju te širom Afrike, a posebice u Keniji“, otkrio nam je Stojak.



### Snažna veza s lokalnom zajednicom

Među zanimljivijim primjerima poduzeća u Republici Hrvatskoj koje predstavljaju različite aspekte društveno odgovornog poslovanja često se navodi i poduzeće **PIK Vrbovec**, koje brigu za zaposlenike i njihovu sigurnost na radnom mjestu provodi po svjetskim standardima te potiče edukaciju kroz ciljane razvojne programe. Ovakav sustav omogućuje i definiranje plana nasljednika pa se u svakom trenutku ima uvid u razvojne potrebe poduzeća kao i raspoložive potencijale.

„Važno nam je da su naši zaposlenici zadovoljni i motivirani te se kontinuirano trudimo učiniti njihov boravak na poslu što zanimljivijim i ugodnijim. Upravo zato veliku pažnju polažemo na interno komuniciranje unutar kompanije te smo od početka ove godine uveli i interne novine „PIK novosti“, kako bi informirali zaposlenike o aktualnim događanjima u PIK-u. Istovremeno, želimo graditi dvosmjernu komunikaciju sa svim djelatnicima, pa tako u internim novinama imamo posebnu rubriku „Pitali ste“ unutar koje ažurno odgovaramo na sva pitanja te se i kroz ovaj kanal trudimo riješiti probleme naših zaposlenika“, navodi **Gašpar Novak**, direktor marketinga tvrtke PIK Vrbovec, u kojoj je inače čak 1.100 zaposlenika stanovnicima Vrbovca i obližnjih mjesta, pa iz ove kompanije naglašavaju snažnu vezu s lokalnom zajednicom. Stoga ne čudi što je većina njihovih projekata društveno odgovorenog poslovanja vezana upravo za potrebe i projekte lokalne zajednice.

## Hrvatska Lutrija

### Intenzivan rad na ljudskim potencijalima

Prvi put je ove godine nagrada Indeks DOP-a dodijeljena je i javnim poduzećima, od kojih je jedan od dobitnika i **Hrvatska Lutrija**. U tom poduzeću posebnu pozornost pridaju zaposlenicima kroz kontinuirano poboljšanje radnih uvjeta, poticanje osobnog razvoja te u stvaranje motivirajućeg radnog okruženja.

„Kako bi navedene procese učinkovito implementirali periodički provodimo istraživanja o zadovoljstvu radnika i na temelju dobivenih rezultata definiraju buduće strategije za razvoj učinkovitije komunikacije između radnika i managementa“, navodi **Nora Cević**, savjetnica predsjednice Uprave Hrvatske Lutrije d.o.o. te dodaje kako su sva ulaganja u zaposlenike Hrvatske Lutrije rezultirala Certifikatom Poslodavac Partner koji su dobili četiri godine zaredom za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima.

Također, u Hrvatskoj Lutriji naglašavaju kako su svjesni da je društveno odgovoran odnos prema plasiranju njihove usluge, priređivanju igara na sreću, presudan za dugoročno poslovanje na hrvatskom tržištu igara na sreću. Stoga nastoje temeljiti svoj rast na zdravim navikama igranja pa tako i uspjeh povezuju s odgovornim priređivanjem igara na sreću koje podrazumijeva zaštitu potrošača – građana od mogućih rizika.

„Iako je naš stav da bi igre na sreću u prvom redu trebale biti zabava, svjesni smo da to nije uvijek tako. Svakog igrača koji razvije ovisnost o igrama na sreću doživljavamo kao svoj neuspjeh, a prevenciju ovisnosti i minimiziranje štetnih posljedica priređivanja igara na sreću smatramo svojom primarnom odgovornošću spram društva u kojem poslujemo. Redovito pratimo i podupiremo istraživanja s područja ovisnosti o igrama na sreću, educiramo se te kontinuirano komuniciramo s dionicima – igračima, regulatorom, stručnjacima s područja ovisnosti o igrama na sreću, zaposlenicima, a dobivena znanja i spoznaje primjenjujemo u stvaranju i plasiranju naših igara i u svakodnevnoj praksi. Svoje smo poslovanje uskladili sa Standardima odgovornog priređivanja igara na sreću Udruženja europskih Lutrija i Svjetske lutrijske organizacije, što potvrđuju i Certifikati koje su nam te krovne organizacije dodijelile“, objašnjavaju iz Hrvatske Lutrije.



### „Zeleno“ poslovanje

Tvrtka **Siemens**, koja je globalni tržišni predvodnik u zelenim tehnologijama i poseban ugled uživa upravo u području zaštite okoliša, u skladu s njihovim zeleno orijentiranim poslovanjem, okrenuli su se ponajviše prema svojim zaposlenicima te u praksi odlučili pokazati da ono po čemu smo globalno poznati dosljedno primjenju.

Svake godine, krajem svibnja, Siemens Hrvatska organizira „Zeleni tjedan“ u sklopu kojeg potičemo zaposlenike na odgovorno ponašanje prema okolišu i prirodnim resursima. Tijekom pet dana fokus je na pojedinim aspektima zaštite okoliša kroz teme: hrana, energija, kretanje, otpad i voda.

„Primjerice, ove godine u sklopu Dana hrane, djelatnici su imali prilike poslušati predavanje o zdravoj prehrani te kušati hranu pripremljenu isključivo od namirnica iz ekološkog uzgoja. U sklopu dana energije uz predavanja i poticanja djelatnika da koriste stepenice umjesto dizala, upriličena je prigodna prodaja štednih žarulja. Dan kretanja obilježio je dolazak na posao biciklom ili javnim prijevozom dok su tijekom Dana otpada djelatnici bili dodatno informirani o razdvajanju otpada i važnosti recikliranja. Peti dan djelatnici su bili informirani o načinima uštede vode“, kazao je predsjednik Uprave Siemensa **Mladen Fogec**.

U sklopu ovogodišnjeg „Zelenog tjedna“ lansirana je *carpool* aplikacija koja zaposlenicima omogućava dijeljenje prijevoza na posao i sastanke. Izrada *carpool* aplikacije dio je prošlogodišnjeg natječaja „Zeleni savjet“ koju su, na prijedlog kolege, izradili zaposlenici Siemensa. Aplikacija se može upotrebljavati cijele godine kako bi pridonijela lakšoj organizaciji zajedničkog prijevoza te uštedama i očuvanju okoliša. „Zadovoljstvo mi je što su se i ove godine naši zaposlenici uključili u kreiranje sljedećeg projekta svojim zelenim rješenjima koje ćemo se potruditi implementirati sljedeće godine“, dodaje Fogec.

## Zagrebačka banka

UniCredit Group

### DOP kao nadogradnja poslovanja

Praksa društveno odgovornog poslovanja već je go-

dinama dio ukupne poslovne politike Zagrebačke banke. I u ovoj godini Banka je kroz različite segmente poslovanja utjecala i zadržala svoj strateški pristup DOP-u. Pristup kojim su se vodili u realizaciji navedenih aktivnosti nosi znak održivosti. Zagrebačka banka je i ove godine tradicionalno raspisala Natječaj za dodjelu donacija, a i u ovogodišnjem 14. Natječaju u tri kategorije – Kultura, Djeca i mladi te Humanitarno djelovanje - dodijelila je ukupno 750.000 kuna. Također, Zagrebačka banka je i ove godine realizirala svoju Donaciju godine, koju dodjeljuje od 2005. Ovogodišnja Donacija godine pokrenuta je u suradnji s Hrvatskom obrtničkom komorom, a podrazumijevala je raspisivanje natječaja za originalni proizvod s prepoznatljivim tradicijskim motivom ili izrađen obrtničkom tehnikom, a koji će uspjeti i biti održiv na suvremenom tržištu.

Zaposlenici Zagrebačke banke svake godine sudjeluju u Programu zajedničkog doniranja Gift Matching Program. Program organizira Grupa UniCredit i njena zaklada UniCredit Foundation te za svaku kunu koju doniraju zaposlenici Zagrebačke banke, zaklada donira još jednu dodatnu kunu. Ovogodišnji Program zajedničkog doniranja još je u tijeku, a prošle godine je sakupljen iznos od više od 150.000 kuna za razne udruge koje je potom zaklada UniCredita udvostručila. Zagrebačka banka dobitnica je više nagrada za svoje društveno odgovorno poslovanje među kojima se izdvajaju nagrade udruge Donacije.info za najbolju korporativnu donaciju, za kampanju Petrova studionica i donaciju Udruzi Krijesnica, priznanje za doprinos unapređenju lokalnih zajednica Academy for Educational Development-a i USAID-a kao i posebno priznanje za doprinos razvoju volonterstva u RH Ureda za udruge Vlade RH.

### Kako društveno odgovorno poslovanje kroz svoj rad potiče i primjenjuje izdavač Poslovnog savjetnika

Tijekom srpnja 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. Provjeren je i poznavanje aktivnosti koje provode nadležne osobe kao i zahtjevi normi primjenjivih na njihov rad. Nakon provjere sustava upravljanja u tvrtki u skladu s planom audita i zahtjevima normi **ISO 9001:2008 i ISO 14001:2004** te njegove implementacije zaključeno je da se sustav održava na zadovoljavajućoj razini te nisu zabilježene nikakve nesukladnosti u radu tvrtke.

Centar za management i savjetovanje d.o.o. bavi se poslovnim savjetovanjem, izdavaštvom i organizacijom konferencija i seminara. Izdaje poslovne mjesečnike **Poslovni savjetnik, Direktor i Propisi.hr** uz istoimene portale te je organizator sljedećih događanja: **Superprodavač, Dani poslovne edukacije, Nacionalna konferencija tajnica, administrativnih djelatnika i voditelja ureda, izbor NajTajnica, Primus** – nagrada najboljim hrvatskim poslovnim savjetnicima te **Akademije Poslovnog savjetnika**.

## BUSINESS MEDIA GROUP

„Predstavljamo društveno odgovornu tvrtku koja svojim pomaganjem humanitarnim organizacijama kao što su SOS dječje selo te Adopta – udruga za potporu posvajanju, podiže svijest poslovnoj sredini i postavlja ciljeve ostalim tvrtkama iz branše da se malo više pozabave tematikom društveno odgovornog poslovanja izvan uobičajenih kalendarskih termina u godini. U deset godina poslovanja nikada nismo zakasnili s plaćanjem naših obaveza prema dobavljačima, državi ili zaposlenicima, stoga su nam neki od zaposlenika lojalni i gotovo desetak godina što neizmerno cijenimo. Grupa posluje s pozitivnim rezultatom čak i u ovim kriznim vremenima, što je iznimno rijetko u našoj branši kada se mnogi mediji gase. Kao posebnu stimulaciju svi naši zaposlenici imaju skraćeno radno vrijeme petkom. Adekvatna, natprosječna primanja dio su standarda našeg poslovanja“ rekla je **Sandra Mihelčić**, predsjednica uprave i vlasnica grupacije.

# Društvena odgovornost u Zagrebačkoj banci

Praksa društveno odgovornog poslovanja već je godinama dio ukupne poslovne politike Zagrebačke banke. Stoga s pravom možemo reći da je Zagrebačka banka jedna od tvrtki začetnica društvene odgovornosti u Hrvatskoj te na različite načine promovira društveno odgovorno poslovanje – svojim osnovnim poslovnim aktivnostima, kroz ulaganja u zajednicu i partnerstva, brigu i skrb o zaposlenicima te edukaciju.

Na području brige o okolišu Banka je još u 1995., prva u hrvatskoj bankarskoj praksi uvela ekološke klauzule u ugovorima o dugoročnim investicijskim kreditima. Kako bi se dodatno senzibilizirala i šira javnost o pitanjima zaštite okoliša, od 1998. razvija se koncept realizacije ekoloških projekata, kao oblika direktne financijske pomoći projektima očuvanja krajobrazne raznolikosti. Od tada do danas realizirano je osam velikih projekata, kojima se na različite načine pomoglo realizaciji i promociji ekoloških projekata. U 2011. Zagrebačka banka je na Fa-

cebooku pokrenula eko-aplikaciju „Živim zeleno“ na kojoj su korisnici virtualno sadili i zalijevali sadnice pomažući tako svojoj županiji da osvoji 300.000 kuna za realizaciju aktualnog eko-projekta u stvarnom životu, a pobjednik je bila Istarska županija.

## Europska nagrada za vrhunskog poslodavca

Zagrebačka banka ima više od 4.500 zaposlenika, što je čini jednim od najvećih poslodavaca u Hrvatskoj, a prema neovisnim istraživanjima banka je i jedan od najpoželjnijih poslodavaca. Međunarodni neovisni Institut CRF (*The Corporate Research Foundation*), koji već 20 godina bira najbolje poslodavce u Europi, dodijelio je Zagrebačkoj banci kao članici Grupe UniCredit europsku nagradu za vrhunskog poslodavca u 2012., odnosno certifikat Top Employers Europe 2012.

Iz svega navedenog logičan je i odgovoran odnos prema klijentima, a koji se očituje kako u brizi za zaštitu klijenata tako i davanju točnih informacija o kvaliteti usluga Banke. Značajan je i odgovoran odnos prema investiranju a koji se posebno očituje kroz brojne kreditne aranžmane vezane uz infrastrukturu, gdje se kroz partnerstvo s državom ostvaruju dugoročni pozitivni efekti na zajednicu, kroz kreiranje novih radnih mjesta. U 2011. lansiran je program „obrtnik&partner“ u suradnji



s Hrvatskom obrtničkom komorom, koji je nastao s ciljem promicanja interesa hrvatskoga obrtništva. Svim registriranim obrtnicima izdana je Visa obrtnička kartica kojom ostvaruju popuste i razne modele pogodnosti na prodajno-uslužnim mjestima ugovornih partnera programa. Program i partnerstvo s HOK-om nailazi na vrlo dobar odaziv poduzetnika.

Ujedno, s radom je u 2012. krenuo prvi sveobuhvatni portal za nekretnine i kulturu stanovanja u Hrvatskoj Domosfera.hr, čiji je pokretač Zagrebačka banka, a realizator i nositelj projekta je članica Grupe Zagrebačke banke – tvrtka Suvremene poslovne komunikacije. Uz širok izbor nekretnina, portal nudi i niz proizvoda i usluga te savjeta stručnjaka u području uređenja, financiranja i osiguranja stambenog prostora.

U području brige o zajednici banka je dugi niz godina prepoznata kao jedan od glavnih partnera civilnog sektora; jedan od najprepoznatljivijih primjera je Natječaj za dodjelu donacija, putem kojeg već 14 godina (tijekom kojih je doniran 21 milijun kuna), na transparentan i objektivnan način pružamo financijsku pomoć vrijednim projektima udruga i javnih ustanova, a koji je potaknuo brojne tvrtke da po sličnom principu organiziraju dodjele donacija.

Također, Zagrebačka banka također ima svoju Donaciju godine, koju dodjeljuje od 2005. te ju je u ove godine namijenila obrtnicima i inovativnim proizvođačima. Tako je, u suradnji s Hrvatskom obrtničkom komorom, raspisan natječaj za originalni proizvod s prepoznatljivim tradicijskim motivom ili izrađen obrtničkom tehnikom, a koji će uspjeti na suvremenom tržištu. Tim zajedničkim projektom Banka i HOK htjeli su dati svoju potporu domaćoj proizvodnji, plasmanu domaćih obrtničkih proizvoda na tržište i njihovu što boljem ukupnom uspjehu.

## Snaga tradicije

U području sponzoriranja Zagrebačka banka ima dugu tradiciju od samih početaka djelovanja. Banka desetljećima podupire kulturu i umjetnost, odigravši značajnu ulogu u obnovi i izgradnji brojnih spomenika kulturne baštine, postavljanju velikih izložbi, djelovanju raznih kazališnih i koncertnih kuća, školovanju mladih umjetnika. Zagrebačka banka 2005. godine objavila je svoje prvo Socijalno izvješće, a od tada svake godine u Izvješću o održivosti Grupe UniCredit prezentira svoje aktivnosti usmjerene različitim dionicima i unapređenja na području društveno odgovornog poslovanja.

## Inspiracija pokreće... Natječaj za dodjelu donacija

Četrnaestu godinu zaredom Zagrebačka banka raspisala je javni Natječaj za dodjelu donacija. Natječaju su mogle pristupiti organizacije čiji su projekti vezani uz jedno od sljedećih područja društvenog djelovanja:

**DJECA I MLADI** – projekti vezani za razvoj samosvijesti i socijalnih vještina kod djece i mladih.

**INOVATIVNOST** – poticanje inovacija koje doprinose napretku na svom području djelovanja te imaju korist za društvo općenito.

**HUMANITARNO DJELOVANJE** – projekti koji pridonose unapređenju kvalitete života.

**Svaki dan je novi izazov. Izaberite partnera kojem vjerujete!**



Ognjen Bagatin, MBA  
– voditelj Poliklinike Bagatin

# ZAJEDNO SMO JAČI

za sebe. Mislim da je neopravdan strah spram toga, kao i strah da osobe s posebnim potrebama neće moći kvalitetno odgovoriti na izazove koji su pred nama. Kada bismo to preslikali na druge segmente života, onda bi uvijek mogli pronalaziti razloge za strah od nekog rizika; osnovati obitelj je itekako zahtjevno, pa možemo brinuti što ako dijete neće biti zdravo, neće dobro učiti, što ako upadne u loše društvo, što ako... Čovjek može za sve pronalaziti opravdanja u bijegu od vlastitog straha i odgovornosti.

Djeca koja su odrasla u obitelji koja je funkcionalna, gdje se zna tko je roditelj, a tko dijete, u kojoj roditelji podučavaju i usmjeravaju svoju djecu, međusobno se potpomažu i uvažavaju, zasigurno će postati odgovorni ljudi koji će svoj život znati uzeti u svoje ruke. Naravno da treba uložiti puno ljubavi, energije kao i unutarnjeg angažmana, ali je pri tome jednako tako i bilo radosti, zadovoljstva i ispunjenosti. Osobni rast je cjeloživotni proces. Znanje dobivamo obrazovanjem iz knjiga, a o sebi ga stječemo kroz odnose s drugima, a naš osobni rast se održava u kvaliteti i uspjehu na svim životnim razinama. Dakle, zašto bismo se onda toliko bojali drugačijih od nas, zašto kad kroz odnose s njima možemo toliko naučiti, možemo uzajamno rasti. Osobno mogu reći da su me naši gluhi zaposlenici učinili strpljivim, više usredotočenim u komunikaciji, a svojim trudom i željom da savladaju sve zadaće jednako dobro kao i ostali, motiviraju nas sve da lakše prebrodimo teže i napore dane, uče nas ne odustajanju, pokazuju nam da bolje vidimo naše prednosti i naše nedostatke. Uz njih brže prepoznavamo, osvještujemo i sagledavamo mnogo toga.

Ja bih preimenovao „rizično ulaganje“ u „izazov otkrivanja“ uz paralelni profit čija je valuta nemjerljive vrijednosti.

## Različitost treba znati prihvatiti

Kao što je stalna tržišna borba neophodna za ostanak pri vrhu ljestvice po kvaliteti i svemu onome što ona podrazumijeva, tako je na razini društva potrebno neposustajanje u kontinuiranom djelovanju u okvirima pravih vrijednosti, kako bismo postali visoko razvijeno, uređeno društvo, bogato na svim razinama. Ništa se ne događa bez razloga i slučajno. Tako ni različitost društva, odnosno ljudi koji ga sačinjavaju, nije slučajna.

Zamislite kada bi se svijet sastojao od velikog broja podjednkih ljudi kod kojih primjerice prevladava isključivost ili fanatičnih sljedbenika ili pak nerealnih zanesenjaka. Kamo bi svijet išao? Upravo ta različitost pojedinaca čini balans. Jer granica između dobra i zla, u svim njenim nijansama je mala – to je ljudska osobina. I baš ti posebni ljudi, s posebnim potrebama su čuvari te granice.

Čuo sam razne kontroverzne komentare o zapošljavanju osoba s posebnim potrebama kao što su „rizično ulaganje“, „pozitivna mana poslodavca“... Naravno, ta se mišljenja mogu različito tumačiti, kao što se i takve i slične osobe mogu različito doživljavati. Nemam namjeru to komentirati, oponirati ili kritizirati, jer time bi osporio slobodu i pravo na nečije vlastito mišljenje. Ono što želim jest prenijeti svoje iskustvo kao i sve ono što je iz te „moje mane“ proizašlo te kako se to odrazilo na naše poslovanje, kao i na naš cjelokupni tim.

Ti ljudi, odnosno naši gluhi zaposlenici „bez mane“, a sa svojom posebnosti i talentima obavljaju važne i odgovorne zadatke u našem timu. Uz našu pomoć uspješno su završili (a neki su pri završetku) fakultete i danas kvalitetno, svoje stečeno znanje, primjenjuju u svakodnevnom radu.

## Obitelj i tradicija

Prije svega želim istaknuti da smo se mi opredjelili na obiteljsko poslovanje, pa tako i naši zaposlenici postaju dio naše, sada već povelike, obitelji. U Zagrebu postoje tri uspješne poliklinike s tradicijom dugogodišnjeg obiteljskog poslovanja što govori samo

**Naši gluhi zaposlenici su me učinili strpljivim, više usredotočenim u komunikaciji, a svojim trudom i željom da savladaju sve zadaće jednako dobro kao i ostali, motiviraju nas sve da lakše prebrodimo teže i napore dane, uče nas ne odustajanju, pokazuju nam da bolje vidimo naše prednosti i naše nedostatke. Ja bih preimenovao „rizično ulaganje“ u „izazov otkrivanja“ uz paralelni profit čija je valuta nemjerljive vrijednosti.**





# Kupac odlučuje koliko će DOP biti implementiran u društvo

Cilj društveno odgovornog poslovanja je prihvatiti odgovornost za svoje postupke i potaknuti pozitivan utjecaj kroz svoje aktivnosti na okolinu, potrošače, radnike, zajednicu. To znači i pomoć svim projektima i misijama u vezi sa razvojem šire društvene zajednice, smanjivanjem siromaštva, efikasnijem korištenju resursa ili zaštitom životne sredine. Pozitivnih primjera definitivno ima na našoj poslovnoj sceni, no je li DOP uistinu ušao u sve pore našeg društva i može li se reći da većina hrvatskih poduzeća u tom smjeru vodi svoje poslovanje?

„Bilo bi sjajno kada bi se takvo nešto moglo izjaviti no dalek je put do tamo. Ono što veseli jest rastući interes poduzeća i ključnih ljudi u njima za ovom temom u integrativnom smislu. Naime, sve je veći broj poduzeća koja shvaćaju kako DOP nije segment djelovanja ureda za odnose s javnošću već model koji je prožet kroz sve aspekte djelovanja poduzeća. S druge strane ima još puno prostora za napredak kako kod hrvatskih tako i kod multinacionalnih kompanija. Ovdje ne bih htio isticati već klasične primjere različitog tretmana hrvatskih kupaca poput Mercedesa ili Ariela, već kao primjer različitog tretmana možemo uzeti Hippove kašice koje nisu jednake u Mul-

**Ovaj koncept poslovanja donosi višestruke koristi i to ne samo za poduzeća, već i svijet u cjelini. Težnja ka stabilnom i održivom poslovanju je na globalnom nivou već je počela mijenjati kako kulturu poslovanja, kako same poslovne subjekte, pa čak i načine života običnih građana.**

terovim dućanima (za njemačko tržište) i u drugim dućanima. Ovdje govorimo o istim robnim markama proizvoda koji su jednostavno usporedivi. Premda mi je jako drago da je Hipp kupio Viverinu tvornicu u Glini te razvojem njenih pogona pomogao jednom dijelu Hrvatske koji to svakako zaslužuje, kao oca me ljuti prethodno spomenuta činjenica. Primjera poput ovog je, nažalost, još jako puno i mislim da nas se tretira onako kako to mi dozvoljava. Nažalost neka poduzeća se ponašaju kao da u Hrvatskoj ne postoje udruge za zaštitu kupaca. S druge strane kupci u RH nisu svjesni kako živimo u umreženom svijetu u kojem se reputacija dugo stječe, a jako brzo gubi. Na primjer jedno globalno istraživanje pokazalo je kako 70% kupaca vjeruje recenzijama i iskustvima drugih kupaca koja se objavljuju na internetu. To je povećanje od 15% u odnosu na protekli period što je izuzetno snažna poruka“, navodi **Mislav Ante Omazić**.

Društveno odgovorno poslovanje znači i zaštitu i uputu, odnosno vodič potrošačima kako kupovinom određenog proizvoda mogu doprinijeti ostvarivanju ovih ciljeva. Stoga se smatra da upravo kupci mogu napraviti najviše promjena po pitanju implementiranja DOP-a u naše društvo.

„Kupci svaki puta, kada biraju neki proizvod u dućanu, glasaju za njega. Danas poduzeća raspolažu najsuvremenijim metodama praćenja prodaje i ponašanja kupaca te odmah reagiraju ako nešto odskake od trendova. Osvještani kupac u tom smislu može itekako djelovati da se njihova poslovna politika promjeni i da ga se tretira bolje“, navodi ovaj autor Zbirke studija društveno odgovornog poslovanja.



**Mislav Ante Omazić**, autor Zbirke studija društveno odgovornog poslovanja „Neka poduzeća se ponašaju kao da u Hrvatskoj ne postoje udruge za zaštitu kupaca.“

S druge strane kupci u RH nisu svjesni kako živimo u umreženom svijetu u kojem se reputacija dugo stječe, a jako brzo gubi. Jedno globalno istraživanje pokazalo je kako 70% kupaca vjeruje recenzijama na internetu. To je povećanje od 15% u odnosu na protekli period što je izuzetno snažna poruka.“

# PBZ je KB-u Dubrava donirao novi CT uređaj vrijedan 2,5 milijuna kuna

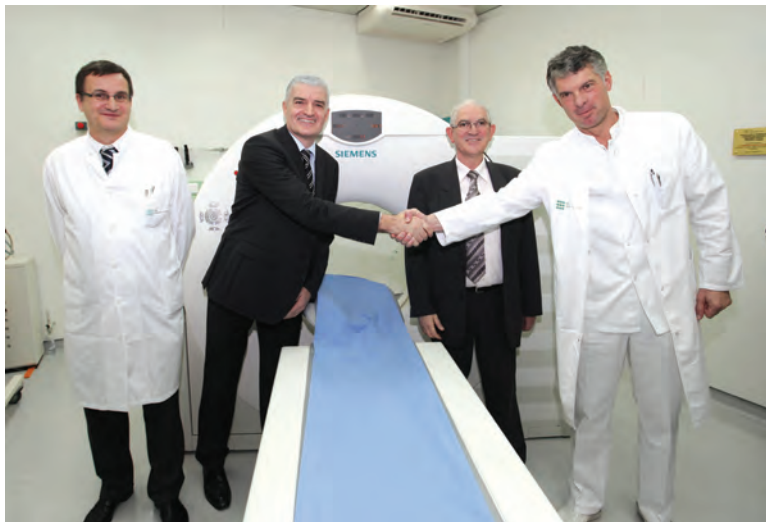
U Kliničkoj bolnici Dubrava u prostorijama Kliničkog zavoda za dijagnostičku i intervencijsku radiologiju održano je svečano uručenje donacije Privredne banke Zagreb, koja je donirala sva potrebna sredstva za kupnju novog 16-slojnog CT uređaja.

Na svečanosti su bili nazočni prim. mr. sc. **Marijan Cesarik**, dr. med., zamjenik ministra zdravlja, **Ljubica Đukanović**, mag. iur., pomoćnica ministra zdravlja, mr. **Luka Vončina**, dr. med., pomoćnik ministra zdravlja, prof. dr. sc. **Tonći Lazibat**, predsjednik Upravnog vijeća KB Dubrava, dr. sc. **Dragan Korolija - Marinić**, dr. med., ravnatelj Kliničke bolnice Dubrava, **Božo Prka**, predsjednik Uprave Privredne banke Zagreb, prof. dr. sc. **Boris Brkljačić**, dr. med., predstojnik Zavoda za dijagnostičku i intervencijsku radiologiju u KB Dubrava.

Vrijednost doniranog CT uređaja je 2,5 milijuna kuna. Ovom donacijom PBZ-a značajno će se doprinijeti kvaliteti rada i unaprijediti skrb za teške bolesnike za koje je nužan ovaj uređaj. U Kliničkoj bolnici Dubrava, u kojoj se osim s područja Zagreba liječe i brojni građani iz cijele Hrvatske, CT pretrage (kompjutorizirane tomografije) godišnje obavi preko 15.000 bolesnika. CT je ključan za dijagnostiku brojnih patoloških stanja koja ugrožavaju život (moždani udar, krvarenja u mozak, plućna embolija, zapletaji i rupture crijeva, krvarenja u trbuh, začepjenja brojnih žila, razdori aorte, brojni tumori), a kod traumatiziranih bolesnika (prometne nesreće, tupe traume, padovi i sl.) CT je od vitalne važnosti za brzu i točnu procjenu stupnja ozlijeđenosti bolesnika i određivanje indikacije i tipa operacijskog zahvata.

## Preko 5 milijuna kuna donacija samo u 2012.

U sklopu svog programa društvene odgovornosti PBZ potpomaže brojne humanitarne i zdravstvene projekte i institucije, a ove godine s posebnim usmjerenjem na projekte unaprjeđenja zdravlja i zdravstvene skrbi. Za istaknuti je podatak da je PBZ do sada tijekom 2012. godine ukupno donirao preko 5 milijuna kuna zdravstvenim ustanovama i projektima unaprjeđenja zdravlja djece i odraslih u Republici Hrvatskoj. Donacija CT-a Kliničkoj bolnici Dubrava je ove godine druga velika donacija PBZ-a u području zdravstvene skrbi. Za podsjetiti je da je Banka nedavno donacijom, također u iznosu od 2,5 milijuna kuna kompletno opremila novi Odjel za klinička ispitivanja u Dječjoj bolnici Srebrnjak svom potrebnom opremom za rad, a koji je prvi takav zaseban odjel u zemlji.



**PBZ potpomaže brojne humanitarne i zdravstvene projekte i institucije, a ove godine s posebnim usmjerenjem na projekte unaprjeđenja zdravlja i zdravstvene skrbi.**

# „Greenwashing“ ili „zeleno pranje“



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

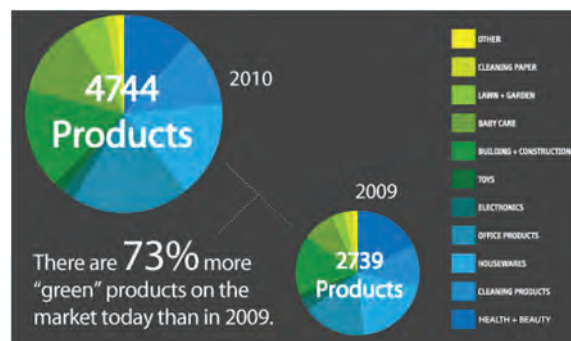
Jeste li ikada čuli za termin: „Greenwashing“? Etimologija riječi nastaje stapanjem leksema *green* (zeleno) i *whitewashing* (ispiranje ili farbanje u literarnom i figurativnom značenju), u kojoj termin „zeleno“ predstavlja simbol prirodnog okruženja i potrebe za njegovim očuvanjem.

Utemeljitelj tog termina je J. Westervelt, koji ga je prvi puta upotrijebio 1986. godine u svom hotelskom eseju, gdje je zagovarao proklamaciju plakata u svakoj hotelskoj sobi, koji promoviraju ponovnu upotrebu ručnika, u svrhu navodnog „spašavanja prirodnog okruženja“ (op. cit. wikipedia). Danas se taj termin koristi u stručnoj marketinškoj uporabi, kada se želi skrenuti pozornost da je određeni PR popraćen „zelenim pranjem“, što bi u prijevodu značilo sljedeće: pod „zelenim marketingom“ podrazumijevamo pozicioniranje proizvoda i usluga na tržištu koji nisu štetni za okoliš i zdravlje čovjeka te da su ispitani i sigurni za uporabu. Takve izjave moraju biti istinite i dokazive. Sve ostale izjave koje su: preopćenite, nejasne, generalne i sl., koje navode potrošače na krive zaključke, stručno se zovu: „zeleno pranje“. Jeste li ikada zamijetili sljedeće izjave na proizvodima: „dermatološki ispitano“, „klinički provjereno“, „nije testirano na životinjama“, „energetski učinkovito“? To su samo neki od eklatantnih primjera „zelenog pranja“.

## Istraživanje u brojevima

Sukladno podacima istraživanja *Portland State University, Oregon Physicians for Social Responsibility*: „How corporations and the media disseminate environmental misinformation“, ustanovljeno je da prosječni Amerikanac provede 900 sati godišnje u školi, a 1.500 sati godišnje gledajući TV. Odnosno, s navršenih 65 godina starosti, prosječni Amerikanac proveo je 9 godina gledajući televiziju! Sada, ukoliko se osvrnemo na podatke istraživanja u zadnjem publiciranom „Greenwashing Report 2010“, koji publicira američka nezavisna organizacija *TerraChoice* koja se bavi spojem znanosti i zelenog marketinga, analizom 1.000 različitih proizvoda koje potrošači najčešće konzumiraju, utvrđeno je:

1. U 2010. godini, proizvodi koji se reklamiraju kao „zeleni“ bilježe porast od 73% u odnosu na reklamiranje proizvoda s istim značajnim karakteristikama u 2009. godini.
2. Kompanije koje imaju iskustva sa „zelenim pranjem“, ulagale su u poboljšanje karakteristika svojih proizvoda te bilježe povećanje relevantnih certifikacija istih.
3. Nažalost, bilježi se povećanje neistinitih izjava koje navode potrošače na pogrešne zaključke (temelj analize poslužile su smjernice ISO14024).
4. Za 577% je povećana potražnja za proizvodima „BPA free“ (proizvodi bez štetnog Bisfenola A<sup>n</sup>), da bi samim time se za 2.550% povećao asortiman proizvoda s lažnim i neutemeljenim izjavama.



Izvor: Greenwashing Report 2010

## Stvarnost vs. percepcija



Donosite li odluku o kvaliteti i sigurnosti proizvoda na prethodno stvorenoj percepciji njihovog brenda (tržišne marke)? Odgovor je: „DA“ u većini slučajeva.

Za stjecanje konkurentske prednosti na tržišnoj utakmici „zelenim marketingom“ možemo postići prednost. Međutim, tu počiva i rizik „zelenog pranja“, čijim se postojanjem stvara nepovjerenje u proklamaciju zelenog marketinga. Upravo zbog toga, obratite pozornost na neke od najčešćih upozoravajućih znakova „zelenog pranja“:

1. DJELOMIČNA ISTINITOST
2. IZJAVE KOJE NISU DOKAZIVE
3. NEJASNE IZJAVE
4. ISTICANJE NEVAŽNIH IZJAVA
5. NEISTINITE/LAŽNE IZJAVE

## Djelomična istinitost

Jedan od primjera isticanja djelomične istinitosti na proizvodu jest isticanje tvrdnje na ambalaži proizvoda, da je prilikom proizvodnje korišteno npr. 52% recikliranog papira. Ta tvrdnja jest djelomično istinita, iz razloga što se ne spominje na koji način je proizvedeno preostalih 48%.

## Izjave koje nisu dokazive

Sukladno postojećoj zakonskoj legislativi u Republici Hrvatskoj, isticanjem bilo kojih tvrdnji koje nisu dokazive i koje mogu navesti potrošače na pogrešan zaključak su nedopuštene i zabranjene. U skupinu izjava koje nisu dokazive, neovisno da li se takve izjave nalaze u obliku slike (znak) ili teksta, i/ili dvojako, a koje se ne mogu potkrijepiti certifikatom ili drugim dokaznim sredstvom, odnose se na izjave poput: „dermatološki provjereno“, „klinički provjereno“, „nije testirano na životinjama“, gdje navedena tvrdnja ne sadrži sljedeće informacije: tko vrši ispitivanje predmetnog proizvoda, gdje je proizvod ispitan, kako je ispitan, jesu li dostupni izvještaji o ispitivanju i sl. Drugim riječima, sve ove navedene izjave su istaknute, a nisu predloženi dokazi koji bi iste i potkrijepili (op. cit. D.Bačun (2009): Priručnik o znakovima na proizvodima i ambalaži“, HR PSOR, Zagreb, pp. 89-90).

## Nejasne izjave

Primjer nejasno istaknutih izjava na proizvodu su izjave poput: „bez kemikalija“ (izjava se smatra nejasnom, jer nije eksplicitno navedeno koje kemikalije proizvod ne sadrži, a da su iste opasne po zdravlje. Zapravo sve što nas okružuje su kemijski spojevi. Izjava „prirodni proizvod“ također je službeno deklarirana u skupini nejasnih izjava, jer olovo, arsen i uran se mogu pronaći u prirodi i otrovni i škodljivi su za zdravlje, a gornja izjava bi trebala proklamirati nešto dobro (op. cit. Ibidem).

## Isticanje nevažnih izjava

Zasigurno ste nekolicinu puta uzeli proizvod na kojem su sadržane izjave koje su nevažne za potrošača, u konstalaciji odabira proizvoda koji manje šteti okolišu i zdravlju. To se odnosi na izjave koje su istaknute na proizvodu, gdje je navodima istaknuto da proizvod ne sadrži određene spojeve, koji su glavni uzročnik oštećenja ozonskog motača (op. cit. Ibidem).

## Neistinite/lažne izjave

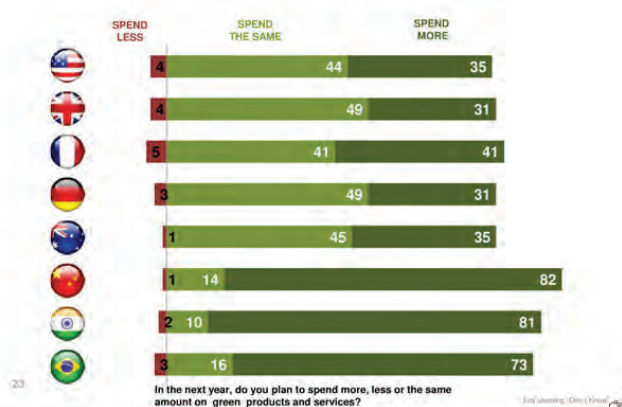
Sada si postavljate pitanje, zašto to kompanije/renomirane i prepoznate tržišne marke rade? Sukladno zadnjim istraživačkim podacima Društva za zaštitu potrošača UK (2010) i *RealEyes Sustainability*, utvrđeni su sljedeći možebitni razlozi:

- NAINOST
- ALJKAVOST
- PRILIKA/POVEĆANJE POTRAŽNJE
- POGREŠKA
- NAMJERNO LAGANJE.

U prosincu 2005. godine, NY Times je objavio da će korporacije Ford, Exxon, Mobile, BP i General Electric najveći dio promotivnog budžeta utrošiti u „Greenwashing“ - „zeleno pranje“. Kako bi mogli napraviti

komparativni prikaz naspram 2010. godine, kvantitativno bi mogli reći da u zadnjem istraživanju *Global Media Deck „2010 Image Power Green Brands Survey“*, gdje je na bazi 9.022 elektronička (online) intervju-a u: Australiji, Brazilu, Kini, Njemačkoj, Indiji, U.S.A., U.K., u periodu od 27. veljače – 24. ožujka 2010. godine:

- 60% ključnih kupaca je odgovorilo (na geografskom uzorku svih zemalja), da želi kupavati proizvode od kompanija koje brinu o okolišu,
- kupci očekuju da kompanije koje vode brigu o okolišu, aktivno participiraju u borbi za okoliš,
- neovisno o recesiji, 30% kupaca planira potrošiti više na kupnju proizvoda koji su „zeleni“, pogotovo se to odnosi na zemlje u razvoju, (pogledajte niže navedeni prikaz).



Izvor: <http://www.slideshare.net/WPPGreenBrandsSurvey/2010-green-brands-global-media-final>

Svjesni smo činjenice da proklamacija zelenih proizvoda na tržištu, povećava interes potrošača, samim time potražnju proizvoda i koeficijent prodaje. Također, sukladno piubliciranim podacima istraživanja, uviđamo da potrošači žele kvalitetne proizvode te prednost daju proizvodima koji su sigurni za okoliš i zdravlje čovjeka. Međutim, isti ti podaci ukazuju da zbog: „naivnosti, aljkavosti, prilikom za profitom, pogreškom i namjernim laganjem“, dolazi do povećanog broja promocije tih istih proizvoda kroz „zeleno pranje“.

## Organizacija ili improvizacija – pitanje je sad?!

Samo marljivim radom i kvalitetnim poslovanjem, dugoročno ćemo održati našu poziciju na tržištu, stoga uvijek treba dati prednost organizaciji naspram improvizacije. Pokušajte odgovoriti na jedno naočigled tako jednostavno pitanje: „Molim Vas, navedite sve razloge, zbog čega bi se kupac trebao odlučiti baš za Vaš proizvod“. Odgovori bi vas mogli iznenaditi.



# CERTUM PROJEKT

## STRUČNA MIŠLJENJA SUDSKIH VJEŠTAKA? EKO GRADNJA? LEGALIZACIJA OBJEKTA?

WWW.CERTUM-PROJEKT.HR

E-MAIL: INFO@CERTUM-PROJEKT.HR

TEL/FAX: 01/5617-425



ENGLESKI,



NJEMAČKI,



RUSKI,



SLOVENSKE JEZIK



# Smjernice za nerukovoditelje u obiteljskom biznisu

*Do sad ste pisali o managerima i njihovoj ulozi i zadacima u obiteljskom biznisu. Mene zanima druga strana. Kako mi ostali članovi obitelji koji nismo na rukovodećim pozicijama možemo dobro surađivati s drugima, pomoći uspjehu biznisa i na koncu razvijati i sebe?*

P.A. Rijeka

Svaki član obitelji ima višestruke "uloge" u obitelji i obiteljskom poslu. Prvo kao član obitelji (obiteljska uloga), zatim kao zaposlenik u obiteljskom poslu (poslovna uloga) te dodatno kao čovjek pojedinac (osobna uloga). Ove tri pozicije se uzajamno natječu za svoje vrijeme, sadržaje i pravila djelovanja. Dok su u nekim obiteljima ove uloge razdvojene, u drugim su izmješane do točke da se teško razlikuju. To najčešće uzrokuje zbrku i loše pa i skrivene dinamike djelovanja članova obitelji. Ovdje napisane smjernice takvog procesa, navedene su za članove obitelji u obiteljskom biznisu koji surađuju s čelnim managementom, i drugim obiteljskim i neobiteljskim zaposlenicima.

## Razvoj - tražite odgovornost

Obratite posebnu pažnju na odgovornosti i poslove koje ostali članovi obitelji izbjegavaju. Njihovo izbjegavanje vama stvara priliku. Kad redovito činite dodatni napor da obavite neki "prljav" posao, izgrađujete sebi dobar ugled. U obiteljskom biznisu, taj ugled je najčešće važniji od obiteljske pravednosti i jednakosti njezinih članova. Pomaganje u onome što najviše nedostaje obiteljskom biznisu, recimo u urednom vođenju dokumentacije, daleko više pomaže uspjehu nego inzistiranje na poslu po vlastitoj želji, koji već dovoljno dobro obavlja netko drugi.

## Poredak – poštujujte hijerarhiju

Obiteljsko kao i svako drugo poduzeće i poslovni procesi u njemu su građeni na hijerarhiji procesa odlučivanja i izvođenja. Remecenje ove strukture slabi snagu biznisa. Stoga poštujujte pozicije nadležnosti i odgovornosti drugih. Ako to nije dovoljno jasno i pisano određeno, pitajte nadređene.

## Sposobnosti - postanite kompetentni u nošenju vlastite odgovornosti

Učite s voljom i stalno. Priznajte što ne znate. Umjesto da trošite snagu u prikriivanju svojih slabosti, neumorno postavljajte pitanja "znalcima", trenirajte, prakticirajte, čitajte, gledajte edukativne programe i video zapise te srčano radite. To su tek češći načini razvoja vlastitih kreativnih sposobnosti za nošenje s odgovornostima dobrog rada u obiteljskom poslu.

## Komunikacija - "Čitajte" signale koji su vam poslani

Česta je praksa da članovi obitelji šalju natuknice, aluzije i nagovijesti o tome što žele da znate, i ne kažu vam to otvoreno i jasno. Svatko tko obraća pažnju i zna pročitati neverbalnu komunikaciju lakše izbjegava nakupljanje loših emocija i ljutnje. Vješti "čitatelji" takvih neizgovorenih poruka mogu postati pokretači bolje komunikacije i posrednici u rješavanju nesporazuma i/ili sukoba. Članovi obitelji u biznisu osjetljivi na osjećaje drugih su izgledniji kandidati za takve pozicije i više će se cijeliti.

## Pouzdanost - budite dosljedni u vašoj naravi i raspoloženjima, humoru, temperamentu i razdraganosti

Promjenjivost raspoloženja nije prednost, no ujednačenost i konzistentnost jesu. Vježbajte samokontrolu. Ovakve smjernice sugeriraju pojedinim osobama da se trebaju mijenjati da bi bile uspješni sudionici djelatnosti obiteljskog biznisa i dobri timski igrači. Recimo za osobu nagle i eksplozivne naravi u obiteljskom hotelu. Izvrstan prvi korak uspjehu je da svakog dana izaberete da budete sretni.

## Istina - priznajte svoje pogreške

Poštediti druge članove obitelji potrebe da istražuju što je otišlo krivim putem ako već znate što se dogodilo. Isprike samo čine to da u slučaju ponavljanja sličnog negativnog događaja bude sumnjičavosti prema vama i stoga nisu od pomoći. Učenje da se to ne ponovi međutim jest, a ono počinje s istinom.

## Odraslost - stvarajte svoj dom nezavisan od vaših roditelja

Odnosi u obiteljskom poslu trebaju biti na razini odraslih osoba. Osobe koje ostanu živjeti s roditeljima često zadržavaju odnos roditelj-dijete. Uzori, društveni i rekreativni životni sadržaji nevezani na roditelje i druge članove obitelji pomažu uspjehu u odnosima u obiteljskom biznisu.

## Pripadanje - gradite dobre odnose s neobiteljskim zaposlenicima

Neobiteljski zaposlenici promatraju vašu obitelj. Oni se pitaju i razmišljaju o vašim odnosima u obitelji i vašoj i svojoj budućnosti. Iskusni zaposlenici rado pomažu i brinu se o mladim članovima obitelji tek uzetim u posao. Mladi obiteljski zaposlenici pak mogu puno naučiti od zaposlenika koji su prošli i uspone i padove obiteljskog biznisa. Iskoristite prednosti njihove mudrosti za zajednički cilj uspjeha.

## Napredovanje - pripremite se za vašu iduću poziciju u poslu

Pažljivo promatrajte što čine čelni manageri. Učite iz njihovih pogrešaka. Pitajte ih. Sklopite poznanstva i njegujte druženja s uspješnim managerima u drugim poduzećima. Uputite se kako i gdje ide vaša djelatnost obiteljskog biznisa, tko su njezini istaknuti vođe, i koji su najvažniji izazovi pred njom. Izradite plan razvoja vlastite poslovne karijere. Prihvatite da to ne može biti putni vodič koji će vas dovesti na željenu točku u napredovanju baš na zadani dan. Karijera je prije put nego cilj.



**Želite li brzo provjeriti svoja ili otkriti nova rješenja za dileme pokretanja, rasta ili restrukturacije obiteljskog biznisa? Od sistemskog rješavanja strategije, izbora tima i kadriranja, do postavljanja upravljačkih struktura? Predbilježite se! Iskoristite naše iskustvo i najnaprednije metode i alate sistemskih simulacija, konzaltinga i konstelacija.**

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

**info@konstelacije.com**

**J.R.Boškovića 23, 10000 Zagreb**

**www.konstelacije.com**

■ 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)

## EU fondovi

# Poticanje zapošljavanja

*Potiče li se iz EU fondova zapošljavanje u Hrvatskoj?*

B.Š., Zagreb

Do ulaska Hrvatske u Europsku uniju (EU), mjere usmjerene na poticanje zapošljavanja pokrivene su četvrtom komponentom prepristupnog programa IPA - Razvoj ljudskih potencijala. Ova komponenta preteča je Europskog socijalnog fonda koji financira projekte na području socijalne kohezije. U novom programskom razdoblju od 2014. do 2020. godine instrumenti na razini EU bit će u potpunosti mobilizirani u svrhu rješavanja problema uskih grla i ostvarivanja ciljeva europske strategije - Europa 2020 - za pametan, održiv i uključiv rast. Uključiv rast podrazumijeva njegovanje ekonomije s visokom stopom zaposlenosti koja donosi društvenu i teritorijalnu povezanost. Europska unija postavila je jasan i mjerljiv cilj do 2020. godine: stopa zaposlenosti stanovništva u dobi između 20 i 64 godine mora porasti sa sadašnjih 69% na

najmanje 75%, uključujući i većim uključivanjem žena, starijih radnika i boljom integracijom migranata u radno aktivno stanovništvo. Prema prijedlogu Europske komisije, države članice EU će ove europske ciljeve pretvoriti u nacionalne pa će tako i Hrvatska, kao buduća zemlja članica EU, koristeći mogućnosti u okviru Europskog socijalnog fonda u novom programskom razdoblju trebati svojim aktivnostima doprinijeti ostvarenju europskih ciljeva.

### Do ulaska Hrvatske u EU

Operativni program Razvoj ljudskih potencijala, kao strateški dokument na temelju kojeg se provode javni pozivi na dostavu projektnih prijedloga za sufinanciranje u okviru četvrte komponente programa IPA, sastoji se od pet prioritarnih osi: poboljšanje pristupa zapošljavanju i održivo uključivanje u tržište rada, jačanje socijalnog uključivanja i integracije osoba kojima je otežan pristup tržištu rada, jačanje ljudskog kapitala i zapošljivosti, jačanje uloge civilnog društva za bolje upravlja-

nje i tehnička pomoć kao potpora upravljanju operativnim programom i priprema za buduće upravljanje europskim strukturnim fondovima. Aktivnosti za povećanje zapošljivosti su uglavnom usmjerene na pojedince i skupine ljudi koji teže ulaze na tržište rada. Najčešće se radi o dugotrajno nezaposlenim osobama, osobama sa nižim stupnjem obrazovanja, mladima bez radnog iskustva, nacionalnim manjinama, osobama s invaliditetom, osobama koje žive u manje razvijenim regijama, ženama. Osobe iz navedenih skupina nastoje se, u suradnji s obrazovnim sustavom i sustavom socijalne skrbi, motivirati, savjetovati i aktivirati kako bi se uključile na tržište rada. Projektima iz područja zapošljavanja želi se pomoći ugroženim skupinama na način da se poveća njihova zapošljivost i konkurentnost na tržištu rada, da se osnuju lokalna partnerstva za zapošljavanje kao model koji najbolje prepoznaje potrebe tržišta rada na lokalnoj i regionalnoj razini, te da se jačaju kapaciteti institucija kojima je primarna zadaća bavljenje potrebama tržišta rada.

### Pozivi najavljeni za kraj godine

Hrvatski zavod za zapošljavanje najavio je tri poziva na dostavu projektnih prijedloga u zadnjem kvartalu ove godine: a) uspostava podrške u socijalnom uključivanju i zapošljavanju skupina u nepovoljnom položaju, b) širenje mreže socijalnih usluga u zajednici i c) jačanje socijalnog dijaloga. U okviru poziva za

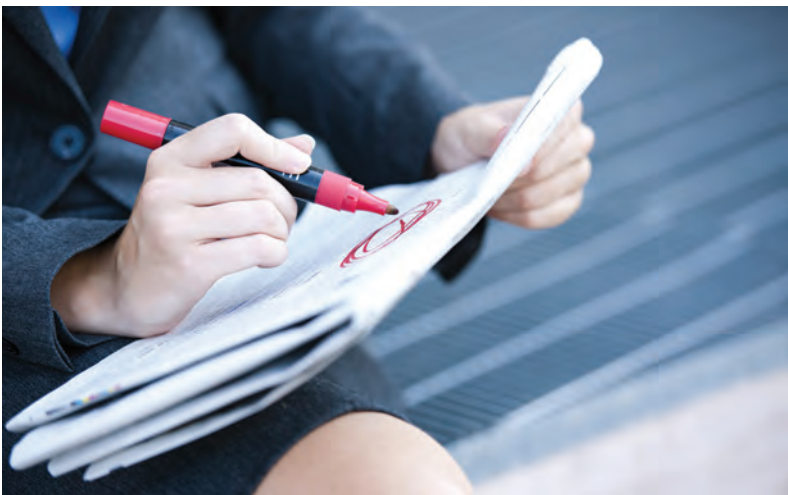
Martina Sedmak, EU desk Zagrebačke banke



uspostavu podrške u socijalnom uključivanju i zapošljavanju skupina u nepovoljnom položaju bit će dostupno ukupno milijun eura, u okviru poziva širenje mreže socijalnih usluga nešto više od 2 milijuna eura, a za jačanje socijalnog dijaloga ukupno 600.000 eura. Na pozive će se po objavi, sa svojim projektnim prijedlozima moći javiti nevladine i neprofitne organizacije, javne institucije, jedinice lokalne i regionalne samouprave, lokalne i regionalne razvojne agencije, ali i privatni poduzetnici. Pozivi će biti objavljeni na internetskim stranicama Hrvatskog zavoda za zapošljavanje. Postotak sufinanciranja projekata u okviru ovih javnih poziva iznositi će 95% prihvatljivih troškova.

### Informirajte se o mogućnostima putem Zagrebačke banke

Uloga Zagrebačke banke vezano uz EU fondove je među ostalim i informiranje potencijalnih korisnika o mogućnostima sudjelovanja na natječajima čime želimo dati doprinos boljoj iskorisćenosti EU fondova u Hrvatskoj. Sustavno informiranje klijenata i promicanje važnosti korištenja EU fondova Zagrebačka banka provodi i putem besplatne elektroničke publikacije EUhorizont. Sve zainteresirane pozivamo ovim putem da se prijave za primanje publikacije na e-mail adresu euhorizont@unicreditgroup.zaba.hr



■ 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)



Mia Žilavec |

## TROŠAK ILI INVESTICIJA?

Prema istraživanju Lenskold Group iz 2010. g. s temom „*Lead generation Marketing ROI study*“, odgovor na pitanje „Znate li kakav će profit generirati 10% povećanja vašeg marketing budžeta?“ u većini je slučajeva bio: „Ne znam“. Čak 44% marketingaša nije imalo pojma što bi njihovoj kompaniji donijelo 10%-tno povećanje budžeta. Ako vi sami, kao *Marketing manager*/direktor, ne znate vrednovati svoj vlastiti rad, kako možete očekivati od ostatka organizacije da to čini?

Činjenica je da se kredibilitet marketinškog tima i aktivnosti koje provodi često dovodi u pitanje. Marketing se, u najboljem slučaju, doživljava kao podrška prodajnom odjelu, čiji se rezultati lako mjere i prezentiraju, „dokazujući“ svoju vrijednost. Činjenica je da često druge funkcije u kompaniji marketing gledaju kao trošak novca koji bi se efektivnije mogao potrošiti drugdje. Činjenica je da marketing rijetko dobiva respekt kakav zaslužuje.

Zašto je to tako? Osnovni je razlog taj što ne govorimo isti jezik kao naš predsjednik uprave, naši financijski i prodajni direktori. Kada mi u marketingu pričamo u uspjehu neke implementirane aktivnosti, često navodimo broj GRP-ja koje smo s ograničenim media budžetom uspjeli dobiti, broj klikova na našoj web stranici, like-ova na našem Facebook profilu, broj PR članaka koji su nastali kao rezultat naših PR napora... Dok predsjednik uprave i financijski direktor žele znati kakav je utjecaj tog novca koji su nam „dali“, na našu prodaju,

rast, profit. Dok god ne možemo pouzdanost ustanoviti (i dokazati) koje od naših marketinških aktivnosti daju financijske rezultate, kredibilitet i utjecaj marketinga u kompaniji će ostati nizak. A isto tako može spriječiti dodatna ulaganja koja imaju stratešku važnost za buduću rast kompanije. Još gore, i posebno sada, u vrijeme kada se ulaganja ionako smanjuju da bi se zaštitio profit, nećemo imati pravih argumenata za odgovoriti na pitanje: „Što će se desiti ako smanjimo budžet za 10%?“.

### Gledamo li unatrag ili unaprijed?

Naravno, bitno je moći evaluirati aktivnosti koje smo već implementirali, znati pokazati kakav su utjecaj na prodaju i profit imale i koliki ROI (*return-on-investment*) su ostvarile. Još je bitnije učiti na temelju istih, ne samo zato da bismo znali što funkcionira, a što ne, već i da možemo koristiti informacije koje imamo za pripremu kvalitetnih prognoza. I tu dolazimo do ključne rije-

či: prognoza. Ako marketing želi promijeniti način na koji ga se doživljava i ostvariti poziciju ravnopravnog partnera u rastu prodaje i profita kompanije, mora biti u stanju dati kvalitetnu i pouzdanu prognozu tih parametara kao rezultat ulaganja u marketinške aktivnosti koje predlaže. Tada će se marketing budžet promatrati kao investicija u rast, a ne kao trošak upitne isplativosti.

### Osnova za kvalitetno planiranje

Planiranje počinje od informacija koje već imamo. Osigurajte da unutar kompanije postoji sistem koji će sačuvati podatke o prošlim aktivnostima, ulaganjima, kretanju broja kupaca, veličine košarice, frekvencije kupovi-

ne, prodaji, profitabilnosti, i bilo kojim drugim elementima koji su važni u vašem konkretnom poslovanju. Ako kompanija ne postoji od jučer, podaci s kojima već raspolažemo važan su resurs koji će nam omogućiti znatno kvalitetnije planiranje ciljeva i rezultata svih budućih aktivnosti.

Kada imamo prijedlog mehanizma marketinške aktivnosti koju želimo implementirati, bitno je kao prvu stvar definirati ciljeve i ROI. Kada smo postavili ciljeve, moramo osigurati da planirani mehanizam omogućava njihovo mjerenje, te da ćemo po završetku aktivnosti, iz njenih rezultata moći naučiti nešto što će se moći upotrijebiti za poboljšanje rezultata naredne aktivnosti.

Dakle, krećemo sa: Koji je cilj planirane aktivnosti? Koji su mjerljivi atributi pomoću kojih ćemo moći ocijeniti je li cilj ostvaren?

Kakav povrat investicije (ROI) očekujemo, i na temelju čega?

To su brojke koje će osigurati podršku našeg financijskog direktora. Naravno, radi se o prognozama, što će i financijskom direktoru biti jasno, uz uvjet da imamo dobre argumente koji podržavaju prognozu i da nismo prije toga x puta prezentirali ambiciozne planove koji se nikada nisu ostvarili.

U sljedećem broju osvrnut ćemo se na to što trebamo mjeriti kada je marketing u pitanju te kako planirati rezultate.

**Phil Fernandez, CEO Marketo: „Najbolji način da marketing poveća svoj kredibilitet kod predsjednika uprave, je taj da sam predložim ukidanje nekih marketinških programa i investicija. Pričamo o programima koji nisu donijeli željene rezultate, nisu u skladu sa strategijom kompanije ili su trenutno manje važni od nekih drugih aktivnosti. Marketing manager će time pokazati da tretira budžet kao portfolio investicija i da je spreman donijeti neke teške odluke u svrhu dobrobiti kompanije.“**



# Int\_ernational Debt Collection\_

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

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



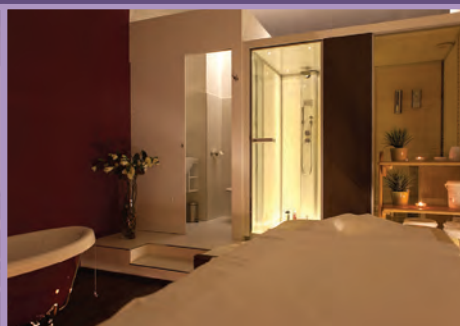
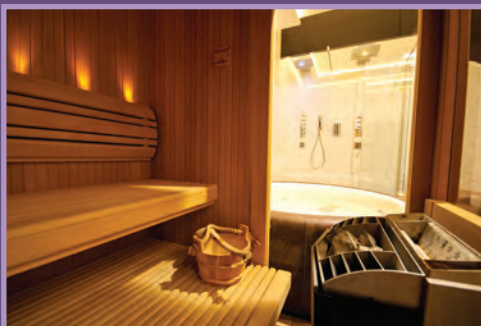
With head and heart in finance

## NovaSpa – Vaša privatna oaza mira

NovaSpa Wellness centar novost je u zagrebačkoj wellness ponudi. Centar se sastoji od četiri odvojene Spa Zone nazvane po prirodnim elementima. Spa Zone Voda i Zemlja namijenjene su za privatno korištenje, Spa Zona Vatra predstavlja neuobičajeni koncept za proslave i druženja, dok je Spa Zona Zrak u potpunosti podređena vašoj revitalizaciji. Isprobajte finsku ili bio saunu, uživajte u osvjetljenom jacuzziu ili se opustite uz jednu od brojnih masaža ili rituala njege lica i tijela!

NovaSpa nudi vam i posebne ponude, pa tako možete iskoristiti neke od programa osmišljenih za potrebe tvrtki i poslovnih ljudi. Također, poklon bonom na usluge centra možete počastiti svoje najbliže ili nagraditi suradnike u znak dobre poslovne suradnje.

Uspoređujući ponudu centra i uvažavajući njegove komparativne prednosti u odnosu na ostale wellness centre zaključujemo da se NovaSpa s pravom naziva „Wellnessom nove generacije“!





## REPORTAŽA

Zagrebački hotel Westin bio je domaćinom treće po redu prodajne konferencije Superprodavač koja je okupila čak 250 sudionika, poslovnih ljudi iz cijele Hrvatske. Organizatori, poslovni mjesecnik Poslovni savjetnik i prodajni stručnjak Tomislav Bekec ove su godine pripremili najbogatiji program, sa čak 24 predavanja i radionice.



Tomislav Bekec i Sandra Mihelčić, organizatori



# Održan dosad najveći SUPERPRODAVAČ

Konferenciju su otvorili **Sandra Mihelčić**, glavna urednica i direktorica Poslovnog savjetnika i **Tomislav Bekec**, najavivši 18 stručnjaka iz područja prodaje koji su ostatak dana prenosili svoje znanje i konkretno iskustvo.

Teme kojima su se pozabavili obuhvatile su poslovanje hrvatskih tvrtki na EU tržištu, najveće greške u B2B prodaji, motivaciju poduzetnika te problem likvidnosti u današnjem poslovanju.

Osim predavanja koja su se bavila funkcioniranjem i razmišljanjem hrvatskog komercijalista, prodajnim procesima u maloprodaji, moći uvjeravanja u managementu, važnosti prvog kontakta itd., održale su

se i četiri mini radionice na kojima su sudionici kroz konkretne primjere saznali kako uspješno prezentirati proizvod, izbjeći prigovore u prodaji te trgovati ustupcima u pregovaranju.

