

poslovni savjetnik®

•com

Poslovni savjetnik za managere, poduzetnike i obrtnike

DODIJELJENE NAGRADE
"NajTajnica.hr" ZA 2015.
GODINU

Plan promjena - dokument
koji nedostaje

Pravo potrošača na
odustanak od ugovora
o kreditu

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

NOVI ZAKON O RADU
KAKO SASTAVITI
UGOVOR O RADU
MANAGERA

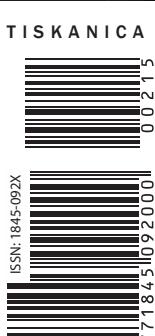
NAPLATA POTRAŽIVANJA
Tko plaća, a tko
ne plaća račune

Što treba znati o
odgodi ovrhe

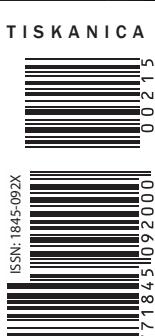
TELEFONSKA
SAVJETNIČKA SLUŽBA
- porezni i pravni eksperti
odgovaraju na vaša pitanja

Ivica Balenović
direktor tvrtke Pro Kolekt d.o.o.

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



ISBN: 1845-092X





Laguna Poreč

HOTELS RESORTS & CAMPING

Planirate kongres?
Nazovite nas!



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



Info & rezervacije:

📞 00385 /52/ 410 222

Fax: 00385 /52/ 410 412

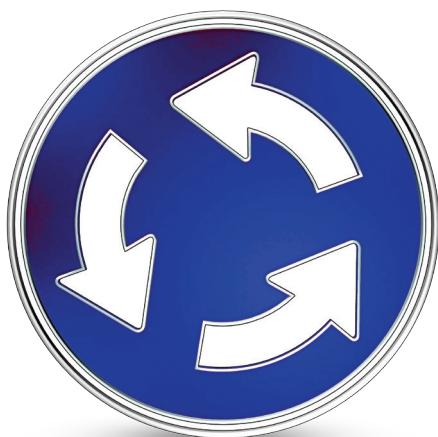
✉ mice@plavalaguna.hr

www.lagunaporec.com

Istra

EU FONDOVI

Ne pronalazite put do EU fondova?



Uz našu pomoć
pronaći ćete pravi
smjer.

Trebate savjet u vezi EU fondova? Obratite se na pravu adresu i 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**
Ili nazovite 0800 00 24

Svaki dan je novi izazov.
Izaberite partnera kojem vjerujete.

Dobro došli
Zagrebačka banka
UniCredit Group

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 MIHELĆIĆ

VODITELJ UREDNIŠTVA: Igor MILINOVIC

STALNI SURADNICI:

Davorin BELAMARIĆ, Jasna BELAMARIĆ, Valentina BOCAK, Ljiljana BUHAĆ, Marija BUTKOVIĆ, Nadina CVETKO BOROTA, Milan GRKOVIĆ, Mladen JANČIĆ, Goran JUNGIRTH, Irena JURJEVIĆ, Maja JURKOVIĆ, Gordana KASTRAPELI, Marina KILIĆ, Jadranka KNEŽEVIĆ, Inga LALIĆ, John LODDER, Petar MAJSTROVIĆ, Andreja MARCETIĆ, Igor MILINOVIC, Marija NOVAK ISTOK, Branko PAVLOVIĆ, Saša PETAR, Božo PRELEVIĆ, Nataša RUPČIĆ, Darko SAMBOL, Daniel SEVER, Velimir SRIĆA, Dragan ZLATOVIĆ

VODITELJI MARKETINGA:

Biserka ČONKAŠ, bconkas@hi-t.com.hr, mob. 097 75 67 234

Svetlana PEĆINAR, svjetlana@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 36 90 834

Zlata RADOVIĆ, zlata@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 48 36 006

Sanja ŠKENDER, sanja@riput.hr, tel. 01 - 49 21 737

TAJNIŠTVO I PREPLATA:

Lidija PRSKALO, prskalo@riput.hr, tel. 01 - 49 21 742, faks: 01 - 49 21 743

GRAFIČKA PRIPREMA I DIZAJN:

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

NASLOVNICA:

Ivica BALENOVIĆ, direktor tvrtke Pro Kolekt d.o.o. (PROMO)

TISAK: M.A.K. GOLDEN d.o.o., POSLOVNI SAVJETNIK SETISAK NA EKOŠKOM PAPIRU

DISTRIBUCIJA: Hrvatska pošta i CityEX

FOTOGRAFIJE:

www.dreamstime.com, Pixsell i vlastita arhiva

Časopis izlazi mjesечно, 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 otkaže pismeno najkasnije 10 dana prije isteka roka pretplate smatra se da je pretplata produžena.

© poslovni savjetnik član je



INTERNET: www.poslovni-savjetnik.com

POSTANITE I VI NAŠ PRETPLATNIK!



NARUDŽBENICA

kojom se pretplaćujem na časopis

Poslovni savjetnik (12 brojeva) po cijeni od **295,00** kn (PDV uključen
u cijenu)

Naziv tvrtke: _____

OIB: _____

Ime i prezime: _____

Adresa, grad: _____

Tel.: _____

E-mail: _____

Fax: _____

Broj primjerka: _____

Potpis odgovorne osobe:

Molimo ispunjenu narudžbenicu pošaljite na fax: 01/48 36 099

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

www.poslovni-savjetnik.com

**INTERVJU**

Ivica Balenović	6
Barbara Cerinski	27

ŠEFOLOGIJA

Znamo li kuda idemo	10
---------------------	----

DOGAĐANJA

Najbolje hrvatske tajnice ne kriju ljubav prema poslu	12
---	----

MANAGEMENT

Plan promjena - ključni nedostajući dokument u tvrtkama	14
---	----

Prekretnice s kojima se suočava top management	16
--	----

SUPERPRODAVAČ Postanite bolji pregovarač - 38. dio	20
--	----

Optimalna veličina i organizacija prodajnog tima (1. dio)	21
---	----

LJUDSKI POTENCIJALI

Zašto je stvaranje timova visoke učinkovitosti glavni trend u upravljanju ljudskim potencijalima	22
--	----

NAPLATA POTRAŽIVANJA

Tko plaća, a tko ne plaća svoje račune	24
--	----

ENERGIJA

Gospodarski imperativ: štedljivije i učinkovitije s energijom	28
---	----

STRUČNJACI ODGOVARAJU

Naknada za neiskorišteni godišnji odmor i bez zahtjeva radnika	30
--	----

Radnikov gubitak ovlaštenja za traženje povratka na posao	30
---	----

Plan edukcije za prodavače	31
----------------------------	----

Kako povećati angažman zaposlenika?	32
-------------------------------------	----

"Open space" ured	34
-------------------	----

SAM SVOJ PRAVNIK

Što treba znati o odgodi ovrhe	36
--------------------------------	----

Kako sastaviti ugovor o radu menadžera prema novom Zakonu o radu	38
--	----

Zastupanje trgovačkih društava i ovlasti iz prokure	40
---	----

KAZNE.HR

Koje su posljedice obavljanja neregistrirane djelatnosti	42
--	----

Obveza objavljivanja finansijskih isprava trgovačkih društava	44
---	----

Ovlaštenja, obveze i odgovornost osoba ovlaštenih za zaštitu na radu	48
--	----

Instrumenti zaštite prednosti pri zapošljavanju invalidnih osoba	50
--	----

Pravo potrošača na odustanak od ugovora o kreditu	52
---	----

Obveze investitora, vlasnika zgrade i ovlaštenog posrednika u prometu nekretnina u postupanju sa energetskim certifikatom	56
---	----

Ovrha na dionici za koju nije izdana isprava o dionici i poslovnom udjelu	58
---	----

Koje su obveze pravnih subjekata koji drže cigarete	60
---	----

JESTE LI ZNALI DA	64
--------------------------	----

PREGLED KAZNI	65
----------------------	----



**TELEFONSKA SAVJETNIČKA
SLUŽBA-POREZNI I PRAVNI
EKSPERTI ODGOVARAJU NA
VAŠA PITANJA
Više na strani 66.**



Ivica Balenović, direktor tvrtke Pro Kolekt d.o.o.

SINERGIJA NAPLATE POTRAŽIVANJA I PROCJENE BONITETA

Pro Kolekt d.o.o., uspješna tvrtka na području izvansudske naplate potraživanja i procjene boniteta poslovnih partnera, na hrvatskom će tržištu uskoro obilježiti deset godina postojanja. Imaju uspostavljenu mrežu sestrinskih poduzeća na području JI Europe i uključeni su u sistem istovrsnih agencija diljem svijeta.

[PS] Pro Kolekt d.o.o. dio je skupine Slovenske izvozne i razvojne banke (SID) i zajedno s društvima (SID banka, SID - Prva kreditna zavarovalnica i Prvi faktor) predstavlja zajednicu. Ulijeva li vam to sigurnost i olakšava poslovanje ili je svojevrsni izazov?

Definitivno je prednost i dobro je biti član grupacije u bankarskom sektoru. SID banka je inačica hrvatskog HBOR-a. U njenom stope totnom vlasništvu je Pro Kolekt koji se bavi naplatom potraživanja i procjenom boniteta, a tu je i Prvi faktor koji se bavi faktoringom. SID PKZ se isključivo bavi osiguranjem potraživanja i tvrtka je, otkako smo ušli u EU, počela sa mostalan rad u Hrvatskoj. Pro Kolekt je u cijeloj grupaciji najmanja

karika, ali u pregovoru s klijentom nam olakšava što iza nas stoji grupacija. Naša najveća prednost je lepeza finansijskih usluga jer možemo ponuditi i vansudske naplate potraživanja i procjenu boniteta, te osiguranje potraživanja i faktoring kroz ostale članice grupacije. Sigurnost svakako jest, ali i veća odgovornost i očekivanja. Predstavljamo cijelu korporaciju i ne smijemo sebi priuštiti nikakav propust i na taj način ugroziti ugled cijele grupacije.

|PS| Gotovo deset godina ste na hrvatskom tržištu. Kako su izgledali počeci?

U Sloveniji je Pro Kolekt osnovan 2004. godine, a nakon toga se mreža širila na JI Europu. Drugi globalni igrači nisu bili prisutni na tom području i tu smo viđeli priliku. Tako je dvije godine kasnije nakon Ljubljane, Pro Kolekt osnovan i u Zagrebu. Nakon toga u Srbiji, BiH, Makedoniji, Rumunjskoj, Bugarskoj, uz napomenu da iz ureda u Srbiji pokrivamo i područje Crne Gore, dok preko Makedonije područje Kosova i Albanije. Došao sam u tvrtku godinu dana nakon osnivanja i u to vrijeme tvrtka je imala samo dva djelatnika, uključujući i moju malenkost. Počeci su bili izrazito teški - trebalo je proširiti posao, оформiti mrežu klijenata, razvijati nove proizvode, organizirati poduzeće. Usaporedbi radi, kad smo krenuli, godišnje smo zaprimali 50 slučajeva, a do danas je kroz našu bazu prošlo 40 milijuna eura potraživanja i obrađeno je desetak tisuća slučajeva. Mjesečno je bilo provedeno desetak bonitetnih izvještaja, danas iz odjela boniteta izlazi više stotina bonitetnih izvještaja.

|PS| Koje je područje djelovanja tvrtke i kakva je vaša trenutna pozicija na hrvatskom tržištu?

Uz naplate potraživanja, naša druga osnovna djelatnost je procjena boniteta. Za razliku od kon-

kurencije, naša korporativna prednost je sinergija između te dvije djelatnosti koje su međusobno povezane. Tvrtka koja ima i želi zadržati dobar bonitet prije će platiti dugovanje tako da izađe s liste neplatiša.

|PS| Gdje vidite najveće promake?

Kad govorimo o naplati potraživanja, najviše se promjenila percepcija klijenta. Prije desetak godina nije bio uobičajen *outsourcing*, barem ne u prvih 60, 90 ili godinu dana dugovanja. Klijenti su nam se javljali s potraživanjima stariim i po nekoliko godina, kad im je već nastupila zastara i nije bilo mogućnosti prisilne naplate i ovrhe. Danas je to uobičajeno i tvrtke znaju da im ne prodajemo maglu već olakšavamo poslovanje. Shvaćaju da je taj dio posla bolje prepustiti agenciji i profesionalcima kojima je to jedini posao i koje imaju sustavni pristup, dok se oni mogu posvetiti osnovnom poslu. Nadalje, prije desetak godina tvrtka dužnik je bila iznenađena ako je zove netko iz druge tvrtke, bila su propitivanja... Najveći pomak je percepcija i klijenata i tvrtki dužnika koje kontaktiramo i na tome smo moralni najviše raditi.

|PS| Kako izgleda proces naplate potraživanja?

Najprije se potpisuje ugovor, kojim se reguliraju međusobna prava i obveze. Važno je napomenuti kako svoju uslugu naplaćujemo samo na naplaćeni iznos, nema početnih troškova ili troškova negativnog zatvaranja. Klijent nema što izgubiti. Mi smo samo posrednici i pozivamo dužnike da plate na račun klijenta. Ne radimo ni razliku u iznosima, jedino je razlika u visini provizije. Sljedeći faktor je starost potraživanja. Sva iskustava pokazuju da što nas se prije uključi u proces naplate -

Očekivanja smo da će 2015. godina biti godina rasta, sve će ići u boljem smjeru jer se svijest o angažiranju tvrtke za naplatu potraživanja promijenila i mesta za širenje uvijek ima.

uspješnost je puno veća. Postupak naplate započinje slanjem podsjetnika za plaćanje, kojim se poziva tvrtku dužnika da podmiri predmetno dugovanje. Svjedoci smo da se veliki dio potraživanja naplati odmah u fazi slanja podsjetnika od strane Pro Kolekta. Ukoliko se plaćanje ne izvrši, krećemo s telefonskim pozivima, slanjem e-mailova, kod potraživanja većih vrijednosti dogovaramo i poslovni sastanak s tvrtkama, a sve u vidu što brže i efikasnije naplate. Svjesni smo činjenice da u većini slučajeva tvrtke ne podmiruju svoje obveze iz određenih problema, nelikvidnosti ili slično, te im kroz postupak vansudske naplate pokušavamo izaći u susret, dogovarati obročnu otplatu dugovanja.

|PS| Koja se dugovanja najbrže naplaćuju?

Istraživanja u cijelom svijetu pokazuju da ne treba čekati dugo da se uključi netko treći i to je ono što stalno naglašavamo. Svjedoci smo brojke kako se u razvijenom svijetu 80% naplate potraživanja provodi kroz specijalizirane agencije. Uključite nas što prije i tad će naplata biti najuspješnija! Slučajeve rješavamo promptno, ne stoje u ladicama. Najlakše naplaćujemo potraživanja kad nas klijent kontaktira što ranije. Smisao *outsourcinga* je da se zaposlenici klijenta usmjeravaju na važne stvari i svoju osnovnu djelatnost, te na taj način u većoj mjeri doprinose stvaranju

novih vrijednosti za svoje poduzeće, dok poslove naplate prepuste nama, profesionalcima na tom području. Kroz našu tvrtku su prošle desetine tisuće slučajeva. Nadalje, tu je prisutan i jedan psihološki moment kad netko treći zove za plaćanje duga, drukčija je percepcija. Naravno, bez prisile i straha jer prošla su vremena kad su nas uspoređivali s kamatarima i utjerivačima dugova u kožnim jaknama. Bitno je napomenuti da na ishod naplate uvelike i utječe financijska situacija tvrtke, te i to upućuje da u postupak moramo biti involvirani što prije.

|PS| Prije dvije godine donesen je novi Zakon koji je odredio nove rokove plaćanja. Da li su se radi toga i navike promjenile?

Nažalost nisu u potpunosti, no pozdravljam nove pozitivne momente u Zakonu o financijskom poslovanju i predstičajnoj nagodbi prema kojem bi se financijske obveze trebale plaćati unutar 60 dana, međutim problem nelikvidnosti prisutan je i dalje. Tvrtka koja ispunjava određene uvjete u pogledu neisplata plaća i blokade poslovnih računa, prema Zakonu mora pokrenuti proces restrukturiranja i postupak predstičajne nagodbe. Prema podacima FINAE, na 31.12.2014. približno 52.000 poduzeća bilo je blokirano i najveći dio odnosio se na dugotrajnu blokadu duže od godinu dana bez prestanka. S druge strane, pokrenuto je svega 7.600 predstičajnih nagodbi. Tvrtke koje su prije uredno ispunjavale svoje obveze i danas to čine. Nisu se pogoršale navike, nama broj potraživanja koje zaprimimo raste, ali uspjenost nije na razini prijašnjih godina, upravo radi nelikvidnosti.

|PS| Čini se da je to jedan záčarani krug - u vrijeme krize posao naplate potraživanja cvate, a s druge strane tvrtke su nelikvidne. Kako se borite s tim?

Upravo tako. Imamo puno posla i lagani rast, ali nije toliko koliki

NAJVEĆI POMAK JE PERCEPCIJA I KLIJENATA I TVRTKI DUŽNIKA, I NA TOME SMO MORALI NAJVIŠE RADITI.



Naša najveća prednost je lepeza financijskih usluga - vansudska naplata potraživanja i procjena boniteta te osiguranje potraživanja i faktoring.
U B2B naplati lideri smo na području JI Europe, imamo tvrtke u cijeloj regiji i bilo kojem klijentu, koji ima problem naplate, možemo ponuditi našu uslugu.

ko bi se očekivalo i kakva je percepcija javnosti u tom pogledu. Svi misle da posao cvate jer mnogi imaju problema s naplatom potraživanja i dobivamo puno slučajeva, ali uspješnost pada i napada taj volumen. Ne zato što tvrtke u negativnom smislu mijenjaju navike, jednostavno postaje ograničenja zbog nelikvidnosti. Najveći je pad nakon uvođenja novog Zakona jer je većina tvrtki s kojima smo zatvarali dugovanja kandidat za predstecajnu nagodbu.

|PS| Naplaćujete li i međunarodna potraživanja?

Dio smo grupacije i teško je opstati samo na lokalnom tržištu. U B2B naplati lideri smo na području JI Europe, imamo tvrtke u cijeloj regiji i bilo kojem klijentu, koji ima problem naplate, možemo ponuditi našu uslugu. Potraživanje se uvijek naplaćuje lokalno i to je ključ uspjeha. Ne fokusiramo se samo na regiju, surađuje-

mo i s agencijama diljem svijeta, trenutno imamo aktivne ugovore sa partnerima u 85 zemalja. Ako primjerice neki hrvatski izvoznik ima problem s naplatom u bilo kojoj zemlji svijeta, mi u suradnji s lokalnim partnerima možemo ponuditi uslugu iste kvalitete, uz niže troškove.

|PS| Odnedavno je aktualan otpis dugova građanima. Vi ste usmjereni na B2B sektor, no radiće li i s fizičkim osobama i hoće li to u načiniti štetu tvrtki?

Naš *core business* je B2B i usmjereni smo na komunikaciju s tvrtkama, dok posao s fizičkim osobama zahtjeva potpuno drukčiji pristup i to je ono u čemu se, između ostalog, razlikujemo od konkurenčije. No, u zadnje dvije godine ulažemo dosta truda i financijskih sredstava i u taj segment, ali kao odvojeni segment poslovanja. Svjesni smo da moramo pratiti trendove, a u posljed-

ne vrijeme javljaju nam se određeni inozemni investicijski fondovi koji su spremni uložiti financijska sredstva, te pokazuju interes za taj segment u cijeloj regiji i na tome ćemo poraditi u skorijoj budućnosti. Kako nam to nije *core business*, nećemo imati štetu prouzrokovana otpisom dugova iz razloga što do danas nismo otkupljivali potraživanja. Naš naglasak je na B2B i procjeni boniteta i to je ono što prepoznaju naši ključni klijenti. Sinergija naplate i procjena bonite- ta je naša najveća prednost u odnosu na konkurenciju.

|PS| Unatoč krizi, vidite li priliku za rast i kakvi su vam plani?

U proteklih deset godina smo formirali dobru bazu klijenata i dobro organiziran sustav, te puno ulagali u kadrove i razvoj poslovnih procesa, te proces implementacije standarda grupe u svaku pojedinu članicu. Sada je vrijeme

kada nam se taj trud treba isplati i spremni smo za nove izazove i nove poslovne poduhvate. Najveći naglasak će i dalje biti B2B, jer smo na tom području prepoznati kako pouzdan partner, ali imamo namjeru širiti poslovanje i na područje B2C gdje bi postepeno nudili naše usluge i financijskim institucijama, teleoperaterima, osiguravajućim društvima. Očekujemo i zajednički pristup tržištu sa sestrinskim poduzećem SID-PKZ, Prvim kreditnim osiguranjem na području regije, a time i veći rast. SID-PKZ kroz Pro Kolekt prepoznaće regionalno tržište i tu ćemo priliku za sinergiju u budućim razdobljima. Nakon prestanka recesije, očekivanja smo da će 2015. godina biti godina rasta, sve će i u boljem smjeru jer se svijest o angažiranju tvrtke za naplatu potraživanja promjenila i mjesto za širenje uvijek ima.

Svetlana Pećinarić

Najveći kongresni centar u Zagrebu

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


HOTEL ANTUNOVIĆ
ZAGREB



Zagrebačka avenija 100A, 10090 Zagreb, phone: +385 1 2041 121, fax: +385 1 2041 762
e-mail: rezervacije@hotelantunovic.com || www.hotelantunovic.com || www.antunovic.hr



ZNAMO LI KUDA IDEMO



Velimir Šrčić

U neizvjesnim vremenima u kakvima živimo, sve se više ljudi, poslovno i privatno, pita što nas čeka sutra. U anketama se pokazuje da su očekivanja od budućnosti niska, da je indeks optimizma slabašan i da se većina TV-programa lokalnih stanica iza ponoći uglavnom bavi ezoterijom, astrologijom i svakakvim okultnim metodama davanja savjeta za posao i život. Zašto nam je budućnost tako važna i zašto nas toliko brine?

Vjerojatno zato jer većina ljudi intutivno osjeća da smo se izgubili, da lutamo, da niti poslovni ljudi niti političari, niti djelatnici niti šefovi, ne razumiju baš najbolje vrijeme u kojem živimo i nisu nas sposobni izvesti iz nevolja koje nas okružuju.

Ne znamo li kamo idemo, kaže stara mudrost, svaki put će nas odvesti baš tamo. A kuda ideš? Znamo li željeno odredište? Jesmo li još na pravom putu ili valja promjeniti smjer? Jesu li aktualni politički i poslovni lideri dorasli naraslim izazovima? Mogu li nas pripremiti za budućnost i pokrenuti potrebne političke i poslovne reforme dok su još relativno jed-

nostavne, poput mudraca koji nikada ne rade velike stvari kako bi mogli postići tako potrebnu veličinu?

Kako razumjeti ovu dugotrajnu krizu?

Najbolji odgovor obično dobije onaj tko postavi najteže pitanje. Prijе svega, valja se zapitati kuda

ide ovaj svijet, gdje smo i kamo želimo stići. Kako razumjeti ovu krizu koja traje tako dugo? Radi li se tek o cikličkom posustajanju kapitalizma koji će, kad recesija prođe, opet pokrenuti gospodarstvo punom snagom? Ili se radi o smrtonosnoj bolesti modela na kojem se suvremeni kapitalizam temelji pa naš čeka spora i duga agonija

prije neminovnog kraja? Može li u uvjetima globalizacije preživjeti ideja slobodnog tržišta? Dokle će se produbljivati jaz između bogatih i siromašnih prije nego što svijet eksplodira? Pred dvadesetak godina raspao se socijalizam, je li sad na redu kapitalizam? Ako i kad se raspadne, što nas čeka? Jesu li za sve krivi loši političari i kriza demokracije? Je li demokracija uopće bolja od dobroćudnog apsolutizma? Ako jest, kako objasniti probleme Ukrajine, Iraka, Afganistana i Egipta, napredak Kine, Singapura, Katara, Dubaja i Rusije uz istodobno kočenje gospodarskog napretka najrazvijenijih demokracija? Imamo li na ova i slična pitanja prave odgovore? I kakve odgovore?

Možda jasno vidimo posljedice, ali što su uzroci? **Danny Rodrick**, poznati profesor s Harvarda, u svom istraživanju propituje tezu koliko na globalne promjene utječu interesi. Aktualna kriza je svakako rezultat interesa. Podržani političarima, najmoćniji dobivaju sve što žele, a svi ostali trpe posljedice. **Finansijska regulativa** prilagođena je interesima banaka, zdravstvena politika interesima osiguravajućih društava, porezna politika interesima bogatih, radno zakonodavstvo interesima poslodavaca. Zločesti komentatori s pravom ističu da je vlada tek posrednik, jer o svemu odlučuju banke, osiguravajuća društva, poslodavci i bogati. Američki političari



**Danas
1% najbogatijih
raspolaze sa 78%
privatnog bogatstva. Takve
nejednakosti nije bilo još
od doba robovljenja i
ranog feudalizma.**

i građani povjerivali su u mantru: Što je dobro za Wall Street, dobro je za ekonomiju, politiku i društvo. Lideri slobodnog svijeta i poslovni ljudi na tom su ih putu uglavnom slijepo slijedili. A sad je mantra postala bumerang i snažno nas udara u glavu.

Finansijski sustav - "rep koji maše psom"

Kriza s početkom u 2008. godini prvi je primjer uistinu globalne gospodarske nevolje koja je pogodila sve i svakoga. Analitičari se slažu da rastući deficit SAD-a i aktualne finansijske dubioze eura i snaga švicarskog franka mogu uzrokovati veće promjene od pada berlinskog zida koji je Václav Havel slikovito opisao "krajem života u laži". Jedino nije mogao predvidjeti da ulazimo u doba još većih laži. Njih nam serviraju mediji, političari, poslovni ljudi, pa čak i mnogi znanstvenici. Nekad smo vjerovali velikim autoritetima poput crkve, sveučilišta, akademije, države, gospodarske komore, danas smo u sve izgubili povjerenje.

Iako nema konsenzusa, većina analitičara prepoznaće krvicke krize u finansijskom sustavu koji je izbjegao javnom nadzoru i regulaciji. Umjesto da služi realnoj ekonomiji, postao je njen gospo-

dar, slikovito rečeno "rep koji maše psom". Obična novčana infrastruktura postala je sofisticirana kockarnica, bolesni spoj Wall Streeta i Las Vegasa. Kao da od bankomata za tražiš isplatu 500 kuna, a on ti ponudi opciju: Dvostruko ili ništa! Umjesto da finansijski sustav novcem i kreditima servisira proizvodnju, počeo se baviti izmišljanjem raznoraznih „derivata“, usmjerio se na kratkoročnu dobit, proglašio špekuliranje vrlinom, a pohlepnu i stvaranje vrijednosti ni iz čega pretvorio u normu ponašanja.

Domino efekt materijalizma

A to je činio pod ruku s vlašću i koristoljubivim mentalitetom masa. Dogodilo se ono što je književnik **John Steinbeck** davno nazvao *Domino efektom materijalizma*: "Što imamo više stvari, više ih želimo pa postajemo njihovi zarođenici". Oboljeli smo od bolesti koja se može nazvati „stuffocation“, gušenje posjedovanjem ogromne količine nepotrebnih stvari. Taj je proces sve prije nego naivan i bezopasan. Naime, duh potrošačkog društva bogate je učinio bezobrazno bogatima, a rastući broj ostalih baca u dužničko ropstvo. Najgrublje rečeno, pod krinkom "slobodnog tržišta" izveden je državni udar protiv pojedinca i druš-

tva. Poput Ostapa Bendera, hohšaplera iz kultne knjige „Zlatno tele“ koji se vodio logikom: *Ideje naše, benzin vaš*, političari i bankari su se zaigrali svojim idejama, a ceh su morali podmiriti svi ostali.

Svjetske brojke

Kod nas proračunska Hrvatska već dugo proždire i uništava tržišnu Hrvatsku. Kunemo se u poduzetništvo, a poreski sustav nam je, prema novom izvješću Globalnog ekonomskog foruma u Davosu, 143 od 144 analizirane zemlje. Pogledajmo još neke svjetske brojke. Wall Street je na kraju 2007. godine za bonuse managera isplatio 39 milijardi US\$, godinu kasnije poreskim je obveznicima ispostavio račun na par tisuća milijardi US\$ za saniranje propalog finansijskog sustava, a zatim opet isplatio 117 milijardi US\$ bonusa managerima. Godine 1960. odnos plaće prosječnog direktora i Predsjednika SAD-a bio je 2:1, godine 2010. porastao je na 20:1. Godine 1980. zarada top managera u odnosu na prosječnu plaću radnika bila je u omjeru 40:1, a 2010. godine narasla je na 360:1. Kao što je poznato, danas 1% najbogatijih raspolaže sa 78% privatnog bogatstva. Takve nejednakosti nije bilo još od doba robovlasništva i ranog feudalizma. Može li se postojeći sustav nejednakosti održati bez drastičnih nemira, da ne kažemo revolucija? Što o tome i svojoj budućnosti u takvom sustavu misle šefovi današnjice? Što poduzimaju da to spriječe?

Izlaz iz ekonomskih problema

Stanje u svjetskom gospodarstvu posljedica je globalne politike, a ona počiva na uvjerenjima o tome što je poželjno, dobro i korisno, ispravno i prihvatljivo. Naime, ljudi se uvijek ponašaju u skladu s onim u što vjeruju. Zato se multinacionalna kompanija koja dođe u

**DANAŠNJI ŠEFOVI,
POSEBNO U HRVATSKOJ,
SVE SU VIŠE ŽRTVE
SUKOBLJENIH IDEJA,
RASPADNUTOG
SUSTAVA VRJEDNOSTI,
NEPOVJERENJA
U INSTITUCIJE
IAPSOLUTNOG
NEDOSTATKA JASNOG
ODGOVORA NA PITANJE:
KUDA IDEMO?**

probleme može odlučiti na otpuštanje radnika, prebacivanje proizvodnje tamo gdje je rad jeftiniji, ili može izabrati strategiju bolje izobrazbe djelatnika i jačanja njihove lojalnosti, što će dugoročno povećati kvalitetu i inventivnost, a smanjiti troškove. Sve ovisi o uvjerenju vlasnika i managera.

Isto tako, političko vodstvo zemlje može jačati svoj utjecaj tako da nagrađuje poslušnike, ili tako da se otvori demokratskim promjenama. Opet, sve ovisi o uvjerenju političara. Kao izlaz iz ekonomskih problema, neka zemlja može izabrati izgradnju snažnog izvoznog gospodarstva (poput Kine), ili despotski sustav oslonjen na represiju i snažnu vojsku (poput Bliskog istoka), što, ponovno, potpuno ovisi o vladajućoj ideologiji. Želimo li se na tu temu šaliti, mogli bi reći da, na primjer, socijalizam nikad nije pustio korijenje u SAD-u jer tamo siromašni ne vide sebe kao eksplorirani proletariat, već kao privremeno osramoćene milijunaše. Također, kapitalizam još nije „sjeo“ u glavama stanovnika Hrvatske jer još uvijek za sve krivimo državu i na poslovni sustav gledamo kao na sredstvo osiguranja socijalnog mira i zadovoljstva svih, a ne kao na utakmicu u kojoj pobjeđuju bolji i sposobniji. Zato, da bismo promijenili nečije ponašanje, moramo prvo promjeniti njegova uvjerenja, stavove i vrijednosti. Ideje nas pokreću jače od motora.

Afterwork sa Sricom
SEZONA 2015
9 NOVIH IZAZOVA MODERNOG MANAGEMENTA

INFORMACIJE I PRIJAVE www.velimirsrica.com

NAJBOLJE HRVATSKE TAJNICE NE KRIJU LJUBAV PREMA POSLU

U zagrebačkom hotelu Antunović, u organizaciji mjeseca Poslovni savjetnik, održana je 7. nacionalna konferencija tajnica, administrativnih djelatnika i voditelja ureda, u sklopu koje su dodijeljene i nagrade „NajTajnica.hr“ za 2015. godinu.

U moru konferencijskih poslovnih skupova danas, rijetko naiđete na one koji zrače tolikom pozitivom da ih bez pretjerivanja možete nazvati praznikom ljubavi prema poslu, no ovo događanje upravo je jedno od njih.

Dodijeljene godišnje nagrade „NajTajnica.hr“ za 2015. godinu



Simpatičan i svima dobro znan fitness trener te promicatelj zdravog načina života **Mario Valentić** uhvatio se voditeljske palice i okupljenima predstavio ovogodišnje laureatkinje. Nagrada „NajTajnica.hr“ dodijeljena je u tri jednakov vrijedne kategorije: male i srednje tvrtke, velike tvrtke te javne institucije.

U kategoriji malih i srednjih tvrtki nagrada je pripala **Danijeli Arbutina Bezbradica** iz tvrtke SP Sistemi d.o.o., u kategoriji velikih tvrtki **Ivana Baldi** iz Lidla Hrvat-

ska d.o.o., dok je titulu NajTajnice među javnim institucijama poniжila **Nevenka Vukmanić Brenko** iz Gradskog ureda za odgoj, obrazovanje i sport Grada Zagreba.

Odabir pobjednica i ove je godine provela tvrtka za mystery shopping **Heraklea**, a rezultate samog istraživanja prezentirale su glavna urednica Poslovног savjetnika i organizatorica izbora **Sandra Mihelčić te Sanja Gomuzak**, direktorica Heraklee.

Podaci su pokazali da se rad tajnica i administrativnih djelatni-

ka popravlja iz godine u godinu, više se pažnje pridaje ljubazniju i sveobuhvatnijoj komunikaciji s klijentima, ali i stanje u samoj struci se popravlja, unatoč još uvijek prisutnim stigmama. „Tajnički poslovi često su nedovoljno cijenjeni te stigmatizirani kao isključivo „ženski“. To je zaista nepotrebno jer su oni vrlo važni, složeni i zahtjevaju visok stupanj obrazovanja te znanja i nekoliko stranih jezika. Tajnici, odnosno tajnice, imaju bitnu ulogu u pregovaračkom timu i mogu utjecati na donoše-





nje konačnih odluka svojih šefova, stoga se i često puta nazivaju produženim rukama menadžera”, kaže Sandra Mihelčić.

Garancija uspjeha je ljubav prema poslu

Pričate li s ljudima ove struke, većina će vam reći da ih upravo ljubav prema poslu „spašava“ u stresnim i teškim situacijama, a i same laureatkinje izjavile su da svoj posao obavljaju kvalitetno i sključivo zbog strasti koju prema njemu osjećaju.

„Mnogo puta sam pomislila kako bih htjela zapravo nadmašiti samu sebe. Volim svoj posao i dok ga ne odradim, ne idem kući“, kaže **Nevenka Vukmanić Brenko**, a slično odgovara i **Ivana Baldi** koja kaže da u poslu uvijek nastoji dati sve od sebe, a s vremenom provedenom na radnom mjestu uči kako se snaći u novim situacijama.

Nagrada je laureatkinjama zasigurno „vjetar u leđa“ za još kvalitetniji rad u budućnosti, ili kako kaže **Danijela Arbutina Bezbra-**

dica: „Nagrada je za mene došla potpuno neočekivano i smatram ju velikim priznanjem za trud i rad koji sam uložila, premda smatram da uvijek ima prostora za odraditi iste stvari još puno bolje.“

Nakon svečane dodjele, posjetitelje su i ove godine dočekala korisna predavanja. Primjerima iz prakse bavili su se **Kamilo Antlović, Ljiljana Buhač, Marko Alekrić, Irena Jurjević, Marija Novak Ištak te Vladimir Leutar.**

Maja Jurković
Fotografije: Pixsell

POSEBNA ZAHVALA PARTNERIMA KONFERENCIJE:

- dm-drogerie markt
- profesionalni organizator poslovnih putovanja i evenata tvrtka - Globtour Event
- Narodne novine
- Lapidarium zlatarnica Mario
- Lidl Hrvatska
- cvjećarnica Letizia
- tvrtka Sabex (kozmetika NUXE)
- tvrtka Heraklea - stručni partner projekta
- tvrtka Gizmo koja je izradila filmove o laureatkinjama



PLAN PROMJENA

- ključni nedostajući dokument u tvrtkama



Milan
Grković

Imate li plan promjena? Ako je odgovor "Ne", vaša budućnost je neizvjesna i isključivo je u rukama drugih. Tko se sam ne mijenja - kontinuirano i sustavno, mijenjat će ga drugi, ali dominantno u svoju korist.

Planiranje kao preduvjet za uspjeh

Planiranje je jedna (i to prva u nizu) od **šest funkcija upravljanja: planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima, kontrola i unapređenja**. Ključni proizvod planiranja su **planovi**. Postoje **brojni planovi** u domeni pojedinaca i različitim oblicima zajedništva: poslovni plan, marketing plan, plan prodaje, investicijski plan, finansijski plan, plan razvoja profesionalne karijere, plan edukacija, plan nabave, ...

Bez planiranja imamo improvizaciju, što znači neodređenost u djelovanju, reagiranje na događaje koji nisu naši, nesnalaženje, prekomjerno trošenje resursa - jednom riječu imamo kaos. Bez planiranja uspjeh ovisi o sreći ili privremeno traje jer s koriste pogibeljna, nezakonita i nemoralna sredstva (načini). Čini se kako su sva područja aktivnosti pojedinaca i svih oblika zajedništva u potpunosti pokrivena s definiranim potrebom za različitim planovima.

Paradoks planiranja

Ali postoji jedno područje ak-



tivnosti u kojem je plan nepoznata sastavnica. To je područje **upravljanja promjenama**, a potrebit plan se zove **plan promjena**. Svima je jasno da bez kontinuiranih i ustavnih promjena nitko ne može biti uspješan, bez obzira na dosadašnja postignuća i trenutačnu konkurenčku prednost koju ima. Nažalost, u praksi se tako ne ponašamo i uvođenje promjena se odgađa (otpori promjenama), bez obzira na sve negativne posljedice takvog poнаšanja. Jedan od razloga zašto se potrebne promjene ne događaju je zato što ne znamo kako da to činimo - nemamo definiran plan promjena.

- Kako možemo uspješno upravljati promjenama ako nemamo definiran plan kako to

činiti?

- Kako možemo zanemariti najvažniji plan za postizanje željene izvrsnosti?
- Bez plana promjena, nemoguće je učinkovito upravljati promjenama.

Očito je da je provođenje promjena bez plana naš izbor da je improvizacija dominantan oblik djelovanja. Rezultat takve odluke dovodi do postignuća koja su daleko manja od potencijala, želja i potreba.

O čemu se ovdje radi?

Sagledajmo **plan promjena kroz sljedeće elemente:**

1. Što je plan promjena?

Plan promjena je strukturiran dokument koji cijelovito prikazuje koje promjene se trebaju do-

goditi uz optimalnu uporabu resursa. Valjani plan promjena treba obuhvatiti sva područja djelovanja i definirati njihovu međusobnu zavisnost (imati cjelovitu sliku).

2. Zašto nam treba plan promjena? Plan promjena je odrednica u kojem smjeru treba djelovati i time isključiti svaku improvizaciju. Plan promjena je definiran način djelovanja.

3. Kako ćemo napraviti plan promjena? Plan promjena je strukturiran dokument s definiranim elementima koji nedvosmisleno definiraju djelovanje svih obveznika postupanja po planu promjena.

4. Koji resursi su nam potrebni? Za izradu plana promjena koriste se isključivo meki resursi (vrijeme, znanje i sastanci) i nema nikakvog opravdanja za izbjegavanje donošenja plana promjena zbog nedostatka resursa.

5. Tko su sudionici izrade plana promjena? Za izradu plana promjena angažirati najbolje unutrašnje i vanjske stručnjake.

6. Gdje će se plan promjena raditi? Radi se u prostoru tvrtke ili kod vanjskih čimbenika koji stručno vode izradu plana promjena.

7. Do kada treba napraviti plan promjena? Planovi promjena mogu biti godišnji, srednjoročni i dugoročni. Godišnji planovi promjena su preduvjet za poslovni plan i sve ostale potrebne planove unutar njega. Završe-

Potreba za planom promjena jednako se odnosi na pojedince, kao i na bilo koji oblik zajedništva. Plan promjena je naša odluka da isključimo svaku improvizaciju u procesu uvođenja promjena. Izrade plana promjena uvijek izaziva otpore - isključivo iz subjektivnih razloga. Odluka o uvođenju plana promjena je potvrda da je tvrtka uređena sredina spremana za izazove koje iziskuje budućnost.

▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

• Ako nemate plan promjena - izrada prvog plana promjena vam treba biti prioritetan zadatak.

• Kako do sada niste radili plan promjena, vaše iskustvo je nedovoljno da samostalno napravite valjni plan

promjena. Mudra je odluka da angažirate vanjskog stručnjaka za upravljanje koji će vam pomoći da uđete u za vas potpuno novu problematiku i tako stvoriti uvjete da sljedeće planove promjena radite samostalno.

• Svaka odgoda izrade plana promjena vas stavlja u poziciju neizvjesnosti za budućnost. Nemojte to dopustiti!

• Budite oprezni - utvrđite je li stručnjak za upravljanje promjenama zaista stručnjak ili se samo tako predstavlja. I naravno, utvrđite zna li napraviti plan promjena.

• U procesu izrade plana promjena izdvojite najbolje kadrove koje tvrtka posjeduje i neka im to bude najvažniji i prioritetan zadatak.

• Potrudite se da utvrđite kakvo je stanje u vezi planova promjena kod vaših partnera. Koristite njihova iskustva ako imate sreću da neki od njih već prakticiraju izradu planova promjena.

• Svakako istražite vašu konkurenциju i utvrđite rade li oni planove promjena. Ako ne rade - kada vi napravite prvi plan promjena, oni vam više neće biti konkurenca.

• Obratite pažnju na otpore promjenama tijekom izrade plana promjena. Ovo je izvrsna prilika da se pojedinci identificiraju kao pokretači promjena ili oni koji se promjenama opiru.

• Budite ispred konkurenije i žurno uvedite obvezu izrade plana promjena na svim organizacijskim nivoima u tvrtki.

tak trećeg kvartala je idealan rok za završetak plana promjena kako bi bilo dovoljno vremena za izradu svih ostalih potrebnih planova.

8. Kako kontrolirati izradu plana promjena? Rukovodstvo tvrtke je odgovorno za kvalitetno i pravovremeno donošenje plana promjena.

9. Koje su sljedeće aktivnosti? Na osnovu plana promjena radi se poslovni plan i drugi odgovarajući planovi.

Pitanja koja potiču

Imate li i jedan objektivan razlog da još nemate plan promjena?

Zar zaista želite da se vaša konkurenčija "poigrava" s vama?

Zar je moguće da ovaj članak neće biti dovoljno jak okidač da žurno donesete odluku o izradi plana promjena za vašu tvrtku?

Praktikum

Imate li plan promjena za vaš najvažniji oblik zajedništva (grupe, organizacije i zajednice)? Ako je odgovor "Ne", žurno donesite odluku o izradi plana promjena.

Za izradu plana promjena koristite sljedećih pet sastavnica koje će osigurati valjni (izvediv) plan promjena:

1. Utvrđivanje stanja

Analizirajte stanje u vašem najvažnijem obliku zajedništva s ciljem utvrđivanja elemenata za izradu plana promjena (SWOT analiza).

2. Postavljanje ciljeva

Neka ciljevi plana promjena budu definirani specifično, mjerljivo, izvedivo, realno i vremenski definirano (SMART postavljanje ciljeva). Definirati ključne pokazatelje izvedbe (KPI) uvođenja promjena. Definirati kritičan čimbenik uspjeha (KČU) uvođenja planiranih promjena.

3. Izbor strategije

Odlučite se hoćete li prvi plan promjena napraviti sami ili ćete angažirati vanjskog stručnjaka za upravljanje promjenama koji će vam pomoći kod izrade plana promjena.

4. Elementi plana promjena

Plan promjena napravite pomoću alata osnovna pitanja (Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007) kroz sljedećih devet sastavnica:

a) Koji su ciljevi promjena? Definirati koji se ciljevi (rezultati) žele postići na kraju promjena.

b) Zašto nam treba plan promjena? Objasniti transparentno svim obveznicima promjena zašto su promjene potrebne i što će se dogoditi ako se promjene ne provedu.

c) Kako će promjene provesti? Definirati potrebne aktivnosti da se promjene dogode.

d) Koji su potrebni resursi za planirane promjene? Odrediti koji su resursi na raspolaganju za realizaciju planiranih promjena.

e) Tko su obveznici promjena? Točno definirajte tko su obveznici postupanja prema planu

promjena.

f) Gdje će se plan promjena provoditi? Odrediti mesta događanja za provedbu planiranih promjena.

g) Koji su vremenski okvir za provedbu promjena? Utvrditi potrebne rokove za pojedine faze aktivnosti u okviru plana promjena.

h) Kako kontrolirati provedbu plana promjena? Tijekom cijelog vremenskog okvira primjene plana promjena kontrolirati ključne elemente za provedbu uvođenja promjena.

i) Koje su sljedeće aktivnosti?

Učeći se na izradi i provedbi plana promjena, uočavati elemente koji će unaprijediti sljedeći plan promjena i time osigurati stvaranje novih vrijednosti u periodu sljedećeg plana promjena.

5. Kontrola provedbe izrade plana promjena

Sve što se ne kontrolira - neće se dogoditi.

Zaključak

Plan promjena treba biti najvažniji dokument (plan) za sve pojedince i oblike zajedništva. Svi ostali planovi su samo posljedica plana promjena i kreiraju se na osnovu njega. Nažalost, plan promjena rade rijetki pojedinci i oblici zajedništva i to dovodi do štete koju je teško iskazati po posljedicama. Prekinite takvo stanje i žurno pristupite izradi vašeg prvog plana promjena. Rezultati koji će iz toga proizaći će vas šokirati, naravno - u pozitivnom smislu. Potreba za planom promjena ne odnosi se samo na tvrtke - to je potreba svakog pojedinca i svih oblika zajedništva (grupe, organizacije i zajednice).

U članku se pod pojmom "tvrtka" podrazumijevaju i drugi "obveznici" izrade planova promjena - pojedinci i svi oblici zajedništva. Ovaj tekst je pisan prema elementima Modela univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007 Milan Grković.

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

Mobilni: 385 99 280 4210

Prekretnice s kojima se suočava top management

Tvrтke su došle do prekretnice i moraju djelovati - djelovati brzo i s najvećom mogućom fleksibilnošću i kreativnošću. S jedne strane gospodarstvo ne raste i tržišta se brzo mijenjaju, a s druge je strane management kao profesija došao do prekretnice i trenutačan stil managementa mora se mijenjati.

Ova tema predstavlja izazov za današnji *leadership*. Razmišljanje o tome iziskuje **otvorenost i iskrenost prema sebi samima na prvom mjestu, dok je sljedeći korak imati hrabrosti za to i poduzeti konkretne korake**. Objasnit ćemo to u četiri koraka.

1 Promjena uvijek dolazi prije strategije

Neočekivani razvoj situacije i promjene često se u početku negiraju. Sve što je novo, najprije se mora prilagoditi našem mozgu i umu, a tek nakon nekog vremena postajemo svjesni da novi sustavi, kao npr. web 2.0, imaju drugaćiju „pravila igre“ s novim igračima na tržištu, prvim korisnicima (*early adaptors*) i igračima iz niše (*niche players*). Kod „upravljanja promjenama“ to je dobro poznat fenomen.

U društву se promjena događa čitavo vrijeme, međutim



management ne prihvata nove razvoje i ne vidi moguće učinke promjene. Twitter postoji od 2006., no sve do 2010. poduzeća nisu osnivala Webcare odjele koji bi promišljali o njihovoј 2.0 strategiji. U starom svijetu 20. stoljeća, poduzeća su sebe i svoje zaposlenike držala podalje od interneta i društvenih medija. Danas, u novom svijetu 21. stoljeća, svi se brinu o web imidžu vlastite organizacije. Čak i ako niste zainteresirani za teoriju kaosa, teorija kaosa je zainteresirana za vas. Male stvari, kao na primjer kriva poruka na Facebooku ili glupi tweet imaju velike posljedice za brand tvrtke. (Tu treba primijetiti i drugi značaj-

jan razvoj situacije: moć potrošača raste brže nego ikada ranije!)

Uvijek se najviše bojimo novih događaja, jer to razara navike i stari poredak na koje smo navikli i koji su nam bili ugodni. Međutim, prije ili kasnije dolazimo do prekretnice i to često osjećamo kao krizu, jer, kada to konačno shvatimo, osjećamo i zapravo znamo da kasnimo.

2 McKinsey je proveo makro analizu gospodarstva EU

Od 2007. do 2011. pad EU tržišta iznosio je 'samo' 0.7%, ukupno nekih 81 milijardu eura. To i nije tako loše s obzirom na situaciju.



John Lodder

EU izvoz u tom razdoblju povećao se sa 178 milijardom eura. Pa kako se onda dogodio pad BDP-a od 81 milijarde? Jednostavno objašnjenje (McKinsey, prosinac 2012.) je da to nema toliko veze s padom privatne potrošnje ('samo' 17 milijardi), već s kolapsom investicija privatnih tvrtki koji je bio bez presevana. U tom su razdoblju, nai-me, privatne investicije u EU-27 doživjele pad od ukupno 354 milijardi eura, 20 puta veći pad u privatnoj potrošnji i 4 puta veći pad u stvarnom BDP-u.

Ulaganja EU država (12% od ukupnog EU iznosa) i potrošnja država stagniraju zbog cilja da smanje javne dugove. Privatna potrošnja je pod pritiskom s porastom nezaposlenosti i smanjnjem finansijske situacije kućanstava nakon proteklih godina velikih zaduživanja. Prema riječima McKinseya, tvrtke prije svega moraju početi ulagati svoje ogromne, „vreće s novcem“. Smanjenje troškova nije donijelo rezultate, štoviše imalo je negativan učinak; privatne investicije jedino su rješenje za izlazak iz krize. Europska javna dionička društva dostigla su novčani fond od 750 milijardi eura, gotovo najvišu razinu u dva desetljeća.

Uklanjanjem regulatornih barjera, europske bi vlade po relativno niskoj cijeni mogle otvoriti kratkoročne privatne investicije koje bi pridonijele rastu i stvaranju povjerenja kod tvrtki koje okljujevaju s pokretanjem svojih neiskorištenih investicijskih programa. Vidjeli smo da se to već dogodilo u Njemačkoj, Nizozemskoj i Skandinaviji, dok će ih druge države zbog „zakona tržišta“ uskoro slijediti.

Vi izvozite, a rizik neplaćanja prepustite nama!

Zaštitite svoja inozemna potraživanja



NOVO: VEĆ OD 4 € MJESEČNO

Program osiguranja namijenjen je **malim izvoznicima i izvoznicima početnicima** koji s inozemnim kupcima ugоварaju odgodu plaćanja do 180 dana.

Za više informacija, obratite se mailom na osiguranje@hbor.hr ili telefonom: 01 45 91 539.

HRVATSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVITAK
Strossmayerov trg 9, 10000 Zagreb | www.hbor.hr



Osiguranje Vam omogućuje:

- ◆ Prodaju uz odgodu plaćanja bez dodatnih instrumenata osiguranja
- ◆ Sigurnu naplatu
- ◆ Otvaranje novih inozemnih tržišta
- ◆ Jednostavniji pronađak novih inozemnih kupaca

Brzo i jednostavno ugovanje, isplate odštete u kratkom roku

3. Što to znači za vašu strategiju?

Kako tržišta stagniraju, potrošači manje troše. Stare strategije više ne djeluju, a to iziskuje promišljanje! To znači da treba kritički sagledati vlastiti trenutni poslovni model, strateški plan, portfelj, proizvode i usluge, lojalnost klijenata, marketinški plan, segmentaciju, itd.

Onaj tko prvi primijeni dobar princip, postat će pobjednik. U svakoj zemlji većina tvrtki kontinuirano revidira vlastiti portfelj, strategiju i pozicioniranje, i to ne samo pod utjecajem sve bržih promjena na tržištima i sve veće konkurenkcije. Ostali pokrećući kojih su te tvrtke svjesne su npr. oskudica sirovina, rast brige za okoliš i potreba održivosti, potrošači koji sa sve većim izborom dobivaju veću moć, rastuća uloga društvenih medija, itd. Korištenje znanja mnoštva (*crowdsourcing*) u kreiranju vlastite strategije možda zvuči suludo, međutim nekoliko pionirskih tvrtki počinje raditi upravo to, uz poticanje prilagod-

be organizacije tom procesu. Da li biste im se trebali priključiti?

KADA STE ZADNJI PUT NAPRAVILI ANALIZU DEMOGRAFSKIH, EKONOMSKIH, SOCIJALNIH, TEHNOLOŠKIH, EKOLOŠKIH I POLITIČKIH FAKTORA VAŠEG PODUZEĆA? KOJE INTERNE PRILAGODBE MISLITE DA BISTE TREBALI PROVESTI? KADA STE ZADNJI PUT IMALI STRATEŠKI SASTANAK S VAŠIM TIMOM?

Mnoga poduzeća promišljaju svoj trenutni poslovni model. Nekoliko poduzeća počelo je surađivati u inovacijama na način da dijele ulaganja za istraživanje i razvoj s drugim poduzećima i zajednički stvaraju proizvode za nova tržišta. Nizozemska organizacija zdravstvene zaštite nedavno je razvila revolucionaran poslovni model koji će kopirati mnoge druge organizacije. Ne samo zato što je 30% jeftiniji od njihovog klasičnog modela, već posebice zbog neslašice na tržištu rada u toj

struci. Slična 'revolucija' odvija se u ostalim europskim državama i u raznim sektorima.

Kada ste zadnji put o svom poslovnom modelu razgovarali s vašim timom? O tome kako kreirati, postići i održati dodanu vrijednost vaše tvrtke na novi način?

4. Što to znači za vaš stil managementa?

Management koji je prije gotovo 100 godina razvio Frederick Taylor brzo se mijenja, čak i u SAD-u gdje je otkriven. Američki profesor **Gary Hamel** kaže: „Jedini sektor u kojem 100 godina nije bilo inovacije je sektor managementa.“ Prije godinu dana u časopisu *Harvard Business Review* napisao je: „Najprije treba otpustiti sve managere“, kao apel za više samoupravljanja od strane zaposlenika i manje managera. Dobar primjer toga je *Morning Star*, proizvođač konzervirane rajčice, kod kojeg ne rade mangaeri. 400 zaposlenika surađuje na temelju godišnjih dogovora koje realiziraju zajedno. Postoje mnogi slični primjeri.

To znači prekretnicu u razmišljanju. Već možete primjetiti da manageri u mnogim organizacijama imaju drugačiju ulogu i drugačiji status. Taj trend brzo raste. Istovremeno se odvija re-evaluacija stručnih radnika, njima sada manager pomaže u radu umjesto da im zadaje zadatke, jer su u prvom planu produktivnost i inovacija. A već dugo vremena znamo da se kreativnim i pametnim radnicima ne može narediti da misle onda kada to šef želi, to ubija kreativnost i profesionalnost. Manager postaje *coach* svojim zaposlenicima i da - profesija managera doista postaje zanimljiva, izazovnija i pruža sve veće zadovoljstvo. Naravno, netko bi (još uvjek) mogao poreći da se te promjene događaju, međutim tko želi biti noj?

Najuspješniji vođe imaju nekog tko ih inspirira ili ih je inspirirao. Možete ih zvati junacima, mentorima ili koristiti bilo koji drugi naziv da opišete nekoga tko je imao direktni utjecaj na vaš osobni način razmišljanja i profesionalnu karijeru. Tko su

▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

Što možete učiniti kako biste ostali uspješni?

- Vježbate korištenje mjera usporedbe

Učite od drugih tvrtki, po mogućnosti iz drugih sektora; pogledajte što oni rade i razmišljajte kreativno o mogućim primjenama na vlastitu tvrtku. Prođite kroz Forbesovu listu 100 najinovativnijih tvrtki na svijetu. Koje ideje možete dobiti od njih? Da li je vaš marketing ili *business intelligence* odjel sposoban omogućiti vam stvaran razvoj? Da li je to standardna tema na vašim sastancima uprave?

- Poduzmite korake koji osiguravaju rast prometa

Pojačajte lojalnost klijenata, komunicirajte i stvarajte zajedno s klijentima, proširite ponudu, proširite geografsku distribuciju. Koristite li CEM ili ste još uvijek u CRM sustavu?

- Poduzmite korake koji podržavaju taj rast

Pojednostavite vaše poduzeće, priručnike i procedure bacite u koš za smeće, educirajte vaše zaposlenike i potaknite njihov razvoj, uvedite održivost, stvorite poduzetništvo u vlastitom poduzeću.

- Svakako ne činite to sami ili s uobičajenom grupom 'odabranih': sastavite top tim

Pozovite vaše najbolje i najpametnije ljudi i okupite ih oko sebe, ne brinite za staž, status, itd. Da biste postali bolji (ili možda da biste preživjeli) trebate najbolju grupu ljudi koju možete dobiti. Danas ćete imati više koristi od vaših kritičnih ali konstruktivnih suradnika, nego od zaposlenika koji se uvijek slažu sa svime što kažete ili koji vam pružaju 'društveno poželjne' odgovore.

vaši junaci i zašto su vam važni? Pronađite odgovor na to pitanje, a zatim razmislite o vašem osobnom uspjehu. Koje su vrijednosti tipične za vaš stil managementa? Zašto bi netko slijedio upravo vas kao vođu? Vaš odgovor pokazuje kulturu koju gradite u vašem poduzeću. I vaš uspjeh.

Otvoreno porazgovarajte

s vašim zaposlenicima, posebno onima koji su talentirani i koji jako dobro rade. Otvoreno ih zamolite da vam ukratko opišu kako vas doživljavaju; koje vrijednosti vam ti zaposlenici pripisuju? Misle li da ste autentični? Da imate poštovanja? Da li vam vjeruju? Misle li da ste iskreni i otvoreni u komunikaciji?

Kako poboljšati stil managementa?

- **SASTAVITE TOP TIM**

Nedavno Gallupovo izvješće otkrilo je da najbolje svjetske organizacije shvaćaju da uključivanje zaposlenika predstavlja pokretaču snagu koja dovodi do rezultata u radu i stratešku osnovu za način na koji treba poslovati. Predanost tih top tvrtki koje poseban naglasak stavljuju na uključivanje zaposlenika je osnovna komponenta njihovog poslovanja.

- **UKLJUČITE I OBVEŽITE VAŠE ZAPOSLENIKE**

Vi znate puno, međutim vaši zaposlenici zajedno znaju puno više i bolje od vas ono što je dobro, koje su jake točke vaše tvrtke i što kažu vaši klijenti. Prijedite preko svog ponosa i prihvativate da vaši zaposlenici u svojim glavama drže ključeve rješenja, a ti će ključevi izaći iz njihovih glava samo ako ih otvoreno zamolite da sudjeluju, samo ako osjećaju da su uključeni, to ih nadahnjuje i potiče na predanost odlukama koje vi donosite.

- **UPITAJTE VAŠE ZAPOSLENIKE: „KAMO IDEMO?“**

Naravno da im vi postavljate vašu viziju, misiju i okvire. Vi im isto tako govorite zašto će tvrtka pobjediti i koje će vam snage to omogućiti. Uvjerljivo im predložiti

te kako točno izgleda pobjeda kojoj stremi vaša organizacija. Počnite od toga da ih zamolite da nastave s popunjavanjem te slagalice, pitajte ih za ideje, mišljenje, vodite otvoreni dijalog kako biste istražili sve ideje koje imaju. Ljudi moraju znati u kojem smjeru ide tvrtka i što je potrebno da se to ostvari. Osjećaju se cijenjeni i postaju motivirani i proaktivniji ako su pozvani da budu dio tog kreativnog procesa.

- **ODRŽAVAJTE OTVORENE RAZMJENE MIŠLJENJA TIMA**

• Ne razgovarajte redovno samo o napretku koji zajedno postižete, već također postavljajte pitanja kao na primjer:

- Što vam se kod ovog tima sviđa?

- Koje kvalitete poštujete u ljudima oko vas?

- Što u vašem poslu volite?

- Što ide u pravom smjeru?

- Što bismo trebali poboljšati?

- Imate li prijedloge? Ideje? Rješenja?

- Tko će poduzeti koji korak i kada će podnijeti izvještaj?

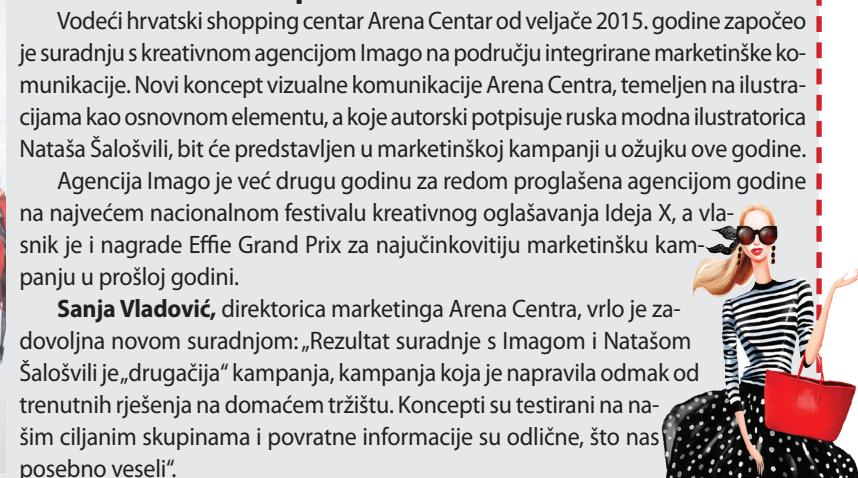
Svaki sastanak zaključite afirmacijama, čestitkama i priznanjem. Recite: „Svi ste napravili izvrstan posao“... – time ćete postići da svi žele kontinuirano obavljati dobar posao.

Novi vizualni koncept ARENA CENTRA

Vodeći hrvatski shopping centar Arena Centar od veljače 2015. godine započeo je suradnju s kreativnom agencijom Imago na području integrirane marketinške komunikacije. Novi koncept vizualne komunikacije Arena Centra, temeljen na ilustracijama kao osnovnom elementu, a koje autorski potpisuje ruska modna ilustratorica Nataša Šalošvili, bit će predstavljen u marketinškoj kampanji u ožujku ove godine.

Agencija Imago je već drugu godinu za redom proglašena agencijom godine na najvećem nacionalnom festivalu kreativnog oglašavanja Ideja X, a vlasnik je i nagrade Effie Grand Prix za najučinkovitiju marketinšku kampanju u prošloj godini.

Sanja Vladović, direktorka marketinga Arena Centra, vrlo je zadovoljna novom suradnjom: „Rezultat suradnje s Imagom i Natašom Šalošvili je „drugačija“ kampanja, kampanja koja je napravila odmak od trenutnih rješenja na domaćem tržištu. Koncepti su testirani na našim ciljanim skupinama i povratne informacije su odlične, što nas posebno veseli“.



GRAND HOTEL BONAVIA

SPOJ KVALITETE I TRADICIJE



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

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

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

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

GRAND HOTEL BONAVIA vaš je pravi odabir ako trebate poslovni hotel u Rijeci, organizirate konferenciju ili poslovno događanje. Što god da bude vaš izbor, opravdat će kvalitetu koju očekujete.

PROMO

Informacije i rezervacije: Grand Hotel Bonavia | Dolac 4, Rijeka | tel. 051 357 980 | fax 051 330 243 | sales@bonavia.hr | www.bonavia.hr

Besplatno za pretplatnike časopisa **Poslovni savjetnik** - KORIŠTENJE TELEFONSKE SAVJETNIČKE SLUŽBE!



Dragi pretplatnici časopisa Poslovni savjetnik, u 2015. godini svakom pretplatniku časopisa Poslovni savjetnik na raspolaganju su naši pravni i porezni stručnjaci, kojima se putem telefona u posebno predviđeno vrijeme možete obratiti u vezi svojih dilema **iz područja prava, poreza i radnih odnosa, a vezano uz poslovanje trgovačkog društva/obrta**. Usluga naročito vrijedna i korisna svima vama koji želite unaprijediti svoje poslovanje i saznati brzu, točnu i primjenjivu informaciju iz navedenih područja. Više na str. 66.

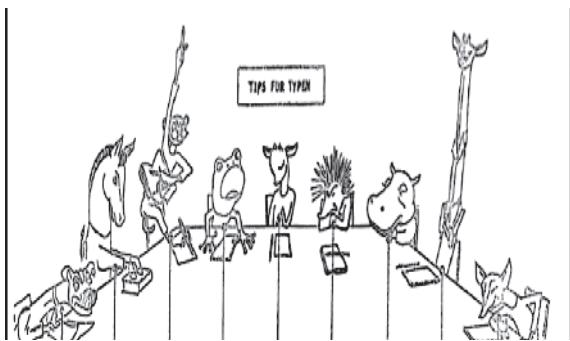
Pretplata na časopis Poslovni savjetnik je u tijeku, **svoju pretplatu možete obnoviti temeljem predračuna kojeg ste primili na vašu poštansku adresu**. Više informacija o pretplati i načinu korištenja call centra možete dobiti na broju telefona 01 49 21 742.

Savjetnička služba časopisa Poslovni savjetnik izgleda ovako, naš tim dnevno odgovori na više od 200 telefonskih upita pretplatnika naše medijske grupacije.

www.business-media-group.com

Upravljanje pitanjima i izazovnim situacijama u prodajnom pregovaranju (II. dio)

U prošlom broju kroz likove životinja (pitt- bull i konjić) predstavili smo određene tipove ljudskog ponašanja (Slika 1). U ovom broju donosimo nastavak.



Slika 1. Likovi životinja

MAJMUN I ŽABAC

To su tipovi osoba koje koristi svaku priliku da pitaju i bitno i nebitno te su pravi kradljivci vremena. U poslovnoj praksi, takve osobe često prepoznajemo u likovima managementa niže i srednje razine koji na sastanke, konferencije i seminare idu sa svojim velikim šefovima pa se pred njima «moraju» i dokazati – pitanjima koja se dosta često ne-potrebna i irelevantna.

Pregovarač bi ovakvu «potrebu» za dokazivanjem trebao kontrolirati na način da kaže da će se na to pitanje osvrnuti na kraju, ako bude dovoljno vremena, istovremeno se zahvaljujući na postavljenom pitanju.

BAMBI

Bambi je tip konjića koji to još nije postao u pravom smislu te reći. Naime, to je tip osobe koji se stidi i plaši reći bilo što, smije se, pokazuje nesigurnost. Istovremeno posjeduje potencijal da se razvije u punokrvnog konjića.

Zadatak pregovarača u tom slučaju bi bio da po potrebi podigne samopouzdanje bambi-tipa otvorenim/jednostavnim pitanjima na koje sigurno može odgovoriti, a zatim koristiti taktiku kao i za konjića, tj. otvorenog «saveznika».

JEŽ

Jež je tip osobe koja je povučena i odbojan prema svemu o čemu prodavač govori. S druge strane, za razliku od pitbull-a ne «ujeda» nezgodnim pitanjima, nego jednostavno pokazuje otpor i odbojnog prema porukama druge strane.

Da bi se upravljalo ovakvim karakterom, poželjno je postaviti pitanja koja se odnose na dobra osobna iskustva istog tog ježa – naime kada isti počne govoriti o nečem dobro, bodlje se po prirodi stvari same spuštaju na dolje.

NILSKI KONJ

Ovo je nezainteresirana osoba koja ne pokazuje nikakve

znakove «prisutnosti» - niti dobre niti loše. To su ponekad osobe koje su poslane na sastanak iz razloga koji mogu biti od «nagradnog dana» do «Ako baš netko mora ići tamo neka bude on/ona». Mogu biti i osobe koje su imale inicijalni interes za temu izlaganja, međutim izgubile su isti iz različitih razloga – ili zbog prevvelikih očekivanja, prodavača koji nije dorastao temi i sl.

Da bi nilskog konja «uvukli» u diskusiju, slično kao i sa ježom treba primijeniti taktiku «otvaranja», tj. uvlačenja u diskusiju na način da ista osoba komentira svoja osobna/profesionalna iskustva.

ŽIRAFА

Žirafa je tip osobe koja otvoreno pokazuje da o temi ili određenim stvarima o kojima se raspravlja zna više od prodavača. To može, ali i ne mora biti slučaj. Bez obzira što je slučaj, zadatak dobrog pregovarača je upravljati i ovakvim tipom ponašanja. U početku je dobro zahvaliti na korisnom savjetu, reći da je i on (pregovarač) nešto novo naučio («odlično je da imamo Vas danas kao sugovornika»), nagraditi «žirafu» pohvalom ili slično. Na

taj način pregovarač potencijalnog neprijatelja pretvara u svog saveznika. Ako se žirafa tu ne zaustavi, pregovarač bi ipak trebao preuzeti kontrolu na način da koristi «da, međutim...» taktiku kojom ipak žirafi stavlja do znanja tko vodi «šou».

LISICA

Da bi se na vrijeme otkrila lisica, neophodno je imati dosta iskustva, ali i dobro promatrati ponašanja svih prisutnih (ako brojno stanje tako nešto i dozvoljava). Lisica će na prvi pogled izgledati neopasno, «benigno». Međutim, po govoru tijela, načinu govora/retorici koju primjenjuje, dobar pregovarač će znati da ista osoba za kraj izlaganja čuva jedno ili više pitanja kojim će pokušati diskreditirati pregovarača i možda čak preuzeti «vlast».

Da bi se lisica zaustavila u svojim namjerama, dobar pregovarač (ako je na vrijeme prepozna) može djelovati preventivno – postavljajući pitanja na koja ni lisica ne zna odgovor, ili postavljajući joj protupitanja. Na taj način, i onda kada dođe «lisičnjih pet minuta», to neće imati toliku težinu i značaj.



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



Mladen
Jančić



Petar
Majstrovic

Optimalna veličina i organizacija prodajnog tima (1. dio)

Tijekom projekta obuke prodajnog tima, moj klijent i direktor odlično pozicioniranog proizvođačkog poduzeća izrazio je sumnju u dobru organizaciju i optimalnu veličinu svog prodajnog tima rekavši: „Mislim da nas je posao prerastao, nisam siguran ima li nas u prodaji dovoljno i možemo li se bolje organizirati? Kako bi trebali razmišljati kod postavljanja organizacije?“

Poduzeće djeluje u B2B segmentu u industriji ambalaže. Dobra prodajna praksa tvrtke je redovito posjećivanje kupaca u regiji pa bi prodavači trebali većinu vremena provoditi na terenu.

Postavite organizaciju da bi služila kupcima, a ne Vama ili Vašim proizvodima

Iako mnoge organizacije za sebe kažu da su tržišno orijentirane, još uvijek žive u svijetu proizvoda. Obučavaju svoje ljudе da budu stručnjaci za proizvode, umjesto za kupce. Narančno da je prvo pravilo prodaje poznavanje proizvoda, ali danas se ide dalje od toga. **Kupci žele prodavača koji je sposoban „ući u njihov svijet“**. Što to znači? Ako ste Vi kupac koji se bavi npr. proizvodnjom mlječnih proizvoda i ako imate problem s ambalažom, kakvog prodavača trebate? Vjerujem da bi bio idealan onaj koji pozná Vašu industriju i Vaš problem kao da je njegov, i koji zna kako ga riješiti i to odmah. U dvadeset godina rada u prodajnom menadžmentu susreo sam mnoge prodavače koji su odlično poznivali proizvode, ali kad bi ih pitao nešto o korištenju tih proizvoda iz konteksta moje industrije ili kako da riješim specifičan problem, najčešće nije bilo upotrebljivih odgovora. Na žalost, veliki broj prodavača i danas misli da dubinsko poznavanje kupčevog poslovanja i kupčeve industrije nije njihov posao. **Pitanje za Vas glasi: „Je li Vaša organizacija postavljena tako da usmjerava prodavače prema rješavanju problema**

kupaca ili ih navodi da prodaju proizvode“

Ako ste zaista orijentirani prema kupcima postavite organizaciju koja će se usko povezati s tržišnim segmentima, rješavati njihove probleme i tako dodavati vrijednost.

Postavite organizaciju uvažavajući matematiku

Dobar prodajni menadžer voli brojeve. Primijenit će Pareto princip 80/20, staviti ga u kontekst prodaje i reći „20% klijenata donosi nam 80% prodajnog rezultata“ ili „20% klijenata ima 80% kupovnog potencijala“. Stoga ču 80% prodajnih resursa usmjeriti u kombinaciju 20% najvećih i najpotentnijih klijenata. Pravilo se ne mora shvatiti egzaktno, ono služi više kao načelo koje menadžera upućuje na potrebu klasifikacije klijenata prema kupnji, potencijalu kupnje i sl. Sad treba odrediti koji kupci gdje pripadaju. **Uobičajena je podjela na kategorije A, B, C gdje se kupcima s najviše prometa/potencijala/važnosti alocira najviše resursa tj. najveći broj prodajnih posjeta, a kupcima s najmanje potencijala najmanji broj posjeta** (ili ih se može obrađivati teleprodajom). Kad se svim kategorijama kupaca dodijeli potreban broj posjeta sa pripadajućim trajanjima i kad se sve pomnoži i zbroji, doći će se do ukupnog broja sati prodajnog rada koji je potreban za ostvarivanje plana. Ovim smo izračunali ukupno vrijeme koje će prodajni tim utrošiti na sastanke, ali to nije sve. Na dobivene sate mora se dodati vrijeme potrebno za dolazak na lokacije kupaca, vrijeme za administrativne poslove, interne aktivnosti i koordinaciju i ostale aktivnosti od kojih se sastoji radni dan prodavača. Ukupna suma radnih sati poslužit će kao matematički

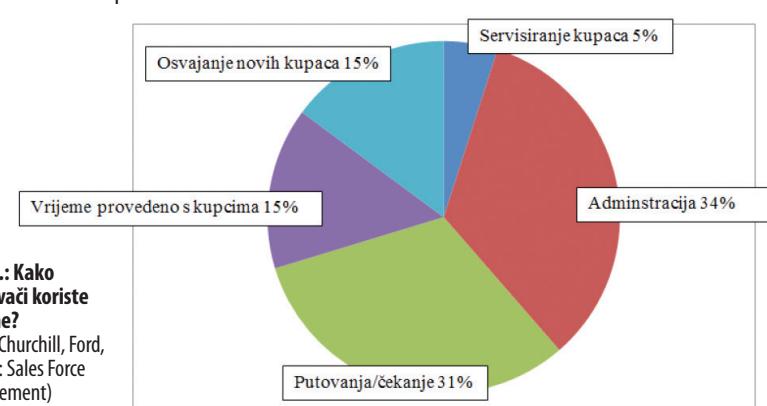
okvir za planiranje optimalnog broja prodavača i pratećeg osoblja u timu. Zanimljiv je podatak kako prodavači koriste raspoloživo vrijeme (**Slika 1.**).

U kontekstu izračuna potrebnih vremenskih resursa u prodaji zanimljiv je podatak o tome kako prodavači koriste raspoloživo vrijeme. Navodim primjer istraživanja koje je rađeno u Americi (jer domaćih istraživanja nema) u B2B segmentu. Iako ovakav raspored vremena u prodaji nije idealan, vjerujem da bi ga mnogi domaći menadžeri poželjeli.

Postoji više istraživanja koja potvrđuju iste nalaze, a to je da se manji dio vremena utroši na najvažniju aktivnost, a to su razgovori „licem u lice“ s kupcima. Obzirom da iz ove aktivnosti dolazi najveći dio rezultata, logično je da će dobar menadžer tražiti načine da poveća taj dio. S druge strane, ogroman dio vremena odlazi na putovanja i administraciju pa će se taj dio nastojati reducirati.

Većinu menadžera ovdje muči isti problem, a to je kako doći do podataka. Slažem se da je mjerjenje zahtjevno, ali ipak sugeriram da se počne s vođenjem dnevnika aktivnosti u prodaji ili s drugim tipom mjerjenja. Bez mjerjenja nećete znati što se događa, gdje su uska grla učinkovitosti i što točno u organizaciji treba korigirati. Radit ćete na intuiciju, a to više nije dovoljno dobro. Možda je bilo dovoljno dobro nekad, u dobrih godinama povoljnog okruženja. Danas, u nepovoljnom okruženju greške „isplivaju“ u različitim pojavnim oblicima, a menadžerska znanja i tehnike još više dobivaju na važnosti.

U nastavku članka čitajte o najučinkovitijim oblicima organizacije prodaje.





ZAŠTO JE STVARANJE TIMOVA VISOKE UČINKOVITOSTI GLAVNI TREND U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Većina tvrtki je restrukturirala i reorganizirala svoju unutarnju organizaciju nekoliko puta tijekom posljednjih godina, iako su zapravo imale sve manje i manje prihoda od najnovijeg restrukturiranja. Osim nedostatka dodatne vrijednosti za tvrtke u cjelini, također možemo primijetiti da zaposlenici postaju „umorni“ od reorganizacija. Ponovno moraju ispuniti nove zahtjeve i izvršiti nove zadatke, ali ne vide stvarna poboljšanja što tvrtke stoji mnogo negativne energije i motivacije.

Čini se kako je reorganizacija sve više i više „hobi“ glavnih izvršnih direktora i uprava poduzeća te da nije razborito povezana s poslom. Možda kreativnost ne može pronaći druge načine za stvaranje organizacije s boljim poslovanjem? Kako god da bilo, brojne tvrtke započinju „aktivnosti za visoku učinkovitost timova“ kako bi povećale unutarnju suradnju.

Zašto stvarati 'tim visoke učinkovitosti'?

Dan Sanker smatra da bi tvrtke, ukoliko žele ostati konkurenntne, trebale više surađivati. Suradnja: „Umijeće surađivanja“ (engl. The Art of We) je praktični vodič za nadilaženje demokratskog i kooperativnog rada s ciljem stvaranja okruženja koji su uistinu otvoreni za suradnju, a koji su dio strategije rasta. Suradnja nije novi pojam, ali su je globalizacija i nove tehnologije pretvorile u jednu od najboljih dostupnih metoda konkurentске prednosti. Umjesto uloženja u beskrajno potezanje konopca preko sve manjih mrvica na ograničenom tržištu, tvrtke koje surađuju pronalaze načine kako povećati svoj komad kolača ili kako stvoriti sasvim nove kolače šireći tako svečije tržište i prihode. Mnoge tvrtke

uviđaju kako se velika dobit može ostvariti boljom unutarnjom komunikacijom i suradnjom u vlastitoj organizaciji, unutar odjela, ali posebice između pojedinih odjela. Ma koliko to zapravo jednostavno bilo, zahtijeva temeljne promjene u vodstvu: kreativnost, inovaciju, delegiranje, nadahnuće, poštovanje, povjerenje, fleksibilnost itd., koje su ključni pokretači ovakve preobrazbe. Radi se o povećanju učinkovitosti i profitabilnosti kroz *team building*.

Što je Team building?

U *team building-u* radi se o otvorenoj komunikaciji, kao i o „NAMA“, a ne „MENI“. Radi se o poslovnim, radnim i međuljudskim odnosima s ciljem suradnje na poslu i zajedničkog su-stvaranja te zajedničkoj zabavi unutar raznolikih timova i svih odjela u čitavoj organizaciji; radi se o ostvarivanju organizacijskih i grupnih ciljeva.

Ljudi su različiti

Manageri imaju različite stilove i vještine, no svaki manager mora stvoriti uspješan tim kako bi stvorio uspješan posao svojoj jedinici ili odjelu. Lideri dolaze u svim oblicima i veličinama, a zaposlenici također. Važno je da glavni izvršni direktori i manageri to prepoznaju. Također je bitno da uvide kako se neće svi upravljački stilovi slagati jedan s drugim, a to se također odnosi i na zaposlenike u timu. Mnogi današnji lideri nemaju dobara sa zaposlenicima te nisu povezani s njima. Usredotočeni su isključivo na svoj plan i program. To se najviše može primijetiti kod lidera koji i dalje pokušavaju koristiti pristup „jedan oblik za sve“ kako bi pridobili povjerenje, iz-

gradili odanost te potaknuli timski i individualni rad. Lideri moraju shvatiti kako danas više nema jedinstvenog recepta kojim mogu potaknuti zaposlenike na bolju učinkovitost. Sve više ljudi osjeća kako su zaglavili na poslu pa traže dokaz svoje vrijednosti. Žele znati da se njihovi doprinosi primjećuju i cijene. Žele znati da su njihove vještine i dalje važne te da doprinose svojoj organizaciji. Bez obzira na to koliko je nezaposlenost visoka, ljudi su obrazovani i vještiji nego ranije pa imaju velike ambicije i očekivanja. To je nešto što treba prepoznati!

Kako izgraditi tim visoke učinkovitosti?

1 Razmišljanja o stvaranju tima visoke učinkovitosti

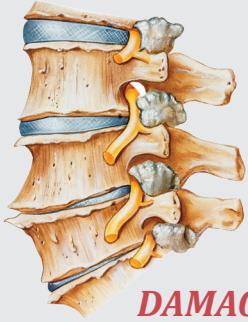
- Ponudite ljudima mogućnosti o donošenju odluka i utjecaju na vlastiti posao. Svaka odluka koja isključuje doprinos osobe koja obavlja posao smatra se negativnom.

- Osigurajte ljudima priliku kako bi izrazili svoje mišljenje o politikama i procedurama u odjelu.

- Svedite na minimum pravila koja upravljaju ponašanjem odraslih ljudi na poslu. Ponašajte se prema ljudima kao prema odraslima: ispunite vaša očekivanja te svoje ambicije i očekivanja.

- Pomognite ljudima da se osjećaju kao pripadnici popularne skupine; svaka osoba želi dobiti informaciju istom brzinom kao i svi ostali. Pružite im kontekst za donošenje odluka te komunicirajte pravovremeno, učinkovito, ne-prestano.

- Omogućite priliku za rast i



SICK OF THE PAIN?

REAL HELP FOR DAMAGED DISCS & PAINFUL BACKS

Provided by Dr. Anthony Deutscher
Croatia's only spinal structural correction specialist.

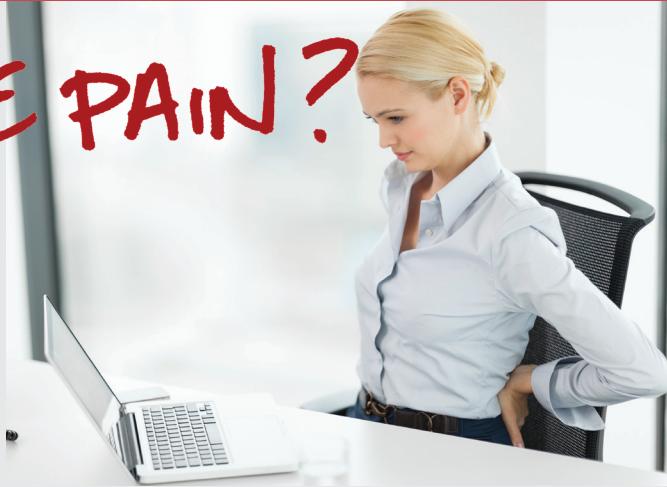
**Do you really think it will get better by
Ignoring it?**

How much longer before you get some real help?

In Dr. Deutscher's office you get;

- Accurate diagnosis
- Fully informed
- Precise targeted treatments
 - No long waiting
 - A healthier back
- A more energized productive life

Check out Dr. Peric's story, "For years I suffered terrible headaches, dizziness and pain were constant, MRI showed multiple disc herniation's, my colleagues in medicine said nothing could be done it will just get worse, Dr. Deutscher showed me on my X-rays I had 40mm AHS and his treatments have done wonders in making me feel better no more headaches or dizziness and my blood pressure is normal without medication for the first time."



We correct the 3 core causes of back problems.

Ignore the 3 causes and;

- You will get worse not better
- Your long term health will suffer
- You will have poor productivity

To find out more: www.kraljeznica.com.hr

Or call 01-55-09-544 to schedule your first appointment or to ask for our free Introduction to Chiropractic Package

razvoj. Obučavanje, uočene mogućnosti za napredovanje, lateralni potezi za razvoj te obuka unutar različitih odjela vidljivi su znaci da organizacija vjeruje u prednost svojih zaposlenika te da ih podržava.

• Pružite prikladne nagrade i priznanja kako bi zaposlenici osjetili da se njihov doprinos cijeni. Utjecaj prikladnih nagrada i priznanja je značajan i mjerljiv u pozitivnom radnom okruženju.

• Pružite strateški okvir koji uključuje misiju, viziju, vrijednosti i ciljeve te prikladno vodstvo kako biste ga proveli u djelo. Ljudi vole osjetiti da su dio nečega većeg od njih samih.

Suradnja čini vašeg zaposlenika učinkovitijim, a pogoduje kupcu. No suradnja također dopušta zaposlenicima veću povezanost s poslom i kolegama, smanjuje razinu stresa i bolovanja, olakšava posao, omogućuje više slobode u radu te sve u svemu zaposlenike čini sretnijima. To znači manje stresa kod kuće i više vremena koje mogu provesti s voljenima te bolju ravnotežu privatnog i poslovnog života. Suradnja ne samo da pozitivno utječe na živote zaposlenika na poslu, već i kod kuće.

2 Stvaranje tima • visoke učinkovitosti: UPRAVITELJI TIMA

• Ponašaju li se prema zaposlenicima s poštovanjem i kao prema jednakima?

• Uklanjuju li prepreke umjesto što ih stvaraju?

• Mogu li prevesti viziju jasnim jezikom svom timu?

• Imaju li kontekst i pregled? Znaju li kamo pripadaju i kamo pripadaju drugi? Vide li cijelu sliku?

• Odgovornost: preuzimaju li odgovornost za svoje odluke i djela?

• Integritet: mogu li priznati

pogreške?

- Posjedovanje: posjeduju li odgovornost za svoje zadatke, ciljeve i ljude?
- Jesu li povezani sa zaposlenicima i kolegama?
- Suosjećanje: je li im uistinu stalo? Jesu li vjerodostojni?
- Mogu li delegirati odluke i smatrati ljude odgovornima za svoja djela?
- Jesu li usredotočeni na davanje priznanja, a ne na primanje?
- Daju li konstruktivne povratne informacije?
- Jesu li zbog njih zaposlenici ponosni na svoju tvrtku? Na proizvode i usluge?
- Omogućuju li neprestano učenje i obuke?

• Dopuštaju li zaposlenicima da sudjeluju u tvrtkinim projektima koji se temelje na inovacijama?

• Nadahnjuju li povjerenje i želju za poduzimanjem dodatnog koraka?

3 Stvaranje tima • visoke učinkovitosti: UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

• Valja zapamtiti da je snažna suradnja održiva. Ona predstavlja beskrajnu evoluciju dolaskom novih alata i strategija. Važno je da se vaša organizacija može prilagoditi i razvijati zajedno s promjenama. Pozorno promatranje događaja na tržištu i unutar organizacije pomoći će vam pri inovacijama i predviđanju.

• Suradnja zaposlenika predstavlja ogromnu vrijednost vašim kupcima. Zaposlenici mogu pružiti bolje iskustvo kupcima te viši stupanj podrške stupanjem u kontakt s internim stručnjacima, informacijama i resursima koji mogu pomoći vašim kupcima. Zaposlenik ima pristup čitavoj organizaciji kako bi pronašao pravu informaciju kojom će uslužiti kupca.

John Lodder

OVERDUE

Subtotal	1103
Tax	220
Total	1323

TKO PLAĆA, A TKO NE PLAĆA SVOJE RAČUNE

Trenutna gospodarska situacija jedna je od glavnih krivaca loših navika plaćanja. Stanje opće nelikvidnosti u gospodarskom sektoru potreбno je rješavati po hitnom postupku, jer prolongiranje problema naplate potraživanja povećava rizik same naplate. Disciplinirani poduzetni sustav s određenim rokovima plaćanja može smanjiti nepodmirene obaveze.

Dugotrajna gospodarska kriза produbljuje problem nelikvidnosti i kulturu neplaćanja računa. Oslabljena finansijska moć otežala je plaćanje obaveza, kako građanima, tako i u realnom sektoru. Poduzetnici traže izlaz kroz sve dostupne mjere i alate na tržištu za efikasnom naplatom potraživanja. Zbog neizvršenih osnova za plaćanje, 31. prosinca 2014. bilo je blokirano više od 47 tisuća poslovnih subjekata, što je za 8,1% manje u odnosu na studeni, a ukupna vrijednost neizvršenih osnova za plaćanje poslovnih subjekata iznosila je 29,6 milijardi kuna, pokazuju javno dostupni Finini podaci. Prema trajanju blokade i dalje dominiraju poslovni subjekti u dugotraјnoj blokadi, više od 360 dana, a više od dvije trećine njih su bez zaposlenih.

Država je pokazala spremnost u rješavanju problema nelikvidnosti. Od 1. siječnja ove godine svim subjektima malog gospodarstva s ukupnim godišnjim primicima do 3 milijuna kuna omogućit će se plaćanje PDV-a po naplaćenom, umjesto po ispo-

stavljenom računu. To će utjecati na oko 140 tisuća obrtnika i malih poduzetnika, obveznika PDV-a kojima će se olakšati poslovanje i omogućiti bolja likvidnost. Ovu mjeru pozdravlja **Hrvatska udružba poslodavaca (HUP)**, kao socijalni partner, tj. partner državi i sindikatima, te očekuje da će određene promjene na bolje donijeti, tj. povećati likvidnost. "Ovo će potaknuti plaćanje između tvrtki i pokrenuti novčani tok. Poduzetnici očekuju da će u tom lancu plaćanja i država postati zainteresirana da krene uredno plaćanje jer će i ona morati čekati na svoje novce. Osim toga, Hrvatska udružba poslodavaca sudjeluje u inicijativi koju je pokrenulo Ministarstvo rada i mirovinskog sustava, a vezano uz problem neisplate plaće, u kojoj predlažemo uvođenje kompenzacija između poduzetnika i države", ističu iz HUP-a.

Koraciza novipočetak, nova je mjeseca Vlade RH za otpis duga socijalno ugroženim građanima, a Sporazum o oprostu duga najsirošim građanima potpisali su i predstavnici agencija za napla-

tu potraživanja, točnije njih pet. "Kada se govori o oprostu duga, ispravno bi bilo to tretirati kao djelomični otpis potraživanja. To je smjeli socijalni potez Vlade i treba ga podržati", mišljenja je prof. dr. **Thomir Domazet**.

Osiguravanje potraživanja
Iz **Hrvatske gospodarske komore** poručuju kako je problem međusobnih neplaćanja sustavni problem prisutan desetljećima, koji je apostrofirao tijekom recentne višegodišnje opće gospodarske krize. Vezan je uz sustav koji dozvoljava (ne)kulturu neplaćanja, slabosti pri provedbi zakonske regulative, strukturu gospodarstva s uskom izvoznom bazom, bankovno centriran finansijski sustav i plitkost tržišta kapitala, neefikasna i nekonkurentna javna poduzeća te nerazvijenost zdrave tržišne konkurenčije.

Najlakši način osiguravanja potraživanja je avansno plaćanje, koje je zaista rijetkost. Tu su i ostali najčešći instrumenti osiguranja potraživanja koji su dostupni poduzetnicima: provjera poslovnih

partnera, bankarska garancija, ugovor o jamstvu, mjenice, zadužnice, zalog, hipoteka, osiguranje potraživanja. Instrumenti osiguranja koji se najčešće koriste u međunarodnim potraživanjima su osiguranja kroz police osiguranja ili međunarodni faktoring. Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR) svojim kreditnim linijama pokazala se spremnom pomoći članicama Hrvatske udruge poslodavaca u poticanju razvoja i financiranja. "Uz kvalitetne linije financiranja proizvodnje do izvoza, istaknuli bismo Hrvatsko kreditno društvo koje je u vlasništvu HBOR-a i specijalizirano je za osiguranje kratkoročnih potraživanja za prodaju u Hrvatskoj i u izvozu.

Prednosti osiguravanja potraživanja između ostalog su sigurnost poslovanja i naplate pri izlasku na nova tržišta, a polica osiguranja može se koristiti i kao kolateral, što omogućuje jeftiniji pristup finansijskim sredstvima kod poslovnih banaka", ističu iz HUP-a. Napominju kako rokovi plaćanja, prema njihovim iskustvima, variraju od zemlje do zemlje, ali da se u većini slučajeva inozemni kupci drže rokova plaćanja (osobito kupci iz Austrije i Njemačke), koji su dio cijene spremni platiti i avansno.

Prisilna naplata

Prisilna naplata potraživanja je dugotrajan proces koji zahtjeva povećane troškove, a ishod je neizvjestan. Domazet upozorava da ako država ovrhom naplati potraživanje, a svoju obvezu ne podmiri kod iste osobe, postojeći sustav ovrhne nije riješio problem likvidnosti.

"Prema mom iskustvu, do najvećih problema prilikom (prisilne) naplate potraživanja dolazi zbog nedostatnog poznавanja, odnosno praćenja vlastitih dužnika. Često se događa da dužnik bude brisan iz Sudskog registra i time prestane postojati kao

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



Za dodatne
informacije o upravljanju
potraživanjima posjetite
našu web stranicu.



With head and heart in finance

pravna osoba, da prođe kroz likvidaciju, nad njime bude otvoren stečajni postupak ili postupak predstečajne nagodbe, a da vjerovnik o tome ništa ne zna jer ne prati objave u odgovarajućim glasilima. Na taj način potraživača vjerovnika postaju, u najboljem slučaju, teško naplativa, ako ne i potpuno nenačplativa. Daljnji problem predstavlja nepoznavanje određenih pravnih pravila, pa tako često vjerovnici ne znaju koji se zastarni rok odnosi na njih.

Preporuke Hrvatske udruge poslodavaca kod prevencije rizika neplaćanja:

- istraživanje upravljačke, poslovne, prodajne i finansijske sposobnosti i *track record* u proteklom razdoblju kako za stare, tako i za nove kupce
- posjete sjedištu tvrtke kupca, obilazak njihovih proizvodnih, skladišnih i prodajnih mjesta i razgovori s odgovornim osobama
- provjera boniteta kupca
- finansijski instrumenti osiguranja plaćanja
- kvalitetne, pravovremene i cijelovite informacije o političkim, ekonomskim i finansijskim rizicima na pojedinim tržištima, osobito za ne članice EU-a i osiguranje od dijela tih rizika.

hovo potraživanje te na koji način mogu uopće ostvariti svoje potraživanje. Okljevanje s prisilnom naplatom nije preporučljivo, a i neformalno dogovaranje s dužnicima može postati opasno (pa tako mnogi ne znaju da nije dopušteno dogovarati ikakve kompenzacije ili gotovinska plaćanja s dužnikom koji je u blokadi)", kaže odvjetnica **Larisa Silvija Marić**. Navodi kako angažiranje odvjetnika radi pokretanja ovrhe nije obvezno, ali je preporučljivo zbog

činjenice da se radi o strogom formalnom postupku i da se ovršno zakonodavstvo u proteklih nekoliko godina višestruko mijenjalo. Treba napomenuti kako sve troškove koje je vjerovnik snosio kao ovrhovoditelj na kraju samog postupka plaća ovršenik.

S druge pak strane, dr. sc. **Stjepan Šimac**, sudac Visokog trgovackog suda i predsjednik Hrvatske udruge za mirenje, kaže kako sudovi garantiraju presudu o sporu, ali ne mogu garantirati i naplatu po presudi, jer nitko ne želi dobrovoljno postupiti po presudi jednostavno zato što mu je rješenje nametnuto. "U mirenju stranke postižu svoje rješenje u zajedničkom interesu. Rješenje koje im nije nametnuto, stranke dobrovoljno izvršavaju. Mirenje nije alternativa sudovima, već pregovaranju. Ono je nastavak pregovora uz pomoć izmritelja. U mirenju stranke imaju kontrolu, počevši od izbora izmritelja pa do postupka i rezultata. Nema rizika, nema neizvjesnosti. Problem ovrhe nagodbe u mire-

nju u pravilu ne postoji. U mirenju stranke imaju priliku riješiti spor u kratkom vremenu, često već u jednom danu. Zato su troškovi daleko niži, a ušeda vremena i drugih resursa nemjerljiva", pojašnjava Šimac prednosti mirenja nasuprot sudskih procesa. Prema podacima Visokog trgovackog suda RH 65% mirenja završava nagodbom, dok u zapadnom svijetu ta brojka prelazi 80 posto.

Potreba za angažiranjem stručnjaka za naplatu

Istraživanje navika plaćanja u 12 europskih zemalja koje je **EOS Grupa** sedmu godinu za redom provela u ljetu prošle godine, pokazuje da se opći ekonomski trendovi u Europi razlikuju, pa tako i navike plaćanja.

Prema istraživanju, prosječni rokovi za B2B kupce iznose sedam tjedana, a u Hrvatskoj je dva mjeseca prosječno kašnjenje podmirenja računa nakon isteka roka plaćanja. S obzirom na sve veći obujam potraživanja, sve više tvrtki u Europi prepoznaje koristi



Što o problemu nelikvidnosti kažu ekonomski stručnjaci?



Ljubo Jurčić: Prvo bi država trebala plaćati svoje obaveze u roku od 30 dana, a onda primijeniti zakone da svi plaćaju u roku od 60 dana i da se oformi državna institucija koja će nadgledati plaćanja, a ne da dobavljači tjeraju svoje kupce da plate. Dugoročno, likvidnost se ne može riješiti bez otpisa dugova ako gospodarstvo ne raste. Jer ako gospodarstvo stagnira, kao što se događa u Hrvatskoj, obaveze dolaze, i to s kamataima, a nasuprot tome nemate veće prihode. Kad ukupni troškovi rastu u državi, onda ne plaćate ili radnicima, ili poreznicima, ili dobavljačima, odnosno stvara se nelikvidnost. Da bi rast gospodarstva riješio nelikvidnost, država mora plaćati svoje obaveze u kratkom roku i mora se primjenjivati zakon o obveznim rokovima plaćanja. Novim zaduživanjem nije dovoljno platiti samo prošle obaveze, nego dio tog novca mora otici u novu potrošnju i novu proizvodnju, jer ako dajete samo novac za pokriće starih obaveza, onda još više tonete. Danas je cijeli ekonomski sustav baziran na tome da će netko naplatiti, a netko će izgubiti.



Vladimir Ferdeljić: Multilateralnom kompenzacijom, u koju su uključeni država i svi javni i privatni subjekti, trebao bi se riješiti problem nelikvidnosti. Iz te multilateralne kompenzacije trebali bi se identificirati svi generatori nelikvidnosti. Država se toga prva libi, jer je glavni generator nelikvidnosti ona sama. Država bi se trebala dodatno zadužiti da plati zaostale obaveze pa bi se vidjelo koliko je zapravo dužna. Nakon identifikacije, potrebe su čvrste primjene postojećih zakona, odnosno vrlo stroga disciplina plaćanja, kao i uvođenje kredita za neplatiše. Sva nenaplaćena potraživanja od poslovnih subjekata koji su propali ili su u stečaju, trebala bi se svesti na realnu vrijednost. Bitna je i zaštita putem pravnog sustava – sporovi traju predugo i događa se da se mnogi žale na odluku te tako produžuju rok s ciljem da bi odgodili izvršavanje svojih obaveza za neko buduće vrijeme. Sudske odluke treba donositi u za to predviđenom razdoblju, a vrijeme žalbe ne smije biti duže od tri mjeseca, zbog toga da se onom koji ima stvarne dugove, postupak žalbe ne isplati.



Tihomir Domazet: Nelikvidnost je najveći finansijski problem hrvatskog gospodarstva, koja svojom veličinom i nerješavanjem blokira finansijski sustav. Čini se kako do sada nitko nije definirao uzrok nelikvidnosti. Često se iznose trivijalne ocjene da je uzrok nelikvidnosti neplaćanje računa, što je samo tehnička posljedica. Kad nelikvidnost zahvati veći dio gospodarstva, već dulje vrijeme, zahtijeva ozbiljnu analizu ekonomske politike, koja je kod nas izostala. U mojoj studiji prije nekoliko godina zaključio sam da su banke sve više akumulirale kapital u finansijskom sektoru i onemoguće dotok novca ostatku gospodarstva, odnosno ostatak gospodarstva prekida lanac za plaćanje obveza. Najprije su na udaru bili mali obrtnici, mala poduzeća, a velika poduzeća su se snalažila prelijevanjem financija iz jednog dijela poduzeća u drugi. Za naplatu potraživanja iz inozemstva vrlo bi efikasno rješenje bilo da domaća banka otkupi potraživanja od izvoznika, čime se ujedno osigurava i sigurnost naplate.

Procjena boniteta pravnih osoba

Monitoring

Upravljanje potraživanjima

Naplata dospjelih potraživanja



Svaki dobar posao završava plaćanjem

PRO KOLEKT d.o.o. Radnička cesta 55 a, 10000 Zagreb, Tel: +385 1 6177 008
Fax: + 385 1 6177 216, e-mail: pro.kolekt@prokolekt.hr, www.prokolekt.com

outsourcinga naplate potraživa-
nja te u sve većem broju angaži-
raju vanjske stručnjake u naplati.

Grupacija Pro Kolekt s članici-
cama u Sloveniji, Hrvatskoj, Srbi-
ji, Bosni i Hercegovini, Makedoni-
ji, Rumunjskoj i Bugarskoj, s 80%
ukupnog portfelja potraživanja za
koje su pokrenuli postupak van-
sudske naplate, odnosi se na potra-
živanja prema pravnim osoba-
ma, a ostatak na fizičke osobe. Iz
hrvatske podružnice ističu kako
je postupak naplate potraživanja
otežan u cijeloj regiji, osim izni-
maka kao što su Slovenija i Mace-
donija, koje će ostvariti rast BDP-a.
U zemljama regije raste broj sluča-
jeva u kojima je pokrenut stečajni
postupak ili neka od predstecaj-
nih radnji, a sve to ima negativan
utjecaj na proces vansudske na-
plate. "Kod B2B naplate potraživa-
nja, kvalitetan agent može u raz-
doblju od jedne godine obraditi
približno tisuću slučajeva, a pro-
sječno trajanje slučaja je 60 dana
od otvaranja postupka, te u tom
razdoblju ili naplaćujemo dug u
cijelosti ili djelomično. U novije

vrijeme sve više kompanija od-
lučuje nas involvirati u postupak
naplate potraživanja odmah u sa-
mim počecima kašnjenja", navode
iz agencije Pro Kolekt.

S neugodnim iskustvima, ote-
žanom komunikacijom, ponekad
i vrlo neugodnom, najčešće se
susreću djelatnici pozivnog cen-
tra u agencijama za naplatu potra-
živanja. Posao koji zasigurno
nije lak, ali koji se samo profesi-
onalnim nastupom i zalaganjem
može uspješno obavljati. Iz agen-
cije **EOS Matrix** napominju kako
organizacija i procedure rada poz-
ivnog centra moraju biti vrlo
efikasne, jer svaka akcija rezulti-
ra nizom reakcija i sve moraju biti
usklađene kako bi se postigao že-
ljeni rezultat, a uspješan rad ovi-
si o kvaliteti agenata koji su u di-
rektnoj komunikaciji s dužnicima.
Komunikacija s teškim klijentima
je svakodnevica agenata koji rade
u pozivnim centrima jer razlog ne-
plaćanja u današnje vrijeme naj-
češće je posljedica nedostatka fi-
nancijskih sredstava dužnika.

Marina Kilić

INTERVJU

Barbara Cerinski, generalna direktorica tvrtke EOS Matrix d.o.o.

POSLOVNI SEKTOR POSEBNO TRPI ZBOG KAŠNJENJA S PLAĆANJEM

Grupa EOS, vodeći europski pružatelj finansijskih usluga izvan reguliranog bankarskog i osiguravateljskog sektora, u poslovnoj godini 2013./14. bilježi porast prihoda za 92,1 milijuna eura. Hrvatska članica, tvrtka EOS Matrix, na čelu s generalnom direktoricom Barbarom Cerinski, bilježi porast potražnje za uslugama koje pružaju: od naplate do otkupa potraživanja.

|PS| Ostvarujete porast prihoda usprkos trenutno nepovoljnoj ekonomskoj situaciji na tržištu. Kako vam to uspijeva?

Bilježimo porast prihoda zbog porasta potražnje za našim uslugama. S druge strane, gotovo proporcionalno rastu i troškovi poslovanja, tako da već nekoliko godina, unatoč povećanju opsega poslovanja i povećanju prihoda, bilježimo stagnaciju u smislu ostvarene dobiti.

|PS| U što više ulažete, u širenje poslovanja ili u zaposlenike? Zašto?

Zadovoljni i motivirani zaposlenici jedan su od preduvjeta poslovnog uspjeha. Neovisno o atraktivnom proizvodu ili usluzi, povoljnoj naknadi ili nečem trećem, bez entuzijazma uključenih zaposlenika rezultat će vjerojatno izostati ili se neće moći osigurati njegov kontinuitet. Iz tog razloga, naše društvo s posebnom pažnjom i kroz različite programe pristupa zadovoljstvu i motivaciji svojih zaposlenika. Možemo reći i da je i sam razvoj poslovanja jedan od motivatora zaposlenika, tako da su i razvoj poslovanja i zadovoljstvo zaposlenika jedan drugome uzrok i posljedica.

|PS| Koliko je danas teško naplatiti dugove? Kakve su navike plaćanja među hrvatskim poduzetnicima?

Naplata potraživanja je prilično izazovna. Duže vrijeme prisutna loša ekonomska situacija, značajno utječe na likvidnost poduzeća. Naše istraživanje koje smo na nivou Grupe pa i u Hrvatskoj proveli u ljetu 2014. među 200 hrvatskih kompanija, ukazuje da su hrvatski klijenti neuredne platiše i B2B sektor posebno trpi zbog kašnjenja u naplati. 39 posto računa u B2B sektoru podmiruje se s kašnjenjem ili se uopće ne uspjevaju naplatiti. U ostatku Europe taj udio iznosi u prosjeku 27 posto. Naši poduzetnici moraju čekati skoro četiri mjeseca kako bi naplatili svoja potraživanja od poslovnih klijenata te se suočavaju s umanjenom dobiti kao najčešćom posljedicom loših navika plaćanja.

|PS| Što je prema vašem mišljenju ključno za efikasniju provedbu naplate u B2B sektoru?

Pokušaj uvođenja platne discipline u poslovnom sektoru skraćivanjem rokova plaćanja, donekle se pokazalo kao dobra mjera u efikasnijoj provedbi plaćanja. Uvođenje internih standardiziranih postupaka pri kašnjenu plaćanja te angažiranje vanjskih stručnjaka u problematičnoj naplati potraživanja, znatno bi utjecalo na uspješnost naplate. Novac bi se brže naplaćivao i natrag vraćao investiranjem u poslovanje, a dodatno bi se izbjegli veći troškovi pokretanja ovršnih postupaka ili čak i likvidacija poduzeća. No poticanjem rasta i razvoja gospodarstva značajno bi se doprinijelo uspješnom poslovanju i likvidnosti kompanija.

|PS| Potpredsjednica ste Hrvatske udruge agencija za naplatu potraživanja koja je s Vladom potpisala Sporazum o oprostu duga najsiromašnijim građanima. Kakav je vaš stav o toj vladinoj mjeri?

Svaka inicijativa koja će najugroženijem dijelu društva barem malo olakšati njihove finansijske poteškoće je za pohvalu pa je stoga i EOS Matrix pristupio ovom sporazumu, kako bi dao podršku vladinoj mjeri i pomogao građanima da premoste finansijski jaz. Imajući u vidu krajnji cilj ove mjere, smatram neprimjerenim kritizirati detalje vezane uz samu provedbu. Također, za očekivati je nezadovoljstvo onog dijela građana koji se nadaju oprostu, ali ne zadovoljavaju predviđene kriterije, među-



Naši poduzetnici moraju čekati skoro četiri mjeseca kako bi naplatili svoja potraživanja od poslovnih klijenata te se suočavaju s umanjenom dobiti kao najčešćom posljedicom loših navika plaćanja.

tim, granicu je negdje potrebno postaviti, a pri tome ne poslati pogrešnu poruku onima koji žive u sličnim finansijskim poteškoćama, ali i dalje podmiruju svoje finansijske obveze. Na kraju, Vlada je mogla i ne predložiti ovaj Sporazum, niti su ga vjerovnici trebali prihvati, tako da svakoj kritici na ovu temu ovdje jednostavno nije mjesto.

|PS| S čime se češće susrećete u praksi: s otkupom ili naplatom potraživanja? Koja je razlika i što biste savjetovali poduzetnicima za odabir?

Kroz naše redovito poslovanje u jednakoj se mjeri susrećemo i s otkupom i s naplatom potraživanja koji podjednako čine naš ukupni mjesечni turnover. Osnovna je razlika što kod naplate EOS pruža uslugu naplate svojim klijentima koji se odlučuju prepustiti brigu o svojim potraživanjima stručnjacima u naplati i kojima je to temeljno poslovanje. Obzirom da se naša naknada bazira na uspješnosti u naplati, visoko smo motivirani da za našeg klijenta naplatimo što je moguće veći iznos. Kod otkupa potraživanja, vlasnikom potraživanja postaje naše društvo koje na sebe preuzima rizik buduće naplate.

Uspješnost naplate ovisi o više direktnih i indirektnih faktora, ali svakako sugeriramo poduzetnicima da svoju strategiju naplate započnu već s odabirom poslovnih partnera, pa sukladno tome i definiranju određenih kreditnih limita.

Ukoliko se pažljivom, strukturiranim i on-time strategijom pristupi samom procesu naplate, tada su i rezultati brži i bolji. Sva ona potraživanja koja se ne uspiju naplatiti u za to prihvatljivom roku, uvijek ih je bolje ustupiti/ prodati uz za to adekvatnu diskontiranu cijenu, nego pokretati ovršni postupak, koji i poduzetniku i dužniku stvaraju dodatne troškove, a ne garantiraju uspješnu naplatu potraživanja.

KLASIČNI ILI OBNOVLJIVI IZVORI ENERGIJE

GOSPODARSKI IMPERATIV: ŠTEDLJIVIJE I UČINKOVITIJE S ENERGIJOM

Udio obnovljivih izvora energije treba znatnije povećati i bolje iskorištavati, jer neobnovljivih izvora ima sve manje, a i njihov štetni utjecaj na okoliš sve je izraženiji – upozorava europska i svjetska zajednica. Sagorijevanjem fosilnih goriva oslobađa se velika količina ugljikovog dioksida, čime se zagađuje atmosfera i utječe na povećanje globalne temperature.

Fosilna ili mineralna goriva dio su neobnovljivih izvora energije, nastalih iz prirodnih resursa, što znači da će se iskorištenost svih rezervi jednom približiti nuli. Teško da će se svjetski analitičari moći složiti o procjenama zaliha za iskorištanje u budućnosti. Iako se nafta najviše troši, nije u prirodi ima najmanje, a gospodarski rast u zemljama s rastućim tržištima zasigurno će utjecati na rast za potražnjom. Sve više do izražaja dolazit će mjere za učinkovitim korištenjem energije te za većom potrošnjom obnovljivih izvora energije.

Povećanje udjela obnovljivih izvora

Iako europska zajednica provodi niz mjera kojima bi potaknula investicije u objekte za pretvorbu obnovljivih izvora energije u iskoristivu energiju, još uvijek su fosilna goriva u središtu interesa industrijskih ekonomija. Članice Europske unije pred sobom imaju za cilj povećanje udjela obnovljivih izvora energija za dvadeset posto cjelokupne potrošnje energije u Uniji do 2020. godine, a time će se direktno smanjiti emisija ugljičnog dioksida u atmosferu, zbog čega je i razvoj obnovljivih izvora energije dio europske politike. Osim što imaju važnu ulogu u smanjenju emisije ugljičnog dioksida u atmosferu, povećanje udjela obnovljivih izvora energije povećava energetsku održivost sustava te pomaže u poboljšavanju sigurnosti dostave energije, a na način da smanjuje ovisnosti o uvozu energetskih sirovina i električne energije. Tek dugoročno gledano, očekuje se kako bi obnovljivi izvori energije mogli postati ekonomski konkurentni konvencionalnim izvorima energije.

Rezerve se troše

Fosilna goriva su osnovni izvor energije, unatoč sve glasnijem upozoravanju na štetni utjecaj po okoliš. Stručnjaci upozoravaju kako se rezerve troše puno brže nego što nove nastaju, a kako je proizvodnja obnovljive energije potencijal za budućnost. Pretpostavlja se kako će u bliskoj budućnosti proizvodnja nafte doći do vrhunca: do 2050. bit će iscrpljene sve zalihe. No, ukupni vijek trajanja fosilnih goriva, poglavito nafte i plina, teško je prognozirati, jer se istovremeno otkrivaju nove zalihe ugljikovodika, a i potrošnja se racionalizira. Imperativ gospodarske politike postaje štedljivije raspolažanje s energijom i sve učinkovitije korištenje raspoloživih fosilnih izvora. No, čuju se i upozorenja kako su izvori fosilnih goriva dostačni za generacije u ovom stoljeću.

**STRUČNJACI
UPOZORAVAJU DA
KADA FOSILNA GORIVA
JEDNOM NESTANU, VIŠE
IH NEĆE BITI, JER IH JE
NEMOGUĆE PONOVNO
PROIZVESTI. ZA ŠTO DUŽE
KORIŠTENJE, POTREBNA
JE RACIONALNA
POTROