

Direktor  
com.hr

# poslovni savjetnik

com

Poslovni savjetnik za direktore, managere i poduzetnike

BROJ  
100

CENTAR ZA  
MANAGEMENT I  
SAVJETOVANJE  
1. Gajnički vidikovac 5  
10000 Zagreb

## top 100

HRVATSKIH  
MANAGERA

nekad i danas

Specijalni prilog

## KAZNE.HR

listopad 2013. br. 100 39,50 kn



**Danica Purg**  
dekanica i direktorica IEDC  
– Poslovne škole Bled

Starina plaćena u pošti 10000 Zagreb

TISKANICA



ISSN: 1845-092X

9 771845 092000 01013



# VINU TREBA STAKLO.

**Emocionalno, postojano, elegantno.** Plemenito vino je obećanje – u staklenim bocama ostat će sačuvano za nos, nepce, oči i srce. Učinite i Vi umjetničko djelo od svog vina. Vinu treba staklo – a staklu treba Vetropack.

NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

poslovni savjetnik®

Direktor.com.hr

.com

Poslovni savjetnik za direktore, managere i poduzetnike

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: Nikolina SOK, univ. bacc. nov., nikolina@poslovni-savjetnik.com

STALNI SURADNICI:

dr. sc. Marko ALERIĆ, Jasna BELAMARIĆ, prof. psihologije, Nadina CVETKO BOROTA, dipl. oec., Biserka ČONKAŠ, Mirjana FIJOLIĆ, dipl. politolog i novinar, Milan GRKOVIĆ, Mladen JANIĆ, Gordana KASTRAPELI, Marina KILIĆ, dipl. nov., Vedran KRALJETA, Inga LALIĆ, dipl. oec., John LODDER, mr. sc. Andreja MARCETIĆ, Aleksandra MILKOVIĆ, dipl. novinar, mr. sc. Branko PAVLOVIĆ, dr. sc. Saša PETAR, Božo PRELEVIĆ dipl. iur., Nevenka PUČEK, dr. sc. Nataša RUPČIĆ, dr. sc. Jasminka SAMARDŽIJA, prof., mr. sc. Darko SAMBOL, Daniel SEVER, dipl. iur., prof. dr. Velimir SRIĆA, Goran TUDOR, Dragan ZLATOVIĆ

VOĐITELJI MARKETINGA:

Biserka ČONKAŠ, biserka@poslovni-savjetnik.com, mob. 099 - 31 18 194  
Svjetlana PEĆINAR, prof., svjetlana@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 36 90 834  
Zlata RADOVIĆ, zlata@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 48 36 006  
Sanja ŠKENDER, sanja@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 49 21 737

TAJNIŠTVO I PRETPLATA:

Lidija PRSKALO, poslovnisavjetnik@ripup.hr, tel. 01 - 49 21 742, faks: 01 - 49 21 743

GRAFIČKA PRIPREMA I DIZAJN:

Gordana ŽAGAR, studio@ripup.hr, mob. 091 - 15 39 002

NASLOVNICA:

Danica PURG, dekanica i direktorica IEDC – Poslovne škole Bled (PROMO)

TISAK: Printera Grupa d.o.o., 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, reprodukcija, 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-direktor član je



INTERNET: www.poslovni-savjetnik.com



POSTANITE I VI NAŠ  
PRETPLATNIK!



**NARUDŽBENICA** kojom se pretplaćujem na časopis

Poslovni savjetnik - Direktor 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





12



14

8 INTERVJU

**Danica Purg, direktorica i dekanica  
IEDC-Poslovna škola Bled**

12 ŠEFOLOGIJA

**Kakav treba biti moderni šef?**

14 NOVI MANAGERI

**Manager i njegova moć – motivator ili  
„kanovac“?**

18 POSLOVNA BUDUĆNOST

**Zašto tržište ne voli loša poduzeća?**

20 PREGOVARANJE

**Pregovaranje s vrlo bitnim kupcem – 3. dio**

22 FRANŠIZNO POSLOVANJE

**Domaćim franšizama do konkurentnosti**

24 MANAGEMENT

**Kako uspješno pokrenuti vlastiti posao?**

28 OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

**Strategija sukcesije biznisa**

30 ENERGETIKA

**Obnovljivi izvori energije**

37 TEMA BROJA

**Top 100 hrvatskih managera – nekad i danas**

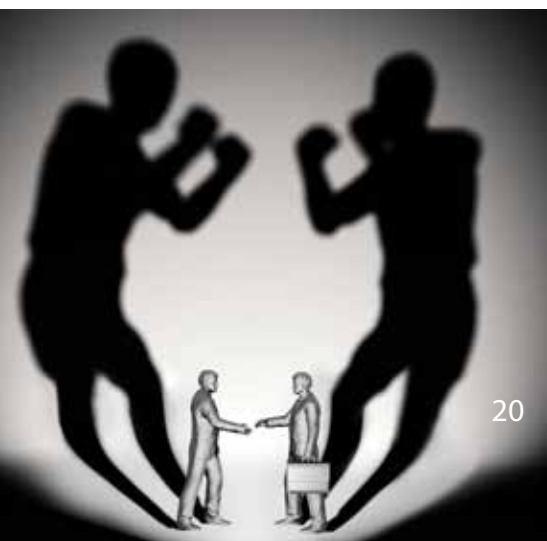
56 INVESTITOR

**Banke u regiji**

58 STRUČNJACI ODGOVARAJU

63 TAJNICA.HR

71 KAZNE.HR



20



22



71 KAZNE.HR



# top 10 zlatnih savjeta

... prema izboru glavne  
urednice Sandre Mihelčić

## 1 Poslušajte savjete iskusnih menagera

Kroz posljednjih sto brojeva nastojali smo pisati pozitivno i motivirajuće, nastojali smo ohrabriti one koji razmišljaju pokrenuti vlastiti biznis ili promijeniti karijeru, tekstove smo bazirali na znanju, praksi i iskustvu. Da za takvim sadržajem postoji potreba na tržištu, pokazuje i ovaj jubilarni stoti broj kojeg smo posvetili svima Vama, a posebice osobama i tvrtkama koji su krasili naše naslovnice unazad sto brojeva, te stalnim suradnicima. S nekima smo unutar specijalnog priloga napravili šire razgovore, te vam donosimo njihova znanja i iskustva te se nadamo da će vam biti motivatori za unapređenje poslovanja.

## 2 Budite motivator i šef od povjerenja

Jeste li više skloni isticanju vlastite moći i autoriteta ili ste vođa od povjerenja koji inspirira svoj tim? Za uspješan i zadovoljan poslovni tim, svakako je važnije težiti potonjem jer moderni je vođa prihvaćen i cijenjen, a suradnici ga rado slijede jer je vizionar koji vidi dalje i bolje od ostalih. U tekstu koji vam donosimo na str. 12 pročitajte koje su karakteristike modernog šefa.

## 3 Uspješno pokrenite vlastiti posao

Pokretanje vlastitog posla je lako, no ako nemate jasan cilj – uspjeh će izostati. Važno je u potpunosti isključiti improvizaciju te napraviti temeljitu analizu kakve vas sve prepreke mogu dočekati na tom putu. Kako bismo vam olakšali, donosimo korisne savjete na str. 24.

## 4 Tržište ne voli loša poduzeća

Bogaćenje može biti materijalno, emotivno i informacijsko, ali većina ljudi bogaćenje najčešće prepoznaje u materijalnom obliku. I tu često dolazimo do paradoksa. Čovjek koji se bogati zahvaljujući uloženom kapitalu i tuđem radu, često (ne)svjesno uništava sustav u kojem se bogati. Ciljevi koje zadaju vlasnici tvrtke često su fokusirani isključivo na profit. O ovoj temi pišemo na str. 18.

## 5 Pobjedite strah od javnog nastupa

Neki ljudi kao da su stvoreni za javni nastup: precizno i jasno prenose svoje poruke, a istovremeno ne pokazuju znakove treme i uspješno zadržavaju pažnju publike. Osim izvrsne pripreme, dva elementa temelj su za postizanje osjećaja smirenosti tijekom javnog nastupa: promjena neučinkovitih misli i abdominalno disanje. Na str. 67 donosimo vam savjete kako postići upravo taj nivo.

## 6 Osigurajte odmor svojim radnicima

Brojna istraživanja pokazuju da je za produktivan rad svakom radniku neophodan predah od radnih zadataka i kvalitetan odmor. U našem novom prilogu Kazne.hr pročitajte kakve novitete donose izmjene Zakona o dnevnom odmoru.

## 7 Kod otkaza postupite u skladu sa Zakonom

U specijalnom prilogu Kazne.hr pojašnjavamo može li radnik naknadno tražiti isplatu otpremnine kada je u sudskom postupku utvrđeno da je otkaz radniku nezakonit, a radnik, umjesto povratka na posao, od poslodavca zbog toga potražuje naknadu štete.

## 8 Budite vladar vlastitih misli

Svojih misli često nismo odmah svjesni, nego nam one prolaze kroz glavu paralelno dok se nalazimo u nekoj situaciji. Ovakva vjerovanja utječu na razvoj nekih naših stavova, pravila i pretpostavki. Takve misli vrlo lako utječu na naše ponašanje. Kada jednom naučimo pratiti svoje automatske misli u neugodnim situacijama, postaje sve lakše racionalizirati ih. To će pomoći da se osjećamo bolje, a samim time i da uspješnije odrađujemo ono što želimo. O ovoj temi pišemo u prilogu Tajnica.hr.

## 9 Postanite Superprodavač!

Organiziramo još jednu dvodnevnu edukativnu poslovnu konferenciju Superprodavač. Nekoliko je dobrih razloga zašto nam se trebate pridružiti 28. i 29. studenog u hotelu Antunović: očekuje vas 20 korisnih predavanja koje će održati 19 vrhunskih i iskusnih predavača, a ostvarit ćete brojne poslovne kontakte s kolegama iz prodajne struke.

## 10 Prijavite se na Mini akademiju tajnica

Tajnica, voditelj ureda ili administrator, bez obzira koju osoba poslovnu titulu nosi, produžena je ruka menagera. Ona/on krvotok je svake tvrtke jer bez kolanja informacija nije moguće odvijanje poslovanja, a posebice onog dijela posla koji obuhvaća znanje iz više područja. Pridružite nam se u Zagrebu od 15. do 18. listopada i kroz 24 interaktivne radionice uz devet vrhunskih predavača usvojite znanja iz čitavog niza područja neophodnih za uspješno obavljanje posla.

dr. Danica Purg, direktorica i dekanica IEDC-Poslovne škole Bled

INTERVJU



# Kreativan *leadership* budućnost je managementa

Osim što se IEDC-Poslovna škola Bled može pohvaliti brojnim priznanjima i nagradama na međunarodnoj razini, ističe se i po inovativnom pristupu obrazovanju managera. Direktorica i dekanica dr. **Danica Purg**, između ostalog, pojašnjava pojam kreativnog okruženja za kreativno liderstvo te ističe neke od neizbježnih osobina koje bi trebali posjedovati manageri kako bi postali umjetnici u liderstvu te spremno prihvatili izazove 21. stoljeća.



**|PSD| IEDC-Poslovna škola Bled je nagrađena prestižnom nagradom „The MBA Innovation Award“ za inovativnost u edukaciji, a njen program je ocijenjen kao jedan od četiri najinovativnija među 700 AMBA programa u 75 zemalja. Što biste izdvojili kao ključno za takvo priznanje?**

Tu nagradu smo dobili prošle godine od međunarodne asocijacije AMBA sa sjedištem u Lon-

donu zbog naše inovacije učenja, rukovođenja i upravljanja od umjetnosti i iskustva. Biti jedna od četiri nagrađene škole od ukupno njih 700 te priznat na svjetskom nivou kao jedna od najinovativnijih škola, veliko je priznanje. 2010. godine osobno sam dobila nagradu od AIB - Academy of International Business, najprestižnije organizacije profesora managementa na svijetu. Proglašena sam za međunarodnog dekana godine. Obzirom da sam prva žena i jedna od ukupno tri Europljana koji su dobili tu nagradu, mislim da to dovoljno govori o njezinoj važnosti. Prije mene su tu prestižnu nagradu dobili dekan INSEAD Business School, te dekan Copenhagen Business School. Također, veliko nam je priznanje to što su međunarodne tvrtke prepoznale značenje uvođenja inovacija u edukacije, tako da sada često pobjeđujemo na natjecanjima za dobivanje programa i seminara. Dobili smo organizaciju seminara u Rio de Janeiru za jednu veliku multinacionalnu tvrtku. Do sada smo uglavnom radili seminare u Jugoistočnoj Europi i Rusiji. Drago nam je također da smo uspjeli dobiti povjerenje tvrtki iz Austrije, gotovo pola sudionika naših seminara je iz te zemlje. Imamo ih puno i iz Hrvatske što nam je posebno drago.

**|PSD| IEDC među prvim je obrazovnim institucijama na ovim prostorima koja je pri obrazovanju budućih menagera odlučila uključiti umjetnost u edukativne programe. Zašto ste se odlučili na takav spoj i koja je njegova prednost u usporedbi s tradicionalnim pristupom obrazovanju?**

U našem postdiplomskom programu polaznici, pored financija, računovodstva, marketinga, strategija, uče i kako razvijati osobne karakteristike, kako

uspješno voditi ljude. Naša inovacija je da uvodimo umjetnost u *leadership*: glazbena umjetnost nas uči kako biti dobar slušatelj, a likovna umjetnost kako biti bolji promatrač. Pomoću umjetnosti stavljamo ljude u stanje refleksije te oni počinju razmišljati o smislu svojih poteza i onoga što rade. Važno je da se čovjek preispituje ima li smisla ono što radi sam i u timu. Spomenula bih i jedan kompliment koji smo dobili od polaznika iz Makedonije. Na pitanje što je on po svom mišljenju dobio od studija na IEDC, odgovorio je: „Osim što sam postao bolji lider i to mi priznaju na poslu, najviše me se dojmilo to što moja obitelj kaže da sam nakon tog studija postao bolji čovjek.“ To je za mene najveći kompliment koji sam mogla dobiti. Druga inovacija je učenje iskustvom. Ljude postavljamo u iznenadnu situaciju tako da se moraju snalaziti ne bi li se prilagodili situaciji te bili u stanju donijeti neke dobre i ispravne poslovne odluke. Tako nauče kako treba imati hrabrosti; emotivno ih „razdrmano“. Tako ostaju spremni za promjene. Poznato je da manager nije spreman za promjene ako nije dovoljno emotivno angažiran. Konačan rezultat je da naš student koji je već manager ili na putu k toj profesiji, postaje refleksibilniji, postaje kreativniji i inovativniji. Danas nije dovoljno samo dobiti znanje o nečemu, jer se znanje vrlo brzo mijenja. Važno je da je pojedinac spreman na nove izazove kako bi mogao reagirati spremno kada se nešto novo pojavi. Dajemo mu širinu, izazivamo ga etičnim dilemama i shvaćanju društvene odgovornosti. Održivi razvoj je također jedan od premeta.

Za svoje polaznike organiziramo seminare u raznim krajevima svijeta. U listopadu imamo seminar u Rio de Janeiru. Svake godine vodimo grupu menagera iz Nizozemske u Sarajevo. Tamo

često razgovaraju „jedan na jedan“ i vode dubinske razgovore s poslovnim vođama, političarima, umjetnicima, predstavnicima nevladinih organizacija o izazovima na području vođenja. To su intimni razgovori, npr. koja odluka je bila najteža u njihovom životu i što bi sada drugačije napravili? Zatim im uspostavimo kontakt s glumcima, režiserima, npr. s Harisom Pašovićem i Jasminom Žbanićem. U dužem razgovoru doznaju s kakvim su se problemima suočavali ljudi u BiH za vrijeme rata, tu upoznaju drugo značenje izraza krizni management. Nakon toga imaju zadatak da napišu pismo svom Upravnom odboru što bi oni u poduzeću promijenili. Takav seminar ostavlja veliki utisak pojedinaca i mijenja neke njihove poglede na svijet. To je vrlo dragocjeno životno iskustvo.

**|PSD| Možete li nam pojasniti pojam kreativnog okruženja za kreativno liderstvo?**

Naša škola je građena po konceptu umjetničke galerije. Imamo veliku kolekciju umjetničkih dijela s oko 200-ak vrijednih slika, koje su predstavljene i u našoj najnovijoj knjizi „IEDC - Kreativno okruženje za kreativno vođenje“. To školi, prema izjavama mnogih naših polaznika, daje jednu posebnu atmosferu. To je ambijent koji inspirira, a inspiracija je bitna. Umjetnost inspirira, provocira i šokira. Da, i neke naše slike provociraju, ali najviše njih ipak djeluje smirujuće. Vrlo je važno okruženje u kojem se radi jer ne možeš ljudima pričati o umjetnosti a zatim ih dovesti u neki „bunker“. Čuveni prof. Schein, najpoznatiji profesor organizacijske kulture u svijetu, je rekao: „Umjetnost nam pomaže da vidimo više, čujemo više, osjećamo više.“ A što je još važnije, umjetnost je dio i našeg programa. U naš osnovni MBA nastavni plan



inkorporirali smo programe iz umjetnosti i rukovođenja da bismo pomogli našim polaznicima da prodube svijest i znanje vezano uz osobni razvoj, odgovornu praksu rukovođenja, kreativnost i inovaciju, složenost upravljanja, management promjena itd.

### **[PSD] Kako pojedinac može postati umjetnik u liderstvu? Koje osobine su u 21. stoljeću potrebne za kvalitetno liderstvo?**

Izdvojila bih sljedeće: sposobnost slušanja, vođenje tima, *networking*, otvorenost za nova poznanstva i nove ideje, poznavanje društvenih trendova u svijetu, hrabrost, sposobnost riskiranja, poznavanje svojih proizvoda/ usluga i njihov razvoj u svijetu, empatija, emotivna inteligencija, karizma i određenje prioriteta. Mišljenja sam da ćemo morati uvoziti lidere iz svijeta što ne znači da ih tamo ima puno. Moramo tražiti najbolje. Ljudi kažu da se sad vodi rat za talente, a mislim da je ista situacija i s liderima. Biti lider je vrlo zahtjevan zadatak. Tu obrazovanje ni ne znači toliko puno koliko sve ostale kompetencije i karakteristike. Podrazumijeva se da moraš biti kulturni, obrazovan, ali moraš imati osjećaj za druge kulture, za multikulturalnost, moraš imati visoke etičke standarde, stalno moraš biti primjer drugima. Na primjer, ne smiješ krasti, a pričati drugima da to ne smiju raditi. Moraš znati promatrati, moraš znati što su ti prioritete. Manje lidera pada na financijama, nego na poznavanju prioriteta jer su npr. u krizi prioritete drugačiji nego u drugim vremenima. Važni su: organizacija vremena, timski rad, motiviranje ljudi za rad na timu, hrabrost za promjene. Lider mora znati i slušati. *Networking* je za dobrog managera također jako bitan, kao i otvorenost za nova poznanstva i ideje. Hrabrost je izrazito važna jer lider mora biti

sposoban riskirati. Imati međunarodne veze je također bitno. Lider mora znati prepoznati trendove u svijetu, npr. poduzeća koja na vrijeme nisu prepoznala važnost interneta, propala su. Zatim je vrlo važno poznavanje proizvoda. Zna se da su Japanci bili uspješni jer su inženjere školovali za managere, a kod nas u Europi su u managementu stalno prevladavali ekonomisti. Lideri moraju također biti sposobni za dualnu strategiju, moraju znati kako voditi tvrtku danas, ali još je važnije da imaju viziju kako će ju voditi sutra. Dobar manager se mora uživljavati u ulogu drugih, mora imati empatiju i karizmu. U sadašnjim vremenima, etičnost i odgovorno rukovođenje potrebni su nego ikada prije. A kreativnost i inovativnost su preduvjet za uspjeh.

### **[PSD] Koliko pohađanje MBA i PhD (doktorskog) studija može managerima pomoći u poslovanju? S obzirom na neprestano mijenjanje trendova u svijetu, koje vještine i znanja bi trebali neprestano razvijati?**

IEDC pored ostalih ima tri MBA programa, jednogodišnji i dvogodišnji Executive MBA fleksibilniji i individualniji program Presidents' MBA, namijenjen iskusnim managerima na visokim funkcijama. Ljudi se na trogodišnji MBA mogu upisati bilo kad tijekom godine, a zatim se priključiti jednogodišnjim ili dvogodišnjim MBA programima. Dobivaju privatnog mentora, profesora iz područja za koji polaznik smatra da treba pomoć. U sklopu Presidents MBA imamo program Leadership Round Tables koji traje tri godine. Suorganizira ih sedam učilišta: naš, kanadski, japanski, engleski, irski, ukrajinski i meksički. Svake godine na drugom fakultetu u drugoj zemlji organiziraju se susreti polaznici tih fakulteta, svaka ih pošalje između 5 i 6.

Također svaka škola šalje jed-



nog svog profesora koji osam dana s polaznicima razgovaraju o različitim temama, svakoga dana o drugoj. Ovaj koncept izumio je kanadski prof. Henry Mintzberg i on tamo drži predavanje svaki dan jedan sat iz područja organizacije.

Uvijek pazimo da studenti uče relevantne stvari za praksu. Vještina koju moraju najviše učiti je kako naučiti učiti. Najprije moraju naučiti *unlearning* - kako se odučiti od starih principa i ideja. Najviše ih učimo kako se otvoriti, kako da ne misle da sve znaju nego da s „otvorenom glavom“ (*open mindset*) hodaju po svijetu. Ne učimo što je etično, nego ih stavljamo u dilemu bi li otpustili 2000 ljudi ili bi varali državu da dođu do više novca te tako ne bi imali potrebu još jedno vrijeme nikoga otpustiti. Što je tu etično? Nije niti jedno, niti drugo. Ali želimo da razmišljaju o tome, kako bi bili spremni za izazove u svom radnom okruženju.

### **[PSD] U Zagrebu ste 17. rujna održali IEDC MasterClass predavanje za hrvatske managere na temu „Skriveni šampioni – put iz recesije“. Možete li nam reći nešto o tome?**

U sadašnjoj teškoj gospodarskoj situaciji vrlo bitno pronaći pozitivne primjere uspješnih poduzeća. Skriveni šampioni su visoko inovativna, jedinstvena i specijalizirana mala i srednja poduzeća koja imaju liderski položaj u nišama na međunarodnom tržištu.

Vuče ih strast da budu prvi. Skriveni šampioni svoja dostignuća ne propagiraju plakatima niti ih ne patentiraju jer to dugo traje; oni svoja dostignuća, svoje inovacije propagiraju na međunarodnim konferencijama i onda ih tamo često i prodaju. Država bi sa svoje strane trebala pomagati tim inovativnim tvrtkama uključivanjem u razne projekte financirane od strane EU ili bi im sama trebala novčano pomoći, barem na početku. Inspirirani poznatim svjetskim bestsellerom, knjigom „Skriveni šampioni 21. vijeka“ Hermann Simona, prije četiri godine pod vodstvom međunarodne asocijacije CEEMAN, kojoj već 20 godina predsjedavam, te koja objedinjuje 212 poslovnih škola, sveučilišta i drugih partnera iz 52 država širom sveta, napravljeno je međunarodno istraživanje o skrivenim šampionima u 18 državama Centralne i Istočne Europe, Turske i Kazahstana. Istraživanje u Hrvatskoj proveli su eksperti Ekonomskog fakulteta iz Zagreba, a obuhvatilo je tri poduzeća: Borden Ltd., Durante M-kvadrat Ltd. i Dok-Ing Ltd. No, to sigurno nisu jedini hrvatski skriveni šampioni, ali trebali biste se potruditi da ih pronađete jer ih sigurno imate još više: u proizvodnji hrane, informatički, u tvrtkama s vrhunskim tehnologijama i drugdje. Zna se da su te tvrtke otporne na recesiju, da su zaista svijetla točka na horizontu. Stoga ih treba isticati i nje govati. I u tome treba bit inovativan!

Zlata Radović i Nikolina Sok

# Trošite previše energije?



KREDITI ZA  
POBOLJŠANJE  
ENERGETSKE  
UČINKOVITOSTI



## Budite učinkovitiji i štedite enegiju.

Smanjite troškove za energiju, te količinu otpada i štetnih zračenja, a pri tome modernizirajte svoje poslovanje. Zagrebačka banka u suradnji sa EBRD-om nudi kredite za poboljšanje energetske učinkovitosti u poslovanju. Uz stručno savjetovanje EBRD-ovih tehničkih konzultanata ostvarite pravo na bespovratna sredstva. Učinkovitost znači: dobar savjet, povoljan kredit i poslovanje s manje energije i više rezultata.

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

Svaki dan je novi izazov.  
Izaberite partnera kojem vjerujete.

# KAKAV TREBA BITI MODERNI ŠEF



prof. dr. sc.  
Velimir Srića



Jedni su vladari poput vatre, a drugi poput rijeke. Dok prvi ističu svoju moć i autoritet, dotle drugi ponizno služe svoje sljedbenike. Jedni su nasilni i agresivni, sposobni uništiti i sebe i druge u nastojanju da ostvare svoje ciljeve. Drugi su spremni služiti onima koje vode, razmišljati dugoročno, rješavati probleme i osigurati efikasno djelovanje.

Chuang je bio neuspješni vladar pokrajine Lu u Kini. Otišao je na planinu po savjet Učitelja Mu-Suna. Krenuli su do obale rijeke gdje je Učitelj naložio veliku vatru. Do zore su šutke sjedili uz rijeku i promatrali kako se plamen polako gasi. Kad je vatra dogorjela, Učitelj reče: „Iako uvečer moćan, plamen je ujutro nestao. Od snažne vatre ostala je tek šaka pepela. Vatra je bila tako jaka da je uništila sve što joj je stalo na put, a onda je, na kraju, postala plijenom vlastite snage. Istovremeno, mirna rijeka uz koju sjedimo i dalje teče, postaje dublja, šira i snažnija na putu do oceana, a u sebi nosi piće i hranu za sve ljude.“

Iako je ova priča stara, dileme su vječne. Tradicionalne vrline vođa i danas su na velikoj kušnji. Sve što su ljudi stoljećima smatrali poželjnim osobinama šefa, rodi-

telja ili političara, dovodi se u pitanje. U sljedećoj smo se tablici poigrali metaforama koje opisuju klasični i moderni način vođenja ili šefovanja.

Klasični vođa	Moderni vođa
Nadglednik	Trener
Oficir	Dirigent
Policajac	Vođa tima
Sudac	Katalizator
Gonič robova	„Babica“
Krotitelj	Prijatelj
„Računovođa“	Vizionar

Tradicionalni šefovi isti su kao staromodni roditelji, ne vjeruju nam nego nas nadgledaju. Uvjereni su da ne bismo ništa dobro uradili kad nas ne bi stalno držali na oku. Svoj autoritet grade na

kontroli, krutim pravilima, naredbama i primjeni sile kad god drže da je potrebno, a to je gotovo uvijek. Zato ih najbolje opisuje metafora policajca koji traži poslušnost jer predstavlja red i zakon koji nitko ne smije dovoditi u pitanje ili časnika koji izdaje naredbe i zahtijeva bespogovorno izvršavanje. Dobro ih opisuje i metafora suca. On proglašava presudu koju moramo poštivati, ne dovodeći autoritet pravde u pitanje, jedino se možemo žaliti višoj instanci. Gonič robova, krotitelj i slične personifikacije klasičnog vođe govore da se radi o osobi koja rado vitla bičem i neće se libiti da ga upotrijebi.

Posljednja metafora ukazuje na šefa koji voli brojke, ali ne voli ljude. U tome slični računovođa koji misli kratkoročno i cijeni lijepu bilancu, pa makar i friziranu,

a ne mari jesu li suradnici sretni i zadovoljni. Klasični vođa vjeruje u strogost, formalni autoritet i poslušnost. Ne voli one koji misle svojom glavom, ne poštuje podčinjene, a rezultate ostvaruje strogom kontrolom, kažnjavanjem propusta i primjenom sile.

## Karakteristike modernog šefa

Moderni je šef prije svega nalik treneru. To je rukovoditelj kojemu vjerujemo jer osjećamo da nas voli, da mu je stalo i da će dati sve od sebe kako bismo uspjeli i postigli rekord. Trener nas motivira, pohvali, hrabri, ponekad čak i kazni, ako ocijeni da će to imati najbolji učinak. Sve to čini na način roditelja koji obožava svoje dijete i želi mu najveći uspjeh u životu.

Moderni je vođa poput dirigenta koji zna inspirirati svoj „orkestar“. Klasični će vođa reći: „Očekujem da to odsvirate (odradite) kako piše u partituri (planu) i to je sve. Posao je posao, a vi ste profesionalci.“ Vođa dirigent pokušat će prodati priču, nadahnuti nas da damo sve od sebe. Reći će, na primjer: „Večeras sviramo Vivaldijeva Četiri godišnja doba. Kad budemo izvodili Proljeće, zamislite da sviramo o početku, o mladosti prirode i čovjeka kad je sve u cvatu, ništa nije nemoguće i svijet je prepun nade. Proljeće je doba mladosti, novorođenčadi od kojih će neki izrasti u nobelovce, pupoljaka iz kojih može nastati najljepši cvijet, gorskih potočića koji se objedinjuju u velike rijeke i nose svježi miris planine prema moru...“ Za vođu-dirigenta neće samo korektno odraditi po-

sao. Njega ćemo pokušati oduševiti, inspirirani da damo više od svojih mogućnosti. Klasičnom šefu pružamo koliko moramo, dok moderni šef iz nas izvlači više nego što mislimo da možemo.

Moderni je vođa od svih prihvaćeni lider, katalizator sposoban ubrzati procese koje valja ubrzati (npr. uvođenje nove organizacije, tehnologije, osvajanje novih tržišta). On je „babica“ jer pomaže da se „porode“ nužni, a uvijek mukotrpniji procesi promjene, bezbolno i sa što manje žrtava. Uz to je vizionar koji vidi dalje i bolje od ostalih pa ga dobrovoljno slijedimo. Zrači prijateljskom i pozitivnom emocijom pa smo tu rado u društvu.

Pogledajmo još jednu usporedbu klasičnih i modernih vođa, koristeći metafore iz životinjskog svijeta. Vođa morski pas agresivna je verzija beskrupuloznog i nasilnog pojedinca koji ruši prepreke pred sobom. Grub je i opasan, valja ga se kloniti jer je „makjavelist“, cilj mu opravdava svako sredstvo. Zato ne bira načine na koje će nešto postići. Svi su dopušteni, od gaženja ljudskih sudbina do kršenja moralnih normi. Vođa som pasivna je verzija šefa koji ne reagira na promjene okruženja već se „zakopa u pijesak“. Umjesto borbe za plijen on čeka da mu ovaj sam dopliva u usta. Vođa som povremeno uzburka vodu, nadajući se da će se u mulju bolje snaći od ostalih riba. Ta vještina posebno je razvijena kod političkih somova. Vođa svinja-lisica ne postoji u prirodi, ali itekako postoji u društvu. Pokvaren i lukav, ciljeve postiže prijevarom, igrom ispod stola, političkim manevriranjem i podmićivanjem, blaćenjem protivnika, iskorištavanjem rupa u zakonu i slabosti u sustavu. Vođa delfin je inteligentna i produhovljena osoba koja odiše elegancijom, do-

**Dok lider motivira i inspirira sve koji sudjeluju na realizaciji vizije, dotle se administrator bavi kontrolom i rješavanjem problema organizacije.**

stojanstvom i razvijenom sklonošću prema igri. Delfin voli pobjeđivati, ali ne ponižava, ne muči niti uništava konkurenta.

Timski je igrač, spreman pomoći, nadahnuti i veseliti se svemu što radi. Druželjubiv je i elegantan. Ne koristi se nečasnim niti prljavim potezima, izbjegava mutne vode i nečiste situacije.

### Administrator vs. lider

Zamislite dvojicu šefova. Prvi je odgovoran, pedantan, temeljit i uvijek obavi posao, ali su svi prema njemu ravnodušni. Drugi je rođeni vođa koji nadahnjuje, inspirira i potiče, suradnici ga vole poput oca. Prvog možemo nazvati dobrim administratorom, a drugog liderom. Razlikovanje između administratora i lidera proizlazi iz nečega što nazivamo karizmom. Uspješni politički i poslovni vođe imaju tu teško opisivu moć da očaraju, pridobiju i uvjere, da motiviraju, pokrenu i vode. Karizmatičke ličnosti predodređene su za ulogu vođa. Posjeduju prirodni autoritet i nisu poput rukovoditelja ili roditelja koji stalno moraju govoriti: Ja sam tata (šef) i zato me moraš slušati! U svakoj vojsci ima puno časnika, ali malo generala. No i među generalima samo jedan je Napoleon. Karizmatička ličnost ima izraženu individualnost i prepoznatljivost, snažno je zaokupljena misijom sustava kojem je na čelu, bio to porodični obrt, veliko poduzeće ili država. Doživljavamo ga kao osobu potpuno odanu poslu kojim se bavi. Karizmatička je ličnost čvrstih nazora, stabilnih ciljeva i velike dosljednosti u borbi za njihovo ostvarenje. Očekujemo da ne odustane od svojih nakana, bez obzira na žrtve. Utjecaj karizme počiva na sposobnosti jednostavnog i atraktivnog komuni-

ranja sa sljedbenicima koje vođa zna opčiniti, osvojiti i pridobiti. On ovlada našim umom i našim srcem, doživljavamo ga kao omiljenu osobu prema kojoj gajimo jake emocije. Lideri imaju drukčiju osobnost od administratora. Dok klasični šefovi administriraju, kontroliraju, planiraju i koordiniraju, dotle lideri potiču i motiviraju, stvaraju vizije, upravljaju promjenama i nadahnjuju. Oni imaju sposobnost utjecaja na ponašanje ljudi i mijenjanje njihovog sustava vrijednosti. Administratori grade stabilne procedure (npr. ISO standard), skloni su pravilima, redu i iskustvu. Dotle lideri vole eksperimentirati, inovirati, istraživati i mijenjati. Lider se bavi pridobivanjem ljudi za svoje vizije, a administrator raspodjeljuje poslove. Zadatak vođe je stvoriti uvjerljivu strategiju kojom će zaraziti suradnike. Posao administratora je da izabire ljude, oblikuje zadatke, osigura resurse, dizajnira komunikacijske kanale i raspoređuje poslove na izvršitelje. Dok lider inventivno određuje strategiju i viziju, dotle administrator temeljito i pedantno planira aktivnosti kojima će ostvariti ciljeve. Dok lider motivira i inspirira sve koji sudjeluju na realizaciji vizije, dotle se administrator bavi kontrolom i rješavanjem problema organizacije. Dok lider poput vojskovo-

đe pokreće u napad cijele vojske, dotle klasični šef zapovijeda jurišom svoje čete, trudi se spriječiti vojnike da se ne sakriju u prvi jarak i brine o ranjenicima. Administratori su nalik na diplomate ili suce čije aktivnosti proizlaze iz instinkta preživljavanja i težnje da očuvaju postojeće stanje. Dotle su lideri emocionalni borci za promjene, u stalnom sukobu s pravilima i poretkom. Ne uspiju li se nametnuti svojoj sredini, ponekad se pretvaraju u disidente. Administratori su pomirljivi i nastoje igrati na sigurno, nikoga ne izazivaju. Lideri su skloni riziku i nerijetko pokazuju agresivnost prema osobama koje se s njima ne slažu. Ono na što administrator mora tjerati, lider dobije bez traženja.

Buffonu se pripisuje izreka: Stil je čovjek. Sadržaj i forma kroz koju drugima prezentiramo svoju ličnost, nedjeljivi su. Dobar vođa ima svoj stil i razvija pristup rukovođenju koji najbolje odgovara njegovim karakternim osobinama. Ne možemo biti ono što nismo pa to ne treba niti pokušavati. Istodobno, vjerujemo da se možemo mijenjati i učiti, napredovati i razvijati se! Idealni je šef često kombinacija nesavršenih karakteristika koje savršeno djeluju zajedno. Zato nam valja iskoristiti sve potencijale naše jedinstvene nesavršenosti.

**Ciklus motivacijskih predavanja**

## Afterwork sa Srićom

IZAZOVI MODERNOG MANAGEMENTA



- 17.09.2013. **DELEGIRANJE**
- 17.10.2013. **LJUDSKI KAPITAL**
- 13.11.2013. **PRIORITETI**
- 05.12.2013. **PROJEKTI**

☐ 18,00 do 20,00 sati, KRAŠ Auditorium, Ravnice 48, Zagreb  
☐ Cijena pojedinačnog predavanja je 200 kn + PDV  
☐ Sve informacije i prijave na [www.velimirsrica.com](http://www.velimirsrica.com)

# MANAGER I NJEGOVA MOĆ - MOTIVATOR ILI „KANOVAC“?

Status i moć ne koriste se za pokoravanje ljudi ili protiv ljudi, već s njima i za njih, radi zajedničkih najboljih ciljeva. Dobri rukovoditelji i veliki manageri ne ističu status i ne zlorabe moć, ne prinose ih kao slatku hranu svom egu.

Statusna moć koju manageri imaju u rukama osigurava normalno funkcioniranje organizacije. Moć je potrebna, jednako kao i pet temeljnih upravljačkih funkcija poput planiranja, organiziranja,

izvršenja, vođenja tj. motiviranja ljudi te kontrole. Čime bi manager inače upravljao bez njih? No to, kako će zapravo s njima postupiti, proizlazi iz njegove razboritosti i zdravih poslovnih interesa. Posto-

NOVI  
MANAGERI  
KOLUMNA  
GORANA  
TUDORA



Goran Tudor

ji vrijeme redovnog tijeka rada, a naiđe vrijeme za jasnu akciju, naglu promjenu. I to kad vođa mora biti beskompromisan, decidan, odlučan, dosljedan, odrješit, i to je motivirano poslovnim potrebama. Status i moć ne koriste se za pokoravanje ljudi, protiv ljudi, već s njima i za njih, radi zajedničkih najboljih ciljeva. Dobri rukovoditelji, veliki manageri ne ističu status i moć, ne prinose ih kao slatku hranu svom egu. Isticanje statusa ili pak zloraba moći znak je psihološke nesigurnosti, pomanjkanja vjere u vlastite vrijednosti, sumnje u dobre razloge svog imenovanja na važnu funkciju, a može biti i stečeni stav u obitelji, školi, ulici, da u životu postoje „vladari i sluga“, sa svime što to znači. Demokratsko vladanje - rukovođenje, njegovanje timskog ozračja, „običnost“ managera kao osobe, dobar je put ka dodatnoj konkurentskoj prednosti. Nasuprot tome, direktivno vođenje, odvajanje i udaljšavanje od suradnika, naglašavanje statusnih razina i sl. prikraćuje tvrtku u tome. Dokazano je da demokratsko vladanje donosi unutarnji sklad i doprinosi novoj uspješnosti tvrtke za 5, 15 pa i 30%. Vidjet ćemo da je tako na jednom važnom primjeru.

## Indijski primjer ocjenjivanja managera – odozdo prema gore

Indija, Kina, Brazil i Meksiko i druga tzv. novorastuća tržišta obiluju novim originalnim metodama upravljanja. Mnogi zapadni manageri dolaze im u posjetu da bi na licu mjesta proučavali te uspješne pristupe, modele, alate. Jedan takav slučaj izazvao je

posebnu pažnju: godišnje ocjenjivanje managera odozdo prema gore, tako da niži manageri ocjenjuju one više, viši još više, sve do predsjednika kompanije. I Vineet Nayar, lider velike indijske tvrtke, pristao je podvrgnuti se tom režimu. Štoviše, on ga je inicirao i kao metodu osmislio. Njegovih 80 najbližih suradnika napismeno ocjenjuje njegov rad i načine krajem svake godine. I ne samo to: ocjene se objavljuju na intranetu, javno, pa svatko može vidjeti sve, i ocjene prvog nadređenog i svih managera do vrha, po više kriterija. Zaposlenici indijske tvrtke vidjeli su tako, na primjer, kako je direktor Nayar za vještinu vođenja projekata od svojih suradnika ocijenjen ne baš najboljom ocjenom - 3,6 (od mogućih 5). Ovako javno izlaganje i polaganje računa u svijetu još nije viđeno. Sva ta neobičnost odvijala se u velikoj tehnološkoj kompaniji HCL Technologies s 45.000 zaposlenika, petoj u Indiji u branši. Je li i to pomoglo poslovanju i zašto je poduzeto? Uvođenjem prakse međusobnog ocjenjivanja i javnom objavom ocjena o svom radu 80 managera pristalo je biti „običnima“, u zamjenu za široko zastupljenu „nedodirljivost“ vodstava. Na suprotnoj strani ljestvice naći ćemo obrazac svetosti i nedodirljivosti vodstva, u oličenju jednog davnog apsolutnog vladara – Kublaj kana. On je sve odnose zasni-  
vao na sili i prisili.

## „Klanjajte se i obožavajte!“ (Kublaj-kan)

Kad je Marko Polo, najveći svjetski putnik svih vremena, 1275. godine dospio na dvor



**4** GODINE  
JAMSTVA

Audi  
Napredak kroz tehniku



# Prvi dojam: impresivan!

**Audi A3 Limousine.**

**OSIJEK:** AutoZubak, Martina Divalta 326, tel.: 031/ 562 310; **RIJEKA:** Audi centar Rijeka, Škurinjska cesta 2c, tel.: 051/ 208 271; **SLAVONSKI BROS:** AutoZubak, Gospodarska 4, tel.: 035/ 405 350; **SPLIT:** Audi centar Split, Kralja Držislava 51, tel.: 021/ 682 200; **VARAŽDIN:** AutoZubak, Vilka Novaka 50b, tel.: 042/ 330 198; **ZADAR:** Auto Hrvatska Automobili, F. Lisice 85, tel.: 023/ 344 814; **ZAGREB:** AutoZubak, Ljudevita Posavskog 7a, Sesvete, tel.: 01/ 2030 200; **Porsche Zagreb Jankomir,** Velimira Škorpika 21-23, tel.: 01/ 5501 900

Kombinirana potrošnja goriva: 4,1-5,6 l/100km. Kombinirana vrijednost specifične emisije CO<sub>2</sub>: 107-129 g/km.

mongolskog vladodržca Kublajkana, vladara ogromnog područja od Kine do Europe, iz prve ruke je osjetio tu snažnu težnju čovjeka da pokaže moć, veličinu i status, do razine karikaturalnosti. Marko Polo je u svojoj čuvenoj knjizi *Millioner* zapisao ove riječi o jednom svečanom prijemu kod kana: „U dvorani je moglo biti 6.000 gostiju. Prijestolje kana bilo je uzvišeno, znatno iznad stolova drugih. Odmah ispod njege na drvenoj platformi bila su mjesta za prve muške potomke, sinove, unuke i rođake. Njihove su glave bile točno u visini vladarevih nogu. S lijeve strane Kublaja sjedile su njegove četiri žene, a niže njih ženska djeca, unuke i rođake. Na sljedećoj nižoj razini smjestili bi se muškarci – velikaši, a lijevo od njih njihove supruge. Još niže bili su vitezovi. Na kanovu je stolu bio zlatni pehar, ogroman, s najboljim crnim vinom. Tko je iz njega htio popiti, morao je prvo ubaciti zlatni novac u dva manja pehara pokraj. Kad bi se iz tog pehara krenuo napiti vladar, završavala bi sva glazbala u sav glas. Glazbenici su svirali sve dok kan drži pehar u ruci. Prisutni kleče na koljenima, odajući time svoju najveću poniznost. Onda je došlo vrijeme jela. Prije prve žlice velikog objeda, majstor ceremonije bi viknuo: „Klanjajte se i obožavajte!“ Najveći prijem Kublaj-kan je imao za kinesku lunarnu godinu. Tada je sve bilo joj raskošnije.“ Nama se to danas čini smiješnim, a u doba Kublajkana gubio si glavu za jedana nepotrebnih smiješaka. Izgleda da se svijet popravlja - sada se više smiješimo!

svjednu u šefovsku fotelju u nekoj hrvatskoj tvrtki, klubu, Holdingu, gradu, ministarstvu ili vladi. Napad samodopadnosti, moći i statusa realizira se na istim simboličkim osnovama kao i nekad. Novi

**IZABRATI PRAVU STRANU NOVI JE MANAGERSKI IZAZOV! Biti manager: predvodnik, trener, običan ili od ljudi odvojen šef, napuhan statusom i moći? U kompleksnim uvjetima 21. stoljeća, nestabilnom okruženju, stalnom nailasku novosti i kriza, ljudi se lome i na tome.**

vladar naruči odmah novi namještaj, ogroman konferencijski stol, duboke fotelje, da se u tim prostorima gost mora osjećati kao mrav. Čekate i po pola sata pred vratima na zakazani sastanak („Direktor ima iznenadnog važnog posla!“) Njegova psiha ne trpi drugačije mišljenje. „Kanovac“ prosipa organizacijom poruke: „Tko neće ovako, može ići.“, „Nitko nije nezamjenjiv...“, „Ako nećeš poslušati i ovo provesti, ima tko će.“ Nazočnost „kana“ u blizini lako se osjetiti. Eto primjera: Vladimir Ferdelj, svojedobni zamjenik ministra prometa RH, smijenjen je 2012., u dahu, jer je javno iskazao neslaganje s mjerama ekipe kojoj je u širem smislu pripadao. Važno je u tome da je Ferdelj dokazano sposoban manager, a tvrtka Elektorkontakt koju je Ferdelj dugo vodio, uspješna je u internacionalnim relacijama. I onda netko kaže kako takav netko ne

treba služiti naciji i širim društvenim interesima, jer nema razumijevanja za ono o statusu i moći! Naravno da odsustvo sposobnih košta! Na vidjelo je u 2013. izbila slika o cijeni jedne kanovštine i proizvoljnosti u upravljanju, u visokim zagrebačkim strukturama. Kroz slučaj Zagrebački holding objavljeno je kako su u magli nestale tri milijarde kuna (možda i više, a vjerojatno će i nove nestati). Razmotrimo malo i privilegije, nekad i sad. Tko je sjedio na trećoj razini kanovske pozornice dobio je bogatije jelo od onog nižeg.

Ovaj današnji činovnik s treće razine, metaforički rečeno, ne mari toliko za objed, ali se vozi automobilom vrijednim 300.000 kuna. Njegovu djecu razvoze službeni šoferi po školama i slobodnim aktivnostima, a cijele obitelji državnih managera veselo se voze na more na trošak građana.

### Managerski izazov: motivator ili „kanovac“?

Autori i stručnjaci sve glasni je upozoravaju kako naglašavanje statusa, oslanjanje na formalni autoritet, prisvajanje privilegija, zloupotreba moći, ne priliči duhu tima, već ga ubija. Komunikolog Richard Denny u knjizi *Motivirani za uspjeh* smatra da manageri ne bi smjeli koristiti izdvojena

mjesta u kompanijskom restoranu. Nekadašnji direktor vodeće svjetske IT tvrtke Intel imao je ured u manjem prostoru na zajedničkom otvorenom katu. Možda su ti primjeri tek vjesnici proljeća, ali svako proljeće raduje. Zanimaju nas još i pitanje: tko će dalje odvesti svoju organizaciju? Koga će ljudi slijediti, uz koga će davati najviše? Zna se - pobjeđuje strategija koju je ponudio Vineet Nayar. Taj je pristup upečatljiva metafora jedne nove filozofije, težnje, cilja i sredstva.

Manageri poput njega koriste moć i pozivaju se na status samo u mjeri koja je nužna procesu rada. Sve preko toga je osobni grijeh managera. Oni koji izučavaju metode Nayara ili smišljaju svoje slične nove, krenuli su već putevima pobjednika.

Tvrtka HCL je doslovce jur-nula naprijed 2005. Do dolaska Nayara na čelo, kompaniju je mučio najopasniji tumor - niska privrženost djelatnika poslodavcu, godišnja stopa fluktuacije kreativnih radnika od 20,4%. Već u prvoj godini to se uspjelo smanjiti na 16%, a plan je 10%. Tvrtka je u 2006. povećala prihod za 45%. Zadovoljni su zaposlenici, Nayar i svi njegovi rukovoditelji, kupci, vlasnici i najšira zajednica. Baš svi! Kan je otišao na nebo na samom kraju 13. stoljeća, a mi se i dalje ovdje dolje mučimo s „kanovštinom“. Isplati se sići s oblaka.

### Hrvatski kanovci i kanovština

Nema više Kana, ali ima „kanovaca“, malih gazda koji podsjećaju na davni uzor. Dio toga je i taj poznati fenomen uzoholjenja koji prevlada nad ljudima čim zapo-



**GORAN TUDOR** - višestruki menadžer, poduzetnik, autor i predavač  
goran.tudor@zg.t-com.hr  
mep@manager.hr

knjiga-planer izlazi iz tiska 7.11.2013.

## UČINKOVITI MENADŽER 2014.

čuveći vodič za učinkoviti, humani, odgovorni menadžment!

- jedinstven u Europi, user-friendly, čak 160 stranica
- informativni, poučni, nadahnjujući tekstovi; karikature, aforizmi
- najbolja hrvatska praksa u odgovornom poslovanju (10 primjera) i ljudskim potencijalima (5 primjera)
- 25 koautora, ukupni tim 35 osoba - to mora ispasti dobro!

PLANIRAJTE NARUDŽBU ZA SVOJU TVRTKU ILI SEBE ČIM PRIJE, OD RUJNA!



[www.manager.hr](http://www.manager.hr)  
M.E.P. d.o.o. - Hrvatski centar menadžerske knjige · Zagreb · Ulica grada Vukovara 226 G · 01/5509805

# sKOTKAjte se s KOTKOM

Odjela Kotka sinonim su za savršeno odijevanje poslovnog muškarca.

Poslovni muškarac drži do sebe, njegovan je, uredan i primjerenog odijevanja. Poštuje poslovni bonton i vodi računa o dojmu koji ostavlja na svoje suradnike pri svakom kontaktu. Vrlo mu je bitno da ima kvalitetno odijelo i kravatu usklađenu s košuljom i cipelama, posebno u tvrtkama gdje postoji *dress code* - odijelo, kravata i košulja te zatvorene cipele. Prilikom biranja odijela, zna također da je vrlo bitna kvalitetna tkanina od kojeg je načinjeno odijelo. Posebnu pažnju daje kroju odijela i to onom koje mu najbolje pristaje u skladu s građom tijela i godinama, u kojem se osjeća ugodno i opušteno, a također želi ostaviti i dojam elegancije.

Prikladno i propisno odijevanje je i znak poštivanja u komunikaciji te je bitno i pri svečanim manifestacijama, posjeti kazalištu, državnim institucijama ili na sudu gdje su kvalitetno odijelo, kravata i cipele nezaobilazni. Tvrtka Kotka d.d. Krapina više od 50 godina proizvodi mušku konfekciju za zahtjevno zapadnoeuropsko tržište.

