

# poslovni<sup>®</sup> savjetnik

**.com**

Poslovni savjetnik za direktore, managere i poduzetnike

**Adrijan  
Vazdar**

*direktor poslovne  
jedinice Centralna,  
Jugoistočna Europa  
i Izrael, Toshiba  
Europe GmbH*

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



**Specijalni prilozi**

# TOSHIBA

Leading Innovation

Kako potaknuti  
zaposlenike na  
doprinos organizaciji?

**Energetika  
PRILIKA ZA  
INVESTICIJE?**

**ZAPOŠLJAVANJE PREKO  
INTERVENCIJE**

**Naplata  
potraživanja**

Tema broja  
**PREHRAMBENA  
INDUSTRIJA**

travanj 2014. br. 106 39,50 kn

Poštarna plaćena HP-u d.d. u sortirnici 10200 Zagreb

TISKANICA



ISSN: 1845-092X



0 0 4 1 4  
9 177184 510920001

# INTERNET, TELEFON I TELEVIZIJA ZA 1kn MJESEČNO!



iskon.

Ne daj babi s kolačima da prođe! Postani Iskonovac i 3 mjeseca uživaj u TRIO paketu za 1 kn/mj ili DUO paketu s 50% popusta na naknadu. Akcija traje do 6.5.

Vrijedi za privatne korisnike, male tvrtke i obrte. Iskon je dostupan diljem Hrvatske.

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

besplatni info telefon 0800 1000



## Što je newsroom?

newsroom je informacijski servis koji na jednom mjestu objedinjuje sve najave i priopćenja o svim važnijim temama i događanjima u zemlji.

## Kome je namijenjen newsroom?

newsroom je razvijen za urednike i novinare te stručnjake PR-a i korporativnih komunikacija, organizatore sportskih, zabavnih, kulturnih i drugih događanja. Namijenjen je svima koji žele saznati što će se događati u Hrvatskoj, svima koji žele svoj događaj najaviti te o nekoj temi ili događaju poslati priopćenje.



NAJAVE



PRIOPĆENJA



OBLJETNICE



ORGANIZATOR

## Što nudi newsroom?

- Informacije o najavljenim događanjima u cijeloj Hrvatskoj
- Priopćenja o svim važnijim temama i događanjima
- Informacije o svim pažnje vrijednim obljetnicama
- Bogati RRS reader
- Personalizaciju sadržaja u skladu s profesionalnim interesima svakog pojedinog korisnika
- Pristup fotografijama i video materijalu agencije PIXSELL

**Želite li svoju najavu ili priopćenje u najkraćem roku dostaviti relevantnim hrvatskim medijima?**

Dostavite ih porukom e-pošte na adresu: [najave@newsroom.hr](mailto:najave@newsroom.hr)

NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

# poslovni savjetnik® .com

NAKLADNIK: Centar za management i savjetovanje d.o.o.



1. Gajnički vidikovac 5, 10 000 Zagreb, OIB: 60842328628  
Zagrebačka banka d.d. IBAN br. HR1123600001101696781  
Privredna banka Zagreb d.d. IBAN br. HR5423400091110312376  
devizni račun: 2100268567 kod Zagrebačke banke d.d.

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

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

#### STALNI SURADNICI:

Marko ALERIĆ, Davorin BELAMARIĆ, Jasna BELAMARIĆ, Valentina BOCAK, Ljiljana BUHAČ, Nadina CVETKO BOROTA, Milan GRKOVIĆ, Mladen JANČIĆ, Marko JOVOVIĆ, Goran JUNGVIRTH, Irena JURJEVIĆ, Maja JURKOVIĆ, Zorislav KALEB, Gordana KASTRAPELI, Marina KILIĆ, Vedran KRALJETA, Inga LALIĆ, John LODDER, Andreja MARCETIĆ, Igor MILINOVIĆ, Marija NOVAK IŠTOK, Saša PETAR, Elizabeta PLANINIĆ, Božo PRELEVIĆ, Nataša RUPČIĆ, Darko SAMBOL, Daniel SEVER, Velimir SRIČA, Goran TUDOR, Drgan ZLATOVIĆ

#### VODITELJI MARKETINGA:

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

#### TAJNIŠTVO I PRETPLATA:

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

#### GRAFIČKA PRIPREMA I DIZAJN:

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

#### NASLOVNICA:

Adrijan Vazdar, direktor poslovne jedinice Centralna, Jugoistočna Europa i Izrael, Toshiba Europe GmbH

TISAK: M.A.K. GOLDEN d.o.o., POSLOVNI SAVJETNIK SE TISKA NA EKOLOŠKOM PAPIRU

DISTRIBUCIJA: Hrvatska pošta i CityEX

#### FOTOGRAFIJE:

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

Časopis izlazi mjesečno, početkom mjeseca. Za članke, crteže i oblikovanja objavljena u ovom časopisu sva su prava pridržana. Nedopuštena je objava, preslika, reproduciranje, umnožavanje, imitiranje i drugi način prenošenja u bilo kojem obliku uključivo Internet, bez pismene suglasnosti nakladnika. Svim komentarima na sadržaj časopisa posvetit ćemo punu pozornost. Jedinična cijena časopisa u kunama iznosi 39,50 kn. Jedinična cijena časopisa u eurima iznosi 5,00 eur. Godišnja pretplata na časopis **poslovni savjetnik** iznosi 295,00 kn (PDV uračunat). Ako se pretplata na časopis ne otkáže pismeno najkasnije 10 dana prije isteka roka pretplate smatra se da je pretplata produžena.

© poslovni savjetnik član je



INTERNET: www.poslovni-savjetnik.com



## POSTANITE I VI 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 narudžbenu pošaljite na fax: 01/49 21 743

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

www.poslovni-savjetnik.com

ISKORISTITE  
EU FONDOVE

Ponekad ostanete bez ideja.



Uz EU fondove  
Vaš posao može  
dobiti krila.

Svaki problem ima i svoje rješenje, samo se treba obratiti na pravu adresu. Iskoristite sufinanciranje iz EU fondova za investicije, finalizaciju projekata ili daljnje širenje poslovanja. Mi ćemo Vas podržati detaljnim i točnim informacijama, korisnim savjetima te proizvodima prilagođenim upravo Vašim potrebama.

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

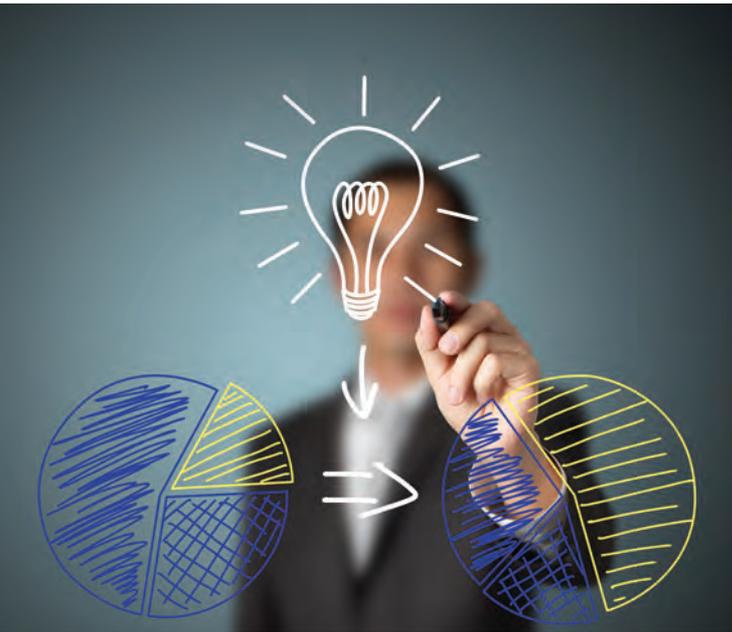
Svaki dan je novi izazov.  
Izaberite partnera kojem vjerujete.



Dobro došli

**Zagrebačka banka**

UniCredit Group



## MANAGEMENT

- 12 Natječaj za uvođenje promjena u tvrtku
- 14 Svatko je vođa i može biti sretan i zdrav!

## 16 NOVI MANAGERI

Kako potaknuti zaposlenike na doprinos organizaciji?

## 20 ENERGETIKA

Male hidroelektrane – hrvatska prilika za investicije?

## 23 POSTANITE BOLJI PREGOVARAČ

## 24 SUPERPRODAVAČ

U eri potrošačke inteligencije nemojmo biti slon u staklani

## TEMA BROJA/PREHRAMBENA INDUSTRIJA NA HRVATSKOM TRŽIŠTU

28 Izlaz na međunarodno tržište za spas domaće proizvodnje



32 Proizvodimo kvalitetno, ali zaostajemo u odnosu na europsku ekološku scenu

## LJUDSKI POTENCIJALI

34 Borite se za najbolje  
43 Upravljanje ljudskim resursima u tvrtkama 21. st.

## 36 NAPLATA POTRAŽIVANJA

Osiguranje od neplaćanja na domaćem ili međunarodnom tržištu

## 44 INVESTICIJSKI BAROMETAR

## 46 STRUČNJACI ODGOVARAJU

## 53 TAJNICA.HR

## 61 KAZNE.HR



U OVOM  
BROJU  
RAZGOVARALI  
SMO SA ...



*Adrijanom Vazdar* 8  
*Danirom Orešić* 10  
*Kristinom Brkić* 19  
*Barbarom Cerinski* 41



# top 10 zlatnih savjeta

... prema izboru glavne  
urednice Sandre Mihelčić

laž pokrene. Umjesto toga, okušajte se u brušenju pregovaračkih sposobnosti – ako se pribijavate reakcije suprotne strane na odgovor, radije usmjerite diskusiju prema solidnijim temama ostavljajući prostor za manipuliranje sve dok se ne stvore temelji za odgovorom koji bi u potpunosti zadovoljio drugu stranu.

**5.** I dok je proteklo stoljeće obilježila krilatica *Nije tvoje da misliš već da radiš!*, stoljeće u kojem smo sada svakako treba obilježiti geslo *Misli dok radiš!* Pod tim misli poslodavac najčešće očekuje od radnika da svojim razmišljanjima daje maksimalni doprinos kolektivu. No, pitanje koje se nameće je to da li su u tvrtki osigurani svi uvjeti da radnici mogu dati svoj maksimalni doprinos. Dobra politika upravljanja ljudskim resursima svakako se treba voditi mislju da znanje treba učiniti produktivnim.

**6.** Znete li što je to asertivnost i možete li za sebe reći da ste asertivni? Kako postići da umjesto odlučnog odgovora iz vaših usta izađe neka diplomatska rečenica u trenutku kada situacija iziskuje čvrst stav i trenutno djelovanje. Postoji uvriježenih 6 strategija kako povećati vlastitu asertivnost i mi vam na potonjim stranicama donosimo sažeti vodič...

**7.** U ovo proljetno vrijeme, nakon 'buđenja' iz višemesečnog zimskog sna, svatko od nas, vođeni hirom ili potrebom, poželi unijeti neku promjenu u svoj život. Bilo da se radi o profesionalnom ili privatnom razlogu, promjenu koju odlučimo napraviti svakako će ostaviti trag na oba polja našeg života. Ako ste pak zagovornik 'slonovskih staza', predlažemo da riskirate sa sitnim promjenama u npr. ponašanju – oslušajte više ljude oko vas i vidjet ćete kako se ta promjena u privatnom životu odražava i na profesionalni život.

**8.** Iako postoji uvriježeno mišljenje da trgovci znaju sve o potrošačima i obrnuto, uvijek isplivaju nova saznanja koja tjeraju jednu stranu da se maksimalno prilagodi uvjetima tržišta, a drugu da te uvjete maksimalno iskorištava za svoju dobrobit. Neke od karakteristika dugoročno uspješnog poslovanja jesu stalni koordinirani odnosi s kupcima i poslovanje višestrukim kanalima čija se važnost svakim danom sve više potvrđuje.

**9.** Kako se nositi s klijentima koji i nakon višestrukih zamolbi ne mogu platiti vaše naručene i isporučene usluge ili robu? Da li odmah uposliti pravnu službu tvrtke da pokrene postupak prisilne naplate ili se za pomoć treba obratiti profesionalcima? Korištenjem usluga tvrtki koje se bave naplatom potraživanja vi ne odajete svoje poslovne prilike i sigurno ne šaljete klijentu na vrata sumnjive spodobе upitna morala. Vi dajete svojem nekad dobrom poslovnom odnosu s klijentom drugu priliku da ispuni svoju obvezu. Naravno, poštujući pritom sve poslovne uzuse i zakone...

**10.** Zapošljavanje putem intervencija, odnosno narodski rečeno preko veze, zaostala je teza nekih drugih socijalističkih, partijskih vremena kojima se pravi poduzetnici nikada nisu morali zamarati ili opterećivati. Jedina i prava valuta pri zapošljavanju jeste radnikova kompetitivnost. Sve ostalo su samo priče bez pokrića. I to bukvalno jer nijedna takva priča ne doživi *happy end* već epilog dobiva na naslovnica tiražnih dnevnika, emisija u *prime-time* terminima u kojima se oni koji su trend stvorili zgražaju nad otkrivenim skeletima iz ormara.

**1.** Zemlja smo mnogobrojnih prednosti za jačanje poljoprivredne proizvodnje i ne samo da bi se domaćom proizvodnjom mogli prehraniti već bi dio mogli čak i izvoziti. Ono što je za privrede drugih zemalja normalna stvar nama zvuči kao utopija. A jedan od važnijih faktora uzroka leži u nezainteresiranosti proizvođača dok se oni pak 'vade' na neloyalnu konkurenciju iz uvoza. Ako se tomu doda podatak da nam je sirovina među kvalitetnijima, svi ostali elementi postaju irelevantni. Dakako, da nam država propisima pritom ne glumi maćehu, tendencija rasta proizvodnje sigurno bi se rapidno povećala.

**2.** Jeste li zaštitili svoj žig pri Državnom zavodu za intelektualno vlasništvo? Da li ste si osigurali potrebne certifikate za održavanje sustava poslovanja? Nemojte nikako zanemariti snagu pisanog slova Zakona i Pravilnika kojima štitite sebe od mogućih posljedica u poslovanju unutar ili van granica države, a pogotovo sada s drugim državama EU. Ako poslujete s hranom, pobrinite se da uvedete kontrolirani sustav upravljanja proizvodnjom i dobijete HACCP certifikat.

**3.** Načuli ste po kuloarima da *vrhunski* manager iz konkurentske *headhunterski* nagon... „kako bi bilo dobro da dođe malo kod mene u tvrtku povećati prodaju... Bit će skupo, ali isplatit će se.“ Da ili možda? Puno isplativije bi vam bilo potražiti *moгуćег* u vlastitom dvorištu – doškolovati ili izbrusiti kvalitete koje nedostaju *moгуćем* da bi postao približan *vrhunskom* donosi višekratna zadovoljstva: učinili ste nekoga sretnim unaprijedivši ga, smanjili si početni trošak koketiranja oko *vrhunskog* i njegove ogromne plaće, troškovi školovanja ulaze vam u troškove poslovanja i imate osobu od povjerenja koja je upoznata s procesima u tvrtki.

**4.** Premda ste svjesni rizika laganja, ipak se ponekad čak i nesvjesno upustite u igru. Problem nisu male, sitne laži koje samo ponekad mogu 'pogurati' ionako siguran posao. Problem nastaje kada odlučite podleći primamljivosti građenja nestvarnog svijeta koje jedna sitna

Adrijan Vazdar, direktor poslovne jedinice Centralna, Jugoistočna Europa i Izrael, Toshiba Europe GmbH

INTERVJU

# Vrhunska tehnologija za stabilan rast Toshiba u regiji



Uvijek sam imao jasan cilj i poslovao po najvišim standardima i principima. Važno je znati iskoristiti priliku koja se nudi i vjerovati kako će se uvijek naći prilika za nekoga tko zna raditi svoj posao.

Toshiba je u Hrvatskoj prisutna od 2008. godine kad je otvoreno predstavništvo u Zagrebu, a danas su jedan od vodećih dobavljača prijenosnih računala. U 2013. zagrebačka podružnica ostvarila je neto rast u segmentu prijenosnih računala. Daljne planove poslovanja, prednosti nad konkurencijom, kao i o tome što očekuje hrvatsku podružnicu, otkrio je g. **Adrijan Vazdar**, direktor poslovne jedinice Centralna, Jugoistočna Europa i Izrael, Toshiba Europe GmbH.

**|PS| Koliko je godina Toshiba prisutna na hrvatskom tržištu i koja vam je trenutna pozicija?**

Toshibini uređaji dostupni su na našem tržištu od samog početka njihove proizvodnje, a prijenosna računala proizvodimo već 30 godina. Bili smo ugodno iznenađeni primjercima koje smo dobili na povrat tijekom kampanje „Staro za novo“. Neki od uređaja

bili su čak jedni od prvih modela koje je Toshiba proizvela.

Na organizacijskom nivou kompanije, Toshiba je u Hrvatskoj prisutna od 2008. godine kad je otvoreno predstavništvo u Zagrebu. Nakon toga, uslijedilo je povećanje broja distributera i partnera, čime smo poboljšali dostupnost naših uređaja na tržištu. Naravno, time se povećao i stabilizirao naš tržišni udio te sa zadovoljstvom možemo reći kako smo jedan od vodećih dobavljača prijenosnih računala. Kad govorimo o zastupljenosti na tržištu, u segmentima koje trenutno pokrивamo, nalazimo se pri samom vrhu.

Također bih želio istaknuti kako je Toshiba drugi brand u hrvatskim kućanstvima kad je riječ o prijenosnim računalima. Tu činjenicu potvrđuju rezultati istraživanja tržišta koje smo nedavno proveli, kao i nezavisna istraživanja provedena u tom segmentu poslovanja. Odlični rezultati kombinacija su našeg pristupa tržištu, odnosa s kupcima, i naravno, same kvalitete proizvoda.

### **|PS| Kako je organizirano poslovanje Toshiba u Hrvatskoj i regiji?**

Sjedište Toshiba Europe GmbH nalazi se u Neussu, u Njemačkoj, a iz hrvatske podružnice u Zagrebu upravlja se Adriatic regijom i drugim zemljama Jugoistočne Europe. Na svim tržištima surađujemo s vodećim distributerima IT opreme te smo ujedno pokrenuli *Toshiba partner program*. U njemu sudjeluju svi značajniji maloprodajni partneri koji su u svoju ponudu uključili Toshiba računala. Trenutno imamo optimalnu pokrivenost svih prodajnih kanala, no tu priči nije kraj. Spremni smo na daljnji razvoj, prilagodbu i otvaranje novih inovativnih kanala za isporuku rješenja te se veselimo novim izazovima.

**Uz trenutno upravljanje zemljama Jugoistočne Europe i Izraelom, nadležnost hrvatske podružnice proširena je i na zemlje Centralne Europe, čime smo dobiti status jedne od šest poslovnih jedinica u Europi. To znači kako će se regionalno poslovanje između Centralne, Istočne i Jugoistočne Europe voditi iz Hrvatske.**

### **|PS| Zašto se vaši klijenti odlučuju baš za Toshiba, koje su vaše prednosti nad konkurencijom?**

Prvenstveno bih želio istaknuti kako uvijek volimo dobiti povratnu informaciju i mišljenje naših korisnika. Ono što nas usitinu veseli, i na što smo posebno ponosni, jest neupitna kvaliteta naših proizvoda koja je prepoznata i od strane naših kupaca. Brojni modeli uređaja u našoj ponudi, u kojoj svatko može pronaći nešto za sebe, prilagođeni su potrebama različitih korisnika. Pogodnosti koje nudimo uz kupovinu Toshiba uređaja također igraju značajnu ulogu u ovoj priči. Primjerice, uz svako Toshiba prijenosno računalo, naši kupci imaju mogućnost aktivirati i besplatno dodatno jamstvo „No Matter What“, čime je uređaj zaštićen od svih slučajnih nezgoda, kao što je pad uređaja, prolijevanje tekućine i slično. To je ujedno jedan od noviteta na našem tržištu i korisnici to prepoznaju.

### **|PS| Što će novo Toshiba ponuditi u 2014.?**

Toshiba je nedavno predstavila potpuno novu liniju televizora, čiji će se modeli u skorije vrijeme naći na našem tržištu. Također, najavili smo nove modele iz naše B2C linije prijenosnih računala. Za buduće planove ne možemo iznositi detaljne informacije, no možemo reći kako ćemo se fokusirati na uređaje sa zaslonom osjetljivim na dodir, kao i na konvertibilne uređaje poput modela Z10T. Tablet Encore već je dostupan na našem tržištu te smo uvjereni kako ćemo za njega dobiti brojne pohvale korisnika.

### **|PS| Ako sagledate poslovnu 2013. godinu, kako ste zadovoljni rezultatima poslovanja Toshiba Hrvatska?**

Tijekom 2013. godine, regionalna podružnica Toshiba u Hrvatskoj ostvarila je neto rast u segmentu prijenosnih računala. Unatoč padu tržišta, postigli smo apsolutni porast za što je zaslužan veliki trud našeg malog tima.

### **|PS| Da li se ulaskom Hrvatske u EU nešto promijenilo u poslovanju Toshiba Hrvatska?**

U vremenu kad Toshiba još nije imala svoje predstavništvo u Hrvatskoj, skori ulazak naše zemlje u Europsku uniju svakako je bio dodatni poticaj za otvaranje naše podružnice. Na taj način, ulazak Hrvatske u Europsku uniju omogućio nam je da postanemo centar za područje Jugoistočne Europe. Rad u lokalnom uredu svakako je jednostavniji od kad više ne postoje granice, čime je ujedno omogućena bolja komunikacija s centrom u Njemačkoj. Sve navedeno uistinu nam je olakšalo postavljanje centrale u Zagrebu i potpuno preuzimanje odgovornosti.

Zahvaljujući našem geografskom položaju, olakšan je pristup tržištima Centralne i Jugoistočne Europe te ujedno poboljšana komunikacija i sama organizacija unutar kompanije.

### **|PS| Kakvi su vam planovi za 2014., te gdje se vidite za deset godina?**

IT industrija kao i potrošačka elektronika, područje je visoke tehnologije u konstantnom razvoju, a samim time i prepuno iznenađenja i novih prilika. Uzbudljivo je raditi u industriji koja brže od ičega mijenja životne navike ljudi. Želja mi je ostati u takvom dinamičnom okruženju, koje ne samo da je zanimljivo, već i pruža mogućnost za profesionalni razvoj u više smjerova. Radom u industriji, čija se tehnologija bazira na internetu i društvenim mrežama, pružaju se brojne mogućnosti u karijeri.

Uvijek sam imao jasan cilj i poslovao po najvišim standardima i principima. Važno je znati iskoristiti priliku koja se nudi i vjerovati kako će se uvijek naći prilika za nekoga tko zna raditi svoj posao.

Od početka karijere, a i prije tijekom školovanja, uvijek sam bio vezan za nove tehnologije, od računarstva i radiokomunikacija do potrošačke elektronike, tako da mogu reći da mi je cijelo vrijeme bilo vrlo zanimljivo. Tehnologija je promijenila svijet, a naša kompanija je jedan od začetnika i vodećih inovatora u našoj industriji. Nikad ne znaš što će biti za 10 godina, stoga ne možeš ni znati gdje ćeš biti u to vrijeme, ali obzirom na svoje iskustvo koje se proteže od istraživanja i razvoja, preko projektiranja sustava, zatim prodaje, marketinga i managementa, ono što sa sigurnošću mogu reći jest da se u budućnosti svakako vidim u ovakvom tipu industrije.

Zlata Radović

**Uz svako Toshiba prijenosno računalo, naši kupci imaju mogućnost aktivirati i besplatno dodatno jamstvo „No Matter What“, čime je uređaj zaštićen od svih slučajnih nezgoda, kao što je pad uređaja, prolijevanje tekućine i slično.**

Danira Orešić, direktorica PR agencije Laurusdan

# Strateško komuniciranje postaje potreba

INTERVJU

O strateškom komuniciranju i važnosti ulaganja u strateški PR za Poslovni savjetnik govori **Danira Orešić**, direktorica PR agencije Laurusdan. Poznavati svog klijenta znači poznavati njegovu poslovnu politiku, njegova očekivanja, a u kranjem slučaju i nedostatke koje strateškim promišljanjem pretvaramo u prednosti.



## **|PS| Za početak, što možete reći o strateškom komuniciranju? Koliko je ono bitno za PR?**

Kao što je već svima poznato, bavljenje PR-om iziskuje određene talente, sposobnosti i znanja koja naposljetku rezultiraju isticanjem kvaliteta klijenta u javnosti, ali i produktivnosti i poslovnim uspjehom klijenta. Jedna od ključnih aktivnosti svakog dobrog PR managera je svakako strateško komuniciranje. Taj termin postao je popularan unazad otprilike dva desetljeća, a podrazumijeva usmjeravanje komunikacije prema zacrtanom planu. Kad govorimo u okvirima bavljenja PR-om, taj plan obično podrazumijeva promoviranje brenda klijenata, kako bismo potaknuli ljude na određene akcije. Strateškim se komuniciranjem kreiraju sredstva i kanali komunikacije prema javnosti, a koji su sukladni interesima klijenta. Naš je posao kreirati, odnosno komunicirati jasne poruke, kojima se vizija razvoja i akcijski plan čine prihvatljivima i motivirajućima kako internim, tako i eksternim javnostima. To naposljetku dovodi do željenih rezultata, kao što su kreiranje zajednice odgovornih, a što je najbitnije i odanih konzumenata usluga ili proizvoda naših klijenata. Strateškim komuniciranjem postiže se i kontinuitet u poslovanju, kao i fleksibilnost u prilagođavanju tržišnim promjenama te stabilan razvoj.

## **|PS| Što sve jedna manja firma mora dobiti od PR-a kako bi imala dugoročne željene rezultate?**

Smatram da je za male firme najbitnija stavka, na koju se PR mora usredotočiti, publicitet. To danas uključuje sudjelovanje javnosti, govori u javnosti, komentari u medijima, odnos s novinarima u lokalnim medijima te razvoj dobrog profesionalnog odnosa. Ovi elementi PR-a mogu biti posebno učinkoviti na lokalnim i regionalnim razinama, što znači da su vrlo pogodni za manje tvrtke. Dakako, dobar PR je još uvijek na neki način umjetnost i zahtijeva istraživanje, promišljanje i planiranje na svakom nivou. Najbitnije od svega je zapravo odrediti ciljanu publiku. Nemali broj puta, čak i velike korporacije ne uspijevaju shvatiti tko im je ciljana publika. Odredivši to, možemo djelovati prema njoj, mehanizmima koji su za

I u kriznim situacijama, ako poznajemo svog klijenta, znat ćemo kako ga u najkraćem roku i na najbezbolniji način „izvući“ iz moguće neugodne pozicije. Odnos između PR managera i klijenta mora počivati na poznanstvu u poslovnom smislu te na međusobnom poštivanju i povjerenju.

to najprikladniji. Svjedoci smo da su danas i manje i veće tvrtke upoznale važnost ulaganja u strateški PR. Uživamo raditi s našim klijentima i graditi odnose s povjerenjem i međusobnim uvažavanjem, kako bi ostvarili željene poslovne rezultate.

## **|PS| Zadnjih godina, društvene mreže, poput Facebooka ušle su i u poslovnu domenu, pogotovo PR-a. Koje su prednosti, a koji nedostaci?**

Točno, zadnjih godina, društvene mreže, poput Facebooka, koji je kod nas ipak najzastupljeniji, postale su neizbježne. Sve ima svoje prednosti i nedostatke, ali iskorištavajući prednosti Facebook profila, puno se može napraviti za PR klijenata. Community management je postao sastavni dio svakog našeg radnog dana. Otvaranje Facebook profila za klijente uvelike pomaže kako njihovoj, tako i promociji brendova koje zastupaju, a to nam je i cilj. Svakodnevnim objavljivanjem postova na njihovim profilima, dijelimo s ciljanom javnosti podatke koji mogu dovesti do još više zainteresiranih pojedinaca za brend klijenta, a onima upoznatima s brendom tako dajemo informacije o novostima u poslovanju klijenta. U vrijeme interneta, puno je povoljnije baratati tim alatom, a rezultati su brže vidljivi, nego što su to rezultati medijskih objava npr. lako, naravno ovime nimalo ne želim umanjiti i njihovu važnost u poslu PR-a. Objave za medije su iznimno snažan alat promocije i komuniciranja brenda klijenta s željenim javnostima.

## **|PS| Mnoge kompanije ističu svoje društveno odgovorno poslovanje. Koliko je ono bitno u današnje vrijeme?**

Strategija društvene odgovornosti, nameće se kao odgovor na različite ekonomske i društvene pritiske te one koje se tiču zaštite okoliša. Na taj se način šalje poruka zaposlenicima, dioničarima, investitorima, potrošačima i ostalim sudionicima s kojima imaju doticaj. Na taj način, kompanije investiraju u svoju budućnost. Kompanije imaju odgovornost doprinositi boljem društvu svojim poslovanjem. Investiranje u edukaciju, radne uvjete te usvajanje dobrih odnosa sa zaposlenicima može pridonijeti produktivnosti. Društvena odgovornost u poslovanju, kao što je poznato, znači da kompanije nisu usredotočene isključivo na financijsku dobit, već brinu o javnostima s kojima surađuju u bilo kojem smislu. Ističem donatorske programe koje i mi provodimo za klijente, kao i za interne odnose. U današnje vrijeme i u ekonomskim prilikama kojih smo svi svjesni, tvrdim da je to izuzetno bitna stavka. Mogu reći da sam ponosna što svi naši klijenti posluju na taj način.

# ► VREMENSKI PUTNICI

**TOSHIBA**  
Leading Innovation >>>

Odjurili smo godinu dana u budućnost i donijeli vam uređaje **superiorne snage**, luksuznog dizajna i zvuka uz ergonomiju koja će zadovoljiti vaš beskompromisni stav i gurnuti u vrijeme... **ISPRED SVIH!**

Toshiba preporučuje Windows 8.



## SATELLITE L50

- Procesor Intel® Core™ i5-4200M
- Windows 8.1 64-bit (pre-installed)
- Toshiba TruBrite® HD TFT High Brightness with LED backlighting
- 750 GB, 4GB DDR3L
- NVIDIA® GeForce® GT 740M s

## SATELLITE P50T

- Procesor Intel® Core™ i7-4700MQ
- Windows 8.1 64-bit (pre-installed)
- Toshiba TruBrite® Full HD TFT High Brightness eDP™ touch display with LED backlighting
- 1 TB, 4GB DDR3L
- NVIDIA® GeForce® GT 740M with CUDA™

P50t sadrži **ekran osjetljiv na dodir** u 10 točaka što nagoniski **pojednostavljuje upravljanje** vašim prijenosnikom te omogućuje cjelovit, **čaroban doživljaj Windowsa 8.**

[www.toshiba-croatia.com](http://www.toshiba-croatia.com)

Ultrabook, Celeron, Celeron Inside, Core Inside, Intel, Intel Logo, Intel Atom, Intel Atom Inside, Intel Core, Intel Inside, Intel Inside Logo, Intel vPro, Itanium, Itanium Inside, Pentium, Pentium Inside, vPro Inside, Xeon, Xeon Phi, and Xeon Inside are trademarks of Intel Corporation in the U.S. and/or other countries.





## NATJEČAJ ZA UVOĐENJE PROMJENA U TVRTKU



Milan Grković

Ako se ne mijenjamo sami u našem interesu, promijenit će nas drugi u svom interesu. Promjene se ne mogu izbjeći. Mogu se samo odgađati s nesagledivim negativnim posljedicama.

Uvođenje promjena je kontinuiran i sustavan zadatak u svim oblicima zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) kako bi se stjecala konkurentna prednost.

### Pokretanje promjena

Lako je utvrditi da se promjene u današnje vrijeme pokreću najčešće spontano, neorganizirano i necjelovito, što za posljedicu ima promjene koje su najčešće neuspješne. Do početka krize 2008. godine više od 75% pokrenutih promjena je bilo neuspješno. A kako je tek sada kada su sva-

kodnevne i vrtoglave promjene u tehnologiji, globalizaciji, promjenama društvenih odnosa...

Pokretanje promjena u bilom kojem obliku zajedništva je prioritetan zadatak i treba mu pristupiti profesionalno i cjelovito da se izbjegne bilo kakva improvizacija koja će neminovno rezultirati neuspješnim promjenama. Rijetko koja tvrtka ima vlastite kapacitete za uvođenje uspješnih promjena. Promjene koje su primjerene potencijalima, željama i potrebama su u današnje vrijeme gotovo nemoguće bez angažmana vanjskih stručnjaka za uvođenje promjena.

### Ključni preduvjet za uvođenje uspješnih promjena

Kada se govori o izboru izvoditelja uvođenja promjena u tvrtku, podrazumijeva se da se to jednako odnosi na bilo koji oblik zajedništva (grupe, organizacije i zajednice).

Na tržištu edukacija potrebno je naći najboljeg izvoditelja uvođenja promjena u tvrtku – **zašto:**

- vidjeti što se nudi na tržištu edukacija,
- dobiti cjelovitu sliku ponuda kako bi se načinom najbolji odabir izvoditelja uvođenja promjena,
- sagledavanje tržišta izvoditelja uvođenja promjena,
- saznati što je trend na

tržištu edukacija u području uvođenja promjena,

- izabrati najbolje rješenje s obzirom na raspoložive i potrebne resurse,
- izabrati rješenje koje zadovoljava sljedeće atribute: brzo, jeftino, lako, jednostavno, sustavno, cjelovito i univerzalno.

Raspisivanjem natječaja će se osigurati interes najboljih poslovnih subjekata koji se bave uvođenjem promjena. Kada kupujemo računalo, namještaj, printer ili nešto drugo, obvezno tražimo nekoliko ponuda koje temeljito analiziramo tehnološki, cjenovno, mogućnost održavanja, a to ne činimo kada uvodimo promjene u tvrtku koje su od strateške važnosti i o kojima ovisi opstanak i/ili daljnji prosperitet tvrtke ili bilo kojeg drugog oblika zajedništva u kojem djelujemo.

### Kako?

1. Objaviti natječaj za uvođenja promjena u glasilima: *Traži se izvoditelj uvođenja promjena u tvrtku s definiranim projektnim zadatkom i elementima uvođenja promjena. Ponude s detaljnim obrazloženjem dostaviti na uvid radi analize ponude i zbora najboljeg ponuđača uvođenja promjena.*

2. Direktni upiti:

- na osnovu pretraživanja ponuda na internetu,

- na osnovu informacija od drugih u našem okruženju koji znaju poslovne subjekte koji se bave uvođenjem promjena u tvrtke.

### Elementi izbora izvoditelja uvođenja promjena

Kako bi se osigurale uspješne promjene u tvrtku, potrebno je **sagledati sljedeće elemente uvođenja promjena:**

- područje uvođenja promjena: cjelovito ili pojedinačna područja (prodaja, unapređenje poslovanja, učinkovita komunikacija ili nešto drugo),
- radi li se pisani plan uvođenja promjena,
- dužina trajanja uvođenja promjena,
- postoji li probni rad,
- postoje li zahtjevi izvoditelja uvođenja promjena kao preduvjet za početak rada,
- način uvođenja promjena,
- metodologija rada,
- mjesto aktivnosti (u tvrtki, virtualno - na daljinu, kombinirano),
- koje svoje kvalitete ističu izvoditelji,

### 6 koraka pri donošenju odluke o izboru izvoditelja uvođenja promjena

1. Utvrditi listu potencijalnih (prijavljenih) izvoditelja uvođenja promjena.
2. Definirati elemente prema kojima će se izvršiti odabir izvoditelja uvođenja promjena.
3. Napraviti temeljiti benchmarking (usporedbu) trenutno raspoloživih izvoditelja promjena.
4. Izabrati najbolje rješenje za tvrtku.
5. Zahtijevati dodatne elemente uvođenja promjena na osnovu informacija dobivenih tijekom procesa traženja izvoditelja uvođenja promjena.
6. Sklopiti ugovor s izvoditeljem uvođenja promjena.

- dinamika uvođenja promjena,
- složenost novih vještina koje se uvode,
- potrebno vrijeme za prve mjerljive rezultate uvođenja promjena,
- dolaze li izvoditelji uvođenja promjena u tvrtku i koliko često,
- koliko je trajanje pojedinog vremenskog okvira uvođenja promjena,
- je li dostupna pomoć obveznicima promjena poslije završetka uvođenja promjena,
- ima li nastavka osposobljavanja poslije uvođenja promjena,
- ima li garancija za uspješnu izvedbu uvođenja promjena od strane izvoditelja uvođenja promjena,
- cijena usluge uvođenja promjena,
- cjelokupna ocjena ponude uvođenja promjene,
- izlazna strategiju pokretača promjena (prava i obveze poslije završetka uvođenja promjena).

S obzirom na specifičnosti tvrtke, treba odrediti prioritete elemente uvođenja promjena.

### Sudionici promjena

Kako bi cjelovito sagledali proces izbora izvoditelja uvođenja promjena, utvrdimo sve sudionike u procesu uvođenja promjena u bilo kojem obliku zajedništva:

- sponzor promjena (osoba koja donosi odluku o uvođenju promjena),
- pokretač promjena (izvoditelj promjena je osoba koja ima potrebna znanja, vještine i ponašanja koja su potrebna da se željene promjene dogode u stvarnosti),
- manager promjena (osoba u tvrtki koja je poveznica između sponzora promjena i obveznika promjena u odnosu na pokretača promjena i koja operativno djeluje u aktivnostima uvođenja i

upravljanja promjenama u tvrtku),

- obveznici promjena (osobe koje imaju zadatke da provode potrebne aktivnosti koje su definirane planom uvođenja promjena),
- promatrači promjena (korisnici, partneri, outsourcing, zajednica, ...).

### Što je projektni zadatak izvoditelja uvođenja promjena?

Definirati što konkretno izvoditelj uvođenja promjena treba postići u definiranoj (dogovorenoj) periodu uvođenja promjena:

- razdvojiti upravljačke i vlasničke funkcije (rješavanje sindroma vlasnika),
- povećati prodaju za x%,
- uspostaviti novo područje djelovanja (marketing, otvoriti predstavništvo, uvoz, izvoz ili nešto drugo),
- formirati izdvojenu organizacijsku cjelinu u tvrtki,
- osposobiti zaposlenika/e za ...,
- uvesti novi proizvod/uslugu,
- brendirati tvrtku i/ili proizvod,
- povećati proizvodnju za x%,
- smanjiti troškove za x%,
- uvesti cjelovite promjene (*whole system change*),
- nešto drugo prema zahtjevu sponzora promjena.

### Zaključak

Aktivnosti na istraživanju tržišta edukacija subjekata koji se bave uvođenjem promjena u tvrtke je jako mudra odluka. Dolazi se do saznanja kako to rade drugi, koji su trendovi, koji su glavni igrači, što je sada IN i niz drugih elemenata koji utječu na uspješnost uvođenja promjena. Raspisivanjem natječaja za uvođenje promjena dolazi do jasnog uočavanja tko je ozbiljan igrač u ovoj problematici i tko može donijeti

## ▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

- ✓ Uvođenje i upravljanje promjenama treba biti najvažniji strateški zadatak svih oblika zajedništva (grupe, organizacije i zajednice).
- ✓ Istražite kako drugi uvode promjene. Saznajete od njih kako izbjeći greške, kako utvrditi najvažniji element, kako izabrati najboljeg izvoditelja uvođenja promjena.
- ✓ Reference izvoditelja promjena mogu biti zavaravajuće jer se to odnosi na druge klijente, a svaki klijent (naručitelj promjena) je specifičan s obzirom na zahtjeve za promjenama, stanja u kojem se nalazi, svog specifičnog okruženja.
- ✓ Ne vjerovati promotivnim obećanjima; utvrdite praktično koje su sposobnosti izvoditelja promjena kroz probni rad na vašim stvarnim temama.
- ✓ Sva komunikacija s izvoditeljima promjena (pokretač promjena) mora biti u pisanom obliku.
- ✓ Tijekom procesa pronalaženja izvoditelja promjena, a na osnovu kontakata s potencijalnim izvoditeljima promjena uočavajte nove elemente uvođenja promjena koji su u vašem interesu.
- ✓ Definirajte barem tri ključna elementa koja mora imati izvoditelj uvođenja promjena i koji su nezaobilazni u procesu izbora. Takvim pristupom ćete ubrzati selekciju i osigurati kvalitetu.
- ✓ Mudro je vezati cijenu uvođenja promjena s dobivenim rezultatima (davanje garancija za učinkovito uvođenje promjena).
- ✓ Raspisivanje natječaja za izbor izvoditelja uvođenja promjena je moguće i za pojedince u odnosu na osobnu i profesionalnu karijeru. To se posebno odnosi na pojedince koji su u ulozi vlasnika kapitala i rukovoditelja.
- ✓ Ne prihvaćajte učenje na slučajevima. Vremena su dinamična i prošla iskustva ne pomažu.

mjerljive koristi od uvođenja promjena u tvrtku. Ako ne poznajemo tržište edukacija koje se bavi uvođenjem i upravljanjem promjenama, ne možemo donijeti valjanu odluku koja će biti najbolja za firmu i primjerena njenim potencijalima, željama i potrebama.

