

poslovni[®] savjetnik

.com
NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

IZDVOJENO

Mala škola
prodajnog
managementa

Opunomoćenje
zaposlenika

Založni
kredit

*Daniela
Roguljić Novak*
članica Uprave
Zagrebačke banke

tema broja

ENERGETSKA UČINKOVITOST I EKO BIZNIS

SPECIJALNI PRILOG

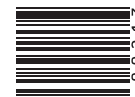
POSLOVNA
EDUKACIJA

POZICIONIRANJE
TVRTKE
U RECESIJI

REBRANDING
SAVJETI I ZAMKE IZ
HRVATSKE PRAKSE

+ Savjeti za
uspješno
poslovanje
u 2013.
godini

TISKANICA



ISSN: 1845-092X
9 771845 092000

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!

SASTAVLJANJE GODIŠNJIH POREZNIH I FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA ZA 2012. I OSTALE AKTUALNOSTI

IZ PROGRAMA SEMINARA:

Izrada i predaja godišnjih financijskih izvještaja za 2012.- bitne napomene
Novine u obračunu članarina, doprinosa i naknada kod izrade financijskih izvještaja za 2012.
Izrada prijave poreza na dobit (Obrazac PD) za 2012. – sve novine i specifičnosti
Izrada konačnog obračuna PDV-a (Obrazac PDV-K) za 2012. – bitne napomene
Sastavljanje godišnje prijave poreza na dohodak (Obrazac DOH) obrtnika i slobodnih zanimanja za 2012.
Blagajnički maksimum, plaćanje gotovim novcem, ostale aktualnosti i odgovori na pitanja sudionika

U cijenu seminara uključeno je predavanje, materijal za pisanje i kava
Predavači: savjetnici RiPup-a

VRIJEME	MJESTO
13. veljače 2013. (srijeda) s početkom u 9.30 sati	Zagreb hotel "Westin", Kršnjavoga 1, dvorana Panorama

Cijena ovog seminara iznosi **295,00 kn (236,00 kn + PDV 25%)** što molimo uplatiti na žiro račun CENTRA ZA RAČUNOVODSTVO I FINANCIJE, br. 2360000-1101500130 uz poziv na OIB vaše tvrtke.
Detaljnije informacije oko ovog seminara možete dobiti i na tel. 01/49 21 737.

PRIJAVNICA ZA SEMINAR

„SASTAVLJANJE GODIŠNJIH POREZNIH I FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA ZA 2012. I OSTALE AKTUALNOSTI“

Naziv tvrtke: _____

Ime i prezime osobe/osoba: _____

Adresa: _____ OIB: _____

Telefon: _____ Fax: _____ E-mail: _____

NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

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

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

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

STALNI SURADNICI:

Jerneja AGIĆ, dr. sc. Marko ALERIĆ, mr. sc. Zdravko BAICA, Tomislav BEKEC, dipl. oec., Jasna BELAMARIĆ, dipl. psiholog, Danijel BIČANIĆ, Jasmina BJELICA, dipl. oec., Valentina BOCAK, dipl. oec. mr. sc. Anđelko BREZOVNJAČKI, dipl. novinar, Nadina CVETKO BOROTA, dipl. oec., Elena CVJETKOVIĆ mr. sc., Biserka ČONKAŠ, Jurica DUJMOVIĆ, Mirjana FIJOLIĆ, dipl. politolog i novinar, mr. Dragomir GABRIĆ, Milan GRKOVIĆ, Tonči JAKOVČEVIĆ, Gordana KASTRAPELI, Marina KILIĆ, dipl. nov., Inga LALIĆ, dipl. oec., mr. sc. Andreja MARCETIĆ, Morana MIKULANDRA, dipl. oec., Drago MUNJIZA dipl. oec., mr. sc. Marija NOVAK-IŠTOK, mr. sc. Eduard OSREDEČKI, mr. sc. Branko PAVLOVIĆ, dr. sc. Saša PETAR, Božo PRELEVIĆ dipl. iur., Nevenka PUČEK, dr. sc. Majda RIJAVEC, 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., Ivana UROIĆ, dipl. oec., Goran TUDOR, Dragan ZLATOVIĆ

VOĐITELJI MARKETINGA:

Svjatlana 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:

Daniela Roguljić Novak, članica Uprave Zagrebačke banke (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. Jedinična cijena časopisa u kunama iznosi 39,50 kn. Jedinična cijena časopisa u eurima iznosi 5,00 eur. Godišnja pretplata na časopis poslovni savjetnik iznosi 295,00 kn (PDV uračunat). Ako se pretplata na časopis ne otkáže pismeno najkasnije 10 dana prije isteka roka pretplate smatra se da je pretplata produžena.

© poslovni savjetnik član je



INTERNET: www.poslovni-savjetnik.com

POSTANITE I VI NAŠ PRETPLATNIK!



NARUĐBENICA kojom se pretplaćujem na časopis

Poslovni savjetnik za 2013. godinu (10 brojeva) po cijeni od 295,00 kn

(PDV uključen u cijenu)

Naziv tvrtke: _____

OIB: _____

Ime i prezime: _____

Adresa, grad: _____

Tel.: _____

E-mail: _____

Fax: _____

Broj primjerka: _____

Potpis odgovorne osobe:

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

ili e-mail: info@poslovni-savjetnik.com



NAJAVA NEKIH KONFERENCIJA I SEMINARA U ORGANIZACIJI MJESEČNIKA

**poslovni[®]
savjetnik** .com
NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

Direktor
.com.hr

ZA 2013. GODINU

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

**poslovni[®]
savjetnik**
AKADEMIJA

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

**poslovni[®]
savjetnik**
AKADEMIJA

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

**poslovni[®]
savjetnik**
AKADEMIJA

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

**poslovni[®]
savjetnik**
AKADEMIJA

• **19.12. 2012.** Zagreb, hotel Westin - „**Tvrtke - kako se pripremiti za sastavljanje godišnjih financijskih izvještaja**“ (220 sudionika) **Održano!**

**poslovni[®]
savjetnik**
AKADEMIJA

• **30.1.2013.** Zagreb, hotel Palace - „**Radni odnosi u praksi – kako poslovati u skladu sa Zakonom?**“ (cca. 30 sudionika)

**poslovni[®]
savjetnik**
AKADEMIJA

• **13. 2. 2013.** Zagreb, hotel "Westin"- „**Sastavljanje godišnjih poreznih i financijskih izvještaja za 2012. i ostale aktualnosti**“ (cca. 150 sudionika) Program na str. 83.

**poslovni[®]
savjetnik**
AKADEMIJA

• **14.2. 2013.** Zagreb hotel Dubrovnik - „**Savjetovanje o pravu i porezima za marketing i PR stručnjake**“ (cca. 50 sudionika) Program na str. 7.


**naj
tajnica.hr**
DNEVNO I TUKOVEDNO

• **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[®]
savjetnik**
AKADEMIJA

• **27. 2. 2013.** Zagreb, hotel Antunović- „**Sprječavanje pranja novca**“ (cca. 70 sudionika) Program na str. 15.

**poslovni[®]
savjetnik**
AKADEMIJA

• **17.4. 2013.** Zagreb, hotel Antunović-konferencija za logistiku „**Potencijali transporta i distribucije prilikom ulaska u EU**“ (cca. 100 sudionika) u suradnji s 

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

01/02_2013

specijalni prilog
43 REBRANDING
57 POSLOVNA EDUKACIJA

manager **1**

- 8 Top 10 zlatnih savjeta
- 10 Savjeti za uspješno poslovanje u 2013. godini
- 14 Na vaša pitanja odgovara Dragan Munjiza
- 16 Intervju: Daniela Roguljić Novak, članica Uprave Zagrebačke banke
- 18 Pridonose li otkazi simetriji poduzeća?
- 20 Što je „pozitivno propitivanje“?
- 22 Tri najveća globalna problema današnjice
- 24 Opunomoćenje – recept za uspješan rad sa zaposlenicima
- 26 Mala škola NLP-a
- 28 Saznajemo
- 28 Literatura

tema broja

- 30 Potencijala i interesa ima, ali Hrvatska i dalje stoji
- 32 Na biznisu otpadom okreću se milijarde
- 34 Loša organiziranost stopira eko proizvodnju u Hrvatskoj

ja poduzetnik

- 38 Na vaša pitanja iz obiteljskog poduzetništva odgovara Vedran Kraljeta
- 40 Pozicioniranje tvrtke u recesijskim uvjetima
- 42 Life coach

superprodavač

- 50 Mala škola prodajnog managementa
- 51 Postanite bolji pregovarač

- 52 Seks naš svagdašnji
- 54 Između politike i poslovnosti (iz zapažanja jednog logističara)
- 56 Vještine za uspješno vođenje nabave – selekcija dobavljača

poslovna praksa

- 70 Ulagači u 2013. mogu sigurno računati na neizvjesnost i utjecaj politike
- 72 Bankarski savjetnik
- 73 Investicijski barometar

tajnica.hr

- 76 Odgovori na vaša pitanja
- 77 Hrvatski pravopis
- 80 Od tajnice do direktorice
- 82 Dnevnik jedne tajnice

poslovni savjetnik®

AKADEMIJA



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
- vlastiti 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, HUKA i HUOJ

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

SPONZOR I PODUPIRATELJI PROJEKTA



STRUČNI PARTNERI:



MEDIJSKI POKROVITELJ:

Poslovni dnevnik

Ime i prezime osobe/a koje prijavljujemo: 1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____
 5. _____

Tvrtka/Udruga/Institucija: _____ Faks: _____

Adresa: _____ OIB tvrtke: _____

Mjesto i poštanski broj: _____

E-mail: _____ Žig i potpis: _____

top 10 zlatnih savjeta

... prema izboru glavne
urednice Sandre Mihelčić



1. Slijedite naše savjete za poslovanje i ulaganje u 2013! Cijele prošle godine slušamo kako će ova biti još gora. Povećanje cijena, smanjenje zaposlenosti, novi porezi, nova kriza... puna nam je glava ovih pojmova. Pa ipak, razloga za optimizam ima puno: ulazak u EU, otvaranje novih tržišta, investicije, zeleno poslovanje... Jednu godinu smo stariji i pametniji, a uz pomoć naših suradnika te uspješnih hrvatskih poduzetnika i političara savjetujemo kako hrabro zakoračiti u tu „crnu“ 2013-tu.

2. Oprezno s konsenzusom! Margaret Thatcher je rekla: „Konsenzus je odsustvo vodstva“. U obiteljskim tvrtkama, iako zvuči kao dobra ideja, konsenzus može donijeti više zla nego dobrog. U konačnici ovaj dobronamjerni napor za kratkoročno očuvanje obiteljskog sklada, s vremenom zapravo služi podrijetvu dobrih odnosa. Rješavajte sukobe u odlučivanju; ne izbjegavajte ih! To što možda nema smisla odmah prisilno inzistirati na odluci, ne znači da treba odustati od odluke u cijelosti.

3. Edukaciju ove godine stavite na prvo mjesto prioriteta! Ova godina i godine koje slijede bit će u znaku edukacije. Najtraženiji resurs na tržištu bit će znanje. Mnoge tvrtke koje posluju u Hrvatskoj najavljuju nove programe dodatnog usavršavanja i obrazovanja zaposlenika, a otvaraju nam se i nebrojene mogućnosti cjeloživotne edukacije ulaskom u EU, stoga treba imati na umu da se u to uvijek isplati ulagati. Bilo da ste poslodavac ili zaposlenik.

4. Obojite svoj život i poslovanje u zeleno! Dok su zeleno poslovanje i zelena gradnja vani već svakodnevnica, kod nas je to još uvijek SF, iako potencijala i interesa ima. A ima i poticaja, zelenih kredita, projekata u najavi. Donosimo vam presjek „zelenog tržišta“, ideje za ured i stambeni prostor, najave novih investicija i dašak elana da se i vi konačno pridružite društvu onih koji su prepoznali važnost eko života i poslovanja.

5. Odvagnite ZA i PROTIV rebrandinga! Nema pogodnijeg i ispravnijeg trenutka za razgovor o rebrandingu, od ovoga kada nas samo nekoliko mjeseci dijeli od ulaska u Europsku uniju. No ući u rebranding bez jasnog razloga i vizije nije preporučljivo. Riječ je o kompleksnom procesu koji treba dobro proučiti i provesti pametno, u protivnom možemo napraviti veliku štetu. Donosimo savjete stručnjaka na što trebate obratiti pozornost, što ne raditi te kako učiti na greškama konkurencije.

6. Opunomoćite zaposlenike! Opunomoćenje je proces kojim zaposlenici, pod pretpostavkom posjedovanja vještina, znanja i sposobnosti, stječu autonomiju u radu te tako jačaju svoju motivaciju zbog veće ispunjenosti i osjećaja poistovjećivanja s ciljevima i rezultatima rada. Radi se zapravo o obostranom zadovoljstvu: pojedincima se daje sloboda, a tvrtki kao rezultat njihovog boljeg rada – bolji rezultati. Imate li hrabrosti?

7. Usredotočite se na pozitivno! Sada nam ovo treba više nego ikada, jer nas negativnosti bombardiraju sa svih strana. Zakon privlačnosti tvrdi da ćete u svoj život privući sve ono na što se usredotočite. Stoga, ako ste usredotočeni na dobre i pozitivne stvari u svom životu, automatski ćete u svoj život privlačiti još više dobrih i pozitivnih stvari. A zamislite samo koliko partnera, kvalitetnih zaposlenika, suradnika, investicija, ljubavnika, gradova... samo čeka da ih privučete.

8. U prodaji krenite od temelja – kvalitetne selekcije zaposlenika! Najvažniji zadatak managera prodaje je zapošljavanje. Bez obzira koliko ste dobri u treniranju, motivaciji, ocjenjivanju ili planiranju, ako sve te vještine primijenite na osrednje sposobne ljude, dobit ćete samo osrednje rezultate. Usprkos toj činjenici, mnogi manageri prodaje vrlo su slabo pripremljeni za zapošljavanje i u tome imaju vrlo malo iskustva. E zato ćemo mi to promijeniti i voditi vas korak po korak do statusa uspješnog managera prodaje.

9. Prilagodite tvrtku uvjetima na tržištu iliti recesiji! Pozicionirati tvrtku znači prodavati upravo one proizvode i usluge kakve kupci očekuju. Da bismo to postigli, moramo naš „kamen mudraca“, odnosno sve marketinške aktivnosti, prilagoditi očekivanjima potrošača. A ona su drugačija u kriznim vremenima i u vremenima sklada (ako takva uopće i postoje). Za snalaženje u kaotičnom tržišnom okruženju slijedite savjete naše autorice u članku „Pozicioniranje tvrtke u recesijskim uvjetima“.

10. Odaberite svoj edukativni seminar u organizaciji Poslovnog savjetnika! Veljača je mjesec edukacije... tako smo ju bar mi prozvali. Zbog velike posjećenosti i pozitivnih dojmova pokrenuli smo mnoštvo novih seminara za različite struke, a nastavljamo i s dosadašnjim uspješnicama. „Sastavljanje godišnjih poreznih i financijskih izvještaja za 2012. i ostale aktualnosti“ prvi je u nizu seminara, a održava se 13.2. u zagrebačkom hotelu Westin. Dan poslije, u hotelu Dubrovnik, održava se „Savjetovanje o pravu i porezima za marketing i PR stručnjake“, a 22.2. čeka vas već tradicionalna „Nacionalna konferencija tajnica, administrativnih djelatnika i voditelja ureda“. Mjesec završavamo sa seminarom „Sprječavanje pranja novca“ 27.2. Više informacija na str. 5.



REMISENS



Wellness ponude

polupansion, piće, bazen, spa zona, fitness, masaža

Five Elements Wellness & Spa Ambassador

Cijena sobe: od 790 kn

Tjedan ljubavi - Valentinovo

polupansion, bazen, spa zona, masaža, pjenušac,
jagode u čokoladi, voće...

Remisens Premium hotel Ambassador

11. - 17.02.

Cijena sobe: od 835 kn

Karneval

polupansion, piće, bazen, karnevalski domaći
keksi, karnevalska zabava 02.02. u hotelu Kvarner,
spa zona (Ambasador)

Remisens Revital hotel Kristal

27.01. - 07.02.

Cijena sobe: od 790 kn

Remisens Premium hotel Ambassador

07. - 11.02.

Cijena sobe: od 640 kn



SAVJETI ZA USPJEŠNO POSLOVANJE U 2013. GODINI



Naglasak je na sigurnoj zapošljivosti, a ne sigurnom radnom mjestu



prof. dr. sc. **Mirando Mrsić**,
dr. med.

Ulaskom RH u EU otvara se i jedinstveno tržište rada od 500 milijuna ljudi, protok ljudi odnosno rada i zapošljavanja, kao i znanja ulazi u temeljne slobode. Otvaraju se nove i velike mogućnosti, no iste traže i određene promjene kod svih i u ponašanju, stavovima i u javnim politikama.

Moderne tehnologije omogućuju brz i jednostavan transfer znanja, rad bez obzira gdje se osoba fizički nalazi. Čekaju nas brže promjene na tržištu rada i sve brža promjena kompetencija više razine obrazovanja, drugačijih kombinacija vještina i kvalifikacija, nužnost usvajanja „prenosivih“ ključnih kompetencija (ručne, tehničke, numeričke, komunikacijske), radi prilagodbe radnih mjesta. Npr. jedna tekstilna radnica s razvijenim ručnim vještinama vrlo lako iste vještine može iskoristiti i u poslovnim okruženjima koje nemaju veze s tekstilom, ali imaju veze s poslovima koje traže ručne vještine.

Postavljaju se zahtjevi za promjenama u obrazovnom sustavu koji traži kvalitetno osnovno i rano obrazovanje i sprečavanje ranog prekida školovanja. Važnije postaje razmišljati o sigurnoj zapošljivosti, a manje o sigurnom radnom mjestu (unutar postojećeg radnog mjesta treba razmišljati na način da se propitujemo što mi to još od znanja, vještina nedostaje da u slučaju promjena uvjeta poslovanja ostanem na tom mjestu ili da nakon ostanka bez posla što brže nađem novi posao). Zbog toga cjeloživotno učenje postaje glavni uvjet cjeloživotne zapošljivosti.

Tražiti će se redovito informiranje o promjenama na tržištu rada, slobodnim radnim mjestima diljem EU i prikaza potrebnih vještina, korištenje i razvoj transparentnih online servisa dostupnih korisnicima, s kvalitetnim informacijama o zanimanjima, vještinama, prilikama za učenje.

Vrijeme konkretnih izazova



Nadan Vidošević, predsjednik Hrvatske gospodarske komore

Može se pretpostaviti da će cijelo ovo desetljeće proći u traženju novog globalnog ekonomskog modela. Paralelno će se uspostavljati i novi politički odnosi ne samo u našem bližem okruženju nego i na svjetskoj razini. Hrvatska je i bit će neizostavni dio tih procesa. Uvjeren sam da joj se, uz sve rizike, otvara prilika da pronađe novo mjesto na gospodarskoj karti svijeta, i to kao točka komunikacije najvećeg svjetskog tržišta, Europske unije, s dalekim, brzorastućim gospodarstvima.

Hrvatska je jedina mediteranska zemlja na Dunavu i najbrži put velikog dijela Azije, Oceanije i arapskog svijeta preko Sueza do Europe i obrnuto. Takav joj položaj daje komparativnu prednost koju uistinu može iskoristiti. U protivnom su moguća još dva scenarija. Prvi, po kojem novi ekonomski centri moći preuzimaju kontrolu nad Hrvatskim ekonomskim prostorom kao rezultat šireg dogovora s ciljem ostvarivanja međunarodnih interesa. U drugom scenariju imamo i krajnje nepovoljnu varijantu; da se u nemogućnosti takvog dogovora Hrvatska nađe u prostoru trajne nestabilnosti.

Kako bi Hrvatska sebi osigurala najpovoljniji mogući scenarij, potrebni su neki preduvjeti. Svakako bih istaknuo važnost izrade strategije nacionalnog razvoja i izrade politika temeljenih na općeprihvaćenoj strategiji te jačanje institucija koje će provoditi te politike.

Hrvatska će se vrlo brzo susresti s vrlo konkretnim izazovima. Raspon je tih izazova velik i kreće se od definicije uloga Hrvatske na energetske karti svijeta, do korištenja europskih fondova, ali i mnogih drugih.

International Debt Collection

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

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



With head and heart in finance



Budite drugačiji!

mr. sc. Gordana Kovačević, predsjednica Ericssona Nikole Tesle

Nakon 1. srpnja 2013., tj kada Hrvatska uđe među punopravne članice EU, počinje nova era u poslovanju za većinu domaćih poduzetnika. Naime, tek tada će svima onima koji nisu imali izvozne aktivnosti i svakodnevnu borbu na tržištima izvan Hrvatske postati jasno što uistinu znači konkurencija u globalnom okruženju.

Najbolje smjernice za univerzalnu pripremu za poslovanje na EU tržištima su i najjednostavnije i koreliraju s odgovorima na sljedeća pitanja: Posluje li vaša kompanija po najvišim svjetskim standardima? Prilagođavate li se brzo svim tržišnim i tehnološkim zahtjevima? Imate li konkurentan proizvod, rješenje ili uslugu te prvoklasne, motivirane i kreativne zaposlenike?

Ukoliko ste pozitivno odgovorili na ova pitanja dobro ste pripremljeni za ulazak na EU tržište i mogu vam samo poželjeti puno sreće i uspjeha da nastavite u istom smjeru. Ukoliko je odgovor negativan, za vas pripreme tek počinju i morate biti jako brzi.

S obzirom da dugi niz godina radim na najodgovornijim i najzahtjevnijim poslovima u Hrvatskoj, regiji i šire te vodim Ericsson Nikolu Teslu koja je regionalni lider u ICT-u i jedna od najuspješnijih lokalnih kompanija u globalnoj Ericssonovoj organizaciji, s vama ću ovdje podijeliti samo nekoliko osobnih preporuka:

- u radu i poslovanju primjenjujte najviše svjetske standarde;
- radite etično, budite inovativni i maštoviti;
- razlikujte se od konkurencije po tome što govorite o rješenju, a ne o problemu;
- uvijek imajte na umu da je u poslovanju važan cijeli eko sustav te da vaš konačan uspjeh ovisi o svim zainteresiranim stranama i o tome kako s njima radite te, naravno, razvojno istraživačke i inovacijske aktivnosti u vašoj kompaniji nisu tu da biste ih koristili kao marketinški materijal nego da bi vam osigurale dugoročan strateški poslovni rast i održivi razvoj poslovanja;
- uvijek učite jer je znanje najveća moć, a proces učenja trajan je i zahtjevan dio obrasca istinske konkurentnosti na bilo kojem tržištu.

Sretno u EU!



Treba iskoristiti fondove EU

Martina Sedmak, EU desk Zagrebačke banke

Hrvatska ulaskom u Europsku uniju postaje dio jedinstvenog unutarnjeg tržišta EU. To poduzetnicima otvara brojne prilike, ali predstavlja i izazov. Poduzetnici u priprema za ulazak u EU i na zajedničko tržište moraju aktivno participirati, upoznavajući se s propisima koji su na snazi u Uniji, informirajući se o mogućnostima sufinanciranja njihovih ulaganja iz fondova EU, ali i maksimalno koristeći mogućnosti u okviru aktualnih pretpripravnih fondova kao priliku za učenje. Potrebno je angažirati se u različitim komorskim i ostalim udruženjima poduzetnika te koristiti se iskustvima poduzetnika u zemljama srednje i istočne Europe koje su u posljednja dva vala proširenja ušle u EU. S obzirom na velika očekivanja od EU fondova, poduzetnici bi se trebali upoznati s osnovnim pravilima dodjeljivanja potpora u EU, kao i strateškim dokumentima na kojima će se temeljiti provedba Strukturnih fondova u Hrvatskoj. Korištenje EU fondova znači promišljanje o potrebama, pripremu projekata i osiguravanje sredstava za pripremu projektne dokumentacije, kao i predfinanciranje projekata koje se od korisnika europskih fondova očekuje (s obzirom da se potpore isplaćuju po završetku projekta).

Edukacija je biznis 21. stoljeća



Ante Mandić, predsjednik uprave IN2

Teško je dati jedan i jednostavan savjet koji bi vrijedio za sve managere i poduzetnike, neovisne o industriji u kojoj djeluju, veličini i ekonomske snage tvrtke koju vode. Ipak, smatram da je najvažnija osobina dobrog managera upravljanje promjenama. Ona osobito dolazi do izražaja u recesijskim uvjetima kad tvrtke trebaju kontinuirano tražiti nove prilike na postojećem i novim tržištima te ih optimalno iskoristiti. U 2013 godini, ulaskom u EU, postajemo dio znatno većeg i zahtjevnijeg tržišta. Time se hrvatskim tvrtkama otvara niz novih mogućnosti, ali i poteškoća. Mogućnost neometanog djelovanja na velikom i znatno razvijenijem EU tržištu je i lakši pristup povoljnijem kapitalu je prilika koju treba znati iskoristiti. Istovremeno moramo biti svjesni da nam kvalitetni ljudi mogu potražiti bolje plaćeni posao u bogatijim članicama EU i da ćemo na domaćem tržištu u gotovo svim segmentima dobiti oštru konkurenciju.

Mladim ljudima koji ulaze u svijet rada preporučio bih prije svega proaktivnost u neprekidnom usavršavanju i traženju posla. Moraju biti svjesni sve oštrije konkurencije na tržištu rada i činjenice da se, ulaskom u EU, na tom novom tržištu otvara niz novih mogućnosti. Vrijeme cjeloživotnog zapošljavanja je prošlo i moraju biti spremni češće mijenjati ne samo posao već i mjesto gdje će živjeti. Umjesto cjeloživotnog posla imat će cjeloživotno učenje. Kao što je ICT biznis otkriće dvadesetog, edukacija će biti biznis 21. stoljeća. Neka imaju na umu da je ključan odabir prvog posla jer se na njemu stječu temeljne poslovne navike i znanja s kojim trasirate svoj poslovni život.

Opstat će samo brzi, prilagodljivi i društveno odgovorni



Aleksandra Kolarić, komunikacijski konzultant, predsjednica HUOJ-a

U predstojećem razdoblju odnosi s javnošću će u cijelosti pratiti sudbinu hrvatskog gospodarstva. S obzirom da se ne predviđa značajniji rast u gospodarstvu, isto tako za očekivati je nastavak dosadašnje situacije i relativne stagnacije i u odnosima s javnošću.

Što se tiče agencijskog tržišta, ono je stabilizirano, pad je prestao i očekujemo u sljedećoj godini lagani oporavak tržišta. Ono što će značajno utjecati na struku u 2013. godini, kao i godinama koje dolaze, su pitanja društvene odgovornosti i etički prijevori, kako u postupcima tvrtki tako i samih agencija za odnose s javnošću. Pored toga, može se očekivati nastavak potrebe za kriznim komuniciranjem jer, sukladno krizama u društvu i gospodarstvu, i komunikacija će imati svoju ulogu pomoći dionicima u tim krizama u upravljanju samim krizama.

Već postojeći naglasak na mjerljivost rezultata i učinaka komunikacije će se pojačati. Profesionalni komunikatori morat će se stručno osposobiti da uspješno mjere i evaluiraju učinke vlastitih aktivnosti.

Nastavit će se jačanje važnosti online komunikacije i društvenih mreža, a prisutnost i aktivno komuniciranje na društvenim mrežama bit će sve značajnije za tvrtke. Naročito za one tvrtke koje proizvode robu široke potrošnje.

Za očekivati je da se struka ubuduće kreće razvijati sve više u savjetodavnom smjeru, što znači da bi uloga odnosa s javnošću u tvrtkama i institucijama morala više biti prisutna kao uloga savjetnika u preveniranju i razrješavanju komunikacijskih problema i situacija, nego samo se ostvarivati kroz operativne i tehničke poslove komunikacije.

Što se tiče komunikacijskih taktika i strategija, tvrtke moraju postati brže, prilagodljive, proaktivne te odgovornije prema svojim kupcima i društvenoj zajednici u kojoj djeluju.



Prilagodba Europi... ili propast

Gordan Maras, ministar poduzetništva i obrta

Sredinom godine preći ćemo preko nevidljive granice koja je Hrvatsku dijelila od punopravnog članstva u Europskoj uniji. Preko noći se ništa neće dramatično promijeniti, ali velikih promjena će biti i prije i poslije prolaska pored tog nevidljivog graničnog kamena. Vladin prioritet je izgradnja i razvoj državnih institucija i poduzetničkog okruženja s pravilima igre koja moraju biti jednaka za sve. Pritom ta pravila moraju biti sve sukladnija onima koja vrijede u Europskoj uniji. Ali više ne samo na papiru nego i u svakodnevnoj zbilji, pa i onoj poduzetničkoj i obrtničkoj.

Poduzetnici koji su i dosad uspješno poslo-

vali na europskom i drugim razvijenim tržištima lakše će se s tim promjenama nositi. I dosad su ih, uostalom, tražili i požurali njihovo provođenje u Hrvatskoj. I mnogi poduzetnici koji posluju samo na domaćem tržištu dugo već hvataju korak i usklađuju svoje poslovanje s pravilima igre koja vrijede na razvijenom europskom tržištu. Sada će to morati uraditi i oni koji dosad to nisu znali, nisu htjeli ili nisu mogli učiniti, jer će u suprotnome propasti i na domaćem tržištu kad ono postane sastavni dio tržišta Europske unije.

Hrvatska svoju razvojnu strategiju mora uskladiti s Europskom strategijom razvoja 2020. u kojoj su kao prioritetna područja utvrđena očuvanje energije i promocija novih, posebno prihvatljivih tehnologija, ulaganje u ljude i projekte cjeloživotnog učenja, ulaganje u istraživanje, razvoj i primjenu inovacija te osiguravanje lakšeg pristupa izvorima financi-

ranja malom gospodarstvu. Od potpisivanja ugovora s EU koncem 2011. godine, Vlada je, unatoč krizi i recesiji, poduzimala niz aktivnosti i donosila mjere kako bi poduzetnicima i obrtnicima omogućila postupnu prilagodbu uvjetima i standardima koji vrijede na europskom tržištu. U programiranju mjera za malo i srednje poduzetništvo Vladini prioriteti su bili usmjereni na unaprjeđenje poslovnih aktivnosti poduzetnika i obrtnika kako bi dostigli više standarde kvalitete i produktivnosti te poboljšali svoju konkurentnost radi ulaska na tržište EU. I u ovoj godini ti će se prioriteti nastaviti još intenzivnije realizirati jer će poduzetnici i obrtnici i na hrvatskom tržištu, nakon što formalno i stvarno postane dio jedinstvenog europskog tržišta, teško opstajati bez kontinuiranog podizanja konkurentnosti svojih poduzeća i obrta.

JEDINA POSLOVNA ŠKOLA U HRVATSKOJ S MEĐUNARODNO AKREDITIRANIM MBA PROGRAMIMA



10.000+ sudionika na svim programima

3 MBA programa:

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

1.000+ MBA polaznika: **43%** žena, **57%** muškaraca

12 država iz kojih dolaze polaznici:

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

61% polaznika je na vodećim pozicijama u svojim organizacijama.

36% je prosječno povećanje plaće nakon završenog MBA programa u odnosu na kolege s BA ili BSC diplomom („Istraživanje o visini plaća” – MojPosao)



+385 1 370 6270
www.cotrugli.eu
ZAGREB / BEOGRAD /
SOFIJA / LJUBLJANA / LUXEMBOURG

COTRUGLI
BUSINESS SCHOOL



Dragan Muñjiza

21. stoljeće pripada generaciji Z

Hrvatska će ove godine (gotovo sigurno!?) ući u EU i postati članica europske zajednice naroda te tako zaključiti i tri najbitnija strateška cilja iz '91. godine: državna samostalnost, članstvo u NATO-u i EU.

Određujući takvu strategiju bilo je za pretpostaviti da će takva međunarodna pozicija Hrvatske donijeti i ostale bitne ciljeve važne za svakodnevni život, a to su prvenstveno gospodarski napredak i transformacija socijalističkog društvenog vlasništva u privatno, socialdemokratsko po brizi za najslabije u društvu, a kršćansko po tradiciji kojoj pripadamo. Međutim, tijekom zadnjih dvadesetak godina svijet se zaista jako izmijenio i članstvo u EU se polako, ali sigurno definira kao manje loša alternativa. Nema nijednog Hrvata koji je zadovoljan transformacijom gospodarstva i učincima privatizacije, a i bogate zemlje Europe i svijeta posrću pred gospodarskim izazovima „kao mala lađa nasred okeana“.

Nije Hrvatska ni tako loša

Ostvarenje socialdemokratskih ciljeva za sve društvene slojeve pokazuje se preskupim, uz produktivnost i strukturu stanovništva koju momentalno imamo, a koja se svake godine pogoršava. Dosta se *opinion leadera* u zemlji potrošilo i žrtvovalo svoju vjerodostojnost u zamjenu za osobni probitak. Političke stranke su isključive, i forsiraju klijentelizam, uz više ili manje kriminala. Sindikati ne žele promjene, iako znaju da je sadašnje stanje neodrživo, jer je neodrživo i u bogatijim i produktivnijim zemljama. Zadužili smo svoju djecu i unuke, i možemo ih spasiti od tih dugova samo klasičnom ogluhom, koja najčešće dolazi nakon ratova.

Kako je to moguće, ostvariti strateške ciljeve i istovremeno biti suočen s toliko izazova? Pa ako tvrdimo da smo sami krivi za to, pogledajmo Sloveniju, koja je i bez ratnih godina na kraju došla u vrlo sličnu situaciju kao Hrvatska (ili Italija, Grčka, Portugal...).

Stanovnici juga EU nezadovoljni su i nesretni, često besposleni i prezaduženi, posebice mladi! Iznimno teško je gledati bilo koji Dnevnik, a nakon tri zaredom gledatelj bi morao biti frustriran i preplašen. Očito je da mi kao zemlja i narod i nismo toli-

ko loši kao što to možemo čuti ili pročitati u medijima, iako dio političkih i gospodarskih procesa sigurno ostvarujemo ispod prosjeka (prostor za napredak). I drugi, veći i bolji, imaju slične probleme i izazove, i u većem dijelu svijeta je trenutno najkompleksnije biti političar i/ili poduzetnik. Biti vođa bilo koje vrste, u vrijeme kada je pred nama promjena globalnih modela funkcioniranja, i kada se napušta stari model a novi još nije zaživio i ljudi ga još nisu prihvatili jer ga ne vide, ne razumiju ili ga se boje. Međutim, svi znaju da ovako više ne može.

Kako se kao poduzetnik postaviti u svjetlu promjena i izazova?

Informacije su dostupnije nego ikad, i nikad toliko jeftine. Na internetu je moguće naći mnogo podataka o tome što je bitno, što se događa i kako je moguće bolje poslovati. Na internetu je i dosta „pozitivnih“ vijesti i znanja i ako ih tražimo mogu nas inspirirati. *Business Monitor*, npr., predviđa koliko će rasti maloprodaja Centralne i Istočne Europe te koliko će 2016. pojedina zemlja imati učešća u ukupnoj maloprodaji. Te informacije nisu rezervirane samo za one koji imaju novaca za platiti konzultante. Postoji obilje članaka o npr. *merchandisingu*

i kako je npr. IKEA uredila *layout* svojih prodajnih mjesta te zašto potrošači kupuju u IKEA-i. Treba naučiti naći te podatke na webu.

Generacija Z koja dolazi strateški je već odabrala taj način povezivanja sa svijetom i za razliku od moje generacije, generacije X, kojoj je internet dodatni izvor informacija i komuniciranja, njima je to primarni način participiranja u današnjem svijetu. Jedan od najpopularnijih radija u mlađoj generaciji je RADIONULA, slovenski internetski radio, koji sam otkrio na sinovom iPhone-u. Nikada nisam čuo za njega...

Dakle, svako poduzetnik će zaposliti mlađe ljude, koji gledaju na svijet drugačijim očima, i kojima je državna samostalnost, EU i pitanje vjeronauka u školama normalna stvar jer je oduvijek i imaju, a kojima je izazov u stvaranju novog svijeta, novih modela komunikacije, novih spoznaja koje se na *www-u* otvaraju neopisivom lakoćom, samo ako smo za njih otvoreni i dovoljno iskusni u pretraživanju. Generacija Z će imati i veću mobilnost, što je sada isto tako izazov u Hrvatskoj, jer većina djelatnika nije mobilna. Dopustimo novim generacijama da grade nove modele, poslovne i društvene, koji su primjereniji novim okolnostima ranog 21. stoljeća.

Očito je da mi kao zemlja i narod i nismo toliko loši kao što to možemo čuti ili pročitati u medijima. I drugi, veći i bolji, imaju slične probleme i izazove, i u većem dijelu svijeta je trenutno najkompleksnije biti političar i/ili poduzetnik.

Vas pozivaju na seminar

SPRJEČAVANJE PRANJA NOVCA

Zagreb, 27. 2. 2013. (srijeda), hotel Antunović, Zagrebačka avenija 100a, u 9.30. sati

SEMINAR OBUHVAĆA:

- upoznavanje sa zakonodavnim okvirom sprječavanja pranja novca i financiranja terorizma (Zakon o sprječavanju pranja novca i financiranju terorizma i podzakonski propisi),
- sektorske Smjernice Ministarstva financija za revizorska društva, samostalne revizore, fizičke i pravne osobe koje pružaju računovodstvene usluge i usluge poreznog savjetovanja,
- sektorske Smjernice Ministarstva financija za odvjetnike i javne bilježnike,
- sektorske Smjernice za kreditne institucije i kreditne unije,
- sektorske Smjernice za obveznike u nadležnosti Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga,
- sastavljanje liste indikatora za prepoznavanje sumnjivih transakcija,
- izrada internog akta za sprječavanje pranja novca i financiranja terorizma,
- izrada programa stručnog osposobljavanja i izobrazbe za 2013. godinu.

SEMINAR JE NAMIJENJEN:

- računovodstvenim servisima (fizičkim i pravnim osobama koje pružaju računovodstvene usluge),
- revizorskim društvima, samostalnim revizorima i njihovim zaposlenicima,
- fizičkim i pravnim osobama koje pružaju usluge **poreznog savjetovanja**,
- odvjetnicima, javnim bilježnicima,
- zaposlenima u bankama, kreditnim institucijama i društvima za osiguranje,
- ovlaštenim mjenjačima, mirovinskim i leasing društvima, priređivačima igara na sreću,
- i drugim obveznicima iz čl. 4. Zakona o sprječavanju pranja novca i financiranja terorizma.



Polaznicima se izdaje potvrda o redovitom stručnom osposobljavanju iz područja sprječavanja i otkrivanja pranja novca te financiranja terorizma sukladno čl. 49. Zakona o sprječavanju pranja novca i financiranja terorizma

Cijena ovog seminara iznosi **493,00** kn (394,40 + PDV 25%) što molimo uplatiti prije seminara na žiro račun organizatora seminara CENTAR ZA RAČUNOVODSTVO I FINACIJE d.o.o., br. 2360000-1101500130 uz poziv na OIB vaše tvrtke. Detaljnije informacije oko ovog seminara možete dobiti na tel. 01/49 21 737.

U cijenu seminara uključen je materijal za pisanje, skripta i kava.

Predavač: **Božo Prelević**, dipl. iur., urednik-savjetnik u časopisu „Računovodstvo i porezi u praksi“ (Ripup)

PRIJAVNICA
za seminar

„SPRJEČAVANJE PRANJA NOVCA“

Zagreb, 27. 2. 2013. (srijeda),
hotel Antunović,
Zagrebačka avenija 100a, u 9.30. sati

Ime i prezime osobe/a: 1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Naziv tvrtke: _____ Faks: _____

Adresa: _____ OIB tvrtke: _____

Mjesto i poštanski broj: _____

E-mail: _____ Pečat i potpis: _____



INTERVJU

„Zelena orijentacija naš je trajni pokretač“

U svjetlu skorašnjeg ulaska Hrvatske u Europsku uniju, sve se veći naglasak u poslovanju stavlja na održivi razvoj, energetske učinkovitost, zaštitu okoliša i „zelenu“ gradnju. Zagrebačka banka veliki dio svoje ponude temelji upravo na potpori „zelenom“ gospodarstvu, a o svim detaljima te ponude, trendovima i savjetima za poduzetnike razgovarali smo s **Danielom Roguljić Novak**, članicom Uprave Zabe.

[PS] U posljednje vrijeme u Hrvatskoj je sve primjetnija orijentacija prema ekološkom pristupu, održivom razvoju i razvoju „zelenoga gospodarstva“. Kako Zagrebačka banka prati te tendencije svojom ponudom?

- Zagrebačka banka je svjesna uloge koju s obzirom na svoju tržišnu poziciju može imati na ener-

getske učinkovitost odnosno „zelenu orijentaciju“ svojih klijenata. Stoga je prije gotovo tri godine, u travnju 2010., prva u Hrvatskoj predstavila nove Zelene kredite namijenjene upravo poticanju energetske učinkovitosti. U svojoj ponudi danas imamo Zelene kredite za razne namjene – stambene, autokredite i poduzetničke,

a zanimanje za njih u kontinuiranom je porastu.

[PS] Kako se Zeleni krediti mogu iskoristiti primjerice za stanovanje?

- Zeleni krediti mogu se koristiti za kupnju stanova ili kuća viših energetske razreda A+, A ili B te za izgradnju i dovršetak niskoenergetskih kuća (potrošnja

energije do maksimalno 50 kWh/m²). Uz tu namjenu, koriste se i za poboljšanje energetske učinkovitosti nekretnina u kojima građani već stanuju kako bi racionalnije trošili energiju i time izravno smanjili izdatke za režije. Tu je riječ o većim investicijama, primjerice, kupnji i ugradnji solarnih kolektora te drugih sustava koji pomažu boljem iskorištavanju obnovljivih izvora energije; postavljanju termo-fasada i zamjenama krovišta te o adaptacijskim zahvatima, primjerice, ugradnji vanjske stolarije s izo-staklom.

[PS] Kolika je kamatna stopa na Zelene kredite? Jesu li oni povoljniji od ostatka ponude?

- Kamatna stopa za Zelene kredite iznosi 4,50%, fiksna je prve dvije godine otplate, a nakon toga jednaka je kamatnoj stopi stambenih kredita za mlade. Po kamatnoj stopi ti su krediti povoljniji od ostalih stambenih kredita kojima se kupuju i grade stambene nekretnine čiji je energetske ra-

zred lošiji, odnosno koje troše više energije za grijanje. Za realizaciju Zelenih kredita potrebno je dostaviti dokumentaciju za dokazivanje namjene kredita, odnosno troškovnik za ugradnju sustava za poboljšanje energetske učinkovitosti te račune ili predračune dobavljača odnosno izvođača radova. Kod izgradnje niskoenergetske kuće dovoljno je priložiti energetska iskaznica koja je sastavni dio projektne dokumentacije iz koje je vidljivo da će buduća potrošnja energije za grijanje biti manja od 50 kWh po m².

[PS] U čemu je tajna uspjeha Zelenih kredita? Koliko ih je dosad odobreno?