Uz postojeću visoku zanatsku vještinu svojih „šnajdera“, stjecala je nova znanja, usavršavala se tehnologija i nabavljali najmoderniji strojevi. Danas Kotka pripada krugu najboljih proizvođača muške konfekcije u Hrvatskoj te je simbol njezine kvalitete, što dokazuje i povjerenje mnogih inozemnih kupaca. To potvrđuju i domaći kupci, kojima tvrtka nudi svoje modele i zadovoljava najrazličitije ukuse. Odijela iz nove kolekcije Kotka nadogradit će imidž svakog muškarca. Koristeći vlastite obrazovane stručnjake s podržja odjevnih tehnologija i dizajna, suvremenu tehnologiju proizvodnje, kvalitetne materijale i pribor pod modnom markom KOTKA s motom „sKOTKAjte se“ Kotka je proizvela nove modne linije:

**MARTY** - muško odijelo za suvremene muškarce

**TEDY** - muško odijelo za poslovne muškarce

**BERY – BERY SLIM** - muško odijelo za mlade muškarce

**CEREMONIA** - muško odijelo za mature, promocije i vjenčanja

**SMOKING** - muško odijelo za specijalne prigode

Kotkina odijela nose znak „Hrvatska kvaliteta“, priznanje koje nose natprosječno kvalitetni proizvodi proizvedeni u Hrvatskoj. To je priznanje proizvodu i proizvođaču, a jamstvo kupcu da je riječ o proizvodu koji zadovoljava najviše zahtjeve kvalitete i predstavlja sam vrh svjetske ponude. Sofisticirani krojevi moderne konstrukcije koji na najbolji način ističe konstituciju muškarca, pomno birane vrhunske talijanske tkanine i preciznost izrade, samo su neke od odlika nove kolekcije muških odijela domaće modne marke Kotka.

PROMO



KOTKA  
KONFEKCIJA  
KOTKA d.d. Krapina  
KOTKA trgovina na veliko i malo,  
uvoz - izvoz

Krambergerova 1, 49000 Krapina  
tel: +385/ 49 371 026  
fax: +385/ 49 371 410  
e-adresa: kotka@kotka.hr  
www.kotka.hr

**Novu kolekciju za jesen i zimu 2013. možete pronaći na sljedećim prodajnim mjestima:**

• **Zagreb:** NAMA Ilica 4-6,  
Kvaternikov trg

**TRGOVINE MODIANA:**

Zagreb: City centar one West

Zagreb: Vukovarska 269 b

Velika Gorica: Slavka Kolara 2

LANTEA Ilica 8,

Meštrovićev trg 1J

KOTKA prodavaonica br. 2.

Ilica 49

• **Krapina:** Kotka prodavaonica br.  
1 Krambergerova 2

• **Pula:** RT Stil, Flanatička 3

• **Split:** Boutique Mister Mot,  
Domovinskog rata 39

• **Šibenik:** M-club,  
Trg kralja Držislava 4

• **Zadar:** Fashionsquare,  
Trg sv. Stošije 3

• **Rijeka:** Lantea, Koblerov trg 1

• **Dubrovnik:**  
Lantea, Nikole Tesle 2  
Modni salon Lapad, Ive Vojnovića  
108

• **Osijek:** Lantea, Hrvatske  
republike 26

• **Zaprešić:** Kotka prodavaonica  
br. 4, Mihovila Krušlina 24



# ZAŠTO TRŽIŠTE NE VOLI LOŠA PODUZEĆA?



prof. dr. sc.  
Saša Petar

Manager upravlja grupom ljudi zaposlenih u tvrtki s ciljem da ostvare ciljeve koje je zadao netko tko najčešće nije član te grupe. Osim u slučajevima javnih tvrtki, koje vladajuće stranke često zapošljavaju da bi bile njihova glasačka mašinerija (kad o nekome financijski ovisite, birat ćete ga na izborima da bi vam i dalje davao plaću), sve druge tvrtke zapošljavaju ljude da bi od njihovog rada imale korist.

Prvi cilj koji zaposlenicima zadaje vlasnik tvrtke (ili vlasnici, ako se radi o dioničkom društvu, na primjer) jest profit. Svatko normalan, tko ulaže svoj novac, tražit će od zaposlenika tvrtke da vrate i uvećaju uloženi kapital, budući da je glavni cilj svakog ulaganja korist od tog ulaganja. Profit. Tek nakon ispunjenja tog cilja dolaze drugi na red: društvena korist, očuvanje okoliša, zadovoljstvo zaposlenika, inovativnost i još puno ciljeva koji se mogu ostvariti tek kada je tvrtka ostvarila profit.

## Slijepac na čelu kolone

Ciljevi koje zadaju vlasnici tvrtke često su fokusirani isključivo na profit pa još malo profita. I još poneki profit, ako ga je moguće iscijediti iz zaposlenika. Za ostvarenje tog cilja potreban je radni proces grupe ljudi kojima upravlja manager. Ljudima upravljaju ljudi, pa sve što je ljudsko, nije im strano. I jednima i drugima. U grupi rade, djeluju i borave ljudi pa se tako, tijekom procesa ostvarenja onoga glavnoga, početnog cilja, javlja mnoštvo podciljeva na osobnoj i grupnoj razini. Jedan od podciljeva skoro svakoga tko sudjeluje u aktivnostima grupe jest imati određenu korist od ostvarenja cilja. Jednostavnim rječnikom rečeno, i ljudi koji su članovi članovi grupe, dakle zaposlenici bez uloženog kapitala, žele se obogatiti.

Bogaćenje može biti materijalno, emotivno i informacijsko,

ali većina ljudi bogaćenje najčešće prepoznaje u materijalnom obliku. I tu često dolazimo do paradoksa. Čovjek koji se bogati zahvaljujući uloženom kapitalu i tuđem radu, često (ne)svjesno uništava sustav u kojem se bogati. Što to znači?

Ako vlasnik tvrtke, odnosno manager kao njegova produžena ruka, ne podijeli ostvareno bogatstvo (profit) s članovima grupe koji su pridonijeli tom bogatstvu, članovi grupe bit će nezadovoljni, jer je ostvarenje veće zarade bio i njihov cilj. Što će učiniti? Otići će iz tvrtke ili će svoje nezadovoljstvo usmjeriti u tihi ili otvoreni neposluš. Nitko ne može postići sve sam. Treba grupu koja će mu idejama, radom i komunikacijom s okolinom omogućiti ostvarenje profita. Odu li članovi grupe, ostavit će managera samoga, nesposobnog da sam postigne ono što je postigao s grupom. Možda će netko i ostati, no, u pravilu, odlaze oni najbolji i dobri, a ostaju oni koji nemaju kamo otići. Rijeki su slučajevi da je manager u grupu uspio okupiti uspješne mazohiste koji će lošeg managera nastaviti podržavati, pa onda i dalje uspješno i profitabilno raditi.

Manageri tvrtki koje imaju samo jedan cilj – maksimizirati dobit vlasnika – tjerat će zaposlenike do krajnjih granica, bivajući pritom potpuno neosjetljivi na probleme koje stvaraju svojim zaposlenicima, ali i poslovnim partnerima i kupcima. Manageri, koji

prihvate takvu filozofiju vlasnika tvrtke i sami postaju neosjetljivi na okolinu. Pritom ne shvaćaju da će ih tvrtka prve žrtvovati kreću li što po zlu, pa će na svojoj koži naučiti da tvrtke propadaju, dok ljudi pamte. Kad probleme konkurentnosti (zastoj rasta, starenje proizvoda i smanjenje tržišnog udjela) više ne mogu zamenariti, mnogi manageri počinju bolan proces onoga što oni nazivaju restrukturiranjem – spašavanje tvrtke odbacivanjem nepotrebnih dijelova. Cilj je odvojiti tzv. masno tkivo i amputirati loše poslove, ali često je jedini rezultat zatvaranje radnih mjesta i smanjivanje prava (i plaća) preostalim zaposlenicima. Takvi loši manageri zaposlenicima, koji bi trebali biti najvrjednija imovina tvrtke, omogućuju da na vlastitoj koži osjete da su potrošna roba koja se rasprodaje ispod cijene. Manageri koji žele da im tvrtke uspješno posluju moraju prihvatiti činjenicu da je tržište prostor stalnih i neminovnih promjena. Ostavimo li po strani vanjske i netržišne uzroke promjena (političke, demografske, sociološke, itd.) glavni proces promjena događa se na tržištu i unutar tvrtke, pa je poslovanje na tržištu dnevna prilagodba pomacima kojima se iz trenutnog stanja, kroz prijelazno stanje dolazi do novog stanja. Na tržištu (osim ako nije pod kontrolom političara i vojske) ništa nije čvrsto niti zajamčeno. Ono što se do jučer činilo nepromjenjivo i

stabilno, preko noći može postati nesigurno i izmijenjeno. Zato su tvrtke, čiji manageri shvaćaju bit tržišta, u stalnom stanju pripravnosti za promjene. Kako bi preventivno spriječili inertnost i opuštanje zaposlenika, manageri moraju predvidjeti i preduhitriti buduća događanja, neprekidno podsjećajući svakog zaposlenika da je njihova tvrtka samo još jedan krhki brod na nemirnim tržišnim vodama. Manageri koji su uspješni u tome vode uspješne tvrtke, a onih koji ne razumiju promjene na tržištu samo primaju managersku plaću – sve dok ne dobiju otkaz.

## Tri su najčešća poteza priučenih managera, kada kriza pokaže na njihova vrata:

**1** Otpuštaju ljude jer su im trošak, i, što je najbolje, prvo otpuštaju visokoobrazovane jer su njihove plaće veće (a i mogu ih ugroziti svojim znanjem i prijedlozima koji pokazuju da je najveći izvor krize upravo vlasnik ili manager koji daje otkaze).

**2** Za loše rezultate optužuju državu ili svjetsku krizu, sjede i čekaju da se poprave stvari u svijetu. Pri tome čuvaju novac i nikome ne plaćaju pod izgovorom da su teška vremena i nitko nikome ne plaća.

**3** Traže pomoć od vlade, podršku stranaka ili strukovnih organizacija, bore se za subvencije i pokušavaju socijalizirati svoj neuspjeh (zarada je samo njihova, ali gubitci su društveni).

## Etape propasti

Ekolozi i sociolozi kažu da čovjek za svoju propast ne treba puno truda. Dovoljno je samo da u nekoliko etapa: onečisti okoliš smećem, posječe sva stabla, otjera pčele i pretvori Zemlju u pustinju; potakne klimatske promjene koje će dodatno oštetiti zemljino tlo; ima neprijateljski raspoložene susjede; izgubi podršku prijateljskih susjeda ili da izazove negativnu reakciju ljudi na probleme. Kako onda manageri mogu uprostatiti tvrtku, a političari regiju ili zemlju koju vode? Opet je dovoljno samo da: onečiste okoliš lošim zakonima i pravilima, potroše sva sredstva bez poslovne logike, otjeraju ljude s idejom i pretvore tvrtku ili državu u dugovima opterećenu „ljudsku pustinju“; potaknu poslovne promjene koje će uprostatiti tvrtku; ne reagiraju na konkurenciju ili stvore dovoljno jaku opoziciju; izgube podršku zaposlenih ili birača, izazovu negativnu reakciju svih o kojima ovise.

Manageri ili grupe managera u velikim (i najčešće javnim tvrtkama) misle da su jedini shvatili da se čovjek može obogatiti kršenjem zakona i krađom novca od drugih. Bez brige, skoro svakom čovjeku to padne na pamet, samo netko ne zna kako, netko ne zna čime. No, većina zna da narodne poslovice: „Dođe maca na vratanaca“, „Svaka rit dojde na šekret.“ i „Sve se vraća, sve se plaća.“ nisu bez veze ukorijenjene u narodu. Uvijek postoji posljedica onoga što radite, osobito ako su se i drugi toga sjetili pa ih smeta što ste se vi prvi sjetili ili im smeta što do svojeg bogatstva dolazite gazeći njih. Meteorolozi kažu da je u jednoj godini svega pet do šest dana optimalno za boravak čovjeka na Zemlji (barem u umjerenom klimatskom pojasu). Temperatura, vlaga u zraku i brzina vjetera idealno nam odgovaraju i mi uživamo u takvom danu. U preostalim 350 dana ljudi se u stvari nalaze u neprijateljskoj atmosferi. Prehladno je, prevruće, presuho, prevlažno ili prevjetrovito pa se oblačimo, svla-

čimo, sklanjamo u zatvorene prostorije, a često uključujemo klima uređaje ili grijanje.

Kriza je stalno stanje u poslovnom i životnom okruženju, s kojim se susrećemo svakoga jutra, kada se probudimo. Pojedinci i tvrtke koje dobro posluju financijski su jake i imaju ideje kako nastaviti s uspjehom u biti uspješno rješavaju problematiku krize i ne dozvoljavaju da kriza drugih utječe na njih.

Što u krizi rade manageri? Ovisi jesu li priučeni ili pametni. U čemu je razlika? Priučeni manageri rade sve isto kao što to rade i drugi, ponavljaju njihove greške i tješe se da će sve to nekako proći, jer, evo, svi smo u krizi i problemima, pa nije problem ako je i njihova tvrtka. Pametni manageri ne dopuštaju da ih nosi bujica nečijih tuđih gluposti, propusta i problema, već sami nalaze rješenja. *Si Deus Et Caesar Pro Me, Quis Contra?* Ovo je često pitanje koje (figurativno) postavljaju manageri koji su do te pozicije došli zahvaljujući poznanstvima i raznim vezama, te zaboravili da su tržište i kupci glavno mjerilo svčije uspješnosti. „Ako su Bog i car uz mene, tko je (tko se usudi) protiv mene?“ Ovo je pitanje često u mislima svih onih koji su došli na položaj koji ih stavlja iznad ostalih. Ljudski osjećaji često se miješaju s potrebom da budemo bolji od ostalih. Važniji od ostalih. Izvan dodira zakona i bez odgovornosti za posljedice onoga što radimo. Svako kršenje zakona zbog želje da se dodvorimo jačima od sebe dovodi nas jedan korak bliže propasti ili barem negativnim posljedicama. Svako miješanje politike u ekonomiju u povijesti rezultiralo je ekonomskom neefikasnošću, koja je dovela do propasti takvih društva ili društvenih uređenja. Kada takav manager vodi tvrtku, vodi je u sigurnu propast. Njegovim ponašanjem tvrtka ulazi u fazu pada, budući da je poštivao obrazac koji, i pored svih dokazanih negativnosti, uvijek nađe svoj put do ruku (i glava) priučenih i loših managera.

## Mede8er predstavio MED800X3D



Proteklih godina tvrtka Sanji Electronics uspješno konkurrira na tržištu linijskih multimedijalnih reproduktora svojom Mede8er linijom proizvoda. Kombinacijom solidnih performansi, dobro odrađenog sučelja i kvalitetnom podrškom kompanija je uspjela razviti veliku zajednicu korisnika u mnogim zemljama, pa tako i u Hrvatskoj gdje su Mede8er proizvodi i dodaci prodani u tisućama primjeraka.

MED800X3D je najnoviji Mede8er media player, namijenjen za zahtjevnije korisnike. Namijenjen je reprodukciji multimedije s tvrdog diska, USB uređaja, SD kartice, interneta ili lokalne mreže. Mede8er je predstavio MED800X3D, novi model u svojoj X3D seriji media playera. Model MED800X3D je smješten između modela MED600X3D i MED1000X3D i zamjenjuje stari MED500X2. Mede8er MED800X3D najnoviji je član uspješne obitelji multimedijalnih reproduktora koja u odnosu na starije linije donosi mnoge novosti, posebice u vidu dizajna i podrške za aktualne formate, stoga provjerimo zajedno kakvo korisničko iskustvo i performanse donosi. Pojava novog modela uvelike nalikuje uređaju MED500X2, ali novi model ima isti Realtek RTD1186 čipset koji se mogu naći u prethodnim modelima MED600X3D i MED1000X3D. Ovaj čipset je kompatibilan s Full 3D sadržajem. MED800X3D podržava 3,5-inčne tvrde diskove do 4 TB te je također dostupan u bežičnoj verziji (bežični MED800X3D/WP). Osim novog media playera, Mede8er je također objavio M8 Jukebox App. Ova aplikacija, koja se može kombinirati sa X3D uređajem, može se skinuti za iOS.



**Processor:** RTD1186 - 750Mhz - 512MB SLC Flash - 512MB DDR3 SDRAM

**Podržani video formati:** AVI/BDMV Light/BDISO Light/MKV/TS/TP/TRP/M2TS/MPG/MP4/MOV/DiVX/M4V/VOB/ISO/IFO/DAT/WMV/ASF/RM/RMVB/FLV razlučivosti do 720p/1080i/1080p

**Podržani video kodeci:** MPEG-1-2/MPEG-4

SP/ASP/AVC (H.264)/XviD/WMV9 (VC-1)/RealVideo 8/9/10 (do 720P)

**3D Video:** Full 3D/3D BD ISO/Side By Side/Top & Bottom/Frame Sequential/Frame Packing MAX 1920x180.

**Podržani audio kodeci:** MP3/MP2/OGG Vorbis/PCM/LPCM/AAC/RA/Dolby True HD - DTS MA Passthrough on HDMI/AC3 - DTS 5.1/Flac up to 24bit 192Khz/WAV/WMA Standard (DRM & Advanced Profile not Supported)

**Podržani foto formati:** JPEG/BMP/GIF/TIFF/PNG

**Podržani datotečni sistem:** FAT32/NTFS/HFS+ (MAC)

**Rezolucija video izlaza:** NTSC/PAL/480P/576P/720P/1080i/1080p/1080p 24Hz/Auto Frame Rate

**Izlazi:** HDMI 1.4/Component Video/Composite Video/ Stereo RCA/SD/SDHC/Sony Pro Duo Card Slot/SPDIF Optical/Co-Ax Digital/Slave Port USB 3.0/Host USB 2.0 x2/IR Jack

**Opcijski WiFi:** MED10WFB ili MED20PCIE (Wifi je opcionalan ukoliko nije drugačije navedeno na pakiranju)

**Opcijski hard disk:** interni hard disk je opcionalan ukoliko nije drugačije navedeno na pakiranju

**Sadržaj:** MED800X3D/RC / 2x AA baterije / AC Adapter / HDMI 1.4 Cable / AV Cable / USB3.0 Cable / HDD sigurnosni vijci

# PREGOVARANJE S VRLO BITNIM KUPCEM – 3. DIO

U ovom nastavku kolumne navodimo posljednje tri strategije u pregovaranju s vrlo bitnim kupcima.

## 6 Sačuvajte najteže stvari za kraj pregovora

Kad imate puno različitih stvari o kojima trebate pregovarati, ne počinjite s najtežima, iako se u stvari čini logičnim da bih se tih stvari trebalo riješiti odmah na početku (zašto trošiti vrijeme na trivijalne stvari ako se ne možete dogovoriti oko najbitnijih?). Za ovo postoje dva razloga. Prvo, rješavanje relativno lakih pitanja na početku stvara momentum, tj. unaprjeđuje dinamiku u pregovorima. Time također djelujete preventivno prema pregovaračima „natjecateljima“ koji na taj način bivaju obeshrabreni odmah započeti sa svojim agresivnim zahtjevima. Drugo, tako je moguće kreirati i dodatnu vrijednost, tj. otkriti do tada nepoznate varijable u pregovaranju.

## 7 Unaprijed odredite moguće ustupke i polako popuštajte

Strane u pregovore ulaze da bi nešto i dale, ne samo dobile. S tim u vezi, potrebno je znati što je to što vas ne košta puno, a možete koristiti kao ustupak u pregovaranju. Naravno da bi svako davanje ustupaka trebalo biti uvjetovano dobi-

vanjem određenog ustupka druge strane (vjerojatno najvažnija riječ u pregovaranju je jednostavno i kratko „ako“). Brojne studije pokazuju da je u pregovaranju puno bolje imati visoka očekivanja nego preniska. Ako pregovarač krene sa niskom spuštenu ljestvicom, u stvari je napravio prvi ustupak drugoj strani prije nego se i počelo pregovarati. Druga strana u tom slučaju dobiva ekstra bonus, uz ono što se ionako očekuje.

Ključ je uvijek nešto pokušati dobiti u zamjenu za ustupke koje nudite drugoj strani. Naravno da različiti ustupci imaju različitu vrijednost za kupca i prodavača, tako da bi trebali početi od stvari koje u većini slučajeva imaju malu vrijednost kao što su:

- Kontrola procesa – gdje/kod koga se pregovara
- Vrijeme isporuke
- Korisnička podrška (vrijeme)
- Dinamika fakturiranja
- Garancija kvalitete
- Izvješćivanje

Postoji stara izreka: „Tko prvi popusti, gubi.“ U poslovnom pregovaranju ovo je samo djelomič-

no i istina. Naročito u odnosu veliki/mali, prodavač ponekad mora ponuditi mali ustupak da bi stvorio prostor za nastavak pregovora. Naravno da takav ustupak ne bi trebao biti isprovociran arogantnošću ili preambicioznim zahtjevima druge strane. Međutim kao gesta dobre volje, da bi se kreirao momentum za nastavak pregovora, takav mali ustupak sigurno nije naodmet.

## 8 Ne podliježite emocionalnim ucjenama

Kupci dosta često koriste ljutnju kao alat u pregovorima. Ljutnja može biti istinska ali i izmišljena. To na kraju i nije toliko važno – ono što je bitno je kako prodavač na takvo



Mr. sc. Mladen Jančić, CMC

ponašanje, tj. igranje na kartu emocija (strah, krivnja) reagira.

Ono što prodavač u takvim situacijama između ostalih taktika može uraditi je i sljedeće:

- **Asertivni pacifizam.** Koristite neutralni ton i zahvalite klijentu na njegovim zahtjevima jer tako više učite o potrebama klijenata te ste u mogućnosti unaprijediti svoju uslugu. Takvim pristupom agresivni kupac ostaje razoružan, njegovi udarci nisu primljeni tj. nisu uzrokovali nikakvu obrambenu reakciju. Na takav način kupac u stvari ostaje zbunjen – što naravno kreira momentum na strani prodavača.

- **Zatražite vrijeme za razmišljanje/odluku.** Pod pritiskom, dosta često neki prodavači zaborave da ih ništa ne sprječava da zatraže i jednostavnu pauzu koja im može pomoći u nastavku pregovora. Za vrijeme pauze, moguće je i trezveno analizirati razvoj situacije te se odlučiti za najprikladnije rješenje.

Bit pregovaranja sa zahtjevnim kupcima je pokušati izbjeći njihove napade i uvjeriti ih da je učinkovitije zajednički se i konstruktivno osvrnuti na stvari koje su u središtu pregovaračkog procesa. I najagresivniji kupac će prestati razmišljati o zadavanju udaraca ako ne postoji onaj koje iste i prima.



Trening programi:

- poslovno pregovaranje
- leadership
- key account management
- prodaja
- osobni razvoj
- train the trainer

Ulica grada Vukovara 284, Poslovni centar Almeria, Zagreb  
Informacije: 01 551 0200 ili [www.anglo-adria.com](http://www.anglo-adria.com)



# Brzina bez granica!

Od sada hpekspresom još brža dostava pošiljaka u zemlje EU-a

- Žurne pošiljke predajte u poštanskom uredu ili ih mi možemo preuzeti na vašoj adresi
- Pošiljke za EU ne podliježu carinjenju
- Pratite svoju pošiljku *on-line* (*track & trace*)
- Sigurno i pouzdano šalјite pakete bez suvišne dokumentacije

Za sve dodatne informacije nazovite nas na besplatni broj kontaktnog centra hpekspresa: 0800 202 202.  
[www.posta.hr](http://www.posta.hr)



mr.sc. Ljiljana Kukec,  
prof., franšizni  
konzultant

# DOMAĆIM FRANŠIZAMA DO KONKURENTNOSTI

Ulaskom Hrvatske u EU olakšao se put ulasku novih brendova na Hrvatsko tržište i to upravo putem franšiza, ali i obrnuto.

Veliki lanci stalna su prijatelja hrvatskim malim poduzetnicima i zadnji je čas da hrvatske tvrtke svoje uspješne poslovne koncepte, kroz stvaranje lanca, ponude i europskom tržištu. Jedan od brzih i sigurnijih načina, koji EU tržište dobro poznaje, jest širenje putem franšiza. Franšiza je idealna upravo za male poduzetnike koji nemaju mogućnosti širenja kroz vlastite poslovnice, ali nemaju niti lokalnog znanja i iskustva koja su važna za uspjeh na nepoznatom tržištu. U Hrvatskoj je još vrlo malo tvrtki koje iskorištavaju ovaj način širenja poslovanja. U zemljama EU odnos domaćih franšiznih marki u pojedinoj zemlji, naspram onih uvezenih je od 90-50 %, dok u Hrvatskoj, nažalost, to je samo 17% u korist domaćih. Razlog tome sigurno leži u slabijoj poduzetničkoj klimi, ali i u neinformiranosti

poduzetnika o ovom načinu širenja poslovanja kao i gdje pronaći stručne osobe za projektiranje. Ključno mjesto je sigurno Hrvatska Udruga za franšizno poslovanje koja je ujedno i članica Europske franšizne federacije kao i Svjetskog franšiznog vijeća. Vrlo bitan faktor širenja putem franšize je činjenica da se za to mora kompletno promijeniti pogled na vlastito poslovanje. Naime, ono prestaje biti poslovanje i uz određene uvjete postaje „novi proizvod“ koji se nudi na novom tržištu. Činjenica je da širenje putem franšize za poduzetnika znači da osnovne resurse: novac, motivirani ljudi i vrijeme, dobiva od primaoca franšize koji su stručnjaci za svoje lokalno tržište, ali sve to pod uvjetom da se franšizni paket dobro i stručno projektira. To projektiranje ne odnosi se samo,

kako su to neke hrvatske tvrtke krivo shvatile, na sastavljanje franšiznog ugovora koji je napisao odvjetnik apsolutno neupućen u ekonomiku franšiznog poslovanja. Odvjetnici su stručnjaci za pravna pitanja, ali ne za strukturu cijelog poslovanja, standarda, procedura i politike poslovanja marke, obuke, franšiznih priruč-

nika i dr., sve ono čime se zapravo označava prijenos iskustava, znanja, koncepta i *know-how* na budućeg primaoca i osigurava sigurno širenje. Sastavljanjem ugovora zapravo samo znači početi posao od kraja, a ne od početka i vrlo je opasno i za primatelja i za davatelja franšize.

Ovo su osnovni kriteriji dok se ostali kriteriji razrađuju sa stručnjacima za franšize u procesu projektiranja iste. Hrvatska ima puno kvalitetnih poslovnih koncepta koji se već šire putem franšize (Body Creator, Surf n'fries, Torte i to, Amadeus, Varteks i dr.), ali ima i zavidan broj onih koji su prepoznatljivi i bili bi kvalitetna ponuda hrvatskog znanja i iskustva u EU. Čekamo da i oni prepoznaju franšize kao oruđe za svoje širenje i stvaranje novih radnih mjesta.

## Osnovni parametri za provjeru je li poslovanje franšizibilno su:

- dužina poslovanja - jer prodaje se iskustvo, a ono se stječe tokom vremena
- uspješnost - posao se replicira jer je uspješan na svom matičnom teritoriju tek tada može se očekivati uspjeh i na drugom
- struktura matične kuće - za uspjeh franšiznog poslovanja potrebno je osigurati sustav stalne pomoći primateljima, a za to davatelj mora imati kapaciteta.
- posao mora biti takav da se može prenijeti na drugu osobu u relativno kratkom vremenu kroz strukturiranu obuku
- ulaganje mora biti takvo da primalac relativno brzo može doći do povratka investicije



# Profesionalna boja. Profesionalna ušteda.

**HP Officejet Pro 8600. Ispisujte i do 50% jeftinije po stranici nego pomoću laserskog pisača.<sup>1</sup>**

All-in-One Officejet Pro osmišljen je tako da pridonese rastu vašega poslovanja jer omogućuje visoko kvalitetan ispis u boji po prihvatljivoj cijeni. Ostavljanje dojma je važno. Dodatne informacije potražite na stranici [hp.com.hr/officejetpro](http://hp.com.hr/officejetpro)

Uz pisač **dobivate Value Pack 951XL na poklon<sup>2</sup>**



**HP Officejet Pro 8600**

Sada već od  
1.649 kn\*



951XL Office Value Pack

**Profesionalni rezultati s ispisom laserske kvalitete.**

Originalni HP-ovi tintni ispisni uložci.

Popis prodajnih mjesta potražite na [hppartneri.hr](http://hppartneri.hr)



**Microline**



<sup>1</sup> Tvrdnja o cijeni po stranici utemeljena je na većini laserskih pisača čija je cijena <€200 bez PDV-a, na cijeni laserskog pisača u boji AiOs, koja je <€400 bez PDV-a, prema podacima iz rujna 2012. Pojednostosti potražite na stranici [hp.com.hr/officejetpro](http://hp.com.hr/officejetpro). <sup>2</sup> HP Professional Matt Inkjet Paper, 25 listova (A4), HP All-In-One Printing Paper, 50 listova (A4), HP 951XL Cyan Officejet tintni ispisni uložak, HP 951XL Magenta Officejet tintni ispisni uložak, HP 951XL Yellow Officejet tintni ispisni uložak, HP Business Marketing Design CD.

\* Preporučena cijena za krajnjeg korisnika (s PDV-om). © 2013 Hewlett-Packard Development Company, L.P.



# KAKO USPJEŠNO POKRENUTI VLASTITI POSAO?



Milan Grković

Pokrenuti vlastiti posao je lako, no njegova uspješnost sasvim je druga „priča“. Uspjeh u pokretanju vlastitog posla je moguć jedino ako u potpunosti isključite improvizaciju.

Neki od mogućih razloga za pokretanje vlastitog posla su: nezaposlenost, nezadovoljstvo sadašnjim poslom, želja za većom zaradom, pokretanje vlastitog posla predstavlja izazov, ulazak u obiteljsko poduzetništvo, okruženje u kojim se nalaze uspješni pojedinci koji su uzor i potiču na poduzetništvo ili želja za ulogom vođe (lidera), a ne sljedbenika. Pritom su nezabilazne faze pokretanja vlastitog posla: utvrđivanje izvedivosti pokretanja vlastitog posla, donošenje odluke o pokretanju posla, stvaranje uvjeta za pokretanje posla (zakonodavni, tehnološki, materijalni, financijski, upravljački) te prve aktivnosti vođenja vlastitog posla.

## Jeste li zaista spremni za pokretanje vlastitog posla?

Pokretanje vlastitog posla nije ubičajena, svakodnevna i jednostavna odluka već je sigurno jedna od najvećih odluka u životu pojedinaca. Donošenje odluke o pokretanju vlastitog posla treba biti krajnje odgovorno zbog posljedica u slučaju neuspjeha. Statistika je vrlo neumoljiva u ovom području jer većina poslova koji se pokreću završava neuspjehom. Učinite potrebne iskorake koji su dani u nastavku i budite u onoj manjini koja je uspješna. Da se to dogodi morate pokretanju posla prići sveobuhvatno (analitički) i time stvoriti uvjete da pokretanje posla bude uspješno.

## Izbor načina djelovanja

Postoje „samo“ dva načina djelovanja: improvizacija ili model djelovanja. Ako ne definirate način djelovanja, ostaje vam samo improvizacija i tada nikako ne pokrećete vlastiti posao jer je uz improvizaciju neuspjeh jedini mogući ishod. Kada je improvizacija način djelovanja, vaša postignuća će uvijek biti manja od vaših potencijala, želja i potreba. Izbor načina djelovanja je vaša ključna potrebna odluka. Kako objektivno nemate drugog izbora

morate se odlučiti o izboru modela djelovanja. Na tržištu ima puno modela djelovanja. Kako ne biste upali u improvizaciju, teško ćete moći izbjeći pomoć stručnjaka kod izbora takvog modela. Izbor modela djelovanja je najdelikatnija odluka i od nje dominantno ovisi hoćete li biti uspješni u poslu ili ne.

## Ključni preduvjeti za uspješno pokretanje vlastitog posla

1. Napravite temeljitu analizu vaših snaga i slabosti kao i prilika i prijetnji iz vašeg okruženja (SWOT analiza) i postupajte prema elementima utvrđenog stanja.

2. Utvrdite imate li ključne preduvjete potrebne za uspjeh u poduzetništvu: nova ponašanja koja su potrebna za učinkovito poslovanje, disciplinu da se usmjerite prema najvažnijem cilju, poštivanje prioriteta tijekom radnog dana, upornost u rješavanju problema, želju za cjeloživotnim učenjem i sustavnim stjecanjem novih znanja, vještina i ponašanja.

3. Imate li pisanu strategiju razvoja sa sljedećim elementima: svrha, vizija, misija, ciljevi, problematike (područja djelovanja u vašem poslu)? Ovih pet elemenata se u Modelu univerzalne izvrsnosti nazivaju „MUI početni elementi izvrsnosti“ i njihovo definiranje određuje svako daljnje djelovanje. Djelovanje u skladu s njima isključuje svaku improvizaciju. Imajte na umu: ne može se uspjeti bez pisane strategije razvoja!

4. Provjerite imate li potrebne resurse (materijalne, financijske, ljudske, vrijeme, znanje i vještine sudjelovanja/vođenja učinkovitih ustanova), dovoljno tehnološkog znanja, pravi proizvod i/ili uslugu koja će vam osigurati uspjeh, tržište (kupci, dobavljači, *outsourcing*), vještina zagovaranja (prodaja, marketing, PR, prezentacijske vještine), dovoljno informacija o konkurenciji, stručnu osobu za vođenje knjigovodstva. I što je najvažnije: imate li dovoljno upravljačkih znanja i vještina?

## Razdvajanje upravljačkih od tehnoloških znanja

Ključan preduvjet za uspješno pokretanje posla je sposobnost razlikovanja i potpuno razdvajanje upravljačkih od tehnoloških znanja. Upravljačka znanja čine planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima, kontrolu i unapređenje. Tehnološka znanja su predmet vašeg profesionalnog dje-

lovanja (proizvodnja hrane, liječenje, obrazovanje, politička aktivnost, sportska aktivnost, volonterstvo, vođenje domaćinstva, učenje). Svi pojedinci trebaju imati ista upravljačka znanja i ona se međusobno razlikuju od drugih pojedinaca koji se bave istom vrstom aktivnosti. Ne možete uspjeti samo na osnovu vaše žarke želje, nego na osnovu znanja, vještina i ponašanja koje će vam omogućiti da budete uspješniji od vaše konkurencije. Svaki od prethodno navedenih elemenata je isključujući za donošenje odluke o pokretanju vlastitog posla. Ako i jedan nije osiguran, posao neće biti uspješan. Imajte na umu - sada je neko drugo vrijeme (vrijeme kontinuiranih i sustavnih promjena) i samo sagledavanje cjelovite slike će vam osigurati uspjeh u pokretanju vlastitog posla.

## Savjeti

- Ako nemate poslovnog savjetnika, a niste napisali poslovni plan, nikako ne pokrećite posao.

- Ako ste u partnerstvu obavezno napravite pisana pravila rada i ovjerite ih kod bilježnika. Vaše poslovno partnerstvo nema nikakve veze s prijateljstvom. Razdvojite poslovne odnose od prijateljstva.

- Koliko god vam se to možda čini skupo, angažirajte poslovnog savjetnika koji će vas

## Knjiga “MUI KNJIGA ZA USPJEH”

autora Milana Grkovića

Imate li potrebu i želju da budete uspješniji u:

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

Ako je odgovor “DA”, nudim vam rješenje koje možete provjeriti bez ikakvog rizika.

**Knjiga + pomoć autora knjige (jedinствена ponuda) vam omogućavaju da se vaši potencijali, želje i potrebe praktično realiziraju.**

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

Mobitel: 385 98 57 88 31

trenirati u početnoj fazi pokretanja posla i osposobiti za daljnje samostalno vođenje posla. Nemate dovoljno znanja i zašto se izlagati riziku da budete neuspješni. Pazite! Većina pokrenutih poslova završi neuspješno. Upitajte sa zašto?

- Sve odluke moraju biti zapisane i tako arhivirane da su uvijek dostupne svim relevantnim pojedincima.

- Svako pokretanje posla bez definiranja sustava kontrole provedbe potrebnih aktivnosti je improvizacija i vaše pokretanje posla je time automatski osuđeno na propast.

- Dobro procijenite jeste li sposobni za uspješno pokretanje vlastitog posla! Odluka da pokrenete posao u slučaju neuspjeha donosi nesagledive negativne posljedice na vaš daljnji život!

### Praktikum

1. Definiranje plana učenja. Prije pokretanja posla napravite listu potrebnih znanja, vještina i ponašanja koja su vam potrebna za uspješno vođenje poslapotrebno znanje. Obvezno naznačite u kojem roku ćete postići odgovarajuća znanja (planovi bez rokova su samo želje). Za ovu aktivnost neophodno je da konzultirate stručnjake i uspješne poduzetnike kako bi dobili objektivnu sliku potreba.

2. Postavljajte si kontinuirano i iskreno odgovorite na kontrolno pitanje izvrsnosti: „Je li moja sadašnja aktivnost improvizacija ili model djelovanja koji sam definirao?“ Ako je odgovor model djelovanja, nastavite dalje aktivnost koja je u tijeku. Ako je odgovor improvizacija, odmah prekinite aktivnost i pokrenite prioritetnu aktivnost koja je u skladu s vašim ranije navedenim MUI početnim elementima izvrsnosti i koja će vas sigurno voditi prema postavljenim ciljevima.

### Zaključak

U današnjem svijetu globalnih i brzih promjena, te složenih aktivnosti konkurentne održivosti (pobijediti konkurenciju), biti uspješan u vlastitom poslu traži mnogo znanja, vještina i ponašanja koja ne posjedujete kada se odlučite pokrenuti posao. To su znanja koje tek trebate naučiti. Uspjeh ovisi o tome hoćete li ih naučiti na vrijeme i u potpunosti. I što je najvažnije: morate prihvatiti činjenicu da se poduzetništvo temelji na potrebi svakodnevnih promjena. Ako niste spremni da se sustavno i kontinuirano mijenjate prema zahtjevima tržišta - nemojte pokretati vlastiti posao. Ako ste osoba koja želi dinamiku, promjene, izazove, svakodnevnu provjeru vaših mogućnosti, pokretanje vlastitog posla je vaša životna misija i obveza.

## GEN-I i dalje najjeftiniji: ZA MALE PODUZETNIKE ELEKTRIČNA ENERGIJA JEFTINIJA ZA 30%

Tvrtka GEN-I je u sklopu ponude „Jeftina struja“ dodatno snizila cijene električne energije za kućanstva. Nove cijene i dalje su niže za 10% u odnosu na HEP, a mali poduzetnici mogu uštedjeti i do 30%.

GEN-I Zagreb započeo je s opskrbom električnom energijom korisnicima ponude „Jeftina struja“ 1. kolovoza, pri čemu se za korisnike nije promijenilo ništa, osim što će imati manje troškove za struju. GEN-I s dodatnim sniženjem cijena ostaje daleko povoljniji od konkurenta HEP-a.

### ZADOVOLJSTVO KORISNIKA

Od 1. listopada u sklopu ponude „Jeftina struja“ kućanstva će ostvariti znatne uštede u slučaju prelaska na GEN-I jer će, primjerice, kućanstvo koje se grije na struju ove zime moći uštedjeti skoro 20% u odnosu na prošlu godinu, dok mali poduzetnici mogu uštedjeti i do 30%. „Kao što smo obećali, odlučili smo dodatno sniziti vlastite cijene u ponudi Jeftina struja jer želimo ostati najjeftiniji ponuđač električne energije na tržištu. To je pozicija koju držimo na svim tržištima gdje poslujemo i smatramo da će to korisnici znati cijeliti. Uštede, koje mogu ostvariti tvrtke u sektorima turizma, trgovine i industrije kreću se između 7 i 14% i vrlo brzo postižu uštedu od pola milijuna kuna godišnje, pa i više“, rekao je predsjednik uprave Grupe GEN-I, dr. **Robert Golob**.

Pozitivna iskustva ne kriju ni korisnici koji su odlučili promijeniti opskrbljivača električnom energijom. Jedan od njih je i Goran Zahtila, prokurist poduzeća Maslinica hotels&resort, koji je od 1. srpnja klijent tvrtke GEN-I Zagreb.

### Zašto ste se odlučili postati kupcem električne energije od tvrtke GEN-I?

Nakon tri mjeseca pregovaranja, jer su se na hrvatskom tržištu pojavili i ostali opskrbljivači električne energije koji su nudili novu tržišnu cijenu, te nakon jako dobre prezentacije gosp. Predraga Šeatovića, odlučili smo se za tvrtku GEN-I jer je nudila najpovoljnije cijene.

### Koliko iznosi vaša ušteda od kada kupujete električnu energiju od tvrtke GEN-I Zagreb u odnosu na prethodnog opskrbljivača? Jeste li zadovoljni cijenom električne energije i kvalitetom usluga?

Naši računi za struju svakoga mjeseca manji su za 20%. Pošto imamo toliku uštedu, odnosno smanjenje troškova, zadovoljni smo kvalitetom i uslugom.

### Kako je tekao postupak promjene opskrbljivača? Jednostavno, komplicirano i ako je, gdje su bili problemi?

Nije bilo nikakvih problema niti komplikacija te je postupak promjene opskrbljivača bio veoma jednostavan.

### JEDNOSTAVAN PRELAZAK

Mali poduzetnici i kućanstva mogu vrlo jednostavno i besplatno promijeniti opskrbljivača pozivom na telefonski broj **0800 2558** ili ispunjavanjem obrazca na [www.jeftinastruja.hr](http://www.jeftinastruja.hr). Dodatne pogodnosti su: nepostojanje ugovorne obveze, nema troškova promjena, promjena opskrbljivača moguća je bilo kada, a sve uštede ostaju poduzetniku zauvijek.

### Neke od mogućih ušteda prikazali smo u sljedećoj tablici:

Usporedba troškova GEN-I i HEP ODS za malo poduzetništvo			
	GEN-I (godišnji iznos u kn)	HEP ODS (godišnji iznos u kn)	UŠTEDA (kn/godinu)
Frizerski salon: godišnja potrošnja 20 MWh	19.082 kn	25.113 kn	- 6.031 kn
Restoran: godišnja potrošnja 50 MWh	44.764 kn	57.276 kn	-12.512 kn
Trgovina: godišnja potrošnja 130 MWh	111.858 kn	142.816 kn	-30.958 kn

*U godišnjem iznosu je uračunat prvi mjesec opskrbe strujom besplatno i svi troškovi.*





Foto: Petar Glebov/PIXSELL

## Odličan recept za smanjenje operativnih troškova poslovanja

Uspješne poduzetničke prakse tema su jubilarnog stotog broja Poslovnog savjetnika, a kao pozitivan primjer donosimo razgovor s vlasnicima tvrtke **Car Fleet Management d.o.o.** Tvrtka je specijalizirana za upravljanje voznim parkovima srednjih i velikih poduzeća, a vlasnici tvrtke **Marsel Žanpera i Mladen Herceg** svoje poslovanje temelje na višegodišnjem managerskom iskustvu u međunarodnom i domaćem okruženju.

**[PSD] Oboje ste bili na visokim i odgovornim pozicijama velike europske „Full Service Leasing“ kompanije u Hrvatskoj i regiji. Što vas je potaknulo da krenete u privatno poduzetništvo i s kakvim ste se izazovima susreli pritom?**

Točno, obnašali smo odgovorne pozicije u domaćim i međunarodnim kompanijama, kako u Hrvatskoj tako i u regiji, time sudjelovali u stvaranju imidža i razvoju tvrtke od samih početaka u vrlo nestabilnom gospodarsko ekonomskom okruženju. Nakon 20-ak godina rada u složenim sistemima, kako domaćih tako i međunarodnih kompanija,

dosegli smo profesionalni maksimum. Logičnim se činilo poduzeti korak više i cjelokupno profesionalno iskustvo pretočiti u stvaranje i razvoj vlastite kompanije, sve u nastojanju da tržištu ponudimo nešto više kroz fleksibilna rješenja i inovativan pristup. Upravo ova krizna vremena bila su naš „okidač“ za ulazak na tržište privatnog poduzetništva. Krizna vremena veliki su izazov za sve kompanije, ali stvaraju i dobre prilike ukoliko ste spremni za nadmetanje u takvim uvjetima, stoga kod donošenja ovakve odluke nismo imali dileme. Tržištu i našim korisnicima možemo ponuditi odličan recept za smanjenje operativnih

troškova poslovanja, a to je ono što krizna vremena zahtijevaju i što se od managementa traži. Koristimo priliku istaknuti kako Hrvatska privreda, gospodarstvo i poduzetništvo naprosto vape za kvalitetnim i inovativnim rješenjima, upravljanim od profesionalaca koji su svoja bogata iskustva stekli radeći u vodećim domaćim i međunarodnim kompanijama u realnom sektoru. Smatramo da takve talente treba ohrabrivati i poticati na privatno poduzetništvo radi razvoja i stvaranja bolje i perspektive Hrvatske, radi zajedničke bolje budućnosti.

**[PSD] Možete li nam ukoliko predstaviti vašu kompaniju**

**Car Fleet Management d.o.o., te vaše uloge i funkcije u njoj?**

Car Fleet Management d.o.o. usko je specijalizirana kompanija u segmentu pružanja usluga vezanih uz vozne parkove korporativnih klijenata, bez obzira na poslovni segment i specifične zahtjeve kompanija. Tvrtka objedinjuje know how iz najboljih poslovnih praksi uspješnih međunarodnih korporacija, primijenjen u domaćem i regionalnom okruženju. Svojim klijentima ponudili smo priliku da optimiziraju svoje troškove i vlastiti angažman, te se fokusiraju na svoju temeljnu djelatnost, prenoseći poslovne aktivnosti vezane uz korištenje vozila na vanjskog specijaliziranog partnera. Time se prenose i bitno umanjuju poslovni rizici, a kompanije dobivaju putem transparentnih i fiksnih troškova za vozni park mogućnost preciznog dugoročnog planiranja i kontrole troškova, uz istovremeno bitno smanjenje vlastite administracije i drugih resursa. Naše usluge trenutno pružamo u Hrvatskoj i od nedavno u Bosni i Hercegovini. Planiramo i daljnja širenja u regiji, tempom koji za nas bude prihvatljiv, vodeći se istovremeno zahtjevima i preporukama naših klijenata. Visoko specijalizirani software za upravljanje flotama, koji smo stvarali kroz vlastitu investiciju, izvezli smo u Bosnu i Hercegovinu, a planiramo uskoro i njegovu komercijalizaciju. Većina naših kadrova iskusni su operativci iz auto industrije koji su u stanju nadzirati i kontrolirati mrežu naših ugovornih partnera, te upravljati procesima održavanja voznih parkova naših klijenata. Naša uloga u kompaniji je definiranje poslovne strategije i uspostavljanje poslovnih procesa, pregovori s ključnim klijentima, vođenje projekata i osmišljavanje budućnosti kompanije i njenog poslovanja.

**[PSD] Što je Car Fleet Management ili upravljanje voznim parkom i zašto mislite da je kompanijama korisnije od vlastitog upravljanja voznim parkovima?**

U suvremenom poslovanju nemoguće je postići konkurentnost bez suvremeno i efikasno organiziranog voznog parka, bez obzira za djelatnost, vrstu poslova kojima se poslovni subjekt bavi, kao i njegovu organizacijsku strukturu. Potpuni outsourcing voznog parka je nužna kategorija bez koje se kompanija ne može uspješno fokusirati na temeljnu djelatnost. Bez obzira radi li se o međunarodnim korporacijama, domaćim velikim tvrtkama ili SME segmentu, te državnim tijelima (ministarstvima i agencijama) odnosno državnim tvrtkama od strateškog značaja, opredjeljenje za poslovni model cjelovitog rješenja upravljanja koje integriira sve elemente vezane uz financiranje i korištenje vozila za cijeli period najma pokazalo se kao apsolutno dominantni model korištenja vozila u poslovne svrhe, radi svih svojih prednosti u odnosu na konvencionalno vođenje voznih parkova s vlastitim resursima i angažmanom kompanija. Car fleet management ili upravljanje voznim parkom je kompleksan sustav planskih aktivnosti koji uključuje organizacijsku i logističku platformu i potrebne specijalizirane resurse za planiranje i praćenje, te potpuni nadzor događaja vezanih u cjelokupan ciklus korištenja vozila u poslovne svrhe. Car fleet management osigurava održivo funkcioniranje voznog parka kompanije, a samim time i osigurava kontinuitet poslovanja kompanije. Naša tvrtka visoko je specijalizirano društvo za pružanje usluga poslovnog najma, fleet managementa i flotnu logistiku sa vlastito razvijenim poslovnim modelima upravljanja voznim parkovima. Svojim korisnicima pružamo usluge dodane vrijednosti koje uključuju potpunu brigu i kontrolu svih događaja i aktivnosti vezanih uz vozni park kompanija, pri tome usko surađujući s korisnicima kao njihov vanjski servis, pružamo i ostale specijalizirane usluge, te izradu „rješenja po mjeri“ na temelju specifičnih zahtjeva klijenata

i potreba njihovog poslovanja, npr. VIP usluge Door to door, GPS nadzor i telematika, posredovanje i asistencija prilikom povrata vozila i najma, management kartica za gorivo i servisa goriva, posebno prilagođeno izvještavanje, edukaciju korisnika prema programima Eco Drive treninga itd. Car Fleet Management katalog usluga uključuje usluge: konzalting i izradu rješenja po mjeri klijenata, rješenja poslovnog najma vozila za kompanije, usluge fleet managementa u sklopu financiranja (putem svojih partnera za leasing) ili bez komponente financiranja, usluge flotne logistike, usluge kratkoročnih i dugoročnih najмова putem vlastite flote vozila i ostale specijalizirane usluge vezane uz vozne parkove. Rješenja za vozne parkove krojena po mjeri korisnika i potpuno prilagođena njihovim potrebama naša su specijalnost koju možemo ponuditi kroz naš brand FLEET EXPERT. Naša multi-brand (princip sve marke svi modeli vozila) i multi-segment (uključuje osobna, laka dostavna, teretna, specijalna, komunalna vozila, autobuse, itd.) orijentacija temeljena na dugogodišnjim iskustvima, jedinstvena je u regiji, jer kroz Car Fleet Management FLEET EXPERT program upravljanja poslovni klijenti dobivaju pouzdanog partnera za svoj vozni park koji će im bitno optimizirati troškove poslovanja i podignuti efikasnost voznog parka, te pružiti maksimalnu sigurnost i omogućiti dugoročno

planiranje troškova, plansku i organiziranu uslugu flotne logistike, te zadovoljiti sve njihove potrebe u ovom dijelu poslovanja.