Prodajna struka još je jednom imala priliku čuti konkretne primjere i praktične savjete najboljih hrvatskih prodajnih stručnjaka, kreiravši raspored prema vlastitim željama i potrebama.

Zahvalu upućujemo medijskim pokroviteljima **Business.hr**, **Meteo info**, **Pametna kuna**, **E Istra**, **Pixsell**, **Progressive magazin**, **mjesecniku Direktor**, **Računovodstvo i porezi u praksi**, **Propisi.hr**, **Promoplusu**, te sponzorima hotelu **Westin** i **Aquaviva** i **CityEx**.



Miro Kasumović, direktor prodaje Aquaviva i Sandra Mihelčić



# KREATIVNI KONCEPT

## kao temelj oblikovanja

U prošlom broju započeli smo temu angažiranja reklamne agencije. Nastavit ćemo s detaljnijim opisom kreativnih aktivnosti unutar reklamne agencije. Tema je, naravno, dizajn, međutim u modernom poslovanju on je uglavnom u službi reklame, kao što je i reklama u službi prodaje. Stoga ćemo krenuti od temelja i razviti temu kroz ostale faze, koje na svom kraju rezultiraju upravo vizualnim oblikovanjem.



Morana Mikulandra,  
mag.art. kreativni  
direktor, KOFEIN  
-reklamna agencija

Dobar dizajn je najčešće vrlo jednostavan. Izreka „Manje je više“ vrlo je primjenjiva u slučaju dobro oblikovane poruke. Cilj dizajna u oglašavanju je upravo prenijeti poruku. U tom smislu, također znamo za onu izreku koja kaže „Slika govori više od tisuću riječi“. Najvažnije je imati dobar temelj, to jest smisljeni kreativni koncept kojeg bi vizual trebalo samo uokviriti.

### Kako doći do smislenog kreativnog koncepta?

U prošlom članku samo smo dotakli način funkcioniranja agencije i ukratko govorili o tome kako je upravo kreativni tim onaj koji zajedničkim radom dolazi do izvrsnih rješenja. Također smo u nekim od ranijih brojeva opisivali što je, čemu služi i kako treba izgledati kreativni *brief*.

Recimo da se radi o cjelovitog

reklamnoj kampanji - ona mora imati glavu i rep. Dakle, nastavno na kreativni *brief*, *copywriter* ili više njih dio su kreativnog tima zaduženog za razvijanje koncepta. Upravo je koncept taj koji će odrediti smjer svega dalje. Ukoliko je isti idejno dobro riješen i razrađen do detalja, s dizajnom ćemo imati vrlo malo posla. Ideja je nositelj svega. *Copywriter* je kreativac koji je odgovoran za ideju, priču - osmisliti je na način koji privlači pažnju i izaziva emociju, koji govori i razumljiv je čitatelju ili gledatelju. On će također osmisliti radnju i razraditi tekstualni sadržaj kojeg ideja nosi. U slučaju brandinga, osmišljava sam naziv brenda, proizvoda ili djelatnosti, dakle imenuje ga, zatim razrađuje slogan i proširenu komunikaciju koja opisuje brand i među konkurencijom svraća pozornost na brend. Ukoliko se radi TV spot, osmisliti će i razraditi radnju, isto kao i ideju i tekst za radio reklamu. Nadalje, napisat će tekstualni sadržaj za direktnu poštu, brošure, web stranice, prodajna pisma, objave na socijalnim mrežama i ostale marketinške medije. Ukoliko se radi print kampanja, osmislit će glavnu ideju *billboarda* ili

# Studirati uz iPad

## Studij menadžmenta tržišnih komunikacija uz rad

bacc. oec. - 180 ECTS

**iPad na dar!**

Prijave do  
21. prosinca 2012.



**COLLEGE of AGORA**

Visoka škola tržišnih komunikacija

Zagreb, Trnjanska 114

01 222 5700

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

oglasa prema kojoj će se dizajnirati vizual te napisati slogan i ostali tekstualni sadržaj. O čemu god od navedenog da se radi, *copywriter* svojim idejama postavlja temelj za vizualna rješenja koja trebaju na jednostavan način odražavati smisao ideje i sažeti je u jasnoj slici.

### Bitan je timski rad

Nakon *briefa*, a prije davanja prijedloga rješenja, kreativni tim obavlja istraživanje tržišta na svaki način koji im može pomoći pri kreiranju ideja te skuplja ključne informacije koje će utjecati na smjer koncepta. *Copywriter* može samostalno, ali i u suradnji s ostatkom tima formirati koncepte, a znamo da se najbolje ideje najčešće rađaju upravo iz timskog rada. *Brainstorming* je jedan od načina kako tim može doći do nevjerojatnih ideja, spojiti individualna razmišljanja, međusobno korigirati i upotpuniti početne ideje te kao rezultat dobiti kvalitetne kreativne smjerove. U

tom slučaju *copywriter* će ih dodatno proširiti i raspisati.

Ovisno o slučaju, od svih smislenih ideja, u konzultacijama s kreativnim direktorom, odabire se jedna najbolja ili više različitih, a sljedeća faza je njihovo vizualno oblikovanje, tj. dizajn, za što je zadužen art direktor. Što je koncept jasniji, vizual treba biti jednostavniji i biti u službi poruke.

A ukoliko su ideje zanimljive, art direktoru i njegovim likovnjacima bit će neopisivo zadovoljstvo dati im vizualni identitet i „oživiti“ ih kroz dizajn.

**Nastavno na kreativni *brief*, *copywriter* ili više njih dio su kreativnog tima zaduženog za razvijanje koncepta. Upravo je koncept taj koji će odrediti smjer svega dalje. Ukoliko je isti idejno dobro riješen i razrađen do detalja, s dizajnom ćemo imati vrlo malo posla.**

POSTANITE BOLJI PREGOVARAČ - XVI. dio

# Kako odrediti i ispregovarati cijenu svog rada?



Mr. sc. Mladen Jančić, CMC

Dosta često me ljudi slobodnih zanimanja – dizajneri, programeri, konzultanti i sl., pitaju kako da odrede cijenu svog rada, a da ona ne bude niti preniska niti previsoka.

cijenu. Čak i da konzultant ispravno „pogodi“ svoju vrijednost moguće je da će ga nastavak pregovora dovesti u sumnju. Naime, moguće je da će i klijent odmah prihvatiti tu ponuđenu cijenu - što bi većini konzultanata sugeriralo da su možda ipak mogli ostvariti i bolju.

2. Moguće je navesti sektorske prosjeke satnica za juniore, seniore, eksperte i partnere u tom poslu (gradacija naravno može ovisiti i o duljini trajanja posla, veličini-poznatosti kompanije, je li konzultant domaći/strani i sl.). Navedene prosjeke cijena je npr. moguće dobiti kroz nekoliko telefonskih poziva ljudima koji rade u struci (posebno na malim tržištima, kao što je naše). Konzultant se ne bi trebao bojati navesti prosjek cijena na tržištu za svoju razinu stručnosti. Dapače, ako se u ponudi navode sektorski prosjeci, to u stvari i ide u korist konzultantu – jer u tom slučaju nije on taj koji sam sebi „lijepi cijenu“, nego je to kolektivno prihvaćeno mišljenje od strane tržišta. Poruka koja se na taj način šalje klijentu je da ga konzultant ne pokušava „oguliti“.

3. Cijena koju će konzultant navesti također ovisi o tome koliko je u tom trenutku sam zaposlen, tj. koliko mu je taj posao stvarno potreban. Ako taj posao baš nije neophodan, konzultant može riskirati i s višom cijenom, s rizikom da se ta ponuda ne prihvati od strane klijenta. S druge strane ako mu je posao neophodan, preporuka je navesti sektorski prosjek kao što je prije navedeno te čak umjereno sniziti cijenu do razine profita s kojim je konzultant zadovoljan.

4. Vrijeme završetka posla također sugerira i ponuđenu cijenu – ukoliko je moguće simultano obavljati nekoliko poslova (i od drugih klijenata), moguće je navesti i fleksibilnost u pogledu uvjeta.

5. Ako konzultant ipak misli da je ponuđena cijena previsoka, također je moguće navesti i dodatnu uslugu koja je „uključena“ u cijenu (npr. nekoliko sati treninga/obuke, dodatno izvještavanje, preporuke i sl.).

U svakom slučaju bolje je pokazati spremnost na fleksibilnost/korekciju, s tim da ne treba implicirati da se to odnosi isključivo na cijenu usluge.

**Čak i da konzultant ispravno „pogodi“ svoju vrijednost moguće je da će ga nastavak pregovora dovesti u sumnju. Naime, moguće je da će i klijent odmah prihvatiti tu ponuđenu cijenu - što bi većini konzultanata sugeriralo da su možda ipak mogli ostvariti i bolju.**

Uzmimo primjer jednog konzultanta. U tom sektoru cijena rada može biti izražena na razne načine – npr. kao konzalting/sat, konzalting/dan, kroz *implementation/management fee*, za kompletan posao (npr. izrada poslovnog plana/studije i sl.) itd. Uzmimo npr. da klijent traži od relativno mladog konzultanta cijenu po konzalting/satu. Kako odrediti cijenu rada, a da ista istovremeno ne bude niti previsoka niti preniska (što bi kod nekih klijenata automatski diskreditiralo konzultanta).

Jedna od mogućnosti je navesti sektorski prosjek za tu vrstu usluge i to po konzalting/satu. Međutim to istovremeno može biti signal da se konzultant „skriva“ iza prosjeka *cijena*, umjesto da klijentu govori o *vrijednosti* same usluge (podsjetimo, cijena je samo jedan od elemenata koji tvore vrijednost – druga dva su kvaliteta i usluga). Kako se u tom slučaju postaviti? Navest ćemo neke od mogućnosti:

1. Na početku, konzultant bi trebao biti siguran u vrijednost svog rada – gdje spada u rasponu cijena između niske i visoke i zašto je to tako. U mnogim slučajevima sam imao priliku vidjeti „lutanje“ po ovom rasponu, bez stvarnih argumenata bilo za nisku ili za visoku

**AngloAdria**  
MANAGEMENT CONSULTING

Advanced Management: Motivation, Strategic Planning and Creative Problem Solving, 25-26.02.2013., Zagreb

Decisive Leadership: Critical Thinking and Strategic Decision Making, 28.02.-01.03.2013., Zagreb

Edukacijski kampus, Ilica 242, Zagreb.

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



## Savjetovanje o pravu i porezima za **MARKETING i PR** stručnjake

Sve što bi trebali znati iz područja prava i poreza, a usko je vezano uz marketing i PR struku

**Datum: 14.2.2013. Vrijeme: od 8.30 do 16 sati Mjesto: Zagreb, hotel Dubrovnik, dvorana Ban, Gajeva 1**

## PROGRAM

Savjetovanje je namijenjeno marketing i PR stručnjacima, direktorima sektora, predsjednicima uprava i ostalima koji rade u području marketinga i PR-a.

8:00 – 8:30 Registracija

8:30 – 10:00



**Kamilo Antolović, sudski vještak** za oglašavanje i tržišne komunikacije  
**“Društvena odgovornost marketinga i tržišnih komunikacija”**

- pregled regulacije i samoregulacije
- primjeri kršenja propisa i kodeksa u hrvatskoj praksi
- najčešći oblici pogrešaka u oglašavanju (zavaravajuće oglašavanje, zlouporaba djece, plagiranje djela i dr.)

10:00 – 10:30 Pauza

10:30 – 12:00

**Kamilo Antolović**

**“Autorska prava i porezi u tržišnim komunikacijama”**

- autorska prava i zlouporabe u hrvatskoj praksi

- zaštita intelektualnog rada
- porezi i tržišne komunikacije

12:00 – 13:30 Ručak

13:30 – 14:45



**Igor Milinović, porezni stručnjak**, glavni urednik časopisa Računovodstvo i porezi u praksi  
**“Porezi i pregled kazni iz područja marketinga i PR-a”**

- porezni aspekt i razlike između donacije i sponzorstva
- koje su razlike i kakav je porezni aspekt promidžbe i reprezentacije
- može li se za obavljanje poslova marketinga i PR-a angažirati osobe na ugovor o djelu te kako se obračunava honorar
- moraju li neprofitne organizacije ispostavljati račune za primljene donacije i sponzorstva
- PDV i porez na dobit kod ispostavljanja i

primanja računa za oglašavanje iz inozemstva

- uporaba službenog automobila za službene potrebe, kako se oporezuje i je li dopušteno
- koju vjerodostojnu dokumentaciju treba ispostaviti tvrtkama da bi im troškovi marketinga i PR-a mogli biti priznati rashodi, zakonski rokovi čuvanja takve dokumentacije
- pregled određenih kazni iz područja marketinga i PR-a

14:45 – 16:00



**Božo Prelević, pravni stručnjak**, izvršni urednik časopisa Propisi.hr  
**“Određeni pravni aspekti iz područja marketinga i PR-a”**

- rokovi plaćanja
- ovlasti inspekcije prema Zakonu o zaštiti potrošača
- ugovori sklopljeni na daljinu
- sklapanje ugovora-na što sve treba paziti

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

Cijena jedne kotizacije: **952,00 kn + pdv 25%** (ukupno: 1.190,00 kn)

U cijenu kotizacije uračunata su predavanja prema programu, radni materijali, kava i buffet ručak u restoranu hotela Dubrovnik. Predavači su vrhunski stručnjaci iz prakse.

Svaki polaznik dobit će i diplomu (potvrdu) o sudjelovanju na savjetovanju.

Više informacija možete dobiti na brojevima telefona **01/49 21 742 i 01/49 21 737**

ili na **www.poslovni-savjetnik.com**

**POPUST 5%**

- za rane prijave i uplate do 15.12.2012.
- za pretplatnike Poslovnog savjetnika, članove HURA i HUOJ-a

**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)

## PRIJAVNICA

Savjetovanje o pravu i porezima za **MARKETING i PR** stručnjake

Zagreb, 14.2.2013., hotel Dubrovnik, dvorana Ban

Ime i prezime osobe/a koje prijavljujemo:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Tvrtka/Udruga/Institucija:

Faks:

Adresa:

OIB tvrtke:

Mjesto i poštanski broj:

E-mail:

Žig i potpis:

SPONZOR I PODUPIRATELJI PROJEKTA



STRUČNI PARTNERI:



MEDIJSKI POKROVITELJ:

Poslovni dnevnik



# Mala obiteljska trgovina – kako „gubiti“, a ne izgubiti



mr. sc. Eduard Osredečki

Ni u svijetu, a niti kod danas nema trgovine koja nije prolazila svoja posebna krizna razdoblja. Zato zastrašujuće riječi „kriza“ i „depresija“ za vlasnike ovih žilavih prodajnih mjesta ne moraju imati ono značenje koje imaju za neke druge samostalne trgovce.

Većina takvih prodavaonica imala je uvijek svoju stalnu klijentelu, pa ni relativna blizina trgovačkog centra nije u potpunosti reducirala broj njihovih potrošača. Štoviše i u SAD i Kanadi nisu sasvim propale te patuljaste trgovine, pa je svojedobno iznenađujuće djelovala vijest da samo nekoliko blokova od središta New Yorka i nadalje uspješno posluju male trgovine, koje opskrbljuju stanare okolnih ulica.

U većini engleskih gradića nisu preživjele mnoge tradicionalne obiteljske trgovine, kojima je glavna konkurencija dolazila od Pakistancata i Indijaca. Prvenstveno zato jer su ti građani Commonwealtha, bilo doseljenici bilo rođeni Britanci, zahvaljujući sposobnosti da u svako doba usluže kupce i da nabave (i čak dostave) sve što treba njihovim stalnim klijentima, istisnuli prodavaonice s lokalniom stogodišnjim brendom. Za britanske trgovce u takvim sredinama pojava supermarketa nije bila glavna pošast, već slaba otpornost na promjene koje su unijeli ovi neslomljivi došljaci. Štoviše, ni oni zakleti protivnici „dotepenih Pakija“ i drugih doseljenika, koji su u početku sabotirali nove trgovce, s vremenom su popustili, jer je bilo komotnije kupovati preko puta vlastitog doma nego putovati do prvog supermarketa. Čak se bogata udovica jednog bivšeg vlasnika

malog trgovačkog carstva u Essexu, zajedno sa svojom brojnom obitelji počela orijentirati na „bloody Pakije“, one iste koji su od njezinog Georgea jeftino pokupovali sve njegove prodavaonice i skladišta. Na to ju je primorala njezina kostobolja, pa je, usprkos svojem poslovičnom britanskom domoljublju, odlučila zamijeniti mjesto opskrbe svojega kućanstva, te samo u rijetkim prilikama odlazi u nešto veći gradić s bogatije opskrbljenim supermarketom.

## Lokalna tradicija ili...

Gospodin srednjih godina iz okolice Zagreba radi u uredu u središtu glavnog grada, ali njegove potrošačke navike nisu se promijenile već četvrt stoljeća. On i njegova obitelj svoje živežne namirnice nabavljaju u trgovini kod staroga znanca Štefa. Štef je svoje dvorište pretvorio u parkiralište za kupce i skuplja lište ambalaže, koje vodi najmlađi sin - s tek završenom srednjom školom. „Ovdje su se opskrbljivali moji roditelji i bili su zadovoljni, pa nema razloga da ja ne nastavim njihovu tradiciju“, objašnjava uredski službenik. Osim toga, nije sklon traženju slobodnog parkirano mjesto ispred supermarketa i mijenjati dobre uhdane navike. Istina je da njegova obitelj s primjerenim prihodima pretpostavlja domaći lokal nakrcanim supermarketima. Štef je jednako uslužan prema građanima starije dobi kao i prema gospodi koja radi u velikom gradu. Osim toga, onaj službenik ionako ne uživa u gunguli supermarketa, pa od svojeg trgovca dobije i dobar savjet po onoj: „Taj proizvod nije za tebe. Radije uzmi ovo...“ A oni stariji koji žive od mirovine do mirovine, imaju svojevrsni kredit kod Štefa, koji se pedantno vodi u velikoj lektirnoj bilježnici ispod pulta. Ako na kraju mjeseca nekom uzmanjka koja kuna, on to bez zateznih kamata i opomene prebacuje

u idući mjesec, a katkad onima najsiromašnijima i oprost koji manji dug.

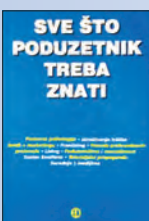
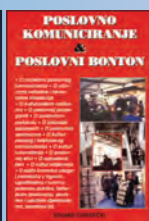
## Znati zadovoljiti kupca

Naši građani starije dobi i oni srednjih godina sjećaju se svojih „izleta“ u Trst i Leibnitz u danima predtranzicije. Neki od njih bili su naviknuti na određene robne marke i često bi u trgovini tražili baš takav proizvod, odnosno tehnički uređaj. Uvijek bi ih impresionirao vlasnik, koji bi im uslužno ponudio da dođu za pola sata, za koje vrijeme će on nabaviti traženu robu. Nešto slično se događalo pri servisiranju automobila, kad su im serviseri ponudili da popiju kavu u čekaonici dok bi im u međuvremenu pribavili odgovarajući dio iz drugog servisa. Dakako, radilo se o međusobnoj solidarnosti lokalnih trgovaca, koji bi uskakali jedni drugima u pomoć - kad onaj drugi ne bi imao na zalihama određeni proizvod za nekog Jugovića.

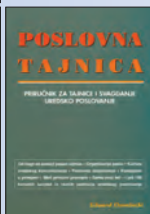
Naš Štef iz okolice Zagreba nikada nije bio u inozemstvu, ali njegov prirodni smisao za marketing mu govori da svojim kupcima ne smije reći: „Nemamo“. Dapače, snalazi se i u situacijama kad mu uoči Božića dolaze kućanice s izrescima ambalaže neobičnih mirodija za koje, istina, on i njegovi ukućani i pomoćnici nisu nikada čuli. Takve izvanserijske zahtjeve rješava gotovo bez iznimke najstariji sin Joža, student treće godine ekonomije, pa u svojem računalu ima posebnu mapu s popisom potencijalnih dobavljača iz susjednih mjesta i središta Zagreba. Po potrebi, pali auto i odlazi po neku sitnicu, a da pritom ne kalkulira trošak goriva u cijenu robe. Zato Štef može reći: „Ovaj tren to nemam, ali bumo već sutra nabavili. Ne trebate dolaziti, moji dečki vam to buju dostavili. Platiti - ne sada. Bute već platili kad primite“. Trgovina kod Štefa prima i kreditne kartice, iako se vrlo rijetko nađe neki namjer-

PROMO

## PROVJERENA STRUČNA LITERATURA NAKLADE "EDO" d.o.o.



Novi suvereni 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)zaposeliti, Odnosi s potrošačkom javnošću u trgovini.



**AKCIJSKI POPUST do 600 kn**

www. Naklada EDO.hr;

e-mail: edo@edo.hr;

tel. 3361044; faks 3360585



Vještine za uspješno vođenje nabave

# Uspješno poslovanje s dobavljačem

Proces upravljanja dobavljačima je jedan od glavnih zadataka svakog profesionalca u nabavi. Tri su glavne komponente upravljanja dobavljačima.

## 1. Selekcija dobavljača

Stalna potraga za kvalitetnim dobavljačima te njihov izbor ili proces odabira središnji je zadatak svakog profesionalca u nabavi. Više je potencijalnih razloga za traženje novog dobavljača: Cijena je previsoka, kvaliteta se pokvarila, nepouzdanost, sumnja u opstanak tvrtke ili je druga prilika jednostavno predobra. Danas su inovativni izvori podataka o dobavljačima oglasi za zapošljavanje jer samo kvalitetne tvrtke traže nove djelatnike. Isto tako stručna udruženja i asocijacije nude nam nepresušan izvor podataka o dobavljačima.

## 2. Vrednovanje ili ocjenjivanje dobavljača

Tri su glavna elementa vrednovanja dobavljača:

- **Dobavljači (oni koje se ocjenjuje)** - treba biti dosta ekonomičan u tome koje dobavljače ocjenjivati jer je to posao koji zahtjeva vrijeme. I u ovom slučaju korisno je poslužiti se dobrim starim Paretom, odnosno uzmećemo 20 posto dobavljača s najvećim volumenom kao i one bez kojih tvrtka ne bi mogla poslovati.



- **Ocjenjivači (oni koji ocjenjuju)** - s obzirom da sa dobavljačima nije zainteresiran samo jedan odjel poduzeća (najčešće nabava) nego i ostali dijelovi poduzeća (kao što je skladište, proizvodnja, knjigovodstvo i dr.) potrebno je mjeriti dobavljača iz različitih kutova. Nabava je zainteresirana za točnost isporuke i količina, ali je proizvodnja i odjel za kontrolu kvalitete zainteresiran za kvalitetu proizvoda i materijala. Isto tako skladište gleda kvalitetu pakiranja, a knjigovodstvo može ocijeniti kvalitetu financijskih dokumenata (ima li grešaka, ponovnih knjiženja i slično).

- **Treći element** u ocjenjivanju dobavljača su mjere učinkovitosti odnosno kriteriji po kojima se ocjenjuju. Neki od kriterija koje nabava može ocjenjivati su pravovremenost isporuke, pouzdanost količina, cijena, uvjeti plaćanja i sl.

Jedan od učinkovitih načina ocjenjivanja dobavljača je odlazak u njegovu firmu i njegove poslovne prostore, radione i tvornice te ocjenjivanje na licu mjesta. Ovakav način ocjenjivanja naziva se vizita ili audit.

## 3. Optimizacija dobavljača

Da bi pravilno upravljali dobavljačima moramo odabrati prikladnu strategiju koja je u skladu sa strategijom poduzeća. Do sada je dominirajuća strategija u nabavi bila koncentracija na smanjenje troškova. Kada govorimo o smanjenju troškova onda moramo biti svjesni da tu postoje određena ograničenja ako se koristimo samo taktičkim tehnikama kao što je na primjer pregovaranje. Puno veće rezultate

postizemo strateškim pristupom upravljanju nabavom i dobavljačima. Jednostavnije rečeno treba povećati cijeli kolač, a ne se natezati oko toga koliki ćemo dio od onog sićušnog kolača izvući. Stoga je u fazi optimizacije dobavljača potrebno definirati strategiju prema dobavljačima. To bi značilo strateški sagledati mogućnost zamjene dobavljača ili poboljšanja njegovih performansi. U svakom slučaju treba imati strategiju prema dobavljačima. Uređeni sustav upravljanja odnosima s dobavljačem (*Supplier Relationship Management* - SRM) je integrirani i sveobuhvatni pristup vođenju i usmjeravanju svakodnevnih odnosa sa dobavljačima. Sastoji se od softvera i poslovnih procesa koji čine suradnju i povezanost te usklađuju aktivnosti poduzeća sa dobavljačima. SRM je usmjeren na pomaganje poduzećima u održavanju odnosa s dobavljačima, smanjivanjem troškova i upravljanjem rizicima povezanim s tim odnosima.



Antonio Zrilić

Ove i ostale vještine u vođenju nabave, obrađivat će se detaljno na radionicama i praktikumima Logiko Akademije: 5 vještina za uspješno vođenje nabave. Više na <http://www.logiko-edukacija.com/akademija>

**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/)



## Istraživanje

### Što za vas znači pojam „brend“? (mogućnost više odgovora)

Poznatost	79%
Kvalitetu	54%
Statusni simbol	38%
Dugu tradiciju	35%
Višu cijenu i ljepšu ambalažu	19%
Nešto drugo	1%

### Kupujete li pojedine proizvode samo zato jer su određenog brenda, a niste naročito oduševljeni njima?

Ne	91%
Da	9%

### Biste li ikada za neki brend izdvojili znatno više novca no koliko biste morali izdvojiti za ostale proizvode iste kategorije?

Zavisio o kojem se proizvodu ili usluzi radi	76%
Ne	17%
Da	7%

### Kod koje vrste proizvoda ili usluga Vam je brend bitan? (mogućnost više odgovora)

Tehnika	60%
Automobili	54%
Kućanski aparati i namještaj	43%
Hrana i piće	40%
Odjeća i obuća	26%
Kozmetika i parfemi	24%
Smještaj (hoteli, hosteli, vile, pansioni...)	8%
Modni dodaci	6%
Nešto drugo	6%

### Smatrate li kao kupac da je dobro kada neki poznati brend promijeni vizualni identitet ili možda slogan, naziv...?

Ovisi o tome je li promjena bolja od dosadašnjeg stanja	49%
Ne, ako je brend prepoznatljiv i zbog toga uspješan, ne treba ga mijenjati	43%
Da, nakon nekog vremena se zasitim istih stvari pa želim promjenu	8%

### Kupujete li trgovačke marke (proizvode koji nose marku pojedinog trgovačkog lanca)?

Da, ali samo neke proizvode	94%
Ne	4%
Da, kupujem isključivo trgovačke marke	2%

### Kupujete li radije domaće ili strane brendove?

Domaće	55%
Svejedno mi je	39%
Strane	6%

# Svijet brendova

- 50 Što je brend i kako do njega?
- 54 Hrvatski brendovi i povjerenje kupaca
- 58 Važnost i način osobnog brendiranja
- 60 Šarmirati svatko može nakratko, ali za trajnu povezanost potrebno je „ono nešto“

Urednik  
specijalnog  
priloga:  
mr. sc. Goran  
Jungvirth



#### PROMOCIJE

Proizvoda i usluga (dnevne i večernje), HoReCa party, usluge po principu "ključ u ruke"

#### MERCHANDISING

#### SAMPLING

podjela uzoraka, letaka, tiskovina na prodajnim mjestima i poštanskim sandučićima

#### PROMOPAKIRANJE

ambalažiranje akcijskih i posebnih pakiranja proizvoda i deklariranje

#### ORGANIZACIJA NAGRADNIH IGARA

sms i ostale nagradne igre, organizacija, administracija, registracija, podjela nagrada

#### PREZENTACIJE

u shopping centrima u RH

#### MYSTERY SHOPING

#### ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA

popis cijena i promo aktivnosti, udjela na policama

#### LOGISTIKA POS MATERIJALA I STALAKA

izrada, skladištenje i montaža

#### DECO TOUR USLUGA

postavljanje oznaka vizualnog identiteta na POS i horeca, plakatiranje

#### INTERNET COMMUNITY MANAGEMENT

Facebook, Twitter, web kampanje



**Mi unapređujemo  
Vašu prodaju!**

Promoplus marketing d.o.o.,  
Avenija Dubrovnik 15, Zagreb,  
tel. +385 1 611 66 10, fax. +385 1 611 66 40  
mail: promoplus@promoplus.hr  
web: www.promoplus.hr

# ŠTO JE BREND I KAKO DO NJEGA?

Brend (hrv. robna ili tržišna marka) je skup opipljivih i neopipljivih obilježja nekog proizvoda ili usluge. Sva ta obilježja, među ostalim, uključuju logotip, karakterističnu boju ili oblik pakiranja, odnosno niz asocijacija, vrijednosti i simbola povezanih uz brend. Pod brendom ili kako mu je drugi naziv - markom, podrazumijeva se i kvaliteta.

Kako bi se razlikovali na tržištu i u svijesti potrošača potrebno je izgraditi brend. U proces stvaranja brenda valja uložiti puno truda, kreativnosti, znanja, vremena i sredstava. Riječ je o kontinuiranom procesu kako bi se dugoročno razlikovali od konkurencije i bili prepoznatljiviji potrošačima.

Općenito govoreći, danas je sve prisutnije povezivanje određenih brendova s nekim životnim stilom i izrazom ideja. Valja istaknuti marketinšku devizu koja kaže da se „imidž mora zaraditi, a identitet se može stvarati“.

U stvaranju brenda mora se početi od funkcionalnih obilježja, atributa koje će potrošači vrednovati i doživljavati kao kvalitetu koja im je važna, prihvatljiva, privlačna i dostupna. Nakon procesa tog izgrađivanja, proizvod može postati - velikim brendom, koji će ostvarivati konzistentnu financijsku vrijednost, bez oscilacija na svaki potez konkurencije.

Uvjetno rečeno, vrijednost brenda može se mjeriti na dva načina, odnosno kvantitativno i kvalitativno. Kvantitativna vrijednost brenda mjeri se položajem brenda na tržištu odnosno njegovim udjelom na tržištu s obzirom na konkurenciju, dok se kvalitativna vrijednost brenda mjeri zadovoljstvom, svjesnošću, osjećajem sigurnosti te lojalnošću potrošača.

Zapravo, brendiranje je stvaranje slike o jedinstvenom proizvodu koji ima komparativnu prednost, odnosno jedinstvenost zbog koje će potrošač kupiti baš taj proizvod. Iako u stvaranju brenda treba imati strasti, objektivnost procjenjivanja proizvoda ili usluge je dosta bitna, a tu u pomoć uskaču nezavisne branding agencije, koje su se počele razvijati sve više i u Hrvatskoj.

S druge strane, domaći poduzetnici mogu

se osloniti u marketinškoj pomoći za širu promociju i na državne agencije, kao što je Hrvatska gospodarska komora (HGK).

#### Važnost stvaranja osobnosti proizvoda

Stručnjaci koji se bave brendiranjem ističu da je bitno znati - zašto želite prodavati proizvod koji prodajete, ima li taj proizvod kakvu priču koja je bitna potrošaču te kako će ona izdvojiti taj proizvod od konkurencije.

„Razlog zašto klijenti najčešće uzimaju agencije za ovakav posao jest objektivnost, a i naravno stručnost u izradi brend strategije. Objektivnost je svakako bitna jer agencija nije emotivno involvirana te može sagledati puno bolje slabosti ili mane tog brenda“, navela je za Poslovni savjetnik **Anja Bauer Minikara**, direktorica i viša brend konzultantica u tvrtki **Brandactor**.