Članak je pisan prema ele-

mentima Modela univerzalne izvrsnosti – MUI, cjelovitom modelu za postizanje izvrsnosti na univerzalan način bez obzira na vrstu problematike i korisnike (pojedinaac, grupa, organizacija ili zajednica). Model je cjelovito prikazan u knjizi MUI KNJIGA ZA USPJEH: [www.portalalfa.com/mui\\_knjiga\\_za\\_uspjeh](http://www.portalalfa.com/mui_knjiga_za_uspjeh)

### Knjiga “MUI KNJIGA ZA USPJEH”

autora Milana Grkovića

Imate li potrebu i želju da budete uspješniji u:

- osobnoj karijeri,
  - profesionalnoj karijeri,
  - oblicima zajedništva u kojima djelujete (grupe, organizacije i zajednice)?
- Ako je odgovor “DA”, nudim vam rješenje koje možete provjeriti bez ikakvog rizika.

**Knjiga + pomoć autora knjige (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

# Svatko je vođa i može biti sretan i zdrav!

Pojam 'vođa' može se definirati kao 'netko tko vodi grupu ljudi', ali se također može definirati kao 'netko tko vodi sebe'!

Pozitivna psihologija revolucionarno mijenja način na koji angažiramo ljude, mijenjamo strategiju i provodimo otvorene inovacije sa zaposlenicima, kupcima, dobavljačima i drugim relevantnim dionicima. Milijuni managera diljem svijeta upoznali su pristupe temeljene na snazi, Appreciative Inquiry i pozitivnu psihologiju ljudskih snaga, i to primjenjuju u svojim organizacijama.

## Promišljenost

Važan čimbenik u pozitivnoj psihologiji i razvoju rukovođenja je promišljenost. Promišljenost je stanje u kojem je osoba namjerno svjesna trenutnih iskustava. Vježbanje promišljenosti poboljšava mentalno i fizičko zdravlje, kreativnost i kontekstualno učenje. Briga o svom mentalnom i fizičkim zdravlju znači da ćete živjeti jedan zdraviji život. Istraživanja pokazuju da, primjerice, ljudi koji gledaju s vedrije strane imaju 50 posto manje šanse da će doživjeti srčani ili moždani udar. Ili, kao Barbara Fredrickson daje pravilo emocija 1 za 3: za svaku negativnu emociju trebate tri pozitivne emocije da se opet vratite u ravnotežu.

## Nepromišljenost

Suprotnost promišljenosti, često se opisuje kao stanje nesvjesnosti o tome što se zapravo događa s i oko vas, usredotočenost na budućnost ili prošlost, ali ne i na

sadašnji život, kao da ste na nekoj vrsti automatskog pilota. Živjeti nepromišljenost može dovesti do stresa, burnout sindroma, tunnelskog vida, lošeg fizičkog zdravlja, niske kreativnosti i poteškoća u radu s kompleksnim situacijama i sustavima.

## Pitanja za razmišljanje

Možete razmišljati o sebi tako da redovito postavljate pitanja kao što su na primjer: 'Koliko je ono što sam učinio danas namjerno i svrhovito?' Ili 'Koliko je od onoga što sam učinio, doprinijelo da se dobro osjećam ili mojoj osobnoj sreći?' Ili 'Koliko sam doprinio sreći drugih važnih osoba oko sebe?' I, naravno, uvijek je korisno pitanje 'Kako mogu stvoriti više takvih dobrih osjećaja?'

Vrlo često, male i jednostavne stvari mogu napraviti veliku razliku - ako ih želite vidjeti.

## Nekoliko savjeta za vođe i sljedbenike

### • Namjerno usidrite um na sadašnji trenutak

Biti u stanju svrhovite namjere može biti izazov kada vam vaša okolina konstantno daje signale da se vratite u automatsku radnu rutinu. Pripazite na disanje. Opušteno, duboko disanje tijekom kojeg se dijafragma širi prilikom udisanja i steže prilikom izdisanja daje izvrsne rezultate i zdravstvene prednosti povezane s promišljenosti.

Usmjeravanje na svojih pet osjetila i uzimanje predaha od svojih unutarnjih razgovora resetira vaš um. Mi težimo postati previše usmjereni na jezik i slike koji ponekad uzrokuju lošije rezultate. Brinite o nekom slučaju iz prošlosti

ili budućnosti veoma se razlikuje od planiranja i rješavanja problema. Ako je ishod vašeg mentalnog procesa uznemirenost ili stres, vjerojatno ste zabrinuti. Ako je ishod popis aktivnosti i rješenja, vjerojatno planirate ili rješavate probleme.

### • Uočite što se događa bez osuđivanja

Neosuđivanje ili prihvaćanje znači pristajanje na postojeće stanje, kao dio stalnog tijeka iskustava koja se mijenjaju. Napuštanje svake osude jača um i dovodi u pitanje uvjerenje da je pretjerano razmišljanje nešto što ga pomaže kontrolirati. Vođe su plaćene rješavati probleme i prepreke, ali postoji velika razlika između bezumnog osuđivanja i obzirnog razmišljanja. Kada bez razmišljanja osuđujemo, dopuštamo osjećajima da upravljaju našim mentalnim i emotivnim stanjem, a da često toga nismo svjesni i uvijek bez namjere.

Pokušajte vježbati prihvaćanje

svega što doživljavate u nekom trenutku, bez procjene i osude. To će vam omogućiti da djelujete s namjerom.

### • Analizirajte promišljeno svoje okruženje

Biti promišljen znači pridavati dodatnu pozornost situacijskim kontekstima, biti nepromišljen znači razmišljati na crno-bijeli način o nečemu, dakle smanjujući njegovu složenost i griješeći. Promišljen pristup analizi okruženja zahtjeva traženje novih izvora informacija i stavljanje vrijednosti na sumnju.

### • Promišljenost možete svugdje prakticirati

Jednostavno usmjerite svoj um tako što ćete pronaći svoj jedinstveni način da se namjerno usidrite u trenutku. Prakticiranje promišljenosti vezano je s vođenjem vašeg uma, tako da možete svrhovito voditi sebe i druge. Radi se o namjernom uvođenju najboljeg što možete u svoj posao.

John Lodder



Ljude nije briga koliko znate, sve dok ne saznaju koliko vam je stalo!

#### 4 razine vodstva

Ako želite biti ili postati uspješan vođa, morate biti u stanju funkcionirati na četiri različite razine u isto vrijeme, i biti fleksibilni da se prebacite s jedne razine na drugu:

1. Svoje Ja
2. Drugi
3. Organizacija i
4. Društvo

#### 1. Svoje Ja

Kao vođa morate početi priznavati da svako vodstvo počinje iznutra. Vodstvo se može naučiti, morate svladati tehnike i modele i pronaći svoje snage i autentičnost. Promišljenost je prvi važan korak da postanete svjesni svoga Ja, svoje snage i svojih sposobnosti. Istinska samosvijest bitan je, vjerojatno najvažniji element za učinkovito vođenje. Vođenje tima vodi ili samih sebe. Morate biti svjesni i vjerni svojim temeljnim vrijednostima. Vođe koji razumiju važnost vođenja sebe, također prepoznaju potrebu pokazivanja samokontrole. Njihova strast je ublažena strpljivošću, etikom i dobrom prosudbom.

#### 2. Drugi

Vođenje se ne treba shvati-

ti kao usmjeravanje i naređivanje drugima i njihovom specifičnom ponašanju. Učinkovit vođa ima sposobnost zapaliti vatru unutar drugih, inspirirati ih da čine više, da daju više i, da postanu najbolji što mogu biti. To zahtijeva sposobnost izgradnje pravih, autentičnih veza s drugima, pokazuje da razumijete njihove potrebe i brige i, da vam je stalo o drugih.

#### 3. Organizacija

Vođe koji su odgovorni za neki odjel ili organizaciju susreću se s novim izazovom. Na ovoj razini kontakti s ljudima oko vas su sve udaljeniji s obzirom na drukčiju grupnu dinamiku. Učinkovito voditi na ovoj razini zahtijeva uključivanje, mobiliziranje i energiziranje druge prema zajedničkoj viziji. To zahtijeva razumijevanje i upravljanje organizacijom u većem, vanjskom kontekstu. Ovi vođe moraju priznati da njihova organizacija nije izolirani subjekt, već sustav unutar (većeg) sustava.

#### 4. Društvo

Vođe imaju važnu ulogu i odgovornost za društvo. Pravi, izvanredni vođe čine razliku na većoj pozornici, oni imaju povoljan utjecaj na svojoj zajednicu, svoju regiju, državu, a neki čak i na svijet.

#### Vođenje na višestrukim razinama

'Jedini stalni faktor je stalna promjena', i te dinamike utječu na naše svakodnevne živote. Kao što na raspoloženje u obitelji utječe odnos roditelja sa svojim roditeljima, tako na raspoloženje u organizaciji utječu odnosi timova i njihovih vođa. Vođenje promjene traži pridavanje pažnje (ponovno, s namjerom) svim četirima razinama istovremeno. U ovom razdoblju je to jedini način da budete uspješni kao održivi vođa sebe, kao vođa odjela, kao vođa jedne organizacije.

## "Analyse this!"

Megatrend je aktivan na području poslovne analitike punih dvanaest godina. Sa svojim smoklijentima odradili brojne projekte izgradnje skladišta podataka, izvještajnih sustava, elektroničkog planiranja kao i sustava za praćenje strategije.

Danas se svi mi nalazimo u okruženju gdje se, uz rješenja bazirana na tradicionalnim sustavima poslove analitike, nikad prije viđenom brzinom, pojavljuju novi kompleksni tipovi podataka koje korisnici žele analizirati. Ubrzano se gomilaju velike količine podataka dostupnih, kako iz vanjskog okruženja - sa socijalnih mreža, s WEB stranica, tako i iz unutar-njeg okruženja tvrtki. Ukratko rečeno, susrećemo se s rastom kompleksnosti podataka: veći broj različitih tipova podataka, količine podataka, brzine generiranja podataka, kao i kompleksnost analitičkih procesa.

Kako bismo držali korak s navedenim promjenama, proširili smo znanja i kompetencije i u novim područjima. Bitno je istaknuti da naša rješenja bazirana na novim tehnologijama prikupljanja podataka, analize društvenih mreža sa CCI, statistike, rudarenja podataka i upravljanja odlukama ne samo da prate nove potrebe klijenata, već i podržavaju cijeli spektar postojećih tradicionalnih rješenja poslovne analitike, uz zadržavanje nadzora nad podacima i integraciju postojećih s novim sustavima.

#### Prediktivna analitika

Područje prediktivne analitike dio je poslovne analitike kojim korisnici primjenom različitih modela na velikim količinama strukturiranih i nestrukturiranih podataka iz različitih izvora otkrivaju uzorke i odnose među podacima. Uobičajeno područje primjene prediktivne analitike je analitika korisnika koja omogućuje tvrtkama da bolje razumiju potrebe korisnika i predvide što će korisnik učiniti. Pomoću efikasnijeg dobivanja novih kupaca, povećanja prodaje i profitabilnosti kod postojećih kupaca i zadržavanja profitabilnih kupaca tvrtke povećavaju svoje prihode i profit. Analitika operacija uglavnom se koristi prilikom upravljanja imovinom, na primjer za definiranje potrebnog skladišta materijala, robe ili proizvoda. Također se može koristiti za predviđanja kad koje strojeve ili pogone treba servisirati kako bi se izbjegli nenadani kvarovi i zastoji u proizvodnji. Prediktivna analitika koristi se pri detektiranju rizika, prijetnji i prevara. Sustavi se nadziru, uočavaju se neuobičajena ponašanja odnosno transakcije te kontrolira provođenje akcija koje nastaju nakon detekcije. Mi u Megatrendu nadamo se da ćete i vi prepoznati neke poslovne potrebe svojih tvrtki među korisnicima i tvrtkama spomenutim u ovom tekstu te da ćete pokloniti povjerenje baš nama da zajedno osmislimo i implementiramo rješenje optimalno za vaše potrebe.



**megatrend**  
poslovna rješenja

Velika cesta 47, 10020 Zagreb

Tel: 385 1 4091300

poslovna.rjesenja@megatrend.com

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



**Mnoge kulture nagrađuju izraze sigurnosti. To potiče ljude da se ponašaju sigurnije nego što možda jesu kako bi postigli ciljeve. Čuvajte se rutina koje dominiraju vama i vašom organizacijom i pronađite nove načine razmišljanja i djelovanja u tim vremenima.**

Goran  
Tudor

# Kako potaknuti zaposlenike na doprinos organizaciji?

Radno iskustvo i staž su važni. Važno je i obrazovanje, titula, naziv radnog mjesta, količina rada. Ali, pojedinačni doprinos težnjama tvrtke – to je ono najvažnije, daleko najvažnije. Ciljevi su, dakle, briga svih, a doprinos je prava mjera uspješnosti! I baš to uprava treba svima omogućiti.

Prije je možda bilo, i govorilo se: „Nije tvoje da misliš, tvoje je da radiš“. Nekako do 80-ih prošlog stoljeća, u biznisu je bilo lakše. Onda, osamdesetih, krenula je globalizacija, osobna računala naselila su sve radne stolove, pa mobiteli i internet... Danas od za-

poslenih očekujemo mnogo više, da rade i misle, zapravo da misleći rade, da isijavaju inicijativnošću, kreativnošću i posvećenošću. Od svih se očekuje da predlažu, usavršavaju, na licu mjesta iznalaze najbolja rješenja i donose optimalne odluke - da daju doprinos

tvrtkinim težnjama. Osobni doprinos zaposlenika (i, naravno, rukovoditelja!) zajedničkoj stvari mjera je za uspješnost, status, ugled, primanja, napredovanje. Pogled svih treba uzdići uvis, dalje, vani, prema okruženju i ciljevima kojima organizacija teži.

Opći odnos je pozitivan, suradnički. Štoviše, kad je riječ o kreativnom kadru, odnos vodstva prema njemu je u neku ruku - partnerski. Tako govore i dva managerska aksioma: „Vođenje nije poza, vođenje je posao!“, „Moram slijediti svoje ljude. Zar im ja nisam vođa!“ Ali, kako postići i održavati taj posve novi strateški međuodnos vodstva i radnika? Polazna pretpostavka je upotrijebiti demokratski sustav rukovođenja, gdje ideje, mišljenja, inicijative, zahtjevi, struje slobodno u svim smjerovima. Potom zaposlenike zainteresirati za širi okvir njihova rada, približiti im strateške težnje tvrtke, zaposliti ih zadaćama koje mogu izvršiti, motivirati

ih na uporan i pametan rad. U traženju odgovora, „obratili“ smo se i praksi - dobroj, hrvatskoj. Zanimalo nas je kako se upravlja, koji se alati koriste u dijelu našeg gospodarstva, i to poglavito u industriji, materijalnoj proizvodnji. Željeli smo se uvjeriti i koliko se godišnji ciljevi jasno postavljaju i ostvaruju, koliko je ta činjenica važna za afirmaciju načela „doprinosa“.

## Jadran Galenski – motivacija ostvarenim uspjesima!

Jadran Galenski Laboratorij (JGL) domaća je farmaceutska kompanija iz Rijeke, osnovana 1991. U svom vlasništvu JGL ima i ZU Pablo, zajedno s kojom je, rukovođen čvrstom matricom jasnih ciljeva, ostvario enorman rast prihoda, naročito od 2005. – u prosjeku 80 mil. kn na godinu. Ukupni prihod u 2013. penje se na oko 850 mil. kn, doprinosom 750 radnika. Za narednih pet godina isplaniran je najizazovniji cilj uopće – porast prihoda na duplo, iskorakom na mnoga daleka tržišta! Svatko će u tome odraditi dio posla. Zadovoljstvo je nagrada. Za 2013. jedan od ciljeva bio je: „ostvariti angažiranost radnika najmanje 4,2“. Ostvareno je 4,27.

## Vetropack Straža – socijalna tvrtka, visoka predanost!

Tvrtka Vetropack Straža d.d. iz Huma na Sutli godine 1996. ušla je u sastav istoimene europske kompanije. No, staklena se ambalaža uz granicu Hrvatske i Slovenije proizvodila još 1860-te. Radnici i uprava ponosni su činjenicom – u svih tih 155 godina

# Svi su gore!



www.poslovni-savjetnik.com

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

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

zeleni pejzaž okruženja ostao je nedirnut. Održivi razvoj je strategija! Vetropack je socijalna tvrtka s jakim osjećajem zajedništva i pripadnosti, što se njeguje dugo. Niz mjera pa i godišnja ocjena uspješnosti svakog radnika, sa odrazom na platni status, potiče zaposlenike na razvoj i doprinos. Godišnji cilj prodaje 2013. (oko 100 mil. EU) ostvaren je sa indeksom 100,2, a tako i brojno stanje radnika. Cilj je bio 606, ostvarenje 608 radnika.

### **Vivera – svi u službi ciljeva!**

Vivera d.d. iz Gline je od 2001. u sastavu njemačke globalne tvrtke HIPP, sa asortimanom dječje hrane, sušenog voće. No, tvornica je kao Plivin pogon od 1989. U politici tvornice održivi razvoj drži važno mjesto (bilanca utjecaja na okoliš radi se svake godine). Voli se i kazati: „Proizvodimo u srcu nedirnute Banovine!“ U zadnjih deset godina proizvodnja je porasla šest puta, a broj radnika na duplo (185). Ciljevima je „prekrivena“ cijela organizacija! U 2014. proizvodni cilj raste za 6,2% - na 25,5 mil. vrećica proizvoda. U Viveri se mjeri i evaluira doprinos svakog, što se krajem godine pretvara u „bonus“. Svi su radnici obuhvaćeni tim modelom. Mjeri se i zadovoljstvo, koje je u 2013. prema metodi portala MojPosao iznosilo 3,36, od mogućih 4.

### **Tri tvornice kao dio „dobre Hrvatske“**

Tri tvornice, nužno uspješne na međunarodnom tržištu, jer Hrvatska je premala da bi ikoja njezina tvornica bila uspješna mimo politike pretežnog izvoza. Navedene tri, ali i dosta drugih, karakterizirane su vrsnim upravljačkim sustavom, mrežom ciljeva koja pokriva sva bitna područja i pronosi zahtjeve do svakog zaposlenog. Sve tri tvrtke su i naglašeno socijalno osviještene – dobitnice priznanja Indeks DOP-a! Inkorporirale su društveno odgovorno poslovanje u svoju strategiju, filozofiju rada i postojanja. Uspješne su i zbog toga!

### **Priprema „unutrašnjeg terena“ za primjenu načela doprinosa**

Afirmirati „doprinosa organizaciji“ kao najvažniju mjeru dobrog rada za svaku je upravu jako interesantan, ali i zahtjevan cilj. Uspješne tvrtke to dobro znaju.

**Najvažniji smisao upravljanja ljudskim resursom je omogućiti ljudima da daju puni doprinos, u najboljem interesu tvrtke i radnika. Inovirana je i definicija managementa: učiniti znanje produktivnim!**

**Richard Denny** u knjizi *Motivirani za uspjeh*, **Di Kampova** u *Menadžer 21. stoljeća*, **Michael Armstrong** u *Kompletnim menadžerskim znanjima I-II*, **Peter Drucker** u cjelini svog opusa od 30 knjiga, upućuju svojim porukama na odnos „djelatnik- partner i suradnik“:

- Vjerujte da mogu i moći će!
- Dajte im povjerenje. Iznenadit će se koliko će uspjeti napraviti. I vi!
- Uхватite ih „na djelu“ kad učine dobro. Potapšajte, pohvalite, istaknite...
- Pustite ih neka rade sami, oni su odrasli ljudi!
- Budite im uvijek blizu, diskretno, „u sjeni“.
- Tako je doista: ljudi ne dolaze na posao ljenčariti!

Uspjeh se ne događa, uspjeh se gradi! Kako kaže **Roger Bennett** u knjizi *Management*: „Lako je timu. Ali do tima treba doći!“ Stabilizacija korporacijske kulture u kojoj će se lako i brzo prepoznavati nečiji doprinos zahtijeva od uprave puno „prosutog znoja“ godinama prije toga - na usavršavanju unutrašnjih odnosa, izgradnji učinkovitih procesa, uvođenju mnogih pozitivnih odrednica u području upravljanja ljudskim potencijalom.

### **Važniji u tome su koncepti/ sustavi/metode:**

- demokratski stil rukovođenja, sa primjenom svih načela koji iz toga proizlaze;
- upravljanje mrežom poslovnih ciljeva, sa „kaskadanjem“ ciljeva na niže organizacijske razine;
- povezivanje zadaća

pojedina sa ciljevima organizacije;

- ocjena godišnjeg učinka i razvoja radnika;
- upravljanje inovacijama (podrazumijevajući masovni inovacijski rad);
- godišnje ispitivanje opće klime (zadovoljstva), sa koracima poboljšanja iza toga;
- planiranje karijere zaposlenika, uključujući pravilan raspored, programiranu edukaciju;
- povezivanje bonusa, tj. varijabilnog dijela plaće pojedinca sa objektivnim pokazateljima uspješnosti tvrtke.

### **Što bliža prezentacija poslovnih težnji**

Više je mjera. Primjerice, na naslovnoj stranici najvažnijeg

# KNJIGE GORANA TUDORA

- 14 naslova, prodano u  
30 000 primjeraka!

www.manager.hr



Goran, Milna i Dinko, tri generacije obitelji Tudor, na zajedničkoj promociji svojih knjiga

- **ODABRANE PRIČE UČINKOVITOG MENADŽERA**, Goran Tudor i tim, 2013.
- **POETSKI VODIČ KROZ KONAVLE - KONAVLE U SRCU**, Izabrane pjesme Marije Novaković, Goran Tudor kao priređivač, 2013.
- **ANTOLOGIJA NAJBOLJEG - STIHOTERAPIJA ZA MENADŽERE**, Jadranka Tudor i Goran Tudor, 2012.
- **UPUTSTVO ZA ŽIVOT**, Dinko Tudor i Goran Tudor, (2011. i 2012.)
- **VOĐENJE I MOTIVIRANJE LJUDI**, Goran Tudor i 24 koautora, (2010. i 2012.)
- **DESET DANA BEZ EKRANA**, Goran Tudor i četiri koautora, 2010.
- **VELIKI POSLOVNI PREGOVORI**, Goran Tudor, 2009.
- **MENADŽERSKA UČINKOVITOST 360°**, Goran Tudor, Majda Rijavec, Predrag Zarevski, (2008. i 2009.)
- **ZDRAVI ŽIVOT U POSLOVNOM SVIJETU**, Goran Tudor koautor u timu Milne Tudor, (2007. i 2008.)
- **MENADŽERSKA ZLATNA KNJIGA**, Goran Tudor, (2006. i 2007.)
- **SLAMKA SPASA**, Goran Tudor, 2004
- **MENEDŽER I POBJEDNIČKI TIM**, Goran Tudor i Velimir Srića, (1997., 1999., 2006.)
- **KOMPLETAN PREGOVARAČ**, Goran Tudor, (1992.)
- **PRISTUP IZGRADNI MODELA INVENTIVNOG RADA**, Goran Tudor, 1989.

M.E.P. d.o.o. - Hrvatski centar menadžerske knjige · Zagreb · Ulica grada Vukovara 226 G · 01/5509805

tvrtkina dokumenta - godišnjeg plana – moglo bi se popisati glavne ciljeve. A njih je najviše dvadesetak. Tim će ciljevima svi, i rukovoditelji i radnici, služiti kao svojoj jedinoj sudbini. Negdje se, pored toga, udomačila praksa da

se glavni godišnji ciljevi, smjernice, mjere, prezentiraju na godišnjem sastanku-dogovoru svih rukovoditelja. Još poželjnije, što je u manjim tvrtkama i moguće, prezentirati ciljeve na skupu svih zaposlenih. Ciljevi su uvijek jasni, konkretni. Njih uprava radi za sebe i za svoje zaposlenike! Mogu se ispisati i na displeju u glavnom prolazu unutar tvrtke. O velikim ciljevima i planovima ne prestaje se govoriti. Što su ciljevi tvrtke radnicima postali bliži, lakše će im se potom i poručiti: „A koji će vaš doprinos biti? Što vi možete uraditi za zajednički maksimalan rezultat?“

### Tehnike podrške i praćenja suradnika

Uz demokratski stil rukovođenja, suradnici uživaju slobodu provođenja zadaća i planova. Rukovoditelji ih potiču na samostalnost i odgovornost u radu, na upotrebu njihovih najboljih sposobnosti. Prate ih i podržavaju, sudjeluju u njihovim dvojbama i odlukama, ali uvijek pazeći da ne preuzmu inicijativu i ne odmiene ih u njihovoj temeljnoj ulozi. Pa tako i ne zalaze u područje nadležnosti djelatnika (odluke) sve dok procesi i predviđanja teku u redu. Rukovoditelj ima obvezu održavanja stalnog uvida u rad i učinke suradnika. Temeljem svoje funkcije suodgovoran je za nji-

hove uspjehe i neuspjeh. Izravni kontakt menagera i radnika odvija se na razne načine: praćenje rada stalnom diskretnom prisutnošću menagera na mjestu rada, redoviti dnevni ili tjedni izvještaji, mjesečni „sastanak praćenja“, razgovor zbog odstupanja od očekivanja ili nastupa novih okolnosti.

Rukovoditelj i zaposleni sastaju se i raspravljaju o napretku svakih nekoliko mjeseci, a glavni sastanak je onaj „godišnji“. Autorica **Di Kamp** daje dodatne natuknice o održavanju tzv. sastanka praćenja: „Taj se sastanak odvija u zasebnom terminu odvojeno od redovitih radnih sastanaka. Njegov je glavni cilj utvrditi što je učinjeno, koliko se to poklapa s planom. Sastanak ima i posebne ciljeve: razmatranje kritičnih točaka izvedbe, korekcija akcije pri odstupanju, usklađenje aktivno-

rijetko pojednostavljuje. Čak dođe da se misli na „najobičniju lojalnosti upravi“. Prava lojalnost radnika zapravo je ono drugo – lojalnost ciljevima, težnjama, politikama, misiji tvrtke. Zaposlenici postaju sudionicima uspjeha, nisu više samo „izvršitelji“. (Izvršitelj izvršava, a radnik-stvaralac gradi!). Uspješna organizacija postaje svojim ljudima „ugodno mjesto za život“. U uspješnoj kompaniji oni najbolje zadovoljavaju svoje privatne interese. Stoga je važno da je i uprava lojalna radnicima! Da im umije i hoće osigurati uvjete za maksimalizaciju doprinosa, prava na dodatni dio plaće, primjerenu sigurnost i drugo.

Da bi jedna tvrtka dostigla visoko stanje unutarnjeg sklada i vanjske uspješnosti, mora prvo poraditi na sebi samoj. Riječ je o strateškom iskoraku. Čelna oso-

**Max de Pree** podučava vještini uključivanja zaposlenih u knjizi *Leadership is an Art* (prema **Ken Blanchard**, *Rukovođenje na višoj razini*), riječima: „Kad su u pitanju vizija, vrijednosti i ciljevi, morate ih PONAVLJATI, PONAVLJATI, PONAVLJATI, sve dok ljudima ne sjednu POTPUNO, POTPUNO, POTPUNO!“

sti i sudionika, učenje u hodu na dobrim i lošim ostvarenjima, pravedno naglašavanje uspjeha i prigodno čestitanje.“

### Obostrana lojalnost uprave i radnika!

Lojalnost se u tvrtkama ne-

ba u tom generacijskom projektu može biti samo predsjednik uprave. On je inicijator i poticatelj gradnje svega dobrog u „unutrašnjosti“ tvrtke, što posljedično znači i njezinih najvećih šansi na uspjeh!

## zašto čitam



**poslovni savjetnik**  
.com

*Već dugi niz godina vjerni sam čitatelj*

*Poslovnog savjetnika te mogu reći da danas u praksi primjenjujem mnoge vrijedne savjete pronađene upravo u ovom mjesečniku. Veseli me što u moru raznoraznih tiskovina mogu pronaći onaj po mojoj mjeri, budući da obrađuje vrlo zanimljive i raznovrsne teme koje prate suvremene poslovne trendove, primjenjive u modernim, razvijenim poslovnim sustavima, poput tvrtke u kojoj sam zaposlena. Teme ovog mjesečnika obrađene su na jedan jednostavan i razumljiv način, uz primjenu slučajeva iz prakse. Upravo radi toga za mene Poslovni savjetnik predstavlja korisnu stručnu literaturu koju uredno pohranjujem te koristim kada mi zatreba neki koristan stručni savjet. Časopis tematski vrlo interesantan, dizajnerski vrlo dopadljiv. Što drugo reći nego sva pohvala uredništvu!*

Sanja Mikulić Mišar  
Lagermax AED Croatia d.o.o.

## Tko je profesionalni organizator i što se takvom uslugom dobije?

Nedavno je održan prvi tečaj za organiziranje života, radnog prostora i vremena, prve tvrtke za organizaciju na hrvatskom tržištu - IN&OUT Organizing. Bio je to povod za razgovor s Kristinom Brkić, direktoricom i osobnom organizatoricom.

### **[PS] Pokrenuli ste prvu tvrtku za organizaciju u Hrvatskoj. Kako ste došli na tu ideju?**

S principom organiziranja iznutra prema van upozнала sam se 2004. godine kad mi je pod ruke došla knjiga najbolje američke profesionalne organizatorice Julie Morgenstern "Organizirajte se iznutra prema van". U tome sam se prepoznala i taj princip polako počela primjenjivati na sve aspekte svojeg života. Cijelo vrijeme u meni se kuhala ideja pomoći ljudima da uvedu red i određeni mir u svoj život. Godine 2011. bila sam na tečaju kod Julie Morgenstern u New Yorku i od tada taj posao radim u Hrvatskoj. Posao profesionalnog organizatora podrazumijeva individualan rad s klijentom, te održavanje javnih i *in-house* organizacijskih tečajeva.

### **[PS] Tko je uopće organizirana osoba i što znači organiziranje?**

Pojam organiziranja uvijek

povezujemo sa slikom savršenog reda u prostoru, poput onog u ljekarnama ili nekakvim *high-tec* tvrtkama, sa krutošću odnosno pretjeranom ozbiljnošću. Međutim, to nije točno. Organizirana osoba je ona osoba koja može naći ono što joj treba, upravo onda kada joj to treba i koja je zadovoljna s okolinom koja je okružuje. Ako organizirate prostor na sebi svojstven i kreativan način, oslobađate prostor za dolazak još više ideja.

### **[PS] Zašto je teško samostalno se organizirati?**

Za većinu ljudi kopanje po hrpama nesređenog posla samotni je i dosadan posao – teško je samostalno donositi toliko odluka, tako da se ljudi često osjećaju paralizirani. Boje se i neugodno im je jer misle da je nered u kojem oni žive najgori koji postoji; da je malo toga moguće napraviti kad su već rođeni neorganizirani; nemaju pojma odakle početi i ne vide nikakvu svijetlu točku na kraju tunela. Većina knjiga i članaka o organiziranju usredotočuju se više na rješenja nego na sam problem. Zanimaju tehničke pogreške, vanjske okolnosti i psihološke zapreke koje u manjoj ili većoj mjeri svi imamo, a koje nas sprečavaju da se organiziramo. Stoga, ako ne postanete svjesni svih ovih čimbenika, nažalost, nema nikakve koristi od raznih organizacijskih savjeta koji se mogu pročitati na internet ili raznim časopisima.

### **[PS] Kako napraviti dobar organizacijski plan?**

Nema tu recepta ni instant



rješenja, takav pristup ne funkcionira. Ni jedan proizvod (kutija, ormar, folder, novi rokovnik ili aplikacija) neće vas organizirati. Kupnjom bilo čega potrošit ćete novac i vrijeme, dobiti možda kratkotrajni rezultat ali ništa trajno. Činjenica je da bi bili organizirani, organizacijski sustav mora odgovarati vama, vašim potrebama, ciljevima i vašoj osobnosti. Sustav je taj koji se mora prilagoditi vama, a ne vi njemu.

Napraviti dobar organizacijski plan je proces. Organizacijski sustav mora biti takav da mu vjerujete jer jedino ćete tada biti motivirani pridržavati ga se. Poanta pristupa "iznutra prema van" je organiziranje ljudi, a ne stvari, i zato je jedini koji daje dugotrajne rezultate.

### **[PS] Kako izgleda proces organiziranja iznutra prema van?**

Proces organiziranja odvija se u tri glavna koraka. Da bi ste se organizirali prvo trebate donijeti tu odluku, biti odlučni u njoj i znati koji je razlog vaše potrebe da se organizirate. Bez vaše čvrste volje, nitko i ništa vas neće organizirati. Zatim, morate napraviti analizu svojeg postojećeg stanja. Morate se zapitati što je to što vas najviše frustrira, koji dio vašeg života je najviše u neredu, pitati se zašto je baš taj dio u neredu... Postoji nekoliko vrsta pogrešaka koje se mogu jednostavno eliminirati na-

Ljudi obično smatraju da ili jesu ili nisu organizirani, kao da se s time rađa. Ne, to nije talent, to je vještina koja se može naučiti jednako kao i javni nastup, odnos prodajne vještine.

kon što saznate pravi uzrok. Zatim se rješava nered prema metodi SPACE. Treći korak je održavanje sustava.

### **[PS] Održali ste i prvi organizacijski tečaj. Kakve su bile reakcije?**

Ljudi još uvijek nemaju točnu predodžbu kako funkcionira komunikacija s profesionalnim organizatorom, tko je to i kako im može pomoći, tako da mi je drago da sam dobila priliku objasniti o čemu se radi. Skeptični su i pomalo ih je sram dovesti nepoznatu osobu u svoj neuređan prostor (bio on privatna ili poslovna), boje se vjerojatno osuđivanja jer misle da je njihov nered najveći i najgori. Ja nisam tamo da bi ih osuđivala i izazivala osjećaj krivnje, već da pomognem u izlasku iz te situacije. Jednim dolaskom na organizacijski tečaj neće dobiti gotova rješenja, nego alate koje, ako želite uživati u redu u svom životu, morate upotrijebiti.

### **[PS] Kakvi su vam daljnji planovi?**

Ubuduće će se tečaj održavati jedanput mjesečno. Uskoro idem i izvan Zagreba, u pregovorima sam za održavanje tečajeva u Splitu i Rijeci, čemu se jako veselim, a tu je jedna velika ideja, projekt koji je u začetku, a koji bi trebao biti financiran od strane Europske unije.

Svjetlana Pečinar

# Male hidroelektrane – hrvatska prilika za investicije?



| Maja Jurković

UNESCO-ovo izvješće o vodnim zalihama Hrvatsku je svrstalo na treće mjesto u Europi po vodnom bogatstvu te na 30. u svijetu. Unatoč tome Hrvatska je uvoznik električne energije, iako potencijala ima i više nego dovoljno, naročito kada su u pitanju obnovljivi izvori. Razlog tome, tvrde stručnjaci, jest što nam je jeftinije struju uvoziti nego ju proizvoditi, no kako obnovljivi izvori imaju varijabilni trošak blizu nule, na tržištima električne energije oni gotovo uvijek imaju prednost pred drugim elektranama.

Hrvatska se ulaskom u EU, prema Direktivi 2009/28/EZ o promicanju korištenja energije iz obnovljivih izvora, obvezala do 2020. godine osigurati udio od 20% energije iz obnovljivih izvora u bruto finalnoj potrošnji energije. U sklopu toga Komisiji je podnijela „Nacionalni akcijski plan za obnovljive izvore energije“, koji podrazumijeva 35% proizvodnje električne energije iz obnovljivih izvora. Pored velikih HE (2456 MW) udio će se zadovoljiti i ukupnim instaliranim kapacitetom malih hidroelektrana (100 MW), 10 MW geotermalnih elektrana, 52 MW fotonaponskih Sunčevih elektrana, 400 MW vjetroelektrana i 125 MW iz elektrana na biomasu. Ovaj plan je podložan promjeni te se svake dvije godine može raditi revizija, no cilj u 2020. je obavezan.

„Kod vjetroelektrana i fotonap-

onskih elektrana nalazi se napomena „Daljnji razvoj novih kapaciteta ovisit će o tržišnim uvjetima, prema konkurentnosti tehnologija“, dakle ako se ostvare tržišni uvjeti, a to bi se moglo dogoditi uskoro, imat ćemo puno više instalirane snage u ovim izvorima nego je to planirano“, pojašnjava profesor zagrebačkog Fakulteta strojarstva i brodogradnje **Goran Krajačić**.

## Važnost snage vode

Najveći udio u cijeloj priči ipak imaju velike hidroelektrane, a njih se uglavnom spominje kroz prizmu štetnog utjecaja na okoliš kroz promjene ekosustava zbog gradnje velikih brana, utjecaj na tlo i slatkovodni živi svijet, poplavljanje, povećanu emisiju metana i ostalo. Javnosti je poznat slučaj HE Ombla, oko čije su se izgradnje lomila koplja na hrvatskoj politič-

koj sceni, kao i onaj HE Lešće. No, osim velikih hidroelektrana, postoje i male. Iako je njihov utjecaj znatno manje štetan od onog velikih hidroelektrana, studije spominju i njihove potencijalno negativne utjecaje na okoliš, poput ozljeda i migracija riba, buka i vibracija te varijacija toka.

Na temelju Katastra malih vodnih snaga (do 5 MW) u Hrvatskoj izrađen je Katastar malih hidroelektrana sa 67 potencijalnih lokacija, no zbog raznih ograničenja taj broj je smanjen na 18 zahvata na 6 vodotoka. Unatoč procjeni povoljnosti nekog područja za gradnju, daljnji problem predstavlja i kumulativan učinak malih hidroelektrana koje bi, u većem broju i u kombinaciji s nekim već obavljenim zahvatima na rijekama, imale jednako štetan učinak kao i gradnja velike. Takav se primjer pojavio početkom godine u Karlovačkoj županiji, gdje su se lokalna zajednica i nadležne ekološke organizacije pobunile protiv planirane izgradnje dviju malih hidroelektrana na Kupi i Korani.

Krajačić navodi da u Hrvatskoj postoji veliki broj postojećih slapova i brana korištenih za mlinoe, vodenice, mehaničku snagu i sl., koji bi se mogli iskoristiti za male hidroelektrane, a s obzirom da su oni u okolišu više od 50 godina, dogradnjom i revitalizacijom strojarstva većih štetnih utjecaja na okoliš vjerojatno ne bi bilo, tako da bi se tu investitorima moglo izaći u susret.

## Je li alternativa moguća?

Stručnjaci iz područja energetike i građevinskog sektora s





## Symphony Plus. Sveobuhvatna automatizacija za proizvodnju električne energije i vodoopskrbnih sustava

Symphony™ Plus je nova generacija ABB sustava za nadzor, upravljanje i sveobuhvatnu automatizaciju postrojenja za proizvodnju električne energije i vodoopskrbnih sustava. Namjena Symphony™ Plus sustava je povećanje učinkovitosti i pouzdanosti postrojenja kroz automatizaciju, integraciju i optimizaciju rada cijelog postrojenja. Više od 30 godina ABB evoluirala je Symphony obitelj proizvoda i sa svakom novom generacijom unaprijeđuje prethodne verzije, zadržavajući pritom sukladnost s prethodnim verzijama. Doživite moć dobro ugođene izvedbe Symphony™ Plus sustava: jednostavan, prilagodljiv, djelotvoran, siguran.

[www.abb.hr/powergeneration](http://www.abb.hr/powergeneration)

**ABB d.o.o.**

Ulica grada Vukovara 284, 10000 Zagreb

Tel. +385 1 6008 500

Email: [info@hr.abb.com](mailto:info@hr.abb.com)

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

Power and productivity  
for a better world™



# 100 grama znanja vrijedi više od 100 grama zlata



Poslovni centar znanja

## POSLOVNO PLANIRANJE uz praktične vježbe i primjere iz prakse

3. travnja 2014. u Zagrebu

Predavačica: **Vlatka Sakar**, Trening centar  
Kvalitetno planiranje ključni je faktor uspješnog poslovanja, a njegovo nepostojanje često je glavni uzrok propasti gospodarskih subjekata i poslovnih ideja. Planiranje u poslovnom smislu obuhvaća širok spektar aktivnosti i odnosi se na različite segmente poslovanja kao i na različite subjekte. Na ovom seminaru dat će se pregled bitnih postupaka svih vrsta planiranja s naglaskom na numerički dio te na istraživanje tržišta i izradu marketing plana kod investicijskih studija i operativnog planiranja. Isto tako, na seminaru će posebna pozornost biti posvećena procesu dobivanja sredstava iz EU fondova: dat će se pregled raznih EU fondova kao i postupaka, alata i potrebne dokumentacije s naglaskom na najbitnije odnosno najrizičnije dijelove.

## RAZUMIJEVANJE KLJUČNIH ELEMENATA EU FONDOVA U PRAKSI

10. travnja 2014. u Zagrebu

Predavačica: **Ana Fresl**, Projekt jednako razvoj  
Da bi mogli razumjeti svoju ulogu u sustavu i upustiti se u područje fondova, sudionici seminara steći će osnovno znanje o EU fondovima i sebi približiti model koji funkcionira u praksi. Sustav EU financiranja biti će prikazan kroz procedure i najnovija pravila i to na jednostavan i praktičan način, kroz hodogram, primjere dokumentacije te kroz konkretne savjete. Sudionici seminara dobit će odgovore na pitanja poput: Koja se područja mogu financirati EU sredstvima? Koje ključne strateške dokumente treba nužno poznavati? Koje su novosti u pravilima koja vrijede za strukturne fondove? Kako izgleda proces planiranja projekta i tko što radi u sustavu fondova? Koje su faze projekta i kojim se redom mora pripremati dokumentacija? Koje su vlastite financijske okolnosti projekata bitne radi projektnog i proračunskog planiranja?