**PSD | Kakva su iskustva korištenja usluge Car Fleet Management u Europi i svijetu, a kakva u Hrvatskoj i regiji?**

Nezamislivo je poslovati u današnjem ekonomskom okruženju a ne voditi brigu oko troškova poslovanja. Sve ozbiljne kompanije nastoje dio svojih poslovnih aktivnosti izdvojiti iz poslovanja, tj. iz svoje temeljne djelatnosti i posao prepustiti specijaliziranim tvrtkama. Time ne samo da smanjuju operativne troškove, već postižu veću konkurentnost na tržištu, postaju mobilnije i efikasnije. Kada je u pitanju car fleet management, europske i svjetske kompanije već odavno prakticiraju ovaj model upravljanja voznim parkovima. Hrvatska nastoji pratiti svjetske trendove pa tako ovaj model upravljanja voznim parkovima poznajemo već nekoliko godina i u stalnom je usponu. Svako postoji značajan prostor za rast i poboljšanje u kvaliteti ponude na tržištu, upravo u tom segmentu mi nastojimo fokusirati svoje poslovne aktivnosti.

**PSD | Je li se ulaskom Hrvatske u EU nešto bitno promijenilo u poslovanju tvrtki kao što je vaša?**

Na ovo pitanje možemo odgovoriti i pozitivno i negativno. Za nas koji surađujemo s međunarodnim kompanijama pravila igre ostala su ista. S druge strane

u javnom sektoru postoji velik potencijal za implementaciju projekta upravljanja voznim parkovima stoga vjerujemo da će ovdje, posebno u segmentu javne nabave, EU legislativa i tržišna utakmica učiniti svoje. Od države očekujemo regulatorno pojednostavljenje poslovanja, kroz stvaranje pozitivnog poslovnog ozračja što bi dalo dodatan motiv mnogim kvalitetnim managerima i poslovnim ljudima koji su svoje znanje stekli radeći u uspješnim kompanijama, da pokrenu i razvijaju vlastiti posao. Smatramo kako alternativa ne postoji.

**PSD | Gdje se vidite u idućih 5-10 godina?**

Vidimo se kao generatori novih poslovnih modela koji su široko primjenjivi za tvrtke koje žele uspješno poslovati. Područje nabave roba, područje integriranih usluga i područje prodaje korištenjem web alata područja su našeg interesa, pri tome želimo zapošljavati mlade, inovativne i sposobne kadrove te im pružiti priliku da rastu zajedno s našom kompanijom. Kroz ispunjenje ciljeva naše kompanije želimo uspostaviti uspješan brand FLEET EXPERT kao sinonim za potpuno neovisnu i visoko specijaliziranu tvrtku za upravljanje voznim parkovima i konzultantske usluge na području regije JI Europe. Pri tome želimo ukupni proces upravljanja voznim parkovima učiniti potpuno transparentnim s aspekta troškova i procedura za sve korisnike odnosno kompanije, a posebno javni sektor. Naša misija je pružiti tržištu potpunu i kvalitetnu uslugu upravljanja voznim parkovima kompanija u regiji, te implementiranjem svih stečenih iskustava i kontinuiranim održivim razvojem i unapređenjem kvalitete i volumena usluga zadovoljstvo naših klijenata držati stalno na najvišem nivou. Inovativnim razvojem i nadogradnjom poslovanja osiguravati kontinuirani održivi visoki nivo kvalitete usluge kao i povjerenje i vjernost klijenata.

Zlata Radović





# STRATEGIJA SUKCESIJE BIZNISA

Vedran  
Kraljeta



**PITANJE:** *Približavam se 50. godini i zdravstveni me događaj tjera da promislim o prenošenju moga i ženinog obiteljskog biznisa na djecu. Nisam siguran kako da to izvedem. Literature na hrvatskom skoro da i nema, a priče mojih kolega su vrlo različite (i različiti su uspjesi). Molim savjet!*

B.M., Zagreb

## ODGOVOR:

U mnogim obiteljskim biznisima u nas, još uvijek se na prijenos biznisa više gleda kao na događaj s kratkom pripremom, nego na višegodišnji proces, koji traži od 3 do 5 godina da bi uspio. Naravno da zdravstveni pritisci mogu značajno skratiti ovaj period. Svaki je obiteljski biznis jedinstven, pa dakle i strategija sukcesije biznisa, dobra za jednu obitelj, ne mora dati dobre rezultate u drugoj obitelji. Zato, a i zbog raspoloživog prostora za pisanje, navodim nekoliko "tipova" ključnih za ovaj proces i razvoj scenarija za njegov uspjeh.

- Dijete možda može imati pravo na vlasničko nasljeđivanje biznisa, no pravo na vođenje i upravljanje biznisom treba biti

zarađeno. Stoga potaknite svoju djecu da barem par godina rade van obiteljskog biznisa, da ovladaju potrebnim vještinama i iskustvom činjenja grešaka, na tuđoj platnoj listi.

- U poduzeću ustanovite savjetodavno tijelo vanjskih nezavisnih stručnjaka za kreiranje i vođenje ovog procesa promjene. Time potaknite atmosferu povjerenja i kod donošenja teških odluka.

- Počnite praksu redovitih obiteljskih sastanaka uz pomoć vanjskog konzultanta. Angažirati iskusnog konzultanta za obiteljski biznis da vodi nekoliko prvih sastanaka obitelji pomaže postaviti i njegovati obiteljski fokus na pravila, ciljeve i zadatke važne za sukcesiju, od malih do velikih.

- Osigurajte financijska sredstva nezavisna od obiteljskog biznisa i njegovih potreba.

- vodite računa o svima alternativama za sukcesiju. Najbolji plan sukcesije možda je prodaja biznisa, a ne prenos na iduću generaciju potomaka!

Ako su već izrađeni (a) strategijski plan obitelji i (b) poslovni strategijski plan, prodaja biznisa je dobro rješenje u dva slučaja:

- biznis se dalje ne može razvijati u postojećim i očekivanim gospodarskim uvjetima. Razlog je ili nedostatak pravih ljudi za rad u takvoj situaciji, pitanje tehnologije, ili faktora okoline koji traže kapitalna ulaganja iznad mogućnosti poduzetničke obitelji.

- za obiteljski biznis nema primjerenog, sposobnog nasljedni-

ka da ga vodi.

- Utvrdite i ocijenite sposobnog nasljednika za vodstvo biznisa. Ovo počinje tako što obitelj i obiteljski biznis utvrđuju kulturu, misiju i strategiju, te profil osobe kakvu trebaju za idućeg vođu. Utvrđuju se potrebne sposobnosti i vještine koje se ugrađuju u opis radnog mjesta i razvojni plan (karijera) osposobljavanja za nasljednika. Razvoj nasljednika u ovladavanju tih sposobnosti i vještina treba redovito, pažljivo i kontinuirano pratiti i mjeriti i u poduzeću i van njega. Teže za mjerenje, iako ključne važnosti je ocijeniti kako se potencijalni nasljednik nosi s vodstvom i moći. Može li preuzeti upravljanje s moći i osigurati takvo vodstvo koje će biti prihvaćeno u poduzeću i u obitelji? S jedne krajnosti, ako vođa u odlasku drži u svom zaklonu potencijalnog nasljednika, isti nije testiran prema „klimavcima“ – koji počinju sa suprostavljanjem tek po njegovom preuzimanju vodstva. U drugoj krajnosti njegovan agresivan pristup „napadača“ pušta više mogućih nasljednika u međusobnu borbu za biznis. Ni jedan od ovih pristup ne jamči da će pogodan nasljednik preživjeti. Zaklonjeni možda pod pritiskom ne preživi, a agresivac ne čini nužno dobrog vođu. Često je dobro rješenje da dotadašnji vođa uz pomoć obitelji i vanjskog konzultanta (ili Savjetodavnog tijela poduzeća) osigura poziciju i zadatke za potencijalnog nasljednika koji će uključiti rješavanje situacija kroz koje će on rasti i stje-

cati autoritet. Time će kroz vrijeme graditi vlastite čvrste snažne temelje, umjesto „posuđivanja“ moći od dotadašnjeg vođe obiteljskog biznisa. Ovdje je od kritične važnosti i ocjena unutarnje motivacije nasljednika. Želi li on tu poziciju zaista, ili je to red, jer je npr. najstarije dijete u obitelji, ili mu se sviđa prestiž?

- Roditelji koji nastoje biti pravični i jednaki za svu djecu u podjeli imovine mogu zakočiti proces nasljeđivanja obiteljskog biznisa. Dok djeca nisu zaradila svoju poziciju kroz odgovornost i pouzdanost svog rada, upravo kao i svaki drugi zaposlenik, nije moguće da učinkovito uzmu vodstvo nakon nasljeđivanja. Dakle ključ uspjeha ovog procesa leži i u postavljanju mjerila i ocjenjivanju i nagrađivanju rezultata rada djece, od njihovog najranijeg uključivanja u biznis.

- Izrada Statuta obitelji pomaže postaviti politiku i standarde ponašanja u obiteljskom biznisu, jednake kao i za ne-obiteljske zaposlenike.

- Utvrdite i držite se datuma odlaska (u mirovinu). S približavanjem vremena predaje vodstva, uzimajte si sve veće periode odsustva s posla, da se naviknete da vas nema, za priliku da ocijenite nasljednika, i da samu organizaciju, kupce i dobavljače priviknete na rad s planiranim novim vodstvom. Držite se datuma odlaska. Ako postoji funkcija i nakon vašeg odlaska (savjetnik?), utvrdite prava, nadležnost, radno vrijeme i dr. kao i za svako drugo radno mjesto. Držite se disciplinirano toga i obznanite to svima.

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



**in time**



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

20 godina poslovanja u Hrvatskoj

15 godina poslovanja u Sloveniji

15 godina poslovanja u Bosni i Hercegovini

10 godina poslovanja u Srbiji

**NOVO!** Vođenje INTRASTAT dokumentacije  
**NOVO!** Skladištenje robe i logistika

IN TIME DOMAĆA DISTRIBUCIJA

IN TIME MEĐUNARODNA DISTRIBUCIJA

TNT EXPRESS – ekspresna dostava dokumenata i paketa širom svijeta

TNT ECONOMY EXPRESS – ekonomična dostava težih pošiljaka širom svijeta

CARINSKO POSREDOVANJE

---

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

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



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

VELIKI POTENCIJALI HRVATSKE KOJI SU JOŠ UVIJEK SLABO ISKORIŠTENI

# OBNOVLJIVI IZVORI ENERGIJE



Marijana Sever

Obnovljivi izvori energije jedan su od najvažnijih aspekata u napretku čovječanstva jer pomoću njih nastojimo ublažiti odnosno neutralizirati loše posljedice pretjeranog iscrpljivanja prirodnih izvora.

Iz obnovljivih izvora energije dobiva se 18% ukupne svjetske energije, ali je većina od toga energija dobivena tradicionalnim iskorištavanjem biomase za kuhanje i grijanje – od 13 od 18%. Taj udio u budućnosti treba znatno povećati jer neobnovljivih izvora energije ima sve manje, a i njihov štetni utjecaj sve je izraženiji u zadnjih nekoliko desetljeća. Primjerice, Sunce isporučuje Zemlji 15.000 puta više energije nego što čovječanstvo u sadašnjoj fazi uspijeva potrošiti, ali usprkos tome neki ljudi na Zemlji se smrzavaju. Zbog toga je jasno da se obnovljivi izvori mogu i moraju početi bolje iskoristavati, a osim toga, razvoj obnovljivih izvora energije (osobito

od vjetra, vode, Sunca i biomase) važan je jer oni imaju vrlo važnu ulogu u smanjenju emisije ugljičnog dioksida u atmosferu. Također, povećanje njihovih udjela povećava energetska održivost sustava, a pomaže i u poboljšavanju sigurnosti dostave energije na način da smanjuje ovisnost o uvozu energetske sirovine i električne energije. Što se tiče vremenskog perioda do kada bi obnovljivi izvori energije mogli postati ekonomski konkurentni konvencionalnim izvorima energije, to se, kako procjenjuje struka, ne očekuje u skorijem razdoblju.

## Obnovljivi izvori energije u Hrvatskoj

„U Hrvatskoj se obnovljivi izvori koriste dugi niz godina, a korištenje, na primjer, energije vodotoka među prvima je u svijetu. Instalirani kapaciteti u hidroelektranama pokrivaju polovinu ukupno instaliranih kapaciteta, a korištenjem energije vjetra i Sunca domaći istraživači i poduzetnici započeli su još osamdesetih godina prošlog stoljeća pa bi se prije reklo da se u međuvremenu zaspalo ili zanemarilo pogodnosti koje su u međuvremenu nastale na tržištu“ tumači **Krešimir Štih**, tajnik **Udruženja energetike pri Hrvatskoj gospodarskoj komori**.

Trenutno se može steći dojam da su se kod nas projekti pokrenuli i da se puno toga gradi, posebno u sektoru vjetroelektrana koji trenutno iznosi velike investicije od nekoliko stotina milijuna eura, ili u sektoru sunčanih elektrana gdje se radi na instalaciji stoti-

na malih fotonaponskih sustava. S financijske strane, u sektor obnovljivih izvora energije u Hrvatskoj je do sada prema nekim procjenama uloženo 2.5 milijarde kuna, procjenjuju iz Hrvatske gospodarske komore. Unazad 10 godina to je gotovo cjelokupni iznos investiran u vjetroelektrane, iako je sam razvoj nekih projekata započeo i prije 2000. godine. Do kraja kolovoza u pogonu je 406 elektrana na obnovljive izvore energije (OIE), a 293,339 MW snage je iz tih izvora u elektroenergetskoj mreži Hrvatske elektroprivrede d.d., donijelo je to istraživanje Saveza za energetiku Zagreba i Energo Media Servisa, specijalizirane medijske agencije za energetiku i okoliš. Prema rezultatima istraživanja, a na temelju podataka dostupnih zaključno s 31.8.2013. godine koje je objavio Hrvatski operator tržišta energije (HROTE), u Hrvatskoj je u periodu od 30.6. do 31.8. priključena još 141 elektrana. Po instaliranoj snazi, na prvom su mjestu vjetroelektrane s ukupno 254,25 MW, na drugom su mjestu kogeneracijska postrojenja s ukupno 11,493 MW te na trećem mjestu zauzimaju, elektrane na bioplin s ukupno 8,135 MW. U idućih godinu dana očekuje se ostvarenje 1.462 projekta ukupne snage 250,155 MW. Naime, analizirajući sklopljene ugovore o otkupu električne energije iz obnovljivih izvora energije, a na temelju dostupnih podataka HROTE-a, u Republici Hrvatskoj postoji 1.462 projekt-postrojenja koja još uvijek nisu priključena na elektroenergetsku mrežu. „Unatoč tome, treba biti svjestan da se spomenuti projekti vjetroelektrana pripremaju (pre)dugi period vremena te da se trenutno samo dešava ostvarenje projekata koji su godinama

bili sustavno usporavani. Kod sunčanih elektrana se tržište otvorilo tek u zadnjih godinu dana i to ponajprije padom cijene opreme, a ne dobrom politikom poticanja“ – kaže **Edo Jerkić**, suvlasnik i urednik portala **vjetroelektrane.com** i **obnovljivi.com**, čiji je cilj promoviranje obnovljivih izvora energije u energetici. Poveći problem u Hrvatskoj je, kako ističe Jerkić, nesigurnost nastavka razvoja tržišta u trenucima kada se čeka novi zakon o obnovljivim izvorima energije i kada se čeka poprilično zakašnjeni Nacionalni akcijski plan za obnovljive izvore energije. Nažalost signali koji dolaze po pitanju oba ova dokumenta iz ministarstva i drugih institucija nisu nimalo ohrabrujući za razvoj cijelog sektora, a posebno za razvoj tehnologija koje su najveći svjetski hit – vjetroelektrana i sunčanih fotonaponskih elektrana.

## Zakonodavni okvir u sklopu reforme energetskega sektora

U sklopu euro-integracijskih procesa naša zemlja je cjelokupni koncept reforme energetskega sektora kroz pravni i institucijski okvir prilagodila zahtjevima Europske unije, dakako u granicama specifičnog nacionalnog rješenja. Usvajanjem zakonodavnog okvira u sklopu reforme energetskega sektora Republike Hrvatske omogućen je razvoj i iskorištavanje obnovljivih izvora energije. „Dobrim dijelom smo se uskladili s propisima EU, iako ne sasvim. Čak bi se moglo reći da nam zakonski okvir nije loš. Međutim od prvog donošenja pravilnika 2007. godine sasvim je očito da papir trpi svašta, a u praksi se sve napisano provodi trajavo, nestručno i jako sporo. Pri tome se nerijetko dešavaju i situacije da se zakoni tumače

sasvim suprotno napisanome u određenim institucijama, što dovodi do velike pomutnje i nesigurnosti kod razvoja projekata – kritičan je Jerkić. S njim se u glavnini slaže i Krešimir Štih iz Gospodarske komore, koji dodaje kako zakonski okvir ne ide nimalo u prilog investitorima, prvenstveno zbog administrativnih procedura, ali i nekih odluka koje restriktivno djeluju na izgradnju objekata. „Ne treba, međutim, smetnuti s uma da je tehnologija još uvijek cjenom nekonkurentna konvencionalnom izvorima te je potrebna regulacija tržišta kroz poticaje kako bi se tržište razvijalo. S tehničkog aspekta, postoje određene barijere koje se prvenstveno tiču balansiranja proizvodnje i potrošnje energije te u obzir treba uzeti vrlo kompleksne parametre pa je trenutni stav, prema mišljenjima potencijalnih nositelja projekata u području obnovljive energije, konzervativan, a samim tim i nepovoljan“ – navodi Štih. Donošenje novog, ujedno jedinstvenog, Zakona o obnovljivim izvorima energije očekuje se do kraja ove godine, a uslijedit će i Zakon o toplinskoj energiji. Očekuje se i donošenje Zakona o energetske učinkovitosti kojim će se ona nastojati poticati ne samo u potrošnji kao do sada, nego i u proizvodnji električne energije. „Također, veća djelotvornost će se tražiti u području prijevoza te rashladne i toplinske energije. Odredbe nedavno usvojenog Zakona o tržištu električne energije u kategoriji obnovljivih izvora energije obuhvatile su i velike hidroelektrane. Tim se zakonom, između ostalog, od povlaštenog proizvođača električne energije koji je u sustavu poticanja, a kako bi se osigurala stabilnost iz izvora, očekuje proizvodnja u trajanju od 25 godina“ – kazao je **Tomislav Marjanović**, predsjednik **Saveza za energetiku Zagreba**. Premda iz Vlade stižu poprilično optimistične izjave kako bi Hrvatska za nekoliko godina mogla smanjiti uvoz energije i čak se pretvoriti u izvoznicu, Krešimir Štih

oprezniji je u ovakvim očekivanjima. „Trenutna politika prema obnovljivoj energiji ne može Hrvatsku pretvoriti u izvoznika energije, niti isključiti ovisnost o uvozu, posebno na području energenata poput nafte i plina“ – tumači Štih. S njim se slaže i Edo Jerkić, koji kritizira dosadašnje tempo odgovarajućih institucija razvoja situacije u ovom području te naglašava kako se time se zapravo čini velika i dugoročna šteta po hrvatski gospodarski razvoj. „Naime, potencijala da postanemo izvoznici proizvedene energije iz svog vjetra, Sunca, vode, biomase, bioplina – imamo. Ali prije svega nam ti izvori pružaju mogućnost razvoja na osnovi vlastitih (umjesto uvezenih) prirodnih resursa. Mogućnost koju mi za sada jako slabo koristimo, osim u slučaju vodnih potencijala, ali koji su povijesno naslijeđe od prije nekoliko desetljeća“, navodi Jerkić.

### **Sektor bez poticaja nije profitabilan**

Premda se u posljednje vrijeme sve češće može čuti kako je sektor obnovljivih izvori energije izrazito siguran i profitabilan te ga prati epitet dinamične industrije u našoj zemlji, naši sugovornici tvrde drugačije. „Za sada sektor bez poticaja nije profitabilan. Trenutno je profitabilnost ograničena na poticaje koji se prikupljaju iz sredstava koje potrošači uplaćuju ovisno o potrošnji ostalih oblika energije“ – objašnjava Štih, dok Jerkić dodaje kako je sektor OIE trenutno onoliko profitabilan koliko to odredi politika kroz otkupne cijene električne energije, s obzirom da je cijeli sektor reguliran u tržišnom smislu. U svim procjenama profitabilnosti cijena otkupa se pokušava definirati na način da projekti ostvaruju internu stopu povrata (IRR) od 10%. „No s obzirom na različite potencijale na različitim lokacijama, posebno elektrana koje koriste vjetar i Sunca, ta profitabilnost može biti i veća i manja. Jedna od većih grešaka svih prijašnjih i sadašnje vlade je što prerijetko prilagođavaju

Naš proizvod  
**Zlatni depozit**  
od 25,00 € mjesečno!



# Zlatni depozit za sva vremena!

Putem našeg fleksibilnog proizvoda investitori mogu i s malim mjesečnim iznosima graditi svoje zlatne zalihe. Tisuće zadovoljnih klijenata u mnogim europskim zemljama nam potvrđuje bezvremenost našeg proizvoda.

- Investicija u zlato pruža očuvanje već stečene imovine jer je riječ o osiguravanju njezine vrijednosti
- Kupnja fizičkog zlata (čisto zlato 999,9/1000g) nezavisna od visine mjesečne rate s uvjetima koji su mogući samo za kilogramske cijene (znatno povoljnije od kupnje preko banaka ili interneta)
- Ukupna transparentnost troškova
- Profesionalno, osigurano skladištenje
- Visoki standard sigurnosti i kvalitete
- Proizvod Zlatni depozit omogućuje klijentima kupnju investicijskog zlata putem mjesečnih rata ili jednokratnim uplatama

### **KUPNJA ZLATA NA RATE**

- Kupnja moguća već od 25 eura za fizičke i pravne osobe
- Vrijeme štednje od 5 do 20 godina
- Dostava već od dosegnute količine 50 grama
- Mogućnost povećanja i reduciranja visine mjesečnih rata
- Informacije o stanju depozita dostupne u svako doba

**POVEĆAJTE VRIJEDNOST SVOJE TVRTKE  
STVARANJEM ZLATNIH REZERVI**

**protected Usluge d.o.o.**

Šetalište 150. brigade 8, Zagreb

tel: +385 1 3789914; e-mail: hr.office@protected-consulting.com

www.protected-nm.com



## ENERGETSKO CERTIFICIRANJE ZGRADA

Od ulaska u Europsku uniju, javne zgrade i one koje se stavljaju u pravni promet moraju imati energetski certifikat.

To znači da prema trenutno važećim propisima u RH od 1. srpnja energetski certifikat mora imati svaka zgrada koja se gradi, prodaje, iznajmljuje, daje u leasing ili zakup, odnosno njezina samostalna uporabna cjelina koja se gradi ili prodaje. S obzirom da Direktiva EU daje mogućnost produženja tih rokova Ministarstvo je propisalo da od 1. srpnja ove godine energetski certifikat moraju imati zgrade odnosno njihove samostalne uporabne cjeline (stanovi, uredi) koji se prodaju. Zgrade, stanovi, uredi i drugo, koji se daju u leasing, zakup odnosno najam morat će biti energetski certificirani od 1. siječnja 2016., rečeno je u Ministarstvu graditeljstva i prostornog uređenja. Energetski certifikat bazira se na Europskoj povelji i EU Direktivi i predstavlja skup radnji i postupaka koji rezultira izdavanjem posebnog dokumenta koji sadrži niz podataka vezanih za energetska svojstva bilo stambene ili nestambene zgrade, a što je regulirano službenim pravilnicima. Stambene i nestambene zgrade svrstavaju se time u osam energetskih razreda prema energetskoj ljestvici od A+ do G (s tim da oznaka A+ označava energetski najpovoljniji, a G energetski najnepovoljniji razred), što provode osobe koje imaju ovlaštenje Ministarstva graditeljstva i prostornog uređenja, a takvih je trenutno 235 fizičkih i 293 pravnih osoba. Maksimalne cijene izrade energetskog certifikata propisalo je Ministarstvo graditeljstva i prostornog uređenja. Tako primjerice za pojedinačni stan u postojećoj zgradi maksimalna cijena iznosi 2.700 kn, za postojeće stambene građevine s kvadraturom od 50 do 250 m<sup>2</sup> do 4.750 kn, dok za kuću do površine 400 m<sup>2</sup> i polojopr. do 600 m<sup>2</sup> iznosi 7.400 kn. Tržišne cijene energetskog certifikata su sigurno manje od maksimalnih navedenih, a u slučaju dogovora sa susjedima da se certificira više stanova ili čitava zgrada mogu se postići i značajno niže cijene. Obaveza nabave energetskog certifikata leži na vlasniku nekretnine i on ga mora predložiti budućem kupcu. Ukoliko kupac zatraži predloženo energetskog certifikata i vlasnik nekretnine mu ga ne predloži, on ga može prijaviti za to Državnom inspektoratu. Kazne za neposjedovanje energetskog certifikata su pravne osobe iznosi 20 do 100 tisuća kuna, dok za fizičke osobe iznose 10 tisuća kuna. Bitno je također napomenuti da ako se sklopi ugovor o kupoprodaji za nekretninu bez energetskog certifikata, on je i dalje pravovaljan.

te cijene, s obzirom na vrlo dinamično tržište i velike tehnološke i cjenovne napretke koje ostvaruju posebno vjetroelektrane i sunčane fotonaponske elektrane – tu mači Jerkić. Ako govorimo o potencijalima i mogućnosti ulaska u sektor obnovljivih izvora energije u RH prije same analize energetskog sektora, odnosno sektora obnovljivih izvora u RH, te mogućno-

sti i profitabilnosti ulaganja u taj sektor, korisno je sagledati cjelokupan okvir za djelovanje nacionalnih gospodarstava i, posredno, pojedinih investitora. „Potencijali za ulazak u sektor OIE su i mali i veliki. S jedne strane već sada znamo da imamo u prostornim planovima veliki broj potencijalnih lokacija za obnovljive, da imamo veliki potencijal u vjetru, Suncu,

vodi, biomasi, bioplinu. Već sada za većinu tih lokacija znamo da su prihvatljive sa aspekta zaštite okoliša. Što otkriva velike potencijale. S druge strane zakonodavni okvir i njegovo provođenje, te stalno poigravanje s kvotama uzrokuju poremećaje na tržištu i nepovjerenje svih potencijalnih investitora što onda otežava i umanjuje mogućnosti pokretanja projekata i ulaska u sektor za mnoge zainteresirane. Jednostavno rečeno, sektor koji je praktički postao sinonim za održiv život u razvijenom svijetu, kod nas uslijed lošeg sustava funkcionira na neodrživ način od čega najviše štete imaju hrvatski poduzetnici“ – objašnjava Jerkić.

### Program za izgradnju inovativne Europe

Inače, u prosincu 2012. godine Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitosti (FZOEU) otvorio je ukupno devet natječajeva za sufinanciranje projekata energetske učinkovitosti i korištenja obnovljivih izvora energije za koje su planirana sredstva u iznosu od 84,5 milijuna kuna, a u travnju 2013. godine otvorio je novih šest natječajeva, vrijednih 86 milijuna kuna, za sufinanciranje projekata zaštite okoliša, energetske učinkovitosti i korištenja obnovljivih izvora energije. Na natječaje otvorene u prosincu prošle godine pristiglo je oko 550 ponuda, a u ovom trenutku još uvijek ne postoje informacije o ukupnom broju pristiglih prijava na natječaje otvorene u travnju ove godine. „Kako i tijekom posljednjih šest godina tako i ove godine, ako govorimo o strogo privatnom sektoru, kroz fondove Europske unije najviše se ulagalo u projekte eko inovacija te projekte inteligentne energije. Program koji se odnosi na projekte eko inovacija u najvećoj mjeri pruža potporu poslovnim pothvatima u sljedećim područjima - projektima u svezi reciklaže i iskorištavanja otpadnih materi-

**U Hrvatskoj se obnovljivi izvori koriste dugi niz godina, a korištenje, na primjer, energije vodotoka među prvima je u svijetu.**

jala, u sektoru graditeljstva projektima smanjenja potrošnje resursa i otpada u proizvodnji, projektima prehrambenih proizvoda i učinkovitog korištenja vode, zelenom poslovanju i tzv. inteligentnoj nabavi“ – objašnjava Tomislav Marjanović, predsjednik Saveza za energetiku Zagreba. Program koji se odnosi na projekte inteligentne energije u najvećoj mjeri pruža potporu poslovnim pothvatima u sljedećim područjima: projektima jačanja energetske učinkovitosti i racionalnog korištenja resursa u industriji i građevinarstvu, projektima koji promiču i pružaju potporu korištenju izvora obnovljive energije i energetske diverzifikacije za proizvodnju električne i toplinske energije te naposljetku projektima koji promoviraju učinkovitije korištenje energije u prometu odnosno projektima primjene novih i obnovljivih goriva u prometu. Oba programa završavaju 2013. godine kada će ih naslijediti program pod nazivom „Horizon 2020: Program za izgradnju inovativne Europe“. Horizon 2020 predstavlja novi jedinstveni program kojim Europska komisija naglašava značaj istraživanja i razvoja te poticanja inovativnosti za sveukupni gospodarski prosperitet zemlje. Time se objedinjuju dosadašnji Okvirni istraživački programi, projekti i inicijative kojima je Europska unija poticala rad Europskog instituta za inovacije i tehnologiju. „Putem Horizon 2020 Europska komisija pokušava kroz poticanje stvaranja inovacijskog društva pronaći adekvatan način za izlazak iz krize, veće zapošljavanje i snažniji gospodarski rast. Istovremeno se kroz taj integralni program sugeriraju i načini suočavanja sa globalnim pitanjima kao što su klimatske promjene, zaštita okoliša sve do problema siromaštva i nejednakosti, starenja stanovništva te podizanja kvalitete života“ – zaključuje Marjanović.



# Umreženo društvo smanjuje ugljični otisak

Metode kojima osviješteni članovi društva pa i čitave zajednice pokušavaju smanjiti negativan utjecaj različitih ljudskih aktivnosti na okoliš te ga očuvati i za buduće generacije, mnogobrojne su i raznovrsne.

Uz životni stil koji se ukratko može opisati kao „povratak prirodi“, značajan broj „zelenih rješenja“ temelji se upravo na suvremenim tehnologijama. Tako, usprkos izdvojenim suprotnim mišljenjima, većina do sada provedenih istraživanja o utjecaju intenzivnog korištenja informacijsko-komunikacijskih tehnologija (ICT) u svakodnevnom životu ukazuje na činjenicu da sve raznolikija upotreba međusobno povezanih uređaja i odgovarajućih usluga pozitivno djeluje na korisnike i okoliš. Aktualni Ericsson Mobility Report također potvrđuje velik utjecaj umreženog društva na potrošnju energije i ugljični otisak. Dokument pokazuje kako zbog napretka u tehnologiji te zahvaljujući nastojanjima industrije za smanjenjem potrošnje energije u ICT sektoru u cjelini, očekivana granica od ukupno 2% svjetske emisije ugljikovog dioksida iz ovog sektora vrlo vjerojatno neće biti probijena.

Spomenuti izvještaj svjetskog komunikacijskog lidera o globalnoj potrošnji energije i

ugljičnom otisku, svjedoči da čak i uz dramatični rast koji se predviđa za ICT sektor, izračun emisije ugljičnog dioksida za sektor u cjelini vrlo vjerojatno neće premašiti količinu od dva posto globalne emisije CO<sub>2</sub>. Naime, upotreba ICT rješenja raste iz dana u dan pa stručnjaci predviđaju se da će se podatkovni promet u mobilnim mrežama do 2018. povećati čak 12 puta u odnosu na 2012. godinu. Premda to pomaže gospodarski rast i razvoj te čini svijet sve dostupnijim ponekad si javnost postavlja pitanje: „Ne uvjetuje li to istodobno i dramatičan porast potrošnje energije te emisije ugljičnog dioksida?“ Ericsson Mobility Report otklanja ovakve sumnje, prvenstveno zbog postignuća uvjetovanih napretkom u tehnologiji kao i nastojanjima te cjelokupne industrijske grane da smanji potrošnju energije.

Izvještaj prati i apsolutni svjetski porast u pogledu korištenja energije te pojašnjava kako će umreženo društvo sa svim svojim povezanim uređajima utjecati na potrošnju energije i emisiju ugljič-

nog dioksida. Dokument, također, jasno opisuje kako ICT sektor može ponuditi rješenja koja omogućuju promjene usmjerene prema neutralizaciji ukupne globalne emisije CO<sub>2</sub> iz drugih sektora.

## Potencijal automobilske ekosustava

Jedan od dobrih primjera vezan je uz automobilski promet u kojem razvoj komunikacije između strojeva (M2M) omogućava uvođenje novih usluga te osigurava povezani ekosustav koji uključuje stručnjake za razvoj aplikacija, državne institucije, različite zainteresirane tvrtke, proizvođače automobila te korisnike. Povezivanje, odnosno umrežavanje vozila, uz sveprisutan globalni trend povećanja prometa, zahtijeva poslovni model koji se oslanja na potencijal automobilske ekosustava te povezuje vozilo s ostalim sudionicima tog sustava. Tako primjerice, platforma Connected Vehicle Cloud predstavlja nadogradnju na današnje mogućnosti telekomunikacijske mreže i nudi lakši dostup do vozača i putnika na potpuno nove načine povezujući osiguravatelje sadržaja i usluga, osiguravajuće kuće, nadležne institucije, autoservise i prodaju rezervnih dijelova, prodavače

i proizvođače vozila te korisnike. Automobil je mnogima već sad neizbježni dio svakodnevice, ali kada postane i dio umreženog društva rezultat će biti novo iskustvo vožnje te nove prilike za sudionike automobilske ekosustava. Tako biste, na primjer, u budućnosti trebali izbjeći gužve poput ove na fotografiji, jer će vas u uvjetima umreženog društva odgovarajući uređaj u automobilu na vrijeme sam upozoriti na cestu zatvorenu zbog nesreće ili kolonu pred naplatnim kućicama, a onda će vam i ponuditi alternativni put do odredišta. Da to nije tek puka znanstvena fantastika, govori i podatak kako je upravo ranije spomenuti proizvod, za svoju inovativnost koja pokreće tržište, osvojio nagradu „Proizvod godine“ koju dodjeljuje časopis M2M Evolution Magazine, vodeće izdanje vezano uz brzorastući segment komunikacije među strojevima odnosno uređajima. Činjenica jest da suvremeni ICT uređaji troše sve više i više energije, no uštede koje inovativnom i racionalnom upotrebom možemo postići, poput mnogobrojnih tona CO<sub>2</sub> iz prethodno navedenog primjera, nedvojbeno opravdavaju ovo ulaganje u budućnost.

Mr.sc. Jasna Glavaš  
Manager za okoliš u Ericssonu Nikoli Tesli



**Ranko Novak**, voditelj projekata u tvrtki Ytong porobeton d.o.o.

## ENERGETSKO CERTIFICIRANJE ZGRADA – promjene u prodaji nekretnina

Trenutna gospodarska situacija i visoke cijene energenata potaknut će mnoge ljude na razmišljanje o smanjenju njihovih troškova. Također, energetska certifikacija zgrada, odnosno klasifikacija i ocjenjivanje zgrada prema potrošnji energije, odnedavno je postala zakonska obveza za sve zgrade na tržištu nekretnina u Republici Hrvatskoj. **Na brojna pitanja vezana uz aktualnu tematiku odgovorio nam je arhitekta Ranko Novak, voditelj projekata u tvrtki Ytong porobeton d.o.o., koja je među prvima još prije 7-10 godina počela komunicirati ovu tematiku.**

**[PSD] U posljednje vrijeme često čitamo o značajnim promjenama legislative koje se odnose na sektor nekretnina, vezano uz poboljšanje toplinske izolacije kako postojećih starijih zgrada, tako i novogradnje. Spominje se obveza izrade energetske iskaznice, energetskog certificiranja i na kraju, najavljuje se i porez na nekretnine. Sve to stvara dosta nedoumica kod postojećih, ali i budućih vlasnika nekretnina. Zanimao bi nas vaš komentar i pojašnjenje ove tematike?**

Porez na nekretnine neću posebno komentirati, jer to nije područje našeg direktnog interesa, ali on je izvjestan, za sada je još u najavi, pitanje je samo kada će biti donesen. Sve je to na istom tragu - sređivanja stanja u državi, i makar ga se mnogi pribojavaju kao

dotatnog troška, „oživjet“ će brojne nekretnine koje se neadekvatno koriste i stavit će ih u tržišnu funkciju. Naš Ytong tim u Hrvatskoj godinama se bavi promoviranjem porobetona kao suvremenog građevinskog materijala, pa samim tim i energetski učinkovite gradnje. Među prvima smo u zemlji koji smo još prije 7-10 godina počeli komunicirati ovu tematiku, kada smo sagradili prvu pasivnu Ytong kuću i najavljivali sve ovo što se sada i dogodilo.

**[PSD] A što se u stvari dogodilo?**

Puno toga. Prvo, cijene energenata u svijetu nisu zaustavljene, one i dalje stalno rastu, i nema naznaka da bi se uskoro stabilizirale. Drugo, Europa je to prepoznala i donijela svoju poznatu stratešku deklaraciju 20+20+20. Treće, mi smo u Europi, pa je ona postala i

naš cilj, ali i naša obveza.

**[PSD] Je li taj cilj ostvariv?**

Nije. Ne do 2020. godine. Nije ostvariv u bogatoj Europi, a gotovo ne u Hrvatskoj, u kojoj se procjenjuje da oko 20% postojećih zgrada spada u najnižu energetska kategoriju „G“, koje doslovno rasipaju energiju. S obzirom na to da zgrade troše oko 40% ukupne energije, to znači da grijanjem takvih loše izoliranih zgrada, grijemo zrak oko njih, pridonosimo zagrijavanju atmosfere i svakim danom grijanja/hlađenja - gubimo ogroman novac. Ako se i ne ostvari ambiciozan rok od 2020. godine, bitna je strateška odluka da EU ide u tom smjeru, da se stare zgrade moraju dodatno izolirati, a da sve novogradnje moraju biti građene kao gotovo pasivne ili niskoenergetske.

**[PSD] Ističete da „moraju“...?**

Da. Temeljem implementacije tkzv. EPBD na domaće zakonodavstvo, zakonsku obvezu o energetskom certificiranju zgrada uveli smo još u travnju 2010., ali se ona do danas nije sustavno provodila. Sada su svi rokovi prilagodbe istekli, mi smo Europa, od nas se traži primjena donesenih zakona, koliko god to investitore koštalo. Svi koji se toga ne budu pridržavali, naći će se u ilegalnom statusu.

**[PSD] Kakve konkretne obveze imaju vlasnici - investitori danas kada je certificiranje u pitanju?**

Prema Pravilniku o energetskom certificiranju zgrada svaka nova zgrada (stambene, poslovne, javne ili mješovite namjene) morat će uz zahtjev za uporabnu dozvolu priložiti i energetska certifikat, bez kojeg se dozvola neće izdati, niti će se zgrada moći upisati u zemljišne knjige. Kod postojećih zgrada koje se prodaju, iznajmljuju ili daju u leasing, certifikat će se morati priložiti uz kupoprodajni (ili neki) drugi ugovor. Tako će biti dostupan kupcu ili najamoprimcu, koji će dobiti uvid u potrošnju energenta predmetne nekretnine. Vlasnici javnih zgrada većih od 1000 m<sup>2</sup>, dužni su certifikat i javno izložiti na vidljivom mjestu. Kupci će ubuduće moći birati nekretninu koja manje troši. Dakle, pored dosadašnjih elemenata za donošenje odluke za kupnju poslovnog prostora ili stana (lokacija, cijena ili funkcionalni raspored), pridodaje se (kao i kod automobila), jedan potpuno novi kriterij, tj. podatak o potrošnji energije, iskazan u kWh/(m<sup>2</sup>a).

**[PSD] Što je to točno kWh/(m<sup>2</sup>a)?**

To je jedinica kojom se iskazuje potrebna energija za grijanje nekog prostora, izražena u kilovat satima po 1m<sup>2</sup> neto poda neke zgrade, i to u periodu od godinu dana. Postojeći propis za novogradnje tu potrošnju limitirao je ispod 90 kWh/(m<sup>2</sup>a), tj. na klasu C.

**[PSD] Znači li to da vlasnici**

**neće moći prodati ili iznajmiti svoj stan bez certifikata, i postoje li u tome kakva izuzeća?**

U načelu, neće - on je obvezan. Uz neke specifične iznimke kada ipak nije potreban, tj. ukoliko se radi o: stanu (građevini) manjoj od 50 m<sup>2</sup>, prodaji/iznajmljivanju bračnom drugu ili članu obitelji, jednostavnim građevinama, crkvama ili spomenicima kulture, halama koje se više od polovice radnog vremena drže otvorenima, provođenju procesa ovrhe nad zgradom.

**PSD | Energetski „certifikat“ ili energetska „iskaznica“? Je li to isto?**

Nije isto, samo zvuči - slično. Energetska iskaznica je obvezan sastavni dio glavnog projekta, dakle, njena izrada je u obvezi projektanta, dok zgrada još ne postoji. Ona sadrži točne podatke o lokalnoj mikroklimi, koju daju referentne meteorološke stanice. Za razliku od iskaznice, energetski certifikat koristi samo klimatske podatke za kontinentalnu ili za primorsku Hrvatsku, i izdaje se samo za izgrađenu građevinu. Može ga izdati samo educirana i ovlaštena tehnička osoba, koja provjerava da li je neka novogradnja izvedena u skladu s projektom, i koji je energetski razred dosegla.

**PSD | Svakako za investitore i vlasnike to predstavlja dodatni trošak? Možete li nam reći o kojem se iznosu radi za prosječnu obiteljsku kuću, i treba li certifikat obnavljati?**

Točno, predstavlja novi trošak i treba ga obnoviti svakih 10 godina. Trošak certifikata za obiteljsku kuću površine 250 m<sup>2</sup> iznosi cca 1.400 kn, dok je za veće objekte trošak certifikacije veći. Ali certifikat vlasniku otvara i neke nove mogućnosti. On dobiva točan pregled troškova svojih režija, s uputama kako ih može smanjiti. Ako je građevina u visokom energetskom razredu, povećava njezinu tržišnu vrijednost, ona postaje



**▲ Ytong niskoenergetska dvoetažna kuća od 150 m<sup>2</sup> koja u zimskim mjesecima grije za 200 kn**

ENERGETSKI CERTIFIKAT STAMBENE ZGRADE (PRVA STRANICA)

<b>Energetski certifikat za stambene zgrade</b>	<b>Zgrada</b>	<input type="checkbox"/> nova	<input checked="" type="checkbox"/> postojeća	
	Vrsta zgrade	A-Stambena		
	K.č. k.o.	k.č. 328/2 / K.o. Dereza		
	Adresa	Dereza 44, Čazma		
	Mjesto	Bjelovar		
	Vlasnik/Investitor	Slađan Lipovec		
	Izvođač	Crotal Bjelovar		
	Godina izgradnje	2011		
	<b>Q<sup>+</sup> H<sub>nd,ref</sub></b>	<b>kWh/(m<sup>2</sup>a)</b>	<b>Izračun</b>	<b>20</b>
	<b>A+</b>	≤ 15	<b>A</b>	
<b>A</b>	≤ 25			
<b>B</b>	≤ 50			
<b>C</b>	≤ 100			
<b>D</b>	≤ 150			
<b>E</b>	≤ 200			
<b>F</b>	≤ 250			
<b>G</b>	> 250			
<b>Podaci o osobi koja je izdala energetski certifikat</b>				
Ovlaštena fizička osoba	-			
Ovlaštena pravna osoba	Građevinski fakultet, Sveučilišta u Zagrebu			
Imenovana osoba	Prof.dr.sc. Ivana Banjad Pečur			
Registarski broj ovlaštene osobe	P-24/2010			
Broj energetskog certifikata	P_24_2010_010_A			
Datum izdavanja/rok važenja	15.01.2013./15.01.2023.			
Potpis	<i>I. Banjad Pečur</i>			
<b>Podaci o zgradi</b>				
A <sub>e</sub> [m <sup>2</sup> ]	145,00			
V <sub>e</sub> [m <sup>3</sup> ]	583,00			
f <sub>s</sub> [m <sup>2</sup> ]	0,69			
H <sub>nd,ref</sub> [W/(m <sup>2</sup> K)]	0,28			

**▲ Energetski certifikat niskoenergetske kuća Lipovec**

kupcima atraktivnija.

**PSD | Koliko ima tih energetskih klasa, i što one ustvari znače?**

To je slično kao i kod bijele tehnike. Već smo navikli kupovati perilicu ili frižider, vodeći računa o odnosu njihove cijene i deklariranog razreda potrošnje struje, koji je istaknut u obliku raznobojnih energetskih strelica. U zgradarstvu postoji ukupno osam energetskih razreda od najučinkovitiji A+, s uvjetovanom potrošnjom ispod 15 kWh/(m<sup>2</sup>a) (pasivni krite-

rij), zatim malo manje učinkovitog ali vrlo dobrog A, preko B,C,D,E,F, sve do najlošijeg G razreda s potrošnjom preko 250 kWh/(m<sup>2</sup>a). Nažalost, veliki dio naših starih zgrada građen u periodu od 1950-1980 god. pripada u najniže energetske klase.

**PSD | Kao što ste i sami rekli, tvrtka Ytong pionir je u segmentu energetski učinkovite gradnje, na koji način Ytong materijalom možemo postići zadovoljavajući energetski status?**

Ukoliko se samo želi zadovoljiti postojeći propis o toplinskoj zaštiti zgrada, dobar dio naših Ytong fasada ne treba nikakvu toplinsku zaštitu. Ytong je jedini građevinski materijal za gradnju nosivih fasadnih zidova, čija debljina od 30 cm ujedno osigurava i dostatnu toplinsku izolaciju. Takvu fasadu možete obraditi tankim gletanjem sa završnim silikatnim premazom, ukupne debljine samo 0,5 cm. Ako se traži (a sve više se traži) niskoenergetska ili pasivna kategorija zgrade (A+ ili A), na Ytong zid treba dodati neki termoizolacijski sloj. U našoj ponudi odnedavno imamo vrlo kvalitetan novi proizvod, tj. mineralne termoizolacijske ploče „Multipor“s kojim oblažemo fasade, krovove, terase i stropove garaža. Paropropusne su, hidrofobne, negorive i tvrde, i lako se ugrađuju lijepljenjem.

**PSD | Očito, radi se o dosta složenoj problematici u kojoj će se građani morati snalaziti, tko i kako im u tome može pomoći?**

Problematika je možda laičima komplicirana, no treba se uvijek konzultirati sa stručnjacima iz pojedinog područja. Suština je u tome da se ljudi osvijeste i shvate kako je vrijeme rasipanja jeftine energije nepovratno prošlo i da se svaka investicija u dobru izolaciju višestruko vraća kroz uštedu u godinama korištenja zgrade, tj. kroz vijek njenog trajanja od 50 godina na više. Naravno, država bi na različite načine mogla stimulirati ove trendove, smanjenjem poreza na energetski učinkovite materijale, poticajima za pasivnu gradnju, oslobođenjem od komunalne naknade i dr., što je kod nas tek u začetku. Ytong tim educiran je i svojim klijentima pomaže savjetovanjem u svim fazama planiranja i izgradnje, sve do njihovog useljenja, što je na tržištu i prepoznato. Naše brojne reference i zadovoljni klijenti to svakodnevno i dokazuju.

## ODRŽANO 3. IZDANJE DELOITTE SHEXO KLUBA



U organizaciji Deloittea i Veleučilišta VERN održano je treće po redu druženje Deloitte SheXO kluba. Tema događanja bile su istovrsnosti i razlike oba spola na rukovodećim pozicijama u tvrtkama Hrvatske i regije. Okupljene je na samom početku pozdravila **Marina Tonžetić**, direktorica Odjela revizije Deloittea, nakon koje se publici obratio ministar poduzetništva i obrta **Gordan Maras**. **Sonja Ifković**, direktorica u Odjelu za porezno savjetovanje Deloittea, predstavila je istraživanje „Žene u poslovnom svijetu“ provedeno sredinom 2013. godine među više od 300 rukovodećih ljudi najvećih tvrtki u Hrvatskoj, Sloveniji i BiH. Istraživanje je pokazalo više-manje stereotipno stanje odnosa spolova u poslovnom svijetu. Neki od najvećih problema s kojima se žene susreću u poslu tako su nemogućnost usklađivanja privatnog i poslovnog života te percepcija žena kao podređenih članova uprava. Ipak, većina ispitanika ne vidi veće razlike između spolova te smatra da oba spola postižu slične rezultate u strateškom poslovanju i financijama (62%). U drugom dijelu događanja održan je okrugli stol na kojem su sudjelovale: **Mirela Holy**, **Olgica Spevec**, **Jadranka Ivanković**, **Ana Ivančić**, **Aida Liha Metjček** i **Sandra Mihelčić**. Više informacija potražite na [www.poslovni-savjetnik.com](http://www.poslovni-savjetnik.com).

Maja Jurković/ Foto: Pixsell

## ZAGREBAČKI HOTEL DUBROVNIK U NOVOM RUHU



Zagrebački **Hotel Dubrovnik** pruža dobrodošlicu pune 84 godine, a povodom završetka dvogodišnjeg investicijskog ciklusa, generalni direktor **Stjepko Bulić** i direktor prodaje i marketinga **Davor Terzić** podijelili su zadovoljstvo uspješno dovršenim projektom renoviranja. Uklanjanjem jednog od stupova na pročelju hotela stvoren je glavni ulaz, a obnovljen je i kosi krov u novom dijelu hotela, potom je renovirana većina od 232 sobe te predsjednički apartman s terasom s pogledom na Trg bana Jelačića. Ujedno je uređeno šest novih kongresnih dvorana, kapaciteta 400 osoba, koje su opremljene najsvremenijom tehnologijom i za koje Trg bana Jelačića predstavlja jedinstvenu živu kulisu.

## ČASOPIS POSLOVNI SAVJETNIK ŠESTU GODINU DODJELJUJE NAGRADU NajTajnica.hr

Časopis **Poslovni savjetnik** s tvrtkom **Heraklea d.o.o.** šestu godinu za redom organizira izbor i dodjelu nagrada **NajTajnica.hr**. Procedura izbora je sljedeća - provodi se *mystery calling* - tajni kupci zovu i posjećuju tvrtke, šalju elektronske poruke tajnicama te ih pitaju razna pitanja i traže određene informacije vezane uz njihovu tvrtku i poslovanje. Cilj je utvrditi koliko su tajnice ljubazne i snalažljive te imaju li potencijala za unapređenje svojih sposobnosti i na kojim područjima. Na temelju provedenog istraživanja izabrat će se i NajTajnica.hr za 2013. godinu koja će biti proglašena na 6. Nacionalnoj konferenciji poslovnih tajnica, voditelja ureda i administrativnih djelatnika u veljači 2014. u Zagrebu. Nagrade će se dodijeliti u tri jednakovrijedne kategorije - NajTajnica.hr za male i srednje tvrtke, velike tvrtke i javne institucije. Na natjecanje se može prijaviti do 31. prosinca 2013. godine na [info@poslovni-savjetnik.com](mailto:info@poslovni-savjetnik.com).