No nije samo važno stvoriti brend, bitno ga je i održavati, odnosno konstantno raditi na njegovom imidžu i uočljivosti. Naime, tradicija je bitna jer ukoliko je brend opstao dugo na tržištu to znači da se radi o tradicionalnom brendu u kojeg se konstantno ulaže.

„Coca-Cola je stara više od 100 godina, a opet je ne možemo opisati kao tradicionalni i stari brend, već kao brend koji je uvijek mlad i relevantan mladoj i starijoj ciljnoj skupini“, navela je kao primjer naša sugovornica.

Podsjetimo, ukupna vrijednost te globalno prepoznatljive tvrtke procijenjena je na oko 155 milijardi dolara, a sam brend bezalkoholnog pića Coca-Cola izlicitiran je na 26 milijuna dolara. Taj omjer vrijednosti tvrtke i brenda dovoljno govori o odnosu uspjeha kompanije (i njezine vrijednosti) s prepoznatljivošću (bren-



*Sada znate što propuštate.*

*Zdjelarević*  
WINERY



diranosti) njezinih proizvoda i usluga.

Ulaganjem u brend i njegovu uočljivost na tržištu stvara se personalizirani proizvod ili usluga, odnosno brend, budući da na taj način robna marka dobiva snažnu i relevantnu osobnost. Drugim riječima – pri samom spomenu na proizvod potrošač dobiva pregršt asocijacija. Stručnjaci s kojima smo popričali, kao hrvat-

ske brendove koji su razvili upravo tu osobnost navode, primjerice, **Janu, Cedevitu, Vegetu, Ožujsko** itd.

### Važnost brenda tvrtke u privlačenju najkvalitetnijih zaposlenika

*Company branding* ili brend poslodavca je tematika koja pokazuje svoju važnost sve više u razvoju poslovanja. Danas kad su informacije dostupne na svakom koraku, a vaše poslovanje ili potencijalni zaposlenici ovise o tome kakve informacije kruže o vama, mnoge tvrtke su shvatile važnost izgradnje i održavanja brenda tvrtke. Neki smatraju da je dovoljno platiti neki certifikat i da je to dovoljno, ali to je samo upakiranje u sjajni omot, dok je baza trula.

Imidž tvrtke se izgrađuje odnosom istog prema okolini u kojoj djeluje. Način na koji pomaže razviti okolinu u kojoj djeluje, način opuštanja sa stanovništvom u toj okolini, proizvodi koje prodaje i sl., sve su ključni faktori koji mogu razviti ili uništiti brend tvrtke (ili mu naštetiti). Brend tvrtke je često motivator za kupnju proizvoda i usluga tvrtke, služi za privlačenje najboljih zaposlenika na tržištu, otvara partnerstva sa drugim tvrtkama.

Kao i osobni brend, i brend tvrtke se može vrlo lako narušiti, a u većini slučajeva krivac je ljudski faktor. Ne kaže se uzalud da riba smrdi od glave, a to znači da su uspješne kompanije one kojima uprave tvrtki i zaposlenici dijele slične moralne i etičke poglede na poslovanje i život. To su tvrtke koje znaju da imaju višu svrhu osim profita i koje doprinose zajednici i svojim zaposlenicima.



**Anja Bauer Minkara**, direktorica i viša brend konzultantica u tvrtki Branddoctor  
„Veliki brend definiramo prema konzistentnoj financijskoj vrijednosti, koja ne oscilira svakim potezom konkurencije.“

Često smjenom uprava ili čelnog čovjeka, takve tvrtke propadaju ili im se imidž naruši značajno. Uzmite u obzir primjer u **GM-u**, odnosno u **Opelu**, gdje je tvrtke promjenom CEO-a skoro uništila tvrtku. CEO je bio arogantan i agresivan čovjek koji je svoje dobavljače iscrpljivao do granica profitabilnosti. I što se dogodilo? Dobavljači su mu u skladu s njegovim ponašanjem i spuštanjem cijena isporučivali lošije proizvode, a to se odrazilo i na kvalitetu proizvedenih automobila i dugoročnu štetu po brend Opel.

Imidž tvrtke najbolje možete prepoznati po ponašanju njezinih zaposlenika. Ako je kultura u tvrtki pozitivna, odnosno imidž pozitivan, najčešće će se to vidjeti na ljudima koje zapošljava. Oni će biti kulturni, ljubazni, nasmiješeni i imat ćete pozitivan osjećaj kad ste uz njih. U suprotnom naići ćete na agresivne, neljubazne, sarkastične i negativne ljude koji nisu u stanju reći niti „Dobar dan“, a najčešće ih se može prepoznati na veći skupovima, gdje se takvi ne druže (ne osjećaju se ugodno) ni sa kim izvan svoje tvrtke.



## JEDINSTVENI SLATKI ZALOGAJI

Darivanje poslovnih partnera je dio nezaobilazne poslovne komunikacije i potrebno mu je posvetiti posebnu pažnju. Što pokloniti poslovnom partneru kao znak pažnje, a da nije skupi poklon koji će ga nepotrebno opteretiti? Izvrsnu ideju pronašli smo u **Slastičarnici M&M** na zagrebačkom Rudešu, u Ratarskoj 13, kao i odgovor na pitanje što ponuditi na blagdanskom stolu za nadolazeće božićne domjenke, proslave, druženja ili svakodnevne gablece.



Iznenadite svoje poslovne partnere njihovom tortom *Bijeli Zagreb* na koju su posebno ponosni. Tu je i *Rudeška torta*, obje u prigodnim i lijepim pakiranjima. Pravi su mali slatki poklon i za vaše najbliže. „Ove torte su kao i svi naši kolači načinjeni od prirodnih kvalitetnih materijala i jedinstvenog su okusa“, rekla nam je vlasnica **Martina Dumančić** i naglasila da M&M obitelj čini stručno, ljubazno i kreativno osoblje, upućeno u svjetske slastičarske trendove i novitete. Njihova se uspješnost od samog početka, 1992. godine, temelji na obiteljskoj tradiciji. „Posebno smo poznati po izradi stiliziranih torti svih vrsta, veličina i izgleda. Donesite nam sliku po vašoj želji ili logo firme, obiteljsku sliku ili

sliku omiljenog crtanog lika i izradit ćemo takvu tortu i prema dogovoru, dostaviti je besplatno na području Zagreba“, naglašava Martina. Popularni su im također i zalogažni tj. minjonski kolači gdje u kilogramu kolača ima petnaestak vrsta kolača. Ljubiteljima slanih zalogaža ponudit će izvrsne sirnice, krumpiruše, blaniče, lisnato sa šunkom i sirom te kiflice sa sezamom i sirom. Popularne slane i slatke štrukle prigodno su pakirane za van, tako da zadrže toplinu.

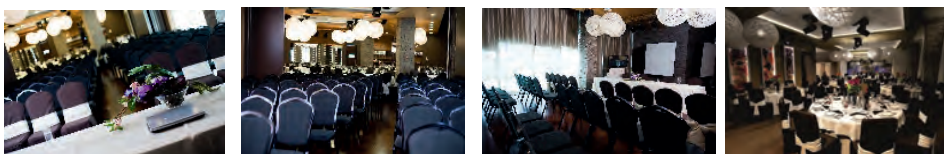
Torte, slatke i slane kolače možete naručiti i elektronskom poštom, telefonom ili dođite i počastite se ovim jedinstvenim slatkim zalogažima.



dvorana stvorena za konferencije, seminare, domjenke i vjenčanja

# people's *Rings*

Proslave poslovnih uspjeha, konferencije, prezentacije i domjenke organizirati ćemo u potpunosti za Vas i Vaše poslovne partnere, a Vaš dan vjenčanja učiniti posebnim!



Centar grada

Polivalentna moderno uređena dvorana

Prostor djeljiv na dvije manje dvorane

Kapacitet do 200 sjedećih mjesta u svečanom postavu, 250 u konferencijskom  
500 stajaćih mjesta

Izvrсна akustika (pogodna za manje koncerte)

Vrhunska video i audio oprema

Svjetlosni efekti

DJ pult

Dva prekrasna šanka

Stage

Mogućnost transformacije cijelog prostora pomoću svjetlosnih efekata,

promjene interijera, dekora i ukrasnih detalja uz pomoć naših

dekoratera i dizajnera

Catering vrhunskog kuhara restorana people's

Osigurana parkirna mjesta

Obratite nam se s punim povjerenjem!!!



# HRVATSKI BREND OVI i povjerenje kupaca

Prema nizu provedenih istraživanja, građani Hrvatske imaju naviku kupnje poznatih kvalitetnih i izvornih hrvatskih brendova/proizvoda, a pri izboru brenda bitna im je i kvaliteta proizvoda te osobno iskustvo s brendom.

Činjenica je da su potrošači nerijetko spremni platiti više za prepoznatljiv, kvalitetan domaći proizvod koji osim što ispunjava osnovnu potrebu stvara zadovoljstvo što se domaći proizvodi mogu ravnopravno nositi s kvalitetnim svjetskim proizvodima.

Hrvatska već dugi niz godina

nekim svojim proizvodima stoji uz bok najpoznatijim svjetskim brendovima, a njihova kvaliteta potvrđena je brojnim nagradama. Danas je pri kupnji za potrošača gotovo neizostavna i deviza „value for money“ odnosno dobivanje pravog omjera cijene i kvalitete.

Hrvatska gospodarska ko-

mora ne vodi službenu listu top brendova široke potrošnje, ali prati rezultate istraživanja nezavisnih agencija o brendovima koji uživaju najviše povjerenja kod kupaca.

„Rezultati tih istraživanja uvijek potvrđuju veliko povjerenje potrošača u hrvatske proizvode. Rezultati istih dostupni su i putem interneta. Vjerujemo da su tome doprinijele i aktivnosti HGK na promociji kvalitetnih hrvatskih proizvoda“, naveli su iz **Centra za kvalitetu i Sektora za trgovinu HGK**.

Podsjetimo, Komora je, kako bi istaknula izvorne i kvalitetne hrvatske proizvode, 1997. godine započela s projektom vizualnog

označavanja hrvatskih proizvoda od kada se hrvatskim proizvođačima dodjeljuju znakovi „**Izvorno hrvatsko**“ i „**Hrvatska kvaliteta**“.

Znakovi kvalitete proizvođača jamče njihovu kvalitetu, osiguravaju lakši proboj na svjetska tržišta te ulijevaju povjerenje potrošačima. Znak „Hrvatska kvaliteta“ kupcu je jamstvo da je riječ o proizvodima i uslugama koji zasigurno i predstavljaju sam vrh ponude u svojoj klasi, dok proizvođači i usluge sa znakom „Izvorno hrvatsko“ imaju posebnu vrijednost.

„Ta posebna vrijednost proizlazi iz činjenice da je riječ o kvalitetnim proizvodima i uslugama koji uključuju značajke hrvatske



Ekstra hidratantna krema s uljem smilja za dnevnu njegu namijenjena je **normalnoj, suhoj i osjetljivoj** koži lica.

Vlaži, hrani i dubinski njeguje kožu visokokvalitetnim uljima jojobe i pšeničnih klica. Ulja mrkve i matičnjaka toniziraju kožu.

Glavna aktivna tvar: eterično ulje smilja potiče obnavljanje i sprječava nastajanje bora.



Potražite nas i na Facebook-u  
**OLIVAL KOZMETIKA**

Proizvodi: **Olival d.o.o.**, Trebež 20, 10090 Zagreb  
Zemlja podrijetla: Hrvatska [www.olival.hr](http://www.olival.hr)

## OLIVAL

Prirodna njega lica  
**100% prirodno**

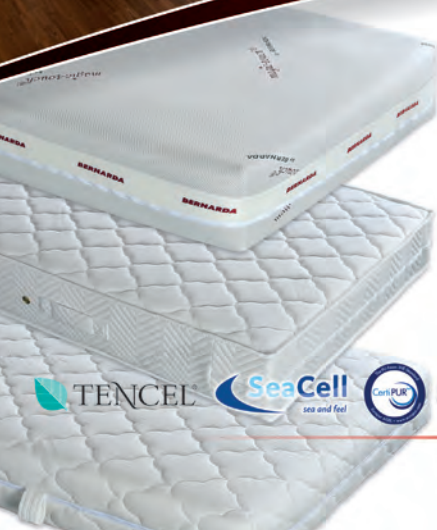
bez  
parfema / parabena  
boja / parafina

Proizvedeno u Hrvatskoj

# D<sup>O</sup>BAR SAN ZA ZDRAV ŽIVOT.



- *vrhunski anatomski i antibakterijski medicinski madraci s vlaknima od tencela, srebra, aloa-vere, drveta kapok, morskih algi...  
Certificirani od stručnjaka!*
- *kreveti, kutne garniture, pomoćni ležajevi za dom, apartman, hotel...*



**BERNARDA**  
KREVETI I MADRACI

*u hotelu, apartmanu, domu*



# Vinarija Zdjelarević

Kuda ide hrvatsko vinarstvo doznajemo iz razgovora s jednim od protagonista renesanse privatnog vinarstva u Hrvatskoj, Davorom Zdjelarevićem iz Brodskog Stupnika.

Za čudnovate povijesne mijene koje su uvjetovale razvoj ove značajne privredne grane, danas više nitko i ne mari jer u Hrvatskoj se, bez pretjerivanja, proizvode i piju jedna od najboljih vina na svijetu, a glavni svjetski vinski recenzenti pomalo sa čuđenjem, ali s dužnim poštovanjem i respektom, pričaju hvalospjeve o hrvatskim vinima. Budimo iskreni, nije to bilo tako davno kada su se na našim prostorima proizvodila i pila vina o kojima je malo tko pričao, da bismo danas konačno postali svjesni prave vrijednosti te ugledne privredne grane koja u svijetu poprima neslućene razmjere. Kolijevku modernog vinarstva iz Europe širom svijeta raznijeli su mnogi iseljenici, među kojima su i Hrvati značajno doprinijeli razvoju američkog, australskog i novozelandskog vinarstva. Pogledamo li u blisku prošlost razvoja vinarstva, ne tako davne 1985. Davor Zdjelarević bio je pionir i slobodno možemo reći prvi brend privatnog vinarstva u Hrvatskoj. Neposredno pred ulazak Hrvatske u EU, g. Zdjelarevića, koji u sastavu svoje vinarije od 2003. posjeduje i jedan od rijetkih i jedinstvenih hrvatskih vinskih hotela, osmišljen po uzoru na najljepša toskanska imanja, pitali smo što danas radi i kako vidi hrvatsko vinarstvo u nadolazećim vremenima.

„Prije svega ipak ne bih zaboravio spomenuti i ostale moje kolege Enjingija, Matanovića, Plančića, Plenkovića, Skaramuču, Katunara i Lebara koji su još prije hrvatskog osamostaljenja zajedno sa mnom bili pokretači procesa koji je poslije Domovinskog rata donio pravu revitalizaciju hrvatskog vinogradarstva i vinarstva“, započinje svoju priču. „Danas, svega 27 godina nakon pojave našega brenda u Hrvatskoj postoji preko tisuću registriranih privatnih proizvođača vina koji doprinose razvoju naše izuzetno bogate vinske scene, koju ne mogu više ne zamijetiti niti najveći vinski

magovi današnjice. Naša vinarija poslovno je spremna za sve nadolazeće izazove. U proteklom razdoblju od desetak godina mi smo razvijali naše unutarnje potencijale koristeći podršku iz programa potpore Republike Hrvatske za podizanje novih nasada i gradnju našega hotela.

**Na pomolu su novi segmenti proizvodnje pjenušaca s kojom od sljedeće godine startamo u našem novom podrumu.**

Restrukturali smo našu tvrtku i kroz dokapitalizaciju i partnerstvo sa stranim ulagačima te se pripremili za novi uzlet i prilagodbu konkurentnosti svjetskim tržištima. Upravo krećemo u dogradnju novog vrlo modernog podruma koji će našu produkciju s trenutnog kapaciteta od 300.000 litara dignuti na 600.000 litara ili cca 900.000 boca godišnje produkcije. Dodatne sadržaje u turističkoj ponudi našega imanja također smo uključili u naše nove projekte, a želja nam je ostati i biti najbolji objekt tog tipa u Slavoniji. Po našim očekivanjima, usprkos sveopćoj krizi u okruženju, svjetska vinska scena u narednom razdoblju doživjet će novi zamah jer su vinsku kulturu prihvatile i njoj se otvaraju najmnogoljudnija svjetska tržišta poput Kine, Indije i zapravo cijele Azije, a tu leže neslućeni potencijali. Sugeriram, stoga, svim vinarima da usprkos krizi izdrže i iskoriste nadolazeće mogućnosti potpora koja nam pružaju europski razvojni fondovi. To je zadnji vlak za naše osnaživanje koji se neće vratiti za one koji ga propuste, a Hrvatska će ugledom svojih kvalitetnih vina zasigurno i u nadolazećem razdoblju biti u središtu pozornosti svjetskih vinskih znalaca“, zaključuje Zdjelarević.

*Zdjelarević*  
WINERY  
promo

tradicije, razvojno-istraživačkog rada, inovacije ili invencije, dakle o proizvodima i uslugama s nepovnljivim i jedinstvenim osobinama“, istaknuli su u Komori.

## Korist promotivnih državnih akcija

Namjera akcija je da se vizualnim označavanjem kvalitetnih hrvatskih proizvoda i usluga uspostavi vizualni kod vrhunskih hrvatskih proizvoda i usluga kako na hrvatskom, tako i na svjetskom tržištu.

To je jedan od načina na koji se pomaže hrvatskim tvrtkama da njihovi proizvodi i usluge budu prepoznatljivi na tržištu, a da kupci i na domaćem, ali i na inozemnom tržištu, rado i s povjerenjem kupuju hrvatske proizvode.

Tako je HGK 2007. započela i s promocijom kvalitetnih hrvatskih proizvoda - nositelja znakova „Hrvatska kvaliteta“ i „Izvorno hrvatsko“, u inozemstvu, kroz projekt „**Be CROative**“, kojim se u zemljama Europske unije i svijeta promoviraju kvalitetni hrvatski proizvodi, umjetnici, znanstvenici, inovatori i izumi podrijetlom iz Hrvatske, a poznati u čitavom svijetu, te Hrvatska kao zemlja inovativnih i kreativnih ljudi. „HGK ovim projektom predstavlja Hrvatsku kao suvremenu zemlju 21. stoljeća koja, osim prekrasne prirode i vrhunskih sportaša, ima proizvode visoke kvalitetne koji mogu konkurirati na svjetskom tržištu“, naglasili su cilj akcije u Komori.

Kako bi se što više potaknula promocija hrvatskih proizvoda i stvorilo povjerenje kupaca u iste, HGK je pokrenula i slične akcije kao što su - **Vrijedne ruke, Drvo je prvo, Riba hrvatske - Jedi što vrijedi** i dr. Jedan od načina promicanja hrvatskih proizvoda i usluga na međunarodnim tržištima je nastup na sajmovima u inozemstvu.

## Najjači hrvatski brendovi

Za sve brendove vrijedi - da se u njih mora konstantno ulagati te da imaju što hrabriju komunikaciju na tržištu. Naravno, za to treba novca, ali i požrtvovanja u vrijeme financijske krize.

Iako je država u velikim gospodarskim problemima, hrvatske tvrtke, koje su i dalje pod velikim poreznim opterećenjem kakvog nije bilo ni u feudalna vremena, pokazuju kako imaju konja za utrku, ne samo na domaćim, nego i inozemnim tržištima.

Popis hrvatskih robnih marki koje su dobile ocjenu izvrsnosti od domaćih selektora ili onih s inozemnom licencom - stvarno je impresivan. Naime, tu se ne nalazi samo dobra hrana, piće i tradicionalni proizvodi poput rukotvorina, nego i IT proizvodi, lijekovi, građevinski proizvodi, pa i neki međunarodni personalizirani brendovi kao što je - penkala. „Ekskluzivni brendovi su po definiciji skuplji, međutim ekskluzivni brendovi za razliku od *mass market* brendova, ciljaju na užu ciljnu skupinu, imaju fokusiraniju priču koja je privlačna užoj ciljnoj skupini, a i time je skuplja jer inače nije isplativa“, dodala je Bauer Minkara. Uz mnoštvo prepoznatih brendova na domaćem tržištu, kojima su Hrvati i dalje ostali vjerni unatoč sve lošijem imidžu države i njezinih institucija, mnogi proizvodi stvorili su i širu potrošačku publiku van Hrvatske.

Razvoj interneta doprinio je i velikom razvoju internetskih brendova kao što su **Amazon, Facebook** ili **Twitter** koji bilježe rast korisnika već zadnjih nekoliko godina.

Iako se u Hrvatskoj još nije pojavio ni jedan globalni internetski brend, od nekoliko medijski uočljivih u zemljama bivše Jugoslavije, hrvatski internetski brendovi koji bilježe rast u zemlji i u susjedstvu su - **njuškalo.hr** te **Kolektiva, Kupi Me i Ponudadana**.



# MELEM® - 35 GODINA POSTOJANJA

Melem je izvorni hrvatski proizvod kojeg je prije točno 35 godina osmislio i kreirao kemijski inženjer Ninko Nikšić, poželjevši osmisliti kremu koja uspješno rješava najraznovrsnije probleme kože. Ubrzo nakon što je osmišljena, „čudotvorna krema“ dobila je ime Zagrebački Melem i postala je iznimno popularan farmaceutski pripravak za vanjsku upotrebu.



Godine 2004. Melem ulazi pod okrilje Atlantic Grupe i od tada postaje nezamjenjiv dio svake kućne lje-karne. Melem je dotad je bio dostupan samo u lje-karnama, a od 2004. godine počinje se prodavati i u trgovinama i drogerijama. Osim toga, u početku je naziv proizvoda bio Zagrebački Melem no s obzirom na regionalno širenje izvan granica Hrvatske naziv je preimenovan u Melem.

Osim na hrvatskom tržištu, Melem je prisutan i u inozemstvu. Na izvoz otpada oko 20 posto, a najviše se izvozi u zemlje bivše Jugoslavije, osobito u Bosnu i Hercegovinu. Određeni segment potrošača postoji čak i u Americi gdje je potrošačima Melem dostupan u specijaliziranim trgovinama, a mogu ga kupiti i putem online trgovine.

## Pomaže tamo gdje „obične“ kreme posustaju

Melem je od početka krenuo pravim putem stvaranja proizvoda jer je rješavao konkretnu potrebu potrošača. To ga je učinilo jedinstvenim i dalo mu prednost pred različitim konkurentskim proizvodima.

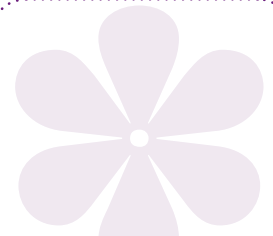
Melem djeluje na simptome problematične i osjetljive kože. Pomaže ljudima svih dobi, na različitim dije-

lovima tijela te sprječava i štiti kožu od raznih utjecaja i stanja kojima bi mogla biti izložena, uz pouzdano hidratantno i regenerirajuće djelovanje.

Kad obične kreme ne pomažu, Melem je djelotvoran jer hrani i njeguje Vaša stopala, vraćajući im mekoću i izgublenu vlažnost.

Melem je idealna krema za cijelu obitelj, a može se koristiti tijekom cijele godine. U hladnijim danima kada je koža posebno izložena hladnoći, vjetru i nepovoljnim utjecajima i potrebna joj je intenzivna njega. Ljeti kada je vrijeme da pokažete svoju lijepu i njegovanu kožu, Melem pomaže jer joj vraća potrebnu mekoću i sjaj.

Njegovana i lijepa koža preduvjet je da se osjećate i izgledate dobro, a Melem je Vaš najbolji prijatelj u svakoj situaciji.



## MEKA STOPALA

Melem hrani i njeguje Vaša ispucala stopala i pete, vraćajući im mekoću i izgublenu vlažnost.

## NJEŽNE USNE

Dolaze hladniji dani kada je koža posebno izložena i sklona stalnom isušivanju i iritaciji. Vjetar, hladnoća i grijanje dodatno ugrožavaju zdravlje kože i ljepotu usana stoga je pravo vrijeme da ih adekvatno pripremite i zaštitite od zime.

## NJGOVANE I LIJEPE RUKU

Ukoliko imate problem sa suhom i zadržanom kožom laktova, Melem će pokazati svoje blagotvorno djelovanje, jer suhu kožu čini podatnom i baršunastom.

## PRIRODNO LIJEPA

Vašoj koži vraća izgublenu vlažnost i elastičnost kod ispucalih bradavica i strija. Vraća koži njenu prirodnu ljepotu i podatnost.

## SPREMNA ZA IZLAZAK

Prije izlaska nanesite malo Melema na usnice za podatan i baršunast efekt.

## Vječna ljubav, vječan nakit



Nakit odaje osobnost žene i muškarca. Pažljivim odabirom njeguju vlastiti stil, pa je bitno kako ga biramo. Vjenčani prsten, simbol ljubavi i privrženosti jedne osobe drugoj, također je bitno odabrati s pažnjom. No, kakvo vjenčano prstenje odabrati, nije jednostavna odluka. Potrebno je razmisliti i pažljivo odabrati jer će ga nositi i žena i muškarac za cijelu vječnost. Donijeti odluku hoće li oba biti identična, imati gravuru ili ugrađen dijamant, biti od bijelog zlata ili u kombinaciji, svakako je dobrodošla pomoć i savjet stručne osobe. Najvažnije od svega je da bude odabrano prema volji zaručnika i da se kao takvo nosi cijeli život i pažljivo čuva. Nedoumice oko odabira vjenčanog prstenja, rješava **Lapidarium**, odjel Zlatarne Mario u Radićevoj 10 u Zagrebu.

Iz ponude Lapidariuma predstavljamo vjenčano prstenje *Skalinada*, čiji je autor hrvatski dizajner nakita Mario Nokaj. Nastalo je po uzoru na stare kamene stube – skaline, kojima simbolično koračamo kroz život. Ovo vjenčano prstenje radi se u varijacijama materijala srebro-zlato-bijelo-crveno i u kombinaciji s dijamantima i ostalim dragim kamenjem. Tehnika izrade je ručno graviranje iz vrlo kvalitetnog materijala, nema kalupa ni šablone, već samo skica na materijalu i puno sati rada, tako da je zajamčena jedinstvenost svakog para ove linije vjenčanog prstenja.



## Važnost i način osobnog brendiranja

Danas na tržištu imidž ili brend osobe znači puno više od tvrtke iz koje dolazi i ako je pozitivan, može osigurati poslovne prilike pojedincu ili tvrtki za koju radi. Osobni brend možemo razviti samostalno ili u sklopu tvrtke koja ima prepoznatljiv brend poslodavca. U ovom drugom slučaju, to ide malo lakše jer koristite utjecaj tvrtke na tržište.

U prvom slučaju, osobni brend se razvija dugotrajno i vrlo je tanka granica između stvaranja pozitivnog brenda i negativnog, odnosno dovoljna je jedna greška da se sve uruši. Dugoročno, osobni brend se izgrađuje poštivanjem moralnih i etičkih načela poslovanja i odnosa s ljudima. Integritet u poslovanju i spremnost na pomaganje drugim poslovnim partnerima (preporuke, savjeti, *networking*) u svrhu razvoja svih sudionika je nešto što će mnogi prepoznati i s vremenom će vas smatrati osobom od povjerenja i *opinion makerom*.

U dio oko *opinion makinga*, ulazi i onaj stručni dio priče. Osobni brend na temelju crta ličnosti i integriteta je samo pola pri-

če. Druga polovica priče je stručnost u poslu koji radite i način na koji tu stručnost koristite. Mnogi stručnjaci svoj osobni brend razvijaju pisanjem stručnih članaka za ugledne medije poput Poslovnog savjetnika, New York Timesa i druge, predavanjem na seminarima, a u novije vrijeme i aktivnošću na društvenim mrežama - pisanjem komentara, članaka i sl. U ovaj dio možemo uklopiti i kvalitetu rada, koja uvelike pridonosi osobnom brendu kao stručnjaka - *word of mouth*. Preporuke su najbolji način dobivanja posla. Mnogi ih smatraju najvažnijim u odabiru partnera.

### Dug je put do uspjeha

Ako gledamo u period koji je

potreban za razvoj osobnog brenda, govorimo o godinama i radnog i životnog iskustva. Brzi put je rijetko uspješan.

Jedna od važnijih stvari koje čovjek treba odlučiti je kako će koristiti svoj osobni brend i u skladu s tim biti svjestan posljedica. Mnoge ljude njihov vlastiti javni brend uništi jer nisu svjesni koliko utjecaja imaju na javnost i nisu spremni biti u očima javnosti. Prizor koji često vidimo kod tzv. estrade.

S druge strane ima ljudi koji u poslovnom svijetu izgrade osobni brend isključivo u svrhu zarade i nije ih briga je li negativan ili pozitivan, dok god ispunjava svrhu. U tom slučaju radi se o kratkoročnoj „*take the money and run*“ taktici za koju trebate imati „želudac“ i debeli obraz.

No osobni brend mora služiti i poslovanju, ali i većem dobru, prije svega. Razvojem osobnog brenda, razvijamo i sebe, a koristeći sebe i svoje znanje i iskustvo u razvoju drugih i okoline oko sebe, razvijamo tržište i društvo u cjelini.

Uzmimo samo kao primjer **Majku Terezu** ili **Ghandija**, koji su svojim osobnim brendom inspirirali svijet. Nažalost, kod nas vidimo često negativne oblike osobnog brenda usmjerene na veličanje svojeg lika, u svrhu postizanja utjecajnije argumentacije za diskreditiranje protivnika/konkurencije ili za doborobit samog sebe. Zabrinjavajuće je kad se to počinje shvaćati kao normalno.



**Saša Jurković**, direktor portala Posao.hr „Osobni branding je danas

nezaobilazni proces koji svaki čovjek koji želi biti uspješan mora koristiti.“

# Diners. Diners Club.

Dozvola za shopping.

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

Od sada na jednom mjestu pratite sve aktualne ponude, popuste i pogodnosti! Diners Club svim korisnicima Diners kartica predstavlja novu web stranicu [www.dinersposebnozavas.hr](http://www.dinersposebnozavas.hr) na kojoj možete saznati kada i gdje najpovoljnije kupovati, jesti ili putovati. Dobrodošli u svijet povlastica Diners Cluba! Zatražite Diners Club standardnu karticu bez upisnine i članarine u prvoj godini članstva u najbližoj poslovnici Erste banke. Iskoristite promotivnu akciju do 31. prosinca 2012.

Održivost i zaštita okoliša u resortu FALKENSTEINER PUNTA SKALA

## Punta Skala – „zeleni“ resort neposredno uz more!



Održivost je jedna od ključnih korporativnih vrijednosti Falkensteiner Hotels & Residences. Stoga su zaštita okoliša, pročišćavanje otpadnih voda, smanjenje otpada i optimizacija potrošnje energije za nas vrlo značajni.

U Punta Skali smo zajedno s međunarodnim stručnjacima implementirali kompleksno postrojenje za desalinizaciju morske vode. Sustav opskrbljuje hotele Diadora i ladera te apartmane Senia pitkom vodom, visoke kvalitete.

Cijevima se more pumpa do postrojenja gdje prolazi membransku filtraciju, prilikom čega se iz mora odstranjuju natrij i klor,

voda se obogaćuje mineralima te se dobiva pitka voda koju koristimo u hotelu za sve potrebe; od kuhanja, tuširanja, do punjenja bazena. Otpadna voda iz hotela se ne ispušta u kanalizaciju već se pročišćava, obrađuje te se koristi za zalijevanje zelenih površina, a dobiveni kruti otpad se suši te kasnije koristi kao gnojivo.

Kako bismo smanjili troškove grijanja odnosno hlađenja i time

smanjili uporabu fosilnih goriva odnosno zagađenje okoliša, koristimo dizalice topline koje koriste temperaturu mora.

Pored toga, Resort Punta Skala je cijelo vrijeme, osim kod dolaska i odlaska, područje bez automobila. Već se prilikom projektiranja budućeg kompleksa Punta Skala razmišljalo o sinergiji ekonomske isplativosti, visoke kvalitete usluge, energetske učinkovitosti i neovisnosti, dobrobiti za okoliš te autohtonosti. Tako je projektant ukopao garažu pod zemlju kako bi se osiguralo prirodno hlađenje, rasvjeta se pali po sektorima i to na senzore čime se izbjegava nepotrebna potrošnja električne energije, a na vrhu garaže je zelena površina s dječjim igralištem i mediteranskim vrtom.

Više o Falkensteiner Hotels & Residences Punta Skala na [www.puntaskala.falkensteiner.com](http://www.puntaskala.falkensteiner.com)

Brendiranje države

# Šarmirati svatko može nakratko, ali za trajnu povezanost potrebno je „ONO NEŠTO“

Kako bi što bolje bili prepoznati i proizvodi i stručni ljudi unutar neke države, potrebno je i brendiranje same zemlje. Upravo o brendiranju države Poslovni savjetnik je potražio nekoliko savjeta i razmišljanja **dr. sc. Bože Skoke**, jednog od rijetkih hrvatskih znanstvenika i stručnjaka koji se i u teoriji i u praksi sustavno bavi ovom problematikom.

Cilj brendiranja destinacije je istaknuti njezine jedinstvene atribute te na taj način destinaciju učiniti prepoznatljivom i drugačijom od ostalih. Iako destinacije prvenstveno nastoje biti zanimljive turistima, pozitivna slika o destinaciji jednako može privući potencijalne investitore, poduzetnike, medije, različite međunarod-

ne agencije, kulturne, sportske i obrazovne udruge te mnoge druge interesne skupine.

Zahvaljujući tom procesu, danas prepoznajemo Francusku kao zemlju uživanja u životu, zemlju dobrog vina i vrhunske gastronomije, odredište luksuza i mode. Švicarsku kao idealnu destinaciju za uživanje u planinama, čokola-

di, sirevima, ali i zemlju sigurnosti, bogatstva, satova i preciznosti.

„A to se nije dogodilo slučajno. Naime, kako bi neka destinacija mogla uspješno provesti proces brendiranja, nužno je definirati njezine konkurentske prednosti, pozicionirati njezin identitet, stvoriti tržišno održive i globalno konkurentne proizvode, a potom kre-

irati turističku ponudu te ju učiniti dostupnom potencijalnim ciljnim skupinama“, naglašava Skoko.

## Proces brendiranja države i koristi

U procesu brendiranja jako je važno znati prepoznati vlastite kvalitete i posebnosti, koji bi globalno mogli biti atraktivni i koji bi nas izdvojili od drugih. „Primjerice, moramo definirati koji su to turistički proizvodi koje Hrvatska može ponuditi, za koje proizvode Hrvatska ima predispozicije, tko su naši sadašnji i potencijalni turisti, što im možemo ponuditi i na koji način od njih možemo više zaraditi, kako ti isti turisti percipiraju Hrvatsku i u konačnici koje su smjernice za stvaranje željene percepcije o Hrvatskoj“, ističe naš sugovornik.

Brendiranje u ekonomskim poimanjima znači jačanje prepoznatljivosti i povećanje vrijednosti određenog proizvoda ili tvrtke i njihovih zaštitnih znakova. Kad je u pitanju brendiranje destinacije gotovo da ne postoje razlike u pristupu, budući da se u tom slučaju destinacija doživljava kao proizvod. Kako bi se određena destinacija, u ovom slučaju Hrvatska, mogla natjecati sa svim ostalim destinacijama za svoj udio u različitim međunarodnom sferama, prvenstveno gospodarskim, turističkim i kulturno-sportskim, cilj brendiranja je ojačati njezinu prepoznatljivost, vezati uz nju pozitivne vrijednosti i asocijacije te druga kvalitetna svojstva. Tada bi rezultat procesa brendiranja trebao uroditi većim brojem ulaganja, turističkih posjeta, većom vrijednošću proizvoda nastalih u destinaciji te uopće većom prepoznatljivošću, a time i važnosti u gospodarskoj i političkoj zajednici.

„Za uspjeh brenda destinacije nužno je aktivno sudjelovanje i poistovjećivanje svih stanovnika destinacije. Samo se na taj način



**Dr. sc. Božo Skoko**, stručnjak za odnose s javnošću

„Na sve konkurentnijem turističkom tržištu, nad-

moćnije će biti, ne bogatije, već kreativnije destinacije, odnosno destinacije koje će ponuditi originalniji i drugačiji doživljaj.“

može zajamčiti da će brend destinacije biti stvaran i da će svi stanovnici destinacije brend predstavljati na jednak način, a što će u konačnici destinaciju učiniti konkurentnijom. Dok ne postignemo razumijevanje, suglasnost i složenost na svim državnim razinama, i u svim segmentima društva, te dok ne zaživi jedinstvena strategija turističkog pozicioniranja i razvoja, turizam bi mogao ostati privilegija (ili obveza) samo odre-

đenih branši“, tvrdi Skoko.

### **Ni turisti nisu što su nekad bili**

Budući da tržište turističke ponude svakodnevno raste, a turisti postaju sve zahtjevniji i izbirljiviji, pored snižavanja cijena prijevoza i smještaja, u porastu je kreiranje novih turističkih proizvoda, koji težište stavljaju na emocije i doživljaj.

Istodobno su države i regije u svojoj promociji, posljednjih godina koristile sve skuplje metode – od spotova na vodećim TV mrežama i luksuznih priloga u vodećim svjetskim časopisima do pojavljivanja u filmovima visoke gledanosti, organiziranja prestižnih kulturnih, zabavnih ili sportskih događaja te privlačenja posjeta poznatih osoba. No, lagano se osjeća zasićenost i takvim modernim pristupom, pa je teško biti inovativan u utrci sa sve moćni-

jom i bogatijom konkurencijom.

Tim više što različite destinacije nude slične proizvode za sličnu cijenu i međusobno su lako zamjenjive. Traga li neki turist iz Engleske za umjerenijim cijenama sunca i pijeska na Mediteranu, ima širok spektar alternativa – od Cipra i Turske, preko Hrvatske i Italije do Španjolske i Grčke. Beskrajno mnogo svjetskih destinacija naglašava svoje plavo more, nebo bez oblaka i prekrasne pješčane plaže. Svaka destinacija je kompleksna priča za sebe i ako promotivne aktivnosti i oni koji njima upravljaju nisu posve usklađeni s originalnim obilježjima istog odredišta, veća je vjerojatnost da one neće polučiti željeni uspjeh i učiniti destinaciju poželjnom.

„Ako uzmemo u obzir svu kompleksnost internih i eksternih javnosti koje sudjeluju u procesu, moramo primijetiti kako je

### **▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA**

- ✓ Nađite ono što vas razlikuje od drugih i na tome gradite imidž!
- ✓ Na svom imidžu i brendu radite konstantno, nemojte ga zanemarivati!
- ✓ Održavajte dobre odnose s potrošačima i klijentima!
- ✓ Sve što radite ima posljedice. Imajte to na umu!

težak zadatak pred onima koji se bave uvjeravanjem potencijalnih posjetitelja da je pojedina destinacija baš ono što oni traže. Stoga se i težište s klasične promocije pomjerilo na upravljanje identitetom i imidžom (koji su rezultat procesa brendiranja), uz inovativne oblike komunikacije i nove promotivne kanale te kvalitetniju fokusiranost na pojedine segmente turista“, zaključuje Skoko.



**cromia**  
handbags & accessories

**NOVA  
KOLEKCIJA**

**maras**  
www.maras.hr

# NOVA GODINA NOVI POČETAK

Pozdravite staru i dočekajte Novu 2013. godinu u čarobnoj Kristalnoj dvorani. Vodimo Vas na nezaboravni provod uz izvanrednu gastro ponudu i fenomenalni zabavni program.

NOVOGODIŠNJA GALA VEČERA 750 kn

uključuje:

piće dobrodošlice, izuzetni novogodišnji jelovnik, 1/2 butelje bijelog ili crnog vina, 0,75 l mineralne vode, čašu pjenušca u ponoć, besplatan parking, glazbu uživo uz grupu EXTRA BEND, besplatnu uslugu čuvanja djece.

## POSEBNI NOVOGODIŠNJI PAKET

Provjerite specijalne pogodnosti naše prigodne ponude koja uključuje:

- novogodišnju gala večeru u Kristalnoj dvorani
- noćenje u The Westin Zagreb hotelu
- bogati SuperFoods® buffet doručak

Prigodna cijena novogodišnjeg paketa iznosi 150€ za jednu osobu i 245€ za dvije osobe.

ZA DODATNE INFORMACIJE POSJETITE: [HTTP://WWW.WESTINZAGREB.COM/NEWYEAR](http://WWW.WESTINZAGREB.COM/NEWYEAR)  
REZERVIRAJTE SVOJE MJESTO JOŠ DANAS NA +385 1 4892 097 ILI POŠALJITE MAIL:  
[MATEA.LILIC@WESTIN.COM](mailto:MATEA.LILIC@WESTIN.COM)

## THE WESTIN ZAGREB



# USPJEH ZAJAMCEN

Sitni detalji uistinu daju značajan doprinos uspješnom sastanku. Prekrasni prostori, posebno prilagođeni jelovnici, te posebna posvećenost detaljima nadahnut će inovativnost i produktivnost u Vašem radu.

Obilje prvorazrednih sadržaja i slasnih kulinarskih delacija, 349 gostinjskih soba, 13 izvanrednih konferencijskih dvorana s više od 1700 m<sup>2</sup> prostora, te prekrasno uređeni Wellness centar naš hotel čini uistinu posebnim. Sve gostinjske sobe, konferencijske dvorane i javni prostori opremljeni su besplatnim pristupom širokopojasnom internetu.

Posegnite za uspjehom - organizirajte Vašu sljedeću konferenciju, sastanak ili događanje u našem prekrasnom hotelu. Smještaj od 740 Kn | cjeloviti konferencijski paketi od 305 Kn po osobi i danu.

ZA DODATNE INFORMACIJE ILI REZERVACIJU:  
(01) 4892 000 | [WESTINZAGREB.COM](http://WESTINZAGREB.COM) ILI [WESTIN.COM/ZAGREB](http://WESTIN.COM/ZAGREB),  
[WESTIN.ZAGREB@WESTIN.COM](mailto:WESTIN.ZAGREB@WESTIN.COM)

## THE WESTIN ZAGREB

# Namjensko kreditiranje

Namjenski krediti predstavljaju sredstva za financiranje potreba s točno utvrđenom namjenom, u našem slučaju za zadovoljavanje stambenih potreba. U navedenom definiranju pojma krije se i prednost, odnosno direktno usmjeravajuća sredstva s prilagođenim kamatnim stopama. Od prepoznatih vrsta namjenskog kreditiranja nabrojat ćemo stambeno kreditiranje, kredite stambene štedionice te hipotekarne kredite.

## Dokumentacija

Prvi „papir“ koji budući korisnik kredita treba donijeti u banku odnosi se na popunjeni zahtjev za kredit. Zahtjev sadrži sljedeće bitnije elemente: visinu traženog kredita, kreditnu sposobnost, instrumente osiguranja (*administrativna zabrana, mjenicu, potvrdu za jamce*), potvrdu o visini traženog depozita, potvrdu o radu na neodređeno radno vrijeme te zadovoljenje ostalih specifičnih uvjeta koji se vezuju za određenu ban-

ku (fotokopija osobne iskaznice, izjava HROK-a o trenutnoj zaduženosti).

Kreditna sposobnost predstavlja financijsku sposobnost, odnosno mogućnost vraćanja kredita. Banka u pravilu objavljuje koliki je iznos plaće potreban da bi se mogao plaćati anuitet, a da se pri tom ne ugrožava egzistencija korisnika kredita. Navedeni iznos plaće predstavlja minimalnu kreditnu sposobnost korisnika kredita i ona se podnosi kroz potvrdu o visini plaće.

Posljednji „papir“ prepoznajemo u Ugovoru o kreditu kojim se međusobno reguliraju odnosi između korisnika kredita (*dužnika*) i banke kao vjerovnika. Za banku sam čin potpisivanja Ugovora o kreditu formalno znači odobravanje kredita građaninu, a za građanina potpis znači preuzimanje svih obveza koje se odnose na vraćanje kredita. Prije samog potpisa Ugovora, korisnik kredita i eventualni jamci moraju posjetiti i javnog bilježnika kako bi legalizirali i potvrdili valjanost svojih potpisa, uz napomenu da se i za tu namjenu plaća naknada. Isplata kredita obavlja se na račun prodavatelja stana čime se zadovoljava uvjet namjenskog kredita.

## Isplativost

Isplativost kredita prikazat ćemo koristeći hipotetski primjer kako rok otplate (*kao jedan od čimbenika*) utječe na ukupnu cijenu kredita.

Hipotetski primjer: *Iznos kredita: 100.000 kn; Rok otplate: 10 godina; Kamatna stopa: 7%; Instrument osiguranja 100% iznos nekretnine za razdoblje otplate kredita; Naknada za odobravanje kredita 1%, a za zatvaranje 2% na iznos kredita. Efektivna kamatna stopa: 7,8%.*

*Prema navedenim uvjetima građanin će mjesečno plaćati anu-*

*itet u iznosu od 1.161,08 kuna što znači da će ukupni trošak na kraju otplatnog razdoblja od 10 godina iznositi 139.329,60 kuna.*

*Na ukupan iznos troška trebamo dodati i trošak obrade kredita (o ovom slučaju 1 % ili 1.000 kn) i trošak procjene nekretnine (u ovom slučaju 1.000 kuna). Ukoliko produžimo rok otplate kredita na 20 godina, uz nepromijenjene ostale uvjete, efektivna kamatna stopa bit će nešto veća i iznositi će 7,93%, mjesečni anuitet iznosi 775,30 kuna, a ukupni trošak na kraju otplatnog razdoblja iznositi će 186.072,00 kuna ili 46.743 kune više nego da kredit otplaćujemo 10 godina.*

Kada imamo veličine za usporedbu, jednostavnije je donijeti odluku o kreditu. To znači ako želimo ili moramo plaćati manji mjesečni anuitet moramo znati da će nam kredit biti duže u otplati, odnosno skuplji (*uz istu kamatnu stopu*). Ovo su temeljne postavke bitne ne samo za donošenje odluke o kreditu nego i prilikom donošenja odluke o korištenju reprograma, odnosno refinanciranja dospjelog duga.

## Kvaliteta komunikacije

Bankar prilikom komunikacije s klijentom mora biti posebno precizan u objašnjavanju određenih aktivnosti koje klijent mora realizirati za pozitivnu ocjenu kredita. Sam klijent isto tako mora biti koncentriran kako bi razjasnio i prihvatilo sve informacije dobivene na sastanku. Ukoliko kreditna sposobnost dužnika ne zadovoljava, ona se može dopuniti uz financijsku pomoć druge osobe koju u praksi nazivamo sudužnik (*dužnikovoj kreditnoj sposobnosti pribraja se sudužnikova*)

Bankar nikako ne smije zaboraviti uručiti korisniku kredita otplatni plan jer se njime određuje raspored rokova za vraćanje kredita. Osim rasporeda, otplatni

Tonči  
Jakovčević



plan sadrži i visinu anuiteta, kamate i ostatka duga. Klijentu se detaljno mora objasniti i način obračuna kamata jer direktno utječe na ukupni trošak kredita. Kamatna stopa se u pravilu iskazuje na godišnjoj razini, a obračunava se dekurzivnim ili anticipativnim obračunom.

Dekurzivni obračun kamata je tzv. unazadni obračun kamata prema kojem se kamata obračunava krajem roka od početne vrijednosti glavnice. Anticipativnim obračunom kamata se obračunava početkom roka od konačne vrijednosti glavnice. Zašto razlika? Pa zbog toga što je kod dekurzivnog obračuna kamata efektivna stopa manja (*povoljnije za korisnika*) nego kod anticipativnog obračuna kamata, uz uvjet da je jednaka glavnica, stopa i broj dana.

## Izbor institucije

Prilikom izbora banke, odnosno vrste kredita nije bitna samo cijena kredita (*kamatna stopa, odnosno efektivna kamatna stopa*) već bi trebalo biti važno i niz drugih čimbenika ponajprije:

- rok otplate kredita (duži rok veći trošak),
- naknade (za obradu kredita, prijevremeno vraćanje, naplata procjene nekretnine, javni bilježnik za ovjeru),
- instrumente osiguranja, odnosno sve ono što utječe na ukupni trošak kredita (npr. procjena nekretnine...).

Ukupni trošak kredita na kraju otplatnog roka trebao bi biti nit vodilja prilikom izbora kredita, odnosno banke i tom cilju bi se trebalo stremiti i prilagođavati svoje odluke. U ukupnom trošku kredita značajnu veličinu može imati zatezna kamata koja se naplaćuje ukoliko se kredit ne vraća redovno.



U kojem smjeru  
puše vjetar?



ZELENI  
KREDITI

## Usmjerite ga u projekte obnovljive energije!

Uđite u partnerstvo s prirodom i sklopite dobar posao sa Zagrebačkom bankom. Uključite se u program kreditiranja projekata zaštite okoliša, energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije. To su europski poslovi budućnosti, a Zagrebačka banka Vam omogućuje da se u njih uključite odmah.

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



Dobrovoljni mirovinski fondovi

# U SUSRET SIGURNIJOJ BUDUĆNOSTI

Mirovinski fondovi vrsta su ugovorne štedne organizacije koje novčana sredstva prikupljaju uplatama članova. Prikupljena sredstva plasiraju na tržište kapitala, najviše u vrijednosne papire s fiksnim prinosom (obveznice - državne i korporativne, komercijalne zapise i sl.), depozite u bankama i dionice. Upravo veličinom i strukturom ulaganja ovi fondovi postaju, uz banke, najvažnijim financijskim intermedijarima, a osnovna im je namjena - štednja za mirovinu.

Nakon zadnjih promjena uplate poslodavca u III. stup ne smatraju se više plaćom do iznosa od 500 kuna mjesečno, odnosno 6.000 kuna godišnje, kako su podrazumijevala prva rješenja.

Takve uplate poslodavcu su porezno priznati izdatak, odnosno rashod. Isti je porezni tretman ovih uplata i za poreznog obveznika koji obavlja samostalnu djelatnost (umjetnici, obrtnici i sl.), ako uplaćuje dobrovoljnu mirovinsku štednju za svoje radnike ili sebe osobno.

Potreba za dodatnom štednjom za mirovinu postoji kod svih kategorija građana, a kako se radi o dugoročnom proizvodu za krajnji rezultat štednje i primjerenu mirovinu, ključno je pitanje vremena štednje.

Mlađim osobama, koje pred sobom imaju horizont od 30-ak godina već će manji mjesečni iznosi štednje donijeti vrlo lijepu ušteđevinu. Osobe koje pred sobom imaju kraći period do mirovine, morat će pak izdvojiti nešto veće iznose, međutim još uvijek imaju vremena osigurati dodatnu ušteđevinu za mirovinu.

## **Unatoč krizi ulaganja ne padaju, već kontinuirano rastu**

Nakon poreznih olakšica sve je veći broj poslodavaca koji su dobrovoljnu mirovinsku štednju prepoznali kao način optimalnog korištenja sredstava namijenjenih zaposlenicima. Prema informacijama iz fondova, interes za ovakvim oblikom štednje raste kon-

Dobrovoljna mirovinska štednja i dalje je stimulirana štednja, odnosno ostvaruje i državne poticaje (15% godišnje štednje, ali najviše 750 kn). Minimalna uplata je 100 kn, a uplaćujete kada i koliko želite. Nakon 50. godine života osiguranika (može i prije u određenim slučajevima), moguće je raspolaganje ušteđevinom.

Nakon smrti osiguranika ušteđena ili neisplaćena sredstva su nasljedna (osim u slučaju isplate doživotne mirovine). Stručnjaci ocjenjuju kako je dobrovoljna mirovinska štednja, uz sadašnje uvjete i stimulaciju, najpovoljniji oblik štednje za mirovinu, pogotovo za osobe s 40 i više godina.

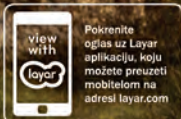
Postoje četiri osnovna modela isplate mirovine - jednokratna

isplata do 30% od ukupne ušteđevine i ostatak u renti kroz 5, 10 ili 15 godina, doživotna renta, doživotna renta sa zajamčenim razdobljem isplate te zajednička doživotna renta.

Najjače bankarske i osiguravajuće grupacije u Hrvatskoj, od ZABA-e, Erste banke, Raiffeisen banke, Croatia osiguranja... sve nude ulaganje u njihove dobrovoljne mirovinske fondove koji su otvoreni za svakog građana s prebivalištem u Hrvatskoj (što je glavni uvjet za ulaganje).

S druge strane, određene veće tvrtke i sindikati formiraju posebne, zatvorene dobrovoljne mirovinske fondove koji su posebno napravljeni za njihove zaposlenike i članove.

**20%**  
niža naknada  
za obradu



**Za sve Vaše planove, male i malo veće želje ili nepredviđene izdatke tu su Erste gotovinski krediti u kunama.** Do 31. prosinca 2012. očekuju Vas posebne pogodnosti: 20% niža naknada za obradu kredita i kamatna stopa već od 9,35% (EKS 10,38%). Detaljne uvjete kredita i reprezentativni izračun potražite u Erste poslovnica ili na [www.erstebank.hr](http://www.erstebank.hr).

Erste Bank je dio zaštićene tvrtke Erste & Steiermärkische Bank d.d.

**Kune voze dalje!**  
Erste gotovinski krediti.  
**A s kim Vi bankarite?**

**ERSTE**   
Jer ste Vi na prvom mjestu

Najuspješnija banka u Hrvatskoj 2005., 2006., 2008., 2010., 2011. godine.

tinuirano od uvođenja poreznih olakšica za uplate dobrovoljne mirovinske štednje.

„Od uvođenja poreznih olakšica za poslodavce, 1. srpnja 2010. godine, osnovali smo dva zatvorena dobrovoljna mirovinska fonda, fond za zaposlenike Auto Hrvatske i fond za zaposlenike Zagrebačke banke i članice grupe te imamo niz poslodavaca koji uplaćuju dobrovoljnu mirovinsku štednju za svoje zaposlenike u otvorenim dobrovoljnim mirovinskim fondovima“, naveli su za Poslovni savjetnik u AZ dobrovoljnim mirovinskim fondovima.

Tako da se unatoč problemima u tržištu kapitala, nekretnina, oscilacijama vrijednosti valuta – dobro poslovanje mirovinskih fondova i dalje se nastavlja.

„U prvih deset mjeseci ove godine u AZ dobrovoljne mirovinske fondove učlanjeno je preko 7.000 članova, što je na razini prošle godine, a uplate naših novih članova više su nego u prethodnim godinama“, iznijeli su podatke naši sugovornici, zbog kojih su zaključili - kako naši građani, tako i poslodavci koji uplaćuju dobrovoljnu mirovinsku štednju za svoje zaposlenike, postaju svjesni potrebe za dodatnom štednjom za mirovinu i pogodnosti koje nudi ovaj proizvod.

Razvojem te svijesti, u fon-

dovima vide i potencijal daljnjeg razvoja tržišta, odnosno u zajedničkoj štednji poslodavaca i zaposlenika, bilo da se radi o štednji u otvorenim ili zatvorenim fondovima

Da je štednja u dobrovoljnim mirovinskim fondovima i dalje u kontinuiranom porastu i po broju članova i po uplatama doprinosima – potvrdili su nam i u Raiffeisen mirovinskom društvu za upravljanje dobrovoljnim mirovinskim fondovima d.o.o. (RMF).

„Obzirom na tešku gospodarsku situaciju zadovoljni smo rezultatima, pogotovo uplatama doprinosa postojećih članova koji su zaista prepoznali prednosti dobrovoljne mirovinske štednje i potrebu za štednjom za mirovinu“, dodali su.

I u Erste Plavi mirovinskim fondovima napominju da štednja raste, ali sporo: „S obzirom na tešku gospodarsku situaciju i smanjene mogućnosti štednje broj članova i imovine raste sporijim tempom nego prošle godine. Na početku godine u otvorenim dobrovoljnim mirovinskim fondovima bilo je 184.777 članova s krajem listopada ih je 193.838. a imovina je porasla s 1,839 milijardi na 1,967 milijarda kuna“ te dodaju da bi ulaskom u EU Hrvatska trebala dostići prosjek od 40% koliko je postotak ugovorene miro-

vinske štednje u odnosu na broj radno aktivnog stanovništva. Usporedbe radi, u Hrvatskoj danas dobrovoljnu mirovinsku štednju ima 12% radno aktivnog stanovništva.

### Odluka o dodatnoj sigurnosti

Prema mišljenju stručnjaka iz dobrovoljnih mirovinskih fondova i u Hrvatskoj raste sve više svijest ljudi kako će u mirovini ima-

**A-Z**  
MIROVINSKI FONDOVI  
NAJVEĆI U HRVATSKOJ

#### AZ dobrovoljni mirovinski fondovi

„Trenutno u AZ dobrovoljnim mirovinskim fondovima šteti preko 100.000 članova, a imovina pod upravljanjem premašila je 1,1 milijardu kuna. I dalje bilježimo odlične prinose u našim AZ dobrovoljnim mirovinskim fondovima. Tako je AZ Profit prosječno godišnje od početka poslovanja do kraja listopada 2012. Ostvario 8,71%, a AZ Benefit 7,57%.“

 **Raiffeisen**  
MIROVINSKI FOND  
Dobrovoljni

#### Raiffeisen mirovinsko društvo za upravljanje dobrovoljnim mirovinskim fondovima d.o.o. (RMF)

„I u nadolazećoj godini očekujemo podjednake rezultate u poslovanju, odnosno očekujemo još jednu poslovnu godinu obilježenu teškom gospodarskom situacijom, ali vjerujemo da će upravo takva situacija mnoge ponukati na dodatnu štednju. Do sada smo za svoje članove ostvarili prosječni godišnji prinos od osnutka preko 5 posto, a od početka ove godine do studenog ove godine prinos iznosi 11 posto.“

**ERSTE PLAVI**   
MIROVINSKI FONDOVI

#### Erste Plavi mirovinski fondovi

„U ovih deset godina koliko su dobrovoljni mirovinski fondovi na tržištu nije im se posvećivalo dovoljno pažnje da se razviju u fleksibilan proizvod koji će predstavljati dodatan izvor prihoda u starosti. Vjerujemo da će u narednom razdoblju ovaj proizvod doživjeti svoj razvoj i da ćemo se uskoro približiti europskom prosjeku, odnosno da 25% radno aktivnog stanovništva ima ugovorenu dobrovoljnu mirovinsku štednju.“

## Pogodnosti dobrovoljne mirovske štednje

- mirovska davanja mogu se koristiti već s navršених 50 godina života (iznimno ranije u slučaju invalidnosti ili smrti)

- član sam određuje dinamiku i visinu uplate koja odgovara njegovim financijskim mogućnostima

- sredstva na računu člana fonda predmet su nasljeđivanja

- iznos na računu člana njegova je osobna imovina te ne može biti predmet ovrhe ili stečajne mase bilo člana bilo banke skrbnika

- članovi fonda mogu biti sve osobe s prebivalištem u Republici Hrvatskoj, a temeljem članstva ostvaruju pravo na državna poticajna sredstva koja iznose 15% od uplate što maksimalno može iznositi 750 kuna godišnje (najava je Vlade RH da će se ukinuti porezna olakšica građanima na dobrovoljni mirovinski štednju, ali će se dati poslodavcima)

- društvo koje upravlja fondom ostvaruje i dodatan prinos koji je zapravo najvažnija komponenta ovog proizvoda.



ti znatno manja primanja, a iste potrebe, ako ne i povećane. Tako da, unatoč borbi s trenutnim troškovima u vrijeme radnog vijeka, svatko treba obratiti pozornost i na činjenicu da su u pravilu – mirovine nedostatne za pokrivanje egzistencijalnih potreba.

Izbor za dodatnu sigurnost u trećoj životnoj dobi olakšava pritom nekoliko faktora. Dobrovoljno mirovinsko osiguranje, odnosno štednja u dobrovoljnom mirovinskom fondu, namijenjena je budućoj isplati mirovine, a posebno je pogodna iz razloga što nije vezana uz visinu plaće, životnu dob niti zdravstveno stanje.

Svaka osoba u dobrovoljnom mirovinskom fondu ima svoj osobni račun i na njega uplaćuje iznos koji želi, dinamikom koju sama odredi u skladu sa svojim mogućnostima i visinom mirovine koju jednog dana želi primiti. Prilikom sklapanja ugovora o članstvu, član sam određuje planirani iznos godišnje štednje i dinamiku uplate. Ukoliko u jednoj godini ne uplati planirani iznos, ili čak ne uplati ništa, to se ni na koji način ne odražava na članstvo u fondu. Iz Erste Plavi mirovinskih fondova napominju da očekuju veću liberalizaciju u marketingu i prodaji, daljnju popularizaciju

**Država potiče štednju u dobrovoljnom mirovinskom fondu na dva načina: kroz državna poticajna sredstva (do maksimalno 750 kuna godišnje) i porezne olakšice poslodavcu i poreznom obvezniku koji obavlja samostalnu djelatnost. Poslodavci i porezni obveznici koji samostalno obavljaju djelatnost, a uplaćuju premije dobrovoljnog mirovinskog osiguranja, oslobođeni su plaćanja poreza na dohodak do visine 500 kuna mjesečno odnosno ukupno 6.000 kuna godišnje.**

proizvoda kroz povećanje poreznih olakšica poslodavcima sa svrhom uključenja većeg broja zaposlenika. Naime, ljudi, osobito oni mlađi, teško prihvaćaju dugoročnu štednju na 20,30 godina bez mogućnosti podizanja uštede svote prije 50-te godine. „Iako im pojašnjavamo da su im državni poticaji naknada za odricanje na dugi rok, vrlo teško to prihvaćaju. Upravo iz tog razloga udruženje mirovinskih fondova predlaže postupno povećanje jednokratne isplate s 30% do maksimalno 100% za one članove koji štede do pune mirovine. Ako je netko štedio 20 ili 30 godina u dobrovoljnom mirovinskom fondu i odlazi u mirovinu s punih 65 godina treba mu dati mogućnost da pored mirovine iz prva dva stupa, koja se isplaćuje doživotno u mjesečnim ratama, svoju dobrovoljnu štednju koristi ako želi odjednom. Pored toga treba uzeti u obzir i izvanredne situacije u životu kao što je bolest ili gubitak posla. Osiguraniku koji je štedio određeni broj godina njegova mirovina ne znači ništa ako mu je ugroženo zdravlje i treba mu novac za liječenje“, zaključuju.

mr. sc. Goran Jungvirth

Tablica 1. Najveće prednosti dobrovoljne mirovske štednje

godine štednje	Mjesečna uplata dobrovoljne mirovske štednje*			Mjesečna isplata mirovine**		
	mjesečna uplata	ukupno uplaćeno	ušteđeno uz 5% prinosa	5 godina	10 godina	doživotno
30	100	36.000	91.556	1.556	826	400
30	200	72.000	183.545	3.119	1655	811
20	100	24.000	45.385	771	409	198
20	200	48.000	91.035	1.547	821	397
10	500	60.000	84.015	1.428	758	367
<b>s prekidom štednje od 5 godina</b>						
30	100	30.000	83.575	1.420	754	365

NAPOMENA:

\*Primjeri izračuna nisu napravljeni radi procjene i predviđanja određenog postotka budućeg prinosa mirovinskih fondova. Navedeni iznosi su približna procjena uštede sredstava i nisu obveza ili obećanje Društva da će ih ostvariti.

\*\*Isplata mirovine prema kalkulatoru MOD-a, izračun doživotne mirovine za mušku osobu sa navršених 60 godina.

Izvor: Erste Plavi mirovinski fondovi



# Postoje i sigurniji putovi do vrha!



**Osigurajte dostatna sredstva za mirovinu, a rizici neka ostanu samo rekreacija!** AZ strategija ulaganja s umjerenim rizikom znači sigurnost i stabilnost uz optimalne prinose čak i u kriznim godinama na tržištu kapitala.

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

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

Allianz  i  Zagrebačka banka  
UniCredit Group

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

Investitor

# CERTIFIKATI

## – prilika za zaradu, ali oprezno!

Ulagачi na Zagrebačkoj burzi odnedavno mogu trgovati s još jednom vrstom papira, a da nisu dionice ili obveznice. Riječ je o certifikatima kojima se na svjetskim burzama trguje više od dvadeset godina (prve certifikate izradila je Dresner bank 1990. godine), što dovoljno govori o tome koliko je hrvatsko tržište kapitala nerazvijeno. No, što su certifikati?

Samo ime kaže da je riječ o potvrdi nečega. Jedna od definicija kaže: „Certifikati su izvedeni financijski instrumenti čije je kretanje cijena ovisno o kretanju cijene jednog ili više osnovnih instrumenata na koji su vezani, tzv. *Underlying*“. Jednostavnije rečeno, riječ je o umjetno stvorenim papirima koji su proizašli iz određene imovine, kao što je primjerice zlato ili nafta.

„Certifikati mogu biti vezani na, primjerice, indeks neke svjetske burze, košaricu dionica, nafte, zlata ili druge robe. Domaćim ulagačima na Zagrebačkoj burzi certifikati su prvi puta ponuđeni u rujnu ove godine, a do danas se njihov broj povećao na ukupno 13“, pojasnio je **Marko Erdeljac**,

stručni suradnik prodaje za građanstvo u Sektoru riznice **Erste banke**.

Pojednostavljeno do makimuma – neki ulagač želi trgovati naftom, a ne želi ili ne može izravno kupovati naftu u bačvama, ili želi kupovati zlato, ali nije mu zgodno kupovati poluge zlata jer ih nema gdje spremiti. Obojica

mogu kupovati i zlato i naftu kroz certifikate. Ili, ulagač na tržištu kapitala želi trgovati nekim burzovnim indeksom jer mu je iz nekog razloga zanimljiv. Samo što se indeksima na takav način ne može trgovati. Stoga postoje certifikati.

Znači, kad bi investitor želio ulagati tako da prati kretanje određenog indeksa jer vjeruje kako će taj indeks u određenom razdoblju rasti (ili padati), morao bi, u teoriji, kupiti sve dionice koje su sastavnice tog indeksa i to u točno određenom omjeru. Njemački DAX ima 30 sastavnica, stoga bi investitor trebao potrošiti nekoliko desetaka tisuća eura da bi kupio sve te dionice i u točno određenim omjerima. Certifikat to sve sažima u jedan vrijednosni papir. Znači, investiranjem u certi-

fikat koji prati indeks DAX sa samo jednom transakcijom moguće je izložiti se njemačkom dioničkom tržištu bez dodatnih troškova u vidu provizije za strano trgovanje i/ili troškova skrbnika.

### Vrste certifikata

Certifikat omogućuje da kupnjom samo jednog papira ulagač sudjeluje u kupnji bilo koje vrste robe, prave ili financijske. Naime, na svjetskim burzama postoje tisuće i tisuće vrste certifikata koji su izrađeni da bi burzovni mešetari mogli trgovati s nečim. Bilo to indeks, kava, kukuruz, nafta, zlato, srebro. Zapravo, sve s čime se u svijetu trguje od toga se može napraviti certifikat. Certifikati se inače dijele na dvije osnovne vrste – investicijski proizvod (koji se pak dijele na one bez rizika jer se čuva glavnicu i oni bez toga) i proizvod s polugom (bez i sa *Knock outom* odnosno poluge). S obzirom na to da postoji priličan niz pojmova koji svaki ulagač mora znati prilikom ulaganja u ovu vrstu vrijednosnih papira, važno je da se prije odluke o kupnji savjetuje sa svojim brokerom ili investicijskim savjetnikom. Za razliku od dionica ili obveznica, koliko god certifikati bili atraktivan instrument, oni su vrlo rizični i opasni ako se s njima ne zna. Naime, ulagač može izgubiti sav novac. Glavni razlog tome je takozvana poluga. Primjerice – certifikat ima polugu 5. To znači da ako cijena nafte na svjetskom tržištu poraste 1 posto, certifikat skoči pet posto, ali ako cijena nafte padne jedan posto, certifikat

### Što svaki investitor mora znati?

Edukacija je ključna u trgovanju naprednim financijskim proizvodima. Osim praćenja cijena vezane imovine i upravljanja veličinom investicije ovisno o poluzi, investitori moraju imati jasan vremenski horizont ulaganja i biti spremni na rapidne pomake tržišta koji se povećavaju s polugom koja je ugrađena u pojedine (turbo) certifikate.

Kretanje temeljne imovine može se pratiti na Frankfurtskoj burzi (za certifikate kojima je temeljna imovina indeks DAX), odnosno na EUREXU (za certifikate kojima su temeljna imovina terminski ugovori – futures – na njemačke obveznice), kao i na internetskoj stranici izdavatelja (ERSTE Group Bank AG).

padne pet posto.

„Poluga je rezultat omjera izvršne vrijednosti i trenutne vrijednosti vezane imovine. Ona pokazuje koliko je puta investitorov ulog „povećan“ u odnosu na inicijalno ulaganje u odabrani instrument. Dakle, ako certifikat ima polugu 5, to znači da će investitor, ako uloži 100 kuna u certifikat, imati izloženost podlozi s pet puta većim iznosom. Dakle, kao da je za 5 puta veći iznos (500 HRK) kupio vezanu imovinu“, kaže Erdeljac.

I tu leži rizik certifikata – gubitak uloženog novca. „Mogućnost trgovanja s polugom nije strana hrvatskim investitorima, stoga valja imati na umu da turbo certifikati u nekim segmentima nose slične rizike. Kod certifikata postoji i kreditni rizik, stoga su izdavatelji certifikata uobičajeno velike i stabilne institucije. Također, preporučuje se pažljivo čitanje prospekta izdanja, odnosno uvrštenja certifikata, kako bi razumijevanje certifikata i svih rizika vezanih uz certifikate od strane investitora bilo potpuno“, savjetuje Erdeljac i dodaje kako je važna edukacija investitora i njihovih brokera.

### Hrvatska pravi tek prve korake

Certifikati su u Hrvatskoj popriličan novinet, dok se u svijetu njima trguje već godinama. No, ono što je jedna od najvažnijih odlika certifikate jest da „stvore“ veći interes za tržište kapitala. Iskustvo je pokazalo, kaže Er-



**Marko Erdeljac**, stručni suradnik prodaje za građanstvo u Sektoru riznice Erste banke  
„Investitori trebaju

biti upoznati s prednostima i rizicima ulaganja u certifikate kako bi na najbolji mogući način znali iskoristiti prednosti ovih strukturiranih proizvoda.“

deljac, da su certifikati na drugim tržištima u EU podigli razinu svijesti investitora i izravno utjecali na razinu edukacije svih sudionika tržišta kapitala.

„Sam uvjet za trgovanje certifikatima (praćenje kretanja vrijednosti vezane imovine) tjera investitora na dodatno informiranje i istraživanje, što pomaže u proširivanju znanja i otvara nove vidike investitorima koji su do sada primarno bili okrenuti jedino domaćem tržištu kapitala. Iskustva investitora na stranim tržištima čine ih spremnijima za bolje shvaćanje domaćeg tržišta“, smatra Erdeljac.

Uvođenjem certifikata, domaći brokери očekuju postupno povećanje volumena na Zagrebačkoj burzi kao i veliku likvidnost samih certifikata. Mnogo investitora već trguje certifikatima na stranim burzama, a mogućnost trgovanja istima na domaćem tržištu, preko lokalnog brokera i to u kunama, zasigurno će povratiti dio kapitala koji je otišao u inozemstvo prethodnih godina.

Stjepan Bašić Polić

## Certifikati u Hrvatskoj

**Indeks DAX** – tri certifikata – indeksni (EGB-S-DAX1), dva turbo long (EGB-S-TLDX i EGB-S-LDX1) i dva turbo short (EGB-S-TSDX i EGB-S-SDX1)

**Zlato** – tri certifikata – indeksni (EGB-S-GLD1), turbo long (EGB-S-TLGD) i turbo short (EGB-S-TSGD)

**Nafta** – tri certifikata – indeksni (EGB-S-WTI1), turbo long (EGB-S-TLWL) i turbo short (EGB-S-TSWL)

**Njemački Bund** – dva certifikata – turbo long (EGB-S-LBU1) i turbo short (EGB-S-SBU1)

## Kako treba trgovati s certifikatom?

S certifikatima treba trgovati oprezno, uvijek imajući na umu racionalno upravljanje sredstvima i stop loss. Osim pravog mjesta ulaska u poziciju, treba imati na umu i mjesto izlaska. Naime certifikati su proizvodi za trgovanje, kod kojih je ključno pratiti kretanje vrijednosti vezane imovine. Certifikat na DAX prati promjene vrijednosti DAX indeksa, certifikat na naftu prati kretanje vrijednosti futuresa na naftu, dok certifikat na zlato prati promjenu vrijednosti *futuresa* na zlato. Dakle, potrebno je pomno praćenje kako vrijednosti certifikata, tako i vrijednosti vezane imovine.

## Rječnik pojmova:

**Certifikat** – strukturirani vrijednosni papir čija vrijednost ovisi o vrijednosti vezane imovine (tzv. *underlying*).

**Indeksni certifikat** – najjednostavnija vrsta strukturiranih vrijednosnih papira, čija popularnost među ulagateljima proizlazi iz jednostavnog načina funkcioniranja. Na nekim tržištima ova vrsta certifikata nosi naziv *trackers*. Cijena indeksnih certifikata prati kretanje cijene temeljnog instrumenta u omjeru 1:1.

**Turbo long certifikat** – kada kupuje turbo-long certifikat, ulagatelj očekuje porast cijene temeljnog instrumenta. Kod turbo-long certifikata granična cijena postavljena je ispod tržišne cijene temeljnog instrumenta.

**Turbo short certifikat** – Ulagatelj u ostvaruje zaradu kada cijena temeljnog instrumenta pada. Granična cijena turbo-short certifikata postavljena je iznad tržišne cijene temeljnog instrumenta.

**Underlying** – temeljna imovina, podloga (nafta, zlato, indeks... na temelju čega se stvara certifikat).

**Izvršna cijena** – granica između uloga izdavatelja u vezanu imovinu i uloga investitora. Ta granica određuje polugu certifikata. Npr. ako je vrijednost vezane imovine 100, izvršna vrijednost je 80, onda je omjer uloga izdavatelja i investitora 5:1 (Izdavatelj ulaže iznos „do granične vrijednosti“ 80, dok investitor „nadopunjuje“ iznos između stvarne vrijednosti vezane imovine i izvršne cijene (u ovom primjeru 20). Tako certifikat iz ovog primjera (turbo long) ima polugu puta 5 (odnos 20:100, investitor 20, a vezana imovina 100).

**Granična cijena** – vrijednost koja, kada bude dosegnuta (vezana imovina padne odnosno poraste na razinu granične vrijednosti), automatski stopira kotiranje certifikata. Kada vrijednost vezane imovine postigne graničnu vrijednost, certifikat se prestaje kotirati, izdavatelj zatvara *hedge* (prodaje zaštitu koju je kupio kako bi se zaštitio od promjene vrijednosti vezane imovine) i isplaćuje investitoru razliku između vrijednosti po kojoj je izdavatelj zatvorio *hedge* i izvršne cijene.

**Poluga** – rezultat omjera izvršne vrijednosti i trenutne vrijednosti vezane imovine. Ona pokazuje koliko je puta investitorov ulog „povećan“ u odnosu na inicijalno ulaganje u odabrani instrument.

# Izgradnja skladišta podataka U VAŠOJ TVRTKI

Da li vam se ikad dogodilo da na sastanku uprave direktor kontrolinga, marketinga i prodaje prikažu različite rezultate o broju novih korisnika vaših usluga za prethodni mjesec?

Ako se radi, na primjer, o telekomunikacijskoj tvrtki u većinskom stranom vlasništvu, bez obzira što postoji mogućnost da je svaka od prikazanih brojki točna jer:

- direktor kontrolinga uzima u obzir sve nove korisnike radi izvještavanja poslovnih rezultata matičnoj kompaniji u inozemstvu;
- direktor marketinga ne uzima u obzir nove zaposlenike jer oni nisu rezultat marketinških napora nego rezultat rada ljudskih potencijala u suradnji s odjelom

koji je iskazao potrebu za novim zaposlenicima;

- direktor prodaje ne uzima u obzir novo aktivirane internet korisnike jer se oni mogu sami putem weba prijaviti na vašu uslugu te samim time nisu rezultat rada prodajnog osoblja,
- vjerojatno je da imate problem s jedinstvenim pogledom na korisnika (*engl. Single Customer View*) te definicijom ključnih pokazatelja poslovanja (*engl. KPI*). Ukoliko dobiveni rezultati nisu prikupljeni iz skladišta podataka, a vaša tvrtka ima puno heterogenih izvorišnih IT sustava, trebali bi razmisliti o projektu izgradnje skladišta podataka. Njegova osnovna namjera i smisao je podrška poslovnom odlučivanju i analizama.

## Izgradnja skladišta podataka

Na početku, potrebno je definirati strategiju skladišta podataka i aplikacija poslovne inteligencije. Neke tvrtke pogrešno smatra-

ju strategijom popis tehnologija/trećih kompanija koje podržavaju određene dijelove sustava poslovne inteligencije. Strategija treba odgovoriti na pitanja tko, što i kako će riješiti neki problem. Strateški dokument bi trebao sadržavati organizaciju koju želimo uspostaviti, ključne pokazatelje koje želimo pratiti, probleme koje želimo riješiti, granularnost podataka koju želimo pratiti kako bi pokrili potrebe od najvišeg managementa do analitičara, sredstva koja namjeravamo uložiti, plan educiranja poslovnih korisnika te tehničkog osoblja i na kraju tehnologije koje preferiramo ili želimo koristiti.

Kad smo definirali strategiju, možemo pristupiti formiranju projektnog tima. Preporuka je odabrati najiskusnijeg *Project managera* kojeg možemo dobiti, nekog tko je već surađivao na složenim integracijskim projektima te dobrog motivatora. Projekti izgradnje skladišta podataka i su-



| Ines Bašić

stava poslovne inteligencije trebaju pokriti cijelo poslovanje tvrtke te obuhvaćaju članove tima s različitim poslovnim i tehničkim kompetencijama. Nadalje, potrebno je izbjegavati „*Big bang*“ projekte odnosno projekte isplanirane na način da odjednom stavljate u produkciju sve poslovne zahtjeve. Zbog izuzetne složenosti projekata izgradnje skladišta podataka, poželjno je projekt podijeliti na manje cjeline. Na taj ćete način izbjeći nezadovoljstvo poslovnih korisnika radi predugog čekanja projektnih isporuka.

## Faze projekta

Projekt možete podijeliti na četiri faze, na primjer fazu integracije podataka o kupcu, fazu integracije podataka o prihodi- ma od kupca, fazu integracije troškova koji se odnose na kupca te fazu u kojoj ćete integrirati neke tehničke podatke koji su korisni za analize, ali nisu direktno vezani uz prihode i rashode. Već nakon druge faze možete paralelno početi neku od *CRM* analiza, npr. izradu segmentacije kupca po prihodima iako je danas puno važnija segmentacija kupca po vrijednosti s obzirom da je fokus na profitabilnosti.

Svaka faza projekta trebala bi imati minimalno fazu definicije poslovnih zahtjeva, fazu analize i modeliranja, fazu izgradnje te fazu testiranja i prihvaćanja. Često se događa da poslovni zahtjevi budu predetaljni ili presloženi. Ukoliko je neka funkcionalnost izgrađena kao *workaround*, prijedlog je da se razmisli o njezinom pojednostavljanju ili im-



Svoje mjesto u samom vrhu informatike u Hrvatskoj Infosistem je izborio višegodišnjim predanim i upornim radom. Znanjem i iskustvom svojih stručnjaka, Infosistem je postao prirodan izbor i oslonac mnogih velikih poslovnih sustava u Hrvatskoj. Lista naših korisnika pokazuje njihovu rasprostranjenost na teritoriju cijele Hrvatske, a pripadaju najrazličitijim područjima djelatnosti: od državnih institucija, preko najvećih javnih poduzeća, svih grana industrije, trgovine i financija pa do manjih poduzeća različitih profila.

Osim na znanja i iskustva djelatnika Infosistem se oduvijek oslanja na odnose sa strateškim partnerima. U području poslovne inteligencije kao ključnog partnera prepoznali smo tvrtku QlikTech i njihovo inovativno in-memory rješenje – QlikView!

Osnovne prednosti ovog rješenja su jednostavnost, promptna analiza, mobilnost, kolaborativnost, fleksibilnost i intuitivnost korisničkog sučelja. Drugim riječima, ovaj alat omogućuje bolje upravljanje informacijama te jednostavnije i brže donošenje kvalitetnih odluka neovisno o nivoima poslovnog odlučivanja. Implementacija je vrlo jednostavna (u prosjeku traje par dana) pa je samim time ciklus povrata investicije izrazito smanjen što je jedan od osnovnih motiva da je QlikView odabir više od 19.000 klijenata širom svijeta u preko 100 zemalja. Oduševljenja korisnika dijele i prominentne analitičke kuće kao što su Gartner i Aberdeen Group koje QlikView-u daju najviše ocjene i priznanja i to prije svega u segmentu visoke razine zadovoljstva korisnika.

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

IVANA ŠIBLA 15, 10 020 ZAGREB, HRVATSKA  
T +385 (0) 1 65 00 111  
F +385 (0) 1 66 37 961  
infodesk@infosistem.hr



# AKCIJSKA PONUDA

## PROGRAMSKIH PAKETA ZA KAFIĆE I RESTORANE I PC KASA



**PC** Power Computers  
besplatni telefon 0800-400-040  
www.mc4b.eu - prodaja@pc1.hr

plementaciji u nekoj kasnijoj fazi. Za izgradnju takvih dijelova skladišta podataka potrebno je uložiti više vremena nego za dovođenje cijelog jednostavnijeg izvorišnog sustava u isto. Nadalje, pokušajte probleme s podacima riješiti u izvorišnim sustavima, umjesto u skladištu podataka, ukoliko vaš sustav za naplatu podržava složenu shemu knjiženja, a ona nije najbolje definirana ili je zastarjela, ne pokušavajte taj problem riješiti u skladištu podataka nego se vratite korak natrag na izvor podatka.

### Slojevi skladišta podataka

Skladište podataka sastoji se od nekoliko slojeva; operativnog spremišta podataka, temeljnog i dimenzijskog sloja. Operativno spremište podataka sadrži konzistentnu kopiju podataka izvorišnog sustava koji su potrebni za

skladište podataka. Ovisno o pristupu ekstrakciji podataka, kopija podataka može biti gotova skoro u realnom vremenu ili sa zakašnjenjem prema podacima izvorišnih sustava, najčešće jedan dan.

Temeljni sloj sadrži detaljne podatke proizvedene od strane ključnih poslovnih procesa spremljenih na najnižem mogućem nivou u integriranom modelu podataka. Model podataka baziran je na trećoj normalnoj formi - 3NF s odabranim denormalizacijama. Temeljni sloj je glavni izvor za dimenzijski sloj podataka. Podaci u temeljnom sloju nisu dostupni poslovnim korisnicima. Međutim, moguće je koristiti temeljni sloj za naprednu analitiku, rudarenje podataka ili *ad hoc* upite koji ne mogu biti riješeni kroz dimenzijski sloj.

U novije vrijeme moguće je

na tržištu kupiti gotovi logički model koji pokriva gotovo sve aspekte poslovanja, ciljano za određenu industriju ili generički model, najčešće u 3NF. Prednost takvog modela je što pruža gotovi uvid u poslovne procese. Dodatno, ukoliko se vaši izvorišni sustavi često mijenjaju, a dimenzijski model je relativno stabilan, ovaj pristup također može biti prednost jer pri promjenama najčešće treba održavati samo integraciju operativnog i temeljnog sloja podataka.

Nedostatak takvog modela je redundancija, na primjer ako je već neki od glavnih sustava kao izvor za skladište podataka u normalnoj formi, većinu podataka ćete doslovno prepisivati. Također, moguće je da logički model ne pokriva vaše poslovanje u potpunosti te ćete biti prisiljeni raditi dodatne prilagodbe. Količina podataka u skladištu će drastično rasti. Dodatni izazov će biti održati konzistenciju podataka kroz slojeve u slučaju problema pri punjenju podataka te brzina učitavanja podataka u skladište.

Dimenzijski sloj osigurava apstraktni sloj podataka radi pojednostavljenja i ubrzanja analitičkog pristupa prema podacima skladišta. On sadrži detaljne i agregirane podatke u obliku dimenzija, hijerarhija i mjera koje odgovaraju pogledu poslovnog korisnika. Dimenzijski sloj je potpun podacima iz temeljnog sloja ili iz operativnog spremišta podataka korištenjem unutarnjeg punjenja podataka (između slojeva skladišta podataka).

Model podataka u dimenzijskom sloju je baziran na modeliranju s odgovarajućim i sporo mijenjajućim dimenzijama, zvjezdastim shemama te činjeničnim tablicama baziranim na događajima. Dimenzijski sloj je glavna komponenta skladišta podataka kojoj pristupaju krajnji korisnici. Najčešće se pristupa podacima putem *ad hoc* upita ili kroz alate poslovne inteligencije.

Poslovna inteligencija je izvještajna i analitička okolina integrirana sa skladištem podataka, pridružuje dimenzijski sloj podataka u logički model podataka prezentiran krajnjim korisnicima. Poslovna inteligencija koristi alate lake za dizajn i korištenje izvještaja, izradu *ad hoc* upita, objavljivanje rezultata, dizajn nadzornih ploča, izradu upozorenja. Za razliku od modela podataka u bazi podataka, model podataka vidljiv korisniku koristi poslovne izraze te jednostavne nazive i strukture. Tom sloju pristupaju svi korisnici, on je glavna okolina za pregledavanje, analizu i izradu izvještaja.

### I kako dalje?

Nakon uspješno završenog projekta izgradnje skladišta podataka i aplikacija poslovne inteligencije, tek ste stvorili podlogu za daljnje promjene. Poslovna inteligencija zapravo je program koji nikad ne prestaje dok god je vaša tvrtka prisutna na tržištu. Kako se mijenjaju vaše usluge i proizvodi, tako se mijenja i vaše skladište podataka. Potrebno je smisliti način za upravljanje s tim promjenama s obzirom na izazove koji će se pojaviti; strateške, poslovne, podatkovne, tehničke i korisničke. Preporuka je osnovati stručni tim za poslovnu inteligenciju (*engl. BICC*). Kompetencije i ključna područja odgovornosti tog tima pokrivala bi sljedeća područja; nadgledanje i koordiniranje svih aktivnosti prema poslovnim korisnicima, upravljanje podacima i vođenje brige o tehničkim podacima te njihovom usklađenju sa poslovnim podacima, drugi nivo podrške problemima, brigu o aplikacijama; od dizajna, razvoja, testiranja do održavanja, integraciju podataka, specijalizirane statističke analize, rudarenje podataka te planiranje i složene poslovne analize i na kraju edukaciju poslovnih korisnika o konceptima poslovne inteligencije i aplikacijama.

**Poslovna inteligencija je izvještajna i analitička okolina integrirana sa skladištem podataka, pridružuje dimenzijski sloj podataka u logički model podataka prezentiran krajnjim korisnicima.**

# 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



# INVESTICIJSKI BAROMETAR

Investicijski barometar prikazuje s koliko bi novca na dan 15.11.2012. raspolagali da ste 100.000 kuna uložili 1. siječnja ove godine u neke od financijskih instrumenata koji su navedeni u nastavku.

NAZIV	vrijednost u KN	promjena [%] u odnosu na 15.10.2012
<b>VALUTE</b>		
Eur	100.162 kn	+0,59%
USD	101.403 kn	+1,67%
<b>DIONICE</b>		
T-HT	85.387 kn	-4,84%
Ina	110.502 kn	+2,44%
Belje	83.704 kn	-5,37%
Adris (P-A)	110.988 kn	-2,12%
Dalekovid	48.890 kn	-47,75%
Ingra	45.524 kn	-27,88%
Ericsson Nikola Tesla	117.223 kn	-0,97%
Atlantic grupa	99.198 kn	-1,61%
AD plastik	103.422 kn	-2,56%
Valamar Adria Holding	149.195 kn	-0,30%

<b>NOVČANI FONDOVI</b>		
Locusta Cash	103.618,26 kn	+0,32%
Agram Euro Cash	103.309,20 kn	+0,34%
Erste Euro-Money	102.733,14 kn	+0,17%
<b>OBVEZNIČKI FONDOVI</b>		
Capital One	107.866,43 kn	+0,30%
ZB bond	107.460,82 kn	+0,47%
ERSTE Bond fond	99.562,57 kn	-6,58%
<b>MJEŠOVITI FONDOVI</b>		
ICF Balanced	101.896,87 kn	+0,80%
Allianz Portfolio	109.888,86 kn	+0,65%
HI-balanced	104.831,20 kn	-1,66%
HPB Global	88.375,67 kn	-0,80%
Raiffeisen Prestige	99.443,65 kn	-4,03%
C-Premium	90.826,62 kn	-0,99%
<b>DIONIČKI FONDOVI</b>		
Raiffeisen Prestige Equity	98.825,81 kn	-2,93%
Raiffeisen World	105.668,68 kn	-2,33%
Platinum Blue Chip	103.404,81 kn	-4,37%
ZB euroaktiv	110.477,37 kn	-1,50%
HPB Dionički	95.809,54 kn	-0,87%
ZB Trend	100.163,41 kn	-3,84%

hrportfolio.hr  
investicijski fondovi

0800600700

## DA ILI NE DIVERZIFIKACIJA ULAGANJA

Pogrešno  
tumačenje  
NEVERBALNIH  
SIGNALA

Što kada vam dulje  
**IZBIVANJE S POSLA** „ubije“  
želju za napredovanjem?



## Diverzifikacija – da ili ne?

*Zainteresirana sam za ulaganja u investicijske fondove i dionice. Da li da odaberem jedan ili više njih? Čula sam za pojam diverzifikacija ulaganja i zanima me što je to točno?*

S.H., Samobor

Na naslovnica novina i portalima neprestano iskaču naslovi poput: „Crobex skočio za...“ ili „dionica „xy“ ostvarila senzacionalan rast“, „pozitivni tjedni pomaci“. Takvi naslovi odaju utisak da vaš novčani uspjeh ovisi o vašoj sposobnosti da kupite prave dionice ili investicijske fondove, a s obzirom da se ne osjećate sposobni za to, žele vam poručiti kako vam je bolje da onda slušate njihove savjete. Tako su mnogi krenuli u avanturu zvanu ulaganje pa su se pokušali na brzinu obogatiti kupnjom razvikanih dionica i hit obveznica, sve u nadi da će steći bogatstvo. Ustvari, svojim su ulaganjima gubili novac isto tako često kao što su ga i dobivali. Uskoro su shvatili da na taj način neće postići financijski uspjeh. Osjećali su se kao na utrci konja, ako ne odaberu pravog konja, mogu izgubiti sve. Nije zapravo ni čudo da se toliko ljudi boji ulaganja. Oni najhrabriji nastavili su istraživati, učiti, čitati knjige na temu ulaganja i stvari su postajale malo jasnije.

Dakle, ključ uspjeha u ulaganjima ne leži u tome da kupite pravu dionicu, ili pak da u pravo vrijeme uđete ili izađete s tržišta. Umjesto toga, uspjeh se može postići s nečim što se zove diverzifikacija. Izbor ulaga-

nja ima mnogo manje veze sa stvaranjem bogatstva nego što većina misli. Vi niste na utrci konja. Zbog toga ne trebate odabrati pobjednika, niti je ovo situacija u kojoj pobjednik dobiva sve. Ako uspješni ulagači znaju da ne mogu odabrati pravog konja, što rade? Jednostavno, odaberu svakog konja. U tome je smisao diverzifikacije. Kao strategija ulaganja diverzifikacija znači jednostavno kupiti mnogo ulaganja, a ne samo jedno ili dva. Zvuči dosta jednostavno. Diverzifikacija donosi najbolje rezultate tijekom dužeg razdoblja, barem sedam do deset godina, a još bolje duže.

Danas mnogi ulagači umjesto dionica odabiru investicijske fondove. Hoće li investicijski fondovi donijeti isto toliko novca kao i najbolje dionice? Naravno da neće. Oni to ne mogu zbog jednostavnog razloga što svaki investicijski fond posjeduje na desetke pa čak i stotine dionica. Zbog tako opsežne diverzifikacije investicijski fondovi ne mogu zaraditi toliko novca koliko ga može zaraditi jedna određena dionica. S druge strane, upravo ta značajka osigurava to da niti jedan investicijski fond ne može izgubiti toliko novca koliko ga može izgubiti najlošija dionica. Iako ne može zaraditi najviše, neće ni najviše izgubiti. Ono što je daleko vjerojatnije je to da će vam tijekom vremena investicijski fond donijeti mnogo veći profit od onog koji možete ostvariti sami ulaganjem u pojedinačne dionice i obveznice. Kada kupite svoja ulaganja bez obzira radi li se o pojedinačnim vrijednosnicama ili investicijskim fondovima, uložite ih na duže vrijeme.

Inga Lalić

## Manjak motivacije za napredovanjem

*Prije tri mjeseca vratila sam se na posao nakon porodiljnog dopusta. Bila sam odsutna s posla gotovo dvije godine. Prije odlaska na porodiljni bila sam vrlo uspješna i moji su mi nadređeni jasno dali do znanja da od mene očekuju napredovanje i preuzimanje voditeljske pozicije. Naravno da mi je to bilo drago, no otkad sam se vratila imam problem. Od mene se i dalje očekuje isto, ali ja više s tim nisam zadovoljna. Jednostavno nisam sigurna bih li trebala prihvatiti poziciju koja mi se nudi. Kao da mi je izbljednula motivacija. S druge strane ne znam koliko je pametno propustiti priliku za napredovanje. Što da radim?*

Ž. B., Zagreb

Emocije koje spominjete nisu rijetkost, i nisu neobične. Rođenje djeteta često promijeni naše prioritete (posebice kod majki) i čak i kad toga nismo u potpunosti svjesni naše resurse preusmjerava prema brizi o djetetu i zadovoljenju naših obiteljskih potreba. I ne govorim sad o utjecaju koji na nas može imati okolina, jer

se još uvijek na žene „s karijerom“ gleda malo iskosa. Govorim o našim unutarnjim osjećajima, vjerojatno instinktima koji su dio evolucije.

Često se žene, posebice nakon rođenja prvog djeteta, iznenade koliko je taj događaj promijenio njihovo razmišljanje i očekivanja. Djeca kao da u sebi imaju ugrađen uređaj koji svu pažnju usmjerava na njih, a najnovija istraživanja s područja neurologije potvrđuju da za to postoji i valjani razlog. Naime, sad znamo da je maloj djeci, posebice bebama, bliskost s roditeljima, prije svega s majkom, životno važno i jako utječe na njihovu dobrobit tijekom cijelog života.

S druge strane, ako se odreknu karijere u potpunosti, mnoge se žene osjećaju nezadovoljno jer s pravom osjećaju da mogu puno postići i na tom polju. Kako uskladiti te različite težnje i potrebe? Prvi je korak osvijestiti što nam se događa. Razmislite o tome, razgovarajte s prijateljima, a vjerojatno bi bilo korisno i da potražite savjet stručnjaka (primjerice coacha). Kad razjasnite što i kako želite bit će Vam lakše djelovati. S obzirom na Vaše poslovne uspjehe vjerojatno je da Vas se poslodavac neće samo tako odreći, odnosno da će biti spreman pregovarati o tome što ćete, kako i kad raditi. Ja-

sna komunikacija sigurno je najbolje što možete učiniti. Naravno, s poslodavcem možete jasno komunicirati tek kad točno znate što Vi želite i što ste spremni, a što niste. Detalji su tad stvar dogovora i vjerujem da možete pronaći rješenje koje će dugoročno biti korisno za sve.

Ne zaboravite da koliko god roditeljstvo može biti ispunjujuće, zanemarivanje poslovnog uspjeha i karijere može Vam dugoročno donijeti veliko nezadovoljstvo. A od toga nitko neće imati koristi – čak ni Vaše dijete.

Gordana Kastropeli



Nov 1st - 3rd 2012

Chief  
Durable  
est of H



INTERVJU

# POSLOVNI SVIJET I ESTETSKA KIRURGIJA U SVIJETU

promo

**Doc. dr. sc. Zoran Žgaljardić**, poznati hrvatski specijalist maksilofacijalne i plastične kirurgije glave i vrata već se nekoliko godina nalazi među 100 najboljih kozmetičkih kirurga na svijetu. Jedan je od pionira u primijeni i uvođenju laserske liposukcije na Smartlipu NdYag 1064 nm Lasermaru 1500 nm, i prvi koji je u svojim poliklinikama u Opatiji i Zagrebu primijenio i uveo na tržište estetske medicine u Hrvatskoj radiofrekvenciju kao metodu u pomlađivanju i oblikovanju tijela. Njegov rad priznati je izvan granica Hrvatske, a tome svjedoči i činjenica da je tijekom listopada ove godine bio samopozvani predavač na Internacionalnom kongresu kozmetičke kirurgije organizirane od strane Američke akademije za kozmetičku kirurgiju / AACS) i Indijske asocijacije za kozmetičku kirurgiju (ISCS) u Kerala.



**PS** Što ste prezentirali na kongresu u Indiji?

- Tema koju sam prezentirao s prikazanim rezultatima bila je laserski asistirana liposukcija u oblikovanju lica i tijela. Tema je bila posebno zanimljiva jer je uvrštena u kategoriju tehnologije i kirurgije u dobivanju visoko definiranih rezultata, s brzim oporavkom.

**PS** Obzirom da često sudjelujete na sličnim kongresima diljem svijeta recite nam koji su trendovi i novosti u današnjoj estetskoj kirurgiji?

- Razvoj i primjena tehnologije smanjuje i poboljšava krajnje rezultate što je i cilj svakog estetskog kirurga. Dobiti što kraći, bezbolniji oporavak, a što bolji i dugotrajniji rezultat. Matične stanice /PRP/ danas zauzimaju sve veće mjesto u pomlađivanju i osvježanju lica u kombinaciji s filerima i radiofrekvencijama, kao i frakcioniranim laserima.

**PS** Jesu li zahvati pa i fileri rizični?

- Mnogi danas, laici i klijenti, misle da su operacije isključivo rizične što i nije istina. Na samom kongresu dr. Firas Hamdan iz Libanona pokazao je seriju komplikacija razno raznih filera na licu i tijelu s vrlo ozbiljnim komplikacijama u krajnjem izglednom rezultatu.

To je ujedno i razlog što u svijetu danas postoje organizacije kao što su WAOCS /World academy of cosmetic surgery/, EUSAS /European society for aesthetic surgery / čiji sam član predsjedništva koje nude usavršavanje i visoke sigurnosne standarde i protokole koje treba poštivati svaki kvalificirani kirurg ili dermatolog koji se bavi estetskom

medicinom ili kirurgijom. Klijent može imati želje, ali ne mora razumjeti, znati i u konačnici shvatiti pretjeranost jednog filera ili ekstenzivne kirurgije.

**PS** Imate li klijente iz poslovnog svijeta i kakav je postotak vaših klijenta zastupljen među muškarcima.

- Današnji poslovni svijet podrazumijeva uspješnost koja se odražava i u vašem izgledu, kao i odvažnost i samopouzdanje. Stres neminovno dovodi do promjena u izgledu i ostavlja tragove, ali zato postoje kirurški i nekirurški oblici pomlađivanja. Mogu potvrditi da je danas postotak muškaraca u izrazitom porastu, a u mojim poliklinikama njihova je zastupljenost oko 30%.

**PS** Mislite li da je ljepota važna za uspjeh u poslovnom svijetu?

- Osobno mislim da je sposobnost i intelekt na prvom mjestu, ali izgled je izuzetno bitan u prvom trenutku i dosta govori o karakteristikama osobe.

**PS** Što biste istaknuli kao osnovne današnje probleme estetske kirurgije?

- Mišljenja sam da je kvalificirano znanje na području estetske kirurgije koje ne spada u domenu socijalne medicine obezvrjeđeno, jer danas veoma olako pacijenti, ali i liječnici misle da je lako preuzeti nož i odgovarati za nečiji izgled.

Virtualne kompjuterske i photohop simulacije vrlo su nezgodan prikaz za osobe s nerealnim i visokim očekivanjima. Simulaciju izvodi računalom a ne čovjek, a kvaliteta tkiva, postupak cijeljenja i pridržavanje postoperacijskih uputstava je uvijek faktor X.

Aleksandra Milković

# Upotreba glagolskog pridjeva radnog

Glagolski pridjev radni jest glagolski oblik koji se upotrebljava za tvorbu složenih glagolskih oblika: perfekta (*shvatio je*), pluskvamperfekta (*bio je shvatio*), futura II. (*bude shvatio*), kondicionala I. (*bi shvatio*) i kondicionala II. (*bio bi shvatio*), kao i za tvorbu pridjeva: *veseo putnik, procvjetala visibaba, potamnijelo nebo*.

Glagolski pridjev radni tvori se tako da se infinitivnoj osnovi dodaju nastavci:

-o (za muški rod), -la (za ženski rod), -lo (za srednji rod) ako infinitivna osnova završava na samoglasnik (*uči -o, uči -la, uči -lo*)

-ao (za muški rod), -la (za ženski rod), -lo (za srednji rod) ako infinitivna osnova završava na suglasnik (*rek -ao, rek -la, rek -lo*).

Najčešća odstupanja u glagolskom pridjevu radnom javljaju se zbog:

1. umetanja suglasnika *j* u muškom rodu, npr. *bijo, kupijo, radijo, vidijo, nanijeo* umjesto pravilnog *bio, radio, vidio, nanio*
2. stezanja završnih samoglasnika *ao* u muškom rodu u dugo *a*, npr. *iša, doša, pošā, reka* umjesto pravilnog: *išao, došao, pošao, rekao*
3. stezanja samoglasnika *ao* u muškom rodu u dugo *o*, npr. *išo, došo, pošo, reko* umjesto pravilnog: *išao, došao, pošao, rekao*
4. toga što suglasnik *l* ne prelazi u *o*: *videl (vidil), čul, bil, rekel, nosil* umjesto pravilnog: *vidio, čuo, bio, rekao, nosio*
5. umetanja suglasnika *v*: *došavo, pošavo, znavo, ostavo* umjesto pravilnog: *došao, pošao, znao, ostao*
6. utjecaja oblika glagolskog pridjeva radnog muškog roda na oblik ženskoga roda, npr. *oživila, poletila, vidila* umjesto pravilnoga: *oživjela, poletjela, vidjela*
7. utjecaja oblika glagolskog pridjeva radnog ženskoga roda na muški rod, npr. *donjeo, poludjeo, svidjeo* umjesto pravilnoga: *donio, poludio, svidio*
8. utjecaja nepravilne tvorbe nesvršenog ili svršenog glagola, npr. zbog nepravilnih oblika glagola *izrazivati, ukrašivati*, umjesto pravilnoga: *naviještati, izražavati, ukrašavati* dolazi i do nepravilnog oblika glagolskoga pridjeva radnog u muškom, ženskom i srednjem rodu: *izrazivao, izrazivao, izrazivalo; proglašivao, proglašivala, proglašivalo*. Pravilni bi glagolski pridjevi radni bili: *izražavao, izražavala, izražavalo; proglašavao, proglašavala, proglašavalo*.

U pjesmama se zbog ritma ili broja slogova može izostaviti vokal, ali se taj izostanak pravilno označava apostrofom, npr. *Bože mili, kud samo zaš'o, noć me stigla u tuđini...* (P. Preradović).

## Zadaci

Pripazite na pravilnu upotrebu glagolskog pridjeva radnog u govorenoj i pisanoj komunikaciji. Za početak provjerite svoje poznavanje pravilne upotrebe glagolskog pridjeva radnog u sljedećim zadacima.

### 1. U kojoj se rečenici ne javlja glagolski pridjev radni?

- A Potrebno je kako bi se utvrdilo koji je pristup najbolji.
- B Ljudi ne prihvaćaju tako utvrđenu visinu naknade.
- C Iako je već dugo štedio, znao je da si to ne može priuštiti.
- D Ostali su nešto duže jer je let zbog nevremena bio otkazan.

### 2. Od infinitiva navedenog u zagradi oblikujte glagolski pridjev radni.

- A Nakon toga bi se \_\_\_\_\_ o ispravnosti postavljenog cilja. (*prosuditi*)
- B Priznao je da je \_\_\_\_\_ stići što prije. (*željeti*)
- C \_\_\_\_\_ je kada bi se to spomenulo. (*voljeti*)
- D Peć je \_\_\_\_\_ i ubrzo je prostorija bila ugodno ugrijana. (*oživjeti*)

### 3. U navedenim rečenicama zaokružite pogrešne glagolske pridjeve radne.

- A Htjeo sam otići, ali me je nešto omelo pa sam odustao.
- B Reko mi je da će na kraju sve biti dobro!
- C Mislim da je pito je li sutra sastanak u 8 sati.
- D Otišao sam kako bih moga sve dobro organizirati.

### 4. U kojoj je rečenici glagolski pridjev radni nepravilno oblikovan?

- A Jesi li joj savjetovo da dođe pola sata prije?
- B Nakon što su im ljudi uredili staništa, životinje su se vratile.
- C Mislio je da će se već nekako izvući.
- D Pokušala je ostati do kraja.

### 5. Među ponuđenim glagolskim pridjevima radnim izaberite pravilan.

- A Kada je Bog stvorio svijet, uvidjeo/uvidio je da nešto nedostaje.
- B Njegov se život sastojao/sastojio od uspona i padova.
- C Koliko bi snažne morale biti riječi da bi doprijele/doprle do nje?
- D Iz kreveta je izletjela/izletila kao metak.

### 6. U kojem je nizu glagolski pridjev radni u nepravilnom obliku?

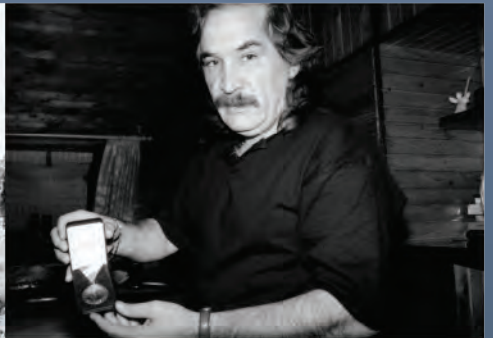
- A vidio, šutjela, molio
- B voljela, uspjelo, htjela
- C znala, razumjela, želio
- D privoljela, razboljelo, nanio

**Rješenja:** 1. B, 2. A prosudila, B želio, C volio/voljela, D oživjela, 3. A htjeo, B reko, C pito, D moga, 4. A, 5. A uvidio, B sastojao, C doprle, D izletjela, 6. B





PIXSELL. SVE ŠTO TREBA VIDJETI.



**PIXSELL**  
WWW.PIXSELL.HR



# Pogrešno tumačenje NEVERBALNIH SIGNALA

**Najveći broj pravila iz područja lijepog ponašanja uglavnom je zajednički svim radnim sredinama, ili se razlikuje po nekim specifičnostima - a one se uče kroz cijeli život.**

(Iz priručnika „Poslovno komuniciranje & Poslovni bonton“)

## Knjiški predloži i realnost

U poplavi literature samopomoći (Kako...; 100 savjeta; ...Ono što mora znati i sl.), doslovna primjena nekih formula komuniciranja, može odvesti osobu tijekom poslovanja na krivi trag. A još je problematičnije kad se sasvim zanemare savjeti iz područja neverbalnog komuniciranja u sklopu poslovnog saobraćanja u stvarnoj praksi.

## Neke uobičajene navike

Većina mladih će u gotovo svakoj prigodi prva pružiti ruku starijoj osobi, jer pretpostavlja da je to primjeren način izražavanja poštovanja, ali i dokaz osobnog samopouzdanja.

Štoviše, neki će nastaviti takvim stilom svoje srdačnosti tapšanjem i dodirivanjem sugovornika. Pritom neće uočiti je to onom drugom (-oj) drago ili ne.

## Slučaj predstavljanja

Tajnica predsjednice uprave uvela je skupu managera u sobu za sastanke kako bi se upoznali prije početka razgovora. Mlađi muškarac iz skupine, najbliži gospođi predsjednici, pružio joj odmah ruku u znak pozdrava. Ona je previdjela taj potez i dala ruku starijem gospodinu, direktoru iz skupine posjetitelja. Šarmantan mladi manager došao je tako zadnji na red prilikom predstavljanja i to na način da ga je njegov direktor predstavio gospođi. Mladić je ljepuškastoj dami „komplimentirao“ poljubivši joj ruku. Kako je sve nakon toga završilo po ustaljenom uredskom protokolu, već su svi zaboravili ovaj *faux pas*, pa je mladić pri opraštanju pričeka da mu gospođa prva pruži ruku, a on se suzdržao od rukoljuba. Drugom je prilikom je bio u dvojbi što učiniti kad su se njegovi kolege srdačno izljubili s jednom njima poznatom gospođom prilikom susreta na nekoj konferenciji, a nje ga su joj predstavili stariji kolege, pa je samo

laganim naklonom i prihvaćanjem pružene ruke stisnuo gospođinu.

Mladi manager je od srednjoškolskih dana bio svjedokom izljeva srdačnosti među ljudima, posebice kod onih koji su predstavljali neku društvenu funkciju. Zato mu je trebalo malo više vremena da prihvati drukčije korporativno protokoliranje.

## Prostor intimnosti

O toj temi napisane su mnoge knjige i na poslovnim radionicama se posebno uvježbavaju pojedinci u vezi s razmakom među sugovornicima. Tako će osoba iz neke sredine koja obiluje velikim prostranstvima instinktivno držati veći razmak od sugovornika (posebno sugovornice) i obratno od one koja dolazi iz gusto napućene sredine. No, bez obzira na te geografske konotacije, osobe raznih uzrasta će nesvjesno i nehotice zanemariti ta pravila. Doduše, pri susretu s visokim državnim dužnosnikom ili čak suverenom, protokolarni službenici će podsjetiti gosta što nije poželjno prilikom susreta u njihovoj kulturi. No, osoba nižeg rasta može instinktivno prići u zabranjeni prostor intimnosti druge (više) osobe, dok će oni višeg stasa to učiniti iz neprimjerene daljine. Ti detalji, pri kojima poslovni ljudi nehotice zanemaruju takve male protokolarne odredbe, prolaze gotovo neprimijećeno, pa se o tome posebno ne razglaba, a još manje piše.

Neki je ugledni poslovni čovjek imao običaj da pri susretu s (uglavnom mlađahnom) tajnicom privine sugovornicu na grudi i srdačno joj uvali pusu na obraz. To mu je ušlo u naviku i čak onda kad bi se po prvi put sreo s osobom znanom samo preko telefona, jer je po načelu svojeg poslovnog statusa smatrao da „časti“ sugovornicu. Kako je bio snažne građe, teško je bilo izvući se iz njegovog zagrljaja, pa su se dame uglavnom prilagodile njegovoj navici. Jedna je ipak doskočila takvim susretima držeći u pričuvi debeli registrator, kao ogradu između svog gosta.

## Ljubaznost kao pogrešno protumačena naklonost

U naravi uredskog posla je uobičajeno da se izrazom lica, stiskom ruke, pogledom u oči i pokojim uljudnim pitanjem uspostavi prvi kontakt. Osobito među poznatim osobama, ili stalnim poslovnim partnerima te kolegama (-cama) iz tvrtke (odjela). Kako su najdvojbenije situacije na relaciji muško - žensko, nevjete mogu krivo shvatiti dobro upućenu damu koja (po bontonu) prva pruža ruku. Njezin

osmijeh je samo uobičajeni izraz uljudnenog ponašanja, a pogled u oči ne znači posebnu simpatiju nego uljudbeni detalj među dobro odgojenim ljudima. Samo u rijetkim prigodama poljubac (pored obraza) ili prijateljsko tapšanje uobičajeno je kod zaista bliskih prijatelja, pa treba shvatiti da između muških i ženskih osoba može vladati prijateljski odnos, koji je samo prijateljski odnos - i ništa više. Direktor koji svako jutro po dolasku (ili odlasku) u ured pozdravlja svoju tajnicu poljupcem u obraz, možda želi poručiti nešto više od uobičajenog pozdrava. U svakom pogledu, takav način komuniciranja nije primjeren, pa tajnica može postaviti otvoreno pitanje prestručnom šefu.

### Muške i ženske istospolne sklonosti

Budući da živimo u društvu u kojem se otvoreno raspravlja o raznim vezama, treba biti senzibiliziran i na odnose muško-muško i žensko-žensko. U slučaju da s druge istospolne strane dolaze znakovi neželjene simpatije, treba pronaći najprimjerniji način da se drugoj osobi da na znanje kako tangirana osoba ne pripada takvom „Klubu“. Nakon jednog takvog slučaja kad je kolega kolegi tijekom uredskog

domjenka čestitao rođendan nečekivanim poljupcem u usta i intimnim zagrljajem, slavjenik se našao u neprilici, a govorkanja nakon tog incidenta u krugu poduzeća bila su onakva kakva je on najmanje želio. Posebno ga je oneraspoložilo to što ga je vlastita žena zatražila da se očituje o svojim sklonostima, kad su glasine doprle i do nje.

Ovakvi problemi, koji posljednjih godina pune medije, mogu biti interpretirani na vrlo pogrešan, pa i zloban način. To najbolje ilustrira dugogodišnje prijateljstvo dvojice bankarskih službenika, obojice neženja, koji su se družili i nakon posla na tenisu, odlazili zajedno na izložbe i često za vrijeme stanke za odmor odlazili u isti kafić. Naposljetku su neugodna govorkanja prestala kad se jedan od prijatelja, već kao „stari dečko“ oženio.

### Većini nije svejedno...

Na nekom skupu austrijskih pedagoga raspravljalo se o pogrešnim percepcijama javnosti kad nastavnik dodirne, ili čak pomiluje po kosi uzornog ili odličnog učenika u znak pohvale. Većina je priznala kako to radi već dugi niz godina svojeg pedagoškog staža te da se posebno u posljednje vrijeme suzdr-

**U naravi uredskog posla je uobičajeno da se izrazom lica, stiskom ruke, pogledom u oči i pokojim uljudnim pitanjem uspostavi prvi kontakt. Osobito među poznatim osobama, ili stalnim poslovnim partnerima te kolegama iz tvrtke (odjela).**

žava od pokazivanja takve simpatije. Mnogi odrasli su postali žrtve pogrešnog tumačenja okoline zbog benignog dodirivanja djece, pa se problem među spolovima mora promatrati puno obzirnije i promišljenije nego što to sugerira žuti tisak i problematični internetski portali. Čak i neka površna aluzija na nečije spolno opredjeljenje može se smatrati posebnom vrstom uznemiravanja i širenja loših glasina, pa demokratizaciji i destigmatizaciji međuljudskih odnosa treba pristupiti s puno senzibiliteta, jer ono što za određeni krug ljudi može biti irelevantno, za pojedinca može značiti ugrožavanje njegovog (-zinog) imidža i osobnosti.

mr. sc. Eduard Osredečki

## Znate li što je najvažnije u komunikaciji?

Najvažnija stvar u komunikaciji je čuti ono što se ne govori. Komunikacija je proces koji se između dvoje ili više ljudi odvija neprekidno, onda kada smo ga svjesni i onda kada nismo. Često komuniciramo spontano, impulzivno, bez dovoljno svjesti o tome kako naš sadržaj i forma komunikacije utječu na sugovornika.



“Nevjerojatno koliko je praktična korisnost od iščitavanja neverbalne komunikacije. Uz mali fokus na neverbalno, čovjek može puno toga “pročitati”. Hrvoje Balen, član Uprave za prodaju, Algebra d.o.o.

Događa se da poruka koju želimo poslati i ona koju smo poslali nisu usklađene, što može dovesti do nerazumijevanja.

Kako bismo izbjegli situacije koje mogu dovesti do blokiranja komunikacije i potencijalno do konflikta, neophodno je da naše vještine komuniciranja stalno unaprjeđujemo. Isto tako, gotovo da nema osobe koja tijekom svog profesionalnog iskustva nije barem jednom proživjela konfliktnu situaciju.

Konflikti su sastavni dio ljudskih odnosa, a neriješeni konflikt je vrlo opasna situacija koja može imati ozbiljne posljedice poput prekida odnosa, poslovnih suradnji, a u konačnici i gubitaka klijenata, fluktuacije zaposlenika i financijskih gubitaka. U poslovnom okruženju, od velikog je značaja imati suradnika, a

ne protivnika. Prevencija konflikta i vještine ponašanja u konfliktnim situacijama nam omogućavaju da svaku situaciju potencijalnog rizika prevedemo u situaciju mogućnosti.



“Na treningu Komunikacijskih vještina sam naučila kako dobiti željeni odgovor na postavljeno pitanje i kako sve mogu poboljšati motivaciju mojih suradnika.” Jasna Mravlinčić, direktorica financija, MF Certus d.o.o.

Teme koje se obrađuju na treningu Komunikacijskih vještina tvrtke



“Svi mi mislimo kako znamo komunicirati, međutim ovako fokusiran trening uistinu „otvara oči“ i pospješuje komunikaciju na svim razinama.” Damir Mlacović, Predsjednik Uprave, Jadranka hoteli d.o.o.

Prago čine skup tehnika koje će nam omogućiti da komuniciramo na način da nas drugi čuju, saslušaju i razumiju.

Namijenjen profesionalcima menadžerima čiji se posao odvija u dinamičnom okruženju i koji shvaćaju

da znanje komunikacijskih vještina određuje uspješnost posla, kao i svima koji žele poboljšati svoje komunikacijske vještine u poslovnom i privatnom životu, trening Komunikacijskih vještina upoznaje nas s onim što samo mislimo da znamo - komuniciranjem.

**SAZNAJTE VIŠE NA**  
**www.proago.hr**





## Valuta i iznos plaćanja

NAZIV POLJA	ŠTO SE UPISUJE
Hitno	Upisuje se oznaka „X“ po dogovoru s bankom o mogućim opcijama hitnog slanja. Ovo polje nije obvezno popuniti.
Valuta plaćanja	Upisuje se slovna oznaka valute u kojoj se obavlja transakcija. Za plaćanje u kunama upisuje se oznaka HRK. Za plaćanje u stranoj valuti upisuju se oznake ovisno o kojoj se valuti radi: EUR, USD, CHF, AUD, CAD, DKK, JPY, NOK, SEK, GBP, RSD, BAM.
Iznos	Upisuje se iznos plaćanja s dvije decimale, pri čemu se ispred iznosa stavlja zaštitni znak „=“ (dvije vodoravne crte) ili znak zvjezdice „*“.

## Podaci o platitelju

NAZIV POLJA	ŠTO SE UPISUJE
Platitelj (naziv/ime adresa)	Upisuje se podaci o nazivu (ili imenu i prezimenu) i adresi platitelja.
IBAN ili broj računa platitelja	Upisuje se IBAN platitelja. Također, do 31.5.2013. god. može u ovo polje upisivati (umjesto IBAN-a) sada važeći brojevi transakcijskih računa (žiro račun, tekući račun i dr.). Pri uplati gotovine ovo se polje ne popunjava.
Model	Upisuje se „HR“ i dvoznamenkasti model. <i>Ukoliko ispred broja modela nije ništa upisano pretpostavlja se da piše „HR“.</i> Ovo polje nije obvezno popunjavati. Pri uplati gotovine ovo se polje ne ispunjava.
Poziv na broj platitelja	Upisuje se poziv na broj ako ga je definirao platitelj. U ovo polje se može upisati najviše 22 numerička znaka s crticama. Ovo polje nije obvezno popunjavati. Pri uplati gotovine ovo se polje ne ispunjava.

## Podaci o primatelju plaćanja

NAZIV POLJA	ŠTO SE UPISUJE
IBAN ili broj računa primatelja	Upisuje se IBAN primatelja plaćanja. Također, do 31.5.2013. god. može u ovo polje upisivati (umjesto IBAN-a) sada važeći brojevi transakcijskih računa (žiro račun, tekući račun i dr.). Pri isplati gotovine ovo se polje ne ispunjava.
Primatelj (naziv/ime adresa)	Upisuje se podaci o nazivu (ili imenu i prezimenu) i adresi primatelja plaćanja.
Model	Upisuje se „HR“ i dvoznamenkasti model. <i>Ukoliko ispred broja modela nije ništa upisano pretpostavlja se da piše „HR“.</i> Pri isplati gotovine ovo se polje ne ispunjava.
Poziv na broj primatelja	Upisuje se poziv na broj ako ga je definirao primatelj plaćanja. U ovo polje se može upisati najviše 22 numerička znaka s crticama. Pri isplati gotovine ovo se polje ne ispunjava.

## Podaci o datumu izvršenja i detaljima plaćana (opis, šifra namjene)

NAZIV POLJA	ŠTO SE UPISUJE
Šifra namjene	NOVI PODATAK! „Šifra namjene“ označava četveroslovnu oznaku transakcije prema ISO 20022 standardu. Šifra namjene <b>nije obavezan podatak na nalogu za plaćanje</b> , a sadržaj šifre namjene nema utjecaja na podatak „opis plaćanja“. Pregled šifri namjene možete vidjeti u posebnoj tablici koja je dana u točki 5. ovog članka.
Opis plaćanja	Upisuje se tekstualni opis plaćanja u najviše 4 retka po 35 znakova u svakom retku.
Datum izvršenja	Datum na koji podnositelj naloga želi terećenje svog računa tj. izvršenje naloga.
Pečat korisnika PU	Pečat korisnika platne usluge.
Potpis korisnika PU	Jedan ili dva potpisa, u skladu s pravilima autorizacije.

## Dodatni podaci o plaćanju u inozemstvu

U ovaj dio naloga HUB 3 upisuje se podaci za prekogranična i međunarodna plaćanja:

NAZIV POLJA	ŠTO SE UPISUJE
BIC i/ili naziv banke primatelja	Upisuju se podaci o BIC (SWIFT) oznaci banke primatelja plaćanja u inozemstvu. Ako je na nalogu upisan BIC tada naziv banke nije potreban.
Primatelj (osoba):	Znakom „X“ označava se da li je primatelj u inozemstvu pravna ili fizička osoba. Ukoliko nije popunjeno, pretpostavlja se da je pravna osoba.
Valuta pokrića	Navodi se kratica valute u kojoj se tereti račun platitelja (ako to nije valuta u kojoj se izvršava nalog).
Troškovna opcija	Upisuje se oznaka „X“ u jedno od polja koja označavaju troškovnu opciju: <ul style="list-style-type: none"> <li>- „BEN“ - primatelj snosi sve troškove;</li> <li>- „OUR“ - platitelj snosi sve troškove;</li> <li>- „SHA“ - i primatelj i platitelj snose troškove (svaki svoje).</li> </ul> Ukoliko nije označeno pretpostavlja se opcija „SHA“.

### Nalog za plaćanje HUB 3A

Popunjavanje naloga za plaćanje HUB 3A, tj. određenih polja tog naloga obavlja se na isti način kao i naloga HUB 3. Razlike su jedino u sljedećem:

- nalog HUB 3A služi isključivo za nacionalna plaćanja;
- na nalogu HUB 3A umjesto dodatnih podataka za inozemna plaćanja (prostor u donjem lijevom dijelu) može se koristiti za 2DBK (2D bar code) ili se taj prostor ostavlja prazan;
- popunja se isključivo strojno (računalno). Kod strojnog popunjavanja naloga nije obvezno slaganje slova ili brojki u „kućice“;
- Kod popunjavanja polja „Valuta plaćanja“ na nalogu HUB 3A, može se koristiti samo oznaka za nacionalnu valutu u Hrvatskoj (HRK);
- sadržaj talona kod obrasca HUB 3A: sva polja talona su neformatirana te se u njih mogu upisivati skraćeni nazivi platitelja i/ili primatelja, te skraćeni opis plaćanja. Jedino podatak o iznosu, broju računa primatelja i poziv na broj primatelja moraju biti ponovljeni u cijelosti.

Izgled naloga za plaćanje HUB 3A:



**NALOG ZA NACIONALNA PLAĆANJA**

PLATITELJ (naziv/ime i adresa):	Hitno: <input type="checkbox"/> Valuta plaćanja: [ ] Iznos: [ ]	Valuta i iznos:
	IBAN ili broj računa platitelja: [ ]	
	Model: [ ] Poziv na broj platitelja: [ ]	Model i poziv na broj platitelja:
	IBAN ili broj računa primatelja: [ ]	IBAN (račun) primatelja:
PRIMATELJ (naziv/ime i adresa):	Model: [ ] Poziv na broj primatelja: [ ]	Model i poziv na broj primatelja:
	Šifra namjene: [ ] Opis plaćanja: [ ]	Opis plaćanja:
	Datum izvršenja: [ ]	
	Pečat korisnika PU	Potpis korisnika PU
		Ovjera

Obr. HUB 3A -

### Minimalno potrebni podaci za izvršenje naloga za plaćanje i primjeri popunjavanja naloga HUB 3

Nalog za bezgotovinska plaćanja (prijenos sredstava) je valjan, odnosno banka će izvršiti, ako ima popunjene barem ove elemente:

1. Broj računa platitelja
2. Broj računa primatelja. Za prekogranična i međunarodna plaćanja potrebno je popuniti i Naziv (ime) primatelja te njegovu adresu.
3. Valuta plaćanja
4. Iznos
5. Datum izvršenja
6. Ovjera korisnika platne usluge.