- Naši klijenti nesumnjivo žele poboljšati kvalitetu stanovanja, odnosno živjeti zdravije, a uz brigu za očuvanje okoliša, sve su svjesniji i činjenice da danas u svijetu zbog raznih razloga može doći do poremećaja u opskrbi energentima ili do velikog skoka cijena te se žele osigurati kako bi bili spremniji na takve scenarije. Od početka lansiranja Zelenih kredita u Zagrebačkoj banci i Prvoj stambenoj štedionici odobreno je oko 325 milijuna kuna Zelenih stambenih kredita.

[PS] Nudite li i kredite za vozila?

- Da, od 2010. imamo Zelene kredite s povoljnijom kamatnom stopom i za kupnju vozila, u čemu je Zagrebačka banka također bila prva na tržištu. Promovirajući i u tom segmentu orijentaciju prema zaštiti okoliša i društvenoj odgovornosti, ti su krediti namijenjeni financiranju kupnje svih novih automobila koji zadovoljavaju kriterije i ekološke standarde, kao i hibridnih i električnih automobila. Kriteriji za Zelene autokredite koje je Zaba usvojila određeni su Euro V standardima koji definiraju prihvatljive granice emisija ispušnih plinova novih vozila u državama članicama Europske unije. Konkretno, riječ je o graničnim vrijed-

nostima emisije CO₂ od 115g/100 km za dizelske motore te od 130 g/100 km za benzinske motore.

[PS] Hoće li biti promjena u idućem razdoblju?

- Od srpnja 2013. u Hrvatskoj se uvode nove trošarine na uvoz vozila kojima se između ostalog nastoji poticati kupnja automobila koji u najmanjoj mjeri zagađuju okoliš, pri čemu je, kao i kod Zelenih autokredita Zagrebačke banke, ekološki kriterij definiran i emisijom CO₂. Uvođenjem Zelenih autokredita već u 2010. godini te poticanjem kupnje „zelenih vozila“ povoljnijom cijenom financiranja, Zagrebačka banka još se jednom pokazala kao ekološki osjetljiva banka koja se svojim inovativnim ponudama brine o okruženju u kojem živimo.

[PS] Prema Strategiji energetskog razvoja Republike Hrvatske, u idućem razdoblju potrebno je povećati udio energije dobivene iz obnovljivih izvora. Kako Zagrebačka banka prati taj trend?

- Prema planovima i Direktivi EU, do 2020. godine udio energije iz obnovljivih izvora u potrošnji energije kod zemalja članica trebao bi iznositi 20%, a u odnosu na dosadašnju dominaciju hidroelektrana, u budućnosti se predviđa rast proizvodnje energije iz vjetra, hidropotencijala, sunca te biomase. Za Hrvatsku do 31. prosinca 2020. 13,6% proizvedene energije mora biti iz obnovljivih izvora. Stoga u ponudi imamo i Zelene kredite namijenjene malim i srednjim poduzetnicima, obrtnicima, jedinicama lokalne uprave te neprofitnim in-

stitucijama za financiranje kupnje i ugradnje solarnih sustava za grijanje sanitarne vode i fotonaoponskih sustava za proizvodnju i prodaju električne energije HRO-TE-u po povlaštenoj tarifi, kupnju ili izgradnju niskoenergetske nekretnine odnosno poboljšanje energetske učinkovitosti poslovne nekretnine. Banka prati investitore koji ulažu u vjetroelektrane, bioplinska postrojenja (za proizvodnju električne i toplinske energije iz stajskih viškova) te projekte proizvodnje električne i toplinske energije iz biomase.

[PS] Mogu li poduzetnici računati i na savjetodavnu potporu, s obzirom da se radi o dosta delikatnom i kod nas nedovoljno razvijenom segmentu?

- Naravno, naši timovi stručnjaka za projektno financiranje obnovljivih izvora energije snažna su potpora poduzetnicima koji razvijaju takvu ideju kako bi se što je moguće prije sagledali svi elementi te uz određena poboljšanja osigurala i, ako je moguće, povećala uspješnost projekta. Osim kreditiranja, naš je cilj i povezati tržište, kako bi ono na neki način bilo potpuno integrirano, od proizvodnje do krajnjeg kupca. Dodala bih samo da je na području brige o okolišu Banka još 1995., prva u hrvatskoj bankarskoj praksi, uvela ekološke klauzule u ugovorima o dugoročnim investicijskim kreditima.

[PS] Kakva su vaša očekivanja u ovom segmentu za razdoblje nakon ulaska u EU?

- U razdoblju koje je pred nama, kada ćemo se snažnije uključiti u europske gospodar-

ske tokove, nesumnjivo je da će se razvijati mnogobrojne mogućnosti u području održivog razvoja. Unatoč gospodarskoj krizi, energetska učinkovitost u zgradarstvu, iskorištavanje obnovljivih izvora energije i bolje upravljanje prirodnim resursima područja su u kojima je primjetna snažna poslovna dinamika. Ovo je u svakom slučaju tek početak nove epohe u stambenom financiranju i adaptaciji stambenih i poslovnih prostora u Hrvatskoj i svakako da u tome vidimo i društveno održivi i poslovni potencijal kako za Banku, tako i za klijente i za ukupno gospodarstvo. Ti trendovi svakako utječu na naše poslovne planove, a primjetni su i na područjima poput društvene odgovornosti.

[PS] Kako je „zelena orijentacija“ vidljiva u raznim segmentima djelovanja Zagrebačke banke?

- Praksa društveno odgovornog poslovanja već je godinama dio naše ukupne poslovne politike. Ponosni smo što je Zagrebačka banka jedna od tvrtki začetnica društvene odgovornosti u Hrvatskoj, što pokazuje i kao osnivač HR PSOR-a - Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, u kojem su predstavnici hrvatskog gospodarstva udružili svoje znanje, inovativnost i odgovornost kako bi promovirali razvoj pri kojem se u obzir uzima uravnoteženje poslovnog uspjeha sa zaštitom okoliša i društvenom dobrobiti. Kad govorimo o inicijativama u kojima sudjelujemo, vrijedno je spomenuti i da je Zagrebačka banka platinasti pokrovitelj Savjeta za zelenu gradnju koji se od osnutka 2009. afirmirao kao zamašnjak i vrijedan izvor znanja o zelenoj gradnji u Hrvatskoj.

I u svojem budućem djelovanju truditi ćemo se opravdati svoj „zeleni orijentaciju“ te ne sumnjamo da će i 2013. biti uspješna godina u kojoj će zaživjeti još neki istinu vrijedni projekti.

„U sklopu Donacije godine tradicionalno doniramo projekte koji utječu na poboljšanje kvalitete života društvene zajednice. Primjerice, eko-aplikacija „Živim zeleno“ u 2011. godini uključila je više od 20 tisuća Facebook korisnika koji su virtualno sadili i zalijevali sadnice kako bi pomogli svojoj županiji osvojiti 300 tisuća kuna za realizaciju konkretnog projekta. Pobjednik je bila Istarska županija.“

Pridonose li otkazi simetriji poduzeća?

Vitruvije je davno napisao: „*Aedium composition constant ex symmetria, cuius rationem diligentissime architect tenere debent*”. Ova rečenica, prevedena s latinskog, glasi: „Kompozicija hrama zasniva se na simetriji, načela koje arhitekti moraju svladati s najvećim marom”.

Osim tog zadatka, Vitruvije definira naredne zadaće arhitekta: „... arhitekt mora biti pismen, vješt u crtanju i dobar poznavatelj geometrije, mora dobro poznavati povijest, mora marljivo slušati filozofe i upoznati glazbu, ne smije biti neznanica ni u medicini, mora se razumjeti u pravna pitanja i mora imati znanja iz astrologije i o nebeskim znakovima”.

Što je simetrija poduzeća? Gdje se nalazi? Kada govorimo o simetriji mislimo li samo na aktivu i pasivu bilance? Je li to odnos troškova i zarade? Je li to pravilnost uravnoteženog rasta, odnosno razvoja? Je li to odnos vlasnika i managera sa zaposlenicima? Je li to usklađenost svih elemenata poslovnog sustava? Kako se ponaša sustav prilikom promjena na tržištu? Mogu li otkazi donijeti ravnotežu u sustav? Čak i kad se čini da su na vrhu, i vlasnici tvrtki imaju nekoga iznad sebe – kupce. Zapravo, tijekom poslovanja tvrtke svatko od zaposlenika ima nekoga pored sebe, nekoga iznad sebe i nekoga ispod sebe. Ukoliko su veze takvih manjih sustava dobre, ako niti jedna strana ne preteže, imamo simetriju. Dogodi li se da je jača veza prema gore, a slabija prema dolje ili sa strane, svaki će vam inženjer reći da dolazi do prenaprezanja, a često i do pucaanja slabijih veza. Kad se to dogodi, ljudi okreću leđa svojim suradnicima u tvrtki i dopuštaju da asimetrija naruši stabilnost tvrtke.

Simetrija poduzeća kao simetrija mozga

Danas je poznato da dvije moždane polutke obavljaju ne samo različite zadatke veći da

funkcioniraju na različit način. Eksperimenti tzv. *razdijeljenog mozga* Rogera Sperryja, dobitnika Nobelove nagrade, i drugih znanstvenika pokazali su da desna moždana polutka procesuirati misli na holistički ili paralelni način, za razliku od logičkog, slijednog načina lijeve moždane polutke. Moždane polutke mogu se vrlo dobro usporediti s dvama potpuno identičnim računalima koja koriste različite operativne sustave (procesiranje razmišljanja). Sve nas to navodi na zaključak da čovjek raspolaze s ogromnim i neiskorištenim potencijalom za razmišljanje, jer je desna moždana polutka, koja je povezana s nesvjesnim - intuicijom i sličnim - gotovo potpuno neiskorištena u zapadnjačkom društvu. Zapadnjački obrazovni sustav gotovo se u potpunosti oslanja na logiku (u smislu lijeve moždane polutke) ostavljajući po strani osjećaje i spontane instinkte povezane s desnom polutkom.

Sâma ova činjenica - znanje da kao ljudi raspolažemo s moćnim skrivenim mentalnim resursom - može povećati kreativnost pojedinca. Osobe s razvijenom intuicijom očekuju intuitivne poruke, u velikoj mjeri vjeruju te djeluju prema njima onda kada se one pojave. Vjera u samoga sebe veoma je moćna. Sâmo vjerovanje neke osobe da je kreativna vjerojatno će rezultirati samoispunjenjem tog vjerovanja. Taj je dio procesa razmišljanja moguće unaprijediti vježbom, jednako kao i svaku drugu fizičku ili mentalnu vještinu. Sposobnost da se prevladaju prepreke u povjerenju i vjerovanju veoma je važna

za dostizanje istinske kreativnosti. Tu nailazimo na paradoksalnu situaciju u kojoj je upravo artikulatorajuća lijeva moždana polutka koja uzrokuje skepticizam i kritičnost slanjem sljedećih poruka: „nikad to nećeš napraviti na vrijeme” ili „tako nešto nije moguće postići”. Stoga možemo reći da u nama postoji svojevrsno *mentalno suparništvo*, stalni sukob koji se nalazi u temeljima genijalnosti - dva potpuno različita procesa razmišljanja koji se primjenjuju na neki problem ili pitanje. Tajna leži u partnerskom odnosu i uzajamnom poštivanju obaju procesa.

Moć razmišljanja najmanje se iskorištava unutar tima, gdje osobe koje se oslanjaju primarno na logiku (lijeva moždana polutka) moraju surađivati s osobama koje se oslanjaju primarno na intuiciju (desna moždana polutka). S obzirom da su pristupi potpuno različiti, vrlo lako mogu izazvati sukobe i neprijateljstvo unutar grupe. Stoga bi svaki iskusni tim trebao naučiti cijeniti i koristiti snagu različitih procesa razmišljanja. Kad se susretnemo s novim pitanjima i pretpostavkama koje su prije bile zanemarene, tada je to obično doprinos desne moždane polutke. Lijeva moždana polutka tom će procesu doprinijeti stalnim unapređenjima koji se „provlače” kroz primarni proces.

Gubitak učinkovitosti koji proizlazi iz opisanog veći je u situacijama pojedinačnog rješavanja problema budući da tada ne postoji suradnik koji može ispraviti neravnotežu. Kao što se često događa, većina problema mora se rješavati bez pomoći tima. Zbog načina obrazovanja i drugih uvje-

tovanja, većina ljudi sklonija je razmišljati lijevom moždanom polutkom, pogotovo u kontekstu radnog okruženja.

U ranoj mladosti djecu se potiče da napamet uče abecedu ili razne formule te ih se u isto vrijeme sputava u sanjarenju koje je vitalni dio razmišljanja desnom moždanom polutkom. Optimalno rješavanje problema uključuje nesvjesnu inkubaciju misli (osjećaj da su ideje došle niotkuda) - kao što je slučaj kod spavanja tj. sanjanja. Pa ipak, dio manager uvijek cijeni *drugačiji* način razmišljanja. Tako npr. intuitivna osoba obično nastoji više uključiti logiku i bolje se organizirati u svome djelovanju, dok logički mislilac, s druge strane, obično želi doživjeti neke od „eureka” otkrivenja koji su se dogodili kolegama i koji su se pokazali ispravнима. Budući da svi imamo dvije moždane polutke - dva uma - ovo nam je razumijevanje potrebno kako bi se započelo s treningom kreativnosti i iznova pokrenulo atrofiranu desnu moždanu polutku. Maštu je moguće iznova oživjeti, jednako kao što je moguće naučiti prepoznavati, primjenjivati i vjerovati intuiciji i idejama - koristiti se desnom, nesvjesnom moždanom polutkom.

Simetrija tvrtke stvara se sustavnim razmišljanjem zaposlenika s različitim znanjima, razinom obrazovanja i različitom razinom uporabe lijeve ili desne strane mozga. Dok postoji simetrija, postoji i ravnoteža. Jedna strana podupire drugu i tu je potrošnja energije najmanja. Ravnoteža u simetriji traži najmanje dodatnih ulaganja, efikasnost poslovanja na najvišoj je razini, poslovni rezultati doprinose razvoju tvrtke, a sve zahvaljujući jednom malom pomaku u razmišljanju zaposlenika - da su oni s kojima surađuju u istom čamcu (ili u istoj glavi) i da zajedničkim razmišljanjem, odlučivanjem i djelovanjem mogu

prof. dr. sc.
Saša Petar



postići više nego ako svatko teži isključivo ka osobnom probitku, stvarajući tako asimetriju.

Ophođenje s ljudima

M.L. Chibber napisao je da „operativna sposobnost liderstva proizlazi iz vještog ophođenja s ljudima tako da ih potiče da pruže sve što je u njihovoj moći za uspješno izvršenje postavljenog zadatka. Ova kvaliteta ovisi o snazi i usklađenosti liderovog „biti“ - o njegovoj unutarnjoj strukturi koja se uvijek može transformirati ako i kada se lider iskreno i s velikom snagom volje posveti zajedničkom djelovanju. Pravi lider nikada na ljude koji rade za njega ne gleda kao na „podređene“, uvijek ih smatra članovima tima. Ključna vrlina za kvalitetno ophođenje s ljudima je nesebična ljubav, poput majčinske ljubavi, koja čak i kad tuče dijete to radi s namjerom da ispravi, a ne da kazni“.

Pri ophođenju menagera sa svojim zaposlenicima važno je znati i prihvatiti činjenicu da do-

bri međuljudski odnosi i otvorena komunikacija pridonose stalnom poboljšanju poslovnih rezultata. Budući da nema unaprijed zadanih optimalnih preduvjeta koji mogu osigurati uspješno (ruko)vođenje u svakoj situaciji, menageri moraju tražiti rješenja u sebi i svojim vrijednostima, neprestano učiti i poboljšavati se, a tek onda ih mogu nalaziti u kvaliteti ljudi koje vode.

Takvi menageri svjesni su da uspjeh „njihovih“ djelatnika najviše ovisi o kvaliteti njihova vodstva, ali i da uspjeh njihova vodstva ovisi o kvaliteti ljudi koje vode. Penju se po organizacijskim ljestvicama prilagođavajući se kolegama, a kada se popnu na vrh upravljaju konsenzusom umjesto zapovijedanjem. Shvaćaju da je umijeće vođenja omogućiti ostvarenje ciljeva i volje grupe, a ne elektrificirati organizaciju svojom karizmom. Naglasak na suradnji i partnerstvu sa zaposlenima znači da su manje skloni frakcijskoj borbi nego njihovi kolege.

Tko god je barem jednom prošetao seoskim dvorištem vidio je da postoje kokoši koje sne su desetak jaja i šute, a postoje i koke koje zbog jednog jajeta u tri dana svojim kokodakanjem (hvalisanjem) probude pola sela. Zato takvi, nazovimo ih „tihan“ menageri svoj posao rade podalje od reflektora pozornice, medija ili tračeva koji lete kroz grad ili barem grupu stručnjaka kojima po prirodi poslata pripada.

Najvažniji zadatak „tihih“ menagera jest razviti zdravi odnos sa svojim zaposlenima - osjećaj da on i djelatnici dijele istu sudbinu. U takvim organizacijama menageri ne smatraju djelatnike potrošnim alatom. Svaki zaposleni jest suradnik u poslu, a ne samo netko tko je tu da bi omogućio zaradu. Menager i djelatnik u istoj su poziciji, ali onaj tko vodi djelatnike ima dodatni zadatak - odgovoran je za svoje djelatnike i prema njima.

„Tihan“ menageri znaju da rukovođenje u poslu ne znači dik-

tatorstvo. Organizacija nikada ne uspijeva ako sve ideje i sva razmišljanja prepusti rukovoditeljima. Menager mora znati, prihvatiti i koristiti činjenicu da uz svaki par zaposlenih (i plaćenih) ruku besplatno dobiva i jednu glavu, koja je sposobna na razmišljanje i stalno poboljšavanje rezultata. „Tihan“ menager zna da svi u organizaciji mogu pridonijeti napretku, pa i ljudi koji obavljaju najjednostavnije poslove, jer tko može bolje govoriti o izvedbi posla od ljudi koji ga obavljaju?

U organizacijama koje vode „tihan“ menageri neguju se tradicija da ideje iznose glasno. Ako se one sukobljavaju s drugim idejama, tim bolje, jer se iz toga može stvoriti nešto još bolje, na višoj razini. U mnogim uspješnim organizacijama česte su riječi suradnja i konsenzus, budući da uspješni menageri ne misle kako su *krema* naroda, izabrani da vode glupe *šljakere* ka čudesnim stvarima. Ukoliko tako razmišljaju, organizacija je sve samo ne uspješna.

Kako postati „rođeni lider“?

SAZNAJTE VIŠE NA
www.proago.hr

Sve da ste uistinu „rođeni“ s jedinstvenim sposobnostima, učinkovit vođa je nešto što se postaje, osobito u današnjem kompleksnom poslovnom okruženju. Sve je naizgled jasno. Dobar menadžer treba ostvarivati poslovne rezultate učinkovitim



„Na Proago treningu nauči se kako analizirati postignute rezultate, pratiti količinu i smjer sktivnosti koje su dovele do rezultata i kako snimiti razinu znanja i vještina svojih ljudi te ih povesti prema ostvarenju cilja.“ Zoran Radanović, Generalni direktor, Korta Katarina



„Proagov trening vođenja ljudi na jednostavan i praktičan način upoznaje sa svim aspektima poslovnog vođenja te se bazira na primjerima iz svakodnevnih prakse. Kako u dm-u čovjeka stavljamo u središte, bilo kupca ili zaposlenika, trening bih preporučila svakome tko prepoznaje prednosti kvalitetnog vođenja i njime usmjerava svoje ljude ka postizanju maksimalnog učinka.“ Gordana Picek, članica Uprave za nabavu, marketing i odnose s javnošću, dm-drogerie markt d.o.o.

upravljanjem članovima svoga tima. U stvarnosti međutim, ništa ne

osigurava da i najbolji menadžer postane makar prosječno uspješan vođa, a samo uspješan vođa može stvarati dugoročno kvalitetan poslovni rezultat.

Uspješne vođe su ti koji motiviraju ljude, a posjeduju skup vještina koje ih razlikuju od drugih. Oni imaju sposobnost stvaranja vizije i implementacije u praksi, a njihova odlučnost, entuzijizam i samopouzdanje ih izdižu od ostalih. Uspješne vođe su dobri komunikatori, znaju planirati, pozitivni su i utječu na druge. Uspješni vođe imaju definirane ciljeve i jasne strategije za postizanje tih ciljeva. Oni znaju prihvatiti promjene, a njihov fleksibilan pristup omogućuje im da mijenjaju svoju strategiju kako bi se nosili s različitim situacijama i neočekivanim promjenama, posebno u kompleksnim i promjenjivim okruženjima.

Smisao Proago treninga "leadership



„Nevjerojatno je koliko se saznanja i vještina može usvojiti u svega dva dana. Coaching vještine u svrhu unapređenja vođenja zaposlenika preporučio bi svakom srednjem i visokom menadžmentu i svima koji vrše ulogu voditelja ili tu ulogu tek trebaju preuzeti.“ Ante Lažeta, Pomoćnik direktora za letačke operacije, plovidbenost, školstvo i licenciranje i generalnu avijaciju, Hrvatska agencija za civilno zrakoplovstvo.

pa“ je pružiti menadžerima napredne tehnike, alate, znanja i vještine potrebne za učinkovito vođenje svo-

jih timova i uspješno poslovno odlučivanje. Trening je temeljen na novim dostignućima teorije i prakse u kojem se kroz proaktivan način rada s polaznicima osvještavaju njihova vlastita iskustva vođenja. Svrha ovakvog pristupa je otkrivanje vodstvenog potencijala u svakome od nas i shvaćanja poslovnog vođenja kao procesa koji se uči cijeli život. Ovaj trening naučit će vas kako motivirati pojedine djelatnike i cijele timove da rade učinkovitije, kreativnije i s većom usmjerenosti na kupce. Dobivene vještine i znanja osiguravaju da dobijete najbolje od Vaših ljudi i postignete kompetitivnu prednost u odnosu na konkurenciju.

 PROAGO

ŠTO JE „pozitivno propitivanje“?

John Lodder
M.A., MSc



Pozitivno propitivanje (*Appreciative Inquiry*) naziva se i pristupom koji se temelji na snagama, a svrha mu je usavršavanje i promjena na osobnoj razini i na razini tvrtke. Od sredine 1980-ih, potaknuti modernom psihologijom, odjeli zaduženi za upravljanje ljudskim potencijalima i stručnjaci za korporativni razvoj počeli su sve više primjenjivati u tvrtkama pristupe koji se temelje na snagama.



Koliko znam, u Hrvatskoj pozitivno propitivanje nikad nije primijenjeno. Nedavno je dvadeset vodećih hrvatskih tvrtki počelo stvarati svoje nove poslovne strategije primjenjujući metode pozitivnog propitivanja.

Razlika između tradicionalnog pristupa i pristupa koji se temelji na snagama

Naučili smo i još uvijek nas uče da razmišljamo o problemima, analiziramo probleme i nalazimo rješenja koja ćemo primijeniti, nažalost, to često rezultira paradoksom managementa. To znači da u 80% slučajeva management, rješavanjem jednog problema, stvori novi problem. Ovaj tradicionalni pristup rješavanju problema se općenito primjenjuje *top-down*, nižem managementu i djelatnicima se naređuje da primijene navodna rješenja, a oni nisu uopće uključeni u proces donošenja odluka, a ponekad čak nisu ni svjesni da postoji problem za čije se rješavanje moraju pobrinuti.

Ukratko, promatramo tvrtku ili ljude kao problem koji treba riješiti, a management se često čudi što to rezultira otporom prema promjeni.

U pristupu koji se temelji na snagama tražimo ono što već dobro funkcionira i na temelju toga razmišljamo i razgovaramo na inovativan način o mogućnostima budućeg poboljšanja. Taj proces započinje kao proces *top-down*, ali ubrzo se uključuju svi relevantni interni i eksterni sudionici kako bi pronašli zajedničke ideje i mišljenja o tome što svi želimo. S obzirom da se rezultati temelje na iskustvima i zajedničkom stvaranju, nećemo vidjeti otpor prema promjeni, nego spontani početak promjene i primjenu inicijativa u cijeloj tvrtki.

Ukratko, pozitivno propitivanje vidi tvrtke i ljude kao izvore kreativnosti, fleksibilnosti i vještina (Slika 1.).

Slika 1. Pozitivno propitivanje je drugačiji način razmišljanja

Metafora s problemom:

Tvrtke su strojevi;
problemi koje treba riješiti

Metafora s misterijem:

Tvrtke su živi sustavi;
mreže povezanosti;
svjetovi neograničenih snaga

Tradicionalni pristup

Osjećaj potrebe
Prepoznavanje problema
Analiza uzroka
Traženje rješenja
Planiranje aktivnosti

Pozitivno propitivanje

Vrijednost
Najbolje od onoga što postoji
Vizija onoga što bi moglo biti
Dijalog o tome što bi trebalo biti
Stvaranje onoga što će biti

Pozitivno propitivanje je proučavanje i istraživanje onoga što daje život čovjekovim sustavima u njihovom najboljem izdanju. To je pristup koji se temelji na korporativnom razvoju, a polazi od pretpostavke da propitivanje i razgovor o snagama, uspjesima, vrijednostima, nadama i snovima sami po sebi vode k promjeni.

Promjena se temelji na sljedećem nizu uvjerenja o ljudskoj prirodi i ljudskoj organizaciji: individualno i kolektivno, ljudi imaju jedinstvene darove, vještine i doprinose u životu. Tvrtke su ljudski, društveni sustavi, izvori beskraje sposobnosti povezivanja koji su stvoreni i koji žive u jeziku.

Komunikacijom (propitivanjem i razgovorom) ljudi mogu odvratiti svoju pažnju i djelovanje od analiziranja problema i posvetiti se vrijednim idealima i produktivnim mogućnostima u budućnosti. Ukratko, pozitivno propitivanje vidi ljudsko organiziranje i promjenu u njegovom najboljem izdanju kao relacijski proces propitivanja koji se temelji na nečemu što je potvrdno i pozitivno.

Jedan od načina objašnjenja pozitivnog propitivanja je da pogledamo značenje tih dviju riječi. Svaka riječ zasebno je značajna za praksu korporativne promjene. Ipak, moć pozitivnog propitivanja je nusproi-



PrimoStudio

internet i grafički studio

www.primo-studio.net

095 847 35 49

**tijekom veljače odobravamo
30% popusta na sve usluge**

zvod obje riječi. To ja kao kad se spoje vodik i kisik, pa se dobije voda – najhranjivija tvar na svijetu – kombinacija pozitivnog i propitivanja daje moćan i ključan pristup rukovođenju i promjeni u tvrtki.

Pozitivno: prepoznavanje i dodana vrijednost

Pozitivno je povezano s prepoznavanjem, vrednovanjem i zahvalnošću. Riječ pozitivno ima dvostruko značenje. Odnosi se istovremeno na odobravanje i na čin povećanja vrijednosti. Definicije uključuju:

- prepoznavati ono najbolje u ljudima i svijetu oko nas;
- uočiti one stvari koje daju život, zdravlje, vitalnost i izvrsnost živim ljudskim sustavima;
- potvrditi prošle i sadašnje snage, uspjehe, prednosti i potencijale;
- povećati vrijednost (tj. investicija je bila pozitivna).

Tvrtke, poslovanje i zajednice mogu uistinu imati koristi od pozitivnijeg razmišljanja. Ljudi diljem svijeta su gladni priznanja. Žele iskoristiti svoje snage kako bi radili na nečemu što cijene. Direktori i manageri žude za upravljanjem u skladu sa svojim vrijednostima. Traže načine kako da integriraju svoje najveće strasti u svoj svakodnevni posao. A tvrtke pak redovito nastoje povećati svoju vrijednost o očima svojih suradnika, djelatnika i cijelog svijeta.

Propitivanje: istraživanje i otkrivanje

Pozitivno propitivanje nije samo prepoznavanje, vrednovanje i povećavanje vrijednosti. Ono je povezano i s propitivanjem. Propitivanje označava čin istraživanja i otkrivanja. Podrazumijeva potragu za novim mogućnostima kad je čovjek u stanju neznanja, čuđenja ili želje da nauči. Podrazumijeva otvorenost za razvoj. Riječ propitivanje znači: postavljanje pitanja, proučavanje, traženje, istraživanje, pretraživanje, ispitivanje, otkrivanje.

Propitivanje je proces učenja i na razini tvrtke, i na individualnoj razini. Rijetko tražimo, istražujemo ili proučavamo ono što već sigurno znamo. Postavljamo pitanja i provodimo ispitivanja vezana za nama nepoznata područja. Postavljamo pitanja i upite vezane za ona područja koja su nam nepoznata. Čin propitivanja zahtijeva iskrenu znatiželju i otvorenost prema novim mogućnostima, novim smjerovima i novim shvaćanjima. Ne možemo imati sve odgovore, znati što je ispravno ili biti sigurni kad se upuštamo u propitivanje. Želja za propitivanjem je želja za učenjem.

Kako funkcionira pozitivno propitivanje?

Proces koji pokreće pozitivno propitivanje je ciklus 4 - D. Pozivajući se na ideju da ljudski sustavi – ljudi, timovi, tvrtke i zajednice – rastu i mijenjaju se ovisno o tome što proučavaju, Pozitivno propitivanje funkcionira na način da se pažnja tvrtke usmjeri na najpozitivnije potencijale – na pozitivnu srž. Pozitivna srž je esencijalna priroda tvrtke u njezinom najboljem izdanju – kolektivna mudrost ljudi o opipljivim i neopipljivim snagama tvrtke, sposobnostima, resursima, potencijalima i prednostima.

Ciklus 4 - D u okviru pozitivnog propitivanja oslobađa energiju iz pozitivne srži za transformaciju i održiv uspjeh.

Slike koje imamo o budućnosti su društveni proizvod i jednom kad se pretoče u riječi, one služe kao vodič za individualne i kolektivne aktivnosti.

INTERNET USLUGE:

- Izrada statičkih internet stranica
- Izrada CMS internet stranica
- Izrada internet trgovina
- Redizajn i održavanje internet stranica
- Izrada FACEBOOK fan stranica
- Napredna prilagodba za tražilice - SEO

Internet usluge - kvaliteta i Vaše zadovoljstvo ili u suprotnom vraćamo uplaćeni iznos.

GRAFIČKE USLUGE:

- Dizajn vizualnih identiteta i logotipa
- Dizajn brošura, letaka, mapa, kataloga...
- Dizajn etiketa, naljepnica i ambalaža za proizvode
- Priprema za tisak i tisak
- S našom uslugom, garantiramo Vam da ćete dobiti **snažan identitet i profitabilane rezultate** koje očekujete.

ARHITEKTONSKE 3D VIZUALIZACIJE I IZRADA 3D MODELA PROIZVODA

Tražite kako do najveće mjere povećati učinak, snagu i kvalitetu vašeg projekta? Nudimo cijeli niz 3D vizualizacijskih usluga koje vam mogu pomoći prilikom prezentacije projekata. Posjedujemo kvalitetu i znanje da Vaš projekt prezentiramo na najvišem nivou!

- arhitektonske vizualizacije interijera i eksterijera
- 3d modeli proizvoda
- vizualiziranje prema potrebi.



**Kvalitetne usluge, prihvatljive cijene,
obročno plaćanje**

TRI NAJVEĆA GLOBALNA PROBLEMA DANAŠNJICE

Promjene su univerzalna kategorija i potreba i ne mogu se izbjeći. Promjene mogu biti uspješne ili neuspješne. Uspješne promjene zahtijevaju nova znanja, vještine i ponašanja. Tijekom uvođenja promjena javljaju se otpori promjenama iz raznih razloga i različitih intenziteta.



Sadašnja kriza i njeno nerješavanje

Lako je dokaziva tvrdnja kako su jedini uzrok sadašnje krize nedostajuća upravljačka znanja, vještine i ponašanja: planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima, kontrola i unapređenje na razini pojedinaca i svih oblika zajedništva (grupe, organizacije i zajednice). Financijska kriza, kriza morala, erozija stanja duha pojedinaca i svih oblika zajedništva, neodgovarajući razvoj čovječanstva u odnosu na tehnološke mogućnosti, asocijalizacija pojedinaca... su samo posljedice gore izrečene

tvrdnje o uzroku sadašnje krize.

Nažalost, još uvijek nema „zvanično“ definiranog i prihvaćenog rješenja za prevladavanje sadašnje krize.

Slazete li se?

Gotovo su svi fokusirani na posljedice krize, no to neće donijeti rješenja za njeno uklanjanje. Sadašnje reakcije na posljedice prošlih događaja neće riješiti krizu - pomažu samo smisljena proaktivna buduća djelovanja (rješenja). Dok god se konsenzusom ne definira uzrok krize – nema ni rješenja. Zašto jednostavno ne poslušamo „starog“ Einstein-a: „Postojeća negativna stanja se ne

mogu ukloniti istim načinom djelovanja koje je i dovelo do njih“. Mijenjajmo dosadašnja djelovanja – uvodimo kontinuirane i sustavne promjene na drugačiji način od dosadašnjih.

Svaka, pa i ova kriza je nerješiva ako se ne traže nova rješenja. Nova rješenja znače nova znanja, vještine i ponašanja. Bez učenja nedostajućih znanja nema rješenja za sadašnju krizu. Slazete li se?

No, nije sve tako jednostavno kako na prvi pogled izgleda.

Globalni problemi današnjice

Ova tri najveća globalna problema današnjice koja dramatično utječu na živote pojedinaca i svih oblika zajedništva:

1. Sveopći OTPOR prema učenju nedostajućih znanja, vještina i ponašanja.

2. NEDOVOLJNO kvalitetnih

umrežavanja koja pokreću.

3. NEDOSTATAK dobrih vođa (lidera).

Milan
Grković



Problemi su iskazani prema šteti koju uzrokuju, a time i potreban redoslijed njihovog rješavanja. Šteta se zove „neodgovarajući razvoj u odnosu na dostupne resurse“.

Uvjetovanost problema: nema 3. bez 2. i 1. i nema 2. bez 1.

Uzrok problema: nitko nas tijekom školovanja ne uči kako učiti. Jedan od najvećih paradoksa je što nas tijekom cijelog školovanja ne uče kako učinkovito učiti. Posljedice takvog stanja su katastrofične za veliku većinu pojedinaca jer to dovodi do njihovog snažnog otpora prema učenju.

Prioritetna aktivnost

Pozabavimo se u ovom članku s prvim problemom - otporima prema učenju koje inducira sljedeća dva navedena problema.

Nedovoljno znanja kao posljedica otpora prema učenju generira stanje premalog broja kvalitetnih umrežavanja koja su razvojna. A premali broj kvalitetnih umrežavanja nije dovoljan za kritičnu masu pojedinaca koja će generirati brojne dobre vođe (lidere) koji mogu pokretati prave (učinkovite) promjene.

Zato bez rješavanja problema otpora prema učenju nema izlaska iz sadašnje krize niti daljnjeg razvoja primjerenog sadašnjem stupnju razvoja tehnologije.

Zašto ne učimo?

- nismo osviješteni o potrebi i o posljedicama neučenja,

- ne želimo napustiti sadašnju

zonu ugone,

- ne znamo se zaustaviti,
- nemamo vremena jer smo neorganizirani,
- nemamo uvjete za učenje,
- ne znamo što trebamo činiti (nema plana učenja),
- ne želimo se osramotiti pred drugima jer teže učimo,
- mislimo da nismo sposobni naučiti potrebno,
- tijekom učenja će se razotkriti naše dosadašnje neznanje.

Otpor prema učenju je konstanta naših života

Naše dominantno ponašanje da odgađamo učenje onih znanja, vještina i ponašanja koja nam nedostaju stvara idealne pretpostavke da naša postignuća budu daleko manja od naših potencijala, želja i potreba.

Otpor prema učenju je najveća prepreka za naša veća postignuća.

- Je li učenje stvarno toliko bauk i nepremostiva prepreka u našim životima?
- Možemo li od drugih tražiti da budu uspješniji ako mi sami izbjegavamo učenje?
- Ima li i jedan objektivni razlog da se odrekemo većih postignuća?

Otpor prema učenju je konstanta naših života i to je jedan od najvećih paradoksa sadašnjosti. Riješimo se ovog "opakog" paradoksa i živimo život dostojan naših istinskih mogućnosti. Koristimo dostupnu tehnologiju koja

nikad nije bila dostupnija pojedincu bez obzira gdje se nalazio, kojeg je stanja, iskustva, školske spreme...

Postoji prešutni konsenzus sudionika o izbjegavanju:

- analize potreba za učenjem,
- utvrđivanje stanja učenja kako na nivou pojedinaca tako i za oblik zajedništva,
- poduzimanja mjera za rješavanje problema otpora prema učenju.

Jedna od najvažnijih, ali isto-vremeno i najviše odgađana odluka je odluka o učenju znanja, vještina i ponašanja koja nam nedostaju da budemo daleko učinkovitiji i uspješniji. Zašto pružamo toliko otpor prema učenju kada nam je ono životno potrebno? Svako izbjegavanje učenja je odluka da naš uspjeh bude daleko manji od naših potencijala, želja i potreba.

Otpor prema učenju je najveći otpor promjenama i to je zaista paradoks jer time onemogućavamo promjene koje su neizbježne. Izbjegavanje učenja se najčešće opravdava nedostatkom vremena jer smo stalno u nekom poslu koje je važnije od učenja.

Lako je utvrditi kako dominantno radimo rutine koje se mogu odgoditi, delegirati, riješiti na učinkovitiji način ili ih jednostavno ne učiniti. Izreći kako nemamo vremena za učenje je neozbiljno i neodgovorno i nema nikakvog objektivnog opravdanja.

Posljedice neučenja

Svi problemi kod pojedinaca ili bilo kojeg oblika zajedništva imaju uzrok u otporima prema učenju. Posljedice neučenja:

- način djelovanja je improvizacija uz neučinkovito (nepotrebno) trošenje resursa,
- svaka nova promjena zbog vanjskih čimbenika stvara ugrozu,
- konkurencija koja uči nam je nerješiva prijetnja,
- otpori prema učenju znači da smo donijeli odluku da postignuća koja su daleko manja od naših potencijala, želja i potreba.

Nemojmo se odricati novih postignuća zato što moramo učiti nova znanja, vještine i ponašanja koja nam sada nedostaju. Nije učenje najgora stvar na svijetu koja nam se može dogoditi jer nezadovoljstvo zbog neuspjeha koje je posljedica neučenja ima daleko teže posljedice na naš život.

Učenje je naš najveći prioritet jer je to jednokratno djelovanje (dok stvari ne naučimo), a koje zatim donosi kontinuirana postignuća tijekom primjene novo usvojenih znanja, vještina i ponašanja.

Stjecanje nedostajućih znanja, vještine i ponašanja je uvjet za uspješne promjene. Učenje nema alternativu za postizanje izvrsnosti (željenih ciljeva). Zato je ulaganje u nova znanja, vještine i ponašanja primarno ako se žele veća postignuća nego što su sada.

Svako izbjegavanje učenja je šansa za našu konkurenciju da nas lakše i brže „pregazi“. Svaki otpor prema učenju je iracionalan, štetan i „pogibeljan“.

Učenje nedostajućih znanja, vještina i ponašanja je prioritet i za njega uvijek moramo imati dovoljno vremena ako ne želimo biti neuspješni.

PRAKTIKUM

Napravimo sljedeću

analizu:

1. Utvrđivanje stanja: Što trebamo naučiti i pružamo li otpor da se to i dogodi.

2. Postavljanje ciljeva: Ukloniti utvrđene otpore prema učenju.

3. Izbor strategije: Učinimo to sami ili potražimo pomoć stručnjaka koji će nas osposobiti da prevladamo otpore prema učenju

4. Traženje rješenja: Napravimo plan učenja kojem ćemo dati oznaku: Prioritet 1. Postupajmo striktno po njemu.

5. Postizanje ciljeva: Ovo je proces kontrole provedbe potrebnih aktivnosti da se uklone uočena negativna stanja tijekom učenja: kašnjenja, nekvalitetno, nedovoljno, nezadovoljstva i neodgovarajuća

trošanje resursa (premalo i prekomjerno). Kontrolna pitanja izvrsnosti

- **Koja nova znanja, vještine i ponašanja su mi u ovom trenutku najpotrebnija?**

- **Je li danas još jedan dan za odgađanje učenja nedostajućih znanja, vještina i ponašanja? Želim li stvarno da se to dogodi?**

- **Mogu li kao manager biti autentičan (vjerodostojan) ako izbjegavam učenje?**

- **Mogu li kao nadređeni zahtijevati od svojih podređenih da uče ako ja sam izbjegavam učenje?**

- **Mogu li biti uspješan manager ako nemam dovoljno potrebnih znanja, vještina i ponašanja jer pružam kontinuiran otpor prema učenju?**

"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

PRIGODE POSTOJE...

▶ Neki vide stvari oko sebe i pitaju se: Zašto? Ja sanjam stvari koje nikad nisam vidio i kažem: Zašto ne?

B. Shaw

▶ Prilika koju svi vide nije prilika.

G. Tudor

▶ Dajte mi čvrstu točku i pomaknut ću svijet.

Arhimed

▶ Dobre prigode nikad ne propadnu. Služe nama ili drugima.

G. Tudor

▶ Želiš ostvariti snove? Prvo se moraš probuditi.

G. Tudor

▶ Poduzetnički način je onaj s rizikom.

P. de Savary

▶ Kao veoma uspješan poduzetnik, učinio sam stotine pogrešaka.

D. Lloyd

▶ VI imate šansu. Cijeli život je šansa.

▶ Neki nisu za iskorak i rizik. Drže kišobran i kad sije sunce.

L. Iacocca

OPUNOMOĆENJE

– recept za uspješan rad sa zaposlenicima

Suvremeni management obiluje različitim novim pojmovima, konceptima i modelima. Neki ih manageri objeručke prihvaćaju i nastoje što prije implementirati, dok drugi na svaku novu „managersku umotvorinu“ gledaju podozrivo i sa skepsom, ponekad čak i vrlo kritički. To posebice vrijedi za koncept opunomoćenja.

Mnogi ne prihvaćaju važnost ovoga pojma smatrajući ga tek još jednom managerskom modom. Drugi pak smatraju da je to tek sinonim za delegiranje, što su već primijenili, možda bez očekivanih pozitivnih rezultata. S druge strane, ima i onih koji su mišljenja da je taj koncept u teoriji jasan i jednostavan, ali u praksi gotovo neprovediv. Opunomoćenje je proces kojim zaposlenici, pod pretpostavkom posjedovanja vještina, znanja i sposobnosti stječu autonomiju u radu te tako jačaju svoju motivaciju zbog veće ispunjenosti i osjećaja poistovjećivanja s ciljevima i rezultatima svoga rada, ali i rada organizacije, odnosno poduzeća u cjelini. Radi se zapravo o dvostranom procesu: pojedincima se u radu daje auto-

nomija u zamjenu za veću predanost djelovanju u interesu organizacije, na obostrano zadovoljstvo.

Kako provesti opunomoćenje?

Koncept opunomoćenja temelji se na ideji participacije, odnosno sudjelovanja zaposlenika, ali se od tih pojmova ipak razlikuje. Opunomoćenje uključuje slobodu i sposobnost donošenja odluka, a ne samo dozvolu davanja ideja ili sudjelovanja u odlučivanju. Razlika je u osnovi riječi opunomoćenje, a to je moć. Opunomoćenje se tiče moći, odnosno povećavanja moći onih koji je do tada nisu imali ili su je imali u manjoj mjeri. Osjećaj samo-učinkovitosti proizlazi iz osjećaja moći; on ne stvara moć.