## 15 GODINA SURADNJE ZA DOBAR SAN

**Tvrtka Bernarda** – krevetni sustavi iz Pušćina, početkom rujna proslavila je svoj 15. rođendan. Jubilarna svečanost održala se uz mnogobrojne uzvanike u krugu tvornice u Pušćinama u sklopu koje je izvedena kazališna predstava Ljubomira Kerekeša „Povratak ratnika“. Povodom 15. obljetnice tvrtke, direktorica **Bernarda Cecelja** izdala je i knjigu „Put do uspjeha“ u kojoj je opisala svoj poslovni put i uspjeh.



## IZNIMAN USPJEH PRIMA GRUPE NA SAJMU MOW 2013.

Treću godinu za redom Prima Grupa predstavila je novitete iz asortimana tapeciranog i masivnog namještaja na međunarodnom sajmu MOW 2013 u Bad Salzflenu, od 16. do 20. rujna. „Ulaskom u Europsku uniju postali smo dio velike obitelji, ali su pred nas postavljeni i sasvim novi izazovi. Kontinuirano praćenje trendova u namještaju, unapređenje proizvodnih kapaciteta i vlastiti razvoj proizvoda, doveli su do razvoja postojećih, ali i sklapanja novih poslova.“, rekla je **Gordana Pušetić**, direktorica Prima Namještaja. Zahvaljujući postignutim rezultatima na ovogodišnjem MOW-u, tvrtka planira otvoriti 100 novih radnih mjesta.



## Hrvatski u upotrebi

Marko Alerić i Tamara Gazdić-Alerić, 352 str, meki uvez, 199 kn

Prvi radni priručnik u potpunosti je usklađen s novim hrvatskim pravopisom i donosi potpunu novinu u pristupu standardnom hrvatskom jeziku. Priručnik sadrži 121 lekciju za bolje ovladavanje hrvatskim jezikom. Gramatičku i pravopisnu normu predstavlja jasnim i sažetim obrazloženjima, uz velik broj potvrda iz stvarne svakodnevne govorene i pisane komunikacije u obliku praktičnih pojašnjenja i zadataka. S osobitom su pozornošću obrađeni oni dijelovi jezične norme u kojima se u govoru i pismu javljaju češća odstupanja i pogreške.

# top 100

## HRVATSKIH MANAGERA -NEKAD I DANAS



Glavna urednica: Sandra Mihelčić

Drage čitateljice i čitatelji,

Ponosni smo i zahvalni, prvenstveno Vama našim čitateljima i oglašivačima, što ste nam omogućili da izdamo sve prethodne brojeve, kao i jubilarni stoti broj Poslovnog savjetnika.

Ovaj broj posvetili smo svima Vama, a posebice osobama i tvrtkama koji su krasili naše naslovnice unazad sto brojeva, te stalnim suradnicima. Stoga ovaj prilog govori o njima, hrvatskim i stranim managerima i poduzetnicima koji rade ili su radili na hrvatskom tržištu. Neki su otišli u mirovinu ili su pokrenuli vlastite biznise, neki su promijenili karijeru ili otišli u inozemstvo, neki napredovali unutar korporacija ili se još uvijek nalaze na pozicijama na kojima su i nekad bili. Neki su nažalost i preminuli, a neki su nam do zaključenja ovog broja ostali nedostupni. S nekima smo unutar ovog priloga napravili šire razgovore, te vam donosimo njihova znanja i iskustva. Zahvaljujem svima koji ste se svojim izjavama uključili u izradu ovog priloga.

Rezultati nedavnog istraživanja koje smo radili za potrebe izdavanja jedne knjige pokazali su kako Hrvati imaju lošu percepciju o poduzetništvu, no u odnosu na protekle godine ipak više cijene i žene i muškarce koji se odvažavaju krenuti tim putem i uspiju.

Za trećinu ljudi poduzetnik je pozitivac, čak svaka druga osoba misli da poduzetnik puno radi, hrabar je, riskira i da je ambiciozan, a samo 10% ljudi misli da su poduzetnici lopovi.

Zanimljivo je kako 30% ljudi smatra da je poželjno biti poduzetnik, dok čak svaka druga osoba smatra da je poželjno biti poduzetnica.

87% smatra da u Hrvatskoj vlada antipoduzetnička klima i 85% da mediji ne podržavaju dobre primjere, već izvještavaju loše priče u većoj mjeri i time podržavaju i grade lošu sliku o poduzetnicima. Isto tako većina ljudi misli da je danas teže krenuti nego prije deset ili dvadeset godina unatoč poticajima i dostupnim znanjima i novim tehnologijama i tržištima.

Ipak, dvije trećine Hrvata smatra da se može uspjeti usprkos svemu, a njih 20% njih misli da moraš biti lud da pokreneš vlastiti biznis u Hrvatskoj.

Kroz posljednjih sto brojeva Poslovnog savjetnika nastojali smo pisati pozitivno i motivirajuće, nastojali smo ohrabriti one koji razmišljaju pokrenuti vlastiti biznis ili promijeniti karijeru, tekstove smo bazirali na znanju, praksi i iskustvu. Dosta tekstova nastalo je kao rezultat iskustva i prakse uredništva Poslovnog savjetnika. Pisali smo o dobrim poduzetničkim primjerima, o uspješnim managerima i tvrtkama koje vode. Pisali smo o ženama u poduzetništvu, te o mladima koji žele u poduzetništvo. Kao takav poslovni časopis Poslovni savjetnik je jedinstven i prepoznat na tržištu. Uvjereni smo da je pozitivan pristup gospodarstvu, bez obzira koliko nam teško bilo, jedan od razloga što smo i opstali punih 100 brojeva.

Zahvaljujem svima koji ste nas podržali i koji nas podržavate, zahvaljujem kolegama, timu Poslovnog savjetnika, te svim suradnicima. Uvjereni sam da ćemo istim tempom nastaviti i dalje!

# REKLI SU O NAMA



**Boris Vetnić**, account manager Epsone u Hrvatskoj

„Redovito čitam Poslovni savjetnik i to mi uvelike pomaže u svakodnevnom poslovanju. Osim dnevnih vijesti na web siteu Poslovnog savjetnika, koje su nezaobilazno štivo za poslovne ljude, rado pročitam i opširnije teme u tiskanom izdanju časopisa. Palac gore za Poslovni savjetnik!“



**Jasminka Samardžija**, direktorica tvrtke Motivaciski govornik

„Nadahnujuće je i inspirativno raditi za Poslovni savjetnik jer za Sandru Mihelčić i njezinu ne postoje granice, beskrajno je hrabra i kreativna, a istovremeno vrlo korektna. Zadovoljstvo klijenta drži na oku, a to iznimno cijenim. Ima izvanredan talent za poduzetništvo. Lijep je osjećaj biti u takvom poticajnom okruženju. Svaki projekt se pažljivo isplanira, jasno i pravovremeno dogovori i onda opušteno krenemo u realizaciju jer se a priori znaju obveze i očekivanja. Naša suradnja je započela proaktivno, naravno s moje strane, a onda smo se razvijali zajedno kroz niz projekata. Važno je družiti se i međusobno poticati jer svi ljudi znaju sve. Upravo to radi ekipa PS-a, objedinjuje stručnjake iz različitih područja na jednome mjestu i na taj način daje presjek aktualnih zbivanja i drži poduzetnike i managere informiranima. Jedva čekam da s idućom konferencijom napuni Arenu Zagreb jer su sve ostale granice u RH pobrisane.“



**Darko Sambol**, prof. psiholog, business & life coach

„Poslovni savjetnik je najkvalitetniji časopis za managere u Hrvatskoj, kako po pragmatičnosti i zanimljivosti tema koje obrađuje, tako i po vrsnim autorima koji progovaraju iz segmenta uske specijalnosti i osobnog praktičnog poslovanja. S uredništvom časopisa surađujem nekoliko godina u dvosmjernoj komunikaciji i dogovaranju tema koje su aktualne i na inovativan način opisuju pitanja iz moje poslovne svakodnevnice – psihologije te life & business coachinga u individualnom i grupnom pristupu.“



**Duška Jurman**, specijalist offline marketinga u Liburnia Riviera Hoteli d.d. Opatija

„S Poslovnim savjetnikom susrela sam se odmah u prvoj godini izlaženja. To je časopis, među rijetkim na tržištu, kojeg obavezno pročitam obzirom da nudi raznovrsne informacije o svim aspektima poslovanja. Više proučavam teme vezane uz marketing, no volim saznati i nešto o upravljanju, ljudskim resursima i novim trendovima. Od marketinga se puno zahtjeva, a poglavito u vremenu krize i recesije. Poslovni savjetnik rješava i problem nedostatka vremena svojim kvalitetno odabranim i obrađenim temama koje pomažu pri stalnom unapređenju znanja. Ali isto tako je uvijek zanimljiva literatura i za trenutke opuštanja.“



**Alma Suhić**, prokurist, marketing i prodaja

„S Poslovnim savjetnikom surađujemo godinama i to mogu ocijeniti kao iznimno ugodnu i profesionalnu suradnju. Časopis smatram vrlo korisnim, jer sadrži razne teme koje mogu educirati i savjetovati razne funkcije unutar jedne tvrtke. Vrlo često teme koje nisu direktno u mojoj domeni, preporučam kolegama iz drugih odjela a časopis prepuštam dalje tek nakon što ga detaljno proučim i pročitam. Čestitam na jubilarnom broju i samo tako dalje!“



**Sanda Sokol**, PR i marketing manager u Esplanade Zagreb Hotel

„Od srca čestitam cijeloj novinarskoj ekipi, a posebno glavnoj urednici i direktorici, Sandri Mihelčić na jubilarnom 100. broju magazina. Nije mala stvar pokrenuti i voditi ovakav magazin, koji je kroz godine, upravo zbog svoje kvalitete i vrijednosti priručnika, postao jedan od cijenjenijih poslovnih magazina u Hrvatskoj, a vjerujem i vani. Novinarska ekipa svojim novim idejama, s velikim entuzijazmom i profesionalnošću, iz mjeseca u mjesec razvija i održava ovaj časopis na visokom nivou. Poslovni savjetnik daje managerima upravo ono što im je potrebno; savjete i ideje koje je moguće primijeniti u poslovnom okruženju, a preporučila bi ga svima koji žele unaprijediti i proširiti svoje znanje. Želim cijeloj ekipi puno sreće u daljnjem radu i budućim projektima te još mnogo jubilarnih brojeva.“



**Vlatka Svedružić**, marketing i PR manager u City Center one

„Redovito čitam Poslovni savjetnik i njegove tematske ekstenzije. Najviše cijenim što iz broja u broj kroz zanimljive intervjue i članke donosi primjere uspješnih poslovnih priča i što mu je sadržajna osnova uvijek pozitivna i praktična. Rado ga iz ureda ponese kući i čitam preko vikenda, a čuvam i puno starih izdanja. Povremeno ih ponovo prolistam tražeći neki primjer ili savjet iz prakse koji mi pomaže u poslovanju. Svakodnevno čitam i portal jer na stručan i praktičan način obuhvaća različite poslovne teme, uz vrlo informativan pregled dnevnih vijesti iz Hrvatske i regije. Donosi brz i jednostavan pregled propisa, kao i informacije iz računovodstva i financija koje redovito prate praksu. Često mi štede vrijeme u prilikama kad donosim odluku u području kojim se ne bavim primarno. Osim toga, kroz Poslovni savjetnik često saznam i za razne edukacije, događanja i stručne knjige.“



**Andreja Marcetić**, sudac – procjenitelj, v. sur. AZOO MZOŠ, voditelj poslovnih edukacija s područja HRM (soft skills)

„Dinamične promjene koje se događaju u gospodarstvu Europske unije uvjetuju potrebe za stalnim inoviranjem znanja i stjecanjem novih radnih vještina. Business Media Group se pozicionirala kao regionalni lider u razvijanju ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje kao jednog od osnovnih instrumenata razvoja društvenih zajednica i uspješnih nacionalnih gospodarstava. Kroz strukturirane programe neformalnog obrazovanja (Poslovna akademija, konferencije, stručni skupovi, kongresi, seminari) BMG prepoznaje značaj cjeloživotnog obrazovanja kao polaznicu dinamičnog društvenog i gospodarskog razvoja i rasta zasnovanog na kvalitetno visokoobrazovanim poduzetnicima, menadžerima i stručnjacima.“



**Tihana Mamić**, izvršna direktorica u Hrvatska pošta

„Redovito pratim Poslovni savjetnik jer je aktualan u obradi zanimljivih tema iz raznih industrija. Mi u poslovnom svijetu se često fokusiramo samo na industriju kojom se bavimo i korisno je imati medij iz kojeg ćemo dobiti detaljnije informacije o biznisu općenito.“



**br. 1, prosinac 2004.**  
**JOSIP ŠABAN**

**Nekad:** glavni urednik časopisa Poslovni savjetnik  
**Danas:** član Nakladničkog savjeta konzultantske tvrtke 'TEB - Poslovno savjetovanje' iz Zagreba  
**Moto:** „Ono što radim da bude praktično i sažeto, tako da uvijek nastojim biti klijentima od koristi.“



**br. 7, lipanj 2005.**  
**KRISTINA ERCEGOVIĆ**

**Nekad:** vlasnica tvrtke Heraklea  
**Danas:** direktorica Zaokreta i Milde d.o.o  
**Moto:** „Nije važno koliko ćete zaraditi nego kakva ćete osoba putem postati.“



**br. 2, siječanj 2005.**  
**VELIMIR SRIČA**

**Nekad i danas:** redovni profesor na Ekonomskom fakultetu, međunarodni konzultant iz managementa (Delfin, razvoj managementa, Zagreb)  
**Moto:** „Želiš li da ti se san ostvari, prvo trebaš imati san! A zatim, baci se na posao i nemoj odustati!“



**br. 8/9, srpanj/kolovoz 2005.**  
**VLADIMIR ŠTARKELJ**

**Nekad:** junior direktor prodaje A.K. Štarkelj  
**Danas:** direktor i suvlasnik 50% Autokuce Štarkelj d.o.o.  
**Moto:** „Život treba razumjeti, kako bi donio pravilne poslovne odluke i izabrao pravi put!“



**br. 3, veljača 2005.**  
**ESAD ČOLAKOVIĆ**

**Nekad:** manager HUM CROMA  
**Danas:** glavni manager Hrvatskog udruženja menagera i poduzetnika – CROMA  
**Moto:** „Poslove rade ljudi. Zato uspjeh ili podbačaj najviše zavise o njihovom karakteru i stvaralačkoj energiji.“



**br. 10, rujan 2005.**  
**MISLAV ANTE OMAZIĆ**

**Nekad:** katedra za organizaciju i management EFZG  
**Danas:** Pročelnik katedre za organizaciju i management na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu  
**Moto:** „Život je prekratak za negativne misli. Nitko drugi nije zadužen za tvoju sreću. Voli obitelj i poštuj prijatelje.“



**br. 4, ožujak 2005.**  
**GORAN TUDOR**

**Nekad i danas:** M.E.P. d.o.o., direktor i utemeljitelj  
**Moto:** „Današnji hrvatski manager morao bi više slijediti svoje ljude. Zar im on nije vođa? A onda - samo je on kapetan! Eto zadatka za uspješne.“



**br. 11, listopad 2005.**  
**TOMISLAV BEKEČ**

**Nekad:** vlasnik vlastite konzultantske kuće Broj jedan d.o.o.  
**Danas:** izvršni direktor konzultantske tvrtke Argo Zagreb d.o.o.  
**Moto:** „Kada tvrtke fokus usmjere prema odgovoru na pitanje *Kako još kvalitetnije zadovoljiti potrebe klijenata?*, tada ćemo imati uspješnu i dugoročno održivu kompaniju.“



**br. 5, travanj 2005.**  
**SASA PETAR**

**Nekad:** voditelj prodaje programa Osobne i poslovne sigurnosti (3M)  
**Danas:** poslovni savjetnik i profesor na Politehnici Pula  
**Moto:** „Postignite izvrsnost u svojem poslovanju kako bi vas kupci prepoznali kao rješene svojih problema. Jedino tako možete dugoročno definirati uspješne poslovne odnose.“



**br. 12, studeni 2005.**  
**MLADEN JANČIĆ**

**Nekad i danas:** vlasnik, Anglo-Adria Management Consulting  
**Moto:** „Uvijek i u svemu ima prostora za napredak, bitna je svjesnost i dobra volja da se to i ostvari.“



**br. 6, svibanj 2005.**  
**MIRKO PALIĆ**

**Nekad:** katedra za marketing EFZG  
**Danas:** docent na Katedri za marketing Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu  
**Moto:** „Znanjem i inovativnošću do napretka!“



**br. 13, prosinac 2005.**  
**JAKŠA BARBIĆ**

**Nekad:** akademik, redoviti profesor na Pravnom fakultetu  
**Danas:** Profesor emeritus Sveučilišta u Zagrebu, potpredsjednik HAZU, predsjednik Hrvatskog saveza udruuga pravnika u gospodarstvu, potpredsjednik nadzornog odbora Zagrebačke banke i Coca Cola Hrvatska, predsjednik nadzornog odbora Vetropack Straža  
**Moto:** „Pravu odluku primjereno informiran donijeti u pravo vrijeme, propust toga može biti nepopravljiv.“



**br. 14. siječanj 2006.**  
**MARKO BILJAN**

**Nekad:** marketing i PR manager SAP d.o.o.  
**Danas:** SAP d.o.o., direktor korporativnih komunikacija  
**Moto:** „Iskoristi dan u najboljem mogućem svijetlu i pobrini se da svojim angažmanom ostvaruješ rezultat koji pridonosi ispunjenju ciljeva na svim razinama. Dan je dio cjelokupne vizije kojom se ostvaruje misija, ciljevi i pridonosi rezultatu, kako poslovno tako i privatno!“



**br. 20/21, srpanj/kolovoz 2006.**  
**DRAGAN ZLATOVIĆ**

**Danas:** viši predavač veleučilišta u Šibeniku  
**Moto:** „Pravo je postojana i neprekidna volja da se svakome dodjele ono što mu pripada. Pošteno živjeti, nikoga ne oštetiti, svakome dati što mu pripada.“



**br. 15. veljača 2006.**  
**ĐURO HORVAT**

**Nekad:** vlasnik tvrtke Tehnix d.o.o.  
**Danas:** predsjednik Uprave tvrtke Tehnix d.o.o.  
**Moto:** „Stalno razvijati vlastite proizvode i tehnologije koje su potrebne globalnom tržištu, tako da sa uspješnim i motivirajućim timom menagera suradnika stvaramo konkurentnu prednost u globalnoj eko industriji.“



**br. 22, rujan 2006.**  
**PIERRE BOURSOT**

**Nekad:** predsjednik Uprave Splitske banke  
**Danas:** predsjednik uprave Societe Generale Algerie, banke članice Societe Generale Grupe u Alžiru  
**Moto:** „Najbitnije je oko sebe imati kvalitetan i pouzdan tim ljudi koji uz mnogo truda, pozitivno razmišljanje i inovativnost može prepoznati i iskoristiti svaku priliku koja se ukaže na tržištu, a svaku prepreku promatrati kao izazov i mogućnost da se nauči nešto novo.“



**br. 16. ožujak 2006.**  
**RUŽICA RAŠPERIĆ**

**Nekad i danas:** direktorica Turističke zajednice Zagrebačke županije  
**Moto:** „U okviru problematike planiranja novih turističkih proizvoda nastojim činiti razvojni iskorak, s naglaskom na inovativnosti, atraktivnosti i zanimljivosti projekata, koristeći pritom sve postojeće potencijale.“



**br. 23, listopad 2006.**  
**ALAN KRIČKOVIĆ**

**Nekad:** direktor društva Mercator Hrvatska  
**Danas:** direktor u Agrokoru  
**Moto:** „Stepenicu po stepenicu upoznao sam različite aspekte poslovanja, pretpostavljam da je to ključ uspjeha.“ (intervju, 2006.)



**br. 17. travanj 2006.**  
**IVAN GABRIĆ**

**Nekad i danas:** predsjednik uprave Combis d.o.o.  
**Moto:** „Walk the talk! Uvijek i bez iznimke.“



**br. 24, studeni 2006.**  
**NICOLE ZIMMERMANN**

**Nekad:** direktorica Sektora za marketing poslovnim korisnicima i veleprodaju T-Mobilea  
**Danas:** podaci nedostupni redakciji  
**Moto:** „Osluškivati pažljivo želje i potrebe korisnika.“ (intervju, 2006.)



**br. 18. svibanj 2006.**  
**LJILJANA KUKEČ**

**Nekad:** predsjednica Hrvatske udruge za franšizno poslovanje  
**Danas:** vlasnica tvrtke i branda Body Creator - centar za mršavljenje, voditeljica Hrvatske udruge za franšizno poslovanje i predavačica na Veleučilištu Vern  
**Moto:** „Uspjeh u poduzetništvu može i bez pokušaja i pogrešaka - dovoljno je kupiti tuđi uspjeh i iskustvo. Zato su tu franšize.“



**br. 25, prosinac 2006.**  
**ADRIJAN VAZDAR**

**Nekad:** direktor predstavništva Motorola Hrvatska  
**Danas:** Toshiba Europe GmbH, prodajni direktor  
**Moto:** „Uspjeh dolazi ako radite ono u čemu uživate, pogotovo ako to radite bolje od ostalih.“



**br. 19. lipanj 2006.**  
**SAŠA BART**

**Nekad:** voditelj Odjela integracijskih usluga  
**Danas:** Savjetura d.o.o., osnivač i savjetnik iz područja strategije, restrukturiranja i optimiranja poslovnih procesa  
**Moto:** „Uspješnim projektima ‘pomaknutih’ poslovnih modela do zajedničke izgradnje poslovnog uspjeha.“



**br. 26, siječanj 2007.**  
**ARSEN PARO**

**Nekad i danas:** direktor PBZ Faktoring deska  
**Moto:** -



Tvrtka Tehnix vodeće je poduzeće u ovom dijelu Europe za projektiranje, proizvodnju, servisiranje strojeva i opreme koji su u funkciji zaštite okoliša. **S Đurom Horvatom**, direktorom i vlasnikom tvrtke, razgovaramo o formuli uspješnog poslovanja, važnosti stalnog razvoja i inovacija te daljnjem širenju kompanije.

**[PSD] Direktor ste i vlasnik tvrtke koja uspješno posluje preko dvadeset godina, a prije svega uspješan manager. Koja je formula uspjeha?**

Naša vrijednost su naši ljudi, naše znanje i naša vizija. Mi zaista vidimo što treba sutra na tržištu i tome usmjeravamo svoje znanje i proizvodne kapacitete, to je ciljani razvoj.

Kompanija, prije svega, mora biti jaka kao obitelj, ona mora biti složna i servisirati sve svoje obaveze prema suradnicima i državi. Kod nas u Tehnixu radnike nazivam suradnicima bez obzira na kojem su nivou, imaju li zadatak obavljanja poslova u proizvodnji ili managementu, prodaji... Oni moraju biti suradnici da bi bili snažni onog trenutka kada jedan drugome trebaju. Inzistiram na tome da svi svoje znanje usavršavamo, to znanje ima ogromnu vrijednost na tržištu, pogotovo onda ako je usmjereno na određeni fokus, a to je dobar i kvalitetan proizvod koji se prepoznaje na tržištu i polako

ĐURO HORVAT, direktor tvrtke Tehnix

## Život posvećen inovacijama i razvoju novih proizvoda

zauzima pozitivnu priču jer nije dovoljno jednom isporučiti proizvod. Moja poslovna teza je razvijanje funkcionalnog znanja. Ono što naučimo u školi i na fakultetu samo je početak. U nastavku morate biti interesantni, inovativni i prepoznatljivi. Aktualna situacija pokazuje da se hrvatska znanost sakrila i da nema odgovore na ono što se događa oko nas ne razvijajući proizvodnju i nove industrijske proizvode.

**[PSD] Koliko ste napora uložili u razvoj tvrtke i prilagodbu visokim standardima ekološke zaštite?**

Jako puno. Zapravo cijeli svoj život posvetio sam svojoj najvećoj ljubavi, a to je strojarstvo, razvoj, inovacije, život sa razvojem novih proizvoda, tehnologije. Naš simbol, koji predstavlja let slomljenog krila jedne ptice, odletio je u svijet gdje su stručnjaci i institucije prepoznali naše vrijednosti implementirane u vrhunski proizvod i preuzeli naše partnerstvo da zajedno s njima na njihovim prostorima rješavamo problem suvremene ekologije.

**[PSD] Izumitelj ste. Koliko vam to olakšava upravljanje tvrtkom i gdje pronalazite inspiraciju?**

Naravno da svaka vještina i sposobnost doprinose lakšem i efikasnijem upravljanju tvrtkom. Svaki novi proizvod zahtijeva daljnji razvoj, usavršavanje do najsitnijeg detalja kako bi se zadovoljili interesi i zahtjevi kupaca odnosno tržišta. To je glavna inspiracija za svaku daljnju inovativnost i razvoj, osmijeh i zadovoljstvo kupca koji se ponovno vraćaju sigurni da će dobiti dobar i kvalitetan proizvod koji će trajno dobro funkcionirati.

**[PSD] Dobitnik ste brojnih nagrada, a među njima su dvije CROMINE - 2005. za managera godine i 2010. za životno djelo. Koliko vam znače i koliki su poticaj za dalje?**

Svaka nagrada potvrda je uloženog truda i vremena, što naravno daje pozitivnu energiju za nove izazove. Nagrade koje sam dobio od CROMA-e imaju nadasve posebno značenje jer ne samo da potvrđuju inovativnost i kvalitetu proizvoda, nego i našu strategiju, viziju i misiju. Svakako su nit vodilja za buduće poslovanje i opstojnost kompanije Tehnix koja je vode-

ća eko industrija u Hrvatskoj i Europskoj Uniji.

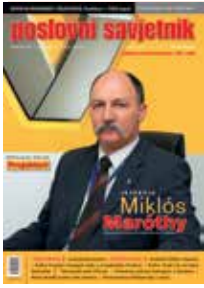
**[PSD] Ulaskom u EU standardi ekološke zaštite se povećavaju i proširuje se tržište. Hoće li to povećati obim poslovanja?**

Kao što sam već spomenuo, kompanija Tehnix je lider na području zaštite okoliša odnosno vodeća eko industrija u Hrvatskoj i Europskoj Uniji. Već duži niz godina kvalitetno surađujemo sa zemljama iz cijele Europe, a u zadnjih nekoliko godina i Azije i Afrike. Ulaškom Hrvatske u Europsku uniju svakako su se otvorile nove mogućnosti, kako komercijalne tako i razvojne, prije svega mislim na jačanje dosadašnjih poslovnih partnerstva te razvoj i širenje tržišta na nova područja. Kompanija Tehnix danas izvozi u Europu i svijet više od 80% ukupnog prihoda. Ove godine ostvarit ćemo 20 milijuna eura, što je za 20% više od 2012., a rast zaposlenih je 5%.

**[PSD] Kakvi su vam planovi?**

Planovi za poslovanje u 2014. godini je povećanje ukupnog prihoda za više od 20% uz povećanje zaposlenih od 3%. To je veliki cilj, ali ostvariv i razvojan koji možemo postići, ako već ove godine izvršimo određene pripreme za povećanje kapaciteta poslovne, razvojne i proizvodne aktivnosti unutar firme, a naravno u našim kompanijama u inozemstvu. Tehnix želi i dalje zadržati leadersku poziciju u razvoju vlastitih proizvoda u inovativnosti, stvarati nove, inovativne proizvode za potrebe globalnog tržišta. Danas izvozimo u više od 30 zemalja svijeta. Imamo velike poslovne, inovativne i tehnološke potencijale na području gospodarenja miješanim komunalnim otpadom, velika inovacijska i tehnološka otkrića postigli smo u zaštiti voda. Svi naši kupci su zadovoljni rokovima i kvalitetom naših strojeva, opreme i postrojenja. Imamo veliki interes tržišta za naše proizvode na svjetskom tržištu, to je odličan temelj za novu poslovnu i konkurentsku aktivnost. Imamo zadovoljno tržište, inovativne konkurentne proizvode i tehnologiju. Zadovoljstvo mi je da dižemo standard svih zaposlenih. Najbolji u kompaniji imat će najviši osobni standard, to je smisao socijalno održivog poslovanja i moje zadovoljstvo. Svijetlana Pečinar





br. 27, veljača 2007.  
**MIKLÓS MARÓTHY**

**Nekad:** generalni direktor Renault Nissan Hrvatska  
**Danas:** generalni direktor Renault Nissan Mađarska  
**Moto:** -



br. 34, rujan 2007.  
**IVICA KRANJČIĆ**

**Nekad:** voditelj Odjela poslovnih rješenja, KING ICT  
**Danas:** član Uprave javnog poduzeća HP  
- Hrvatska pošta d.d.  
**Moto:** „Bogatima nas ne čini ono što uzimamo, već ono što dajemo, a radi se o izreci Henryja Warda Beechera, američkog reformista i abolicionista.“



br. 28, ožujak 2007.  
**MIRJANA MOGOROVIĆ**

**Nekad:** predsjednica Uprave Liburnia Riviera hoteli d.d.  
**Danas:** u mirovini  
**Moto:** „Sklad i rast triju osnovnih imbenika, a to su: zadovoljstvo kupaca, radnika i vlasnika.“ (intervju, 2007.)



br. 35, listopad 2007.  
**HANS CHRISTIAN VALLANT**

**Nekad i danas:** predsjednik Uprave Raiffeisen štedionice  
**Moto:** „Ne odustaj!“



br. 29, travanj 2007.  
**TOMISLAV RADOŠ**

**Nekad:** predsjednik Uprave AutoZubak  
**Danas:** savjetnik ministra gospodarstva Ivana Vrdoljaka za industrijsku strategiju  
**Moto:** „U poslu ste uspješni kada vidite da ljudi koje ste zaposlili napredovali u svojim znanjima i sposobnostima.“



br. 36, studeni 2007.  
**TOMISLAV KOVAČEVIĆ**

**Nekad:** predsjednik Uprave HAMAG-a  
**Danas:** podaci nedostupni redakciji  
**Moto:** -



br. 30, svibanj 2007.  
**TOMISLAV LAZARIĆ**

**Nekad:** član Uprave i zamjenik predsjednika Uprave PBZ-a  
**Danas:** direktor i suvlasnik firme za razvoj programskih CRM  
**Moto:** „Kreativnost stvara sreću, zadovoljstvo i bezuvjetnu slobodu. Osjećaj sreće utječe na našu okolinu i uz znanje najveći je generator nove vrijednosti. Da bi sve to ostvarili, potrebno je iza sebe ostaviti strahove od neuspjeha.“



br. 37, prosinac 2007.  
**JOSIP KERETA**

**Nekad:** član Uprave CROATIA zdravstvenog osiguranja  
**Danas:** član Uprave Triglav osiguranje d.d., Zagreb  
**Moto:** „Etičnost i poštenje u poslovanju su sigurno profitabilni, kako za tvrtku tako i za pojedinca – na dugi rok.“



br. 31, lipanj 2007.  
**DINKO NOVOSELEC**

**Nekad:** predsjednik Uprave AZ obveznog mirovinskog fonda  
**Danas:** podaci nedostupni redakciji  
**Moto:** -



br. 38, siječanj 2008.  
**DAMIR GAŠPARIĆ**

**Nekad i danas:** direktor tvrtke Auto Gašparić  
**Moto:** „Konstantan razvoj, stalno usavršavanje, unaprijeđenje usluge i iznad svega – zadovoljstvo kupca.“



br. 32/33, srpanj/kolovoz 2007.  
**IVAN CEROVEČKI**

**Nekad i danas:** predsjednik nadzornog odbora Kotka konfekcija d.d.  
**Moto:** -



br. 39, veljača 2008.  
**SAŠA JURKOVIĆ**

**Nekad:** direktor portala Posao.hr i Edukacija.hr  
**Danas:** Direktor Posao.hr, Predsjednik strukovne udruge u upravljanju ljudskim resursima-HR Centar  
**Moto:** „Radite posao sa srcem i uspjeh ćete.“

Haina Peto Radiković dr. med. iz Centra Murad

# Holistički pristup zdravlju i ljepoti



INTERVJU

Globalno priznati kozmetički preparati Murad, čija je generalna zastupnica dr. med. Haina Peto Radiković, dostupni su i na našem tržištu. U razgovoru nam je otkrila zašto je važna cjelokupna njega pojedinca koja se odnosi na duh, kožu i tijelo.

**PSD|Generalna ste zastupnica proizvoda Murad već 12 godina. Zašto ste se odlučili baš za predstavljanje tih proizvoda na našem tržištu i kako je izgledao put etabliranja Murad proizvoda u Hrvatskoj?**

Sa Murad kozmetikom radim od 1995 god. Izabrala sam Murad jer je to dermatološka kozmetika koja ima učinkovita rješenja za sve probleme i sve tipove kože. Dermo kozmetika dr. Murada ima linije za liječenje akni, crvenila, pigmentacija, smanjivanje bora te općenito njegu svih tipova kože. Dr. Howard Murad kao dermatolog je savršeno ujedinio svoju liječničku praksu i potrebe kozmetičkih salona i razvio cijeli niz preparata i za kućnu i za profesionalnu upotrebu koji ciljano mogu napraviti daleko više nego neke

druge kozmetike.

**PSD|Na koje načine surađujete s dr. Howardom Muradom koji je osnovao tvrtku Murad? Kako i na koji način vas on i njegov tim educiraju o novim proizvodima i inovacijama?**

Dr. Murada upoznala sam osobno kada je 2005. godine došao u Zagreb i promovirao svoju knjigu „Wrinkle Free Forever“. Inače je autor još dvije knjige vezane za Znanost stanične vode™ i liječenje celulita. Njegov tim nas konstantno educira i informira o novim proizvodima, inovacijama i promjenama koje se dešavaju unutar Murad Inc. Jednom ili dva puta godišnje održava se međunarodni sastanak distributera i treninzi, a ostali sastanci održavaju se preko webinarima. Konstantna je komunikacija e-mailom, a sav sadržaj komunicira se i preko ftp servera.

**PSD|U vašem poslu kozmetika se spaja s medicinom. Zašto je važno da kozmetičke tretmane obavljaju stručne i educirane osobe s iskustvima i znanjima s područja medicine i farmakologije te koje su prednosti toga?**

Dr. Murad ima 90 proizvoda za kućnu upotrebu, a mi smo prisutni u dosta ljekarni grupe Farmacia® te je itekako važno da napravimo dobru edukaciju za farmaceute kako bi se mogli snaći u cijelom nizu proizvoda. Edukacije znaju biti dosta opsežne i temelji-

te, o svim bitnim sastojcima proizvodima kako bi farmaceuti mogli preporučiti pravilnu njegu klijentima. Edukacija kozmetičarima je također bitna kako bi znali preporučiti i napraviti potreban tretman za određen problem kože.

**PSD|U današnjem ubrzanom životnom tempu sve više muškaraca uviđa važnost brige o vlastitom izgledu i zdravlju. Koliko je to bitno i što biste preporučili kao ključno za njegu muškarca, a što za njegu žene?**

Većina naših proizvoda može se podjednako upotrijebiti i za muškarce i za žene jer jedina je razlika je u debljini kože, odnosno kod muškarca je često tip kože mješoviti do neke 55 godine života. Na većinu naših tretmana dolaze i muškarci.

**PSD|Što smatrate pod pojmom „emocionalna njega“ i zašto je važna?**

Pojam cjelokupnog zdravlja dr. Murada bazira se na tri potporna stupa: duh, koža i tijelo. Naš jedinstveni Inclusive Health® pristup ujedinjuje holističke metode opuštanja, kozmetičke tretmane i tome dodaje znanstvenu autentičnost te liječničku praksu. Rezultat tog spoja je cjelokupna briga o zdravlju tijela i duha: topička njega, interna njega i emocionalni sklad.

**PSD|Vaša tvrtka je 2001. osnovala medicinsko-kozme-**

**tički centar Murad koji je počeo s radom u Medvedgradskoj ulici, a u zadnjih godina dana proširili ste se na wellness i fitness u Trpimirovoj, na 1. katu hotela Sheraton. Kako ste uklopili medicinsko-kozmetički centar u wellness?**

U wellnessu imamo i maloprodaju, besplatno liječničko savjetovanje i tretmane punjenja bora hijaluronskom kiselinom koje radim već 10 godina. Radimo ekskluzivno sa Murad kozmetikom, imamo pet kozmetičara. Wellness i fitness se odlično uklopio u sam koncept Muradovog Inclusive Health® pristupa, posebno za njegu tijela gdje sada možemo spojiti profesionalne kozmetičke tretmane sa vježbama u teretani, dvorani i bazenu. Osim svih preparata i tretmana, ja radim i akupunkturu za mršavljenje, znači radimo jedan kompletni i cjelokupni pristup njezi tijela i kože te emocionalni dio opuštanja, u kojem spadaju razne opuštajuće masaže kao Ayurveda, Vedarome i Shiatsu masaže. Također, u sve to uklapaju se i saune koje su odlične za detoksikaciju.

**PSD|Koliko su okruženje, kolege i tim ljudi s kojima radite važni za poslovni uspjeh, a koliko i uključenost obitelji u svakodnevno poslovanje? Kakva su vaša iskustva?**

Bez tima ljudi, jer mi smo zaista veliki tim, ne možemo. Smatram da je timski rad izuzetno važan, jako negujem međusobnu povezanost tima i ne prihvaćam ljude koji se u taj tim ne uklapaju. Moja kćer radi sa mnom u marketingu i svakako je svakodnevno uključena u posao, a sin, iako je informatički stručnjak, puno nam pomaže u informatičkom djelu, sa softverima i programima. Muž mi je apsolutno najveća moralna podrška u svemu što radim.

Biserka Čonkaš

Danijel Ferić, predsjednik Uprave  
Hrvatske Lutrije

# 40 godina IGARA NA SREĆU U HRVATSKOJ

Hrvatska Lutrija ovog je srpnja obilježila 40 godina postojanja, a tim povodom razgovarali smo s predsjednikom Uprave **Danijelom Ferićem** koji nam je ispričao daljnje planove, otkrio neke novitete i predstavio uspjehe tvrtke.



**[PSD] Nedavno ste predstavili strategiju razvoja i daljnji plan restrukturiranja Hrvatske Lutrije. Koji rezultati su do sada postignuti, a što možemo očekivati do kraja vašeg mandata?**

Nova Uprava postavila je ciljeve unapređenja poslovnih rezultata, bitno višu razinu efikasnosti, povećanje tržišnog udjela i restrukturiranje kompanije koji će Hrvatsku Lutriju staviti u povoljnu poziciju za pokretanje novog, značajnijeg investicijskog ciklusa i ostvarenja, a ne samo postavljanje ciljeva. Da ozbiljno mislimo kazuju financijski rezultati za prvih 8 mjeseci 2013. godine kada je Hrvatska Lutrija ostvarila dobit nakon oporezivanja u iznosu od 30,5 milijuna kuna što predstav-

lja rast od 1.300% u odnosu na isto razdoblje 2012. godine, kada je dobit iznosila 2,2 milijun kuna. Ovaj je rezultat uzrokovan rastom ukupnih prihoda u iznosu od 42,8 milijuna kuna uz paralelnu konsolidaciju troškova. Promatrajući pojedine segmente portfelja najznačajniji rast prihoda bilježimo u lutrijskim igrama 16,14%, u segmentu klađenja 38,52%, u automat klubovima rast iznosi 12,68%, dok u segmentu casina bilježimo pad. Povukli smo čitav niz poteza: ukinuta su sva savjetnička i neka direktorska mjesta, plaće rukovodećih struktura usklađene su s Vladinom odlukom, reducirani su troškovi mobitela, korištenje službenih vozila, raskinuti nepovoljni ugovori i slično. U sklopu toga je i

program zbrinjavanja radnika koji imaju mogućnost iskazati interes za odlazak. Pa je tako tijekom 2013. godine 50 radnika otišlo, a u planu do kraja godine je još 50 zaposlenih koji su iskazali interes o odlasku na ovaj način. No planira se i širenje poslovne mreže pa će, dugoročno gledano, biti i novih zapošljavanja. Moram istaknuti i da je nakon otkazivanja Kolektivnog ugovora za radnike Lutrije, u svibnju, sa socijalnim partnerima potpisan i novi Kolektivni ugovor koji će donijeti uštede na godišnjoj razini u iznosu od 11,8 milijuna kuna. Navedena sredstva bit će uložena u nove investicije i projekte s obzirom na podinvestiranost kompanije koju je zatekla aktualna Uprava.

**[PSD] U srpnju ove godine Hrvatska Lutrija je obilježila jubilarnih 40 godina postojanja. Što biste izdvojili kao ključno za dugogodišnji uspjeh tvrtke?**

Radi se o značajnoj obljetnici vezanoj za Zakon o igrama na sreću SR Hrvatske koji je donesen 1973. godine. Tim povodom, 24. listopada, bit će organizirana izložba u Galeriji Klovićevi dvori gdje će se građani moći pobliže upoznati sa poviješću igara na sreću u Hrvatskoj. Kao kulminacija obilježavanja obljetnice, u Muzeju Mimara bit će organizirana dobrotvorna večera pod pokroviteljstvom predsjednika Republike Hrvatske dr.sc. Ive Josipovića na kojoj će se prikupljati sredstva u korist Centra za rehabilitaciju

Down syndrom centar Pula i za udrugu Most iz Splita.

**[PSD] Upravo je slavljenička kampanja HL-a kreirana kako bi se javnost upoznala s njenim društveno odgovornim poslovanjem. Također, Hrvatska Lutrija je nositelj certifikata odgovornog priređivača igara na sreću te nagrade Indeks DOP-a za 2011. godinu. Zašto je važno da tvrtke u svom poslovanju postavе društveno odgovorno poslovanje kao jedan od prioriteta?**

Društveno odgovorno poslovanje u fokus stavlja pozitivni utjecaj poslovne organizacije na društvo u cjelini čemu se u Hrvatskoj Lutriji daje puno pažnje. Profitabilnost je ključna veličina u poslovanju ali nikako pod svaku cijenu, već kroz realizaciju ravnoteže između ekonomskog interesa i društvene odgovornosti. Odgovornost je ključno pitanje u priređivanju igara na sreću i praćenju društvenih posljedica.

**[PSD] Možete li izdvojiti neku društveno korisnu aktivnost HL-a?**

Jedna od vrlo važnih aktivnosti u koju smo se uključili izvan izdvajanja kroz budžet RH, je humano razminiranje još uvijek minama zagađenog područja. U dogovoru s Hrvatskim centrom za razminiranje priredili smo posebnu igru, instant sreću Kvadrat sreće, čiji se kompletan prihod od prodaje uplaćuje Hrvatskom centru za razminiranje, a od početka prodaje ove sreće HCR-u je uplaćeno 1.290.039 kuna. Još samo da napomenem, od kada se od sredstava uplaćenih u proračun RH izdvaja 50% za društveno korisne djelatnosti, dakle od 2003. godine do danas, Hrvatska Lutrija je uplatila iznos od 500 milijuna kuna.

**[PSD] Četvrtu godinu za re-**

**dom Hrvatska Lutrija dobitnik je certifikata Poslodavac partner koji se dodjeljuje tvrtkama koje se ističu u kvaliteti upravljanja ljudskim resursima. Na koje načine tvrtka zajedno sa svojim zaposlenicima ostvaruje zajednički viziju te koje im mogućnosti nudi za zaposlenje te daljnje usavršavanje i edukaciju?**

Očito je da ostvarujemo našu misiju koja glasi „Kontinuiranim poboljšanjem radnih uvjeta, poticanjem osobnog razvoja i primjerenim sustavom nagrađivanja stvoriti motivirajuće radno okruženje koje će biti temelj poslovnog uspjeha.“ Jer mi smo organizacija koja uči, potiče i omogućava svojim zaposlenicima kontinuirano usavršavanje u struci, kao i u ostalim vještinama potrebnim za uspješno obavljanje posla. Uz te mogućnosti svojim radnicima nudimo dobre radne uvjete i mogućnost napredovanja.

**[PSD] Kakve prednosti donosi ulazak Hrvatske Lutrije u krug 14 europskih zemalja koje priređuju igru EuroJackpot?**

U ovoj je velikoj lutrijskoj igri do danas podijeljeno više od 500 milijuna eura dobitaka. Jamčeni minimalni Jackpot svakog petka je 10 milijuna eura, a ulaskom u ovu veliku obitelj, omogućili smo i našim igračima osvajanje višemilijunskih EuroJackpotova. Ulazak u EuroJackpot obitelj značajni je poslovni uspjeh Hrvatske Lutrije te potvrda poslovne kvalitete i izvrsnosti što su i naši igrači prepoznali i uključili se u ovu igru.

**[PSD] U prosincu 2012. godine primili ste certifikat World Lottery Association Security Control Standard (WLA – SCS). O kakvom je točno certifikatu riječ i kakve benefite on donosi Hrvatskoj Lutriji?**

Hrvatska Lutrija je članica Udruženja europskih lutrija (The European Lotteries) i Udruženja lutrija svijeta (World Lottery Association). Oba ta udruženja određuju standarde odgovornog priređivanja igara na sreću. WLA SC:2012 je jedini međunarodno priznati sigurnosni standard u području poslovanja lutrijskim igrama. Zasnovan je na ISO/IEC 27001:2005, vodećem međunarodnom standardu za upravljanje informacijskom sigurnosti. Dobivanje ovog certifikata je prvenstveno dokaz kvalitete i sigurnosti koju pružamo našim igračima pri priređivanju igara na sreću.

**[PSD] Hrvatska Lutrija na tržište klađenja ušla je posljednja 2004. godine, a prošle godine zauzela je treće mjesto na tom tržištu. Najavili ste da ove godine tu poziciju želite podignuti na drugo mjesto. Kako je HL uspjela dosegnuti dobar rezultat i kako planira dalje?**

HL je zadnja ušla na tržište klađenja, kad je ono već bilo razvijeno. Kupiti kladomate i postaviti ih u kafiće i nije neki problem. Danas ih u Hrvatskoj ima oko 2500. I mi smo mogli to učiniti, ali nismo zbog onoga za što se zalažemo, a to je da klađenje ne bude dostupno baš svima. Ali bez obzira na to u segmentu klađenja mi uz Hattrick rastemo. Trenutno imamo 11,5% tržišnog udjela i da, treći smo na hrvatskom tržištu. Prvi je SuperSport, druga je Prva sportska kladionica, ali oni su velikom padu, a mi rastemo iz više razloga, od (ne)konkurentnih koeficijenata, proširenja ponude do dostupnosti i intenzivno radimo na svim tim područjima. Naši su koeficijenti konkurentni, konstantno uvodimo novitete u ponudu i dodatne usluge poput aplikacije ScoreAlarm za praćenje rezultata do objave ponude i rezultata na TTXT stranicama tri vo-

deće nacionalne televizije.

**[PSD] U proceduri je donošenje novog Zakona o igrama na sreću, kako će utjecati na Hrvatsku Lutriju?**

Donošenje novog Zakona o igrama na sreću je u proceduri, a naš je stav da je privatna konkurencija pronašla rupu u Zakonu te počela priređivati klađenje na lutrijske igre koje je, za razliku od igre klađenja na rezultate pojedinačnih ili skupnih sportskih događaja te igara u casinima i na automatima, isključivo pravo priređivanja HL-a. Naš je stav da se klađenje na lutrijske igre zabrani. Smatramo da je od društvenog interesa izmjestiti kladomate iz ugostiteljskih objekata koji su prilično zahvalno područje za klađenje maloljetnika. Mišljenja smo da bi bilo korisno umrežavanje automata za igre na sreću sa serverom Porezne uprave jer su mogućnosti zlouporabe brojne. Vidjeli smo to i na primjerima fiskalizacije ugostiteljskih objekata i na tržnicama. Sada prometi praktički rastu preko noći, a pretpostavljam da će se slična stvar dogoditi i na tržištu igara. Onaj koji posluje po zakonu, nema se čega bojati, a mi smo tvrtka koja se ponaša sukladno svim zakonima i zakonskim propisima.

**[PSD] Planirate li širiti ponudu igara, kakve novitete možemo očekivati?**

Sljedeće godine planiramo započeti s priređivanjem nove igre - klađenje uživo. Radimo na projektu internetskog casina Vodimo računa i o dostupnosti svih naših igara. Prvenstveno mislim na POS uređaje, zahvaljujući kojima planiramo omogućiti odigravanje naših najpoznatijih igara i na svim benzinskim postajama Petrola, INE i Tifona, kao i na mobilnim telefonima, putem mobilnih aplikacija i SMS-a te ipTV-a.

Nikolina Sok



br. 40, ožujak 2008.

**HARALD KOPITZ**

**Nekad i danas:** direktor u VB Leasing d.o.o.

**Moto:** „Moramo biti blizu klijentima, prepoznati njihove potrebe te reagirati brzo i ponuditi jednostavna rješenja.“



br. 47, listopad 2008.

**MLADEN KOPREK**

**Nekad i danas:** direktor i član Uprave Tondach Hrvatska d.d.

**Moto:** „Kvalitetnim proizvodom uz stalno usavršavanje biti u vrhu branše, a poštenim odnosom prema suradnicima i poslovnim partnerima biti cijenjena osoba.“



br. 41, travanj 2008.

**KRISTIJAN STANIČIĆ**

**Nekad:** predsjednik Uprave Liburnia Riviera Hoteli d.d.  
**Danas:** izvršni direktor u turističkoj kompaniji Bernardin Group u Portorožu i privatno poduzetništvo u području turizma i hotelijerstva

**Moto:** „Postaviti ciljeve, poštivati suradnike i partnere, raditi pošteno i marljivo te stalno učiti.“



br. 48, studeni 2008.

**BOŽIDAR LEDINKO**

**Nekad i danas:** direktor tvrtke Galko

**Moto:** „Sanjariti - imati viziju i to pretvoriti u stvarnosti. Ako ne znate što želite postići u životu ništa nećete postići.“



br. 42, svibanj 2008.

**SAŠA VAJDIĆ**

**Nekad:** KING ICT, voditelj Sektora razvoja aplikativnih rješenja

**Danas:** KING ICT, direktor regionalnog poslovanja

**Moto:** „Svaki uspjeh leži u radu i upornosti.“



br. 49, prosinac 2008.

**LORDAN KONDIĆ**

**Nekad:** direktor Sektora za marketinške komunikacije (T-Mobile)

**Danas:** Hrvatski Telekom, Direktor odjela za Upravljanje ponudom Multibrand-ova, P&L odgovoran za marke bonbon i MultiPlus Mobile

**Moto:** „Ukoliko je sve pod kontrolom vozite presporo.“



br. 43, lipanj 2008.

**ANDREA KOVACS WORHY**

**Nekad:** direktorica odjela Upravljanje poslovnom mrežom i oslovanje s građanima i član uprave Volksbank d.d.

**Danas:** predsjednica Uprave Sberbank d.d.

**Moto:** „Izazovi su ono što život čini zanimljivim, a njihovo prevladavanje je ono što životu daje smisao.“



br. 50, siječanj 2009.