### Primjer 1. - Popunjavanje naloga HUB 3 za bezgotovinsko plaćanje:

**UNIVERZALNI NALOG ZA PLAĆANJE**

PLATITELJ (naziv/ime i adresa): Sunce d.d. Ilica 555, 10000 Zagreb	Hitno: <input type="checkbox"/> Valuta plaćanja: <b>HRK</b> Iznos: [ ] = <b>540520</b>
IBAN ili broj računa platitelja: [ ]	IBAN ili broj računa primatelja: <b>HR872360001101227781</b>
Model: [ ] Poziv na broj platitelja: [ ]	Model: [ ] Poziv na broj primatelja: [ ]
IBAN ili broj računa primatelja: <b>HR5024840081100887563</b>	
PRIMATELJ (naziv/ime i adresa): Poduzetnik d.o.o. Duga ulica 5, 10000 Zagreb	Šifra namjene: <b>S U P P</b> Opis plaćanja: <b>Račun br 5822-2012</b>
Datum izvršenja: <b>10102012</b>	
BIC /ili naziv banke primatelja: [ ] Primatelj (osoba): <input type="checkbox"/> Foto: <input type="checkbox"/> Pravo: <input type="checkbox"/>	Pečat korisnika PU
	Potpis korisnika PU
Valuta polikrica: [ ] Troškova opcija: <input type="checkbox"/> BEN <input type="checkbox"/> SHA <input type="checkbox"/> OUB	<i>potpis</i>

Obr. HUB 3 -

Nalog za **uplatu gotovine** je valjan, odnosno banka će ga izvršiti, ako ima popunjene barem ove elemente:

1. Naziv (ime) platitelja
2. Broj računa primatelja
3. Valuta plaćanja
4. Iznos
5. Datum izvršenja.

### Primjer 2. - Popunjavanje naloga HUB 3 za uplatu gotovine:

UNIVERZALNI NALOG ZA PLAĆANJE	
<b>PLATITELJ</b> (naziv/ime i adresa): Sunce d.d. Ilica 555, 10000 Zagreb	Hitno: <input type="checkbox"/> Valuta plaćanja: <b>HRK</b> Iznos: = 200000 IBAN ili broj računa platitelja: _____ Model: _____ Poziv na broj platitelja: _____ IBAN ili broj računa primatelja: <b>HR 8723600001101227781</b>
<b>PRIMATELJ</b> (naziv/ime i adresa): Sunce d.d. Ilica 555, 10000 Zagreb	Model: <b>HR01</b> Poziv na broj primatelja: <b>1-10102012</b> Šifra namjene: <b>DEPT</b> Opis plaćanja: <b>Uplata utrška - PJ JARUN</b> Datum izvršenja: <b>10102012</b>
BIC ili naziv banke primatelja: _____ Primatelj (osoba): <input type="checkbox"/> Fizička osoba: <input type="checkbox"/> Prava osoba: <input type="checkbox"/> Pečat korisnika PU: _____ Potpis korisnika PU: _____ Valuta pokrivanja: _____ Troškova opcija: <input type="checkbox"/> BEN <input type="checkbox"/> SRA <input type="checkbox"/> OVR	Obr. HUB 3 -

Nalog za **isplatu gotovine** je valjan, odnosno banka će ga izvršiti, ako ima popunjene barem ove elemente:

1. Broj računa platitelja
2. Naziv (ime) primatelja
3. Valuta plaćanja
4. Iznos
5. Datum izvršenja
6. Ovjera platitelja.

### Primjer 3. - Popunjavanje naloga HUB 3 za isplatu gotovine:

UNIVERZALNI NALOG ZA PLAĆANJE	
<b>PLATITELJ</b> (naziv/ime i adresa): Sunce d.d. Ilica 555, 10000 Zagreb	Hitno: <input type="checkbox"/> Valuta plaćanja: <b>HRK</b> Iznos: = 150000 IBAN ili broj računa platitelja: <b>HR 8723600001101227781</b> Model: <b>HR01</b> Poziv na broj platitelja: <b>2-10102012</b> IBAN ili broj računa primatelja: <b>HR 5024840081100887563</b>
<b>PRIMATELJ</b> (naziv/ime i adresa): Sunce d.d. Ilica 555, 10000 Zagreb Pero Perić	Model: _____ Poziv na broj primatelja: _____ Šifra namjene: <b>C.D.C.B</b> Opis plaćanja: <b>Isplata gotovine</b> Datum izvršenja: <b>10102012</b>
BIC ili naziv banke primatelja: _____ Primatelj (osoba): <input type="checkbox"/> Fizička osoba: <input type="checkbox"/> Prava osoba: <input type="checkbox"/> Pečat korisnika PU: _____ Potpis korisnika PU: _____ Valuta pokrivanja: _____ Troškova opcija: <input type="checkbox"/> BEN <input type="checkbox"/> SRA <input type="checkbox"/> OVR	Obr. HUB 3 -

**Bitno je istaknuti da se na nalogima HUB 1 i HUB 1-1 u zaglavlju obrasca nalaze polja kojima se određuje vrsta naloga za plaćanje - UPLATA/ISPLATA/PRIENOS. Na novim nalogima HUB 3 i HUB 3A tih polja nema, a vrstu naloga za plaćanje određuju popunjena obvezna polja naloga.**

### Korištenje dosadašnjih transakcijskih računa (žiro, tekući) na novim nalogima za plaćanje

U nove naloge za plaćanje HUB 3 i HUB 3A mogu se upisivati i nadalje dosadašnji „stari“ transakcijski računi (žiro, tekući). Oni se mogu

koristiti do najkasnije 31. svibnja 2012., a nakon tog datuma obvezno je korištenje IBAN konstrukcije računa. U nastavku dajemo primjer popunjenog novog naloga za plaćanje HUB 3 gdje se prilikom bezgotovinskog plaćanja koriste „stari“ transakcijski žiro računi.

### Primjer 4. - Popunjavanje naloga HUB 3 za bezgotovinsko plaćanje sa „stari“ transakcijskim računima:

UNIVERZALNI NALOG ZA PLAĆANJE	
<b>PLATITELJ</b> (naziv/ime i adresa): Sunce d.d. Ilica 555, 10000 Zagreb	Hitno: <input type="checkbox"/> Valuta plaćanja: <b>HRK</b> Iznos: = 2240000 IBAN ili broj računa platitelja: <b>2360000-1101227781</b> Model: _____ Poziv na broj platitelja: _____ IBAN ili broj računa primatelja: <b>2407000-1100008473</b>
<b>PRIMATELJ</b> (naziv/ime i adresa): Mijesc d.o.o. Putina 12, 10000 Zagreb	Model: <b>HR05</b> Poziv na broj primatelja: <b>802-12</b> Šifra namjene: <b>SUPP</b> Opis plaćanja: <b>Račun br. 802-12</b> Datum izvršenja: <b>10102012</b>
BIC ili naziv banke primatelja: _____ Primatelj (osoba): <input type="checkbox"/> Fizička osoba: <input type="checkbox"/> Prava osoba: <input type="checkbox"/> Pečat korisnika PU: _____ Potpis korisnika PU: _____ Valuta pokrivanja: _____ Troškova opcija: <input type="checkbox"/> BEN <input type="checkbox"/> SRA <input type="checkbox"/> OVR	Obr. HUB 3 -

Naravno, kod popunjavanja naloga moguća je i kombinacija transakcijskih računa, tj. jedan može biti „stari“ transakcijski račun, a drugi račun s IBAN konstrukcijom. U nastavku dajemo primjer popunjavanja naloga HUB 3 kod plaćanja računa u inozemstvo.

### Primjer 5. - Popunjavanje naloga HUB 3 za bezgotovinsko plaćanje računa u inozemstvo:

UNIVERZALNI NALOG ZA PLAĆANJE	
<b>PLATITELJ</b> (naziv/ime i adresa): Firma d.o.o. Duga ulica 68, 10000 Zagreb	Hitno: <input type="checkbox"/> Valuta plaćanja: <b>EUR</b> Iznos: = 560000 IBAN ili broj računa platitelja: <b>HR 5424020061100436415</b> Model: _____ Poziv na broj platitelja: _____ IBAN ili broj računa primatelja: <b>S 155022344578165432</b>
<b>PRIMATELJ</b> (naziv/ime i adresa): Slovenia trade d.d. Prešernova 8, Slovenija	Model: _____ Poziv na broj primatelja: _____ Šifra namjene: _____ Opis plaćanja: <b>Račun 2543</b> Datum izvršenja: <b>10102012</b>
BIC ili naziv banke primatelja: <b>LJBAS12X</b> Primatelj (osoba): <input checked="" type="checkbox"/> Fizička osoba: <input type="checkbox"/> Prava osoba: <input type="checkbox"/> Pečat korisnika PU: _____ Potpis korisnika PU: _____ Valuta pokrivanja: _____ Troškova opcija: <input type="checkbox"/> BEN <input type="checkbox"/> SRA <input type="checkbox"/> OVR	Obr. HUB 3 -

### Gdje možete pronaći IBAN račune

Podatak o IBAN-u svoje tvrtke možete vidjeti na Izvatku o prometi i stanju po računu.

IBAN račune za uplate poreza, doprinosa i drugih javnih davanja možete pronaći u Naredbi o načinu uplaćivanja prihoda proračuna, obveznih doprinosa te prihoda za financiranje drugih javnih potreba u 2012. godini (Nar. nov., br. 37/12 i 65/12).

### Pregled šifri namjena

Na nalogima za plaćanje HUB 3 i HUB 3A uveden je podatak „šifra namjene“ koji označava četveroslovnju oznaku transakcije prema ISO 20022 standardu. Šifra namjene NIJE obavezan podatak na nalogu za plaćanje, a sadržaj šifre namjene NEMA utjecaja na podatak „opis plaćanja“. U nastavku dajemo tabelarni pregled šifri namjena prema ISO 20022 standardu (izvor: hub.hr):

# ŠIFRE NAMJENE

RBR	KLASIFIKACIJA	ŠIFRA	NAZIV	DEFINICIJA
1	Kartična namira	CDCD	Gotovinska isplata	Isplata gotovine na bankomatu ili na šalteru banke
2	Kartična namira	CDCB	Kartično plaćanje uz gotovinski povrat (Cashback)	Kupovina roba i usluga uz dodatnu isplatu gotovine na prodajnom mjestu
3	Kartična namira	CDOC	Zamjenska gotovina	Kupovina roba koje su jednake gotovini poput kupona u kockarnicama.
4	Kartična namira	CDOC	Originalno odobrenje	Transakcija koja omogućuje primatelju kartice izvršenje odobrenja u korist računa vlasnika kartice. Za razliku od trgovačkog povrata, originalnom odobrenju nije prethodilo plaćanje karticom. Koristi se kod odobrenja temeljem dobitaka u igrama na sreću.
5	Upravljanje sredstvima (Cash Management)	ACCT	Upravljanje sredstvima - unutar banke	Transakcija prenošenja sredstava između dva računa istog vlasnika računa kod iste banke.
6	Upravljanje sredstvima (Cash Management)	CASH	Upravljanje sredstvima – izvan banke	Transakcija predstavlja opću instrukciju za upravljanje sredstvima.
7	Upravljanje sredstvima (Cash Management)	COLL	Naplata	Transakcija predstavlja prikupljanje sredstava temeljem priljeva na račun ili izravnog terećenja
8	Upravljanje sredstvima (Cash Management)	CSDB	Gotovinska isplata	Transakcija se odnosi na gotovinsku isplatu.
9	Upravljanje sredstvima (Cash Management)	DEPT	Depozit	Transakcija se odnosi na uplatu depozita.
10	Upravljanje sredstvima (Cash Management)	INTC	Plaćanje unutar Grupe	Transakcija se odnosi na plaćanje unutar Grupe. Odnosno na plaćanje između dva društava koja pripadaju istoj Grupi.
11	Upravljanje sredstvima (Cash Management)	LIMA	Upravljanje likvidnošću	Prijenos s računa iniciran radi pražnjenja računa ili svođenja stanja na nulu, cashpoolinga ili sweepinga
12	Upravljanje sredstvima (Cash Management)	NETT	Saldiranje (netiranje)	Transakcija se odnosi na izvršavanje saldiranja (netiranja).
13	Komercijalna plaćanja	AGRT	Poljoprivredni transfer	Transakcija se odnosi na plaćanje u poljoprivredi.
14	Komercijalna plaćanja	AREN	Knjiženje potraživanja	Transakcija se odnosi na knjiženje potraživanja
15	Komercijalna plaćanja	BEXP	Poslovni troškovi	Transakcija se odnosi na plaćanje poslovnih troškova.
16	Komercijalna plaćanja	BOCE	Knjiženje konverzije u Back Office-u	Transakcija se odnosi na plaćanje koje je povezano sa knjiženjem konverzije u Back Office-u
17	Komercijalna plaćanja	COMC	Komercijalno plaćanje	Transakcija se odnosi na plaćanje komercijalnog kredita ili duga po kreditu
18	Komercijalna plaćanja	CPYR	Autorsko pravo	Transakcija se odnosi na plaćanje autorskog prava.
19	Komercijalna plaćanja	GDDS	Kupoprodaja roba	Transakcija se odnosi na kupovinu ili prodaju roba.
20	Komercijalna plaćanja	GDSV	Kupoprodaja roba i usluga	Transakcija se odnosi na kupovinu i prodaju roba i usluga.
21	Komercijalna plaćanja	GSCB	Kupoprodaja roba i usluga uz gotovinski povrat	Transakcija se odnosi na kupovinu i prodaju roba i usluga uz gotovinski povrat.
22	Komercijalna plaćanja	LICF	Naknada za licencu	Transakcija predstavlja plaćanje naknade za licencu.
23	Komercijalna plaćanja	POPE	Knjiženje prodajnog mjesta	Transakcija se odnosi na plaćanje vezano prodajno mjesto
24	Komercijalna plaćanja	ROYA	Tantijemi / Prihodi od autorskog prava	Transakcija predstavlja plaćanje tantijema /prihoda s osnova autorskog prava.
25	Komercijalna plaćanja	SCVE	Kupoprodaja usluga	Transakcija se odnosi na kupovinu i prodaju usluga.
26	Komercijalna plaćanja	SUBS	Pretplata	Transakcija se odnosi na plaćanje informacije ili pretplate
27	Komercijalna plaćanja	SUPP	Plaćanje dobavljaču	Transakcija se odnosi na plaćanje dobavljaču.
28	Komercijalna plaćanja	TRAD	Trgovačke usluge	Transakcija se odnosi na plaćanje trgovačkih usluga.
29	Potrošač	CHAR	Plaćanje u dobrotvorne svrhe	Transakcija predstavlja plaćanje u dobrotvorne svrhe.
30	Potrošač	COMT	Konsolidirano plaćanje treće strane za račun potrošača	Transakcija predstavlja plaćanje koje obavlja treća strana ovlaštena za prikupljanje sredstava radi plaćanja u ime i za račun potrošača.
31	Financije	CLPR	Otplata glavnice kredita za automobil	Transakcija predstavlja plaćanje otplate glavnice kredita za automobil.
32	Financije	DBTC	Plaćanje putem terećenja	Plaćanje temeljem naloga za terećenje
33	Financije	GOVI	Državno osiguranje	Transakcija se odnosi na plaćanje državnog osiguranja.
34	Financije	HLRP	Otplata stambenog kredita	Transakcija se odnosi na otplatu stambenog kredita.
35	Financije	INPC	Premija osiguranja za vozilo	Transakcija predstavlja plaćanje premije osiguranja za vozilo.
36	Financije	INSU	Premija osiguranja	Transakcija predstavlja plaćanje premije osiguranja.
37	Financije	INTE	Kamata	Transakcija predstavlja plaćanje kamate.
38	Financije	LBRI	Osiguranje od ozljede na radu	Transakcija predstavlja plaćanje osiguranja od ozljede na radu.
39	Financije	LIFI	Životno osiguranje	Transakcija predstavlja plaćanje životnog osiguranja.
40	Financije	LOAN	Zajam	Transakcija se odnosi na odobrenje zajma zajmoprimcu.
41	Financije	LOAR	Otplata zajma	Transakcija se odnosi na otplatu zajma zajmodavcu.
42	Financije	PPTI	Osiguranje imovine	Transakcija predstavlja plaćanje osiguranja imovine.
43	Financije	RINP	Obročno plaćanje	Transakcija se odnosi na plaćanje ponavljajućih rata u redovitim intervalima.
44	Financije	TRFD	Zaklada	Transakcija koja se odnosi na plaćanje zaklade.
45	Općenito	ADVA	Predujam	Transakcija predstavlja plaćanje predujma/ avansa.
46	Općenito	CBFF	Kapitalna štednja	Transakcija se odnosi na kapitalnu štednju, odnosno štednju za umirovljenje.
47	Općenito	CCRD	Plaćanje kreditnom karticom	Transakcija se odnosi na plaćanje kreditnom karticom.
48	Općenito	CDBL	Plaćanje troškova učinjenih kreditnom karticom	Transakcija se odnosi na plaćanje računa za troškove učinjene kreditnom karticom.
49	Općenito	CFEE	Naknada za opoziv/storno	Transakcija se odnosi na plaćanje naknade za opoziv/storno.
50	Općenito	COST	Troškovi	Transakcija se odnosi na plaćanje troškova.
51	Općenito	DCRD	Plaćanje troškova učinjenih debitnom karticom	Transakcija se odnosi na plaćanje troškova učinjenih debitnom karticom.
52	Općenito	GOVT	Plaćanje državi/države	Transakcija predstavlja plaćanje državnom tijelu ili plaćanje od strane državnog tijela.
53	Općenito	ICCP	Neopozivo plaćanje kreditnom karticom	Transakcija predstavlja povrat plaćanja s izvršenog kreditnom karticom.
54	Općenito	IDCP	Neopozivo plaćanje debitnom karticom	Transakcija predstavlja povrat plaćanja izvršenog debitnom karticom.
55	Općenito	IHRP	Plaćanje rate pri kupnji na otplatu	Transakcija predstavlja otplatu rate kod kupnje na otplatu.
56	Općenito	INSM	Rata	Transakcija se odnosi na plaćanje rate/obroka.
57	Općenito	MSVC	Višenamjenske usluge	Transakcija se odnosi na plaćanje višenamjenskih usluga.
58	Općenito	NOWS	Nenavedeno	Transakcija se odnosi na plaćanje za usluge koje nisu drugdje navedene.
59	Općenito	OFEE	Početna naknada (Opening Fee)	Transakcija se odnosi na plaćanje početne naknade.
60	Općenito	OTHR	Ostalo	Druga vrsta plaćanja.



# ŠIFRE NAMJENE

RBR	KLASIFIKACIJA	ŠIFRA	NAZIV	DEFINICIJA
61	Općenito	PADD	Unaprijed odobreno terećenje	Transakcija se odnosi na unaprijed odobreni nalog za terećenje.
62	Općenito	PTSP	Uvjeti plaćanja	Transakcija se odnosi na specifikaciju uvjeta plaćanja.
63	Općenito	RCKE	Ponovna prezentacija čeka	Transakcija se odnosi na plaćanje vezano za ponovnu prezentaciju čeka.
64	Općenito	RCPT	Plaćanje potvrde	Transakcija se odnosi na izdavanje potvrde o provedenom plaćanju.
65	Općenito	REFU	Povrat	Transakcija predstavlja povrat sredstava.
66	Općenito	RENT	Najam	Transakcija predstavlja plaćanje najma.
67	Općenito	STDY	Studiranje	Transakcija se odnosi na plaćanje troškova studiranja/školarine.
68	Općenito	TELI	Plaćanje putem telefona	Transakcija se odnosi na plaćanje koje je inicirano telefonom.
69	Općenito	WEBI	Plaćanje putem interneta	Transakcija se odnosi na plaćanje koje je inicirano internetom.
70	Ulaganje	ANNI	Anuitet	Transakcija se odnosi na plaćanje auniteta kredita, osiguranja, ulaganja i dr.
71	Ulaganje	CMDT	Plaćanje roba	Transakcija predstavlja plaćanje roba.
72	Ulaganje	DERI	Derivativi (izvedenice)	Transakcija se odnosi na poslove s derivativima.
73	Ulaganje	DIVD	Dividenda	Transakcija predstavlja plaćanje dividendi.
74	Ulaganje	FREX	Kupoprodaja deviza	Transakcija se odnosi na poslove deviznog tržišta.
75	Ulaganje	HEDG	Hedging	Transakcija se odnosi na operaciju hedginga.
76	Ulaganje	PRME	Plemeniti metali	Transakcija se odnosi na poslovanje s plemenitim metalima.
77	Ulaganje	SAVG	Štednja	Prijenos na račun štednje/mirovine.
78	Ulaganje	SECU	Vrijednosni papiri	Transakcija predstavlja plaćanje vrijednosnih papira.
79	Ulaganje	TREA	Rizični transferi	Transakcija se odnosi na rizično poslovanje.
80	Zdravstvo	ANTS	Usluge anestezije	Transakcija predstavlja plaćanje za usluge anestezije.
81	Zdravstvo	CVCF	Usluge skrbi za rekonvalescente	Transakcija predstavlja plaćanje za usluge skrbi za rekonvalescente.
82	Zdravstvo	DMEQ	Medicinska oprema	Transakcija predstavlja plaćanje za nabavu trajne medicinske opreme
83	Zdravstvo	DNTS	Zubarske usluge	Transakcija predstavlja plaćanje za zubarske usluge.
84	Zdravstvo	HLTC	Kućna njega bolesnika	Transakcija predstavlja plaćanje za usluge kućne njege bolesnika.
85	Zdravstvo	HLTI	Zdravstveno osiguranje	Transakcija predstavlja plaćanje zdravstvenog osiguranja.
86	Zdravstvo	HSPC	Bolnička njega	Transakcija predstavlja plaćanje za usluge bolničke njege.
87	Zdravstvo	ICRF	Ustanova socijalne skrbi	Transakcija predstavlja plaćanje usluga ustanove socijalne skrbi.
88	Zdravstvo	LTCF	Ustanova dugoročne zdravstvene skrbi	Transakcija predstavlja plaćanje usluga ustanove dugoročne zdravstvene skrbi.
89	Zdravstvo	MDCS	Zdravstvene usluge	Transakcija predstavlja plaćanje za zdravstvene usluge.
90	Zdravstvo	VIEW	Oftalmološke/okulističke usluge	Transakcija predstavlja plaćanje za oftalmološke/okulističke usluge.
91	Plaća & naknade	ALMY	Plaćanje alimentacije	Transakcija predstavlja plaćanje alimentacije.
92	Plaća & naknade	BECH	Dječji doplatak	Transakcija se odnosi na plaćanje kojim se pomaže roditelju/staratelju u uzdržavanju djeteta.
93	Plaća & naknade	BENE	Naknada za nezaposlenost/invaliditet	Transakcija se odnosi na plaćanje osobi koja je nezaposlena/invalid.
94	Plaća & naknade	BONU	Novčana nagrada (bonus)	Transakcija se odnosi na plaćanje novčane nagrade (bonusa).
95	Plaća & naknade	COMM	Provizija	Transakcija predstavlja plaćanje provizije.
96	Plaća & naknade	CSLP	Isplata socijalnih zajmova društava banci	Transakcija predstavlja plaćanje društva banci u svrhu financiranja socijalnih zajmova zaposlenicima.
101	Plaća & naknade	PAYR	Platni spisak	Transakcija se odnosi na isplatu plaća prema platnom spisku.
102	Plaća & naknade	PENS	Mirovine	Transakcija predstavlja isplatu mirovine.
103	Plaća & naknade	PRCP	Plaćanje troškova	Transakcija se odnosi na plaćanje troškova.
104	Plaća & naknade	SALA	Plaće	Transakcija predstavlja isplatu plaće.
105	Plaća & naknade	SSBE	Socijalna pomoć	Transakcija predstavlja naknadu za socijalnu pomoć odnosno plaćanje kojeg izvršava država kao socijalnu potporu pojedincima.
106	Porez	ESTX	Porez na nasljedstvo	Transakcija se odnosi na plaćanje poreza na nasljedstvo.
107	Porez	HSTX	Porez na stambeni prostor	Transakcija se odnosi na plaćanje poreza na stambeni prostor.
108	Porez	INTX	Porez na dohodak	Transakcija se odnosi na plaćanje poreza na dohodak.
109	Porez	NITX	Porez na neto dohodak	Transakcija se odnosi na plaćanje poreza na neto dohodak
110	Porez	TAXS	Plaćanje poreza	Transakcija predstavlja plaćanje poreza.
111	Porez	VATX	Plaćanje poreza na dodanu vrijednost	Transakcija predstavlja plaćanje poreza na dodanu vrijednost.
112	Porez	WHLD	Porez po odbitku	Transakcija se odnosi na plaćanje poreza po odbitku.
113	Prijevoz	AIRB	Zračni	Transakcija predstavlja plaćanje za poslove vezane uz zračni prijevoz.
114	Prijevoz	BUSB	Autobusni	Transakcija predstavlja plaćanje za poslove vezane uz autobusni prijevoz.
115	Prijevoz	FERB	Trajektni	Transakcija predstavlja plaćanje za poslove vezane uz trajektni prijevoz.
116	Prijevoz	RLWY	Željeznički	Transakcija predstavlja plaćanje za poslove vezane uz željeznički prijevoz.
117	Komunalne usluge	CBTV	Račun za kablsku TV	Transakcija se odnosi na plaćanje računa za kablsku TV.
118	Komunalne usluge	ELEC	Račun za električnu energiju	Transakcija se odnosi na plaćanje računa za električnu energiju.
119	Komunalne usluge	ENRG	Energija	Transakcija se odnosi na plaćanje energije.
120	Komunalne usluge	GASB	Račun za plin	Transakcija se odnosi na plaćanje računa za plin.
121	Komunalne usluge	NWCH	Troškovi za mrežu	Transakcija se odnosi na plaćanje troškova za korištenje mreže.
122	Komunalne usluge	NWCM	Mrežna komunikacija	Transakcija se odnosi na plaćanje mrežne komunikacije.
123	Komunalne usluge	OTLC	Račun za ostale telekomunikacijske usluge	Transakcija se odnosi na plaćanje računa za ostale telekomunikacijske usluge.
124	Komunalne usluge	PHON	Račun za telefon	Transakcija se odnosi na plaćanje računa za telefon.
125	Komunalne usluge	WTER	Račun za vodu	Transakcija se odnosi na plaćanje računa za vodu.

## Literatura:

Uputa o obliku, sadržaju i upotrebi standardiziranih naloga za plaćanje HUB 3 i HUB 3A u platnom prometu, travanj 2012., Hrvatska udruga banaka, [www.hub.hr](http://www.hub.hr)

Uputa za popunjavanje obrasca naloga za plaćanje HUB 3, Zagrebačka banka, [www.zaba.hr](http://www.zaba.hr)

Uputa o sadržaju i upotrebi standardiziranih naloga za plaćanje HUB 3 i HUB 3A u platnom prometu, Raiffeisen BANK, [www.rba.hr](http://www.rba.hr)

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

## Dragi dnevniče,

iz mojih misli koje su lutale daleko od stanice na kojoj sam čekala jutarnji vlak, prenuo me dobro poznati glas: „Ej, Nena, kako si, ideš na posao“.

„A čuj, kud bih inače ovako rano?“ glasio je moj odgovor, popraćen još pospanim osmijehom.

U nastavku tog neobaveznog jutarnjeg razgovora, iznenadilo me pitanje koje mi je poznanica postavila. „Pa kako ti je na poslu, čujem da vam nije baš bajno“.

Naravno, pojasnila sam joj da nije savršeno, jednostavno nema idealne radne sredine, ali isto tako sam naglasila da sam zadovoljna, i da smatram da je moja radna sredina jedna od boljih, i odmah potom priupitala otkud joj te negativne informacije. Ispričala mi je da je nedavno sreła jednu od naših bivših djelatnica, koja joj je ispričala prilično ružne stvari o svojoj bivšoj radnoj sredini.

Shvatila sam odmah o kome se radilo. Naime, spomenuta bivša kolegica imala je nekih ozbiljnijih poteškoća u međuljudskim odnosima, ali velikim dijelom zahvaljujući upravo svom neprofesionalnom i nekorektnom ponašanju, na koje je samo dobivala logičnu i primjerenu reakciju od strane svojih bivših suradnika.

Pomisliła sam kako je sasvim nepotrebno, kada jednom prekineš neku vezu (bilo onu na poslovnom, bilo na privatnom planu) poslije povlačiti neke ružne priče o onima s kojima si još do jučer dijelio slične interese ili surađivao na zajedničkim radnim zadacima.

Dok je vlak odmicao prema gradu, razmišljala sam kako neki ljudi (pa i svatko od nas povremeno) jednostavno ne znaju prekinuti neke prošle veze na neki zdravi i zadovoljavajući način. Nerijetko se o bivšima, bili to pojedinci ili eto, kao u ovom slučaju, cijela radna organizacija, govori s lošim predznakom, ili im se zasluge pak uveličavaju i oni postaju neka vrsta savršenstva, koje više nitko nikada neće moći dostići.

Jedan dječak iz moje ulice, živio je s autoritativnom, dominantnom i izuzetno zahtjevnom te nadasve posesivnom tetom. Njena moć manipulacije njime bila je toliko snažna, da kad mu se napokon pružila prilika živjeti bez njenog utjecaja, utjecaja koji ga je u potpunosti ograničavao, gušio, on jednostavno nije bio u stanju prihvatiti drugačiji, novi način života. Ona je bila njegov ideal, njegov uzor, odbacivao je sve one koji su mu pokušavali

pojasniti da ima pravo na svoja razmišljanja, svoje želje i stavove, svoj život.

Bojao se da će bilo kakvim priznanjem kvalitete drugim ljudima, oduštanjem od stavova i osjećaja koje mu je ona usadila, izdati onu koja ga je naučila na bezrezervnu poslušnost i odanost, jednostrano i ograničeno promišljanje o ljudima, situacijama, životu u cjelini. Jedno uništeno djetinjstvo pružalo je opasnu zamku da i ostatak života, taj mladi čovjek provede vjerujući u jednu iluziju, manipulaciju u kojoj je on bio samo bespomoćna marioneta.

S druge strane pak znam ženu čija se netrpeljivost prema suprugu za vrijeme braka, nakon razvoda pretvorila u pravu mržnju, mržnju kojom je zatvorila svoj vlastiti život, ali i živote svoje djece, koji su i dalje gajili osjećaje prema svom ocu, ali ih pod budnim majčinih okom, više nisu smjeli pokazivati.

Prošlost, kao i svi prošli odnosi i veze koje smo u jednom trenutku, iz ovih ili onih razloga prekinuli, nikako nas ne bi smjeli pretvarati u ogorčene pojedince koji se stalno vraćaju upravo toj prošlosti. Živjeti treba u sadašnjosti, pogleda uprtog u budućnost, prošlost nam treba služiti samo kao pouka, kako ne bi ponavljali iste pogreške u danima koji su tek pred nama.

Ponekad radna sredina u kojoj smo se zadesili ima više mana nego prednosti, ako je tako, vrijeme je za promjenu, ako je ikako moguće. A onda, ako do te promjene dođe, prije nego odemo, možemo si dati oduška i na licu mjesta, s ljudima kojih se to tiče, razjasniti neke stvari koje su nas smetale. Ako to nismo napravili tamo gdje smo trebali, onda trebamo biti fer i prema tim bivšim suradnicima, i sebi samima, i ne vraćati se više na tu temu, baš kao što i nakon svake priče piše – kraj, iza filma – the end, i mi bi na neke naše završene priče trebali gledati upravo tako.

Prošlost je najbolje ostaviti iza sebe. Jedino što vrijedi ponijeti dalje, sačuvati, su lijepi doživljaji, sretni trenuci. Vrijedi to za privatni život, ali isto tako i u poslovnoj domeni. Opterećivanje lošim sjećanjima ne koristi nikome, ponajmanje nama samima.

Ako imamo i neke zamjerke na neku bivšu radnu sredinu, onog trena kad smo krenuli dalje, najbolje se pomiriti s činjenicom da, premda smo taj dio svog života, svoje karijere možda mogli i bolje iskoristiti, a nažalost nismo, ipak smo napravili novi korak prema naprijed sada i nema smisla kretati u nešto novo sa starim teretom na leđima. Uostalom, ponekad nešto treba i oprostiti.

Lp,  
Nevenka