Za uspješnost koncepta opunomoćenja ključno je stoga da rezultira povećanjem stvarne moći zaposlenika, što implicira povećanjem nekih ili svih izvora moći. Kako bi se ojačala moć zaposlenika potrebno je ulagati u njihovo znanje, vještine, ekspertizu i kompetencije. Kompetencije se stječu kroz formalnu obuku i/ili edukaciju, samostalno učenje, različita iskustva kao što je rotacija posla, mentorstvo, razmišljanje, pristup organizacijskim strukturama učenja, kao što su baze podataka ili iskustva najbolje prakse, ali i na osnovi kontakata s okruženjem u smislu sudjelovanja na skupovima, posjećivanja drugih poduzeća itd. Zaposlenicima treba omogućiti pristup resursima, dati im mogućnost da izgrađuju odnose s kupcima, dobavljačima, kolegama i drugim osobama u organizaciji, ali i stručnjacima izvan podu-

zeća radi stjecanja ekspertize koja će opravdati i jačati moć koja im je dodijeljena.

Opunomoćenje je moguće provesti na različite načine, ali i u različitim oblicima. Zaposlenici mogu, osim radnih operacija immanentnih njihovom radnom mjestu, sudjelovati u poslovanju poduzeća na jedan ili sve navedene načine:

- sudjelovati u procesu postavljanja ciljeva vezanih za neki zadatak, sudjelovati u osmišljavanju posla ili određivati brzinu i način kako će se neki zadatak izvršiti;
- sudjelovati u odlučivanju o opcijama djelovanja kao što su vrijeme rada, vrsta i smještaj opreme ili načinu izvršenja zadataka;
- sudjelovati u procesu rješavanja problema na način da definiraju problem i sudjeluju u traženju načina kako bi se riješio;
- sudjelovati u provođenju organizacijskih promjena na način da sudjeluju u dizajniranju planova, procedura i politika kako izvršiti promjene vezane za zapošljavanje, višak radne snage, podjelu profita, investiranje itd.

S obzirom na donošenje odluka zaposlenici pritom mogu djelovati na nekoliko načina:

- donijeti odluku samostalno koristeći sve raspoložive informacije;
- tražiti informacije od ostalih zaposlenika, ali odluke donositi samostalno;
- prikupljati ideje i prijedloge od kolega, ali samostalno donositi odluke;
- podijeliti odluku s ostalim



doc. dr. sc.
Nataša Rupčić

zaposlenicima pa donijeti konačnu odluku koja na njih može, ali i ne mora utjecati;

- podijeliti odluku s ostalim zaposlenicima i odluku donijeti zajednički.

Managera se obično opisuje kao „heroja“, „policajca“ i „tehničkog stručnjaka“. No, sada se njihova uloga mijenja i oni postaju manageri sluga, uvijek u mogućnosti, ali i voljni pomagati zaposlenicima u njihovom radu.



Čini se da su mala poduzeća uspješnija u provođenju opunomoćenja. Ona zbog svoje veličine primjenjuju višesmjernu i neformalnu komunikaciju. Takva poduzeća opunomoćuju svoje zaposlenike bez da su toga uopće svjesni. Širenjem poduzeća povećava se njihova veličina i raste potreba za koordinacijom i kontrolom. Na povećanje veličine poduzeća su odgovarala složenim hijerarhijskim strukturama, kontrolnim mehanizmima i procesima. No, opunomoćenje može pomoći i u funkcioniranju velikih poduzeća i pružiti im poduzetnički duh i fleksibilnost malih tvrtka. Umjesto kontrole iz centra, bolja je strategija omogućiti dislociranim zaposlenicima da se upoznaju s ciljevima i filozofijom poduzeća i opunomoćiti ih da djeluju i odlučuju prema lokalnim potrebama i uvjetima, umjesto traženja dopuštenja iz centrale, što umanjuje fleksibilnost. Odluka o povećanju opunomoćenja s povećanjem veličine poduzeća ipak je na strani managera.

Problemi pri uvođenju opunomoćenja

U organizaciji u kojoj se provodi opunomoćenje uloge managera se mijenjaju. Managera se obično opisuje kao „heroja“, „policajca“ i „tehničkog stručnjaka“. No, sada se njihova uloga mijenja i oni postaju manageri sluga, uvijek u mogućnosti, ali i voljni pomagati zaposlenicima u njihovom radu. Manageri opunomoćenih pojedinaca postaju i manageri treneri koji vještine i znanje prenose na sve sudionike radnoga procesa, sponzori su projekata zaposlenika

te mentori mlađim zaposlenicima na osnovi svoga znanja i iskustva kojima dizajniraju programe rotacije i obogaćivanja posla.

No, uvođenje opunomoćenja često dovodi do „narušavanja mira“ u poduzeću. Pritom se posebice ugroženima osjećaju srednji manageri. Prema jednom istraživanju 62% anketiranih smatralo je da se srednji manageri osjećaju ugroženima nakon uvođenja opunomoćenja. U trećini organizacija viši i niži manageri također su osjećali prijetnju. Manageri su smatrali da im manjka usmjerenje, budući da su se osjećali izolirani zbog činjenice da se moć s više razine prenosi na razinu zaposlenika, a njih se zaobilazi. Zbog toga mnogi manageri reagiraju paradoksalno – umjesto da smanje razinu kontrole, oni je još povećaju, čime sabotiraju proces opunomoćenja. Ni zaposlenici nisu lišeni problema pri provođenju opunomoćenja. Mnogi zaposlenici osjećaju strah od kazne jer nisu navikli na slobodu preuzimanja rizika. Osim toga, ako su često ranije bili kažnjavani zbog pogrešaka, s nevjericom će primiti upute o provođenju opunomoćenja i smatrati to tek još jednim managerskim trikom za još veću kontrolu i upravljanje temeljeno na kaznama. Mnogi se također boje gubitka podrške ili posla ako zablrljaju. Zaposlenici često imaju bojazan zbog osjećaja da svojim sposobnostima ne mogu udovo-

ljiti zahtjevima nove i nepoznate uloge. Zbog toga pribjegavaju starim i uhodanim načinima rada pa proces opunomoćenja zapravo ostaje postojati samo „na papiru“. Osim toga, opunomoćenje za njih znači i preuzimanje odgovornosti, što zvuči dobro na početku, ali ih kasnije lišava mogućnosti da za loše rezultate otkriju nekoga drugoga. No, zaposlenici zbog prihvatanja opunomoćenja mogu također osjetiti teret pritiska jer mogu smatrati da prihvaćanje odgovornosti znači i stvaranje situacije konkurentnosti između suradnika, što opunomoćenje u suštini nije. Opunomoćenje zapravo znači razmjenu i zajedničko razvijanje talenata, znanja i sposobnosti. No, u praksi mnogi zaposlenici svoje znanje smatraju svojim izvorom moći i nisu ga rado spremni dijeliti. To je još jedan od razloga neuspjeha provođenja opunomoćenja u praksi. Razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije istovremeno je potaknuo i zakočio razvoj opunomoćenja. Oslobođanje fizičkih i lokacijskih ograničenja u kombinaciji s pristupom informacijama i svjetskoj mreži ojačao je proces opunomoćenja. S druge strane, činjenica da manageri mogu globalno komunicirati u realnom vremenu i nadzirati radnike uz tehnološku pomoć povećala je mogućnost kontrole koja je protivna filozofiji opunomoćenja. Kao i svaka druga razvojna mani-

festacija, Internet i informacijska tehnologija su neutralni. Njihovo korištenje za potporu opunomoćenju ili za ograničavanje potencijala zaposlenika u rukama je menadžera. Međutim, ako se koristi u pozitivne svrhe, tehnologija uz široki pristup informacijama i brze komunikacije može pridonijeti oslobađanju iznimnoga potencijala pojedinaca.

Kako učiniti da opunomoćenje uspije?

Poduzeća su u velikom broju pokušavala primijeniti koncept opunomoćenja, ali su rezultati često bili razočaravajući. Disperzija moći nije lagan zadatak. Davanje moći zaposlenicima bez odgovarajuće metodologije, discipline i poretka rezultira kaosom. Manageri moraju razviti vještine disperziranja moći kako bi samodisciplina zaposlenika zamijenila nametnu disciplinu. Delegiranjem odgovornosti nižim razinama narušava se hijerarhijski poredak, čime se može potaknuti bahaćenje zaposlenika koji mogu početi stvarati svoja pravila i potkopavati autoritete. Stoga je potrebno razvijati organizacijsku kulturu koja će podupirati vjernosti samokontrole, samodiscipline, reda, poštovanja, suradnje i pomoći, odnosno kulturu koje će zamijeniti birokraciju setovima vrijednosti, aspiracija i usmjerjućom vizijom.

Opunomoćenje je u suštini pitanje stila vođenja. Manager kao vođa treba poslati jasnu poruku o svrsi i prirodni procesa koji se provodi. Ulogu nižih managera također treba jasno odrediti, odnosno razvijati ih kao osobe koje su zadužene za usklađivanje rada opunomoćenih zaposlenika, koje im pružaju pomoć, motiviraju ih i odražavaju jasan smjer njihova djelovanja. Dobro vodstvo je stoga presudno za uspjeh procesa opunomoćenja kojim treba minimizirati strah i neizvjesnost od novoga načina rada.

Osnovne pretpostavke NLP-a predstavljaju stav, okvir o kojem uvelike ovisi uspjeh u korištenju alata i tehnika. To su zapravo uvjerenja, a uvjerenja, kao što i sama riječ govori, su ono što vjerujemo da je istina za nas. Gotovo da ne postoji uvjerenje koje je istinito uvijek i za svaku osobu, pa je i za NLP pretpostavke teško reći da su to apsolutne istine. Ipak, prihvatite li te pretpostavke kao istinite, kao svoj okvir djelovanja i komuniciranja, mnoge će stvari izgledati lakše i biti bolje.

Mapa nije teritorij – poštuju te tuđe mape

Riječ mapa ovdje koristimo za sva naša mišljenja, stavove, iskustva, vrijednosti, sve ono što je dio našeg identiteta, odnosno za našu sliku svijeta. Baš kao što geografska karta (mapa) nije stvaran teritorij, tako i naša mapa svijeta nije vanjski svijet. Naše unutarnje mape dovoljno su dobro sredstvo za snalaženje u svijetu, ali one nisu svijet sam. Razmislite, ako putujete u grad u kojem nikad niste bili i imate ispred sebe plan tog grada – što

Mala škola NLP-a

Osnovne pretpostavke NLP-a (1. dio)

na temelju toga znate o samom gradu? Plan će vam pomoći da se ne izgubite, da dođete do određenog mjesta i vratite se, ali nam ne daje informacije o ljudima koji tamo žive, uređenju ulica, zgradama, parkovima...

Svaka osoba ima svoju, jedinstvenu mapu i nitko ne može reći da je baš njegova mapa jedina ispravna. Zato je za izgradnju kvalitetnih odnosa i uspješnu komunikaciju presudno da poštuju tuđe mape. Poštivanje mapa drugih ne znači da se s njima moramo složiti, ili da moramo prihvatiti da je nečija mapa bolja od naše. Najbolji stav koji možemo imati jest stanje znatiželje, želje da upoznamo druge. Tako širimo (nadopunjujemo) svoju mapu i postajemo fleksibilniji, a...

... najfleksibilnija osoba kontrolira sustav

Još je Charles Darwin rekao da u evoluciji ne opstaju najbolji, najpametniji ili najjači, već oni koji se najbolje prilagođavaju uvjetima. Isto vrijedi i za nas. Osoba koja može djelovati na puno različitih načina ovisno o situaciji, imat će najviše kontrole. Kad o ovoj pretpostavci razgovaram s polaznicima treninga često se postavlja pitanje: „Zašto se uvijek mi moramo prilagođavati? Ne bi li se za promjenu mogli drugi prilagoditi meni?“ ili pak im se čini da to znači da se nekome „ulizuju“ i da neće biti onako kako žele.

No, smisao ove pretpostavke nije da izgubimo svoje mišljenje niti da se ponašamo snishodljivo. Smisao je da koristimo različite načine reagiranja, djelovanja,

komuniciranja da bismo došli do rezultata koji želimo. Cilj je smanjivanje otpora jer...

... otpor je posljedica nedovoljnog praćenja

Praćenjem nazivamo proces usklađivanja sa sugovornikom ili sugovornicima. Naš je krajnji cilj vođenje prema cilju koji želimo ostvariti. To znači izložiti svoju ideju, prodati proizvod, dobiti suglasnost, voditi tim. Može nam se dogoditi da smo toliko usmjereni na ostvarenje cilja da zaboravimo da će se ljudi složiti s nama samo ako imaju osjećaj da su uključeni, da i njih uzimamo u obzir. Ako takvog osjećaja nema pojaviti će se otpor – ne zato što naša ideja nije dobra, ne zato što naš proizvod ne zadovoljava potrebu, nego zato što nas ljudi ne razumiju ili se naša ideja ne uklapa u njihovo mišljenje.

Ova nas pretpostavka podsjeća na važnost usklađivanja, praćenja tuđih iskustava kao nužnog preduvjeta da nas drugi slijede, kupuju od nas, izvršavaju delegirane zadatke... Ako nam se učini da je to teško ili da ne ostvarujemo napredak dobro je imati na umu i pretpostavku da...

... neuspjeh ne postoji, sve je samo povratna informacija

Kad god naše postignuće nije u skladu s onim što smo planirali, s onim što želimo, lako se proglašavamo neuspješnima. Nerijetko tražimo opravdanja i izgovore, olako kažemo da se to, eto, ne može ili da mi nismo za to. Katkad čak počinjemo vjerovati da nemamo sreće, da drugi (oni koji uspijevaju) imaju neka tajna oruž-

ja i vrlo brzo možemo se naći u začaranom krugu.

Okrenite ploču! Usvojite stav da je rezultat koji ste postigli samo povratna informacija, odnosno nešto što možemo iskoristiti da bismo bolje djelovali. Ako smo postigli cilj, povratna informacija je da smo radili upravo ono što je trebalo. Ako nismo ostvarili ono što smo željeli, povratna je informacija da trebamo poduzeti nešto drugo, ponovno razmotriti cilj, saznati više informacija, potražiti pomoć i sl.

Napravite sljedeću vježbu:

1. uzmite papir i zapišite neki svoj problem ili izazov
2. razmislite (i zapišite!) kako se svaka od navedenih pretpostavki odnosi prema vašem izazovu. Napišite sve nove ideje koje ste dobili razmišljajući o svakoj pojedinoj NLP pretpostavci u odnosu na vaš problem.

3. probajte vježbu s kolegama, prijateljima: a) neka jedan od vas izrekne svoj problem, b) druga osoba neka izgovori jednu po jednu NLP pretpostavku i dozvoli prvog osobi da razmisli o tome.

U sljedećem nastavku predstaviti ćemo vam još nekoliko NLP pretpostavki. Do tada, pronađite što više načina kako vam ove pretpostavke mogu pomoći da budete učinkovitiji i da se bolje osjećate.

Najbolji stav koji možemo imati jest stanje znatiželje, želje da upoznamo druge. Tako širimo (nadopunjujemo) svoju mapu i postajemo fleksibilniji.



Gordana Kastropeli
www.format-in.hr



Adria Image Academy

- postanite međunarodno certificiran Savjetnik za imidž

| Jerneja Agić



Volite modu i lijepu garderobu? Volite savjetovati druge koja odjeća im najbolje pristaje? Želite naučiti sve o osobnom i poslovnom odijevanju, o etici i protokolu? Privlači vas rad savjetnika za osobni stil i boje, savjetnika za osobni imidž? Sve to, i još mnogo više, može postati vaša zanimanje ili kao dopuna vašoj osnovnoj djelatnosti.

Hrvatska je konačno dočekala prvo međunarodno priznato osposobljavanje za Savjetnike za imidž. Prva Akademija počinje u travnju 2013. godine. Dolazi nam svjetski poznata **Ann Reinten**, AICI CIP direktorica Image Innovators iz Australije, jedne od najvećih svjetskih tvrtki za imidž konzalting.

Mnogi ljudi su svjesni da bi razvijenim osobnim izgledom postigli željeni dojam, međutim pri izradi i otkrivanju istog trebaju stručnu pomoć. U tom slučaju trebaju iskustva i stručnost Savjetnika za imidž, kojih je trenutno kod nas vrlo malo, jer dosad u Hrvatskoj nije bilo stručnog osposobljavanja za to zvanje. **Adria Image Academy** posvetila se tom području te je u Hrvatsku dovela prvo međunarodno certificirano osposobljavanje za Savjetnike za imidž.

Pregled osposobljavanja

Posao savjetnika za imidž nudi različite karijerne mogućnosti: od savjetovanja u vezi stila i boja, osobne kupovine, postavljanja garderobe, savjete o poslovnom odijevanju, etici, protokolu, govoru tijela, samopoštovanju i samopouzdanju. Šestomjesečno osposobljavanje počinje u travnju 2013. godine, a 16. veljače 2013. organizirat će se besplatna uvodna prezentacija Akademije.

Program se sastoji od tri modula, koji tra-

ju od 7. 4. 2013. do 16. 4. 2013. Sljedećih šest mjeseci slijedi utvrđivanje znanja 1x mjesečno po 8 h, te individualne konzultacije kroz svih šest mjeseci.

Sadržaj osposobljavanja

MODUL 1. Osobna analiza boja i izrada karte boja

Saznat ćete pojedinosti o povijesti analize boja, osnovama topline, intenzitetu i vrijednosti boja te ulozi boja u poslovnom svijetu. Naučit ćete izraditi osobnu kartu boja, saznat ćete razliku između ženske i muške analize, psihologiju boja itd.

MODUL 2. Stil i razvoj osobnog stila odijevanja (skripta stila, osobna kupovina, analiza garderobe, poslovna garderoba)

Skripta stila, savjetovanje stila. Saznat ćete proporcije muškog i ženskog tijela, usvojiti elemente i načela odijevanja, temelje ženske i muške odjeće te naučiti kako da pojedinci izraze svoj osobni stil.

Osobna kupovina. Naučit ćete kako pravilno odabrati krojeve i boje u kojima će se stranke izvršno osjećati; kako pravilno odabrati odjeću, boje i modne dodatke koji odgovaraju tjelesnim proporcijama, prirodnoj koloristici te osobnim značajkama pojedinca.

Analiza garderobe. Strankama ćete zna-

ti savjetovati kako iz pravilno uređene garderobe izabrati pravu kombinaciju odjeće i ostalih dodataka za različite prilike te kako novu garderobu kombinirati s već postojećom garderobom.

Poslovna garderoba. Naučit ćete sve o pravilima poslovnog odijevanja, kakva mora biti odjeća i kako je pravilno održavati, saznat ćete detalje o govoru boja odjeće, o govoru tijela, poslovnom bontonu te primjernom poslovnom izražavanju.

MODUL 3. Postavljanje poslovanja

Za dugoročan uspjeh poslovanja trebate prije svega vlastitu promociju i vrhunske usluge. Savladat ćete metode potrebne za uspostavljanje zabavnog i dugoročnog poslovanja.

Broj slobodnih mjesta: Zbog iznimno individualnog rada, broj slobodnih upisnih mjesta je ograničen na 6.

Nekoliko napomena o radu savjetnika za imidž: Akademija je namijenjena svima koji imaju osjećaj za estetiku te vole modu i lijepu garderobu. Prikadna je tako za žene kao i za muškarce svih starosnih dobi. Rad savjetnika za imidž možete obavljati samostalno i na taj način kreirati svoje radno mjesto, ili možete izvoditi nekoliko sati dnevno kao dodatnu djelatnost vašoj osnovnoj djelatnosti. Radno vrijeme je vrlo fleksibilno i prilagodljivo te istovremeno osigurava financijsku sigurnost. Investicija u obrazovanje može se vam povratiti već u nekoliko mjeseci, ovisno o dinamici vašeg rada.

Više informacija na www.obuci.se,
pod izbornikom **Adria Image Academy**
Jerneja Agić
Image Consultant Specialist
Master License Holder for Adria Region



Zagrebačka banka

UniCredit Group

e-zaba USLUGA INTERNETSKOG BANKARSTVA ZA POSLOVNE KORISNIKE ODSAD DOSTUPNA I ZA MACINTOSH

Poslovni korisnici internetskog bankarstva Zagrebačke banke, zahvaljujući implementaciji rješenja tvrtke Asseco SEE Hrvatska, od sada e-zabu mogu koristiti i na Macintosh operativnom sustavu. Nakon što je prošle godine e-zaba za poslovne subjekte, osim korisnicima Windows operativnih sustava, postala dostupna i korisnicima Linux operativnih sustava, ove je godine učinjen novi iskorak – dodana je podrška za još jednu platformu. Ovime uslugu e-zaba, koja je dostupna više od 12 godina, sada mogu koristiti tvrtke, poduzetnici i ostali klijenti koji u svojem poslovanju koriste Apple računala.

Riječ je o usluzi koju koristi više od 48.000 poslovnih subjekata, a omogućuje jednostavno, brzo i efikasno obavljanje financijskog poslovanja putem interneta.



UNILEVER DOBIO NOVOG DIREKTORA U ADRIA ZEMLJAMA

Peter Szabo imenovan je za novog direktora Unilevera u Adria zemljama pa će tako od 1. veljače preuzeti odgovornost za vođenje Unileverovih tvrtki u Hrvatskoj, Sloveniji te Bosni i Hercegovini. Novi mađarski direktor odgovoran je za učinkovito poslovanje regije zajedno s Andrasem Gyenesom, koji je 1. prosinca 2012. imenovan kao CEO Unilevera za regiju Mađarska i Adria zemlje. Peter Szabo studirao je u SAD-u i diplomirao na International Business School u Budimpešti na smjeru marketinške komunikacije. Radi za Unilever u Mađarskoj od 1999. Svoju karijeru u Unileveru započeo je kao *management trainee* u financijskom odjelu, a nakon što je diplomirao na fakultetu počeo je raditi kao *junior marketing manager* u regionalnom timu za Centralnu i Istočnu Europu. Potom je radio na poziciji *brand managera*, a između 2006. i 2010. bio je *key account manager* za tržište Mađarske, nakon čega je preuzeo odgovornost za moderne kanale prodaje kao *customer director*. Od 2011. radio je na poziciji *marketing director*, objedinjujući *marketing* i *customer marketing* za tržište Mađarske.



SBERBANK

VOLKSBANK d.d. POSTALA SBERBANK d.d.

Volksbank d.d. je od 18. siječnja 2013. godine promijenila ime u Sberbank d.d. čime je i službeno započeo proces rebrandinga banke. Poslovanje Sberbank d.d. i nadalje će biti usmjereno na građane te male i srednje poduzetnike, no ujedno će se intenzivnije usredotočiti i na tržište većih korporativnih klijenata, prvenstveno na kompanije koje posluju s istočnim tržištima te na ruske kompanije koje posluju s Hrvatskom ili su zainteresirane za investicije u Republiku Hrvatsku. Banka će ujedno dodatno proširiti paletu proizvoda i usluga i uvesti najmodernije tehnološke sustave i mogućnosti. Najveća ruska banka i jedna od najbrže rastućih i najprofitabilnijih financijskih institucija na svijetu – Sberbank – akviziciju bivše VBI grupacije (sada Sberbank Europe) zaključila je 15. veljače 2012. godine, čime je stekla novih 296 poslovnica i više od 600.000 klijenata u osam zemalja CEE regije (Hrvatska, Slovenija, Bosna i Hercegovina, Srbija, Mađarska, Slovačka, Češka, Ukrajina) te sjedište grupacije u Austriji.

OTVORENA NOVA STANICA CROATIA TEHNIČKI PREGLEDI U KARLOVCU

Tvrtka Croatia-tehnički pregledi u Karlovcu je otvorila novu stanicu za tehnički pregled vozila. Uz nazočnost predstavnika tvrtke i gospodarstvenika grada Karlovca, stanicu su svečano otvorili predsjednik Uprave Croatia osiguranja Krešimir Starčević i predsjednik Uprave Croatia tehničkih pregleda Bernard Mršo. Stanica za tehnički pregled vozila u Karlovcu ima dvije tehnološke linije, sagrađena je prema europskim standardima i jedna je od najsvremenije opremljenih stanica u regiji. Iako mnogi vozači pristupaju tehničkom pregledu vozila kao još jednoj obvezi, kvalitetna usluga tehničkog pregleda ključan čimbenik sigurnosti na cestama. Nakon otvorenja stanice za u Karlovcu, ove godine planira se otvorenje i stanica u Rijeci, Sinju i Korčuli.



Literatura



Menadžment zrakoplovne kompanije

Mirko Tatalović, Ivan Mišetić i Jasmin Bajić, 900 str., tvrdi uvez, 500 kn

Nakladnici MATE marketing tehnologija i Zagrebačka škola ekonomije i managementa predstavljaju jedinstveni udžbenik na hrvatskom jeziku. Knjigom su prezentirani rezultati dva međusobno povezana primarna objekta istraživanja: menadžment i zrakoplovna kompanija. Ukupna materija sustavno je raščlanjena u više tehnoloških cjelina. Sadržajne cjeline obuhvaćaju i završavaju primjerima iz prakse, što knjigu čini bliskijom zainteresiranom čitatelju. Na kraju svakog dijela izdvajaju se karakteristične i dominantne vještine, znanja i spoznaje koje iznimno uspješan menadžer zrakoplovne kompanije mora savladati. Navedeni su i profili zrakoplovnih lidera koji su se dokazali konkretnim rezultatima u praksi. Temeljem autorskih istraživanja i spoznaja ponuđena je vizija budućnosti menadžmenta zrakoplovne kompanije te mogući okviri strateškog razvoja zrakoplovnog tržišta u Hrvatskoj.

ENERGETSKA UČINKOVITOST I EKO BIZNIS

Istraživanje:

Znate li točno što podrazumijeva termin „energetska učinkovitost“?

Da	75%
Ne	15%
Ne znam	10%

Smatrate li da je hrvatska javnost dovoljno o tome informirana putem medija, predavanja, institucija...?

Ne	60%
Ne mogu procijeniti	35%
Da	5%

Ima li tvrtka u kojoj radite neki sustav gospodarenja otpadom, recikliranja, uštede energije, korištenja obnovljivih izvora energije...?

Da	51%
Ne	34%
Ne znam	15%

Koji bi bio (ili je) glavni razlog Vašeg prelaska na obnovljive izvore energije, eko poslovanje ili uvođenje eko principa u svakodnevni život?

Ušteda novca	45%
Briga za okoliš	45%
Jednostavniji život i poslovanje	10%

Bavite li se nekim oblikom eko biznisa (recikliranje, proizvodnja organske hrane, odjeće, obnovljivi izvori energije...)?

Ne	97%
Da	3%

Koliko vam je važno korištenje eko proizvoda, smanjenje emisije štetnih plinova, korištenje obnovljivih izvora energije...?

Važno mi je samo ono što se direktno tiče mene i na što neposredno mogu utjecati	65%
Jako mi je važno, živim po tim principima svaki dan	35%



- 30 Potencijala i interesa ima, ali Hrvatska i dalje stoji
- 32 Na biznisu otpadom okreću se milijarde
- 34 Loša organiziranost stopira eko proizvodnju u Hrvatskoj

POTENCIJALA I INTERESA IMA, ali Hrvatska i dalje stoji

Zelena gradnja u svim razvijenijim zemljama postala je pravi globalni pokret. Zgradarstvo je, naime, odgovorno za 40% ukupnog stakleničkog plina koji se emitira u atmosferu, što znači da na klimatske promjene utječe više od transporta i industrije. Upravo zato zgradarstvo ima najveći potencijal za ublažavanje emisije CO₂ od bilo kojeg drugog sektora.

Mnoga istraživanja pokazala su da energetski učinkovite zgrade koje vode računa o zdravlju svojih korisnika i njihovoj ugodi u prostoru te stvaraju pozitivni utjecaj na prirodni okoliš i urbanu sredinu u kojoj se nalaze, ostvaruju dodatnu vrijednost za sve – investitora, društvo, prirodu i same korisnike.

Zeleni razvoj se pokazao pokretačem razvoja, čak i u doba ekonomske krize. Europsko zeleno investicijsko tržište od 2004. godine raste u prosjeku 20% godišnje, a do 2014. godine procjena je da će vrijednost tržišta doseći 573 milijarde eura.

Inače, sve države koje su hrabro uložile u takav razvoj danas su bliže energetskoj neovisnosti, otvorile su nova zelena radna mjesta, žive i rade u zdravijim gradskim i ruralnim sredinama. Danas u CEE & SEE regiji, koja obuhvaća Hrvatsku, Češku, Mađarsku, Poljsku, Rumunjsku, Srbiju i Slovačku, postoji 670.000 m² zelenih uredskih zgrada certificiranih međunarodnim certifikatima te čak 510.000 m² uredskih zgrada koje su u izgradnji i aplicirale su za dobivanje međunarodnog certifikata.

Na razini ove regije, LEED i BREEAM su najčešće korišteni certifikati za zelene zgrade, a osim uredskih zgrada sve više se bilježi trend zelene gradnje u segmentu trgovačkih centara i logističkih parkova. Treba istaknuti i činjenicu da se sve veći broj višestambenih zgrada gradi ili rekonstruira prema

principima zelene gradnje, istovremeno i hotelskih kapaciteta, a također sve više privatnih investitora nastoji svoje kuće graditi ili preuređivati prema standardima niskoenergetske i pasivne gradnje, što se samo po sebi podrazumijeva kao zelena gradnja, kako u svijetu tako i kod nas.

„Najzeleniji“ u našoj regiji

Prag se trenutno može pođičiti titulom najzelenijeg grada CEE & SEE u pogledu ukupnog broja „zelenih kvadrata“ u uredskim zgradama, no Varšava ima daleko najviše zelenih zgrada u izgradnji, čak otprilike 400.000m².

Svijet je zelenu gradnju prihvatio kao prijeko potrebn trend. No, kakva je situacija kod nas? Hrvatska je, nažalost, jedna od nekoliko europskih zemalja koje još nemaju certificiranih zelenih zgrada na temelju međunarodnih certifikacijskih standarda (LEED, BREEM, DGNB, GREEN STAR), nego samo nekoliko zgrada koje su certificirane kao energetski efikasne. Nekoliko zgrada u Hrvatskoj dobilo je dosad međunarodna priznanja za energetsku učinkovitost u okviru pojedinačnih projekata i temeljem specifičnih mjerenja. Onda imamo i tri objekta koja su aplicirala za dobivanje međunarodnog certifikata zelene gradnje, kako doznajemo iz Savjeta za zelenu gradnju u Hrvatskoj. „Riječ je o dvije uredske zgrade u Zagrebu te trgovačkom centru u Splitu, no najizgledniji objekt za skorajšnje dobivanje certifikata zelene

gradnje prema LEED-u jest poslovni objekt koji gradi Adris grupa u Jagićevoj Ulici u Zagrebu“, kaže **Snježana Turalija**, izvršna direktorica **Savjeta za zelenu gradnju** u Hrvatskoj.

Što sprječava ulazak zelene gradnje u Hrvatsku?

Ukorigenjena je predrasuda da je zelena gradnja znatno skuplja od standardne. No je li novac zaista presudni faktor prilikom vanjanja između zelene i standardne gradnje?

Podaci istraživanja provedenog od strane Colliers Internationala na 97 sudionika (vlasnika zgrada i korisnika) u Jugoistočnoj Europi, uključujući Hrvatsku, pokazuju kako je percipirani prosječni trošak gradnje zelene gradnje za do 20% viši. Međutim, stvarni prosječni trošak zelene gradnje manji je od 2% na tržištima SAD-a i zapadne Europe, dok se kod nas procjenjuje na oko 5%. Istovremeno, istraživanje pokazuje da je više od 50% ispitanika izrazilo „spremnost platiti zelenu gradnju“ 5 do 9% više nego gradnju po starijim principima. Drugim riječima,

Marijana Sever



više od pola ispitanika spremno je platiti zelenu gradnju i više nego što ona zaista košta.

Ohrabrujuće procjene da će smjer daljnjeg razvoja graditeljskog sektora u Hrvatskoj ići u smjeru zelene gradnje stižu iz **Savjeta za zelenu gradnju** u Hrvatskoj. No, činjenica jest da se Hrvatska tek ima pripremiti za europsko tržište i sve strožu regulativu.

Energetska učinkovitost složen je i multidisciplinarni sustav koji ulazi u resore Ministarstva gospodarstva, Ministarstva zaštite okoliša i prirode, Ministarstva graditeljstva i prostornog uređenja, Fonda za energetsku učinkovitost i Centra za praćenje investicija u energetici.

Svoje energetsko zakonodavstvo Hrvatska trenutno usklađuje s pravnom stečevinom EU za energiju, što uključuje i usklađenje s takozvanim trećim paketom energetskih propisa EU-a. U tu svrhu potrebne izmjene Zakona o proizvodnji, distribuciji i opskrbi toplinskom energijom, posebice u području koje uređuje obvezu javne usluge, sigurnost opskrbe, proizvodnju i distribuciju toplinske energije, liberalizaciju tržišta toplinske energije, zaštitu kupaca te poticanje korištenja toplinske energije iz obnovljivih izvora energije.



Što se tiče **Ministarstva graditeljstva i prostornog uređenja**, u Upravi za energetska učinkovitost, strateško planiranje i međunarodnu suradnju, trenutno rade na donošenju propisa vezanih uz EU direktive koje su odnose na energetska učinkovitost.

U ovoj je godini potrebno osigurati sredstva za uspostavu, nadogradnju i održavanje registra energetska certifikata zgrada te registra ovlaštenika za provođenje energetska pregleda, kažu iz spomenutog ministarstva, koje će osim toga nastaviti i daljnje usklađivanje područja energetska učinkovitosti u graditeljstvu s pravnom stečevinom EU. To će se provesti kroz donošenje Tehničkog propisa o izmjenama i dopunama Tehničkog propisa o racionalnoj uporabi energije i toplinskoj zaštiti u zgradama, Uredbe o izmjenama i dopunama uredbe o ugovaranju i provedbi energetske usluge u javnom sektoru te usvajanje Nacionalnog plana za povećanja zgrada gotovo nulte potrošnje energije. Nositelji svih tih aktivnosti su Ministarstvo graditeljstva i Ministarstvo gospodarstva.

54 milijuna kuna vrijednih projekata

Što se tiče novih projekata, Ministarstvo graditeljstva i prostornog uređenja ove je godine preuzelo od Vlade RH projekt pod nazivom „Dovesti svoju kuću u red“. Projekt se provodi u suradnju s UNDP-om i Fondom za zaštitu okoliša i energetska učinkovitost, a riječ je o informacijskom ustavu za gospodarenje energijom koji je napravljen za javne zgrade, s ciljem praćenja potrošnje u takvim zgradama.

Očekuje se da će i u Hrvatskoj sve više projekata pokretanih od strane domaćih i stranih investitora biti usmjereno ka razvoju proizvoda i usluga temeljenih na principima zelene gradnje. Krajem prošle godine objavljeno je kako će se iz Fonda za zaštitu okoliša i energetska učinkovitost, sufinancirati 60 projekata energetska učinkovitosti i korištenja obnovljivih izvora energije (OIE) vrijed-

nih gotovo 54 milijuna kuna. Riječ je o 31 projektu ekološke rasvjete, 12 projekata energetska učinkovitosti u zgradarstvu, osam edukativnih i istraživačkih projekata, četiri projekta korištenja sunčeve energije, a dva projekta korištenja biomase te dva projekta energetska učinkovitosti u industriji i jedan energetska pregled zgrada.

Projekti su ukupno vrijedni 53,97 milijuna kuna, a očekivana energetska ušteda ovih 60 projekata je oko 15 milijuna kilovatsati godišnje u električnoj i toplinskoj energiji. Financijska bi ušteda trebala iznositi oko 10,4 milijuna kuna godišnje, a ekološka ušteda bi bila za 20 tisuća tona manja godišnja emisija CO₂.

Koristi zelene gradnje

Unatoč svim potencijalnim koristima od zelene gradnje, kao i Direktivama čiji je i Hrvatska potpisnik, postavlja se pitanje odgovornosti nacionalnih vlada i lokalne uprave u ponudi poticajnih mjera za investitore i *developere* da grade zelene zgrade.

„Europska praksa pokazuje da se uloga vlade najčešće očituje kroz različite oblike poreznih olakšica i sličnih poticaja kroz smanjenje ili ukidanje komunalnih doprinosa, no i nadalje ostaje očigledno da su upravo investitori u komercijalne nekretnine, predvodnici zelene gradnje – da li zbog vlastitog osjećaja dužnosti prema društvu i okolišu, zbog priznanja za društveno odgovorno poslovanje ili pak zbog činjenice da zelena gradnja zaista ostvaruje bolje poslovne rezultate za sve (investitore, korisnike, društvo), objašnjava Turalija.

Kako tvrdi naša sugovornica, jedno je neupitno, a to je da zgrada koja nosi međunarodno priznati certifikat za zelenu gradnju, ostvaruje više prodajne cijene i bolje uvjete pri davanju u zakup. Sve statistike o cijeni izgradnje zelenih zgrada dodatno govore u prilog zelenoj gradnji jer su investicije u početnoj fazi više tek za oko 2%, a uštede koje se ostvaruju tijekom eksploatacije objekta, višestruke.

Osim toga, kada se govori o isplativosti i tržišnim prednostima zelene gradnje diljem svijeta nasuprot uobičajenim projektima, razlike su neusporedive. Zelene zgrade, osim što pružaju vrhunsko stambeno ili radno okruženje te imaju značajno smanjen negativni utjecaj na okoliš, ostvaruju i veću isplativost – ostvaruju 16% više prodajne cijene i 6% više rente te 13% niže troškove održavanja. Zeleni uredi dokazano povećavaju učinkovitost na poslu i dobro utječu na zdravlje. Naime, zadovoljstvo korisnika zelenih zgrada za 27% je više nego kod korisnika ostalih zgrada, dok je broj dana bolovanja u zelenim zgradama za 25% manji od zaposlenika koji rade u standardnim uredima.

Stranci su svakako zainteresirani za ulaganja u ovom području, jer je inozemnim investitorima pojam zelene gradnje sasvim uobičajen. „Po dolasku na naše tržište, intenzivno tragaju za stručnjacima iz svih relevantnih područja vezano uz razvoj i implementaciju njihovih investicija u Hrvatskoj, ali naravno onima koji vladaju tematikom zelene gradnje od ideje do realizacije projekta uključivo javnu upravu, posredovanje nekretninama, financijski sektor, komunikacije, procesom upravljanja zgradama i slično. Svakako, manje zahtjevna administracija, zakonski okvir usklađen s EU, kao i učinkovite subvencije odnosno poticaji za gradnju zelenih zgrada od strane javnih institucija, doprinijeli bi većem broju predmetnih investicija“, zaključuje Turalija.

Prozorske folije u građevini umanjuju troškove energije i do 15%

Više od 85% građevina u Hr-

vatskoj ne udovoljava sadašnjim propisima o toplinskoj zaštiti. Gubici energije kod loše izoliranih građevina su veliki. Kroz vanjske zidove gubici energije mogu iznositi i do 20%, kroz krov 10%, ali kroz prozore čak i 51%. Toplinska izolacija građevine ne samo da smanjuje gubitke u zimskom razdoblju, nego i omogućuje da se unutrašnjost građevine u ljetnom razdoblju ne pregrijava. Čak 30-40% opterećenja sistema hlađenja ljeti predstavlja zagrijavanje kroz prozore.

Uz takve pokazatelje, vrlo je jednostavno zaključiti kako su prozori vrlo bitan faktor energetska učinkovitosti. Jednostavna i ekonomičnija alternativna skupocjenom i zahtjevnom zahvatu zamjene prozora svakako pružaju folije za staklene površine. Postavljanjem folije na postojeće prozore uvelike se poboljšavaju izolacijske karakteristike inače najslabije točke vanjskog omotača građevine. Ljeti se smanjuje prodor topline u prostor, dok se zimi toplina prostora zadržava u unutrašnjosti.

Prozorska folija koja štedi energiju, može pojačati performanse bilo koje staklene površine značajno reducirajući potrošnju energije. Stručnjaci u području energetike procjenjuju da objekti sa spomenutom folijom koja štedi energiju mogu ostvariti uštedu i do 15% godišnje. Istovremeno, smanjuju emitiranje CO₂ i imaju povrat investicije u prosječnom periodu od 3 godine.

Štedljiva prozorska folija izrađena je od čvrstih poliesterskih laminata i spojenih obloga te umanjuje prodiranje topline solarne energije do 85%, blokira 99% štetnih UV zraka i poboljšava komfor smanjenjem topline i blještanja.



Snježana Turalija, izvršna direktorica Savjeta za zelenu gradnju

„Po dolasku na naše tržište inozemni investitori intenzivno tragaju za stručnjacima iz svih relevantnih područja, i manje zahtjevna administracija, zakonski okvir usklađen s EU, kao i učinkovite subvencije javnih institucija, doprinijeli bi većem broju predmetnih investicija.“

NA BIZNISU OTPADOM OKREĆU SE MILIJARDE

Gospodarenje otpadom i reciklaža postali su jedan od najunosnijih poslova u Hrvatskoj. Tvrtke koje se bave reciklažom posljednjih godina bilježe milijunske prihode, i pritom posluju vrlo profitabilno. Prihvatili smo poučak iz razvijenih ekonomija koje govore kako otpad nije smeće, nego vrijedna sirovina koja uz pravilno zbrinjavanje otvara nova radna mjesta i potiče razvoj ekonomije.

Za otvaranje vrata biznisu s otpadom zaslužno je usklađivanje hrvatskih propisa i prakse u gospodarenju otpadom s onim europskim. Do prije nekoliko godina odvojeno se prikupljao i ponovno koristio samo manji dio otpadnog papira i stakla, a gotovo sav preostali otpad završavao je na uglavnom neuređenim službenim i tzv. divljim odlagalištima otpada. No, sada su stvari bitno drugačije.

U Hrvatskoj se od 1990-ih postupno razvijali sustavi odvojenog skupljanja papira, kartona, ambalažnog otpada (staklenog, PET i metalnog), zelenog otpada, starih baterija, lijekova, ulja, auto-guma, metalnog glomaznog otpada i građevinskog otpada i utemeljena su reciklažna dvorišta i „zeleni otoci“. Odvojeno sakupljanje pojedinih otpadnih materijala organizi-

rano je i provodi se gotovo u svim županijama. To je, dakako, potaknulo nastajanje i jačanje brojnih tvrtki specijaliziranih za neku vrstu gospodarenja otpadom. Tržište se ubrzano širilo, a mnogi su u tome prepoznali mogućnost za dobru zaradu, stoga ni ne čudi što se broj takvih tvrtki ubrzano povećavao.

Prema podacima Agencije za zaštitu okoliša (AZO), broj tvrtki koje gospodare neopasnim otpadom u posljednjih pet godina porastao za 55%, dok opasnim otpadom gospodari čak 132% više tvrtki u Hrvatskoj. Točnije, od ukupno 694 važeće dozvole za gospodarenje otpadom u 2012. godini 576 dozvola izdano je za gospodarenje neopasnim otpadom i 118 dozvola za gospodarenje opasnim otpadom. Najveći broj dozvola pokriva je djelatnosti skupljanja i skladištenja otpada.

Reciklaža u kriznim godinama bilježi porast prihoda

Otpad je nesumnjivo vrijedna sirovina čijom se preradom dobivaju proizvodi, odnosno materijali, koji se koriste za izvornu ili drugu svrhu, ili se preradom dobivaju materijali koji se koriste kao gorivo te materijal za zatrpavanje. Kada govorimo o recikliranju, najpoznatije vrste otpada su papir, metal, plastika i staklo.

Recikliranje papira je najstariji postupak reciklaže i na području Hrvatske možemo izdvojiti dvije velike tvrtke za uporabu otpadnog papira – **Belišće d.d. Vlade Jerbića** i **PAN tvornica Papira Zagreb d.o.o.**, čiji je vlasnik **Marinko Mikulić**. Njima možda najnoviji i najjači konkurent je tvrtka **Ham-burger Recycling Ens**, čiji je suo-



snivač i direktor **Zlatko Canjuga**.

Osim ovih vrsta otpada može se spomenuti i tekstilni otpad, otpadne gume (primjerice za proizvodnju gumenih obloga), građevinski otpad i organski otpad kao neke vrste otpada najpogodnije za recikliranje tj. vrste otpada iz kojih se proizvode novi proizvodi i materijali bilo za istu ili neku drugu primjenu.

Među brojnim tvrtkama koje se bave gospodarenjem otpada i reciklažom u Hrvatskoj ističe se njih nekoliko poznatih široj javnosti. Osim već gore spomenutih vlasnika tvrtki, tu su još i **Petar Pripuz**, suvlasnik **CIOS-a** i još nekoliko povezanih tvrtki, **Barbara Bešenić**, vlasnica prve hrvatske tvornice za reciklažu PET ambalaže, te **Zoran Gobac**, suvlasnik poduzeća **Drava International**, koje se također bavi PET ambalažom.

Zbrinjavanje otpada jedan je od najvećih problema u zaštiti okoliša. U Hrvatskoj se godišnje stvara oko 1.350.000 tona komunalnog otpada. Prema podacima Agencije za zaštitu okoliša u 2011. godini ukupno je proizvedeno 1.536.607,41 tona proizvodnog otpada, u najvećem dijelu neopasnog. Što se tiče opasnog otpada,

koji čini približno 4% od ukupno proizvedenog proizvodnog otpada, procijenjene količine za RH iznose oko 213.000 tona, međutim službeno registrirane količine su daleko manje. Najzastupljeniji je otpad od čišćenja spremnika za prijevoz i skladištenje, otpadne baterije i akumulatori, otpadna ulja, itd.

Kao jednu od najbrže rastuće vrste otpada s godišnjim porastom od 10% važno je istaknuti električni i elektronični otpad (EE otpad). Procjenjuje se i da u Hrvatskoj godišnje nastaje 30-45.000 tona električnog/elektroničnog otpada. Naime, svjedoci smo snažnog rasta proizvodnje i uporabe električne i elektroničke opreme i uređaja (EE opreme), a time i nastanka EE otpada. Zbog opasnih komponenata koje sadrži, kao što su živa, kadmij, krom, brom, olovo, arsen, azbest, spojevi silicija ili berilija, njegovo pravilno zbrinjavanje trebalo bi biti među prioritetima svih građana i poduzeća.

Količina otpada može se značajno smanjiti recikliranjem onih materijala koji to dozvoljavaju. Recikliranje je izdvajanje materijala iz otpada i njegovo ponovno korištenje. Uključuje sakupljanje, iz-

dvajanje, preradu i izradu novih proizvoda iz iskorištenih stvari ili materijala. Vrlo je važno najprije odvojiti otpad prema vrstama otpadaka. Mnoge otpadne materije se mogu ponovo iskoristiti ako su odvojeno sakupljene.

U reciklažu spada sve što se može ponovo iskoristiti, a da se ne baci. Na taj način smanjuje se potrošnja sirovina, uvoz sekundarnih sirovina, kao i potrošnja energije. Zakon o otpadu propisuje obvezu odvojenog skupljanja i skladištenja otpada čija se vrijedna svojstva mogu iskoristiti. Osim toga, prilikom sakupljanja komunalnog otpada iz njega se mora izdvojiti opasan otpad.

Temeljna zadaća odvojenog sakupljanja otpada je smanjivanje potencijala komunalnog otpada koji treba odložiti na odlagališta otpada, odnosno obraditi i energetski iskoristiti prije odlaganja. A dobiti recikliranja su neosporne. Papir se otprema na prerađivanje i izradu novog proizvoda koji nam je svakodnevno potreban. Reciklirani papir pretvara se u nove proizvode kao što su novine, papir za printere, knjige, uredski materijal ili toaletni papir.

Primjerice, ako se reciklira tona papira, spašava se oko 17 stabala, dva barela nafte, 4.100 kilovata energije i spriječi se 30 kilograma onečišćenja.

Nadalje, staklo se može reciklirati bez imalo gubitaka u kvaliteti novog proizvedenog stakla. Reciklirano staklo smanjuje potrošnju energije za 30% u pro-

izvodnji u odnosu na proizvodnju iz novih materijala.

„Zeleni ured“

Strategije recikliranja i gospodarenja otpadom pomažu identificirati i smanjiti neefikasnu potrošnju resursa. Klasična izreka „Smanji, ponovno upotrijebi, recikliraj“ (*Reduce, Reuse, Recycle*) nije samo slogan nego i operacijski plan i strategija za smanjivanje troškova poslovanja.

Stoga je u svijetu, ali i kod nas, sve popularnije uvođenje „zelenog ureda“. Uvođenje takvog ureda podrazumijeva veću brigu o očuvanju okoliša i pridržavanje načela ekološke i energetske održivosti kao što su: racionalno korištenje energenata, uredskog materijala i opreme, smanjenje otpada i recikliranje.

Današnji moderni uredi imaju potrebu za velikim količinama energije, vode i raznih materijala (najviše papira) što uzrokuje veliku količinu otpada. Najveći utjecaj na okoliš ima potrošnja energije i emisije stakleničkih plinova. U prosjeku je glavni potrošač energije sustav grijanja (52%) te električna rasvjeta (14%) i ostali uređaji (16%) u koje spada uredska oprema.

Još jedan od načina smanjenja neefikasne potrošnje resursa, jest kupovina uređaja koji štede energiju. Pri kupnji uredske opreme kao što su kompjuteri, uređaji za fotokopiranje ili printeri potrebno je birati modele koji najviše štede energiju. Na taj način utječe se na smanjenje ukupnih troškova za energente i vodu kao i na materijal koji se koristi u uređima. Bitno je napomenuti da energetski efikasni uredi ne gube na udobnosti već pametno gospodare energijom tako da svoj opseg posla obavljaju uz smanjenu potrošnju energije, a uštedeni novac ulažu za unaprjeđenje svog poslovanja.

Marijana Sever

Cedevita



Globalizacija!

Nakon predivne zelene Irske, CedevitaGO! odlazi na avanturu u prekrasnu, vruću i daleku Australiju. Sudeći prema prvim dojmovima s promocija, mladi i veseli Australci prigrlili su naše jedinstveno osvježanje i na to smo jako ponosni. Avantura tek počinje, a ako želite uživati u ljetnim fotografijama potražite ih u albumu na službenoj CedevitaGO! stranici na Facebook-u.

**Psst!!! Bernard Tomic, trenutno najbolji australski profesionalni tenisač viđen je kako se osvježava u CedevitaGO! proizvodima za vrijeme meča protiv Rogera Federera na Australian Openu 2013.*

promo



Broj tvrtki koje gospodare neopasnim otpadom u Hrvatskoj je u posljednjih pet godina porastao za 55%, dok opasnim otpadom gospodari čak 132% više tvrtki.



Loša organiziranost stopira EKO PROIZVODNJU u Hrvatskoj

Zaključno s 31. prosinca 2012. godine u Republici Hrvatskoj registrirano je 1.793 fizičkih i pravnih osoba koje se bave ekološkom proizvodnjom. Hrvatska je po količini ekološki proizvedene hrane među zadnjima u Europi. Poticaj za ekološku proizvodnju u većini slučajeva dobiva se tek kada je proizvod gotov, dok se primjerice u nekim europskim zemljama poticaj daje za sve što pogoduje bio-raznovernosti.

Ekološka poljoprivreda i proizvodnja eko-hrane

Unaprijediti kvalitetu života i održivi gospodarski razvitak ruralnih područja i osigurati socijalni, kulturni i demografski oporavak hrvatskog sela temeljni su ciljevi Akcijskog plana razvoja ekološke poljoprivrede i proizvodnje hrane u Hrvatskoj u razdoblju od 2011. do 2016. godine. Predviđa se konstantan porast udjela površina pod ekološkom poljoprivredom u ukupnim poljoprivrednim površinama u Hrvatskoj u navedenom razdoblju do krajnjih 8% (90.000 ha) u 2016. godini, uvažavajući dosadašnji trend rasta površina pod ekološkom proizvodnjom.

Luka Čuljak, pomoćnik ministra poljoprivrede najavio nam je neke osnovne smjernice u nastavku ovog Akcijskog plana tijekom 2013. godine. Fond za zaštitu okoliša i energetska učinkovitost, koji također sudjeluje u provedbi Akcijskog plana, za provedbu informativno promotivne kampanje o prednostima ekološke poljoprivrede osigurao je sredstva u iznosu od 100.000,00 kn koja će biti namijenjena izradi brošura za ekološke proizvođače te promotivnih letaka u smislu podizanja svijesti potrošača o značaju i prednostima ekološke proizvodnje. Fond će se također uključiti u provedbu programa stručno-znanstvenih istraživanja u eko-

loškoj poljoprivredi te potpori djelovanju udruga za ekološku poljoprivredu.

Za poticanje obnovljivih izvora energije u 2013. godini također je planirana potpora obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima i drugim poljoprivrednicima u cilju razvoja ekološke poljoprivrede. U suradnji s Ministarstvom zaštite okoliša i prirode u 2013. godini nastavit će se s izradom okvira za poljoprivredno-okolišne mjere za očuvanje ciljanih vrsta i staništa na području ekološke mreže NATURA 2000.

I druga ministarstva, otkriva Čuljak, također sudjeluju u razvoju ekološke proizvodnje. Ministarstvo turizma je, primjerice, Pravilnikom o pružanju ugostiteljskih usluga u seljačkom domaćinstvu za pripremu jela od ekoloških proizvoda pružilo izbornu mogućnost za ostvarivanje više bodova. Praksu poticanja i promoviranja ekološke proizvodnje Ministarstvo će nastaviti u suradnji sa strukovnim udrugama i Hrvatskom obrtničkom komorom kroz Pravilnik o utvrđivanju posebnog standarda - hrvatska autohtona kuhinja

Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije također je kroz projekt „Hrvatski otočni proizvod“ pokrenulo poticanje otočnih proizvođača u proizvodnji izvornih i kvalitetnih proizvoda. Oznaku kvalitete „Hrvatski otočni proizvod“ dosad je dobilo 8 ekoloških proizvođača.

Ministarstvo branitelja podupire rad braniteljskih zadruga koje se bave ekološkom proizvodnjom te posjeduju potrebne certifikate za što se odobrava do 20% veći iznos potpore.

Loša organiziranost cjelokupnog sustava

Da na terenu ipak nije sve baš idealno potvrđuje nam direktorica tvrtke **Biovega, Jadranka Boban Pejić**. Ističe da je eko proizvodnja većim dijelom prepuštena inicijativi i ulaganju pojed-

Zasad neslužbeno, trenutno smo na 35.000 ha pod ekološkom poljoprivrednom proizvodnjom, što je nešto više od 3% ukupno korištenog poljoprivrednog zemljišta u Republici Hrvatskoj.

Jadranka Boban Pejić, direktorica Biovega d.o.o.



„Svakako je značajna mogućnost izlaska na veće tržište i nadam se da ćemo tu mogućnost iskoristiti, kao i različite poticaje i fondove koji nam se otvaraju. Ne vjerujem da ćemo nešto izgubiti ulaskom u EU, no bit ćemo suočeni s većom konkurencijom, što na kraju može biti i pozitivno.“



Luka Čuljak, pomoćnik ministra poljoprivrede

„Fond za zaštitu okoliša i energetska učinkovitost

osigurao je sredstva u iznosu od 100.000,00 kn za izradu brošura i promotivnih letaka, a za poticanje obnovljivih izvora energije u 2013. godini planirana je i potpora poljoprivrednicima u cilju razvoja ekološke poljoprivrede.“



Zoran Šainović, direktor tvrtki Brokula&Ž i Lacuna

„Ideje i potencijali postoje. Jedna od takvih je ekološka izrada niti za proizvodnju tkanina od morskih algi uzgojenih u Jadranskom moru.“



Sales Controlling Seminar

Kognosko Consultancy organized two-day seminar. Trainer is Dietmar Pascher, partner and trainer in Controller Akademie Munich.

Who should attend:

- controllers and their heads of departments
- top management
- sales managers
- analysts, planners, accountants and heads of departments
- managers of profit centers key account managers
- IT experts, that are introducing solutions to support controlling (BI, DW, Planning ...)
- all that are facing planning and monitoring of individual business processes of sales managers of various business functions who want to explore sales controlling and controlling tools

SEMINAR CONTENT:

Sales controlling process

- the role of a sales controller
- holistic thinking

Management result account

- contribution margin
- product mix decision
- ISO contribution curve

Multi – dimensional analysis

- customer result account
- activity based costs

Case study

- variance analysis
- exercise on economic thinking and future oriented acting

Pricing

- product costing and strategic pricing

Customer value

Controlling of marketing activities

Strategic sales controlling

- portfolio management
- customer live cycle

Date and time:

**14 to 15 of February 2013,
from 9 to 17, hotel Antunović,
Zagrebačka avenija 100, Zagreb**

Language:

Seminar tuition is in English language, as well as all manuals and presentation. Therefore, in order to benefit from participation at least a passive knowledge of English is required.

Registration fee for two-day seminar:

3.900 HRK + VAT 975 HRH = 4.875 HRK

10% of discount is offered when at least three participants from one company register for a seminar. The seminar price is per person and includes all training materials, lunches and refreshments, and certification diploma in English.

Full payment has to be made before the start of the seminar as a precondition of participation at:

Kognosko, Počiteljska 7,
10 000 Zagreb, OIB: 19324513670,
ŽR: 2360000-1101721136, on
behalf of „Sales Controlling seminar“
For all further information please send
your message at:
info@kognosko.hr
or see at: **www.kognosko.hr**

KOGNOSKO
KONTROLING

naca te, još uvijek, nije dovoljno podržana od državnih institucija. „Nema odgovarajućih subvencija za izradu pogona, skladišta, razvoja logistike i distribucije te pomoći u otkupu, npr. za vrtiće, škole, bolnice isl. Upravo na sličnim modelima razvijala se proizvodnja u Austriji, Francuskoj i sl. Eko proizvodi proizvedeni u Hrvatskoj još uvijek su skuplji od proizvoda u drugim zemljama, dijelom zbog malih serija, prethodno već navedenih problema u proizvodnji i visokog PDV-a. Svakako da će konkurencija izvana, pogotovo ulaskom u EU, utjecati i na smanjenje tih cijena, no upitna će biti isplativost takvog rada za pojedine male proizvođače“. pojašnjava Boban Pejić.

Eko tekstil

Nakon što se u rujnu 2012. brend Brokula&Ž pojavio na tržištu, **Bruketa&Žinić** su zajedno s partnerskom tekstilnom tvrtkom **Lacuna** u studenom pokre-

nuli i eko tekstilnu proizvodnju u Hrvatskoj. Manje serije i prototipi šivaju se u sjedištu tvrtke Brokula&Ž u Pustodolu Začretskom (Sveti Križ Začretje), a velike serije šivaju se u tvornici Hemco u Đakovu. Brokula&Ž je ekološki proizvod napravljen od organski uzgojenih sirovina koje čuvaju okoliš, a kolekciju za sada čine majice i donje rublje za muškarce i žene. Odjeća je izrađena u suradnji s tvrtkom Lacuna koja ima višegodišnje iskustvo s organski uzgojenim vlaknima, koje je do sada ugrađivala u svoje proizvode s UV zaštitnim faktorom.

„Plan nam je u kooperaciji s našim partnerskim firmama u Hrvatskoj osigurati organski uzgoj sirovine te proizvoditi majice, posteljenu, dječje kolekcije, ručnike, čarape itd. Dodatno, ideja nam je istražiti sve moguće potencijale kako bi proces organske proizvodnje sirovine prebacili u Hrvatsku“ - pojašnjava **Zoran Šainović**, direktor tvrtki Brokula&Ž



i Lacuna te dodaje da u ovoj fazi projekta istražuju mogućnost izrade tkanine od ekološki uzgojenih vlakana u Hrvatskoj.

Trenutno je njihova glavna sirovina - organski uzgojen pamuk. Kako u Hrvatskoj ne postoje uvjeti za njegovim uzgojem morali su se opredijeliti za dobavljače izvan Hrvatske (Turska). Ipak, proizvodnju gotovih proizvoda, nakon nabave sirovine, prebacili su u Hrvatsku.

Na tržištu EU i Hrvatske sve je više potreba za proizvodima koji

imaju sigurnu kvalitetu izrade, vjerodostojne certifikate, koji su brzo i lako dostupni i imaju mogućnosti nadogradnje postojeće palete. Stoga su to upravo i smjernice na kojima će ovaj brend odjeće inzistirati u budućnosti, no zasad nemaju saznanja o posebnim mogućnostima financiranja u Hrvatskoj za koje mogu aplicirati.

Proizvod planiraju certificirati kao EU proizvod što bi im trebalo povećati prodajnu perspektivu u većini zemalja članica EU-a.

Aleksandra Milković, dipl. nov.



Tamara Perko,
direktorica
specijaliziranog
financiranja u
Zagrebačkoj banci

tamara.perko@unicreditgroup.zaba.hr

Sve veći interes za financiranjem proizvodnje „čiste“ energije

Republika Hrvatska na samom je pragu ulaska u Europsku uniju. To je izazovno vrijeme za nove prilagodbe i vrijeme brojnih promjena, a jedna od pozitivnih promjena svakako je i potreba ostvarivanja ciljeva zadanih europskim direktivama i strategijama.

Zbog fokusa Europske unije, koja svojom regulativom potiče zemlje članice na ulaganja u različite oblike proizvodnje „čiste“ energije i energetske efikasnost, broj upita klijenata zainteresiranih za financiranje takvih projekata je sve veći, a time je i odluka da se klijentima posveti posebna pažnja u njihovim zahtjevima, sve opravdanija.

Kroz specijalizirani punkt posvećen njihovim specifičnim potrebama, Zagrebačka banka klijentima zainteresiranim za ulaganja u obnovljive izvore energije pruža stručnu pomoć potrebnu za realizaciju njihovih projekata. Klijente se, korak po korak, od po-

četka do kraja, prati u financiranju konkretnog prijedloga projekta.

Zagrebačka banka surađuje s brojnim konzultantima i stručnjacima na području obnovljivih izvora energije, a financijskim savjetima i praćenjem klijenata potvrdila je vodeću ulogu također i u financiranju projekata iz ove domene.

Trenutno su klijentima najviše u fokusu ulaganja u fotonaponske elektrane i vjetroelektrane, te postrojenja na biomasu i bioplin.

Fotonaponske elektrane su zbog relativno malog iznosa početne investicije kao i jednostavne procedure najzastupljenije na tržištu. Ovdje se u najvećem bro-

ju slučajeva radi o manjim snagama elektrana od 10 kW do 30 kW čiji se troškovi okvirno kreću od 150.000 kuna do 400.000 kuna. Efikasnost fotonaponskih panela ovisi o lokaciji, godišnjem dobu i vrsti instaliranog sustava, no u svakom pogledu isplativost je vidljiva već kroz nekoliko godina.

Vjetroelektrane predstavljaju

Sveukupni potencijal u razvoju projekata iz domene obnovljivih izvora energije i energetske efikasnosti je velik, a hrvatsko tržište to postupno počinje prepoznati. Zagrebačka banka financira, prati i potiče takve investicije, a dosadašnja kvalitetna suradnja s našim klijentima daje nam pravo na optimizam te vjerujemo da ćemo i u ovoj godini biti dio priče uspješno realiziranih projekata.

najveći potencijal među projektima obnovljivih izvora energije u nas upravo zbog specifičnog geografskog položaja Republike Hrvatske te time i brojnih „vjetrovitih“ lokacija. Govoreći o vjetroelektranama govorimo o velikim projektima i po snazi i po vrijednosti investicije. Kompleksna procedura, potrebna višegodišnja mjerenja vjetra na lokaciji planirane izgradnje vjetroelektrane, proširivanje pristupnih puteva, a često i izgradnja trafostanica, sve su to dodatni troškovi na koje investitor mora računati. Ipak, sve navedeno lakše je provesti ukoliko uz sebe imate pouzdanog partnera. U financiranju vjetroelektrana Zagrebačka banka je lider na tržištu što ukazuje na veliku razinu povjerenja koje nam poklanjaju klijenti.

Bioplinna postrojenja i postojenja na biomasu svojevrsan su zatvoreni sustav u kojem nema otpada. Kao sirovine kod bioplina se najčešće koriste silaža i stajski gnoj, a kod biomase drvena sječka poljoprivredni i komunalni otpad te razni industrijski ostaci. Glavni finalni produkt takvih postrojenja su električna i toplinska energija. Zbog velikog broja farmi najveći potencijal za bioplinna postrojenja nalazimo u Slavoniji.

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
ili nazovite 0800 00 24

Svaki dan je novi izazov.
Izaberite partnera kojem vjerujete.

Dobro došli
 **Zagrebačka banka**
UniCredit Group



Odlučivanje konsenzusom u obiteljskom biznisu

Otac je pokrenuo obiteljski biznis koji se dobro razvija. Za par godina će navršiti 60-tu i zbog zdravlja je odlučio predati „palicu“ meni, najstarijem sinu. Imam još dva mlađa brata blizanca i udanu stariju sestru. Svi radimo u obiteljskom poduzeću. Dosad je sve odluke donosio otac. Ja bih to promijenio tako da za strategijske odluke važne za „zdravlje“ poduzeća (djelatnost, tržište, tehnologija, kapital) uvedemo odlučivanje konsenzusom. Je li to dobro?

H.T., Split

Većina obiteljskih biznisa prve generacije ima jednu osobu u kojoj je koncentrirana moć odlučivanja, osobu u funkciji vođe, vlasnika i direktora obiteljskog poduzeća. Ta osoba (najčešće poduzetnik koji je pokrenuo obiteljski biznis) je poput generala koji svojoj postrojbi izdaje zapovijedi i nadgleda ostale, niže rangirane „vojnike“. Međutim, kad ostari, i u značajnim managerskim pozicijama u posao budu uvedeni nasljednici, slika odlučivanja u obiteljskom biznisu se mijenja.

Često obiteljska poduzeća koja su prešla vrhunske godine prihodovanja iz generacije osnivača donose strategijske odluke konsenzusom, odnosno suglasjem svih članova obitelji. A prisjetite se što je Margaret Thatcher rekla o tome: „Konsenzus je odsustvo vodstva“.

Naime, što u situaciji ako su četiri od pet članova obitelji koji odlučuju glasovanjem za recimo tehnološku modernizaciju za, a peti „obazrivi“ nije. Odgovor se čini jednostavnim. Većina obič-

nih ljudi koja bi se upoznala s ovakvom situacijom kazala bi da stoga što je četiri od pet članova obitelji jasno reklo „da“, nema potrebe dalje razmišljati. No to ovdje ne bi bio slučaj.

Zašto je konsenzus često prisutan u obiteljskom biznisu, pogotovo kod druge generacije vlasnika?

Razlog u našem primjeru je da ne žele uzrujavanje ili svađu s članom obitelji koji vodi proizvodnju. U svom nastojanju očuvanja sklada u obitelji, često odlučuju da je bolje živjeti tako kao i do sada, u moguće nelagodnom stanju ravnoteže, umjesto da krenu u projekt kome se manjina, jedan ili više članova obitelji suprotstavljaju. Iako to izgleda kratkovidno, to je uobičajeno ponašanje. U ovom slučaju četiri od pet članova obitelji staviti će svoje snove i vizije u ladicu „na čekanje“, da ne bi stali „na palac“ disidentu – petom članu obitelji. Drukčije rečeno, radi očuvanja „mira“ u obitelji i izbjegavanja sukoba, virtualna moć veta je arbitrarno predana svakome tko je odmaknut od želja veće skupine članova obitelji.

Ako bi takav „disident“ postavio vetoizirati inicijative obiteljskog biznisa, stvorio bi daleko veći sukob nego da ga se nadgleda. S rastom njegove moći, on bi zapravo postao vođa obiteljskog poduzeća, upravo kroz odlučnost i volju da koristi snagu zabrane (veto). Time bi rasla ljutnja i frustracija drugih članova poduzetničke obitelji. U konačnici ovaj dobronamjerni napor za kratkoročno očuvanje obiteljskog

sklada, s vremenom zapravo služi podripanju dobrih odnosa, dopuštajući da neuravnoteženost moći glasova donese nadmoć svakome tko izabere spriječiti ili podripani jednoglasje u odlučivanju.

Što trebaju članovi obitelji u obiteljskom biznisu zajednički učiniti?

Kada ste suočeni s grupnim odlučivanjem i odsustvom jednoglasnog slaganja, nekoliko stvari je poželjno:

Prepoznati da je i ne donošenje odluke zapravo odluka, ali koja zarobljava energiju i snagu za djelovanje.

Prigriliti promjenu koja je neizbježna i ne može se zapravo zaustaviti jer njeguje život i zdravlje biznisa, pa je obično dobra i potrebna i za obitelj. Kad ljudi prihvate ovu životnu činjenicu, ona prestaje biti prijeteća i „problematična“, i pretvara se u pitanje „Kako?“.

Poduzeti korake za bolje razumijevanje sebe i drugih članova obitelji (i drugih ključnih zaposlenika u obiteljskom biznisu). Za ovu svrhu imate na raspolaganju mnoge alate koji mogu pomoći u otkrivanju vlastitog profila osob-

nosti, i profila osobnosti drugih suradnika s kojima radite i živite u obiteljskom biznisu. Koristite ih za bolju komunikaciju i odnos. Prisjetite se da je zlatno pravilo (tko ima zlato postavlja pravila) izmješteno u korist platinastog - „Čini drugima ono što bi volio da oni čine tebi“. Posebno je danas interesantna metoda sistemskih konstelacija u otkrivanju odnosa i stavova članova tima.

Unaprijed odredite pravila što ćete vi kao poduzetnička obitelj i njezin obiteljski biznis učiniti u slučajevima neslaganja, neriješenih rezultata glasovanja, ili zastoja u odlučivanju. I odredite područja primjene tih pravila.

Rješavajte sukobe u odlučivanju; ne izbjegavajte ih! To što možda nema smisla odmah prisilno inzistirati na odluci (a naravno, katkad je dobro „prespavati“ odluku o nekom pitanju pa i na tjeđan-dva radi stjecanja dodatnih informacija i šireg, potpunijeg gledišta), ne znači da treba odstati od odluke u cijelosti. No, najveća opasnost kod odlučivanja u obiteljskom biznisu je dopustiti da se „lonac“ s odlukom kuha predugo.



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**



Smanjite telekomunikacijske troškove!
Koristite najbolje usluge za Vašu tvrtku.



 0800 82 28
www.metronet.hr



Metronet[®]

Telekom nove generacije

Pozicioniranje tvrtke u recesijskim uvjetima



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

„*Artis aurifera quam chemiam vocant*“, tako se zvala knjiga koja je objavljena prije četiri stotine godina s izvornim latinskim naslovom. Hrvatski prijevod: „O umjetnosti proizvodnje zlata koju nazivamo kemija“. Fabula knjige otkriva nastojanja kemičara ranijih stoljeća, koje su nazvali „alkemičarima“, jer su otkrili kako neplemenite metale pretvoriti u plemenite ili kako proizvesti zlato?!

Alkemičari su bili svjesni činjenice da se tzv. „prirodne materije“ (metali) ne mogu umjetno izraditi, ali su se mogli izmijeniti. Kako im pokusi nikako nisu uspjeli, alkemičari su si dali u zadatak pronaći tzv. „jednu tajanstvenu silu“, odnosno neku primjesu koja bi mogla navesti neplemeniti metal da poprimi oblik plemenitog metala – točnije, zlata. Upravo ta tzv. „tajanstvena sila“ koju su razni učenjaci tražili toliko dugo stoljeća i nisu je pronašli ni do dana današnjeg, poznatija je pod sintagmom: „kamen mudraca“, stručnim jezikom: „*lapis philosophorum*“.

Zašto je bitan kamen mudraca? Pa, samo pomoću njegove pomoći je moguće sprovesti „transmutaciju“. U današnje vrijeme, situacija se na tržištu nije bitno promijenila. Svjesni smo činjenice kako u recesijskim uvjetima tržišna potražnja za većinom proizvoda i usluga je manja, od potražnje u vremenu rasta te nam je danas itekako potreban „kamen mudraca“ koji će uspjeti pozicionirati tvrtku na turbulentnom tržištu. Što točno znači termin: „pozicioniranje“? Pozicionirati tvrtku, znači prodavati upravo one proizvode i usluge kakve kupci očekuju. Da bismo to postigli, moramo naš „kamen mudraca“, odnosno sve marketinške aktivnosti (cijeli marketinški splet) prilagoditi očekivanjima potrošača. Odluke o pozicioniranju, posebice u recesijskim uvjetima, trebamo donositi na osnovi rezultata istraživanja tržišta. Kako postoji nekoliko tehnika ili više složenih pristupa koji se primjenjuju u obradi podataka dobivenih istraživanjem tržišta, važno je jasno definirati ciljeve. Prije svega trebate se zapitati sljedeće: „na kojim konkurentskim prednostima želite ustrajati i na koji način ćete se diverzificirati na tržištu u odnosu na ostale proizvode?“ Prema Kotleru et. al. (1996., 425.) da bi ste točno odgovorili na gore navedena pitanja, provjerite da li imate zadovoljene sljedeće kriterije (op.cit. Vranešić, Vignati, Vrontis: „Upravljanje strateškim marketingom“):

VAŽNOST: razlikovna prednost isporučuje veliku vrijednost ciljanim potrošačima,

POSEBNOST: drugi konkuren-

ti ne nude tu razlikovnu prednost,

SUPERIORNOST: vaša razlikovna prednost je uvelike superiornija u usporedbi s drugim načinima na koje potrošači uzimaju u obzir kako bi ostvarili istu korist,

KOMUNIKATIVNOST: razlikovna prednost se može naglašavati i vidljiva je za potrošača,

JEDINSTVENOST: konkurenti ne mogu jednostavno imitirati razlikovnu prednost,

DOSTUPNOST: potrošači su spremni platiti razlikovnu prednost,

PROFITABILNOST: poduzeće može ostvariti profit, trženjem proizvoda s razlikovnom prednosti,

SUKLADNOST: priroda razlikovne prednosti mora biti sukladna trenutnom ili željenom imidžu poduzeća.¹

Kao što vidite, sve ove značajke trebale bi biti zadovoljene kako bi poduzeće ostvarilo korist od diferenciranja proizvoda na tržištu u cijelosti. U idealnom svijetu, svako poduzeće željelo bi postići svoju konkurentsku prednost kroz najnižu cijenu, a najbolju kvalitetu. Međutim, to je gotovo nemoguće postići u realitetu. Trenutna situacija ponuđača na tržištu, više nego li ikad koristi sljedeće kombinacije pozicioniranja: „niska cijena – prihvatljiva kvaliteta“, „udobnost- sigurnost, dizajn – izdržljivost, kvaliteta proizvoda – kvaliteta poslijekupovnih usluga“ (op.cit. Ibidem). Kao što je vidljivo iz primjera, ponuđači su skloni naglašavati nekoliko konkurentskih prednosti istovremeno, što sa sobom kauzalno donosi i veće rizike (nejasna pozicija na tržištu, precijenjena/podcijenjena

marka i sl.). Kako proces pozicioniranja traje godinama, ta i najmanji propust može tvrtku skupo stajati. Upravo zbog toga, poduzeće treba kontinuirano ulagati napore u kvantitativne tržišne analize kao i nadzirati poziciju na tržištu u percepciji potrošača zasebno, ali i u odnosu na glavne konkurente. Na takav način, poduzeće će identificirati eventualno moguću ugroženost pozicije ili mogućnost za učvršćivanje postojeće pozicije. To nije jednostavni proces i tu mnoga poduzeća pokleknju. Zašto? Da bi poduzeće identificiralo svoje tzv. „ciljno tržište“, potrebno je izračunati potencijal tržišta. Odnosno, odrediti i izmjeriti sadašnju potražnju te procijeniti buduću potražnju. Taj posao poduzeća najčešće prepuštaju stručnjacima, i ta predviđanja jako skupo koštaju. Ovdje ćemo analizirati mjerenje sadašnje potražnje pomoću jednostavnog primjera, za sva ona poduzeća koja nemaju mogućnost angažirati profesionalnog stručnjaka u tom području, a i za sva ona poduzeća, koja žele naučiti kako mogu i sami odrediti sveukupnu tržišnu potražnju.

Primjer:

Pretpostavimo da smo poduzeće koje prodaje glazbene CD-e. Kako bi smo mogli detaljnije identificirati naše ciljno tržište, prijetno moramo procijeniti sveukupnu potražnju za glazbenim CD-ima u Zagrebu.

Koristimo se sljedećom formulom: $Q = n \times q \times p$ gdje je:

Q – sveukupna prodaja
n – broj kupaca na tržištu



Svrha svakog obrazovanja je karakter!

**INTEGRATIVNI PROGRAM STRUČNE EDUKACIJE ZA
RAZVOJ MENADŽERSKE I PODUZETNIČKE UČINKOVITOSTI**
NAMIJENJEN MLADIM MENADŽERIMA I PODUZETNICIMA,
SREDNJEM MENADŽMENTU I IZVRŠNIM DIREKTORIMA.

Proljetni ciklus

1. ožujka – 25. svibnja 2013.

Informacije i prijave

A: HUM-CROMA, Trg bana J. Jelačića 15/II., 10000 Zagreb
T: 01 4838 709, 01 4838 710, **F:** 01 4811 787, **M:** 091 2233 730
E: hum-croma@croma.hr **W:** www.croma.hr

Učiti od najboljih!

**Pozicionirati tvrtku,
znači prodavati
upravo one proizvode
i usluge kakve kupci
očekuju. Da bismo to postigli,
moramo naš „kamen mudraca“,
odnosno sve marketinške
aktivnosti (cijeli marketinški
splet) prilagoditi
očekivanjima
potrošača.**

q – prosječna količina koju jedan potrošač kupi u godini dana
p – prosječna cijena proizvoda na tržištu

Shodno navedenoj formuli, pretpostavimo da imamo 100.000 potrošača koji kupuju prosječno 6 CD-a, po prosječnoj cijeni od 80,00 KN, onda nam sveukupna potražnja iznosi 48 000 000, 00 KN. Da biste ovo izračunali morate imati sve gore navedene podatke, koje možete dobiti iz kvalitetnog dokumenta istraživanja tržišta.

Postoji i još jedna jednostavna metoda, koja se zove: „metoda višekratnog indeksiranja“ („*chain ratio method*“) gdje se u odnos stavljaju poznati i pretpostavljeni podaci. Najjednostavniji način korištenja te metode, jest da poduzeće uzme u odnos cijelu populaciju i onda zasebno procjenjuje (na osnovi segmentacije tržišta: dob, spol, prihod, obrazovanje i sl.) tko bi mogao biti njihov potencijalni kupac. No, da bi ste mogli uistinu napraviti kvalitetnu segmentaciju tržišta, moramo pojasniti semantičke zamke: novac, dohodak i bogatstvo.

Semantičke zamke

Svatko od nas u svakodnev-

noj komunikaciji koristi termin: „novac“ za nekolicinu stvari. Rabimo ga kao sinonim za dohodak: „zarađivanje novca“, te kao sinonim za bogatstvo: „ona ima puno novca.“ U ekonomiji, morate biti jako pažljivi sa korištenjem navedenih termina, jer njihovo značenje i njihova uporaba u jezikoslovnom i ekonomskom smislu, mogu imati dvojaka pa čak i potpuno različita značenja. Stoga, krenimo redom:

DOHODAK – dohodak čini vašu tjednu, mjesečnu ili godišnju zaradu (plaću) kao i sve što ste zaradili od honorarnog posla (ugovori o djelu, ugovori o autorskom honoraru i sl.), zatim kamate i dividende također ulaze u vaš dohodak. Dohodak je uvijek izražen u jedinici vremena i zato kažemo da je varijabla tijeka (*flow*). Kada su novinari prilikom jednog intervjua pitali J. Paul Gettya koliki je njegov dohodak, on je odgovorio: „1.000 dolara.“ Međutim, ono što novinari nisu znali iščitati u ekonomskim terminima (jedinici vremena u ovom slučaju), a nije se reklo, u realitetu je bilo: „1.000 dolara u minuti“.

BOGATSTVO – tu se misli na financijsko bogatstvo, a ono sadrži ukupnu vrijednost sve vaše financijske imovine umanjene za vaše financijske obveze. Ovdje je bitno napomenuti, da bogatstvo za razliku od dohodka je varijabla stanja, a ne varijabla tijeka. Drugim riječima, financijsko bogatstvo (imovina) se procjenjuje u zadanom trenutku vremena.

NOVAC – sva financijska imovina koja se može koristiti za kupnju dobara i usluga, zove se no-

vac. Novac čine: gotovina, čekovi, razni depoziti i sl. Novac = vrijednost. Tu morate obratiti pozornost da netko može imati npr. veliko bogatstvo, ali držati male iznose u novcu ili imati veliku mjesečnu plaću, ali imati mali iznos pozitivnog stanja na svom tekućem računu.

INVESTICIJA – to je termin koji ekonomisti često rabe u komunikaciji, poglavito kada je riječ o kupnji novih dobara (od strojeva do poslovnih zgrada). Međutim, kada želite razgovarati o kupnji dionica, onda to trebate nazvati: **FINANCIJSKA INVESTICIJA**.

Pogledajte, kako se trebate izražavati ekonomski točno:

Pogrešno je reći: „Perica zara-

đuje puno novaca“ – točno: „Perica prima visok dohodak.“ Također, pogrešno je reći: „Mira ima puno novca“ – točno: „Mira je jako bogata“.

Iako nam ova mala škola izbjegavanja semantičkih zamki je naizgled nevažna, ovo je bio jedan eklatantan primjer uobičajenih pogrešaka u izražavanju i percepciji. Ukoliko ove naizgled tako jednostavne termine shvaćamo pogrešno, zamislite koliko je teško stvoriti ekonomski vrijednu i isplativu percepciju u svijesti potrošača i pozicionirati se na tržištu?!

Alkemičari su imali „lapis philosophorum“, poznatiji pod nazivom: „kamen mudraca“, a što imate Vi?



CERTUM PROJEKT

WWW.CERTUM-PROJEKT.HR

E-MAIL: INFO@CERTUM-PROJEKT.HR

TEL/FAX: 01/5617-425



ENGLJSKI,



NJEMAČKI,



RUSKI,



SLOVENSKI JEZIK

Life coach

U NOVOJ GODINI bিরamo samo najbolje

U ljudima se javlja zajednička težnja da se vrate jednostavnijem, radosnijem mjestu i vremenu, a na nekoj unutarnjoj razini znamo da je život mnogo više od onog što doživljavamo. Znamo da je moguće dublje ispunjenje i spremni smo na njega. Mi, kao ljudi, skloni smo samoanalizi, propitujemo svoje prioritete i okolnosti te tragamo za dubljim smislom života.

Neodvojivo smo povezani sa svime što postoji u svemiru; u bilo kojem trenutku svemir automatski reagira na svaku našu misao, osjećaj i djelo. On nema drugog izbora. Svemir djeluje kao zrcalo, koje vam odražava upravo onu energiju koju odašiljete. Misli i energija koje odašiljete svemiru uvijek će vam u ovom ili onom obliku privlačiti stvari i iskustva koji odgovaraju odaslanim mislima i energiji. Ako, svjesni toga, želite pronaći veću sreću i ispunjenje u svom životu, morate raditi ono što volite i imati dovoljno vremena da biste u životu pronašli radost. Vaše je prirodno pravo da budete sretni, a obaveza vam je da izražavate svoje prirodne darove i talente, tako da vam oni donose radost. Na taj način uvelike doprinosite svijetu u kojem živimo.

Zamislite svijet u kojem svi živimo na taj način. Svijet u kojem preuzimamo potpunu odgovornost za svoje misli i svoja djela te za posljedice tih djela, u kojem nas sve više ispunjavaju ljubav, velikodušnost, suosjećanje i poštovanje. Kako postajemo sretniji, zahvalniji pojedinci, tako stvaramo

energiju koja odgovara svim dobrima koja nam svemir može ponuditi i počinjemo mijenjati energiju cijelog planeta.

Zakon privlačnosti

Jednostavno rečeno, Zakon privlačnosti tvrdi da ćete u svoj život privući sve ono na što se usredotočite. Vratit će vam se sve ono čemu poklonite svoju energiju i pažnju. Stoga, ako ste usredotočeni na dobre i pozitivne stvari u svom životu, automatski ćete u svoj život privlačiti još više dobrih i pozitivnih stvari. Ako se usredotočite na oskudicu i negativnosti, tada ćete privući takve stvari.

Vaše su emocije ključne

Osjećaji su dio vašeg unutarnjeg sustava vodstva. Kad ste radosni imate osjećaj napredovanja, to jednostavno znači da ste na pravom putu, da vas ono o čemu poklanjate pažnju, misli koje mislite ili stvarate, ideje o kojima razmišljate i aktivnosti kojima se bavite aktivno pokreću u smjeru vaše svrhe, snova i želja.

Kad osjećate bijes, tugu, depresiju, beznadnost, bilo kakav osjećaj koji u vama izaziva dojam tjelesnog stezanja, tada vaše misli i stvari kojima se bavite ne vode prema ostvarenju vaše svrhe, snova ili želja. To je povratna informacija da ste skrenuli s puta. Vaše vam emocije govore da je vrijeme za promjenu brzine. Govore vam da je vrijeme da počnete misliti na pozitivnije stvari, da promijenite kanal i temu razgovora te da se počnete baviti nečim drukčijim što će vam promijeniti energiju i probuditi u vama osjećaj radosti i napredovanja.

Zato se bavite stvarima zbog kojih se dobro osjećate, neka vas ispune strast i oduševljenje prema životu!

Usredotočite se na pozitivno

Svjesno se potrudite promijeniti način na koji razmišljate i govorite te nemojte davati nepotrebnu energiju stvarima koje ne želite u svom životu. Kad god

je to moguće, izbjegavajte sebe, svoje misli i emocije izlagati negativnim ljudima i utjecajima. U svakom području života ostanite što više usredotočeni na ono što želite, a ne na ono što ne želite.

„Tajna psihičkog, mentalnog i tjelesnog zdravlja krije se u tome da ne oplakujete prošlost, ne brinete zbog budućnosti i ne očekujete nevolje, nego da u sadašnjem trenutku živite mudro.“

Buddha

Vi ste ono o čemu razmišljate čitavog dana.“

Dr. Robert Schuller

„Život je igra s bumerangom. Naše nam se misli, djela i riječi prije ili poslije vraćaju s nevjerojatnom točnošću.“

Florence Shinn

mr. sc. Darko Sambol, MBA,
prof. psiholog,
business & life
coach



REBRANDING

Istraživanje:

Znate li što znači pojam rebranding?

Ne	89,3%
Da	8,3%
Nisam siguran	2,4%

Podržavate li da poznati brendovi rade rebranding?

Podržavam	36,4%
Ne podržavam	36,4%
Ponekad	27,3%

Koji primjer rebrandinga u Hrvatskoj Vam je ostao najviše u pamćenju (samo jedan)?

Ostale marke (spomenute samo 1x)	45,5%
Ne znam, niti jedan	33,3%
Kraš (Bajadera, Domaćica)	12,1%
Dukat (Zagrebački sir)	9,1%

Zvonka
Bušić

REBRANDING – POGLED LOKALNO

Nema pogodnijeg i ispravnijeg trenutka za razgovor o rebrandingu, od ovoga kada nas samo nekoliko mjeseci dijeli od ulaska u Europsku uniju. Iako će promjene vezane uz otvaranje tržišta biti nebrojene, dvije bitne i direktno vezane uz temu svakako su: porast konkurencije i povećanje broja potencijalnih kupaca.

Da bi uhvatili sve te nove potencijalne (razmažene, ne vjerujem nikome, znam što želim) kupce, po prvi puta postat će neizmerno bitno da prodajete brend. Jer ako ne prodajete brend, prodavat ćete samo proizvod. A ako prodajete samo proizvod, teško ćete savladati konkurenciju.

Rebranding u teoriji

Do rebrandinga dolazi kada neka firma (osoba/država...) odluči promijeniti značajan dio brenda. To mogu biti očite promjene u imenu i vizualnom kodu ili pak suptilnije promjene u poruci koja se šalje, a sve s ciljem utjecanja na ukupnu percepciju tog brenda. Bez obzira na način izvedbe, svaki rebranding možemo svrstati u jednu od dvije skupine: proaktivni – onaj do kojeg dolazi kada neka firma uoči potencijalnu priliku/prijetnju te ju želi iskoristiti/preduhitriti i reaktivni – nastaje kao odgovor na novonastalo stanje na tržištu ili proaktivno ponašanje konkurencije.

Kada govorimo o hrvatskom tržištu možemo reći da smo u zadnje vrijeme svjedoci sve većem broju rebrandinga. Uspješnih, ali i nešto manje uspješnih. Segmenti u kojima se može vidjeti trend porasta rebrandinga svakako su prehrambena industrija (velika potrošnja, veliki broj sličnih proizvoda i velika konkurencija), izvoznici (svjesni važnosti brenda) i turizam.

Rebranding u praksi

Kvarner kao i gradovi Ogulin, Pula i Biograd, samo su neki od svijetlih pokazatelja repozicioniranja turističkih destinacija. To je izrazito bitno, pogotovo ako znamo da je indeks prepoznatljivosti Hrvatske kao brenda u padu. Trenutno smo na 41. mjestu (od ukupno 118) pa svaki i najmanji korak, ima veliko značenje u promociji Hrvatske.



Trgoante je firma koja je već 20 godina ekskluzivni uvoznik profesionalnih proizvoda za kosu. Problemi: ime firme nije moguće mijenjati iz poslovnih razloga; neprepoznatljivost same tvrtke sprječava širenje poslovanja na segmente koji nisu zahvaćeni brendovima u ponudi; jačanje konkurencije. Rješenje: osmišljen je novi brend koji postaje nosiocem svih ostalih brendova. Ime *Hairground* nastalo je kombinacijom riječi *hair* i *playground* – mjesto gdje svaki stilist želi doći i stvarati nove trendove. Jednostavan i elegantan logotip već u sebi nosi srce, a nadopunjen je sloganom „Love your hair“. Ovakvim pristupom omogućena je neovi-

snost o brendovima u trenutnoj ponudi, distanciranje od konkurencije te prodor u B2C segment gdje je bitno i tko, a ne samo što prodaje.



Osim navedenih, još neki od primjera dobrih rebrandinga su: Kraš (gotovo cijeli asortiman); pekare (Mlinar, Dubravica...), Jadran galenski laboratorij, Oryx grupa (bivši AMC), Vedrini (brend zdravih grickalica tvrtke Primorac), Shooster (bivši Office shoes).

Najčešće pogreške

Iako možemo zamijetiti trend porasta korištenja rebrandinga kao strategije, jako je mali postotak firmi koje znaju kako ga iskoristiti pa su česte „dječje bolesti“. Osobno često vodim duge pregovore kako bi klijentima objasnila značenje, svrhu i mogućnosti rebrandinga, jer svako kretanje u isti bez jasnog finalnog cilja, samo je bacanje novca.

Neke od najčešćih pogrešaka svakako su:

- kretanje u rebranding bez jasne strategije
- redizajn vizuala bez plana implementacije novog brandinga
- zanemarivanje komunikacijske poruke
- zanemarivanje ciljne skupine tj. želja i potreba potrošača.

Uzmimo kao primjer tri firme u Zagrebu koje se bave prodajom istog proizvoda. Problemi: niti jedna od njih nije posebno pozicionirana u svijesti potrošača pa oni odluku o mjestu kupnje donose metodom slučajnog odabira; proizvodi koje prodaju sve su manje interesantni mlađim generacijama. Jedna od firmi uviđa problem, kreće u rebranding – i griješi. Novi logo vizualno je inferiorniji od starog, a nosi i manju informativnu vrijednost. Kompleksna internetska stranica osvježena je samo u vidu nove boje logotipa, a problem kupaca s teškim pronalaskom željenih informacija ostao je zanemaren. Dakle, zbog nepostojanja jasne strategije nije došlo do repozicioniranja u svijesti trenutnih kupaca, kao niti privlačenja budućih generacija kupaca, a novac je uzaludno bačen.

Skoro otvaranje novih tržišta povećat će potrebu za promišljanjem poslovne strategije i poruke koju odašiljemo prema kupcima pa možemo reći da će (ne)znanje i (ne)pripremljenost krojiti sudbine hrvatskih tvrtki. Zato vas pozivamo da već danas razmislite o budućnosti i na taj način ne dozvolite da vas Europa dočeka nespremne.

Rebranding nije puko mijenjanje dizajna, već kvalitetan i promišljen odgovor na dugotrajno promatranje tržišta i kupaca te prepoznavanje potencijalnih prijetnji i prilika.

„Promjena vizualnog identiteta trebala bi osvježiti naš imidž i osnažiti percepciju o kvaliteti“

Hrvatska tvrtka Ekus d.o.o. trenutno prolazi proces rebrandinga, i to ulaskom francuske grupacije Atalian u njen sastav. O tome kako se ova promjena provodi, što im je dosad donijela te što očekuju od nje u budućnosti porazgovarali samo s direktoricom prodaje tvrtke, **Moranom Grgić, MBA.**



[PS] Objasnite nam kratko čime se Vaše poduzeće bavi.

- Poduzeće Ekus d.o.o. osnovano je 1989. godine, čija je temeljna aktivnost uslužna djelatnost koja putem *outsourcing* procesa nudi rješenja za kompanije. Temeljne djelatnosti koje nudimo našim klijentima su održavanje higijene poslovnih prostora, tehničko održavanje, održavanje zelenih površina... Usmjereni smo na pravne subjekte odnosno na njihove poslovne prostore, gdje im nastojimo ponuditi sva rješenja za održavanje istih. Danas održavamo više od 600.000

m² na preko 500 lokacija po cijeloj Hrvatskoj, a zapošljavamo 700 ljudi s namjerom daljnjeg rasta. Prije dvije i pol godine francuska grupacija Atalian je ušla u vlasničku strukturu Ekusa s tendencijom daljnjeg otkupljivanja dijela vlasništva te smo time ušli na europsko, a lagano prodiremo i na afričko i azijsko tržište.

[PS] Ali poduzeće još uvijek nosi naziv Ekus d.o.o.

- Točno. Atalian grupaciji je najvažniji poslovni razvoj te je maksimalno fleksibilan u zadržavanju svega što utječe na njega, a to je prije svega lokalni identitet.

No kako je bitno da Atalian kao brend bude prepoznatljiv svuda u svijetu, tako će i proces rebrandinga biti nužan i u Hrvatskoj. S procesom promjena samo započeli, a planiramo do početka drugog dijela godine to i realizirati.

[PS] Relativno dugo ste zadržali svoje lokalno ime s obzirom na praksu koje su akvizicije pokazale.

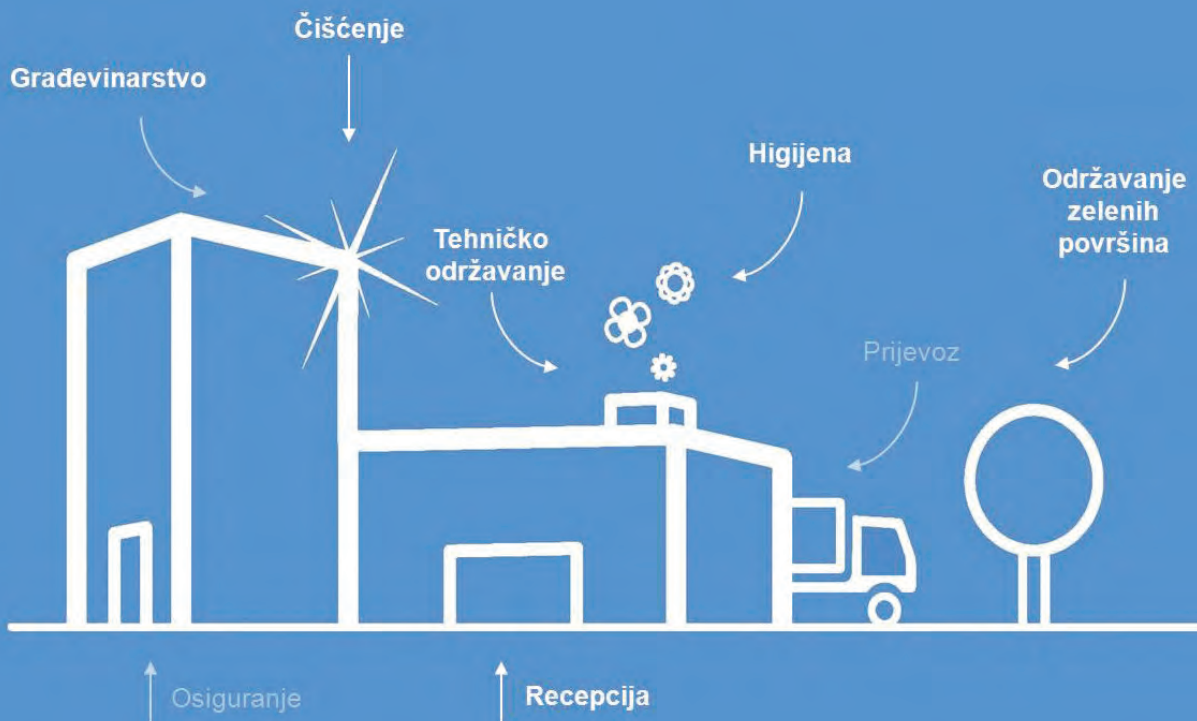
- Tako je. U početku smo mislili da ćemo u taj proces krenuti puno ranije kao što su i ostale zemlje članice Atalian grupacije, ali jednostavno nismo. Jedan od razloga je i turbulentni rast tijekom zadnje dvije godine te reorganizacija operativnog dijela poduzeća.

Najbitniji u svemu su nam naši postojeći klijenti koji su dugi niz godina vezani za nas i znaju što ime Ekus za sobom nosi – pouzdanost, povjerenje, kvalitetu i ažurnost. Ekus je prepoznatljiv brend na našem tržištu koji je relativno sporo, ali sigurno izgrađen u ono što jest danas, a želimo da naši klijenti, i oni potencijalni, znaju da će to tako ostati i s novim imenom ATALIAN.

[PS] Jeste li u tom periodu, od ulaska u Atalian grupaciju, dali već neke naznake o promjeni imena?

- Jesmo. Naše klijente i po-





slovne partnere sustavno smo informirali o promjenama i onome što one donose. Tijekom zadnje dvije i pol godine nastojimo Atalian ime provući gdje god je to moguće. Tako se na našim uniformama nalazi naše postojeće ime EKUS i ime grupacije Atalian. Također, na posjetnicama,

marketinškim materijalima poput rokovnika, kemijskih olovaka, mapa, brošura... nalaze se oba imena. Stoga smatramo da je ime Atalian dostatno povezano s imenom EKUS.

[PS] Smatrate li da bi promjena za sobom mogla nositi neke negativne konotacije?

- Zasigurno ne. Smatramo da je prošao dosta dug period u kojem smo uspjeli informirati tržište o našoj priči, koja nam je donijela samo pozitivne promjene. Strah je normalna pojava u nepoznatim situacijama, ali upravo iz tog razloga nismo žurili s promjenom imena već smo unaprijed željeli pokazati pozitivne efekte promjena koji su se i dogodili – povećanje prometa, klijenata, broja zaposlenika pa čak i proširenje portfelja usluga.

[PS] Što će Vam, po Vašem mišljenju, pozitivno donijeti ime Atalian?

- Ekus ime je poznato i pre-

poznatljivo u Republici Hrvatskoj. Danas sve više internacionalnih kompanija dolazi na naše tržište kojima je proces *outsourcinga* svakodnevna praksa. Atalian grupacija posluje u 13 zemalja Europe s preko 50.000 zaposlenih i preko 20.000 klijenata te je stvoren jaki globalni brend. Ulaskom u grupaciju ostvarena je sinergija lokalnog i globalnog brenda što nam olakšava ulaz upravo u navedene internacionalne kompanije.

[PS] Hoće li se kod Vas nešto promijeniti osim samog imena?

- Ne. Naš stav će i dalje ostati isti kao i do sada. Naši zaposlenici, klijenti i partneri uvijek su imali prioritet u našem poslovanju, a sa strane strateškog poslovanja nastojat ćemo učvrstiti našu poziciju na lokalnom tržištu te preuzeti vodeću na regionalnom. Generalno gledano, promjena vizualnog identiteta poduzeća trebala bi osviežiti naš imidž, osnažiti percepciju o kvaliteti i stvoriti jedinstvenu priču, koja postoji u Europi i na našem tržištu.

Razgovarala: Zlata Radović

"Strah je normalna pojava u nepoznatim situacijama, ali upravo iz tog razloga nismo žurili s promjenom imena već smo unaprijed željeli pokazati pozitivne efekte promjena koji su se i dogodili – povećanje prometa, klijenata, broja zaposlenika pa čak i proširenje portfelja usluga."

Redizajn u rebrandingu

U užem smislu rebranding se može odnositi na aktivnosti poput stvaranja novog imena, slogana, ili na ključne izmjene unutar logotipa, dizajna, imidža, marketinške strategije i tema oglašavanja. Međutim, cjeloviti rebranding mora biti kombinacija navedenog, s namjenom da se razvije novi diferencirani identitet u percepciji potrošača, investitora ili konkurencije.

Rebranding nije samo izmjena unutar vizualnog identiteta, već dio cjelokupne strategije branda, a te promjene najčešće ciljaju i mogu biti ključne za repositioniranje ili podizanje pozicije brenda na tržištu, dosezanje novih tržišta, a ponekad čak i pomoći udaljavanju od eventualne stečene negativne konotacije ranijeg brandinga. U svakom slučaju glavni cilj rebrandinga treba biti komunikacija nove poruke tvrtke ili proizvoda i njihovog napretka u nekom smislu te podizanje i osuvremenjivanje slike o sebi.

Vizualni aspekti rebrandinga

Redizajn logotipa ili čitavog vizualnog identiteta dio je cijele rebranding strategije. S obzirom da se bavimo temom dizajna, više ćemo se osvrnuti na njene vizualne aspekte i govoriti u tom smislu.

Kao i u svakom uspješnom procesu, i u procesu redizajna postoje ključni koraci za dobar posao. Koraci prema razvoju novog identiteta brenda uključuju osnove, poput razumijevanja ciljne skupine, onoga što brend daje svom korisniku te benefite koje donosi na tržište.

Pri unošenju vizualnih izmjena, potrebno je razmišljati o tome kako će vjerni korisnici, ukoliko postoje, i poznavaoци brenda možda reagirati na promjene, hoće li to biti pozitivno ili negativno. Cilj je novim ruhom osigurati pozitivnu reakciju, ispraviti početne propuste, unaprijediti vizualni dojam i dodatno zapečatiti svoju publiku. Ukoliko vaš brend još nije dovoljno prepoznatljiv, redizajn ga prije svega treba vizualno

istaknuti od konkurencije, pomoći postizanju ili podizanju *brand awareness-a*, tj. prisutnost branda u podsvijesti korisnika.

Dakle, prije nego krenete u redizajn logotipa ili identiteta u svrhu rebrandinga, razmislite koliko *brand awareness-a* imate s trenutnim identitetom. Ukoliko ste etablirana tvrtka i brend s već utvrđenim imidžom, vaš logo je vrlo prepoznatljiv vašim korisnicima. U tom slučaju razmislite koji su realni razlozi za redizajn, a koji će vam donijeti dodatnu korist.

Oslušajte i skupite informacije o tome što vaš potrošač, i trenutni i potencijalni, misli o vašem brendu, ukoliko uopće razmišlja o njemu.

Prije ulaska u proces rebrandinga i redizajna, budite svjesni rizika da se mogu dogoditi dobre, ali i loše posljedice. Kako biste taj rizik umanjili, napravite kvalitetnu cjelokupnu strategiju rebrandin-

ga i, prije svega, analizu postojećeg stanja brenda i tržišta.

Neke dobre stvari koje se mogu dogoditi su stvaranje dojma da je vaš posao evoluirao i napredovao, stvaranje bolje povezanosti s vašom publikom ili, praktično, postizanje dizajna koji je lakši za implementaciju unutar raznih medija. Također uzmite u obzir i negativne posljedice koje se mogu dogoditi u slučaju da posao ne bude dobro odrađen, na primjer stvoriti zbnjenost kod korisnika, što može dovesti do lošeg PR-a.

Ukoliko ste ipak odlučili raditi promjenu, neka ona bude vrijedna toga, važna i pamtljiva za duži vremenski period. Znajte i na koji način ćete oglasiti i prezentirati svoj redizajn. Iskoristite to za dodatnu reklamu, naglasite novosti, svoje prednosti i pozitivne promjene koje vežete uz rebranding.



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

- Važno je voditi računa o osnovama oblikovanja i trendovima u dizajnu te pratiti svakodnevne napretke u vizualnoj kulturi. Ukratko, pri novim prijedlozima budite moderni i u korak s vremenom. Saznajte čemu publika vjeruje i što želi gledati.

- Obratite pozornost na to da pri novim vizualnim ostvarenjima zadržite ključne, prepoznatljive elemente vašeg trenutnog identiteta, prema kojima vas korisnik i razlikuje od konkurencije, te budite sigurni da će se dogoditi njihovo poboljšanje, koje će pomoći postići vaše rebranding ciljeve.

- Ukoliko je nešto (na primjer font ili boja) snažan element identiteta, to može biti polazišna točka za redizajn. Ne smijete se udaljiti od početnog smisla i veze s prvotnim elementima brenda. Dakle, pratite trendove, ali ostanite svoji.

- Istražite koliko je vaš trenutni identitet

praktičan za korištenje te unaprijedite vizualne elemente u smislu jednostavnosti. Izbacite suvišne, presitne, nečitke ili prekomplikirane elemente. Svrha je da se logotip i grafički dijelovi mogu aplicirati na što više medija bez ikakvih komplikacija i u tome ostati prepoznatljivi i dovoljno jasni.

- Nikako se nemojte sami igrati crtanjem i slaganjem, ili dati u ruke nestručnim osobama samo zbog uštede, jer to može naštetiti vašem brendu i u konačnici vašem poslovanju. Unajmite stručnjaka koji će znati što radi i kako oblikovati dugoročnu pozitivnu promjenu identiteta vašeg branda, a ona će u konačnici donijeti profit i uštedu.

- Kako biste znali što želite postići, pratite kako to rade oni koji osvajaju nagrade, gledajte primjere nagrađivanih rebranding i redizajn programa te strategija velikih i malih kompanija.



Mia Žilavec |

MARKETING - ŠTO TREBAMO MJERITI?

ROI - Koliki dodatni profit generiramo?

Kad pričamo o povratu investicije, definiramo ga kao dodatni profit koji je aktivnost generala, podijeljena s veličinom investicije u istu aktivnost. Ona u svakom slučaju treba biti veća od 1, jer u protivnom trošimo više nego zarađujemo, ali se ciljani „dobar“ ROI definira u različitim kompanijama na različitim razinama.

KPIs koji potiču rast

Ovisno o vrsti poslovanja, oni mogu biti različiti, ali gotovo su uvijek to broj kupaca, prosječna vrijednost i frekvencija njihove kupovine. Ako imate web kampanju, broj posjeta web stranici vam može biti interesantan, ali za planiranje ciljeva i mjerenje rezultat radije odaberite aktivnost koja je vezana uz neku radnju posjetioca stranice koja može direktnije voditi prodaji, kao što su registracija na vaš newsletter, zahtjev za posjetom prodajnog predstavnika, sudjelovanje u promociji ili kupovina u vašem web shopu.

Postoji, naravno, niz drugih elemenata koje marketing može i treba mjeriti, ali ne nužno i prezentirati odnosno koristiti u evaluaciji aktivnosti i njenog uspjeha kada razgovara s upravom kompanije. Prvo, jer količina informacija može zamagliti onih par koje su najbolji pokazatelji uspješnosti, i drugo, jer nećemo pričati isti jezik i eto nas opet na početku. Uostalom, ako je aktivnost zaista dobra, koliko točno brojki trebamo pokazati da bismo to i dokazali? Jedna dobra izjava na tu temu kaže: „*You can torture the data until it confesses*“.

Ukratko, moramo znati: Što ćemo mjeriti, zašto, kada i kako? I što ćemo onda učiniti s informacijama koje dobijemo?

Kako planirati rezultate?

Planirati rezultate marketinških aktivnosti nije lako, iz više razloga. Kod nekih aktivnosti postoji problem vremena – one neće nužno dati rezultate sutra, već kroz duži vremenski period. Neke aktivnosti sadrže u sebi niz drugih, pa je teško reći koja će od njih više ili manje doprinijeti rezultatu. Kod gotovo svih aktivnosti postoje vanjske okolnosti koje utječu na rezultate, a na koje mi, kao marketingaši, nemamo utjecaja – tržišna situacija, makroekonomski trendovi, aktivnosti konkurencije, kvaliteta našeg prodajnog osoblja, vremenski uvjeti, i tako dalje.

Međutim, ako je teško, ne znači da ne trebamo planirati. Postoji niz metoda koje se u tu svrhu koriste,

ali ćemo ovdje spomenuti samo jednu koja, iako nije najjednostavnija, može dati vrlo pouzdane procjene rezultata. Radi se o metodi koja koristi „testne“ i „kontrolne“ grupe.

Jednostavno rečeno, metoda koristi dvije grupe tržišta odnosno kupaca, kod kojih aktivnost primjenjuje na jednoj, a na drugoj ne. Dakle odgovaramo na pitanje: hoće li biti razlika, i kakvih, u ponašanju te dvije grupe kupaca? Hoće li broj kupaca, frekvencija njihove kupovine i prosječna košarica biti veće kod one grupe koja je bila izložena marketinškoj aktivnosti, i ako da, da li će razlika u prodaji i profitu opravdati investiciju u tu aktivnost?

Hrvatska je malo tržište, i neki od kanala marketing komunikacije, kao što je recimo televizija, nisu uopće ili dovoljno segmentirani da nam dopuste takvo testiranje, ali postoji i dobar dio onih koji jesu. Ono što je bitno pri korištenju ove metode jest da obje grupe, i testna i kontrolna, da bi rezultati testa bili relevantni, moraju imati identične karakteristike te da svi ostali elementi od utjecaja (npr. prodajne aktivnosti, druge marketinške aktivnosti) moraju biti isti. Onda na bazi rezultata testa možemo prilično kvalitetno procijeniti koji će biti rezultati marketinške aktivnosti ako ju primijenimo na cijelo tržište.

Kako implementirati?

Ako danas ne mjerite i ne planirate na opisane načine, teško će biti moguće da krenete punom snagom već sutra. Ali to nije ni potrebno. Odaberite nekoliko većih aktivnosti (većih investicija, većih očekivanja u smislu rezultata) i počnite s njima. Pokažite način razmišljanja i kvalitetu procjena upravnom odboru i ostatku organizacije, i vrlo vjerojatno ćete odmah primijetiti promjenu u načinu kako se marketing u kompaniji doživljava. Procijenite koji su vam resursi (sistemi, ljudi) potrebni da bi ovo postalo vaš uobičajeni način rada. Zatražite te resurse, uz argumentaciju kako će oni osigurati efektivnije i efikasnije investicije u marketing programe i utjecaj na rast prodaje i profita.

Preuzmite odgovornost za rezultate aktivnosti koje predlažete i implementirate. Pripremajte realne prognoze prodaje koje će biti njihov rezultat, u suradnji s odjelom prodaje, te pokažite da razumijete što pokreće biznis u kojem jeste i da njegovom razvoju aktivno doprinosite. Postanite kompetentni odgovoriti na pitanje: Što će se dogoditi ako marketing budžet povećamo za 10%?



Da bismo ostvarili cilj marketinga, potrebno je imati mjerljive atribute pomoću kojih možemo vidjeti je li cilj ostvaren. Mjeriti možemo gomile atributa. Vrlo realna opasnost je da zablokiramo sami sebe s količinom informacija koje snimamo i analiziramo. Bitno je odabrati relativno mali broj najbitnijih elemenata koji će pokazati utjecaj aktivnosti na najvažnije KPIs (*key performance indicators*) koji donose rast prodaje i profita.



Tomislav Bekec,
dipl. oec.

Nakon Male škole prodaje, došlo je vrijeme da zajednički prođemo kroz teme koje zanimaju sve managere u vođenju prodaje. U idućim nastavcima bavit ćemo se svim aspektima posla jednog managera prodaje – od selekcije, preko motivacije, do planiranja. Kroz teme koje će vam pomoći da budete kvalitetniji manageri prodaje krećemo od samog početka tj. selekcije prodavača.

Ukrcajte dobre, iskrcajte loše i pazite da dobri dobiju prava sjedala

Koji je najvažniji zadatak managera prodaje? Odgovor na to pitanje je – zapošljavanje. Bez obzira koliko ste dobri u treniranju, motivaciji, ocjenjivanju ili planiranju, ako sve te vještine primijenite na osrednje sposobne ljude, dobit ćete samo osrednje rezultate. Usprkos toj činjenici, mnogi manageri prodaje vrlo su slabo pripremljeni za zapošljavanje i u tome imaju vrlo malo iskustva. Bolji glumci daju bolju predstavu. Koliko često manager prodaje zna reći: „Ne mogu ništa napra-

viti da bih povećao učinkovitost ove osobe pa moram trpiti njezine loše rezultate!“

Dva su događaja motivirala nastanak ovog teksta. Prvi je bio nailazak na knjigu Roberta J. Calvina „Kako stvoriti uspješnu prodaju“, koju bih preporučio svakoj osobi koja se bavi vođenjem prodajnog tima, a iz koje sam posudio uvodni odlomak teksta. Njega sam iskoristio na drugom događaju – treningu koji sam imao na temu selekcije i zapošljavanja ljudi. Ostao sam fasciniran, koliko malo prodajni manageri polazu važnosti na selekciju ljudi s kojima rade. Kao da su im svi drugi poslovi koje obavljaju važniji od tog početnog koraka.

Većina prodajnih managera s kojima radim, pri razgovoru o područjima na kojima bi se htjeli razvijati navode teme poput *leadershipa*, vođenja ljudi, davanja povratnih informacija i naravno neizostavnog motiviranja. Ne mogu se sjetiti da li mi je iti jedan od njih kao temu spomenuto selekciju i zapošljavanje ljudi. Ne samo da to ne vide kao svoj prioritet, već svoju odgovornost vrlo rado prepuštaju odjelu ljudskih potencijala ili već nekom drugom tko se bavi time u njihovoj kompaniji. I kamo ih to dovede?

Tome da ja više od pola vremena u nekom treningu/coachingu ili konzultantskoj aktivnosti provedem baveći se odgovorima na pitanja očajnih managera koji ne znaju kako takve ljude motivirati ili dobiti neke rezultate od njih. Gotovo se cijela industrija poslovnih edukacija i savjetovanja temelji na nemogućnosti managera da preuzmu odgovor-

nost od samih početaka za svoj tim i usmjere svoju pozornost da „ukrcaju dobre“ u svoj tim! Ukoliko ste zaposlili pravu osobu, nećete imati toliko problema oko njega u bilo kojem aspektu svog managerskog posla. Ukoliko ste zaposlili ili, još gore, ukoliko su vam zaposlili krivu/osrednju osobu, pomirite se kako ste si upravo otežali život za idućih nekoliko mjeseci/godina, a najveći mazohisti među nama i za nekoliko desetljeća.

Posao se gradi od temelja

Zamislite samo što bi se dogodilo da mali dio energije koje provedemo baveći se takvim slučajevima, posvetimo traženju i selekciji pravih ljudi? Da odmah dobijemo ljude u tim koji s kojima možemo normalno komunicirati i raditi? Istu dinamiku radimo i u većini naših ostalih odnosa, bez obzira radi li se o prijateljstvu, ljubavima ili nekim drugima. Spremni smo potrošiti dane, mjesec i godine na svađe, rasprave, bračna savjetovanja, nebrojene pročitane knjige ili „vidovite Milane“, sve u pokušaju spašavanja nečeg što je već u početku, zbog loše selekcije, bilo osuđeno na propast. Kao da ne možemo prihvatiti činjenicu da oko nas postoje kvalitetnije i manje kvalitetne osobe, neke koje nam više odgovaraju i one koje nam manje odgovaraju. I da veću mogućnost za ispunjeniji i sretniji život te skladniji odnos imamo ako uložimo malo više truda na početku i odaberemo nekog tko je vrijedan da se otisnemo s njim na naše zajedničko putovanje – privatno ili poslovno.

Mala škola prodajnog managementa

SELEKCIJA PRODAVAČA

▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

NAJVEĆE POGREŠKE PRILIKOM ZAPOSŁJAVANJA

- ✓ Zaposliti najboljeg kandidata iz loše grupe – ako u tom valu nije bilo kvalitetnih ljudi radije nemojte zaposliti nikog, nego nekog lošeg. Zapamtite se kakvu poruku time šaljete u svoju okolinu i kakvi će vam se kandidati u budućnosti sve više javljati.
- ✓ Zapošljavati ljude dok ste pod pritiskom – selekcija je kontinuirani proces, pa usmjerite svoj fokus na traženje dobrih kandidata oko sebe cijelo vrijeme. Ne dovedite se u situaciju da morate zapošljavati jer je frka. Uvijek imajte kojeg asa spremnog u rukavu.
- ✓ Zapošljavati ljude koji nam se sviđaju: ugodne, neprijeteće i one koje je lako voditi.
- ✓ Zapošljavati bez procesa.
- ✓ Ne provjeravati preporuke.
- ✓ Ne postavljati dubinska pitanja tijekom intervjua.
- ✓ Zapošljavati bez sastavljenog opisa posla ili profila kandidata.
- ✓ Problem otpuštanja – *ne plijeviti korov* tj. kontinuirano ne otpuštati loše pojedince iz tima. Ukoliko ostavljate loše – šaljete poruku ostatku tima da podržavate takvo ponašanje i rezultate, a samim time ne stvarate mjesto za nove i potencijalno bolje zaposlenike. U stari ormar pun iznošene odjeće, teško možete ugurati neki novi komad koji vam više odgovara.

POSTANITE BOLJI PREGOVARAČ - XVII. dio

POGREŠKA BR. 1 - pogled na pregovaranje kao "fiksni kolač"

mr. sc. Mladen Jančić, CMC



Jeste li se ikada zapitali zašto je natjecateljski stil u poslovnom svijetu tako često „norma“, dok moguća suradnja i otvorenost između strana u pregovaranju izgledaju kao nemoguć cilj? Nadalje, zašto se tako često pristaje na kompromise tipa “bolje išta nego ništa”?



Jedna od najbitnijih i vrlo često krivo interpretiranih pretpostavki u pregovaranju je da su resursi s kojima se trguje fiksni, to jest da je kolač koji treba podijeliti *prethodno* definiran - i isto tako fiksni. Ova pretpostavka dalje dovodi do potencijalno dobitničkogubitničkog scenarija, što sofisticirano pregovaranje sigurno ne bi trebalo biti. Naravno, u manjem postotku pregovaranje može biti shvaćeno i na takav način - ukoliko je cijena jedino mjerilo, potencijalna ušteda jedne strane mora dolaziti od manje zarade druge i obrnuto.

Međutim, u pregovorima osim cijene postoji i čitav niz drugih čimbenika - od rokova dostave, servisa, financiranja, valute fakturiranja/plaćanja i naravno - odnosa između strana u pregovaranju. Za dio pregovarača, ova

kompleksnost predstavlja i priliku da se stvori dodana vrijednost izvan, na prvi pogled „fiksno kolača“. Trgovanje ustupcima u pregovaranju zaista dosta često dovodi do kreiranja dodane vrijednosti - npr. i kupac i prodavač mogu biti zadovoljni povećanjem veličine narudžbe na račun niže cijene po proizvodu.

Pregovaranje može biti obostrano učinkovit proces i predstavljati zadovoljstvo u slučaju postojanja dobre volje da se prilike za kreiranje dodane vrijednosti zaista i pronađu. Takva praksa na žalost nije previše česta - uslijed postojanja pretpostavki ili bolje rečeno predrasuda o interesima druge strane koja sama po sebi ograničavaju kreativnost.

Tek kada strane u pregovaranju razbiju predrasude o tome da je kolač o kojem se pregovara

fiksni - počinje potraga za dodatnom vrijednosti. Da bi se stvorila dodana vrijednost, strane moraju naučiti neke stvari jedna o drugoj - prvenstveno o stvarnim interesima (a ne pozicijama), što sigurno pretpostavlja i otvorenost, tj. dijeljenje informacija. Vrijednost koja se može stvoriti dijeljenjem informacija u velikoj mjeri nadilazi onu koja se po nekima može stvoriti njihovih zadržavanjem, tj. uporabom rizika kao odlučujućeg čimbenika prilikom eventualne odluke da se informacije zadržavaju, a ne dijele. Praktičan primjer prethodno navedenog bi bio taj da se otvoreno kaže što je sve za svaku od strana bitno - npr. rokovi dostave za kupca, koji su mogli biti uzrok prekidanja suradnje s prethodnim dobavljačem, ili plaćanje u datom roku, što je moglo biti bitno za drugu stranu - prodavača.

Jednostavna pitanja

Drugi način kreiranja atmosfere otvorenosti je jednostavno postavljanje iskrenih, otvorenih pitanja. Mnogi pregovarači (npr. u nabavi) žele staviti pritisak na kupce koristeći pretjeranu dozu

govora, misleći da tako stvaraju neku svoju „prednost“. S druge strane, praksa je pokazala da se dodana vrijednost može stvoriti empatijskim slušanjem i postavljanjem velikog broja otvorenih pitanja koja za cilj imaju prikupljanje vrijednih informacija: „Kako bi Vi riješili dostavu Vaših proizvoda u slučaju da Vaši djelatnici odu u štrajk?“, „Ako bi promijenili frekvenciju naših narudžbi, koliko vremena bi trebalo da se prilagodite?“, „Što Vaša tvrtka radi po pitanju društveno odgovornog poslovanja?“, „Ako bi Vas preporučili našim inozemnim partnerima, koliko bi to utjecalo na uvjete poslovanja u našem slučaju?“.

Ono što također može pomoći u stvaranju boljeg pregovaračkog ozračja i dobivanja novih, kvalitetnih informacija je i korištenje taktike podnošenja nekoliko istovremenih ponuda - koje su slične po profitabilnosti ali s različitim omjerom ustupaka - što za cilj ima razotkrivanje onoga što je drugoj strani u pregovorima najbitnije, te korištenja tih informacija za kreiranje dodane vrijednosti.



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



SEKS NAŠ SVAGDAŠNJI

Razmišljam kao psiholog koja bi tema bila aktualna na početku nove godine, a kad evo kupovina je „vajkad u modi“, kažu u našim primorskim krajevima. Zato evo opservacije o povezanosti osnovnih bioloških potreba i marketinškog udvaranja kupcima za kupovinom ne bas uvijek potrebnih stvari.

Proizvodi i usluge rijetko se kupuju samo radi svojih funkcionalnih vrijednosti. Kupnja je rijetko samo ekonomski proces, a osoba može konzumirati proizvod kako bi zadivila druge i podigla vlastiti socijalni status kao i kako bi „pobrala plodove“ vlastitog rada. I dok su, povijesno, pojedinci često uživali u razgledavanju, kupovanju i konzumaciji na ove zasebne funkcionalne načine, imućniji potrošači industrijskih i postindustrijskih društava obično traže stjecanje socijalnih i psiholoških vrijednosti i značenja koja proizlaze iz korištenja i konzumacije ekonomskih dobara.

Automobili se ne odabiru samo zbog toga što omogućuju učinkoviti transport već i radi socijalnog statusa ili prestiža koji daju svojim vlasnicima.

Kratki pogled na našu odjeću pokazuje kako želja za njom nije jednostavan rezultat potrebe da sakrijemo golotinju, da nam bude toplije i da nas zaštiti; stilovi, boje i kvaliteta odražavaju naš status, grupnu pripadnost, sliku o sebi i stavove te mogu biti dobar vodič u prepoznavanju dobi, životnog stila i ličnosti.

Mnoge slične stvari možemo reći o hrani koju jedemo, kulturnim raznodama koje odabiremo, poklonima koje darujemo, televizijskim programima koje gledamo.

Maslowljeva hijerarhija potreba

Abraham Maslow, jedan od najčešće citiranih autora teorija motivacije, tvrdi da kod ljudi postoji hijerarhija potreba koja seže od nižih fizioloških nagona (žed,

glad itd.) preko potreba za sigurnošću (npr. kuća) i emocionalnih potreba (npr. ljubav) do viših potreba za samopoštovanjem i samoaktualizacijom (dati najbolje od sebe).

Zadovoljenje nižih potreba aktivira sljedeću razinu potreba, zahtijevajući od pojedinca nove obrasce ponašanja. Naravno, temeljne potrebe moraju biti najprije zadovoljene - grubo rečeno, ne može se očekivati da će itko biti zabrinut za svoje samopoštovanje ako je gladan. No, kad se jednom zadovolje biogene potrebe, pojedinac okreće svoju pažnju prema zadovoljenju naprednijih sociogenih zahtjeva. Posljednji stadij hijerarhije motiva je potreba za onim što Maslow naziva „samoaktualizacijom“. Iako ovaj termin nije precizno definiran, čini se kako on predstavlja postizanje onoga što drugi psiholozi nazivaju samoostavrenjem, proces u kojem pojedinci imaju priliku uložiti sav svoj talent i sposobnosti u aktivnosti koje smatraju značajnim, ponašanjima koja im pomažu da razviju svoju ličnost, npr. kroz slobodne aktivnosti i kreativnu raznodu i posao.

Svjesne i nesvjesne dimenzije uma

Dobro je poznato da je Freud razlikovao svjesne i nesvjesne izvore motivacije – „dvije pokrajine iste države“. Svjesni um je arena u kojoj se događa trenutno razmišljanje i svjesnost. Predsvjesno sadrži informacije, ideje, sjećanja koja trenutno nisu dio pojedinačevog svjesnog dijela uma, ali ih on može postati svjestan. Prijateljev telefonski broj, datum rođenja ili marka kontraceptiv-

nog sredstva koju osoba koristi primjeri su informacija kojih se moguće prisjetiti čak i ako trenutno nisu prisutni u svjesnom dijelu uma. Neke od tih informacija mogu biti zataškane, odnosno dostupne pojedincu iako trenutno nisu u svijesti. Nasuprot tome, nesvjesno sadrži potisnute informacije koje mogu biti zaboravljene, no one ostaju aktivne i mogu predstavljati zanimljiv dio za „izvlačenje na površinu“ u reklamnim kampanjama. Tako npr. u reklamama ili prezentacijama sportskih automobila, neizbježna dekoracija su zamamne ljepotice, oskudno odjevene. Budući je marketinška niša za ovaj proizvod muška populacija (25 do 40 god.), muškarci - potencijalni kupci gaje aluziju seksualne simbolike da će kupnjom ovog proizvoda biti poželjni atraktivnim ženama i da će uz automobil „imati i njih“.

Ovakva reklama obraća se idu – najstarijem dijelu uma iz kojeg se stvaraju i oblikuju ostali elementi. Id je emotivan i nelogičan, funkcionira prema principu užitka po kojem nastoji minimalizirati bol i maksimalizirati trenutno zadovoljenje. Kao skladište pojedinačevih temeljnih strasti i društveno neprihvatljivih želja, id obuhvaća instinkte, uključujući seks i agresiju koji bi, ako nisu pod kontrolom, potakli nemoralno i potpuno sebično ponašanje.

Freud je dao objašnjenje ljudskog ponašanja u kojem se fiziološki zasnovani instinkti smatraju odgovornima za unutarnje nagone poput gladi, žeđi i seksualnog nagona koji osobu prisiljava na djelovanje - kupnju (izvrstan primjer je reklama za ledeni čaj: „Antonio, vruće mi je...“). Kupovina re-



klamiranih proizvoda je pokušaj smanjivanja ovih nagona, među kojima se najveći naglasak stavlja na seksualni nagon ili libido.

Seks u ulozi marketinga

Prva važnija teorija ličnosti koja je utjecala na tržišnu praksu bila je Freudova; ključna komponenta njegovih teorija koje su utjecale na marketing bila je uloga nesvjesnih želja i maštanja u oblikovanju ponašanja. Velik dio ljudskog ponašanja vidi se kao rezultat nesvjesnih nastojanja kontrole unutarnjih nagona gladi za seksom i agresijom.

Freudovske ideje mogu posebno utjecati na oglašavanje, potičući upotrebu fantazija usmjerenih prema idu, ostvarenju želja i bijegu od realnosti. Na primjer, uspješna „Sanjala sam...“ kampanja za Maidenform grudnjake ili oglasi koji potiču čitatelja na bijeg iz svog svijeta i ulazak u svijet mašte i sanjarenja predstavljaju freudovsku vrstu komunikacije s potencijalnim kupcem.

Seksualni simbolizam u oglašavanju proizašao je iz Freudovog naglašavanja ljudskog seksualnog nagona kao osnove za razumijevanje društvenog i individualnog ponašanja. Kao rezultat toga, njegovo korištenje u oglasima, posebno za traperice, parfeme i automobile, opravdava se sposobnošću privlačenja publike. Činjenica je da je veći broj potrošača koji uživaju u oglasima od onih koji kupe proizvod. Međutim, iz istraživanja se čini da je, kada se seks koristi samo kao sredstvo privlačenja pažnje na oglas, prisjećanje marke na nižoj razini nego kada se on koristi kako bi se prikazala funkcionalna primjena proizvoda, izazvala maštanja ili kada se koristi simbolički.

Multidimenzionalni pristup potrošačkoj motivaciji

Tipologija potrošačkih potreba može biti korisna u razumijevanju nekih složenih oblika potrošačkog ponašanja. Osim toga, skup širokih potrošačkih potreba pomaže managerima da razmisle o razvoju procesa potrošnje te da primijene odgovarajuće marketinške strategije i taktike. Možemo prepoznati šest širokih kategorija potrošačkih potreba:

Fiziološke potrebe – robe i usluge rješavaju probleme, čine život lakšim i omogućavaju svakodnevni život potrošača. Potrošači trebaju hranu, smještaj, prijevoz, itd.

Društvene (socijalne) potrebe – proizvodi zadovoljavaju potrebe kroz utjecaj njihove konzumacije na potrošačeve veze s drugim ljudima; izražavaju pripadnost društvenom sloju ili grupi ili prenoseći neku poruku o potrošačevim socijalnim vezama.

Simboličke potrebe – čak i mnogo osnovniji psihosocijalni motivi poput potrebe za seksom, dominacijom i sl. mogu se izraziti kroz proizvode. Očito je kako mi „svoje stvari smatramo dijelom sebe“. Stoga potrošači mogu kupovati robu kako bi sebi i drugima izrazili nešto o sebi, govoreći im u što vjeruju ili kakvi su. Proizvodi služe kao simbol pojma o sebi i ličnosti svojih vlasnika ispunjavajući time potrebu pokazivanja uspjeha, postignuća, moći ili drugih dimenzija ličnosti. Prema tome, proizvodi mogu zadovoljavati simboličke potrebe i želje jer simboliziraju unutarnja psihološka stanja.

Hedonističke potrebe – svi ma su poznate seksualno obojene reklame za sladolede Max i Magnum. To se odnosi na činjenicu da se mnogi proizvodi reklamiraju radi senzornih užitaka koje pružaju - ukratko, zbog toga što su nam ukusni, ugodni ili dobro mirišu. Ove koristi koje proizvod pruža usmjerene su na senzorne kvalitete samih proizvoda i njihove konzumacije.

Kognitivne potrebe - peta vrsta potreba koje proizvodi mogu zadovoljiti jesu potrebe za znanjem. Knjige, časopisi, novine, televizijski informativni i dokumentarni programi te informativne reklame, svi se usmjeravaju na osnovu želje potrošača za učenjem, saznavanjem, istraživanjem i znanjem. Ponuđači koji mogu zadovoljiti potrošačku znatiželju ili stimulirati želju za znanjem te pozicioniraju svoje marke na način da zadovolje tu želju uspješno će djelovati na ovaj nagon potrošača.

Iskustvene potrebe – mnoga potrošačka ponašanja primarno su poduzeta zbog osjećaja koja ona daju potrošaču. Na primjer, koncerti, sportski događaji, umjetničke izložbe, zabave, svi su mogući objekti konzumacije zbog načina na koji se potrošači zbog njih osjećaju, zato što proizvode željene emocije ili raspoloženja.

I sada kad sve ovo znamo, razmislit ćemo sigurno o kupovini; treba li nam zaista to nešto. Ali ako ipak želimo pogodovati sebi i zadovoljiti svoje potrebe... uživajmo!

mr. sc. Darko Sambol, MBA, prof. psiholog

mr. sc. Darko Sambol, MBA

prof. psiholog - business & life coach
NLP Business Practitioner
- Individualni i grupni rad
- Osobni i organizacijski razvoj
darko.sambol@ri.t-com.hr
091/251 83 84

www.darkosambol-consulting.com

Novi hrvatski hotelski brend REMISENS garancija je lijepih uspomena



Liburnia Riviera Hoteli, vodeća hotelska kuća na Kvarneru, na tržište 2013. uvodi novi hotelski brend pod nazivom Remisens. Šest hotela na opatijskoj rivijeri u sklopu LRH nosit će od ove godine naziv Remisens koji će time označavati višu kategoriju hotelskog proizvoda i usluge kao i brojne druge sadržaje.

Vodeći među njima na opatijskoj rivijeri zasigurno je hotel Ambasador koji, zajedno s vilom Ambasador predstavlja perjanicu peterozvezdanog hotela. Odabiru ga primarno gosti za poslove sastanke i seminare, ali i neometan odmor. U buduću će nositi naziv Remisens Premium Hotel Ambasador, a sam će predznak premium podrazumijevati najvišu kategoriju kvalitete unutar branda Remisens.

Investicije u punom jeku

U 2012. godini krenulo se s investicijama u hotel Ambasador: prošla godina obuhvatila je uređenje posljednjeg desetog kata hotela u tzv. executive floor, koji je uređenjem i konceptom prilagođen poslovnim ljudima koji često spajaju posao i odmor u jednome. Također su znatna poboljšanja doživjela eno i gastro ponuda hotela kao i cjelokupna usluga. Ove se godine investicije nastavljaju: uskoro se kreće s uređenjem soba na preostalih devet katova hotela kako bi mogli zadovoljiti prohtjeve zahtjevnijih gostiju te ulaganja u poboljšanje kvalitete u svim segmentima poslovanja.

Investicije su predviđene i za ostale hotele pod brendom Remisens. Liburnia Riviera Hoteli odlučili su, naime, krenuti u proces rebrandinga kako bi se cjelokupna ponuda ove hotelske kuće uskladila s novim trendovima na tržištu te navikama i potrebama ciljanih segmenata gostiju.

Stvaranjem novog brenda želi se zadržati postojeće goste, ali istovremeno i privući nove, razvijajući prilagođenu ponudu za različite ciljne skupine gostiju. A ti potencijalni novi gosti prepoznati su u urbanoj, visokoobrazovanoj populaciji s emitivnih tržišta, starijoj od 40 godina, srednje i više srednje klase koju samo s njemačkog govornog područja u okruženju čini oko devet milijuna ljudi. Oni spadaju u skupinu takozvanog „plativog luksuza“ što znači da si mogu priuštiti luksuz koji zaslužuju u skladu sa svojim životnim statusom. Sama riječ novog brenda Remisens podsjeća na lijepe uspomene i trenutke u životu: naziv dolazi od engleskog glagola „reminisce“ čije je značenje prepričavati uspomene, prisjećati se. Stoga novo ime novog hrvatskog hotelskog brenda, koji će poslovati unutar Liburnia Riviera Hotela, na fin, elegantan i rafiniran način priča o iskustvima, doživljajima i ljepotama Opatijske rivijere...





Između politike i poslovnosti (iz zapažanja jednog logističara)

mr. sc. Eduard
Osredečki



Neki je naš distributer-prijevoznik zapazio neobičnu koincidenciju u vezi s dostavom robe i adresa na koje glasi isporuka. Ujedno je konstatirao podudarnost poslovne učinkovitosti sa statističkim podacima poslovnih rezultata po županijama.

Uočio je da na nekim starim adresama još uvijek uredno posluju tvrtke, poglavito trgovine, osnovane na samom početku tranzicije. I bez posebnih znanstvenih pristupa (uglavnom selektivnom zapažanjem) došao je do zaključka da u onim županijama i mjestima gdje su pretežito zadržane stare adrese ulica i trgova - njegova isporuka funkcionira brže i učinkovitije. Osim toga, začudo, na tim lokacijama većina poduzeća je ostala „zdrava“ bez obzira na recesijske promjene. Tako je došao do svojeg neobičnog zaključka glede utjecaja politike na psihologiju poslovanja.

Politika i komunikacije

Već prvih dana tranzicije naša mlada država pobrinula se da se po svaku cijene promjene nazivi ulica koji su nosili imena što su simbolizirala stari politički sustav. Formirana su posebna povjerenstva koja su brižljivo anali-

zirala što i zašto i po kojem ključu mijenjati, a što eventualno zadržati. Tako su, nakon brojnih iscrpljujućih sastanaka, pa i medijskog sučeljavanja, postepeno nestala obilježja socijalističke provenijencije - iako je taj postupak imao za posljedicu brojne nove troškove - kako lokalnih zajednica tako i građana-stanara na tim novim-starim lokacijama. Svakako je bilo više nego opravdano da se brišu takvi nazivi kao što su ulica JNA, I. srpske divizije, zatim lokalnih ratnih heroja (poznatih po zločinima nakon II. rata) i sl. Dakako da su te promjene unesene u lokalne poštanske urede - iako nisu zaživjele u primjernom roku (zato su se građani i poštari međusobno sporazumijevali po onoj „... bivša ulica Dušana...“ i sl.). No, problem u poštanskom poslovanju je nastao kad su lokalni poštanski uredi vraćali pismovne i druge pošiljke naslovljene na stare adrese uz napomene „Ulica ne postoji na poštanskom području

tom i tom“ ili „Nedovoljna adresa“ (iako su uz malo dobre volje mogli isporučiti pošiljku na staru-novu adresu, osobito u manjim mjestima, ili tamo gdje se radilo o općepoznatoj ulici npr. 8. maja i sl.). Čak i onda ako bi adresant stavio opasku „bivša ulica ta i ta“, pošiljka bi mu bila vraćena. Onako iz principa - neka se potru-di saznati sadašnji naziv ulice ili trga.

Dakako, lokalno stanovništvo i pravne osobe znale su za promjene, ali mnogi od njih nisu pravodobno ili uopće nisu obavijestili poslovne partnere o tim promjenama. U manjim lokalnim zajednicama je gotovo svaki stanovnik znao za neko poduzeće ili ustanovu, pa je bilo za očekivati da će pošta dostaviti pošiljku na općepoznatu lokaciju.

Neki su u međuvremenu tiskali novu dokumentaciju (memorandum papiri, računi, naljepnice, posjetnice itd.) s novim podacima - što im je stvorilo neočekivane troškove, a ti-



Pametni poduzetnici znaju da je puno važnije da poduzeće dobro posluje, negoodlazi u stečaj iako se, pretpostavljamo, nalazi na lokaciji s „pozitivnim“ imenom.

na srce, nisu slučajni medijski izvještaji iz Istre i Međimurja koji govore o uspješnim proizvodnim pogonima, bujanju obiteljskog turizma te malog poduzetništva i slično - to jest one vrste izvješća kojima ćemo ovih dana dati prednost, jer donose prihod i, posredno, unapređuju standard i povećavaju zapošljavanje. U semantičkom smislu i djelovanje nekog povjerenstva za promjenu naziva ulica je svojevrsni posao. No, pitanje je stvarna korist broja utrošenih sati radi imenovanja ulice po nekom zaboravljenom frontmenu rock skupine (rođenom u Zagrebu, a aktivnom u Beogradu) u odnosu na poticaj poduzetništvu u toj gradskoj četvrti...

Vjerojatno i u Istri i Međimurju ima onih koji bi se rado na jaslama lokalnog proračuna bavili „političkom literaturom“, ali pametni poduzetnici za to nemaju sluha, jer je puno važnije da poduzeće u ulici Rade Končara dobro posluje, nego da odlazi u stečaj iako se, pretpostavljamo, nalazi na lokaciji s „pozitivnim“ imenom. Malim Međimurcima i malim Istrijanima većina starih proskribiranih imena njihovih ulica ne znače ništa osim obične identifikacije, a puno su zadovoljniji ako im je obnovljen lokalni park ili nova autobusna linija do škole - ma kako se ona zvala. O zapošljavanju onih s burze i angažmana lokalnog obrtništva da i ne govorimo. Dakako, ne treba ignorirati objektivnu lustraciju, ali treba razumjeti što u ovom trenutku našeg privređivanja donosi konkretnu korist marljivom poduzetniku, kojeg još uvijek motivira prastaro načelo da je (korisno utrošeno) vrijeme - NOVAC.

skarama povećalo promet. Ujedno su mijenjanе natpisne ploče i putokazi, što je dodatno napregnulo mjesne proračune.

Psihologija nove (anti)poduzetničke klime

Naš je direktor-logističar zapazio da u njegovom pozitivnom poslovanju visoko mjesto po likvidnosti zauzimaju pretežito poduzeća i obrti iz Međimurske i Istarske županije (kako po brzini komunikacije tako i po podmirenju obveza). Ujedno je uočio da su mnoga mjesta u tim županijama zadržala stare nazive većine ulica, što nije proizvelo nikakve negativne učinke u poslovnoj komunikaciji. Naime, u većini mjesta tih županija zadržana su bivša imena ulica i trgova kao što su: Maršala Tita, Vladimira Nazora, Ive Lole Ribara, Rade Končara, Ivana Gorana Kovačića, Edvarda Kardelja, Anke Butorac itd. S nekim od svojih dobrih polovnih partnera porazgovarao je o svojim zapažanjima i koincidenciji da tamo gdje je ostao stari naziv ulice ili trga (stara „nepoželjna“ adresa) - poduzetništvo funkcionira zadovoljavajuće - usprkos recesiji - iako lokalne vlasti nisu imune na manje ili veće vitalne probleme glede odlaganja otpada, poboljšanja komunalne infrastrukture i slično (tj. bitno za bolju organizaciju života građana i poduzetništva).

Psihologija (ne)poslovnog promišljanja

Naš je poduzetnik dobro shvatio da taj zanimljiv odgovor ujedno ilustrira svojevrsni senzibilitet pojedinih regija prema vrednovanju poslovnog vremena i prioriteta u organizaciji lokalne uprave. Praktični Međimurci i Istrijani su shvatili da osnivanje, raspravljanje i trošak takvih semantičkih neprofitabilnih aktivnosti može više naštetiti lokalnom proračunu nego donijeti bitnu materijalnu korist. Plus toga, toleriranje starih naziva nije značilo neosjetljivost prema nacionalnom identitetu. Također je izbjegnuto prijetor političke naravi (između

desnih i lijevih npr.). Naime bilo je opće poznato da je u mjestima gdje se su lomila koplja oko promjena naziva ulica, politizacija dovela do međusobnih netrpeljivosti i među bivšim poslovnim partnerima, pa čak i angažiranja redarstva i zaštitarske službe. Najočitiiji je slučaj zagrebačkog „problema“ u vezi s nazivom trga Maršala Tita; svako malo prosvjedi građanskih udruga angažiraju cijeli kordon policije, pa zatim komunalnih službi da se, posredno, zapošljavaju zbog ovakvih formalnosti umjesto da su aktivni na drugim poslovima objektivno korisnijih aktivnosti. Iz iscrpnih medijskih izvješća ne može se razabrati da se ijedna institucija na tom lokalitetu angažirala u tim prosvjedima zbog narušenog poslovanja ili uredovanja poradi imena tog bivšeg državnika. Razvidno je da su prosvjednici krivo doživjeli svoju aktivnost, koja samo poskupljuje gradski proračun, a u konačnici promjena naziva ne bi donijela nikome poslovnu korist. U manjim mjestima je jednako burno, ako ne i burnije, osobito kad je riječ o lokalnom nacionalnom naboju.

Tako je naš analitičar došao do zaključka da je mentalitet nekih naših poduzetničkih sredina u većoj ili manjoj mjeri razvijeno selektivno razmišljanje je li važnije za poslovni standard raspravljanje nosi li ulica pridjev „partizanski“ ili je to vrijeme bolje utrošiti na izradu promišljenih poslovnih planova, poduzetničkih inkubatora i održavanja lokalnog proračuna na poželjnoj razini. Jesu li bitniji politički simboli ili promišljanje poslovne politike?

Tko pije, a tko plaća

Ne bi trebalo provoditi dublju analizu ovog semantičnog pitanja, a da bismo shvatili kako neki odiozni nazivi ne predstavljaju smetnju u poslovanju tamo gdje lokalna uprava racionalno prosuđuje što je važnije: osnovati povjerenstvo za promjenu naziva ulica ili povjerenstvo za poticanje *greenfield* investicija ili izgradnju sportske dvorane. Zato, ruku

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)zaposliti, Odnosi s potrošačkom javnošću u trgovini.

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



Vještine za uspješno vođenje nabave - SELEKCIJA DOBAVLJAČA

Antonio
Zrilić



Već smo u prethodnom nastavku spomenuli da je stalna potraga za kvalitetnim dobavljačima te njihov izbor središnji zadatak svakog profesionalca u nabavi. Više je potencijalnih razloga za traženje novog dobavljača.

1. Dosadašnji dobavljač izašao iz posla

Iz više razloga koje danas ne treba posebno isticati (stečaj i propadanje poduzeća) možemo ostati bez svog standardnog dobavljača. U takvim slučajevima ne treba očajavati jer to je uobičajena situacija i ona bi manje-više trebala biti obuhvaćena procedurama za smanjenje rizika. Zapravo, istovremeno treba konstantno procjenjivati rizike i stabilnost svojih kritičnih dobavljača, kao i „češljati“ tržište u potrazi za novim pogodnim partnerima. Ponavljam da je traženje novih dobavljača vaš stalan posao i nestanak nekih poduzeća s tržišta vas ne treba iznenaditi.

2. Cijena je previsoka

U današnje vrijeme visokih cijena sirovina nije teško zamisliti situaciju da vas vaši kupci pritišću da snizite cijene, a istovremeno s druge strane ulazne cijene energije i sirovina sve više rastu. Svi znamo da cijena nije najbitniji element kada procjenjujemo ponude, ali još uvijek ima određenu težinu. Podsjećam da cijena nije jednostavan i statičan faktor, niti se ona može uspoređivati bez sagledavanja kompletne ponude. Jedna od najznačajnijih metoda usporedbe ponuda i cijena je tzv. *Total Cost of Ownership*. TCO uzima u obzir sve troškove, a ne samo one najočitije i trošak promatra dinamički tj. koliki će on

biti u određenom vremenskom razdoblju.

3. Kvaliteta se pokvarila

Bez obzira što su cijene i te kako važne za uspjeh na tržištu, sve uspješne tvrtke se slažu da im je za uspjeh bila najvažnija kvaliteta. Iz tog razloga morate biti osjetljivi na oscilacije i promjene u kvaliteti kod svojih dobavljača i na svaki pomak kvalitete u neželjenom smjeru treba reagirati. Naravno, ako vaš dosadašnji dobavljač nije u stanju odgovoriti na vaše zahtjeve za kvalitetom to je itekako dobar razlog za traženjem novog dobavljača.

4. Ima zastarjelu tehnologiju

Ako vaš dobavljač ne ide u korak s razvojem tehnologije i zbog toga vam prijeti opasnost da izgubite korak s konkurencijom, to je situacija u kojoj bi morali razmotriti i druge opcije.

5. Financijska stabilnost

Vrlo važna karakteristika svakog dobavljača iako se ne spominje uvijek izričito je i njihova financijska stabilnost. Kupci (nabavljači) vole profitabilne dobavljače jer su zainteresirani za kontinuitet i stabilnost. Dobavljači koji

imaju problema sa *cash-flow-om* imaju teškoće s plaćanjem računa i lako mogu doći u situaciju da ne mogu nabaviti komponente za proizvode koje mi trebamo => vrijeme isporuke i kvaliteta trpe, to znači da i vaši kupci trpe, a to je situacija koju ne želimo.

Gdje pronaći novog dobavljača

Danas nam je naizgled puno jednostavnije i lakše doći do informacija o potencijalnom dobavljaču. Ali samo naizgled! Istina je, imamo internet i sve moguće informacije na njemu, ali ponekad je baš u tome problem - previše informacija koje možda i nisu one koje nama trebaju. Mi želimo pročitati i nešto između redaka.

Neki inovativni izvori podataka o dobavljačima su na primjer oglasi za zapošljavanje jer samo kvalitetne tvrtke traže nove djelatnike. Isto tako stručna udruženja i asocijacije nude nam kvalitetan izvor podataka o dobavljačima. Mislim da nema boljeg i kvalitetnijeg izvora podataka od razmjene iskustava o potencijalnim dobavljačima sa svojim kolegama iz nabave u različitim kompanijama i branšama.

27.02.2012.
**Upravljanje
maloprodajnim mjestom**

*Seminari
u veljači!*

28.02.2012.
**Pet vještina za uspješno
vođenje nabave**

www.logiko.hr
e-mail: info@logiko.hr
tel: 01 6602 557, mob: 091 5027 242

Urednica
specijalnog
priloga:
Aleksandra
Milković, dipl.
novinar



Istraživanje:

Jeste li završili koju poslovnu školu?

Ne	70%
Da	26%
Upravo studiram na jednoj	4%

Imate li završen MBA?

Ne	94%
Da	5%
Upravo ga pohađam	1%

Koje područje u poslovnoj školi ili na MBA-u ste završili/završavate? (mogućnost više odgovora)

Management	39%
Upravljanje ljudskim potencijalima	38%
Informatika	37%
Marketing	22%
Financije i bankarstvo	12%
Računovodstvo i revizija	12%

Koliko vas je koštalo usavršavanje na nekoj poslovnoj školi?

Ne želim odgovoriti	35%
Do 40.000 kuna	28%
Više od 61.000 kuna	26%
Između 41.000 i 60.000 kuna	11%

Smatrate li da su cijene pohađanja poslovnih škola i MBA-a u Hrvatskoj realne?

Ne, previsoke su za hrvatske prilike i stečene vještine	60%
Realne su i u skladu sa stečenim znanjem i vještinama	22%
Ne znam	18%

Smatrate li da se dodatna edukacija na poslovnim školama isplati?

Da, lakše se pronalazi posao i obično je bolje plaćen	46%
Ne, ne garantira niti posao niti višu plaću	33%
Ne znam	21%

POSLOVNA EDUKACIJA

- 58 Presjek tržišta – ponuda poslovne edukacije
- 62 Znanje stranih jezika u poslovnom se svijetu podrazumijeva
- 64 Ljestvica najboljih svjetskih poslovnih škola
- 66 Odljev hrvatskih mozgova
- 68 EU programi usavršavanja



Presjek tržišta – PONUDA POSLOVNE EDUKACIJE

Iako za vrijeme ove globalne gospodarske krize izdvajanja za poslovnu edukaciju u hrvatskim tvrtkama dolaze na zadnje mjesto, ona predstavlja zapravo izuzetno važnu stavku i nikako ne bi smjela biti prva na udaru kada se pristupa rezanju planiranih sredstava.

Rezultati Istraživanja o edukativnim potrebama i ponudi profesionalne edukacije u Republici Hrvatskoj koje su u suradnji proveli portali EduCentar i MojPosao na više od 500 posloprimaca i 50 poslodavaca pokazali su kako je uslijed gospodarske krize 39% poslodavaca i prošle godine smanjilo financijska izdvajanja za edukaciju. Ono što je ipak dobro u tome jest da je trend rasta ipak zaustavljen jer je još godinu dana prije (2011. g.) taj postotak bio znatno veći, čak 62%.

Ako ulaganje u edukaciju u konačnici gledamo kao profit za tvrtku, onda se spomenuto smanjivanje izdataka za nju može smatrati pogrešnim. Dobro isplanirana edukacija po-

jedinih djelatnika može im pomoći da u ovim vremenima globalne ekonomske krize steknu nužno potrebnu kompetitivnu prednost na tržištu.

Znanje je uvijek IN

Već odavno znamo da diploma više ne predstavlja garanciju zapošljavanja nakon studija, a to naglašava i **Maja Martinović**, prodekanica diplomskih studija **Zagrebačke škole ekonomije i managementa (ZSEM)**, napominjući da su današnja poslovna vremena izazovna te da poslodavci traže kandidate za posao koji mogu donijeti što je više moguće vrijednosti poduzeću. Pregršt je kandidata na tržištu rada za posao s diplomom koji su vješti i u Microsoft Office-u i govore engleski, međutim, malo je onih koji u startu posjeduju dodatna znanja i vještine, a to je upravo ono što poslovne škole nude.

ZSEM tako studentima na svim razinama studija nudi obrazovanje u SAP-u, najpoznatijem informacijskom sustavu u svijetu kojim se koriste najveće korporacije. Jedina su poslovna škola u regiji koja nudi svojim studentima pristup Bloomberg terminalu te im pomaže pri prijavi za ispit *Bloomberg Assessment Test*, a uz uobičajene europske jezike, studentima nude i mogućnost učenja kineskog, japanskog, ruskog, arapskog i drugih.

Anđela Škaro, specijalistica za marketing i komunikacije u **Američkoj visokoj školi za menadžment i tehnologiju (RIT/ACMT)** ističe neophodnost stalnu edukaciju u području primjene suvremene informacijske i komunikacijske tehnologije u poslovnim procesima tvrtke. Sustavno treba razvijati stečeno znanje, razvijati managerske i leaderske kompetencije te se osposobljavati za inovativno razmišljanje



dr. sc. Maja Martinović,
prodekanica diplomskih studija
ZSEM-a

„Naši studenti u sklopu međunarodne razmjene odlaze na sveučilišta diljem svijeta jer s više od 100

njih imamo sklopljen ugovor o suradnji i to bez plaćanja dodatne školarine.“



Kristijan Pakšec, izvršni
direktor Odjela za komunikacije u
Vernu

„Prema podacima HZZ-a iz kolovoza 2012., procijenjena zapošljivost studenata

VERN-a je preko 95%. Približno 60% studenata zapošljava se tijekom studiranja, a ostalih 40% unutar šest mjeseci po završetku studija.“



Ana Jergović, direktorica
marketinga u COTRUGLI Business
School

„U Cotrugliju sustavno pratimo trendove suvremene poslovne edukacije pa tako

primjerice dio predavanja prenosimo na internetu, koristimo se društvenim mrežama, a za alumnije, smo kreirali poseban portal putem kojeg se mogu povezati u svakom trenu.“



Anđela Škaro, specijalistica
za marketing i komunikacije u RIT/
ACMT

„Poslovna edukacija u područjima upravljanje ljudskim resursima, upravljanje odnosima s

javnošću, informacijske tehnologije, internet marketing, prodaja i financije uvijek je IN.“



dr. sc. Zlatan Fröhlich,
dekan u IGBS Zagreb

„Polaznici dvojnog programa usavršit će vještinu rješavanja problema i analitičke vještine te steći dublje poznavanje

korporativnog terena. Stotinjak naših bivših studenata danas radi na vodećim managerskim pozicijama u Hrvatskoj, SAD-u, Kanadi, Velikoj Britaniji, Austriji i Kataru.“

Poslovna škola Libertas,

„Prema Državnom zavodu za statistiku od svih ukupno diplomiranih Libertasovih studenata, zaposleno je njih 96%.“

i uvođenje promjena u poslovanju tvrtke, kao i uvođenje principa poslovne etike i korporativne društvene odgovornosti.

Na ovu temu nadovezali su se i u **VERN'-u**. **Kristijan Pakšec**, izvršni direktor Odjela za komunikacije na tom veleučilištu, ističe kako složenost poslovnih procesa i njihova međusobna integracija uvjetuju dva nako kontradiktorna trenda. Prvi se odnosi na sve veću specijalizaciju znanja i vještina za pojedine segmente (npr. ICT, *Business Intelligence*, Poslovne komunikacije, EU specifičnosti), dok se drugi odnosi na opća znanja i vještine koje pomažu pojedincu da bolje razumije ukupno poslovanje organizacije i efikasnije surađuje s kolegama unutar svog ili iz drugih odjela (npr. upravljanje procesima, timovima, komunikacijske vještine i sl.).

Noviteti u 2013. godini na tržištu poslovne edukacije

U sklopu svojih aktivnosti poticanja cjeloživotnog obrazovanja, poslovne škole koje djeluju u Hrvatskoj najavile su mnoštvo noviteta u 2013. godini. **RIT/ACMT** u Zagrebu izvodi *Master of Science* studij „Menadžment i inovativnost“. Nastavni program i plan studija

usklađeni su sa standardima poslovne edukacije matične institucije RIT/ACMT-a, *Rochester Institute of Technology, Rochester New York*, a po završetku studija polaznici stječu međunarodno priznatu američku diplomu *Master of Science in Service Leadership and Innovation* koju izdaje spomenuta institucija.

COTRUGLI Business School za 2013. godinu priprema intenzivniji izlazak na nova tržišta (trenutno su uz Hrvatsku prisutni u Srbiji, Makedoniji, Bugarskoj, BiH, Sloveniji i Rumunjskoj) te pokretanje on-line MBA programa. Njihova kvaliteta održava se i po metodi obrazovanja. Riječ je o tzv. *case study* metodi prema kojoj se obrađuju konkretni poslovni slučajevi iz čitavog svijeta, s naglaskom na usporedbe s lokalnim tržištem. Sukladno tome, svatko od polaznika može vrlo brzo osjetiti ili mjeriti svoj napredak iz modula u modul.

IGBS Zagreb je jedina poslovna škola na području Europe na kojoj se može steći dvojna diploma od *Kelley School of Business*, jedne od najboljih 15 poslovnih škola u SAD-u prema rangiranju *Business Weeka*. Završetkom programa stječu se dvije diplome: diploma specijalista poslovnog upravljanja od IGBS-a Zagreb za završeni MBA program te američ-

ka diploma magistra znanosti (M.Sc.) iz strateškog menadžmenta od *Kelley School of Business* za završeni M.Sc. program.

Poslovna škola **Libertas** ove godine kreće s novim smjerom prijediplomskog i specijalističkog diplomskog stručnog studija „Turistički i hotelski menadžment“, a u pripremi je i izvođenje stručnog studija „Menadžment sporta i sportskih djelatnosti“

U **VERN'-u** će biti fokusirani uglavnom na razvoj osnovne djelatnosti. Ovu godinu vide kao priliku za generički rast, kao posljedicu ranijih poslovnih aktivnosti od kojih se mogu izdvojiti: pridruživanje Zagrebačke škole za menadžment i Visoke novinarske škole VERN'-ovom sustavu, pokretanje novih studijskih programa, ali i dodatne aktivnosti na nedavno otvorenom Međunarodnom sveučilišnom centru VERN' – Vis.

ZSEM za 2013. godinu najavljuje novu koncentraciju u sklopu Specijalističkog diplomskog stručnog studija pod nazivom „Upravljanje lancem opskrbe“. Ova koncentracija predstavlja novinu na hrvatskom tržištu poslovnog obrazovanja i trebala bi biti interesantna mnogim managerima koji trenutno rade u logistici.

PROMO

SOVA škola stranih jezika



Na tragu skorog ulaska u EU, a time i otvaranja novih Europskih tržišta rada, SOVA nudi brojne programe učenja stranih jezika s mogućnošću dobivanja svjedodžbe javne isprave kao i pripreme za međunarodno priznate certifikate.

U interesu je svakog obrazovanog pojedinca da se kompetentno služi stranim jezikom i to ne samo kao elementom opće komunikacije, nego i za potrebe struke. SOVINI pripremni tečajevi za međunarodne ispite sadrže 70 sati kvalitetne nastave, gdje ćete se upoznati s formatom ispita, izvježbati ispitne tehnike i u isto vrijeme raditi na razvijanju svih jezičnih vještina.

Međunarodno priznati certifikati i svjedodžbe s pravom upisa u radnu knjižicu

CAMBRIDGE ESOL:

ILEC (*International Legal English Certificate*) – ispit za pravnike

ICFE (*International Certificate in Financial English*) – ispit za ekonomiste/bankare/revizore

BEC (*Business English Certificate*) – ispit iz općeg poslovnog jezika

Ovi se ispiti polažu pri Britanskom savjetu u svibnju, lipnju i prosincu.

LCCI ispiti (London Chamber of Commerce and Industry - Londonska gospodarska komora) se polažu na zahtjev, pa tako polaznik sam odlučuje o terminu testiranja. U ponudi su EFB (*English for Business*) – ispit iz općeg poslovnog jezika; EFT (*English for Tourism*) – ispit iz domene turizma i ugostiteljstva; SEFIC (*Spoken English for Industry and Commerce*).

PTE (Pearson Test of English) – Pearson je svjetski poznata multimedijska kuća u čijem se portfelju *The Economist* i *The Financial Times*, a SOVA je jedini licencirani centar za provođenje PTE-a, renomiranog ispita iz engleskog jezika

koji je neophodan kao dokaz jezične kompetencije pri zapošljavanju u inozemstvu, useljenu, akademskom obrazovanju ili daljem profesionalnom usavršavanju. Ispit se polaže u svibnju, lipnju, studenom i prosincu, a točne datume, kao i rokove za prijavu možete naći na SOVINIM stranicama.

SOVINE pripreme garantiraju kvalitetnu poduku, ugodnu i opuštenu radnu atmosferu, konstantno praćenje od strane profesora, kao i povratnu informaciju o napretku. Na vama je da odaberete hoćete li se pripremati za SOVINU svjedodžbu s pravom upisa u radnu knjižicu, ili za jedan od međunarodno priznatih certifikata.



VSITE ruši predrasude o privatnim visokim školama



Visoka škola za informacijske tehnologije je visoko učilište koje, kao privatna visoka škola i neprofitna ustanova, ustrojava i izvodi stručne studije i specijalističke diplomske stručne studije i razvija stručnu i znanstvenu djelatnost u skladu sa zakonom. Ponudu škole i planove za budućnost predstavio nam je **Milorad Nikitović**, dekan škole.

[PS] Koje su osobitosti VSITE-a i što bi po vašem mišljenju bila vaša prednost kod izbora studija?

- Od nekoliko studenata koji su imali prijelaz s nekog drugog visokog učilišta na VSITE, ocijenjeni smo nakon nekoliko tjedana njihovog prisustva kao „škola s dušom“. Bez uvrede bilo kome, student kod nas nije samo matični broj. On je mlada osoba sa svojim pogledima na život, nivoom sposobnosti i željama u stjecanju znanja. Svakom studentu prilazimo na poseban način, omogućavajući mu i posebnost vezanu uz raspored, ako je potreba te posebnosti proizašla iz dodatnih aktivnosti ili problema.

U komunikaciji sa studentima koristimo se vlastitim softverskim rješenjem za praćenje rada studenata i nastavnika (*SCAD-school administration*). Svaki se izlazni test nakon predavanja, auditornih i laboratorijskih vježbi ocjenjuje od strane nastavnika. Prati

se rad studenata i reagira ukoliko postoji negativni trend. Svaki student po logiranju u SCAD vidi prvenstveno ono što se odnosi na njega kao pojedinca, kao pripadnika grupe na predavanjima ili vježbama. Nastavnik je obavezan u roku 48 sati obznaniti sve što se odnosi na predavanje ili vježbe na kojima je bio. Sva dokumentacija vezana uz studente i nastavnike direktno se tiska iz SCAD-a uz dobivanje pripadajućih urudžbenih brojeva. Posljednja tri tjedna nastave, u svakom semestru, studenti na bazi 14 pitanja i određenog broja potpitanja, u SCAD-u, ocjenjuju određeni kolegij, što znači i nastavnike koji su participirali na istom.

Svu literaturu naši studenti dobivaju u *e-learning* obliku i mogu je skinuti na našoj www.vsite.hr stranici, a to nije jedini oblik literature koja je besplatno dostupna našim studentima. Dosad je izašlo sedam knjiga u tiskanom obliku, a u pripremi

je nekoliko knjiga.

Naši studenti u okviru cijene po jednom ECTS-u dobivaju prijenosno računalo koje koriste tijekom studija, što smatramo značajnim povećanjem ukupne efikasnosti studiranja. Na svim računalima se instalirani programi na koje, uz potporu Ministarstva znanosti obrazovanja i sporta, VSITE ima pravo kao i oni koje je nabavila naša visokoškolska ustanova.

Svi redovni studenti VSITE-a imaju sva prava redovnih studenata s visokih učilišta s potporom MZOŠ-a, što između ostalog znači i posjedovanje popularne X-ice.

[PS] Koliko je program stručnog studija prilagođen potrebama tržišta rada?

-Vremenu kojem svjedočimo i studiju koji izvodimo, temeljna osobina je obrazovanje za zanimanja koja ne postoje. To znači da nastojimo snažni naglasak staviti na bazna znanja u svim kolegijima, bez obzira na usmjerenja. Ta činjenica bi, uz cjeloživotno obrazovanje, trebala osigurati našim današnjim studentima, i sutrašnjim stručnjacima, odgovarajuće mjesto u ukupnosti IT poslovne piramide. Vrlo je teško predvidjeti budućnost u bilo kojem segmentu poslovanja a pogotovo u IT području. Ipak u sljedećih nekoliko godina, današnji razvoj, posebno svjetlo baca na IT stručnjake koji će se baviti područjima mobilnih aplikacija, programerima, IT sigurnosti te računalnim sustavima. Mislim da naše studente uspješno osposobljavamo za navedena područja.

[PS] Sukladnost vašeg s programima inozemnih visokih učilišta?

- Program stručnog studija informacijske tehnologije u potpunosti je sukladan programima inozemnih visokih učilišta. Studij informacijskih tehnologija usporediv je s trogodišnjim studijima

po sadržaju kolegija jezgre tehnike, jezgre računarstva i specijalističkim kolegijima. (npr. *American University of Paris, Richmond American University London*).

[PS] Koje su razlike u načinu izvođenja nastave i trajanju studija između redovnih i izvanrednih studenata?

- Stručni studij informacijskih tehnologija organizira se za redovite i izvanredne studente u dva režima studiranja. Redoviti studenti studiraju tri godine s punim godišnjim opterećenjem od cca. 60 ECTS-a. Izvanredni studenti studiraju četiri i pol godine, od čega tri godine s opterećenjem od cca. 40 ECTS-a, četvrtu godinu s opterećenjem od 50 ECTS-a, a nakon toga izvode stručnu praksu i pišu završni rad s opterećenjem od 8 ECTS-a. Smanjeno godišnje opterećenje omogućuje izvanrednim studentima uspješno studiranje uz rad.

[PS] Tko su vaši studenti te koje se kompetencije stječu za završetkom studija?

- Naši studenti najvećim dijelom dolaze is četverogodišnjih stručnih škola te manjim dijelom iz gimnazija (odnos je oko 82:18). Studentima je omogućena specijalizacija u četiri područja (izrada korisničke programske podrške, integracija i održavanje računalnih sustava i mreža, izrada baza podataka i izrada web stranica te projektiranje i korištenje informacijskih sustava). Dakle, kolokvijalno rečeno, završetkom studija naši studenti postaju programeri, sistemci, web dizajneri te projektanti informacijskih sustava.

[PS] S kakvim se problemima susrećete u radu i jeste li zadovoljni suradnjom s državnim institucijama?

- Na privatnim visokim učilištima danas u Hrvatskoj studira oko 6.000 studenata. Istraživanje koje su napravili u Institutu za

društvena istraživanja daje izvanrednu sliku prijelaza iz srednje u visoko školstvo u Republici Hrvatskoj za akademske godine 2009./2010. i 2010./2011. Jedna od konstatacija iz tog istraživanja je porazni odnos prema privatnim visokim učilištima. Korumpiranost u školstvu je za mene jedan od najtežih oblika kriminala, a spomenuto istraživanje kazuje da je najmanja korumpiranost u visokom obrazovanju na privatnim visokim učilištima. Volio bih vidjeti istraživanje koje bi konačno skinulo „biljeg“ lošije kvalitete studija s privatnih učilišta. Odgovorno tvrdim da kvaliteta studija na VSITE-u u prosjeku ničim ne zaostaje za stručnim studijima na državnim učilištima.

Kada gledate dinamiku kojom možete ostvariti dobivanje studijskog programa na državnim učilištima i privatnim, opet mi se čini da su tu privatna pomalo zakinuća. U vremenima kada obilazimo srednje škole i nastojimo porazgovarati s maturantima o upisu kod nas, direktno smo bili odbijeni od ravnatelja srednjih škola s porukom „da ste sa državnog učilišta može razgovor, ali ovako ne“. Dakle, od ljudi koji su postavljeni za ravnatelje od strane države. Ne kažem da su taj stav dobili od nje, ali riječ je o čudnom obliku „klime“.

[PS] Kako je kriza utjecala na rad vašeg učilišta?

- Upisna kvota VSITE-a je 75 redovitih i isto toliko izvanrednih studenata. Dosad smo upisivali upravo navedene kvote svih

ovih godina. Kriza ima, uz već poznate efekte, i neke druge zakonitosti. Naime, u krizi, koliko god to izgledalo paradoksalno, ljudi pribjegavaju „učenju“. Možda zbog činjenice da u nedostatku posla oni s nedovoljnim znanjem bivaju prvi otpušteni. Ovdje je naglasak, naravno, na izvanrednim studentima. Kod redovnih studenata, izvor za plaćanje školarine su najčešće roditelji, koji su se pomirili s potrebom izdvajanja novca za školovanje djece.

I još jedan podatak, koji nije vezan samo uz krizu, ali kod upisa ima važnu ulogu. Riječ je o činjenici da je VSITE stručni studij informacijskih tehnologija i po kolegijima je u stvari studij računarstva. Podaci Hrvatskog radija iz travnja prošle godine (Poslovna minuta), kazuju da u SAD-u na 4 četiri osobe s visokom spremom dolazi jedna iz područja računarstva i informatike, u V. Britaniji je odnos 1:8, Finska 1:9, dok je Hrvatska na odnosu 1:66. Jednako tako i izvještaji u medijima kazuju da je u vremenu krize IT sektor među desetak u kojima je najlakše pronaći posao.

[PS] Kakvi su vam planovi za budućnost?

- Prva, velika i konstantna zadaća VSITE je kontinuirano unaprjeđenje kvalitete studija. U cilju toga, centralno mjesto u upravljanju VSITE-om ima Povjerenstvo za kvalitetu. Kao što sam već kazao, vjerujemo da ćemo uskoro dobiti dopusnicu sa Specijalistički diplomski stručni studij informacijskih tehnologija. Odmah potom krećemo u inoviranje sadašnjeg

stručnog studija informacijskih tehnologija sa usmjerenjima tipičnim za vrijeme kojem svjedočimo i vremenima koja nam slijede. Veliko je područje cjeloživotnog obrazovanja koje mislimo formalizirati u svakom pogledu.

Radionice VSITE-a koje su se pokazale kao odličan dodatni izvor besplatnih znanja za naše studente bit će inovirane još nekim oblicima, posebno interesantnim za studente.

Inovacijsko razvojni centar VSITE-a koji je započeo s radom tijekom ove akademske godine, u godinama koje slijede doći će vrlo snažno do izražaja.

U planu je još jedan studijski program, izrazito aktualan za ovo i buduće vrijeme, no njegov naziv i sadržaj neka ostanu predmetom jednog od sljedećih razgovora.

Razgovarala: Zlata Radović



VSITE i stručni studij informacijskih tehnologija osnovani su odlukom ministra MZOŠ-a 12. listopada 2006. kojom prilikom je od strane ministra izdana privremena dopusnica za rad. U travnju 2011. godine, a na temelju ispunjenja niza uvjeta, dobivena je trajna dopusnica za rad. QS Zurich AG je u lipnju 2011. izdao VSITE-u certifikat, kojim je potvrdio „da je sustav upravljanja na Visokoj školi za informacijske tehnologije provjeren i da zadovoljava zahtjeve norme ISO 9001:2008, a opseg primjene sustava se odnosi na održavanje stručnog studija informacijskih tehnologija“. Krajem 2011. godine VSITE je zatražio izdavanje dopusnice za Specijalistički diplomski stručni studij informacijskih tehnologija. Taj postupak još uvijek traje i očekuje se da će se u sljedećoj akademskoj godini (2013./2014.) na ovaj studij upisati prva generacija studenata.

Znanje stranih jezika u poslovnom se svijetu podrazumijeva

Poznata latinska izreka „Quot linguas calles, tot homines vales“ ili u prijevodu „Koliko jezika znaš, toliko ljudi vrijediš“ osobito ima svoj značaj u poslovnom svijetu. U gotovo svim natjecanjima za posao danas se od uvjeta, bez obzira na stručnu spremu, postavlja znanje jednog svjetskog jezika.

Znanje stranih jezika postalo je dio opće kulture svakog pojedinca. Upravo zbog toga brojne škole stranih jezika i dalje opstaju unatoč gospodarskoj krizi, iako se struktura polaznika donekle promijenila. Naime, sve je manji broj odraslih polaznika, dok tečajeve stranih jezika uglavnom danas polaze djeca, učenici i studenti jer su roditelji još uvijek zbog njihovog obrazovanja spremni izdvojiti i onu posljednju kunu u svojim osiromašenim novčanicima.

Odrasli korisnici ovih usluga danas tečajeve ne pohađaju iz hobija i želje za osobnim usavršavanjem nego uglavnom kada su zbog posla koji rade prisilje-

ni na dodatnu stručnu edukaciju. Današnji su poslovni tečajevi većine škola stranih jezika sadržajno i organizacijski prilagođeni specifičnim jezičnim zahtjevima djelatnosti tvrtke u kojoj polaznik tečaja radi.

Osim individualnog tečaja ne tako mali broj tvrtki u Hrvatskoj koristi i usluge tzv. in house tečaja. Takvi tečajevi optimalno su rješenje za male i velike tvrtke.

Organiziranjem tečaja za svo-

je zaposlenike tvrtka osigurava visok prosjek nazočnosti zaposlenih na tečaju što rezultira dobrim rezultatima u usvajanju planiranog programa i usavršavanju komunikacijskih sposobnosti. Profil i djelatnost kojom se tvrtka bavi najvažniji su čimbenici po kojima angažirana škola stranih jezika planira program edukacije. Tako većina škola već ima složene programe koji u konačnici polazniku omogućuju usavršavanje i odlično vladanje znanjem speci-

fičnog jezika određenog područja kao što su pravo, telekomunikacije, financije, marketing, odnosi s javnošću, prodaja, ljudski potencijali...

Tijekom zadnje dvije godine povećava se i broj privatnih korisnika. Uz tzv. tečajeve u otvorenim grupama sve je više polaznika koji se pripremaju za polaganje TOEFL, BEC i ICFE ispita. Cilj poslovnog programa je usvajanje poslovnog vokabulara i vještina na stranom jeziku kroz točno definirane poslovne situacije i teme. Većina tečajeva kreirana je tako da se razvijaju sljedeće vještine:



čitanje, slušanje, pisanje i govor na određenom stupnju.

Programi „poslovnog jezika“ kod većine škola stranih jezika u Hrvatskoj odvijaju se na dvije razine: opći poslovni jezik te poslovno komuniciranje i vještine. Ovakav stručni edukacijski program za cilj ima kroz vještine govora, slušanja i čitanja kod polaznika razviti jezičnu kompetenciju, omogućiti polazniku razvijanje poslovne komunikacije te naučiti ga da na željenom jeziku samostalno, za potrebe radnog mjesta, organizira ili sudjeluje u prezentacijama i vođenju poslovnih pregovora i sastanaka. Ne manje bitna je i činjenica da kroz učenje stranog jezika polaznik dobiva informaciju o kodeksu poslovnog ponašanja strane zemlje te o njevoj kulturološkoj i socijalnoj slici.

Angažiranjem škole stranog jezika tvrtka prije samog početka in house treninga može dobiti

kod nekih škola i besplatno testiranje stranog jezika radi utvrđivanja stupnja predznanja kod zaposlenika, a koje se utvrđuje prema EU jezičnoj mapi. To tvrtki i samoj školi olakšava slaganje daljnje edukacijskog programa. Nakon edukacijskog programa koji najčešće traje do 70 sati polaznici dobivaju dogovorene certifikate koje je tvrtka tražila, uvjerenja ili svjedodžbe o položenom stupnju. Cijena tečaja za tvrtke ovisi o vrsti tečaja, broju polaznika, dinamici održavanja, broju grupa i ugovorenih nastavnih sati.

Hrvati se okreću učenju istočnjačkih jezika

U Europi trenutno postoje 23 službena jezika i više od 60 regionalnih jezika. Osim toga, govore se i mnogi jezici koje su sa sobom donijele imigrantske zajednice.

Prema istraživanju porta-

Prema istraživanju portala MojPosao poslodavci najviše traže napredno znanje engleskog jezika (58%), dok ih 17% traži osnovno poznavanje engleskog jezika. Najviše posloprimaca ima napredno poznavanje engleskog jezika (40%), dok ih 20% navodi profesionalno poznavanje.

la MojPosao u 41% oglasa tražilo se poznavanje stranih jezika, a najviše napredno znanje engleskog jezika koje se tražilo u 58% oglasa, dok se u 17% oglasa tražilo osnovno poznavanje engleskog jezika. Najviše posloprimaca u svojim online životopisima navodi napredno poznavanje engleskog jezika, njih 40%, dok ih 20% navodi profesionalno poznavanje. Osnovno poznavanje engleskog jezika navodi 18% tražitelja posla. Njemački jezik je drugi po zastupljenosti, sa 22%. Na trećem mjestu nalazi se talijanski čije temelje poznaje 10% tražitelja posla.

Zbog očekivanog ulaska Hrvatske u EU na sam vrh zanimanja za učenje dodatnih jezika u Hrvatskoj popeo se i francuski jezik, a sve popularniji su i oni istočnjački – turski, arapski, kineski, japanski, a od nedavno u Hrvatskoj postoje i tečajevi korejskog jezika. Na Filozofskom fakultetu još uvijek je dosta tražen i ruski jezik.

Učenje ovih jezika ujedno je i dobra poslovna prilika s obzirom da je i u hrvatskom gospodarstvu sve učestalije ugovaranje novih investicijskih projekata s investitorima iz arapskih zemalja, Rusije...



Latina ŠKOLA STRANIH JEZIKA

Odškrinite vrata svijeta uz školu stranih jezika Latina



Latina škola stranih jezika ističe se konceptom vođenja nastave s velikim naglaskom na komunikaciju. Od samog početka učenja jezika možete se izraziti na jednostavan način u svakoj situaciji, raditi na nadogradnji svog izražaja te postepeno napredovati u svim poslovnim i privatnim situacijama. Ponudu škole predstavila nam je

*direktorica **mr. spec. Petra Franjković, prof.**, ujedno i članica Povjerenstva za stručnu prosudbu i završnu izradu Hrvatskog nacionalnog obrazovnog standarda za talijanski jezik pri Ministarstvu znanosti, obrazovanja i sporta.*

Povratne informacije naših polaznika su ujedno i naša najbolja referenca. Mnogi po završetku jednog jezika upisuju drugi, dovode prijatelje, rodbinu, ostaju s nama u kontaktu, čime uz zadovoljstvo naučenim, svjedoče i mnogim prijateljstvima koja su ovdje izgradili. U Latini uče i mnogi poznati sportaši, javne estradne osobe koje žele napredovati i što bolje se izražavati u poslovnom okruženju. Učenje jezika u poslovnom kontekstu posebno je zanimljivo zbog prilagođavanja raznim strukama, stoga klijent odabire tematiku koja mu je potrebna isključivo za

njegovu djelatnost. Tečajeve koje nudimo koncipirani su na individualnoj nastavi ili pak grupnoj. Moguće je nastavu održavati u školi ili u poslovnom prostoru naručitelja. Kako bi se što bolje pozicionirali uslugom obzirom na ekonomske uvjete u zemlji, prilagodili smo cijene mogućnostima na tržištu, a od jezika u ponudi imamo **engleski, njemački, talijanski, španjolski, francuski, portugalski, ruski, turski, kineski i japanski**. Latina škola kao krunu sedmogodišnjeg rada raspolaže i s novim dodatnim poslovnim prostorom, opremljenim najmodernijim interijerom za učenje stranih jezika u samom centru Zagreba od listopada 2011. godine. Dugogodišnje isticanje kvalitete i uspješnog rada i ove godine kao i prošle popratilo je i Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, dodijelivši nam bespovratna poticajna sredstva za nastavak uspješnog djelovanja, ocijenivši naš ambiciozni program rada i stručnosti vrlo pozitivnim.

Posjedujemo i certifikat **ISO 9001:2008**, sustav upravljanja kvalitetom u području usluga poduke stranih jezika i prevođenja. Dobiveni certifikat potvrda je kvalitete rada te omogućuje praćenje i poboljšanje najvažnijeg cilja škole - zadovoljstva polaznika. Konkretno, certifikat znači da se kontinuirano prati rad profesora i napredak polaznika. Provođe se analize i nadgledanja cjelokupnog rada škole, profesori poštuju sve norme i procedure u pripremi i provođenju nastave, poslovanje je dokumentirano, što rezultira visokom razinom kvalitete u našem radu.

Ukoliko odaberete Latinu za mjesto gdje želite učiti strani jezik, ono što morate učiniti je kontaktirati nas na brojeve telefona gsm. **091 4572 877**, gsm. **091 4572 777**, tel/fax. +385 1 4572 877, na mail **latina@latina.hr**, posjetiti nas na web stranici **www.latina.hr** i raspitati se o vrsti tečaja koji biste htjeli pohađati te doći u školu i sklopiti Ugovor o pohađanju tečaja. Adresa škole je Petrinjska 42 a (ured i nastava) i Pavla Hatza 7 (sjedište i nastava).

UPISI U LJETNI SEMESTAR TRAJU DO 25.02.2013. ILI DO POPUNJENJA GRUPA



Ljestvica najboljih svjetskih poslovnih škola

Kada je u lipnju 2003. godine Shanghai Jiao Tong Sveučilište iz Kine objavilo svoju ARWU (Akademsko rangiranje svjetskih sveučilišta) listu, nitko nije očekivao da će danas to postati najkorišteniji godišnji popis (ažurira se svake godine) i najiščekivanija lista rangiranja svjetskih sveučilišta. Stotine njih diljem svijeta, kada se objave novi rezultati, izlaže rang listu u svojim kampusima na oglasnim pločama, u sveučilišnim brošurama i godišnjacima.

ARWU koristi šest objektivnih pokazatelja pomoću kojih rangira svjetska sveučilišta, a neka od njih su, primjerice, ukupni broj onih koji su s određenih sveučilišta osvojili Nobelove nagrade, broj visoko citiranih znanstvenika izabranih od strane *Thomson Scientific*, broj članaka objavljenih u časopisima *Nature* i *Science* ili broj članaka indeksiranih u *Science Citation Index*. Više od 1.000 sveučilišta zapravo je rangirano prema ARWU svake godine, a najboljih 500 objavljeno je na webu. Šangajski popis je neslužben, ali prestižan vodič najboljih svjetskih sveučilišta. Tvrdi se da tih 500 najboljih sveučilišta predstavlja 2 posto svih sveučilišta na svijetu.

Razloga za ponos najviše imaju američka sveučilišta obzirom da se među prvih deset mjesta njih osam nalazi u SAD-u. Prema popisu šangajskog sveučilišta Jiao Tong najbolja visokoobrazovna institucija u svijetu je američki Harvard, dok su se iza njega smjestila još dva iz iste države, Stanford i MIT. Među deset najboljih našlo se još pet američkih te dva britanska, Cambridge i Oxford.

Utjecaj ARWU liste svake godine jača i dobiva na važnosti stoga što je njihova metodologija i od strane javnosti, a ono najvažnije, i od strane struke znanstveno prihvaćena kao stabilna i transparentna.

1.	Harvard University
2.	Stanford University
3.	Massachusetts Institute of Technology (MIT)
4.	University of California, Berkeley
5.	University of Cambridge
6.	California Institute of Technology
7.	Princeton University
8.	Columbia University
9.	University of Chicago
10.	University of Oxford

Izvor: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2012.html>

Među 500 najboljih svoje mjesto su našla i tri sveučilišta iz regije. Zagrebačko sveučilište na ovu je listu prvi puta uvršteno 2011. godine, a u prošloj godini zadržalo je svoju poziciju između 401. i 500. mjesta. Prošle godine u toj skupini svoje je mjesto ponovno našlo i ljubljansko sveučilište, dok je ono iz Beograda 2012. g. prvi puta uvršteno među top 500.

Zanimljivo je, međutim, da je od ova tri regionalna zagrebačko sveučilište skupilo najmanje bodova, a ispred nas su i beogradska i ljubljansko sveučilište.

Svake godine ARWU lista donosi i popis pet najboljih sveučilišta po stručnom obrazovnom području:

Prirodne znanosti i matematika - Harvard, Berkeley, Princeton, Caltech i MIT.

Inženjerstvo/tehnologija i informatičke znanosti - MIT, Stanford, Berkeley, UIUC i UT Austin.

Agrarne znanosti - Harvard, MIT-a, UC San Francisco, Cambridge i Washington (Seattle).

Klinička medicina i farmacija - Harvard, UC San Francisco, Washington (Seattle), Sveučilišta Johns Hopkins i Columbia.

Društvene znanosti - Harvard, Chicago, Berkeley, MIT i Columbia.

Matematika - Princeton, Harvard, Berkley, Cambridge i Stanford.

Fizika - Harvard, MIT, Berkeley, Princeton i Caltech.

Kemija - Harvard, Berkeley, Stanford, Cambridge i ETH Zürich.

Informatika - Stanford, MIT, Berkeley, Princeton i Harvard.

Ekonomija / Business - Harvard, Chicago, MIT, Berkely i Columbia.

Visoka poslovna škola PAR, Poslovna akademija Rijeka, Lehigh University i Iacocca Institute organiziraju 2. međunarodnu znanstveno stručnu konferenciju i certificiranu radionicu za lidere **PILC (PAR International Leadership Conference)**, pod nazivom:

“Leadership for life“

Enhancing your Skills for Professional and Personal Success

koja će se održati **od 11. do 13. ožujka 2013.** u hotelu Milenij u Opatiji

Panel rasprava “The future of Knowledge Management in corporate and SME environment”

Okrugli stolovi i predavanja kroz 4 tematske cjeline:

Women’s leadership, SME and Corporate Leadership, Leadership in ICT, Leadership in Sport

Trodnevni certificirani trening - radionica – Iacocca Institute & Lehigh University (USA)

www.par-conference.com · conference@par.hr

visoka poslovna škola



Moj uspjeh ovisi o meni!

Trogodišnji stručni studij **Business Management** ▪ Mogućnost stipendiranja

Sudjelovanje na međunarodnim projektima

Praktična nastava ▪ Mentorski pristup ▪ Male studijske grupe

Visoka poslovna škola “PAR”

Školjić 9 ▪ 51000 Rijeka ▪ Hrvatska ▪ Tel.: +385 (0) 51 327 037 ▪ Faks: +385 (0) 51 327 305 ▪ E-mail: info@par.hr ▪ www.par.hr

najavljujemo:

PAR Forum

How Young Entrepreneurs Learn - Richard M. Brandt

18. ožujka 2013. u Rijeci

Richard M. Brandt, direktor Iacocca Institute-a (USA)

www.par.hr/hr/eventi/par-forum-richard-m-brandt · info@par.hr



ODLJEV HRVATSKIH MOZGOVA

Institut za razvoj obrazovanja (IRO) već više godina u Hrvatskoj prati međunarodnu mobilnost studenata, nastavnog i istraživačkog osoblja, kao i akademsku suradnju između visokoobrazovnih institucija unutar europskog prostora visokog obrazovanja. Upravo su to i najveći prioriteti Europske unije i Bolonjskog procesa.

Na desetu godišnjicu IRO-a postavljen je ambiciozan cilj: 20% studenata koji će diplomirati 2020. godine iskusit će neki oblik međunarodne mobilnosti tijekom svog studija. Hrvatska, kao i druge zemlje potpisnice Bolonjske deklaracije, obvezala se postići spomenuti cilj.

Važno je, međutim, naglasiti da međunarodna mobilnost i odljev mozgova nisu terminološki isti. Međunarodna mobilnost odnosi se na boravak u inozemstvu radi određenog perioda studiranja, dok se odljev mozgova odnosi na trajni odlazak iz zemlje.

Hrvatski studenti iznadprosječno mobilni

Mladi ljudi iz Hrvatske međunarodno su poprilično mobilni. Prema statistikama UNESCO-a koje je preuzeo i IRO prije 3 godine, od kada su zadnji podaci, ukupno je 6.861 hrvatskih studenata studiralo na visokim učilištima u inozemstvu. Njih 80% upisalo je studijske programe u zemljama

Europske unije, a najveći broj hrvatskih studenata studira u Austriji, Italiji, Njemačkoj, Sloveniji i SAD-u. UNESCO navodi kako stopa odlazne studentske mobilnosti (outbound mobility ratio) u Hrvatskoj iznosi 4,93%. Ovime se Hrvatska svrstava u zemlje s iznadprosječnom stopom odlazne studentske mobilnosti.

Zbog teških gospodarskih uvjeta u zemlji i činjenice kako je Hrvatska iza Španjolske druga zemlja u Europi po broju mladih nezaposlenih ispod 24 godine opravdano je očekivati da će trend odljeva mozgova u odnosu na međunarodnu mobilnost mladih ljudi izrazito rasti, odnosno da će se oni nakon školovanja sve češće odlučiti i ostati u zemljama koje su izabrali za svoje stručno usavršavanje. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku tijekom 2011. godine u Hrvatsku su se iz inozemstva doselile 8.534 osobe, a 12.699 osoba odselilo se u inozemstvo. U demografskim krugovima pret-

postavka je da se radi o još većem broju ljudi jer se, primjerice, netko tko se seli u prekomorske ili zapadnoeuropske zemlje ne mora objavit u Hrvatskoj. Većina mladih ljudi je isključivo zbog nezaposlenosti tijekom prošle godine prihvatila poziv Kanade i u okviru programa Work Canada, koji nudi posao na dvije godine, a nakon toga i mogućnost stalnog boravka ili u individualnom aranžmanu, krenulo preko oceana tražiti „bolji život“. Prema istraživanju koje je proveo portal MojPosao, čak 64% Hrvata ne bi se libilo za posao prijeći i granicu.

Najtraženiji programeri, inženjeri i elektroinstalateri

Uz već spomenutu Kanadu, prema istom istraživanju, najpoželjnije destinacije za novi početak su Njemačka i Švicarska (51%) te Velika Britanija (50%). U Sjedinjene Američke Države preselilo bi 43% ispitanika, a gotovo isto toliko (42%) u bližu Austriju. Privučeni ponudama o koji-

ma u Hrvatskoj mogu samo sanjati, sve više visokoobrazovanih Hrvata prihvaća unosne poslove koji im se nude u zemljama Europske unije, ali i u Ujedinjenim Arapskim Emiratima i Kataru. Strani poslodavci putem portala koji je proveo istraživanje najviše traže školovane programe, inženjere i elektroinstalateri. Najviše se radnika tražilo za sektor strojarstva i brodogradnje, zatim za djelatnost IT i telekomunikacija te za sektor elektrotehnike.

Osim egzistencijalne i financijske sigurnosti koju većinom u Hrvatskoj danas ne mogu dobiti, odluci da budućnost potraže izvan granica Hrvatske mladima olakšavaju i brojne povlastice, a i većinom stambeno zbrinjavanje koje im ide dolazi u poslovnom paketu. Hrvatska će se stoga u ovoj, ali i nekoliko idućih godina, morati dosta pomučiti kako bi zadržala svoj obrazovni kadar čija je kvaliteta i stručnost prepoznata i preko granica.

U EU preko 25 milijuna ljudi traži posao, a od toga je mladih do 24 godine je 5,5 milijuna. Veliki problem je skupina mladih koji nisu ni zaposleni niti u sustavu obrazovanja ili treninga – neaktivni su (skraćena NEET - not in education, employment, or training, termin se prvi puta pojavio u Ujedinjenom Kraljevstvu, ali se proširio diljem svijeta). U Europi je sada preko 7.5 milijuna mladih svrstano u skupinu NEET. Za razliku od starijih sugrađana preko 40% mladih do 25 godina u EU radi na određeno vrijeme. Čak 80 milijuna ljudi na globalnoj - svjetskoj razini ima neadekvatna znanja, vještine i kompetencije potrebne tržištu rada.

Problem nezaposlenost mladih je problem i svijeta i EU, ali i naše zemlje. Trenutno je u Hrvatskoj preko 60.000 mladih ispod 29 godina bez posla. Još veći problem je neadekvatna obrazovna struktura nezaposlenih. Većina nezaposlenih je srednje stručne spreme (200.000) ili s osnovnom školom te bez škole. Samo 10% je s višom ili viskom spremom, magisterijem ili doktoratom.

No u jednom smo među boljima u EU - po postotku ranog napuštanja školovanja. Kod nas je taj postotak oko 4-5%, a prosjek EU je 15%. U cjeloživotnom učenju bitno zaostajemo (2%) u odnosu na prosjek EU od 10%.

Izvor: Ministarstvo rada i mirovinskog sustava

EDUKACIJA ZAPOSLENIKA – prioritet hrvatskih tvrtki u kriznim vremenima



Gorana Sandrić, direktorica ljudskih potencijala u kompaniji Holcim Hrvatska „Ulaganju u razvoj zaposlenika u Holcimu je uvijek pridavana izuzetna važnost, a u vremenima krize ona je postala još naglašenija. Takvo ulaganje je element preživljavanja i važan dio pripreme za vremena koja nam predstoje. Budući da su se uslijed krize raspoloživa financijska sredstva smanjila, u posljednje smo vrijeme intenzivnije orijentirani na interne stručnjake koji svojim kolegama prenose svoja znanja i vještine. Na taj način radimo i na dodatnoj motivaciji zaposlenika-predavača.“



Ana Fostač-Krilčić, članica Uprave dm-drogerie markt „U dm-ovom poslovanju čovjek je najvažniji čimbenik, zbog čega smo posebno posvećeni oblikovanju sustava školovanja te poticanju svakog djelatnika da vlastitim snagama i doprinosom sudjeluje u uspjehu tvrtke. dm kontinuirano ulaže u edukaciju djelatnika organizacijom specijaliziranih seminara te stručnih radionica koje obuhvaćaju tzv. soft skills područja poput umijeća vođenja, motivacije tima te razvijanja vještina za timski rad, ali i znanja iz informatike, logistike i kontrolinga. Upravo su ljudski potencijali te visoko profesionalni i motivirani djelatnici najveća dm-ova vrijednost.“



Vitomir Begović, izvršni direktor Sektora ljudskih resursa, Agrokor d.d. „Obrazovanjem radnika čuvaju se i radna mjesta, a radnici postaju konkurentniji jer se otvara mogućnost njihovog rada na više radnih pozicija i u okviru različitih kompanija u sastavu koncerna Agrokor. Edukacija zaposlenika provodi se kroz interne i eksterne sustave edukacije te pohađanje svih vrsta studija i ostalih izvora znanja diljem regije i svijeta. Tako osiguravamo rast i razvoj naših zaposlenika, njegovanje kulture cjeloživotnog učenja te kontinuirano postavljanje novih i viših standarda u generiranju individualnog i kompanijskog znanja.“



Jasenka Maltarić Dujnić, direktorica Upravljanja ljudskim potencijalima u Podravci „Ulaganje u razvoj i obrazovanje zaposlenika u doba krize predstavlja ključni element koji osigurava i rast poslovanja. Uvjereni smo da se ne smijemo dovesti u situaciju da po završetku krize moramo iznova ulagati i obrazovati zaposlenike ili ih „kupovati“ na tržištu. Zato i u ovim kriznim vremenima držimo da je odabir i pridobivanje, ulaganje u razvoj i obrazovanje, a potom i zadržavanje najboljih, prioritet u radu. Svi zaposlenici imaju mogućnost i obvezu uključiti se u razne oblike edukacija. Postoji mogućnost financiranja daljnjeg školovanja (dodiplomski i poslijediplomski studij), pohađanja managerskih programa, različitih internih i eksternih specijalističkih seminara, tečajeva stranih jezika i rada na računalu.“

SUVAG Škola stranih jezika

Škola stranih jezika Poliklinike SUVAG jedna je od zagrebačkih škola s najdužom tradicijom: djeluje od 1961. godine. Nalazi se u Ulici Ljudevita Posavskog 10 u Zagrebu. Namijenjena je polaznicima svih dobnih skupina: djeci predškolske i školske dobi, mladima i odraslima.

Jezici: engleski, njemački, francuski, talijanski, španjolski, japanski, portugalski, mađarski, ruski, turski i hrvatski za strance.

Razine: Nastavni planovi i programi Škole usklađeni su s europskim smjernicama, a njihov sastavni dio čine europski prihvaćene razine jezičnih kompetencija (stupnjevi A1, A2, B1, B2, C1, C2), definirane prema Zajedničkom europskom referentnom okviru za jezike Vijeća Europe. U programe su uključeni i pripremni tečajevi za stjecanje međunarodno priznatih diploma.

Verificirani programi
Temeljem rješenja Ministar-

stva znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske, Škola stranih jezika SUVAG dobila je akreditaciju za izvođenje programa obrazovanja odraslih, i to programa učenja stranih jezika.

Akreditacija znači da programi učenja stranih jezika u Školi stranih jezika SUVAG čine dio obrazovnog sustava Republike Hrvatske, a svjedodžba Ško-

le postaje javna isprava s pravom upisa položenog stupnja u radnu knjižicu.

Tečajevi za poslovne ljude

Cilj je nastave razvijanje komunikacijske kompetencije (razumijevanje, govor, čitanje i pisanje) ponajprije na razini poslovne komunikacije, ali i širenje jezičnih kompetencija općenito. Prema

potrebi, u program je uključen i jezik struke i konkretne mogućnosti primjene u stručnim i profesionalnim aktivnostima.

Način rada izrazito je dinamičan, poticajan i interaktivan, a integriranjem svega naučenog u primjenjivo i praktično znanje polaznici su spremni suočiti se sa stvarnim situacijama.

Ulica Ljudevita Posavskog 10, ZAGREB Telefoni: **01/ 46 29 661, 01/46 29 614, 01/46 29 600**
Fax: **01/46 55 166** E-mail: **ssj@suvag.hr** **www.suvag.hr**



EU programi usavršavanja

I država i gospodarstvenici svjesni su da je sljedećih mjeseci potrebno napraviti veliki iskorak u segmentu pripreme projekata jer priprema kompletne dokumentacije i sama vremenski duže traje. Dijelom će u tomu pomoći preko 200 novih zaposlenika u državnoj upravi, a njima, ali i samim gospodarstvenicima, preporučamo završetak obrazovnog programa za voditelja izrade i provedbe projekata EU fondova, koji su još prošle godine u svoj obrazovni sustav uvrstile brojne poslovne edukacijske ustanove u Hrvatskoj.

Edukacija za pripremu i provedu EU projekata

Programi obrazovanja spajaju teoretska izlaganja s velikom količinom praktičnog rada, popraćenog informatičkom podrškom u fazi pripreme i upravljanja projektima, a idealni su upravo za polaznike koji dolaze iz privatnog gospodarskog sektora, poduzetnike i obrtnike, udruge, državne ustanove, tijela regionalne i lokalne vlasti (županije, gradovi,



Tajana Pernar, ravnateljica Instituta za menadžment

„Kroz obrazovni program „Voditelj za pripremu i provedbu EU projekata“ radi se na realnim projektima koristeći najnovije službene

dokumente, a nakon završetka obrazovnog programa u većini poslovnih škola u Hrvatskoj zvanje se upisuje u radnu knjižicu.“

općine), poslovne inkubatore, poduzetničke centre, centre za istraživanje i razvoj te slične organizacijama.

Tajana Pernar, ravnateljica **Instituta za menadžment** naglašava da nakon što polaznici završe njihov obrazovni program „Voditelj za pripremu i provedbu EU projekata“ dobivaju diplomu i uvjerenje o usavršavanju s kojim zvanje mogu upisati u radnu knjižicu. Što je najvažnije, dobivaju znanje kako uspješno postaviti projektne ciljeve, identificirati primjeren projekt za prijavu na natječaj, organizirati uspješni konzorcij partnera, razviti projekt od faze koncepta do faze provjere logike, izraditi problem-sko stablo i stablo ciljeva, analizirati problem, dionike i strategije, izraditi standardnu logičku matricu. Nadalje, uče kako odrediti prioritete, opće i specifične ciljeve, aktivnosti te administrativna i ostala pravila natječaja, kreirati radne pakete i planirati proračun, ispuniti prijavni obrazac, prezentirati prijavu, izraditi projektne izvještaje, pristupiti natječajima za zapošljavanje u institucijama Europske unije, znati vrste zanimanja koje će biti dostupne hrvatskim građanima, znati kriterije za prijavu te način prijave.

Kroz nastavu se radi na realnim projektima koristeći najnovije službene dokumente – aplikacijske obrasce, obrasce budžeta, logičke matrice, upute za prijavitelje..., a polaznici dobivaju gotove primjere dijelova uspješnih projektnih aplikacija s tumačenjem razloga uspješnosti ili neuspješnosti.

Cijene ovih edukacijskih programa kreću se od 9 do 15.000,00 kn i nakon završetka obrazovnog programa u većini poslovnih škola u Hrvatskoj zvanje se upisuje u radnu knjižicu.

Hrvatska nekoliko godina uzastopce bilježi drastičan gospodarski pad, iako postoji izlaz pokretanja gospodarstva kroz financiranje njegove obnove iz strukturnih fondova Europske unije, čija članica postajemo u srpnju ove godine. Nažalost, podaci od prošle godine govore kako smo dosad iz IPA pretpristupnih fondova jedva povukli približno 60% raspoloživih sredstava, a u ovoj godini, ulaskom u Europsku uniju, očekuje nas 450 milijuna eura godišnje, dok se iza toga penjemo na preko milijardu eura godišnje.

PROGOVORITE JEZIKOM KNJIGOVOĐA I BANKARA

European Business Competence License - EBC*L je međunarodno priznati standard obrazovanja iz područja poslovne administracije. Europska potvrda poslovnih kompetencija provodi se u 30 zemalja te je uspostavljena kao certifikat poslovnih znanja.

Potvrda iz Ministarstva

I Ministarstvo poduzetništva i obrta prepoznalo je kvalitetu EBC*L programa i zadovoljstvo polaznika seminara te ga je uvrstilo u popis tema seminara poduzetničke izobrazbe, u okviru projekta „Obrazovanje za poduzetništvo“.

Agencija ARANEA je od studenog 2008. certificirani obrazovni centar za EBC*L (European Business Competence License), a od studenog 2011. i ispitni centar za EBC*L stupanj A i B.

U 2013.g. najavljuju seriju termina seminara i ispita diljem Hrvatske:

TERMINI EBC*L - seminara za stupanj A:
SPLIT, ASPIRA: **05.-06. veljače 2013.**
ZAGREB: **16.-17. veljače 2013.**
PULA: **16.-17. veljače 2013.**

EBC*L - Seminari za stupanj B:
SPLIT, ASPIRA: **12.-15. veljače 2013.**
ZAGREB: **21.-24. veljače 2013.**
PULA: **21.-24. veljače 2013.**

Za sve dodatne informacije i prijave posjetite web stranicu www.aranea.com.hr, ili se obratite uredu na telefon **052/386-346, 098/824-188.**

Temeljna poslovna znanja potrebna su osobama na svim razinama poslovanja, od obrtnika, poduzetnika početnika, malih i srednjih poduzetnika, projektnih managera, voditelja odjela, osoba na rukovodećim pozicijama i sl., posebice onima koji nisu ekonomske struke, ali i ekonomistima koji žele osvježiti svoje znanje na praktičnim primjerima.

Nepoznavanje osnovnih poslovnih znanja te nedovoljno razumijevanje osnova tumačenja financijskih izvješća, poslovnih pokazatelja, strukture troškova i sl. za veliki broj osoba u poslovnom svijetu predstavlja određeno ograničenje i otežava njihovu komunikaciju s financijerima i ekonomistima.

Stoga je Znanstveno vijeće poslovnih kompetencija za Europu oblikovalo Kataloge temeljnih i naprednih poslovnih znanja (stupanj A i B). Katalog znanja stupnja C u pripremi je u središnjem uredu EBC*L-a u Beču.

Katalog znanja stupnja A obuhvaća:

Modul I: Računovodstvo – financijska izvješća
Modul II: Poslovni ciljevi i poslovni pokazatelji
Modul III: Obračunska kalkulacija i formiranje cijena
Modul IV: Poslovno zakonodavstvo

Katalog znanja stupnja B obuhvaća:

Modul I: Poslovni plan - ciljevi, metode i instrumenti sastavljanja
Modul II: Planiranje projekta i financiranje
Modul III: Investicijska analiza i financijsko planiranje
Modul IV: Marketing i prodaja

Nakon seminara koje provodi licencirani obrazovni centar, ukoliko polaznik želi, uz nadoplatu može pristupiti polaganju ispita te ukoliko ga uspješno položi (75% bodova i više) dobiva međunarodni certifikat stupanj A. Ispitima višeg stupnja moguće je pristupiti uz uvjet da je položen ispit nižeg stupnja, dakle može se pristupiti polaganju npr. ispita za stupanj B ukoliko je uspješno položen stupanj A. Certifikati se izdaju u središnjici u Beču, na engleskom jeziku i identični su u svim zemljama koje provode EBC*L.



Ana Vede, dipl.oec, direktorica Aranea-e i voditelj EBC*L programa kaže: „Mojim kolegama trenerima i meni najdraže je kad nam polaznici nakon seminara kažu da smo im olakšali posao i donošenje odluka te da se sad konačno razumiju s knjigovođom i bankarima.“

ULAGAČI U 2013. MOGU SIGURNO RAČUNATI NA **neizvjesnost** i **utjecaj politike**

Kada 31. prosinca otkuca ponoć, kao da se sve resetira. Problemi koji su nas proganjali otkucajem 00:00 kao da su prošli. Rate kredita koje smo jedva plaćali kao da pripadaju nekom drugom desetljeću, minusi na računima kao da su se čarobno pretvorili u pluseve, pogreške koje smo napravili kao da ih je napravio netko drugi. U tom otkucaju ponoći kao da je prošla godina izbrisana, odnosno loše stvari lakše zaboravljamo i kao da pamtimo samo one dobre. „Kao“ nažalost ne briše prošlost.

prošle godine najavljena je i privatizacija najvećeg domaćeg osiguravatelja Croatia osiguranja, što je također lansiralo dionicu u nebo. Doduše, razlika između tih dviju kompanija je ta što je CO ipak ušao u postupak privatizacije, no kada će završiti i hoće li biti odrađen preko Zagrebačke burze još uvijek nitko ne zna.

„Živo“ slovo na papiru

Jedino što je prošle godine potaknulo domaće ulagače s mrtve točke bili su certifikati koje je na domaćoj burzi plasirala Erste banka. Ti su strukturirani vrijednosni papiri, koji se temelje na njemačkom burzovnom indeksu DAX, zlatu, nafti, uspjeli privući pažnju investitora. Nekima se dnevno trgovalo toliko da bi im i dobar dio dionica na ZSE „zavidio“. Erste je još uveo i certifikate koji repliciraju kretanje njemačkog Bunda, kao i na valutne parove eura i kine te dolara i kune. Ipak certifikati nisu prouzročili veću euforiju ulagača na burzi, što je ipak dobro budući da su mnogi iz euforične 2007. godine naučili vrijednu lekciju.

Kada se na kraju sve zbroji i oduzme, u 2012. godini bilo je investicijskih prilika, ne koliko bi možda neki htjeli, no moglo se dobro zaraditi. Ipak opće stanje na tržištu je takvo da bi mnogi htjeli i priželjkiju rapidni preokret.

Glavna nada koja bi mogla potaknuti taj preokret je ulazak Hrvatske u Europsku uniju. Tog 1. srpnja otvara nam se europsko tržište, a što je važnije, Hrvatska se otvara brojnim ulagačima. Dosad

Kada je riječ o tržištu kapitala, doduše, ponoć neće izbrisati prethodnu godinu. Kazaljke položene na broj 12 neće izbrisati manjak dobrih prilika za ulaganje, neće izbrisati svakodnevnu borbu brokera, fond managera i ulagača za prilikama za ulaganje. Kao što kažu mnogi od njih, 2012. bila je godina za zaborav.

Na tržištu kapitala sada već prošle godine nije se dogodila nijedna privatizacija, nije uvrštena niti jedna nova kompanija, a ulagači su većinu vremena proveli gledajući Europu i SAD nadajući se da se neće dogoditi snažniji potres koji bi im iz džepa „izbio“ novac.

Ono što je prošle godine „zabavljalo“ domaće ulagače bile su špekulacije o potencijalnim privatizacijama kao što je Petrokemija, koja ni dan danas nema zaključak, unatoč tomu što je ministar gospodarstva Ivan Vrdoljak „okrenuo jedra“ koja je postavio njegov prethodnih Radimir Čačić koji je početkom 2012. najavio privatizaciju kutinske kompanije. Tih je dana dionica Petrokemije na Zagrebačkoj burzi divljala. Dnevni rast znao je poprimiti i dvoznamenkaste brojeve. Početkom



je glavna prepreka bila što je naše ne-članstvo u EU bio okidač za ne ulaganje u Hrvatsku.

Što možemo očekivati od tog 1. srpnja?

Mnogi kažu ništa posebno jer je potpuno nerealno očekivati da će toga dana svi nahrliti u Hrvatsku jer u redu čekaju da nam ostave svoj novac.

Domaćoj financijskoj industriji se od tog dana otvaraju brojne prilike jer više nema administrativne barijere za ulaganje koja je dosad otežavala odlazak u Europu. Brokери, fond manageri, mirovinski fondovi jednostavnije će kupovati dionice na europskim tržištima kapitala. No i stranci će ti isto moći raditi kod nas. Veliki strani brokeraji, ukoliko to budu uopće htjeli, lakše će u Zagrebu udjelovati u kupnji dionica.

Ni fondovima neće biti lako. Novi zakoni koje je Vlada uputila u saborsku proceduru omogućit će da velike strane banke koje posluju u Hrvatskoj objedine fondove kojima upravljaju banke kćeri i pripoje ih pod svoje. Riječ je o takozvanim „master fondovima“. Dakle, UniCredit koji je vlasnik Zagrebačke banke, Intesa Sanpaolo koja je vlasnica Privredne banke Zagreb, austrijske Raiffeisen i Erste, moći će fondove koji posluju u Hrvatskoj pripojiti svojim talijanskim, odnosno austrijskim fondovima. Tako bi se smanjili troškovi jer neće biti potreban toliko broj ljudi koji u ovome trenutku upravlja tim fondovima. No, hoće li se to dogoditi, znaju samo manageri u europskim bankama.

No ono što je važno jest da bi ulazak u EU trebao dio naših kvalitetnih kompanija učiniti još atraktivnijim inozemnim ulagačima. Naime, globalna tržišta bi, sudeći prema sadašnjoj situaciji u gospodarstvu i prognozama analitičara, trebala nastaviti s pozitivnim trendovima. Bez obzira što SAD-u opet prijete veliki problemi zbog visokog duga i što Europa još uvi-

Ako Vlada krene u infrastrukturne projekte, građevinske kompanije opet bi od toga mogle prosperirati. Iako su u ovome trenutku u nezavidnoj poziciji, određene kompanije iz tog sektora pružaju ulagačima potencijal za zaradu.



jek nije u potpunosti riješila problem Grčke i ostalih problematičnih perifernih članica eurozone, svi se nadaju da će ti problemi biti riješeni jer je mnogima u interesu da se riješe.

Brojne prilike za ulaganje nažalost ovise o politici

Kakvu 2013. možemo očekivati na Zagrebačkoj burzi? U ovome trenutku svatko će reći – neizvjesnu. Postoji puno potencijalno dobrih poteza koji se mogu povući, potencijalnih prilika za zaradu, no nitko nije spreman staviti ruku u vatru i reći što bi se moglo dogoditi.

Privatizacija i njen nastavak u Hrvatskoj ovisi o političkoj volji, europska i američka kriza i njihov završetak također ovise o politici. A kada politika odlučuje o sudbini tržišta, normalno je da svi sa strepnjom promatraju što će se dogoditi. Stoga jedino što je sigurno jest da je politika ono

što će sigurno obilježiti tržište, na ovaj ili onaj način.

Domaći analitičari, vođeni nezvjesnošću koja će vladati, ulagače usmjeravaju u sigurnija ulaganja. Pored obvezničkih i novčanih fondova, koji posljednjih nekoliko godina bilježe snažan rast upravo zbog toga jer su najmanje rizični, savjetuju ulaganje u dionice stabilnih kompanija. Tako su u fokusu kompanije koje imaju stabilnu cash poziciju, odnosno tvrtke koje imaju gotovinu. Također, dionice kojima se na burzi najviše trguje također će dobiti preporuku za ulaganje.

No ako Vlada krene u infrastrukturne projekte, građevinske kompanije opet bi od toga mogle prosperirati. Iako su u ovome trenutku u nezavidnoj poziciji, određene kompanije iz tog sektora pružaju ulagačima potencijal za zaradu. Iako na tržištu kapitala često nije dobro promatrati prijašnja događanja, no najveći rast

cijene u prošloj godini mala je dionica jedne građevinske kompanije. Riječ je o Viaduktu čija je dionica u 2012. skočila impresivnih 204 posto.

Dio analitičara ukazuje i na turistički sektor koji skriva potencijal. Doduše, taj potencijal skriva već godinama, no mnogi vjeruju da bi ulazak u EU mogao potaknuti veći interes. Kod turističkog sektora je važno da je to jedna od rijetkih gospodarskih grana koja kod nas bilježi rast, što je dobar temelj za investiranje.

Sve u svemu, u Hrvatskoj postoje brojne prilike za ulaganje, no mnoge od njih ovise prvenstveno o politici. Bilo kako bilo, možemo se nadati da će ova godina biti bolja od prethode i da 31. prosinca 2013. u ponoć nećemo slaviti zaboravu na loše trenutke na tržištu nego slaviti što je 2013. bila dobra godina da će nam na neki način biti žao što je prošla.

Stjepan Bašić Polić

BANKARSKI SAVJETNIK

ZALOŽNI KREDIT

Založni kredit kao pojam podrazumijeva kratkoročni kredit odobren na temelju realnih pokretnih vrijednosti založenih kod banke. U praksi je poznatiji pod nazivom lombardni kredit. Ime je dobio po pokrajini Lombardiji u sjevernoj Italiji gdje je još u srednjem vijeku odobren prvi založni kredit.

Pod realnim pokretnim vrijednostima koje banke mogu uzimati u zalog (instrument osiguranja vraćanja kredita) podrazumijevaju se prvenstveno novčani (oročeni) depoziti pa zatim i predmeti od dragocjenih kovina, umjetnički predmeti, komercijalni papiri (skladišnica, teretnica, teretni list), vrijednosni papiri (obveznice, dionice, blagajnički zapisi i sl.), police osiguranja, numizmatika i druge pokretne vrijednosti.

Dokumentacija

Kako bi skratili vrijeme odobravanja kredita sa sobom u banku treba donijeti ovjerenu dokumentaciju koja valjano prezentira vlasništvo nad zalogom. Ako je zalog već u banci postupak se još više ubrzava tako da zaključivanje ugovora o kreditu može biti u razdoblju 24 sata jer nema procedure vezane uz procjenu hipoteke, nema jamaca ni sudužnika. Vrijednost zaloga (osim novčanog depozita) utvrđuje se na osnovu njihove tržišne vrijednosti, a u razvijenijim gospodarstvima na burzama. Kao i kod svih kreditnih poslova sa sobom treba donijeti presliku osobne iskaznice.

Isplativost

Isplativost za klijenta prikazat ćemo hipotetskim primjerom uz zalog novčanog depozita.

Na novčani depozit kao zalog obračunava se kamatna stopa utvrđena na temelju Odluke o kamatnim stopama banke. Iznos kredita koji se odobrava u pravilu iznosi maksimalno 90% (omjer 1:0,9) novčanog depozita koji se daje u zalog. Kredit se ne odobrava u omjeru 1:1 zbog zaštite interesa vjerovnika (banke). Kamatna stopa na kredit utvrđuje se na način da se kamatna stopa na depozit uvećava za određeni postotni poen (trenutno je prihvatljivo od 0 do 2,5 postotna poena). U našem primjeru to izgleda ovako: kamatna stopa na depozit iznosi 3,5%, kamatna stopa na kredit iznositi će 5,99% (3,5+2,49), jer se kamatna stopa uvećava za 2,49 p.p. Klijentu su potrebna sredstva u iznosu od 20.000 EUR-a (npr. za kupnju automobila) zato kod banke mora oročiti depozit u iznosu od 22.222 EUR-a, na razdoblje od 5 godina jer je to dogovoreni rok za vraćanje kredita. Klijent plaća i jednokratnu naknadu za obradu kredita (u pravilu 1% na iznos kredita).

Na kraju razdoblja vraćanja kredita klijent, u ovom slučaju, ostvaruje dobit odnosno ostvaruje veće prihode (kamata na oročeni depozit) od rashoda (kamata na kredit + trošak naknade). Za istaknuti je da će dobit biti veća ukoliko se kredit koristi na duži rok (za rok od 5 godina ostvaruje dobit od 870,25 EUR, a za rok od 15 godina dobit od 4,769,43 EUR). Na kraju treba istaknuti kako klijentu nakon korištenja kredita ostaje zalog odnosno u ovom slučaju oročeni depozit, dobit te kupljeni automobil. Pogodnosti lombardnog posla ipak su ostvarive uz realizaciju jednog uvjeta - mogućnosti, odnosno sposobnosti vraćanja mjesečnog anuiteta (u našem primjeru 385,09 EUR za rok od 5 godina), jer ukoliko to nismo u stanju banka će se naplatiti od oročenog depozita, što bi trebalo biti definirano u ugovoru o kreditu. Ukoliko nismo u mogućnosti plaćati tako visok anuitet možemo ugovoriti kredit na duži rok jer na taj način znatno smanjujemo visinu anuiteta (npr. za rok od 15 godina, anuitet iznosi 166,96 €). Jasno je da se u odluku o razdoblju vraćanja kredita svakako mora ukalkulirati i potreba za založenim sredstvima. Usvajanjem spoznaje o isplativosti budućih korisnici ovog posla trebaju biti usmjereni ne samo na novčani depozit nego i na ostale vrste zaloga. Prije svih se to odnosi na one dragocjenosti koje čuvamo u sefovima, a tražimo od banaka nenamjenske ili auto kredite. Sada znamo izbor, zar ne?

Kvaliteta komunikacije

Bankar ima presudnu ulogu

u objašnjavanju prednosti lombardnog posla jer su klijenti često sumnjičavi po pitanju dobiti (zarade) na kraju otplate kredita. Osim toga mora klijentu naglasiti i mogućnost prenosivosti bilo koje vrste zaloga što znači da vlasnik zaloga nužno ne mora biti i korisnik kredita.

Isto tako, kvaliteta komunikacije se podiže na veću razinu kada se objasni mogućnost smanjenja anuiteta u istom roku. Naime, banka može klijentu omogućiti beskamadni depozit. To bi značilo smanjivanje anuiteta jer se obračunava kamatna stopa od 2,49% umjesto 5,99% (u našem primjeru) uz napomenu kako nema zarade na kraju otplatnog roka. Uloga bankara je presudna i u objašnjavanju načina korištenja drugih vrsta zaloga prilikom odobravanja ove vrste kredita. Prvenstveno ukoliko je zalog u banci u kojoj se odobrava kredit. Bankar treba posebno napomenuti korisniku kredita i situaciju prema kojoj se zbog promjena založenih vrijednosti na tržištu dogodi situacija dopune vrijednosti zaloga.

Izbor institucije

U ovom poslu izbor institucije je jednostavan i lagan. Ukoliko je zalog u banci u kojoj namjeravamo realizirati kredit onda je to pravi izbor. Međutim ako zalog imamo u svojim rukama pa tražimo banku onda trebamo posjetiti njih nekoliko i usporediti ukupni trošak odobravanja kredita i ukalkulirati ga u zaradu. Tko ima veću zaradu dobiva i novog klijenta.

Tonči
Jakovčević

INVESTICIJSKI BAROMETAR



Investicijski barometar prikazuje s koliko bi novca na dan 15.01.2013. 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 31.12.2012
VALUTE		
Eur	100.347 kn	+0,35%
USD	98.942 kn	-1,06%
DIONICE		
Hrvatski telekom d.d.	106.634 kn	+6,63%
Petrokemija d.d.	113.910 kn	+13,91%
Adris grupa d.d. (povl.)	114.259 kn	+14,26%
Ingra d.d.	149.840 kn	+49,84%
Ina d.d.	104.208 kn	+4,21%
Ericsson Nikola Tesla d.d.	108.371 kn	+8,37%
Valamar Adria Holding d.d.	110.464 kn	+10,46%
AD plastik d.d.	111.586 kn	+11,59%
Dalekovod d.d.	102.475 kn	+2,48%
Končar - elektroindustrija d.d.	100.246 kn	+0,25%

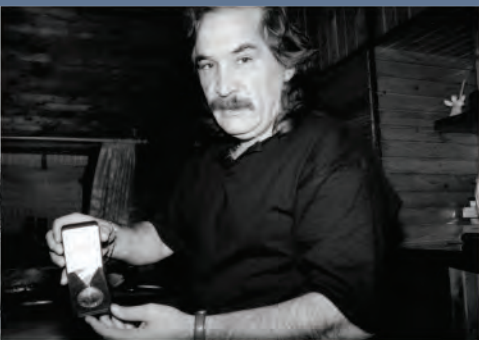
NOVČANI FONDOVI		
Agram Euro Cash	100.517,17 kn	+0,52%
Locusta Cash	100.137,35 kn	+0,14%
PBZ Euro Novčani	100.476,49 kn	+0,48%
OBVEZNIČKI FONDOVI		
OTP euro obveznički	100.965,48 kn	+0,97%
HPB Obveznički	101.216,51 kn	+1,22%
Capital One	99.970,46 kn	-0,03%
MJEŠOVITI FONDOVI		
Allianz Portfolio	101.704,64 kn	+1,70%
ZB global	101.422,98 kn	+1,42%
HI-balanced	102.069,00 kn	+2,07%
KD Balanced	99.713,80 kn	-0,29%
OTP uravnoteženi	103.086,13 kn	+3,09%
ICF Balanced	102.458,58 kn	+2,46%
DIONIČKI FONDOVI		
NFD Aureus New Europe	103.539,90 kn	+3,54%
KD Nova Europa	101.512,31 kn	+1,51%
ZB euroaktiv	101.711,12 kn	+1,71%
HPB WAV DJE	100.661,77 kn	+0,66%
KD Victoria	100.830,70 kn	+0,83%
A1	104.311,22 kn	+4,31%

hrportfolio.hr
investicijski fondovi

0800600700



PIXSELL. SVE ŠTO TREBA VIDJETI.



tajnica.hr[®]

posebni dodatak za pomoć tajnicama, voditeljima ureda i administrativnim djelatnicima u svakodnevnom radu

**5 nacionalna
konferencija
tajnica, administrativnih
djelatnika i voditelja ureda**
(više na str. 2)

**PODUZETNIŠTVO
Od tajnice do
direktorice**

Dodatni izvori zarade
DNEVNIK JEDNE TAJNICE
Otvorena komunikacija u
uredskom okruženju

Dodatni izvori zarade

Radim kao administrativna tajnica u jednoj velikoj kompaniji. Imam i kredit za stan. Zanima me neki dodatni honorarni posao kako bih povećala kućni budžet. Što mi predlažete, ne znam odkud bih krenula?

M.J., Zagreb

Nedavno provedena anketa jednog poslovnog portala pokazala je da bi čak 93 posto građana, bez obzira imaju li u ovom trenutku posao ili ne, prihvatilo honorarni posao. Glavni razlozi tome su nedostatna sadašnja primanja s kojima ne mogu pokriti osnovne životne troškove koji stalno rastu, niti riješiti neka druga važna pitanja. Razlozi su još neredovita primanja, a neki imaju viška slobodnog vremena i voljeli bi se iskušati u nečemu novom i tako pronaći način za novi, bolji posao s kojim bi bili zadovoljniji nego s postojećim.

S jedne strane ispada da skoro svi traže bilo kakav posao, s druge strane većina će vam reći da posla nema i ne mogu ga pronaći jer je kriza, a s treće strane poduzetnici s kojima najviše radim stalno se žale kako ne mogu pronaći dobre i kvalitetne zaposlenike. Dakle, nešto u cijeloj ovoj priči ne drži vodu. Osobno smatram da posla uvijek ima ukoliko zaista želite raditi. Problem je u tome što mnogi traže bilo kakav posao. I tu je najveća greška, jer traženje bilo čega nije dovoljno konkretno. Zapravo niti sami ne znaju što žele pa tako i mnoge prilike jednostavno prolaze mimo njih jer ih ne vide.

Najučinkovitije i najbrže ćete doći do dodatnog i/ili novog posla ukoliko se fokusirate na ono što volite i znate raditi. Budite potpuno konkretni. Zapitajte se kod čega to kad radite izgubite pojam o vremenu. Ne mora biti vezano uz vaš sadašnji posao. Tu obično dolazimo do hobija. Ljudi toliko uživaju u svojim hobijima i provode jako puno vremena baveći se time bez ikakve plaće ili naknade. Ako se bavite onime što volite onda radite još intenzivnije, radite sa strašću i entuzijazmom, poboljšavate svoje vještine i sposobnosti iz dana u dan, a usput još i uživajte. Kada radite ono što volite to znači i da to područje poznajete jako dobro, možete postati specijalist, stručnjak u tome. Razmislite kako u svojim hobijima možete pronaći dodatni izvor zarade ili čak životni poziv.

Jedan od načina jest da napravite popis svih stvari i hobija kojima se bavite i aktivnosti u kojima uživajte. Kad ste popisali sve ono što volite raditi, sada uz svaku tu stvar napišite nekoliko načina kako kroz to možete zaraditi novac. Pustite mašti na volju, budite kreativni i zabavljajte se. Ne brinite se ako su ideje potpuno besmislene ili ako izgledaju neostvarive. Načina je bezbroj, nemojte se ograničavati, nego si dozvolite da budete neskromni.

Jedan od načina jest da napravite popis svih stvari i hobija kojima se bavite i aktivnosti u kojima uživajte. Kad ste popisali sve ono što volite raditi, sada uz svaku tu stvar napišite nekoliko načina kako kroz to možete zaraditi novac. Pustite mašti na volju, budite kreativni i zabavljajte se. Ne brinite se ako su ideje potpuno besmislene ili ako izgledaju neostvarive. Načina je bezbroj, nemojte se ograničavati, nego si dozvolite da budete neskromni.

Inga Lalić

Odgoj za vrhunski sport ili uživanje u pokretu

Svi u obitelji smo donijeli za nas važne novogodišnje odluke. Tako je i naše dijete izrazilo želju za uključivanjem u sportske aktivnost – s obzirom da je predškolac važan nam je savjet stručnjaka što i kako dalje.

S.V., Zadar

Sport je pojam koji u nama pobuđuje dvije sasvim suprotne asocijacije; prva je ona koja nas navodi na razmišljanje o „zdravom“ stilu života, uspjehu i slavi. Druga je asocijacija je ona o odricanju, napornom radu, vježbi i usklađivanju svih roditeljskih obveza koji se podudaraju s terminima našeg djeteta. Gotovo da se prestrašimo pred ovim dvjema asocijacijama, i roditelji su često zbunjeni.

Međutim, pri ovome važno je znati nekoliko činjenica iz područja dječje psihologije. Djeca od najranije dobi pokazuju interes za tjelesnim kretanjem. Mnoga djeca u roditeljskom domu oponašaju aktivnosti koje su vidjela na igralištu, parku, dječjem vrtiću ili na televiziji i počnu pokazivati interes za sportske aktivnosti. U svakom slučaju dobro je podržati taj interes jer dijete može imati višestruki „profit“; unaprijediti svoje motoričke sposobnosti, usvojiti osnovne oblike kretanja i steći nove prijatelje. Djetetu je najprikladnija činjenica da je osnovna ideja sporta zapravo IGRA, i ono se želi igrati kroz pokret jer je igra prevladavajuća prirodna aktivnost u predškolskoj i ranoj školskoj dobi u kojoj dijete provodi većinu raspoloživog vremena.

Vaše dijete osjećat će se dobro u sportskoj aktivnosti onda kada se osjeća fizički sigurnim; potrebna je sigurna okolina u kojoj se kreće, igra, vježba i provodi sve životne aktivnosti, a ovaj uvjet već bi morao biti pretpostavka svih sportskih igraonica, centara i igrališta.

Izbor aktivnosti u djetetu mora na zdrav način zadovoljiti potrebu za moći; činjenica da dijete usvaja nove vještine i da će kroz sportsku aktivnost biti prihvaćeno u grupi posve nepoznate djece, omogućuje zadovoljenje potrebe za moći. Pružanje djetetu mogućnost da samo odabere sportsku aktivnost kojom se želi baviti „za ozbiljno“ ili tek da ju upozna, zadovoljava njegovu potrebu za slobodom. Potreba za pripadanjem biti će vrlo bitna za vaše dijete radi činjenice da „ekipu“ mogu sačinjavati djeca različita po socio-ekonomskom statusu, spolu i dobi, čime se razvija spremnost na suradnju i prihvaćanje različitosti. Svatko se osjeća ponosno ako je prihvaćen od drugih, poraste nam samopoštovanje i osjećaj pripadnosti.

I na kraju, ali ne manje važno, vaše dijete izabranu aktivnost treba smatrati igrom i zabavom. Premda su zahtjevi u starijoj dobi često vrlo ozbiljni, igra je za predškolca zapravo najvažniji magnet jer ona pruža zabavnost, rasonodu, mogućnost opuštanja i slobodu uživanja u pokretu.

mr. sc. Darko Sambol, prof. psihologije - mentor



Upotreba glagolskog pridjeva trpnog

Glagolski pridjev trpni jest glagolski oblik koji se upotrebljava:

1. za tvorbu trpnih (pasivnih) glagolskih vremena: prezenta (*je uočen*), imperfekta (*bijaše uočen*), aorista (*bi uočen*), perfekta (*bio je uočen*), pluskvamperfekta (*bio je bio uočen*), futura I. (*će biti/bit će uočen*), futura II. (*bude bio uočen*) i kondicionala I. (*bi bio uočen*) i kondicionala II. (*bio bi bio uočen*) te

2. za tvorbu pridjeva: *dogovoreni sporazum, upisana ocjena, ispunjena obveza, pečeno jelo, kuhana hrana, zaboravljena stvar*.

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

-en0, -ena, -eno: dodaju se infinitivnoj osnovi glagola I. vrste koja završava na suglasnik: *tres -en, tres -ena, tres -eno*; 2. kod glagola I. vrste kojima osnova završava na samoglasnik, između infinitivne osnove i nastavka umeće se *j* ili *v*: *bi-j-en, bi-j-ena, bi-j-eno; ši-v-en, ši-v-ena, ši-v-eno*

-jen, -jena, -jeno: dodaju se infinitivnoj osnovi glagola koji završavaju na -iti (*no-siti, goniti*) i -jeti (*vidjeti*), pritom nastaju promjene zbog jotacije: *nos -jen > nošen, nošena, nošeno; gon -jen > gonjen, gonjena, gonjeno; viđen, viđena, viđeno*

-n, -na, -no: dodaju se glagolima kojima se ispred infinitivnog nastavka -ti nalazi samoglasnik *a*: *držati - drža -n, držana, držano; čuvati - čuva -n, čuvana, čuvano*

-t, -ta, -to: dodaju se infinitivnoj osnovi glagola koja završava na -nu, npr. *taknuti - taknu -t, gurnuti - gurnu -t* i glagolima kojima infinitivna osnova završava na samoglasnik, a prezentska na suglasnik: *prokleti - prokle -t; započeti - započe -t, naduti - nadu -t* (infinitivna osnova), *proklinj-em, započinj-em, nadimlj-em* (prezentska osnova).

Glagolski pridjev trpni izriče:

1. da se radnja vrši na subjektu (zato se upotrebljava za tvorbu pasivnih oblika), npr. *Olovka je bila ostavljena na stolu...* (olovka /subjekt/ je bila ta na kojoj se vršila radnja ostavljanja, koja je bila ostavljena)

2. svojstvo nastalo izvršenjem radnje, npr. *Slomljene ruke nije mogao pisati*. Taj oblik ne mogu imati neprijelazni glagoli (oni uz koje objekt nije u akuzativu ili genitivu). Kod njih to značenje ima pridjev radni pa nije pravilno: *obrašten, uvenut, zarđan*, nego treba *obrastao, uveo, zarđao*.

Ispravni su oblici glagolskog pridjeva trpnog: *donesen, potresen, ugrizen, pomuzen, uvezen*, a ne *donešen, potrešen, ugrizen, pomuzen, uvežen* jer taj glagol ne dobiva nastavak -jen, nego -en, pa ne dolazi do jotacije, npr. nije pravilno: *Ostavio je na stolu zagrižen komad jabuke*, nego *Ostavio je na stolu zagrižen komad jabuke*.

Oblik *zagrižen* pravilno je upotrebljavati u značenju *zao, podmukao, uporan, gorljiv* (*zagriženi neprijatelj*).

Glagolski pridjev trpni glagola *izvijestiti* pravilno glasi *izviješten*, a ne *izviješćen*.

Zadaci

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

1. U kojim se rečenicama javlja glagolski pridjev trpni?

- A Odjeću šivamo iz donesenog materijala.
- B Umjetnine su donijeli uz najstrože osiguranje.
- C Želio je ostati vjeran svom uvjerenju.
- D Nije ni primijetio da sam cijelo vrijeme bio uz njega.

2. U svakoj rečenici zaokružite pravilan oblik glagolskog pridjeva trpnog.

- A Svi su bili potreseni/potrešeni nakon tužne vijesti.
- B Proizvodi su bili izveženi/izvezeni u susjedne zemlje.
- C Izviješćen/izviješten je o svemu što je poduzeto.
- D Nakon koncerta još je dugo bila zanesena/zanešena.

3. U kojoj je rečenici glagolski pridjev trpni pravilan.

- A Odjeća je bila pregrížena na nekoliko mjesta.
- B Ljudi nisu bili nagriženi potrošačkim mentalitetom.
- C Spašen je samo nekoliko minuta prije nego što je brod potonuo.
- D Ukupno je donešeno više zakonskih prijedloga.

4. Od navedenih glagola oblikujte pravilan glagolski pridjev trpni.

- A Pravilnik je _____ na temelju čl. 126. st. 4. Zakona o radu. (*donijeti*)
- B _____ je izložba radova šestorice vrhunskih crtača. (*otvoriti*)
- C Emisija je često bila _____ reklamama. (*prekidati*)
- D Stvaran je svijet _____ kao virtualan. (*prikazati*)

5. U kojem su nizu navedeni svi pravilni glagolski prilozi trpni glagola: *pregrišti, istresti, donijeti, prenijeti*?

- A *pregrižen, istresen, donešen, prenesen*
- B *pregrižen, istrešen, donesen, prenešen*
- C *pregrižen, istresen, donesen, prenesen*
- D *pregrižen, istresen, donešen, prenesen*

Rješenja: A, C, 2. *potreseni, izvezeni, izviješten, zanesena*, 3. C, 4. *donesen, otvorena, prekidana, prikazan*, 5. C

Idealan izbor za njegu zaposlene žene - paketi usluga u **DORI 98**



Uz mnoštvo poruka u medijima o čudotvornim tretmanima i izuzetno zadovoljnim klijentima, zainteresirala nas je izjava i slogan „Vaš osmijeh je naša misija“ Kozmetičkog salona DORA 98. Odlučili smo saznati o čemu se radi i kako svojim klijentima u ovo krizno vrijeme jamče nešto ovako zanimljivo i bitno svakoj ženi. Zamolili smo za razgovor gospođu Ljiljanu Perkov, vlasnicu Kozmetičkog salona Dora 98 i vlasnicu portala kozmeticarka.com.hr

|PS| Gospođu Perkov, u čemu je tajna zadovoljnog osmijeha Vaših klijenata?

- Kozmetički salon već dugu niz godina uspješno posluje jer osluškujemo što klijenti žele i koje su njihove potrebe. Vrlo nam je dobro poznata izreka, „Prvo se posveti sebi i svom zadovoljstvu, jer ako si sretan, samo tada možeš usrećiti i druge ljude“. Godine rada i iskustvo u radu sa sve zahtjevnijom klijentelom, rezultiralo je time da osmislimo niz tzv. *Paketa usluga*. U želji da pružimo što bolju i kvalitetniju uslugu, razmišljali smo o tome što bi zaposlena žena voljela obaviti u kozmetičkom salonu uz što manje vremena i po što

povoljnijoj cijeni. Tako smo došli do različitih paketa: ljetnih, zimskih, novogodišnjih, anticelulitnih, morskih... U svako godišnje doba klijent može odabrati ono što mu najbolje odgovara.

|PS| Kakva su Vaša dosadašnja iskustva s Paketima usluga?

- *Paketi* imaju tu prednost da su uvijek povoljniji po cijeni, može se obaviti u jednom danu više različitih usluga. Nastojali smo razmišljati izvan „svojih cipela“ te ponudu prilagoditi uvjetima na tržištu, prateći želje i mogućnosti.

Većina naših klijenata rado uzima pakete jer ne moraju razmišljati jesu li obavili depilaciju

ovaj mjesec ili svoju redovitu negu lica. Klijenti rado poslušaju savjet stručne osobe koja im predloži točne i nužne tretmane. Ne moraju razmišljati o tome, raspitivati se kod prijateljica ili pratiti forume.

|PS| Koje su sve mogućnosti vezane uz kreiranje Paketa?

- Postoji mogućnost da klijent odabere *paket usluga* za sebe koji je trenutno u ponudi u tekućem mjesecu ili da se izradi paket negu lica i tijela prilagođen baš njegovim željama i potrebama. Pogodnost takve vrste usluge je i u tome što je prihvatljivija po cijeni i popusti mogu iznositi i do 30% ovisno o količini usluge. Subotna popodne je vrlo tražen termin za „odrađivanje“ usluga iz *Paketa usluge* jer se ne mora razmišljati o poslu ili obitelji. Mogu se preputiti vještim rukama terapeuta za ljepotu, u miru popričati o proizvodima za negu lica ili tijela, o novostima iz svijeta kozmetike jer to sve žene zanima, a na kraju i uživati u blagodatima tretmana.

|PS| Koji Paket usluga biste izdvojili za naše čitateljce?

- U ovo stresno vrijeme jedan od traženijih tretmana je svakako usluga masaže koja ne samo da je tražena zbog ukočenosti vrata i ramena nego i zbog zaista velike potrebe za relaksacijom i opuštanjem. Žene zaista vole i traže *Pakete* tretmana za lice.

Moguća je kombinacija tretmana za lice – Tretman za obnovu stanica kojim se postiže dubinski piling te je koža osvježena i blistavija, a bore su smanjene. Tu je i tretman za dubinsku hidrataciju i oksigenizaciju koja je u ovo zimsko vrijeme veoma potrebna zbog dugog boravka u grijanim prostorima sa isušanim zrakom. Lifting tretman lica sa aparatom kozmetičke kuće Guinot iz Pariza je trenutno najveći hit u salonu jer daje iznimno dobre i dugotrajne rezultate zbog stimulacije mišića lica.

Današnji klijenti sve više imaju problema sa hiperpigmentacijama pa evo i za njih imamo rješenje – Paket za izbjeljivanje.

„Njegovan i lijep izgled važan je poslovnoj ženi, dio je njenog poslovnog i privatnog života. Poslovne i privatne obaveze teško je uskladiti s onim vremenom koje će posvetiti isključivo sebi, svojoj njezi i odmoru od stresa.“

Istaknite se PROFINJENIM ORNAMENTOM u poslovnom svijetu

Lapidarium i ove godine odaje priznanje izboru za NajTajnicu. Zlatarski majstori i dizajner nakita **Mario Nokaj**, ujedno i vlasnik spomenute zlatarne, autor je ovogodišnje Plakete koja će biti dodijeljena prvonagrađenoj tajnici.



Ogrlica,
Jantar/svila,
autor Dean D.

Pozlaćeni disk, koji čini ovogodišnju plaketu, bit će ukrašen ugraviranim imenom dobitnice i datumom, izrađenim jednom od najsuvremenijih tehnika graviranja. Upravo je to i jedna od posebnosti usluga Lapidarium – Zlatar-

ne Mario, moderno i profinjeno graviranje te namjensko dizajniranje plaketa, medalja i znački za poslovne prigode, prilagođeno vizualnim identitetima organizacija i manifestacija. Neki od takvih unikatnih ornamenata koje je ova zlatarna dosad izradila su značka za nagradu Primus za najboljeg managera koju je dodijelio Poslovni savjetnik, značka za nagradu Croma za najboljeg managera te značka Privredne Banke.

Odmjerenost i besprijekorna izrada

Uz Plaketu, u darivanju najbolje tajnice Lapidarium – Zlatarna Mario sudjeluje i s poklonom, ogrlicom od Baltičkog jantara i svile, unikatnim komadom nakita dizajnera **Deana D.**

Jedan od vodećih hrvatskih dizajnera nakita Dean D. ujedno je i dobitnik ovogodišnje nagrade ELLE Style Awards za najboljeg dizajnera accessoiresa. Nakit koji izrađuje sinonim je za odmjeren, besprijekorno izrađen i vječno moderan nakit. Njegove kreacije većinom su izrađene od bisera, koralja, žada, oniksa, gorskog kristala, lave i ostalog dragog i poludragog kamenja te antiknog stakla.

Suradnja Lapidarium – Zlatar-



Interijer Lapidarium

ne Mario i Deana D. objedinjena je u konceptu Lapidarium. Ovaj jedinstveni koncept u Hrvatskoj okuplja domaće i inozemne dizajnere u izradi suvremenih kolekcije nakita od plemenitih metala i dragog kamenja te im ujedno omogućava galerijsko prodajni prostor u sklopu Zlatarne Mario. Štoviše nudi se i mogućnost konzultacije te dogovora s dizajnerima o izradi željenog nakita i samim mogućnostima nošenja nakita. Neki od dizajnera koji djeluju i u sklopu Lapidariuma, osim spomenutog Dean D., jesu Ivan Midžić, Stjepan Balja, Isabelle B., Irineja Čubela, Petra Podnarčuk, Silvio Hrnčir, Zdravka Radić i dr.

Osim ponude gotovog nakita, posebnost djelovanja ove atipične i suvremene zlatarne

jest izrada željenog nakita po narudžbi, individualni pristup klijentu kako bi se ostvarili jedinstveni komadi nakita koji zrcale najbolje u osobama koje ih nose.



Baltički Jantar 75 mm x 40 mm

OD TAJNICE DO DIREKTORICE

Većina uredskog osoblja, pa tako i neke tajnice nakon dugogodišnjeg staža u poduzeću ili ustanovi, u mogućnosti su savladati tajne zanata iz određenog područja aktivnosti. Osobito uredske službenice, koje su provele veći dio svojeg radnog vijeka uz rukovodeću osobu, mogu se u detalje uputiti u finese poslovanja, pa često obavljaju poslove svojih pretpostavljenih glede komuniciranja u kući izvan kuće pri realizaciji rutinskih poslova.

Nerijetko saznajemo o sudbinama onih koje su radno mjesto u poduzeću zamijenile vlastitim poslom u nekoj istovrsnoj ili srodnoj djelatnosti. Dakako da je pritom potrebna odgovarajuća inteligencija, znanje i odvažnost da bi se stalo na vlastite noge, te krenulo u pravo poduzetništvo i upornim radom osigurala egzistencija.

Katkad motivi ovakve odluke mogu biti nezadovoljstvo dojučerašnjim poslom, odnosno prijemor s pretpostavljenim ili radnim okruženjem, ali i niska nagrada za svoj rad. One koje se odlučuju na takav korak, trebaju dobro iskalkulirati rizike pokretanja vlastitog posla i kod toga uzeti u obzir da moraju zaraditi ne samo za svoju neto plaću nego i za sve troškove u vezi s „hladnim pogonom“ svojeg poduzetništva. Mnoge će pribjeći traženju kredita, a neke će se zadužiti kod rodbine i znanaca, jer ih očekuje već u startu plaćanje najma prostora (ukoliko ne mogu vlastiti prenamijeniti na odgovarajući način), te skore režije, knjigovodstvene usluge itd.

Ideje nisu besplatne

U medijima i popularnoj poslovnoj literaturi se prečesto barata formulacijom kako je najvažnije imati dobru ideju te da novac „nije važan“. No, i kod osnivanja mini tvrtke za famoznih deset kuna, potreban je određeni kapital, koji za bivšu službenicu može predstavljati malo bogatstvo. Većina takvih novih



direktorica računa sa suradnjom tvrtki koje su radile s bivšim poduzećem. U praksi se takva očekivanja mogu pokazati više ili manje realnima, jer kompanije ne prekidaju tako olako uhodane veze sa stabilnim dugogodišnjim partnerom. Ipak, u ovo doba recesije motiv jeftinijeg poslovanja može predstavljati pozitivni faktor u pridobivanju tuđih klijenata, osobito ako se zna da tamo nisu bili zadovoljni i što ih je smetalo tijekom suradnje. Nadalje, svaki posao donosi i određenu neizvjesnost, pa se neki poslovi u startu mogu izjaloviti. Poduzetnicima je poznato da ništa nije sto posto sigurno dok se posao stvarno ne okonča, tj. kad novac sjedne na žiro-račun. Zato nova poduzetnica ne smije igrati na jednu kartu i

sve podrediti toliko razvikanom pozitivnom načinu razmišljanja. Mora uzeti u obzir da nije etično pridobivati klijente stare firme, a to je i kažnjivo u nekim zapadnim zemljama, pa postoji određeni propisani period tijekom kojeg „prebjeg“ ne može otvarati istovrsnu tvrtku, a poglavito ne primamljivati klijente bivšeg poslodavca. Zato mora računati s protumjerama bivšeg vlasnika, koji će biti u relativnoj prednosti, jer nakon jednog izgubljenog korisnika ima njih još dovoljno, a da ne bude bitno ugrožen tim gubitkom.

Nakon što su savladana sve dvojbe, preostaje novoj direktorici da se organizira na način unošenja pozitivnih promjena u odnosu na bivšu firmu, pri čemu će njezino poslova-

nje dobiti novi pozitivni identitet. Ona je svjesna da je njezino poduzetništvo etično te i još da može brže reagirati (kao mala tvrtka), pa je konačna odluka samo na njoj.

Mnoge su profesionalne osobe uspjele baš na taj način realizirati svoj životni preokret po takvom modelu. Također su svjesno zanemarile stereotip o inferiornosti žena u odnosu na muške biznismene. Taj faktor se pre naglašava, a najbolji je dokaz relativno veliki broj žena na vodećim položajima u raznim vrstama domaćeg i stranog biznisa, pa čak i u nogometu (u Rusiji klub „Lokomotiv“ npr.).

Slučaj iz prakse

Danas naša globalno poznata spisateljica, Slavenka Drakulić, dugo je radila kao novinarka u jednoj velikoj izdavačkoj kući. Kako u praksi pisane riječi ima puno koraka od rukopisa do izlaska teme iz tiska, mali je broj onih koji uspiju preskočiti svoj dio specijalizacije (lektura, korektura, uređivanje, priprema za tisak, nadzor tiska, i sl.), većina njih ostaje u primarnom zvanju. Slavenka Drakulić bila je jedna od onih koje su shvatile bit najvažnijeg dijela posla - jer je spoznala kako aktualnu temu prezentirati i ponuditi je izdavačkoj kući na pravi način. Kako se kretala u krugu

Poduzetnicima je poznato da ništa nije sto posto sigurno dok se posao stvarno ne okonča, tj. kad novac sjedne na žiro-račun. Zato nova poduzetnica ne smije igrati na jednu kartu i sve podrediti toliko razvikanom pozitivnom načinu razmišljanja.

tajnica.hr

pismenih osoba, a i sama je imala osjećaj za jezik (diplomirala na Filozofskom fakultetu u Zagrebu) i još naučila tajne zanata ovog posla - pravodobno je shvatila kako treba napisati, ponuditi rukopis za tisak i dobiti ugovor. Svoje prve knjige izdala je uoči raspada Jugoslavije, nastavljajući sve aktualnijim sadržajima, koji su postali zanimljivi i stranim nakladnicima. I dok su njezini bivši kolege i kolegice mijenjali redakcije i novinske kuće sa svim pratećim problemima novinarske struke, Slavenka je, i pored teže bolesti, utirala put imidžu dobre aktualne spisateljice („Kako smo preživjeli komunizam“, „Balkan Express“, „Cafe Europa“ i dr.). Po analogiji s našom temom, mogli bismo je usporediti s bilo kojom djelatnicom koja je prevladala svoju usku specijalizaciju i krenula u novi „samostalni“ život nezavisnog privređivanja. Usput spomenimo kako njezin slučaj podsjeća na uspješni životni put talijanske novinarkinje i kasnije spisateljice svjetskoga glasa, Oriane Fallaci.

Zanemarite predrasude

Usput rečeno, treba pročitati i neke recenzije koje su napadale Drakulićine ranije feminističke teme, pa da se shvati kako su predrasude o barijerama koje stoje pred ženskom poslovnošću - pretjerane. U svakoj profesiji je bitno naučiti zanat i imati svoju životnu misiju.

Tržištu je nevažno je li osoba bivša tajnica ili doktor znanosti. Važno je da funkcionira po pravilima struke. Zato, u slučaju da ste nezadovoljni svojim radnim mjestom u direktorovom predsoblju i sl., a znate znanje i imate hrabrosti i samopouzdanja - možete krenuti u vlastiti biznis.

Dakako, očekuje vas i trnje na novome putu - ali koji je to posao koji se vrti sam od sebe i koji ne sadrži dozu rizika? Krenete li svojim smjerom i znate li svoj cilj, mogli biste ostvariti više nego što ste, objektivno, do sada postigle. Razmislite.

mr. sc. Eduard Osredečki



„Smilje - bezvremenska ljepota“ - idealna njega kože lica u hladnim danima

U hladnim zimskim danima neophodno je posvetiti posebnu pažnju njezi i zaštiti kože lica, isušenoj od hladnoće, vjetra i centralnog grijanja te sklonoj preranim borama. **Kozmetika Olival** predlaže malo autohtone čarolije u vidu njegujućih tretmana za bezvremensku ljepotu. Nova kolekcija proizvoda „Smilje - bezvremenska ljepota“ sadrži tri kreme za njegu lica bazirane na ulju smilja koje potiče obnavljanje kože i sprječava nastajanje bora te mlijeko i tonik.



EKSTRA HIDRATANTNE KREME za dnevnu i noćnu njegu te regenerativna krema iz Olivalove linije, namijenjene su svim tipovima lica (normalnoj, mješovitoj i masnoj koži). Crpe svoje blagodati iz autohtone biljke koja je stoljećima davala živost dalmatinskim domovima i bezvremensku ljepotu koži generacija žena. Svakako nabavite još dva proizvoda kozmetičke linije „Smilje - bezvremenska ljepota“ na bazi smilja, i to mlijeko za čišćenje s uljem smilja i tonik za čišćenje lica. Neophodni su u svakodnevnom ritualu njege kože kako bi koža bila dodatno čista i nježna

te hidratizirana.

MLIJEKO ZA ČIŠĆENJE LICA s uljem smilja visoko je kvalitetan proizvod za čišćenje nježne kože lica obogaćeno je prirodnim masnim uljima sezama i noćurka te namijenjeno svim tipovima kože. Izvršno je za uklanjanje šminke i temeljito čišćenje kože lica i vrata, umirujuće djeluje na kožu, hladi i vlaži. Eterično ulje smilja, pantenol i ulje noćurka obnavljaju kožu i sprječavaju nastajanje bora.

TONIK ZA ČIŠĆENJE LICA s uljem smilja vraća svježinu, tonus i prirodnu kiselost nježnoj koži lica i vrata. Nanosi se na kožu pri-

je dnevne i noćne kreme. Visoko vrijedni sastojci dodatno umiruju nadraženu i oštećenu kožu. Ekstrakt sjemenki grožđa revitalizira stanice kože, a ulje smilja potiče obnavljanje kože i sprječava nastajanje bora.

Proizvodi su rađeni prema najvišim standardima za izradu prirodne kozmetike te ne sadrže sintetske komponente uobičajene u standardnim kozmetičkim pripravcima i dostupni su u svim bolje opskrbljenim ljekarnama, drogerijama i većim supermarketima i hipermarketima.

Dragi dnevniče,

neki dan sam se, kao i obično, bez nekog konkretnog ili barem vidljivog povoda, sjetila jednog komentara, ne znam više gdje sam ga pročitala, ali znam da me se istinski dojmio, smisao je glasio otprilike ovako: „Hodao sam ulicom, pogleda uprtog u svoje trošne cipele, koje su već polako počele propuštati kišne kapi, koje su tog dana obilno natapale grad, jadan i nesretan; onda sam podigao pogled i ugledao čovjeka bez noge i u tom djeliću sekunde shvatio koliko sam zapravo sretan“.

Ne događa li se i nama slična situacija svakodnevno? Nerijetko smo nezadovoljni, opterećeni prizemnim stvarima, materijalnim nedostacima, nespremni dići pogled i sagledati sve one prednosti i vrijednosti koje imamo u svojim životima.

Neke stvari, neka „bogatstva“ (nerijetko ona najvrjednija – zdravlje, dobru obitelj, kvalitetnu radnu sredinu...) doživljavamo kao nešto što se podrazumijeva, nesvjesni činjenice da smo zapravo pravi sretnici, jer toliki drugi oko nas nemaju ni ono najosnovnije. Posebno me se dojmio nedavni prilog na TV-u o projektu „Marijini obroci“; koliko gladnih dječjih usta, koliko tuge u tim nevinim dječjim očima... Kako onda mogu ja, ili bilo tko drugi, čije su potrebe ipak zadovoljne na puno višem nivou, svakodnevno jadikovati nad svojom sudbinom. Naravno, ljudski je težiti uvijek nečem boljem, ne zadovoljavati se ničim manjim od onoga što realno možemo postići, međutim, razumno je, ukoliko trenutno ne možemo bolje i više, cijeliti ono što trenutno imamo, i onda s optimizmom i vjerom u svoje sposobnosti i dalje nastojati da to iz dana u dan poboljšavamo.

Nama su nekad izvor frustracije lanijske cipele, čovjek bez noge bio bi presretan da može hodati bos, nama se ponekad naša košarica u trgovačkom centru čini mizernom, gladnoj djeci u Africi (a bojim se i brojnim drugim, često i ne tako dalekim dijelovima svijeta) zdjelica riže na dan pravo je bogatstvo.

Božićno vrijeme, sad već polako ostavljamo iza sebe, ali duh Božića, spremnost na pomaganje, suosjećanje i brigu o bližnjima, posebno onima u stanju potrebe, ne bi smio nestati čim se poskidaju Božićni ukrasi. Svjesni potreba drugih, možda bi postali svjesniji i svojih osobnih blagodati.

Negdje sam jednom pročitala, a neke misli ostaju urezane u naša sjećanja zauvijek, da čovjek ne može mijenjati svijet u nekom globalnom smislu, ali da zato svatko od nas može unositi bitne promjene u onaj dio svijeta

ta koji nas neposredno okružuje. Kada je u pitanju radna sredina, baš kao i bilo koja druga, svatko od nas može u istu unositi bezbroj pozitivnih impulsa, baš kao što naš izbor može biti i unošenje nemira, pesimizma, ali čemu to, kad se sve ono što šaljemo u svijet, u bilo koju domenu života, na kraju opet na neki način vraća nama samima. Zašto onda ponekad biramo svađe, sitne igrice, podvale, kad to u konačnici nikome, a najmanje nama samima, ne donosi ništa osim štete.

Neki dan smo razgovarali o jednoj kolegici i zaključili da je prava šteta što nije profesionalna glumica, kad već tako dobro barata tom vještinom pretvaranja, igranja dvostrukih, a nerijetko i multiplih igrica, unoseći samo negativnu atmosferu u kolektiv. Onako bi na daskama koje život znače vjerojatno redovno dobivala ovacije publike, ovako samo polako, ali sigurno gubi i ono malo naklonosti koju je možda nekada imala s naše strane. Problem je ozbiljan, svojim manipulativnim igricama, namjernim iskrivljavanjem određenih situacija i prenošenjem krivih informacija, nerijetko šteti međuljudskim odnosima, a samim time i produktivnosti sveukupnog poslovanja.

Kratkoročno gledano, možda takvim ponašanjem stječe neku satisfakciju i dobit za sebe, dugoročno gledano, svojim ponašanjem šteti i sebi i drugima oko sebe. Većina kolega svjesna je cijele problematike, spremna se suprotstaviti, samo, zahvaljujući sofisticiranosti njene izvedbe, teško se uhvatiti za neke konkretne dokaze. Poznajući njen karakter, ona će i opet pokušati predstaviti sve kao šalu, neke stvari jednostavno negirati, i pritom problem preusmjeriti na nas ostale, prikazujući nas kao one koji sve preozbiljno shvaćaju.

Međutim, iskrena, bezazlena šala bi trebala izazivati smijeh, zabavu, ukoliko netko u toj „zabavi“ biva povrijeđen ili ozbiljno uvrijeđen, a to se mnogima učestalo događa, onda je vrlo upitna i sama težina i namjera izrečene pošalice.

Opet dolazimo na staro dobro pravilo uspješnih međuljudskih odnosa – otvorena komunikacija. Mislim da je krajnje vrijeme da kolegici predočimo stvari koje nas smetaju. Toleriranjem određenog ponašanja jedna osoba daje drugoj do znanja da je ono ok, neslaganjem s istim, traži promjenu; je li osoba u konkretnom slučaju spremna na istu, to ćemo tek vidjeti.

U međuvremenu, da se vratim ideji s početka, nastojat ću, do rješavanja tekućeg problema, što više cijeliti većinski dio kolektiva, kojim zaista mogu biti istinski zadovoljna, sretna što je ponašanje gore navedene kolegice, u našoj radnoj sredini, ipak samo izuzetak, a ne pravilo.

Lp, Nevenka