**ĐURO GAVRILOVIĆ**

**Nekad:** vlasnik i predsjednik tvrtke Gavrilović

**Danas:** u mirovini, savjetodavno sudjelovanje u projektima tvrtke Gavrilović

**Moto:** „Ne želimo biti najveći, ali želimo biti najbolji. I to u svemu. Jedino što se može mijenjati je možda način upravljanja. Uvjet da opstanete je da se prilagodite novom vremenu.“



br. 44/45, srpanj/kolovoz 2008.

**ZDENKA ĐURINOVAČ HUDOROVIĆ**

**Nekad i danas:** vlasnika i ravnateljica Pučkog otvorenog učilišta Centar

**Moto:** „Znanjem do promjene! Savjet: Rad, hrabrost, poštenje, odgovornost, oslobađanje negativne energije, entuzijazam, empatija, samopouzdanje, pozitivne misli, radost i ljubav.“



br. 51, veljača 2009.

**OLGA ŠTAJDOHAR PAĐEN**

**Danas:** Potpredsjednica Hrvatskog društva za kvalitetu

**Moto:** „Kvaliteta je raditi dobro kad nitko ne gleda.“



br. 46, rujan 2008.

**BORIS SRUK**

**Nekad:** zamjenik direktora Medikol d.o.o.

**Danas:** Ravnatelj poslovanja HRT-a

**Moto:** „Uvijek razmišljajte pozitivno i očekujte najbolje, dajte sve od sebe, budite strastveni u onom što radite i dobre stvari doći će same od sebe.“



br. 52, ožujak 2009.

**THE WESTIN ZAGREB**

**Moto:** „The Westin Zagreb kontinuirano razvija svoje proizvode te unapređuje kvalitetu pruženih usluga, zadržavajući svoju poziciju vodećeg poslovnog hotela u Zagrebu i regiji.“

# Vipnet -lider u inovacijama

Nakon što je u rujnu 1998. godine dobio koncesiju za drugu GSM mrežu u Hrvatskoj s komercijalnim započinje 1. srpnja 1999. godine. Njegovim dolaskom cijene mobilnih usluga snižene su do 50 posto te je osjetno poboljšana kvaliteta usluga. Posljednje dvije godine obilježilo je nekoliko značajnih akvizicija, u prvom redu preuzimanje B.neta 2011., s kojom Vipnet izlazi iz sfere isključivo mobilnog operatera i postaje pružatelj potpunih komunikacijskih rješenja. Preuzimanjem novih tvrtki KTS, OKI, Istarska kabelska te Digi TV Hrvatska ove godine nastavlja sa širenjem što je ujedno i završni korak transformacije u operatera koji svojim korisnicima nudi superiornu korisničko iskustvo.

## Lider u inovacijama

Svojim dolaskom Vipnet započinje s uvođenjem inovacija na domaćem telekomunikacijskom tržištu, poput prve usluge korisničkog računa bez pretplate (Vipme prepaid), zatim prve Službe za korisnike, usluge Vip parkinga, MMS-a i MMS roaminga. U listopadu 2010. Vipnet je prvi proveo testiranja mreže četvrte ge-

neracije (4G), a u narednom razdoblju nastavio je testiranja LTE tehnologije koja donosi povećanja u brzinama te poboljšanje korisničkog iskustva prilikom surfanja. Vrhunac višegodišnjih istraživanja i testiranja dogodio se početkom 2012. godine, kada Vipnet na tržište uvodi prvu komercijalnu LTE mrežu u Hrvatskoj, a korisnicima na raspolaganje daje niz novih podatkovnih tarifa i uređaja za mrežu četvrte generacije.

## Najveća akvizicija u telekom industriji

Kupnjom B.neta Vipnet proširuje ponudu na fiksnu telefoniju, fiksni internet i televiziju. Već iduće godine predstavljen je Vip TV, usluga digitalne televizije visoke kvalitete zasnovana na tehnologiji predviđenoj za televiziju sa iznimno velikim brzinama prijenosa podataka, a u ponudi je i Vip SAT TV digitalna satelitska televizija dostupna u cijeloj Hrvatskoj. Nedavno je predstavljen Cloud Market centralno mjesto za Vip cloud usluge koje uključuju Vip nadzor brodova, Vip auto nadzor, Vip nadzor prodaje, Vip nadzor radnog vremena, Vip blagajne, Vipfax i Vip business email. Dodatno po-



tvrdi lidera u inovacijama Vipnet je dobio na dodjeli Global Telecom Business Award 2011. godine u Londonu gdje je osvojio nagradu za uslugu Vip nadzor brodova u kategoriji inovativnih korisničkih usluga. Istu nagradu osvojio je i iduće godine zajedno s tvrtkom KONČAR za projekt implementacije hibridnih baznih stanica koje se napajaju obnovljivim izvorima energije, a za proizvodnju električne energije, uz sunce i vjetar, po prvi puta koriste i gorive članke.

## Posvećenost zajednici i okolišu

Vipnet je tvrtka koja ne brine samo o svojim poslovnim rezultatima, nego je usmjerena na želje i potrebe korisnika, društveno odgovorno poslovanje te ulaganje u zaposlenike jer smatra da samo zadovoljni zaposlenici mogu ponuditi nove vrijednosti korisnicima, što pridonosi i stvaranju novih vrijednosti hrvatskog gospodarstva. Šest godina za redom dobitnik je certifikata Poslodavac Partner za izvrsnost

u upravljanju ljudskim resursima s najvišim ocjenama čime zauzima prvo mjesto među Top 5 Poslodavaca Partnera u Hrvatskoj. Vipnet je dugogodišnji partner Hrvatskog centra za razminiranje i najveći privatni donator s dosad doniranih 10,5 milijuna kuna. Kroz svoje poslovanje od samog početka izniman značaj pridonosi i zaštiti okoliša te osim što poduzima niz mjera s ciljem smanjenja potrošnje resursa, recikliranja i ponovnog korištenja, Vipnetovi zaposlenici aktivno sudjeluju u brizi o okolišu pa su tako uređivali i čistili parkove diljem cijele Hrvatske. Kvaliteta usluge svrstava ga među najbolje operatore na svijetu, a razvoj i uspjeh tvrtke temeljen je na korištenju novih tehnologija, osmišljavanju i implementaciji inovativnih rješenja te pružanju vrhunske usluge svojim korisnicima.





br. 53, travanj 2009.

**ZORAN VUJASINOVIĆ**

**Nekad i danas:** direktor tvrtke Renault Nissan Hrvatska d.o.o.

**Moto:** „Mijenjati kako bismo postizali moguće je jedino u vjerovanje. Suprotno je vrlo rijetko, poglavito u razdoblju krize kada većina promjena otežava postizanje.“



br. 60, studeni 2009.

**MARIN MATIJACA**

**Današnji** predsjednik Uprave Triglav osiguranja

**Moto:** „Preuzimanje odgovornosti uz preduvjet stručnosti i poštenja garancija je dobrih poslovnih rezultata.“



br. 54, svibanj 2009.

**TANJA RUKAVINA**

**Nekad:** generalna direktorica Overseas Express-a

**Danas:** vlasnica tvrtke za računovodstvo, poslovno i porezno savjetovanje Abak usluge d.o.o.

**Moto:** „Računamo s uspjehom!“



br. 61, prosinac 2009.

**MILAN MEJAŠKI**

**Nekad i danas:** nadzor i poslovanje nad tvrtkom preuzela je kćer

Ida Mejaški



br. 55, lipanj 2009.

**MARIO TOMLJANOVIĆ**

**Nekad:** direktor Admiral Ulaganja d.o.o.

**Danas:** samostalni trader ideja i informacija s domaćim i inozemnim

**Moto:** „Inovacijama stvaramo mogućnosti, mogućnostima stvaramo uspjeh.“



br. 62, siječanj 2010.

**ZVONKO BILJECKI**

**Nekad i danas:** predsjednik Uprave i vlasnik Geofoto grupe

**Moto:** „Ljubav i zadovoljstvo u onom što stvarate uz znanje, viziju, upornost i lojalne suradnike.“



br. 56/57, srpanj/kolovoz 2009.

**VLADO KOLAK**

**Nekad i danas:** predsjednik Uprave Phoenix Grupe

**Moto:** „Vjerujem u svoje projekte i nikada, ali baš nikada, neću odustati od njihove realizacije.“



br. 63, veljača 2010.

**JANEZ JELOVŠEK**

**Nekad:** budući predsjednik Uprave MP Investa d.d., grupacije Medvešek Pušnik

**Danas:** Alpha Credo d.o.o., partner i broker osiguranja

**Moto:** „Pomoći tvrtkama u rješavanju ključnih pitanja i problema koja su trenutačno koncentrirana u pronalaženju financijskih sredstava te upravljanju potraživanjima.“



br. 58, rujan 2009.

**VESNA DULIBIĆ**

**Nekad:** predsjednica Uprave CROATIA zdravstvenog osiguranja d.d.

**Danas:** u mirovini

**Moto:** -



br. 64, ožujak 2010.

**DANIJEL FERIĆ**

**Nekad:** pulski pročelnik za financije

**Danas:** predsjednik Uprave Hrvatske Lutrije

**Moto:** „Vizije se mogu ostvariti, samo je pitanje koliko truda uložimo na putu do realizacije.“



br. 59, listopada 2009.

**NAĐEŽDA BILIĆ**

**Nekad i danas:** osnivačica i suvlasnik Poliklinike za oftalmologiju i ortopediju Bilić Vision

**Moto:** „Vrhunska kvaliteta usluge i sveukupno zadovoljstvo pacijenta.“



br. 65, travanj 2010.

**TOMISLAV KRPAN**

**Nekad i danas:** Prokurist i glavni tajnik, Societe Generale – Splitska banka d.d.

**Moto:** „Koliko god bilo teško, prisutna je draž promjena, novih spoznaja i izazova koje ne dopuštaju da se mozak spusti ispod radne temperature.“

Božidar Ledinko, vlasnik i direktor tvrtke Galko d.o.o.

# Put do uspjeha nije bio lak ni jednostavan

Modno tržište je nemilosrdno i uvijek traži nešto novo jer modni trendovi se mijenjaju iz dana u dan i ključna je pravovremena prilagodba. Kako se u tome snalazi Galko, vodeći hrvatski proizvođač kožnih torbi, obuće i modnih dodataka, otkriva nam vlasnik i direktor tvrtke **Božidar Ledinko**.

**|PSD| Slavite dvadeset uspješnih godina kao direktor i vlasnik tvrtke koja se bavi proizvodnjom vrhunske kožne galanterije. Koja je formula uspjeha?**

Formula uspjeha je od samog početka imati jasan cilj i jasnu viziju. Uspjeti se može samo inovativnim pristupom, kvalitetom i fleksibilnošću te korektnim poslovnim ponašanjem, važna je također podrška obitelji i okoline i kvalitetnih suradnika. Put do uspjeha nije bio lak ni jednostavan. Tržište je nemilosrdno i traži uvijek nešto novo. Modni trendovi se mijenjaju iz dana u dan i važno se na vrijeme prilagoditi. Čini se da je to jedini put opstanka i daljnjeg razvoja na našem tržištu.

**|PSD| Pratite modne trendove, tehnološka dostignuća i prisutni ste na domaćim i svjetskim sajmovima. Kako balansirate sa svime time i koje još osobine uspješan manager mora imati?**

Najvažnija osobina je sklonost dobroj organizaciji. Bez dobre organizacije niti jedan posao nije moguće izvesti. Uspješan manager mora biti motiviran postignućem, treba brzo uočiti prilike na tržištu, komunikacija unutar tima također je jako važna.

**|PSD| Dobitnik ste brojnih nagrada, među ostalim i za poduzetnika godine. Koliko vam znače i motiviraju li vas?**

Nagrade mnogo znače za nas, motiviraju nas u daljnjem radu i drago nam je da kupci prepoznaju našu kvalitetu i stručno osoblje.

**|PSD| Uz modni program tvrtka Galko je poznata i po kvalitetnom poslovnom programu. Što nudi poslovna jesen?**

Ove jeseni predstavljena je nova poslovna kolekcija. Novost su novi modeli torbi u kombinaciji različitih vrsta kože. Kako je koža oduvijek predstavlja eleganciju Galko nudi niz artikala koji će stilu dati jedinstvenu notu. Osim klasičnih retro aktovki, koje su prepoznatljive po kvaliteti, u ponudi su i moderniji modeli namijenjeni mlađem profilu kupaca. Materijal je koža ugodna na dodir, specifične zrna-



te teksture koja se odlično uklapa u casual look. U ponudi se nalaze i klasične cipele kojima je prednost kvaliteta izrade te udobnost. Poslovno darivanje je pred vratima i prigodno za to Galko nudi niz promotivnih artikala ([www.galko.com](http://www.galko.com)) - poslovne i retro poslovne torbe, stolne setove, novčanike, namjenske etuie, organizere, poslovne mape, privjeske, remene... Galko također, na promotivne artikle nudi i suhi žig, gravuru i štik.

**|PSD| Do sada ste na hrvatskom tržištu bili prisutni kroz trgovačke centre, a ove godine ste proširili poslovanje i otvorili dvije prodavaonice u samom središte Zagreba i Arena Centru. Kakvi su planovi i vizija za dalje?**

Povodom dvadesete godišnjice postojanja Galka, ove smo godine otvorili dvije prodavaonice. Planovi su nam i otvaranje prodavaonica u svim većim gradovima u Hrvatskoj i širenje na inozemno tržište, posebice tržište Njemačke. Tijekom rujna predstavili smo najnoviju poslovnu i modnu kolekciju proljeće/ljeto za 2014.godinu, na sajmovima u Dusseldorfu i u Offenbachu, uz bok vodećim svjetskim brandovima. Velika novost u našem poslovanju je da ove godine uvodimo web shop na kojem posjetitelje uskoro očekuju brojna iznenađenja.

Svjjetlana Pećinar





**br. 66, svibanj 2010.**  
**MARIO PETROVIĆ**

**Nekad:** direktor PR agencije Millenium promocije  
**Danas:** predsjednik Uprave MPR Grupe, vlasnik i direktor Vizuala tvrtke te predsjednik Upravnog vijeća  
**Moto:** „Poslovna filozofija mi je vrlo jednostavna i trudim se korektno ponašati na tržištu. Poslovno uvijek tražim niše koje me ispunjavaju u svim elementima a ne samo financijskom i gdje se mogu osjećati baš kao riba u vodi.“



**br. 73, prosinac 2010.**  
**DANICA ZORIN MIJOŠEK**

**Nekad i danas:** direktorica i vlasnica tvrtke Kozmetika Afroditia d.o.o.  
**Moto:** „Sreća prati hrabre!“



**br. 67, lipanj 2010.**  
**BERNARDA CECELJA**

**Nekad:** vlasnica tvrtke Bernarda d.o.o.  
**Danas:** direktorica i 100% vlasnik dviju tvornica u Hrvatskoj i pet tvrtki koje se bave prodajom van Hrvatske  
**Moto:** „Rad, red i disciplina te korektan i pošten odnos prema svima. Živi i daj drugima da žive.“



**br. 74, ožujak 2011.**  
**HRVOJE RADOŠ**

**Nekad:** direktor projekata, organizacije i poslovnih odnosa, ALD Automotiv  
**Danas:** Predsjednik uprave društva ALD Automotive d.o.o.  
**Moto:** „Klijentu treba isporučiti doživljaj, a ne prodati proizvod“



**br. 68/69, srpanj/kolovoz 2010.**  
**ANDREJA GAZDEK**

**Nekad i danas:** izvršna direktorica projekta Phoenix Park  
**Moto:** „Smatram da je ključ uspjeha u poslu beskrajna upornost i želja za uspjehom, minimalno u tolikoj mjeri da se drugi čude toj posvećenosti poslu, sva vrhunska postignuća u životu isključivo su rezultat svakodnevnog rada i puno predane ljubavi.“



**br. 75, travanj 2011.**  
**ANTO ŠKARO**

**Nekad i danas:** ravnatelj poliklinike Leptir  
**Moto:** „Ne moramo biti bolji od drugih, trebamo biti samo najbolji što možemo. Treba se držati svog puta, graditi svoju priču, poštivati tuđi uspjeh i pomagati ljudima. Ima dovoljno mjesta za sve!“



**br. 70, rujan 2010.**  
**MARSEL ŽANPERA**

**Nekad:** generalni direktor ALD Automotive  
**Danas:** osnivač i suvlasnik tvrtki Car Fleet Management d.o.o.  
**Moto:** „Višegodišnje upravljanje međunarodnom tvrtkom potaklo me na iskorak u osnivanju privatnih kompanija. Ispostavilo se kao izuzetno mudar i profitabilan poslovni potez.“



**br. 76, svibanj 2011.**  
**ZLATKO ROGOŽAR**

**Nekad:** predsjednik uprave HŽ Holdinga i direktor HŽ Carga d.o.o.  
**Danas:** glavni savjetnik Uprave u HŽ Cargu  
**Moto:** „Ako imaš cilj, viziju i misiju tada ćeš naći i pravu strategiju, ali ne bez dobrog tima.“



**br. 71, listopad 2010.**  
**IGOR MILINOVIĆ**

**Nekad:** urednik i savjetnik u Informatoru  
**Danas:** glavni urednik časopisa „Računovodstvo i porezi u praksi“, suvlasnik Business Media Groupe  
**Moto:** „Ako te ono što radiš ne dovodi do onog što želiš, radi nešto drugo.“



**br. 77, lipanj 2011.**  
**GEORGE KEUNE**

**Nekad i danas:** vlasnik tvrtke Keune Haitcosmetics  
**Moto:** „Keune je obiteljski posao vođen strašću, a ne profitom i brzom zaradom. Dakle, slobodna smo i neovisna kompanija-radimo iz srca za glavu.“



**br. 72, studeni 2010.**  
**VESNA PAVLETIĆ**

**Nekad i danas:** direktorica tvrtke Pavletić  
**Moto:** „Kroz posao uvijek sam se vodila mišlju da pozitivna energija, upornost i jasan cilj dovode do uspjeha. Na putu ka ostvarenju svog sna treba vjerovati u sebe i svoje postupke pri svakom koraku.“



**br. 78, rujan 2011.**  
**SAŠA IVANOVIĆ**

**Nekad:** direktor predstavništva Admiral Markets  
**Danas:** Saiva d.o.o. direktor i vlasnik  
**Moto:** „Trudim se uvijek biti pozitivan jer sam duboko uvjeren da to vodi ka sigurnom uspjehu.“

# Hrvatski Telekom

## – najbolje mjesto za vrhunska postignuća i osobni razvoj

Zadovoljstvo i razvoj zaposlenika te zadovoljstvo korisnika temelj su uspjeha naše kompanije. Naša vizija je biti lider koji pokreće online društvo i digitalno gospodarstvo u Hrvatskoj i regiji, stoga posebnu važnost pridajemo stvaranju korporativne kulture koja prihvaća i potiče inovacije. Svakodnevni rad s najnovijim tehnologijama i sustavima podrazumijeva stalno usvajanje naprednih znanja, čineći time poslovnu okolinu poticajnim mjestom punim mogućnosti za razvoj i napredak.

U HT-u želimo biti najbolje mjesto za vrhunska postignuća i osobni razvoj naših zaposlenika. Zaposlenicima nudimo rad u poticajnom međunarodnom okruženju, mogućnost razvoja internacionalne karijere, rad na razvoju inovativnih tehnologija s kolegama koji su vrhunski stručnjaci u svom području, različite vrste profesionalnog usavršavanja i edukacija te brojne druge benefite.

### **Stručna usavršavanja, poslijediplomski studiji i MBA programi**

Zaposlenicima omogućujemo različite vrste usavršavanja kroz interne i eksterne programe edukacija i razmjene znanja te financiramo pohađanje poslijediplomskih studija i MBA programa, ali i broj-

nih radionica, predavanja i konferencija. Otvorena je i mogućnost školovanja na nekom od međunarodnih programa unutar DT Grupe te mogućnost rada u međunarodnom okruženju. Putem HT Akademije zaposlenici stječu uvid u nove tehnologije i modele poslovanja, a intenzivno razvijamo i e-learning sadržaje i edukacije koje zaposlenicima omogućavaju stjecanje znanja i vještina na jednostavan i brz način u svakom trenutku i s bilo kojeg mjesta.

### **Mogućnost napredovanja i razvoja karijere**

Svaki naš zaposlenik ima jasno definirane ciljeve koji proizlaze iz strateških ciljeva kompanije. Također, za svakog zaposlenika radimo njegov individualni razvojni



plan kako bi u kompaniji mogao ostvariti sve svoje potencijale. Kod zaposlenika posebno vrednujemo poduzetnički duh, mentalitet pobjednika, strast prema novim tehnologijama te usmjerenost na ispunjavanje potreba korisnika. Upravo u inovativnoj i društveno odgovornoj kompaniji kao što je Hrvatski Telekom, takvi zaposlenici mogu ostvariti sve svoje ambicije.

### **Aktivno sudjelujemo u razvoju hrvatskog društva**

Hrvatski Telekom aktivan je sudionik i važan čimbenik razvoja hrvatskog društva. Podržavamo veliki broj domaćih akcija i projekata, donacija i sponzorstava vezanih uz filantropiju, ekologiju, obrazovanje, kulturu i sport. Neki od primjera naših najvećih ulaganja u društveno odgovorne projekte su partnerstvo

s UNICEF-om, partnerstvo s Muzejom suvremene umjetnosti, partnerstvo s Hrvatskim olimpijskim odborom, podrška zdravstvu, donacijski natječaj Zajedno smo jači kojim dajemo podršku vrijednim inicijativama neprofitnih organizacija u svim dijelovima Hrvatske. Također, svake godine, pet godina zaredom, osmišljam jednu zasebnu donaciju u ekologiju, te smo u zadnjih pet godina u pošumljavanje, zaštitu močvara i postavljanje solarnih kolektora u osnovne škole uložili gotovo 2,5 milijuna kuna. U mnogim projektima, svoje usluge dajemo na besplatno korištenje i raspolaganje zajednici. Potvrda naše odgovornosti i zajedničke vizije svih zaposlenika je i činjenica kako se Hrvatski Telekom već niz godina nalazi u vrhu najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj.

dipl.ing.Dražen Breglec, član Uprave CityEx-a

# DOBRA KOMUNIKACIJA S KORISNICIMA JEDAN JE OD KLJUČNIH ELEMENATA USPJEHA



Tvrtka CityEX od osnivanja bilježi kontinuirani porast tržišnog udjela, obima poslovanja i djelatnosti, a njezina vizija je do 2020. godine postati prva u Hrvatskoj i najbolja u regiji jugoistočne Europe u prijenosu pisane informacije i paketa između poduzeća, građana i uprave. O poslovanju tvrtke razgovarali smo s članom Uprave dipl.ing. Draženom Breglecom.

**|PSD| Koje sve usluge tvrtka CityEX nudi svojim korisnicima?**

U sklopu poštanskih usluga obavljamo distribuciju pisama, tiskanica, izravne pošte i paketa. Svojim korisnicima nudimo i distribuciju neadresiranih letaka i kataloga, kurirske usluge i druge usluge vezane uz distribuciju. Početkom 2013. godine proširili smo svoju djelatnost i na distribuciju novinske pretplate, dok smo već godinama jedini davatelj poštanskih usluga na tržištu koji obavlja usluge hibridne pošte, odnosno preuzimanje pošiljaka u elektronskom obliku, njihov print i kuvertiranje te dostavu do primatelja. Također, započeli smo s iskorakom u područje logističkih servisa i skladišnog poslovanja, što smo prepoznali kao priliku za daljnji rast i razvoj.

**|PSD| CityEX lider je na tržištu sa poslovnica u svim dijelovima Hrvatske te bilježi kontinuirani porast tržišnog udjela, obima poslovanja i djelatnosti. Ističete kako posljedice ekonomske krize nisu utjecale na vaše poslovanje. Kako uspijevate bilježiti rast i u kriznim vremenima?**

Kontinuirano širimo svoje poslovanje i povećavamo broj ureda diljem hrvatske. Moglo bi se reći da je upravo ekonomska kriza u prvi plan stavila našu glavnu prednost, a to su uštede koje mi nudimo svojim korisnicima.

**|PSD| Što biste istaknuli kao ključno za izdvajanje od konkurencije i prepoznatljivost na tržištu?**

Naša fleksibilnost i mogućnost da pronađemo pravo rješenje za naše korisnike su osnovni faktori kojima dugujemo opstanak i uspjeh na tržištu. Istovremeno, izgradili smo respektabilnu logističku mrežu i možemo odgovoriti i na najsloženije zahtjeve koji se mogu pojaviti na tržištu. Istovremeno nismo „zarobljeni“ u glomaznom i nefleksibilnom sustavu koji bi nas na bilo koji način ograničavao u prilagođavanju zahtjevima i specifičnim potrebama naših klijenata.

**|PSD| Kao svoju misiju ističete da želite biti fleksibilni prema potrebama pošiljatelja, a dostupni i susretljivi prema željama primatelja. Kako to postižete i kako primjedbe, pohvale i komentari vaših klijenata utječu na promjene u načinu poslovanja i poboljšanju usluga koje nudite?**

Puno prije liberalizacije tržišta mi smo shvatili da korisnik uvijek ima alternativu dapače to upravo i nudimo. Uvijek tražimo načine kako da svoje procese poslovanja učinimo privlačnima i sukladnima potrebama korisnika. Dobra komunikacija s korisnicima je jedan od ključnih elemenata uspjeha, volimo jednako i pohvale kao i opravdane kritike jer nas one prisiljavaju na kontinuirano poboljšanje usluge.

Mi u CityEX-u reklamacije i primjedbe korisnika u stvari doživljavamo kao besplatan consulting.

**|PSD| Na koje načine unapređujete svoje poslovanje i kvalitetu te kako se prilagođavate novim tržišnim izazovima i tehnološkim novitetima?**

Poslovanje CityEX organizirano je u skladu s certifikatom kvalitete ISO 9001. Taj sustav, koliko god smo ga mukotrpno uvodili,

**NAŠA FLEKSIBILNOST I MOGUĆNOST DA PRONAĐEMO PRAVO RJEŠENJE ZA NAŠE KORISNIKE SU OSNOVNI FAKTORI KOJIMA DUGUJEMO OPSTANAK I USPJEH NA TRŽIŠTU.**

sada daje rezultate i oni su vidljivi. Osnovne postavke sustava kvalitete po normi ISO 9001 su da on vodi organizaciju, odnosno CityEX, da stalno uči i primjenjuje nova znanja. Projektno vođenje i kontinuirano poboljšanje aktivnosti jest zahtjevno ali omogućuje stalnu kontrolu i koordinaciju nad svim dijelovima sustava i ispunjenje zacrtanih ciljeva.

**|PSD| Posjedujete aplikaciju za praćenje isporuke pošiljaka. Možete li nam reći nešto više o toj usluzi, kako funkcionira i koje su njezine prednosti?**

Praćenje procesa prijenosa pošiljaka već je postao standard na tržištu poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj. CityEX je među prvima pokrenuo vlastiti sustav

takozvanog Track&Trace koji putem unosa broja pošiljke u web aplikaciju daje real time informaciju o fazama koje je pošiljka do sada prošla. Tako korisnik može vidjeti kada je pošiljka zaprimljena, kada je pošiljka usmjerena prema odredištu, kada je prispjela u odredište i iznesena na dostavu, odnosno nalazi li se još uvijek na dostavi ili je već uručena. Osim za upite korisnika, ovaj sustav nam je vrlo bitan za analizu vlastitih prometnih tokova i razinu kvalitete koju pružamo.

**|PSD| Poznati ste kao tvrtka koja rado sudjeluje kao sponzor raznih događaja i organizacija. Što za vas znači ovakav oblik pomaganja i suradnje?**

Podupiranjem neprofitnih organizacija i udruga CityEX nastoji biti uključen u zajednicu u kojoj djeluje. Jednako nam je važno doprinijeti podizanju ukupne kvalitete življenja u svojoj okolini kao i postići određen marketingi efekt. Nažalost, financijska i ukupna ekonomska situacija u zemlji pa i u našoj industriji je loša i vidljivo je da su donacije i sponzorstva rjeđa i manje izdašna.

**|PSD| Planirate li poslovanje širiti izvan hrvatskih granica sada nakon ulaska u EU?**

CityEX obavlja usluge i u međunarodnom prometu, prije svega suradnjom s velikim svjetskim distributerima i na taj način je već prisutan izvan Republike Hrvatske. Ulaskom u Europsku uniju otvorile su se neke nove mogućnosti za nastavak u i rast na tom području i CityEX će ih pokušati maksimalno iskoristiti, i te su aktivnosti u tijeku.

Nikolina Sok



**br. 79, listopad 2011.**  
**ANĐELKO BREZOVNJAČKI**  
 Danas: voditelj analitike u Millenium promociji d.o.o.  
 Moto: „Što te ne ubije, to te ojača!“



**br. 85, svibanj 2012.**  
**IGOR PURETA**  
 Nekad i danas: predsjednik Uprave Grawe Hrvatska d.d.  
 Moto: „Uigran i učinkovit tim sposoban je domisliti i izvršiti svaki zadatak sa zadovoljstvom.“



**br. 80, studeni 2011.**  
**ZLATKO ROGOŽAR**  
 Nekad: predsjednik Uprave HŽ Holdinga i direktor HŽ Carga d.o.o.  
 Danas: glavni savjetnik uprave u HŽ Cargu  
 Moto: „Ako imaš cilj, viziju i misiju tada ćeš naći i pravu strategiju, ali ne bez dobrog tima.“



**br. 86, lipanj 2012.**  
**PETAR PRIPUZ**  
 Nekad i danas: predsjednik Uprave C.I.O.S. Grupe  
 Moto: „Biti uporan i odgovoran. To je i poslovna i životna filozofija. Održati obećanje i napraviti najbolje što se može u zadanim okolnostima. Sve što obećate morate izvršiti, uz puno upornosti, truda i zalaganja.“



**br. 81, prosinac 2011.**  
**RENATO KRIKIŠIĆ**  
 Nekad i danas: predsjednik Uprave HFC grupe  
 Moto: „Jasan smjer, velika upornost i ustrajnost zadanom cilju, osnovna su načela našeg uspjeha.“



**br. 87/88, srpanj/kolovoz 2012.**  
**JASNA DOMINKO BALOH**  
 Nekad i danas: direktorica DOBA Fakulteta  
 Moto: „Mi vam otvaramo mogućnosti, vi postizete uspjeh. Timsko. Kvalitetno. Društveno odgovorno. Etičko.“



**br. 82, siječanj/veljača 2012.**  
**ANA FRESL**  
 Nekad i danas: direktorica tvrtke Projekt Jednako Razvoj d.o.o.  
 Moto: „Danas je moj dan. Unutarnjom snagom postižem da uvijek to i jest.“



**br. 89, rujan 2012.**  
**STOJČE TASKOV**  
 Nekad i danas: Regionalni Direktor EOS Grupe Eastern Europe II  
 Moto: „Za poslovni uspjeh osim znanja, potrebna je životna energija i hrabrost da se to znanje uspješno primijeni u praksi.“



**br. 83, ožujak 2012.**  
**GORDANA NIKOLIĆ**  
 Nekad i danas: direktorica Visoke škole PAR  
 Moto: „Moj uspjeh ovisi o meni! Nakon kiše uvijek dolazi sunce, stoga vjerujte u sebe i uspjeh će doći!“



**br. 90, listopad 2012.**  
**MATIJA ARAPOVIĆ**  
 Nekad i danas: direktor tvrtke Prima Solvent  
 Moto: „Okružite se s dobrim ljudima, postavite pravila i jasno ih komunicirajte, motivirajte i nagradite svoje djelatnike! Učinite li sve navedeno uspjeh vam je zagarantiran!“



**br. 84, travanj 2012.**  
**OGNJEK BAGATIN**  
 Nekad i danas: CEO Poliklinike Bagatin  
 Moto: „Dovesti nove klijente i zadržati postojeće. Ukoliko stavite svoj fokus na zadovoljstvo klijenta, uspjeh je zagarantiran.“



**br. 91, studeni 2012.**  
**SLAVEN SLADOLJEV**  
 Nekad: direktor tvrtke Ekus d.o.o.  
 Danas: predsjednik uprave Ekus d.o.o. i član uprave Kadus d.o.o.  
 Moto: „Biti korektan, naporno i predano raditi i uspjeh će kad tad doći.“



**br. 92, prosinac 2012.**  
**GORAN GAŠPARIĆ**  
**Nekad i danas:** voditelj prodaje i marketinga u tvrtki In Time  
**Moto:** „Direktna komunikacija s klijentom rezultira saznanjima o pravcu u kojem se moramo razvijati.“



**br. 93/94, siječanj/veljača 2013.**  
**DANIJELA ROGULJIĆ NOVAK**  
**Danas:** članica Uprave Zagrebačke banke  
**Moto:** „Izvršnost u poslovanju postiže se upornošću, odgovornošću, proaktivnošću i kvalitetnim timskim radom.“



**br. 94, ožujak 2013.**  
**DAMIR BOŽIČEVIĆ**  
**Danas:** Erste osiguranje, voditelj Službe za korporativne klijente i druge kanale prodaje  
**Moto:** „Težnja društvenom i emotivnom timskom skladu te stvaranju visoke razine kolektivnog kvocijenta inteligencije.“



**br. 95, travanj 2013.**  
**NADINA CVETKO BOROTA**  
**Danas:** vlasnica obrta za fitoterapeutske proizvode  
**Moto:** „Svatko mora pronaći metodu za život. Nama je darovana velika snaga, ali i strah da je ne bismo koristili. Kad nadvladaš strah – postaneš druga osoba – funkcionalna i emocionalna!“



**br. 96, svibanj 2013.**  
**DENIS VUJIČIĆ**  
**Danas:** direktor tvrtke Merck Sharp & Dohme  
**Moto:** „Potrebno je slušati i pokušati razumjeti vanjske klijente, ali i vlastite zaposlenike danas i ovdje. Tek kad se usvoji to načelo, mogu se razvijati poslovni planovi i strategija.“



**br. 97, lipanj 2013.**  
**RENATA PAVLETIĆ MUŽAK**  
**Danas:** direktorica tvrtke ESKA d.o.o.  
**Moto:** „Svaki čovjek nalazi zadovoljstvo u različitim poslovima i zato je bitno da poslodavac i zaposlenici zajedno kreiraju radnu okolinu koja će dovesti do ostvarenja poslovnih ciljeva tvrtke.“



**Svi su gore!**

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

Vijesti, management, marketing, financije, investitor, porezi, nekretnine, trgovina, turizam, propisi, karijera, tajnica, novo na tržištu, sajmovi, knjige, analize, komentari, intervjui, forum, blog, obrt, savjetnik, poslovni stil...

**poslovni savjetnik**  
 .com  
 CENTRALNI POSLOVNI PORTAL



**br. 98, srpanj/kolovoz 2013.**  
**ŽELJKO SMODLAKA**  
**Danas:** predsjednik Uprave tvrtke Henkel za Adria regiju  
**Moto:** „Moj glavni moto u poslu je da ste toliko dobar manager koliko je dobar i vaš tim.“



**br. 99, rujan 2013.**  
**DANIJELA NEVISTIĆ**  
**Danas:** direktorica tvrtke protected Usluge  
**Moto:** „Na poslovnom putu kao i u životu istinski moto je stalno se usavršavati i nikada ne odustati!“



**br. 100, listopad 2013.**  
**DANICA PURG**  
**Nekad i danas:** direktorica i dekanica IEDC – Poslovne škole Bled  
**Moto:** „Samo najbolje je dovoljno dobro.“

Bankarski sektor u državama srednje i istočne Europe, više manje, očekuje oporavak. Nije riječ o velikim iznosima, ali u današnje vrijeme bilo kakav pozitivan predznak znak je potencijalnog početka oporavka.

Kada je bankarski sektor stabilan i kada banke posluju pozitivno, što je gotovo uvijek posljedica dobrih signala iz realne ekonomije, krajnji rezultat toga trebao bi biti rast. Za razliku od Hrvatske, koja se već godinama nalazi u recesiji i u kojoj je gospodarstvo obavljeno pesimizmom, a banke još uvijek posluju pozitivno (što bi zbog novih regulatornih zahtjeva ove godine moglo potpuno drugačije završiti), kreditori država srednje i istočne Europe vide svjetlo na kraju dugog i mračnog tunela. Prve naznake oporavka u eurozoni postupno premještaju fokus investitora prema očekivanjima rasta, od čega će bankarski sektori u srednjoj i istočnoj Europi imati koristi, stoji u najnovijoj analizi austrijske Erste grupe. „Općenito gledano, u zemljama poput Poljske i Češke svjedoci smo strukturnih prednosti koje postavljaju temelje za ubrzan rast u 2014. godini i nakon toga. Smanjeni troškovi rizika u kombinaciji s ubrzanim ostvarivanjem prihoda uslijed sve većih obujmova i poboljšanih neto kamatnih marži, kao i stroga kontrola troškova, od početka iduće godine vjerojatno će potaknuti rast neto prihoda“, objašnjava **Günter Hohberger**, analitičar Erste Grupe za bankarski sektor srednje i istočne Europe.

## Banke u regiji vide svjetlo na kraju tunela

Ipak, upozorava kako bi prijetnje profitabilnosti banaka u ovim zemljama prije mogle doći s fiskalne nego s operativne strane (porezi za banke, povećanje poreza na dobit i slično). „U Mađarskoj, Rumunjskoj i Srbiji najveće izazove predstavljaju rezanje troškova rizika i pronalazak ravnoteže između rasta, marži i troškova rizika kako bi se postigla održiva profitabilnost. Kapitalizacija je i dalje zdrava i predstavlja snažnu osnovu za ovakve pomake“, smatra Hohberger. Posljednjih nekoliko godina najveće probleme imala je Mađarska. Realno gospodarstvo je gotovo krahiralo, država se opasno približila bankrotu, što je nagnalo tamošnje političke lidere na, za mnoge, ekstremne mjere spašavanja (kao što je ukidanje drugoga mirovinskog stupa i slično). „Poslovno okruženje u Mađarskoj i dalje je otegotna okolnost za profitabilnost banaka jer je kod loših kredita zabilježen dinamičan porast udjela na oko 18% do drugoga tromjesečja ove godine, s 4% koliko je iznosio u prvome tromjesečju 2009. Iako je taj rast usporen u posljednja četiri kvartala, neće ga podržati najavljeni plan pomoći dužnicima koji imaju hipotekarne kredite s valutnom klauzulom, a što je već povećalo nesigurnost na tržištu buduću da dužnici očekuju detalje tog plana“, stoji u Ersteovoj analizi. No u Mađarskoj se događa ipak

nešto pozitivno. Razduživanje je u drugome kvartalu ove godine vjerojatno doseglo svoj vrhunac, većinom zahvaljujući planu „Financiranja za rast“ koji podupire zaduživanje malih i srednjih poduzetnika; stoga porast u obimu kreditiranja bit će vidljiv u idućim tromjesečjima. Ukupno gledajući, pad ukupnog kreditiranja u 2013. godini trebao bi iznositi oko 2,5%, a u idućoj se očekuje rast od 1%, a u 2015. čak 3%. U susjednoj nam Srbiji zabilježen je porast kredita građanima od 2% u odnosu na isto razdoblje prošle godine, što je u najvećoj mjeri posljedica rasta hipotekarnih stambenih kredita. „Gospodarstvo Srbije dobro je krenulo u 2013. s godišnjim rastom BDP-a od 2,1% u prvome tromjesečju i 0,7% u drugome tromjesečju 2013. Doprinos domaće potražnje je negativan, dok neto izvoz daje očekivano snažan poticaj rastu. Kad je riječ o predviđanjima, na brojke za drugu polovicu ove godine trebao bi pozitivno utjecati bolji poljoprivredni urod nego u 2012., što potvrđuje našu prognozu rasta BDP-a u 2013. godini od 1,8%. S obzirom na slabu domaću potražnju, banke će u kreditiranju i dalje biti oprezne pa će njihove rezultate u 2013. obilježiti stagnacija“, očekuje Hohberger. Što se tiče Češke, tamošnji banakarski sektor ima kvalitetnu imovinu, a udio loših kredita iznosi 6%. Uzevši u obzir pozitiv-

no kretanje stope češkoga BDP-a u drugome tromjesečju i nedavni porast prinosa na 10-godišnje obveznice, banke u Češkoj očekuju bitno poboljšanje okruženja u drugoj polovici ove godine. Pojačano kreditiranje građanstva leži na hipotekarnim kreditima koji su godišnje rasli za 3,2%, dok je obim potrošačkih kredita nastavio padati i to za 1%, stoji u analizi. I usprkos recesiji, kvaliteta imovine u češkim bankama i dalje je stabilna s udjelom nenaplativih kredita od 6%. U Poljskoj u okolnostima nastavka slabljenja regulatornog pritiska u segmentu građanstva te rekordno niskih kamata na tržištu novca, očekuje se rast kreditiranja građanstva prema kraju 2013. godine. „Rast poslovnog kreditiranja trebao bi biti potaknut povećanom potrošnjom i rastom ulaganja koji bi iz toga trebao uslijediti, dodatno pojačan projektima financiranim sredstvima EU“, ističe se u analizi. Imajući u vidu sve navedeno, analitičari Erste vjeruju da je u idućoj godini izgledan oporavak poljske ekonomije, što će se odraziti prvenstveno kod banaka. „Stoga je naš stav o dionicama poljskih banaka pozitivan“, smatraju u Ersteu. Osim poljskih banaka, od velikih banaka akumuliranje preporučaju i za Raiffeisen Bank International (čiji rejting su snizili s preporuke za kupnju) i češku Komerčni banku.

Stjepan Polić Bašić



# C.I.O.S. GRUPA

## Reciklira metalni otpad iz industrije i kućanstava

C.I.O.S. grupa u regiji obrađuje 850 tisuća tona metalnog otpada na godinu, a do 2015. planira se obrada milijun tona. Grupa zapošljava 1600 ljudi, od toga više od 900 u Hrvatskoj.

C.I.O.S. d.o.o. vodeća je regionalna tvrtka za sakupljanje i recikliranje željeznog i čeličnog otpada i ostalih materijala s pretežitom metalnom komponentom. C.I.O.S. d.o.o. osnovano je 1991., u mješovitom hrvatsko-njemačkom vlasništvu.

Danas C.I.O.S. upravlja povezanim društvima u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini, Srbiji i Crnoj Gori. Konzultativno djeluje i prema društvima u vlasništvu njemačke Scholz grupe u Makedoniji, Albaniji i Kosovu.

Članice C.I.O.S. grupe svoje poslovne aktivnosti provode na više od 80 lokacija reciklažnih centara u regiji, u kojima se godišnje procesira oko 850 tisuća tona metalnog i drugog otpada.

### Otkup metala iz industrije

Članice C.I.O.S. grupe važni su višegodišnji strateški partneri i vodeći skupljači sekundarnih sirovina te otpadnog metala brojnim klijentima u čijim proizvodnim procesima i poslovnim aktivnostima nastaju otpadni metalni ostaci. Otkupljuju se metalne ploče iz tiskarske proizvodnje, aluminijski okviri, metalne komponente, industrijski strojevi i mehanizacija nakon demontaže građevina i postrojenja, otpadna vozila te drugi metalni otpad iz raznih industrijskih grana. C.I.O.S. grupa u jedinstvenoj razgranatoj mreži reciklažnih centara pruža kompletnu uslugu preuzimanja nastalog metalnog otpada i optimiranja logistike odvoza, u čemu je suveren tržišni lider. Otpad se na mjestu nastanka prikuplja u kontejnere i ekološki sigurno prevozi u reciklažne centre zaštićenim prijevoznim sredstvima da bi se spriječilo onečišćenje okoliša tijekom transporta rasipanjem tereta.

### Servis za građane

Članice C.I.O.S. grupe kao ovlaštene koncesionari besplatno odvoze i recikliraju otpadna vozila i velike kućanske uređaje: hladnjake, štednjake, perilice, ledenice, itd. Besplatno se u reciklažne centre predaju i sve vrste otpadnih guma: osobnih i teretnih vozila, poljoprivrednih i radnih strojeva. Tvrtke i građani za cjelovite autooolupine s urednom dokumentacijom dobivaju od članica C.I.O.S. grupe veće naknade od onih osiguranih sadašnjom regulativom, bez obzira

na to predaje li vlasnik vozilo u reciklažnom centru ili se otpadno vozilo preuzima kod posjednika auto olupine.

CE-ZA-R Centar za reciklažu, članica C.I.O.S. grupe, ovlaštene je koncesionar za sakupljanje, obradu i oporbu otpadnih vozila na području Hrvatske. Također je koncesionar za sakupljanje velikih kućanskih uređaja, te koncesionar za obradu velikih kućanskih uređaja, za što jedini u Hrvatskoj posjeduje odgovarajuću tehnologiju.

### Regionalni lider

C.I.O.S. grupa u regiji obrađuje 850 tisuća tona metalnog otpada na godinu, a do 2015. planira se obrada milijun tona. Zapošljava 1600 ljudi, od toga više od 900 u Hrvatskoj. Konsolidirani prihod grupe za 2012. veći je od dvije milijarde kuna. Poslovanje i društvena odgovornost C.I.O.S. grupe detaljnim su analizama Međunarodne financijske institucije IFC-a, članice Svjetske banke, procijenjene usklađenima s njezinim visokim standardima o socijalnoj i ekološkoj održivosti. Financiranje razvojnih planova C.I.O.S. grupe od Međunarodne financijske korporacije IFC potvrđuje da dosadašnjeg dugogodišnjeg poslovanja usmjerenog u cijelosti na učinkovito gospodarenje otpadom u skladu sa regulativom, uz zadovoljavanje najviših standarda zaštite okoliša. Razvojna ulaganja C.I.O.S. grupe usmjerena su na postizanje razine suvremene tehnološke opremljenosti, organizacijskih rješenja i usklađenosti sa smjernicama EU i u povezanim društvima u balkanskoj regiji jednake onoj u Hrvatskoj.

Svoje razvojne koncepcije C.I.O.S. grupa gradi na temelju najboljih iskustava njemačke Scholz grupe, koja sakupljanje i recikliranje metalnih sekundarnih sirovina izvodi u 20 zemalja Europe, SAD, Meksiku, u sjevernoj Africi i Kini.

Vlasnici C.I.O.S. grupe su u proteklom godinama uložili značajna sredstva u izgradnju jedinstvene mreže reciklažnih centara u Hrvatskoj i ostatku regije, u razvoj i zapošljavanje kvalitetnih kadrova te u instaliranje najsuvremenije opreme za obradu metalnog otpada i gospodarenje otpadom, da bi povećali efikasnost obrade metalnog otpada i dobivanja veće količine sekundarnih sirovina.

Iznimno velika sredstva u posljednjih su nekoliko godina uložena u aktivnosti ostvarenja integralnog sustava gospodarenja otpadom kao i postizanja ciljeva koji proizlaze iz propisa Republike Hrvatske i EU direktiva, poštujući pritom najviše standarde zaštite okoliša i ostvarujući certificiranje poslovanja prema međunarodnim standardima ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 te OHAS 18001:2007.

Strateške odrednice za daljnji razvoj na razini C.I.O.S. grupe usmjerene su, između ostalog, i u iskorak u sakupljanje i procesiranje drugih vrsta otpada (papir, drvo, plastika, otpadne vode, komunalni otpad, itd.), te u proizvodnju energije iz otpada („waste to energy“). Uspješni poslovni rezultati u 2012. potvrđuju održavanje profitabilnog i stabilnog poslovanja, što je za C.I.O.S. grupu snažan poticaj za ostvarenje ambicioznih razvojnih planova u regiji.

Za besplatni odvoz velikih kućanskih uređaja i otpadnih vozila nazovite besplatni telefon 0800 0204 ili online prijavite odvoz na [www.recikliranje.hr](http://www.recikliranje.hr)

### C.I.O.S. grupa u brojkama:

- 1.600 zaposlenih
- više od 80 reciklažnih centara u regiji
- 850 tisuća tona obrađenog metalnog otpada godišnje
- 295 milijuna eura - konsolidirani ukupni poslovni prihod u 2011.

**C.I.O.S.**  
GRUPA  
Vaš partner u očuvanju okoliša





ODGOVARA:  
dr. sc. Jasminka  
Samardžija

## PLIVANJE PREMA NOVIM IZAZOVIMA

**PITANJE:** *Ponekad mi se čini da bih mogao bolje plasirati svoju uslugu čak i otići izvan granica Hrvatske, ali onda opet stanem jer se bojim investirati u nepoznato sada kad je vrijeme krize. Kako se riješiti tog straha?*

D.R., Slavonski Brod

**ODGOVOR:** Jeste li se ikad zapitali zašto se ljudi vole kupati u bazenu u mondenim resortima tik uz prekrasno tirkizno more? Okolina je poznata, rizici ne postoje, pod suncobranom na ležaljicama je ugodno, a kada ožednimo konobar nam donese koktel, ali to nam vrlo brzo dosadi već za nekih pet dana jer prostor je ograničen, dubina je poznata, izazovi ne postoje, a ne možete čak ni kilometrima plivati u jednom smjeru. Svrha ove analogije je pokazati kako svatko ima svoje umjetno postavljene granice, ograničenja. Ako čovjek dolazi iz manje sredine onda je to veći grad, nekom je to prelazak granica vlastite države, iduća etapa je osvajanje drugog kontinenta, a onda dolazi prisutnost na cijeloj kugli zemaljskoj. Svatko ima bazen u kojem se kupava samo netko ima veći, a netko manji. Uvijek je dobro imati veće tržište jer više ljudi ima veću kupovnu moć, a to nam daje mogućnost činjenja grešaka s manjim posljedicama. Niste naveli u kojoj ste životnoj dobi, ali istraživanja su pokazala da su mlađi ljudi skloniji riziku i ulaženju u nepoznate situacije, skloniji su zaplivati nepoznatim morima. No plivanje je vještina. Jednom kada naučite plivati onda je irelevantno u čemu (moru, jezeru, rijeci) ćete plivati jer goto-

vo sigurno nećete potonuti. Samo, postavlja se pitanje koliko energije ćete morati uložiti i čega ćete se morati odreći. Postoji period u kojem je čovjek zadovoljan onime što je postigao i jednostavno želi uživati uz rub svog bazena okružen poznatim licima, kupcima i dobavljačima. Ako želite povećati bazen važno je imati dobru *kravu muzaru* dobre postojeće prihode s kojima ćete financirati izlete u osvajanje novih, manje poznatih, tržišta. Oni ne trebaju biti preveliki, ali trebaju postojati. Ne treba se bojati uspjeha, ali treba računati na nove rizike i na nova zaduženja koja naravno ne morate preuzeti sami jer uvijek postoje mladi ljudi koji žele rasti i razvijati se na ravnini prethodne generacije, a vi im možete pružiti priliku. Ako sam pogrešno pretpostavila vašu dob onda ću samo reći svijet je ogroman, a ako znate jezik samo je nebo granica imate mogućnost beskrajnog igranja samo ako se ne bojite uspjeha i naravno porazgovarate s našim ljudima koji već djeluju i/ili žive na tom tržištu da ga upoznate i osjetite kako ono funkcionira. Plod pitanja je odgovor, a nekada se ljudi ustručavaju pitati. Naravno vi niste jedan od takvih.



