

# poslovni<sup>®</sup> savjetnik

.com

Poslovni savjetnik za direktore, managere i poduzetnike

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



Specijalni prilozi

Tema broja  
**KONGRESNI,  
WELLNESS I  
ELITNI**

*TURIZAM*

**najtajnica.hr**  
IZBOR NAJBOLJIH TALANATA HRVATSKE

Dodijeljene nagrade  
„NajTajnica.hr“  
za 2013. godinu  
Vedrana Kovačić,  
Tatjana Neimarević,  
Mihaela Miljković

**OVHRHA NA PLAĆI**

**KOLUMNA  
JE LI DANAS  
GLUPO BITI  
POŠTEN?**

Kako iskoristi poreznu  
olakšicu za reinvestiranu  
dobit?

**ŠTO TREBATE ZNATI KADA  
PRODAJETE TVRTKU?**

Postarina plaćena HP-u d.d. u sortimici 102000 Zagreb

TISKANICA



Velimir  
Štira

## JE LI DANAS GLUPO BITI POŠTEN

Japan je zemlja sa sto dvadeset pet milijuna stanovnika, a nema bitno veći broj odvjetnika od Hrvatske, zemlje s niti pet milijuna stanovnika. Japan ima malo stručnjaka za gospodarsko i trgovačko pravo, najviše njih bavi se međunarodnim poslovnim odnosima. Zašto je tako? Kad se dva Japanca rukuju da potvrde neki dogovor, obojica na sebe preuzimaju moralnu obvezu za koju jamče obrazom i čašću. Ne može li netko izvršiti preuzetu obvezu, čak i kad iza nje stoji samo riječ, a ne potpisani ugovor, njegova karijera je gotova. Prirodno je da su sudovi i pravnici besposleni jer među ljudima djeluju visoki standardi etike i morala.

**Robert Galvin**, čelni čovjek informatičkog giganta Motorola svojedobno je otkazao 10 milijuna dolara vrijedan posao s Vladom jedne latinoameričke zemlje. Kad su postigli dogovor oko proizvoda i cijene, kupci su htjeli da im se ispostavi račun na 11 milijuna, pri čemu bi se 900.000 dolara trebalo isplatiti nekim lokalnim generalima. Iako su mu suradnici rekli da je predloženo sklapanje posla u tom dijelu svijeta nor-

malno, a dok si u Rimu, ponašaj se kao Rimljanin, Galvin se nije složio. Bez dileme je odbacio priličnu dobit jer nije htio da se poslovnim svijetom pročuje da oni poslove dobivaju uz mito.

**Kakva je situacija u našoj kulturi?** Naravno, ima časnih iznimala, ali većina će potpisati ugovor, a onda će se pri izvršenju početi pojavljivati izgovori: Ne mogu to napraviti na vrijeme, ne mogu garantirati obećan u kvalitetu, ne

mogu ti platiti u roku, uopće ne mogu izvršiti financijsku obvezu. **Budi čovjek pa me shvati.** Ako ne možeš, onda me tuži!

**Je li danas mudro ili glupo biti pošten šef?**

Bojim se da u Hrvatskoj mnogi poduzetnici i poslovni ljudi imaju dilema u odgovoru na ovo pitanje. Naime, oni koji imaju visoke moralne standarde, osjećaju se često kao crne ovce ili bijele vra-

ne. Kao prezrena i blesava manjina. A trebalo bi, naravno, biti obrnuto. Okruženje u kojem su ljudi etični i odgovorno izvršavaju svoje obveze nije samo často, ugodno i opušteno jer nas lišava briga i noćnih mora, nego je efikasnije, smanjuje troškove rizika i pravne podrške poslovanju te utječe na pad cijene kapitala. U njemu pravna država može lako i djelotvorno funkcionirati.

Najpoznatiji etički princip je vjerojatno onaj koji pokušavamo usaditi djeci kad se prvi put nađu u društvu s vršnjacima: **Nemoj ži-**

**U knjizi o umijeću vladanja Machiavelli tvrdi da sposobnost upravljanja svojom sudbinom i drugim ljudima ovisi o odgovarajućoj mješavini sile i vještine. Vladar mora biti moralno ravnodušan prema sredstvima koja koristi tako dugo dok njima postigne odabrane ciljeve. Prema Machiavelliju, ključni su elementi vladanja na poslu, u porodici ili u političkoj stranci pragmatizam, manipulacija i nametanje odluka silom.**

**niti drugima ono što ne želiš da drugi čine tebi!** Najveći dio normi koje poštujemo, naslijedili smo iz okoline. Neke su tradicionalne i stare, neke su novije i odgovaraju na izazove promjena (na primjer poslovna etika ili moralnost na internetu).

Jedno od osnovnih pitanja etike svakodnevnog života vezano je uz postavljanje granica. Gdje je granica koja određuje je li nešto moralno ili nije? Odrediti tu granicu predstavlja veliki izazov za svakog roditelja, rukovoditelja, učitelja, zapravo za svakog čovjeka. To je pitanje vlastite odluke, osobnog doživljaja situacije, potreba, interesa i motiva, moralnog integriteta, ali i pitanje kulturnog naslijeđa, očekivanja i pritisaka koji dolaze iz okruženja. Te odluke su ponekad teške, ponekad radimo krupne pogreške. Ipak, aforizam nas uči da, koliko god otišli krivim putem, uvijek se možemo okrenuti.

Osnovna moralna dilema s kojom se svakodnevno susrećemo može se svesti na pitanje: *Ima li dobrog načina da napravim lošu stvar?* Na prvi pogled, odgovor bi trebao biti vrlo jednostavan: *Nema i nemoj ga niti tražiti!* Prvi savjet za pobjednike, dakle, glasi:

**Valja raditi dobre, a izbjegavati činiti «loše stvari»!**

No, svaki odgovor obično dovodi do novog pitanja: *Kako ću znati da je neka stvar «dobra» ili «loša»?* Iz osobnog iskustva i opsežne literature nudim vam jednostavnu proceduru. Temeljito razmislite i pokušajte odgovoriti na sljedeće tri skupine pitanja:

Je li to protuzakonito? Hoću li time kršiti državne zakone ili tradicionalne moralne norme?

Je li to pravedno? Hoću li povrijediti nečiji osjećaj pravde kratkoročno ili dugoročno? Omoгуčava li to situaciju u kojoj svi dobivaju ("Win-Win")?

Kako ću se osjećati ako to učinim? Hoću li biti ponosan? Hoću li se osjećati dobro ako svoju odluku sutradan vidim na naslovnoj stranici novina? Hoću li se osjećati dobro ako za to sazna moja obitelj, moji najbolji prijatelji?

Osobno držim da valja odbaciti sve odluke koje dovode u

**U našem okruženju etične pojedince često ismijavaju, nazivaju ih budalama i dobričinama ili ih smatraju naivčinama. Istina, dobričine ponekad zadnji stižu na cilj, ali oni obično trče u sasvim drugoj utrdi.**

položaj da radite nešto protuzakonito, bilo na razini zakona, ili profesionalnih standarda. Ne držimo li se zakona, nismo drugo nego kriminalci! Ali toliko je besmislenih zakona i propisa, reći ćete. Kud bi došli kad bi ih sve poštivali? Jesmo li se uvijek držali ograničenja brzine i svaki put ulicu prelazili baš na zebri? Zar nismo nikad zakasnili na sastanak, prekršili obećanje i zadanu riječ? Nevažna načela, beznačajni zakoni i besmisleni propisi smiju se kršiti! To su sitnice! Slažem se! Zato je moj savjet za prvu skupinu pi-



## 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 šaljite pakete bez suvišne dokumentacije

tanja: Nemoj kršiti zakone, načela i principe, jer kad jednom kreneš, nećeš znati stati!

### Druga skupina pitanja je kompliciranija

Uvijek treba težiti pravednosti i postizanju zajedničkog uspjeha i pobjede. No često ima situacija u kojima ne možete svima ugoditi pa valja izabrati koga ćete povrijediti. Iako je prirodni stav većine ljudi da se žele sviđjeti svima, samo se mediokriteti tako ponašaju u životu. Nekoga ćete morati povrijediti svojim odlukama. Ne mogu uvijek svi ostati sretni i nepovrijeđeni. Nagradite li svakoga prema zaslugama i to će neke uvrijediti. Tretirate li svakoga jednako, neovisno o zaslugama, uvrijedit ćete one najposposobnije. Koga smijete povrijediti svojom odlukom? Onoga tko je zavrijedio! Kineski general Sun Tzu savjetovao je: Nagradite one koji zaslužuju čak i ako ih ne podnosiš. Kazni kad zaslužuju čak i one koji su ti bliski. Nagrade ne smiju biti nerazmjerne, a kazne ne smiju biti proizvoljne.

Treća skupina pitanja meni je uvijek bila od najveće pomoći. Vaš osjećaj je sjajan pokazatelj. Na primjer, imam ispred sebe tri moguće odluke i nisam siguran koja je najbolja. Za svaku postavljam pitanja: Kako ću se osjećati? Što ako izađe na naslovnici novina? Hoću li biti ponosan jer sam baš ja donio tu odluku? Što ako o njoj saznaju moji najbliži? Nemate li boljih kriterija, pitajte svoje osjećaje, oni će vas najteže previriti!

Neki ljudi smatraju da im je postizanje željenih ciljeva toliko važno da su spremni na sve. Nikakva im moralna norma ne može stati na put. Poput Doktora Fausta, prodali bi dušu, samo da ostvare svoj san. Iz takvog razmišljanja proizlazi da je etičnost stvar ravnoteže između onoga što radimo i načina na koji to radimo. Valja odgovoriti na teško pitanje: Je li opravdano svako sredstvo koje omogućuje ostvarenje želje-

nog cilja? Cilj opravdava sredstvo - maksima je ljudi koji su skloni za ljubav efikasnih rješenja progledati kroz prste načinu na koji se do njih dolazi. Lukavstvo, laž, prijevara ili nametanje volje silom prihvatljivi su, pomognu li da se ostvare ciljevi.

### Ljudi koji cijeli dan gledaju kroz prozor

Za etičnu osobu cilj ne opravdava svako sredstvo. Izbor pogrešne metode može dovesti u pitanje ostvarenje cilja. Zato moramo, sami sa sobom, ali i sa suradnicima, rodbinom i prijateljima, raspravljati o ova dva aspekta te

**Često se nalazimo u teškim moralnim iskušenjima jer se od nas očekuju rezultati, a nitko nam nije rekao kojim se sredstvima smijemo poslužiti da bi ih ostvarili. Iskusi ljudi dobro znaju da su cilj i sredstvo tijesno povezani, da je način postizanja rezultata u direktnoj povezanosti sa samim rezultatom.**

voditi računa o njihovoj isprepletenosti. Iz istog razloga nije dobro djeci ili suradnicima postavljati ciljeve bez komentara, ostavljajući ih u dilemi kojim se metodama smiju poslužiti da bi ih ostvarili.

Jeste li čuli za ljude koji ne rade ništa drugo nego cijeli dan gledaju kroz prozor? Ima li takvih u vašem poduzeću, vašoj obitelji, vašem krugu prijatelja? Pogledajmo primjer jedne od najefikasnijih nacija svijeta. Kad se neko japansko poduzeće nađe u situaciji da posla ima za sto ljudi, a zaposlenih je sto dvadeset, oni će «usvišne» za taj dan prozvati «gledačima kroz prozor». Od dvadeset «gledača» očekivat će se da redovito dolaze na posao, a davat će im se zadaci koji se obično ne stignu obaviti, od čišćenja prostorija ili opreme, do sređivanja knjižnice ili arhive. Kad ni takvih poslova više ne bude, oni će doslovno «sjediti i gledati kroz prozor», ne radeći ništa. No rad preostale stotine neće se kompromitirati organizacijskim licemjerjem rečenice da «ima posla za sve». Posljedica iskrenog komuniciranja je osjećaj poštenja i

objektivnosti. Znam da me nitko ne vuče za nos niti od mene pravi budalu, kažu mi što je i kako je pa im mogu vjerovati. Ako sam danas ja «gledač», sutra ćeš to možda biti ti. Ovaj tjedan netko radi za mene, a sljedeći ću ja za njega. Bile vijesti dobre ili loše, u nas se govori istina, ne moram brinuti da će mi se iza leđa dogoditi nešto što će me povrijediti.

### A kako je kod nas?

Sto dvadeset ljudi glumit će da svi imaju posla i radni će se zadaci «razvodniti». Zaposleni će biti neiskorišteni, preostat će vremena za tračeve, svađe, pad disci-

pline, kvarenje međuljudskih odnosa i smišljanje raznih smicalica. Svima će biti jasno da nema posla za sve, ali će se o tome šutjeti. Organizacijske laži bit će doživljene kao uobičajena stvar «od općeg interesa».

Svi znamo da oni «gore» muljaju i lažu, no tako mora biti, to je normalno. Zato i mi, kad god nam odgovara, imamo moralno pravo muljati i lagati njih. Osim u poduzeću, licemjerni su odnosi česti u obiteljima i među prijateljima, a u

**Nema ničeg dosadnijeg od ljudi koji poštuju sva pravila i uvijek su poslušni. Ipak, sve je pitanje granice. Nju ne valja prelaziti jer to lako prelazi u naviku. Nemoj kršiti zakone, načela i principe, jer kad jednom kreneš, nećeš znati stati!**

institucijama državne uprave prije su pravilo nego iznimka.

Dvostruki moral, izbjegavanje ili sakrivanje istine ozbiljni su zagađivači odnosa među ljudima. Valja znati i prihvatiti da su istina i iskrenost, iako to ponekad ima cijenu, uvijek najbolji temelji suradnje, dobrih međuljudskih odnosa, uspjeha i kvalitetne komunikacije u svakoj organizaciji.

Poduzeće, obitelj ili skupina prijatelja u kojoj se uvijek točno zna tko su gledači kroz prozor, a tko radi, daleko je efikasnija i ugodnija sredina od one u kojoj, praveći se da nešto rade, svi pomalo gledaju kroz prozor. U našem okruženju etične pojedince često ismijavaju, nazivaju ih budalama i dobričinama ili ih smatraju naivčima. Istina, dobričine ponekad zadnji stižu na cilj, ali oni obično trče u sasvim drugoj utrci. Istina je, također, da beskrupulozne osobe koje žele rezultat bez obzira na metode, pravne i moralne norme, ponekad na kratki rok pobjeđuju, ali dugoročno uvijek završe tamo gdje zaslužuju. U Remetincu.

MOTIVACIJSKA PREDAVANJA

## Afterwork sa Srićom 2014

8 NOVIH IZAZOVA  
MODERNOG MANAGEMENTA

Pobjednički timovi • Zadovoljstvo klijenata • Inovativnost i kreativnost u poslovanju • Upravljanje konfliktima • Uspješno donošenje odluka • Kako izbjeći burnout sindrom • Uspješno pregovaranje • Poslovni i osobni sklad



www.velimirsrica.com



## TREBAJU LI SE VRHUNSKI VOĐE PROMIJENITI?

75% najviše rangiranih direktora koji dolaze kod mene na coaching stavljaju sebe u kategoriju 25% najboljih vođa.

*(Profesor Manfred Kets de Vries, INSEAD)*

Evo nekih primjera traženih vještina na tržištima u nastajanju i mijenjanju:

- **interkulturalne kompetencije** kao sposobnost djelovanja u različitim kulturnim sredinama (norme, vrijednosti, navike, vladanje stranim jezikom, itd.);
- **transdisciplinarnost** kao sposobnost razumijevanja koncepata kroz više disciplina unutar tvrtke;
- **dizajnerski način razmišljanja** kao sposobnost zastupanja i razvijanja zadataka i radnih procesa za željene ishode;
- **upravljanje kognitivnim opterećenjem** kao sposobnost razlikovanja i filtriranja podataka zbog važnosti, i shvaćanje kako povećati kognitivno funkcioniranje, koristeći razne alate i tehnike;
- **nova medijska pismenost** kao sposobnost kritičkog ocjenjivanja i razvoja sadržaja koji koristi nove medijske oblike, i uporaba tih medija za uvjerljivu komunikaciju sa zainteresiranim stranama;
- **virtualna suradnja** kao sposobnost produktivnog rada, angažiranosti i pokazivanja prisutnosti kao člana virtualnog tima;
- **novi i prilagodljivo razmišljanje** kao sposobnost razmišljanja o razvitku i iznalaženje rješenja i odgovora van toga, poticanje međusobne kreativnosti i inovativnosti;
- **socijalna inteligencija** kao sposobnost povezivanja s drugima na dubok i izravan način, osjećanje i poticanje reakcija i željenih interakcija;
- **utvrđivanje smisla** kao sposobnost utvrđivanja dubljeg smisla ili značenja onoga što se događa i što je izraženo.

Strane tvrtke također rade u lošim gospodarskim vremenima, moraju smanjiti troškove, ali, ipak, one ulažu u programe upravljanja i obuke vezane za te vještine za njihovo osoblje kako bi ih prilagodili budućnosti tvrtke - razumiju važnost obuke i razvoja.

*Jedina svrha neke tvrtke jest služiti svojim klijentima, oni su jedini razlog zbog kojeg postojite i možete ostati uspješni.*  
**Peter Drucker**

Naravno da je ovo matematički nemoguće! U mnogim područjima vezanim za ponašanje, ljudska bića stalno misle da su bolja nego što jesu - u psihologiji je to "iskrivljena slika o sebi." Puno je tvrtki još uvijek usredotočeno na unutarnje probleme i ne gledaju prema van kako bi vidjele što se događa na tržištu. Ne razmišljaju o tome kako uključiti svoje dionike, a kao najvažnije od svega: svoje (potencijalne) klijente. Ili jednostavno ne znaju kako i 'zaboravljaju' na ovaj problem. Ali, ako ništa ne poduzimate, ništa nećete dobiti i nigdje nećete stići.

### Što strane tvrtke čine kako bi bile spremne za budućnost?

Imaju profesionalne odjele za marketing i upravljanje ljudskim potencijalima usredotočene na vanjski razvoj i surađuju u 'prevođenju' tog razvoja u strategiju svoje tvrtke. Istraživanje Instituta za budućnost (ITF) ističe nekoliko ključnih čimbenika na tržištu koji će utjecati na sve tvrtke u nadolazećim godinama. Marketinški stručnjak to prilagođava strategiji tvrtke (marketinga) i razmjenjuje ideje s upravom za ljudske potencijale o implikacijama za vodstvo potrebno tvrtki i vještine i znanje zaposlenika.

klijenti žele, oni su veliki izvor podataka koje tvrtka treba. Vrhunski vođe koji to razumiju i imaju fleksibilnosti uključiti svoje zaposlenike u proces suradnje i zajedničkog stvaranja prema zajedničkoj budućnosti, bit će pobjednici idućih godina.

Većina najboljih direktora razumije čuvenu Gandijevu rečenicu: "Budite promjena koju želite vidjeti u svijetu." Najbolji menadžeri često se obvezuju "biti promjenom" tako da se osobno predstavljaju kao uzor koji pokazuje željeno ponašanje. Međutim, u praksi se ništa značajno ne mijenja. Razlog tome je što većina najboljih vođa ne doživljava sebe kao "dio problema". Tako zapravo ne vjeruju da su oni ti koji se moraju prvo promijeniti, iako se u načelu slažu da vođe moraju oblikovati željene promjene. Ako se vođa ne mijenja, ništa se neće promijeniti!

Koliko će direktora, kad ih osobno pitate odgovoriti s "ne" na pitanja poput: "Smatrate li sebe pouzdanima?" ili "Jeste li usmjereni na kupca?", a koliko će ih odgovoriti s "da" na pitanje: "Jeste li birokrat?". Mislim da mnogi neće.

John Loder

### Smatrate li sebe pouzdanima?

'Zapošljivost' je relativno nov pojam u Hrvatskoj i znači da je svaki zaposlenik odgovoran za svoju karijeru i osobni razvoj. Čak i na državnim pozicijama ne postoji sigurnost da će posao trajati cijeli život. Zaposlenici sami moraju biti odgovorni za svoju vlastitu atraktivnost na tržištu rada. Vidimo probleme jer je zaposlenike strah reći ono što misle; hijerarhija je u mislima još uvijek jaka. No, zaposlenici većinom znaju bolje od svog managementa što njihovi

Bez snažnog razloga, naši djelatnici su samo fizički prisutni i provode svoje vrijeme. Prilično dobro znaju što bi trebali raditi, ali nikad ih se nije pitalo, ili, još gore, bilo im je zabranjeno govoriti. Tada bi im misli mogle biti dijelom angažirane, ali srca im sigurno nisu. Donošenje smisla prethodi predanosti i motivaciji.

*(Slobodni citat prema Lee J. Colanu)*



Management nije sam sebi svrha niti bi se paradoksalno, smio sastojati u svjesnom stvaranju poteškoća zaposlenicima da obave svoj posao. Upravo suprotno, management postoji isključivo radi služenja organizaciji, a vođe kao duhovni uzori bi se trebali povoditi za mišlju: *Ako netko želi biti prvi, neka bude posljednji i svima – poslužitelj (Knjiga postanka, evanđelje po Marku, 9;35).*

## DUHOVNI PRISTUP VOĐENJU

### Što namjeravamo biti?

Prvo i najvažnije organizacijsko pitanje za svakoga vođu je: *Što namjeravamo biti? Zato vođa najprije mora osvojiti srce zaposlenika, a tek onda njihov um. U tome će uspjeti ako prethodno stvorit:*

- *realnu viziju budućnosti i osjećaj za vrijednosti,*
- *organizacijsku kulturu koja potiče pozitivno ponašanje i privlači talente,*
- *visoku razinu komunikacije s ljudima i sposobnost motiviranja te*
- *delegiranjem iskoristi kreativne potencijale i znanja suradnika.*

Kao što možemo uočiti, **temeljna osnova vođenja je duhovna.** Za razliku od izvršnog managementa, tj. poslovnog upravljanja, **vođenje je usredotočeno na viziju, poštenje, integritet, kulturu i zajedničke vrednote.** Dok manageri rukovode ljudima, vođe djeluju na mnogo apstraktnijoj razini ljudske energije, srca i duha, baveći se, kako piše **Jack Hawley**, priznavanjem i prihvaćanjem onog što ljudi pridonose.

### Ljudi mogu učiti, rasti i doprinositi

Ipak, kolikogod pojedini vođe nastoje izgraditi svoju prisutnost koja prema **Robinu**

**Sharmi osigurava 3 „I“: Inspiraciju, Influenciju i Impakt,** istraživanje portala *moj.posao* pokazuje da je npr. u Hrvatskoj 69% posto zaposlenika nezadovoljno odnosom sa svojim neposredno nadređenim! To je i uvjerljivo najvažniji razlog odlaska ljudi iz poslovnih organizacija. Znači, da je u većini slučajeva tvrdnja kako su „zaposlenici resurs br. 1“ samo isprazna floskula na papiru ili korporativnoj web stranici. Iako je život (pre)kratak, mnogi ga od nas provode nesretni na radnom mjestu osam i više sati dnevno!

**Istinski vođe znaju da su ljudi jedino što organizacija stvara i ima!** Oni su ključni izvor konkurentnosti na novom svjetskom tržištu. Samo ljudi mogu učiti, rasti i doprinositi, dok se svi ostali resursi organizacije mogu kupiti bilo gdje po tržišnim cijenama. Kada su **Herba Kellehera**, prilikom odlaska u mirovinu nakon provedenih 37 godina u Southwest Airlinesu, pitali koja je tajna njegovog uspjeha, kazao je: „*Odnosite se prema svojim zaposlenicima kao da su kupci.*“

Positivni psihološki kapital kao kompozitni organizacijski čimbenik koji govori tko smo (Luthans, Youssef, 2004), podrazumijeva samopouzdanje ljudi, nadu, optimizam i psihološku spremnost ljudi prema izazovima, promjena-

PRETPLATITE SE NA ČASOPIS

# Udruga

SPECIJALIZIRANI ČASOPIS  
ZA UDRUGE!  
8 brojeva godišnjel



Idući broj  
časopisa  
**Udruga.hr**  
izlazi 15. ožujka  
2014.

Za predsjednike udruga i  
odgovorne osobe!

- ✓ PRAKTIČNO ✓ RAZUMLJIVO ✓ STRUČNO
- ✓ SAVJETI ✓ PROPISI ✓ KAZNE
- ✓ INFORMACIJE

**NARUDŽBENICA** kojom se  
pretplaćujem na časopis Udruga.hr za 2014.  
godinu (8 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 narudžbenu pošaljite na  
fax: 01/49 21 743 ili  
e-mail: pretplata@udruga.hr  
Tel. za pretplatu:  
01/49 21 742 i 01/49 21 737  
www.udruga.hr

## STRAH KOJI PUSTIMO DA BUJA U NAŠIM MISLIMA MNOGO JE GORI OD STVARNE SITUACIJE U OKOLINI. ČOVJEK ZAPRAVO NIJE ZATOČENIK SUDBINE VEĆ SVOJIM MISLI.

ma i strahu od budućnosti. Strah je najveća prepreka jer skreće fokus čovjeka s cilja. Poput dagnje koja pričvrsti svoju glavu za stijenu i ondje ostaje do kraja života, ljudi se toliko opiru promjenama da bi vrlo lako mogli zauvijek biti na jednom mjestu. No, ono čega se bojimo nije nikada tako strašno kako mislimo. Strah koji pustimo da buja u našim mislima mnogo je gori od stvarne situacije u okolini. Čovjek zapravo nije zatočenik sudbine već svojih misli. Stara uvjerenja, strahovi i stavovi ne vode k prihvaćanju promjena. Zato je pravo pitanje: *Kako bismo postupili da nas nije strah?* Rezultati nedavnog istraživanja koje smo proveli među 50 hrvatskih menagera, pokazuju da su moć navike (19,8%), strah od nepoznatog (17,1%), te mogući društveni i ekonomski gubici (14,4%) najvažniji uzroci otpora promjenama u aktualnim domaćim gospodarskim uvjetima. Zajedno uzrokuju otpor u preko 50 posto inicijativa.

### Pozitivan ishod promjene

Promjene su prirodna stvar koja se s vremenom na vrijeme događa, bez obzira očekujemo li ih ili ne. Često je, dapače, sigurnije tragati za novim i neizvjesnim rješenjima nego ustrajati na zadržavanju postojećeg stanja. Da bismo se učinkovito uhvatili u koštac s promjenama moramo biti jednostavni, prilagodljivi, brzi i hrabri. S obzirom da ljudi neće promijeniti svoje ponašanje ako to ne žele, jedino možemo mijenjati sebe i na čine motiviranja. Organizacijski život nije ravan i jednostavan hodnik, već labirint pun različitih prolaza među kojima, izgubljeni i zbunjeni, moramo naći svoj put, svako toliko gubeći se u slijepim ulicama. Pozitivan ishod promje-

Dok  
manageri rukovode  
ljudima, vođe djeluju  
na mnogo apstraktnijoj  
razini ljudske energije, srca  
i duha, baveći se, kako piše  
Jack Hawley, priznavanjem  
i prihvaćanjem onog što  
ljudi pridonose.

ne će uslijediti ako uživamo u tom izazovu i pobijedimo svoj iracionalni strah.

Da bi u novoj ekonomiji učinkovito odgovorili na poslovne izazove koji zahtijevaju promptnu činidbu i upravljanje promjenama, stvarna preobrazba načina razmišljanja i ponašanja mnogih naših gospodarskih lidera je – imperativ! Mnogima od njih je kriza i recesija tek alibi za korištenje autorita mog pristupa vođenju, što je u većini slučajeva pogrešno, neopravdano i dugoročno štetno. Treba li podsjetiti da recesija u Hrvatskoj traje već šestu godinu zaredom upravo zato što u vrhovima političkog i gospodarskog establišmenta nema dovoljno znanja, volje, hrabrosti, a ni adekvatnog stila vođenja da se poduzmu duboke i teške reforme.

### Malobrojni pozitivni primjeri

Relativno malobrojni pozitivni primjeri najomiljenijih hrvatskih poslodavaca pokazuju da se i kod nas može uspješno natjecati kompetentnim i duhovnim vođenjem te istinskom brigom za zaposlenike, a ne strahovladom i jednouljmem. Kompanije kakve su Ericsson Nikola Tesla, Orbico, Rasco, Atlantic, Jadranski galenski laboratorij, Končar ili Tehnix su prema rezultatima, čini se, pronašle sjajnu ravnotežu između interesa zaposlenika, kupaca i organizacije (slika). Ove su kompanije uspješne jer imaju zadovoljne, čak i oduševljene zaposlenike. Njihovi čelnici Kovačević, Franičević, Roglić Bago, Usmiani i drugi, mudro i duhovno čine prave stvari, iskreni su u komunikaciji i vjerodostojni u primjeni proklamiranih vrijednosnih načela. Obiteljski dan zaposlenika, mogućnost dovođenja djece na radno mjesto u posebnim okolnostima, fleksibilno radno vrijeme, ambulanta u tvorničkom krugu, čak trećina visokookobrazovanih zaposlenika te skromnost vođe i zajedništvo, tek su neki pojavi oblici dharmičkog vodstva u spomenutim hrvatskim poduzećima, o kojima većina radničke populacije može zasad samo sanjati.

Ipak se može zaključiti da polako ali sigurno, krizi usprkos, svjedočimo buđenju duhovnosti u vođenju hrvatskih poduzeća i usvajanju kompetencija kojima će vođe svojim suradnicima djelotvorno komunicirati priče, optimizam i nadu u perspektivnu budućnost. Za detalje će ionako pobrinuti svi ostali u organizaciji. Zato: *budite drukčiji!* Upravljajte zadovoljstvom zaposlenika kako bi nadišli razinu njihovih očekivanja i tako se diferencirali od konkurencije.

Davor Perkar

# Prodaja tvrtke kao nova poslovna prilika



Miro Geković

**Prodaja tvrtke? Nemoguće! A zašto ne? Prodaja vaše tvrtke može biti početak vašeg novog zanimanja - kontinuirano osnivanje, podizanje i prodaja tvrtki.**

## Razlozi za prodaju tvrtke

- Odlazak u mirovinu: dosta ste se naradili svih ovih silnih godina, a nemate kome od svoje obitelji prepustiti vođenje tvrtke.

- Pokretanje novog posla s potpuno drugačijim sadržajem. Tražite profitabilniji i jednostavniji posao, posao koji nosi manje rizika, posao koji je potpuno novi na tržištu jer vas to potiče.

- Zbog bolesti ne možete više učinkovito voditi tvrtku, a ne želite imenovati druge da je vode u vaše ime.

- Promjena posla zbog jednoličnosti. Zasićeni ste svojim dugogodišnjim poslom i on vam više nije zadovoljstvo.

- Ostvarivanje zarade. Dobit ste stalno ulagali u tvrtku - konačno je došlo vrijeme da prodajom tvrtke uložite u sebe i u nove poslove.

- Više ne želite raditi - jednostavno želite uživati u plodovima svog dugogodišnjeg rada.

- Prikupljate financije za

novu poslovnu poduhvate za koje nemate drugih financijskih izvora osim prodaje tvrtke.

## Utvrđivanje vrijednosti tvrtke

Nije važno samo prodati tvrtku - važno je da je prodate što povoljnije. Što će primarno određivati vrijednost prilikom prodaje tvrtke? Koji su elementi ključni za prodaju tvrtke? Kako ostvariti što veću cijenu? Vrijednost tvrtke se temelji na dva elementa koji čine prodajnu vrijednost tvrtke:

**1. Mjerljive vrijednosti:** materijalne vrijednosti (nekretnine i pokretnine) i financije (raspoloživi novac tvrtke u trenutku prodaje). Ovo je lako, jednostavno, brzo i objektivno za procijeniti.

**2. Nemjerljive vrijednosti**  
Ovaj element je najvažniji za utvrđivanje vrijednosti vaše tvrtke. Nemjerljive vrijednosti tvrtke zovemo intelektualni kapital. Elementi intelektualnog kapitala tvrtke:

- model djelovanja: definirani način kako tvrtka djeluje kao

cjelina, ali i pojedini dijelovi: proizvodnja/usluge, distribucija, prodaja, marketing, financije, PR, ...

- procedure: definirani postupci koji osiguravaju kvalitetu i učinkovitost,

- znanje zaposlenika: tehnološka, upravljačka, informatička, znanje jezika, ...

- potencijali tržišta (povećanje udjela u tržišnom kolaču), - kupci (veliki, solventni, u strateškim granama, ...),

- dobavljači (veliki, razvojni, pouzdani, brendirani, ...),

- nove mogućnosti razvoja tvrtke bez većeg ulaganja,

- pripremljeni projekti razvoja,

- kontrola sustava (ključan element potvrde važnosti nemjerljive vrijednosti; ako stvari možemo kontrolirati onda s time možemo i učinkovito upravljati,

- znanje tvrtke (temelji li se tvrtka na znanju, uvode li se kontinuirano i sustavno nova znanja, - ljudski potencijali (žele učiti, privrženi tvrtki, zadovoljni, ne odlaze, ...),

- brend (imate ga, pokrenuli ste procese koji će vašu tvrtku dovesti do brendiranja, ...)

- konkurentska prednost: obvezno provedite istraživanje i utvrdite ona stanja koja vam donose prednost u odnosu na vašu konkurenciju.

Sigurno je da će biti potencijalnih kupaca koji neće uvažavati

nemjerljive vrijednosti vaše tvrtke. Time žele umanjiti prodajnu cijenu ili ne razumiju o čemu se ovdje radi. Nemjerljive vrijednosti vaše tvrtke je teže procijeniti i one će sigurno biti stvar dužeg pregovaranja (cjenkanja). Ako je vaša tvrtka dobra i zdrava, s pravim kupcem ćete uvijek postići win-win dogovor.

## Hodogram prodaje tvrtke

**1.** Utvrdite trenutačno stvarno stanje tvrtke (SWOT analiza):

- unutrašnji čimbenici (utvrdite vaše snaga i slabosti), - vanjski čimbenici (utvrdite prilike i prijetnje iz vašeg okruženja),

**2.** Utvrdite točno što trebate promijeniti kako bi postigli što veću prodajnu cijenu:

- vaše snage još više osnažite, - uklonite vaše slabosti; poglavito one koje stvaraju negativna stanja,

- prilike iz vanjskog okruženja iskoristite za otvaranje dogovora o suradnji, zajedničkih projekata, ...

- prijetnje pretvorite u prilike.

Za svaki element utvrđenog stanja (snage, slabosti, prilike i prijetnje) napravite listu potrebnih aktivnosti, odredite prioritete rješavanja i definirajte rokove do kada se potrebne aktivnosti moraju izvršiti.

**3.** Utvrdit što možete dodatno učiniti kako bi stvorili dodat-

**Prije prodaje, uredite tvrtku na taj način da nemjerljive vrijednosti tvrtke višestruko premašuju mjerljive vrijednosti. Nemjerljive vrijednosti tvrtke za bilo koji element se moraju dokumentirati i tada ćete lako objasniti zašto tražite takvu naknadu za prodaju vaše tvrtke.**



## ▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

- ✓ Obvezno angažirajte stručnjaka za prodaju tvrtke. Svako ulaganje u njega će vam se višestruko isplatiti. Vas mogu ponijeti emocije, improvizacija i lažno uvjerenje da time što dobro znate svoju tvrtku poznajete i proces uspješne prodaje tvrtki.
- ✓ Prodaja vaše tvrtke u koju ste uložili godine rada, a možda i svoj život je ozbiljan i odgovoran posao i nemojte improvizirati te ovoj problematiki posvetite najveću pažnju do sada.
- ✓ Svaka improvizacija će vam donijeti manju cijenu, sigurno ćete biti nezadovoljni i s trajnom gorčinom kako ste pogriješili u procesu prodaje.
- ✓ Svako izostavljanje i jednog elementa iz hodograma prodaje tvrtke je improvizacija koju ćete gadno platiti kroz postizanja manje cijene.
- ✓ Glede prodaje vodite računa o zaposlenicima koji ostaju raditi u tvrtki. Oni su također dio vašeg uspjeha i zaslužuju vašu brigu. Sagledajte mogućnost da ih nagradite od iznosa prodaje. Oni će znati cijeniti vašu pažnju, a vi ćete sigurno imati dobar osjećaj zbog ove vaše nesebičnosti i pravednosti.
- ✓ Potražite druge pojedince koji su prodali svoje tvrtke i zamolite ih da vam prenesu svoja pozitivna i negativna iskustva. Zašto da ponovite njihove greške.
- ✓ Na dobro uzvratite dobrim i svoja iskustva u prodaji tvrtke prenesite drugima koji su zainteresirani za prodaju svoje tvrtke. Ponudite da im budete savjetnik u procesu prodaje tvrtke i evo prilike za dodatnu zaradu.

nu vrijednost prodaje. Što možete novo ugraditi u tvrtku prije prodaje, a da to ne traži značajna ulaganja resursa.

**4.** Objavite da je vaša tvrtka na prodaju. Definirajte ponudu: što prodajete, zašto prodajete, kolika je cijena, uvjeti prodaje i postupanje s ponudama. Objavite natječaj za prodaju vaše tvrtke: medijima, poslovnim partnerima, vašim zaposlenicima i ostalima iz vašeg okruženja.

**5.** Utvrdite stanja potencijalnih kupaca: jesu li potencijalni kupci ozbiljni. Pregovore počnite samo s ozbiljnim - nemojte trošiti svoje vrijeme na one koji objektivno ne mogu kupiti tvrtku.

**6.** Pregovarajte. Definirajte što ćete pokazati, a što nećete naglasiti. Sve je dopušteno ako nije pogibeljno, nezakonito i/ili nemoralno. Definirajte cijenu ispod koje ne želite ići. Analitički sa-

gledajte svaki novi element koji se pojavi u procesu pregovaranja i koji možete iskoristiti.

**7.** Dogovori i potpisivanje ugovora. Obvezno angažirajte pravnik za sastavljanje ugovora o prodaji. Jedna krivo stavljena ili izostavljena riječ u ugovoru može vam poništiti vaš cijeli poslovni život.

**8.** Rješavanje pravnih i finansijskih obveza obiju strana. Kupac preuzima vlasništvo nad vašom tvrtkom tek kada u potpunosti ispuni sve obveze koje proističu iz ugovora o prodaji.

**9.** Vaša izlazna strategija iz tvrtke:

- otvoreni ste za pomoć ako novom vlasniku bude potrebna,
- prodati i nastaviti jedno vrijeme raditi u tvrtki u fazi preuzimanja tvrtke,
- prodati i raditi stalno u tvrtki,
- prodati i prekinuti svaki kon-

takt s tvrtkom.

Ako je novi vlasnik korektan prema vama, sigurno mu želite pomoći jer on se ipak sada brine o vašem "djetetu". Ako je vaša bivša tvrtka i dalje uspješna, zaslužuje da se o njoj i dalje brinete na jedan specifičan način potpore kroz vaše nove poslovne i prijateljske veze.

### Prodaja tvrtki može biti vaš novi biznis

Prodaja tvrtki može biti važna gospodarska djelatnost. Prodaja vaše tvrtke može biti vaš jednokratni zadatak, a možete to činiti višekratno (kontinuirano i to je vaše novo zanimanje) jer sada imate u tome bogatog iskustva:

- kupujete nove tvrtke i dovodite ih u stanje za dobru prodaju,
- formirate nove tvrtke,
- podižete nove tvrtke,
- prodajete nove tvrtke,

Time kontinuirano pokrećete cikluse formiranja, sazrijevanja i prodaje tvrtki. Moguće opcije: stvarate tvrtke za prodaju prema trenutnom interesu tržišta i stvarate više tvrtki istog profila i prodajete ih različitim kupcima i pri tome ih poslovno umrežavate.

Ako u ovom trenutku ne pomišljate na prodaju tvrtke, vrlo je mudro i korisno napraviti simulaciju prodaje, jer ćete utvrditi što možete popraviti i unaprijediti, te tako tvrtki dati dodatnu vrijednost, bez obzira što nije za prodaju.

## zašto čitam



**poslovni savjetnik**  
-com

Informativan,  
aktualan,  
pristupačan  
krajnjem

Čitatelju, samo su neki od razloga zašto redovito čitam Poslovni savjetnik. U brzom poslovnom svakodnevi skoro da i nemam vremena u tolikoj mjeri pratiti događanja u poslovnom svijetu i nove trendove koji me okružuju, stoga mi Poslovni savjetnik dođe kao idealno štivo u kojemu gotovo uvijek pronadem zanimljivosti koje me zanimaju, posebice vezane na marketing - kako online, tako i offline s kojim sam povezan kroz svoje poslovno opredjeljenje, a već više od sedam godina. Siguran sam da će uredništvo nastaviti svoj dosadašnji profesionalni put i dalje na radost nas, krajnjih čitatelja.

Ivan Petrović  
Liburnia Riviera Hotel

### Zaključak

Prodaja vaše tvrtke je sigurno jedan od najvažnijih zadataka u vašoj dosadašnjoj poslovnoj karijeri. Potrebne aktivnosti na prodaji tvrtke činite odgovorno i do kraja profesionalno i bit će svi zadovoljni - Vi, novi vlasnik, zaposlenici, kao i svi ostali koji su relevantni za vašu tvrtku. Uspješna prodaja tvrtke je konačna potvrda vašeg uspjeha u poduzetništvu, a može biti i početak nove poslovne aktivnosti.

### Knjiga "MUI KNJIGA ZA USPJEH"

autora Milana Grkovića

Imate li potrebu i želju da budete uspješni 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 (jedinstvena ponuda) vam omogućavaju da se vaši potencijali, želje i potrebe praktično realiziraju.

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

Mobitel: 385 98 57 88 31

# Koji je najučinkovitiji način poboljšanja vaše organizacije?

Već neko vrijeme živim i radim u Hrvatskoj i, kao Nizozemac, volim biti ovdje. No, u svom poslu konzultanta (strateško i marketinško planiranje, organizacijski razvoj i upravljanje ljudskim resursima) vidim u mnogim organizacijama kulturu pasivnosti, nedostatak predanosti te čak puno okrivljavanja. Stil upravljanja je često ono što ja nazivam "mačo stil", gdje bi zapravo jednostavan pristup obvezivanja osoblja i zaposlenika bio puno učinkovitiji.

To me natjeralo na razmišljanje o povijesti razvoja managementa. Stoljećima su "stručnjaci za upravljanje" analizirali slabe točke i neuspjehe ljudi i organizacija. Općenito su bili usredotočeni na ono što je pošlo po zlu, a onda bi htjeli saznati kako to poboljšati u praksi.

## Usredotočenost na jake strane

Od devedesetih godina prošlog stoljeća, znanstvenici (npr. Marti Seligman, Barbara Fredrickson, David Cooperrider, itd.) proučavaju ovu temu s druge strane. Oni gledaju na jake strane ljudi i organizacija. To se temelji na uvjerenju da svaka osoba i svaka organizacija ima jake strane, uvijek postoji nešto što dobro funkcionira i uvijek postoji nešto što je dovoljno dobro i na čemu se može dalje graditi. I da, ako se uzmu te jake strane kao početak razvoja, osoba ili organizacija je puno sposobnija za poboljšanje.

Otkrili su izvanredan dokaz za to, kako u teoriji tako i u praksi. Jednostavno zato što ovaj pristup daleko više motivira i nadahnjuje na zajedničko stvaranje, provedbu i postizanje ciljeva u tržištu koje se stalno mijenja. Ovdje govorimo o, kako ih zovemo, pristupima promjeni temeljenima na snazi, a oni ulaze u praksu i na osobnoj i na organizacijskoj razini u sve više tvrtki diljem svijeta.

## Management još uvijek gleda samo na ono što ide krivo

Nažalost, management je još uvijek obučan za analizu problema, gleda na ono što ide krivo u svojoj organizaciji, odjelu, ili kod svojih zaposlenika. Oni su još uvijek obučeni za tehnike rješavanja problema, pokušavajući popraviti nedostatke koje su pronašli.

I tako postaju dio "upravljačkog paradoksa": rješenje jednog problema istovremeno stvara drugi problem. I tako se stvara začarani krug.

Glavno je pitanje, međutim: *Je li moguće ska-*

*be točke pretvoriti u jake? A ako jest, pod koju cijenu? (vrijeme, novac, emocionalno, socijalno, itd.). Ali, drugo važno pitanje je: Zašto ne možemo prihvatiti da su ljudi različiti i zašto ne možemo priznati i prihvatiti da svaki čovjek ima svoje specifične kvalitete? Zašto ne možemo raditi zajedno? Suradivati kako bismo stvorili pozitivnu radnu snagu temeljenu na različitostima kod ljudi, temeljenu na zajedničkim jakim stranama i, kroz to, stimulirali kreativnost, inovaciju i radost rada u vašoj organizaciji?*

Gallupovo istraživanje pokazuje da prosječna organizacija koristi samo 40-60% svog potencijala. Kakvo nevjerojatno poboljšanje je moguće! Koje ogromne mogućnosti imamo! Naravno, to zahtijeva drugi način sagledavanja "alata" upravljanja ljudskim resursima poput zapošljavanja, ocjena rada, obuke i razvoja, itd. I da, to zahtijeva još jedan poseban stil upravljanja i drugi način (kulturnog) razmišljanja u organizaciji.

Ne, to je način na koji (vrhunski) management uključuje i obvezuje svoje osoblje, svoj "ljudski kapital", svoje ljudske potencijale. To je način na koji management nudi izazov svojim zaposlenicima, način na koji management koristi stručnost i vještine svog osoblja i način na koji stvara pozitivan timski duh u svojoj organizaciji.

## Je li to primjenjivo na Hrvatsku?

Redovito mi postavljaju pitanje: *Da, to zvuči vrlo lijepo, ALI... je li to moguće u našoj hrvatskoj kulturi? A moj odgovor je jednostavan: Da! Naravno da je moguće! ALI, to samo zahtijeva drugačiji način razmišljanja, traži od vas da pogledate na pozitivnu stranu života i svojih ljudi, traži samo vježbanje pozitivnog razmišljanja i dosljednosti u vašem stilu upravljanja.*

*A vi? Želite li se poboljšati? Želite li da vaša organizacija bude učinkovitija i produktivnija, želite li da bude bolje mjesto?*

John Loder

Pogledajte samo uspješne organizacije, što možemo naučiti od njih? Gdje je referentna vrijednost upravljanja ljudskim resursima? To nije njihova strategija i to nije njihov marketinški plan, koji je u mojim očima (oh da, nužan, ali) samo "papirologija".



Mladen Jurić

## KADA «DEAL» NIJE «DEAL» - IV. DIO

Prognozirati realne sinergijske afekte je izuzetno zahtjevan posao. U akvizicijskoj groznici, manageri vrlo često rutinski precjenjuju iznose troškova i prihoda sinergije, i podcjenjuju poteškoće u njihovom ostvarenju. U nedavnom istraživanju dvije trećine uključenih managera je priznalo da su precijenili sinergijske efekte akvizicije/spajanja.

Upravo iz razloga precjenjivanja tih efekata, neke tvrtke su ih odlučile potpuno eliminirati, tj. uvesti takvo pravilo u svoju poslovnu politiku da se mogući sinergijski efekti jednostavno ne uzimaju u obzir kada se određuje vrijednost tvrtke. Iako je takav pristup donekle razumljiv, može biti štetan jer je izvjesno da će se neki sinergijski efekti ipak desiti – i njihovo zanemarivanje može kao rezultat donijeti poslovnu odluku da se odustaje od akvizicije.

Bolji pristup je koristiti *due diligence* da bi se pažljivo razlikovale različite vrste sinergijskih efekata, a zatim procijeniti, kako njihovu potencijalnu vrijednost,

tako i vjerojatnost ostvarenja. Takva procjena bi također trebala uključiti brzinu kojom se efekti mogu postići te neophodne investicije za njihovo ostvarenje.

### Model koncentričnih krugova sinergijskih efekata

Ovoj dosta zahtjevnoj analizi je moguće pristupiti koristeći model koncentričnih krugova – tzv. *sinergijsku mapu*. Sinergije u centru dolaze otklanjanjem dvostrukih funkcija, poslovnih aktivnosti i troškova – primjer je kombiniranje pravnih/HR timova, riznice, troškova uprave. Takve sinergije su najjednostavnije za ostvarivanje i ušteda u troško-

vima je najočitija upravo tu.

Sljedeći najbliži krug, u smjeru periferije, predstavljaju uštede ostvarene od rezanja zajedničkih operativnih troškova, poput distribucije, prodaje i nekih fiksnih troškova. Mnoga poduzeća će također realizirati većinu ovih ušteda.

U sljedećem krugu, još više udaljenom od centra, dolaze uštede od racionalizacije poslovanja, koje se obično teže postižu jer često uključuju značajna kadrovska i regulatorna pitanja.

U daljnjim, *perifernim sinergijskim krugovima* su efekti koje je dosta teško postići, a mogu se ticati prodaje postojećih proizvoda kroz nove kanale, a zatim i prodaje novih proizvoda kroz nove kanale.

### Postizanje sinergijskih efekata

Svaki krug nudi potencijalne uštede, ali što dalje od centra oni leže – teže ih je postići. Kategorizacija sinergija na ovaj način pruža koristan okvir za njihovo vrednovanje. Analiti-

čari mogu dodijeliti svakom krugu potencijalnu vrijednost, kao i vremenski rok za izvedbu istih. Važno je istaći da ova analiza također uzima u obzir i troškove za postizanje sinergijskih efekata, kako u novcu, tako i vremenu.

S druge strane, neki manageri žele odložiti razmišljanja o mogućim sinergijskim efektima tek nakon što je «deal» potpisan. No, to je često ozbiljna pogreška. Planiranje integracije (kao i troškova za izvedbu istih) je među najvećim odrednicama konačnog uspjeha ili neuspjeha, a proglašavanje *due diligence* procesa potpunim je nemoguće bez uvida u ovu vrstu troškova.

Neki manageri žele odložiti razmišljanja o mogućim sinergijskim efektima tek nakon što je «deal» potpisan. No, to je često ozbiljna pogreška. Planiranje integracije, kao i troškova za izvedbu istih, je među najvećim odrednicama konačnog uspjeha ili neuspjeha.



### 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)



# Sinergijske zamke spajanja i akvizicija

POSTAVITE SE NA PREGOVARANJE

# POTPUNA POSVEĆENOST KUPCU U VREMENU KAOSA

Branko  
Pavlović



U posljednjih nekoliko godina maloprodajno tržište pokazuje nužnost modifikacije klasične strategije - poslovni model koji se oslanjao na niske marže i na visok obujam prodaje doživljava značajne promjene, primarno zbog promjena u ponašanju potrošača izazvanih promjenama u ekonomskom okruženju, te naglom-vrtoglavom razvoju tehnologija koje punom brzinom mijenjaju svijet. Kako bi dugoročno opstale na tržištu, maloprodajne tvrtke moraju prilagoditi svoje poslovanje u cjelini. Naime, postoji snažna veza između zadovoljstva kupaca i prodajnih rezultata. Ovu tezu nije teško postaviti, kao što je ne treba ni braniti.

Jasno je da **prodajni rezultati**, kako male, tako i velike maloprodajne tvrtke ovise o razini zadovoljstva - lojalnosti njenih kupaca-potrošača, odnosno klijenata. Zadovoljni kupci postaju s vremenom lojalni i tako omogućuju tvrtkama sigurnije prodajne rezultate, kao i bolje prodajno planiranje istih. Lojalni kupci tvrtkinim dodatnim zalaganjima postaju oduševljeni kupci, tako što tvrtku i njene proizvode preporučuju drugima i na taj se način ponovo osiguravaju bolji prodajni rezultati i skraćuje tvrtkino vrijeme pronalaska novih kupaca.

U poslovanju maloprodajnih tvrtki razlikujemo **pet temeljnih procesa** bez kojih je nezamisliva organizacija uspješne i proaktivne prodaje:

1. Prodaja proizvoda i usluga starim kupcima;
2. Pronalaženje novih kupaca;
3. Povećanje prodajnog udjela;
4. Dodatna prodaja;
5. Kreiranje novih proizvoda i usluga.

Svaki ovaj proces nije moguć bez brige o zadovoljstvu kupaca, jer samo zadovoljstvo kupaca osigurava opstanak na tržištu. Kako bi dugoročno opstale na tržištu, maloprodajne tvrtke mora-



**Tehnološki napredak, inovacije, hiperkonkurencija, utjecaj tvrtki na okoliš i jačanje pregovaračkih moći kupaca-potrošača, dovode do povećanja poslovnog rizika. Stoga tvrtke nužno ulažu (da li ulažu?) u strateško planiranje i istražuju (da li istražuju?) nova znanja koja im trebaju pomoći u predviđanju želja kupaca u budućnosti. Brzina reakcije postaje ključna, a tvrtke koje znaju iznenaditi konkurenciju zauzimaju bolju poziciju na tržištu.**

ju u cilju ostvarenja zadovoljstva kupaca prilagoditi svoje poslovanje. Prvenstveno je, temeljem politike zadovoljenja kupaca, nužno da tvrtka **definira osnove za diferencijaciju** - želi li se s konkurencijom natjecati s cijenom, uslugom, ili možda ponuditi drugačije, ekskluzivne proizvode. Bilo koja od opcija može rezultirati pozitivnim rezultatom i uspjehom, no metode primjene opcija su različite. Poznato je da u borbi niskim cijenama pobjedu odnosi ona maloprodajna tvrtka koja ima poslovni model

s nižim operativnim troškovima, pri čemu mora biti spremna na poslovanje s niskim maržama i višim ulaganjima u imovinu. Tvrtke na tržištu koje nemaju takovu snagu, a istovremeno ne posjeduju osobine koje ih razlikuju od konkurencije, dugoročno neće biti u stanju preživjeti. Alternativa ovaj

filozofiji-strategiji ocrtava usmjerenje na kvalitetu koju označavaju nešto više marže, pri čemu se zahtjeva kontinuirano ulaganje u obrazovanje prodajnog osoblja i u tehnologiju, dakle u IT, društvene mreže, itd. Ukoliko se maloprodajna tvrtka odluči na ekskluzivne proizvode, tada će troškovna baza

morati poduprijeti razvoj vrhunskih proizvoda, odnosno mogućnosti njihovog nabavljanja.

### Današnji su kupci bolje informirani

Do danas su maloprodajne tvrtke temeljile diferencijaciju na proizvodima, cijeni, lokaciji, izboru proizvoda, te na kvaliteti usluge. Ekspanzijom **Informacijskih tehnologija** izbor je prestao biti ograničen isključivo na proizvode koje je moguće pronaći u tradicionalnoj trgovini. Internet je učinio dostupnim bilo koji proizvod iz bilo kojeg dijela svijeta, a lokacija je postala vezana uz mjesto na kojem se nalazi kupac. Zahvaljujući informacijskim tehnologijama, današnji su kupci znatno bolje informirani o proizvodima nego što je to bio slučaj ranije, a kupovina internetom se i sve češće koristi kao maloprodajni kanal. U skladu s tim, kao i s drugim promjenama načina ponašanja potrošača, za klasične maloprodajne tvrtke koje se oslanjaju na razvijenu mrežu trgovina postalo je nužno optimizirati portfelj nekretnina kako bi opstale konkurentne na tržištu. Iako smanjenje broja novootvorenih trgovina, kombinirano saznavanjem neprofitabilnih lokacija, nije dovoljno za značajniji zaokret u poslovnoj strategiji. Tako se osim redefiniranja modela upravljanja nekretninama, maloprodajne tvrtke moraju posvetiti posebnu pažnju i na kvalitetu usluge koju isporučuju svojim kupcima.

Brojne studije, brojna istraživanja pokazuju da kupci prije no što se odluče za kupovinu određenog proizvoda, ulažu dosta vremena kako bi se **informirali o konkretnom proizvodu**, a u brojnim slučajevima smatraju da su bolje informirani od prodajnog osoblja, što upućuje na zaključak da bi u svrhu podizanja konkurentske prednosti usluga u maloprodajnoj tvrtki trebala biti poboljšana. Bez obzira na model koji

## zašto čitam



**poslovni savjetnik**  
-com

Poslovni savjetnik čitam od samog početka

njegovog izlaženja. To je poslovni časopis u kojem uvijek možete pronaći zanimljivu temu vezanu za gospodarstvo i trendove na tržištu, a često ćete u njemu naći zanimljive intervjue s osobama iz različitih grana industrije. Volim znati što ima novo te mi je zgodno prelistati Poslovni savjetnik i saznati kako različiti ljudi pišu i kako na različite načine pristupaju poslovnim temama. Iskustva drugih ljudi mogu nam pomoći da dođemo do nekih novih vlastitih ideja. Poslovni savjetnik pisan je jednostavnim jezikom, a najviše možete iz njega saznati o temama iz područja financija, marketinga, HR-a. Prednost časopisa je da izlazi mjesečno pa su teme koje pokriva prikazane vrlo jezgrovito i kvalitetno.

Anđelka Strajher  
Megatrend poslovna rješenja d.o.o.

je odabran za strateški smjer poslovanja, tvrtka se mora posvetiti osmišljavanju novih mjera za povrat ulaganja (ROI), te detaljnom planiranju. To znači da treba obratiti pažnju na ukupnu prodaju i marketing na pojedinom tržištu, neovisno o prodajnom kanalu, uzimajući u obzir prodaju i troškove pojedine poslovne linije, klasična-internet-katalog, itd. Također, maloprodajne tvrtke bi trebale svoje **tržišne strategije** prilagoditi specifičnostima određenog tržišta. Za sve to postoje relevantni pokazatelji, pa je tako u slučaju da se konkurentska prednost bazira na cijeni uobičajeno i teži postizanju što veće iskorištenosti maloprodajnog prostora i maloprodajnog skladišta. U slučaju da se strategija bazira na većoj razini kvalitete usluge, tada se ona često temelji na količini ostvarene prodaje po zaposleniku.

Sigurno je da je u svemu bitno pripremiti jasan i dugoročan

# 100 grama znanja vrijedi više od 100 grama zlata



Poslovni centar znanja

## PRIPREMITE SE ZA POREZNI NADZOR

6. ožujka 2014. u Zagrebu

Porezni nadzor može biti nezgodan, može dugo trajati, a može se spriječiti i cjelokupno poslovanje poreznog obveznika. U posljednje tri godine nadzor je obarjalo oko 600 inspektora, a svaki od njih je utvrdio otpadlike 2,9 milijuna kuna obveze u nadzoru!

Sudionici će doznati što zapravo podrazumijeva porezni nadzor, koja su prava i obveze poreznih obveznika te koji su porezni akti i pravni lijekovi na raspolaganju.

## USPJEŠNO UPRAVLJANJE PODUZETNIČKIM PROJEKTIMA

13. ožujka 2014. u Zagrebu

Mali poduzetnici kroz poduzetničke projekte često prolaze prilično pasivno, ne analizirajući isplativost investicije, ne analizirajući postojeću situaciju, kupce i cilnu skupinu kojoj bi se trebali najviše posvetiti pa čak ni isplativost samog projekta. Inicijalno je svakako važna, no pomno planiranje svakog koraka u usporedno s praćenjem postojeće tržišne situacije je nužno.

Polaznici će naučiti kako kreirati uspješne strategije i životni ciklus poduzetničkih projekata, kako kreirati poslovni opтимizam unatoč krizi, kako stvoriti uspješan odnos s kupcima, koje su vrijednosti i vještine potrebne za uspjeh i još mnogo toga.

## BILANCA U MALOM PRSTU

20. ožujka 2014. u Zagrebu

Najveći broj pravničkih i fizičkih osoba pripao je prevencijom zbog nekompetentnih financijskih odluka vezanih uz upravljanje sredstvima, zbog interne kontrole društva, financiranja poslovanja, nastanka neprofitabilnih aktivnosti ili neadekvatnih informacija.

Na seminaru će biti obrađene osnove računovodstva kao i osnove razumijevanja stvarnih financijskih izvještaja. Sudionici će na jednostavan način dobiti „krupnu sliku“ računovodstvenog procesa i računovodstvene i izvještajne logike uz praktične, ponavljajuće vježbe.

Cijena katezacije iznosi 1.250,00 kn + PDV.

Cijena katezacije u ranoj prijavi iznosi 1.000,00 kn + PDV.

Pratite najave semina na Poslovni centar znanja i iskoristite mogućnost rane prijave!

Educirajte se u Poslovnom centru znanja!  
Više doznajte na [www.poslovni.hr/pcz](http://www.poslovni.hr/pcz)

plan troškova, prodaje, koji bio utemeljen na odabranoj tržišnoj strategiji i strategiji upravljanja prodajom - njenim prostorom u konačnici ostvarila ne samo opstanak na tržištu već otvorila vrata razvoju.

No, i sve to nije dovoljno i ne može ostvariti tražene rezultate u kaosu današnjeg tržišta ukoliko maloprodajna tvrtka zanemari **zadovoljstvo-lojalnost** kupaca-potrošača, a što je veoma teško pod utjecajem raznih silnica krize, kaosa, globalizacije, itd.

### Kako i na koji način se ostvaruje zadovoljstvo-lojalnost?

Zadovoljstvo kupaca-potrošača čest je termin koji tvrtke koriste u svojim vizijama ili misijama. Zadovoljan kupac-potrošač i njihov proizvod ili usluga postaju i jesu centar brige i osiguranja profitabilnosti. Dakako, postavlja se pitanje kako i na koji način se ostvaruje zadovoljstvo-lojalnost kupca-potrošača i na koji način u stvari tvrtka mjeri zadovoljstvo kupca-potrošača, ili bolje rečeno, koje su to marketing aktivnosti i marketing alati u vremenu kaosa koji omogućuju ostvarenje zadovoljstva kupaca-potrošača. Čini se da osnovna teza koja govori o povezanosti zadovoljstva i prodajnih rezultata neoboriva, no u praksi se te stvari, a i teza stalno preispituju i ne shvaćaju ozbiljno, pa u vremenu kaosa još je više nužno razvijati stavove i razmišljanja „izvan okvira“ jer je to uvjet tržišnog opstanka u tvrtkama koje se bore za naklonost kupaca-potrošača.

Tvrtke u krizi često odustaju od svojih **osnovnih načela**, jer ne mogu predvidjeti kretanje tržišta niti naslutiti ponašanje potrošača. Nedostatak cjelovite slike, a u vremenu kaosa posebno, prisiljava tvrtke da se u svojim planovima i prodajnim aktivnostima služe pretpostavkama koje nisu dobar način prodajne komunikacije, i tvrtke su u opasnosti da zbog

krivih pretpostavki smanje prodajni rezultat i nestanu s tržišta. Dovoljno je u ovom vremenu kaosa suočiti se sa činjenicom da samo **10% kupaca-potrošača vjeruje 'zelenim' porukama tvrtke** - kao temeljnom obliku komunikacije tvrtke. Tu je zapravo riječ o modernoj i „obojenoj“ (*greenwash*) inkarnaciji starog koncepta koji pretjeruje o 'zelenom' opredjeljenju tvrtke, zbunjuje kupce-potrošače, zavarava i iskorištava njihovu ekološku osviještenost te nagriza njihovo povjerenje.

Potrošači su informiraniji i vrlo snažni, jer kroz kontakte na društvenim mrežama u nekoliko minuta mogu saznati sve informacije o tvrtki i njezinoj ponudi. Istovremeno, tvrtke prezentiraju sve informacije o poslovanju na internetu, što omogućava konkurenciji da u svakom trenutku može kopirati ponudu, pa konkurentske prednosti koje tvrtka osmišljava imaju sve veći rok trajanja. **Izgradnju dugoročne vrijednosti** za kupca, pa time ostvarivanje zadovoljstva i lojalnosti još više otežava poslovanje, jer se strategija gradi danima, mjesecima i godinama scilijem da se zadrži postojeće i možebitno osvoji nove kupce.

Kupci-potrošači su zadovoljni kada im tvrtka ponudi više od onoga što su oni očekivali. Dakle, **ponuda mora biti kreativna, inovativna i vrhunska** u skladu s izborom kupca. U tome se tvrtka treba više koncentrirati na tržišne niše, čije potrebe još nisu u

potpunosti zadovoljene, a sve uz partnerstvo s dobavljačima, nudeći novu vrijednost na tržištu. Tu je važno sačuvati svoje snažne marke, a obavezno se riješiti onoga što na tržištu više nema utjecaja. Nužno je na vrijeme napustiti programe koji više nisu isplativi, kako bi se tvrtka mogla fokusirati na vrijedan dio svoje ponude i fokusirati se na personaliziranu komunikaciju s ključnim kupcima.

Sve to proizlazi iz **realne situacije u praksi, koja se može opisati u 5 točaka:**

1. potrošači su zasićeni i informirani;
2. životni ciklus proizvoda je u fazi kasne zrelosti ili opadanju;
3. teško je pronaći vrijednosti za konkurentske prednosti;
4. teško je raditi u kaosu i na tržištu koje trpi velike promjene;
5. potrošači su oko tvrtke i svjesni su njenog proizvoda, ali se iz nekog razloga odlučuju za drugu ponudu zbog mogućnosti izbora.

### U vremenu kaosa

Brzina reakcije postaje ključna, a tvrtke koje znaju iznenaditi konkurenciju zauzimaju bolju poziciju na tržištu. Dok se konkurencija snađe i kreira strategiju protunapada, brza tvrtka je već ostvarila tražene rezultate i odmakla predaleko u odnosu s kupcima-potrošačima.

No, u vremenu kaosa, ovi odnosi još više se potenciraju, i u vremenima kaosa tvrtkom treba upravljati tako da se istovremeno opire iznenadnim udarima, kao i da se iskorištavaju iznenadne i neočekivane prilike. To znači da u vremenima kaosa treba dobro upravljati „osnovama“. Što duže traje kaos (ne može se reći kriza i depresija jer kaos je puno značajniji i sve više prevladava - pa su kriza i depresija samo dječja igra kaosa) ima za posljednicu oprezno

ponašanje kupaca-potrošača, koji pokušavaju pametno trošiti svoj budžet. Istovremeno u vremenu kaosa tvrtke često (rekdo bi se prečesto) odustaju od svojih **osnovnih načela**, jer ne mogu predvidjeti kretanje tržišta i ponašanje potrošača. Upravo tada nastaje ubojita kombinacija tržišnih udara i nepostojanje odgovarajuće strategije. Tada **kaos u poslovnom svijetu pokazuje koliko su reakcije uspješne ili neuspješne**, a koje se ocrtavaju u:

- vođenje u vremenu kaosa ne bi smjelo do kraja pokopati dugogodišnju strategiju;
- odmjereni i promišljeni postupci moraju zamijeniti brzo donošenje odluka vođeno strahom i panikom;
- ulaganje u razvoj marketing strategije nikad nije trošak a najmanje u vremenu kaosa, riječ je o kreiranju strategija kojima se upravlja potražnjom, dakle i ponašanjem kupaca, kaos nikako ne bi smjelo utjecati na godinama građeni odnos s potrošačima i atmosferu u prodajnom mjestu ili tijekom prodajnog razgovora;
- smanjivanje broja članova prodajnog tima i smanjenje cijena dovodi do smanjenja prihoda, ali i zarade, što onemogućuje daljnji razvoj i oporavak tvrtke kada za to dođe vrijeme. Uprave tako često i svjesno ulaze u začarani krug, a napretka nema;
- smanjivanje troškova povezanih s prodajom osjetit će se u kvaliteti proizvoda i usluge, a potrošač će naslutiti rezanje troškova i nedovoljnu brigu o kupcu, uz agresivno ponašanje konkurencije stvara se prilika da se obrate drugome kako bi zadovoljili svoje želje i potrebe;
- smanjivanje ulaganja u edukaciju i motivaciju uposlenika jedna je od najčešćih pogrešaka u vođenju. U vremenu kaosa zaposlenici trebaju podršku i osjećaj

Kako bi tvrtka uspjela kreirati uspješnu strategiju, potrebno je da u provođenju svoje filozofije života inovativno i kreativno vidi što svi vide i što je svima poznato, no o tome razmišlja drugačije. Razmišljanje „izvan okvira“ uvjet je tržišnog opstanka u tvrtkama koje se bore za naklonost kupaca i potrošača.

...potrebno je najmanje ~~10 sati sna?~~

NE GUBITE VRIJEME!



ZA san je dovoljno  
PET sati - ako odaberete  
PAVLETIĆ proizvode za dobar san

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



da jačanjem vještina mogu pridonijeti razvoju i povećanju prodaje.

U takovoj konstelaciji vodstva tvrtki, da bi došli do financijskih sredstava, najčešće se odlučuju za smanjivanje ulaganja u marketing i razvoj novih proizvoda i usluga, te istovremeno smanjuju sredstva za ulaganje u komunikaciju s kupcima-potrošačima, te tako u začaranom krugu otvaraju vrata konkurenciji da plasira svoje poruke i poveća tržišni udio. Na tržištu ciljna skupina ne može biti preširoka i da to nikada nisu svi dostupni potrošači. No u vremenu kaosa tvrtke kao da namjerno zaborave na ovo pravilo pa proizvode pokušavaju približiti što većem broju ljudi.

Nažalost, to je onda veća šansa da će se obeshabriti i oni zadovoljni i lojalni kupci-potrošači, nego što će se tim pojedinačnim aktivnostima (promocijske prodaje, sniženja, itd.) privući nove kupce. U slučaju prestanka ulaganja u

marketing svi konkurenti, a i svi donici procesa sljedivosti proizvoda tvrtke, će uočiti da se događa nešto negativno. Ukoliko tvrtka zanemaruje komunikaciju s ključnim igračima u okruženju, s ključnim kupcima-potrošačima, uzrokovat će dodatne probleme i nespornice. Postavlja se pitanje ponovne ocjene i procjene zadovoljstva i teze da samo zadovoljni kupci potrošači ostvaruju kvalitetan rast prodajnih rezultata.

#### Odnos između maloprodajnih tvrtki i kupaca

Nedostatak cjelovite slike priključava tvrtke, da u svojim planovima i prodajnim aktivnostima, služe se pretpostavkama koje nisu dobar način prodajne komunikacije.

Kupci-potrošači redovito koriste 5 ključnih kategorija prema kojima percipiraju neku tvrtku, i one se u vremenima kaosa potenciraju. To su:

1. Kvaliteta proizvoda;
2. Kvaliteta usluge;
3. Kvaliteta odnosa;

4. Imidž tvrtke;
5. Percepcija cijena.

Na koji način koja od ovih kategorija utječe na zadovoljstvo kupaca, odnosno na prodajni rezultat, nije uvijek lako dobiti odgovor. U tržišnom okruženju u kojem se nalazimo – u okruženju kaosa, dogodile su se i događaju se velike promjene koje se odvijaju jako brzo, a zahvaljujući brzini informacija i dostupnosti raznih medija na svakom mjestu.

Tvrtke više nisu u mogućnosti same brzo i adekvatno pratiti sve ove pojave koje utječu na zadovoljstvo kupaca. Čini se, a tako i jest, da se odnos između maloprodajnih tvrtki i kupaca i potrošača sve više mijenja i da ide sve više za time da postanu partneri i da iz tog odnosa izđu s jednakim osjećajem zadovoljstva, gdje tvrtke moraju preuzeti inicijativu da do partnerstva dođe, jer kada se promjene želje kupaca i potrošača, mijenjaju se i tvrtke s njima.

#### 10 temeljnih znakova greenwasha

1. Uljepšan jezik, eko prijateljski.
2. Sugestivne slike (npr. cvijeće koje izlazi iz automobilske auspuha).
3. Nevažne tvrdnje (npr. naglašavanje sitnih 'zelenih' atributa, a ništa važno).
4. Predstavljanje najboljima u kategoriji u kojoj je konkurencija i onako slaba.
5. Uporaba žargona koji nitko ne razumije, tzv. gobbledeygook.
6. Imaginami prijatelji. Potpora eko autoriteta kojih zapravo nema.
7. Nedostatak dokaza.
8. Laganje.
9. Nevjerodostojnost (npr. eko prijateljske cigarete, tj. 'ozelenje' opasnih proizvoda).
10. 'Zeleni' proizvodi 'prijavili' tvrtki čije otpadne vode onečišćuju rijeke).



# Hrvatska kao destinacija poslovnog turizma s ciljem produljenja sezone

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, u razdoblju od srpnja do rujna 2013., u odnosu na isto razdoblje 2012., ukupan broj održanih poslovnih skupova u Hrvatskoj, veći je za 2,5%, dok je ukupan broj dana trajanja veći za 1,9%, a broj sudionika za 0,8%. Podaci su to koji ohrabruju i nagovještavaju rast kongresnog turizma u Hrvatskoj, a nakon kriznog razdoblja. Prema stručnom organizatoru, 68,6% poslovnih skupova organizirale su korporacije i tvrtke, a 31,4% udruge i institucije, a prema vrsti najveći udio u strukturi poslovnih skupova imaju poslovni sastanci te kongresi, odnosno konferencije - pokazuju to javno dostupni podaci na stranici DZS-a za spomenuto razdoblje. Podaci za zadnji kvartal 2013. bit će dostupni nakon izlaska ovog broja časopisa.

Hrvatski sabor je krajem travnja 2013. donio dugo očekivanu Strategiju razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, u kojoj se među 10 ključnih proizvoda nalaze poslovni i kongre-

sni turizam. Za kongresni turizam izrađen je i Akcijski plan kojega priprema Institut za turizam u suradnji s Ministarstvom turizma. "Akcijski plan, odnosno dokument 'Nacionalni program raz-

voja kongresne ponude" ima za cilj uspostaviti zajedničku razvojnu platformu i usuglašeno djelovanje nositelja kongresnog turizma u Hrvatskoj, uključujući nadležna ministarstva, nacional-

## Istraživanje: TURIZAM NA HRVATSKI NAČIN

Jeste li u zadnjih godinu dana prisustvovali na bilo kojem kongresnom skupu?

Da	54%
Ne	42%
Nisam siguran	4%

Kako ocjenjujete Hrvatsku kao kongresnu destinaciju?

Već dobrom	45%
Dobrom	34%
Odlučnom	11%
Lošom	7%
Ne znam	3%

Prema vašem mišljenju na koji način bi se mogao poboljšati kongresni turizam?

(mogućnosti više odgovora)	
Novi kongresni sadržaji	62%
Više promotivnih aktivnosti	59%
Dodatkom turističkom ponudom	57%
Bolja povezanost	36%
Otvaranjem kongresnih centara	29%
Ne znam	3%
Nešto drugo	1%

Smatrate li daje elitni turizam dovoljno razvijen na hrvatskoj turističkoj karti?

Ne	55%
Uvijek može bolje	39%
Ne znam	4%
Da	2%

Mogli li se Dubrovnik i Opatija nositi s izazovima elitnog turizma?

Da	48%
Ne	25%
Nisam siguran/na	21%
Ne znam	6%

Smatrate li daje Hrvatska kao destinacija skupa za dnevne goste?

Ne, nikako	57%
Ovisi	39%
Prekupka	2%
Ne znam	2%

Jesu li dodatni sadržaji, kao na primjer wellness, razlog vašeg odlaska u hotelski smještaj?

Ne	39%
Da, sigurno	36%
Ovisi o lokaciji	18%
Muški	6%
Ne znam	1%

Gdje najčešće koristite wellness sadržaje?

Hoteli	39%
Toplice	25%
Ne koristim	23%
Nešto drugo	7%
Resorti	5%
Vile	1%

Ima li dovoljno wellness sadržaja na hrvatskoj obali?

Uvijek ima prostora	45%
Dovoljno	21%
Ne	20%
Muški	10%
Da, i previše	4%

Jeste li na svom zadnjem godišnjem odmoru koristili sadržaj/kulugu koje pruža wellness?

Ne	62%
Da	38%

www.poslovni.hr  
**PROAGO**  
 Anonimno on-line istraživanje  
 (zajedničko istraživanje) provedeno je u periodu od 21. studenog do 5. prosinca 2013., na uzorku od 372 ispitanika, poslovnih ljudi. Upitnik je distribuiran u sklopu B2B marketinga – Survey ToolTM, specijaliziranom za on-line istraživanje, za potrebe Poslovnog savjetnika by Proago.





# Laguna Poreč

HOTELS RESORTS & CAMPING

Planirate kongres?  
Nazovite nas!



Spoj ugodnog s korisnim – možda je upravo to srž poruke i cilj naše ponude za organizaciju kongresa, seminara, radnih sastanaka, simpozija, prezentacija, sportskih događanja, vjenčanja, gala-večera, osvježenja u stankama za trajanja radnih sastanaka, kao i večeri folklor, posebnih zabavnih programa i animacije u objektima Lagune Poreč. Nakon redovnog programa, nudimo vam mogućnost opuštanja uz izuzetnu sportsko-rekreacijsku ponudu na otvorenom ili u sportskim dvoranama, fitnessu, bazenu ili opuštanje u wellnessu.




Info & rezervacije:

☎ 00385 / 52 / 410 222

Fax: 00385 / 52 / 410 412

✉ [mice@plavalaguna.hr](mailto:mice@plavalaguna.hr)

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

Istra 

 HRVATSKA

## Poslovni događaji zahtijevaju idealnu atmosferu



Hotel Pinija nalazi se u Petrčanima, pitoreskom ribarskom mjestu starom preko 900 godina, smještenom između Zadra, i povijesnog Nina. Sa srednjom Dalmacijom povezan je izvrsnim prometnim vezama, što omogućuje da do njega dodete brzo i jednostavno.

Već na prvi pogled, oduševit će vas čisto modro more i prostrana plaža okružena gustom borovom šumom aromatičnog i osvježavajućeg mirisa. Hotel ima kapacitet od 306 novo-opremljenih soba, 7 hotelskih apartmana i 6 soba prilagođenih osobama s invaliditetom. Također, većina soba ima i balkon tako da možete uživati u prekrasnim izlascima i zalascima sunca.

### BESPRIJEKORNA IZVEDBA

Kad organizirate poslovni događaj u hotelu Pinija, znate da se možete opustiti, jer će sva priprema, organizacija i izvođenje događaja biti besprijekorno izvedeni. Posjedujemo bogato iskustvo organizacije stručnih skupova, manjih kongresa i incentive putovanja, ali i svečanih prilika poput domjenaka, banketa i promocija. Naša profesionalnost, stručna i po-

uzdana tehnička podrška te moderna audiovizualna oprema u svim dvoranama, čine nas pravim izborom kad vam je potreban partner na kojeg se možete osloniti.

### POSLOVNI DOGAĐAJI ZAHTIJEVAJU NAS.

Duga lista naših referenci, zadovoljstvo dugogodišnjih klijenata, visoki standardi izvrsnosti te iznimna profesionalnost naših zaposlenika čine hotel Pinija pravim izborom kad želite svojim poslovnim partnerima i gostima pružiti samo najbolje.

Obratite nam se s povjerenjem i dopustite da vas impresioniramo!

#### Prodaja/marketing

Tel: +385 23 202 502 Fax: +385 23 364 131

E-mail: [marketing@hotel-pinija.hr](mailto:marketing@hotel-pinija.hr)

[www.hotel-pinija.hr](http://www.hotel-pinija.hr)

PROMO

ni, regionalne i gradske kongresne urede, profesionalne udruge i ponuđače usluga specijalizirane za ovaj proizvod. Strateški cilj Akcijskog plana je udvostručiti broj sudionika i broj noćenja. Podcrtljivi obuhvaćaju povećanje broja skupova međunarodnih asocijacija, jačanje kulture kvalitete MICE proizvoda i usluga, unaprjeđenje organizacijskih i prodajnih kapaciteta, osiguranje koordiniranog djelovanja dionika te povećanje prepoznatljivosti i poželjnosti Hrvatske kao MICE destinacije, ističu iz **Ministarstva turizma**. Slijedom postavljenih ciljeva i vizije, razrađena su tri programa, svaki s nizom aktivnosti: „Investicije u kongresnu suprastrukturu (CONVEST)“, „Poticanje kulture kvalitete (CONQUALITY)“ i „Jačanje destinacijske prepoznatljivosti (CONVIS)“.

### Više za manje

Hrvatska je idealna kongresna destinacija za manje i srednje velike skupove, a kongresni turizam jedan je od najvažnijih hrvatskih turističkih proizvoda, pri čemu je njegova važnost posebice izražena u kontekstu produljenja turističke sezone. „Možemo govoriti o nastavku trendova

započetih unazad nekoliko godina, koji su u značajnoj mjeri rezultat recesije. Iako je u 2011. zastavljen pad na tržištu poslovnih događanja te ponovno raste broj održanih skupova, bilježi se manja potrošnja po sudioniku. Organizatori poslovnih skupova žele uštedjeti te naglasak stavljaju na radni dio, a manje na popratna događanja, poput zabave, izleta i slično. Stoga se očekuje i veća fleksibilnost u ponudi, cijenama te kreativnost od strane pružatelja usluga: hotela, kongresnih centara, specijaliziranih agencija i ostalih. Vrijedi krilatica: više (usluga) za manje (novca), odnosno traži se

adekvatna vrijednost za novac“, objašnjava **Daniela Kos**, voditeljica projekta PoslovniTurizam.com.

„Ponuda namijenjena tržištu poslovnih skupova kojom danas raspolažemo u Hrvatskoj je kvalitetna. Koncentrirana je u novim ili rekonstruiranim hotelima pretežito viših kategorija koji, u načelu, nude dobro opremljene poslovne prostore. U Hrvatskoj posluje oko 20-tak ozbiljnih, specijaliziranih agencija, imamo tri gradska kongresna ureda (Zagreb, Dubrovnik i Opatija) i solidne prateće usluge (npr. catering, najam tehničke opreme, prevođenje). No, uz izu-

zetak dva manja centra u sklopu poslovnih kompleksa (Hypo i Forum u Zagrebu) te Zagrebačkog velesajma koji vapi za novim konceptom, Hrvatska ne raspolaže suvremenim, namjenskim prostorom za poslovne skupove i događanja“, komentira trenutnu situaciju mr. sc. **Neda Tellšman-Košuta**, stručna savjetnica u Institutu za turizam. Ističe kako dodatni problem predstavlja i vrlo ograničen broj avionskih letova u obalne destinacije tijekom pred i post sezone kada se održava najveći broj skupova i kao takvi nisu ozbiljna kongresna destinacija.

## Poslovni skupovi u razdoblju od srpnja do rujna 2013.

Vrsta skupa	Broj poslovnih skupova	Broj sudionika
Kongres/konferencija	503	27.395
Poslovni sastanak	633	43.107
Incentiv	66	3.353
Team building	29	2.850
<b>Ukupno:</b>	<b>1.231</b>	<b>76.705</b>

Izvor: DZS

PREMA VRSTAMA OBJEKATA U KOJIMA SU ODRŽANI	Hoteli i ostali smještajni objekti	Sveučilišta, velesajam, kulturne ustanove i kongresni centri	Ukupno
Poslovni skupovi	1.148	83	1.231
Dani trajanja skupova	2.685	202	2.887
Broj sudionika	68.385	8.320	76.705

Izvor: DZS (razdoblje srpanj-rujan 2013.)



## Spoj zabave, šopinga i poslovnih događanja u najmodernijem centru u regiji



### O ARENA CENTRU

Najmoderniji trgovačko-zabavni centar četvrte generacije u regiji smjestio se uz Arenu Zagreb, na jugozapadnom ulazu u hrvatsku metropolu i donosi mnoštvo noviteta kojima osvježava kompletnu ponudu grada i regije. Idealna lokacija, CineStar Event centar te vrhunska gastronomska ponuda, čine Arena Centar idealnom lokacijom za organizaciju različitih evenata.

Na 175.000 m<sup>2</sup> očekuje vas 10 velikih, preko 200 srednjih i manjih trgovina te Interspar, najveći hipermarket u Hrvatskoj. Uz mnoštvo novih brendova, od kojih su mnogi prvi put na hrvatskom tržištu, tu je i bogata gastronomska ponuda za sve gurmane te zabavni sadržaji.

Uz prekrasan ambijent, koji Vas vodi na putovanje kroz cijelu Hrvatsku, te uz posebno uređen okoliš s puno zelenila, posjet Arena Centru je pravi užitek za cijelu obitelj.

Do Arena Centra možete doći svim sredstvima javnog prijevoza – tramvajem, autobusom, vlakom, i, naravno, autom za čiji parking ne morate brinuti jer Arena Centar ima čak 3.000 parkirališnih mjesta.

### O CINESTAR EVENT CENTRU

CineStar Event centar je usluga namijenjena organizaciji različitih vrsta događanja u multiplexima CineStar. Presentacija novih proizvo-

da, poslovna edukacija, predavanja, konferencije i seminari, događanja za klijente i druženje zaposlenika samo su neka od događanja koje možete održati u tehnički superiornom prostoru uz ugodnu i opuštajuću kino atmosferu.

Danas u poslovnom svijetu, kada svi tražimo više i trebamo više, CineStar može ispuniti i najviša očekivanja i zahtjeve naših partnera. Sve naše dvorane uređene po svjetskim standardima te opremljene najsvremenijom tehnologijom koja ima nebrojene mogućnosti prilagođavanja upravo Vašim potrebama.

Mnogobrojni zadovoljni klijenti, mnogi event i pohvale ono su što nas motivira da svakim danom nadograđujemo svoja znanja i vještine kako bismo postali još bolji te uvijek bili u korak s vremenom, trendovima i tehnologijom.

Kina Gold Class by American Express, 4DX Samsung i IMAX (u sklopu kina CineStar Arena Zagreb) najekskluzivnije su dvorane koje se nalaze na prostorima naše regije te su sinonim za luksuz, udobnost, posebnost i najmoderniju tehnologiju.

Filmsko platno je idealno za prezentacije, lansiranje proizvoda, organizaciju konferencija, evenata za klijente ili pak druženja za Vaše zaposlenike. Prenesite uzbuđenje sa srebrnog ekrana i na Vaše suradnike i partnere jer mi znamo kako organizirati event koji se pamti.

PROMO





GRAND HOTEL  
**BONAVIA**



*Poslovni hotel u srcu Rijeke  
Grand Hotel Bonavia na  
savršen način spaja tradiciju s  
visokim zahtjevima modernog  
poslovnog gosta.*

*Trenuci opuštanja u wellness  
centru uz bogatu gastronomsku  
ponudu boravak u hotelu  
pretvaraju u istinski užitek.*

Grand Hotel Bonavia  
Rijeka, Dolac 4  
tel. 051 357 980  
fax. 051 330 243  
sales@bonavia.hr

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



**Ivan Arambašić**, pomoćnik direktora za razvoj ponude i upravljanje destinacijom, Glavni ured Hrvatske turističke zajednice

Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju otvara se velika mogućnost organizacije novih kongresa, poslovnih sastanaka i incentive putovanja. Budući da još nema izgrađenih velikih kongresnih centara ni u Zagrebu, ni na obali, u dogledno vrijeme neće se moći organizirati veliki skupovi, od 2.000 do 5.000 osoba (kongresi asocijacija), koji za plenarnu sjednicu žele biti u jednoj dvorani, a razne radionice održavati u više manjih dvorana.



**Ranko Filipović**, dopredsjednik Hrvatske udruge profesionalaca kongresnog turizma

Brojni sadržaji su vezani uz kongresnu industriju, što izravno što neizravno, kao što su razni tehničko-logistički poslovi, ugostiteljsko-zabavni i društveni sadržaji. Kongresni turizam je vrlo složen mehanizam i ima brojne multiplikativne utjecaje na lokalnu ekonomiju zemlje i destinacije jer koristi brojne druge lokalne usluge i resurse koji su nepoznati u odmorishnom turizmu.



**Daniela Kos**, voditeljica projekta, PoslovniTurizam.com

Očekujem od strateških marketinških aktivnosti, čiji je nositelj HITZ, novi program brendiranja i pozicioniranja Hrvatske kao kongresne i incentiv destinacije kroz cijeli niz aktivnosti, od sajmova i burzi, do online promocije i ciljanih marketinških kampanja usmjerenih na međunarodno tržište asocijacija i korporacija, kojima ćemo se odmaknuti od percepcije 'zemlje sunca i mora'.

### Potencijala ima - ali dosta toga treba napraviti

Da kongresna industrija u Hrvatskoj ima dugu tradiciju, brojne neiskorištene mogućnosti i velike izgleda za rast u budućnosti slaže se i **Ranko Filipović**, dopredsjednik Hrvatske udruge profesionalaca kongresnog turizma, dodajući kako su postojeći kapaciteti dovoljni za skupove manje i srednje veličine, a kako se dovode u pitanje prostori za društvena događanja koja prate poslovne skupove. "Hrvatsku je potrebno bolje pozicionirati među planerima u kongresnoj industriji i promovirati je kao takvu jer nas mnogi od njih, nažalost, doživljavaju kao zemlju mora i sunca za ljetni odmor pa je treba re-brandirati u tom dijelu kao zemlju idealnu za poslovni turizam. Potrebno je i kvalitetu usluge u pojedinim segmentima dići na višu razinu i stvoriti standard koji će se kontinuirano slijediti", dodaje Filipović.

Smatramo bitnim pokretanje Ambasador programa, a kojeg je prepoznala i Hrvatska turistička zajednica. Ambasador program je zamišljen kao referentno okuplja-lišće domaćih članova europskih i svjetskih udruženja, kao potencijalnih domaćina međunarodnih skupova u Hrvatskoj.

"Pogodnosti za kongresnu djelatnost nudi, kako kontinentalna Hrvatska, tako i cijela obala od Istre, Kvarnera, kroz Dalmaciju sve do Dubrovnika. Ne smije se zanemariti ponuda koju pružaju otoci, posebno Krk i Lošinj na sjeveru, Brač i Hvar u srednjoj Dalmaciji. Gdje god da se održavaju kongresni skupovi, poslovni sastanci i seminari, postoje izvanredne mogućnosti za pred i post ture ili za programe za pratitelje kongresnih sudionika (tzv. ladies programi)", navodi **Ivan Arambašić**, pomoćnik direktora za razvoj ponude i upravljanje destinacijom, Glavni ured Hrvatsketuristič-

ke zajednice. Objašnjava da ako je skup u Zagrebu, pred i post ture mogu se organizirati bilo na obali ili u Hrvatskom zagorju, Slavoniji ili Baranji, npr. posjet vinskim cestama, posjet kulturnim znamenitostima, prema raznim kulturnim itinererima koji povezuju kulturu, gastronomiju i enologiju, wellness, biciklizam.

Arambašić dodaje kako ne treba zanemariti sigurnost koju gosti imaju u Hrvatskoj, kao ni ljubaznost domaćeg stanovništva, jer kao destinacija apsolutno pružamo vrijednost za novac. Na pitanje kako poboljšati kongresni turizam, Arambašić odgovara kako bi nužno bilo krenuti s izgradnjom barem 1 ili 2 nacionalna kongresna centra, jer je kongresni turizam najbolji način za produženje sezone i povećanje potroš-



nje, budući da kongresni gosti troše prosječno od 300 do 350 eura dnevno i skupovi se održavaju izvan ljetne turističke sezone.

#### Organizatori kongresa

Organizatori kongresa ili poslovnih skupova, tzv. event managteri su vrlo zanimljivi na hrvatskom tržištu rada i vrlo su aktivni u okviru hotelskih kuća, specija-

liziranih agencija, tvrtki pružatelja tehničke podrške, cateringa. Event managteri posjeduju skup znanja i vještina koje se moraju pomno graditi dugogodišnjom praksom, a Filipović napominje: "Ako netko misli da može biti organizator kongresa jer je završio odgovarajući management onda se jako, jako vara. Iz dugogodišnjeg iskustva mogu potvrditi da

se radi o cjeloživotnom obrazovanju kroz praksu i edukaciju u struci. Naravno, formalno obrazovanje je osnova bez koje se ne može krenuti – ali doista, samo osnova." Osobine, odnosno vještine koje dobar organizator kongresa treba imati: biti spreman slušati, učiti cijeli život, imati neograničeno strpljenje i biti spreman na veliki rad.

Mina Kitić

Iz Strategije razvoja turizma do 2020.

## KULTURA ŠTEDNJE

Industrijski promatrači ukazuju kako tržište sastanaka, konferencija i događanja ulaze u novo doba 'kulture štednje' te kako će se preferirati bliže destinacije, nastavit će se trend smanjivanja broja sudionika i trajanja događanja, a razvijat će se tehnologija video prijenosa uživo i korištenja društvenih mreža.



HOTEL  
**PINIJA**  
PETROVAČKI ZADAR, HRVATSKA  
★★★★

Tel. +385 23 202 500  
Fax. +385 23 364 131  
info@hotel-pinija.hr  
[www.hotel-pinija.hr](http://www.hotel-pinija.hr)



Poslovni događaji  
zahtijevaju idealnu atmosferu!



Tema broja: KONGRESNI, WELLNESS I ELITNI TURIZAM

## Novim WELLNESS sadržajima do EKSKLUZIVNE ponude i smještaja

Neke su se destinacije, prvenstveno Dubrovnik i Opatija, izdvojile kvalitetom ponude i tako postale prepoznatljive kao destinacije koje imaju što ponuditi i više zahtjevnim gostima. No, postavlja se pitanje koliko su naše destinacije iskoristile sve objektivne mogućnosti za razvoj luksuzne ponude. Iz resornog ministarstva poručuju kako žele Hrvatsku koja će u 2020. biti prepoznata kao renomirana destinacija zdravstvenog turizma s konkurentnom ponudom wellnessa, pretežito u sklopu turističkih kapaciteta, ali i ponudom termalnih i talasoterapijskih centara, što ovisi o izgradnji novih hotelskih kapaciteta te unaprjeđenju postojećih sadržaja.



*Mjesto Vašeg novog  
poslovnog uspjeha ...*



HOTEL  
*President*



HOTEL PRESIDENT SOLIN

Ulica Kralja Petra Krešimira IV 11, 21 210 Solin

T. +385 21 685 300, F. +382 21 685 301, solin@hotelpresident.hr



HOTEL PRESIDENT SPLIT

Starcevićeva 1, 21 000 Split

T. +385 21 305 222, F. +382 21 305 225, info@hotelpresident.hr

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

Iz **Ministarstva turizma** naglašavaju kako Hrvatskoj nedostaju novi smještajni kapaciteti i to ponajviše hoteli s 4 i 5 zvjezdica, ali isto tako i luksuzni turistički resorti, marine za prihvat luksuznih jahti, golf igrališta te vrhunski restorani i barovi, kao i drugi sadržaji najviše kvalitete. Iz usvojene Strategije razvoja hrvatskog turizma proizlazi povećanje udjela hotelskih kapaciteta u ukupnim smještajnim kapacitetima s 13 na 18%, ponajprije u hotelima s 4 i više zvjezdica, što će svakako doprinijeti razvoju elitnog turizma. Dvije lokacije na kojima bi se razvijao turistički proizvod visokih kategorija: Kupari, a na jesen će biti pripremljen i natječaj za drugu lokaciju: otočje Veliki Bri-

jun. Iz resornog ministarstva napominju kako razvoj hotelskih kapaciteta treba pratiti i razvoj proizvoda, posebice onih koji bi privlačili goste i izvan glavne turističke sezone, a to su ponajprije sportski i nautički turizam, usmjereni prema gostima veće kupov-

### Nadolazeće 'wellness konferencije'

**4. Konferencija Industrije zdravstvenog turizma, 13. - 14. 03. 2014., HGK**  
**4. Balkan Spa Summit, 09. - 12. 04. 2014., Terme Tuhelj**  
**3. međunarodna konferencija Menadžment turizma i sporta, 10. - 11. 04. 2014., Spa & Golf Resort Sveti Martin**

# GRAND HOTEL BONAVIA

*- spoj kvalitete i tradicije*

Poznata kvaliteta usluge, tradicija i lokacija u samom srcu grada Rijeke, čine Grand Hotel Bonavia sjajnim poslovnim hotelom i polazištem za istraživanje Kvarnera, Gorskog kotara i Istre.



Ovaj profinjeni hotel s četiri zvjezdice pruža smještaj u 114 elegantnih soba i 7 apartmana. Sve sobe i apartmani opremljeni su vrhunskom tehnologijom koja će u potpunosti zamijeniti vaš ured i istovremeno vam ponuditi visoku funkcionalnost i komfor.

Konferencijski centar Grand Hotela Bonavia idealno je mjesto za organiziranje događanja za do 230 ljudi u tri višenamjenske konferencijske dvorane, koje udovoljavaju i najzahtjevnijim poslovnim standardima.

Grand hotel Bonavia jedini je riječki hotel s certifikatom halal kvalitete. U sklopu hotela nalaze se Fine Dining Restaurant Kamov, koji spaja bogatu tradiciju s modernom gastronomskom ponudom, te Caffè Dante sa svojom ljetnom terasom, idealnim mjestom za jutarnji ili popodnevni užitek s pogledom na more i gradsku šetnicu. Jedinstvene trenutke opuštanja nakon poslovnog dana pružit će vam fitness i wellness centar u sklopu hotela.

PROMO



#### Informacije i rezervacije:

Grand Hotel Bonavia, Dolac 4, Rijeka  
 tel. +385 (0)51 357 980, fax +385 (0)51 330 243  
 sales@bonavia.hr, www.bonavia.hr



# Opuštanje u **TERMAMA Laško**

Terme Laško vode vas u svijet bezbrižnog opuštanja. Tijekom dana možete uživati u bazenima, dok pod čudesnom staklenom kupolom promatrate ples sunčevih zraka. Prepustite se vrućem zraku saune, spretnim rukama masera, ili možete posjetiti Ayurveda centar Thermana & Veda gdje vas čekaju stručnjaci za drevnu ayurveda medicinu, iskusni indijski terapeuti, trener joge i kuhar iz Indije.

Ayurveda nudi pouzdane metode za njegu zdravlja, liječenje raznih bolesti putem terapija, masaža, biljnih lijekova, pravilne prehrane i tjelovježbe. U Ayurveda centru Thermana & Veda moći ćete dobiti korisne i opširne savjete stručnjaka koji će vas pregledati te će vam odmah preporučiti terapiju zdravog načina prehrane i njegu zdravlja koje ćete moći nastaviti primjenjivati nakon što napustite naš centar.



E [info@thermana.si](mailto:info@thermana.si)  
T 00386 (03) 423 21 00



## KONGRESNI CENTAR S NAJVIŠE PREDNOSTI

Organizirajte poslovni ili društveni događaj u srcu Slovenije!

Nudimo pet razloga zašto će vaš događaj u Kongresnom centru THERMANA Laško, koji može primiti do 1.100 sudionika, biti uspješan i nezaboravan:

- U 3700 m<sup>2</sup> možete birati između sedam moderno opremljenih kongresnih dvorana, od kojih najveća dvorana može primiti do 500 ljudi.
- Kongresni centar je povezan s modernim hotelom, Termalnim centrom i Wellness Spa centrom, što je vrlo praktično, jer nakon dugih predavanja ili sastanaka možete uživati pod prekrasnom

staklenom kupolom ili se prepustiti doirima iskusnih spa terapeuta.

- Izvrsna lokacija u srcu Slovenije s odličnom infrastrukturnom povezanošću nudi i prekrasno prirodno okruženje.
- 170 parkirnih mjesta na parkiralištu ispred hotela i 277 u podzemnoj garaži s izravnim pristupom u hotel i kongresni centar.
- Oprema u dvoranama je najmodernija. Instaliran je audio i video sustav koji omogućava izvođenje događaja na profesionalnoj razini. Sve dvorane imaju dnevno svjetlo i mogućnost punog zamućenja. Korištenje bežičnog interneta je besplatno.





# Wellness Time Out

OŽUJAK U OPATIJI:  
MJESEC WELLNESSA



Rezervirajte svoj boravak putem našeg weba ili rezervacijskog centra i ostvarite nevjerovatnih **30% popusta na sve wellness tretmane!**  
Vrijedi za boravke do 31.03.2014.

**Five Elements Wellness & Spa Ambassador** polupansion, piće, bazen, spa zona, fitness, masaža ili mineralna kupka  
**Soba već od 677 kn za noć**

Prilikom rezervacije navedite promo code **"Poslovni - ožujak"**

  
**REMISENS**

T +385 51 710 444  
reservations@remisens.com  
www.remisens.com



ne moći. U skladu sa Strategijom, Ministarstvo turizma radit će na podizanju kvalitete, ali i udruživanju privatnog smještaja. Također, u pripremi je pravilnik koji će definirati difuzni hotel i omogućiti da se obiteljski iznajmljivači u starim gradskim jezgrama udruže te kvalitetu smještaja podignu na višu razinu.

### Podizanje kvalitete destinacija

Pojam elitnog turizma u „Rječniku turizma“ definiran je kao naziv za boravak turista u destinacijama i smještajnim objektima koji imaju izvanstandardnu kvalitetu usluge, koji najčešće ne pretpostavlja miješanje turista s lokalnim stanovništvom, ali ni s drugim kategorijama turista. S druge strane, elitni turizam pretpostavlja podjednako odgovarajuće elitne sadržaje turističke ponude, kao i posebne i platežno natprosječno posjetitelje, a u zemljama u razvoju odvija se u prostorno izdvojenim turističkim objektima i prostornim cjelinama, tzv. turističkim enklavama. „Da bismo uopće razgovarali o smjeru razvoja elitnog turizma, trebamo se zapitati postoji li elitni turizam u Hrvatskoj uopće. Naime, nekolicina hotelskih kuća u Hrvatskoj zaista nudi izvan standardnu ponudu. Međutim, njih je nekolicina pa prema tome ne možemo uopće govoriti o elitnom turizmu per se. U trenutku kada će Hrvatska zaista nuditi izvan standardnu kvalitetu usluge i sadržaje, tada ćemo moći početi govoriti o razvoju elitnog turizma u Republici Hrvatskoj. Hrvatska je i dalje destinacija 3 i 4 zvjezdice te sukladno ponudi privlači i odgovarajuću klijentelu“, navodi mr. sc. Iva Bahunek, direktorica Udruge poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske. Na pitanje hoće li se u ovoj godini osjetiti pomak u razvoju elitnog turizma, Bahunek odgovara: „Svakako da će se osjetiti napredak u kvalite-

ti i sadržajima. Jadranski luksuzni hoteli i Riviera Adria, najavili su obiljna ulaganja u svoje kapacitete. U najavljena ulaganja ulaze hotel Koločep u vlasništvu Karisma Hotels Adriatic, hotel More te drugi hoteli. Obzirom na sadržaj ulaganja (diferenciranost ponude te izvrsna usluga), mislim da se Dubrovniku kao destinaciji ponovno smiješi osjećaj *dolcecamiente* luksuza koji smo znali osjetiti gledajući filmove snimane u Gradu 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća. Međutim, u cijeloj priči veliku ulogu igra lokalna zajednica destinacije, turističke zajednice, komplementarna ponuda.“

### Wellness turizam - zamah turističke ponude

Bahunek smatra kako danas svi hoteli moraju imati prostore za masaže, saune, njegu i meditaciju, dok veliki hotelski lanci imaju svoje wellness oaze, te dodaje: „Općenito, ljudi toliko rade preko godine da kada putuju bilo privatno, bilo poslovno, očekuju barem trunčicu vremena samo za sebe, a koje najčešće potroše ugađajući si na način na koji inače u svakodnevnom životu ne stignu.“

„Wellness sadržaji su na hrvatskoj obali, uz rijetke iznimke kao što je primjerice Thalasso Wellness Centar u Opatiji, smješteni gotovo isključivo u hotelima. Pri tome, skoro da nema u posljednjih 10-tak godina renoviranog ili novograđenog hotela na razini 4\* ili 5\*, a koji u svojoj ponudi ne bi



mr. sc. Neda Tellšman-Košuta, stručni savjetnik, Institut za turizam Hrvatska treba ciljati, kao dio svoje marketinške strategije, cijeli niz drugih tržišnih segmenata koji, s obzirom na naše ključne prednosti, poput autentičnosti i očuvanog okoliša, predstavljaju naš pravi i dugoročni izazov.



mr. sc. Iva Bahunek, direktorica Udruge poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske

Mislim da se ne trebamo fokusirati samo na elitni turizam, nego kroz podizanje postojeće kvalitete usluge raditi na tome da se svaki gost koji dođe u Hrvatsku na odmor osjeća odlično. Ne samo zato što je u nekom od naših krasnih hotela, nego zato što je usluga i ponuda sadržaja izvrsna. A ona ne ovisi o broju zvjezdica istaknutih na hotelu.

imao i wellness sadržaje. No, ako govorimo o potencijalnom novom zamašnjaku u hrvatskom turizmu iz domene wellnessa, mislim da moramo gledati šire od današnje, koliko god kvalitetne i rasprostranjene ponude hotelskih wellnessa“, kaže mr. sc. Neda Tellšman-Košuta, stručna savjetnica u Institutu za turizam. Napominje kako moramo razmišljati o daljnjem razvoju cijele palete proizvoda zdravstvenog turizma, a s obzirom na prirodne i ljudske resurse kojima raspoložemo te imajući u vidu danas prisutne tržišne trendove.

Marko Jurakić s učilišta Vimal kaže kako su mnogi wellness centri napravljeni u sklopu dobrih hotela, ali u vremenu kada je to zapravo 'prepisivano' od nekud, bez pravog razumijevanja značenja wellness ponude. „Na našoj obali nema dovoljno wellness sadržaja, a rekao bih da nedostaje i

originalnosti. Glavni problem je ne shvaćanje važnosti edukacije u tom segmentu i zato se tako i postupa, da bi se što je moguće više uštedjelo. Sada kada su neki od investitora i shvatili da bez prave originalne wellness ponude nema produženja sezone, za očekivati je da se mijenja pristup“, navodi Jurakić. Smatra kako kvalitetna usluga ima svoju cijenu i lako nađe konzumenta, dok će naši hotelijeri morati shvatiti kako je potrebna edukacija i za vlasnike i managere hotela, jer dobra wellness ponuda osigurava uključivanje mnogih sudionika, kako na lokalnoj, tako i na državnoj razini. „Wellness je toliko podatan i potentan da se s njim može postići puno, puno više ako se dobro osmisle programi i ako se u njih ugradi duh podneblja u kojeg se poziva gost. To je zadatak za cijelu Hrvatsku“, zaključuje Jurakić.

Iz Strategije razvoja turizma do 2020.

## Ponudu treba dodatno obogatiti

Očekuje se da će zdravstveni turizam biti jedan od glavnih motiva putovanja u budućnosti.

Ključni koncepti za koje se očekuje da će biti sve važniji u oblikovanju ponude zdravstvenog turizma uključuju 'inovativno', 'autentično', 'zeleno' i 'holističko'. Zbog blizine velikim tržištima, prirodne ljepote i povoljne klime, sigurnosti zemlje, duge tradicije, konkurentnih cijena i dobre reputacije zdravstvenih usluga, Hrvatska ima komparativne prednosti za razvoj zdravstvenog turizma. Proizvodi zdravstvenog turizma, danas posebno relevantni, uključuju: wellness turizam, lječilišni turizam i medicinski turizam. Postojeću ponudu valja dodatno obogatiti sadržajima primjerenim potrebama različitih segmenata potencijalnih korisnika medicinskih, zdravstvenih i wellness te rekreativnih usluga.

# OSJETITE RAVNOTEŽU

Doživite jedinstvenu kombinaciju povijesnog duha grada i mladenačkog šarma kojim zrači. Živopisna metropola sa svojim zelenim parkovima i pitoresknim tržnicama na otvorenom te mnoštvom restorana, barova, kazališta, muzeja i galerija, Zagreb Vam nudi idealnu atmosferu kako biste postigli savršenu ravnotežu duha i tijela.

Neodoljiva wellness ponuda The Westin Zagreb hotela omogućit će Vam da se prepustite čistom užitku zdravih delicija, revitalizirajućih aktivnosti i nevjerojatno mirnog sna.

Savršena lokacija u idealnom okružju - možete li poželjeti više? Kreirajte svoje nezaboravno iskustvo s našim izvrsnim ponudama za revitalizaciju duha i tijela!

- Westin Stay Balanced paket - Održite ravnotežu
- Rezervirajte 2 noćenja s 20% popusta

ZA VIŠE INFORMACIJA ILI REZERVACIJE, POSJETITE  
[HOTELWESTINZAGREB.COM](http://HOTELWESTINZAGREB.COM) ILI [WESTIN.COM/ZAGREB](http://WESTIN.COM/ZAGREB),  
KONTAKTIRAJTE: +385 1 4892 058 ILI POŠALJITE E-MAIL:  
[RESERVATIONS@WESTINZAGREB.COM](mailto:RESERVATIONS@WESTINZAGREB.COM)

## THE WESTIN ZAGREB





John Loder

## Što trebate znati prije nego angažirate

# COACHA

U literaturi postoje mnoge definicije coachinga. Moja najdraža definicija je: 'Pomaganje klijentu da se razvije i poboljša u nekim ciljevima koji se temelje na njegovim/njenim jakim stranama'. To znači da je coaching zapravo rad na daljnjem razvoju jakih strana na temelju onih već postojećih u aktualnom trenutku, što konkretno znači da taj posao mora odraditi klijent. Coach predstavlja 'alat' podrške u procesu razvoja klijenta. Carl Rogers postavio je četiri uvjeta za coacha ili savjetnika (*counselor*):

- bezuvjetno prihvatanje klijenta,
- autentičnost,
- empatija i
- kongruencija.

Prve tri stvari ključne su za stvaranje zrelog odnosa i odnosa jednakosti između klijenta i coacha te za stvaranje poslovnog odnosa koji se temelji na sigurnosti, povjerenju i otvorenosti.

### Situacijski leadership

Coach mora uzeti u obzir nivo razvoja klijenta. To zvuči logično, međutim u praksi se često zaboravlja. Hersey & Blanchard model situacijskog leadershipa nudi četiri faze razvoja i iskustva klijenta, te različite načine na koje coach može poduprijeti razvoj, ovisno o specifičnoj situaciji u kojoj se klijent nalazi.

Važno je biti svjestan načina na koji učite kao klijent. Psiho-

Od 1990-ih coaching se brzo razvijao, i u svijetu sporta i u poslovnom svijetu. Coaching se, s obzirom na opseg, u tvrtkama razvijao brzo, jer je svatko htio ili trebao coacha, međutim još je važnije to da je coaching postao prava profesija. Na samom početku vidjeli smo 'coacheve' koji bi nudili svoje 'coaching' usluge nakon što bi pročitali svega jednu ili dvije knjige o coachingu. Danas je coaching profesija koja integrira istraživanje i spoznaje iz područja kao što su psihologija, neuroznanosti, sociologija, management i organizacija.

log Kolb otkrio je da postoje četiri obilježja načina na koji ljudi uče, a mogu se opisati kao vještine koje se uklapaju u svaku fazu:

**1.** konkretno iskustvo, doživljavanje novog iskustva neke situacije ili reinterpretacija postojećeg iskustva – 'osjećaj';

**2.** refleksivno zapažanje novog iskustva. Od posebne važnosti je svaka inkonzistentnost između iskustva i shvaćanja – 'gledanje';

**3.** apstraktna konceptualizacija, razmatranje daje poticaj za novu ideju ili za promjenu nekog postojećeg apstraktnog koncepta – 'razmišljanje';

**4.** aktivno eksperimentiranje, osoba koja uči primjenjuje ga u svojoj praksi da vidi kakav će biti rezultat istoga – 'djelovanje'.

Svatko ima svoje preferencije načina na koji najbolje uči, a coach mora postupati po tome i biti u skladu s preferencijama klijenta.

### Modeli i tehnike

U literaturi se može naći više od 450 modela i tehnika coachinga, međutim najuobičajenija je diferencijacija u skladu s Hersey-Blanchard modelom:

- 'direktivni' ('push') pristup:
  - coach daje sugestije
  - coach daje povratnu informaciju i konfrontira
  - coach daje savjet
  - coach daje upute/zadatke
  - coach postavlja uvjete ili zahtjeve
- 'nedirektivni' ('pull') pristup:

**Manageri ili coachevi koji govore umjesto da postavljaju pitanja, ne samo da troše svoju vlastitu energiju, već će potencijalno zaposlenicima još više otežati prihvaćanje nove ideje.**

- coach je aktivan slušatelj
- coach razmatra
- coach sažimlje
- coach postavlja pitanja
- coach razmatra o osjećajima/emocijama.

Uz profesionalne coacheve koji nude svoju ekspertizu, sve više managera preuzima ulogu coacha za svoje zaposlenike. To je vrlo dobar razvoj zato što je primarno zadatki odgovornost managera da razvijaju svoje osoblje. U praksi, međutim, javlja se (sve) više managera koji primjenjuju stil coachinga 'naredbe i kontrole', odnosno ljudima govore ono što trebaju napraviti. Model situacijskog leadershipa kazuje kako stil 'naredbe i kontrole' u većini situacija nije učinkovit, a za to postoji i neuropsihološko objašnjenje.

### Kako funkcionira mozak?

Mozak funkcionira na način da vrši poveznice i asocijacije, povezuje ono što se događa sada i ono što se dogodilo u prošlosti, sa svjesnim i nesvjesnim sjećanjima. Taj proces mozga stvara neku vrstu 'mapskih' poveznica u mozgu. Ne postoje dvije mape koje će biti iste; svake sekunde više od milijun novih poveznica potiče stvaranje mapa. Mozak voli naredbu, tako da nastoji povezati novu informaciju s onim što je već poznato, kategorizirati je. Mozak nastoji predvidjeti i napraviti poveznice.

Kad smo suočeni s novim zadatkom, relativno smo spori u razumijevanju istoga, najprije moramo postaviti temelje. U procesu učenja nove vještine potrebno je vrijeme da tu vještinu na neki način upoznamo. To se zove stvaranje 'mape'. Ovisno o kompleksnosti vještine, taj proces može uzeti više ili manje vremena. Što su više te mape ukotvljene, to više možemo koristiti naše mentalne resurse. Taj proces naziva se stvaranje navike. Navikama upravljaju stariji i energetski učinkovitiji dijelovi mozga. (Hills, 2013.)

Svatko ima svoj **način na koji najbolje uči**, to znači da ukoliko tražite profesionalnog coacha važno je da otkrijete koji pristup coachingu je najviše u skladu s vašom osobnosti, osjećajima, ciljevima i stilom učenja. Vi ste najvažnija osoba, jer se **radi o vašem osobnom razvoju** i to je isključivo vaša vlastita odgovornost!

### Otkrivanje spoznaja

Osnovno pravilo za učinkoviti coaching je da ljudi rade na otkrivanju stvari koje su primjenjive za njih. Razlika između toga da nam se nešto kaže i da dobijemo spoznaju (uvid) o nečemu je upravo u kreiranju novih mentalnih mapa. Ukoliko o nečemu razmišljate na način 'kako će novi proces funkcionirati u vašem odjelu' ili 'o reakciji vašeg tima na novu strategiju', stvarate mentalne mape za sebe. Te nove misli troše energiju mozga, tako da se često takvim razmišljanjima bavite onda kad vam je mozak slobodan, kad nije zauzpućen nekim drugim aktivnostima. Na primjer: možete odrediti posebno vrijeme za razmišljanje o vašoj ideji; no to razmišljanje može se događati u trenucima slobodnog vremena, npr. dok ste pod tušem, dok se bavite jogingom ili dok ste na šetnji, na putu s posla kući, itd.

Ova vrsta razmišljanja stvara ono što zovemo 'aha' trenutak' ili spoznaja (uvid). Radi se doslovno o stvaranju novih poveznica u vašem mozgu, kreira se nova mapa ili dio mape. Stvaranje navike postaje lakše i događa se brže na ovaj način nego kad vam se kaže što i kako da nešto radite. Jer, ako vam se kaže kako provesti novi proces ili što određena strategija znači za vaš posao, vi još uvijek morate kreirati tu mentalnu mapu te internalizirati i razumjeti novu informaciju.

Stoga su spoznaje (uvidi) koje se dobivaju coachingom mudriji i učinkovitiji od situacije kada se nekom zaposleniku da odgovor; ljudi moraju dobro promisliti o onome što je primjenjivo za njih. Kada coach/manager postavlja

pitanje koje dovodi do spoznaje (uvida), zaposlenicima se pruža mogućnost da kreiraju mapu.

Dodatna stvar koja se često događa s 'govorenjem' je da će to prije proizvesti reakciju prijetnje, jer su predviđanja i poveznice pojedinačne osobe drugačiji od onoga što je ta osoba zapravo očekivala. Ta razlika stvara poruku o grešci i osjećaj boli u mozgu. To pak ljude okreće u smjeru suprotnom od nove informacije i povećava mogućnost otpora.

### 'Trijada moći'

U procesu coachinga često se javljaju situacije oko klijenta u kojima drugi ljudi utječu na postupke klijenta. Najosnovnija situacija koja se javlja u coachingu je tzv. 'trijada moći'. Moć se shvaća kao dani fenomen; moć je uvijek bila i jest prisutna u odnosima među ljudima. Ona utječe i premješta se tijekom vremena. Poput trokuta, 'trijada moći' ima tri pozicije:

- svemoć (omnipotence),
- nemoć (impotence),
- borba za vlast (power struggle).

Sve pozicije mogu biti dobre i djelotvorne i svatko ima mogućnost utjecati na njih. Moć vezana uz pitanje coachinga može biti: 'Kako mogu postići učinkovitije odnose s mojim autokratskim (ili teškim) direktorom?' ili 'Kako kao direktor mogu potaknuti (ili angažirati, motivirati) moje zaposlenike da budu učinkovitiji?'. Važno je da klijent prepozna način na koji djeluje 'igra moći' i da na temelju tog uvida može proširiti svoji repertoar ponašanja kako bi postao učinkovitiji i sretniji u rješavanju trenutne situacije.

# Kopači zlata na tržištu rada

Saša Petar



Odabir kandidata i njihova selekcija potraga je za zlatom, za koju je važan svaki korak koji pritom uradite – od oglasa za zapošljavanje, vještina i znanja koje morate navesti kao relevantna kada tražite osobu za određeno radno mjesto, do izbora novina u kojima je dobro objaviti određeni oglas. Kvaliteta, stručnost i ozbiljnost kandidata koji će se prijaviti na natječaj za određeno radno mjesto ovise o kvaliteti i ozbiljnosti oglasa kojeg ćemo objaviti.

Da biste došli do "najboljih od najboljih" i zaposlili ih upravo u svojoj tvrtki, uključite u taj proces agresivan pristup, poslovnu inteligenciju, konkurentnost i iskrenu želju da zaposlite osobu koja je najbolja za radno mjesto koje popunjavate. Kako biste taj posao dobro obavili morate stalno razvijati i unapređivati "sito" kroz koje "prosiljavate" kandidate za posao.

Sjetite se filmova o američkom Divljem zapadu i kopačima zlata koji su godine i godine provodili prosijavajući mulj i pijesak kroz sita, ne bi li pronašli dragocjeni grumen(čić). Ako su njihova sita bila presitnih rupica (otvora), tada bi na njima zapelo i najmanje bezvrijedno zrnice pijeska, ali ako su imala prevelike rupe (otvore), tada bi kroz sito prosijali i ono što bi im donijelo basnoslovno bogatstvo. Dakle, oslušajte bilo tržišta rada kako biste odredili koja je veličina otvora idealna da razučite zrnice pijeska od grumen(čića) zlata! Dobri su dobri, ali najbolji su jako dobri.

## Stopa nezaposlenosti

Stopa nezaposlenosti je veličina koja igra vrlo važnu ulogu pri odabiru kandidata za određeno radno mjesto. Ukoliko je ona vrlo visoka, tada se na prvi pogled čini da je to raj za *recruitere* jer će postotak stručnjaka s vrlo dobrim referencijama biti izuzetno visok i broj kvalificiranih ljudi koji će se javljati

na natječaje bit će iznad prosjeka pa će osoba čiji je posao odabrati "najbolje od najboljih" imati pune ruke posla. No, ako malo bolje razmislite, može se vrlo lako dogoditi da vam se na jedan jedini oglas javi broj ljudi koji ste očekivali "pomnožen sa 100" pa da u procesu traženja idealnih kandidata odjel vaših *recruitera* dočeka mirovinu. I gdje ste tada? *Recruiterima* će prolaziti vrijeme u beskrajnom čitanju životopisa kandidata za samo jedno radno mjesto, vi ćete čekati i čekati i čekati... a konkurencija će zaposliti najboljeg!

S druge strane, ako je stopa nezaposlenosti izuzetno niska, tada morate shvatiti smisao izraza "tko prvi – njemu djevojka". U toj situaciji morat ćete se prema kandidatima postaviti kao prema najvažnijem klijentu. Pogotovo prema onima koji doista imaju izuzetno dobre referencije, jer ukoliko ih ne prepoznate vi, prepoznat će ih vaša konkurencija. Naime, tada se nalazite u situaciji da kandidata (potencijalnog ili stvarnog stručnjaka) morate uvjeriti da napusti dotadašnji posao, kojim je zadovoljan i za čije je obavljanje adekvatno nagrađen, iz vrlo jednostavnog razloga – vi dajete bolje i više! E tu sada na scenu stupaju ljudi koji se bave oda-

birom kandidata jer oni moraju svakodnevno oslušivati bilo tržišta rada kao što marketing oslušuje bilo tržišta u cjelini.

Što tvrtka može ponuditi potencijalnim zaposlenicima? Ako smatrate da je odgovor isključivo materijalne prirode pa kažete da je to dobra plaća, tada se jako varate ili još uvijek niste upoznati s ostalim vrstama materijalnog stimuliranja, a kamoli s trendovima nematerijalnih strategija motiviranja. Tom tematikom zabavit ćemo se nešto poslije, ali do tada imajte na umu da su pri zapošljavanju danas u modi tzv. "beneficije iznad zakonskog minimuma", koje predstavljaju dio strategije poduzeća i stupanj njezine realne kompetitivnosti u odnosu na konkurenciju.

## Uhodane metode (ne) funkcioniraju

Što je to što *recruiteri* mjere kod kandidata? Prve informacije o kandidatima *recruiteri* dobivaju iz njihovih životopisa. O načinima pisanja životopisa napisana je gomila literature, ali u kratkim crtama, životopis bi trebao sadržavati sljedeće podatke:

- naziv radnog mjesta za koje se kandidat natječe,

Koliko dugo kvalificiran stručnjak s vrlo dobrim referencijama može biti slobodan na tržištu rada? Ima ih koji smatraju da je odgovor na to pitanje 5 minuta, neki kažu jedan dan, ali realno gledano 10% najboljih u svojoj struci zaposli se u roku 10 dana! Dakle, ako želite "najbolje od najboljih", tada reagirajte na vrijeme.

- puno ime i prezime kandidata,
- datum rođenja,
- adresu i telefonski broj,
- obrazovanje (formalno, ali i informacije o završenim tečajevima ili treninzima),
- kvalifikacije i stručnu spremu,
- profesionalno zvanje (odnosno zanimanje),
- trenutno radno mjesto (opis, dužnosti, znanja i vještine potrebne za taj posao, broj osoba koje je nadgledao),
- prijašnja radna mjesta (kronološkim redom, s detaljima postignuća na svakome od njih, imena i adrese managera, datume zapošljavanja i napuštanja tvrtke),
- interese i hobije (nevezano uz posao),
- ostale informacije koje kandidat smatra potrebnima spomenuti ili se traže za specifično radno mjesto (preporuke, dokaz o nekažnjavanju, dokaz o radnoj sposobnosti, dokaz o tome da ne boluje od neizlječivih ili ozbiljnijih bolesti itd).

Nakon čitanja životopisa, kandidati se obično svrstavaju u tri kategorije: prihvatljiv, neprihvatljiv i marginalan. Dakle, radi se **primarna selekcija kandidata** pri kojoj se najviše pažnje treba obratiti na kandidate koji pripadaju u skupinu "marginalnih" jer se ta skupina opet mora pažljivo razvrstati na one čije će se molbe uzeti u razmatranje i one koji će se definitivno odbaciti.

#### Koji je glavni kriterij?

Ali, koji je glavni kriterij prema kojem netko može prihvatiti ili odbiti nečiju molbu za posao? Taj kriterij uvelike ovisi o opisu radnog mjesta za koje tražimo najboljeg kandidata. Poznanica koja radi na managerskoj poziciji u jednoj velikoj i perspektivnoj hrvatskoj tvrtki pričala nam je kako je izgledao odabir jednog od njezinih suradnika. Nakon čitanja gomile životopisa od kojih su svi bili potkrijepljeni poprilično dobrim referencijama, u uži izbor ušlo je troje kandidata. Svi su uglavnom imali sličnu ocjenu potrebnih vještina i znanja, no igrom slučaja jedan kandidat bio je za nijansu bolji od ostale dvojice u testu komunikacijskih vještina i informatički. Na razgovoru s managementom ostavio je najbolji dojam i tvrtka je bila spremna zaposliti ga, ali ga na kraju cijele priče ipak nije zaposlila jer je zbog djelomične invalidnosti mogao voziti isključivo automobil s automatskim mjenjačem, a posao je zahtijevao stalna putovanja i tvrtka nije imala takav automobil kojim bi se on mogao koristiti.

Nakon odabira molbi i obavještavanja kandidata slijede različite vrste testova, ovisno o radnom mjestu i djelatnosti. Ako preskočimo uobičajene domaće metode izbora od oka ili od srca (ako je rodbina ili ljubavnica u pitanju) ili iz rukava (ako se radi o poznanstvu podmazanom šuštavim papirićima na kojima su stotice i tisućice), uglavnom se koriste testovi postignuća, testovi potencijala, testovi osobnosti, grafološki testovi, testovi inteligencije, psihometrički testovi i grupni situacijski testovi. U svakom slučaju, ljudi koji testiraju kandidate moraju biti kvalificirane osobe (psiholozi), sposobne pravilno tumačiti dobivene rezultate testova.

#### Provjere pojedinih metoda

Metode postoje, ali koje su najbolje, to *recruiteri* odlučuju u suradnji s managerima. Dobar način provjere pojedinih metoda svakako je **analiza broja kandidata**, koje je manager odabrao po preporuci *recruitera*, a koji su se pokazali (ne)kvalitetnima.

Ako pronađete osobu koja zadovoljava sve vaše kriterije, pa čak i više nego što je potrebno, tada ne dopustite kojekakvim procedurama i odobrenjima da se razmaštu jer ćete u sivilu i magli birokradije izgubiti ono o što ste tražili i što vam je bilo na domak ruke.

Jesu li ostvarili očekivane rezultate u zadanom roku, prije isteka roka ili ih uopće nisu ostvarili? Proces identificiranja najboljih metoda odabira i selekcije dugotrajan je. Pravu potvrdu metode odabira dobit ćete nakon uvida u rezultate kandidata za koje ste "dali zeleno svjetlo" (i po brzini kojom preskaču platne razrede).

**Stalna inovativnost**, pa čak i preuzimanje rizika ljudi čiji je posao odabir kandidata danas je nužnost i odlika konkurentnosti. Metode zato moraju biti podložne reviziji, jer ukoliko *recruiteri* uporno "proizvode" mediokritete, tada se ili služe lošim metodama odabira ili nešto nije u redu s radnom atmosferom ili sustavom nagrađivanja unutar tvrtke. Za tu situaciju imamo jednu kinesku poslovicu: "Put kojim malo ljudi prolazi može biti slijepa ulica, ali možda je prečica!" Ako doista nađete takav put, a on se pokaže prečicom, na vama je hoćete li ga zadržati u tajnosti! Premda znamo da ćete i činjenicu da se možda radi o slijepoj ulici također zadržati za sebe.

# poslovni<sup>®</sup> savjetnik

.com  
CENTRALNI POSLOVNI PORTAL

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

## pratite nas NA DRUŠTVENIM MREŽAMA



PoslovniSavjetnikFan



@PoslovniS

LinkedIn

poslovnisavjetnik

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



# INVESTICIJSKI BAROMETAR

Investicijski barometar prikazuje s koliko bi novca na dan 14.02.2014. raspolagali da ste 100.000 kuna uložili 01. siječnja ove godine u neke od financijskih instrumenata koji su navedeni u nastavku.

NAZIV	vrijednost u KN 14.02.2014	promjena [%] u odnosu na 15.01.2014.
<b>VALUTE</b>		
Eur	100.210 kn	+0,39%
USD	100.936 kn	+0,47%
<b>DIONICE</b>		
Hrvatski telekom d.d.	95.163 kn	-3,02%
Valamar Adria Holding d.d.	118.315 kn	+9,35%
Adris grupa d.d. (povl.)	99.477 kn	-0,76%
Ericsson Nikola Tesla d.d.	103.422 kn	+0,44%
Končar - elektroindustrija d.d.	102.972 kn	+1,06%
Ledo d.d.	105.779 kn	+1,85%
AD plastik d.d.	94.256 kn	-2,93%
Petrokemija d.d.	72.129 kn	-21,14%
Atlantska plovidba d.d.	101.255 kn	+4,30%
Atlantic Grupa d.d.	107.807 kn	+5,76%

<b>NOVČANI FONDOVI</b>		
Agram Euro Cash	100.480,38 kn	+0,56%
Locusta Cash	100.340,71 kn	+0,25%
VB Cash	100.508,15 kn	+0,11%
<b>OBVEZNIČKI FONDOVI</b>		
HI-conservative	101.369,54 kn	+0,70%
Capital One	101.681,88 kn	+1,63%
Erste Adriatic Bond	102.465,97 kn	+1,43%
<b>MJEŠOVITI FONDOVI</b>		
OTP uravnoteženi	101.654,69 kn	+0,28%
KD Balanced	99.840,78 kn	-0,40%
HI-balanced	100.486,10 kn	+0,46%
Allianz Portfolio	102.682,33 kn	+1,40%
PBZ Global	101.346,46 kn	+0,14%
ZB global	101.468,42 kn	-0,26%
<b>DIONIČKI FONDOVI</b>		
NETA US Algorithm	98.022,99 kn	-1,90%
KD Victoria	107.345,08 kn	+4,28%
Platinum Global Opportunity	103.994,80 kn	+2,09%
FIMA Equity	104.014,72 kn	+1,33%
ZB euroaktiv	99.589,59 kn	-1,05%
OTP meridian 20	101.282,92 kn	+0,14%

hrportfolio.hr  
investicijski fondovi

0800600700





EU FONDOVI

# Poduzetnički impuls 2014: PRILIKA KOJU VALJA UGRABITI



Kristina Cappucci,  
EU deska  
Zagrebačke banke

Najveći do sada Poduzetnički impuls 2014. objavljen je 15. veljače i sadrži mjere poticanja razvoja malog i srednjeg poduzetništva za koje se koriste sredstva državnog proračuna te strukturnih fondova Europske unije, a koji su Hrvatskoj postali dostupni članstvom u EU. Poduzetnički impuls za ovu godinu ima četiri programska prioriteta. Prvi je jačanje konkurentnosti malog gospodarstva, za što je planiran ukupni iznos od 413,8 milijuna kuna; drugi je unapređenje poduzetničkog okruženja s planiranim iznosom od 74,6 milijuna kuna; treći je promocija i učenje za poduzetništvo i obrt, za što se planira 248,1 milijun kuna; dok je za četvrti prioritet – lakši pristup financiranju planiran iznos od 529,1 milijun kuna. Kroz sva četiri prioriteta posebno se potiče veće sudjelovanje žena poduzetnica, poduzetnika s otežanim društvenim uvjetima, poduzetnika početnika, tradicijskih i umjetničkih obrta te poduzetnika s gospodarskih nerazvijenih područja.

## Mogućnosti za mikro, male i srednje poduzetnike, obrtnike i inovatore

Prvi od spomenutih prioriteta „Jačanje konkurentnosti malog gospodarstva“, najzanimljiviji je mikro, malim i srednjim poduzetnicima i obrtnicima a usmjeren je

Već treću godinu za redom Ministarstvo poduzetništva i obrta objavljuje program poticanja poduzetništva koji kroz set prioriteta i mjera potiče brojne segmente gospodarstva kao i širok spektar dionika. Ove godine ukupan iznos sredstava koji će ovo ministarstvo kroz različite kanale usmjeriti u poticanje poduzetništva u Hrvatskoj doseže gotovo 1,3 milijarde kuna.

na poticanje rasta malog i srednjeg poduzetništva kroz potpore za uvođenje novih tehnologija, modernizaciju proizvodnje i infrastrukture, ulaganje u istraživanje i inovacije te uvođenje informatičkih tehnologija. U okviru spomenutog prioriteta posebno su zanimljive Mjera A1 „Mikro poduzetništvo i obrt“, B1 „Malo i srednje poduzetništvo i obrt“ te Mjera B2 „Inovacije u poduzetništvu“. U sklopu Mjere A1 prijavu mogu podnijeti mikro gospodarski subjekti (isključivo obrti i trgovačka društva) registrirani za sva područja osim za područja poljoprivrede, šumarstva i ribarstva, trgovine na veliko i malo, popravak motornih vozila i motocikala, te djelatnosti pripreme i usluživanja pića.

U sklopu Mjere B1 mala i srednja poduzeća i obrti koja se bave prerađivačkom djelatnošću i djelatnošću gospodarenja otpadom, opskrbom vode i slično mogu ostvariti potporu za ulaganje u nabavu novih tehnologija koje

dovode do razvoja novih proizvoda, ulaganje u certificiranje i patentnu zaštitu proizvoda, marketinške aktivnosti pa čak i u prilagodbu poslovnih prostora za osobe s invaliditetom.

Iz dvije navedene mjere mikro poduzeća mogu očekivati maksimalni iznos potpore do 300.000 kuna, mali i srednji poduzetnici mogu konkurirati za potpore do čak 1.400.000 kuna. Uspješni će prijavitelji morati dokazati da su uspješno poslovali u 2013. godini, da imaju podmirene sve obveze prema državi i zaposlenicima te da u posljednje tri porezne godine nisu primili potporu male vrijednosti u iznosu većem od 250.000 Eura.

Mjera B2 posebno je prilagođena inovativnim poduzećima ali i fizičkim osobama koje imaju inovaciju. Kroz potpore koje je moguće ostvariti, a koje sežu i do 500.000 kuna za poslovne subjekte osobe, prijavitelji će moći ulagati u aktivnosti komercijalizacije inovacija, izlazak na nova tržišta,

zaštitu intelektualnog vlasništva te druge aktivnosti potrebne za pokretanje novog proizvoda, usluge ili procesa.

## Važno je prijaviti se što prije

Iako su javni natječaji objavljeni 15. veljače, prijave se nadležnim institucijama (Ministarstvu poduzetništva i obrta odnosno HAMAG INVEST-u) dostavljaju najranije 31. ožujka 2014., nakon čega se prijave vrše dok sredstva namijenjena za potpore ne budu potpuno iskoristena ali ne kasnije od 31. listopada 2014. Pritom treba imati na umu da su iskustva prijašnjih godina pokazala kako se sredstva u praksi iskoriste već u prvom mjesecu podnošenja prijave, što znači da samo najbrži prijavitelji imaju šansu biti prihvaćeni, naravno imajući na umu da je kvaliteta odlučujući kriterij za prihvaćanje projektne prijave.

Zagrebačka banka stoji na usluzi svojim klijentima te pruža sve potrebne smjernice kao i savjetodavne usluge u pripremi prijave na natječaj Poduzetnički impuls, s ciljem poticanja što većeg broja poduzetnika na realizaciju bespovratnih sredstava. Svojim posebno prilagođenim proizvodima i uslugama nastojimo svakom klijentu biti podrška i partner u realizaciji projektnih ideja.

■ 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)



ODGOVORA:  
Daniel Sever

## UTJECAJ POVREDE PRAVA NA OTKAZNI ROK NA ZAKONITOST ODLUKE O OTKAZU

**PITANJE:** U odluci o otkazu nismo pravilno odredili trajanje otkaznog roka. Može li zbog toga odluka o otkazu u sudskom postupku biti proglašena nedopuštenom i nezakonitom?

I. K., Križevci

**ODGOVOR:** Kad se sudska zaštita traži radi povrede prava na otkazni rok radnik mora u roku od 15 dana od primitka **Odluke o otkazu podnijeti zahtjev za zaštitu prava**, a ako poslodavac u roku 15 dana tom zahtjevu ne udovolji, dužan je u daljnjem roku od 15 dana podnijeti tužbu sudu. U slučaju propusta traženja ovog oblika preodsudske zaštite, radnikova tužba je nedopuštena ako bi se isključivo radilo o pravu na otkazni rok.

Inače, u slučajevima povrede prava na otkazni rok, većinom se od strane radnika traži da sud zbog povreda zakonskih odredaba o otkaznom roku utvrdi cijelu odluku o otkazu nedopuštenom. Međutim, ta povreda ne utječe na dopuštenost samog otkaza, već je njezina posljedica ta da **ugovor o radu prestaje tek nakon isteka otkaznog roka (propisanog ili ugovorenog)**. Dakle, u takvim slučajevima sud utvrđuje **deklaratomom odlukom samo točan datum prestanka ugovora o radu** s obzirom na propisano trajanje otkaznog roka, ne dirajući pri tome u ostali dio odluke o redovitom otkazu ugovora o radu.

## TRAJANJE OTKAZNOG ROKA

**PITANJE:** Otkazujemo ugovor o radu, ali nas zanima obvezno, zakonom propisano minimalno trajanje otkaznog roka koji moramo omogućiti radniku?

J. T., Zadar

**ODGOVOR:** Člankom 114. st. 1. aktualnog Zakona o radu (Narodne novine broj 149/09, 61/11, 82/12 i 73/13) kogentno je propisano minimalno trajanje otkaznog roka u slučajevima kada redovito otkazuje poslodavac, a ne radi se o redovitom otkazu uvjetovanom skrivljenim ponašanjem radnika. Navedena odredba Zakona o radu u tim slučajevima razlikuje šest različitih obveznih minimalnih trajanja otkaznog roka, ovisno o činjenici dužine trajanja radnog odnosa radnika kod istoga poslodavca. Pa tako otkazni rok iznosi:

- dva tjedna ako je radnik u radnom odnosu kod istog poslodavca proveo neprekidno manje od jedne godine,
- mjesec dana ako je radnik u radnom odnosu kod istog poslodavca proveo neprekidno godinu dana,
- mjesec dana i dva tjedna ako je radnik proveo kod istog poslodavca neprekidno dvije godine,
- dva mjeseca ako je radnik kod istog poslodavca proveo neprekidno pet godina,
- dva mjeseca i dva tjedna ako je radnik proveo kod istog poslodavca neprekidno deset godina,
- tri mjeseca, ako je radnik u radnom odnosu kod istog poslodavca proveo neprekidno dvadeset godina.

Ovdje svakako treba reći da je sukladno članku 35. st. 5. ZR-a propisan posebni otkazni rok kod ugovorenog probnog rada i on iznosi najmanje sedam dana.

Međutim, otkazni rok ne ovisi samo o dužini radnog odnosa radnika, već može ovisiti i o **životnoj dobi radnika**, kako to propisuje stavak 2. članka 114. ZR-a. Naime, isti stavak predviđa da se svakom radniku koji je kod poslodavca radio neprekidno dvadeset godina, a stariji

je od pedeset godina života, otkazni rok povećava za dva tjedna, odnosno za mjesec dana ako je stariji od pedeset i pet godina života. Također, dužina otkaznog roka ovisi i o tome o kojem **obliku redovitog otkaza** se radi, pa tako u slučaju redovitog otkaza uvjetovanog skrivljenim ponašanjem radnika otkazni rok traje upola kraće nego što je to kod drugih vrsta redovitog otkaza (poslovno ili osobno uvjetovanog). Razumljiv razlog ovog posebno propisanog skraćivanja otkaznog roka iz stavka 3. članka 114. ZOR-a jest upravo skrivljeno ponašanje radnika i kršenje obveza iz radnog odnosa.

U svakom slučaju, i kod bilo kojeg oblika redovitog otkaza ugovora o radu, propisano minimalno trajanje otkaznog roka ne može se dodatno skraćivati niti kolektivnim ugovorom, niti ugovorom o radu, a posebice ne jednostrano. Jedino u slučaju radnikova otkazivanja poslodavcu, moguće je ugovoriti i kraći otkazni rok od propisanog. U tom slučaju radnik koji otkazuje poslodavcu, treba zapravo s njim zaključiti sporazum o **skraćivanju otkaznog roka**, bez diranja u samu osnovu prestanka ugovora o radu (u suprotnom može doći do gubitka prava na zakonsku otpremninu zbog sporazumnog prestanka radnog odnosa bez ugovorene otpremnine).





ODGOVORA:  
Nataša Rapić

## KAKO UPRAVLJATI PROCESOM INOVIRANJA?

**PITANJE:** *Kao manager proizvodnoga poduzeća svjestan sam potrebe stalnoga inoviranja. Kako upravljati tim procesom, odnosno kako ga unaprijediti?*

S. B., Koprivnica

**ODGOVOR:** Inoviranje je postalo „prva managerska zapovijed“. Mnogi manageri čuju izreku „Inoviraj ili umri“, koja ih istovremeno motivira, ali i zastrašuje. Zbunjenost se posebice javlja kada se žele unaprijediti proces inoviranja izradom „strategije inoviranja“. No, te dvije riječi zapravo su proturječne. Strategija predstavlja koherentni skup aktivnosti kojima se realiziraju postavljeni ciljevi, dok se inoviranje odnosi na proces otkrivanja novoga, gdje ni sam inovator ne zna kuda će ga proces odvesti. No, i procesom inoviranja moguće je upravljati.

Kako biste unaprijedili proces upravljanja inoviranjem, trebali biste se usmjeriti na traženje odgovora na neka ključna pitanja. Prije svega, potrebno je utvrditi koje su organizacijske sržne kompetencije. Svako poduzeće ima svoju povijest, a razvojem poslovanja stjecalo je znanja i razvijalo svoje kompetencije. U okviru kompetencija kojima raspolazete treba tražiti prostor za unaprjeđenje. Pojam inovacija često se pogrešno shvaća kao isključivo proces razvoja novih proizvoda i tehnologija. No, inovirati je moguće i u drugim područjima poslovanja, a korisnima se smatraju i manja unaprjeđenja, a ne samo revolucionarni izumi. Stoga je važno u okviru postojećega poslovanja usmjeriti se na stalno traženje unaprjeđenja i novih rješenja u smislu razvijanja novih usluga koje prate postojeće proizvode, marketinga, osvajanja novih tržišta, ali i novih poslovnih modela, odnosno modela upravljanja.

Sljedeći korak predstavlja sagledavanje strategije poduzeća. Strategija podrazumijeva način alokacije resursa. No, proces inoviranja također zahtijeva određena sredstva pa ga je strateški potrebno uskladiti s ciljevima poduzeća. Pritom je potrebno utvrditi način alokacije sredstava namijenjenih traženju i testiranju novih rješenja. Može se sugere-

rirati da se oko 70% sredstava usmjeri prema unaprjeđenju postojećih proizvoda, usluga, procesa i sustava, 20% usmjeri na traženje srodnih rješenja koja će predstavljati adaptivne promjene, a 10% na istraživanje novih mogućnosti, odnosno novih tržišta. No, sasvim je razumljivo da način alokacije ovisi o situaciji, manageru, zaposlenicima, ali i poslovnom usmjerenju. Drugim riječima, važno je da kao manager utvrdite viziju inoviranja pa je onda uskladite s tekućim poslovanjem i strategijom.

Iako ste kao manager zaduženi za inoviranje poslovnoga modela, vaše poduzeće ipak opstaje ili propada na ispravo odabranom portfelju proizvoda i/ili usluga. Drugim riječima, ključ uspjeha je unaprjeđenje efektivnosti, a nju možete unaprijediti inoviranjem. Iako će vam u tome pomagati zaposlenici, kao manager ovaj proces trebate pokrenuti i njime upravljati. Pritom vam od pomoći mogu biti dva pitanja. Prvo pitanje glasi: koji je naš problem i kako ga najbolje definirati? Iako zvuči jednostavno, na ovo pitanje odgovor nije lako dati. Verbalno determiniranje problema zahtijeva postojanje vizije inoviranja. Tako primjerice možete reći: uspješni smo u segmentu proizvoda X i želimo da u budućnosti naš proizvod ima svojstvo Y. Kada ste zajedno sa zaposlenicima odgovorili na to pitanje, slijedi drugo: tko je najkompetentniji za rješavanje toga problema? Subjekte procesa inoviranja možete pronaći u svom poduzeću, ali i izvan njega, primjerice korištenjem procesa *smartsourcinga*.

No, kao manager morate imati na umu da je inoviranje proces razvijanja ideja kako unaprijediti ili transformirati svaki dio lanca stvaranja vrijednosti. Stoga se inoviranje ne može sagledavati kao proces rezerviran za skupinu inženjera, znanstvenika ili dizajnera, već kao odgovornost svake osobe u poduzeću. Stoga kao manager trebate težiti unaprjeđenju vlastitoga procesa vođenja i upravljanja ljudskim potencijalima. Trebali biste ideju o važnosti inoviranja podijeliti sa svakim zaposlenikom i učiniti je dijelom organizacijske kulture, a onda se usmjeriti na traženje načina kako ukloniti prepreke inoviranju. To se obično odnosi na stvaranje ugodnoga radnog okruženja, dobrih međuljudskih odnosa, ulaganje u učenje i upravljanje znanjem te poticanje eksperimentiranja i slavljenja uspjeha, ali i prepoznavanja neuspjeha kao prilika za učenje. Imajte na umu i da je inoviranje proces koji ne ovisi samo o kvalitetnoj ideji, već o njevoj implementaciji, što presudno ovisi o vašoj podršci. Na kraju, budite pripravi na činjenicu da možete krenuti unaprjeđivati jedno, a na kraju otkriti nešto sasvim drugo. Nemojte se obeshrabriti – iza velikih i profitabilnih poslovnih poduhvata često su stajala upravo slučajna otkrića.

## dm na predstavljanju dm green city projecta otvorio natječaj

„...jer najbolje dolazi iz prirode!“



U ponedjeljak, 10. veljače na Agronomskom fakultetu dm je na konferenciji za medije predstavio detalje natječaja „...jer najbolje dolazi iz prirode!“ kojim je započeo ovogodišnji *dm green city project*. Natječajem koji je organiziran povodom Međunarodne godine obiteljske poljoprivrede, uz podršku Ministarstva poljoprivrede i Ministarstva zaštite okoliša i prirode, dm želi pronaći obiteljsko-poljoprivredna gospodarstva čijim će ekološkim proizvodima pružiti marketinšku podršku. Na konferenciji za medije govorili su Tihomir Jakovina, ministar poljoprivrede, Mihael Zmajlović, ministar zaštite okoliša i prirode, Gordana Picek, članica Uprave dm-a, Mislav Blažić, predsjednik Uprave PBZ Carda, Marko Lasić, direktor Neki Daniels Media i Tajana Kričko, dekanica Agronomskog fakulteta. Organizatori projekta najavili su i druge aktivnosti *dm green city projecta 2014.* u kojoj će dm pozvati građane da obilježe Dan planeta Zemlje i Međunarodni dan obitelji te da se uključe u zaštitu okoliša, donose zdrave odluke i biraju osviješteno.



ODGOVORA:  
Štampar  
Sápe Sála

## MOŽE LI MIRENJE POMOĆI KOD SUKOBA MEĐU ZAPOSLENICIMA?

**PITANJE:** *Kao manager uspješnog tima suočen sam s narušenim međuljudskim odnosima između dvoje ključnih ljudi voditelja odjela. Posljedica njihove*

*netrpeljivosti je sukob i ostalih zaposlenika u odjelima, neizvršavanje obveza i drugo. Kao njihov nadređeni vidim kako se obje osobe podjednako „krive“, a problem moram riješiti pri čemu ne želim izgubiti bilo koje od dvoje stručnih radnika. Može li se postupak mirenja primijeniti i na rješavanje takve vrste sukoba?*

M.Z., Valpovo

**ODGOVOR:** Mirenje se svrstava u alate koji se koriste u rješavanju sporova. Tradicionalno shvaćanje mirenja je izvanjudsko i alternativno rješavanje sporova. Ipak, mirenje kao univerzalan institut svakako možete primjenjivati u rješavanju sukoba među zaposlenicima. Osobi (manager) koja je neposredno nadređena osobama koje su uključene u sukob (zaposlenici) vrlo je teško, često i opasno rješavati sporove s pozicije moći (nadređenog). Takav način rješavanja sukoba može doprinijeti produbljenju sukoba ukoliko se u rješavanju manager odredi bilo prema jednoj ili pak drugoj strani. Na ovaj način rješavanja sukoba često će imati za posljedicu da bi zaposlenici u sukobu tako donesena rješenja tumačili na svoj način, primjerice: Šef me podržavao, Šef uvažava moje ideje. Opet sam u pravu, stalno sam u pravu. Dok bi druga strana mogla zaključiti: Šef me mrzi, Šef me nimalo ne poštuje. Moje znanje se ne uvažava i s... Stoga bi bilo poželjno nastale sukobe među zaposlenicima rješavati uz pomoć stručnih osoba, a pri tome koristi-

ti mogućnosti koje nam daje postupak mirenja. Svakako razmislite da ovaj i druge sukobe među zaposlenicima rješavate na načine da njihovim rješavanjem ne proizvedete nove sukobe, nove podjele, stoga vam posredovanje stručne osobe - medijatora u tome može pomoći. Promislite o mirenju kao načinu rješavanja sukoba koji ćete prihvatiti u vašim „zajedničkim vrijednostima društva“, možete dati pisani nalog zaposlenicima putem oglasne ploče o prihvaćenim koracima u rješavanju sukoba, možete donijeti i vlastiti pravilnik o mirenju. Važno je da u rješavanju sukoba svoj doprinos u tijeku postupka daju zaposlenici u sukobu. **Prednost mirenja** u odnosu na rješavanje sukoba od strane neposrednog autoriteta je u tome da bi osobe u sukobu tijekom postupka donijele zajedničke zaključke, norme ponašanja, načine suradnje u budućnosti te načine rješavanja budućih nesporazuma, i pri tome bi imale osjećaj kako su zadržale vlastito dostojanstvo, sami doprinijeli postavljanju određenih pravila kojih će se pridržavati jer su za njihovo prihvaćanje sami odgovorni. **Neposrednom rukovoditelju** ostaje da prati pridržavanje provedbe sporazuma, ugovorenih pravila između zaposlenika. Na ovaj način i ostali zaposlenici će puno spremnije sudjelovati u kreiranju međusobnih odnosa, bez straha da bi bilo koja njihova inicijativa ili prijedlog bili osuđeni ili krivo shvaćeni, što bi u konačnici imalo za posljedicu kvalitetne međuljudske odnose, povećanu kreativnost i učinkovitost svakog zaposlenika. Manager postupajući na ovakav način dakle koristeći pomoć stručne osobe u rješavanju sukoba među zaposlenicima i mogućnosti koje daje postupak mirenja izbjegava neposredno presuđivanje svrstavanje na bilo čiju stranu i ostaje izvan sukoba.

## Kako postati „rođeni lider“?

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

Se da ste stekli „mekši“ i jednostavniji, razgovorniji, otvoreniji... više je stvari što se postaje, više je u oslabljenom kompleksnom poznavanju stvari. Sve je jednostavnije. Lider nastavlja biti jednostavan, ali postaje razgovorniji i otvoreniji.



Uz to, treba biti otvoreniji i razgovorniji... više je stvari što se postaje, više je u oslabljenom kompleksnom poznavanju stvari. Sve je jednostavnije. Lider nastavlja biti jednostavan, ali postaje razgovorniji i otvoreniji.



Trgovci koji su bolji u prodaji... više je stvari što se postaje, više je u oslabljenom kompleksnom poznavanju stvari. Sve je jednostavnije. Lider nastavlja biti jednostavan, ali postaje razgovorniji i otvoreniji.

Uz to, treba biti otvoreniji i razgovorniji... više je stvari što se postaje, više je u oslabljenom kompleksnom poznavanju stvari. Sve je jednostavnije. Lider nastavlja biti jednostavan, ali postaje razgovorniji i otvoreniji.

razgovorniji i otvoreniji... više je stvari što se postaje, više je u oslabljenom kompleksnom poznavanju stvari. Sve je jednostavnije. Lider nastavlja biti jednostavan, ali postaje razgovorniji i otvoreniji.

Uz to, treba biti otvoreniji i razgovorniji... više je stvari što se postaje, više je u oslabljenom kompleksnom poznavanju stvari. Sve je jednostavnije. Lider nastavlja biti jednostavan, ali postaje razgovorniji i otvoreniji.

Uz to, treba biti otvoreniji i razgovorniji... više je stvari što se postaje, više je u oslabljenom kompleksnom poznavanju stvari. Sve je jednostavnije. Lider nastavlja biti jednostavan, ali postaje razgovorniji i otvoreniji.



Trgovci koji su bolji u prodaji... više je stvari što se postaje, više je u oslabljenom kompleksnom poznavanju stvari. Sve je jednostavnije. Lider nastavlja biti jednostavan, ali postaje razgovorniji i otvoreniji.

Uz to, treba biti otvoreniji i razgovorniji... više je stvari što se postaje, više je u oslabljenom kompleksnom poznavanju stvari. Sve je jednostavnije. Lider nastavlja biti jednostavan, ali postaje razgovorniji i otvoreniji.

Trgovci koji su bolji u prodaji... više je stvari što se postaje, više je u oslabljenom kompleksnom poznavanju stvari. Sve je jednostavnije. Lider nastavlja biti jednostavan, ali postaje razgovorniji i otvoreniji.





ODGOVORA:  
Miroslava  
Čakovec

## ATRIBUCIJSKI STIL ILI STIL OBJAŠNJAVANJA

**PITANJE:** Kako precizno i sažeto definirati atribucijski stil razmišljanja? Općenito govoreći, ljudi jako žele kontrolu. Međutim, je li potraga za objašnjavanjem i opravdanjima stvarno tako dobra stvar? Je li više uvijek i bolje?

S. G., Čakovec

**ODGOVOR:** Atribucijski stil ili stil objašnjavanja je relativno stabilna, kognitivno utemeljena varijabla ličnosti koja odražava način na koji ljudi objašnjavaju razloge loših događaja. Loše stvari se događaju svakome, ali ljudi objašnjavaju ovakve prepreke atribucijama koje se razlikuju prema genetici, stabilnosti i mogućnosti kontrole. Neuspjesi na akademskom polju, slabo tjelesno zdravlje i nezadovoljavajući rezultati na poslu, uobičajene su stvari koje se najčešće događaju.

Neki od nas reagiraju na takve neuspjehe ulaganjem povećanog napora, trudeći se čak i više nego što su to činili prije. Drugi pak na to reagiraju odustajanjem. Što se tiče rezultata na poslu, jedna od profesija koja nosi sa sobom dosta frustracija, neuspjeha i odbijanja jest prodavanje životnog osiguranja.

Dva su istraživača procijenila atribucijske stilove kod agenata za prodaju osiguranja i književnih agenata. Kod agenata s pesimistič-

nim atribucijskim stilom vjerojatnost davanja otkaza bila je veća, a oni koji su nastavili posao imali su znatno lošije rezultate od svojih optimističnijih kolega. Iluzija kontrole je atribucijski fenomen koji s vremenom promiče atribucijski stil. Ljudi s optimističnim atribucijskim stilom obično uzimaju dosta zasluga za svoje uspjehe, dok gotovo uopće ne prihvaćaju krivnju za neuspjehe (npr. „Izgubio sam na natjecanju jer je protivnik varao.“). Pesimistični atribucijski stil manifestira se kao sklonost objašnjavanju loših događaja unutrašnjim, stabilnim i nekontroliranim atribucijama (npr. „Izgubio sam na natjecanju jer imam lošu tjelesnu koordinaciju.“).

Kao što se može i očekivati, depresivni pojedinci rijetko kad imaju optimističan stil i nisu podložni iluziji kontrole. Opremljeni pristranošću iluzije kontrole, ljudi s optimističnim atribucijskim stilom spremno ignoriraju negativne informacije glede sebe, filtriraju i iskrivljuju ulazne informacije, te interpretiraju pozitivne i negativne ishode tako da više sami sebe zaštite. Takav zavidan kapacitet iskrivljanja stvarnosti ide u smjeru koji podiže samopoštovanje, održava vjerovanja u osobnu djelotvornost i podupire optimističan pogled na budućnost.



## Uspješan zahvat protiv spuštenih kapaka u Poliklinici Milojević

Svima nam je poznat problem spuštenih kapaka, a kako nastaje i „nestaje“ pitali smo dr. Nikolu Milojevića, jednog od vodećih engleskih i hrvatskih estetskih doktora, vlasnika Milo Clinic u Londonu i Poliklinike Milojević u Zagrebu.



Kapci prije operacije sa linijom kirurškog reza



Spušteni kapci prije operacije sa linijom kirurškog reza



Osvježeno oko i uklonjeni podočnjaci nakon estetske operacije očnih kapaka



**U kojoj životnoj dobi se susrećemo s problemom spuštenih kapaka?** To je individualno, a najčešće nakon trećeg desetljeća, te kod mlađih osoba koje imaju jako izražene podočnjake.

**Koje su indikacije?** Višak kože i potkožnog masnog tkiva na kapcima, te izraženi tamnije pigmentirani podočnjaci, bore oko očiju.

**Što je Blefaroplastika?** Blefaroplastika je vrlo delikatna operacija, a omogućuje povrat svježine i odmornog izgleda lica (odstranjivanjem viška kože i masnog tkiva ispod i iznad kapaka). Nakon blefaroplastike oči izgledaju veće te njihova prirodna ljepota dolazi više do izražaja.

**Kako se izvodi operacija i koliko traje?** Operacija se izvodi u lokalnoj anesteziji. Trajanje zahvata je od 1 do 1,5 sat: kirurški rez, brižljivo mjerenje, planiranje i crtanje na koži kapka je od neobične važnosti - gornji kapak: rez ide 8-10 mm iznad ruba trepavica - donji kapak: rez do 5 mm ispod ruba trepavica.

**Kakav je postoperativni oporavak?** Oči nisu pokrivene. U prvih nekoliko sati stavljaju se hladni oblozi, a nakon 24 sata mlađi oblozi od blage kamilice; aplikacija antibiotske masti u području reza, te na očnu jabučicu prije spavanja. Nakon 7 dana grijanje toplim oblozima od kamilice, te lagana kružna masaža oko očiju, aromaterapija i masaža samog ožiljka prema uputi medicinske sestre. Oteklina i krvni podlijevi prolaze najčešće za 5 do 7 dana. U prvih 2 do 3 tjedna moguća je prolazna asimetrija očnih kapaka, što nikako ne treba zabrinjavati pacijenta.

**Ostaju li ožiljci i koliko su vidljivi?** U potpunosti su skriveni u prirodnim očnim naborima i uz rub trepavice, praktički nevidljivi.

Zlata Radvić



ODGOVARA:  
Jasminka  
Samardžija

## KAKO POTAKNUTI MOTIVACIJU NA RADNOM MJESTU?

**PITANJE:** *Ponekad mi se čini da što se više trudim ostvariti porast godišnje prodaje, da mi to manje uspijeva i zato gubim radnu motivaciju. Što mi je činiti?*

V. H., Zagreb

**ODGOVOR:** Motivacija je jedno od objašnjenja varijabilnosti ponašanja; motivacijski pojmovi objašnjavaju činjenicu da u gotovo jednakim vanjskim uvjetima postoje velike varijacije u ljudskom ponašanju. Ponekad na sasvim jednake okolnosti reagiramo na sasvim drugačiji način, a asimilacijom prestajemo uočavati mogućnosti, poticaje, prilike i počinjemo slijediti nametnute obrasce ponašanja, načina razmišljanja i rješavanja problema. Prilagodimo se grupi. Jednostavno se naviknemo na ljude oko nas, procese i gubimo mogućnost uočavanja prilika. Naviknemo se na svoju radnu okolinu, na svoj grad, svoju zemlju, na toplo ili na hladno. Zato je pozitivno kada u naše poslovno okruženje ulaze novi ljudi, zaposlenici jer novi ljudi jer nose nove ideje, ali koje je rješenje ako ne planiramo zapošljavati nove ljude?

Postanite turist u vlastitom gradu, uredu, zemlji i s pažnjom gledajte sve što vas okružuje. Sagledajte poslovne procese drugim očima. Većina će se naviknuti i prestati će uočavati poslovne prilike jer ih ne vide ni ostali, ali ne i Vi. Imajte na umu da i najteži problem ima nekoliko tisuća rješenja koja možda ne vidite zato jer ste fokusirani na jedno pogrešno. Naviknite se na svoju okolinu i prestanite uočavati poslovne prilike. Paradoksalna intencija? Sada sam sigurna da ćete ih početi pažljivo tražiti i uočavati ih jer je ista tehnika korištena pri pisanju ovog odgovora, a onda će porast godišnje prodaje doći sam od sebe.



ODGOVARA:  
Jasna  
Belamiri

## IZVANA ILI IZNUTRA?

**PITANJE:** *Poltrećemo novi proizvod i trebam čovjeka koji bi vodio poslovanje. Idealno bi bilo da je to netko od postojećeg kadra, jer treba puno predznanja. Međutim, od sadašnjih ljudi – mahom vrlo kvalitetnih i iskusnih – ne vidim nikoga dovoljno karizmatičnog, tko bi se znao nametnuti kao lider. Je li pametnije uzeti nekoga izvana, makar i bez predznanja ili da ipak dam šansu nekome „iznutra“?*

O. Š., Varaždin

**ODGOVOR:** Dilema nije jednostavna, jer svaki izbor ima prednosti i nedostataka. Svjesni ste i sami da je iskustvo važno – koliko, to samo vi možete procijeniti. Ipak, pri odabiru kadra više vodim računa o ličnosti kandidata, jer se, za razliku od stručnosti, taj dio bitno teže nadograđuje. Svi znamo vrhunske stručnjake s kojima nitko ne želi kavu popiti. Mnogi vrlo stručni rukovoditelji mogu biti neugodni i maliciozni prema suradnicima. Zbog toga je odabir adekvatne ličnosti prioritetni zadatak, pa bih u pitanjima stručnosti bila sklona pogledati kroz prste, nadete li osobu koja je po svemu drugome vrhunska.

Ipak, generalno preferiram interne promodlje, jer je dobro dati šansu ljudima iznutra kad god je to moguće. Dovođenje kadra izvana kad postoji iskusno i kvalificirano osoblje u organizaciji obično izaziva nezadovoljstvo i demotivira ljude. Zato budite posve sigurni da nitko

od postojećih rukovoditelj/ica zaista nije spreman i sposoban preuzeti vodstvo novog projekta. Ne zaboravite pogledati i među nižim razinama organizacije! U tome budite spremni sagledati i moguće vlastite zablude, jer „karizma“ i „nametanje“ nisu nužno karakteristike uspješnih lidera – često je jedini uspjeh koji postignu taj da ih ljudi smatraju uspješnima i karizmatičnima. No sa sposobnošću vođenja poslovanja i uspješnog vođenja ljudi – odnosno, krajnjim poslovnim rezultatom – tzv. karizma često nema ništa zajedničko. Uvjerjenje da lideri moraju biti glasni i energični sve češće se pokazuje raširenom zabludom. Upravo suprotno, manje eksponirani, povučeni i promišljeniji vođe mogu biti bitno uspješniji. Dimenzije ličnosti poput ugodnosti i savjesnosti odlična su podloga za daljnji razvoj vještina upravljanja i vođenja. Potražite takve među svojim timom!



ODGOVORA:  
Dragan Žilović



## POBIJANJE ODLUKE GLAVNE SKUPŠTINE DIONIČKOG DRUŠTVA

**PITANJE:** Tko je ovlašten pobijati odluku glavne skupštine dioničkog društva? Kako su regulirana prava tužitelja i društva, a u odnosu na podnošenje tužbe?

K. L., Osijek

**ODGOVOR:** Prema čl. 360. Zakona o trgovačkim društvima (Narodne novine broj 111/93, 34/99, 121/99 – vjerodostojno tumačenje, 52/00 – Odluka Ustavnog suda Republike Hrvatske, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 152/11 – pročišćeni tekst, 111/12, 144/12 i 68/13; dalje. ZTD) odluka glavne skupštine može se pobijati tužbom, ako je donesena protivno zakonu ili statutu. Odluku se može pobijati iz tog što je dioničar glasovanjem na glavnoj skupštini pokušao za sebe ili za nekoga drugoga postići korist na štetu društva ili drugih dioničara, a pobijanom odlukom se to postiže. To ne vrijedi onda ako se tom odlukom drugim dioničarima primjereno nadoknađuje šteta koja im se njome nanosi.

Odluka glavne skupštine može se pobijati zbog toga što su dane netočne, nepotpune obavijesti ili je davanje obavijesti bilo uskraćeno, ako bi dioničar koji objektivno prosuđuje smatrao davanje obavijesti bitnom pretpostavkom za očuvanje prava sudjelovanja na glavnoj skupštini i drugih članskih prava. Tužba za pobijanje odluke glavne skupštine ne može se temeljiti na tome da su dane netočne, nepotpune ili nedovoljne obavijesti o utvrđivanju visine ili primjerenosti naknade, otpremnine, dodatnih plaćanja ili drugih oblika naknade, ako je zakonom propisano da se prigovori u vezi s time ostvaruju u izvanparničnom postupku.

Aktivno legitimirane osobe u postupcima zbog pobijanja odluka glavne skupštine određene su eksplicitno odredbom čl. 363. ZTD-a. Tako odluke glavne skupštine mogu pobijati:

1. dioničar koji je sudjelovao u radu glavne skupštine, stekao dionice prije nego što je bio objavljen dnevni red glavne skupštine i svoje protivljenje odluci izjavio u zapisnik,

2. dioničar koji nije sudjelovao u radu glavne skupštine jer mu po- grešno nije bilo dopušteno da u tome sudjeluje, ako glavna skupština nije bila uredno sazvana ili dopuna predmeta odlučivanja na glavnoj skupštini nije bila valjano objavljena, ako je stekao dionice prije nego što je bio objavljen dnevni red glavne skupštine,

3. svaki dioničar u slučaju iz članka 360. stavka 2. ZTD-a, ako je stekao dionice prije nego što je bio objavljen dnevni red glavne skupštine,

4. uprava, odnosno upravni odbor društva,

5. svaki član uprave, odnosno izvršni direktor i član nadzornog, odnosno upravnog odbora ako bi provođenjem odluke učinio radnju koja je kažnjiva, nezakonita ili za koju bi mogao odgovarati za štetu.

Tužitelj, koji u trenutku sazivanja i održavanja glavne skupštine nije upisan kao vlasnik dionica u registru dionica, nije aktivno legitimiran za pobijanje odluke glavne skupštine. Okolnost da je tužitelj sklopio ugovor o kupoprodaji određenog broja dionica ne znači da je time postao dioničar, već je taj ugovor o kupoprodaji dionica valjana pravna osnova za stjecanje dionica (v. odluku Vrhovnog suda RH, br. Revt 93/2010-2 od 20.10.2010.)

Tužba se mora podići isključivo kod suda u roku od 30 dana od donošenja odluke. Ako je tužitelj bio prisutan na glavnoj skupštini na kojoj je odluka donesena, taj rok počinje teći prvoga narednoga dana od dana kada je zaključena glavna skupština na kojoj je odluka donesena. Nije li tužitelj prisustvovao glavnoj skupštini na kojoj je donesena odluka, rok počinje teći prvoga narednoga dana od dana kada je mogao saznati za odluku. Tužba se podiže protiv društva. Društvo zastupaju uprava, odnosno izvršni direktori i nadzorni odbor. Ustanu li s tužbom uprava ili neki njezin član, odnosno izvršni direktor društvo zastupa nadzorni odbor, a ustane li s tužbom neki član nadzornog, odnosno upravnog odbora, društvo zastupa uprava, odnosno izvršni direktori.



## PROSLAVA 100-godišnjice poslovanja ZAGREBAČKE BANKE

U obnovljenim prostorima Gradske štedionice na zagrebačkom Trgu bana Josipa Jelačića 10. svečano je obilježeno 100 godina rada Štedionice, prethodnice Zagrebačke banke. Na proslavi velikog jubileja nazočile su brojne osobe iz javnog, gospodarskog i političkog života Zagreba i cijele Hrvatske te klijenti Zagrebačke banke, a tom su se prigodom prisutnima obratili predsjednik Uprave Zagrebačke banke Franjo Luković, izvršni direktor Grupe UniCredit Federico Ghizzoni te gradonačelnik Zagreba Milan Bandić. Svečanosti je prisustvovao i predsjednik Hrvatskog sabora Josip Leko. Na samoj svečanosti, uručena je donacija od 500.000 kuna Dječjem domu u Nazorovoj ulici čija zgrada upravo ove godine također slavi 100-godišnjicu svoga rada. Zagrebačka banka je ovom prigodom nagradila najstarijeg i najmlađeg klijenta poslovnice Gradska štedionica, akademika Vladimira Iblera (1913.) i Filipa Hrvoja (2013.). Večer su uveličali slavni zagrebački glazbeni par Arsen Dedić i Gabi Novak te poznate zagrebačke sestre i pjevačice – Ivana i Marija Husar.

◀ Predsjednik Hrvatskog sabora Josip Leko i predsjednik Uprave Zagrebačke banke Franjo Luković

## Sto 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 dogoditi u Hrvatskoj, svima koji žele svoj događaj najaviti te o nekoj temi ili događaju poslati priopćenje.



NAJAVE



PRIOPĆENJA



OBLJETNICE



ORGANIZATOR

## Sto 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

**Zelite 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)**



TAJNICA.HR



# KAZNE • HR

## KAZNE ZA DRUŠTVA I ODGOVORNE OSOBE

- 60 Ugovori o radu u djelatnosti trgovine nakon otkaza kolektivnog ugovora
- 62 Kako iskoristiti poreznu olakšicu za reinvestiranu dobit
- 64 Na koje se građevinske usluge NE obračunava PDV
- 66 Squeeze out - prijenos dionica manjinskih dioničara uz plaćanje otpremnine
- 68 Zapošljavanje osoba s invaliditetom
- 69 Izračun ovrhe na plaći u 2014. godini
- 70 ODGOVORI NA VAŠA PITANJA
  - Prodaja automobila direktoru za jednu kunu
  - Promjena poreznog razdoblja
  - Zapošljavanje radnika na ugovor o djelu
  - Oporezivanje isplate akontacije dobiti
  - Prijenos godišnjeg odmora na novog poslodavca
  - Naknada troškova prijevoza na posao gdje nema javnog prijevoza
  - Radno vrijeme informatičke tvrtke
  - Rokovi zastare
  - Evidencija o kretanju službenog automobila
- 72 Jeste li znali da...
- 73 Sudska praksa
- 74 Pregled kazni

# Ugovori o radu u djelatnosti trgovine nakon otkaza kolektivnog ugovora



Bažo Prelević

Od 15. srpnja 2013. više se ne primjenjuje otkazani granski Kolektivni ugovor za djelatnosti trgovine (Nar. nov., br. 41/98 i 79/05; u nastavku teksta: KU Trgovine). Otkazom KU Trgovine kojeg su morali primjenjivati svi poslodavci i radnici u ovoj djelatnosti i kojim je bio uređen dio inače obveznog sadržaja svakog ugovora o radu, nastala je potreba njihova usklađivanja s odredbama čl. 13. Zakona o radu (Nar. nov., br. 149/09, 61/11, 82/12 i 73/13 - u nastavku teksta: Zakon).

## Obvezni sadržaj ugovora o radu

Svaki ugovor o radu, uključujući i ugovore o radu u djelatnosti trgovine, mora imati minimalno propisani sadržaj iz čl. 13. Zakona, odnosno odredbe o:

- strankama te njihovom prebivalištu, odnosno sjedištu;
- mjestu rada, a ako ne postoji stalno, ili glavno mjesto rada, napomenu da se rad obavlja na različitim mjestima;
- nazivu posla, odnosno naravi, ili vrsti rada, na koje se radnik zapošljava, ili kratak popis, ili opis poslova;
- danu početka rada;
- očekivanom trajanju ugovora, u slučaju ugovora o radu na određeno vrijeme;
- trajanju plaćenoga godišnjeg odmora na koji radnik ima pravo, a u slučaju kada se takav podatak ne može dati u vrijeme sklapanja ugovora, odnosno izdavanja potvrde, načinu određivanja trajanja toga odmora;
- otkaznim rokovima kojih se mora pridržavati radnik, odnosno poslodavac, a u slučaju kada se takav podatak ne može dati u vrijeme sklapanja ugovora odnosno izdavanja potvrde, načinu određivanja otkaznih rokova;
- osnovnoj plaći, dodacima na plaću te razdobljima isplate

primanja na koja radnik ima pravo;

- trajanju redovitog radnog dana, ili tjedna.

## Usklađivanje sadržaja ugovora o radu

Sukladno čl. 13. st. 2. Zakona, umjesto uglavaka iz čl. 13. st. 1. podstavka 6.-9. Zakona, može se u ugovoru o radu, odnosno potvrdi o sklopljenom ugovoru o radu, uputiti na odgovarajući zakon, drugi propis, kolektivni ugovor, ili pravilnik o radu koji uređuje ta pitanja. U praksi je odredba čl. 13. st. 2. Zakona doživjela svoju punu primjenu upravo kod ugovora o radu u djelatnosti trgovine, jer je u KU Trgovine bila riješena većina sljedećih pitanja iz čl. 13. st. 1. podstavka 6.-9. Zakona:

- trajanje plaćenoga godišnjeg odmora na koji radnik ima pravo (čl. 21.-22. KU Trgovine);
- osnovna plaća, dodaci na plaću te razdoblja isplate primanja na koja radnik ima pravo (čl. 25.-36. KU Trgovine);
- trajanje redovitog radnog dana, ili tjedna (čl. 16. st. 3. KU Trgovine).

Što se tiče odredbe o otkaznim rokovima kojih se mora pridržavati radnik, odnosno poslodavac, odnosno o načinu određivanja otkaznih rokova, odredba čl. 53. KU Trgovine zapravo nije određivala ništa novo u vezi otkaza ugovora o radu i otkaznih rokova nego je upućivala na odredbe Zakona. U nastavku dajemo prikaz odredbi kojima treba nadopuniti ugovore o radu.

## Trajanje plaćenog godišnjeg odmora

Do sada je u praksi najčešće za radnike s minimalnim radnim stažom bilo povoljnije pridržavati se odredbi KU Trgovine, a za druge ugovora o radu. Pri usklađivanju odredbe o trajanju o godiš-

njeg odmora, poslodavci moraju voditi računa o tome da u ugovornu odredbu unesu broj dana godišnjeg odmora na koje radnik ima pravo.

## Otkazni rokovi

Budući je KU Trgovine u vezi otkaza upućivao natrag na odredbe Zakona, ugovori o radu u djelatnosti trgovine već su morali sadržavati odredbu o otkaznim rokovima, ili upućivati na odredbe Zakona, ili pravilnika o radu koje reguliraju otkazni rok.

## Osnovna plaća, dodaci na plaću i razdoblja isplate

Ugovori o radu u djelatnosti trgovine do sada su u glavnom u vezi plaće samo upućivali na odredbe KU Trgovine. Sada u ugovoru o radu treba navesti plaću radnika, kao visinu dodataka na plaću i razdoblja isplate plaće, ili uputiti na odgovarajuće odredbe Zakona, kolektivnog ugovora donesenog na razini poslodavca ili pravilnika o radu.

## Trajanje redovitog radnog dana, ili tjedna

Odredbe KU Trgovine sadržavale su šture odredbe o tjednom radnom vremenu prema kojima se tjedno radno vrijeme raspoređuje se na najviše 5 dana, s izuzetkom u maloprodaji i službama potrebnim za normalno funkcioniranje maloprodaje, gdje se tjedno radno vrijeme raspoređuje na najviše 6 dana. Kako ova odredba više ne važi, sada odredbu o trajanju redovitog radnog dana, ili tjedna, treba unijeti u sadržaj ugovora o radu, pri čemu savjetujemo da se pitanje dnevnog radnog vremena ne rješava ugovorom o radu nego pisanom odlukom poslodavca koja se dostavlja radnicima 7 dana unaprijed.

niranje maloprodaje, gdje se tjedno radno vrijeme raspoređuje na najviše 6 dana. Kako ova odredba više ne važi, sada odredbu o trajanju redovitog radnog dana, ili tjedna, treba unijeti u sadržaj ugovora o radu, pri čemu savjetujemo da se pitanje dnevnog radnog vremena ne rješava ugovorom o radu nego pisanom odlukom poslodavca koja se dostavlja radnicima 7 dana unaprijed.

## Ostale važne odredbe

Treba podsjetiti kako nakon otkaza KU Trgovine, pri sklapanju, ili dopuni ugovora o radu treba voditi računa i o odredbama Zakona koje se odnose na: dužinu trajanja probnog rada, pripravnički staž i preraspodjelu radnog vremena.

## Način usklađivanja

Samo usklađivanje ugovora o radu s odredbama Zakona moguće je riješiti sklapanjem dodatka (aneksa) ugovora o radu, ili novog ugovora o radu koji sadrži i te odredbe, ili donošenjem pravilnika o radu, odnosno kolektivnog ugovora na razini poslodavca. U primjeru 1. prikazan je uzastopni ugovora o radu na određeno vrijeme koji je usklađen s odredbama Zakona.

## KAZNA – Sklapanje ugovora o radu na određeno vrijeme

Novčanom kaznom od 31.000,00 do 60.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj poslodavac pravna osoba, a kaznom od 4.000,00 do 6.000,00 kuna kaznit će se odgovorna osoba:

- ako s radnikom s kojim je sklopio ugovor o radu na određeno vrijeme u trajanju dužem od tri godine sklopi sljedeći uzastopni ugovor o radu na određeno vrijeme ili ako s istim radnikom sklopi svaki sljedeći uzastopni ugovor o radu na određeno vrijeme za koje ne postoji objektivni razlog ili ako u tom ugovoru ne navede objektivni razlog za njegovo sklapanje ili ako sklopi svaki sljedeći uzastopni ugovor o radu na određeno vrijeme za neprekidno razdoblje duže od tri godine, osim ako je to potrebno zbog zamjene privremeno nenazočnog radnika ili je zbog nekog drugog objektivnog razloga dopušteno zakonom ili kolektivnim ugovorom.

## Primjer 1.– Uzastopni ugovor o radu na određeno vrijeme

**ABEBE d.o.o.** za trgovinu, Rijeka, Ilirska 334a, OIB 76780988567, koje zastupa direktor Albin Albinić (u nastavku teksta: Poslodavac)

i  
**Ana Ani** iz Rijeke, Bakačeva 87e, OIB 76556798745 (u nastavku teksta: Radnica)

dana 25. veljače 2014. godine sklapaju sljedeći

### UGOVOR O RADU NA ODREĐENO VRIJEME

#### Članak 1.

Ovim Ugovorom o radu, Poslodavac i Radnica zasnivaju radni odnos na određeno vrijeme do 15. ožujka 2014., za obavljanje poslova prodavača u maloprodaji u punom radnom vremenu od 40 (slovima: četrdeset) sati tjedno (u nastavku teksta: Ugovor).

#### Članak 2.

U okviru radnog mjesta iz članka 1. ovog Ugovora Radnica će obavljati sljedeće poslove:

- \_\_\_\_\_;
- \_\_\_\_\_;
- \_\_\_\_\_ ...

Poslove iz članka 1. ovog Ugovora Radnica će obavljati u prodavaonici u Zagrebačkoj ulici 4f u Rijeci, osobno, sukladno uputama Poslodavca danim u skladu s naravi i vrstom rada, primjenjujući sva pravila struke i propisana pravila zaštite na radu s kojima je upoznata prije stupanja na rad te pridržavajući se svih propisa.

#### Članak 3.

Radnica otpočinje s radom kod Poslodavca na dan 1. ožujka 2014. godine, a suprotnom, u slučaju neopravdanog izostanka, smatrat će se da ovaj Ugovor nije ni sklopljen.

#### Članak 4.

Objektivan razlog za sklapanje ovog Ugovora o radu na određeno vrijeme između Poslodavca i Radnice jest izvršavanje poslova prodavača za vrijeme očekivanog privremenog povećanja obujma posla u prodavaonici u Rijeci u Zagrebačkoj ulici 4f, za vrijeme trajanja fašničkog festivala i prolaska fašničke povorke u Zagrebačkoj ulici u Rijeci.

#### Članak 5.

Za obavljanje poslova iz članka 1. ovog Ugovora, ugovorne strane ugovaraju probni rad Radnice u trajanju od 3 (slovima: tri) mjeseca.

#### Članak 6.

Mjesečna osnovna plaća Radnice za obavljeni rad u punom radnom vremenu iznosi 7.000,00 (slovima: sedam tisuća) kuna.

Osnovna plaća iz stavka 1. uvećava se za:

- prekovremeni rad \_\_\_\_\_ 50%;
- rad noću \_\_\_\_\_ 30%;
- rad nedjeljom \_\_\_\_\_ 35%;
- rad u drugoj smjeni, ako rad traje više od 8 dana neprekidno \_\_\_\_\_ 10%;
- dvokratni rad s prekidom dužim od 1 sata \_\_\_\_\_ 5%;
- rad blagdanom, ili drugim neradnim danom propisanim zakonom \_\_\_\_\_ 50%.

U slučaju da je istovremeno ispunjeno više uvjeta iz stavka 1., dodaci iz stavka 1. ovog članka se kumuliraju, osim u slučaju ako je državni blagdan, ili neradni dan utvrđen zakonom, nedjelja.

#### Članak 7.

Za obavljeni rad Poslodavac Radnici isplaćuje plaću jedanput mjesečno i to najkasnije do 20. (slovima: dvadesetog) u mjesecu za prethodni mjesec.

#### Članak 8.

Za vrijeme kada opravdano ne radi, Radnica ima pravo na naknadu plaće sukladno odredbama Zakona o radu i drugih propisa koja se isplaćuje sukladno članku 7. ovog Ugovora.

#### Članak 9.

Puno radno vrijeme Radnice iz članka 1. ovog Ugovora raspodijeljeno je na 5 (slovima: pet) radnih dana, od ponedjeljka do petka, a dnevni raspored radnog vremena određuje poslodavac pisanom odlukom koju dostavlja Radnici sukladno Zakonu o radu (u nastavku teksta: Zakon).

#### Članak 10.

Radnica ima svakoga radnog dana pravo na odmor (stanku) u trajanju od 30 (slovima: trideset) minuta, koju će koristiti u razdoblju od 11:00 do 11:30 sati.

Radnica ima pravo na dnevni i tjedni odmor sukladno Zakonu.

Radnica ima pravo na godišnji odmor u trajanju od 20 (slovima: dvadeset) radnih dana, pri čemu se u dane godišnjeg odmora ne uračunavaju subote i nedjelje te blagdani i neradni dani određeni zakonom.

#### Članak 11.

Radnica ima pravo na odsutnost s rada tijekom godine uz naknadu plaće (plaćeni dopust) do 7 (slovima: sedam) radnih dana iz razloga navedenih zakonom.

Radnica ima pravo na neplaćeni dopust pod uvjetima propisanim zakonom.

#### Članak 12.

Poslodavac i Radnica mogu redovito i izvanredno otkazati ovaj Ugovor pod uvjetima i uz otkazne rokove propisane zakonom.

#### Članak 13.

Sve eventualne sporove nastale u vezi primjene ovog Ugovora, ugovorne strane nastojati će riješiti mirnim putem, a u suprotnom ugovaraju nadležnost stvamo nadležnog suda u Rijeci.

#### Članak 14.

Ovaj Ugovor sastavljen je u 4 (slovima: četiri) istovjetna primjerka od kojih svaka ugovorna strana zadržava po 2 (slovima: dva) istovjetna primjerka.

Poslodavac  
Direktor  
Albin Albinić

Radnica  
Pavlica Pavlek

\_\_\_\_\_  
m.p.



## Kako iskoristiti poreznu olakšicu za reinvestiranu dobit

Prošli godine, kod sastavljanja prijave poreza na dobit, prvi puta je primijenjena porezna olakšica na reinvestiranu dobit. Ta se olakšica može primijeniti i kod obračuna poreza za 2013.

Sukladno Zakonu o porezu na dobit, pravo na umanjene porezne osnovice za reinvestiranu dobit mogu ostvariti poduzetnici koji su u 2013. godini ostvarili dobit prije oporezivanja. Pojednostavljeno rečeno, onoliko koliko ostvarene dobit odlučite upisati kao temeljni kapital na to nećete platiti porez na dobit. Primjerice, ako ste ostvarili dobit milijun kuna, i cijelu dobit reinvestirate u povećanje upisanog temeljnog kapitala nećete platiti niti kune poreza na dobit. Inače, ako to ne učinite plaćate porez 20% od ostvarene dobiti, što u našem primjeru iznosi 200.000 kuna.

### Uvjeti za reinvestiranje dobiti

Da bi ostvarila porezna olakšica za reinvestiranu dobit potrebno je zadovoljiti sljedeće uvjete:

- da je društvo ostvarilo dobit prije oporezivanja;
- da je dobit ili dio dobiti godine za koju se podnosi prijava poreza na dobit uporabljena za povećanje temeljnog kapitala;
- da je u sudskom registru upisano povećanje temeljnog kapitala u visini reinvestirane dobiti;
- da dobit nije ostvarena u bankarskom odnosno financijskom nebankarskom sektoru.

### Koraci kako bi se iskoristila porezna olakšica

Ako su zadovoljeni prethodno navedeni uvjeti, potrebno je poduzeti sljedeće korake kao bi se iskoristila porezna olakšica za reinvestiranje dobiti (Tablica 1.).

Tablica 1. – Koraci kod reinvestiranja dobiti

KORACI	ŠTO TREBA NAPRAVITI
1	Društvo treba odlučiti koji dio dobiti prije oporezivanja želi reinvestirati u povećanje temeljnog kapitala.
2	Kod popunjavanja Obrasca PD umanjuje se osnovica poreza na dobit na red. br. 28. za iznos dobiti ili dijela dobiti za koji će se povećati temeljni kapital.
3	Društvo koje iskaže u prijavi poreza na dobit umanjene porezne osnovice za reinvestiranu dobit dostavlja u nadležnu ispostavu Porezne uprave: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) dokaz da je u sudskom registru upisano povećanje temeljnog kapitala u visini reinvestirane dobiti i to ostvarenom dobiti iz poreznog razdoblja za koje je iskazano smanjenje porezne osnovice.</li> <li>2) odluku o uporabi dobiti ostvarene u poreznom razdoblju za koju se podnosi prijava poreza na dobit, uključivo i dobit koja se reinvestira, te</li> <li>3) pregled stanja kapitala i rezervi nakon što je u sudskom registru proveden postupak povećanja temeljnog kapitala reinvestiranom dobiti.</li> </ol>

### Tko sve može koristiti ovu poreznu olakšicu

Poreznu olakšicu za reinvestiranu dobit mogu koristiti samo trgovačka društva koja mogu povećati upisani kapital u sudskom registru. Dakle, ovu olakšicu NE mogu koristiti ustanove i fizičke osobe koje su obveznici poreza na dobit jer oni ne mogu povećati temeljni kapital u sudskom registru.

### Za što se može upotrijebiti reinvestirana dobit

Iako bi bilo za očekivati da će zakonodavac propisati u što bi se trebala dobit reinvestirati, to nije učinjeno. Dakle, poduzetnik može utrošiti ostvarenu poreznu olakšicu u što god želi (npr. kupiti nekretnine, kupiti zalihe, povećati plaće, nabaviti automobil, platiti dugove dobavljačima, ostaviti sredstva na računu radi povećanja likvidnosti, itd.).

### Hoće li se smanjiti i akontacije poreza na dobit

Smanjenjem porezne osnovice temeljem reinvestirane dobit smanjuje se obveza poreza na dobit za 2013. godinu, ali se NE smanjuju i buduće akontacije poreza na dobit. Navedeno proizlazi iz zadnjih izmjena Zakona o porezu na dobit, gdje je propisano da se kod izračuna mjesečne akontacije porez na dobit mora u osnovicu „vratiti“ i iskoristena reinvestirana dobit, pa tek onda izračunati iznos akontacije.

## ROK

Do trenutka popunjavanja prijave poreza na dobit (Obrasc PD)

U trenutku popunjavanja prijave poreza na dobit (Obrazac PD) za 2013.

Uz prijavu poreza na dobit (Obrazac PD) ili najkasnije u roku od 6 mjeseci od proteka roka za podnošenje prijave poreza na dobit (tj. rok je do 31.10.2014.).



## Primjeri izračuna reinvestirane dobit

Kako bi što bolje pojasnili kako se računa porezna olakšica za reinvestiranu dobit u nastavku dajemo dva primjera izračuna.

### Primjer 1.:

Tvrtka ABC d.o.o. je u razdoblju 1.1. do 31.12.2013. ostvarila:

- ukupne prihode 10.000.000,00 kn;
- ukupne rashode 9.000.000,00 kn;
- dobit prije oporezivanja 1.000.000,00 kn.

Vlasnici društva odlučili su da će ukupnu dobit reinvestirati u povećanje temeljnog kapitala.

OPIS	IZNOS
1) Ukupni prihodi	10.000.000,00
2) Ukupni rashodi	9.000.000,00
3) Dobit prije oporezivanja (1-2)	1.000.000,00
4) <b>Obračunsko smanjenje dobiti za reinvestiranu dobit</b>	1.000.000,00
5) Osnovica na koju se obračunava porez na dobit (3-4)	0,00
6) Porez na dobit za platiti - 20% (red. br. 5 x 20%)	0,00
7) Dobit nakon oporezivanja (3-6)	1.000.000,00
<b>Upis u Trgovačkom sudu kao povećanje temeljnog kapitala</b>	<b>1.000.000,00</b>

### Primjer 2.:

Tvrtka CDE d.o.o. je u razdoblju 1.1. do 31.12.2013. ostvarila:

- ukupne prihode 10.000.000,00 kn;
- ukupne rashode 9.000.000,00 kn;
- dobit prije oporezivanja 1.000.000,00 kn.

Vlasnici društva odlučili su da će 900.000,00 kuna dobit reinvestirati u povećanje temeljnog kapitala.

OPIS	IZNOS
1) Ukupni prihodi	10.000.000,00
2) Ukupni rashodi	9.000.000,00
3) Dobit prije oporezivanja (1-2)	1.000.000,00
4) <b>Obračunsko smanjenje dobiti za reinvestiranu dobit</b>	900.000,00
5) Osnovica na koju se obračunava porez na dobit (3-4)	100.000,00
6) Porez na dobit za platiti - 20% (red. br. 5 x 20%)	20.000,00
7) Dobit nakon oporezivanja (3-6)	980.000,00
<b>Upis u Trgovačkom sudu kao povećanje temeljnog kapitala</b>	<b>900.000,00</b>

## Može li se reinvestirana dobit naknadno smanjiti

U Zakonu o porezu na dobit nije propisano do kada se reinvestirana dobit mora zadržati kao povećani temeljni kapital, što znači da bi to povećanje temeljnog kapitala trebalo biti trajno.

Ako se naknadno smanji temeljni kapital koji je povećan reinvestiranom dobiti i izvrše isplate vlasnicima društva, u tom razdoblju povećat će se osnovica za oporezivanje dobiti za iznos smanjenog kapitala tj. te će se godine platiti 20% poreza na dobit.

## Plaća li se porez na dividende

Sukladno članku 30. stavku 13. Zakona o porezu na dohodak, dohodak od kapitala NE utvrđuje se po osnovi dividendi i udjela u dobiti, ako su dividende i ti udjeli iskorišteni za uvećanje temeljnog kapitala društva. Također, sukladno članku 31. stavku 11. Zakona o porezu na dobit, porez na dobit po odbitku na dividende i udjele u dobiti NE plaća se kada inozemna pravna osoba reinvestira dobit.

## Treba li angažirati revizora kako bi se povećao kapital

Prije upisa u sudski registar ostvarene dobiti za 2013. u temeljni kapital društva potrebno je pribaviti revizorsko mišljenje o financijskim izvještajima za 2013. Navedeno proizlazi iz Zakona o trgovačkim društvima.

Igor Minović

# Na koje se građevinske usluge NE obračunava PDV

Od 1.7.2013. propisan je slučaj kada obveznik PDV-a ne treba obračunati PDV kod isporuke građevinskih usluga.

## Tko ne obračunava PDV

Ulaskom RH u Europsku uniju stupio je na snagu novi Zakon o porezu na dodanu vrijednost. U članku 75. stavku 3. toga zakona predviđeno je da obveznik PDV-a ne treba obračunati porez ako obavi građevinsku uslugu drugome obvezniku PDV, tj. treba napraviti prijenos porezne obveze. Dakle, uvjet je da su oba poslovna subjekta obveznici PDV-a, i to bez obzira da li je ovaj poduzetnik koji prima račun vlasnik nekretnine ili je li u najmu ili će on taj račun dalje prefakturirati. Na koje se građevinske usluge primjenjuje prijenos porezne obveze? Problem u praksi pojavio se s prepoznavanje što sve spada u građevinske usluge. Zbog toga je ministarstvo financija zadnjim izmjenama Pravilnika o PDV-u (Narodne novine broj 160/2013) detaljnije pojasnilo što se smatra građevinskim uslugama vezano uz tuzemni prijenos porezne obveze u graditeljstvu.

Tako je navedeno da se **građevinskim uslugama SMATRAJU:**

- prateći radovi nužni za izvođenje radova iz točke a) koji su zajedno s njima ugovoreni i izvedeni,
- radovi hortikulturnog uređenja i radovi uređenja okoliša ako se izvode u okviru izgradnje i

rekonstrukcije pojedinog građevinskog objekta,

- usluge koje se obavljaju u okviru arhitektonske, građevinske, geodetske, strojarke, i elektrotehničke djelatnosti ako je obavljanje tih usluga potrebno za obavljanje radova iz točke a) ovoga stavka,

- usluge stručnog nadzora građenja sukladno propisima kojima se uređuju arhitektonski i inženjerski poslovi i djelatnosti u prostornom uređenju i gradnji,

- ustupanje osoblja, ako ono obavlja građevinske usluge,
- iznajmljivanje strojeva i opreme za građenje, s rukovateljem,

- usluge čišćenja koje se obavljaju u okviru građenja,

- ugradnja, umjeravanje, probno testiranje, puštanje u rad i slične usluge kada se izvode na uređajima i opremi prilikom izgradnje ili rekonstrukcije građevinskog objekta,

- usluge koordinatora zaštite na radu u vezi s izvođenjem radova iz točke a) ovoga stavka,

- geomehanički, geotehnički, geofizički i slični istražni radovi ako je obavljanje tih usluga potrebno za obavljanje radova iz točke a) ovoga stavka,

- radovi u okviru građenja (izgradnja, održavanje, rekonstrukcija i uklanjanje građevinskog objekta ili njegovih dijelova), a to su sljedeći radovi:

1. izvođenje građevinskih konstrukcija (armirano betonske, metalne, drvene i zidane konstrukcije, njihova sanacija i ojačanje te antikorozijska zaštita s pripremom podloge),
2. izvođenje hidroizolacijskih i drugih zaštitnih sustava (izrada hidroizolacija, zaštite tla folijama i slično),
3. izvođenje kolnika, aerodromske piste (izrada nosive podloge, asfaltni i betonski slojevi, sanacija nakon iskopa za polaganje vodova, održavanje i slično),
4. izvođenje željezničkih

i tramvajskih kolnika (radovi na donjem i gornjem ustroju, popravci i održavanje gornjeg i donjeg pružnog ustroja i slično),

5. opremanja cesta i drugih prometnica te njihovih dijelova (zaštitna odbojna ograda, vjetrobrani, zaštita od buke, vertikalna signalizacija, horizontalna signalizacija, svjetlosna signalizacija, ventilacija, protupožarni i drugi sustavi i slično),

6. izvođenje radova na podzemnim građevinama (bušenje sa strojevima za bušenje, bušenje s eksplozivom, ugradnja zaštite, rad s pneumatskim strojevima i

slično),

7. izvođenje hidroradova (vađenje šljunka i pijeska – regulacijski radovi, hidraulička ispuna i melioracija, zaštita od erozije, osiguranje obala, te odgovarajući radovi na izvođenju brana, nasipa, obala, luka i ustava i slično),

8. izvođenje podvodnih radova,

9. izvođenje radova na distribucijskim sustavima i cjevovodima (radovi na izradi cijevnih vodova: plinovoda, vodovoda, naftovoda, produktovoda, vodozahvata za vodoopskrbu, sustava za odvodnju i kanalizaciju i slično),



10. izvođenje zemljanih radova (iskop, premještanje zemlje, nasipavanje, zasipavanje, zemljani radovi na stijenama kod kojih se koristi eksploziv, rad s pneumatskim strojevima i slično),

11. izvođenje geotehničkih radova (izvođenje temeljenja na pilotima, izvođenje



potpornih zidova, izvođenje ankera, stabilizacija tla, odvodnja, podupiranje temelja, dijafragme, injektiranje, čelične zavjese, mikropilotiranje, ugradnja mlaznog betona, zaštitne mreže i barijere, bušenje bunara i slično),

12. izvođenje elektroinstalacijskih i

komunikacijskih radova (izvođenje instalacija i vodova, ugradnja opreme i postrojenja uključujući prateće sustave, pomoćne uređaje, instalacije i pripadajuće dijelove elektrotehničke opreme i komunikacijske opreme, ako se izvode prilikom popravka, izgradnje ili rekonstrukcije),

13. izvođenje strojarskih instalacija i konstrukcija (izvođenje instalacija, ugradnja opreme i postrojenja uključujući prateće sustave, pomoćne uređaje, instalacije i pripadajuće dijelove, strojarske konstrukcije i strojarske opreme ako se izvode prilikom popravka, izgradnje ili rekonstrukcije građevine),

14. izvođenje privremenih građevinskih radova koji zahtijevaju specijalno izvođenje i opremu (montažni radovi – montaža tračnica za dizalice i postava, postavljanje skela, dizala na gradilištu, platforme i podesti i slično),

15. manje složeni zemljani radovi (iskopi do dubine od 1 m od razine okolnog tla, iskopi do 30 m<sup>2</sup> i slično),

16. izvedba sportskih terena i parkirališta,

17. manje složeni podvodni radovi (ronilačka pripomoć kod sanacije obala u podvodnom dijelu, podvodne ugradnje betona, tesarskih i armiračkih radova, kod postavljanja podvodnih instalacija, podvodni ručni iskop refulerima, podvodno rezanje i varenje i slično),

18. zidarski radovi (zidanje zidova, žbukanje, fasade, fasadni toplinski sustavi, sanacija betona, priprema podloge za završne obloge, suhi estrih, industrijski podovi, podne cementne glazure i slično),

19. izolaterski radovi,

20. tesarski radovi,

21. ugradnja stolarije i

bravarije,

22. krovopokrivački radovi,

23. vodoinstalaterski radovi i slični radovi (sanitarni uređaji, instalacije vodovoda i kanalizacije, mokri dio instalacije protupožarne zaštite, uređaji za uklanjanje otpada, razvodi za navodnjavanje i slično),

24. radovi ugradnje instalacija grijanja i hlađenja (instalacije grijanja i hlađenja, ventilacije i klima uređaja i slično),

25. radovi ugradnje liftova i eskalatora (ugradnja liftova, eskalatori, kosih i vertikalnih podiznih platformi, industrijskih pretovanih platformi, hidrauličnih rampi i slično),

26. plinoinstalaterski radovi,

27. radovi ugradnje instalacija bazenske tehnike,

28. manje složeni elektroinstalaterski i komunikacijski radovi (elektro-instalacije i instalacije komunikacija),

29. staklarski radovi,

30. limarski radovi,

31. stolarski radovi,

32. parketarski i slični radovi,

33. podopolagački radovi i radovi oblaganja (kamenarski, kamenorezački, keramičarski),

34. radovi završne obrade podova (teracerski, kulir, dekorativni beton i slično),

35. soboslikarski i ličilački radovi (priprema podloge, ličenje, bojanje, postavljanje tapeta),

36. gipsarski radovi, štukatura i slično,

37. radovi strojnog bušenja i rezanja uključujući horizontalno bušenje ispod prometnica,

38. izvođenje okana (šahtova) na distribucijskim sustavima, cjevovodima, prometnicama i slično,

39. izvođenje rekreacijskih terena i pješačkih površina (staza, nogostupa i slično).

Također je uzadnjim izmjenama Pravilnika o PDV-u navedeno što se ne smatra građevinskim uslugama vezano uz tuzemni prijenos porezne obveze. Tako je navedeno da se građevinskim uslugama osobito NE SMATRA sljedeće:

a) ispitivanje određenih dijelova građevine u svrhu provjere ispunjavanja bitnih zahtjeva za građevinu,

b) proizvodnja građevinskih proizvoda i dokazivanje uporabljivosti građevinskih proizvoda,

c) periodični ili neperiodični pregled, održavanje, popravak, umjeravanje i ispitivanje već ugrađenih ili montiranih uređaja i opreme,

d) čišćenje ulica, cesta, autocesta i drugih prometnih površina, zatim uređenje parkova, igrališta i sportskih terena te radovi na prometnicama u zimskom razdoblju i slično,

e) čišćenje građevine i slični poslovi koji se ne obavljaju u okviru gradnje, primjerice usluge redovitog čišćenja prostorija, pranja prozora, čišćenja odvoda, ventilacijskih i klimatizacijskih sustava, čišćenje u vezi sa sanitarnim prostorima i kanalizacijom i slično,

f) hortikulturno uređenje i uređenje okoliša, osim onog navedenog u stavku 1. točki c) ovog članka,

g) održavanje zelenih površina, pomorskog dobra, čistoće javnih površina, dimnjačarske usluge i slično,

h) izrada prostornih planova, izdavanje projektne dokumentacije za legalizaciju objekta koja nije u okviru gradnje i slično,

i) energetski pregled građevine, izdavanje energetskih certifikata i slično,

j) usluge vještačenja,

k) prijevoz građevinskog materijala, građevinskih djelatnika i opreme nužne za izvođenje građevinskih radova (skela, kranova, alata i slično).



# SQUEEZE OUT - prijenos dionica manjinskih dioničara uz plaćanje otpremnine



Dragan Zlatović

U Zakonu o trgovačkim društvima (Narodne novine broj 111/93, 34/99, 121/99 – vjerodostojno tumačenje, 52/00 – Odluka Ustavnog suda Republike Hrvatske, 118/03., 107/07, 146/08, 137/09, 152/11 – pročišćeni tekst, 111/12, 144/12 i 68/13; dalje: ZTD) nalazimo niz odredbi kojima se štite interesi manjinskih dioničara (čl. 294., čl. 282., čl. 298. st. 2., čl. 252. st. 4., čl. 287. ZTD), međutim nalazimo i na odredbe koje stavljaju u povoljniji položaj većinske dioničare koji mogu na sebe prenijeti dionice malih dioničara bez njihove suglasnosti uz uvjet isplate pravične naknade. Pravo prijenosa dionica manjinskih dioničara (*squeeze out*) je pravo većinskoga dioničara zahtijevati od manjinskih dioničara prijenos njihovih dionica, čime prestaje članstvo manjinskih dioničara u društvu.

Postupak istiskivanja manjinskih dioničara koji je često praćen preoblikovanjem dioničkog društva u društvo s ograničenom odgovornošću naziva se prijenosom dionica uz plaćanje otpremnine, prijenosom dionica manjinskih dioničara ili *squeeze out*. Institut *squeeze out* uređen je ne samo odredbama Zakona o trgovačkim društvima, nego i odredbama Zakona o preuzimanju dioničkih društava (Narodne novine broj 09/07, 36/09, 108/12 i 99/13, dalje u tekstu: ZPDD).

Odredbama čl. 300.f – čl. 300.k Zakona o trgovačkim društvima propisana je mogućnost da većinski dioničar isključi manjinske dioničare prema precizno zakonom reguliranim uvjetima radi sprječavanja mogućih zlouporaba. Naime, glavna skupština može na zahtjev dioničara koji ima dionice koje se odnose na najmanje 95% temeljnog kapitala društva (glavnog dioničara) donijeti odluku na temelju koje mu se prenose dionice manjinskih dioničara uz plaćanje tim dioničarima primjerene otpremnine u novcu.

Da bi se primijenila navedena zakonska mogućnost, potrebno je ispuniti sljedeće uvjete:

- dionice koje se odnose na najmanje 95% temeljnog kapitala društva isključivo moraju pripadati glavnom dioničaru;
- može biti jedan ili više manjinskih dioničara s tim da ukupno imaju dionice koje se odnose na najviše 5% temeljnog kapitala društva;
- odluku o prijenosu dionica manjinskih dioničara donosi glavna skupština društva.

Ako su ispunjene navedene zakonske kondicije, manjinski dioničari nisu u situaciji određivati se prema odluci većinskog dioničara, s obzirom da u tom slučaju njihove dionice se automatski pripisuju većinskom dioničaru.

## Udjeli koji pripadaju društvu

Za utvrđenje ima li glavni dioničar dionice koje se odnose na najmanje 95% temeljnog kapitala društva, primjenjuje se odredba članka 474. stavka 2. i 4. Zakona o trgovačkim društvima. Naime, ako jedno društvo ima većinu udjela ili većinsko pravo odlučivanja u drugome pravno samostalnome društvu (većinsko sudjelovanje), smatra se da se to drugo društvo nalazi u većinsko-

me sudjelovanju, a prvo društvo je društvo s većinskim sudjelovanjem u njemu. Koliki udio pripada jednome društvu određuje se kod društava kapitala na temelju odnosa nominalnog iznosa udjela koji mu pripada prema ukupnome temeljnome kapitalu drugoga društva, a ako je to društvo izdalo dionice bez nominalnog iznosa brojem tih dionica koje mu pripadaju. Vlastite udjele društva treba odbiti od temeljnoga kapitala. S vlastitim udjelima društva izjednačuju se udjeli koji pripadaju nekome drugome tko ih drži za račun toga društva. Kao udjeli koji pripadaju društvu računaju se i oni udjeli koji pripadaju društvu koje je o njemu ovisno ili koje za njegov račun ili za račun društva koje je o njemu ovisno drži netko drugi, a ako društvo pripada trgovcu pojedincu i udjeli koji inače ulaze u njegovu imovinu.

Glavni dioničar određuje iznos otpremnine u novcu koji treba isplatiti manjinskim dioničarima i pritom mora uzeti u obzir prilike društva u vrijeme donošenja odluke glavne skupštine. Uprava, odnosno izvršni direktori društva mu moraju pritom dati na uvid svu potrebnu dokumentaciju i pružiti potrebna obavještenja.

Na iznos otpremnine obračunava se kamata u visini eskontne stope Hrvatske narodne banke uvećane za pet postotnih poena za vrijeme od upisa odluke glavne skupštine o prijenosu dionica u sudski registar pa do isplate manjinskim dioničarima. Time se ne isključuje odgovornost za eventualnu drugu štetu. Prije nego što uprava društva sazove glavnu skupštinu, glavni dioničar joj je dužan predati izjavu banke kojom ona solidarno jamči da će glavni dioničar manjinskim dioničarima isplatiti otpremninu uvećanu za pripadajuće kamate bez odgađanja po upisu odluke glavne skupštine o prijenosu dionica u sudski registar.

U objavi dnevnog reda glavne skupštine, koja odlučuje o prijenosu dionica, moraju se navesti:

1. tvrtka i sjedište glavnog dioničara, a ako je to fizička osoba, njeno ime, prezime i prebivalište;
2. iznos otpremnine koju je odredio glavni dioničar.

## Primjerenost otpremnine

Glavni dioničar mora glavnoj skupštini podnijeti pisano izvješće i u njemu iznijeti pretpostavke za prijenos dionica te obrazložiti primjerenost otpremnine koju mora isplatiti u novcu. Primjerenost otpremnine moraju ispitati jedan ili više vještaka koje na zahtjev glavnog dioničara imenuje trgovački sud na čijem se području nalazi sjedište društva upisano u sudskom registru. Primjerenost otpremnine podliježe slijedom odredbe čl. 481 a ZTD-a pregledu jednog ili više revizora, koje imenuje uprava ovisnoga društva ili na njezin zahtjev sud u čiji je sudski registar ovisno društvo upisano, a oni moraju izraditi pisano izvješće o obavljenoj reviziji.

**Od dana sazivanja glavne skupštine u poslovnim prostorijama u sjedištu društva moraju se, radi slobodnog uvida, dioničarima izložiti:**

- 1. prijedlog odluke glavne skupštine o prijenosu dionica,**
- 2. godišnja financijska izvješća za tri posljednje godine, a ako je društvo dužno izraditi izvješća o stanju društva, i ta izvješća za isto razdoblje,**
- 3. izvješće glavnog dioničara,**
- 4. izvješće vještaka.**

Svakome se dioničaru na njegov zahtjev mora besplatno i bez odgađanja dati preslike ovih akata, čega se društvo oslobađa ako su isprave bile isto to vrijeme dostupne na internetskoj stranici društva. Na glavnoj skupštini moraju se učiniti dostupnim navedeni akti. Glavnom dioničaru se može omogućiti da na početku raspravljanja usmeno obrazloži prijedlog odluke o prijenosu dionica i primjerenost visine otpremnine koju za to treba platiti. Uprava, odnosno izvršni direktori društva moraju podnijeti prijavu registarskom sudu za upis odluke glavne skupštine o prijenosu dionica u sudski registar. Prijavi se mora priložiti zapisnik s glavne skupštine u kome se navodi odluka o prijenosu dionica i prilozi toj odluci u izvorniku ili u javno ovjerenoj preslici. Uprava, odnosno izvršni direktori u prijavi daju izjavu da odluka glavne skupštine nije pobijana u roku u kome se to moglo učiniti ili da je podignuta tužba za pobijanje pravomoćno odbijena. Upisom odluke o prijenosu dionica u sudski registar sve dionice manjinskih dioničara prenose se glavnom dioničaru.

Ako su za te dionice izdane isprave, u njih se do prijenosa isprava glavnom dioničaru upisuje zahtjev manjinskih dioničara za isplatom otpremnine. Stječe li upisom odluke glavne skupštine o prijenosu dionica sve dionice društva jedan dioničar, zajedno

s prijavom za upis odluke glavne skupštine o prijenosu dionica podnosi se i prijava za upis posebni podataka za fizičku osobu (ime i prezime, osobni identifikacijski broj, prebivalište, a za strance broj i oznaku osobne identifikacijske isprave i državu koja ju je izdala), odnosno za pravnu osobu (tvrtka ili naziv i matični broj subjekta odnosno odgovarajući podaci ako je riječ o stranoj osobi).

#### **Odluka o prijenosu dionica**

Odluka o prijenosu dionica ne može se pobijati tužbom zbog toga što iznos otpremnine koji je odredio glavni dioničar nije primjeren. Ipak u cilju zaštite manjinskih dioničara predviđeno je sudsko ispitivanje primjerenosti otpremnine. Ako iznos otpremnine nije primjeren, odredit će ga na zahtjev manjinskog dioničara nadležni trgovački sud. Isto vrijedi i ako glavni dioničar ne ponudi iznos otpremnine u novcu ili to ne učini onako kako bito trebao učiniti, a tužba kojom se pobija donesena odluka nije podignuta ili se to ne učini u za to propisanom roku, ona bude povučena ili pravomoćno odbijena. Ovaj zahtjev može se postaviti sudu samo u roku od dva mjeseca od dana od kada se smatra da je objavljen upis odluke o prijenosu dionica u sudski registar, odnosno od dana kad izađe u Narodnim novinama u kojima je objavljen. Više postupaka koji se vode sud će spojiti. Odredi li sud da iznos otpremnine koji je odredio glavni dioničar nije primjeren i da ju je glavni dioničar dužan platiti u većem iznosu, ili da je glavni dioničar dužan platiti otpremninu koju odredi, ako je glavni dioničar nije ponudio ili to nije učinio onako kako je to trebao učiniti, nakožit će glavnom dioničaru da dioničarima koji su sudjelovali u postupku nadoknadi troškove potrebne za vođenje postupka. Odluka suda o visini otpremnine djeluje prema svim manjinskim dioničarima neovisno o tome jesu li sudjelovali u postupku u kojemu je određena.

Dakle, ova regulativa osigurava interese glavnog dioničara, dok se u cilju zaštite prava manjin-

skih dioničara predviđa solidarno jamstvo banke, ispitivanje primjerenosti ponuđene otpremnine od strane revizora, osiguravanje dostupnosti svih potrebnih obavijesti prije i za vrijeme održavanja glavne skupštine, sudsko ispitivanje primjerenosti otpremnine, te mogućnost pobijanja odluke glavne skupštine.

Sukladno izričitoj zakonskoj odredbi čl. 45. st. 9. ZPDD-a na postupak prijenosa dionica manjinskih dioničara (*squeeze out*) nakon ponude za preuzimanje ne primjenjuju se odredbe o prijenosu dionica manjinskih dioničara sadržane u ZTD. Naime, institut *squeeze out* reguliran je i u ZPDD-u. Tako, prema odredbi čl. 45. ZPDD-a ako nakon ponude za preuzimanje, ponuditelj i osobe koje s njim djeluju zajednički drže najmanje 95% dionica s pravom glasa ciljnog društva, ponuditelj u roku od 3 mjeseca od isteka roka trajanja ponude za preuzimanje, ima pravo na prijenos dionica s pravom glasa manjinskih dioničara, uz pravičnu naknadu. Ako su predmetom ponude za preuzimanje bile i povlaštene dionice bez prava glasa, a nakon ponude za preuzimanje, ponuditelj i osobe koje s njim djeluju zajednički drže najmanje 95% takvih dionica, ponuditelj u roku od 3 mjeseca od isteka roka trajanja ponude za preuzimanje ima pravo i na prijenos takvih dionica manjinskih dioničara, uz pravičnu naknadu.

#### **Središnje klirinško depozitarno društvo**

U našem pravu društava uređena su dva načina računanja praga primjene instituta *squeeze out*-a. Prema onome uređenom ZTD-om mjerodavan je postotni udio u temeljnom kapitalu, dok je prema drugom načinu uređenom u ZPDD-u mjerodavan postotni udio u temeljnom kapitalu koji se odnosi na dionice s pravom glasa. Ponuditelj će, radi izvršenja navedenih prava, podnijeti zahtjev srednjem klirinškom depozitarnom društvu. Središnje klirinško depozitarno društvo d.d. (SKDD) je osnovano 18. travnja 1997. na

temelju članka 84. Zakona o izdavanju i prometu vrijednosnim papirima i članka 177. Zakona o trgovačkim društvima kao dioničko društvo s nazivom tvrtke Središnja depozitarna agencija d.d. Promjena naziva tvrtke u Središnje klirinško depozitarno društvo provedena je 13. ožujka 2009. godine. Ponuditelj je obvezan, istovremeno s podnošenjem zahtjeva SKDD-u, o zahtjevu obavijestiti manjinske dioničare, ciljno društvo i burzu i uređeno javno tržište na kojem je odobreno trgovanje dionicama ciljnog društva, Hrvatsku agenciju za nadzor financijskih usluga, te isti, bez odgode, objaviti. Pravičnom naknadom smatra se cijena određena u ponudi za preuzimanje, uvećana za razliku u cijeni u slučaju iz članka 16. stavka 7. ZPDD-a koji se odnosi na situaciju ponuditelja ili osobe koja s njim djeluje zajednički u roku od jedne godine od dana protoka roka trajanja ponude za preuzimanje koji stekne dionice ciljnog društva koje su bile predmet ponude, po cijeni koja je viša od cijene iz ponude i koji je obvezan dioničarima koji su prihvatili ponudu za preuzimanje isplatiti razliku u cijeni u roku od 7 dana od dana stjecanja.

Radi osiguranja pravične naknade, ponuditelj je obvezan na poseban račun kod depozitara izdvojiti novčana sredstva ili depozitaru dostaviti neopozivu bankovnu garanciju na prvi poziv izdan u korist manjinskih dioničara na iznos potreban za plaćanje svih dionica manjinskih dioničara. Središnje klirinško depozitarno društvo će izvršiti prijenos dionica s računa dioničara na račun ponuditelja te isplatiti manjinske dioničare, bez odgode, nakon što utvrdi da nakon ponude za preuzimanje ponuditelj i osobe koje s njim djeluju zajednički drže najmanje 95% dionica s pravom glasa ciljnog društva i 95% povlaštenih dionica bez prava glasa, da je ponuditelj za dionice koje su predmet zahtjeva osigurao pravičnu naknadu, te da nije protekao rok od 3 mjeseca od isteka roka trajanja ponude za preuzimanje.

# Zapošljavanje osoba s invaliditetom

Od 1. siječnja 2014. na snazi je novi Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (Nar. nov., br. 157/13; u nastavku teksta: Zakon). Dok je starim Zakonom bila propisana obveza zapošljavanja osoba s invaliditetom samo za tijela državne uprave, sudbene vlasti te pravnih osoba u većinskom vlasništvu svih razina države, novim Zakonom je propisana obveza kvotnog zapošljavanja osoba s invaliditetom kod svih poslodavaca koji zapošljavaju najmanje 20 radnika.

## Zapošljavanje osoba s invaliditetom

Pojam osoba s invaliditetom i osoba s invaliditetom s preostalim radnom sposobnosti određen je u čl. 3. Zakona. Zakon razlikuje zapošljavanje osoba s invaliditetom na otvorenom tržištu rada, ili pod posebnim uvjetima uz obvezu osiguranja razumne prilagodbe radnog mjesta od strane poslodavca. Pri tome razumna prilagodba radnog mjesta znači potrebnu i odgovarajuću prilagodbu i podešavanje, koja ne predstavljaju nerazmjerno, ili nepromjereno opterećenje, da bi se u pojedinačnom slučaju, tamo gdje je to potrebno, osobama s invaliditetom osiguralo zapošljavanje i rad na ravnopravnoj osnovi s drugima.

## Zapošljavanje kod poslodavaca koji zapošljavaju najmanje 20 radnika

Sukladno čl. 8. st. 1. Zakona, poslodavci koji zapošljavaju najmanje 20 radnika, osim malih izuzetaka propisanih Zakonom, dužni su zaposliti, na primjerenom radnom mjestu prema vlastitom

odabiru, u primjerenim radnim uvjetima, određeni broj osoba s invaliditetom, ovisno o ukupnom broju zaposlenih radnika i djelatnosti koju obavljaju. Za zapošljavanje osoba s invaliditetom primjenjuje se princip kvotnog zapošljavanja za sve poslodavce, bilo da se radi o obrtnicima, trgovačkim društvima bez obzira jesu li u privatnom, ili državnom vlasništvu, drugom poduzetništvu, sudstvu, ili državnoj upravi.

## Kvotno zapošljavanje osoba s invaliditetom

Kvota zaposlenih, sukladno čl. 8. st. 2. Zakona, može biti različita, ali ne manja od 2%, niti veća od 6% od ukupnog broja zaposlenih radnika kod poslodavca koji je obveznik kvotnog zapošljavanja osoba s invaliditetom. U slučaju da izračun kvote iz čl. 8. st. 2. Zakona kod pojedinog poslodavca ne predstavlja cijeli broj, vrijednosti do 0,5% zaokružuju se na manji broj, a vrijednosti iznad 0,5% uključujući i 0,5% zaokružuju se na veći broj. Detaljna pravila o kvotnom zapošljavanju osoba s invaliditetom propisat će ministar rada i socijalne skrbi posebnim pravilnikom kojeg mora donijeti u roku od 60 dana od dana stupanja Zakona na snagu, odnosno do početka ožujka 2014.

## Oblici zapošljavanja osoba s invaliditetom

Spomenuli smo kako je Zakonom propisano kvotno zapošljavanje osoba s invaliditetom za poslodavce koji zapošljavaju najmanje 20 radnika. Međutim, ovo pravilo ne znači da poslodavac koji je obveznik kvotnog zapošljavanja mora s osobama s invaliditetom sklopiti ugovor o radu.



Naime, sukladno čl. 8. st. 4. Zakona, u ispunjavanje obveze kvotnog zapošljavanja osoba s invaliditetom ubrajaju se i:

- zaposlene osobe s invaliditetom (mišljenja smo kako se radi o već zaposlenim osobama s invaliditetom kod poslodavca);
- učenici s teškoćama u razvoju i studenti s invaliditetom na praksi kod poslodavca;
- rehabilitanti na praksi kod poslodavca;
- studenti s invaliditetom zaposleni temeljem ugovora o djelu redovitog studenta;
- osobe s invaliditetom na stručnom osposobljavanju za rad bez zasnivanja radnog odnosa te;
- osobe s invaliditetom čije redovno obrazovanje poslodavac stipendira.

Poslodavci koji zapošljavaju najmanje 20 radnika, a ne ispunjavaju obvezu kvotnog zapošljavanja osoba s invaliditetom obveznici su novčane naknade te obveznici obračunavanja i plaća-

nja posebne novčane naknade. Osnovica za obračun novčane naknade je umnožak broja osoba s invaliditetom koje je obveznik bio dužan zaposliti i iznosa minimalne plaće za razdoblje na koje se obveza odnosi, a visina naknade obračunava se po stopi od 30%. Novčana naknada se obračunava i dospijeva na naplatu do zadnjeg dana u mjesecu za prethodni mjesec. Zakonom su propisani poticaji za zapošljavanje invalida, kao i posebna pravila o plaćanju doprinosa za poticanje zapošljavanja osoba s invaliditetom.

## Prekršajne kazne za poslodavce

U čl. 41. Zakona propisane su novčane kazne za prekršaj poslodavca koji prekrši određene zakonske odredbe. Zakonom su propisane novčane kazne od 5000,00 do 30.000,00 kuna za prekršaj propisan Zakonom za poslodavca pravnu osobu, odnosno od 1000,00 do 5000,00 kuna za poslodavca fizičku osobu i odgovornu osobu pravne osobe.

Biač Hrelčić

# Izračun ovrhe na plaći u 2014. godini

Koncem 2013. godine utvrđena je nova Prosječna mjesečna isplaćena neto-plaća po zaposlenome u pravnim osobama Republike Hrvatske za razdoblje siječanj-kolovoz 2013. (Nar. nov., br. 138/13; u nastavku teksta: prosječna plaća), koja služi kao osnovica za izračun dijela plaće radnika izuzetog od ovrhe. Osim toga, izmijenjena je Uredba o visini minimalne plaće (Nar. nov., br. 156/13; u nastavku teksta: Uredba) i Zakon o obveznom zdravstvenom osiguranju (Nar. nov., br. 80/13; u nastavku teksta: ZOZO). Svi navedeni propisi, kao i neizmijenjeni propisi poreznog i obiteljskog prava, imaju za posljednicu novi izračun ovrhe na plaći.

## Prosječna plaća

Prosječna plaća u smislu čl. 173. st. 1. i 2. Ovršnog zakona (Nar. nov., br. 112/12 i 25/13; u nastavku teksta: Zakon), koja će se primjenjivati na ovrhu na plaći u 2014. godini iznosi 5.507,00 kuna. Za izračun ovrhe na plaći relevantni su nam sljedeći iznosi:

Osnovica za ovrhu na plaći u 2014. (prosječna plaća siječanj-kolovoz 2013.)	= 5.507,00 kn
2/3 plaće	= 3.671,33 kn
1/2 plaće	= 2.753,50 kn
1/4 plaće	= 1.376,75 kn

## Ovrha na plaći jednakoj, ili višoj od prosječne plaće

U slučaju da je plaća radnika jednaka, ili viša od prosječne plaće, od ovrhe je, sukladno čl. 173. st. 1. Zakona, u 2014. godini izuzet iznos od 2/3 prosječne plaće, ili 3.671,33 kn. Ako se ovrha na plaći provodi radi naplate tražbine po osnovi zakonskog uzdržavanja, naknade štete nastale zbog narušenja zdravlja, ili smanjenja, odnosno gubitka radne sposobnosti i naknade štete za izgubljeno uzdržavanje zbog smrti davatelja uzdržavanja, od ovrhe je u 2014. godini izuzet iznos u visini od 1/2 prosječne plaće, ili 2.753,50 kn.

## Ovrha na plaći manjoj od prosječne plaće

U slučaju da ovršenik prima plaću koja je manja od prosječne plaće, od ovrhe je izuzet iznos u visini 2/3 plaće ovršenika, a ako se ovrha provodi radi naplate tražbine po osnovi zakonskog uzdržavanja, naknade štete nastale zbog narušenja zdravlja, ili smanjenja, odnosno gubitka radne sposobnosti i naknade štete za izgubljeno uzdržavanje zbog smrti davatelja uzdržavanja, iznos u visini 1/2 prosječne plaće, ili 2.753,50 kn.

## Ovrha na primanju invalida

Sukladno čl. 173. st. 5. Zakona, ovrha na primanju invalida po osnovi novčane naknade za tjelesno oštećenje i doplatka za tuđu pomoć i njegu može se provesti radi naplate tražbine po osnovi zakonskoga uzdržavanja, naknade štete nastale zbog narušenja zdravlja, ili smanjenja, odnosno gubitka radne sposobnosti i naknade štete za izgubljeno uzdržavanje zbog smrti davatelja uzdržavanja, do iznosa od 1/2 toga primanja.



## Primanja po osnovi ugovora o doživotnom uzdržavanju

Ovrha na ovom primanju i primanju po osnovi ugovora o doživotnoj renti te na primanju po osnovi ugovora o osiguranju života može se provesti samo na dijelu koji prelazi iznos osnovice temeljem koje se utvrđuje iznos pomoći za uzdržavanje.

## Ovrha prema odredbama OPZ-a

Sukladno čl. 142. OPZ-a, u postupku ovrhe ne mogu se u 2014. plijeniti ovršenikove tražbine do iznosa minimalne plaće u RH, ili 3.017,61 kn, sukladno Uredbi o visini i minimalne plaće (Nar. nov., br. 156/13) te novčani primici koji su izuzeti od oporezivanja prema posebnim propisima. Ova ovrha ima prednost u odnosu na druge ovrhe na plaći, osim one za uzdržavanje djeteta.

## Ovrha prema odredbama ZOZO-a

Sukladno čl. 36. st. 3. ZOZO-a, 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 i novčane naknade iz čl. 36. st. 1. ZOZO-a, kao i novčane naknade na ime povrata troškova za prava iz obveznoga zdravstvenog osiguranja koje je osigurana osoba ostvarila temeljem rješenja HZZO-a te naknada plaće sukladno odredbi čl. 39. ZOZO-a.

## Ovrha prema odredbama Obiteljskog zakona

Sukladno čl. 232.a Obiteljskog zakona (Nar. nov., br. 116/03, 17/04, 136/04, 107/07, 57/11, 61/11 i 25/13), radi prisilne naplate novčanih iznosa za uzdržavanje ovrha se može provesti na cjelokupnoj imovini ovršenika koja može biti predmet ovrhe, uključujući i plaću, osim iznosa od 1/4 prosječne plaće. Ovrha na plaći za uzdržavanje djeteta ima prednost u odnosu na sve druge ovrhe na plaći.

Božo Prdelić

## PRODAJA AUTOMOBILA DIREKTORU ZA JEDNU KUNU

**PITANJE:** Naša firma ima u vlasništvu automobil. Možemo li taj automobil prodati direktoru društvu koji je zaposlen u našoj firmi za samo 1 kunu? Naime, taj automobil realno vrijedi oko 100.000 kuna.

Pita: S.R.

**ODGOVOR:** Načelno, automobil možete prodati za 1 kunu svome direktoru, ali treba vidjeti koje sve poreze i druga javna davanja trebate platiti kada automobil firme prodajete ispod tržišne vrijednosti. Ako je firma u sustavu PDV-a i pri nabavci automobila je mogla u cijelosti ili djelomično odbiti PDV, mora pri prodaji obračunati PDV na stvarnu tržišnu vrijednost. To proizlazi iz članka 7. Zakona o PDV. U vašem primjeru, ako je tržišna vrijednost automobila 100.000 kuna, treba iz toga iznosa obračunati PDV preračunatom stopom 20%, što iznosi 20.000,00 kuna.

Nadalje, obvezni ste na razliku između tržišne vrijednosti i cijene po kojoj ste prodali automobil direktoru obračunati plaću (dohodak od nesamostalnog rada). U vašem primjeru, na razliku u iznosu 99.999 kuna treba obračunati poreze i obvezne doprinose, što će najvjerojatnije na taj se iznos skoro još toliko morati uplatiti za javna davanja. Navedeno proizlazi iz članka 14. Zakona o porezu na dohodak.

Slijedom navedenog, moguća je prodaja automobila direktoru društva za 1 kuna, ali su dosta velika javna davanja koja se moraju obračunati kod takve prodaje, koju u suštini snosi firma.

## PROMJENA POREZNOG RAZDOBLJA

**PITANJE:** Možemo li tražiti od Porezne uprave da nam odredi da poslovna godina za naše društvo ne bude jednaka kalendarskoj godini jer naša sezona u poslovanju je od 1.9. tekuće godine do 31. kolovoza iduće godine?

Pita: S.E.

**ODGOVOR:** Prema članku 29. Zakona o porezu na dobit, možete podnijeti zahtjev Poreznoj upravi da vam odobri da vaše porezno razdoblje ne bude kalendarska godina od 1. siječnja do 31. prosinca, već ono razdoblje koje ste naveli u pitanju. Izabrano porezno razdoblje ne možete mijenjati pet godina.

## ZAPOŠLJAVANJE RADNIKA NA UGOVOR O DJELU

**PITANJE:** Malo smo društvo s ograničenom odgovornošću. Ne znamo kako će nam ići posao u budućnosti. Trenutno imamo potrebu zaposliti jednu osobu na poslovima voditelja administrativnih poslova. Možemo li s voditeljem administrativnih poslova sklopiti ugovor o djelu dok nam posao ne krene malo bolje i dok ne vidimo obavljala li taj zaposlenik kvalitetno predviđene poslove?

Pita: A.L.

**ODGOVOR:** Zakon o radu propisuje da s radnikom treba sklopiti ugovor o radu za obavljanje posla koji s obzirom na narav i vrstu rada te ovlasti poslodavca ima obilježja posla za koji se zasniva radni odnos. Stoga, smatramo da za voditelja administrativnih poslova morate sklopiti ugovor o radu a ne ugovor o djelu. Podsjećamo da ako s radnikom nemate potpisan ugovor o radu, propisana je novčana kazna od 61.000 do 100.000 kuna za društvo, te za odgovornu osobu od 7.000 do 10.000 kuna.

Ako želite vidjeti hoće li novi radnik zadovoljiti vaša očekivanja u obavljanju predviđenih poslova, predlažemo da s radnikom ugovorite probni rad kako to dopušta Zakon o radu. Napominjemo da probni rad ne smije trajati duže od šest mjeseci. Ako radnik ne zadovolji na probnom radu, to predstavlja posebno opravdan razlog za otkaz ugovora o radu. Otkazni rok kod ugovorenog probnog rada je najmanje sedam dana.

## OPOREZIVANJE ISPLATE AKONTACIJE DOBITI

**PITANJE:** Može li se vlasniku društva (radi se o d.o.o-u) koja je fizička osoba isplatiti akontacija dobiti tijekom godine, te mora li se platiti kakav porez kod takve isplate?

Pita: J.D.

**ODGOVOR:** Zakon o porezu na dobit i Zakon o trgovačkim društvima propisuje da se kod d.o.o.-a tijekom godine može isplatiti akontacija dobiti:

- ako društvo nema nepokrivene gubitaka, te
- ako društvo izradi privremeni račun dobiti i gubitka koji pokazuje dobit.

Naravno, najviše se može isplatiti akontacija dobiti do iznosa kojeg pokazuje privremeni račun dobiti i gubitka.

Kod isplate akontacije dobiti (vlasniku fizičkoj osobi) mora se obustaviti i uplatiti porez na dohodak po stopi 12% (uvećano za eventualni prizrez).

Ako je po isteku godine ostvarena dobit ista ili veća od isplaćene akontacije dobiti, nema više nikakvog dodatnog oporezivanja isplaćene dobiti.

**VAŽNO!** Ako je tijekom godine vlasniku društva fizičkoj osobi isplaćena akontacija dobiti, a istekom godine ostvarena dobit nije dostatna za pokriće takve akontacije, tada se nastala razlika koja nije pokrivena s ostvarenom dobiti smatra primitkom koji se oporezuje u skladu sa Zakonom o porezu na dohodak, kao dohodak od kapitala po osnovi izuzimanja (stopa poreza na dohodak je 40% + prizrez).

Nastala razlika na potraživanju za predujmljenu dobit ista se NE može u poslovnim knjigama preoblikovati u neki drugi oblik potraživanja.

## PRIENOS GODIŠNJEG ODMORA NA NOVOG POSLODAVCA

**PITANJE:** Našem radniku prestaje ugovor o radu jer odlazi u drugu tvrtku. S tim radnikom potpisali smo sporazumni raskid ugovora o radu. S obzirom da radnik odlazi iz naše firme u roku 15 dana od potpisa sporazumnog raskida ugovora o radu, radnik neće stići iskoristiti dio godišnjeg odmora koji mu pripada za ovu godinu. Možemo li radniku dati potvrdu o neiskorištenom godišnjem odmoru, tako da taj dio iskoristi kod novog poslodavca?

Pita: I.E.

**ODGOVOR:** Zakon o radu izričito propisuje u članku 61. da je poslodavac u slučaju prestanka ugovora o radu dužan radniku koji nije mogao iskoristiti godišnji odmor na koji ima pravo, isplatiti naknadu umjesto korištenja godišnjeg odmora. Navedeno vrijedi i u slučaju sporazumnog raskida ugovora o radu.

Što se tiče potvrde o neiskorištenom godišnjem odmoru, ona se više ne može izdavati radniku. Naime, ta je mogućnost bila dopuštena prije važećim Zakonom o radu, ali to više nije moguće.

## NAKNADA TROŠKOVA PRIJEVOZA NA POSAO GDJE NEMA JAVNOG PRIJEVOZA

**PITANJE:** Radnik dolazi na posao svojim automobilom jer u našem mjestu nema organiziranog javnog prijevoza. Radniku želimo isplatiti troškove prijevoza za dolazak i odlazak s posla te nas zanima možemo li neoporezivo isplatiti određeni iznos?

Pita: V.N.

**ODGOVOR:** Prema članku 13. Pravilnika o porezu na dohodak, neoporezivo se može radniku isplatiti naknada troškova prijevoza na posao i s posla mjesečnim javnim prijevozom u visini stvarnih izdataka, prema cijeni mjesečne odnosno pojedinačne prijevozne karte. Ako na određenom području odnosno udaljenosti nema organiziranog prijevoza, naknada troškova prijevoza na posao i s posla utvrđuje se u visini cijene prijevoza koja je utvrđena na približno jednakim udaljenostima na kojima je organiziran prijevoz.

## RADNO VRIJEME INFORMATIČKE TVRTKE

**PITANJE:** Naše društvo obavlja informatičku djelatnost. Zanima nas jeli u nekom propisu navedeno radno vrijeme kojeg se moramo pridržavati?

Pita: O.C.

**ODGOVOR:** Ne postoji propis koji regulira radno vrijeme trgovačkih društva. Iznimno, radno vrijeme za djelatnost trgovine uređeno je Zakonom o trgovini te radno vrijeme za djelatnost ugostiteljstva uređeno je Zakonom o ugostiteljskoj djelatnosti.

Stoga, trgovačko društvo koje obavlja informatičku djelatnost, radno vrijeme određuje samostalno, naravno vodeći pri tome računa o potrebama svojih korisnika, te ukoliko imaju zaposlene radnike, o pravima iz odredba propisa kojima se uređuju radni odnosi.

## ODGOVARA: Uredništvo

## ROKOVİ ZASTARE

**PITANJE:** Koji su najčešći zakonski rokovi zastare za isporučenu robu i usluge?

Pita: S.V.

**ODGOVOR:** Rokovi zastare za isporuke dobara i usluga propisani su od članka 214. do 234. Zakona o obveznim odnosima.

Za tri godine zastarijevaju:

- potraživanja iz ugovora o prometu roba i usluga, te potraživanja naknade za izdatke učinjene u vezi s tim ugovorima;
- potraživanja za zakupnine i najamnine, bilo da je određeno da se plaća povremeno, bilo u jednom ukupnom iznosu;
- potraživanja povremenih davanja koja dopijevaju godišnje ili u kraćim određenim vremenskim razmacima (povremena potraživanja), bilo da se radi o sporednim povremenim potraživanjima (primjerice kao što je potraživanje za kamate). Navedena potraživanja zastarijevaju za 3 godine od dospelosti svakog pojedinog davanja.

Za jednu godinu zastarijevaju potraživanja:

- naknade za isporučenu električnu i toplinsku energiju, plin, vodu, za dimnjačarske usluge i za održavanje čistoće, kad je isporuka, odnosno usluga obavljena za potrebe kućanstva,
- radiopostaje i radiotelevizijske postaje za uporabu radio-prijamnika i televizijskog prijamnika,
- pošte, telegrafa i telefona za uporabu telefona i poštanskih pretnaca te druge njihove tražbine koje se naplaćuju u tromjesečnim ili kraćim rokovima,
- pretplate na povremene tiskovine, računajući od isteka vremena za koje je tiskovina naručena.

## EVIDENCIJA O KRETANJU SLUŽBENOG AUTOMOBILA

**PITANJE:** Društvo ima službeni automobil. Taj automobil koristi direktor društva, koji je zaposlenik društva, isključivo za službene svrhe. Moramo li voditi kakvu evidenciju o kretanju navedenog automobila?

Pita: D.K.

**ODGOVOR:** Ako službeni automobil koristite isključivo u službene svrhe, morate voditi evidenciju o kretanju vozila (tzv. evidenciju o loko vožnji) kako bi vjerodostojno dokazali da se vozilo ne koristi u privatne svrhe, već isključivo u poslovne svrhe. U protivnome izlažete se mogućnosti da zbog pomanjkanja vjerodostojne dokumentacije takvo korištenje proglašaj od strane Porezne uprave, korištenjem automobila u privatne svrhe. U tom slučaju obračunala bi se plaća u naravi (tj. platiti obvezni doprinosi, porez na dohodak i prirez) kako je to propisano člankom 16. Pravilnika o porezu na dohodak.



## NOVA MINIMALNA PLAĆA ZA 2014.

... je propisana nova visina minimalne plaće u bruto iznosu od 3.017,61 kuna (Uredba o visini minimalne plaće – Nar. nov., br. 156/2013). Visina minimalne plaće primjenjuje se za razdoblje od 1. siječnja do 31. prosinca 2014. godine, pa tako prvi put će se primijeniti na plaću koja se odnosi na mjesec siječanj 2014. (isplata u veljači). Podsjećamo da je minimalna plaća najniži mjesečni iznos bruto plaće koji radniku pripada za rad u punom radnom vremenu.

## UKINUTO PLAĆANJE DOPRINOSA ZA HGK I SMANJENA ČLANARINA ZA HGK

... je sukladno Odluci o financiranju Hrvatske gospodarske komore u 2014. (Nar. nov., br. 155/2013) ukinuta obveza plaćanja doprinosa Hrvatskoj gospodarskoj komori (u nastavku teksta: HGK).

Prema odredbama iste odluke smanjena je mjesečna članarina za HGK u 2014. godini. S obzirom na kategoriju (veličinu) poduzetnika, mjesečna članarina HGK iznosi za:

- male poduzetnike 42,00 kn;
- srednje poduzetnike 1.083,00 kn;
- velike poduzetnike 3.973,00 kn.

Navedeno se primjenjuje od mjeseca siječnja 2014.

*Tako primjerice, mali poduzetnik dužan je do kraj siječnja 2014. platiti članarinu HGK za taj mjesec 42,00 kn i više nema obvezu plaćanja doprinosa HGK.*

## RAD UMIROVLJENIKA BEZ OBUSTAVE MIROVINE

... novi Zakon o mirovinskom osiguranju omogućava određenim umirovljenicima da rade u trgovačkim društvima a da im se ne obustavlja mirovina.

To je moguće u sljedećem slučaju:

- da umirovljenik radi najviše do polovice punog radnog vremena;
- da je umirovljenik stekao pravo na starosnu mirovinu.

## NOVI ROK PRIJAVE/ODJAVE NA MIROVINSKO OSIGURANJE – 24 SATA

... stupanjem na snagu novog Zakona o mirovinskom osiguranju i novog Pravilnika o vođenju matične evidencije Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje (Nar. nov., br. 159/13), od 1. siječnja 2014. za poslodavce odnosno druge obveznike podnošenja prijave uvode se dvije bitne novine:

- od 1. siječnja 2014. rok za podnošenje prijave/odjava na mirovinsko osiguranje je 24 sata;
- obveznici s više od 3 osiguranika dužni su prijave podnositi elektroničkim putem.

Radi usklađivanja s elektroničkim načinom predaje prijave utvrđen je prijelazni rok od tri mjeseca u kojem će se prijave moći predavati i u papirnatom obliku na šalterima Zavoda dok rok predaje prijave od 24 sata nema prijelazno razdoblje i bez iznimke se primjenjuje od 1. siječnja 2014.

Dodatne informacije vezane uz uslugu e-prijave možete dobiti preko infotelefona Zavoda 0800 45 95 ili 01 45 95 011, radnim danom od 8.00 do 16.00 sati.



## PLAĆANJE DOPRINOSA HOK-U U 2014.

... je od 1.1.2014. doprinos obrtničkim komorama u paušalnom iznosu propisan jednak za sve obrtnike u iznosu 44,00 kune mjesečno. Od navedenog datuma ukinuta je obveza plaćanja komorskog doprinosa od dohotka odnosno dobiti.

JESTE LI  
ZNALI  
DA...

## UVJETI ZA STAROSNU MIROVINU



... prema članku 33. novog Zakona o mirovinskom osiguranju, pravo na starosnu mirovinu u razdoblju od 1. siječnja 2014. do 31. prosinca 2030. ima osoba koja navrší 65 godina života i 15 godina mirovinskog staža.

Pravo na starosnu mirovinu osiguranik ima s navršenih 15 godina mirovinskog staža i

- u 2031. godini – 65 godina i 3 mjeseca života,
- u 2032. godini – 65 godina i 6 mjeseci života,
- u 2033. godini – 65 godina i 9 mjeseci života,
- u 2034. godini – 66 godina,
- u 2035. godini – 66 godina i 3 mjeseca života,
- u 2036. godini – 66 godina i 6 mjeseci života,
- u 2037. godini – 66 godina i 9 mjeseci života.

Kao što je razvidno, u razdoblju od 1. siječnja 2031. godine, uvjet starosne dobi povećava se za tri mjeseca svake godine sve do 31. prosinca 2037. a od 1. siječnja 2038. pravo na starosnu mirovinu stječe osiguranik s navršenih 67 godina života bez obzira na spol.

Pravo na starosnu mirovinu od 1. siječnja 2038. ima osiguranik kada navrší 67 godina života i 15 godina mirovinskog staža.

U prijelaznom razdoblju od 2014. do 2029. godine žene ostvaruju pravo na starosnu mirovinu pod povoljnijim uvjetima, s nižom starosnom dobi i s navršenih najmanje 15 godina mirovinskog staža što je propisano člankom 180. Zakona o mirovinskom osiguranju.

## Naknada štete zbog nepoštivanja naloga poslodavca

Nesporno utvrđeno neprovođenje i/ili nepoštivanje naloga poslodavca nije samo po sebi dovoljan razlog za osnovanost zahtjeva za naknadu štete prema radniku. U tom kontekstu treba svakako podsjetiti na odluku Županijskog suda u Rijeci, GŽ-5361/05 od 23.01.2008. godine u skladu s kojom je i novija sudska praksa.

Naime, u konkretnoj presudi Županijski sud u Rijeci je utvrdio kako sve i da je bilo nepoštivanja naloga poslodavca od strane radnika, odnosno da je tuženik/radnik i vozio kamion usprkos zabrani poslodavca, prema stajalištu toga suda, a i ostale recentne sudske prakse, ne može se smatrati da bi radnik bio odgovoran za štetu nastalu prevrtanjem kamiona ako ne bi poslodavac dokazao da je isključivo ta okolnost (prazan kamion odnosno vožnja praznog kamiona usprkos zabrani poslodavca) bila odlučna za prevrtanje teretnog vozila.

**Dakle, nije dovoljno nepoštivanje poslodavčeva naloga i pretpostavka posljedične štete, već je potrebna izravna uzročno-posljedična veza između te okolnosti i samoga prevrtanja vozila tijekom vožnje bez tereta.**

Prema tome, sukladno gore spomenutoj sudskoj odluci, svako eventualno nepoštivanje poslodavčeva naloga od strane radnika nije samo po sebi dovoljan razlog za osnovanost tražbine poslodavca prema radniku veza- no za naknadu ovakve štete poslodavca.

## Otkaz zbog gospodarskih razloga

Prema novijem stajalištu Vrhovnog suda Republike Hrvatske iz Odluke Revr-854/11 od 29. svibnja 2013. godine, pravilno su nižestupanjski sudovi zaključili da prvotuzenik/poslodavac/preuzimatelj nije između ostalog dokazao postojanje opravdanog razloga za otkaz ugovora prema preuzetom radniku. Naime, utvrđeno je da se prvotuzenik u odluci o otkazu kao novi poslodavac paušalno pozvao na gospodarski razlog otkaza, odnosno potrebe za smanjivanjem troškova poslovanja, bez da je točno obrazložio u čemu se sastoji to smanjenje troškova poslovanja, dakle u čemu se točno sastoje gospodarski razlozi.

Međutim, prvotuzenik je kao preuzimatelj ugovora o radu od prijašnjeg poslodavca nespornim potvrdio i činjenicu da je bio upoznat sa sadržajem svih ugovora o radu koje je preuzeo, kao i financijskom situacijom dijela drugotuzenika/prijašnjeg poslodavca kojeg je odlučio i u tom dijelu preuzeti.

S obzirom na naprijed navedeno, pravilno su sudovi zaključili kako je prvotuzenik u trenutku preuzimanja ugovora o radu tužitelja znao što preuzima, koje obveze preuzima, te je pozivanje na gospodarske razloge i na potrebu smanjivanja troškova na dan početka poslovanja prvotuzenika neosnovano. Stoga je otkaz ugovora o radu nezakonit i iz razloga nepostojanja razloga za otkaz.

Prema odredbi čl. 133. st. 2. ZR-a propisano je da radnik čiji je ugovor prenesen na način opisan u st. 1. tog članka zadržava sva prava iz radnog odnosa koja je stekao do dana prenošenja ugovora o radu. Stavkom 3. citiranog članka propisano je da poslodavac na kojeg se prenose ugovori o radu na način propisan u st. 1. preuzima s danom prenošenja u neizmijenjenom obliku i opsegu sva prava i obveze iz prenesenog ugovora o radu, što znači da je na snazi ugovor o radu na neodređeno vrijeme koji je tužitelj imao zaključen s drugotuzenikom. U skladu s tim ima tužitelj/radnik pravo na isplatu plaće prema tom ugovoru kao i ostala prava iz tog ugovora.

Zbog naprijed navedenog Vrhovni sud Republike Hrvatske nije u predmetnoj odluci uvažio revizijski razlog pogrešne primjene materijalnog prava istaknut po prvotuzeniku i u tom dijelu odbio je reviziju.



# KAZNE KOD NADZORA

## Oduzimanje dokumentacije i drugih predmeta kod nadzora inspektora u gospodarstvu

Kazna do **50** x 

Pravna osoba čini prekršaj ako ne dozvoli inspektoru u gospodarstvu:

- privremeno oduzimanje dokumentacije i drugih predmeta koji mogu poslužiti kao dokaz u prekršajnom i kaznenom postupku;
- oduzimanje predmeta koji je bio namijenjen ili upotrijebljen za počinjenje prekršaja ili je nastao počinjenjem prekršaja ili kaznenog djela;
- uzimanje uzoraka radi ispitivanja proizvoda.

Propisana novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 15.000,00 do 50.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 3.000,00 do 10.000,00 kuna.

## Dostava dokumentacije turističkom inspektoru

Kazna do **50** x 

Pravna osoba je dužna na pisano traženje turističkog inspektora, u roku primjerenom izvršenju obveze, pripremiti i/ili dostaviti točne i potpune podatke, obavijesti i materijale koji su mu potrebni za obavljanje inspeksijskog nadzora.

Turistički inspektor može od nadzirane pravne i fizičke osobe tražiti poduzimanje pojedine radnje u postupku radi potpunog utvrđivanja činjeničnog stanja i odrediti rok izvršenja te radnje.

Ako pravna osoba postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 10.000,00 do 50.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 30.000,00 kuna.

## Omogućavanje nadzora u dijelu računovodstvenih poslova

Kazna do **100** x 

Nadzor poduzetnika u dijelu računovodstvenih poslova provode inspektori i druge ovlaštene osobe Ministarstva financija – Porezne uprave.

Poduzetnik je dužan ovlaštenoj osobi omogućiti nadzor svih knjigovodstvenih isprava, poslovnih knjiga, godišnjih financijskih izvještaja i godišnjih izvješća, drugih poreznih i statističkih izvještaja, te sustava koje primjenjuje za obradu podataka.

Poduzetnik je dužan ovlaštenim osobama Ministarstva financija – Porezne uprave staviti na raspolaganje odgovarajuće prostorije u kojima mogu neometano i bez prisutnosti drugih osoba obaviti nadzor računovodstvenih poslova.

Ako poduzetnik postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 20.000,00 kuna.

## Omogućavanje nadzora i dostava dokumentacije inspekciji u gospodarstvu (tržišna inspekcija i dr.)

Kazna do **120** x 

Pravne osobe koje podliježu nadzoru inspektora u gospodarstvu dužne su mu omogućiti obavljanje nadzora sukladno Zakonu o inspekcijama u gospodarstvu i osigurati mu uvjete za neometan rad. Pravne dužne su na pisano traženje inspektora u gospodarstvu, u primjerenom roku koji odredi inspektor, dostaviti ili pripremiti točne i potpune podatke, obavijesti i materijale koji su mu potrebni za obavljanje inspeksijskog nadzora.

Napomena: inspekcije u gospodarstvu su: tržišna inspekcija, elektroenergetska inspekcija, rudarska inspekcija, inspekcija opreme pod tlakom i inspekcija gospodarenja otrovnim kemikalijama.

Ako pravna osoba postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 30.000,00 do 120.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 3.000,00 do 20.000,00 kuna.

## Omogućavanje nadzora i dostava dokumentacije inspektoru rada

Kazna do **150** x 

Poslodavac koji podliježe inspeksijskom nadzoru dužan je inspektoru rada omogućiti obavljanje toga nadzora i osigurati mu uvjete za neometan rad. Smatra se da poslodavac nije omogućio obavljanje nadzora i kada u roku određenom u zapisniku inspektora rada ne osigura uvid u traženu poslovnu dokumentaciju i druge isprave potrebne za utvrđivanje činjeničnog stanja u započetu nadzoru, ili se u roku određenom u pozivu za saslušanje tom pozivu ne odazove. Također, inspektor rada može od poslodavca i nakon obavljenog inspeksijskog nadzora zatražiti izvršenje pojedine radnje i odrediti rok za izvršenje te radnje.

Poslodavac je dužan na pisano traženje inspektora rada, u roku primjerenom izvršenju obveze, pripremiti i dostaviti točne i potpune podatke, obavijesti i materijale koji su mu potrebni za obavljanje inspeksijskog nadzora.

Poslodavac je dužan na traženje inspektora rada privremeno obustaviti poslovanje nadziranog objekta za vrijeme inspeksijskog nadzora ako inspektor rada ne bi mogao na drugi način obaviti inspeksijski nadzor ili utvrditi činjenično stanje.

Ako poslodavac postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 120.000,00 do 150.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 30.000,00 do 50.000,00 kuna.

## Omogućavanje nadzora i prednošenje isprava poreznom tijelu

Kazna do **500** x 

Porezno tijelo može tražiti prednošenje poslovnih knjiga, evidencija, poslovne dokumentacije i drugih isprava od poreznog obveznika i drugih osoba kod kojih se one nalaze.

Porezni nadzor može se obavljati kod svih poreznih obveznika i drugih osoba koje raspolažu činjenicama i dokazima bitnima za oporezivanje.

Ako pravna osoba postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 20.000,00 do 500.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 40.000,00 kuna.



# HOTEL ANTUNOVIĆ

ZAGREB

## Najveći kongresni centar u Zagrebu

- besplatan WiFi
- AMX sustav upravljanja
- Digital Signage System
- ugrađeni projektori, platna i kamere
- dekorativna rasvjeta
- dvorane prilagodljivih veličina (max. 1000 osoba)
- parking



**ANTUNOVIĆ TA**

Zagrebačka avenija 100A, 10 090 Zagreb,  
tel: +385(1)2041 116, 2041 fax: +385(1)2041 260  
[info@antunovic.hr](mailto:info@antunovic.hr) || [www.antunovic.hr](http://www.antunovic.hr)



**Benzinski servis (s autopraonicom) Zagreb**  
Zagrebačka avenija 100A, Zagreb

**Benzinski servis (s autopraonicom) Sesevete**

Kobiljačka 102, Sesevetski Kraljevec

**Veleprodaja naftnih derivata**



NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

# poslovni savjetnik .com

**NAKLADNIK:** Centar za management i savjetovanja d.o.o.



1. Gajničevićki dvorac 5, 10 000 Zagreb, OIB: 60842328628  
Zagrebačka banka d.d. IBAN br. HR1123600001101696781  
Privredna banka Zagreb d.d. IBAN br. HR5423400001110212376  
devizni račun: 2100268567 kod Zagrebačke banke d.d.

**GLAVNA UREDNICA I DIREKTORICA:**  
Sandra MIHELČIĆ, sandra@poslovni-savjetnik.com

**VOĐE TELJ UREDNIŠTVA:** Igor MILUNOVIĆ, igor@poslovni-savjetnik.com

**STALNI SURADNICI:**

Marko ALERIK, Davorin BELAMARIĆ, Jasna BELAMARIĆ, Valentina BOČAK, Ljiljana BUHAČ, Nadna CVETKO BOBOTA, Milan GRNOVIĆ, Mladen JANČIĆ, Marko JOVOVIĆ, Goran JUNGWIRTH, Inna JURJEVIĆ, Maja JURKOVIĆ, Zorislav KALEB, Gordana KASTRAPELJ, Marina KILIC, Vedran KRALJETA, Inga LAJIC, John LODDER, Andrija MARCETIĆ, Igor MILUNOVIĆ, Marija NOVAKIŠTOK, Saša PETAR, Elizabeta PLAMINIĆ, Božo PRELEVIĆ, Nataša RUPČIĆ, Darko SAMBOL, Danica SEVER, Valmir SRICA, Goran TUDOR, Dragan ZLATKOVIĆ

**VOĐE TELJI MARKETINGA:**

Biserka ČONKAŠ, biserka@poslovni-savjetnik.com, mob. 099 - 31 18 104  
Svjatlana PEČINAR, svjatlana@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 36 90 834  
Zlata RADOVIĆ, zlata@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 48 36 006  
Sanja ŠKENDER, sanja@rtpup.hr, tel. 01 - 49 21 737

**TAJNIŠTVO I PRETPLATA:**

Lidija PRSKALO, poslovni-savjetnik@rtpup.hr, tel. 01 - 49 21 742, faks: 01 - 49 21 743

**GRAFIČKA PRIPREMA I DIZAJN:**

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

**NASLOVNICA:**

Vedrana KOVAČIĆ, Tatjana NEIMAREVIĆ, Mihaela MILUNOVIĆ (PIXELI)

**TISAK:** Printera Grupa d.o.o., POSLOVNI SAVJETNIK SE TISKAO NA ECOLOGICAL PAPIRU

**DISTRIBUCIJA:** Hrvatska pošta i CityEX

**FOTOGRAFIJE:**

SHUTTERSTOCK, Inc. New York, www.shutterstock.com, Pbesal, Inna Sinković i vlastita arhiva

Časopis izlazi mjesečno, početkom mjeseca. Za danika, crteže i obilježanja objavljena u ovom časopisu su prava pridržana. Nedopuštena je objava, preslika, reprodukcija, umnožavanje, imitiranje i drugi načini prerođenja u bilo kojem obliku uključivo Internet, bez pismene suglasnosti nakladnika. Svim komentarima na sadržaj časopisa posvetiti ćemo punu pozornost. Jedinčna cijena časopisa u kunama iznosi 30,50 kn. Jedinčna cijena časopisa u eurima iznosi 5,00 eur. Godišnja pretplata na časopis poslovni savjetnik iznosi 295,00 kn (PDV uvaženo). Ako se pretplata na časopis ne odkaže pismano najkasnije 10 dana prije isteka roka pretplate smatra se da je pretplata produžena.

© poslovni savjetnik dan ja **BUSINESS MEDIA GROUP**

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



## POSTANITE I VI NAS PRETPLATNIK!



**NARUĐBENICA** kojom se pretplaćujem na časopis  
Poslovni savjetnik za 2014. 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 poslati na fax: 01/49 21 743  
ili e-mail: info@poslovni-savjetnik.com  
www.poslovni-savjetnik.com

Veze na daljinu mogu biti komplicirane.



e-zaba  
BILO KADA,  
BILO GDJE



Srećom, mogu ići  
i kao po žici.

Budite tamo gdje Vama odgovara i potpuno sigurno koristite se e-zabom. Sve što Vam treba je internetska veza (fiksna, bežična, Wi-Fi) i novi USB Key Zagrebačke banke.

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

Svaki dan je novi izazov.  
Izaberite partnera kojem vjerujete.

Dobro došli  
**Zagrebačka banka**  
UniCredit Group



**10 SEFOLOGIJA**

Je li danas glupo biti pošten

**MANAGEMENT**

13 Trebaju li se vrhunski vođe promijeniti?

14 Duhovni pristup vođenju

16 Prodaja tvrtke kao nova poslovna prilika

18 Koji je najučinkovitiji način poboljšanja vaše organizacije?

**19 POSTANITE BOLJI PREGOVARAČ**

**20 SUPERPRODAVAČ**

Potpuna posvećenost kupcu u vremenu kaosa

**TEMA BROJA/KONGRESNI, WELLNESS I ELITNI TURIZAM**

24 Hrvatska kao destinacija poslovnog turizma s ciljem produljenja sezone

30 Novim wellness sadržajima do ekskluzivne ponude i smještaja

**36 COACHING**

Sto trebate znati prije nego angažirate coacha

**38 LJUDSKI POTENCIJALI**

Kopači zlata na tržištu rada

**40 INVESTICIJSKI BAROMETAR**

**42 STRUČNJACI ODGOVARAJU**

**49 TAJNICA.HR**

**59 KAZNE.HR**



sadržaj



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

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

# top 10 zlatnih savjeta

... prema izboru glavne  
urednice Sandre Mihelčić



**1** Kako je naš stručnjak svjetskog ugleda to lijepo ilustrirao? **1** • jedan Japan ima 25 mil. stanovnika a nema bitno veći broj odvjetnika, gospodarskih i trgovačkih stručnjaka nego Hrvatska koja nas broji cca 5 milijuna. U takvim uvjetima Japan je za pojmove Hrvatske (a i ostatka svijeta koji razmišlja i radi na sličan način) nedostižni gospodarski avatar. A zašto? U Japanu se cijeni poštenje, a u Hrvatskoj vrijedi samo valuta 'poštivanja' (najčešće imena i kulta bez pokrivača).

**2** Koliko smo zapravo spremni biti podređeni u odnosu **2** • kupac-prodavač? Je li tvrtka ispravno prilagodila svoje poslovanje uvjetima na tržištu? Jesmo li sigurni da smo isprobali sve 'usvojene' prodajne strategije? Kako to da onda nema prodajnih rezultata? Možda ponovno trebamo ponoviti pravilo o pet temeljnih procesa bez kojih je nezamisliva organizacija uspješne i proaktivne trgovine. Podsjetite se...

**3** Osim što nas svjetski mediji stalno svrstavaju u top **3** • turističke destinacije prema komercijalnim motivima, činjenice pokazuju da i sami moramo početi vjerovati u hrvatski turizam – barem kada se radi o njegovom kongresnom (MICE) dijelu. Dakle, prema statističkim podacima za period od dva mjeseca 2012. i 2013. godine vidi se pomak od 2,5%. No odgovor na pitanje da li pomak zaslužujemo predloženim akcijskim političkim planovima ili pak dobrom starom PR-u utjecajnih medijskih kuća?

**4** Od 1. siječnja 2014. na snazi je novi Zakon o **4** • profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom kojim je propisana obveza kvotnog zapošljavanja osoba s invaliditetom kod svih poslodavaca koji zapošljavaju najmanje 20 radnika. Međutim, ovo pravilo ne znači da poslodavac koji je obveznik kvotnog zapošljavanja mora s osobama s invaliditetom sklopiti ugovor o radu. Provjerite svoja prava i obaveze prema novom Zakonu.

**5** Imate li osjećaj da vam karijera stagnira unatoč svim **5** • naporima da ostvarite postavljene osobne ciljeve? Je li kriza sigurno jedini krivac za to stanje? Jeste li sigurni da uzrok svemu tome nije nitko drugi nego vi sami? Ponovno preispitajte ciljeve, motive i realnosti situacije u kojoj se nalazite i pokušajte iskreno odgovoriti na pitanje: Ako je to zaista ono što želim biti, raditi ili postići, zašto to već nisam postigao?

**6** Epska priča o borbi Davida i Golijata prečesto se potezala **6** • u pojmovima usko vezanima uz privatizaciju u Hrvatskoj, a dodatnu socijalnu težinu daju joj današnji maratonski sudski procesi u kojima Golijati pravdaju svoje postupke. Squeeze out? Doslovni prijevod istisnuti uspio je svoje mjesto pronaći u Zakonu o trgovačkim društvima i znači da se dionice manjinskih dioničara mogu uz pravične naknade prebaciti bez njihove privole na velike dioničare.

**7** Tvrtka je odlučila uz pomoć coacha (trenera) za prodaju **7** • u konačnici poboljšati prodajne rezultate tvrtke i povećati dobit. No zaposlenici su dobili osobu koja im delegira definicije iz par pročitanih izdanja svjetskih gurua prodaje. Tvrtka je platila trenera, zaposlenici nisu bili na radnom mjestu to vrijeme, a rezultati nisu ništa donijeli – dapače već ste u minusu zbog ranije navedenih izdataka! Kako provjeriti coacha i unajmiti onog pravog?

**8** Kod akvizicija vrlo je neizvjesno prognozirati realne **8** • sinergijske efekte jer u toj groznici manageri vrlo često rutinski precjenjuju iznose troškova i prihoda sinergije, a podcjenjuju poteškoće u njihovom ostvarenju. Neki manageri žele odložiti razmišljanja o mogućim sinergijskim efektima tek nakon što je ugovor potpisan. No, to je često ozbiljna pogreška. Planiranje integracije, kao i troškova za izvedbu istih, je među najvećim odrednicama konačnog uspjeha ili neuspjeha.

**9** Prošle je godine po prvi puta kod sastavljanja prijave **9** • poreza na dobit primijenjena porezna olakšica na tzv. reinvestiranu dobit. Ta se olakšica može primijeniti i kod obračuna poreza za 2013. godinu. Sukladno Zakonu o porezu na dobit, pravo na umanjenje porezne osnovice za reinvestiranu dobit mogu ostvariti poduzetnici koji su u 2013. godini ostvarili dobit prije oporezivanja. Provjerite savjete naših poreznih stručnjaka koji vam u par jednostavnih primjera pojašnjavaju postupke prijave porezne olakšice.

**10** Koliko zapravo stopa nezaposlenosti utječe na odabir **10** • kvalitetnog (da ne kažemo najboljeg!) kandidata za posao? Ima vrlo veliku i bitnu ulogu jer od niza kompetencija prezentiranih od strane kandidata morate odabrati one koje odskaku u masi. No uloge se bitno mijenjaju ako ste 'zamijetili' potencijalnog zaposlenika a on već ima posao u konkurentskoj tvrtki. Jeste li spremni riskirati i ponuditi mu dodatne benefite ne znajući unaprijed bilancu ishoda takve trgovine?



## PBZ u suradnji s BNP Paribas Cardif osiguranjem lansirao Card protect, osiguranje platnih kartica i osobnih stvari



Card protect  
- omogućuje  
osiguranje platnih  
kartica i osobnih  
stvari, jedinstven  
produkt na tržištu  
koji pruža zaštitu u  
cijelom svijetu



Čeg tjedna uvodi mogućnost ugovaranja Card protecta - osiguranja platnih kartica i osobnih stvari, novog proizvoda u ponudi BNP Paribas Cardif osiguranja d.d.

Osiguranje Card protect namijenjeno je svim punoljetnim korisnicima platnih kartica, a osigurati se mogu sve PBZ debitne, revolving kreditne i kartice s odgodom plaćanja. Prednosti koje nudi osiguranje Card protect korisnicima platnih kartica su brojne, sigurnost od zloupotrebe izgubljene ili protupravno oduzete platne kartice, naknadu štete u slučaju otuđenja novca podi-

Zagreb, 20. veljače 2014. – BNP Paribas Cardif osiguranje d.d. i Privredna banka Zagreb d.d. potpisali su ugovor o zajedničkoj suradnji vezano za ugovaranje osiguranja platnih kartica i osobnih stvari - Card Protect. Ugovor su potpisali: Ana Ivančič, predsjednica Uprave BNP Paribas Cardif osiguranja d.d. i Dinko Lucić, član Uprave PBZ-a zadužen za Grupu poslova sa stanovištvom.

U suradnji s BNP Paribas Cardif osiguranjem d.d., Privredna banka Zagreb d.d. kao zastupnik u poslovima osiguranja početkom sljedećeg

gnutog na bankomatu, te u slučaju otuđenja osobnih predmeta kao što su torba, novčanik, ključevi i osobni dokumenti. Osiguranje Card protect pokriva cijeli svijet, ugovara se na neodređeno vrijeme uz jednokratno godišnje plaćanje premije osiguranja u iznosu od 76,84 kune. Osigurati se može kartica osnovnog ili dodatnog korisnika, a za svaku karticu koja se želi osigurati sklapa se zasebna polica osiguranja.

„Veliko nam je zadovoljstvo što smo zajedno s Privrednom bankom Zagreb osmislili proizvod koji predstavlja dodatnu zaštitu za klijente Banke. Ovime BNP Paribas Cardif osiguranje nastavlja s uvođenjem novih inovativnih proizvoda na hrvatsko osigurateljno tržište i uvjereni smo da će Card protect biti vrlo brzo prepoznat od strane korisnika platnih kartica kao izuzetno koristan. U današnjim kriznim vremenima klijenti Privredne banke Zagreb dobivaju mogućnost da za vrlo pristupačnu godišnju premiju osiguranja pokriju velik broj rizika koji im se mogu dogoditi ne samo u Hrvatskoj, već u cijelom svijetu“ izjavila je Ana Ivančič, predsjednica Uprave BNP Paribas Cardif osiguranja d.d.

„PBZ kontinuirano radi na povećanju kvalitete, unapređenju razvoju proizvoda i usluga. Stoga nam je zadovoljstvo što našim klijentima korisnicima kartica možemo ponuditi mogućnost ugovaranja Card protecta novog proizvoda BNP Paribas Cardif osiguranja d.d. Našim klijentima već je poznata visoka sigurnost pri korištenju kartica, no ovim proizvodom ona postaje potpuna, a novina je i osiguranje podignute gotovine s bankomata te osiguranje od otuđenja osobnih dokumenata, ključeva i torbe koje vrijedi u cijelom svijetu. Posebno nam je zadovoljstvo uvoditi proizvode koji će pružati dodatnu zaštitu našim klijentima“, rekao je Dinko Lucić, član Uprave PBZ-a.