## MENADŽERSKO RAČUNOVODSTVO uz praktične vježbe i primjere iz prakse

24. travnja 2014. u Zagrebu

Predavačica: **Vlatka Sakar**, Trening centar  
Menadžersko računovodstvo pruža ključnu informaciju vezanu za troškove i cijene kao najvažnije i vitalne elemente svake gospodarske aktivnosti. Osim toga, menadžersko računovodstvo pruža menadžerima značajnu pomoć u donošenju poslovnih odluka, pomaže im da razumiju što se i zašto dogodilo u prošlosti te da kontroliraju sadašnjost i planiraju budućnost. Na seminaru će biti obrađena razlika između financijskog i menadžerskog računovodstva, bit će obrađeni pojedini uobičajeni elementi kao što su bilanca, račun dobiti i gubitka te novčani tokovi, varijabilni i fiksni troškovi, direktni i indirektni, koncept kontribucijske marže kao ključnog elementa tržišne privrede, profitni i troškovni centri, kalkulacija cijene, osnove financijske analize, planiranje, budžetiranje, usporedba planirano/ostvareno.

**Cijena kotizacije iznosi 1.250,00 kn + PDV.  
Cijena kotizacije u ranoj prijavi iznosi 1.000,00 kn + PDV.**

**Pratite najave seminara Poslovnog centra znanja i iskoristite mogućnost rane prijave!**

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

kojima smo razgovarali pojašnjavaju da izgraditi hidroelektranu koja neće utjecati na okoliš, nije moguće. „Hidroelektrane mogu imati značajan utjecaj na okoliš jer se prilikom njihove gradnje zadiru u režime vodotoka te se samim time mijenjaju uvjeti koji su do tada vladali“, pojašnjava Krajačić, no dodaje da je zaštita okoliša već nekoliko desetljeća prioritet kod izgradnje postrojenja te su danas razvijeni modeli turbina i brana kod kojih je utjecaj na okoliš sveden na prihvatljivu razinu. Tu se radi o inovativnim protočnim hidroelektranama koje koriste turbine za iskorištavanje malih visinskih razlika (geodetskih padova), a koje imaju minimalne potrebe za pomoćnim građevinama (tzv. VLH turbine). „Jedan od važnih uvjeta koji se mora zadovoljiti je da se značajno ne mijenja režim protoka u nekom slivnom području, tako da protočne hidroelektrane s branama prihvatljivih visina, npr. visine postojećih slapova na određenom potezu vodotoka, imaju minimalan utjecaj na okoliš.

Sud o tome ipak trebaju dati biolozi i ekolozi, a ono što se uvijek mora osigurati je biološki minimum protoka vode“, tvrdi.

Još jedan važan aspekt gradnje hidroelektrana je sustav praćenja njihovog kasnijeg rada, kako bi se daljnja štetnost svela na minimum. Neke stvari se kao biološki minimum strogo propisuju i kontroliraju. Krajačić kaže da bi svakako trebalo pratiti utjecaj nove brane ili hidroelektrane na čitavo slivno područje te strogo propisati režime na koji način i u kojem vremenskom razdoblju hidroelektrana može raditi, a pošto živimo u doba ICT

tehnologije jako se dobro može osigurati praćenje rada elektrane i njena regulacija, da se ne prijeđu neke granične vrijednosti utjecaja na okoliš.

### Žedni investicija

Stručnjaci se slažu da je intenzivnija izgradnja hidroelektrana vjerojatno aktualizirana zbog značajnih građevinskih radova, što takve projekte čini zanimljivima tom sektoru. Uz to, hidroelektrane, u povoljnim klimatskim uvjetima, proizvode daleko više električne energije od primjerice solarnih elektrana iste nazivne snage. Tu je onda i klasična priča otežanog licenciranja objekata i administrativnih prepreka te loš registar obnovljivih izvora energije zbog kojeg investitori uopće ne znaju koje su lokacije povoljne za ulaganje. Rješenje? Prije svega izborom lokacije i tehnologije minimalno utjecati na okoliš te voditi računa u cijelom lancu proizvodnje, npr. izborom materijala od kojeg je brana građena, tako da i taj materijal u svojoj proizvodnji ostvaruje minimalni utjecaj na okoliš.

Krajačić napominje i da je važno hidroelektrane gledati, ne samo kao objekte za proizvodnju električne energije, već kao multifunkcionalne objekte koji osiguravaju upravljanje vodotocima i slivnim područjima, dakle zaštitu od poplava i suša, moguću zaštitu od požara, skladište i izvor pitke vode itd., a naglašava i važnost reverzibilnih hidroelektrana, koje pored svih ovih funkcija mogu poslužiti i za dosta učinkovito skladištenje značajnih količina električne energije, što doprinosi regulaciji elektroenergetskog sustava.

**Hidroelektrane su na našem prostoru prisutne oko 120 godina, no ipak nisu jedini izvor obnovljive energije.**



Mladen Jančić

## Zašto izbjeći laganje u pregovaranju?

Postoje mnogi razlozi zašto bi se laganje u pregovorima trebalo pokušati izbjeći. Kao prvo, laž je neetičan čin, može biti loša taktika na dužu stazu, a u većini slučajeva također predstavlja ulazak u sivu/ilegalnu zonu. Međutim, kada je ulog dovoljno visok, pojedinci ne mogu odoljeti izazovu da pribjegu i korištenju laži.

S jedne strane laganje stvara etičku dilemu/izbor – da li raditi i činiti ono što mislite da je ispravno ili ono što vam donosi najviše koristi? Postoji i strateška dilema: dok su neki benefiti korištenja laži odmah vidljivi, u slučaju otkrivanja laži - i ugled i profit takvog pregovarača su u opasnosti.

Istraživanje harvardskog profesora **Deepaka Malhotre** pokazuje da je **većina managera** u svojoj karijeri **koristila laži** da bi došla **do određenih ciljeva**. **Kao najčešće razloge isti manageri su naveli sljedeće:**

1. Da bi se izbjeglo nanošenje krivnje drugoj strani te da bi se spasio vlastiti obraz.
2. Kao kontra-mjera pregovaraču koji ih pokušava prevariti.
3. Za uspostavljanje ravnoteže u slučaju nanošenja nepravde.
4. Da bi se ostvario profit ili smanjio gubitak.

### 4 mogućnosti izbjegavanja laganja

Razmotrit ćemo neke od mogućnosti izbjegavanja laganja u pregovorima.

#### 1. NE PODLIJEŽITE VREMENSKIM PRITISCIMA

Vjerojatno najveći razlog za laganje u pregovorima je nedostatak kvalitetne pripreme. Mnogi pregovarači će vrlo lako navesti da su «uhvaćeni» nespreni, te to koristiti kao ispriku kada su suočeni sa teškim, izazovnim pitanjima. Kao primjer možemo uzeti prodaju stana/kuće



POST NITE BOLJI PREGOVARAČ

– na pitanje vlasniku da li je do sada imao neke ponude, većina će ih odgovoriti «da» jer se jednostavno plaše izgovoriti istinito «ne» jer su uvjerenja da će ih takvo priznanje potencijalno skupo koštati. Moguć istiniti odgovor bi bio: «*Stan je na tržištu nekretnina određeno vrijeme te očekujemo kvalitetne ponude u narednom periodu.*»

Istovremeno, ako se tema razgovora unaprijed detaljno odredi (s točnim redoslijedom stvari o kojima se treba razgovarati), izvjesno je da će se mnoga pitanja postaviti unaprijed, a time je i vjerojatnost za «nespremnost», tj. za korištenje laži puno manja.

#### 2. ODBIJTE DATI ODGOVOR NA POJEDINA PITANJA

Suočeni s teškim pitanjem, nije nerazumno insistirati na tome da nemate dozvolu za davanje odgovora, ili reći da vam nedostaju sve informacije potrebne za odgovor. Čak i kada imate odgovor i dozvolu da prenesete informaciju, ne morate se osjećati dužnim da iznesete sve što znate. Zadržavanjem instinktivne potrebe odgovaranja na sva postavljena pitanja, istovremeno reducirate broj potencijalnih laži.

Razlog zbog kojeg je odbijanje davanja odgovora prihvatljiva opcija leži u činjenici da mnogi pregovarači postavljaju pitanja na koja ni sami nisu spremni odgovoriti.

#### 3. USVOJITE NAČELO RECIPROCITETA U RAZMJENI INFORMACIJA

Informacija ima svoju vrijednost. Ako druga strana želi da vi otkrijete vaše povlaštene podatke, ona bi trebala biti spremna pružiti nešto vrijedno zauzvrat. Poenta je u pomaku iz prakse «otkrivanja» informacija u praksu «razmjene» informacija. Ovakav pristup također smanjuje vjerojatnost upotrebe laži.

Da li raditi i činiti ono što mislite da je ispravno ili ono što vam donosi najviše koristi? Postoji i strateška dilema: dok su neki benefiti korištenja laži odmah vidljivi, u slučaju otkrivanja laži - i ugled i profit takvog pregovarača su u opasnosti.

#### 4. POGLED U BUDUĆNOST

Većina pregovarača uglavnom razmatra samo kratkoročne konzekvence, tj. ne pridaje veliku važnost svojim odlukama u budućnosti. Dobici i gubici s kojima se trenutno suočavaju se čine veoma bitnim, što dovodi do previda prednosti izgradnje povjerenja i dugoročnog poslovnog odnosa. Ako ne postoji međusobno povjerenje između strana, izvjesno je da će se laži kad-tad početi upotrebljavati.

**AngloAdria**  
MANAGEMENT CONSULTING

**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)



## U eri potrošačke inteligencije nemojmo biti slon u staklani

To je to, zavjesa je spuštena i stara 2013. godina povukla se na vječni počinak. Ako se po početku poznaje, onda nas čeka još jedno teško razdoblje. Prošla 2013. i pored euforičnog službenog ulaska u EU, obilježena je negativnim kretanjima u trgovini na malo, što predstavlja nastavak krize petu godinu za redom. Tako nas u 2014. godini očekuje smanjenje potrošnje kućanstva za 1,4% te daljnji rast nezaposlenosti, a tek u 2015. se može očekivati mali oporavak gospodarstva, potrošnje i prometa u trgovini na malo. Potrošnja otkriva sve slojeve gospodarskih kretanja pa se i s ponešto analitičkog pristupa dođe do zaključka - da će biti teško, kako bi u buduće bilo bolje - iduće godine. Treba biti pesimistično duhovit pa reći kako tog idućeg nikad neće nestati. Čeka li gospodarstvo Godota? Nismo li slon u staklani?



Branko Pavlović

Godinu 2014. mnogi su marketing stručnjaci proglasili godinom potrošačke pameti, odnosno „customer intelligence“ odavši počast dugo idealiziranom pojmu koji je napokon masovno oživio zahvaljujući prikupljanju, analizi i upotrebi tzv. velikih podataka. Ipak, ponuđačima na tržištu neće biti lako naći ravnotežu između **prave koristi od prikupljenih podataka i njihove primjene** u prodaji, davanju ponuda, poosobljavanju proizvoda i usluga i održavanju vrijednosti, te pridobivanju povjerenja potrošača.

Gledajući u ono što se zbiva oko nas, nema sumnje da je recesija ostavila i još ostavlja značajne posljedice na tvrtke svih veličina. Usprkos rastućem uvjerenju da ekonomije u EU pokazuju znakove poboljšanja, kupci-potrošači i dalje sputavaju svoju potrošnju pa bi u duglednoj budućnosti uvjeti trgovanja mogli prilično teški.

### Koje su glavne karakteristike uspješnog poslovanja?

Stoga se opravdano postavlja pitanje koje su te glavne karakteristike uspješnog poslovanja. **Tu se posebno ističu:**

- **Koordinirani odnosi s kupcima.** Zbog konkurentnosti trgovine, manageri trgovine ponovo će se naći pred pritiskom. Uz već poznate, pojavit će se neki novi izazovi: smanjenje troškova trgovine, s posebnim fokusom na uslugu pruženu potrošačima; prodaju uz bolje marže, gruba segmentacija kupaca i tržišta; te razumijevanje vrijednosti koju ona donosi ukupnom poslovanju. Sve u svemu, prodajna će strategija biti glavna poslovna disciplina u narednoj eri. Prodaja je svačija odgovornost, ne samo prodajnog tima. I ove će godine svi koji susreću kupce-potrošače morati s njima postići smisleniji odnos, a to znači da prema kupcima-potrošačima mora postojati ujednačen odnos i konzistentna strategija koju su usvojili svi u reproduktivnom lancu.

- **Poslovanje u višestrukim kanalima.** Višestrukost kanala bez sumnje je jedna od najvažnijih tema prethodnih razdoblja, a to će

# EDUKACIJE VRIJEDNE PAŽNJE U TERMAMA TUHELJ

Nagradite svoje djelatnike radom u prirodi, daleko od gradske vreve u MICE centru, Terme Tuhelj.

Dolaskom prvih zraka sunca, u glavama nam je samo kako pobjeći iz ureda i „zavaliti“ se negdje na sunce i uživati u lijepom vremenu. Budući da je tek travanj i godišnji odmor je poprilično daleko, potrebno se koncentrirati na rad kako bi rezultati bili što bolji.



biti i u 2014. Svi predviđaju nastavak rasta u kanalima male samoposluge i online prodaje, pri čemu će se najveće prilike i izazovi pojaviti u ovom drugom (vrijeme velikih podataka, upravljanja podacima). Svjedočili smo eksploziji novih i kreativnih načina privlačenja kupaca-potrošača, ali mnoge tvrtke još uvijek nemaju ljude s vještinama otključavanja potencijala koji tu postoji. Tvrtkama će prvi zadatak-izazov biti uključivanje s digitalnog aspekta u njihove poslovne planove. Strategija „testiraj i uči“, koju su mnoge tvrtke prihvatile, nastavit će se, ali aktivnostima u tom području trebalo se upravljati na mjerljiv način - i brže no što se to činilo u prošlosti. Trgovina je jedan od sektora s najvećim potencijalom stvaranja velikih baza podataka-upravljanja s njima, no i svi drugi u reproduktivnom lancu moraju što prije razmisliti o ulaganju u prikupljanje i obradu velikih podataka.

• **Zaposlenici i organizacija.** Iako je pouzdanje u izlazak EU-a iz krize sve veće, ne očekuje se popuštanje u kompetitivnosti. Početak nove ere trebalo bi biti vrijeme u kojem tvrtke ulažu u svoj budući uspjeh. Ulaganje može biti otvaranje prilika za zapošljavanje ili popunjavanje otvorenih radnih mjesta - u svakom slučaju pozicioniranje pravih ljudi s odgovarajućim vještinama na prava radna mjesta. Tvrtke bi trebale postati i ostati otvorene za potrebe svojih kupaca-potrošača

## Moderan poslovni centar

U hotelu **Well\*\*\*\* Terme Tuhelj** poslovnim gostima predstavljen je kompleks kongresnih dvorana u kojima će se vrlo lako koncentrirati na rad i biti motivirani za kreiranje što bolje razvojne politike. Poslovni centar sastoji se od 2 kongresne dvorane za prihvata do 500 osoba, obje djeljive u više manjih dvorana. Kongresne dvorane imaju modernu audio-vizualnu opremu s kabinama za simultano prevođenje. Ono što će poslovne goste dodatno motivirati na rad jest što dvorane imaju prirodan izvor svijetla, što omogućava bolju koncentraciju, a pogled koji pružaju će Vas oduševiti - prekrasna priroda koja ima posebno nadahnuće u proljeće. Pokraj dvorana nalazi se i Infinity bar s atrijem koji je idealno mjesto za predah od poslovnih obaveza, gdje poslovni

i u budućnosti, te svakako, izraditi čvrsti plan poslovanja. U području trgovine, prodajnim managerima će trebati dodatna edukacija, budući da se natječu na složenijem tržištu s aktivnijom konkurencijom.

• **Kategorija i kupac.** Iz provedenih istraživanja, poznato je da trgovci na malo kao najbolje vide one dobavljače koji poznaju svoju kategoriju. U kombinaciji sa sposobnošću kratkoročnog i dugoročnog planiranja, upravo im ova karakteristika omogućuje da svojim kupcima-potrošačima budu prvi izbor. Kao poslovni proces, upravljanje kategorijom doista je duboko usađeno u trgovinski odnos. Trendovi koji su se pojavili, nastavit će se kada više dobavljača privatnih robnih marki postanu savjetnici kategorije. Bez obzira na to da li je dobavljač brendiranih proizvoda ili privatne marke, svaka inicijativa usmjerena na kategoriju koju razvije tvrtka, morat će poboljšati dostupnost i efikasnost u prodavaonici. Tijekom zadnjih godina uvjerali smo se kako je iz godine u godinu, važnost razumijevanja kupaca-potrošača rasla, te se to očekuje i u budućnosti. Kako je kupnja u različitim kanalima za mnoge kupce postala pravilo, praćenje i predviđanje promjena u njihovom ponašanju u trgovini ili kroz mobilne i internetske kanale ostat će ključan izazov.

• **Nabavni lanac.** Nakon razdoblja u kojem su tvrtke nabavni lanac pokušavale

gosti mogu popiti kavu, popričati s kolegama ili se posvetiti sebi i svojim mislima.

## Ritual kuće

Kao preporuku kuće, svim poslovnim gostima preporučujemo Ritual kuće prije početka rada. Radi se o pomno osmišljenim vježbama koje potiču kruženje vitalne energije koje aktiviraju sve stanice. Ritual ne zahtjeva nikakvu fizičku spremnost, a osjećat ćete se bolje, zadovoljnije i sretnije ćete krenuti u dan koji je pred Vama.

**Terme Tuhelj** imaju i posebnu pogodnost za sve poslovne goste. Rezervirajte svoj seminar, radionicu ili poslovno druženje do **31.05.2014. i ostvarite 50%** na cijene novih kongresnih dvorana.

PROMO

poboljšati, radeći neovisno jedne o drugima, u budućnosti ćemo svjedočiti povratku suradnji. Posebno s toga što će nabavni lanac postajati sve važniji za poticanje prometa i rasta. Istraživanja pokazuju da većina dobavljača dosad nije bila spremna na ulaganja kako bi stvorili prepoznatljivi najbolji lanac. Nastavit će se pritisak na dostupnost, ali istovremeno će se pojaviti i potrebe za smanjenjem troškova poslovanja, i jednostavnijim oznakama proizvoda. Trgovci na malo očekuju veću točnost prognoziranja i kraće vrijeme realizacije. Razvoj od osnovnog odnosa transakcije do strateškog partnerstva zahtjeva vrijeme i trud, ali moguće je razviti učinkovite odnose i ono što je najvažnije - POVJERENE. Iako smo na početku nove ere, vjeruje se da trgovci na malo i dobavljači, kroz bolje strateško poravnanje i dugoročnu posvećenost mogu razviti smislene odnose. Treba se koncentrirati na ključne mogućnosti da se ovo desi.

## Stvari se rapidno mijenjaju

Ove smo godine, kažu marketing i tehnički znalci, ušli u eru u kojoj **pojam potrošačke inteligencije** prestaje biti teoretski problem, već postaje, kao i navedenih pet obilježja budućnosti trgovine, realna snaga na koju moraju računati svi na tržištu roba i usluga. Ovo je godina u kojoj će se na razini tehnološki na-



predni alati, kojima trgovci nastoje pratiti i unaprijediti svoju prodaju, spojiti u jedno rješenje.

Ovo je ona era kada počinje redefiniranje-reinženjering brendova, nastojanje da se profit digna na novu razinu i era u kojoj će trgovci napokon početi bolje shvaćati svoga kupca-potrošača. Iza ovoga stoji razvoj naprednih softverskih alata za analizu sve većih i međusobno sve povezanih baza podataka koje su zadnjih godina prikupljali svi, samo ih je malo tko bio u stanju temeljito i precizno obraditi. Velike baze podataka o kupcima mogu predstavljati veliki problem za brendove. Informacijama iz velikih složenih skupova podataka-blogova, društvenih mreža, smartphone analitike - nije lako upravljati, primjereno ih obraditi, posebice ne u okviru tradicionalnih sustava baza podataka. No **velike baze podataka** također su prilika za inovacije, stvaranje konkurentске prednosti, povećanje produktivnosti, navode istraživanja. Ta istraživanja upozoravaju na činjenicu da mnoge tvrtke propuštaju priliku zbog nedostatka vještina i znanja koje posjeduju podatkovni stručnjaci ili nedostatka alata. I ako ponašanje kupaca-potrošača najbolje prati marketing, na drugim je dijelovima tvrtke da na osnovi tih informacija oberu vrhnje na tržištu. Brendovi, tvrtke, ne bi smjeli zazirati od ogromne količine podataka koji stižu, već vidjeti kako im to može pomoći. Dakle, moraju biti usredotočeni na ono što žele doznati iz velikih podataka, inače će potrošiti previše vremena u analizi ili se pogubiti. Neke online tvrtke već su zauzele vodeće pozicije na tom terenu. Njihove web-stranice upotrebljavaju **tehnologiju kolaboracijskog filtriranja** koja omogućuje da se razvije automatska poruka za kupce-potrošače na temelju njihove kupovne amneze.

I do sada su tvrtke imale informacije o svojim kupcima, ali se stvari rapidno mijenjaju. S odgovarajućim mogućnostima, može se osvojiti cijeli niz novih izvora podataka - web-pregledavanje podataka, socijalne podatke i *geotracking* informacije, i razviti mnogo potpunije profile te s istim podacima postići bolju segmentaciju. Upravo taj tip segmentacije postaje bolji i inovativniji s povećanjem broja podataka. Tako je moguće kreirati više mikrosegmentata i bolje ih personalizirati, koristeći se podacima kao što je broj klikova, koji ukazuje koliko je korisnika pogledalo tvrtkinu stranicu. Slijedeća faza za brendove koji su već postigli detaljnu segmentaciju dodavanje je novih područja. Društvene mreže opskrbljuju brendove podacima kojima se može analizirati raspoloženje ili sentiment kupaca-potrošača - emocionalni kapital. Ti se, pak podaci mogu integrirati s tehnologijom koja efikasno bilježi prodaju robe i usluga/EPOS/ da bi bolje razumjeli kako se stajališta ljudi o brendu odražava na prodaju.

No, dok su **velike baze podataka** omogućile trgovcima učinkovitiju segmentaciju i tržište za svoje kupce, otvorile su i drugačiji pristup kupaca i potrošača trgovini koji ćemo u budućnosti promatrati kroz „potrošačku inteligenciju“.

### Pojam potrošačke inteligencije

**Tri su osnovna pojma – obilježja „potrošačke inteligencije“:**

**1. velike baze podataka:** stvaranje velikih baza podataka i njihova povezanost s drugim izvorima dala je trgovcima mogućnost centralizacije podataka. Za neke ona predstavlja isto što i slogan „stavi u nas što želiš, a mi ćemo to sigurno pohraniti“, ali u eri potro-

šačke inteligencije najinovativniji će shvatiti da se očekuje kontekstualizacija svakog podatka, bilo da je riječ o ponašanju, kupnji, povratu robe, demografiji, itd. A to zapravo znači da svaka informacija pohranjena u bazi podataka mora biti poznata i očekivana;

**2. uređaji za učenje:** ako tvrtkina platforma za bazu podataka razumije, što znače podaci, može postavljati odgovarajuća pitanja o njima i pohraniti odgovore. Jedno od ključnih pitanja je: koliko je kupac-potrošač angažiran u odnosu na one iz prethodnih razdoblja? Kad sustav dođe do odgovora pohranjuje podatak i znači da je nešto naučio. Dosad su mnogi pokušali stvoriti strojeve koji uče i u stanju su odgovoriti na nešto složenija pitanja poput: „koji će od tvrtkinih kupaca-potrošača najvjerojatnije prvi odustati od njenog brenda?“ Iako su strojevi sa sposobnošću zaključivanja i razmišljanja vrlo razvijeni, to je inovativno znanstveni teritorij s mnogo potencijala, većeg i od već stvorenih pametnih strojeva – robota koji će se razvijati sve dok uređaji ne postanu sposobni donijeti trenutačnu, zahtjevnju odluku i odlučiti se za akciju;

**3. višekanalni marketing:** višekanalnog marketinga (*omnichannel marketing*) su svima bila puna usta i svi su se željeli priključiti tom konceptu. Riječ je o svakom marketinškom kanalu, od oglasa, e-maila, sms-a, printa, društvenih mreža, koji svi nose istu poruku-ponudu ili proizvod kupcu. Za one usmjerene na oživljavanje vizije on može podrazumijevati i automatsku identifikaciju kanala i poruka te fino podešavanje. Obje prakse temelje se na pametnim uređajima sposobnima za učenje, odnosno raspoznavanje kada/ili ima li smisla ustrajavati na poruci ili ponudi, a također su u stanju identificirati optimalan marketinški kanal koji ima najveću vjerojatnost da izazove željenu reakciju i to za najmanju cijenu.

U usvajanju – provođenju u život pojma potrošačke inteligencije, da ne budemo slonovi i staklani, morat će tvrtke **savladati** slijedeće **osnovne korake savladavanja velikih podataka** čija se obilježja kao crvena nit **provlače kroz filozofiju oživljavanja „potrošačke inteligencije“:**

• **izbor podataka:** pažljivo moraju tvrtke odabrati relevantne podatke i uzeti si vremena da istražuje koje kombinacije inputa proizvode najtočnije rezultate. To može uključivati iskustvene metode ili obično nagađanje kako bi se ispunile informativne rupe. Kombinirajući analitičke ekspertize s ekspertizama ciljnih skupina i



**Tvrtke moraju imati na umu da su kupci i potrošači sve informiraniji, inteligentniji i aktivniji. Uz to trebaju razmisliti i o činjenici da globalne količine podataka rastu 40% svake godine, a IT-potrošnja samo 5%.**

# FINANCIRANJE NOVIH INVESTICIJA

Produžili smo privremenu mjeru sniženja kamatne stope za nova ulaganja u poljoprivredu, turizam, proizvodnju, zaštitu okoliša i energetska učinkovitost za kredite odobrene do 30.6.2014. godine.

**KAMATNA STOPA:** 2, 3 ili 5% (ovisno o vrsti i području ulaganja)

**ROK OTPLATE:** do 17 godina (ovisno o vrsti ulaganja)

**NAMJENA:** kreditiranje novih ulaganja

**NAČIN KREDITIRANJA:** putem poslovnih banaka ili izravno

**KRAJNI KORISNICI KREDITA:** trgovačka društva, obrtnici, zadruge, ustanove, obiteljska poljoprivredna gospodarstva, jedinice lokalne i regionalne samouprave, komunalna društva

Detaljnije informacije o uvjetima kreditiranja možete potražiti na stranici [www.hbor.hr](http://www.hbor.hr), na broju telefona 01 45 91 666 ili putem elektronske pošte na adresi: [hbor@hbor.hr](mailto:hbor@hbor.hr).

**HBOR**

HRVATSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVITAK | Strossmayerov trg 9, 10000 Zagreb  
Tel: 01 4591 666 | Fax: 01 4591 721 | E-mail: [hbor@hbor.hr](mailto:hbor@hbor.hr) | [www.hbor.hr](http://www.hbor.hr)

poslovanja tvrtke uvelike se poboljšavaju šanse za postizanje optimalnih rezultata, što stavlja podatkovne znanstvenike i operativne stručnjake u istu momčad, jer imaju isti cilj, ali mu pridonose različitim vještinama;

• **poboljšanje podataka:** cilj je poboljšati skupove podataka. Tvrtka se ne smije miriti s onim što dobiva, umjesto toga mora tražiti načine kako ispuniti sve informacijske rupe pravim informacijama. Dodavanje

## ▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

### Karakteristike uspješnog poslovanja:

- ✓ koordinirani odnosi s kupcima: prodajna strategija će biti glavna poslovna disciplina u narednoj eri;
- ✓ poslovanje u višestrukim kanalima: nastavak rasta u kanalima male samoposluge i online prodaje;
- ✓ zaposlenici i organizacija: početak nove ere trebalo bi biti vrijeme u kojem tvrtke ulažu u svoj budući uspjeh;
- ✓ kategorija i kupac: važnost razumijevanja kupaca-potrošača;
- ✓ nabavni lanac: postajat će sve važniji za poticanje prometa i rasta.

intuitivnoga korisničkog sučelja sa softverom koji kombinira ekspertizu ciljeva, pridružene podatke i sposobnost upotrebe iskustvenih metoda na inteligentan način može tvrtki biti od pomoći u borbi protiv oskudnosti informacija i dati gorivo strojnom učenju.

#### • analitička feedback-petlja:

tvrtka mora izgraditi povratnu spregu u analiziranju tako da izlaz uvijek bude optimiran za najbolji performans. To će joj pomoći u modificiranju i adaptaciji algoritama kojima tvrtka odgovara na promjenjive poslovne zahtjeve ili sezonske ritmove rasprodaja u maloprodaji.

#### Praćenje povratnih informacija

Tijekom prethodnih razdoblja tvrtke su u pravilu nastojale pažljivo pratiti povratne informacije koje su konstantno dobivale i u realnom vremenu nastojale ih kombinirati s podacima prikupljenim u anketama o zadovoljstvu kupaca. To je bilo kao da svakodnevno oči-

tavaju temperaturu na tržištu (bolesniku) da poslovne ciljeve stignu brže prilagoditi potrebama, a tu će sposobnost brze reakcije u poslovima B2B i B2C osigurati tvrtkama – da ne budu slonovi u staklanama, bolje operativne mreže. To dokazuju i mnoge online tvrtke koje su već zauzele prva mjesta na terenu iskorištavanja velikih podataka i potrošačke inteligencije.

A, ako još nisu postale svjesne „ere potrošačke inteligencije“, tvrtke moraju ubaciti svoja razmišljanja i akcije u petu brzinu, kako ne bi ostale slonovi u staklani, baciti se u potragu za stručnjacima i **alatima za brzu analitičku obradu** velikih baza podataka. Tvrtke moraju razmisliti o prilici, koju još kao mnogi propuštaju i moraju imati na umu da su kupci i potrošači sve informiraniji, inteligentniji i aktivniji. Uz to trebaju razmisliti i o činjenici da globalne količine podataka rastu 40% svake godine, a IT-potrošnja samo 5%. Danas beru vrhne one tvrtke koje su ušle u teritorij bilijuna bajtova spremnih za obradu, i oni će jedini moći reći da će sutra biti bolje.

**Strategija „testiraj i uči“, koju su mnoge tvrtke prihvatile, nastaviti će se, ali aktivnostima u tom području trebalo se upravljati na mjerljiv način. Trgovina je jedan od sektora s najvećim potencijalom stvaranja velikih baza podataka i upravljanja s njima, no i drugi moraju čim prije razmisliti o ulaganju u prikupljanje i obradu velikih podataka.**

# Izlaz na međunarodno tržište za spas domaće proizvodnje



| Marina Kilić

Zajednička poljoprivredna politika definirana kao dio politike EU-a ima za cilj osigurati održivu proizvodnju hrane, stabilnu i sigurnu opskrbu potrošača, adekvatni životni standard poljoprivrednika i uravnotežen razvoj ruralnih krajeva država članica. Proizvodnja hrane zasigurno je strateški gospodarski interes, a program poticaja i izravnih potpora razvoju domaće prehrambene industrije zadatak je svake vladajuće garniture. Danas je za povećavanje konkurentnosti potrebno uložiti neusporedivo više nego što je to bilo prije 10-tak godina. Ulaskom u EU, ukinute su carine, a proizvodi podrijetlom iz EU-a slobodno i pod jednakim uvjetima dolaze na hrvatsko tržište.

## Izostanak investicija za povećanje konkurentnosti

“Vlada na žalost ne čini ono što bi morala učiniti, odnosno što čine druge vlade u istočnoj EU, posebno u baltičkim zemljama. Hrvatska Vlada nije osigurala dovoljno fiskalnih poticaja kako bi ohrabrila poduzetnike iz ovog sektora na ulaganja u povećavanje svoje tehnološke opremljenosti i konkurentne sposobnosti. Jednako tako, nije osigurana

dovoljna institucionalna podrška u širenju poslovanja na međunarodnom tržištu, kakva je uobičajena u drugim zemljama sa snažnom prehrambenom industrijom”, za Poslovni savjetnik komentira dr. sc. **Damir Novotny**, ekonomski analitičar.

Novotny dodaje kako je glavni problem prehrambene industrije u njenoj nekonkurentnosti na međunarodnom tržištu. “Poduzeća su u ovoj industrijskoj grani dugi niz godina uživala carinsku zaštitu koja im je omogućavala postizanje visokih cijena na domaćem tržištu. Iako je Vlada, kao predlagač zakonskih rješenja kojima je domaćoj prehrambenoj industriji bila zajamčena zaštita od međunarodne konkurencije, očekivala da će poduzeća iskoristiti tu zaštitu i ostvarene profite za povećavanje konkurentnosti - to se nije dogodilo. Izostale su investicije za razvoj novih proizvoda, inovacije i pozicioniranje na međunarodnom tržištu”, ističe Novotny.

## Uvoz povećan, izvoz smanjen

Da je poljoprivredno-prehrambeni sektor jedan od značajnijih sektora hrvatskog gospodarstva sa čitavim nizom komparativnih prednosti, slaže

Velika neiskorištenost vlastitih potencijala za razvoj prehrambene industrije, uvoz nekvalitetnih sirovina, nedovoljno zainteresiranosti od strane domaćih proizvođača, samo su neki od razloga zašto se ova grana industrije bori s rezultatima i prihodima. Iako smo dio europske zajednice, još uvijek se susrećemo s teškoćama u iskorištavanju prednosti na velikom tržištu, a naši proizvodi sporo putuju tržištima EU-a. Svi sugovornici iz naše priče složili su se oko jednoga: prehrambena industrija u Hrvatskoj nije u najboljem stanju - domaćih sirovina za preradu je sve manje i manje, uvoz je sve veći i veći, a izvoz će se povećati tek kada poduzeća budu dovoljno konkurentna na europskom tržištu.

**U 2010. godini, prema podacima istraživanja o strukturi poljoprivrednih gospodarstva, u Hrvatskoj je djelovalo 233.280 poljoprivrednih gospodarstava koja su prosječno koristila 5,6 ha poljoprivrednog zemljišta po gospodarstvu, dok je u EU-u djelovalo 12,01 milijuna poljoprivrednih gospodarstava, a koja su u prosjeku koristila 14,3 ha poljoprivrednog zemljišta.**

Godišnje izvješće o stanju poljoprivrede u 2012. godini, Zeleno izvješće Ministarstva poljoprivrede

se i **Božica Marković**, direktorica Sektora za poljoprivredu, prehrambenu industriju i šumarstvo pri HGK, koja napominje kako je bila ključna stvar prije ulaska u EU pripremiti ovu granu industrije na zadržavanje pozicija na domaćem i regionalnom tržištu te je pozicionirati na europskom, jer je liberalizacija tržišta povećala izloženost domaćih proizvođača sve većoj konkurenciji sa stranih tržišta. Prema podacima Sektora za poljoprivredu, prehrambenu industriju i šumarstvo, u prvih 9 mjeseci 2013. uvezeno je poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda u vrijednosti nešto više od 2 mlrd. USD, a izvezeno u vrijednosti 1 mlrd. USD, dok podaci o vanjsko-trgovinskoj razmjeni pokazuju kako se uvoz iz EU-a povećao za 12% u odnosu na isto razdoblje prošle godine, dok je izvoz (odnosno stavljanje robe na EU tržište) smanjen za 3%.

Na pitanje kako se oduprije-

ti negativnim trendovima u prehrambenoj industriji, Marković hrvatskim proizvođačima savjetuje kako se je potrebno postupno prilagođavati EU standardima, pripremati projekte za modernizaciju (što uključuje i rješavanje imovinskih problema, legalizaciju objekata, izradu poslovnih planova, dobivanje raznih dozvola) te raditi na udruživanju proizvođača radi zajedničkog nastupa na tržištu.

#### **Bilanca poljoprivredno-prehrambenih proizvoda**

Prema podacima službene statistike iz 2012., korišteno je 1,33 mil. ha poljoprivrednog zemljišta, a od toga 74% čine obradive površine. "Na temelju dostupnih podataka u razdoblju između 2000. i 2013. iz Hrvatske je izvezeno poljoprivredno-prehrambenih proizvoda ukupne vrijednosti oko 12,1 mlrd. USD. U isto vrijeme, iz inozemstva je



uvezena roba vrijedna 20,7 mlrd. USD. Na taj način ostvaren je ukupni deficit od 8,6 mlrd. USD. Prosječno stanje može se označiti kao nepovoljno, a u cijelom razdoblju ostvarivali smo deficit od 715 tisuća USD. Nažalost, deficit je u stalnom porastu, a 2013. god. dosegao je 1,17 mlrd. USD", komentira dr. sc. **Ružica Lončarić**, izv. prof. na Poljoprivrednom fakultetu u Osijeku te predsjednica Hrvatskog agroekonomskog društva. Navodi kako se uzroci mogu pronaći u strukturi sjetve (sa 67,6% prevladavaju relativno jeftine žitarice u odnosu na proizvode koje uvozimo), nepovoljnim vremenskim prilikama (tijekom posljednjeg desetljeća

praćene s niskom količinom padalina i visokim temperaturama tijekom vegetacije), a za posljedice su bili niži prinosi i pad ukupne proizvodnje.

#### **O pomoću iz EU fondova**

Iz Ministarstva poljoprivrede poručuju kako su osnovna područja mjera poljoprivredne politike u kojima se Hrvatska uskladila sa Zajedničkom poljoprivrednom politikom EU-a: izravna plaćanja, mjere uređenja tržišta i mjere potpore ruralnom razvoju. Također, u svom Godišnjem izvješću o stanju poljoprivrede u 2012. godini, pišu kako članstvo u EU Hrvatskoj donosi velike mogućnosti korištenja

PRETPLATITE SE NA ČASOPIS

# Udruga.hr



SPECIJALIZIRANI ČASOPIS ZA UDRUGE!  
**8 brojeva godišnje!**

Za predsjednike udruga i odgovorne osobe!

Idući broj časopisa **Udruga.hr** izlazi 6. svibnja 2014.

- ✓ 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 udruge: \_\_\_\_\_

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

Odgovorna osoba: \_\_\_\_\_

Adresa, grad: \_\_\_\_\_

Tel.: \_\_\_\_\_

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

Fax: \_\_\_\_\_

Pečat i potpis odgovorne osobe:

Tel. za pretplatu: **01/4921742 i 01/4921737**

Molimo ispunjenu narudžbenu pošaljite na fax: **01/4836099 ili e-mail: pretplata@udruga.hr**

## Istraživanje:

### ZDRAVA HRANA JE PRESKUPA

Prema vašem mišljenju, kakvo je trenutno stanje u prehrambenoj industriji?

Osrednje	33%
Moglo bi biti bolje	32%
Loše	26%
Dobro	9%

Čini li država dovoljno da pomogne razvoju prehrambene industrije?

Ne znam	52%
Premalo	17%
Ne čini ništa	16%
Da, ali nedostavno	12%
Da, dovoljno	3%

Hoće li financiranje iz EU fondova pomoći kod razvoja ove grane industrije?

Možda	42%
Ne znamo iskoristiti EU fondove	26%
Ne vjerujem	15%
Neće	8%
Hoće	6%
Ne znam	3%

Što je potrebno za povećanje izvoza prehrambenih proizvoda?

Marketing	33%
Pomoć države	18%
Nove tehnologije	12%
Kvalitetniji proizvod	11%
Konkurentne cijene	9%
Jeftinija proizvodnja	9%
Ništa od navedenog	4%
Radna snaga	2%
Ne znam	2%

Kupujete li prehrambene proizvode hrvatskih proizvođača?

Da, gotovo uvijek	44%
Kako-kada, ovisi o proizvodu	40%
Kupujem i domaće i strane podjednako	9%
To mi nije važno kod odluke o kupnji	5%
Kupujem samo proizvode stranih proizvođača	1%
Ne	1%

Smatrate li da je cijena zdrave hrane preskupa na hrvatskom tržištu?

Da, zdrava hrana je preskupa	58%
Ovisi od proizvoda do proizvoda	22%
Cijene su razumne	8%
Ne, u skladu je s europskim cijenama	6%
Ne znam	3%
Možda	3%

Vjerujete li da su ekološki prehrambeni proizvodi bolji od klasičnih proizvoda?

Kako koji	52%
Da, svakako	34%
Možda	6%
Ne znam	5%
Ne vjerujem	3%

Prema vašem mišljenju, je li sustav kontrole u prehrambenoj industriji učinkovit na svakom nivou?

Ne	62%
Ne znam	28%
Možda	8%
Da	2%

Znate li ili vam je poznata koja norma za sigurnost hrane?

Čuo/la sam jedino za HACCP sustav	48%
Znam da postoje, ali ne znam koje su	26%
Znam ih nekoliko	25%
Ne znam da postoje takve norme	1%



www.proago.hr  
Anonimno on line istraživanje (samo-punupajvanje upitnika na vlastitu inicijativu po zaprimanju poziva na istraživanje e-mailom) provedeno je u periodu od 4. do 13. ožujka, na uzorku od 382 ispitanika, poslovnih ljudi. Upitnik je oblikovan u alatu Barometar – Survey ToolTM, specijaliziranom za on line istraživanja, za potrebe Poslovnog savjetnika by Proago.



**dr. sc. Damir Novotny**, ekonomski analitičar (Foto: Marko Lukinić/PIXSELL)

Glavni problem prehrambene industrije nije u dostupnosti kredita i novca za financiranje razvoja. U ovom sektoru na žalost nedostaje strateških vizija i poduzetničke odlučnosti da se uz pomoć fondova EU-a pokrenu novi ciklusi ulaganja u tehnologije i tržišta. Financijske institucije imaju dovoljno kreditnih linija na raspolaganju za poduzeća iz prehrambene industrije, ali je potražnja za kreditima iz ovog sektora vrlo slaba.