ODGOVARA:  
mr. sc. Andreja  
Marcetić

## SUVREMENO LOBIRANJE KAO KOMUNIKACIJSKI MANAGEMENT

**PITANJE:** Često nailazim na pojam lobiranja, no ne znam sa sigurnošću reći što on znači. Koja je uloga lobiranja i lobista, a koja interesnih skupina?

B.R., Varaždin

**ODGOVOR:** Suvremeno lobiranje ne znači samo utjecati na donosiocima odluka, već prije svega analizirati i shvatiti problem, kako bi onima koji odlučuju objasnili suštinu i posljedice određenih odluka. Poduzetnici ne mogu razvijati svoje proizvode i usluge bez poznavanja želja svojih klijenata, vladinih propisa, a sve češće i mišljenja interesnih skupina ili društvenih pokreta. Isto tako, vlade ne mogu formulira-

ti zakone, pravila i propise bez detaljnog znanja o problemu i potreba svakog građana te interesa različitih dionika u društvu.

### Lobiranje i lobisti

Lobiranje (eng. *lobbying*) je metoda utjecaja na donosiocima odluka i procese donošenja odluka uz određenu strategiju. Oduvijek je postojalo, u različitim oblicima, u zavisnosti od razvijenosti društva. Može uključiti usmene ili pismene pokušaje argumentiranja, financiranje kampanja, PR kampanje i sl. Danas se lobira na svim razinama odlučivanja i lobiranje postaje neizostavan alat ili vještina neophodna u mnogim djelatnostima. Naziv za pojedince i grupe kojima je zajedničko lobiranje za isti cilj je lobi, a profesionalci koji se bave tim poslom se nazivaju lobisti. Zbog transparentnosti poslovanja lobisti koriste odgovarajuće kodekse ponašanja. U razvijenim demokratskim društvima lobiranje predstavlja važan faktor efikasnog funkcioniranja cjelokupnog sistema. Lobiranje, u suvremenom smislu, može se definirati na različite načine: od toga

da se promatra kao komunikacija između ljudi, do tehnike javnog zagovaranja odnosno umjetnosti "uvjeravanja" koji predstavlja niz akcija sa ciljem da se izvrši utjecaj na donosiocima odluka.

### Politics vs. Policies

Kod uporabe engleskih pojmova *politics* i *policies* često se miješaju njihova značenja, što katkada zbunjuje. *Politics* se uglavnom definira kao akcije i interakcije u raspravama i pregovorima među dionicima, u kojima moć, status i utjecaj uključenih igra najvažniju ulogu. *Politics* (od grčke riječi „građanski“) je proces kojim (skupine) dionika pokušavaju donijeti zajedničke odluke. Taj pojam općenito se primjenjuje na umijeće ili znanost vođenja vladinih ili državnih poslova. *Policy* se uglavnom opisuje kao načelo ili (skupina) pravila za upravljanje odlukama i postizanje racionalnog/ih i predvidivog/ih ishoda. Politike (*policies*) općenito usvajaju vladina tijela i parlamenti ili odbor, ili upravno tijelo unutar organizacije ili kompanija.

### Interesne skupine i lobiranje

Interesne skupine su orga-

nizacije koje pokušavaju utjecati na javnu politiku. Nisu političke stranke, ne žele vlast, ali žele utjecati na vlast. Neke od interesnih skupina mogu biti poduzetnici, obrtnici, gospodarstvenici, poslodavci, sindikati, umirovljenici, veterani, poljoprivrednici, predstavnici lokalne samouprave, sportski djelatnici i dr. Skupine vladama pružaju informacije i tehničke savjete za usvajanje politike, a za uzvrat dobivaju priliku da utječu na donošenje odluka u ranoj fazi.

### Lobiranje u Europi i Hrvatskoj

U Europi je lobiranje u posljednje vrijeme doživjelo procvat upravo zahvaljujući razvoju i širenju Europske unije. Lobiranje u Hrvatskoj je još uvijek u početnoj fazi, a lobiranjem se prvenstveno bave pojedina odvjetnička društva i neke od uglednijih PR agencija. Postajemo svjesni da želimo li postići održivu promjenu i učvrstiti osnaženu promjenu moramo postati međuovisni. Stoga su zagovaranje, lobiranje i utjecaj na politiku danas ključni za svakog političara, skupinu civilnog društva ili poduzetnika.

ficirati konkurenciju te procijeniti potrebu i troškove promotivnih aktivnosti. Poslovni plan je posebno potreban ukoliko tražite kapital od banaka ili drugih izvora financiranja. Planiranje zahtijeva da provedete i ostale funkcije managementa. Sve aktivnosti treba dobro organizirati, usmjeravati i kontrolirati. Ovo uključuje i neprestano istraživanje potreba tržišta i promjena kod konkurencije. Uspješan manager također treba biti i dobar vođa, stvoriti dobru radnu klimu i upravljati ljudskim potencijalima. Loš management zapravo je najvažniji razlog neuspjeha malih, ali i velikih poduzeća. Uz znanja općega managementa, potrebno je steći vještine iz financijskoga managementa, marketinga, upravljanja ljudskim potencijalima, upravljanja promjenama, upravljanja znanjem itd. Potrebno je također imati savjetnika iz područja prava kako bi se izbjegle prijevare. Lokacija i dobar management su različite pretpostavke, no treba im i mala podrška u vidu kvalitetnih mrežnih stranica. Čak i ako ne opslužujete kupce starije dobi i mislite da se oni nedovoljno služe suvremenom tehnologijom, mrežne stranice vam trebaju. Ponudu za proizvodima za starije mogu pretraživati i mlađe osobe. Treba imati na umu da je važno imati funkcionalne mrežne stranice, a ne najsкупlje. Na njima treba biti lako pronaći informacije o proizvodima i uslugama, načinu plaćanja, isporuci, ali i samom poduzeću.

Bez obzira na objektivne činjenice, za opstanak poduzeća važan je i stav vlasnika. Vlasnik bi trebao raspolagati s dovoljno fizičke i mentalne snage kako bi odolio mogućim izazovima. Poželjno je imati puno odlučnosti, strpljenja, pozitivnoga stava te učiti iz grešaka. Bez obzira na početni uspjeh ne zaboravite uvijek imati poštovanja prema zaposlenicima, kupcima, ali i konkurenciji.



ODGOVARA:  
Daniel Sever,  
mag. iur.

## NAPLATA POSLODAVCA USTEGOM PLAĆE TEMELJEM PRETHODNE SUGLASNOSTI RADNIKA

**PITANJE:** *Prilikom zasnivanja radnog odnosa radnik je dao prethodnu suglasnost poslodavcu za ustegu od plaće u slučajevima nekih troškova koji bi za poslodavca mogli nastati kod trajanja i/ili budućeg produženja radnog odnosa tome radniku. Može li radnik ipak tražiti povrat tako ustegnutih sredstava?*  
T.H., Zagreb

**ODGOVOR:** Prema izričitoj odredbi članka 88. st. 2. ZR-a kao posebnog propisa, radnik nikako ne može poslodavcu dati suglasnost za ustegu plaće za poslodavčeva potraživanja prije samog nastanka tih potraživanja. Posebice bi se to odnosilo na konkretan slučaj, jer je evidentno da su potraživanja poslodavca nastala tek nakon dane suglasnosti radnika. Naime, bez obzira na pisanu suglasnost radnika, poslodavac se u sudskom postupku zbog prethodno navedenih zakonskih odredbi ne bi mogao pozivati na činjenicu da je radnik prilikom sklapanja ugovora o radu dao suglasnost za ustegu od plaće radi namirenja budućih troškova poslodavca u svezi s trajanjem i produženjem radnog odnosa (primjerice troškovi izdavanja radne vize ili produženja radne dozvole i sl.) jer ta potraživanja u trenutku davanja suglasnosti nisu niti postojala. U tom smislu ide i pretežita sudska praksa (Odluka GŽ-413/07. Ž. s. u Varaždinu i sl). To svakako ne znači da radnik ne može dati poslodavcu pravovaljanu suglasnost za ustegu od plaće nakon nastanka tih potraživanja.

## KORISNIK MIROVINE KAO ČLAN UPRAVE DRUŠTVA I DOPRINOSI

**PITANJE:** *Na koji način je osiguranička (zaposlenička) odnosno korisnička (umirovljenička) pozicija člana uprave društva regulirana ukoliko je ta osoba zapravo umirovljenik koji je tek nakon priznatog prava na mirovinu postao član uprave nekog trgovačkog društva?*  
A.O., Rijeka

**ODGOVOR:** Prema odredbi članka 90. stavak 3. Zakona o mirovinskom osiguranju (NN 102/98, 127/00, 59/01, 109/01, 147/02, 117/03, 30/04, 177/04, 92/05, 43/07, 79/07, 35/08, 40/10, 121/10, 130/10, 139/10, 61/11, 114/11, 76/12) korisniku mirovine koji se zaposli ili počne obavljati djelatnost na temelju koje postoji obveza osiguranja isplata mirovine se obustavlja. Također, članovi uprave trgovačkih društava i izvršni direktori obvezno su osigurani u mirovinskom osiguranju, ako nisu osigurani po drugoj osnovi. Stoga, upisom u sudski registar kod Trgovačkog suda sa statusom člana uprave trgovačkog društva ili izvršnog direktora dioničkog društva, osoba koja je korisnik mirovine izjednačava se s osobom koja je započela obavljati djelatnost na temelju koje postoji zakonska obveza osiguranja, pa joj se sukladno prethodno navedenoj odredbi članka 90. Zakona o mirovinskom osiguranju obustavlja isplata mirovine. Ovo pravilo iznimno se ne odnosi na korisnike invalidske mirovine zbog profesionalne nesposobnosti za rad iz članka 34. Zakona o mirovinskom osiguranju jer su oni u takvoj vrsti/obliku invalidske mirovine za vrijeme čijeg korištenja mogu iznimno koristiti i mirovinu (doduše u bitno umanjenom iznosu) i biti u radnom odnosu. Međutim, umirovljenik kao član uprave društva svakako se smatra obvezno osiguranom osobom, te ima obvezu prijave na mirovinsko osiguranje ustrojstvenoj jedinici Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje koja se određuje prema sjedištu Trgovačkog društva čiji je osiguranik član uprave. Stoga, sukladno članku 13. Zakona o mirovinskom osiguranju i čl. 90.-94. Zakona o doprinosima (NN 84/08, 152/08, 94/09, 18/11, 22/11), umirovljenicima kao članovima uprave društva se uspostavlja svojstvo osiguranika po toj osnovi, obustavlja isplata mirovine i utvrđuje obveza plaćanja doprinosa za mirovinsko i zdravstveno osiguranje za navedeno razdoblje, bez obzira jesu li za taj rad plaćeni ili ne. Osnovica za obračun doprinosa, a sukladno odredbama članka 9. st. 1. i odredbama članaka 92. Zakona o doprinosima prosječna mjesečna plaća. Zaključno je važno istaknuti kako je svaki korisnik mirovine (pa tako i umirovljenik koji je postao član uprave društva) dužan sukladno članku 92. Zakona o mirovinskom osiguranju prijaviti svaku okolnost od utjecaja na njegov status kao korisnika mirovine, a također treba reći da mirovine koje bi u međuvremenu bile isplaćene, a odnosile bi se na razdoblje nakon što je umirovljenik „ušao“ u osiguranje kao član uprave društva, moraju sukladno članku 164. Zakona o mirovinskom osiguranju biti vraćene Hrvatskom zavodu za mirovinsko osiguranje kao nepripadno isplaćeni odnosno neosnovano stečeni iznosi.



ODGOVARA:  
doc. dr. sc.  
Nataša Rupčić

## KAKO ODRŽATI MALO PODUZEĆE

**PITANJE:** *Vlasnik sam maloga poduzeća s dobrom idejom. No svjestan sam da to često nije dovoljno za opstanak. Na koje bih elemente posebno trebao obratiti pozornost da na životu održim svoj poduzetnički poduhvat?*

A.Š., Zagreb



**ODGOVOR:** Poduzetnici obično započinju novo poduzeće s nekom poslovnom idejom, ali i nekom od sljedećih želja: „Želim zaraditi puno novca“, „Želim imati više vremena za sebe“, „Želim nemati odgovornost ni pred kim“. To je početna zamka na kojoj padaju mnoga novosnovana poduzeća. No, ako ste svjesni da su takve želje većinom iluzija, već imate dobre startne pozicije za uspjeh. Poduzetnik će imati velike šanse za uspjeh ako, prije svega, čvrsto vjeruje, a vjerovanje je potkrijepljeno i istraživanjem da njegovi proizvodi i usluge mogu odgovoriti na određenu tržišnu potražnju ili ako je riječ o značajnoj inovaciji, stvoriti novu. Pritom je dobro pronaći neku tržišnu nišu koju nije zauzela konkurencija. Ako nemate aspiraciju za veliki rast, dobro je zauzeti nišu koju možete braniti, odnosno onu koja je dovoljno velika za vas, ali konkurenciji neisplativa za ulazak. Mala poduzeća često ne uspiju na osnovnoj pretpostavci i zamci: dovoljnoj količini kapitala. Stoga je važno procijeniti koliko novca je potrebno za pokretanje poduzeća, ali i opstanak neko vrijeme, možda i go-

dinu dana. Isto tako, važno je realno procijeniti buduće prihode od prodaje. Iako raspoložete s dovoljno novca, nerealna procjena prihoda opstanak može dovesti u pitanje. No, i uz dovoljno kapitala za prvu godinu, poduzeće možda neće uspjeti zbog naoko bezazlenoga razloga – loše lokacije. To se posebno odnosi na trgovine, restorane itd. Stoga razmotrite gdje se nalaze vaši kupci i kako će do vas doći, kakvi su prometni uvjeti i imate li dovoljno parkiranih mjesta. Gnjavaža oko parkiranja odbit će mnoge kupce. No, važno je i da osigurate adekvatnu rasvjetu i sigurnost oko prostora. No, čak vam ni lokacija neće pomoći ako ne provedete opsežno planiranje. Potrebno je razraditi poslovni plan te ga temeljiti na točnim i aktualnim podacima i razumnim projekcijama za buduće razdoblje. Poslovni plan treba uključivati opis vizije i misije, poslovnih ciljeva i strategije. Važno je precizno odrediti potrebe za kapitalom, procjenu bilance i računa dobiti. Uz to, korisno je uključiti i procjenu za budućim potrebama radne snage te njihove troškove. Važno je analizirati tržište, identi-



ODGOVARA:  
Nadina Cvetko  
Borota

## HUMOR U STRUCI

**PITANJE:** *U kojoj mjeri stručnost smije biti potkrijepljena s humorom? Možemo li si dozvoliti da na poslu pristupamo na duhovit način? Kakav dojam šala ostavlja u poslovnom okruženju?*

S. M., Sisak

**ODGOVOR:** U anketi britanske digitalne televizije Dave najbolje plasirana duhovita ženska osoba je Margaret Thatcher. Književnik Oscar Wilde koji se uspio našaliti i na samrtničkoj postelji kazavši: „Maknite te zavjese ili ja odlazim“, proglašen je najduhovitijim Britancem. Poznat je po rečenici: „Mogu odoljeti svemu osim napasti!“ Britanski ratni premijer Winston Churchill osvojio je peto mjesto. Kada ga je ondašnji šef Laburističke stranke optužio da je pijan, on je odgovorio: „Ja sam možda pijan, ali ti si ružan. Sutra ujutro ja ću se otriježniti,

ali ti ćeš i dalje biti ružan.“ Jedna trgovina ženskih cipela u Manchesteru daje svojim mušterijama popust od 10%, ukoliko cipele odaberu u roku od 10 minuta. Naknadne reklamacije ne uvažavaju.

Glumac Spike Milligan rođen u Cardiffu dao je na svoj nadgrobni spomenik uklesati epitaf: „Rekao sam vam da sam bolestan.“ Sigmund Freud, najpoznatiji psihoanalitičar je nakon aneksije Austrije morao emigrirati u London. Tom prilikom je izjavio: „Preporučujem susretljivost i ljubaznost Gestapoa i drugima!“ Jezik je u izravnoj vezi ili izravnom dodiru s osjetilnim iskustvom, nadohvat ruke osjetilima, a duhovito razmišljanje je tjelesni čin nalik na mirisanje ruže, oslobađaju se hormoni sreće. Najbolja šala je ona koja zvuči kao žvakanje jabuke. Ideja da je postojanje humora najplemenitiji cilj čovječanstva oduvijek je imala svoju draž. To je isto, kao kada bi krojači da ih pitate što je smisao života odgovorili - fantastične hlače, a poljoprivrednici- rekordna žetva. Smisao humora nije plan o djelovanju – nego provedba u djelo. Kad bi bilo sve na svojem mjestu ne bi se imali čemu smijati.



## Udobnost by Air France

S našim prostranim krevetima, jastucima od perja i mekanim pokrivačima od pliša u poslovnom razredu, putovanje nikad nije nikad pružalo takvo zadovoljstvo.



ODGOVARA:  
Jasna Belamarić, prof.  
psihologije

## LOŠA KOMUNIKACIJA

**PITANJE:** *U zadnje vrijeme kod nas u firmi je bila dosta loša komunikacija među osobljem. Ima dosta napetosti i nepovjerenja između suradnika, što negativno utječe na posao. U suradnji s jednom edukacijskom tvrtkom organizirali smo komunikacijski seminar, ali ništa se nije popravilo. Ljudi kao da nisu ništa naučili na njemu. Što još mogu napraviti osim dodatnog (skupog) seminara?*

R. Š., Zagreb

**ODGOVOR:** Prije svega, treba razlikovati lošu komunikaciju i loše odnose. Komunikacija je uvijek posljedica odnosa, ali isto tako utječe na njihovo oblikovanje. Loši odnosi u pravilu se ne popravljaju pukim mijenjanjem komunikacije, mada, naravno, poboljšan način komunikacije sam po sebi može donijeti neke pozitivne pomake. Pogotovo se to odnosi na komunikaciju neposrednih rukovoditelja s njihovim suradnicima i suradnicama (kakav stil vođenja imaju, koliko su direktivni, koliko kritiziraju, imaju li razumijevanja, postavljaju li se visoka...), te cjelokupnu komunikaciju unutar tvrtke (koliko su ljudi informirani, imaju li prilike reći svoje mišljenje, imaju li osjećaj da je vodstvu stalo do njih i sl.). Manja je korist od treninga koji je samo usmjeren zaposlenicima i stoji u vakuumu, izvan dodira s ostalim aspektima organizacijskog života. Ovdje je svakako važno vidjeti koliko su vaša očekivanja u vezi s ishodima seminara bila realistična. Sami treninzi komunikacije ne po-



pravljaju loše odnose, osobito ako su jednokratni – tipa „sad i nikad više“ – te ako nakon njih ne slijedi daljnji rad na naučenom. Nekoliko treninga u nizu u koje su uključeni svi – pogotovo rukovodeće osoblje (uključivo i vi!) – može biti početna točka koja mijenja organizacijsku kulturu. Ali samo ako između i nakon njih slijedi jasno definiran program u kojem se stečena znanja uvježbavaju na individualnoj i grupnoj razini (npr. individualni i grupni *coaching*, *follow-up*). Ipak, uza sve napore, same poboljšane komunikacijske tehnike nisu dovoljne jer su one upravo to što im naziv kaže – tehnike. Nastavite svoju inicijativu (inače u svakom smislu pohvalnu!) bavljenjem razinom odnosa – što je to što negativno utječe na odnose između suradnika, koje okolnosti dovode do napetosti, kako rukovodstvo to komunicira, što stvara situaciju u kojoj se gradi nepovjerenje, te što je potrebno učiniti kako bi se povećalo uzajamno povjerenje. Ciljano savjetovanje ili *coaching* za vas gdje ćete dobiti ideje što bi u vašoj specifičnoj situaciji djelovalo mogli bi biti bolja i jeftinija investicija od jednokratnog komunikacijskog seminara.



ODGOVARA:  
mr. sc. Dragan  
Zlatović

## NAKNADA ČLANOVIMA NADZORNOG ODBORA

**PITANJE:** *Imaju li članovi nadzornog odbora dioničkog društva pravo na naknadu za svoj rad?*

A. Z., Pula

**ODGOVOR:** Nadzorni odbor u dioničkim društvima nadzire vođenje poslova društva, te u tom smislu ima ovlaštenje pregledavati i ispitivati poslovne knjige i dokumentaciju društva, blagajnu, vrijednosne papire i druge stvari. Nadzorni odbor ima najmanje tri člana. Statutom se može odrediti i veći broj članova nadzornog odbora s time da njihov broj mora biti neparan. Prema odredbi čl.269.st.1. Zakona o trgovačkim društvima (NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 152/11, 111/12, 144/12, 68/13) članovima nadzornog odbora može se za njihov rad platiti naknada koja se može odrediti i sudjelovanjem člana odbora u dobiti društva. Naknada se određuje statutom, a može ju odobriti i glavna skupština društva. Naknada mora biti

primjerena poslovima koje obavlja član odbora i stanju društva. Ako je naknada određena statutom, glavna skupština može običnom većinom glasova donijeti odluku o izmjeni statuta kojom se ta naknada smanjuje. Također je propisano kako članovima prvog nadzornog odbora naknadu za rad može odobriti samo glavna skupština i to istodobno s odlučivanjem o davanju razrješnice članovima tog odbora. Slijedom navedenoga proizlazi kako se članovima nadzornog odbora može, ali i ne mora, isplatiti naknada za njihov rad u nadzornom odboru. Dakle, radi se o fakultativnom pravu koje ovisi o tome da li je pravo na naknadu uređeno statutom društva odnosno odlukom glavne skupštine. Stoga sam nadzorni odbor ne može donositi odluke kojima bi se utvrđivalo pravo na naknadu članova toga odbora za njihov rad u nadzornom odboru, kao niti o visini te naknade. U statutu odnobožno odluci glavne skupštine trebalo bi precizno urediti ovo pitanje, dakle ne samo pravo na naknadu, nego i visinu ove naknade. Ukoliko se naknada odredi sudjelovanjem člana odbora u dobiti društva, tada naknada ovisi o dobiti društva, odnosno utvrđuje se svake godine po utvrđenom financijskom izvješću društva. O ovom pitanju izjasnila se i recentna sudska praksa u Republici Hrvatskoj u odluci Vrhovnog suda Republike Hrvatske br. Revt 156/2010-2 od 29.11.2011.godine.

# tajnica.hr

® posebni dodatak za pomoć tajnicama, voditeljima ureda i administrativnim djelatnicima u svakodnevnom radu

Utječu li misli na naše živote?

**KAKO UMANJITI STRAH OD JAVNOG NASTUPA?**

**UPRAVLJANJE KUĆNIM BUDŽETOM**

# UTJEČU LI MISLI NA NAŠE ŽIVOTE?



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

Još od djetinjstva ljudi razvijaju određena vjerovanja o sebi, drugim ljudima i svijetu u kojem živimo. Naša središnja ili bazična vjerovanja su shvaćanja koja su toliko temeljna i duboka da ih često jasno ne izgovaramo čak ni samima sebi. Te ideje smatramo apsolutnom istinom, tj. načinom kakve stvari jednostavno jesu.

Razmislite, koliko puta ste do sada npr. pomislili da nešto ne možete učiniti? Vjerujem da je svatko od nas imao neko takvo iskustvo. Moguće bazično vjerovanje koje stoji iza takve nesigurnosti može biti „Ja sam nesposoban“. To vjerovanje ne mora biti aktivno cijelo vrijeme, nego se može aktivirati samo kada smo u lošem raspoloženju, depresivni ili u nekim situacijama u kojima smo i u prošlosti imali problema. Također, takvo vjerovanje može biti aktivirano većinu vremena. Kada je takvo vjerovanje aktivno onda situaciju u kojoj se nalazimo interpretiramo kroz prizmu tog vjerovanja, čak i ako je ta interpretacija posve netočna. Jednostavno usmjeravamo pažnju na informacije koje potvrđuju to vjerovanje. Primjerice, ako vjerujemo da smo nesposobni, obra-

tit ćemo pažnju na sve događaje tijekom dana gdje smo pogriješili, dok ćemo sve one situacije u kojima smo odradili dobro svoje dnevne zadatke ignorirati.

## Automatske misli, emocije i ponašanje

Ovakva vjerovanja utječu na razvoj nekih naših stavova, pravila i pretpostavki. U slučaju gornjeg primjera, ako vjerujemo da smo nesposobni možemo razviti stav „Strašno je biti nesposoban!“ ili pravila: „Moram cijelo vrijeme raditi najbolje!“, „Nikad ne smijem pogriješiti!“ i sl. Ova pravila utječu na naše viđenje situacije u kojoj se nalazimo, a to pak utječe na način kako razmišljamo i osjećamo se. Misli i osjećaji utječu na naše ponašanje. Misli koje nastaju iz tih vjerovanja i koje nam se često u pozadini javljaju tijekom situacije nazivaju se automatskim mislima. To su misli kojih često nismo odmah svjesni, nego nam one prolaze kroz glavu

paralelno dok se nalazimo u nekoj situaciji. Međutim, upravo te misli su glavni uzročnik naših emocija koje se javljaju u situaciji. Većina nas prošla je neugodne situacije tijekom života ili situacije u kojima se osjećala nelagodno i nesigurno. Npr. intervju za posao koji vam je važan, test u školi ili ispit na fakultetu i sl. Iako smo u tim situacijama svjesno odradivali ono što se od nas očekuje (npr. pričali s potencijalnim poslodavcem), vrlo je vjerojatno da smo u pozadini vrtili misli koje procjenjuju kako nam ide. Ako su te misli bile „Uh, ovo sam stvarno loše rekao!“, „Ostavljam loš dojam.“, „Ne znam dovoljno o ovoj temi.“ i sl. onda su i naše emocije bile neugodne, npr. strah, tjeskoba, nelagoda. Ako smo s druge strane imali misli „Ovo sam baš odlično izveo/la.“, „Odlično, znam sve o tome!“; onda

su i naše emocije bile pozitivne i osjećali smo se ugodno u situaciji. Kada ljudi imaju vrlo intenzivne neugodne emocije redovito je ono što se iza njih krije neka katastrofična automatska misao, potaknuta strogim životnim pravilom i negativnim vjerovanjem o sebi.

Primjer na razgovoru za posao može izgledati ovako:

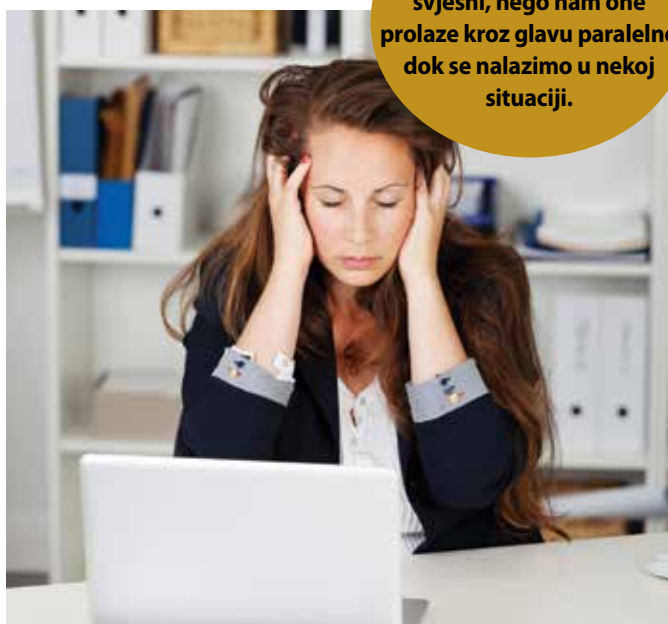
Bazično vjerovanje: „Ja sam nesposoban.“

Pravila: „Moram pokazati potencijalnom poslodavcu da sam sposoban (a nisam, dakle, moram ga „prevariti“).“, „Moram dobiti taj posao.“, „Ako ne dobijem taj posao bit će mi uništen cijeli život.“

Automatske misli u situaciji: „On vidi koliko sam zapravo nesposoban.“, „Ja to neću moći odraditi.“, „Ispadam glup.“, „Govorim sve krivo.“, „To je preteško za mene.“

Takve misli vrlo lako utječu na naše ponašanje, npr. skloniji smo manje pričati (kako ne bismo rekli nešto glupo), skloniji smo lakše odustati od razgovora, težimo tome da što prije pobjegnemo iz situacije. Na taj način često puta i dovedemo do ishoda koji smo očekivali, a time si samo potvrdimo ono naše početno bazično vjerovanje i cijeli proces počinje iz početka, te se tendira ponavljati u narednim sličnim situacijama. Kada jednom naučimo pratiti svoje automatske misli u neugodnim situacijama, postaje sve lakše i lakše racionalizirati ih i pomoći da se osjećamo bolje, a samim time i da uspješnije odradujemo ono što želimo. Od ovoga će ovisiti kako se možemo oduprijeti svojim problemskim životnim situacijama i kako se zauzeti ze sebe i svoj život.

**Automatskih misli često nismo odmah svjesni, nego nam one prolaze kroz glavu paralelno dok se nalazimo u nekoj situaciji.**



## ODGOVORI NA VAŠA PITANJA



# A, B, C, D... Troškovi!

**PITANJE:** Nikako ne uspijevam svoje financije dovesti u red. Htjela bih naučiti jednostavnu metodu upravljanja kućnim budžetom. Imam i dvoje školske djece, trebam li i njih uključiti u to?

**ODGOVOR:** Za dobro upravljanje kućnim budžetom prije svega trebamo imati dobar, jasan i konkretan plan. To znači da moramo kontrolirati i planirati svoje troškove unaprijed. Ne radi se samo o tome koliko zarađujemo i kolika nam je plaća, već je poanta u tome što radimo i kako se ponašamo prema tom novcu kojeg smo zaradili. Ukoliko nam to što zaradimo nije dovoljno i ne pokriva naše potrebe, postoje samo dva načina na koja to možemo riješiti. Jedan je da smanjimo troškove na minimum, a drugi je da povećamo prihod. Treći ne postoji.

E sad, kako napraviti dobar plan za upravljanje kućnim budžetom? Ukoliko to već ne radite, počnite voditi financijski dnevnik. Za to vam treba otprilike dva sata mjesečno. Ne trebate to raditi svaki dan. Prvo napišite koliki su vam ukupni mjesečni prihodi. Zatim na red dolazi jedno od najvažnijih i najučinkovitijih pravila upravljanja novcem koje glasi: „Prvo platite sebi“. To znači da dio novca kojeg ste zaradili trebate odvojiti za sebe. Namjena tog novca nije da ga potrošite i s njim krpate neke nepredviđene rupe u budžetu, nego je taj novac namijenjen za ulaganje i povrat uložene investicije uz dodatni prinos ili dobit. Bilo bi optimalno da odvojite 10%. Ukoliko to nije moguće jer imate velike troškove, odvojite koliko možete pa makar i jednu kunu. Tu se više radi o namjeri, odnosno o stvaranju navike. Ovo vam govorim iz iskustva u radu s mnogobrojnim klijentima koji su tako počeli i ono što se pokazalo dobro jest da su svaki mjesec mogli odvojiti više sve dok nisu došli do optimalnih 10%. Zatim popišite sve troškove koje imate: i fiksne i izvanredne. Ovdje se radi o tome da planirate svoje mjesečne troškove unaprijed. Sve troškove možete kategorizirati i podijeliti u četiri grupe. U grupu A troškova ulaze prijeko potrebni troškovi tj. ono bez čega ne možemo. Tu bi spadali troškovi za hranu, zdravlje, stan. U B grupu ulaze važni troškovi, a to su krediti, režije, obrazovanje, kozmetika, odjeća. U C grupu ulaze svi oni troškovi koje napravimo zbog toga što nam pružaju ugodu, zadovoljstvo, a tu spadaju izlasci, druženja, kave, večere, putovanja, kino, kazalište i sl. I u D grupu ulaze tzv. potpuno beskorisni troškovi koje napravimo da zadovoljimo svoje potrošačke strasti, a zapravo nam uopće ne trebaju. Sad oduzmite od prihoda ukupne troškove i vidite gdje se nalazite. Ukoliko ste u minusu jednostavno krenite rezati troškove iz D i C grupe. Ako ste i dalje u minusu ozbiljno razmislite o dodatnom izvoru prihoda. Ukoliko ste u plusu, niti to nije dobro (sad sigurno mislite da sam poludjela) jer to znači da niste dobro upravljali svojim novcem. Rezultat na kraju treba biti nula. Tek tada ste dobro raspodijelili svoj novac i za svaku kunu imate određenu namjenu. Ako imate višak novca onda ga usmjerite u kategoriju „prvo platite sebi“ jer ćete ga u protivnom sigurno potrošiti na D grupu troškova. Vodenje financijskog dnevnika jest obiteljski posao. Sjednite zajedno i isplanirajte troškove. Svakako u to uključite i svoju djecu. Neka vaša djeca sjednu pokraj vas dok plaćate mjesečne račune i neka gledaju kako najprije plaćate sebi čak i ako je riječ o nekoliko kuna. Nakon što vide kako stalno prvo plaćate sebi, vaša djeca će i sama slijediti vaš primjer kad odrastu i počnu zarađivati svoj novac.

Inga Lalić

## Pobrinite se da ove jeseni udovoljite isključivo sebi!



Zamislite jesen na Opatijskoj rivijeri. Ona odiše smirujućim tonovima prirode, a ugodno tople zrake sunca mame na duge šetnje uvijek zelenim parkovima i šarmantnim zavijucima morske obale. Iskušajte neke od delicija ovog područja kao što su ježiči, rolade, ili torte od maruna i ostalih sezonskih delikatesa. No, da bi doživljaj bio potpun, morate probati medicu – spoj domaće rakije loze i prirodnog meda bagrema, koja će Vam zagolicati osjetila. Najpoznatija jesenska gastronomska manifestacija MARUNADA ove godine Vas čeka 40. put na kušanju raznih jela i slastica spravljenih od čuvenih lovranskih kestena – maruna. Tjedan od 11.10.2013. do 27.10.2013.

Odmor u jesen također može biti savršena prilika da svom tijelu posvetite pažnju nakon ljetnog sunčanja, te da se uz umirujuće masaže i opuštanja pripremite za zimu

Liburnia Riviera Hoteli osiguravaju jedinstveno iskustvo koje nadilazi samo hotelski smještaj. Prvoklasni komfor, ugodna i intimna atmosfera, mediteranski šarm, ljekoviti morski aerosol... i naravno duga tradicija turizma. Opuštanje duha i tijela pronađite već od 210,00 kn po osobi za polupansion smještaj u odabranoj sobi (dnevno bogati buffet doručak i buffet večera), uz piće dobrodošlice „medica“ (rakija od meda), čokoladne minjone u sobi, kavu i degustaciju 3 kolača. Sve što Vam treba za mir nalazi se u ponudi WOW Jesen. | promo |

**Info: 051 710 444**  
**/ reservations@liburnia.hr /**  
**www.liburnia.hr**



Gordana Kastropeli  
www.kastropeli.hr

# tajnica.hr Meta model za jasniju sliku o onome što je izrečeno



Jeste li se kad začudili kako je moguće da vaš sugovornik razmišlja na takav način, kako je moguće da ne vidi očito? Ili ste možda slušali nečije dojmove o nekom događaju kojem ste prisustvovali i čudili se načinu na koji ga je druga osoba doživjela? Možda ste u poslovnoj situaciji imali priliku doživjeti da je neki zaposlenik potpuno krivo shvatio zadatak koji treba učiniti?

Sve su to situacije u kojima se možemo začuditi kako je moguće da stvari vidimo i doživljavamo tako različito. Katkad čak odbijamo povjerovati da je to moguće. Zapravo, događa se puno češće nego što mislimo. U prostoru u kojem održavam radionice imam vrlo veliku fotografiju na zidu (širu od dva metra) i priličan broj polaznika ne primijeti je čak i nakon nekoliko uzastopnih dolazaka. Kada im na nju usmjerim pažnju vrlo teško im je povjerovati da je slika cijelo vrijeme na zidu i često je prva reakcija „Toga nije bilo prošli put!“ iako slika stoji na zidu više od dvije godine!

## Meta model

Što se događa u našem umu i zbog čega su moguće ovakve situacije pisala sam u četvrtom na-

stavku Male NLP škole. Osnovni procesi koje koristimo da bismo stvorili svoje doživljaje svijeta su brisanje, preoblikovanje i poopćavanje. Mi ne možemo ne koristiti ove procese i zbog toga naša unutarnja slika nikad u potpunosti nije jednaka vanjskom događaju, a posebice nije jednaka doživljaju (unutarnjoj reprezentaciji) koji imaju ljudi oko nas. Unutarnje reprezentacije, naše i tuđe, čine ono što zovemo dubinskom jezičnom strukturom. Kad svoje unutarnje doživljaje dijelimo s drugima, to činimo govorom (verbalnim i neverbalnim) i pritom nastojimo prenijeti poruku na jasan način. Ono što govorimo i pokazujemo drugima zovemo površinskom jezičnom strukturom. Meta model u NLP-u je način kako putem površinske možemo doći do dubin-

ske strukture, odnosno jednostavnije rečeno, kako postavljanjem pitanja o onome što je izrečeno možemo saznati što nam sugovornik nije izgovorio, a mislio je, i više od toga, kako je došao do svog mišljenja. Drugim riječima, pitanjima meta modela otkrivamo kako naš sugovornik briše, preoblikuje i generalizira. Meta model predstavlja niz strukturiranih obrazaca, najčešće u obliku pitanja, koji nam omogućuju da dobijemo jasniju sliku o onome što je izrečeno, i više od toga. Katkad postavljajući pitanja prema meta modelu možemo pomoći sebi ili sugovorniku da otkrijemo na koji način se ograničavamo u nekim situacijama ili kako doživljavamo problem, odnosno možemo si omogućiti lakši put do rješenja.

## Postavljanje meta pitanja

Obrasci meta modela dijele se u tri osnovne kategorije – one koji otkrivaju brisanja, preoblikovanja i poopćavanja. Unutar svakog od ovih kategorija nalazi se nekoliko modela, a ovdje ću vam navesti nekoliko primjera. Važno je imati na umu da nešto što je izrečeno ili problem s kojim se suočavamo vrlo često sadrži i brisanja i preoblikovanja i poopćavanja. Uglavnom je dobro krenuti s istraživanjem što je izbrisano. Pitanja koja otkrivaju brisanja uglavnom su otvorena pitanja i počinju upitnim riječima: što, tko, gdje, kad, kako, u vezi s čim, u usporedbi s čim i slično. Uzmimo za primjer rečenicu: „Trebamo poboljšati pro-

dajni rezultat, inače nam se loše piše.“ U ovoj je rečenici mnogo toga izbrisano i možemo pitati: „Kako mjerimo prodajni rezultat? Kakav je rezultat sad? Kakav rezultat ćemo smatrati boljim? Tko to treba učiniti? Što nam se piše?“ i sl. Preoblikovanja su često odraz naših pretpostavki i vjerovanja, pa će i pitanja biti usmjerena na razotkrivanje na koji način je mišljenje nastalo. Uzmemo li za primjer istu rečenicu, pitanja kojima otkrivamo preoblikovanja bila bi: „Na osnovu čega to znamo? Što će se dogoditi ako to ne učinimo?, Kako je prodajni rezultat povezan s ishodom? Znamo li da je

prodajni rezultat jedino zbog čega nam se loše piše?“ i sl. Poopćavanja možemo razotkriti postavljanjem sljedećih pitanja: „Što će se dogoditi u suprotnome? Kome se loše piše?“

Postavljajući meta pitanja možemo dobiti mnogo više informacija i omogućiti sebi i drugima da situaciju jasnije sagledamo i bolje uvidimo gdje su moguće točke za preokret odnosno promjenu. Pitanjima meta modela možemo se poslužiti i kod rješavanja nekih osobnih izazova ili situacija koje izazivaju emotivnu reakciju, ili situacija kad se osjećamo zaglavljeno, kao da nemamo izbor. Meta model zapravo predstavlja sistematičan način povećavanja izbora i mogućnosti djelovanja. Iako neka od meta pitanja mogu zvučati grubo kad ih postavljamo u konačnici dovode do toga da uvidimo da imamo resurse za uspjeh i povećavaju našu osobnu moć.

Pitanjima meta modela otkrivamo kako naš sugovornik briše, preoblikuje i generalizira.

Irena Jurjević,  
Centar uspjeha,  
organizatorica i  
voditeljica



# Kako umanjiti strah od javnog nastupa?

Kad se ljudi pokušavaju riješiti straha od javnog nastupa, najčešće razmišljaju o tome bi li se trebali kretati ili stajati, kako držati ruke, imati podsjetnike ili ne, kako zainteresirati publiku. No, događa se da osoba usvoji sve tehnike dobre prezentacije, a strah i dalje ostaje.

## Strah kao saboter javnog nastupa

Osim izvrsne pripreme, dva elementa temelj su za postizanje osjećaja smirenosti tijekom javnog nastupa: promjena neučinkovitih (katastrofičnih) misli i abdominalno disanje.

Strah je osjećaj, a svakom osjećaju ili popratnoj tjelesnoj reakciji (crvenjenje, znojenje) prethodi neka misao (unutarnji samogovor), koje najčešće nismo svjesni ili jednostavno na nju ne obraćamo pažnju. Sam događaj u našoj okolini, npr. „Sutra upravnom odboru prezentiram rad našeg tima“, ne okida automatski osjećaj straha, iako nam se tako čini. Između situacije u kojoj smo se našli i popratnog osjećaja, stoji naša misao, tj. naše tumačenje te situacije.

Evo kako to izgleda u praksi:

– Događaj: Sutra upravnom odboru prezentiram rad našeg tima.

– Misao: Moram biti na visini zadatka, nikako ne smijem pogriješiti. U upravnom odboru sjede opaki igrači, zgazit će me.

– Osjećaj: Anksioznost, tjeskoba, strah.

– Tjelesna reakcija: Lupanje srca, otežano disanje, znojenje... Nesanica noć prije, grčevi u trbuhu...

– Ponašanje: Zamuckivanje, zaboravljanje informacija zbog loše koncentracije, ubrzan i zbrkan govor...

– Misao: Eto, imao/la sam pra-

Sigurno se možete zamisliti u situaciji kako stojite sami pred grupom ljudi, upravo trebate početi svoje izlaganje, usta su vam suha, u ušima čujete lupanje vlastitog srca, lice vam se žari, hvata vas panika hoćete li pogriješiti. Dok o tome razmišljate postaje vam jasno da već sad uopće ne znate što trebate reći. Svjesni ste jedino svog drhtećeg glasa i toga kako sve to publika vidi i sigurno vam se podsmjehuje – najradije biste propali u zemlju. Ovako izgledaju simptomi straha od javnog nastupa.

vo, grozan/na sam u javnom nastupu. Bolje da u to više ne ulazim.

I tako vrtimo začarani krug koji se, na sreću, može prekinuti. Evo najčešćih vjerovanja koja ljudi imaju vezana uz javni nastup:

– Ispast ću glup/a.

– Moram imati odgovore na sva pitanja.

– Ako pogriješim ili zaboravim tekst publika će me ismijati.

– Svi će vidjeti moju nesigurnost, a to je neprihvatljivo.

Ovakve misli, koje kreiraju i pojačavaju strah, zapravo su naša iracionalna vjerovanja, a ne istinite činjenice. Usvojili smo ih tijekom života, naročito u razdoblju odrastanja, a još više su se učvrstila ako su bila potkrijepljena lošim iskustvima (neugodno izlaganje pred razredom, ruganje vršnjaka, nedostatak adekvatne roditeljske podrške i sl.). Ljudi koji se jako boje izlaganja pred drugima, najčešće imaju pretjerano visoka očekivanja od samih sebe. Vjeruju da niko ne smije pogriješiti, da se ne smije primijetiti njihova nesigurnost. Naravno da je u redu očekivati najviše od sebe, ali što veća očekivanja od sebe imamo, to je strah jači. Neki ljudi sebi ne dopuštaju gotovo ni jednu pogrešku, a buduću sebi ne opraštaju pogreške, automatski očekuju da im niti publika neće oprostiti.

## Prezentacija nije predstava i ne treba je doživljavati tako

Vi ste samo posrednik između poruke koju ste donijeli i ljudi koji će je čuti. Kako bismo umanjili strah, možete preispitati točnost svojih katastrofičnih tvrdnji i kreirati realističnije mišljenje o svojem izlaganju. Evo neka pitanja

za provjeru iracionalnih uvjerenja, koje koristi kognitivno-bihevioralna terapija:

– Što je najgore što se može dogoditi?

– Što je najrealističnije da će se dogoditi?

– Što bih ja rekao/la prijatelju kada bi bio u istoj situaciji?

Ako sebi dopustimo biti nesavršeni, jer svi imamo pravo na pogreške (zar ne?), onda naša izvedba ne mora biti savršenstvo bez mane. Na svoja crna očekivanja mogli biste gledati i ovako:

– Imam pravo na pogrešku, jer ako drugi imaju, imam i ja.

– Ako pogriješim, ispraviti ću (odmah ili kasnije).

**Ljudi koji se jako boje izlaganja pred drugima, najčešće imaju pretjerano visoka očekivanja od samih sebe.**

– Nitko nema odgovore na sva pitanja. Ako ne znam odgovor, zapisat ću pitanje i naknadno doći do odgovora (i poslati ga toj osobi).

– Svima je neugodno biti izložen pa tako i meni. Nisam savršen/a i ne moram biti ni u ovoj situaciji. Ovo nije predstava, ja sam tu kako bih prenio/prenijela informacije. Hrabrost je pokazati svoju nesigurnost, umjesto da je očajnički pokušavam sakriti.

## Umirite tijelo tehnikom abdominalnog disanja

Kad smo pod stresom ili se bojimo, dovodimo tijelo u stanje „borba ili bijeg“. Povećava se razina adrenalina, srce brže lupa, ubrzano i plitko dišemo, mišići trbuha držimo stisnutima. Zato nam je zadatak usporiti i umiriti disanje, time će se tijelo dovesti u opuštene stanje.

Dišemo tako da opustimo mišići trbuha. Dok udišete, širi se donji dio rebra i abdomen. Već nakon kratkog vremena disanje će se umiriti, a time i cjelokupna fiziologija. Uz disanje iz abdomena glas postaje dublji i smireniji.

**KREIRAJTE ŽIVOT PO SVOJOJ MJERI!**



**Centar Uspjeha**  
UDRUGA ZA OSOBNI RAZVOJ

### Individualni coaching i poslovni treninzi:

- osobni i profesionalni razvoj
- komunikacija i međuljudski odnosi
- NLP tehnike i kreativno mišljenje

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

[info@centaruspjeha.com](mailto:info@centaruspjeha.com)

Br. mob. 091/5987 683

# Postavljanje pitanja u hrvatskome jeziku

dr. sc.  
Marko  
Alerić



**Nakon što nam je pitanje postavljeno, uvijek je dobro kratko zastati, ne odmah započeti odgovarati.**

Pitanja se u hrvatskome jeziku mogu oblikovati (postavljati) na više načina:

– s pomoću čestice *li* i glagola u prezentu, npr. *Možeš li...?; Ideš li...?; Znaš li?*

– s pomoću izraza *da li*, npr. *Da li da te nazovem?; Sve se dogodilo, da li baš slučajno, prije ljetnih praznika; Činilo je da su samo oni – da li baš dobrovoljni – sudionici projekta.*

– s pomoću upitne zamjenice i čestice *da*, npr. *Što da sada napravim?; Kako da dođem do pošte?; O čemu bismo trebali najprije razgovarati?*

Oblikovanje pitanja jezična je sposobnost kojom se ovladava vrlo rano. Dijete vrlo brzo počinje postavljati pitanja. I djeca i odrasli pitaju kako bi dobili informacije, uspostavili i održali kontakt, pokazali osobi da je slušaju, usmjerili razgovor itd. Temeljne su vrste pitanja: a) otvorena pitanja i b) zatvorena pitanja. Otvorena pitanja omogućuju veći broj odgovora. Ona počinju upitnim prilogom: *Tko?, Što?, Gdje?, Kada?, Kako...?, Zašto...?* itd., npr. *(Kakvo je Vaše mišljenje o tome slučaju?)* i od sugovornika traže duži odgovor, objašnjenje. Zatvorena pitanja ograničavaju broj odgovora, npr.: *Jesi li?, Ima li?, Znaš li?* itd. *(Hoćeš li prihvatiti ponuđeni posao?)* Na takva pitanja sugovornik će najčešće odgovoriti vrlo kratko, npr. *Da; Ne; Jesam; Nisam; Hoću; Neću; Znam, Ne znam...*

Postavljanje pitanja u obliku *je li* nije pravilno kada u izjavnoj rečenici koju želimo preoblikovati u upitnu nije upotrijebljen glagol *biti*. Npr. nije pravilno: *Je li Mirko uči? Je li se sjećate one večeri?* jer u rečenicama *Mirko uči* i *Sjećamo se one večeri* nema glagola *biti*. U rečenicama u kojima nema glagola *biti* pravilno je postaviti pitanje s pomoću glagola koji se u rečenici javlja: *Uči li Mirko? i Sjećate li se one večeri?*

U razgovornome se stilu često može čuti da se pitanja postavljaju bez čestice *li*, npr. *Jel bio tu?; Buš kupil?; Znaš to popraviti?* U standardnome je jeziku pravilno: *Je li bio tu?; Hoćeš li kupiti?; Znaš li to popraviti?*

Nakon što nam je pitanje postavljeno, uvijek je dobro kratko zastati, ne odmah započeti odgovarati, zatim zahvaliti, ponekad ponoviti ili parafrazirati pitanje, nakon toga na pitanje odgovoriti i provjeriti je li osoba zadovoljna odgovorom. Na postavljeno pitanje u kojem se javlja naglašeni prezent glagola *biti* (*jesam, jesi, jest, jesmo, jeste, jesu* ili *nisam, nisi, nije, nismo, niste, nisu*), pravilno je odgovoriti i upotrebom naglašenoga prezenta glagola *biti* (*jesam, jesi, jest, jesmo, jeste, jesu* ili *nisam, nisi, nije, nismo, niste, nisu*), npr. ako pitanje glasi *Jeste li obavili zadatak?*, pravilan je odgovor: *Jesmo* ili *nismo*.

Da provjerite vlastitu uspješnost u postavljanju pitanja, riješite navedene zadatke.

1. Na kraju svake rečenice stavite odgovarajući pravopisni znak.

- A Želiš li razumjeti govor svoga psa \_\_\_\_\_
- B Bi li volio razumjeti njihove postupke \_\_\_\_\_
- C Pitanje je mogu li oni zemlju izgraditi na poštenju i pravednosti \_\_\_\_\_
- D Pitali su me što mislim o tome hoću li uspjeti \_\_\_\_\_

2. Preoblikujte pitanja tako da umjesto *da li* upotrijebite česticu *li* i glagol u prezentu.

- A Da li možemo sudjelovati u večerašnjem programu?  
\_\_\_\_\_
- B Da li uopće postoji rješenje toga zadatka?  
\_\_\_\_\_
- C Da li sam izvukla pravu omotnicu?  
\_\_\_\_\_
- D Da li ću se u tako kratko vrijeme moći uopće snaći?  
\_\_\_\_\_

3. U svakoj skupini podcrtajte pravilnu rečenicu.

- A Je li na naš pesimizam i optimizam utječu i vremenske promjene?; Utječu li na naš pesimizam i optimizam i vremenske promjene?; Da li na naš pesimizam i optimizam utječu i vremenske promjene?
- B Je li itko može odgovoriti na to pitanje?; Da li itko može odgovoriti na to pitanje?; Može li itko odgovoriti na to pitanje?
- C Nismo posve sigurni nalaze li se pravi ljudi na pravim mjestima; Nismo posve sigurni da li se pravi ljudi nalaze na pravim mjestima; Nismo posve sigurni je li se pravi ljudi nalaze na pravim mjestima?

4. U kojoj se rečenici javlja pogreška?

- A Često se pitamo mogu li pobijediti neistina i nepravda?
- B Smijemo li doći petnaestak minuta prije?
- C Je si li ga i ove godine pozvao na priredbu?
- D Hoćeš li mi, molim te, kupiti novine.

5. Napišite potvrđan ili zanijekan odgovor na navedena pitanja.

- A Je li ti savjest mirna? \_\_\_\_\_
- B Možeš li prihvatiti sve te laži? \_\_\_\_\_
- C Jesi li uvjeren da je taj put ispravan? \_\_\_\_\_
- D Sjećaš li se njezinih riječi, razmišljanja? \_\_\_\_\_

**Rješenja:** 1. A ?, B ?, C., D.; 2. A Možemo li sudjelovati u večerašnjem programu?; B Postoji li rješenje toga zadatka?; C Jesam li izvukla pravu omotnicu?; D Hoću li se u tako kratko vrijeme moći uopće snaći? 3. A Utječu li na naš pesimizam i optimizam i vremenske promjene?; B Može li itko odgovoriti na to pitanje?; C Nismo posve sigurni nalaze li se pravi ljudi na pravim mjestima; 4. C; 5. A Jest. / Nije.; B Mogu. / Ne mogu.; C Jesam. / Nisam; D Sjećam ih se. / Ne sjećam ih se. (Da. / Ne.)



ZLATNA MEDALJA KOJU MOGU NOSITI SAMO PROIZVODI I USLUGE  
PROVJERENO VRHUNSKJE KVALITETE

[WWW.QUALITYMEDAL.COM](http://WWW.QUALITYMEDAL.COM)

## Dragi dnevniče,

vjerujem da nema osobe koja u svom, bilo privatnom bilo poslovnom, životu nije doživjela kritiku.

Logično je za pretpostaviti da smo svi skloniji pohvalama i općenito pozitivnim komentarima. Negativni osvrti vezani za neke naše postupke, aktivnosti i radne zadatke u pravilu nam nisu baš dragi. Međutim, postoji veliki raspon po pitanju sadržaja i načina upućivanja kritike, od onih konstruktivnih, usmjerenih u smislu pomoći da unaprijedimo svoj rad ili promijenimo neka ponašanja u privatnom životu, do onih kritika izrečenih samo zbog isticanja nečijih pogrešaka, pritom nerijetko baziranih na namjernom preuveličavanju naših propusta.

Konstruktivna kritika u pravilu se odnosi na konkretni segment našeg djelovanja, upućuje se s ciljem pravilnog usmjeravanja naših aktivnosti i obično nam se priopćava pažljivo, uvažavajući pritom našu osobnost.

Kritika upućena samo zbog kritike, nerijetko je neutemeljena i cilj joj je bazična degradacija osobe kojoj se upućuje, obično je usmjerena na cjelokupnu osobnost i naravno, da bi bila što djelotvornija, upućuje se po mogućnosti pred što brojnijim auditorijem.

Vječnih kritičara moglo bi se vjerojatno naći u svakoj radnoj sredini. I sama sam, nažalost, imala prilike raditi s jednom takvom suradnicom, nasreću, kroz jedan kraći period mog radnog vijeka. Poslodavci su me bili uputili na nju kao na svojevrsnu mentoricu kroz period uhodavanja u novu radnu sredinu. Gđa. R. je bila sve samo ne mentorica, koristila je svaku moju i najmanju nespretnost, pogrešku, kako bi me „oprala“. U nekim situacijama primjećivala sam da mi čak namjerno „namješta“ zadatke za koje je znala da ih je fizički nemoguće realizirati u zadanim rokovima, sve s ciljem kako bi pred poslodavcima istaknula moju nekompetentnost za povjerene mi radne zadatke. Poslodavci, konkretnije direktorica, ili nije bila svjesna čijem „mentorstvu“ me povjerila, ili je jednostavno testirala moju sposobnost nalaženja u nemogućim uvjetima.

U svakom slučaju, bio je to jedan zaista težak period, ali i jedno veliko, ne samo radno, nego i životno iskustvo.

Dijeljenje radne sredine s vječnim kritičarom neminovno smanjuje produktivnost, kreativnost svodi na najmanju moguću mjeru. Kvaliteta rada opada jer svaki korak nailazi na osporavanje, a i za ono što dobro odradi djelatnik u pravilu ne dobije nikakav znak odobravanja, pogotovo ne otvorene pohvale. Vječni kritičari, i oni u našim privatnim životima, i oni u našim radnim sredinama, u pravilu su osobe s vlastitim dubokim frustracijama, nezadovoljni prvenstveno sami sobom. Kritikama koje upućuju drugima na neki način umanjuju svoj vlastiti osjećaj manje vrijednosti, osobnu nekompetentnost ili nezadovoljstvo radnim zadacima projiciraju u suradnike, umanjujući njihovu vrijednost, prividno podižu svoju vlastitu.

Konstruktivna kritika, nešto je sasvim drugo; ona je više svojevrsni osvrt na neki naš propust ali istovremeno i savjet, uputa kako bi taj radni zadatak u nekoj slijedećoj situaciji mogli odraditi bolje i kvalitetnije. Nakon kritike koja degradira osjećamo se loše, nakon konstruktivne kritike, osjećamo povjerenje u naše sposobnosti, povjerenje suradnika da



drugi put određeni zadatak možemo odraditi kvalitetnije. Konstruktivna kritika odnosi se samo na određeni segment našeg djelovanja, neki naš postupak ili propust, kritika zbog kritike, i sadržajem i tonom glasa i načinom priopćavanja usmjerena je na degradaciju kompletne naše osobnosti i zato je posebno štetna.

Konstruktivna kritika nužna je za unapređenje rada u svakoj radnoj sredini i svakako je poželjna, kako među suradnicima, tako i od strane nadređenih. Međutim, prije nego što odlučimo uputiti kritiku nekome od naših suradnika, svatko od nas bi trebao dobro promisliati koliko je određena kritika zaista opravdana, ukoliko procijenimo da je stvarno potrebna, neka ona bude zaista izrečena na način da tu osobu pritom ne uvrijedimo, već da joj je uputimo kao svojevrsni savjet i uputu kako bi je potaknuli da u sljedećoj sličnoj situaciji reagira kvalitetnije. Sigurna sam da nam takvu, dobronamjernu kritiku, nitko neće zamjeriti, te da ćemo time ujedno i drugima dati priliku da i oni nama pristupe otvorenije po pitanju naših eventualnih propusta, a sve s ciljem unapređenja naših međuljudskih odnosa u radnoj sredini, koji su temelj kvalitetne i produktivne radne zajednice.

Lp, Nevenka



# KAZNE.HR

## KAZNE ZA DRUŠTVA I ODGOVORNE OSOBE

- 72 Novi obračun zatezних kamata
- 74 Novo zakonsko uređenje zamjenskog i dnevnog odmora radnika
- 76 Osobna odgovornost vlastitom imovinom članova uprava i trgovačkih društava
- 80 Svota osiguranja i osigurana svota za pokriće štete
- 82 Patentni zastupnik
- 86 (Ne)provedivost ovrhe na naknadi plaće za vrijeme privremene nesposobnosti za rad
- 87 Nedopušteni otkaz, sudski raskid i otpremnina
- 88 Odgovori na pitanja
  - Gablec za radnike
  - Knjiga žalbe u ugostiteljstvu i turizmu
  - Uvođenje fleksibilnog radnog vremena
- 90 Kazne kod plaćanja

# NOVI OBRAČUN ZATEZNIH KAMATA



Od 30. lipnja 2013. godine na snazi su nove zakonske odredbe vezane uz obračun zatezних kamata.

Glavni razlog donošenja novih odredbi u Zakonu o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi o rokovima plaćanja vezanih uz obračun zatezних kamata treba tražiti u obvezi usklađivanja našeg zakonodavstva s odredbama Direktive 2011/7/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 16. veljače 2011. o suzbijanju zakašnjenja s plaćanjem u poslovnim transakcijama (Sl list br. L 48, od 23. veljače 2011.; u nastavku teksta: Direktiva).

## Dosadašnji način određivanja zakonskih zatezних kamata

Do sada je materija načina izračuna zakonskih zatezних kamata bila uređena odredbama Zakona o obveznim odnosima (NN br. 35/05, 41/08 i 125/11-Zakon o rokovima ispunjenja novčanih obveza, u nastavku teksta: ZOO). Kako odredbe ZOO-a nisu u potpunosti usklađene s odredbama Direktive, Zakonom su propisane posebne odredbe o zateznoj kamati kao posljedici zakašnjenja u plaćanju između poduzetnika i osoba javnog prava.

Odredbom čl. 29. st. 1. ZOO-a određeno je kako dužnik koji zakasni s ispunjenjem novčane obveze duguje, pored glavnice, i zatezne kamate. Sukladno čl. 29. st. 2. ZOO-a, stopa zatezних kamata na odnose iz trgovačkih ugovora i ugovora između trgovca i osobe javnog prava određuje se, za svako polugodište, uvećanjem eskontne stope Hrvatske narodne banke (u nastavku teksta: EKS) koja je vrijedila zadnjeg dana polugodišta koje je prethodilo tekućem polugodištu za osam postotnih poena, a u ostalim odnosima za pet postotnih poena.

## Ugovorna zatezna kamata prema ZOO-u

Uz ograničenje iz čl. 26. st. 2. ZOO-a, prema kojem stopa ugovornih ka-

mata između trgovca, odnosno trgovca i osobe javnog prava ne može biti viša od stope zakonskih zatezних kamata određene sukladno čl. 26. st. 1. ZOO-a uvećane za polovinu te stope, kod trgovačkih ugovora i ugovora između trgovca i osobe javnog prava strane mogu ugovoriti drukčiju stopu zatezних kamata. Pri tome je ništetna odredba takvog ugovora ako na temelju okolnosti slučaja, a poglavito trgovačkih običaja i naravi predmeta obveze, proizlazi da je tako ugovorenom stopom zatezних kamata, suprotno načelu savjesnosti i poštenja, prouzročena očigledna neravnopravnost u pravima i obvezama ugovornih strana. Prilikom ocjene je li odredba ugovora o stopi zatezних kamata ništetna uzet će se, između ostalog, u obzir jesu li postojali opravdani razlozi za odstupanje od zakonom predviđene stope zatezних kamata.

## Dosadašnja stopa zakonske zatezne kamate prema ZOO-u

Obzirom na EKS od 8%, sukladno odredbama ZOO-a, dosadašnja zakonska zatezna kamatna stopa u odnosima između trgovca te trgovca i osoba javnog prava, prije 30. lipnja 2013., bila je 15%, a u ostalim odnosima 12%. Najviša dopuštena stopa ugovorne zatezne kamate bila je 18%.

Prikaz stopa zatezne kamate sukladno ZOO-u prije 30. lipnja 2013.

	Dosadašnja zakonska zatezna kamatna stopa sukladno odredbama ZOO-a	Najviša stopa ugovorne zatezne kamate
trgovci	15%	18%
trgovci i osobe javnog prava	15%	18%
ostali odnosi	12%	18%

## Na koga se odnose nove odredbe o zatezним kamata

Odmah treba istaknuti da se odredbe o zateznoj kamati ne odnose na:

- financijske institucije;
- kreditne unije;
- investicijska društva i društva za upravljanje investicijskim fondovima;
- kreditne institucije;
- društva za osiguranje i reosiguranje;
- leasing društva;
- institucije za platni promet čija je pretežita djelatnost pružanje platnih usluga;
- institucije za elektronički novac čija je pretežita djelatnost izdavanje elektroničkog novca.

Na ove subjekte primjenjuju se odredbe čl. 29. ZOO-a o zatezним kamata primjenom eskontne stope HNB-a. Osim toga, treba zapamtiti kako se nove odredbe o zatezним kamata odnose samo na odnose između poduzetnika kako su definirani odredbama Zakona i na odnose između poduzetnika i osoba javnog prava u kojem su osobe javnog prava dužnici ispunjenja novčane obveze.

Poduzetnik u smislu zakonskih odredbi, je fizička i pravna osoba, koja samostalno obavlja gospodarsku, ili profesionalnu djelatnost radi ostvari-

vanja prihoda, dohotka, dobiti, ili drugih gospodarski procjenjivih koristi. Osobe javnog prava, u smislu Zakona, jesu javni i sektorski naručitelji kako su uređeni propisima o javnoj nabavi, osim trgovačkih društava koja odgovaraju definiciji poduzetnika.

### Novi obračun zatezne kamate prema Zakonu

Novi način izračuna zakonske zatezne kamate određen je u čl. 12.a Zakona. U slučaju zakašnjenja, dužnik duguje vjerovniku bez ikakve daljnje opomene pored glavnice, i kamate za kašnjenje s plaćanjem, pod uvjetom da je vjerovnik ispunio svoje ugovorne i zakonske obveze.

Stopa zakonskih kamata na kašnjenje s plaćanjem u poslovnim transakcijama između poduzetnika i između poduzetnika i osoba javnog prava u kojima je osoba javnog prava dužnik novčane obveze jednaka je referentnoj stopi uvećanoj za 8 postotnih poena. Prosječnu kamatnu stopu iz čl. 12.a st. 2. Zakona za referentno razdoblje, koje obuhvaća šest mjeseci do predzadnjeg mjeseca polugodišta koje prethodi tekućem polugodištu, uključujući i taj mjesec, određuje HNB prema utvrđenoj metodologiji i dužna ju je svakog 1. siječnja i 1. srpnja objaviti u „Narodnim novinama“. Pri tome, sukladno čl. 3. st. 1. t. 20. Zakona, referentna stopa je osnovna kamatna stopa za kašnjenje s plaćanjem, a jednaka je prosječnoj kamatnoj stopi na stanje kredita odobrenih na razdoblje dulje od godine dana nefinancijskim trgovačkim društvima koja je izračunata za referentno razdoblje koje prethodi tekućem polugodištu, umanjenoj za 1 postotni poen.

Sukladno Objavi HNB-a o Prosječnoj kamatnoj stopi na stanja kredita odobrenih na razdoblje dulje od godine dana nefinancijskim trgovačkim društvima (NN br. 86/13), prosječna kamatna stopa za referentno razdoblje 1. 12. 2012. godine do 31. 5. 2013. godine, iznosi 5,40%. Iz navedenog proizlazi kako je referentna stopa 4,40% (5,40% - 1%). Temeljem navedenog proizlazi kako je zakonska zatezna kamatna stopa (ako nije drukčije ugovorena) u odnosima između poduzetnika te poduzetnika i osoba javnog prava u kojima je osoba javnog prava dužnik novčane obveze 12,40% (4,40% + 8%), za sve odnose u kojima su isporuka robe, ili pružanje usluge nastupili 30. lipnja 2013. i kasnije.

U svim drugim odnosima koji nisu regulirani odredbama Zakona i dalje se primjenjuju pravila o zakonskim zateznim kamatama iz ZOO-a. Tako je u odnosima između poduzetnika i osoba javnog prava u kojima je osoba javnog prava vjerovnik novčane obveze te u potrošačkim ugovorima, zakonska zatezna kamata 12%, sukladno odredbama ZOO-a.

### Stopa ugovorne zatezne kamate

U poslovnim transakcijama između poduzetnika moguće je ugovoriti drukčiju stopu kamata za kašnjenje s plaćanjem, ali ne veću od stope zakonskih kamata za kašnjenje s plaćanjem navedene u čl. 12.a st. 2. Zakona, a koja je vrijedila na dan sklapanja ugovora. To znači kako je najviša dopuštena stopa ugovorne zatezne kamate 12,40%. Ako su kamate ugovorene, ali nije određena njihova stopa, obračunavaju se zakonske kamate za kašnjenje s plaćanjem.

Stopu zakonske zatezne kamate moguće je ugovoriti samo u odnosima između poduzetnika, a ne više i u odnosima između poduzetnika i osoba javnog prava. Tako zatezna kamata između poduzetnika i osoba javnog prava u kojima je osoba javnog prava dužnik novčane obveze može biti samo zakonska zatezna kamata (12,40%).

### Primjena novih odredbi o zakonskim zateznim kamatama

Pri obračunu zateznih kamata prema odredbama Zakona moramo

voditi računa o tome da se zakonske odredbe primjenjuju samo na subjekte određene Zakonom, ali isto tako i o prijelaznim i završnim odredbama ZID Zakona, kojima je uređen vremenski okvir primjene Zakona. Sukladno čl. 59. ZID Zakona, njegove odredbe se ne primjenjuju na poslovne transakcije sklopljene prije 30. lipnja 2013., ukoliko su isporuka robe, ili pružanje usluge nastupili prije toga dana. Znači, nove stope zakonske zatezne kamate od 12,40% primjenjivat će se na odnose između poduzetnika te poduzetnika i osoba javnog prava u kojima je osoba javnog prava dužnik ispunjenja novčane obveze, samo ako je isporuka robe, ili usluga izvršena 30. lipnja 2013., ili kasnije.

U svim drugim slučajevima primjenjivat će se stopa zakonskih zateznih kamata sukladno odredbama ZOO-a. Treba naglasiti kako je naplata zakonskih zateznih kamata i dalje isključivo pravo vjerovnika, a ne i njegova obveza.

Prikaz stopa zateznih kamata za isporuku robe i usluga prije 30. lipnja 2013.

	Dosadašnja zakonska zatezna kamatna stopa sukladno odredbama ZOO-a (EKS 8%)	Najviša stopa ugovorne zatezne kamate
ugovori između trgovaca	15,00%	18,00%
ugovori između trgovaca i osoba javnog prava	15,00%	18,00%
ugovori s financijskim institucijama	15,00%	18,00%
potrošački i građanskopravni ugovori	12,00%	-

Prikaz stopa zateznih kamata za isporuku robe i usluga od 30. lipnja 2013.

	Zakonska zatezna kamatna stopa	Najviša stopa ugovorne zatezne kamate
ugovori između trgovaca (poduzetnika) – Zakon	12,40%	12,40%
ugovori između trgovaca (poduzetnika) i osoba javnog prava u kojima je osoba javnog prava dužnik novčane obveze - Zakon	12,40%	-
ugovori između trgovaca (poduzetnika) i osoba javnog prava u kojima je osoba javnog prava vjerovnik novčane obveze - ZOO (EKS 7%)	12,00%	-
ugovori s financijskim institucijama – ZOO	15,00%	18,00%
potrošački i građanskopravni ugovori – ZOO	12,00%	-

Božo Prelević, dipl. iur.





# Novo zakonsko uređenje zamjenskog i dnevnog odmora radnika



Božo Prelević,  
dipl. iur.

U ovome članku pišemo o zakonskim novinama vezano uz zamjenski i dnevni odmor radnika.

U Zakonu o radu (NN br. 149/09, 61/11, 82/12 i 73/13; u nastavku teksta: Zakon) najnovijim izmjenama i dopunama su mijenjane odredbe koje se odnose na zamjenski i dnevni odmor radnika radi usklađivanja ovih njegovih odredbi s presudom Suda pravde EU u predmetu Landeshauptstadt Kiel v. Norbert Jaeger, a s druge strane izvršene su i izmjenne odredbe Zakona o dnevnom odmoru u cilju olakšavanja položaja poslodavaca i od strane zakonodavca očekivanog utjecaja navedene izmjene na povećanu zaposlenost.

## Zamjenski odmor radnika

Sukladno dosadašnjoj odredbi čl. 3. st. 5. Zakona, kolektivnim ugovorom je za punoljetne radnike bilo moguće urediti iznimku od primjene odredbi Zakona o dnevnom i tjednom odmoru, uz osiguranje odgovarajućeg zamjenskog odmora u trajanju jednakom propuštenim satima odmora. Pri tome se radniku nije mogao odrediti dnevni odmor u neprekidnom trajanju kraćem od deset sati dnevno, niti tjedni odmor u neprekidnom trajanju kraćem od dvadeset sati, s time da se tom radniku korištenje dnevnog zamjenskog odmora moralo osigurati prije početka sljedećeg razdoblja rada, a korištenje tjednog zamjenskog odmora u svakom razdoblju od dva tjedna.

Prema spomenutoj presudi Suda pravde EU, poslodavci moraju radnicima omogućiti korištenje zamjenskog odmora odmah

nakon razdoblja rada zbog kojeg je radnik koristio odmor u kraćem trajanju od Zakonom predviđenog trajanja, kako bi se spriječio pretjerani umor radnika uzrokovani dugotrajnim uzastopnim razdobljima rada.

Tako je izmijenjenom odredbom čl. 3. st. 5. Zakona sada određeno, kako se kolektivnim ugovorom za punoljetne radnike, kojim se osigurava odgovarajući zamjenski odmor u trajanju jednakom propuštenim satima odmora radniku, ne može odrediti dnevni odmor u neprekidnom trajanju kraćem od osam sati dnevno niti tjedni odmor u neprekidnom trajanju kraćem od dvadeset sati.

Osim toga, novom odredbom čl. 3. st. 6. Zakona određeno je kako se radniku mora omogućiti korištenje zamjenskog dnevnog, ili tjednog odmora odmah po okončanju razdoblja koje je proveo na radu zbog kojeg je koristio kraći dnevni, odnosno tjedni odmor. Činjenica da je navedena iznimna situacija zamjenskog dnevnog, ili tjednog odmora moguća samo ako je propisana u kolektivnom ugovoru predstavlja dodatnu zaštitnu klauzulu za radnike. Kako je navedene odredbe čl. 3. st. 5. i 6. Zakona bilo potrebno u Zakonu horizontalno uskladiti s odredbom čl. 53. Zakona, izmijenjena je i ta odredba Zakona kojom je određeno najkraće neprekidno trajanje dnevnog odmora radnika.

## Dnevni odmor radnika

Izmjenama i dopunama Zakona smanjeno je najkraće neprekidno trajanje dnevnog odmora na osam sati dnevno. Naime, no-

vom odredbom čl. 53. st. 1. Zakona određeno je kako tijekom svakog vremenskog razdoblja od dvadeset četiri sata radnik ima pravo na dnevni odmor od najmanje dvanaest sati neprekidno. Ova odredba je zapravo neizmijenjena u odnosu na odredbu starog Zakona. Novinu, međutim, predstavljaju izmijenjene odredbe čl. 53. st. 2. i st. 3. Zakona.

Tako je poslodavac, iznimno od odredbe čl. 53. st. 1. Zakona, dužan punoljetnom radniku koji radi na sezonskim poslovima, a koji se obavljaju u dva navrata tijekom radnog dana, osigurati pravo na dnevni odmor u trajanju od najmanje osam sati neprekidno. Znači, za primjenu ove odredbe potrebno je kumulativno (istovremeno) ispunjenje sva tri predviđena zakonska uvjeta, odnosno da se radi o punoljetnom radniku, koji radi na sezonskim poslovima i to u dva navrata tijekom radnog dana.

Radniku koji ispunjava sve navedene uvjete i kojem je određen dnevni odmor u trajanju od najmanje osam sati neprekidno mora se omogućiti korištenje zamjenskog dnevnog odmora odmah po okončanju razdoblja koje je proveo na radu zbog kojeg je koristio kraći dnevni odmor.

Ova zakonska novina osobito će biti korisna za poslodavce u djelatnostima poljoprivrede kada je radove potrebno obavljati više puta tijekom dana, turizma kod organizacije rada u hotelima gdje je potrebno da npr. radnici u kuhinji rade tijekom jutra i večeri kada je usluga bazirana na principu polupansiona te u djelatnosti ugostiteljstva.



## KAZNA – dnevni odmor radnika

Novčanom kaznom od 31.000,00 do 60.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj poslodavac pravna osoba, te odgovorna osoba od 4.000,00 do 6.000,00 kuna, ako:

- tijekom svakog vremenskog razdoblja od dvadeset četiri sata radnik radniku ne omogućiti pravo na dnevni odmor od najmanje dvanaest sati neprekidno.

## KAZNA – dnevni odmor sezonskog radnika

Novčanom kaznom od 31.000,00 do 60.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj poslodavac pravna osoba, te odgovorna osoba od 4.000,00 do 6.000,00 kuna, ako:

- poslodavac ne omogućiti punoljetnom radniku koji radi na sezonskim poslovima, a koji se obavljaju u dva navrata tijekom radnog dana, pravo na dnevni odmor u trajanju od najmanje osam sati neprekidno. Navedenom radniku mora se omogućiti korištenje zamjenskog dnevnog odmora odmah po okončanju razdoblja koje je proveo na radu zbog kojeg je koristio kraći dnevni odmor.

# Financiranje ulaganja u poboljšanje energetske učinkovitosti i obnovljive izvore energije kreditima EBRD-a i darovnicama Europske unije

**Zagrebačka banka**  
UniCredit Group

**European Bank**  
for Reconstruction and Development

**WeBSEFF**  
Western Balkans  
Sustainable Energy Financing Facility



Kristina Cappucci,  
EU desk  
Zagrebačke banke

Bespovratna sredstva Europske unije dostupna su korisnicima kroz brojne kanale, a jedan od bržih i jednostavnijih načina jest kroz kreditne linije koje kanaliziraju sredstva do krajnjih korisnika. Kreditna linije za poboljšanje energetske učinkovitosti i obnovljive izvore energije koju Zagrebačka banka realizira u suradnji s Europskom bankom za obnovu i razvitak uspješno kombinira investicije, tehničku pomoć i poticajna sredstva s ciljem jačanja portfelja projekata energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije.

U srpnju ove godine, Zagrebačka banka i EBRD sklopile su Ugovore za plasiranje dviju kreditnih linija u ukupnom iznosu od 60 milijuna eura. Riječ je o kreditnoj liniji za financiranje malih i srednjih poduzeća u iznosu od 40 milijuna eura i kreditnoj liniji za financiranje ulaganja u poboljšanje energetske učinkovitosti i obnovljive izvore energije u iznosu od 20 milijuna eura.

## TKO SU POTENCIJALNI KORISNICI LINIJE?

Kreditna linija Zagrebačke banke za energetska učinkovitost posebno je zanimljiva budući da uz atraktivne uvjete kreditiranja korisnicima kredita osigurava besplatnu tehničku pomoć i bespovratna poticajna sredstva Europske unije. Ova kreditna linija dio je EBRD-ova projekta u suradnji s Europskom unijom - EU/EBRD Western Balkans Sustainable Energy Financing Facility II (WeBSEFF II).

Korisnici kredita mogu biti poslovni subjekti i javni sektor, koji uključuje jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, javna i privatna poduzeća koja pružaju usluge javnom sektoru i odgovorna su za provedbu projekta te privatne ESCO tvrtke koje u suradnji s javnim i privatnim sektorom provode investicije s ciljem energetske učinkovitosti. Maksimalni iznos kredita koji mogu ostvariti poslovni subjekti je 2 milijuna eura, dok korisnici iz javnog sektora mogu realizirati kredite do najviše 2,5 milijuna eura.

Investicije koje je moguće kreditirati odnose se na ulaganja u opremu, sustave i procese koji će omogućiti poboljšanje energetske učinkovitosti i/ili smanjenje emisije CO<sub>2</sub>, investicije u obnovljive izvore energije te ulaganja u energetska obnova zgrada. Potencijalna ulaganja su primjerice na kogeneracijska postrojenja za proizvodnju toplinske i električne energije, uvođenje mjera za uštedu energije u objektima, toplinska izolacija ovojnica zgrada, male protočne hidroelektrane kapaciteta ne većeg od 10 MW, instalaciju vjetroelektrana s kapacitetom ne većim od 10 MW, sustave izgaranja biomase koji stvaraju toplinu i/ili električnu energiju, itd.

Kako bi se ostvarila bespovratna poticajna sredstva Europske unije, ovim se investicijama trebaju postići unapređenja koja moraju za-

dovoljiti sljedeće kriterije: ušteda energije na godišnjoj razini treba biti jednaka ili veća od 20%; smanjenje emisije stakleničkih plinova (CO<sub>2</sub>) mjerene u tonama na godišnjoj razini treba biti jednako ili veće od 20%; minimalna interna stopa povrata koja se računa isključivo iz financijske vrijednosti potencijalne uštede energije mora biti veća od 10% za poslovne subjekte, a za javni sektor stopa uštede mora iznositi minimalno 20% za investicije u infrastrukturu i opremu, odnosno minimalno 30% za investicije u zgradarstvo.

## TEHNIČKA POMOĆ I DAROVNICA EUROPSKE UNIJE

Zagrebačka banka u suradnji s EBRD-om osigurala je za korisnike kredita besplatnu tehničku pomoć u vidu projektnih i nadzornih konzultanata, kako bi se osigurala razina izvrsnosti projekata te njihova izvedba i dovršetak projekta u skladu s uvjetima EBRD-a. Projektni konzultanti podržat će korisnike kredita u cjelokupnom procesu pripreme i implementacije financiranih projekata, identificirati investicijske potrebe te pribaviti i pripremiti tehničku dokumentaciju za realizaciju projekta.

Nadzorni konzultanti provjeravaju i verificiraju dovršenost projekta te utvrđuju je li projekt proveden u skladu s inicijalnim ciljevima. Odluka nadzornih konzultanata o uspješnosti implementacije i završetka projekta finalna je i obvezujuća za banku i korisnika kredita. Uspješna potvrda implementacije projekta ujedno je i preduvjet za isplatu darovnice Europske unije, odnosno bespovratnih poticaja iz sredstava Regionalnog programa energetske učinkovitosti Zapadnog Balkana koja proizlaze iz suradnje EBRD-a i EU.

Klijenti koji zadovolje definirane razine uštede imaju mogućnost ostvariti pravo na bespovratna sredstva darovnice EU, i to od 5% do 10% iznosa kredita za poslovne subjekte, odnosno od 10% do 15% iznosa kredita za javni sektor.

Još jedna od prednosti za klijenta je ta što za realizaciju darovnice Europske unije ne mora zasebno aplicirati i prolaziti kompleksnu proceduru, već Zagrebačka banka u sklopu ove kreditne linije osigurava izravnu dodjelu sredstava darovnice nakon uspješno implementiranog projekta.

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

# Osobna odgovornost vlastitom imovinom članova uprava i trgovačkih društava (I dio)

U dva dijela dajemo pregled novijeg zakonskog uređenja odgovornosti osoba koje vode poslove društva i povezanih osoba, te članova trgovačkih društava i odgovornosti kod zlouporabe prava.

Zakonom o izmjenama i dopunama Općeg poreznog zakona<sup>1</sup> koji je stupio na snagu dana 21. srpnja 2012. iza članka 26. dodani su članci 26.a, 26.b, 26.c i 26.d. Tim izmjenama Općeg poreznog zakona<sup>2</sup> (dalje: OPZ) se utvrđuje osobna odgovornost članova uprave u monističkim trgovačkim društvima, članova društva i izvršnih direktora u dualističkim društvima za porezne dugove trgovačkog društva kojim upravljaju. Zakon u svojim odredbama ništa ne govori da bi se isti propisi primjenjivali retroaktivno

## Odgovornost osoba koje vode poslove društva i povezanih osoba

Prema novom članku 26.a stavak 1. članovi uprave i izvršni direktori društva kapitala odgovaraju kao porezni jamci ako pri vođenju poslova društva zloupotrebljavaju svoje ovlasti što ima za posljedicu nemogućnost ispu-

<sup>1</sup> Narodne novine, br. 78/12 od 13. srpnja 2012.

<sup>2</sup> Narodne novine, br. 147/08., 18/11. i 78/12.

njenja obveza iz porezno-dužničkog odnosa i oštećenje poreznog tijela. Radnjama kojima se oštećuje porezno tijelo kao vjerovnik u porezno-dužničkom odnosu osobito se smatraju: preusmjeravanje novčanih tokova na druge pravne ili fizičke osobe radi izbjegavanja plaćanja poreznih obveza, korištenje društva radi postizanja ciljeva koje ne bi sam mogao postići, a koji su zabranjeni, umanjeње ili otuđenje imovine društva ako je isto za posljedicu imalo nemogućnost plaćanja obveza iz porezno-dužničkog odnosa. Osobna odgovornost vlastitom imovinom postoji i u slučaju osobe koja se koristi drugim osobama koje djeluju kao njegovi povjerenici, tako da se u društvu kao član iskazuje netko drugi, ali to čini po nalogu i uputama te osobe. Za podmirenje obveza društva, ali najviše do visine ostvarene koristi, supsidijarno odgovaraju i povezane osobe u čiju korist je poduzeto raspolaganje na štetu društva, što za posljedicu ima neispunjavanje obveze iz porezno-dužničkog odnosa.

## Odgovornost članova trgovačkih društava

Člankom 26 b stavkom 1. razrađuje se odgovornost članova društva osoba koji za obveze vjerovnicima i po dosadašnjim odredbama Zakona o trgovačkim društvima<sup>3</sup> (dalje: ZTD-a) odgova-

<sup>3</sup> Zakon o trgovačkim društvima (Narodne novine, br. 111/93, 34/99, 121/99 – vjerodostojno tumačenje, 52/2000 – Odluka Ustavnog suda Republike Hrvatske, 118/2003, 107/2007, 146/2008, 137/2009., 152/2011 – pročišćeni tekst i 111/12.

raju vlastitom imovinom. Članovi javnoga trgovačkoga društva i komplementari u komanditnome društvu odgovaraju za obveze društva osobno, solidarno i neograničeno cijelom svojom imovinom. Članovi gospodarskog interesnog udruženja odgovaraju za obveze udruženja cijelom svojom imovinom.

Članovi društva s ograničenom odgovornošću, dioničari dioničkoga društva, komanditori u komanditnom društvu ne odgovaraju za obveze društva izuzev kada je to određeno zakonom (članak 26. b stavak 2.).

Izmjene i dopune Općeg poreznog zakona razrađuju i tzv. proboj pravne odgovornosti kod članova društva, te zapravo smo ponavljajući članak 10. stavak 3. ZTD-a. Smatram da je trebalo samo uputiti da u tom slučaju članovi društva odgovaraju po istom članku. Dakle, prema članku 26. b stavku 2. OPZ i članku 10. stavku 3. ZTD-a onaj tko zloupotrebljava okolnost da kao član trgovačkoga društva ne odgovara za obveze društva ne može se pozvati na to da po zakonu ne odgovara za te obveze.

Smatra se da je ispunjena pretpostavka za odgovornost člana društva iz stavka 3. članka 26. b stavak 2. osobito:

1. ako koristi društvo za to da bi postigao cilj koji mu je inače zabranjen,
2. ako koristi društvo da bi oštetio vjerovnike,
3. ako protivno zakonu upravlja imovinom društva kao da je to njegova imovina, te
4. ako u svoju korist ili u korist neke druge osobe umanjuje imovi-

nu društva, iako je znao ili morao znati da ono neće moći podmiriti svoje obveze.

Probijanje (ili proboj) pravne osobnosti je ustanova prava trgovačkih društava koja obuhvaća slučajeve osobne odgovornosti članova društva kapitala za obveze društva prema vjerovnicima uključujući i porezne obveze prema državi.<sup>4</sup> Članovi društva kapitala u pravilu ne odgovaraju za obveze tih društava osim u slučaju postojanja posebnog pravnog temelja npr. ugovora o jamstvu, davanja osobne mjenice ili zadužnice za obveze društva i dr.

Jamstvo je ugovor kojim se treća osoba – jamac, obvezuje vjerovniku da će ispuniti obvezu dužnika u slučaju ako to dužnik ne učini. Jamčeva obveza je akcesorna te jamčeva obveza postoji samo ukoliko postoji valjana obveza glavnog dužnika.<sup>5</sup> Od članova uprave društva porezna uprava može se naplatiti tek ako se ne može naplatiti dugovanje od trgovačkog društva (supsidijarna odgovornost).

Međutim, probijanje pravne osobnosti, bar je do sada, trebalo dokazati u sudskom postupku (parničnom ili kaznenom) pravomoćnom sudskom presudom. Radilo se obično o kaznenim djelima: Pogodovanja vjerovnika iz članka 281. Kaznenog zakona (dalje: KZ)<sup>6</sup>, Zlouporebe stečaja iz članka 282. KZ, Zlouporebe ovla-

<sup>4</sup> Gorenc, V. (urednik) i dr. Rječnik trgovačkog prava, Masmedia, Zagreb, 1997., str. 407.

<sup>5</sup> Ibid. str. 153.

<sup>6</sup> Kazneni zakon (dalje: KZ), Narodne novine, br. 110/97., 27/98., 50/00., 129/00., 51/01., 111/03., 190/03., 105/04., 71/06., 110/07. i 152/08. Od 1. siječnja 2013. na snazi će biti novi Kazneni zakon, Narodne novine, br. 125/11 od 7. studenog 2011.



## WOW Jesen na Opatijskoj rivijeri

Cijena sobe od:

420 Kn (3\*) / 510 Kn (4\*) /

740 Kn (Remisens Premium Hotel i Villa Ambasador)

- › smještaj na bazi polupansiona
- › wellness sadržaji (gdje postoje)
- › piće uz večeru (hoteli Imperial, Istra, Palace-Bellevue)
- › All-Inclusive Light usluga (Remisens Family Hotel Marina)
- › piće dobrodošlice - medica
- › čokoladni minjoni u sobi za dobrodošlicu
- › kava i degustacija 3 kolača

## LIBURNIA RIVIERA HOTELI

T +385 51 710 444

E [reservations@liburnia.hr](mailto:reservations@liburnia.hr)

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



sti u gospodarskom poslovanju iz članka 292 KZ, Prijevare u gospodarskom poslovanju iz članka 293. KZ i dr.

No, prema članku 159. stavku 3. ZTD-a dioničari ne odgovaraju za obveze društva. Radi se o opće prihvaćenom pravilu u porredbenom pravu, koje je omogućilo razvoj dioničkih društava kao pravnog oblika podobnog za poduzetništvo, a za obveze društva odgovara samo onaj kome pripada imovina – dioničko društvo.<sup>7</sup>

Od odgovornosti za obveze možemo razlikovati sudjelovanje u poslovnom riziku te bi tada mogla doći u obzir odgovornost dioničara za podmirenje obveza društva u iznimnim slučajevima kod tzv. proboja pravne osobnosti.<sup>8</sup> No, to bi se očito radilo u slučaju kada se radi o dioničkom društvu koje ima malo dioniča-

ra, npr. 1-2 i oni ujedno upravljaju društvom te time preuzimaju obveze, dok u društvu koje ima više stotina dioničara ili udjelničara oni ne mogu doći u situaciju da zloupotrebljavaju ograničenu odgovornost, osim ako nisu članovi organa društva. Dioničari i udjelničari u d.o.o. snose rizik poslovanja društva do visine uplaćenih uloga ili dionica, te u slučaju lošeg poslovanja društva vrijednost udjela i dionica može pasti, a u slučaju stečaja, mogu izgubiti sve što su uložili u društvo.

Teret dokaza da su članovi društva s ograničenom odgovornošću, dioničari dioničkoga društva, komanditori u komanditnom društvu je na vjerovniku, tužitelju. Kod poreznog odgovornosti članova društva ili uprave za dugove trgovačkog društva, teret dokaza je na nadležnoj poreznoj upravi odnosno nadležnom općinskom državnom odvjetništvu – građansko-upravnom odjelu, koje ga zastupa u slučaju spora. Proboj pravne osobnosti je do

sada bilo teško dokazati u pogledu dioničara društva, osim ako je bilo riječ o takvom dioničaru koji je iskoristio svoj utjecaj u društvu, obično kada je jedni dioničar ili ima većinski paket dionica te bitno utječe na poslove društva, pa ishodi poduzimanje takvih radnji kojima društvo dovede u stanje da ne može podmiriti obveze prema vjerovnicima.<sup>9</sup> Zloupotrebe je najlakše dokazati kod d.o.o. koje ima jednog člana koji je ujedno i član uprave, jer tada ne može prigovarati da na propuste i radnje koje su doveli do oštećenja vjerovnika nije utjecao.

### Posebna odgovornost članova društava koji vode poslove i povezanih osoba

OPZ u članku 26.c razrađuje posebnu odgovornost članova trgovačkog društva i to osoba koje vode poslove društva i povezanih osoba. Smatra se da su ispunjene pretpostavke za odgovornost

<sup>9</sup> Ibid., str. 18.

članova društva, osoba koje vode poslove društva, i povezanih osoba, osobito ako oni:

1. prividno ili besplatno prenese imovinu na trgovačko društvo, koje su osnovali sami ili s drugim osobama ili na drugi način cijelu ili dio imovine prividno prodaju, opterete bez odgovarajuće protučinidbe ili ju besplatno ustupe povezanim osobama, oštete ju, unište ili učine neupotrebljivom,

2. zakluče prividni pravni posao ili priznaju nepostojeću tražbinu osobama iz točke 1., te

3. u suprotnosti s urednim i savjesnim gospodarenjem umanje imovinu ili prikriju imovinsko stanje, ne podnesu zakonom propisana godišnja izvješća, bez odgađanja a najkasnije dvadeset i jedan dan od nastanka razloga kojega poseban zakon određuje kao razlog za pokretanje stečajnog postupka ne zatraže da se takav postupak pokrene.

Novela OPZ u članku 26. d. predviđa i odgovornost kod zlo-

<sup>7</sup> Barbić, J. Pravo društava, knjiga druga: Društva Kapitala, Organizator, Zagreb, 2000. str. 12-13.

<sup>8</sup> Ibid., str. 13.

uporabe prava te osobe iz članka 26.a, 26.b i 26.c, te osobe iz članka 40.a, 40.b i 41. OPZ-a (članovi povezanih društava), čija odgovornost je utvrđena rješenjem iz članka 158.f stavka 6. OPZ-a, za nemogućnost plaćanja obveze iz porezno-dužničkog odnosa odgovaraju kao porezni jamci.

### Povezana društva

Novela OPZ iz srpnja 2012. razrađuje povezana društva, ovisna i vladajuća društva te kontrolu između njih, iako iste odredbe već sadrži i detaljno razrađuje ZTD u Glavi VI. – Povezana društva (članci 473-478.s).

Povezanim društvima prema članku 40. a OPZ-a smatraju se društva koja u međusobnom odnosu mogu stajati kao:

1. društva koje u drugom društvu ima većinski udio ili većinsko pravo odlučivanja,
2. ovisno i vladajuće društvo,
3. društva koncerna,
4. društva s uzajamnim udjelima koja su povezana tako da svako društvo ima više od četvrtine udjela u drugom društvu,
5. društva povezana poduzetničkim ugovorima i to: ugovorima o vođenju poslova društva, ugovorima o prijenosu dobiti te ostalim poduzetničkim ugovorima koji se upisuju u sudski registar. Ova odredba je ide gotovo identična odredbi članka 473. ZTD-a, te je OPZ treba samo uputiti na istu odredbu.

Prema članku 40.b Ovisno društvo je pravna osoba na koju druga pravna osoba (vladajuće društvo) može imati neposredno ili posredno prevladavajući utjecaj, odnosno nad kojom vladajuće društvo ima kontrolu. Vladajuće društvo je pravna osoba koja ima prevladavajući utjecaj na jedno ili više ovisnih društava. Svaka pravna osoba, koja je ovisna u odnosu na ovisno društvo, smatra se ovisnim društvom vladajućeg društva.

Vladajuće društvo i sva njegova ovisna društva čine, u smislu OPZ-a, grupu povezanih društava. Pravne osobe između kojih postoji odnos kontrole, kod kojeg nije moguće jednoznačno utvrditi koje je ovisno, a koje vladajuće društvo, također se smatraju grupom povezanih društava. Gotovo identičnu odredbu sadrži članak 475. ZTD-a, te je OPZ treba samo uputiti na istu odredbu.

Kontrola je, prema članku 40.c OPZ-a odnos vladajućeg i ovisnog društva, ili odnos između fizičke i pravne osobe kojim se ostvaruje isti ili sličan utjecaj kakav postoji u odnosu između vladajućeg i ovisnog društva.

Smatra se da kontrola postoji ukoliko vladajuće društvo u ovisnom društvu ispunjava najmanje jedan od sljedećih uvjeta:

1. ima izravan ili neizravan većinski udio ili izravnu ili neizravnu većinu glasačkih prava,
2. ima pravo izabrati, odnosno imenovati i/ili opozvati većinu članova uprave, odnosno većinu izvršnih direktora ili nadzornog, odnosno upravnog odbora,
3. ima pravo provoditi ili provodi prevladavajući utjecaj,
4. ima pravo upravljanja poslovnim i financijskim politikama društva na temelju ovlasti iz statuta ili društvenog ugovora ili nekog ugovora ili sporazuma,
5. ima kontrolu nad više od 50% glasačkih prava uspostavljenu na temelju sporazuma s drugima imateljima prava glasa, ili



6. ima moć usmjeravanja većine glasova na sastancima uprave, izvršnih direktora, nadzornog odbora, odnosno upravnog odbora ili odgovarajućega upravljačkog tijela društva.«.

### Povezane osobe

Prema novom članku 41. OPZ povezane osobe, su osobe kod kojih je ispunjen najmanje jedan od sljedećih uvjeta:

1. dvije ili više fizičkih ili pravnih osoba koje za izvršavanje obveza iz porezno-dužničkog odnosa predstavljaju jedan rizik jer jedna od njih ima, izravno ili neizravno, kontrolu nad drugom ili drugima,
2. dvije ili više fizičkih ili pravnih osoba koje za izvršavanje obveza iz porezno-dužničkog odnosa predstavljaju jedan rizik jer jedna od njih ima, izravno ili neizravno, značajan utjecaj na drugu ili druge,
3. dvije ili više fizičkih ili pravnih osoba između kojih ne postoji odnos kontrole iz točke 1. ovoga stavka ili značajan utjecaj iz točke 2. ovoga stavka, ali koje predstavljaju jedan rizik za izvršavanje obveza iz porezno-dužničkog od-

nosa jer su međusobno povezane tako da postoji velika vjerojatnost da uslijed pogoršanja ili poboljšanja gospodarskog i financijskog stanja jedne osobe može doći do pogoršanja ili poboljšanja gospodarskog i financijskog stanja jedne ili više drugih osoba, jer se između njih provodi ili postoji mogućnost prijenosa gubitaka, dobiti ili sposobnosti za plaćanje.

Smatra se da postoji odnos povezanih osoba iz ovoga članka i između poreznog dužnika i njegovog bračnog druga, njegovog krvnog srodnika u ravnoj liniji, u pobočnoj liniji do četvrtog stupnja, po tabzini do istog stupnja bez obzira da li je brak prestao ili nije, posvojitelja, posvojenika, skrbnika, osobe pod skrbništvom, staratelja, osobe pod starateljstvom, te osobe koja s njime živi u zajedničkom kućanstvu.

Ugovori i poslovni odnosi između povezanih osoba porezno će biti priznati samo onda ako bi i druge osobe koje nisu u takvom međusobnom odnosu pod istim ili sličnim okolnostima utvrdile takve ugovorne uvjete ili uspostavile takve poslovne odnose.

mr. sc. Zorislav Kaleb



### KAZNA – propuštanje roka za prijavu činjenice stjecanja većinskog udjela ili činjenice da se radi o sustavu povezanih društava

Novčanom kaznom u iznosu od 2.000,00 do 200.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj prema Općem poreznom zakonu pravna osoba, te odgovorna osoba kaznom od 2.000,00 do 20.000,00 kuna ako:

- ne prijavi činjenicu stjecanja većinskog udjela ili činjenicu da je u sustavu povezanih društava, u propisanom roku od 30 dana od nastanka činjenice.

### KAZNA – propuštanje roka za prijavu činjenice promjene većinskog vlasnika društva

Novčanom kaznom u iznosu od 2.000,00 do 200.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj prema Općem poreznom zakonu pravna osoba, te odgovorna osoba kaznom od 2.000,00 do 20.000,00 kuna ako:

- ne prijavi činjenicu promjene većinskog vlasnika u propisanom roku 30 dana od nastanka činjenice

# GW u pokretu

## **Bezgranično kombiniranje. Ciljano optimiziranje.**

Je li vaš protok robe pregledan, a rokovi isporuke optimalni? Mogu li se smanjiti vaše zalihe u skladištu ili fiksni i ostali troškovi? U mreži nabave, proizvodnje, skladištenja i distribucije pokrećemo skupa s vama ljude, robu i podatke prema jasnom cilju: poboljšanju vaše logistike radi ostvarivanja prednosti u odnosu na konkurenciju – i to diljem svijeta. Jer je svako logističko rješenje individualno poput naših klijenata. **Uvjerite se i sami u pokretačku snagu GW-a: [gw-moves.com](http://gw-moves.com)**



Servisni telefon +385.1.3436926  
[www.gw-world.hr](http://www.gw-world.hr)

**Gebrüder Weiss**   
Transport i Logistika



# SVOTA OSIGURANJA I/ ILI OSIGURANA SVOTA ZA POKRIĆE ŠTETE

Osigurana svota (kod životnih osiguranja) ili svota osiguranja (kod imovinskih osiguranja) najviši je iznos koji se osiguratelj ugovorom o osiguranju obvezao isplatiti osiguraniku, odnosno ugovaratelju osiguranja kada nastane osigurani slučaj.

Kod ugovornih osiguranja, ugovorne strane taj iznos sporazumno određuju na način da ga odredi ugovaratelj, a prihvati osiguravatelj. Samo kod nekih društveno važnijih oblika obveznog osiguranja, minimalni iznos osiguranja može određivati zakonodavac i/ili izvršna vlast (Vlada) svojim zakonskim i podzakonskim aktima (napr. kod obveznog osiguranja od automobilske odgovornosti). Treba, napomenuti i činjenicu kako se broj takvih obveznih normativno propisanih oblika osigurateljne zaštite razlikuje od države do države (napr. u Republici Turskoj uz obvezno osiguranje od automobilske odgovornosti, obavezno je i

kasko – osiguranje automobila).

Prema odredbama članka 922. Zakona o obveznim odnosima (NN 35/05, 41/08, 125/11) osigurani slučaj prilično je nedvojbeno normativno preciziran kao događaj koji za posljedicu ima štetu na osiguranom predmetu, a uzrok mu je ostvareni rizik protiv kojeg je osiguranje ugovoreno. Pri tome osigurani slučaj mora biti neizvjestan, o volji ugovaratelja i/ili osiguranika neovisan događaj u nekom budućem vremenskom razdoblju.

Takvom određenju ovog pojma treba dodati i iznimku kada osiguravateljna obveza nastaje i bez štetne posljedice – napr. kod mješovitog osiguranja života, zbog njegove štedne sastavnice, osigurani slučaj nastupa i kod slučaja smrti (dakle, kod nastupanja štetne posljedice za osiguranu osobu), ali isto tako i kod doživljenja (bez nastupa štetne posljedice).

U svakom slučaju, u trenutku nastupanja osiguranog slučaja nastaje obveza na strani osiguravatelja prema odredbama ugovora o osiguranju – polici, nadoknaditi pretrpljenu štetu ugovaratelju osiguranja, odnosno u slučajevima doživljenja kod mješovitog osiguranja života (sa štednom komponentom) – da jednostavno prema osiguraniku – ugo-

ratelju izvrši ugovorom preuzetom obvezu isplate osiguranog iznosa – svote.

## Određivanje vrijednosti odnosno visine svote osiguranja kod imovinskih osiguranja

Svota se osiguranja, u pravilu, upisuje u ugovor o osiguranju odnosno u policu osiguranja, s tim da u pojedinim slučajevima ona može biti i promjenjiva kroz određeno vrijeme, ako tako prethodno dogovore osiguravatelj i osiguranik.

Kod nekih vrsta osiguranja, svota osiguranja može se ugovoriti i na stvarnu vrijednost u trenutku nastanka štete, a bez upisivanja iznosa osiguranja (to je najčešći slučaj kod osiguranja automobilske kaska).

Međutim, kod imovinskih osiguranja (stambenog objekta, stvari kućanstva i dr.), svota osiguranja ne mora imati uvijek istovjetnu vrijednost stvarnoj vrijednosti osiguranog predmeta.

U tom slučaju, moguće su tri moguće situacije:

- svota osiguranja je manja od stvarne vrijednosti predmeta – prema čl. 960. Zakona o obveznim odnosima osiguratelj je u tom slučaju dužan isplatiti iznos samo do visine ugovorene svote osiguranja – imamo



Daniel Sever,  
mag. iur.

podosiguranje;

- svota osiguranja je veća od stvarne vrijednosti predmeta osiguranja – prema čl. 956. Zakona o obveznim odnosima osiguratelj je u tom slučaju dužan isplatiti samo stvarnu vrijednost predmeta u slučaju totalne štete, a ne ugovoreni iznos odnosno svotu, jer bi u tom slučaju osiguranje bilo svedeno na tipični aleatoran posao, preko kojeg bi se u slučaju štete ugovaratelj mogao ne samo obešteti, već i okoristiti što se protivi institutu imovinskih osiguranja kakvog prihvaća naš pravni sustav (u nekim drugim pravnim sustavima, npr. američkom to je moguće) – radi se o nadosiguranju,

- svota osiguranja je jednaka stvarnoj vrijednosti predmeta – to je pravilan ugovor o osiguranju gdje ugovaratelj plaća premiju sukladno ugovorenoj visini svote osiguranja, a čiji iznos istodobno u potpunosti odgovara stvarnoj vrijednosti predmeta osiguranja – puno osiguranje,

Nadalje s obzirom na opseg osigurateljne zaštite osiguranja svota može biti na:

punu vrijednost – podrazumijeva određivanje svote osiguranja prema punoj vrijednosti predmeta osiguranja,

na prvi rizik – ovdje ugovaratelj ne određuje svotu osiguranja prema punoj vrijednosti predmeta osiguranja, već prema iznosu do kojeg želi biti osiguran po štetnom događaju, te mu do tog iznosa osiguravatelj i nadoknađuje

# PAŽLJIVO BRINEMO O PISANOJ RIJEČI.

TASKalfa 3051ci/3551ci/4551ci/5551ci

Otkako smo razvili pisanje, razvijamo načine za pohranu i pristup našim pisanim riječima. Danas pišemo više nego ikad u našoj povijesti, stvaramo i primamo tisuće novih dokumenata svaki mjesec.

Praćenje, podnošenje, distribucija, formatiranje i pristup tim dokumentima su ključni zadaci jer je protok tih dokumenata osnovni pokretač današnjeg poslovanja. Prepoznavajući važnost i vrijednost vaših dokumenata, razvijamo rješenja i sustave kako bi osigurali da su vaše pisane riječi uvijek na pravom mjestu u pravo vrijeme. Čak i najmanji model iz obitelji, TASKALFA 3051ci, bit će vam od velike pomoći, jer ćete lako moći skenirane dokumente pretvoriti u format pogodan za pretragu ključnih riječi.

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

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



štetu, čak i ako bi šteta po toj stvari bila i veća, pa možda čak i potpuna. Takvo osiguranje mora biti posebno predviđeno od strane osiguravatelja, a najčešće se koristi samo u nekim, rijetkim slučajevima, npr. osiguranje stvari od izljeva vode, provalne krađe i dr. Ovakav oblik određivanja i ugovaranja svote osiguranja treba razlikovati od instituta podosiguranja, jer ovdje do podosiguranja u pravilu niti ne dolazi, već samo iznimno.

Ovdje treba spomenuti i institut tzv. nepravog višestrukog osiguranja koji također ima utjecaja na svotu osiguranja, a do kojeg dolazi ako zapravo ugovaratelj plaća više premija osiguranja

kod više osiguravatelja, a za jedan predmet osiguranja, umnožavajući pri tome iznose osiguranja u slučaju štetnog događaja. Možemo reći da bi u tom slučaju ugovaratelj osiguranja također bio na gubitku za višestruko uplaćenu premiju ako bi zbroj svota osiguranja prelazio stvarnu vrijednost predmeta, jer bi i tada svi osiguravatelji zajedno bili dužni nadoknaditi štetu samo do iznosa stvarne vrijednosti predmeta osiguranja, a što je normirano člankom 958.st.2 ZOO-a pod pojmom dvostrukog osiguranja.

Dakako, ako je neka stvar osigurana kod dvaju ili više osiguravatelja od istog rizika, a za isto vrijeme, tako da zbroj svota osiguranja ne prelazi vrijednost stvari koja je osigurana, svaki osiguravatelj obavezan je izvršiti isplatu „svoje“ ugovorene svote osiguranja ugovaratelju u cijelosti, te u tom slučaju prema stavku 1. navedenog članka 958. ZOO-a imamo tzv. pravo višestruko osiguranje.

## Određivanje vrijednosti odnosno visine osiguranog iznosa kod osobnih osiguranja

Na kraju, ovdje treba svakako napomenuti i činjenicu da osobna osiguranja uopće ne poznaju institut nadosiguranja u bilo kojem obliku. Naime, niti kod ugovaranja životnih, niti kod nekih drugih osobnih osiguranja (npr. osiguranje od nezgode, zdravstveno osiguranje i dr.) zapravo do toga ne može doći. Jednostavno, ljudski život i ljudsko zdravlje namaju cijenu, pa se s obzirom na takav neprocjenjiv „predmet osiguranja“ ne može niti ugovoriti prevelika ili precjenjena osigurana svota, već samo sporazumno utvrđen iznos novca koji predstavlja jedino i uvijek samo djelomičnu nadoknadu korisniku osiguranja za zapravo ekonomski nenadoknadivu štetu. Zato kod takvih vrsta osiguranja i ne govorimo o svoti osiguranja već o osiguranoj svoti.



## KAZNA – zlouporaba osiguranja

Kaznom zatvora do 3 godine kazniti će se onaj:

- tko sebi ili drugome pribavi osiguranu svotu odnosno svotu osiguranja na način da osiguranu stvar uništi, ošteti ili sakrije, a ista stvar je osigurana protiv rizika uništenja, oštećivanja, gubitka ili krađe.

## KAZNA – zlouporaba prava iz osobnog, zdravstvenog i/ili socijalnog osiguranja

Kaznom zatvora do 3 godine kazniti će se onaj:

- tko s ciljem pribavljanja prava iz osiguranja, socijalnog osiguranja, socijalne skrbi za sebe ili drugog, hini bolest, tjelesno ozljeđivanje ili u tu svrhu sebe ili drugog ozljeđi ili mu naruši zdravlje.





# PATENTNI ZASTUPNIK

Industrijsko vlasništvo u svom suvremenom određenju čine patenti, žigovi, industrijski dizajn, oznake zemljopisnog podrijetla i oznake izvornosti, topografija poluvodičkih proizvoda te nelojalna konkurencija (zaštita od nepoštenog tržišnog natjecanja, nelojalna utakmica, nepošteno trgovanje). Uz navedena prava industrijskog vlasništva nužno je voditi računa i o drugim pravima koja se često uvrštavaju u ovu granu prava, iako o tome nije postignut konsenzus ni u doktrini, a niti u propisima, bilo onima nacionalne, odnosno međunarodne razine. Posebice se to odnosi na oplemenjivačka prava, know how i dr. Zastupanje u

području prava industrijskog vlasništva uređeno je Zakonom o zastupanju u području prava industrijskog vlasništva (NN br. 54/05, 49/11 i 54/13), koji se primjenjuje od 1. kolovoza 2005. godine, te Pravilnikom o stručnim ispitima za ovlaštene zastupnike u području prava industrijskog vlasništva („Narodne novine“, br. 84/13), koji je stupio na snagu 11. srpnja 2013. godine. Ovim se Zakonom propisuju se uvjeti za obavljanje poslova zastupanja u području prava industrijskog vlasništva pred Državnim zavodom za intelektualno vlasništvo Republike Hrvatske, postupak upisa u Registar ovlaštenih zastupnika, uvjeti

za upis u Registar, brisanje iz Registra i osnivanje Komore zastupnika u području prava industrijskog vlasništva.

## **Tko mora imenovati patentnog zastupnika**

Iako je pravo stranka da same odluče hoće li pred nadležnim tijelom za zaštitu prava industrijskog vlasništva nastupati samostalno ili preko zastupnika, naš Zakon predviđa i opće pravilo, odnosno uređuje situaciju kad se radi o strankama koje imaju poseban status. Tako je čl. 2. Zakona regulirano da fizičke i pravne osobe koje nemaju prebivalište ili poslovno sjedište na teritoriju Repu-



mr. sc. Dragan  
Zlatović, mag.  
iur.

blike Hrvatske moraju imenovati zastupnika u području prava industrijskog vlasništva koji će ih zastupati tijekom cijelog postupka pred Zavodom, osim ako drukčije nije propisano međunarodnim ugovorima koji obvezuju Republiku Hrvatsku. Dakle, predviđeno je da strane osobe bez nastana u Republici Hrvatskoj moraju obvezno angažirati zastupnika koji će ih zastupati u ovim predmetima, osim iznimaka u slučaju državljanina onih država koje po pravilu reciprociteta imaju poseban status odnosno kad posebni međunarodni ugovori reguliraju to pitanje na drukčiji način.

Ovim Zakonom uređena je problematika zastupanja u pitanjima zaštite prava industrijskog vlasništva pred Zavodom, dakle u postupcima registracije i drugim upravnim postupcima zaštite ovih prava, dok se druga regulativa primjenjuje za slučaj sudske zaštite ovih prava. Na području zaštite prava industrijskog vlasništva potencijalni ili već upisani nositelji prava industrijskog vlasništva mogu koristiti stručnu podršku odgovarajućih stručnjaka koji se mogu podvesti pod nekoliko grupa sukladno njihovim stručnim kvalifikacijama i ovlaštenjima koja imaju u odgovarajućim postupcima zaštite.

Tako stručnu pomoć mogu pružiti:

- agenti u području prava industrijskog vlasništva (patent agent, trademak agent i dr.);
- odvjetnici u području prava

## 2.500 E-learning tečajeva

Strani jezici, Office - osnovni i napredni tečajevi, napredni informatički tečajevi, poslovna znanja i vještine, menadžment, vođenje projekata, zaštita na radu

## Kombinirani programi - e-learning + predavanja

Iskusni domaći i strani mentori i predavači

## 35.000 online knjiga

ITPro, BusinessPro, EngineeringPro, FinancePro, Exec Summaries, Exec Blueprints, Manager Suite, Analyst Perspectives, Leadership Development Channel

## Certifikacijski programi - priprema za više od 300 ispita

Microsoft, Cisco, PMP/CAPM, (ISC)2, CompTIA, EMC, ISACA, ISEB, IIBA, ISTQB, ITIL®, LPI, Oracle, PHR/SPHR, PRINCE2®, ScrumAlliance, Six Sigma, VMware

## Više od 10 godina iskustva i 20.000 zadovoljnih online polaznika!

Trebate vlastite online tečajeve? Uvodite e-learning u organizaciju? Imamo sustave i alate te znanje i bogato iskustvo koje ćemo Vam prenijeti.

Javite nam se, zatražite više informacija i **besplatni probni pristup**  
[www.cognita.hr](http://www.cognita.hr) | +385 1 6558 440 | [info@cognita.hr](mailto:info@cognita.hr)



industrijskog vlasništva (patent attorney, trademark attorney)

- patentni inženjeri, te
- pravnici u gospodarstvu.

### Čime se bavi patentni zastupnik

Patentni zastupnik bavi se uglavnom rješavanjem svih pravnih i tehničkih problema iz područja industrijskog vlasništva, u okvirima određenima nacionalnim propisima, a posebno:

- izradbom zahtjeva (prijava) za zaštitu prava iz područja industrijskog vlasništva i provođenje postupka zaštite i upisa u odgovarajući registar,
- davanjem savjeta u slučajevima koji se tiču prava industrijskog vlasništva, uključujući neloyalnu konkurenciju, licence, know-how, transfer tehnologije,
- zastupanjem u sudskim sporovima iz svih područja industrijskog vlasništva.

Patentni zastupnik mora poznavati i pratiti domaće i inozemne (međunarodne) propise iz

područja prava industrijskog vlasništva, da bi u svakom trenutku mogao obavljati složene poslove patentnog zastupnika kao npr.:

- savjetovati klijenta da li i kada zatražiti zaštitu prava,
- utvrditi je li vjerojatno da će se za navedeno pravo steći zaštita,
- ukazati treba li štititi prava i izvan zemlje (i u kojim zemljama), posebno radi stjecanja prioriteta ili mogućnosti ustupanja licence i know-how,
- obaviti odgovarajuću pretragu (rešerš) kod nadležnog organa kako domaćih, tako i inozemnih prijava u cilju utvrđivanja stanja tehnike,
- izraditi pismeni zahtjev za priznanje prava čija se zaštita traži i obavljati sve poslove u postupku prijavljivanja tih prava kod nadležnog organa,
- pratiti rok važenja patenata i znakova razlikovanja radi njihove obnove i plaćanja pristojbi,
- ulagati prigovore i zatražiti stavljanje izvan snage već važećih patenata i znakova razlikova-

nja trećih osoba u zemlji i inozemstvu, ukoliko je to utemeljeno,

- savjetovati i zastupati klijente tijekom pregovora ili prigodom zaključivanja ugovora o licenci, know-how i drugih zaštićenih i nezaštićenih prava ponuditelja i dr.

Osobito složeni poslovi patentnog zastupnika odnose se na vođenje postupka pred sudovima glede sporova koji mogu nastati u svezi s iskorištavanjem i/ili zaštitom prava iz područja industrijskog vlasništva.

Uz patentne zastupnike u praksi nalazimo i dvije kategorije stručnjaka čija su znanja i stručnost nužni na području zaštite industrijskog vlasništva - patentni inženjeri i pravnici u gospodarstvu (corporate patent attorneys). Njihovu je poslovnu aktivnost u praksi katkad teško razgraničiti. Naime, i patentni inženjer i pravnik u gospodarstvu obavljaju na određeni način poslove zastupanja, dok, s druge strane, poduzeće može angažirati patentnog zastu-

pnika da obavlja poslove pravnika u gospodarstvu ili patentnog inženjera, a da on pri tome ne bude istovremeno i zastupnik toga poduzeća.

Zastupanjem u postupcima pred Zavodom mogu se baviti:

1. fizičke i pravne osobe koje su upisane u Registar zastupnika koji vodi Zavod, pod uvjetima i na način propisan Zakonom,
2. odvjetnici upisani u imenik odvjetnika Hrvatske odvjetničke komore ili odvjetnička društva upisana u imenik odvjetničkih društava Hrvatske odvjetničke komore.

Prema čl. 4. Zakona ovlašteni zastupnici u području prava industrijskog vlasništva su:

1. patentni zastupnici (patent agent),
2. zastupnici za žigove, industrijski dizajn, oznake zemljopisnog podrijetla i oznake izvornosti proizvoda i usluga, te topografiju poluvodičkih proizvoda (u daljnjem tekstu: zastupnici za žigove - trademark agent).

## Novi propisi

U 2013. godini prihvaćene su izmjene ovog Zakona o zastupanju u području prava industrijskog vlasništva, kako bi se hrvatsko zakonodavstvo kojim se regulira pružanje usluge zastupanja u području prava industrijskog vlasništva uskladilo s pravnom stečevinom Europske unije odnosno s Direktivom 2006/123/EZ o uslugama na unutarnjem tržištu, osobito njezinim člankom 14. stavkom 1. Naime prema dosadašnjem zakonskom rješenju jedan od uvjeta za upis u Registar ovlaštenih zastupnika bio je i da fizička osoba ima hrvatsko državljanstvo i prebivalište na teritoriju Republike Hrvatske, odnosno da pravna osoba ima sjedište u Republici Hrvatskoj, što je suprotno navedenoj odredbi Direktive. Pristupanjem Republici Hrvatske Europskoj uniji potrebno je osigurati slobodu pružanja usluga zastupništva za pružatelje usluga iz država ugovornica Europskog gospodarskog prostora.

Nadalje, ovom se zakonskom novelom, sukladno Odluci o instrumentima usklađivanja zakonodavstva Republike Hrvatske s pravnom stečevinom Europske unije („Narodne novine“, br. 93/11), uređuje naziv pravnog akta s kojima se odredbe Zakona usklađuju, a to je Direktiva 2006/123/EZ o uslugama na unutarnjem tržištu. Ovim se Zakonom postiže potrebna usklađenost nacionalnog zakonodavstva s pravnom stečevinom Europske unije, čime će se otvoriti mogućnost da se djelatnošću zastupanja u području prava industrijskog vlasništva, pod istim uvjetima kao i hrvatski državljani i pravne osobe sa sjedištem u Republici Hrvatskoj, bave i strani državljani iz država ugovornica Europskog gospodarskog prostora i tvrtke sa sjedištem u nekoj od država ugovornica Europskog gospodarskog prostora.

Prema novoj regulativi čl. 5. st. 1. Zakona utvrđeni su uvjeti pod kojima netko može obavljati poslove patentnog zastupnika, te to mogu biti :

1. fizička osoba koja je državljanin Republike Hrvatske ili je državljanin države ugovornice Ugovora o Europskom gospodarskom prostoru (EGP) i ima prebivalište u Republici Hrvatske ili u državi ugovornici EGP-a, završen diplomski sveučilišni studij iz tehničkih ili prirodnih znanosti i koja je pred Zavodom položila stručni ispit za patentnog zastupnika,

2. fizička osoba koja je državljanin Republike Hrvatske ili je državljanin države ugovornice EGP-a i ima prebivalište u Republici Hrvatskoj ili u državi ugovornici EGP-a, koja ima završen diplomski sveučilišni studij iz područja različitog od tehničkih ili prirodnih znanosti, koja ima radno iskustvo na poslovima stjecanja i održavanja prava industrijskog vlasništva od najmanje pet godina, stečeno nakon završetka studija i koja je pred Zavodom položila stručni ispit za patentnog zastupnika,

3. odvjetnik upisan u imenik odvjetnika Hrvatske odvjetničke komore koji je pred Zavodom položio stručni ispit za patentnog zastupnika ili odvjetničko društvo koje zapošljava takvog odvjetnika ili s njime surađuje na temelju drugoga ugovornog odnosa,

4. pravna osoba sa sjedištem u Republici Hrvatskoj ili državi ugovornici EGP-a koja zapošljava najmanje jednu osobu koja udovoljava uvjetima iz gore navedenih točaka 1. ili 2. ili s takvom osobom surađuje na temelju drugoga ugovornog odnosa i koja obavlja poslove zastupanja pred Zavodom kao svoju registriranu djelatnost.

Za razliku od toga, prema novoj regulaciji čl. 5. st. 2. Zakona, zastupnik za žigove može biti:

1. fizička osoba koja je državljanin Republike Hrvatske ili je dr-

žavljanin države ugovornice EGP-a i ima prebivalište u Republici Hrvatskoj ili u državi ugovornici EGP-a, završen diplomski sveučilišni studij i koja je pred Zavodom položila stručni ispit za zastupnika za žigove,

2. odvjetnik upisan u imenik odvjetnika Hrvatske odvjetničke komore koji je pred Zavodom položio stručni ispit za zastupnika za žigove ili odvjetničko društvo koje zapošljava takvog odvjetnika ili s njime surađuje na temelju drugog ugovornog odnosa,

3. pravna osoba sa sjedištem u Republici Hrvatskoj ili državi ugovornici EGP-a koja zapošljava najmanje jednu osobu koja udovoljava uvjetima iz gore navedene točke 1. ili s takvom osobom surađuje na temelju drugoga ugovornog odnosa i koja obavlja poslove zastupanja pred Zavodom kao svoju registriranu djelatnost.

Prema novom Pravilniku o stručnim ispitima za ovlaštene zastupnike u području prava industrijskog vlasništva („Narodne novine“, br.84/13), koji je također usklađen sa odredbama Direktive 2006/123/EZ o uslugama na unutarnjem tržištu, stručnim ispitima provjerava se znanje potrebno za obavljanje poslova ovlaštenih zastupnika u području prava industrijskog vlasništva. Stručnim ispitom za patentnog zastupnika provjerava se znanje kandidata koji pristupa ispitu iz područja patenata (posebni dio stručnog ispita za patentnog zastupnika) i općenito iz područja prava in-

tektualnog vlasništva (opći dio stručnog ispita). Stručnim ispitom za zastupnika za žigove, industrijski dizajn, oznake zemljopisnog podrijetla i oznake izvornosti proizvoda i usluga te topografiju poluvodičkih proizvoda (zastupnik za žigove), provjerava se znanje kandidata iz područja industrijskog vlasništva navedenih u ovoj stavku (posebni dio stručnog ispita za zastupnika za žigove) i općenito iz područja prava intelektualnog vlasništva (opći dio stručnog ispita).

S obzirom na specifičnost problematike s kojom se bave i posebnost njihovog položaja ovlaštene zastupnici se udružuju u organizacije koje štite njihove interese, promiču potrebu zaštite prava industrijskog vlasništva uz korištenje odgovarajuće pravne pomoći, rješavaju sukobe interesa svojih članova, koje bi utvrdilo pravila profesionalnog ponašanja i postupanja svojih članova i pridonosilo njihovom stručnom usavršavanju i sl.

Tako je i našim Zakonom u čl. 17. propisano da se ovlaštene zastupnici obvezno udružuju u Komoru, kao samostalnu i neovisnu organizaciju sa svojstvom pravne osobe. Ministarstvo nadležno za nadzor nad radom Zavoda prati rad Komore i u tu svrhu može od Komore zatražiti odgovarajuća izvješća i podatke, vodeći računa o samostalnosti i neovisnosti Komore. Komora surađuje sa Zavodom u svim pitanjima vezanim uz zastupanje u području prava industrijskog vlasništva.



## KAZNA – izrada proizvoda prema izumu

Novčanom kaznom od 20.000,00 do 100.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj pravna osoba, te odgovorna osoba kaznom od 5.000,00 do 10.000,00 kuna, ako:

- društvo bez odobrenja nositelja patenta izrađuje proizvod prema izumu.

## Što je newsroom?

newsroom je informacijski servis koji na jednom mjestu objedinjuje sve najave i priopćenja o svim važnijim temama i događanjima u zemlji.

## Kome je namijenjen newsroom?

newsroom je razvijen za urednike i novinare te stručnjake PR-a i korporativnih komunikacija, organizatore sportskih, zabavnih, kulturnih i drugih događanja. Namijenjen je svima koji žele saznati što će se događati u Hrvatskoj, svima koji žele svoj događaj najaviti te o nekoj temi ili događaju poslati priopćenje.



## Što nudi newsroom?

- Informacije o najavljenim događanjima u cijeloj Hrvatskoj
- Priopćenja o svim važnijim temama i događanjima
- Informacije o svim pažnje vrijednim obljetnicama
- Bogati RRS reader
- Personalizaciju sadržaja u skladu s profesionalnim interesima svakog pojedinog korisnika
- Pristup fotografijama i video materijalu agencije PIXSELL

**Želite li svoju najavu ili priopćenje u najkraćem roku dostaviti relevantnim hrvatskim medijima?**

Dostavite ih porukom e-pošte na adresu: [najave@newsroom.hr](mailto:najave@newsroom.hr)

# (Ne)provedivost ovrhe na naknadi plaće za vrijeme privremene nesposobnosti za rad

Od 1. srpnja 2013. godine ovrha se prema posebnom propisu ne može provoditi na naknadi plaće koju radnik ostvaruje za vrijeme privremene nesposobnosti za rad.

Danom pristupanja Republike Hrvatske Europskoj uniji na snagu je stupilo cijeli niz novih propisa koji na novi način uređuju pravne odnose u RH. Jedan od takvih novih propisa je i Zakon o obveznom zdravstvenom osiguranju (NN br. 80/13; u nastavku teksta: Zakon). Zakon donosi cijeli niz novina, a između ostalog, posebno regulira pitanje ovrhe na naknadi plaće radnika za vrijeme privremene nesposobnosti za rad.

## Izuzeće od ovrhe prema Ovršnom zakonu

Temeljni propis kojim je regulirana materija ovrhe je svakako Ovršni zakon (NN br. 112/12 i 25/13); u nastavku teksta: OZ). U čl. 172. OZ-a, u deset točaka su navedena primanja koja su izuzete od ovrhe, odnosno od ovrhe na novčanoj tražbini. Navedeni izuzeci od ovrhe odnose se i na ovrhu na plaći.

U ovoj odredbi OZ-a, međutim, između izuzetih primanja se ne navodi naknada radi privremene nesposobnosti za rad. Treba naglasiti kako je u čl. 172. st. 1. t. 10. OZ-a, navedena mogućnost da od ovrhe budu izuzeta i ostala primanja sukladno posebnim propisima. Taj posebni propis predstavljaju, između ostalih i odredbe Zakona, odnosno preciznije, odredba čl. 36. st. 3. Zakona.

## Izuzeće od ovrhe prema odredbama Zakona o obveznom zdravstvenom osiguranju

Sukladno čl. 36. st. 3. Zakona, od 1. srpnja 2013. godine ovrha se ne može provoditi na naknadi plaće koju radnik ostvaruje za vrijeme privremene nesposobnosti za rad, bez obzira isplaćuje li ovu naknadu poslodavac, ili se naknada isplaćuje na teret sredstava Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje (u nastavku teksta: HZZO). Ovrha se ne može provoditi niti na drugim naknadama na koje osiguranici imaju pravo u okviru prava iz obveznog zdravstvenog osiguranja sukladno čl. 36. st. 1. Zakona. Od ovrhe su izuzete, sukladno čl. 36. st. 3. Zakona, novčane naknade iz čl. 36. st. 1. Zakona, kao i novčane naknade na ime povrata troškova za prava iz obveznog zdravstvenog osiguranja koje je osigurana osoba ostvarila temeljem rješenja HZZO-a.

U čl. 36. st. 1. Zakona je određeno kako osiguranici u okviru prava iz obveznog zdravstvenog osiguranja imaju pravo na:

- naknadu plaće za vrijeme privremene nesposobnosti, odnosno spriječenosti za rad zbog korištenja zdravstvene zaštite, odnosno drugih okolnosti iz čl. 39. Zakona;
- novčanu naknadu zbog nemogućnosti obavljanja poslova na temelju kojih se ostvaruju drugi primici od kojih se utvrđuju drugi dohoci, sukladno propisima o doprinosima za obvezna osiguranja;
- naknadu za troškove prijevoza u vezi s korištenjem zdravstvene zaštite iz obveznog zdravstvenog osiguranja;
- naknadu za troškove smještaja jednom od roditelja, ili osobi koja se skrbi o djetetu za vrijeme bolničkog liječenja djeteta, u iznosu i pod uvjetima utvrđenim općim aktom HZZO-a.

• Znači i sve navedene novčane naknade iz čl. 36. st. 1. Zakona su izuzete od ovrhe. Osim navedenih, sukladno čl. 39. Zakona, od ovrhe je izuzeta i naknada plaće koja pripada radniku (osiguraniku) u vezi s korištenjem zdravstvene zaštite iz obveznog zdravstvenog osiguranja, odnosno drugih okolnosti utvrđenih ovim Zakonom, ako je:

- privremeno nesposoban za rad zbog bolesti, ili ozljede, odnosno ako je radi liječenja, ili medicinskih ispitivanja smješten u zdravstvenu ustanovu;
- privremeno spriječen obavljati rad zbog određenog liječenja, ili medicinskog ispitivanja koje se ne može obaviti izvan radnog vremena osiguranika;
- izoliran kao kliconoša, ili zbog pojave zaraze u njegovoj okolini, odnosno privremeno nesposoban za rad zbog transplantacije živog tkiva i organa u korist druge osigurane osobe HZZO-a;
- određen za pratitelja osigurane osobe upućene na liječenje ili liječnički pregled ugovornom subjektu HZZO-a izvan mjesta prebivališta, odnosno boravišta osigurane osobe koja se upućuje;
- određen da njeguje oboljelog člana uže obitelji (dijete i supružnika) uz uvjete propisane Zakonom;
- privremeno nesposoban za rad zbog bolesti i komplikacija u vezi s trudnoćom i porodom;
- privremeno spriječen za rad zbog korištenja roditeljnog dopusta i prava na rad u polovici punoga radnog vremena, sukladno propisima o roditeljskim i roditeljskim potporama;
- privremeno nesposoban za rad zbog korištenja dopusta za slučaj smrti djeteta, u slučaju mrtvorodenog djeteta, ili smrti djeteta za vrijeme korištenja roditeljnog dopusta;
- privremeno nesposoban za rad zbog rane, ozljede, ili bolesti koja je neposredna posljedica sudjelovanja u Domovinskom ratu;
- privremeno nesposoban za rad zbog priznate ozljede na radu, odnosno profesionalne bolesti.

Božo Prelević, dipl. iur.



## **KAZNA** prema Zakonu o obveznom zdravstvenom osiguranju – **prijava i odjava radnika**

Novčanom kaznom od 70.000,00 do 100.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj poslodavac pravna osoba, te odgovorna osoba od 8.000,00 do 15.000,00 kuna, ako:

- ne prijavi ili ne odjavi radnika u roku od osam dana od dana nastanka, promjene ili prestanka okolnosti na osnovi kojih se stječe ili prestaje status osigurane osobe.

## **KAZNA** prema Zakonu o obveznom zdravstvenom osiguranju – **lažna prijava radnika na zdravstveno**

Novčanom kaznom od 70.000,00 do 100.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj poslodavac pravna osoba, te odgovorna osoba od 8.000,00 do 15.000,00 kuna, ako:

- podnese prijavu radnika na obvezno zdravstveno osiguranje na temelju zaključenog ugovora o radu čija svrha nije bila obavljanje poslova u skladu s tim ugovorom već isključivo ostvarivanje prava iz obveznog zdravstvenog osiguranja.

# DO 30% NIŽA CIJENA STRUJE ZA MALE PODUZETNIKE!

## MJESEC DANA BESPLATNE STRUJE

• bez troškova promjene • bez ugovorne obveze • bez promjene infrastrukture

[WWW.JEFTINASTRUJA.HR](http://WWW.JEFTINASTRUJA.HR)

0800 2558

Ponuda se odnosi na male poduzetnike koji potpišu ugovor o opskrbi električnom energijom s tvrtkom GEN-I Zagreb d.o.o. najkasnije do 31.10.2013. Saznajte više na [www.jeftinastruja.hr](http://www.jeftinastruja.hr).

GEN-I Zagreb d.o.o.,  
Radnička cesta 47, 10000 Zagreb

GEN-I

## Nedopušteni otkaz, sudski raskid i otpremnina

U članku se pojašnjava može li radnik naknadno tražiti isplatu otpremnine kada je u sudskom postupku utvrđeno da je otkaz radniku nezakonit, a radnik, umjesto povratka na posao, od poslodavca zbog toga potražuje naknadu štete.

Prema odredbi iz čl. 119. st. 1. Zakona o radu (Narodne novine 149/09. i 61/11., 82/12 i 73/13), radniku kao jednoj od strana ugovora o radu, kojem poslodavac ugovor otkazuje nakon najmanje dvije godine neprekidnog rada, osim ako se otkazuje iz razloga uvjetovanih ponašanjem radnika, ima pravo na otpremninu u iznosu koji je predviđen u stavku 2. i 3. istoga članka navedenog Zakona, odnosno najmanje u visini od jedne trećine prosječne mjesečne radnikove plaće po godini staža (u prosjek se računaju plaće ostvarene u posljednja tri mjeseca prije prestanka ugovora o radu), s tim da tako određena zakonska minimalna otpremnina je ograničena po visini iznosa na šest punih prosječnih radnikovih plaća.

Istodobno, prema odredbi iz članka 117. Zakona o radu, u slučaju ako sud utvrdi da otkaz poslodavca nije dopušten, a

radniku nije prihvatljivo nastaviti radni odnos, sud će na zahtjev radnika odrediti dan prestanka radnog odnosa i dosuditi mu naknadu štete u iznosu od najmanje tri, a najviše osamnaest prosječnih mjesečnih plaća toga radnika isplaćenih u prethodna tri mjeseca. Ovaj raspon od najmanje tri, a najviše osamnaest prosječnih mjesečnih plaća radnika ostavljen je na procjenu sudu prema okolnostima samog slučaja i to u smislu trajanja radnog odnosa, starosti radnika i obvezama uzdržavanja koje terete radnika, odnosno ovisno o njegovoj socijalnoj situaciji u obitelji.

Stoga, upravo prema odredbi članka 117. Zakona o radu ako sud utvrdi nevaljanost i nedopuštenost otkaza, uspostavlja se radnikov radnopravni status kao da otkaza nije niti bilo s tim da se nakon takvog utvrđenja može doći

do sudskog raskida ugovora o radu i dosuđenja iznosa naknade štete.

Prema odredbi članka 119. Zakona o radu pravo na otpremninu pripada radniku kada mu je otkazan ugovor o radu, odnosno kada odluka o otkazu je zakonita i kao takva pravno egzistira.

Dakle, radnik nema pravo na otpremninu ako mu radni odnos nije prestao otkazom, već sudskim raskidom ugovora o radu (iz

čl. 117. ZOR-a) na njegov zahtjev, nakon što je utvrđeno da je prethodna odluka o otkazu nezakonita, a sve zato jer osnovna pretpostavka za sudski raskid ugovora o radu jest upravo nedopuštenost i nezakonitost poslodavčevog otkaza ugovora radniku, a pravo na otpremninu pripada i može pripadati radniku samo kada mu je valjano otkazan ugovor o radu.

U smislu svega prethodno istaknutog ide i pretežita sudska praksa, a o istome je stajalište zauzeo i Vrhovni sud Republike Hrvatske (Odluka VsRH – Rev 1890/01. od 06. svibnja 2003.)

Daniel Sever, mag. iur.



### KAZNA – obračun otpremnine

Novčanom kaznom od 61.000,00 do 100.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj poslodavac pravna osoba, te odgovorna osoba kaznom od 7.000,00 do 10.000,00 kuna, ako:

- radniku, najkasnije petnaest dana od dana isplate otpremnine, ne dostavi obračun iz kojeg je vidljivo kako je utvrđen iznos otpremnine;
- obračun otpremnine nema sve elemente kako to propisuje Pravilnik o sadržaju obračuna plaće, naknade plaće ili otpremnine (Narodne novine, broj 120/2013);
- radniku ne dostavi obračun dugovane, a neisplaćene otpremnine, ili obračun dugovane otpremnine nema sadržaj kako je to propisuje Pravilnik o sadržaju obračuna plaće, naknade plaće ili otpremnine (Narodne novine, broj 120/2013).

## ODGOVORI NA PITANJA



ODGOVARA:  
Igor Milinović,  
mag. oec.

## GABLEC ZA RADNIKE

**PITANJE:** Može li društvo uplatiti gablec za svoje radnike i kako se on oporezuje?

Z.Š., Zagreb

**ODGOVOR:** Zakon o radu ne propisuje obvezu poslodavcu da radniku mora osigurati prehranu (gablec). To pravo eventualno može biti navedeno u ugovoru o radu (ili nekom drugom izvoru radnog prava). U našoj poslovnoj praksi velik broj poslodavaca ne osigurava svojim radnicima gablec, već oni sami snose njegov trošak. Naravno, ako poslodavac želi može donijeti odluku da će radnicima o svom trošku osigurati gablec. U tom slučaju prehrana radnika oporezuje se kao plaća, tj. na iznos gableca obračunavanju se propisani doprinosi i porez na dohodak. Iznimno, ne oporezuje se gablec kojeg radnik konzumira prilikom ugošćavanja predstavnika poslovnih partnera. U tom slučaju potrebno je na računu navesti naziv poslovnog partnera čiji su predstavnici ugošćeni. Napominjemo da prema članku 5. Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti, za pripremanje i usluživanje gableca svojim radnicima u vlastitom poslovnom prostoru, društvo ne treba tražiti minimalne tehničke uvjete od nadležnog ureda.



## KAZNA – plaćanje doprinosa za gablec

Novčanom kaznom od 5.000,00 do 100.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj pravna osoba, te odgovorna osoba kaznom od 5.000,00 do 20.000,00 kuna, ako:

- poslodavac o svom trošku osigura gablec radnicima a ne uplati obvezne doprinose u propisanom zakonskom roku.

ODGOVARA:  
Božo Prelević, dipl. iur.

## KNJIGA ŽALBE U UGOSTITELJSTVU I TURIZMU



**PITANJE:** Mora li ugostitelj i nakon zadnjih izmjena i dopuna Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti (NN br. 80/13) voditi knjigu žalbe?

R.L., Split

**ODGOVOR:** Stupanjem na snagu Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti (u nastavku teksta: Zakon), odnosno od 6. srpnja 2013., prestala je obveza vođenja knjige žalbe u ugostiteljstvu. Do stupanja Zakona na snagu, u ugostiteljskom objektu je na vidnom mjestu morala biti istaknuta knjiga žalbe. Sada, umjesto knjige žalbe, ugostitelj mora u ugostiteljskom objektu imati vidno istaknutu obavijest o načinu podnošenja pisanih prigovora sukladno Zakonu o zaštiti potrošača (NN br. 79/07, 125/07-ispravak, 75/09-Zakon o potrošačkom kreditiranju, 79/09, 89/09-ispravak, 133/09-Zakon o platnom prometu, 78/12 i 56/13; u nastavku teksta: ZZZP). U obavijesti mora biti istaknut način na koji potrošači mogu podnijeti prigovor i kome ga mogu podnijeti. Prigovor se može podnijeti poštom, putem elektroničke pošte, telefaksom, a može se upisati i u dosadašnju knjigu žalbe. U obavijesti o načinu podnošenja pisanih prigovora mora stajati napomena da će se na prigovor odgovoriti u roku od 15 dana od njegova primitka. Ugostitelj, odnosno trgovac, ili obrtnik, mora voditi evidenciju podnesenih prigovora, pri čemu sam može izabrati hoće li prigovore evidentirati u bilježnici, dosadašnjoj knjizi žalbe, ili na neki drugi način. Bez obzira na način vođenja evidencije prigovora, ugostitelj, odnosno trgovac, ili obrtnik, imaju obvezu čuvati svaki prigovor najmanje godinu dana od dana primitka. Na podneseni prigovor se mora odgovoriti i čuvati dokaz o slanju odgovora. Dokaz može biti povratnica, ili neki drugi dokaz. Odredbama ZZZP-a predviđene su i novčane kazne za prekršaj u slučaju kršenja zakonskih odredbi o podnošenju prigovora. Tako će se novčanom kaznom u iznosu od 10.000 do 100.000 kuna kazniti za prekršaj pravna osoba ako postupi suprotno odredbama čl. 8. ZZZP-a, odnosno ako ne stavi obavijest o mogućnosti podnošenja prigovora, ne omogući prigovor te ne odgovori na prigovor. Za isti prekršaj predviđena je i novčana kazna za odgovornu osobu u pravnoj osobi u iznosu od 10.000 do 15.000 kuna, dok je za trgovca fizičku osobu propisana novčana kazna od 5.000 do 15.000 kuna. Treba istaknuti kako za razliku od navedenog, turističke agencije, sukladno odredbama Zakona o pružanju usluga u turizmu (NN br. 68/07 i 88/10) i dalje moraju imati istaknutu knjigu žalbe u kojoj zaprimaju i čuvaju prigovore potrošača.

# UVOĐENJE FLEKSIBILNOG (PUNOG) RADNOG VREMENA

ODGOVARA:  
Daniel Sever, mag. iur.

**PITANJE:** Poslodavac za određeni broj stručnjaka u IT tvrtci namjerava uvesti tzv. fleksibilno radno vrijeme. Što to zapravo u smislu rasporeda radnog vremena znači, te koja su prava i obveze radnika i poslodavca prema ugovoru o radu i Zakonu o radu?

G.G., Kutina

**ODGOVOR:** Prema odredbama članka 15. aktualnog Zakona o radu (Narodne novine br. 149/09, 61/11, 82/12 i 73/13) fleksibilno radno vrijeme jest zapravo radno vrijeme koje se primjenjuje kod rada na izdvojenim mjestima rada. Pod pojmom izdvojenih mjesta rada članak 15. Zakona o radu prvenstveno smatra rad radnika kod vlastite kuće (što najčešće i jest slučaj u praksi ako je ugovorom o radu ustanovljeno radno vrijeme prema ovoj odredbi), a tek potom i rad u svim drugim prostorima koji nisu prostori poslodavca.

Dakle, ugovor o radu poslodavac kod ovog oblika organizacije radnog vremena sklapa u skladu sa navedenim odredbama čl. 15. Zakona o radu koji u točkama 1.-6., stavka 1. taksativno normativno propisuje dodatne obveze uglavke koje mora sadržavati takav ugovor:

- dnevna, tjedna i/ili mjesečna obveza nazočnosti radnika na mjestu rada,
- način nadzora obveze prisutnosti i kvalitete rada radnika,
- način radnikove upotrebe vlastitog prostora za rad i sredstava za rad instaliranih u radnikovu prostoru od strane poslodavca,
- korištenje eventualno vlastitih sredstava rada, te naknada troškova radniku zbog



toga korištenja,

- način osposobljavanja i stručnog usavršavanja radnika koji radi izvan prostora poslodavca,
- naknade ostalih troškova vezanih za takav rad.

Također, isti članak Zakona o radu propisuje kako posebno treba imati na umu da radno vrijeme i njegov raspored budu utvrđeni tako da ne dođe do onemogućavanja radnika u punom korištenju svoga prava na dnevni, a posebice tjedni i godišnji odmor (ovo potonje je čest slučaj zlouporabe ovakve organizacije radnog vremena).

Naime, premda se ovdje, kako je već prethodno istaknuto, najčešće radi o radu radnika u vlastitom domu, njegov rad normativno je izjednačen sa radom radnika u prostorijama poslodavca, te u tom smislu se poslodavac i radnik moraju i ponašati prilikom realizacije međusobnih ugovornih obveza. Tako je poseb-

no važno naglasiti i činjenicu da sukladno odredbi članka 15. stavak 3. Zakona o radu, plaća radnika s kojim poslodavac sklopi ugovor o obavljanju poslova kod kuće ne smije biti manja od plaće radnika koji u prostorijama toga poslodavca radi na istim ili sličnim poslovima.

Za razliku od radnika koji rade u prostorijama poslodavca, radnik koji radi kod kuće, čak i u punom fleksibilnom radnom vremenu (što jest tema ovoga pitanja), samostalno određuje organizaciju samog „korištenja“ dnevnog

ili tjednog ugovorenog radnog vremena, te također svojevolumeno, od dana do dana određuje i doba dana za obavljanje poslova preuzetih ugovorom o radu.

Inače, o svakom sklopljenom ugovoru o radu koji uređuje fleksibilan način organizacije radnog vremena, odnosno rad u prostorijama izvan prostora poslodavca, sam poslodavac dužan je o tome u roku 15 dana obavijestiti tijelo državne uprave nadležno za inspekciju rada (čl 15. stavak 6. Zakona o radu).



## **KAZNA** – ugovor o radu (nazočnost radnika)

Novčanom kaznom od 61.000,00 do 100.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj poslodavac pravna osoba, te odgovorna osoba od 7.000,00 do 10.000,00 kuna, ako:

- sklopi ugovor o radu na izdvojenom mjestu rada koji ne sadrži uglavak o dnevnoj, tjednoj i/ili mjesečnoj obvezi nazočnosti radnika na mjestu rada.



## Isplata plaće radniku

Kazna do **50** x 

Plaća radniku isplaćuje na njegov tekući račun. Plaća se ne smije isplatiti u gotovini.

*Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:*

- za društvo od 2.000,00 do 50.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 2.000,00 do 20.000,00 kuna.

## Isplata honorara

Kazna do **50** x 

Isplata honorara (ugovor o djelu, autorska naknada i dr.) mora se izvršiti vanjskom suradniku na njegov žiro račun. Nije dopuštena isplata honorara na tekući račun ili u gotovini.

*Ako se postupi protivno navedenom, propisana novčana kazna je:*

- za društvo od 2.000,00 do 50.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 2.000,00 do 20.000,00 kuna.

## Isplata dividendi

Kazna do **50** x 

Isplata dividendi i dobiti fizičkim osobama mora se izvršiti primatelju na njegov tekući ili žiro račun. Nije dopuštena isplata dividendi i dobiti u gotovini.

*Ako se postupi protivno navedenom, propisana novčana kazna je:*

- za društvo od 2.000,00 do 50.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 2.000,00 do 20.000,00 kuna.

## Plaćanje u devizama između rezidenta i nerezidenta

Kazna do **200** x 

Nije dopušteno plaćanje i naplata u devizama između rezidenta (domaćih osoba) i nerezidenta (stranih osoba) u slučajevima:

- kupoprodaje nekretnine u RH i udjela u trgovačkim društvima sa sjedištem u RH;
- kupoprodaje udjela u investicijskim fondovima osnovanima prema propisima RH;
- kupoprodaje vrijednosnih papira koji kotiraju ili su izdani u RH bez obzira na to glase li na stranu valutu ili kune, osim vrijednosnih papira koji su izdani u RH, a kotiraju u inozemstvu. Zabrana se ne odnosi na kupoprodaju na primarnom tržištu vrijednosnih papira izdanih od RH koji glase na stranu valutu.

*Ako se postupi protivno navedenom, propisana novčana kazna je:*

- za društvo od 15.000,00 do 200.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 3.000,00 do 20.000,00 kuna.

## Plaćanje u gotovini

Kazna do **500** x 

Trgovačko društvo može drugome trgovačkom društvu ili obrtniku plaćati u gotovini za nabavu proizvoda i usluga do iznosu 5.000,00 kuna po jednom računu.

*Ako se postupi protivno navedenom, propisana novčana kazna je:*

- za društvo od 10.000,00 do 500.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 1.000,00 do 50.000,00 kuna.

## Plaćanje u devizama između domaćih osoba

Kazna do **200** x 

Dopušteno je plaćanje i naplata između rezidenata (domaćih osoba) u devizama u sljedećim slučajevima:

- pri kupoprodaji na primarnom tržištu blagajničkih zapisa HNB i vrijednosnih papira izdanih od RH koji glase na stranu valutu;
- pri kupoprodaji vrijednosnih papira koji kotiraju ili su izdani u inozemstvu, između investitora i ovlaštenog društva te između ovlaštenih društava, osim vrijednosnih papira koji su izdani u inozemstvu, a kotiraju u RH;
- za isplatu plaća radnicima rezidenata koji su privremeno na radu u inozemstvu (radnici na radilištima u inozemstvu, u predstavništvima, pomorci, konzuli, diplomati i slično);
- pri kupoprodaji robe i usluga između korisnika slobodne zone te pri kupoprodaji robe i usluge između korisnika slobodne zone i rezidenta izvan zone, ako je riječ o domaćoj robi ili usluzi koja je namijenjena izvozu ili ako je riječ o stranoj robi ili usluzi;
- pri izvođenju investicijskih radova u inozemstvu, između nositelja posla i drugih sudionika u poslu za iznos naplaćenih radova;
- pri posredničkim poslovima u međunarodnom prijevozu i turističko-agencijskim uslugama, između posrednika i drugog rezidenta, za uslugu koju je pružio ili primio nerezident;
- kod tekućih poslova u trgovini s inozemstvom, između posrednika i drugog rezidenta za plaćanje uvoza robe i usluga, odnosno za naplaćeni izvoz robe i usluga;
- u postupku unutarnje proizvodnje za uslugu dorade, obrade i prerade uključujući i utrošeni materijal, koju je rezident pružio nositelju unutarnje proizvodnje;
- pri obračunu po platnim karticama za iznos plaćanja ili podizanja gotovine platnom karticom domaćeg izdanja kojom se rezident koristio u inozemstvu, odnosno za iznos naplate ili podizanja gotovine platnom karticom stranog izdanja kojom se nerezident koristio u RH;
- između podružnice stranog osnivača i drugog rezidenta ako plaćanje i naplata predstavljaju ispunjenje obveze iz ugovora sklopljenog između tog drugog rezidenta i stranog osnivača te podružnice.

U ostalim slučajevima nije dopušteno plaćanje i naplata u devizama između rezidenata (domaćih osoba).

*Ako se postupi protivno navedenom, propisana novčana kazna je:*

- za društvo od 15.000,00 do 200.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 3.000,00 do 20.000,00 kuna.

## Ograničenja u poslovanju s gotovinom

Kazna do **700** x 

- Ne smiju se u RH obavljati naplate u gotovini u iznosu koji prelazi 105.000,00 kuna odnosno u poslovima s nerezidentima u vrijednosti koja prelazi 15.000,00 EUR prilikom: prodaje robe i pružanja usluga, prodaje nekretnina, primanja zajmova, prodaje prenosivih vrijednosnih papira ili udjela.

- Ograničenje primanja gotovinskih plaćanja vrijedi i u slučaju ako se plaćanje kod navedenih transakcija obavlja u više međusobno povezanih gotovinskih transakcija koje ukupno prelaze iznos 105.000,00 kuna odnosno koje prelaze vrijednost od 15.000,00 EUR. Ograničenje gotovinske naplate odnosi se na sve pravne i fizičke osobe koje, obavljajući registriranu djelatnost, u navedenim transakcijama primaju gotov novac.

*Ako se postupi protivno navedenom, propisana novčana kazna je:*

- za društvo od 50.000,00 do 700.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 6.000,00 do 30.000,00 kuna.