**Mario Majhen**, dr. med. vet., stručni suradnik za EU projekte, Regionalna razvojna agencija Zagrebačke županije

Najbitnije od svega je da se sve podredi krajnjim korisnicima te da se ostvari suradnja, jer jedino tako će se iskoristiti maksimum. Isto tako, jako je bitno da zaživi poljoprivredno gospodarstvo, odnosno da stvorimo domaću sirovinu koju ćemo dalje preraditi te plasirati na tržište, a ne uvozom i uvoznom sirovinom, jer postoje jako dobre predispozicije za vlastitu sirovinu i proizvodnju.



**Božica Marković**, direktorica Sektora za poljoprivredu, prehrambenu industriju i šumarstvo pri HGK (Foto: Tomislav Miletic/PIXSELL)

U sljedećem sedmogodišnjem proračunskom razdoblju Hrvatska ima na raspolaganju 11.7 milijardi eura. Kada se od toga iznosa odbije ono što će Hrvatska uplaćivati u europski proračun, proizlazi da će godišnje imati na raspolaganju oko milijardu eura. Međutim, to nije zajamčen novac i on će se moći povući na temelju kvalitetnih projekata koji će morati zadovoljiti stroge kriterije.



**dr. sc. Ružica Lončarić**, izv. prof. na Poljoprivrednom fakultetu u Osijeku te predsjednica Hrvatskog agroekonomskog društva

U uvjetima otvorenog tržišta i konkurencije, dio domaćih proizvođača nije u mogućnosti izdržati konkurenciju jeftinijih proizvoda iz inozemstva. Zbog toga oni pribjegavaju neprimjerenoj agrotehnici štedeći na mjestima gdje to nije opravdano. To uključuje korištenje vlastitog i često nedorađenog sjemena pri sjetvi, nedovoljnu upotrebu mineralnih gnojiva te neodgovarajuću njegu usjeva od bolesti i štetnika.

značajnih financijskih sredstava u poljoprivredi. U financijskom paketu za Hrvatsku se očekuje 373 milijuna eura godišnje za izravna plaćanja te 9,6 milijuna eura godišnje za izravna plaćanja namijenjena razminiranom poljoprivrednom zemljištu. Ti su iznosi maksimalna sredstva koja će Hrvatska moći potrošiti za određene namjene i neće biti u cijelosti naplativa iz proračuna EU-a, a za što će trebati još idućih deset godina. Međutim, Hrvatska je dobila mogućnost sufinanciranja iz nacionalnog proračuna do 100% od

predviđenih sredstava za izravna plaćanja već od prve godine članstva.

“Što se tiče poljoprivrede i prehrambeno-prerađivačke industrije mogućnosti razvoja postoje, a prije svega u korištenju omotnice za ruralni razvoj, čija je godišnja alokacija teška 333 mil. € EU novca. Pretpostavke za iskorištenje ovog novca mora osigurati država – izradom programskih dokumenata i pratećih propisa, povoljnim kreditnim sredstvima, informiranjem i pomoći korisnicima oko korištenja mjera. S druge

strane, korisnici moraju prirediti projekte za dobivanje bespovratne potpore”, navodi Marković.

“Ono što treba imati na umu je da se uz pomoć EU fondova mogu ostvariti bespovratna sredstva u iznosu od 50% ukupno prihvatljivih izdataka, no treba slijediti upute Pravilnika koje su jasno definirane od općih do specifičnih kriterija. Također treba imati na umu da svi koji se javljaju na natječaje EU-a trebaju poštivati sve važeće hrvatske propise u onom sektoru u kojem djeluju, odnosno onome za što su registrirani. Ishođenje kompletne dokumentacije i “borba” s administracijom je isto faktor koji treba imati na umu”, kaže **Mario Majhen**, stručni suradnik za EU projekte iz Regionalne razvojne agencije Zagrebačke županije. Od Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj (EAFRD) u razdoblju 2014. – 2020. očekuje se puno, a kako smo dio EU, neke su od procedura i pojednostavljene. Majhen napominje kako postoji nacrt Mjera ruralnog razvoja, no nije još točno definirani i na njemu se trenutno radi. “Svi EU fondovi bi trebali biti jednostavni i vrlo dostupni, jer ako budemo i dalje imali procedure i procedure, tada će iskoristivost biti jako slaba, a to si Hrvatska ne smije dopustiti. Nadalje, izuzetno je bitna kohezija/suradnja sa terenom te će jedino tako sve uroditi plodom, jer svaki izrealizirani projekt znači novo zaposlenje, konkurentnost i održivost na tržištu, podizanje standarda, pa i u krajnjem slučaju i više davanja državi”, zaključuje Majhen. Kako navode iz Regionalne razvojne agencije Zagrebačke županije, osim EAFRD-a, proizvođači se mogu javiti i na neke druge natječaje koji će biti raspisivani po nadležnim Ministarstvima, a osim Nacionalnih programa poticanja tu su i direktni natječaji EU-a gdje se, ukoliko ispunjavate kriterije, prijave predaju EU.



## DRAGOCJENOSTIMA TREBA STAKLO.

**Nenadmašno, jedinstveno, beskrajno.** U staklo pakiramo ono što je Vama važno i dragocjeno – od pjenušca, preko plemenitih vinjaka do mineralne vode, od egzotičnog voćnog ajvara preko tartufa pa sve do hrane za dojenčad. Dragocjenostima treba staklo – a staklu treba Vetropack.

Tek se mali dio proizvođača hrane okreće ekološkoj proizvodnji, a zbog strogih zakonskih propisa, kao i nedovoljne informiranosti, ali i platežne moći potrošača za zdravim proizvodima. Sigurnost hrane uređena je nizom zakonskih propisa koji reguliraju, odnosno propisuju određene mjere, kao što su: pravila i zahtjevi higijene, osiguranje sljedivosti, povlačenje ili opoziv s tržišta ako hrana nije sigurna, označavanje hrane, odnosno informiranje potrošača, udovoljavanje standardima kvalitete i procedure za provođenje službenih kontrola.

## Proizvodimo kvalitetno, ali zaostajemo u odnosu na europsku ekološku scenu

### Ekološka poljoprivredna proizvodnja

Ekološka proizvodnja hrane je skuplja, zahtjevnija i u konačnici nedovoljno razvijena. Osim kapitala i modernih tehnologija, potrebo je uložiti i puno rada u odnosu na konvencionalnu proizvodnju.

“Trend je kreiranja standarda održivog razvoja u kojemu će poljoprivreda za cilj imati, izuzev zdravstveno ispravne hrane, i drastično manji utjecaj na okoliš. Poznato je da intenzivna proizvodnja hrane loše utječe na kvalitetu zemljišta, podzemnih voda, a samim time i na druge biljke, insekte, životinje. Tako je trend da se minimizira utjecaj proizvodnje na ekosustave u kojoj se ona odvija, a taj trend je definiran u integriranoj i ekološkoj proizvodnji – nešto čemu zemlje u okruženju s razlogom teže”, objašnjava **Vedran Stapić**, ing., suvlasnik portala **agroklub.com**. Dodaje kako bilo koji od načina proizvodnje hrane (konvencionalni, integrirani, ekološki) ima svoj razvojni pravac i nove tehnologije u proizvodnji,

a u cilju proizvodnje većih količina i manjih cijena, kontinuirano se uvode nove sorte i hibridi, aktivne tvari i taktike pristupa zaštiti pojedinog nasada, kao i agrotehničke mjere i alati.

“U novije vrijeme prihvaćen je relativno ambiciozan Akcijski plan razvoja ekološke poljoprivrede Republike Hrvatske prema kojemu bi do 2016. udjel ekološke poljoprivredne proizvodnje trebao biti 8%. Ovo će biti teško ostvariti, jer je u Hrvatskoj 2012. dosegnuta razina ekološke poljoprivrede tek od 2,45%. Kao i u ostalim djelatnostima, konkurencija je i u ovom dijelu proizvodnje velika, dobit često niska, a zakonski propisi posebno strogi. Osim toga često do izražaja dolazi nedovoljna informiranost i upućenost šire javnosti o kvaliteti i hranjivoj vrijednosti

ekoloških proizvoda te nizak standard potrošača”, napominje dr. sc. **Ružica Lončarić**, izv. prof. na Poljoprivrednom fakultetu u Osijeku te predsjednica Hrvatskog agroekonomskeg društva.

Ekološka poljoprivreda u Europi najzastupljenija je u Španjolskoj, slijedi Italija te Njemačka. A svjetska je kriza demotivirala i europske proizvođače ekoloških proizvoda koji napuštaju takvu proizvodnju i vraćaju se konvencionalnom uzgoju, a zbog niskih prinosa, nedovoljne dobiti, poticaja i premija.

### Visoke cijene ekoloških proizvoda

**Mato Brlošić** iz Hrvatske poljoprivredne komore ističe kako je ekološka proizvodnja u nas tek u povojima, a prevladava eko proi-

**Od 1. srpnja 2013. na snazi je Zakon o informiranju potrošača o hrani (Narodne novine broj 56/13) koji osigurava provedbu o pružanju informacija o hrani i njenom označavanju. Subjektima koji posluju s hranom omogućeno je prijelazno razdoblje do 13. prosinca 2014. za označavanje hrane sukladno Pravilniku o označavanju, reklamiranju i prezentiranju hrane.**

zvodnja na ratarskim površinama, zatim slijede višegodišnji nasadi s vrlo malom proizvodnjom u odnosu na prijavljene površine. Napominje kako i za one pojedince koji proizvedu eko hranu gotovo da i nema tržišta, pa ista završava sa komercijalnim proizvodima, dok ekološki proizvođači mogu računati samo na dodatni iznos za eko proizvodnju plus osnovno plaćanje po hektaru površine.

Što se tiče cijene zdrave hrane s obzirom na europske, Lončarić kaže: "Visoke cijene ekoloških proizvoda posljedica su nepovoljnih vremenskih prilika, složenih uvjeta dobivanja certifikata, a i cijela procedura je znatno skuplja u odnosu na tehnologiju konvencionalne proizvodnje. Cijene ekološke hrane u EU više su u odnosu na cijene u Hrvatskoj, ali su njihovim potrošačima ipak prihvatljivije s obzirom na viši standard i ekonomsku moć njihovog gospodarstva."

### Sigurnost i kvaliteta prehrambenih proizvoda

"Kad govorimo o sigurnosti i kvaliteti prehrambenih proizvoda, važno je napraviti distinkciju između

Svi koji posluju s hranom, bilo u fazi proizvodnje, prerade i distribucije, moraju uspostaviti, provoditi i održavati sustav i postupke temeljena na HACCP (od engl. Hazard Analysis and Critical Control Point, u prijevodu: Analiza opasnosti i kritične kontrolne točke) načelima. Ova analiza rizika i kritične kontrolne točke, sustavna je međunarodna metoda za utvrđivanje, procjenu i kontrolu opasnosti za osiguranje sigurne hrane. HACCP je usklađen s postojećim ISO normama za sustave upravljanja (ISO 9001 i ISO 22000).



**Vedran Stapić**, ing., suvlasnik portala [agroklub.com](http://agroklub.com)

Ako govorimo o kvaliteti hrvatskih proizvoda možemo reći da ostvarujemo visoku razinu kvalitete, poglavito u smislu proizvodnje zdravstveno ispravne hrane. Ta je razina ništa manja od naših susjeda iz EU-a, a značajno veća od američkih ili azijskih standarda. Smatram da imamo sreću što Unija godinama visokim zahtjevima čuva svoje tržište od konkurentskih roba niže cijene i kvalitete.



**Andrea Gross Bošković**, dipl. ing. preh. teh. i bioteh., ravnateljica Hrvatske agencije za hranu

Hrana koja se stavlja na tržište RH, uz zahtjeve sigurnosti i označavanja hrane, mora udovoljavati i zahtjevima kakvoće propisanim zakonodavstvom EU. Važno je i reći da je na tržištu nesumnjivo prisutna roba različite razine kvalitete, a ključno je, a što i Hrvatska agencija za hranu nastoji u svom svakodnevnom djelovanju, raditi na stalnoj edukaciji i informiranosti potrošača, kako bi napravili što pravilniji izbor.

đu sigurnosti hrane, koja je imperativ, i kvalitete koja je dodana vrijednost hrane, a koja je najčešće proporcionalno povezana sa cijenom proizvoda. Razina sigurnosti hrane je, i mora biti, na visokoj razini", objašnjava **Andrea Gross Bošković**, dipl. ing. preh. teh. i bioteh., ravnateljica Hrvatske agencije za hranu. Dodaje kako funkcioniranje cjelokupnog sustava sigurnosti hrane zahtijeva interdisciplinarni pristup i veliku odgovornost svih sudionika sustava - proizvođača, prerađivača, distributera, nadležnih institucija koje vrše kontrolu, ali i potrošača.

Zbog jedinstvenog europskog tržišta i slobode kretanja roba, napominje Gross Bošković, bilo je potrebno osigurati sigurnost u svakoj fazi njezine proizvodnje, prerade i distribucije, a u takvom sustavu, popularno nazvanom „od polja do stola“ ili „od farme do vilice“, odgovornost za sigurnost hrane je proširena, tj. podijeljena među više subjekata u prehranbenom lancu. Svaki od njih je odgovoran za svoj dio te mora svojim postupcima u najvećoj mogućoj mjeri osigurati siguran proizvod za slijedeću kariku u lancu.

HACCP sustav je zakonska

obaveza za subjekte u poslovanju s hranom. "Iskustvo je pokazalo da on pomaže subjektima u poslovanju s hranom u postizanju viših standarda sigurnosti, a time i doprinosi visokom stupnju zaštite potrošača. Također, HACCP sustav doprinosi osiguranju sljedivosti te omogućuje efikasniji i učinkovitiji državni nadzor. Vođenje evidencije, koja je propisana HACCP-om, omogućuje inspektorima uvid u kojoj mjeri subjekti u poslovanju s hranom udovoljavaju zahtjevima i propisima glede sigurnosti hrane kroz određeni period", ističe ravnateljica Hrvatske agencije za hranu.

### Inspekcija i nadzor

Službene kontrole se provode u svim fazama proizvodnje, prerade i distribucije hrane, pri izvozu, kao i na uvozu iz trećih zemalja. Akademkinja **Vlasta Piližota** i profesorica **Ljiljana Primorac** s osječkog Prehrambeno-tehnološkog fakulteta navode kako su sigurnost i kvaliteta hrane u nadležnosti više inspekcija: sanitarne, veterinarske, poljoprivredne i gospodarske inspekcije. Rezultati kontrole koju je provela gospodarska inspekcija, pokazali su da 16,7% analiziranih proizvo-

da 2012. nije odgovaralo propisima o kvaliteti, a godinu ranije čak 32,8%. Sugovornice kažu kako se zdravstvena ispravnost intenzivnije kontrolira - prvenstveno je bazirana na kontroli objekata, a manjim dijelom gotovih proizvoda. "Svjedoci smo učestalih krivotvorenja različitih proizvoda u Europi (maslinovog ulja, mesnih proizvoda, vina, itd.), a nije za očekivati da je kod nas stanje na tržištu bolje. Imajući u vidu sve ove slučajeve krivotvorenja zadnjih godina, očito je da je profit ispred moralnih načela i interesa potrošača, te da nije osigurana adekvatna kontrola i prekršajne mjere koje su također i jedan od alata osiguranja zdravstvene ispravnosti i kvalitete hrane. Sadašnje zakonodavstvo bazirano je na nekoliko alata koji bi trebali osiguravati zdravstvenu ispravnost i kvalitetu hrane", komentiraju stručnjakinje s osječkog Prehrambeno-tehnološkog fakulteta. Prvenstveno se ističe odgovornost subjekata u poslovanju s hranom, zatim obaveza uspostave sljedivosti, primjena HACCP-a, sustava brzog uzbunjivanja (RASFF), itd. Sustav proizvodnje hrane baziran je na prevenciji, poduzimaju se mjere kako bi se opasnosti držale pod kontrolom - dobro zamišljeno, ali ne funkcionira kada se proizvođač odluči za prijevaru kao način zarade.

Marina Kilić

Za našu se prehrambenu industriju može reći da slijedi sva dostignuća u tehnologiji, bilo s aspekta sigurnosti ili kvalitete proizvoda. Mnoga poduzeća već godinama izvoze na međunarodno i EU tržište, primjenjuju sve međunarodne standarde. No, ima i onih koji još moraju ulagati u sebe.

Akademkinja Vlasta Piližota i prof. Ljiljana Primorac s osječkog Prehrambeno-tehnološkog fakulteta



# Borite se za najbolje

Često čujemo priče ljudi koji rade u srednjem managementu i zbog određenih razloga (najčešće zbog nemogućnosti napredovanja ili zbog sukoba s managerima iznad sebe) žele mijenjati tvrtku. Budući da kontaktiraju s velikim brojem klijenata (takav im je posao), poznaju mnogo ljudi, od kojih neki poput "lovačkih pasa" znaju nanjušiti da njihov poslovni partner nije zadovoljan nečim na svom radnom mjestu. Takvima treba ravno pet minuta da nezadovoljnom "malom" manageru daju svoju ponudu.



Saša  
Petar

Često takva ponuda obuhvaća potpuno identične beneficije koje "mali" manager ima na postojećem radnom mjestu, a da ne govorimo o tome da bi na novom radnom mjestu dobio istu ili tisuću kuna veću plaću. Razlog spremnosti managera da pređu konkurenciji za samo tisuću kuna više mjesečno valja

tražiti isključivo u nezadovoljstvu višim managementom. Stara poslovice kaže: "Ljudi se zapošljavaju u tvrtkama, ali ih iz njih "tjeraju" loši Manageri."

Manageri možda izgledaju kao da ih uopće ne zanima plaća i kao da nisu svjesni gospodarske situacije u društvu, no to je velika varka, jer su i te kako **svjesni materijalne mogućnosti** plaće koju primaju. Njihova cijena, odnosno plaća određena je njihovim postignućima i kvalitetom, no uvijek će se javiti pitanje odgovara li cijena koju ćete za njih platiti (tj. njihova plaća) njihovoj kvaliteti i uspjesima koje su postigli?

## Prelazak iz tvrtke u tvrtku

Ako zemlja s gospodarstvom poput hrvatskog ima, uvjetno rečeno, **25 top-managera**, većina ozbiljnih tvrtki zna njihovu cijenu. Prelazak iz tvrtke u tvrtku za njih je događaj koji se zbiva u prosjeku jednom u 3-4 godine i svakim prelaskom u novu tvrtku njihova se cijena povećava jer iza sebe imaju uspjeh više. Svaki

**Manageri se uključuju u proces odabira kandidata ovisno o svojemu stilu vođenja ljudi. Klasični autokrati koji vole sve imati pod kontrolom intenzivno će kontrolirati proces selekcije, često time čineći veliku štetu pri završnom odabiru kandidata za određeno radno mjesto.**

**Postoji velika razlika u procesu odabira i selekcije kandidata za posao u velikim i u malim tvrtkama. U velikoj tvrtki tim se poslom obično bavi cijeli jedan odjel ili barem nekoliko verziranih stručnjaka, ali u maloj privatnoj tvrtki, sa svega nekoliko zaposlenih, taj teret (kao i teret niza drugih uloga) pada na vlasnika tvrtke.**

puta nađe se nova tvrtka koja će platiti njihovu cijenu i opet nova koja će platiti još više. Ali koja je stvarna cijena koju će te tvrtke platiti? I gdje je tome kraj?

Najčešće će enormna trogodišnja ili četverogodišnja investicija završiti prividnim povratom ulaganja. Nakon 3-4 godine vaš **“veliki manager”** odjedrit će u novu luku. Možda će donijeti **kratkoročna rješenja za vašu tvrtku**, ali otići će dalje i vi ćete opet morati tražiti njegovu zamjenu. Točno je da su oni najbolji izuzetno skupi i da se za njih morate boriti, no postoji i drugo rješenje.

U vašoj tvrtki postoje ljudi koji su stekli određena znanja, pokazali da znaju i mogu, lojalni su tvrtki u kojoj rade, ali im trebaju još neka (najčešće komunikacijska) znanja da bi bili još bolji. Zlatno je pravilo da **regrutiranje managera iz vlastitih redova dugoročno donosi mnogo bolje rezultate i u konačnici je mnogo jeftinije**.

#### **Zadatak cijele tvrtke**

Odabir i selekcija kandidata nije samo zadatak *recruitera*, to je njihov posao, ali u procesu **privlačenja kandidata mora biti angažirana cijela tvrtka**, i zaposlenici i manageri. U tome je ključ uspjeha! Zašto je tako? Zato što jedan čovjek možda poznaje desetero ljudi, ali desetero ljudi zajedno poznaje stotinu ljudi! Zaposlenici tvrtke imaju različita zaduženja, ali svi oni kontaktiraju s nizom poslovnih partnera, kupaca, klijenata, stranaka, i to rade svakodnevno. Nisu li upravo oni vaš skriveni odjel prodaje? Nisu li oni vaš najjači marketing? Nisu li oni, dakle, upravo ti koji mogu i znaju privući najbolje od najboljih? Ne zaboravite da ljudi pričaju poznanicima i prijateljima o svom poslu, i ako su njime zadovoljni, ali i onda kada nisu. Upravo zato zaposlenici tvrtke mogu biti najbolji “lovci na talente”, a da toga, realno gledano, nisu ni svjesni.

Manageri se uključuju u proces odabira kandidata ovisno o svojem stilu vođenja ljudi. Klasični autokrati koji vole sve imati pod kontrolom intenzivno će kontrolirati proces selekcije, često time čineći veliku štetu pri završnom odabiru kandidata za određeno radno mjesto. **Autokratski manager** u glavnini slučajeva omalovažavat će posao koji su obavili

stručnjaci i inzistirat će na tome da sam proučava molbe, da sam odabere relevantnu metodu selekcije, da sam provede razgovor i da sam odlučim koga će zaposliti.

**Manageri skloniji demokratskom stilu vođenja** prepustit će posao stručnim osobama, poslušati njihovo mišljenje i uvažiti ga tijekom završnog odabira. Važno je ovog trenutka napomenuti jednu iznimno bitnu činjenicu. Postoji velika razlika u procesu odabira i selekcije kandidata za posao u velikim i u malim tvrtkama. U velikoj tvrtki tim se poslom obično bavi cijeli jedan odjel ili barem nekoliko verziranih stručnjaka, ali u maloj privatnoj tvrtki, sa svega nekoliko zaposlenih, taj teret (kao i teret niza drugih uloga) pada na vlasnika tvrtke. Iz toga proizlazi realan zaključak da u **velikim tvrtkama stil managementa** nije toliko presudna kategorija kao što je to u malim tvrtkama. Dapače, često je rezultat odabira i selekcije kandidata za posao u maloj tvrtki odraz ne samo stila vođenja vlasnika tvrtke, nego i njegovoga karaktera.

#### **Možeš zaposliti ili stranca ili prijatelja**

Sasvim je normalno da se u barem svakom trećem slučaju zapošljavanje neke osobe pokaže pogrešnim već nakon kraćeg razdoblja. To nije ništa čudno, a još manje nevjerojatno, jer uglavnom ne poznajemo osobe koje se javljaju na natječaj za posao, ne poznajemo ljude čije životopise čitamo ni ljude koji dolaze na razgovor za posao. Sve se svodi na nekoliko telefonskih razgovora, nekoliko e-mailova i na jedan ili nekoliko razgovora, i to je sve. Dakle, to ne mora značiti da je naša metoda odabira i selekcije loša, to jednostavno znači da iz nekoliko kontakata ne možemo tvrditi da neko poznajemo.

S druge strane, u malim tvrtkama, pogotovo obiteljskim, ljudi se uglavnom zapošljavaju **prema preporuci “neko poznatog”**, i tu nije samo naš mentalitet u pitanju - tako doista stvari funkcioniraju u malim privatnim tvrtkama svugdje po svijetu. Često se takva politika zapošljavanja pokaže dobrom, ali zna i razočarati. Ljudi često razmišljaju: *“Možeš zaposliti ili stranca ili prijatelja. Važno je da ti se osoba sviđa.”*

## zašto čitam



**poslovni  
savjetnik  
.com**

*Poslovni savjetnik piše o aktualnim temama. Iz osobnog iskustva znam da tekstove i intervju prenosi u cijelosti bez cenzure, na temelju čega mogu slobodno izgraditi svoje mišljenje o ljudima i tvrtkama čije tekstove čitam.*

Renata Pavlečić Mužak,  
ESKA d.o.o.

### **Zašto ne odaberete “najboljeg od najboljih”?**

Kako znati je li bolje zaposliti stranca ili prijatelja? Kako znati je li bolje raditi s nekim s kime se privatno slažeš, ali nije “velika zvjerka” u poslu ili s nekim koga ne poznaješ ni poslovno ni privatno, ali ima fantastične referencije? Odgovor i jest i nije jednostavan. Osoba koja nije **kvalificirana za posao**, ali s kojom se privatno dobro slažete (dobar je prijatelj), vrlo vjerojatno neće biti dobar poslovni suradnik. S druge strane, osoba koja ima odlične preporuke ispunjava pretpostavke da će vjerojatno biti zadovoljavajući zaposlenik, a možda i vaš prijatelj. Prijateljstvom se u ovom trenutku ne opterećujte previše, jer, ne zaboravite, **vi tražite čovjeka da radi za vas, a ne da vam bude kompić za subotnji tenis ili partiju preferansa!**

No, činjenica je da se morate voditi i jedinom prastarom istinom: **ne zapošljavajte ljude koji vam se ne sviđaju!** Ovo može zvučati suludo i sigurno ovoga trenutka mislite: *“Što da onda odaberem? Kvalificiranu osobu koja mi se ne sviđa ili nekvalificiranu koja mi se baš sviđa?”* Dvojba je kriva. Tražite kvalificiranu osobu koja vam se sviđa (osobito ako ćete s tom osobom blisko surađivati).

Ako tražite stručnjaka za računala, sigurno niste toliko ljudi odabrali čovjeka koji nije informatički pismen, ali priča dobre viceve i djeluje učeno?! No, među svim onim kandidatima koji imaju odlične profesionalne kvalifikacije pokušajte odabrati onoga koji vam se sviđa, onoga za kojeg vam vaše “šesto čulo” kaže: *“To je to!”* Neki se ljudi zaljube na prvi pogled i ostanu cijeloga života s tom osobom. Zašto onda ne bi bilo moguće da proradi *kemija* i da na prvi pogled (naravno, nakon što ste pročitali životopise i preporuke) odaberete “najboljeg od najboljih”?



## NAPLATA POTRAŽIVANJA

Potraživanja terete likvidnost! Usluge naplate potraživanja tvrtke Prima Solvent d.o.o. pružaju stručnu podršku temeljenu na godinama iskustva kako na domaćem tako i inozemnom tržištu. Sva naplata unutar naše kuće direktno je vezana za uspješnost, po pravilu: „Nema naplate, nema provizije“, što svim našim partnerima omogućuje odličnu kontrolu, troškova i resursa.

## OTKUP POTRAŽIVANJA

Otkupom potraživanja možete preciznije upravljati svojim novčanim tokom, te svojim kupcima ponuditi povoljnije uvjete plaćanja i transparentnost troškova. Prima Solvent otkupljuje Vaša potraživanja te na jednostavan i brz način povećava financijsku kvalitetu Vaše tvrtke.

## RJEŠENJA PO MJERI

Sinergija usluga Prima Solventa omogućava sveobuhvatno i kvalitetno savjetovanje u B2B i B2C segmentu. Stručan tim, inventivnost, orijentacija prema klijentu te želja da isti postanu snažniji i konkurentniji osnove su našeg poslovanja i “Rješenja po mjeri”.



NAPLATA POTRAŽIVANJA

# Osiguranje od neplaćanja na domaćem ili međunarodnom tržištu

Gospodarska kriza, nelikvidnost, nagomilani nenaplaćeni računi, problemi su s kojima se svakodnevno bore poduzetnici. Iako su se otvorile granice Europe za poslovanje i na međunarodnom tržištu, sve je više onih koji dogovorene poslove ne mogu naplatiti. U potrazi za rješenjima, u pomoć pozivaju specijalizirane agencije koje se bave naplatom potraživanja, a koje preko svojih podružnica posluju na međunarodnom tržištu.

## Osiguranje potraživanja - nova financijska usluga

Odgovor na nedisciplinu plaćanja u Hrvatskoj i inozemstvu se može pronaći u relativno novom proizvodu na hrvatskom tržištu osiguranja - osiguranju potraživanja. Neplaćanje kupaca, osim direktnih troškova uključuje i indirektne dodatne troškove o kojima treba voditi računa i koji mogu negativno utjecati na likvidnost i rentabilnost društva, kao što su npr.: troškovi dodatnih mjera za naplatu potraživanja (npr. troškovi odvjetnika, sudski troškovi i sl.), troškovi dodatnog zaduženja radi premoštenja nelikvidnosti, itd. Osiguranje potraživanja cjelovita je financijska usluga, puno šira od same usluge osiguranja i isplate štete u slučaju neplaćanja vaših kupaca jer omogućuje značajnu uštedu vremena i sredstava te koncentraciju na ono u čemu ste najjači: sigurnu prodaju, rast i povećanje konkurentnosti poduzeća. Osim isplate štete kojom se pokriva fi-



HRVATSKO  
KREDITNO  
OSIGURANJE

## OSIGURANJE POTRAŽIVANJA RJEŠENJE ZA NEPLAĆANJE VAŠIH KUPACA



Hrvatsko kreditno osiguranje d. d.  
(HKO) je društvo za osiguranje  
specijalizirano isključivo za osiguranje  
potraživanja (domaćih i inozemnih)  
između poslovnih subjekata!

### OSIGURAJTE RIZIKE KOJI DOVODE DO NEPLAĆANJA KUPACA:

- STEČAJ
- PREDSTEČAJNA NAGODBA
- NEUSPJEŠNA OVRHA
- NARUŠENA LIKVIDNOST
- POLITIČKI DOGAĐAJ U ZEMLJI IZVOZA

### ŠTO DOBIVATE OSIGURANJEM SVOJIH POTRAŽIVANJA U HKO-U?

- ✓ stručnu procjenu i praćenje rizika Vaših kupaca
- ✓ sigurnost naplate – isplata štete u slučaju neplaćanja Vaših kupaca
- ✓ koncentraciju resursa na rast prodaje i povećanje konkurentnosti
- ✓ kvalitetnije upravljanje potraživanjima
- ✓ zaštitu likvidnosti i rentabilnosti Vašeg poslovanja
- ✓ aktivno sudjelovanje u naplati potraživanja kao i u troškovima povezanim s naplatom potraživanja
- ✓ lakši pristup izvorima financiranja kod poslovnih banaka

### PRIENOS RIZIKA NA HRVATSKO KREDITNO OSIGURANJE - DOPRINOS SIGURNOSTI POSLOVANJA!

- Oko 50% neplaćanja kod prodaje roba i usluga odnosi se na kupce s kojima je prije toga već bila ostvarena dugogodišnja suradnja!
- Društvo koje posluje uz profitnu maržu od 5% za pokriće gubitaka kod relativno malog nenaplaćenog potraživanja od 15,000 kuna, mora povećati svoje prihode za 300,000 kuna!
- Potraživanja od kupaca čine oko 50% imovine malih i srednjih poduzeća!

**Hrvatsko kreditno osiguranje d.d., Bednjanska 14, Zagreb**

| [www.hkosig.hr](http://www.hkosig.hr) | tel. 01/ 5630 600; 5630 605; 5630 615, | e-mail: [info@hkosig.hr](mailto:info@hkosig.hr) |



# TKO SU VAŠI POSLOVNI PARTNERI?

## Zašto Prima Bon?

- nezavisne procjene dvije bonitetne agencije
- uvid u negativne podatke o naplati potraživanja
- povezana društva i osobe
- monitoring
- Izrada custom rješenja procjene rizika
- Integracija u vaše postojeće on-line sustave

Znate li da određeni broj pravnih subjekata protiv kojih je pokrenut postupak naplate potraživanja završi blokadom računa? U suradnji s Prima Bonom saznajte prvi navike plaćanja vaših poslovnih partnera i donesite ispravnu odluku.

telefon: 01/5556-372

e-mail: info@bon.hr

www.bon.hr

nancijski gubitak, osnovne prednosti koje pruža osiguranje potraživanja su analiza portfelja postojećih kupaca – procjena i praćenje rizika poslovanja kupaca tijekom cijele godine, sustav ranog upozorenja na probleme u poslovanju kupaca, aktivno sudjelovanje u naplati potraživanja, kao i u troškovima vezanim uz naplatu potraživanja.

Sve su metode, koje koriste agencije za naplatu potraživanja, legalne: pismene opomene, telefonski pozivi, sastanci i pregovaranje s dužnicima oko mogućnosti plaćanja. Provizije za uslugu naplate dospjelih potraživanja baziraju se na naknadi za uspješnost, odnosno tek po naplati duga. Obično se kreću puno manje nego kad se krene u postupak utuživanja, gdje onda postoje i dodatni troškovi, za odvjetnike, kao i sudski troškovi. Naknadna ovisi o starosti i iznosu potraživanja, kao i o djelatnosti – što je potraživanje starije, teže ga je naplatiti, a što je iznos manji, uspješnost naplate je veća. Bitno je naglasiti kako je upravo zbog skupocjenih i dugotrajnih sudskih postupaka, isplativije i učinkovitije naplatu potraživanja povjeriti profesionalcima koji raspolažu educiranim kadrom i nastoje dugovanja riješiti izvansudskom nagodbom. Ukoliko se dug ne naplati, ili se dužnik ne pronađe, potraživanje se vraća klijentu.

## Nelikvidnost, blokada i rokovi plaćanja

Prema javno objavljenim Fininim podacima, zbog neizvršenih osnova za plaćanje 31. siječnja 2014. bilo je blokirano 61.687 poslovnih subjekata, što je za 0,7% manje u odnosu na kraju prošle godine, a ukupna vrijednost neizvršenih osnova za plaćanje poslovnih subjekata iznosila je 33,45 milijardi kuna. U odnosu na stanje godinu dana ranije, riječ je o smanjenju za 5,8% poslovnih subjekata, kao i smanjenju prijavljenih neizvršenih osnova za plaćanje od 16,3%. I dalje dominiraju poslovni subjekti u dugotrajnoj blokadi, kako po broju, tako i po iznosu blokade. Najmanji je iznos prijavljenih dospjelih neizvršenih osnova za plaćanje nelikvidnih pravnih osoba u trajanju od 31 do 60 dana, koji iznosi 247,5 milijuna kuna. Nelikvidnost, u smislu Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi, nastaje kad poduzetnik ne može u određenom vremenskom razdoblju ispuniti novčane obveze koje mu dospijevaju: ako više od 60 dana kasni u ispunjenju jedne ili više novčanih obveza, čiji iznos prelazi 20% od iznosa svojih kratkoročnih obveza objavljenih u godišnjim financijskim izvještajima za proteklu financijsku godi-



## Darko Graf, dipl. pravnik

Kako je povjerenje temelj svake ekonomije i njezinog rasta, do uspostavljanja apsolutnog povjerenja između poduzetnika (ako je takvo što u poslovnim odnosima moguće postići) poduzetnici dolaze uporabom prvo jačih, a onda i sve slabijih instrumenata osiguranja naplate potraživanja, da bi ih u konačnici od svoga dugogodišnjeg partnera i prestali tražiti.

nu, ili više od 30 dana kasni s isplatom plaće u visini ugovorene plaće te plaćanjem pripadajućih poreza i doprinosa koje je dužan obraditi i uplatiti zajedno s plaćom. U poslovnim transakcijama među poduzetnicima može se ugovoriti rok ispunjenja novčane obveze do 60 dana, a iznimno i do 360. Ako ugovorom među poduzetnicima nije ugovoren rok za ispunjenje novčane obveze, dužnik je dužan, bez potrebe da ga vjerovnik na to pozove, ispuniti novčanu obvezu u roku od 30 dana. Nelikvidnost je gorući problem hrvatskog gospodarstva već zadnjih nekoliko godina. Za rješenje tog problema potreban je dobro razvijen pravni sustav. Goran Buturac sa zagrebačkog Ekonomskog instituta navodi kako je u ekonomskom sustavu bitno prepoznati žarišne točke nelikvidnosti. Tako poduzeća koja se identificiraju da su u žarištu nelikvidnosti, moraju u stečaj, a gdje se onda vjerovnici preko drugih oblika imovina naplaćuju i tada ta nelikvidna poduzeća mijenjaju strukturu vlasništva. Buturac je stava kako zbog loše pravne legislative postoji problem nelikvidnosti, a samo učinkovit pravni sustav vratit će povjerenje, kako domaćim poduzetnicima, tako i investitorima. Zemlje koje imaju dobro postavljenu pravnu legislativu nemaju probleme u naplati, jer ako se obveze ne mogu podmiriti, poduzeće ide u stečaj, a obveze se podmire u iz imovine.

## Međunarodna naplata i osiguranje potraživanja

Inozemna potraživanja zahtijevaju međunarodnu naplatu potraživanja, a jezične barijere i različiti zakoni mogu predstavljati izazov za poduzetnike-izvoznike.

Bilo da poslujete na domaćem ili inozemnom tržištu, postoji mogućnost ugovaranja osiguravanja potraživanja, a radi se o relativno

Što je važnije:  
stabilna  
likvidnost?



Ili stabilni  
poslovni odnos  
s klijentima?

Kad klijenti ne poštuju rokove plaćanja, Vaša tvrtka nađe se pred dilemom: raskinuti poslovnu suradnju ili pokrenuti dijalog kako bi se održao stabilan novčani tok. Pronalaženje prave ravnoteže između ove dvije opcije čini temelj za čvrsti poslovni odnos. To je naše uvjerenje, a Vi ćete ga prepoznati u svemu što radimo za Vas. Za više informacija o našim uslugama posjetite: [www.eos-matrix.hr](http://www.eos-matrix.hr)



Za dodatne informacije o upravljanju potraživanjima posjetite našu web stranicu.

With head and heart in finance



novom proizvodu na hrvatskom tržištu. Tako se mogu osigurati različiti rizici u poslovanju, a tiču se financijskog poslovanja. Neplaćanje dospjelih potraživanja za poduzeća od strane njihovih kupaca može imati samo negativne posljedice na rast i razvoj, stoga je dobro razmisliti o ovoj novoj mogućnosti – osiguranju potraživanja, a pogotovo kada se radi o tržištu na kojem nemate poslovnih iskustava. Ovim proizvodom osigurava se isporučena roba i usluga od samog rizika neplaćanja, odnosno čuva se likvidnost, jer u slučaju neplaćanja, osiguranje pokriva potraživanje. Ugovaranjem police osiguranja potraživanja osiguravaju se rizici u slučaju neplaćanja i gubitka zbog stečaja, bilo da se radi o poslovenim odnosima na domaćem ili inozemnom području.

“Kada govorimo o osiguranju naplate potraživanja u odnosima s inozemstvom, obično je prva na listi bankarska garancija, odnosno bankarsko jamstvo kojim poslovna banka budućeg dužnika (poduzetnika iz inozemstva) ugovorom preuzima obvezu isplatiti našem poduzetniku (koji se javlja u ovom primjeru kao vjerovnik), određeni iznos novca, ako to njegov poslovni partner iz inozemstva ne učini na vrijeme (kažemo: “o dospijeću”), odnosno ne učini uopće iz bilo kojeg razloga”, objašnjava **Darko Graf**, dipl. pravnik. U dosadašnjoj praksi odnosa naših poduzetnika s inozemstvom izuzetno smo rijetko imali priliku doživjeti situaciju u ko-

joj bi naši poduzetnici morali prisilnim putem naplaćivati svoje potraživanja u inozemstvu. Ovo se poglavito odnosi na poduzetnike iz država članica Europske unije, a razlozi su u poslovnoj etici koja kod nas nije u dovoljnoj mjeri razvijena, odnosno nije na razini one u razvijenim europskim državama. Graf napominje da ukoliko naš poduzetnik i dođe u situaciju da mora prisilnim putem naplaćivati svoju tražbinu iz inozemstva, najčešće će to biti putem bankarske garancije, a oprezan poduzetnik će prilikom sklapanja ugovora s partnerom iz inozemstva pokušati dogovoriti etapne isporuke koje bi se na isti, etapni način i plaćale, kako se ne bi doveo u situaciju da isporuči sve (i za to ima velike troškove), a ne naplati ništa, vežući

time poslovnog partnera i njegova plaćanja uz dogovorenu konačnu isporuku ili isporuku konačnog (dovršenog) proizvoda. Kod sklapanja ugovora s poslovnim partnerom iz inozemstva, napominje Graf, često se javljaju pitanja oko mogućeg ugovaranja različitog materijalnog i/ili procesnog prava koje će se primjenjivati u slučaju bilo kakvog spora oko sklopljenog ugovora. “Poduzetnici moraju znati da i naš pravni sustav dopušta da se ugovorom koji ima bilo kakav međunarodni element, ugovori primjenjiva prava neke druge države (obično upravo te u kojoj poslovni partner ima sjedište) na sve sporove koji bi iz toga ugovora mogli proizaći. Također, moguće je ugovoriti nadležnost sudova određene države ili arbitraže pred određeni

## Najviše dugova u Gradu Zagrebu

Prema stanju na dan 31. siječnja 2014. godine, najveći dug s osnove neizvršenih osnova za plaćanje evidentiran je poslovnim subjektima s područja Grada Zagreba (36,9%), zatim slijede poslovni subjekti Splitsko-dalmatinske županije s udjelom od 12,1%, Primorsko-goranske županije s udjelom od 8% te Istarske županije s udjelom od 7,1%. Prosječan iznos duga blokiranih poslovnih subjekata na razini Republike Hrvatske iznosio je 542,3 tisuće kuna, što je za 11,1% manje nego prije godinu dana, kada je prosječan dug iznosio 610,3 tisuće kuna. Promatrano po djelatnostima, na povećanje zaduženosti cjelokupnoga gospodarstva Republike Hrvatske najviše utječu poslovni subjekti iz područja građevinarstva, na koje se na dan 31. siječnja 2014. odnosilo 25,4% ukupnoga iznosa neizvršenih osnova za plaćanje, zatim poslovni subjekti iz područja trgovine na veliko i na malo s udjelom od 23%, prerađivačke industrije sa 11,8% i djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, čiji je udjel u ukupnoj blokadi iznosio 8,5%.

Izvor: Fina

## Broj nelikvidnih poslovnih subjekata do 60 dana

Stanje na dan	Broj nelikvidnih poslovnih subjekata	Iznos prijavljenih neizvršenih osnova za plaćanje
31. prosinca 2012.	4.610	900.467
31. prosinca 2013.	9.478	1.126.413
31. siječnja 2014.	6.849	809.874

Izvor: FINA (iznosi u tisućama kuna)



nim sudištem, a s obzirom da bi arbitraža, prema redovnom tijeku stvari, trebala predstavljati brži, učinkovitiji, ekonomičniji način rješavanja nastalih sporova", savjetuje Graf.

### Prisilna naplata u Hrvatskoj

Ulaskom u Europsku uniju, u Republici Hrvatskoj na snagu su stupili propisi koji omogućuju našim poduzetnicima olakšan pristup sudovima i drugim tijelima koja su u konkretnoj državi članici EU nadležni za prisilnu naplatu potraživanja od dužnika sa sjedištem u toj državi. Uveden je tzv. "europski ovršni nalog" ili potvrda o europskom ovršnom nalogu koja se stavlja na domaće ovršne isprave koje udovoljavaju uvjetima za izdavanje potvrde o europskom ovršnom nalogu i koje se tada mogu u inozemstvu koristiti kao ovršne isprave koje potječu iz te konkretne druge države članice,

pojašnjava Graf, te dodaje: "Na isti način, ovršna isprava koja je u nekoj drugoj državi članici Europske unije potvrđena kao europski ovršni nalog, ovršava se u Republici Hrvatskoj pod istim uvjetima kao i domaća ovršna isprava, bez potrebe provedbe posebnog postupka radi priznanja te isprave i proglašenja njezine ovršnosti, odnosno bez potrebe da se o njezinu priznanju odluči kao o prethodnom pitanju."

Naplata tražbina ovrhovoditelji su ovlaštene tražiti u ovršnom postupku, na temelju vjerodostojne ili ovršne isprave, koji se pokreće kod javnog bilježnika, suda i Agencije, pod uvjetima propisanim Ovršnim zakonom, upozoravaju nas iz Financijske agencije, a kada je riječ o tome kako strani poduzetnici mogu pokrenuti postupak prisilne naplate u Hrvatskoj. Vjerodostojnom ispravom smatraju se račun, mjenica i ček s protestom i povratnim računima kad je

to potrebno za zasnivanje tražbine, javna isprava, izvadak iz poslovnih knjiga, po zakonu ovjerovljena privatna isprava te isprava koja se po posebnim propisima smatra javnom ispravom. Računom se smatra i obračun kamata. Prema Ovršnom zakonu, ovršnom ispravom smatraju se: ovršna sudska odluka i ovršna sudska nagodba; ovršna odluka arbitražnog suda; ovršna odluka donesena u upravnom postupku i ovršna nagodba sklopljena u upravnom postupku, ako glase na ispunjenje novčane obveze, ako zakonom nije drukčije određeno; ovršna javnobilježnička odluka i ovršna javnobilježnička isprava; nagodba sklopljena u postupku pred sudovima časti pri komorama u Republici Hrvatskoj; druga isprava koja je zakonom određena kao ovršna isprava.

### Navike plaćanja u Hrvatskoj

Potvrđeno je da hrvatske tvrtke trpe posljedice neplaćanja ili plaćanja faktura nakon isteka valute izdanih klijentima. Oko tri četvrtine njih već su imali negativna iskustva s lošim platnim navikama svojih klijenata, a to su ponajprije osjetili kroz probleme likvidnosti i gubitak dobiti. Najdulji rok plaćanja (više od 51 dana u prosjeku) pružaju industrijska poduzeća poslovnim korisnicima, a poslovni korisnici plaćaju nakon isteka valute više od krajnjih korisnika, pogotovo u trgovini.

Kao financijske instrumente, tvrtke uglavnom koriste vlastite financijske resurse, kratkoročne i dugoročne kredite kod banaka ili leasing. Prosječan iznos međunarodnog dugovanja iznosi skoro 15 milijuna eura, a u industriji je taj iznos znatno veći, preko 26 milijuna. Za rješavanje međunarodnih potraživanja više se koriste usluge odvjetničkih ureda. Pokazali su to rezultati EOS-ovog istraživanja „Navike plaćanja u Hrvatskoj“, koje je u Hrvatskoj po prvi put provedeno 2013. godine.

I većina europskih tvrtki trpe posljedice zbog loših navika plaćanja svojih klijenata: oko 60 posto tih tvrtki imale su probleme u poslovanju zbog odgode ili plaćanja po isteku valute. Prosječan rok plaćanja smanjen je sa dosadašnjih 35 na 32 dana. Ovaj trend je osobito vidljiv u zapadnoj Europi, gdje su tvrtke svojim klijentima sada odredile gotovo sedam dana manje za plaćanje svojih obveza, u usporedbi s 2012. Navedeni podaci su rezultati EOS istraživanja u 12 zemalja „Navike plaćanja u Europi“, koje je u ime EOS Grupe, šestu godinu za redom i u 2013. provela međunarodna agencija Ipsos.

## Pregled broja blokiranih pravnih osoba u sektoru gospodarstva

Trajanje blokade	Broj blokiranih pravnih osoba	Broj zaposlenih	Iznos prijavljenih neizvršenih osnova za plaćanje
do 30 dana	1.524	5.979	445.287
31 – 60 dana	1.992	1.945	244.619
61 – 180 dana	5.624	5.674	1.267.189
181 – 360 dana	2.982	2.566	2.314.616
više od 360 dana	16.811	6.931	21.092.550
UKUPNO	28.933	23.095	25.364.261

Izvor: Fina (na dan 31. siječnja 2014., iznosi u tisućama kuna)

Marina Kilić

## INTERVJU

Barbara Cerinski, generalna direktorica tvrtke EOS Matrix

# NAPLAĆUJEMO I MEĐUNARODNA DUGOVANJA – bez obzira gdje se nalaze

Tvrtka EOS Matrix je članica međunarodne EOS Grupe, vodećeg europskog pružatelja financijskih usluga izvan reguliranog bankarskog i osiguravateljskog sektora s više od 35 godina iskustva u naplati potraživanja i 20.000 klijenata. U Hrvatskoj je pod vodstvom hrabre i odlučne ženske ruke, gđe **Barbare Cerinski**, koja je razvila tvrtku od samih početaka do vodeće tvrtke u upravljanju potraživanjima na našem tržištu, s godišnjim prihodom od preko 6 milijuna eura. Upravo velika stručnost te individualni pristup, pomoći će da osigurate svoju likvidnost.

**|PS| Kakav je sustav naplate potraživanja u drugim državama EU-a, a kakav u regiji?**

Sustav naplate u drugim državama EU, ali i regiji ne razlikuje se bitno od sustava koji se koristi u Hrvatskoj. U samoj naplati po pojedinim zemljama postoje razlike najviše zbog lokalnih zakona o zaštiti osobnih podataka i načina na koji agencije mogu doći do kontakata dužnika, o čemu će ovisiti i sama naplata. U Španjolskoj se npr. mogu koristiti kontakt podaci koji su dobiveni od vjerovnika ili pronađeni samostalnim pretraživanjem službenog telefonskog imenika, dok se kontakt podaci koji se mogu pronaći putem Google, Facebooka ili iz bilo kojeg drugog izvora ne smiju koristiti. U nekim zemljama u kojima posluje, EOS nudi usluge "field collection-a", tj. terenske naplate potraživanja, gdje agenti EOS-a posjećuju dužnike na njihovoj lokaciji i pregovaraju oko načina podmirenja dugovanja. Neke europske zemlje (Češka, Slovačka) primjenjuju Europske smjernice za rješavanje zakašnjelih plaćanja koje propisuju minimalne kazne uslijed nepoštivanja rokova plaćanja u iznosu od 40 eura (isključivo u B2B sektoru). U nekim zemljama poput Austrije, poslovanje agencija zakonski

je regulirano, kao i visina agencijske naknade koju plaća isključivo dužnik. U nekim zemljama naknadu plaća vjerovnik koji je angažirao agenciju, a negdje je to predmet međusobnog sporazuma. Visine naknada u zemljama poput Nizozemske propisane su zakonom, plaća ih dužnik, a kreću se između 40 do maksimum 6.755 eura. Što se tiče sudske naplate potraživanja, generalno gledajući, ona je mnogo učinkovitija i brža u zemljama zapadne Europe.

**|PS| Susreću li se strani poduzetnici u svojim državama s istim problemima osiguranja i naplate potraživanja kao i naši poduzetnici?**

Uglavnom su to isti problemi osiguranja i naplate potraživanja s kojima se susreću poduzetnici i u našoj zemlji, ali kod stranih poduzetnika ti su problemi u puno manjem obimu. Kultura plaćanja u zemljama zapadne Europe znatno je veća nego kod nas i u regiji, tako da se puno veći broj računa plaća na vrijeme i prema prethodno ugovorenim uvjetima. Ono što je velika razlika u odnosu na hrvatske poduzetnike, jesu rokovi plaćanja koji u Njemačkoj npr. rijetko kad prelaze 30 dana.

**|PS| Koji su najčešći instrumenti osiguranja naplate potraživanja u**

**poslovima s međunarodnim elementom?**

Najčešći instrumenti osiguranja potraživanja u poslovima s međunarodnim elementom kod velikih projekata su bankovne garancije, dok veliki izvoznici osiguranje potraživanja ugovaraju s institucijama koje nude osiguranje međunarodnih potraživanja. U ostalim situacijama radi se uglavnom o mjenicama koje se mogu poslati na naplatu.

**|PS| Što biste savjetovali poduzetnicima koji posluju s inozemstvom – kako najjednostavnije naplatiti potraživanja, odnosno osigurati ista?**

Poduzetnicima koji posluju s inozemstvom savjetovali bismo da u samom startu, osim provjere partnera s kojim namjeravaju surađivati, pripreme kompletnu i ispravnu dokumentaciju koja prati suradnju. Narudžbenica, otpremnica, CMR (međunarodni teretni list) i faktura osnovni su dokumenti koji su potrebni u poslovanju. Pritom i podaci na svim dokumentima moraju biti točni (VAT, adresa i sl.). U slučaju osporavanja računa ili sudske naplate u stranoj zemlji, ako podaci na dokumentima nisu ispravni, može doći do puno većih troškova, produljiti samo trajanje, a može čak dovesti i do odbacivanja postupka. Ukoli-



NAPLATA POTRAŽIVANJA

Bez obzira u kojoj zemlji imate potraživanje, naplatu preuzima naš lokalni ured koji je upoznat s lokalnim procesima, pravnim i fiskalnim propisima zemlje i priča jezikom vašeg dužnika. A iznos naknade u slučaju uspješne naplate je puno niži, nego što je to u slučaju angažiranja odvjetnika ili naplate potraživanja sudskim putem.

ko dođe do problema s naplatom, najjednostavniji način naplate potraživanja u inozemstvu bio bi angažiranje tvrtke koja nude uslugu međunarodne naplate potraživanja, poput EOS Matrixa, jer ste u tom slučaju sigurni da, bez obzira gdje se vaše potraživanje nalazi, najbolji stručnjaci rade na njegovoj naplati.

**|PS| S kojim zemljama se hrvatski poduzetnici 'bore' u naplati potraživanja?**

Najviše dužnika čija dugovanja naplaćujemo za naše klijente imamo u zemljama regije. To su prvenstveno Bosna i Hercegovina i Srbija, gdje naplata ide otežano. To naravno ne znači da nemamo dužnike i u "uređenijim" zemljama poput Slovenije, Njemačke i drugima. Preporučamo da se agencija angažira čim prije, jer je time i veća vjerojatnost naplate.

Marina Kilić



HRVATSKO  
KREDITNO  
OSIGURANJE

## Osigurajte svoja potraživanja od stečaja i neplaćanja vaših kupaca



Bez obzira koliko dobro poznajete tržište na kojem poslujete i kupce s kojima poslujete, neplaćanja i stečajevi ostaju tržišna realnost. Kako se poslovanje vašeg društva širi, povećavaju se i rizici koji ga prate kako na domaćem, tako i na inozemnom tržištu. Nelikvidnost kupaca, stečajevi, predstečajne nagodbe, ovrhe, politička situacija na inozemnim tržištima, samo su neke od situacija koje mogu ozbiljno narušiti poslovanje i uzrokovati visoke financijske gubitke koje je teško prebroditi.

Rizik neplaćanja kupaca je sastavni dio tržišnog poslovanja. Obzirom da potraživanja u prosjeku čine više od 40% imovine društva, rizik nenaplate potraživanja ne može biti prepušten slučaju. Bez obzira koliko dobro poznajete tržište na kojem poslujete i kupce s kojima poslujete, neplaćanja i stečajevi ostaju tržišna realnost. U svakodnevnom poslovanju gubitak zbog nenaplaćenih potraživanja ima značajan utjecaj na cash flow, profitabilnost pa i kontinuitet poslovanja poduzeća.

### Pravi odgovor za vas!

**Hrvatsko kreditno osiguranje d.d.** je osiguravajuće društvo u Hrvatskoj koje se bavi osiguranjem naplate potraživanja. Rizici koji se mogu osigurati su komercijalne i političke prirode, a sveprisutni su u današnjem tržišnom

poslovanju. Komercijalni rizici su neplaćanje uslijed stečaja, ovrhe, predstečajne nagodbe ili neplaćanje zbog narušene likvidnosti kupca, dok se politički rizici vežu uz zemlju izvoza te predstavljaju neplaćanje zbog rata, pobune, revolucije, moratorija na plaćanja i sl. Hrvatsko kreditno osiguranje nudi proizvode koji su prilagodljivi potrebama svakog klijenta, a odabirom optimalne razine pokrivanja dobiva se odgovarajuća zaštita od rizika neplaćanja. Tako je moguće ugovoriti osiguranje ste-

čaja i produženog neplaćanja zajedno sa troškovima naplate potraživanja za domaće ili inozemna tržišta. Rezultat je polica osiguranja potraživanja koja pruža kombinaciju zaštite od financijskog gubitka uslijed neplaćanja kupaca i upravljanja rizicima vezanim uz naplatu potraživanja.

### Samo je naplaćen posao, siguran posao!

Sigurnost koju Hrvatsko kreditno osiguranje pruža, omogućuje društvima da nesmetano posluju i usredotoče se na rast prodaje i osvajanje novih tržišta, a rizike vezane uz neplaćanje kupaca prepuste Hrvatskom kreditnom osiguranju. Stručna procjena rizika postojećih i novih kupaca te analiza tržišta na kojima posluju - ono je za što je Hrvatsko kreditno osiguranje specijalizirano. Pristup međunarodnoj bazi podataka o kompanijama omogućuje brzu procjenu rizika, a stalno praćenje rizika kupaca omogućuje pravovremeno upozorenje na probleme u poslovanju. Osnovna zadaća osiguranja potraživanja je isplata štete u slučaju ostvarenja rizika - čime utječe na *cash flow* te vraća stabilnost imovini društva. Obzirom da se polica osiguranja može koristiti i kao kolateral omogućuje i lakši pristup izvorima financiranja kod financijskih institucija.

PROMO

#### 1. PREDNOSTI OSIGURANJA POTRAŽIVANJA ZAŠTITA OD GUBITAKA

- isplata štete u slučaju neplaćanja
- neprekinuti cash flow i ostvarenje financijskog plana

#### 2. MARKET INTELLIGENCE

- stručna procjena te stalno praćenje rizika kupaca

#### 3. RAST PRODAJE

- lakše osvajanje novih tržišta
- proširenje limita za postojeće kupce
- rasterećenje odjela prodaje prebacivanjem provjere rizika kupaca na Hrvatsko kreditno osiguranje

#### 4. POVEĆANJE KONKURENTNOSTI

- omogućuje prodaju bez ugovaranja dodatnih instrumenata osiguranja (mjenice, zadužnice, garancije i sl.)
- omogućuje produženje rokova naplate postojećim i novim kupcima

#### 5. KVALITETNIJE I PRISTUPAČNIJE IZVORE FINANCIRANJA

- polica osiguranja predstavlja kvalitetan kolateral kod banaka ili faktoring kuća
- pregovaranje oko boljih uvjeta kredita



Andreja  
Marcetić

# Upravljanje ljudskim resursima u tvrtkama 21.st.

Upravljanje ljudskim potencijalima (*Human Resources Management*) je funkcija koja pomaže organizaciji u ostvarivanju ciljeva postizanjem i održavanjem efektivnosti zaposlenih.

Postoji niz specifičnih ciljeva usko vezanih upravo za područje upravljanja ljudskim potencijalima, a to su:

- poboljšanje motivacije i radne uspješnosti pojedinca
- razvoj individualne karijere i planiranje napredovanja
- osiguravanje poticajnog sustava nagrađivanja
- prepoznavanje i razvoj potencijala, kako na individualnoj, tako i na cjelokupnoj, organizacijskog razini
- utvrđivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja
- profesionalno usmjeravanje i raspoređivanje ljudi na radna mjesta koja bolje odgovaraju njihovim mogućnostima i preferencijama

## Upravljanje učinkom (*Performance management*)

Praćenje i ocjenjivanje radnog učinka i uspješnosti ključna je pretpostavka čitavog niza procesa upravljanja ljudskim potencijalima. Odnosi se na sve managerske aktivnosti i metode koje omogućuju postizanje strateških ciljeva organizacije kroz kontinuirani proces praćenja i usmjeravanja ponašanja djelatnika te vrednovanja njihovih rezultata rada, kako bi se kroz uspješnost pojedinaca osigurala i uspješnost organizacije ipodizanja opće organizacijske sposobnosti za ostvarivanje strateških ciljeva. Umjesto termina "*Performance Management*" ponegdje se koristi i termin BPM (*Business Performance Management*), CPM (*Corporate Performance Management*) ili EPM (*Enterprise Performance Management*), ali smisao je isti. Važno je ne miješati "*Performance Management*" s "*Business Process Managementom*", odnosno upravljanjem, optimizacijom i reinženjeringom pojedinih poslovnih procesa, koje ima sličnu skraćenicu, ali bitno drugačiji smisao.

## Upravljanje učinkom kroz sustav nagrađivanja postignuća

Sustav nagrađivanja zaposlenika prema postignutom poslovnom rezultatu razvile su gotovo sve veće tvrtke koje više gotovo i ne poznaju kategoriju samo fiksne plaće. Upravljanjem troškovima takvi poslodavci teže smanjiti fiksne troškove plaće uvodeći varijabilni dio plaće, najčešće u vidu nagrade, za postignuti bolji poslovni rezultat. I manjim tvrtkama sustavi nagrađivanja mogu itekako pomoći u upravljanju troškovima, motivacijskim tehnikama i poslovnim rezultatom.

Nagrađivanje za postignuti rezultat je jak motivacijski faktor zaposleniku, a poslodavcu veća šansa za ostvarenje ciljeva. Zadovoljstvo zaposlenika i pravična plaća jedni su od najvažnijih pokretača posla, a danas je tendencija ponuditi zaposlenicima dobre i izazovne poslovne planove i pravičnu zaradu.

Kroz poslovnu praksu većih tvrtki do danas su ustanovljeni razni vidovi nagrađivanja, od mogućnosti napredovanja i preuzimanja atraktivnih radnih mjesta, edukacija i usavršavanja, putovanja, razvijanja kontakata, korištenje automobila tvrtke, kliznog radnog vremena i dr. do čisto financijskih kategorija: stimulacija, bonusi, honorari, poslovne kartice, osiguranja, pozajmice, participacije u ostvarenoj dobiti ili u konačnici ulazak u partnerstvo s poslodavcem - ne postoji jedan, jedinstveni, dobar model nagrađivanja. Međutim, postoje različita iskustva i

velike mogućnosti kreiranja sustava i modela. Struktura uprave, ciljevi i poslovna politika različiti su od tvrtke do tvrtke pa je na poslodavcima, kako odluka o razvijanju sustava nagrađivanja tako i kreiranje svog najboljeg modela.

## Organizacijski model kreativnosti i inovativnosti

Organizacijska klima i kultura sve se više u literaturi povezuje sinovativnošću u organizaciji. Organizacijska klima uglavnom se definira kaopercepcija ili doživljaj organizacijske okoline. Organizacijska kultura definira se kao niz vrijednosti, normi i uvjerenja te skup ceremonija, simbola i mitova. Organizacija ne može biti inovativna bez rukovodstva spremnog na promjene (*transformational leadership*). U literaturi je općeprihvaćena definicija kreativnosti kao proizvodnjenojivih i korisnih ideja ili rješenja. Kreativnost se obično odnosi na razinukreativnog izražavanja pojedinca, a inovativnost na razinu kreativnog izražavanja organizacije. Inovativnost se općenito definira kroz uspješnu implementaciju kreativnih ideja u organizaciji.

## Kreativnosti i inovativnosti u organizacijama

Postoje različiti aspekti kreativnosti i inovativnosti u organizacijama koje možemo podijeliti na eksterne i interne. Eksterni obuhvaćaju podrškudruštvenog sustava, a to je, u slučaju RH, obuhvaćeno kroz postojeću Strategiju Vlade RH i Hrvatske gospodarske komore (HGK) "Hrvatska u 21. stoljeću" (2003.) te EU fondove za poticanje inovativnosti. Interni aspekti ispituju se kroz mreženu kreativnost (kreativnost pojedinaca, grupa/timova i organizacije ucjelini) te kroz strategiju upravljanja ljudskim resursima specifičnima zainovaciju (motivacija/nagrađivanje), inovativno pismeno rukovodstvo spremno napromjene i organizacijsku klimu i/ili kulturu. Važna je i karizma kroz koju rukovoditelj pridobiva naklonost, poštovanje i lojalnost, što utječe na važnost posjedovanja kolektivnog osjećaja zamisli organizacije. Rukovodstvo treba postići da zaposlenici imaju u vidu misiju organizacije te da vjeruju da ih je menadžment spreman poticati u razvoju kreativnosti.

## Emocionalna inteligencija, konflikti u organizaciji i pismenostza inovaciju

Emocionalna inteligencija povezana je s kreativnošću rukovoditelja iz zaposlenika, a uključuje sljedeće značajke: jasno izražavanje emocija, svjesnost verbalnom i neverbalnom izražavanju emocija, upravljanje emocijama u sebi i u interakciji s drugima, korištenje emocija prilikom fleksibilnosti u planiranju, kreativnost u razmišljanju, motivaciju i sposobnost da se preusmjeri pozornost. Sudjelovanje u kreativnosti u organizacijama neizbježno stvara konflikt i emocionalnošćunabijene rasprave, no konflikti nisu nužno negativna pojava jer potiču kompetitivnost i onemogućuju učmalu i nestimulativnu atmosferu u organizacijama koja često ne pridonosi razvoju inovativnosti. Rukovodstvom organizaciji treba biti inovativno opismenjeno što znači da poznaje procese i procedure za zaštitu intelektualnog vlasništva na lokalnom, ali i globalnom nivou te raspolaze potrebnim informacijama. Brojne su tehnike razvoja kreativnih sposobnosti, poput analitičkih u koje se ubrajaju tehnika listinga, input-output tehnika, tehnika "za" i "protiv", tehnike slobodnog toka asocijacija, brain storming te Gordonova tehnika.



# INVESTICIJSKI BAROMETAR

Investicijski barometar prikazuje s koliko bi novca na dan 14.03.2014. 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 14.03.2014	promjena [%] u odnosu na 14.02.2014.
<b>VALUTE</b>		
Eur	100.215 kn	+0,01%
USD	98.886 kn	-2,03%
<b>DIONICE</b>		
Hrvatski telekom d.d.	92.083 kn	-3,24%
Valamar Adria Holding d.d.	112.515 kn	-4,90%
Adris grupa d.d. (povl.)	94.220 kn	-5,28%
Ericsson Nikola Tesla d.d.	111.785 kn	+8,09%
Končar - elektroindustrija d.d.	98.639 kn	-4,21%
Ledo d.d.	105.921 kn	+0,13%
AD plastik d.d.	91.706 kn	-2,71%
Petrokemija d.d.	44.803 kn	-37,88%
Atlantska plovidba d.d.	100.967 kn	-0,28%
Atlantic Grupa d.d.	108.225 kn	+0,39%

<b>NOVČANI FONDOVI</b>		
Agram Euro Cash	101.045,57 kn	+0,56%
Locusta Cash	100.939,05 kn	+0,60%
VB Cash	100.621,80 kn	+0,11%

<b>OBVEZNIČKI FONDOVI</b>		
HI-conservative	101.879,97 kn	+0,50%
Capital One	102.596,52 kn	+0,90%
Erste Adriatic Bond	103.131,43 kn	+0,65%

<b>MJEŠOVITI FONDOVI</b>		
OTP uravnoteženi	99.699,36 kn	-1,92%
KD Balanced	98.631,92 kn	-1,21%
HI-balanced	99.890,43 kn	-0,59%
Allianz Portfolio	101.837,10 kn	-0,82%
PBZ Global	101.011,24 kn	-0,33%
ZB global	100.923,31 kn	-0,54%

<b>DIONIČKI FONDOVI</b>		
NETA US Algorithm	98.203,60 kn	+0,18%
KD Victoria	108.398,98 kn	+0,98%
Platinum Global Opportunity	102.653,42 kn	-1,29%
FIMA Equity	102.555,49 kn	-1,40%
ZB euroaktiv	96.071,12 kn	-3,53%
OTP meridian 20	98.042,96 kn	-3,20%

hrportfolio.hr  
investicijski fondovi



0800600700

# Bespovratnim sredstvima strukturnih fondova do informatizacije poslovnih procesa



Kristina Cappucci,  
EU desk  
Zagrebačke banke

Ministarstvo poduzetništva i obrta objavilo je poziv za dostavu projektnih prijava “Primjena informacijske i komunikacijske tehnologije za poboljšanje poslovnih procesa” namijenjen malim i srednjim poduzetnicima, kojima će na raspolaganju biti bespovratna sredstva iz Europskog fonda za regionalni razvoj u ukupnom iznosu od 3,14 milijuna eura ili 24,04 milijuna kuna.

Mnoga mala i srednja poduzeća koriste informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) kako bi zadovoljila svoje trenutne potrebe, no malobrojna su poduzeća koja iste te tehnologije koriste radi stvaranja inovacija kojima bi poboljšali svoj položaj na tržištu i povećali svoju konkurentnost. Ova shema dodjele bespovratnih sredstava osmišljena je s ciljem pružanja potpore ulaganjima malih i srednjih poduzeća u informacijsko-komunikacijske tehnologije.

## Što će se sufinancirati?

Bespovratnim sredstvima sufinancirat će se analiza postojećih procesa, kao i njihova modernizacija, inovacija, digitalizacija, uključujući i izdatke informatičke opreme i softvera. Očekuje se kako će ova potpora ostvariti pozitivne rezultate, poput povećanja prihoda od prodaje i izvoza te otvaranje novih radnih mjesta. Ključna korist koju mogu ostvariti potencijalni prijavitelji na natječaj jest povećanje produktivnosti tvrtke, a samim time i njene konkurentnosti.

Minimalni iznos potpore po pojedinom projektu je 150 tisuća kuna, dok je maksimalni 750 tisuća kuna. Ono što je u ovom natječaju atipično jest činjenica da će ovaj poziv biti otvoren nešto duže u usporedbi sa dosad objavljivanim natječajima, odnosno maksimalno do 30. lipnja 2015. No, to ipak ne znači da je vremena na raspolaganju napretek, s obzirom da će se projekti prihvaćati do iskorištenja dostupnih sredstava. Stoga je opravdano vjerovati da će oni najbrži biti i najuspješniji.

Svi projekti trebali bi završiti s provedbom do kraja srpnja 2016. U Ministarstvu poduzetništva očekuju da će biti sufinancirano između 50 i 60 projekata. Ovaj natječaj posebno pridaje pozornost razlikama u razvijenosti hrvatskih regija pa će tako sufinanciranje biti veće što je razvijenost manja. Naime, intenzitet potpore varirati će od 70 do 85 posto, a odredit će se po indeksu razvijenosti jedinice lokalne samouprave.

## Koji je cilj natječaja?

Cilj natječaja je potaknuti uvođenje naprednih e-poslovnih modela i potaknuti razvoj, rast i konkurentnost, mikro, malih i srednjih poduzeća, dok su aktivnosti koje se mogu financirati sljedeće:

- Analiza postojećih poslovnih procesa te mogućnost uvođenja IKT rješenja za poboljšanje poslovnih procesa, kako internih (kao što je informatizacija skladišta), tako i onih procesa koji se protežu izvan granica poduzeća (kao što su upravljanje lancem opskrbe i upravljanje odnosima s kupcima);
- Nabava, razvoj i provedba IKT rješenja za informatizaciju analiziranih poslovnih procesa;
- Uvođenje pojedinačnih IKT rješenja za pojedine poslovne procese;
- Uvođenje holističkih IKT rješenja za integraciju poslovanja cijelog poduzeća;
- Osposobljavanje zaposlenika za rad s novim IKT sustavom/ima;
- Iskorištavanje mogućnosti širokopoljnih rješenja, kao što su e-učenje i e-trgovina.

Na natječaj se mogu prijaviti pravne ili fizičke osobe koje ispunjavaju navedene uvjete:

- mikro, mala i srednja poduzeća registrirana u Republici Hrvatskoj osnovana prije 01. siječnja 2013., te su ostvarili promet u 2013. godini;
- nisu bili u blokadi ukupno više od 20 dana, od toga ne više od 5 dana u kontinuitetu, u proteklih 6 mjeseci od dana podnošenja projektna prijave;
- imaju minimalno jednog zaposlenika u godini koja prethodi prijavi, na temelju broja godišnjih jedinica rada.

Za ovaj natječaj vrijedi pravilo de minimisa, što znači da iznos ukupnih potpora male vrijednosti primljenih tijekom posljednje tri fiskalne godine ne smije premašiti 200.000 eura.

## Podrška Zagrebačke banke

Zagrebačka banka stoji na usluzi svojim klijentima te pruža sve potrebne smjernice, kao i savjetodavne usluge u pripremi prijave na natječaj „Primjena informacijske i komunikacijske tehnologije za poboljšanje poslovnih procesa“, 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 CAPPUCI IZ EU DESKA ZAGREBAČKE BANKE  
 E-mail: [kristina.cappucci@unicreditgroup.zaba.hr](mailto:kristina.cappucci@unicreditgroup.zaba.hr)



ODGOVARA:  
Daniel Sever

## USMENI DOGOVOR I UGOVOR O RADU

**PITANJE:** Nakon usmenog dogovora, tek naknadno sklopljen je sa radnikom ugovor o radu u pisanom obliku kako to propisuje Zakon o radu. Od kojeg trenutka poslodavac i radnik imaju prava i obveze prema tako sklopljenom ugovoru o radu?

Pita: R.R. Sisak

**ODGOVOR:** Prema članku 12. stavak 1. Zakona o radu, ugovor o radu sklapa se u pisanom obliku. Međutim propust ugovornih strana (radnika i poslodavca) da sklope ugovor u pisanom obliku ne utječe na valjanost i postojanje usmeno sklopljenog ugovora. Uostalom i sama odredba članka 12. stavak 3. ZOR-a polazi od pretpostavke da usmeno sklopljen ugovor o radu postoji i da nije ništetan. Naime, navedena odredba propisuje kako je poslodavac dužan uručiti „... pisanu potvrdu o sklopljenom ugovoru“, dakle, zakonodavac smatra ugovor sklopljenim u trenutku usmenog dogovora, bez obzira na nedostatak izriječkom propisane pisane forme iz stavka 1. čl.12. ZOR-a.

Stoga, u konkretnom slučaju može se smatrati da odredba članka 12. ZOR-a stavak 3. i 4. otklanja stroge posljedice nedostatka propisanog oblika i forme ugovora predviđene kako općim propisima obveznog prava, tako i samom odredbom stavka 1. prethodno navedenog članka ZOR-a.

U tom smislu sva prava i obveze koje proizlaze iz usmeno (pa tek kasnije i pismeno) sklopljenog ugovora o radu, djeluju između poslodavca i radnika kao ugovornih strana već od trenutka usmeno sklopljenog ugovora, bez obzira na trenutak njegove pismene realizacije odnosno dobivanja pisane forme. Dakle, zakonodavac smatra da se radnik nalazi kod poslodavca u radnom odnosu od trenutka usmenog sklapanja ugovora o radu, **ako se (ponekad tek izjavama svjedoka) dokaže da je takav dogovor prethodio pisanom sklapanju ugovora.**

Zaključno treba svakako navesti da ukoliko poslodavac prije početka rada ne sklopi s radnikom ugovor o radu u pisanom obliku ili mu ne izda potvrdu o sklopljenom ugovoru, smatra se da je s radnikom sklopio ugovor o radu na neodređeno vrijeme.

UKOLIKO IMATE PITANJE ZA NAŠE  
STRUČNJAKE POŠALJITE SVOJ UPIT NA  
[info@poslovni-savjetnik.com](mailto:info@poslovni-savjetnik.com)

## PRESTANAK UGOVORA O RADU NAVRŠENJEM GODINA ŽIVOTA I STAŽA OSIGURANJA RADNIKA

**PITANJE:** Radnica je navršila 63 godine života i 38 godina staža. S obzirom da je ispunila uvjete života za punu starosnu mirovinu i navršila navedeni broj godina mirovinskog staža, da li može doći do prestanka radnog odnosa radi odlaska u mirovinu?

Pita: B.V., Makarska

**ODGOVOR:** Ugovor o radu može prestati isključivo na jedan od načina predviđenih člankom 104. Zakona o radu. U konkretnom slučaju ugovor o radu bi prestao prema stavku 3. istoga članka Zakona. Međutim, kod zaključivanja o činjenici zakonskog prestanka ugovora o radu mora se poštovati dosljedno i kumulativno navedenu odredbu kako bi u predmetnom slučaju prestanak ugovora o radu bio zaista dopušten i nastupio *ex lege*.

Naime, činjenica da radnica koja nije navršila 65 godina života ima navršanih 63 godine života i 38 godina radnog staža, te ispunjava uvjete za starosnu mirovinu prema sadašnjim uvjetima iz Zakona o mirovinskom osiguranju je u potpunosti irelevantna okolnost za prestanak ugovora o radu sukladno članku 104. st. 3. ZOR-a. Tome je tako jer zakonski razlog prestanka ugovora o radu reguliran prethodno navedenom odredbom Zakona o radu predstavlja normativni zahtjev za kumulativnim ispunjenjem isključivo

dvije zakonske pretpostavke za prestanak ugovora o radu *ex lege*:

1. navršanih 65 godina života muškarca i/ili žene, i

2. navršanih 15 godina mirovinskog staža (prijšnjim Zakonom o radu u članku 110. bilo je propisano 20 godina staža).

Stoga poslodavac u konkretnom slučaju može donijeti u slučaju potrebe odluku o otkazu ugovora o radu zbog gospodarskih, tehničkih ili organizacijskih razloga (poslovno uvjetovani otkaz) iz članka 107. Zakona o radu, ali je pri tome dužan isplatiti pripadajuću otpremninu prema članku 119. ZOR-a, pa i osigurati minimalno zakonsko trajanje otkaznog roka – članak 114. ZOR-a. Naravno, najbolje rješenje za obje ugovorne strane, a posebno za poslodavca, u takvom slučaju je sporazumni raskid radnog odnosa, na zahtjev radnika, radi odlaska u mirovinu, uz isključivo dogovorno rješavanje otpremnine i otkaznog roka.





ODGOVARA:  
Stipe Šola



## MIRENJE U NORMATIVNIM AKTIMA TRGOVAČKOG DRUŠTVA

**PITANJE:** Rješavanje sporova i konflikata među zaposlenicima i onih između poslodavca i radnika čini nam se dobrodošlim radi izbjegavanja skupog parničenja. Na koji način možemo odrediti postupak mirenja kao obveznim prije podnošenja tužbi u našem društvu?

S. L., Rijeka

**ODGOVOR:** Najbolji način rješavanja konflikata je odmah kada do njih dođe, no ipak to u praksi nije tako pa često banalni konflikti na osobnim razinama mogu imati dramatične posljedice, kako za radnike, tako u konačnici i za samog poslodavca.

Poslodavci koji zapošljavaju **više od 20 radnika** u obvezi su skladno važećem Zakonu o radu donijeti interni **Pravilnik o radu**. Isto tako, prava i obveze između zaposlenika i poslodavca približe se **uređuju kolektivnim ugovorima** poslodavca i predstavnika radnika – sindikata.

**Pravilnik** je jednostrani akt koji donosi poslodavac, a koji ima biti usklađen s pozitivnim zakonima. Pravilnikom o radu uređuju se plaće, organizacija rada, postupak i mjere za zaštitu dostojanstva radnika te mjere zaštite od diskriminacije i druga pitanja važna za radnike zaposlene kod toga poslodavca. **Obveza donošenja pravilnika** o radu idealna je prilika za propisivanje **odredbi o mirenju**.

Dobro bi bilo propisati obvezne radnje koje je potrebno poduze-

ti na strani radnika, odnosno poslodavca kada nastane konflikt ili spor, kako bi pokrenuli postupak mirenja. **Propisivanjem obveznog mirenja** od strane poslodavca šalje se nedvosmislena poruka radnicima, kako je „normalno“ za očekivati nastajanje konflikata – sporova u međusobnim odnosima radnik- radnik pa i radnik poslodavac. Na taj način ćete destruktivne konflikte (svađe, fizičke sukobe na poslu, bijeli štrajk i dr.) preusmjeriti na one konstruktivne (veći angažman, inovativnost, postizanje većih normi i sl). Važno je da su radnici upoznati s propisanim načinom rješavanja konflikata i procedurom koju ćete „ozakoniti“. Možete odrediti da se radnici koji imaju potrebu rješavanja konfliktnih situacija ili sporova obraćaju s **prijedlogom za mirenje** direktno poslodavcu ili možete odrediti osobu kojoj će se radnici obraćati s svojim prijedlozima za rješavanje određenog spora ili konflikta. Nikako ne bi bilo dobro da ta ista osoba rješava sukobe, već samo da **obavlja poslove organizacije** provođenja mirenja (kontakt s stranama u spor, kontakt s miriteljem s liste miritelja, određivanje vremena i prostora za provođenje postupka). Dobro bi bilo imati „svoju“ **Listu izmiritelja** ili možete ugovoriti posredovanje putem ovlaštene Institucije za mirenje koje imaju educirane, te što je važno, neovisne izmiritelje koji će pomoći da se konflikt riješi na najprihvatljiviji način.

Radnici moraju biti upoznati s obvezom rješavanja sporova koju ste na ovaj način propisali, **procedurom** koju je potrebno obaviti te bi bilo dobro pripremiti **potrebne obrasce** u skladu s procedurom. Ukoliko želite, u tome Vam može pomoći stručnjaci u Centrima za mirenje kojih ima u Centrima za mirenje u županijama, ovlaštenim Institucijama za mirenje, te Centrima za mirenje pri komorama.

PROMO



## SAVRŠENE KONFERENCIJE U SREDIŠTU ZAGREBA

**The Westin Zagreb** vrhunski je hotel s 5\* smješten u samom središtu grada Zagreba. Okružen najvažnijim kulturnim sadržajima, u neposrednoj je blizini glavnog gradskog trga, poslovnog središta grada, restorana, popularnih klubova i barova, slikovite tržnice, te raznovrsnih trgovina s bogatim izborom ekskluzivnih proizvoda.

Bez obzira dolazite li u Zagreb poslovno ili na odmor i relaksaciju, **The Westin Zagreb** je idealan za Vas. Trinaest multifunkcionalnih dvorana različitih veličina, te prekrasna Kristalna dvorana, koja može ugostiti do 1.000 gostiju, idealna su mjesta za sve vrste događanja prilikom održavanja konferencija, međunarodnih kongresa, prezentacija, poslovnih sastanaka, seminara, koktela, balova, vjenčanja. Pet dvorana na sedamnaestom katu okupano je prirodnim svjetlom, te se iz njih pruža jedinstven panoramski pogled na grad. Jedinstveni salon Opera smješten na 17. katu hotela, s kojeg puca jedinstveni panoramski pogled na Zagreb predstavlja idealnu lokaciju za glamurozna predstavljanja projekata i objave koje jamče svu pažnju medija.

Svi moderni kongresno-banketni prostori u potpunosti su opremlje-

ni kako bi zadovoljili potrebe najzahtjevnijih klijenata.

Uvjerite se u dugogodišnju kvalitetu i tradiciju vrhunskog hotelijerstva i ugostiteljstva te organizirajte Vašu sljedeću konferenciju u **The Westinu Zagreb**. Naše iskusno i profesionalno osoblje Vam stoji na raspolaganju za sve tipove događanja u hotelu u središtu Zagreba.



Za sva pitanja i informacije, molimo posjetite: [www.westinzagreb.com](http://www.westinzagreb.com) ili kontaktirajte: +385 1 4892 000 ili [reservations@westinzagreb.com](mailto:reservations@westinzagreb.com)



ODGOVARA:  
Jasminka  
Samardžija

## TEHNIKA BRUŠENJA ZANATA

**PITANJE:** *Izvanredna sam u marketingu, ali kada pomislim na novu funkciju koja me čeka - direktorica marketinga - uhvati me panika i učini mi se da nisam spremna, a jako želim to unaprijediti i znam da ga zaslužujem.*

K. P., Zadar

**ODGOVOR:** Ispričaj ću Vam jednu priču. Moja kćer je naučila plivati prošlo ljeto u Vodicama i provela je dobar dio ljeta, oko mjesec i pol, plivajući na istoj plaži u poznatom okruženju i vježbajući tehniku plivanja, a onda smo jedan dan krenuli na novu plažu i nakon dvadeset minuta vožnje, vidno zabrinuta, me upitala: „Mama, a jesi li ti ponijela moje narukvice za plivanje?“ Samo sam joj mirno odgovorila: „Ljubavi one ti nisu potrebne jer ti znaš plivati!“ Vrlo brzo se složila s tim i hrabro zaplivala na novoj plaži.

More je more, tehnika plivanja je tehnika, a **zanat je zanat** jednom kada ga savladate, ili kako to lijepo naša metafora kaže „ispečete“, onda ga znate - neovisno je li to u poznatom ili novom okruženju, na hrvatskom ili engleskom jeziku, na nižoj ili na višoj funkciji.

Funkcija Vam neće dati stručnost jer to već imate, ali imajte na umu da je puno lakše savladati osnove, nego što je nastavi-

ti se **kontinuirano usavršavati** kako bi se zadržao kontinuitet i tempo koji nameću zahtjevi u dinamičnoj poslovnoj sredini današnjice. No, s druge strane unaprijediti Vam pruža **nametnutu samodisciplinu** koja će Vas trajno poticati da dajete više od sebe i na taj način rastete. Samo **hrabro zaplivajte u novim vodama**, a onda dnevno brusite tehniku kako biste rasli, to je isto u svim djelatnostima i aktivnostima od proizvodnje preko skijanja, učenja jezika do plesa. Jednostavnije je znati što treba učiniti i kako bi trebao izgledati rezultat, nego istrenirati svoje tijelo i um da prate naredbe iz mozga i izvedu pokret/aktivnost koju želite.

A što kada dovoljno narastete i istrenirate sve elemente u svom području? Onda ćete potražiti više poticaja u Vašoj ili nekoj novoj sredini u koju ćete sa sobom donijeti ono što ste razvijali i poticali tokom cijelog perioda razvoja svoje karijere. Dakle, upravo ste dotakli taj stadij. Što čekate? Akcija.

## UREĐENJE IZLOGA I PRODAJNOG MJESTA

**PITANJE:** *Što možemo učiniti za ljude pred izlogom? Nadam se kako postoji službena formula za uređenje prodajnog mjesta i unapređenje prodaje.*



**ODGOVOR:** Pogled prema izlogu izaziva snažnu emocionalnu reakciju u osjetilima vida, sluha, opipa, mirisa i okusa. Važno je da se podudara s dojmom koji na nas ostavlja ulaz. **Izlog je promotivni medij** sa prvim dojmom i impulzivnim utjecajem na kupnju, te predstavlja isplativu i kreativnu promociju.

Time je otvoren proces u skladu prema zahtjevima unapređenja prodaje za uočavanje bitnog u vremenskoj mjeri od 12 sekundi, čak nešto više od zakonitosti filmskog kadra. Ljudi koji se bave filmom redovito ističu da se putem velikog filmskog platna širi toplina, za razliku od televizije koju doživljavaju kao hladan

M. M., Čazma



ODGOVARA:  
Nadina Cvetko  
Borota

medij, nažalost, nema mjesta za puno publike. Svaki izlog ima **puno mjesta za publiku** na čije se okupljanje čeka, pa da započne fantazija, projekcija ili pravo kino. Naravno da postoji **stručna formula** za uređenje izloga.

Ukoliko nešto u izlogu želimo osobito naglasiti i skrenuti pozornost potencijalnog kupca i potrošača, to mora biti jedan od navedenih čimbenika iz **f o r m u l e F O B I N I**. Na raspolaganju su nam **format, oblik, boja, izolacija, naglasak i individualizacija prostora**.

**Svjetlost** intenzivno sudjeluje u čovjekovom doživljaju okoline i najčešće je presudan za ulazak u trgovinu. Rasvjeta u trgovini naglašava arhitekturu prostora, dizajn izloženih proizvoda, a doprinosi osjećaju vizualne udob-

nosti i ugođaja u nama samima. Tako se stvara poticaj za kupnju.

Istraživanja su pokazala važnost pravilne rasvjete izloga – u jednoj studiji se kod rasvjete od 180 luksa, od 100 prolaznika pred izlogom zaustavilo 5 osoba, a kod 1200 luksa se zaustavilo čak 20 osoba. Izlog je u tom smislu **počasni konzul trgovine**.

**Emocionalna ekonomija** novog stoljeća potiče pričanje priča kao alat za predočavanje vrijednosti i održavanje toka odnosa prema proizvodu i kupcima. Analiza kreativnog procesa za uređenje izloga je mješavina snova, analize, intuitivnih skokova i trezvenih kalkulacija u fazama od inkubacije ideje, emocionalne napetosti do provjere da li smo otišli predaleko u realnosti.



ODGOVARA:  
Nataša Rupčić

## KAKO UPRAVLJATI SITUACIJOM OTPUŠTANJA ZAPOSLENIKA?

**PITANJE:** *Manager sam malog poduzeća koje se suočava s padom potražnje svojih proizvoda. Prisiljeni smo restrukturirati se i pronaći novi program kojim možemo opstati na tržištu. No, dok zaokret u poslovnoj orijentaciji ne zaživi, moram otpustiti neke zaposlenike. Budući da smo većinom dobar tim, taj zadatak mi teško pada. Kako se postaviti da taj neugodan proces provedem na najprikladniji način?*

P. Č., Bjelovar

**ODGOVOR:** U kriznoj situaciji koja se tiče poslovanja, a posebno otpuštanja zaposlenika, manageri imaju **tendenciju prikrivati informacije** ili ih dugo zadržavati za sebe. To čine iz straha pred novonastalom situacijom i početnoga nesnalaženja, ali i zbog činjenice da neizvjesnost može loše djelovati na produktivnost i moral zaposlenika. Neki manageri informacije skrivaju i zbog straha da im ne odu najbolji zaposlenici. No, praksa pokazuje suprotno. Zaposlenici zapravo najbolje reagiraju kada pravovremeno dobiju točne informacije o svim okolnostima koje se tiču rada u poduzeću. Upravo ako **predugo skrivaju informacije**, zaposlenici će u managere izgubiti povjerenje, opirat će se promjenama, smanjit će im se produktivnost i motivacija, a mnogi će i otići.

Pri prijenosu loših vijesti mnogi manageri biraju strategiju kojom se neće morati izravno izložiti zaposlenicima i njihovoj reakciji. Tako će informaciju o otkazu nastojati prenijeti elektronskom poštom, sms porukom ili preko trećih osoba. Na taj način misle da su riješili problem, a zapravo su u svojim i očima zaposlenika ispali kukavice. No, krenimo redom. Poduzeće se nije preko noći našlo u teškoćama. Okolnosti su se razvijale neko vrijeme. Tada ste trebali **započeti razvijati komunikacijski plan** sa zaposlenicima. Pritom trebate krenuti od činjenice da je zaposlenike potrebno pravodobno upoznati sa svim okolnostima s kojima se poslovanje suočava. Zaposlenicima ukažite na problem i zatražite njihov povećani angažman, nove aktivnosti ili potrebu generiranja novih ideja. Na taj način ćete zaposlenike pokrenuti u bitku za spašavanje poduzeća, a ta **bitka** nije samo vaša, ona je **zajednička**. U komunikaciji sa zaposlenicima naznačite sve opcije koje razmatrate, bez obzira radi li se o poslovnom zaokretu u smislu razvoja novih programa, traženju strateškoga partnera, spajanju s drugim poduzećem ili mogućem otpuštanju. Pritom situaciju prikažite objektivno i jasno **izrazite plan ostvarivanja ciljeva**.

No, u jednom trenutku morat ćete **objaviti plan restrukturiranja i otpuštanja**. Ukoliko se radi o manjem poduzeću, najbolje bi to bilo učiniti pred svim zaposlenicima. Čuju li svi zaposlenici informacije istovremeno, bit će manje prilika za stvaranje glasina ili će one biti svedene na najmanju mjeru. Vaše **izlaganje** prije svega **treba biti iskreno**. Nije vrijeme za skrivanje iza nerazumljivih fraza. Jednostavno recite koje okolnosti su razlogom sadašnje situacije. Preuzmite odgovornost za vaše odluke, ali isto tako ukažite koji aspekt poslovanja treba potpuno promijeniti, unaprijediti ili ugasiti. Isto tako, jasno **objasnite kriterije** na osnovi kojih neki zaposlenici moraju otići. Na taj način zaposlenici



će vaše poteze shvatiti kao nužan uvjet opstanka i/ili razvoja poduzeća. Objasnite i hoće li se i kako teret posla otpuštenih zaposlenika prenijeti na one koji ostaju. Nakon vašega izlaganja potrebno je ostaviti vremena za raspravu kao poziv zaposlenicima na **davanje osvrta i generiranje ideja** o mogućim mjerama poboljšanja poslovanja. Ukoliko situacija postane previše neugodna, uvijek vam ostaje opcija da zaposlenike upitate „što biste vi učinili na mom mjestu“? Ukoliko ste opcije dobro razradili, zaposlenici će nakon početnoga negodovanja shvatiti da se borite za poduzeće i da su vaše ideje konstruktivne, čak i ako su za neke nepovoljne. Tako će oni koji ne mogu ostati shvatiti da krivnja nije na njima i nakon nekog vremena moći će se usredotočiti na traženje novih prilika. Ostali će vas pak više cijeniti i smatrati vas pravim vođom.

**Priopćavanje loših vijesti**, posebice ako se radi o potrebi otpuštanja težak je zadatak. To je situacija u kojoj zaposlenike trebate tretirati s poštovanjem i dostojanstvom. Iskažite visoki **stupanj empatije** i dajte zaposlenicima do znanja da niti vama nije lako što dolazi do takve situacije. No, ne zaboravite ni na one koji ostaju. Održite sastanak nakon što je val otpuštanja prošao, objasnite im što se sada od njih očekuje. Bit će potrebno neko vrijeme da prevladaju šok zbog gubitka kolega, preustroja poduzeća i novih zadataka. **Iskažite razumijevanje** i empatiju, ali pokušajte raditi i na **stvaranju entuzijazma** za ispunjavanje novih ciljeva. Radite na izgradnji novog sustava u kojem će u budućnosti možda opet biti mjesta i za one koji su otišli.



ODGOVARA:  
Davorin Belamarić

## ZAPOŠLJAVANJE PREKO INTERVENCIJE

**PITANJE:** *Vodim odjel u firmi od oko 200 ljudi. Direktor mi je rekao da zaposlim nećakinju od čovjeka s kojim poslovno surađujemo i s kojim je on osobno u dobrim odnosima. Želi da je zaposlim baš ja, jer je moj odjel najveći*

*i tu će se nekako uklopiti. Ne volim nepotizam, želim zaposliti najbolje ljude, smatram da postoji i rizik od zakonskih sankcija i ne bih sudjelovao u tome. Volio bih raditi svoj posao umjesto da ulazim u konflikte s direktorom oko ovog slučaja. Hvala na svakom dobrom savjetu.*

S. B., Zagreb

**ODGOVOR:** Ako bih vam morao odgovoriti u jednoj rečenici, ona bi glasila: nemojte zapošljavati ljude *samo zbog* intervencije, ali ih *ponekad* možete zaposliti *unatoč* intervenciji.

**Paradigma nepotizma glasi** po prilici ovako: utjecajan čovjek državnog poduzeća zaposlio je nesposobnog rođaka umjesto sposobnijeg kandidata (ili čak izmislio nepotrebno radno mjesto). Interes medija i gnjev javnosti potpuno je opravdan jer zloupotreba ovlasti izaziva **dvostruku društvenu štetu**: zakinuti su sposobniji kandidati, a doprinos poslovanju poduzeća je lošiji.

U privatnim poduzećima stvar je malo drugačija, jer manageri za svoje odluke ne odgovaraju javnosti nego vlasniku. Zbog toga privatna tvrtka može zapošljavati ljude mnogo slobodnije i bez natječaja. **Slučajevi intervencije** u zapošljavanju nisu uvijek zloupotrebe ovlasti pojedinca koje koštaju tvrtku, nego mogu biti i sredstvo ostvarivanja poslovnih ciljeva. Zapošljavanje nećakinje od poslovnog partnera (pogotovo ako je to npr. ključni kupac) može učvrstiti poslovne veze i koristiti poduzeću u cjelini, iako nije idealno rješenje za vaš odjel.

Predlažem vam da budete **otvoreni prema načelnoj mogućnosti zapošljavanja na ovaj način**, ali da **za konkretan slučaj** svakako **provjerite** sljedeće:

**Kakve su kompetencije osobe za koju direktor intervenira?** Zabluda je da sve osobe za koje se intervenira moraju biti nesposobne, bahate i lijene. Osim uobičajenih socijalnih kompetencija svakako provjerite s kakvim stavom dolazi na razgovor: kao i svi ostali kandidati ili s očekivanjem da je ona nešto posebno. (Ako već na razgovoru spominje svoje veze i očekuje da se vi ravnate po njoj, to obećava ozbiljne probleme ako je zaposlite.)

**Trebate li u odjelu nove ljude ili morate izmišljati radno mjesto?** Kako ćete novu osobu uklopiti u tim i što će točno raditi. Osoba koja stoji sa strane i ne radi ništa korisno, a

ima poseban status (jer obično se takve informacije ne mogu prikriti) nosi velik rizik od razaranja motivacije i odnosa u organizaciji. Dakle, nije pitanje „Može li?“ nego „Kako?“

**U kojoj mjeri postoji rizik, i kolika je moguća šteta** da ta osoba dođe do povjerljivih podataka i osobnim vezama ih prenese poslovnom partneru od kojeg dolazi intervencija?

Kad sve to provjerite, vrijeme je za ozbiljan razgovor s vašim direktorom, jer on mora biti svjestan svih posljedica i uključen u tu odluku. Ovakva situacija jedan je od školskih primjera zamke koje svaki manager mora prepoznati i izbjeći: situacija u kojoj imate **više odgovornosti nego ovlaštenja**. Ako jednostavno zaposlite nekoga zbog „direktor mi je rekao“, niste time izbjegli odgovornost za sve što se u vašem odjelu dešava (odnosi, motivacija, financijski ciljevi, ...). Direktor polazi od stava „tvoj odjel je najveći pa ćeš već nekako“, ali vi mu trebate reći ako vam to stvara probleme. Uvjeren sam da ni on ne bi želio **interventno zapošljavanje** pod svaku cijenu, nego samo ukoliko je to razumna odluka za tvrtku u cjelini.

Razumijem vašu prirodnu želju da se slobodno vodite odjel bez ovakvih problema i intervencija, ali moram vas razočarati: **konflikti s nadređenima** dio su redovnog posla svakog managera, a vaš poslovni uspjeh znatno ovisi o tome koliko ih kvalitetno rješavate.

UKOLIKO IMATE PITANJE ZA NAŠE  
STRUČNJAKE POŠALJITE SVOJ UPIT NA  
[info@poslovni-savjetnik.com](mailto:info@poslovni-savjetnik.com)



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

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

### Lajkaj Poslovni savjetnik na Facebooku i:

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



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



ODGOVARA:  
Dragan Zlatović

## UKIDANJE TRGOVAČKOG DRUŠTVA

**PITANJE:** *Zanima me, kada i tko donosi odluku o ukidanju trgovačkog društva?*

L. H., Vinkovci

**ODGOVOR:** Za sva trgovačka društva karakteristični su sljedeći modaliteti prestanka trgovačkih društava:

- istek vremena određenog u društvenom ugovoru ili izjavi o osnivanju,
- odluka članova,
- pripajanje društva drugom društvu,
- spajanje s drugim društvom,
- pravomoćna odluka suda kojom se odbija otvaranje stečajnog postupka zbog nemogućnosti da se iz stečajne mase pokriju troškovi stečajnog postupka,
- pravomoćna odluka suda kojom se utvrđuje da je upis društva u sudski registar bio nezakonit,
- provođenje stečajnog postupka,
- odluka registarskog suda donesena u vezi sa skraćenim postupkom odnosno u slučaju da član društva kod kojeg su se sjedinili svi udjeli o tome u zakonskom roku ne izvršiti registarski sud,
- ukidanje društva,
- pravomoćna presuda suda.

Prema čl. 621. **Zakona o trgovačkim društvima** (Narodne novine broj 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 152/11, 111/12, 144/12 i 68/13; ZTD), sud po tužbi Vlade Republike Hrvatske do-

nosi presudu o ukidanju društva ako društvo ugrozi protuzakoni- tim postupanjem nekoga njegova organa ili člana toga organa opće dobro, a nadležni organ društva ne opozove osobe koje su to učinile.

**Pravomoćnost presude suda** o ukidanju društva predstavlja razlog za prestanak društva. Nakon presude suda o ukidanju, provodi se **likvidacija društva** kako je to propisano Zakonom o trgovačkim društvima. Prijedlog za opoziv i imenovanje likvidatora iz važnog razloga može staviti Vlada Republike Hrvatske.

Ako je **podignuta tužba**, sud može na prijedlog Vlade Republike Hrvatske protiv trgovačkog društva donositi privremene mjere, koje se mogu ogledati u obustavljanju primjene odluke organa društva kojom se ugrožava opće dobro i zabraniti donošenje određenih odluka i poduzimanje određenih pravnih radnji organu ili nekome ili svim članovima organa društva kojima se može ugroziti opće dobro, odnosno u određivanju da poduzete pravne radnje ne stvaraju nove pravne učinke. Odluke suda o ukidanju društva upisuju se u sudski registar po službenoj dužnosti.

**Iz hrvatske sudske prakse** navodimo **karakterističan slučaj** prema odluci Visokog trgovačkog suda Republike Hrvatske, br. Pž-6910/02 od 16. 2. 2003.„; Naime, tuženik i D.V. kao i prvo i drugomješač, u svojoj žalbi navode, osim povreda odredaba postupka, pogrešno i nepotpuno utvr-



đeno činjenično stanje, pogrešnu primjenu materijalnog prava i to odredaba čl. 621. i 622. Zakona o trgovačkim društvima (Nar. nov., br. 111/93, 34/99, 121/99 i 52/00 – u nastavku teksta: ZTD). Iz odredbe čl. 621. Zakona o trgovačkim društvima propisana je mogućnost da Vlada Republike Hrvatske zahtijeva od suda da presudom ukine trgovačko društvo, ako trgovačko društvo protuzakoni- tim postupanjem svog tijela ili člana tog tijela ugrožava opće dobro, a nadležno tijelo ne opozove te osobe. Odredbom, pak čl. 622. Zakona o trgovačkim društvima predviđeno je da sud može, ako je podignuta tužba iz odredbe čl. 621. ZTD-a na prijedlog tijela iz čl. 621. st. 1. ZTD-a, a to tijelo je Vlada Republike Hrvatske, protiv trgovačkog društva dono-

siti privremene mjere, a koja, prema svom sadržaju odgovara pobijanoj privremenoj mjeri. Kako je u žalbi navedeno, radi se upravo o takvoj privremenoj mjeri, pa je sud drugog stupnja pravilno zaključio da donesena privremena mjera nije donesena temeljem nadležnog tijela – predlagatelja osiguranja Vlade Republike Hrvatske, nego na temelju predlagatelja osiguranja – tužitelja T. M. iz Zagreba koji nema, niti može imati, svojstvo Vlade Republike Hrvatske, a osim toga, niti tužbeni zahtjev nije upravljen na ukinuće tuženika. Budući da je iz tih razloga sud prvog stupnja donio nezakonitu odluku, valjalo je ukinuti rješenje suda prvog stupnja i predmet vratiti sudu prvog stupnja na daljnje postupanje.“



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

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

**KAKO SE  
ZAUZETI ZA  
SEBE?**

**5** provjera za  
kvalitetnu  
osobnu  
transformaciju

**DNEVNIK  
JEDNE  
TAJNICE**

**4P generacija**



Irena Jurjević

## 6 strategija kako povećati vlastitu asertivnost

**1.** Otkrijte kada sebe stavljate u inferiornu poziciju naspram drugih. U kojim situacijama nešto želite, a ne usudite se to i tražiti? Kako razmišljate o sebi u toj situaciji?

**2.** Promatrajte asertivno ponašanje drugih. Ako ne znate u restoranu dozvati konobara, promatrajte kako to drugi rade. Ako se pitate „Kako on/a to može, a ja ne?“, razmislite kakva uvjerenja bi ta osoba mogla imati u podlozi svog asertivnog ponašanja? Što je to u što ona vjeruje da se osjeća dovoljno samopouzđano tražiti za sebe?

**3.** Vježbajte u mašti koristeći tehniku vizualizacije: zamislite sebe kako se ponašate na željeni način; kao osoba koja zna potrebne vještine.

**4.** Potom vježbajte pred ogledalom i promatrajte koliko ste vjerodostojni u svom iskazu. Dok uvježbavate zastupanje sebe, obratite pažnju na držanje tijela, boju glasa, odlučnost u govoru.

**5.** Pokušajte u stvarnoj životnoj situaciji: ako izgubite hrabrost, ništa zato – pokušajte ponovno. Za početak izaberite manje ugrožavajuće situacije pa napredujte prema zahtjevnijima.

**6.** Nemojte odustati, ovo nije lagan zadatak za sve one koji vještinu asertivne komunikacije i zastupanja za sebe nisu naučili u djetinjstvu ili ranoj mladosti. Zapamtite: „Ne postoji neuspjeh, postoji samo povratna informacija.“

„Ja zinem reći NE, a iz mojih usta izade Nema problema.“

### Zašto nam je teško reći „ne“ ili tražiti nešto za sebe?

U podlozi naše šutnje, kada se treba zauzeti za sebe, najčešće je strah da će nas netko odbaciti ili napasti. Ljudi koji ne postavljaju drugima granice i koji dopuštaju da ih se tretira bez poštovanja, najčešće se **boje da se neće znati obraniti od napada ili manipulacije**. Taj strah je naravno iracionalan, jer svi odrasli ljudi imaju sposobnost obraniti se kad je to uistinu potrebno. Nekad imamo nepotreban osjećaj odgovornosti misleći kako smo odgovorni za tuđe osjećaje, na primjer: „Ako odbijem kavu s prijateljicom, bit će razočarana i tužna, a to ne bi mogla podnijeti.“

### Kako drugima predajemo moć?

Nitko ne može imati moć nad vama, ako mu vi ne poklonite tu moć. Nitko nije moćan niti utjecajan sam po sebi; **mi drugim ljudima dajemo ili ne dajemo na važnosti**. Svi vaši autoriteti, šefovi, roditelji, partneri, liječnici, odvjetnici; svi na koje gledate sa strahopoštovanjem – autoriteti su vam jer ste ih tamo postavili. Svojim divljenjem ili strahom podržavamo njihovu superiornu poziciju.

Ljudi koji sebe smatraju inferiornima i koji se boje drugih, negdje duboko u sebi vjeruju da nisu zaslužili ili da nemaju prava na bolji posao, plaću, pomoć kod kuće, zabavu, uživanje u životu, tj. da ih se tretira s punim poštovanjem.

Sve dok vjerujemo da su drugi ljudi po nečemu važniji ili vredniji od nas samih ili da imaju više prava, plašit ćemo se njihove moći i nećemo im se usuditi suprotstaviti. No, ta inferiorna pozicija naspram drugih može se promijeniti.

### Evo neka tipična iracionalna uvjerenja kojima sebi oduzimamo moć:

- „Ona je sposobnija i pametnija, sredit će me.“
- „Ja sam slaba osoba, nisam nikakav karakter.“
- „Nemam pravo tražiti takvo nešto.“
- „Ako je odbijem povrijedit ću je i naše prijateljstvo će puknuti.“
- „Ja sam fin/a, ne volim ulaziti u konflikte.“
- „Ako tražim nešto za sebe

znači da sam sebičan/na. Ne želim ispasti sebičan/na.“

### Zastupam sebe, poštujem tebe!

**Asertivna komunikacija** nije samo set jasnih rečenica i izjava kojima tražite nešto za sebe. Možete naučiti koristiti razne komunikacijske tehnike, ali dok istinski ne počnete vjerovati da imate pravo na ono što tražite, nećete biti vjerodostojni u svom iskazu. Kako biste osvijestili svoja asertivna prava, dobro je imati osjećaj što je razumno, opravdano ili fer očekivati u nekoj situaciji. Možete biti svjesni što drugi ljudi zaslužuju i tako kreirati okvir vlastitih prava.

#### Moja asertivna prava su:

- da me se tretira s poštovanjem,
- imati svoje mišljenje i jasno ga izreći,
- pogriješiti,
- izabrati da li se želim i kad zauzeti za sebe,
- odbiti nešto ili nekog bez osjećaja krivnje,
- dobiti ono za što sam plaćen/a,
- pitati ono što želim,
- dobiti informaciju (liječnika, odvjetnika, knjigovođe...).

### Tehnike odbijanja zahtjeva – kako reći „ne“?

Koristeći ove tehnike, u početku će vam vjerojatno biti teško ostati dosljednima. Možda ćete početi osjećati krivnju, strah i nelagodu. No ako želite ostati ustrajni, važno je da ste tijekom komunikacije cijelo vrijeme svjesni vlastitih prava i potreba.

**1. Tehnika pokvarene ploče:** Mirno ponavljajte: „Žao mi je, ali ne mogu.“

**2. Odbijanje uz izražavanje empatije:** Istaknite da ste svjesni koliko je nešto važno drugoj osobi i odbijte zahtjev: „Ja vas potpuno razumijem i znam da u vašoj situaciji... ali ne mogu.“

**3. Šutnja:** Nakon što ste pokušali sve ostale načine.

**KREIRAJTE ŽIVOT PO SVOJOJ MJERI!**



**Centar Uspjeha**  
UDRUGA ZA OSOBNI RAZVOJ

#### Individualni coaching i poslovni treninzi:

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

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

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

Br. mob. 091/5987 683



Darko Sambol

# Sad stvarno želim promjenu!

Čitajući „Alkemičara“ - poznatog nam književnika Paula Coelho - odlučio sam s Vama podijeliti nekoliko inspirativnih redaka o osobnim promjenama, teškoj odluci da se u njih krene te rezultatima koje ne možemo niti sanjati u trenutku odluke. **Odluka ima moć!**

Često želimo neku promjenu ili sanjamo o tome da se promjene okolnosti, ali ne pokrećemo se iz svoje dobro oformljene zone udobnosti. **Zona udobnosti** predstavlja uhodane obrasce ponašanja, svakodnevnu rutinu i nevoljkost da nam netko (ili češće sami sebi) stavlja zahtjeve koji bi nas pomaknuli iz hodograma. Ovo nas stavlja pred pitanje da li stvarno želimo promjenu ili želimo željeti promjenu?

## 5 provjera za kvalitetnu osobnu transformaciju

Ljudi koji zaista žele promjenu strastveni su u tome da uspiju, da se njihova promjena zadrži i da se više ne vraćaju na stare načine djelovanja. Želja za promjenom se nalazi na vrhu liste prioriteta, ozbiljni su u ulaganju vremena i energije u cjelokupni proces.

No prije toga, važno je sebi **iskreno odgovoriti na sljedeća pitanja koja daju okvir za kvalitetnu osobnu transformaciju:**

### 1. Radi li se o promjeni kod mene ili kod nekog drugog?

Sigurno ste čuli za krilaticu: „Ako želiš promijeniti cijeli svijet, najprije promjeni sebe!“. Dakle, ako želite mijenjati druge ljude oko sebe - osuđeni ste na neuspjeh. Jedino što možete mijenjati je svoju percepciju, pogled na situaciju oko sebe ili svoje konkretne postupke. Područje na kojem trebate raditi je na subjektivnom, a ne objektivnom temelju.

### 2. Pokušavam li promijeniti previše stvari odjednom?

Ako želite naučiti odlično komunicirati s ljudima, ovladati organizacijom vremena i prestati pušiti, tada je to odlično za vas, ali je „prevelik za-

logaj“. Mudro je odrediti koji je u ovom času prioritet i što vas najviše motivira, i krenuti sa savsim malim i konkretnim koracima, a tada prelazite na sljedeću promjenu. Ako krenete u promjenu nakon što ste postigli prethodni cilj, pozitivan duh može samo pomoći u postizanju nove promjene.

### 3. Je li zahtjev dovoljno malen da bi ga mogli riješiti u odgovarajućem vremenskom roku?

Neophodno je veliku sliku podijeliti u manje cjeline i ohrabriti se da imate fokusiran i realističan pogled na područje promjene jer će s takvim pristupom postojati veća vjerojatnost uspjeha. Malo ne znači da je nevažno – ljudi često započnu s malom i specifičnom promjenom, ali se tijekom vremena uključe i druge stvari pa promjena postane sve veća i veća. Važno je razumjeti da jedan mali, uspješan i održivi rezultat vrijedi 10 velikih neuspjelih promjena.

### 4. Učinak treba biti mjerljiv!

Trebate se usuglasiti što je potrebno učiniti, unutar kojeg vremenskog okvira i kako će izgledati dobre i loše aktivnosti. Radi lakšeg snalaženja možete odabrati neku numeričku- kvantitativnu vrijednost koju je puno lakše provjeriti nego npr. „da budem zadovoljniji“.

### 5. Koja je vrijednost za vas ova promjena i je li povrat uloga dovoljno visok da bi se isplatilo ulaganje?

Ono što je značajno za jednu osobu može biti nevažno za drugu. Treba se pitati da li je značajnost dovoljna da pomogne u postizanju promjene i održavanja novih navika.

Ovih pet provjera dat će vam siguran putokaz ulaska u svijet promjena i osobne transformacije jer nije važno samo pokrenuti promjene, još je zahtjevnije da se promjena održi. Sve ovo važni su postulati coachinga promjena.

I za kraj još jedan inspirativan citat P. Coelho: „Kada su pred nama velika blaga, nikad to ne primjećujemo. A znaš zašto? Zato što ljudi ne vjeruju u blaga.“

Sretno!

**“...odluke su tek početak neke stvari. Kad netko donosi odluku, zapravo uranja u moćnu struju koja čovjeka nosi do mjesta o kojem nije ni sanjao u času donošenja odluke.”**

P. Coelho

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

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

## pratite nas NA DRUŠTVENIM MREŽAMA



PoslovniSavjetnikFan



@PoslovniS



poslovnisavjetnik

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



# 4P generacija

ODGOVARA:  
Inga Lalić

**PITANJE:** *S kim god razgovaram u zadnje vrijeme općenito o životu, uglavnom svi na ovaj ili onaj način komentiraju kako su teška vremena, da se ne sjećaju da je bilo ovako loše i da postaje sve gore. Voljela bih ostati pozitivna unatoč takvom okruženju. Kako zadržati optimizam i vjeru u bolje sutra?*

M. P., Pula

**ODGOVOR:** Okolnosti u kojima živimo itekako utječu na nas i naše poimanje stvarnosti. Svojim stavom i načinom razmišljanja možemo napraviti da nam bude bolje, a to znači **preuzeti odgovornost** za sebe i svoj život. Kakva god vremena bila, loša ili dobra, ovo sada je jedino vrijeme koje imamo i moramo ga iskoristiti najbolje što znamo.

Unatoč teškim vremenima trebamo se suočiti i s vlastitim financijama i planirati svoju budućnost. Sadašnje su državne mirovine bijedne, a do trenutka kada mi krenemo u mirovinu bit će još i gore, ako ih uopće i bude. Ako želimo imati ikakav standard kad ostariamo, morat ćemo imati novac sa strane. Vjerojatno ćemo morati raditi više od svojih roditelja, već danas mnogi rade dodatno u fušu da bi nadoknadili manjak u

kućnom proračunu, a u mirovinu ćemo ići stariji nego što su oni išli. Istodobno astronomski rastu cijene svega: hrane, benzina, struje, plina... Kada je riječ o financijama mladi ljudi danas su u znatno nepovoljnijoj situaciji od starijih generacija. **Mi smo 4P generacija: prenesigurni, pod pritiskom, preopterećeni i prezaduženi.** No, kako rastu ozbiljni novčani izdaci, za stanovanje, kredit za stan, mirovinsko, porezi, cijene, itd., tako raste i pritisak za trošenje novca za nepotrebne stvari kako bismo to na neki način kompenzirali.

## Koliko je financijska sigurnost važna?

Kako većina nas ima sve što

nam treba, velike tvrtke i korporacije mogu povećati svoju dobit i profit samo ako nam prodaju stvari koje ne trebamo. I upravo to čine, vrlo vješto. Marketinška i reklamna industrija toliko su jake da pola nas vjeruje kako uistinu treba specijalan šampon za kosu koji stoji 30 kn da bi nam kosa bila sjajnija s više volumena ili torbicu koja stoji 1.000 kn da bismo izgledale prihvatljivo kad izađemo na večeru. Često se pitamo kako uopće možemo održavati **razuman stil života**, a ipak uštedjeti dovoljno da pod stare dane ne bismo morali jesti konzerve. Odgovor je samo jedan. Možemo, pod uvjetom da **mi kontroliramo novac**, a ne on nas. To znači da razumijemo kako on funkcionira, da govorimo o njemu i učimo kako da radi za nas. To također znači da je s novcem povezan osjećaj ugone. Kad ga imamo osjećamo se sigurno i obrnuto. S obzirom na to koliko je financijska sigurnost važna za naše dugoročno zadovoljstvo i budućnost, moramo se probuditi i preuzeti odgovornost. Upravljanju novcem moramo posvetiti jednaku pozornost, kao i zdravlju, poslu, kućama, djelatima, sportu,

hobijima i sl. jer nitko to neće učiniti umjesto nas.

## Male stvari jednake su velikima

Svi znamo da novac ne raste na drveću i da su štednja i ulaganje, poput podizanja djece, dugoročan posao za koji je potrebno planiranje. I znamo da su, kad je riječ o novcu, male stvari jednako važne kao i velike. Obično na tim malim stvarima najviše i pokleknemo. Iskustvo koje sam stekla radeći s velikim brojem ljudi, između ostalog i na njihovim osobnim financijama, jest da svatko može svoje financije dovesti u red samo ako se želi tome ozbiljno posvetiti. Nemojte očekivati da će vaš financijski nered srediti netko drugi ili da će se riješiti same od sebe. Također nemojte očekivati da će veća plaća riješiti sve probleme jer se tu radi o **navici ponašanja** koja imamo prema novcu. Prvo treba naučiti upravljati novcem i planirati, i tek tada povećanje prihoda ima smisla i donosi željeni rezultat. Znamo da **sreća nije u novcu**, ali jasna financijska vizija vlastita života može nam podariti mir i sigurnost koji je onda teško narušiti.



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

**www.poslovni-savjetnik.com**

**Lajkaj Poslovni savjetnik na Facebooku i:**

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

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



# Vjerna podrška izboru NAJTAJNICE.HR iz godine u godinu

Sofisticirani nakit kao idealan način izražavanja osobnosti u poslovnom svijetu.

I ove je godine **Lapidarium-Zlatarna Mario** pridonio važnosti izbora za NajTajnicu.hr i nagradio laureatkinje.

Zlatarski majstor i dizajner nakita **Mario Nokaj**, vlasnik **Lapidarium-Zlatarne Mario**, autor je ovogodišnjih **Plaketa** koje su dodijeljene trima prvonagrađenima tajnicama. Kao simbol profesionalnosti i predanosti svojem poslu, plaketu čini pločica ukrašena ugraviranim imenima dobitnica i imenom tvrtke te datumom, izrađena jednom od najsuvremenijih tehnika graviranja. Upravo je to i jedna od posebnosti usluga Lapidarium-Zlatarne Mario, moderno i profinjeno graviranje te namjensko dizajniranje plaketa, medalja i znački za poslovne prigode, prilagođeno vizualnim identitetima organizacija i manifestacija. Neke od takvih dosadašnjih unikatnih ornamenata koje je ova zlatarna izradila, je značka za nagradu *Primus* za najboljeg menadžera koju je dodijelio Poslovni savjetnik, značke za nagradu *Croma* za najboljeg menadžere te značke Privredne banke.

## Autorski nakit Silvia Hrnčira i hrvatskih dizajnera

Uz Plakete, Lapidarium-Zlatarna Mario nagradila je najbolje tajnice i s tri srebrna broša, djela renomiranog akademskog kipara Silvia Hrnčira. Broševi su dio hvaljene *kolekcije Val*, prepoznate po suvremeno-futurističkom stilu. Kolekciju odlikuju linije i plohe u kombinaciji s bojom "patinom". Svaki komad nakita Silvia Hrnčira, izrađen je ručno tehnikama savijanja, iskucavanja te patiniranja i uistinu je jedinstven na svoj način. Ovaj akademski kipar je tako svoju ljubav prema mehanici, metalu i radu rukama, prenio u modne dodatke koji



Mihaela Miljković iz tvrtke Millenium promocija d.o.o., lauretkinja izbora „NajTajnica.hr“ 2013. godine u kategoriji malih i srednjih tvrtki

◀ Srebrni broš iz kolekcije Val, Silvio Hrnčir

zadovoljavaju ukus velikog broja poslovnih žena. Nakit Silvia Hrnčira čini svaku žensku odjevnu poslovnu kombinaciju efektnom i mijenja njezin ukupni dojam, upravo kao što sofisticirani modni dodaci i trebaju činiti.

Suradnja Lapidarium-Zlatarne Mario i akademskog kipara Silvia Hrnčira, objedinjena je u konceptu Lapidarium. Ovaj jedinstveni koncept u Hrvatskoj, okuplja domaće i inozemne dizajnere u izradi suvremenih kolekcija nakita od plemenitih metala i dragog kamena te im ujedno omogućava galerijsko prodajni prostor u sklopu Zlatarne Mario. Štoviše, nudi se i mogućnost konzultacije te dogovora s dizajnerima o izradi željenog nakita i samim mogućnostima nošenja nakita.

Neki od dizajnera koji djeluju i u sklopu Lapidariuma, osim spomenutog Silvia Hrnčira, su Ivan Midžić, Stjepan Balja, Isabelle B., Irineja Čubela, Petra Podnarčuk, Zdravka Radić i drugi.

## Pronađite svoj nakit

Osim ponude gotovog nakita, posebnost djelovanja ove atipične i suvremene zlatarne je izrada željenog nakita po narudžbi, individualni pristup klijentu kako bi se ostvarili jedinstveni komadi nakita koji zrcale najbolje u osobama koje ih nose. Pronađite "samo svoj"



nakit u srcu Zagreba u Radićevoj 10 i na adresi [www.zlatarna-mario.hr](http://www.zlatarna-mario.hr).



Interijer Lapidarium



# ŠTO JE PRAVILNO? (4.dio)

Nastavljamo s objašnjenjem najčešćih dvojbi u pisanoj poslovnoj komunikaciji.

## Što ili šta

Riječ *što*/*šta* upitna (odnosna) je zamjenica. Upotrebljavamo je kad nešto želimo doznati o nepoznatim stvarima, pojavama (tada je upitna) ili kada o njima govorimo (tada je odnosna).

„Što trebamo pripremiti za sutrašnje predavanje?“

„Znamo da trebamo biti zahvalni za sve što smo proživjeli.“

„Šta mislite koliko će nas to stajati?“

„Tada nisam znao šta da radim.“

### Usporedimo:

N što, G čega, šta D čemu, A što, L čemu, I čim

Što je pravilno?

U nominativu je ispravno upotrijebiti oblik *što*. Oblik *šta* može se upotrijebiti u frazemima (*Šta ja tu mogu!*), a pravilan je u neodređenim zamjenicama koje počinju sa *sva*, *ni*, *i*, *što*, *koje* (*svašta*, *ništa*, *išta*, *štošta*, *koješta*). Uz ostale oblike za tvorbu neodređenih zamjenica dolazi *što* (*nešto*, *ponešto*, *štogod*).

### Pravilni primjeri:

Molim Vas da me upozorite ako sam što pogriješio. O tome smo već svašta čuli, ali još ništa nije potvrđeno. Što mislite o tome kada će nam biti odgovoreno?

## Isticati ili istjecati

Riječi sličnoga izraza mogu imati različito značenje pa treba paziti na njihovu uporabu.

„Kad je god to moguće, treba

**isticati** prednost domaćeg proizvođača.“

„Uskoro je iz slavine počela **istjecati** voda.“

### Usporedimo:

isticati (istичem, ističeš, ističe, ističemo, ističete, ističu)

istjecati (istječem, istječeš, istječe, istječemo, istječete, istječu)

Što je pravilno?

Pravilno je i 'isticati' i 'istjecati', ali svaki glagol ima svoje značenje i ne mogu se zamjenjivati bez promjene značenja. Glagol *isticati* nastao je prema glagolu *istaknuti* i znači 'nešto iz nečega izdvojiti, naglasiti' i sl. (Najboljeg se učenika ističe.) Glagol *istjecati* nastao je prema glagolu *isteći* i znači slično kao i glagol *otjecati* (Voda istječe iz slavine; Rok za predaju dokumenta isječe.). Oblici *-ticati* i *-tjecati* javljaju se u velikom broju glagola. Oblik *-ticati* dolazi u nesvršenim glagolima prema *taknuti* u svršenim glagolima (npr. *uticati* prema *utaknuti*, *poticati* prema *potaknuti*, *zaticati* prema *zataknuti*), a oblik *-tjecati* dolazi u nesvršenim glagolima prema svršenom *-teći* (npr. *istjecati* prema *isteći*, *optjecati* prema *opteći*, *pritjecati* prema *priteći*).

Dakle, čovjek se svojim radom ističe, a vrijeme, rok i voda istječe.

### Pravilni primjeri:

Zastavica se mora isticati dok jedrilica nije u potpunosti na predstartnoj liniji. Maloprodajnu je cijenu dovoljno istaknuti na

prodajnom mjestu. U ponoc istječe rok za predaju poreznih prijava. Krajnji rok je 12. kolovoza jer tada istječe zakonski rok. Molimo Vas da budete što kraći jer nam vrijeme istječe.

## Budući ili budući da

Neki se oblici u hrvatskome jeziku pravilno javljaju uvijek u spoju dviju riječi.

„**Budući** je utvrđen niz nezakonitosti, očekuje se podizanje optužnice.“

„**Budući da** nismo pronašli odgovarajućeg vanjskog suradnika, nastava se privremeno prekida.“

### Usporedimo:

budući : budući da

Što je pravilno?

Pravilan je samo oblik *budući da*. Naime, riječ *da* u uzročnom vezniku *budući da* nije pravilno izostaviti jer tada dolazi do promjene značenja. Umjesto uzročnoga veznika *budući da* dobivamo pridjev *budući* koji ima sasvim drugo značenje, ono što će tek biti.

### Pravilni primjeri:

Budući da meteorolozi najjavljaju vruće ljeto, i ove se godine očekuje velik broj turista. Sačuvajte pozivnicu budući da je ona i ulaznica na večeru.

## Pošto ili budući da

Među veznicima koji se u svakodnevnoj komunikaciji ne bi

smjeli zamjenjivati, jer imaju različito značenje, česti su *pošto* i *budući da*.

„Pošto (kada) su se zaustavili, odmorili su se.“

„Pošto (jer) boljeg rješenja nema, prihvaćamo vašu ponudu.“

„Budući da (jer) je prijavljen velik broj natjecatelja, očekuje se velik uspjeh.“

### Usporedimo:

pošto (kad), pošto (jer) : budući da (jer)

Što je pravilno?

Pravilan je i veznik *pošto* i veznik *budući da*, ali veznik *pošto* ima vremensko značenje i znači isto što i veznici *kada*, *nakon što*. Veznik *budući da* ima uzročno značenje i znači isto što i veznici *jer*, *kako*, *zbog toga što*, *zato što*.

U uzročnom vezniku *jer* nepravilno je umjesto krajnjega *r* upotrebljavati *l* (*jel* umjesto *jer*).

- *jel* - uvijek je nepravilno. Umjesto „Nije me pitao **jel** misli da o tome sve znam“ pravilno je „Nije me pitao **jer** misli da o tome sve znam.“

### Pravilni primjeri

Uhvaćen je pošto (kada, nakon što) je dao lažnu novčanicu. Podnijela je ostavku pošto (kada, nakon što) je saznala za propust. Ne možemo proučiti sve pojedinosti budući da (jer) ih je mnogo. Budući da (jer) se uvjeti nisu promijenili, ugovor će biti jednak prošlogodišnjem.

## Dragi dnevniče,

koliko god cijenim i preferiram otvorenu komunikaciju, kako s moje strane, tako i onu usmjerenu ka meni, danas sam ponovno, kao i nebrojeno puta ranije, iskusila kako otvorenost i nije uvijek baš najbolja varijanta u komunikaciji.

Ponovno sam si osvijestila činjenicu, kako neki ljudi u našoj radnoj okolini (ništa drugačije nije ni u onoj privatnoj), nerijetko jedno misle, drugo govore, a nešto sasvim treće su spremni provesti u praksi.

Naime, već duže vrijeme susrećemo se s jednim ozbiljnim problemom vezano za komunikaciju s jednim poslovnim partnerom, koji pred nas postavlja prevelike zahtjeve, prilično neusklađene s prethodnim dogovorom o obimu usluga s naše strane. Naravno, želja nam je zadržati tog poslovnog partnera jer nam jer svaki partner vrijedan i važan, međutim, dio nas iz kolektiva čvrstog je stajališta da pritom ipak treba postaviti jasne granice po pitanju zahtjeva koje smo spremni ispoštovati, kao i onih koji prelaze granice predviđene suradnje.

Jučer smo to naše stajalište iznijeli i na zajedničkom sastanku s našima nadređenima, i začudo neki kolege koji su još do nedavno gorljivo branili iste stavove, odjednom su postali nekako neodređeni, nesprenni založiti se za iste.

Jasno je da je u životu, kako u onoj privatnoj sferi, tako i u ovoj poslovnoj, najlakše ići linijom manjeg otpora, biti suzdržan, priklanjati se mišljenju većine, međutim takav stav ne donosi napredak, a stagnacija nije nešto čemu bi trebali težiti.

Komentirajući kasnije s pojedinim kolegama, tu neočekivanu distanciranost od cijele situacije, čak i pojedinaca koji su u početku možda i najgorljivije iznosili nezadovoljstvo trenutnom situacijom, zaključili smo da se moramo pomiriti s činjenicom da će uvijek biti onih koji će biti jaki samo na riječima. No, prilikom prve potrebe za provođenjem istih u djelo, oni će ostati po strani, nezamjetni, indiferentni, očekujući da netko drugi podmetne leđa i bori se u ime svih.

Shvatili smo i da su neki kolege zapravo velike mudrice, u svakom trenutku spremni „nabrijati“ druge da poduzmu neke korake potrebne za ostvarenje određenih promjena, a sami nesprenni išta riskirati, brižno čuvajući svoju poziciju - povremeno čak spremni zauzeti i kontra stranu ukoliko im to, iz bilo kojeg razloga, trenutno više odgovara. Takva nedosljednost meni je prilično odbojna. Mislim da nam svima znatno otežava svakodnevno funkcioniranje, ozbiljno remeti kvalitetu međuljudskih odnosa,

pa u konačnici i usporava napredak u smislu poslovne efikasnosti, povremeno čak i unazađuje radnu sredinu, međutim, svjesna sam da je i ta prevrtljivost dio ljudske prirode, a radni kolektiv (kao i onaj životni općenito) ipak je samo skup individua koje se međusobno često bitno razlikuju. Dilema pred kojom sam se u jednom trenutku našla bila je slijedeća: “Koliko je pametno, u jednoj takvoj nehomogenoj sredini, otvoreno izlagati svoja stajališta... Bi li možda pak bilo jednostavnije, u konačnici i pametnije, prepustiti inicijativu nekom drugom, ostati pomalo u sjeni, uključivati se već prema procjeni kada je situacija za takvo izlaganje povoljna???”

Nakon podužeg promišljanja i konzultacije s pojedinim kolegama, došla sam do prilično jednostavnog zaključka. Ukoliko smo uvjereni u ispravnost nekog svog mišljenja, uvjereni da neke stvari treba korigirati, onda se svakako za isto treba i zalagati, pritom ipak reagirajući s određenom dozom opreza, kako nam se ne bi dogodilo da se, izlažući se za interese i sebe i drugih, na kraju sami snosimo konsekvence zbog reakcije na određenu situaciju.

Umjerenost u otvorenosti, iskrenost uz dozu suzdržanosti, reakcija na određene probleme, ali u pravo vrijeme, na pravom mjestu i uz primjerenu podršku ostatka kolektiva, nužna doza opreza u odnosu na pojedince - čini mi se da bi mogle biti ispravne smjernice u našem svakodnevnom ophođenju s drugima. Čini se jednostavno, već poznato, ali nimalo lako u samoj realizaciji.

Ipak, kako je život kontinuirano učenje, svaka nova spoznaja i novo osvještavanje već negdje prije usvojenih znanja uvijek su dobrodošli.

S tim nekim, ne baš novim, ali ipak malo modificiranim pristupom, nadam se da ćemo ipak uspjeti postići određene kompromise po pitanju gore navedenog problema, te da ćemo isti, kao i brojne prije, na kraju uspješno riješiti.

U očekivanju povoljnije situacije u radnoj sredini, do slijedećeg javljanja...

Lp, Nevenka



# BUSINESS MEDIA GROUP

Partner u svakoj tvrtki!



**RAČUNOVODSTVO**  
& **POREZI** u praksi

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

**Udruga**

**WWW.PROPISI.HR**  
INTERNET PORTAL I ČASOPIS

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

**naj**  
**tajnica.hr**  
CENTAR NAJBOLJIH TALANCIKA HRVATSKE

  
**SUPERPRODAVAČ**

Centar za management i savjetovanje d.o.o.  
Centar za računovodstvo i financije d.o.o.

1. Gajnički vidikovac 5, Zagreb  
Telefon 01 4921 742  
Faks 01 4921 743

[www.business-media-group.com](http://www.business-media-group.com)

# KAZNE • HR

## KAZNE ZA DRUŠTVA I ODGOVORNE OSOBE

- 62 Raspored dobiti te pokriće gubitka kod d.o.o. i j.d.o. za 2013.
- 65 Pravo nezaposlenih na novčanu naknadu
- 66 Preraspodjela radnog vremena
- 68 Ovrha i založno pravo na žigu
- 71 Zatezne i ugovorne kamate u 2014.
- 72 ODGOVORI NA VAŠA PITANJA
  - Imenovanje revizora za 2014. godinu
  - Ovlasti prokuriste
  - Plaćanje liječničkog pregleda radnicima
  - Porezna olakšica za nastale troškove edukacije radnika
  - Najam dijela stana vlastitom društvu
  - Rashod kod kupnje udjela u investicijskom fondu
  - PDV kod prodaje službenog vozila
- 74 Sudska praksa
- 75 Pregled kazni

# Raspored dobiti te pokriće gubitka kod d.o.o. i j.d.o.o. za 2013.



U članku se pojašnjava tko odlučuje o raspodjeli dobiti/gubitka kod d.o.o. i j.d.o.o., kako se može izvršiti raspodjela, koje su zakonske obveze u svezi toga te na koji se način može isplatiti dobit.

## **Tko odlučuje o raspodjeli dobiti (ili pokriću gubitka) za 2013.**

Vlasnici udjela (članovi društva) u društvu s ograničenom odgovornošću (u nastavku teksta: d.o.o.) u 2014. godini odlučuju o raspodjeli

dobiti odnosno pokriću gubitka iz 2013. godine. Navedeno se odnosi i na jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (u nastavku teksta: j.d.o.o.)

## **Kako se može rasporediti ostvarena dobit**

Ako je društvo ostvarilo u 2013. godini dobit nakon oporezivanja, ona se može upotrijebiti (rasporediti) za:

- 1.** pokriće prenesenih gubitaka iz prijašnjih razdoblja,
- 2.** formiranje rezervi (zakonske, statutarne, za otkupljene vlastite poslovne udjele, ostale),

3. isplatu nagrada članovima uprave i ostalim zaposlenicima, nadzornom odboru (ako ga društvo ima),
4. isplatu dobiti vlasnicima udjela,
5. neraspoređenu (zadržanu) dobit.

### Formiranje rezerve iz ostvarene dobiti

**Kod d.o.o. NE postoji zakonska obveza formiranja rezervi** (pričuva), osim obveze formiranja rezervi za otkupljene vlastite poslovne udjele. Iznimno, moguće je društvenim ugovorom propisati obvezu formiranja rezervi, kao i odlukom skupštine društva.

**Kod j.d.o.o. postoji zakonska obveza formiranja rezervi** i to na način da takvo društvo mora u zakonske rezerve unijeti četvrtinu iznosa (25%) dobiti društva iskazane u godišnjim financijskim izvješćima umanjene za iznos gubitka iz prethodne godine. Navedene zakonske rezerve j.d.o.o. smije upotrijebiti:

1. za povećanje temeljnog kapitala pretvaranjem rezervi u temeljni kapital društva,
2. za pokriće gubitka.

### Kako se dijeli dobit vlasnicima udjela

Vlasnici udjela imaju pravo tražiti da im se isplati godišnja dobit i neraspoređena dobit iz prijašnjih godina umanjena za gubitke iz ranijih godina u mjeri u kojoj to nije isključeno društvenim ugovorom ili odlukom vlasnika o upotrebi dobiti.

Dobit se dijeli vlasnicima udjela u omjeru njihovih uplaćenih temeljnih uloga, osim ako nema drukčije odredbe u društvenom ugovoru.

### Može li se isplatiti dobit vlasnicima udjela ako društvo ima gubitak

Dobit tekuće godine i neraspoređena dobit iz ranijih godina NE može se isplatiti vlasnicima udjela ako postoji nepokriveni gubitak (gubitak za koji ne postoje rezerve ili zadržana dobit).

### Isplata dobiti za 2013. i prijašnje godine vlasnicima udjela - fizičkim osobama

Isplata dobiti, koja se odnosi na 2013. godinu, fizičkim osobama (bez obzira radi li se o domaćim ili inozemnim fizičkim osobama) **oporezuje** se porezom na dohodak po stopi 12% (uvećano za eventualni prirez).

#### Primjer:

Pretpostavimo da se u travnju 2013. godine isplaćuje fizičkoj osobi dobit koja je ostvarena 2013. godine u iznosu 10.000,00 kn.

Kod isplate dobiti vlasniku udjela - fizičkoj osobi iz Zagreba obračunat će se:

1. Ukupna dobit	10.000,00 kn
-----------------	--------------

2. Porez na dohodak 12%	1.200,00 kn
3. Prirez (18%)	216,00 kn
4. Ukupno porez i prirez (2.+3.)	1.416,00 kn

---

**5. Dobit za isplatu (1.-4.) 8.584,00 kn**

Na isti način oporezuje se i isplata dobiti fizičkim osobama koja je ostvarena u razdoblju od 1.1.2001. Iznimno, ako je odluka o isplati dobiti donesena prije 1.3.2012., a bude se isplaćivala u 2014., takva dobit neće se oporezivati (to proizlazi iz članka 8. Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o porezu na dohodak - Nar. nov., br. 125/2013.)

Često je slučaj u praksi da je poznat iznos dobiti nakon oporezivanja (porezom na dohodak i prirezom) koji se želi isplatiti vlasnicima udjela. Da bi smo dobili iznos bruto dobiti potrebno je primijeniti odgovarajuće koeficijente za preračun, koje prikazujemo u nastavku.

Koeficijenti za preračun poznatog iznosa dobiti koji se želi isplatiti vlasnicima udjela (fizičkim osobama) u bruto iznos:

STOPA PRIREZA	KOEFICIJENT ZA PRERAČUN
0	1,1363636
1	1,1379153
2	1,1394713
3	1,1410315
4	1,1425960
5	1,1441648
6	1,1457379
7	1,1473153
8	1,1488971
9	1,1504832
10	1,1520737
12	1,1552680
13	1,1568718
15	1,1600928
18	1,1649581

#### Primjer – preračun neto dobiti u bruto dobit za isplatu:

Vlasniku udjela Peri Periću iz Zagreba (prirez 18%), želi se u svibnju 2013. godine isplatiti dobit koja se odnosi na 2009. godinu u iznosu 8.584,00 kn. Koliki je bruto iznos dobiti, te porez na dohodak i prirez?



Bruto iznos dobiti = neto iznos koji se želi isplatiti x koeficijent  
 = 8.584,00 x 1,1649581 = 10.000,00 kn  
 Porez na dohodak = 10.000,00 x 12% = 1.200,00 kn  
 Prirez = 1.200,00 x 18% = 216,00 kn  
 Ukupno porez na dohodak i prirez = 1.416,00 kn  
Provjera: dobit za isplatu = 10.000,00 – 1.416,00 = 8.584,00 kn

Dobit se fizičkim osobama može isplatiti na žiro račun ili tekući račun (nije moguće u gotovini).

Kao što je prije navedeno, dobit koja se odnosi na razdoblje od 1.1.2001., ako se isplaćuje fizičkim osobama koji su inozemni porezni obveznici (nerezidenti), oporezuje se porezom na dohodak po stopi 12%, ali bez obveze obračuna prireza. Iznimno, ako je međunarodnim

ugovorom o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja propisana drukčija stopa, primijenit će se odgovarajuće odredbe međunarodnog ugovora, pri čemu je tuzemni isplatitelj dužan imati ovjerene primjerke „Zahtjeva“ za umanjenje porezne obveze. U protivnom, ako tuzemni isplatitelj u trenutku isplate dobiti nerezidentu ne raspolaže ovjerenim primjercima obrasca „Zahtjeva“, obračunat će porez na dohodak po odbitku po stopi 12%.

### Isplata fizičkim osobama dobiti koja se odnosi na razdoblje do 31.12.2000.

Isplata dobiti, koja se odnosi na razdoblje do 31.12.2000., fizičkim osobama (bez obzira radi li se o domaćim ili inozemnim fizičkim osobama) **NE oporezuje** se porezom na dohodak.

### Isplata dobiti domaćim pravnim osobama

Ako je vlasnik udjela domaća pravna osoba, pri isplati dobiti (koja je već oporezovana porezom na dobit) NEMA obveze plaćanja poreza po odbitku i to bez obzira na koju se godinu dobiti odnosi.

Primjerice, ako je druga pravna osoba u potpunosti vlasnik d.o.o.-a koji je ostvario u 2013. godini 10.000,00 kn dobiti, te se ta dobit želi u cijelosti isplatiti u 2013. godini, u tom slučaju vlasniku – pravnoj osobi doznačit će se svih 10.000,00 kn dobiti jer se ona ne oporezuje porezom po odbitku.

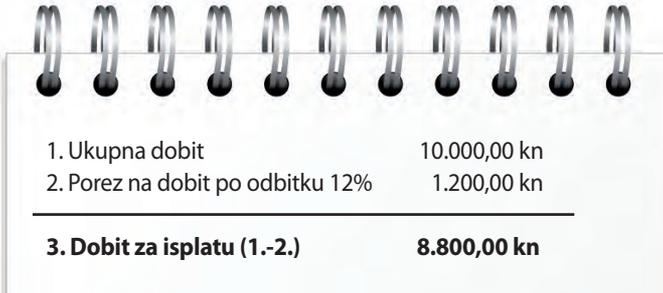
### Isplata dobiti inozemnim pravnim osobama

Ako je vlasnik udjela inozemna pravna osoba, pri isplati dobiti (koja je već oporezovana porezom na dobit) plaća se porez na dobit po odbitku po stopi 12%. Navedeno se odnosi na dobit koja je ostvarena od 1.1.2001. Isplata dobiti koja se odnosi na razdoblje do 31.12.2000. NE oporezuje se porezom na dobit po odbitku.

#### Primjer:

Pretpostavimo da se u travnju 2013. godine isplaćuje dobit inozemnoj pravnoj osobi (iz Slovenije) koja je ostvarena 2004. godine u iznosu 10.000,00 kn.

Kod isplate dobiti vlasniku udjela - pravnoj osobi iz Slovenije obračunat će se:



1. Ukupna dobit	10.000,00 kn
2. Porez na dobit po odbitku 12%	1.200,00 kn
<b>3. Dobit za isplatu (1.-2.)</b>	<b>8.800,00 kn</b>

Ako znamo neto iznos dobiti (nakon poreza po odbitku) koju želi isplatiti inozemnoj pravnoj osobi, koeficijent za preračun neto dobiti u bruto dobit za isplatu je **1,1363636**.

Ovaj porez plaća se po drugačijim stopama u sljedećim situacijama:  
a) ako je međunarodnim ugovorom o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja propisana drukčija stopa, primijenit će se odgovarajuće

odredbe međunarodnog ugovora, pri čemu je tuzemni isplatitelj dužan imati ovjerene primjerke „Zahtjeva“ za umanjenje porezne obveze ili potvrdu o rezidentnosti od nadležnog inozemnog tijela ako se ne plaća porez na dobit po odbitku. U protivnom, ako tuzemni isplatitelj u trenutku isplate dobiti nerezidentu ne raspolaže ovjerenim primjercima obrasca „Zahtjeva“ ili potvrdom o rezidentnosti, obračunat će porez na dobit po odbitku po stopi 12%.

b) porez po odbitku na udjele u dobiti ne plaća se kada se udjeli u dobiti isplaćuju društvu koje ima jedan od oblika na koji se primjenjuje zajednički sustav oporezivanja koji vrijedi za matična društva i povezana društva iz različitih država članica EU, ako:

1. primatelj dividende ili udjela u dobiti ima najmanje 10% udjela u kapitalu društva koje isplaćuje dividendu ili udio u dobiti,

2. ako navedeni najniži postotak ima u neprekidnom razdoblju od 24 mjeseca.

c) porez po odbitku plaća se po stopi od 20% ako se isplaćuje dobit tvrtkama koje imaju sjedište izvan EU, a u toj državi gdje imaju sjedište plaća se porez na dobit po opcjoj ili prosječnoj nominalnoj stopi nižoj od 12,5%. Popis tih država objavljuje Ministarstvo financija na svojim internetskim stranicama.

### Izješćivanje Hrvatske narodne banke u slučaju isplate dobiti nerezidentima

Sukladno članku 22. Odluke o prikupljanju podataka za potrebe sastavljanja platne bilance, stanja inozemnog duga i stanja međunarodnih ulaganja (Nar. nov., br. 103/2012 i 10/2014), u slučaju isplate dobiti vlasnicima udjela nerezidentima (pravnim i fizičkim osobama) potrebno je dostaviti Hrvatskoj narodnoj banci izvješće na obrascu IU-DIV (Inozemna ulaganja, isplate dividendi i ostalih oblika udjela u dobiti).

Obrazac IU-DIV dostavlja se Hrvatskoj narodnoj banci samo ako je u tijeku jednog mjeseca nerezidentima isplaćena dobit u vrijednosti najmanje 50.000,00 kn.

Ako je vrijednost isplaćene dobiti nerezidentima manja od 50.000,00 kuna u jednom mjesecu, nije potrebno izvješćivati Hrvatsku narodnu banku.

Iznimno, nisu obveznici dostavljanja obrasca IU-DIV niti društva koja su odabrana u uzorak za tromjesečno istraživanje o izravnim i ostalim vlasničkim ulaganjima te su tako postali obveznici dostavljanja Tromjesečnog izvješća o inozemnim vlasničkim ulaganjima.

Obrazac IU-DIV dostavlja se najkasnije 15 dana nakon isteka mjeseca u kojem je izvršena isplata dobiti nerezidentima.

### Kako se postupa s gubitkom iz 2013. godine

U slučaju da d.o.o. ili j.d.o.o., postupanje s njim nije zakonski propisano, pa tako niti sami rok za njegovo pokriće. Ako se vrši pokriće gubitka, onda se on može pokriti iz zadržane dobiti, dobiti tekuće godine, rezervi (statutarne, ostale). Redoslijed pokrića gubitka, iz navedenih izvora određuje vlasnici udjela.

Gubitak se može pokriti i smanjenjem upisanog (temeljnog) kapitala. Dokapitalizacija je također jedna od mogućnosti za pokriće gubitka. Gubitak je moguće pokriti i poklonima (novac, stvari, prava) dobivenih od vlasnika udjela i poslovnih partnera.

# Pravo nezaposlenih na novčanu naknadu

Situacija u gospodarstvu, na žalost, trenutno rezultira progresijom broja nezaposlenih. Njihova materijalna prava, od kojih posebno ističemo pravo na novčanu naknadu, uređena su novim odredbama Zakona o posredovanju pri zapošljavanju i pravima za vrijeme nezaposlenosti (Nar. nov., br. 80/2008 do 153/2013 - u nastavku teksta: Zakon) koje su na snazi od 1. siječnja 2014.

## Prava nezaposlenih

Prava koja nezaposleni mogu ostvariti temeljem Zakona su:

- pravo na novčanu naknadu;
- pravo na mirovinsko osiguranje;
- pravo na novčanu pomoć i naknadu troškova za vrijeme obrazovanja i osposobljavanja;
- pravo na novčanu pomoć i naknadu troškova za vrijeme stručnog osposobljavanja za rad bez zasnivanja radnog odnosa;
- pravo na jednokratnu novčanu pomoć i naknadu putnih i selidbenih troškova;
- pravo na novčanu pomoć osiguranika produženog mirovinskog osiguranja na temelju ugovora o radu na određeno vrijeme za stalne sezonske poslove.

## Pravo na novčanu naknadu

Pravo na novčanu naknadu, sukladno čl. 37. st. 1. Zakona, stječe nezaposlena osoba koja u trenutku prestanka radnog odnosa, odnosno prestanka obavljanja samostalne djelatnosti, ima najmanje 9 mjeseci rada u posljednja 24 mjeseca. Pri tome se kao vrijeme provedeno na radu smatra i:

vrijeme obveznog osiguranja po propisima o mirovinskom

osiguranju ostvareno na temelju radnog odnosa u RH i vrijeme u kojem je radnik bio privremeno nesposoban za rad, odnosno na rodiljnom, roditeljskom, posvojiteljskom, ili skrbničkom dopustu nakon prestanka radnog odnosa, odnosno službe, ako je za to vrijeme primao naknadu plaće prema posebnim propisima;

vrijeme obveznog osiguranja po propisima o mirovinskom osiguranju ostvareno na temelju obavljanja samostalne djelatnosti u RH i vrijeme u kojem je osoba bila privremeno nesposobna za rad, odnosno na rodiljnom, roditeljskom, posvojiteljskom, ili skrbničkom dopustu nakon prestanka obavljanja samostalne djelatnosti, ako je za to vrijeme primala naknadu plaće prema posebnim propisima i ako je uplaćen doprinos za zapošljavanje

Sukladno čl. 38. st. 1. Zakona, pravo na novčanu naknadu stječe nezaposlena osoba:

kojoj je prestao radni odnos ako se prijavi Hrvatskom zavodu za zapošljavanje (u nastavku teksta: HZZ) i podnese zahtjev u roku od 30 dana od dana prestanka radnog odnosa, prestanka privremene nesposobnosti za rad, odnosno rodiljnog, roditeljskog, posvojiteljskog, ili skrbničkog dopusta nakon prestanka radnog odnosa;

koja je prestala obavljati sa-

mostalnu djelatnost ako se prijavi HZZ-u i podnese zahtjev u roku od 30 dana od dana prestanka obavljanja samostalne djelatnosti, prestanka privremene nesposobnosti za rad, odnosno rodiljnog, roditeljskog, posvojiteljskog, ili skrbničkog dopusta nakon prestanka obavljanja samostalne djelatnosti.

Osoba koja dolazi iz radnog odnosa mora zahtjevu za stjecanje novčane naknade za vrijeme nezaposlenosti priložiti:

- dokaz o razlogu prestanka radnog odnosa;
- dokaz o prosjeku obračunate plaće umanjene za doprinose za obvezna osiguranja ostvarene u tromjesečnom razdoblju koje je prethodilo prestanku radnog odnosa (potvrda poslodavca, platne liste ovjerene od strane poslodavca);
- presliku kartice tekućeg računa banke.

Zahtjev za novčanu naknadu podnosi se HZZ-u na potpisanim podnesku za koji nije propisan poseban obrazac.

## Nezaposlena osoba koja nema pravo na novčanu naknadu

Pravo na novčanu naknadu, sukladno čl. 39. st. 1. Zakona, nema nezaposlena osoba kojoj je radni odnos prestao:

– jer je otkazala radni odnos, osim u slučaju izvanrednog otkaza ugovora o radu uzrokovanog ponašanjem poslodavca;

– pisanim sporazumom o prestanku radnog odnosa, osim kada je sklopljen na prijedlog poslodavca u slučaju kolektivnog zbrinjavanja viška radnika prema posebnom propisu;

– jer nije zadovoljila na probnom radu, ili tijekom pripravničkog, odnosno vježbeničkog staža, ili nije u propisanom roku položila stručni ispit koji je posebnim propisom utvrđen kao uvjet za nastavak rada;

– redovnim otkazom uvjetovanim skrivljenim ponašanjem radnika, ili izvanrednim otkazom zbog teške povrede radne obveze, odnosno službene dužnosti;

– zbog izdržavanja kazne zatvora duže od 3 mjeseca.

Pravo na novčanu naknadu nema ni nezaposlena osoba koja ima najmanje 9 mjeseci rada u posljednja 24 mjeseca, ako joj je zadnji radni odnos, odnosno služba trajao kraće od 3 mjeseca, a prethodni radni odnos odnosno služba prestao na jedan od navedenih načina utvrđenih u čl. 39. st. 1. Zakona.

Božo Prelević

# Preraspodjela radnog vremena



Božo Prelević

čl. 45. Zakona, uz poštivanje svih relevantnih zakonskih odredbi o pravu radnika na povećanu plaću za prekovremeni rad, o poštivanju prava radnika na odmor i dr.

## Trajanje rada u preraspodjeli

Sukladno čl. 47. st. 4. Zakona, u slučaju preraspodjele radnog vremena, ono tijekom razdoblja u kojem traje duže od punog, ili nepunog radnog vremena, uključujući i prekovremeni rad, ne smije biti duže od četrdeset osam sati tjedno. Iznimno, preraspodijeljeno radno vrijeme može trajati duže od četrdeset osam sati tjedno, ali ne duže od pedeset šest sati tjedno, odnosno šezdeset sati tjedno ako poslodavac posluje sezonski, pod uvjetom da je isto predviđeno kolektivnim ugovorom i da radnik dostavi poslodavcu pisanu izjavu o dobrovoljnom pristanku na takav rad. Ovi uvjeti moraju biti kumulativno ispunjeni.

Podsjećamo kako eventualna izjava kojom radnik pristaje na rad u preraspodjeli radnog vremena duži od četrdeset osam sati tjedno mora biti priložena uz plan preraspodjele. Radnik koji u preraspodijeljenom radnom vremenu ne pristane na rad duži od četrdeset osam sati tjedno, radi toga ne smije trpjeti štetne posljedice.

Sukladno čl. 48. st. 8. Zakona, preraspodijeljeno radno vrijeme u razdoblju u kojem traje duže od punog, ili nepunog radnog vremena, može trajati najduže četiri mjeseca, odnosno šest mjeseci ako je tako određeno kolektivnim ugovorom. Zakonom je u čl. 48. st. 9. predviđeno kako se ugovor o radu na određeno vrijeme za poslove koji se obavljaju u preraspodijeljenom radnom vremenu,

sklapa u trajanju u kojem radnikovo prosječno radno vrijeme mora odgovarati ugovorenom punom, ili nepunom radnom vremenu.

## Zaštita pojedinih kategorija radnika

Za vrijeme rada u preraspodjeli radnog vremena Zakon posebno štiti određene kategorije radnika. Sukladno čl. 47. st. 10. Zakona, zabranjen je rad maloljetnika u preraspodijeljenom radnom vremenu koji bi trajao duže od osam sati dnevno.

Zaštićeni su i trudnice, roditelji s djetetom do tri godine starosti i samohrani roditelji s djetetom do šest godina starosti te radnici koji rade u nepunom radnom vremenu. Ove kategorije radnika mogu raditi u preraspodijeljenom punom, ili nepunom radnom vremenu iz čl. 47. st. 4. Zakona, samo ako dostave poslodavcu pisanu izjavu o dobrovoljnom pristanku na takav rad.

## Ovlasti inspekcije rada

Zakonom su predviđene posebne ovlasti inspekcije rada, koja se sada nalazi u sastavu Ministarstva gospodarstva RH, u slučaju kršenja njegovih odredbi o preraspodjeli radnog vremena. Sukladno čl. 47. st. 12. Zakona, inspektor rada zabranit će, ili ograničiti preraspodijeljeno radno vrijeme, ako je isto protivno odredbama Zakona, ili ako iz nalaza i mišljenja pribavljenog od ovlaštenog liječnika, odgovarajućom primjenom odredbe čl. 45. st. 4. Zakona, proizlazi da takav rad ugrožava zdravlje, radnu sposobnost i sigurnost radnika.

Na Slici 1. dan je primjer plana preraspodjele radnog vremena.

S približavanjem vremena u kojem poslodavci u djelatnosti trgovine, ugostiteljstva, graditeljstva, poljoprivrede i drugim djelatnostima, imaju pojačanu potrebu za zapošljavanjem i radom radnika, povećava se i interes za zakonske pretpostavke organiziranja preraspodjele radnog vremena. Institut preraspodjele radnog vremena uređen je odredbom čl. 47. Zakona o radu (Nar. nov., br. 149/2009 do 73/2013 - u nastavku teksta: Zakon). Uz zakonske odredbe, poslodavci moraju voditi računa i odredbama kolektivnih ugovora kojih ih obvezuju, posebno granskih.

## Kada se može odrediti preraspodjela radnog vremena?

Zakonom je određeno kako se, u slučaju kada narav posla to zahtijeva, puno, ili nepuno radno vrijeme može preraspodijeliti tako da tijekom razdoblja koje ne može biti duže od dvanaest neprekidnih mjeseci, u jednom razdoblju traje duže, a u drugom razdoblju kraće od punog, ili nepunog radnog vremena. Pri tome, prosječno radno vrijeme tijekom trajanja pre-

raspodjele ne smije biti duže od punog, ili nepunog radnog vremena.

Ako preraspodjela radnog vremena nije predviđena kolektivnim ugovorom, odnosno sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca, poslodavac je dužan utvrditi plan preraspodijeljenog radnog vremena, primjer kojeg dostavljamo na kraju teksta, s naznakom poslova i broja radnika uključenih u preraspodijeljeno radno vrijeme i prethodno ga dostaviti inspekciji rada. Na zahtjev inspektora rada, uz plan preraspodjele, poslodavac je dužan priložiti i popis radnika koji su dali pisanu izjavu iz čl. 47. st. 5. Zakona, odnosno pristali na duži rad u trajanju od pedeset šest sati tjedno, odnosno šezdeset sati tjedno ako poslodavac posluje sezonski.

## Preraspodjela radnog vremena i prekovremeni rad

Ističemo kako se preraspodijeljeno radno vrijeme ne smatra prekovremenim radom. To znači kako i radniku koji radi u preraspodjeli radnog vremena može biti određen prekovremeni rad iz

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

**ABEBE d.o.o. za poslovno savjetovanje**  
**OIB 45665445678**  
**Zagrebačka 134c**  
**Split**

Sukladno članku 47. stavku 1. i 2. Zakona o radu (Nar. nov., br. 149/09), Mario Marioli direktor trgovačkog društva ABEBE d.o.o. za poslovno savjetovanje Split, Zagrebačka 134c, OIB 45665445678 (u nastavku teksta: Poslodavac), dana 11. travnja 2014. godine donosi sljedeći

### PLAN PRERASPODJELE RADNOG VREMENA

I. U razdoblju od \_\_\_\_\_ 2014. godine do \_\_\_\_\_ 2014. godine, iskazuje se obzirom na narav posla, potreba da radnici iz točke I. ovog Plana preraspodjele radnog vremena (u nastavku teksta: Plan) rade u preraspodjeli radnog vremena, duže od punog, ili nepunog radnog vremena, prema sljedećem rasporedu:

• radnik/ca \_\_\_\_\_ koji/a radi na poslovima \_\_\_\_\_ od \_\_\_\_\_ 2014.  
(ime) (prezime)

do \_\_\_\_\_ 2014., u trajanju od \_\_\_ sati tjedno;

• radnik/ca \_\_\_\_\_ koji/a radi na poslovima \_\_\_\_\_ od \_\_\_\_\_ 2014.  
(ime) (prezime)

do \_\_\_\_\_ 2014., u trajanju od \_\_\_ sati tjedno.

II. Nastavno na točku I. ovog Plana, u razdoblju od \_\_\_\_\_ 2014. godine do \_\_\_\_\_ 2014. godine, radnici iz točke II. ovog Plana rade u preraspodjeli radnog vremena, kraće od punog, ili nepunog radnog vremena, prema sljedećem rasporedu:

• radnik/ca \_\_\_\_\_ koji/a radi na poslovima \_\_\_\_\_ od \_\_\_\_\_ 2014.  
(ime) (prezime)

do \_\_\_\_\_ 2014., u trajanju od \_\_\_ sati do \_\_\_ sati;

• radnik/ca \_\_\_\_\_ koji/a radi na poslovima \_\_\_\_\_ od \_\_\_\_\_ 2014.  
(ime) (prezime)

do \_\_\_\_\_ 2014., u trajanju od \_\_\_ sati do \_\_\_ sati.

III. Sukladno točki I. i II. ovog Plana, prosječno radno vrijeme tijekom preraspodjele radnog vremena radnika iz točke I. i II. ovog Plana, nije duže od punog, ili nepunog radnog vremena.

Direktor

Mario Marioli

m.p.

\_\_\_\_\_

Dostaviti:

1. Radnicima iz točke 1. ove Odluke;
2. Ministarstvo gospodarstva RH - Državi inspektorat, Inspeksijska rada;
3. Kadrovska služba – ovdje;
4. Služba računovodstva i financija – ovdje.



## KAZNA

### – Preraspodjela radnog vremena

Kršenje zakonskih odredbi o preraspodjeli radnog vremena predstavlja najteži prekršaj poslodavca iz čl. 294. st. 1. podstavka 29.-34. Zakona. Kazne su za poslodavca predviđene u sljedećim slučajevima:

- ako u slučaju kada preraspodjela radnog vremena nije predviđena kolektivnim ugovorom, odnosno sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca, ne utvrdi plan preraspodijeljenog radnog vremena s propisanim sadržajem te ako takav plan preraspodjele prethodno ne dostavi inspektoratu rada (čl. 47. st. 2. Zakona);
- ako je preraspodijeljeno radno vrijeme duže od onog utvrđenog Zakonom (čl. 47. st. 4., 5. i 8. Zakona);
- ako na zahtjev inspektora rada, uz plan preraspodjele radnog vremena, ne priloži i popis radnika koji su dali pisanu izjavu o dobrovoljnom pristanku na rad u preraspodijeljenom radnom vremenu (čl. 47. st. 7. Zakona);
- ako maloljetnom radniku naredi rad u preraspodijeljenom radnom vremenu koji bi trajao duže od osam sati dnevno (čl. 47. st. 10. Zakona);
- ako trudnici, roditelju s djetetom do tri godine starosti, ili samohranom roditelju s djetetom do šest godina starosti, ili radniku koji radi nepuno radno vrijeme, bez njegovog pisanog pristanka, naredi rad u preraspodijeljenom punom, ili nepunom radnom vremenu, ili ako takav rad traje dulje od četrdeset osam sati tjedno (čl. 47. st. 11. Zakona);
- ako ne postupi po rješenju inspektora rada o zabrani, ili ograničenju preraspodijeljenog radnog vremena (čl. 47. st. 12. Zakona).

Za ove prekršaje predviđena je novčana kazna od 61.000,00 do 100.000,00 kuna za prekršaj poslodavca pravnu osobu, a novčanom kaznom od 7.000,00 do 10.000,00 kuna za poslodavca fizičku osobu i odgovornu osobu pravne osobe. Ako je neki od navedenih prekršaja počinjen u odnosu na maloljetnog radnika, iznos novčane kazne uvećava se dvostruko. Poslodavcu pravnoj osobi se za navedene prekršaje može izreći novčana kazna na mjestu izvršenja prekršaja u iznosu od 20.000,00 kuna, a poslodavcu fizičkoj osobi i odgovornoj osobi pravne osobe u iznosu od 6.000,00 kuna.

Državni zavod za intelektualno vlasništvo potvrdilo je početkom 2014. godine da je na temelju rješenja nadležnog suda upisana ovrha nad žigom čiji je nositelj Prva stranica d.o.o., dugogodišnji nakladnik portala Index.hr, u korist pjevačice Severine Vučković, što je aktualiziralo problematiku provedbe ovrhe nad nematerijalnim pravima intelektualnog vlasništva, koji mogu predstavljati iznimno vrijedan segment intelektualnog kapitala nositelja toga prava.

# OVRHA I ZALOŽNO PRAVO NA ŽIGU



Dragan Zlatović

Sigurnost gospodarskog prometa i pravnog poretka uopće, zahtijeva da se sudbenim postupkom pruži svekolika zaštita onome, čija su prava povrijeđena i koji je uslijed toga pretrpio određenu štetu. U tom pogledu vrlo važnu ulogu ima ovršno pravo, čiji se gospodarsko socijalni značaj danas sve više ističe i koji određuje njegovu konstrukciju i sadržaj s obzirom na specifične potrebe vremena. **Koneksitet prinudne ovrhe**, odnosno osiguranja i ekonomskih odnosa jednog društva svakim danom postaje sve očitiji, te se tako ovršni postupak javlja kao iznimno bitan čimbenik gospodarskog prometa.

**Ratio ovršnog prava i postupka** je u tome da se povrijeđenom u pravu odnosno oštećeniku pruži maksimalna satisfakcija, da bude što efikasnije, odnosno da odgovara zahtjevima hitnosti, ekonomičnosti, savjesnosti i socijalnosti, te ujedno teži, da se mjerilom interesa pravne sigurnosti i društvene sredine u cjelini nađe mogućnost za koordinaciju svih interesa koji se javljaju u postupku ovrhe. Ovo se poglavito manifestira u proširenoj mogućnosti uporabe pravnih sredstava osiguranja, u cilju što potpunije i što stvarnije zaštite prava i otklanjanja opasnosti za konačnu ovrhu sudske rješidbe.

## Revizija hrvatskog ovršnog prava

Paralelno sa revizijom hrvatskog ovršnog prava, u ovo vrijeme uspostavljanja na tržištu brojnih **interakcija u povodu roba i usluga**, koje često međusobno konkuriraju, predmetom sve na-

**Kako bi realizirao svoje tražbine, vjerovnik mora upraviti zahtjev prema cjelokupnoj imovini dužnika, izuzev one koja je po zakonu izuzeta. Pri tome ne mislimo samo na materijalni korpus te imovine, već ovdje prvenstveno pažnju posvećujemo dužnikovim pravima, među kojima njegov intelektualni kapital može imati izraženo mjesto.**

glašenije zaštite intelektualnog vlasništva postaju patenti, korisni modeli, industrijski dizajn, trgovačke marke, uslužne marke, trgovačka imena, oznake ili imena podrijetla, suzbijanje nepoštenih tržišnih utakmica, autorska i srodna prava, koja prava bivaju u bespoštednoj tržišnoj konkurenciji izložena brojnim i čestim povredama.

Kako bi realizirao svoje tražbine, vjerovnik mora upraviti zahtjev prema cjelokupnoj imovini dužnika izuzev one koja je po zakonu izuzeta. Pri tome ne mislimo samo na materijalni korpus te imovine, već ovdje prvenstveno pažnju posvećujemo dužnikovim pravima, među kojima njegov intelektualni kapital može imati izraženo mjesto.

U ranije važećem **Zakonu o industrijskom vlasništvu**, za razliku od **Zakona o žigu** (Narodne novine broj 173/03, 54/05, 76/07, 30/09 i 49/11; dalje: ZOŽ), nije bilo specijalnih odredbi o predmetu ovrhe. Upravo naše novo zakonodavstvo na području intelektualnog vlasništva unosi posebne odredbe o ovrhi na pojedinim pravima industrijskog vlasništva.

### Ovrha na žigu

Predmet ovrhe su prema čl. 4. st. 2. **Ovršnog zakona** (Narodne novine broj 112/12, 25/13; OZ) ovršenikove stvari i prava na kojima se može provesti ovrha radi ostvarenja određenog ovrhovoditeljevog potraživanja ili njegovog osiguranja, odnosno radi se o objektu pravnih radnji koje imaju značenje sredstva ovrhe. Među

druga **imovinska, odnosno materijalna prava** koja dolaze kao predmet ovrhe OZ u odredbi čl. 242. st. 1. navodi i patente i tehnička unapređenja, ali ne i druga prava industrijskog vlasništva. Tu prazninu općeg propisa upotpunjuju sada **novi zakoni iz prava industrijskog vlasništva**, tako da predmetom ovrhe mogu biti i žig, ali i industrijski dizajn, s tim da provedba ovrhe ima učinak prema trećima tek nakon upisa u odgovarajući registar.

Prema odredbi čl. 239. st. 1. OZ-a, za odlučivanje o prijedlogu za ovrhu na patentu, tehničkom unapređenju, plodouživanju ili nekom sličnom ovršenikovu pravu i za provedbu te ovrhe mjesto je nadležan sud na čijem se području nalazi prebivalište ovršenika, a ako ovršenik nema prebivalište u Republici Hrvatskoj, nadležan je sud na čijem se području nalazi boravište ovršenika. Ova odredba koja se odnosi na prebivalište primjenjuje se i na sjedište pravne osobe. Ni ovdje se žig eksplicite ne navodi, ali se može podvesti pod zakonsku sintagmu „nekom sličnom ovršenikovom pravu“ iz čl. 239. st. 1. OZ-a.

Ovrha protiv pravne osobe koja obavlja djelatnost radi stjecanja dobiti može odrediti između ostalog i na patentima, tehničkim unapređenjima i drugim pravima, bez ograničenja (čl. 242. st. 1. toč. 5. OZ-a).

**Sredstva ovrhe** su ovršne radnje ili sustav takvih radnji kojima se po zakonu tražbina prisilno ostvaruje, odnosno metode kojima sud prinudno ostvaruje ovrhovoditeljevo potraživanje. Ovrha na patentu, tehničkom unapređenju ili nekom sličnom ovršenikovom pravu (pod ovu sintagmu se može podvesti i žig) provodi se pljenidbom toga prava, njegovim unovčenjem, sukladno odredbama o prodaji pokretnih stvari i konačno samim namirenjem ovrhovoditelja. Naro-



**NAPREDUJTE KROZ  
LIBRISOVE KRATKE I  
KREATIVNE OBRAZOVNE  
PROGRAME!**

### BRZO UČENJE STRANIH JEZIKA

Praktično znanje stranih jezika danas je potrebno svakome bez iznimke. Ubrzani ritam življenja i poslovanja često nam ne dopušta ulaganje vremena u dugotrajne tečajeve klasičnog tipa, stoga je Librisov tim osmislio **intenzivne dvotjedne tečajeve** - u svega deset radnih dana po tri školska sata na dan. Tijekom ukupno trideset školskih sati modernim metodama poučavanja, pomoću tehnika asocijacija i mentalnih mapa, polaznici mogu usvojiti do 350 novih riječi i više osnovnih ili naprednih gramatičkih kategorija. Vrijednost ove metode učenja je ogromna, jer polaznici nakon završenog tečaja usvojene tehnike učenja mogu nastaviti koristiti samostalno.

Tečajevi (engleskog, njemačkog, talijanskog, ruskog i drugih jezika) odvijaju se u sesijama jednom mjesečno po cijeni od 1200 kn + PDV.

Aktivirajte Vaše potencijale i steknite suverenost u komunikaciji na stranom jeziku!

### ORGANIZACIJA DOGAĐANJA

Poslovnom sektoru po izboru nudimo organizaciju i provedbu inovativnih prezentacija ili radionica iz više tematskih područja kojima se na zanimljiv način mogu upotpuniti događanja kao što su konferencije, seminari, poslovne proslave i domjenci. Polaznici dobivaju priliku upoznati se sa sadržajima koji uobičajeno nisu vezani uz njihovu struku ili svakodnevni posao, već uz neku sasvim novu kulturnu, umjetničku, gastronomsku ili neku drugu djelatnost ili pak više njih zajedno. Osnovni cilj ovih radionica je stjecanje dodatnih znanja te oslobađanje i jačanje kreativnih potencijala polaznika. Sekundarni cilj je dodatno marketinško i promotivno predstavljanje organizatora. Odlučite se za neko od naših događanja kao što su npr. **Hortikultura i poslovanje, Svijet tonova u svijetu poslovanja, Retorika u poslovanju, Glazba i osiguranje, Glazba i gastronomija, Umjetnost i vino** i još mnoge druge teme.

Organizirajte Vaše evente drugačije! Budite i Vi ponosni (pre)nositelji kulture i kreativnosti!

### VJEŠTINE MENADŽMENTA

Librisove **radionice lakih vještina menadžmenta održavaju se na hrvatskom ili engleskom jeziku**. Upravljanje vremenom, upravljanje ljudskim potencijalima, upravljanje timom, prezentacijske vještine, komunikacijske vještine, upravljanje promjenama, osobni stil i marketing i mnoge druge teme – možete pohađati kao radionice u trajanju od dva sata ili kao cjelodnevne programe.

Učite u Librisu - steknite menadžerske vještine na hrvatskom ili engleskom jeziku!

Povoljne cijene programa i prilagodljivi termini izvedbe.

Svi Librisovi programi mogu se odvijati na hrvatskom ili nekom od stranih jezika.

**Pratite Librisove programe na [www.libris.hr](http://www.libris.hr)  
Za sve upite i prijave [info@libris.hr](mailto:info@libris.hr)**



Da žig može biti zalogom, sasvim je razumljivo kada se uzme u obzir činjenica da su žigovi nematerijalna dobra sa najčešće velikom prometnom vrijednošću, naročito u slučaju poznatih i čuvenih žigova. A kao predmet založnog prava može služiti svaka stvar ili pravo *in commercio* sa vrijednošću u gospodarskom prometu, i to bez detencije. Postojanje prometne vrijednosti nužno je radi postizanja same svrhe založnog prava, jer kada se ne bi iz žiga, kao predmeta založnog prava, mogao namiriti vjerovnik isti bi tada ostao bez mogućnosti realizacije svog dospjelog potraživanja.

Založno pravo na žigu je stvarno pravo na tuđem pravu, jer žig predstavlja pravo kojim se štiti znak koji se može grafički prikazati i koji je prikladan za razlikovanje roba ili usluga jednog poduzetnika od one drugog poduzetnika. Dakle, ovdje se ne radi o založnom pravu na tuđoj stvari, jer žig ne predstavlja po svojoj pravnoj prirodi stvar, iako se često pojavljuje u svom materijalnom izrazu. Dakle, žig može biti predmet založnog prava jer se radi o pravu imovinske naravi, koji je samostalno i prenosivo pravo, koje je u prometu. Kako je založno pravo otuđivo, to znači da žig na kojem postoji založno pravo može biti predmetom raspolaganja ili prijenosa, ali isključivo zajedno sa tražbinom radi koje je samo založno pravo osnovano.

#### Više potraživanja na istom žigu

S obzirom da založno pravo mora biti točno specijalizirano, to znači da u momentu zasnivanja mora biti točno određeno, kako samo potraživanje, tako i sam žig kao objekt zalaganja. Inače, može se zasnovati zalaganje više žigova istog nositelja za određenu traž-

čito imovinske koristi koje potječu od korištenja žiga i koje nositelji žiga prava vuku iz svog prava, mogu biti predmetom ovrhe.

#### Ova imovinskopravna ovlaštenja mogu se sastojati pri mjerice od:

- dobiti koju izvlače nositelji žiga iz korištenja svog žiga;
- naknade kao imovinskopravni zahtjevi koji izlaze iz prava žiga, odnosno iz iskorištavanja žiga;
- potraživanja na ime naknade štete zbog povrede žiga;
- stvar kao materijalna podloga na kojoj je žig fiksiran.

Prema izričitoj odredbi čl. 40. st. 1. ZOŽ-a, **žig može biti predmetom ovrhe**. Na zahtjev jedne od strana, ovrha na žigu upisuje se u registar, te se objavljuje u službenom glasilu **Državnog zavoda za intelektualnog vlasništva** (DZIV). Ovrha na žigu ima učinak prema trećim osobama nakon upisa u registar žigova, koji se obavlja sukladno odredbama Pravilnika o žigu (Narodne novine broj 117/07, 66/11 i 125/13). Sud koji provodi ovrhu po službenoj dužnosti bez odgode obavješćuje DZIV o pokrenutoj ovrši na žigu radi upisa u registar.

Predmetom ovrhe može biti i **licencija žiga**.

#### Prijedlog za ovrhu

Ove se ovrhe određuju na temelju ovršne i vjerodostojne isprave. Prijedlog za ovrhu sadrži zahtjev usmjeren na zabrane i naloge u cilju provedbe zapljene, te bi trebao biti dokumentiran izvratku iz registra žigova kojim se dokazuje kako je ovršenik istodobno i nositelj žiga ili prava na žig. Protiv pravne osobe kao nositelja žiga, a koja obavlja registriranu djelatnost radi stjecanja dobiti, ovrha se na žigu i licenci žiga može provesti bez ograni-

čenja. Kod fizičke osobe nositelja žiga, koja ne obavlja registriranu djelatnost, ovrha radi ostvarenja novčane tražbine ne može se provesti na stvarima i pravima koja su nužna za zadovoljenje osnovnih životnih potreba ovršenika i osoba koje je on po zakonu dužan uzdržavati ili za obavljanje samostalne djelatnosti, koja je ovršenikov glavni izvor sredstava za život. Kad se radi o fizičkoj osobi koja obavlja registriranu djelatnost, ovrha se može provesti na žigu ili licenci žiga bez ograničenja.

**Rješenjem o ovrši**, nositelj žiga bi bio onemogućen u daljnem korištenju i raspolaganju žigom i/ili licenci žiga. Ovrhovoditelj bi pljenidbom stjecao prisilno založno pravo. Nakon pljenidbe, slijedila bi **procjena žiga i prava na žig**, koju bi obavljao vještak ili komisionar u slučaju komisijске prodaje, zatim bi se provodila prodaja sukladno pravilima o prodaji pokretnina, te konačno bi postupak završio namirenjem ovrhovoditelja, sukladno pravilima o namirenju vjerovnika u ovrši na pokretninama.

#### Založno pravo na žigu

Pod založnim pravom na žigu razumijevamo **stvarno pravo vjerovnika na tuđem žigu**, po kojem ovaj ima pravo da se iz založenog žiga namiri, ne bude li mu potraživanje pravovremeno namireno.

Osoba koja ima založno pravo na žigu zove se **založni vjerovnik ili zalogoprimalac**, a osoba radi čijeg je duga zasnovano založno pravo na žigu zove se **založni dužnik**, dok se osoba na čijem je žigu uspostavljeno založno pravo naziva **zalagodavac**. Iz ovoga je razvidno da založni dužnik i zalagodavac nisu uvijek ista osoba, iako u načelu mogu biti. Za razliku od toga, po prirodi odnosa, zalagodavac u slučaju zaloga na žigu je uvijek upravo nositelj žiga, odnosno osoba na čije ime je upisan žig u registar žigova.

Ovrha na patentu, tehničkom unapređenju ili nekom sličnom ovršenikovom pravu (pod ovu sintagmu se može podvesti i žig) provodi se pljenidbom toga prava, njegovim unovčenjem sukladno odredbama o prodaji pokretnih stvari i konačno samim namirenjem ovrhovoditelja.

binu u slučaju kada se istom vjerovniku založe razni žigovi za isti dug. Nadalje, može postojati više potraživanja na istom žigu u slučaju kada se jedan te isti žig založi za više potraživanja.

Kod zasnivanja založnog prava na žigu nije dozvoljeno uglavljanje klauzule po kojoj bi vjerovnik postao nositelj založenog žiga u slučaju nenamirenja dospjelog potraživanja (*lex commissoriae*). To stoga što se žig kao založni objekt u slučaju da založni dužnik na vrijeme ne ispuni dospjelo dugovanje prema vjerovniku, mora prodati sukladno ovršnim propisima.

Dalje, postavlja se pitanje pravnih načina (*modus acquirendi*) kod stjecanja založnog prava na žigu. Naš ZOŽ u čl. 40. eksplicitno određuje da žig može biti predmetom prava zaloga. Ovo pravo ima učinak prema trećim osobama tek nakon upisa u registar. Neka zakonodavstva (npr. francusko) određuju da se založno pravo mora zasnovati u pisanoj formi, pod prijetnjom ništavosti pravnog posla sklopljenog suprotno takvom zakonskom uvjetu. Na zahtjev založnog vjerovnika ili založnog dužnika založno pravo upisuje se u registar.

Prava koja proizlaze iz zajedničkog žiga više nisu izuzeta od zaloga. Naime, naš novi ZOŽ iz 2003. ne izuzima zajedničke žigove od zaloga, kao što je to bio ranije slučaj kad je bilo propisano da zajednički žigovi ne mogu biti predmet založnoga prava sukladno odredbi čl. 42. st. 2. u svezi čl. 39. ranije važećega Zakona o žigu iz 1999. godine.

# ZATEZNE I UGOVORNE KAMATE U 2014.

U članku se daje prikaz zateznih i ugovornih kamata koje vrijede u 2014. godini.

Za određivanje stope i obračun zatezne i ugovorne kamate u 2014. godini i dalje se primjenjuju dva temeljna propisa, Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi (Nar. nov., br. 108/2012 do 112/2013 - u nastavku teksta: Zakon) i Zakon o obveznim odnosima (Nar. nov., br. 35/2005, 41/2008 i 125/2011- u nastavku teksta: ZOO). Osim toga, za izračun zateznih kamata primjenjuje se i Prosječna kamatna stopa na stanja kredita odobrenih na razdoblja dulje od godine dana nefinancijskim trgovačkim društvima (Nar. nov., br. 86/2013 i 1/2014), kao i Eskontna stopa Hrvatske narodne banke (Nar. nov., br. 83/2013 i 1/2014).

## Zatezne kamate prema odredbama Zakona

Sukladno čl. 12.a st. 1. Zakona, u slučaju da dužnik zakasni s ispunjenjem novčane obveze, duguje vjerovniku bez ikakve daljnje opomene pored glavnice i kamate za kašnjenje s plaćanjem, pod uvjetom da je vjerovnik ispunio svoje ugovorne i zakonske obveze. Stopa zakonskih kamata na kašnjenje s plaćanjem u poslovnim transakcijama između poduzetnika i između poduzetnika i osoba javnog prava u kojima je osoba javnog prava dužnik novčane obveze, sukladno čl. 12.a st. 2. Zakona jednaka je referentnoj stopi uvećanoj za 8 postotnih poena. Ovaj će se propis primijeniti na ugovorne obveze nastale između navedenih subjekata nakon 30. lipnja 2013., pod uvjetom da je do isporuke robe, ili pružanja usluge došlo nakon 30. lipnja 2013.

Od 30. lipnja 2013., u poslovnim transakcijama između poduzetnika moguće je ugovoriti drukčiju stopu kamata za kašnjenje s plaćanjem, ali ne veću od navedene stope zakonskih kamata za kašnjenje s plaćanjem iz čl. 12. st. 2. Zakona, koja je vrijedila na dan sklapanja ugovora, uz primjenu Prosječne kamatne stope na stanja kredita odobrenih na razdoblja dulje od godine dana nefinancijskim trgovačkim društvima (Nar. nov., br. 86/13 za razdoblje 30.6.2013.-31.12.2013.; Nar. nov., br. 1/14 za razdoblje 1.1.2014.-30.6.2014.). Ako su kamate ugovorene ali nije određena njihova stopa, obračunavaju se zakonske kamate za kašnjenje s plaćanjem. Prosječnu kamatnu stopu iz čl. 12.a st. 2. Zakona za referentno razdoblje određuje Hrvatska narodna banka prema utvrđenoj metodologiji i dužna ju je svakog 1. siječnja i 1. srpnja objaviti u „Narodnim novinama“.

## Zatezne kamate prema odredbama ZOO-a

Odredbe čl. 29. ZOO-a o zateznim kamatama primijenit će se u slučaju da se radi o kašnjenju s plaćanjem u poslovnim transakcijama između poduzetnika i između poduzetnika i osoba javnog prava u kojima je osoba javnog prava dužnik novčane obveze, za obveze nastale između navedenih subjekata prije 30. lipnja 2013., kod kojih je do isporuke robe, ili pružanja usluge došlo prije 30. lipnja 2013. godine, uz primjenu Eskontne stope Hrvatske narodne banke, kao i u „ostalim odnosima“ koji nisu uređeni odredbama čl. 12.a Zakona.



UGOVORNI ODNOSI	Zakonska zatezna kamata		
	zaključno s 29.6.2013.	30.6.2013.-31.12.2013.	od 1.1.2014.-30.6.2014.
Između trgovaca (poduzetnika) međusobno	15%	12,40	12,35%
Između trgovaca (poduzetnika) i osoba javnog prava kada je osoba javnog prava dužnik novčane obveze	15%	12,40	12,35%
Između trgovaca (poduzetnika) i osoba javnog prava kada je osoba javnog prava vjerovnik novčane obveze	15%	15%	15%
- potrošački ugovori (dužnici su građani kao potrošači) - trgovci kada sklapaju ugovore izvan svoje djelatnosti - građanskopravni ugovori - izvanugovorni odnosi	12%	12%	12%
- s financijskim institucijama (banke, leasing, osiguranje...)	15%	15%	15%

## Ugovorna kamata

Sukladno čl. 26. st. 1. ZOO-a, stopa ugovornih kamata između osoba od kojih barem jedna nije trgovac ne može biti viša od stope zakonskih zateznih kamata koja je vrijedila na dan sklapanja ugovora, odnosno na dan promjene ugovorne kamatne stope, ako je ugovorena promjenjiva kamatna stopa. Stopa ugovornih kamata između trgovaca, odnosno trgovca i osobe javnog prava ne može biti viša od stope zakonskih zateznih kamata određene sukladno navedenom čl. 26. st. 1. Zakona, uvećane za polovinu te stope. Ako su kamate ugovorene, ali nije određena njihova stopa, između osoba od kojih barem jedna nije trgovac, vrijedi kamatna stopa u visini četvrtine stope zakonskih zateznih kamata, a između trgovaca polovina stope zakonskih zateznih kamata određene sukladno čl. 26. st. 1. Zakona.

UGOVORNE KAMATNE STOPE (U.K.S) IZMEĐU PODUZETNIKA		
NAJVIŠA DOPUŠTENA U.K.S.	U.K.S. AKO JE STRANKE NISU ISKLJUČILE ILI ODREDILE	U.K.S. AKO STRANKE ISKLJUČE OBVEZU NJENOG OBRAČUNA I ISPLATE
do 18% godišnje	6% godišnje	0%

Božo Prelević

## IMENOVANJE REVIZORA ZA 2014. GODINU

**PITANJE:** *Koja društva podliježu reviziji za 2014. godinu. Do kada se mora izabrati revizor?*

Pita: U.V.

**ODGOVOR:** Prema članku 17. Zakona o računovodstvu, reviziji podliježu godišnji financijski izvještaji i konsolidirani godišnji financijski izvještaji:

- velikih poduzetnika,
- srednjih poduzetnika i
- poduzetnika čije dionice

ili dužnički vrijednosni papiri su uvršteni ili se obavlja priprema za njihovo uvrštenje na organizirano tržište vrijednosnih papira.

Reviziji podliježu i godišnji financijski izvještaji poduzetnika ako je to propisano posebnim propisima koji uređuju njihovo poslovanje.

Osim prije navedenog, prema članku 6.a Zakona o reviziji, obvezi revizije financijskih izvještaja podliježu i godišnji odvojeni i konsolidirani financijski izvještaji:

- svih dioničkih društava,
- komanditnih društava, i
- društava s ograničenom

odgovornošću čiji odvojeni, odnosno konsolidirani ukupan prihod u godini koja prethodi reviziji prelazi 30.000.000,00 kuna.

Skupština pravne osobe mora izabrati i imenovati revizorsko društvo ili samostalnog revizora za 2014. godinu najkasnije do 30. rujna 2014.

## PDV KOD PRODAJE SLUŽBENOG VOZILA

**PITANJE:** *Prošle godine naše društvo je kupilo službeno vozilo. Kod kupnje vozila nismo smjeli koristiti PDV kao pretporez kojeg nam je bio obračunao dobavljač, već nam je taj PDV u cijelosti predstavljao trošak nabave vozila. Sada smo odlučili prodati navedeno vozilo. Moramo li pri prodaji vozila obračunati PDV?*

Pita: D.O.

**ODGOVOR:** S obzirom da pri kupnji službenog vozila niste u cijelosti smjeli odbiti pretporez, sada pri prodaji tog vozila NE obračunavate PDV. Navedeno proizlazi iz članka 40. stavka 2. Zakona o PDV-u (na ovu se zakonsku odredbu treba pozvati i pri ispostavljanju računa).

## PLAĆANJE LIJEČNIČKOG PREGLEDA RADNICIMA

**PITANJE:** *Može li se platiti radnicima liječnički pregled, a da se navedeno dodatne ne oporezuje?*

Pita: K.L.

**ODGOVOR:** Prema Zakonu o porezu na dohodak, dodatno se ne oporezuju i nisu dohodak obvezni liječnički pregledi koji radnik mora obaviti prema posebnim propisima.

Također, dodatno se ne oporezuju i nisu dohodak sistematski liječnički pregledi koje radnik nije obavezan obaviti ali mu to poslodavac želi omogućiti na svoj trošak. Međutim, navedeni sistematski liječnički pregledi nisu oporezivi samo ako su omogućeni svim radnicima.

## NAJAM DIJELA STANA VLASTITOM DRUŠTVU

**PITANJE:** *Vlasnik društva koji je fizička osoba (građanin) daje dio stana svome društvu na korištenje bez ikakve naknade. Prostor je velik oko 20 m<sup>2</sup> i društvo će u njemu imati svoje sjedište te obavljati administrativne poslove. Mora li vlasnik društva za takav najam bez naknade platiti kakav porez?*

Pita: T.R.

**ODGOVOR:** Kada vlasnik društva (građanin) daje prostor udruzi na korištenje, on mora ugovor o najmu obvezno odnijeti u svoju nadležnu Poreznu upravu (u roku 8 dana), bez obzira što se radi o najmu bez naknade. Porezna uprava će na temelju podataka iz ugovora procijeniti tržišnu vrijednost najma i ispostaviti rješenje o plaćanju poreza na dohodak. Porez na dohodak se plaća po stopi od 12% na procijenjenu tržišnu vrijednost najma umanjeno za 30% paušalno priznatih troškova. Uz porez na dohodak plaća se i prirez ako ga ima. Kako bi ovu situaciju što bolje pojasnili dajemo primjer u nastavku.

**Primjer:**

Pretpostavimo da je vlasnik društva (građanin) iz Zagreba iznajmio bez naknade društvu dio sta-

na veličine 20 m<sup>2</sup>. Ugovor o najmu odnio je u svoju Poreznu upravu u roku od 8 dana. Porezna uprava je izdala građaninu rješenje o obvezi mjesečnog plaćanja poreza na dohodak i prireza u iznosu 99,12 kuna. Obveza mjesečnog poreza i prireza izračunata je na sljedeći način:

Red. br.	Opis	Kuna
1.	Procijenjena tržišna vrijednost mjesečnog najma	1.000,00
2.	Paušalno priznati troškovi 30%	300,00
3.	Osnovica za oporezivanje (1.-2.)	700,00
4.	Porez na dohodak (12% x 700,00)	84,00
5.	Prirez – za Zagreb (18% x 84,00)	15,12
6.	Ukupno porez i prirez (4.+5.)	99,12

Stoga, možda bi bilo bolje, za navedeni primjer, ugovoriti najamninu u iznosu 1.000,00 kn mjesečno, jer bi na taj način vlasnik društva mogao sebi isplatiti navedeni iznos mjesečne najamnine, a ugovorena najamnina bi se priznala i kao rashod društva što bi umanjilo iznos poreza na dobit (20% iznosa najamnine).

# POREZNA OLAKŠICA ZA NASTALE TROŠKOVE EDUKACIJE RADNIKA

**PITANJE:** Naše društvo je mali poduzetnik. Saznali smo da se edukacija naših radnika može koristiti kao porezna olakšica u prijavi poreza na dobit. Kako se računa navedena porezna olakšica?

Pita: C.M.

**ODGOVOR:** Prema Zakonu o državnim potporama za obrazovanje i izobrazbu, za edukaciju radnika društvo može dodatno umanjiti poreznu osnovicu kod oporezivanja dobiti. Zakon razlikuje dvije vrste opravdanih troškova obrazovanja:

- opće obrazovanje – stjecanja znanja koja su prenosiva i na druge poduzetnike;
- posebno obrazovanje – stjecanje znanja koja se ne mogu prenositi na druge poduzetnike.

Među opravdane troškove obrazovanja i izobrazbe radnika ubrajaju se sljedeći troškovi:

1. školarine na osnovnim i srednjim školama, visokim učilištima te drugim obrazovnim institucijama, na kojima se stječe osnovno, srednje i visoko obrazovanje, uključujući poslijediplomske studije i doktorske studije,

2. naknada za prisustvovanja seminarima, tečajevima i kongresima, troškovi specijalizacija i drugih oblika obrazovanja i izobrazbe u tuzemstvu i inozemstvu,

3. predavača i instruktora te troškovi savjetovanja u svezi s projektima obrazovanja i izobrazbe,

4. stručne literature (knjige, časopisi) u papirnatom ili elektroničkom obliku. Stručnom literaturom ne smatraju se javna glasila tijela državne uprave, tijela područne (regionalne) samouprave, tijela lokalne samouprave i institucija u njihovu vlasništvu,

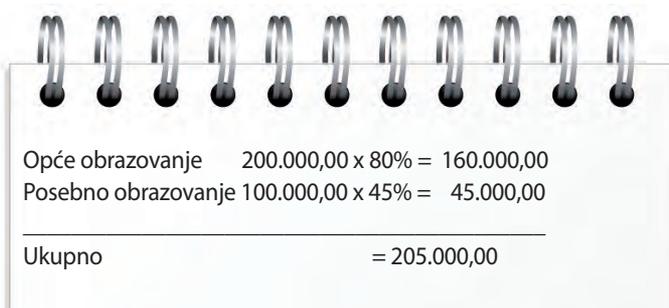
5. otpisa (amortizacija) uređaja, pomagala i opreme koji su korišteni u obrazovanju i izobrazbi, u skladu s opsegom njihova korištenja u tu svrhu.

S obzirom na veličinu društva, porezna osnovica poreza na dobit može se dodatno umanjiti za nastale troškove općeg i posebnog obrazovanja i izobrazbe u sljedećem postotku:

Veličina poduzetnika	Opće obrazovanje	Posebno obrazovanje
Mikro, mali	80%	45%
Srednji	70%	35%
Veliki	60%	25%

## Primjer:

Mali poduzetnik je imao sljedeće troškove obrazovanja i izobrazbe:



Opće obrazovanje	$200.000,00 \times 80\% = 160.000,00$
Posebno obrazovanje	$100.000,00 \times 45\% = 45.000,00$
Ukupno	$= 205.000,00$

Za navedeni primjer poduzetnik može na ime opravdanih troškova za opće i posebno obrazovanje i izobrazbu umanjiti poreznu osnovicu za 205.000,00 kn, tj. platit će 41.000,00 kn manje poreza na dobit (20% x 205.000,00 kn).

## ODGOVARA: Uredništvo

### RASHOD KOD KUPNJE UDJELA U INVESTICIJSKOM FONDU

**PITANJE:** Naše društvo kupilo je udjele u otvorenom investicijskom fondu krajem prošle godine. Naš računovođa tvrdi da nam se ta kupnja neće priznati kao rashod. Je li to točno?

Pita: E.K.

**ODGOVOR:** Prema računovodstveni standardima, kupnja udjela u otvorenom investicijskom fondu nije rashod, već financijska imovina. To znači da transakcija kupnje udjela u investicijskom fondu u bilanci društva predstavlja samo preoblikovanje novčane imovine u financijsku imovinu, a nikako ne nastaje rashod. Rashod će se priznati ako na 31. prosinca vrijednost udjela bude niža od vrijednosti koja je iskazana u knjigovodstvu ili ako se proda udio u investicijskom fondu po cijeni nižoj od knjigovodstvene (samo razlika se priznaje kao rashod).

### OVLASTI PROKURISTE

**PITANJE:** Imenovali smo prokuristu u našem društvu. Koje su njegove ovlasti?

Pita: S.A.

**ODGOVOR:** Opseg ovlasti prokuriste propisan je člankom 47. Zakona o trgovačkim društvima. Prema navedenoj odredbi, prokurist može sklapati sve ugovore i poduzimati sve pravne radnje u ime i za račun trgovačkoga društva i zastupati ga u postupcima pred upravnim i drugim državnim organima, ustanovama s javnopravnim ovlastima, te državnim i izabranim sudovima. Prokurist NE može bez posebne ovlasti otuđiti ni operetiti nekretnine trgovačkoga društva i ne može davati izjave ni poduzimati pravne radnje kojima se započinje stečajni postupak ili drugi postupak koji dovodi do prestanka društva. Prokurist ne može davati punomoć za sklapanje poslova drugim osobama.

## Nedostatak dokaza – pješak i vozač

Zbog učestalosti pojavljivanja ove pravne situacije u praksi treba ukazati i podsjetiti na presudu Županijskog suda u Rijeci, Gž-7412/06, od 11. travnja 2008. koju slijedi pretežita sudska praksa, a kojom je utvrđeno da u situaciji kada i pješak i vozač automobila tvrde da su u trenutku prometne nezgode, svaki iz svojeg pravca kretanja, imali označen slobodan prolaz na semaforu, tada je na vozaču, u konkretnom slučaju to je bio tuženik, da dokaže postojanje eksculpacijskih razloga.

Naime, budući da u ovoj pravnoj stvari na temelju provedenih dokaza nije bilo moguće sa sigurnošću utvrditi je li se tužitelj kretao pješačkim prijelazom za vrijeme dok mu je na semaforu bio zabranjen prolaz, sud je primjenom odredbi čl. 221.a Zakona o parničnom postupku kao i primjenom odredbi članka 177. vremenski u trenutku štetnog događaja mjerodavnog Zakona o obveznim odnosima („Narodne novine“, broj 73/1991 do 88/2001), utvrdio da tuženik nije dokazao postojanje okolnosti koje bi osiguranika tuženika oslobodile od odgovornosti u skladu sa prethodno navedenom odredbom članka 177. Zakona o obveznim odnosima, pa je slijedom toga presudio da je tuženik/vozač isključivo odgovoran za štetu tužitelju/pješaku u predmetnom štetnom događaju.

## Radni odnos - o zabrani utakmice i obvezi naknade za vrijeme zabrane

Odlukom Vrhovnog suda Republike Hrvatske Revr-1179/10 od 01. 12. 2011. godine potvrđeno je, u praksi vrlo važno shvaćanje nižestupanjskih sudova da je za postojanje tržišne utakmice prije svega bitno je li trgovačko društvo kod kojeg je radnik prije radio i trgovačko društvo s kojim je radnik sklopio novi ugovor o radu na tržištu nudilo iste proizvode i iste usluge, te se upravo na taj način takmičilo na tržištu, kao i nužno ispunjavanje obveze isplate naknade radniku zbog ugovorne zabrane utakmice.

Naime, u konkretnom slučaju poslodavac i radnica su sklopili dodatne ugovorne ugovore kao sastavne dijelove ugovora o radu kojima su ugovorili zabranu utakmice na rok od 12 mjeseci nakon prestanka radnog odnosa, te isplatu naknade radnici za vrijeme zabrane.

U revizijskom stadiju postupka pred Vrhovnim sudom među strankama je međutim i dalje bilo sporno da li je sklapanjem ugovora o radu s trgovačkim društvom „I.“ d.o.o. tužiteljica/radnica povrijedila ugovornu zabranu utakmice.

Međutim, Vrhovni sud RH je procjenjivao okolnosti s obzirom na utvrđenu činjenicu da tuženik i trgovačko društvo „I.“ d.o.o. ne nude na tržištu iste proizvode i usluge, jer tuženik se promidžbom bavi samo radi reklamiranja svojih proizvoda dok trgovačko društvo „I.“ d.o.o. nudi na tržištu i obavlja usluge promidžbe za druge osobe, ne može se smatrati da se oni takmiče na tržištu.

U tom smislu Vrhovni sud je također zaključio kako je pravilno drugostupanjski sud ocijenio da tuženik nije dokazao da bi tužiteljica znanja, informacije i poslovne kontakte vezane uz posao kojeg je obavljala kod tuženika koristila za vrijeme rada u I. d.o.o.

Dakle, time što je tužiteljica sklopila ugovor o radu sa trgovačkim društvom ugovor o radu sa trgovačkim društvom „I.“ d.o.o. tužiteljica nije prekršila zabranu ugovorne utakmice.

Osim toga odredbom čl. 16. st. 2. ugovora kojom je ugovorena zabrana utakmice, ugovorena je i visina naknade koju je tuženik/poslodavac dužan isplaćivati tužiteljici/radnici za vrijeme trajanja ugovorne zabrane utakmice, ali istu naknadu poslodavac nije isplaćivao.

Stoga je, u smislu svega istaknutog, Vrhovni sud RH u ovoj svojoj odluci reviziju tuženika/poslodavca odbio i potvrdio nižestupanjske presude kojima je dosuđen iznos naknade tužiteljici/radnici i primijenjeno materijalno pravo iz čl. 100. st. 1. i 2. i čl. 101. st. 1. Zakona o radu („Narodne novine“, broj 38/1995 do 137/2004).

# KAZNE ZA UGOSTITELJE

## Isticanje obavijesti o radnom vremenu

Kazna do **100** x 

Ugostitelj je dužan vidno istaknuti na ulazu u objekt obavijest o radnom vremenu i radnim, odnosno neradnim danima i pridržavati se istaknutoga radnog vremena.

Ako postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 5.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 3.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika od 3.000,00 do 15.000,00 kuna.

## Normativi o utrošku namirnica

Kazna do **100** x 

Ugostitelj je dužan utvrditi normative o utrošku namirnica za pojedino jelo, piće i napitak, pružiti usluge u količinama i kakvoći sukladno normativima te na zahtjev normativ predočiti gostu.

Ako postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 5.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 3.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika od 3.000,00 do 15.000,00 kuna.

## Podnošenje pisanih prigovora

Kazna do **100** x 

Ugostitelj je dužan omogućiti korisniku usluge podnošenje pisanih prigovora sukladno posebnom propisu kojim je uređena zaštita potrošača.

Ako postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 5.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 3.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika od 3.000,00 do 15.000,00 kuna.

## Zabranu konzumacije alkoholnih pića osobama mlađim od 18 godina

Kazna do **100** x 

Zabranjeno je usluživanje odnosno dopuštanje konzumiranja alkoholnih pića u ugostiteljskom objektu osobama mlađim od 18 godina.

U ugostiteljskim objektima u kojima se uslužuju alkoholna pića, mora na vidljivom mjestu biti istaknuta oznaka o zabrani usluživanja, odnosno konzumiranja alkoholnih pića osobama mlađim od 18 godina.

Ako postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 5.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 3.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika od 3.000,00 do 15.000,00 kuna.

## Iznošenje pića iz noćnih barova

Kazna do **100** x 

U obavljanju ugostiteljske djelatnosti ugostitelj je dužan onemogućiti iznošenje pića i napitaka radi konzumiranja izvan zatvorenih prostora barova koji rade noću.

Ako društvo postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 5.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 3.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika od 3.000,00 do 15.000,00 kuna.

## Buka u ugostiteljskom objektu

Kazna do **100** x 

Uporaba elektroakustičkih i akustičkih uređaja na otvorenom u objektima registriranim za obavljanje ugostiteljske djelatnosti dopuštena je najdulje do 24 sata, osim ako vrijeme uporabe tih uređaja aktom nadležnog tijela općine, grada i Grada Zagreba nije drukčije određeno. Buka elektroakustičkih uređaja i ostalih izvora buke na otvorenom u ugostiteljskim objektima ne smije prelaziti najviše dopuštene razine buke sukladno pravilniku kojim su propisane najviše dopuštene razine buke na otvorenom prostoru.

Ako postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 50.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika od 10.000,00 do 15.000,00 kuna.

## Pružanje ugostiteljske usluge utvrđene rješenjem

Kazna do **150** x 

Ugostitelj smije pružati ugostiteljske usluge koje su utvrđene rješenjem nadležnog ureda, odnosno Ministarstva.

Ako postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 10.000,00 do 150.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

## Ne izdavanje računa u ugostiteljstvu

Kazna do **500** x 

Ugostitelj čini prekršaj ako ne izdaje račune, ne iskazuje isporuke dobara i usluga preko naplatnog uređaja, a naplaćuje ih gotovinom.

Propisana 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;
- za obrtnika od 3.000,00 do 300.000,00 kuna.

## Isticanje obavijesti o izdavanju računa u ugostiteljskom objektu

Kazna do **500** x 

Ugostitelj je dužan u ugostiteljskom objektu na svakom elektroničkom naplatnom uređaju ili drugom vidnom mjestu istaknuti obavijest o obvezi izdavanja računa te obvezi kupca da preuzme i zadrži izdani račun.

Ako postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 5.000,00 do 500.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 1.000,00 do 40.000,00 kuna;
- za obrtnika od 5.000,00 do 500.000,00 kuna.

## Isticanje obavijesti o izdavanju računa u ugostiteljskom objektu

Kazna do **500** x 

Ugostitelj je dužan u ugostiteljskom objektu na svakom elektroničkom naplatnom uređaju ili drugom vidnom mjestu istaknuti oba-vijest o obvezi izdavanja računa te obvezi kupca da preuzme i zadrži izdani račun.

Ako postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 5.000,00 do 500.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 1.000,00 do 40.000,00 kuna;
- za obrtnika od 5.000,00 do 500.000,00 kuna.

PRETPLATITE SE NA ČASOPIS

# Udruga.hr

8 brojeva godišnje!

Pretplata 295,00 kn (PDV uključen)!



SPECIJALIZIRANI  
ČASOPIS ZA UDRUGE!

Za predsjednike  
udruga i odgovorne  
osobe!

- ✓ PRAKTIČNO
- ✓ RAZUMLJIVO
- ✓ STRUČNO

Idući broj  
časopisa  
**Udruga.hr**  
izlazi 6.svibnja  
2014.

- ✓ INFORMACIJE
- ✓ SAVJETI
- ✓ PROPISI
- ✓ KAZNE

**NARUĐBENICA** kojom se pretplaćujem na časopis Udruga.hr za 2014. godinu (8 brojeva) po cijeni od **295,00 kn** (PDV uključen u cijenu)

Naziv udruge: \_\_\_\_\_

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

Odgovorna osoba: \_\_\_\_\_

Adresa, grad: \_\_\_\_\_

Tel.: \_\_\_\_\_

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

Fax: \_\_\_\_\_

Pečat i potpis odgovorne osobe:

Molimo ispunjenu narudžbenicu pošaljite na fax: 48 36 099 ili e-mail: pretplata@udruga.hr

Tel. za pretplatu: 01/49 21 742 i 01/49 21 737, www.udruga.hr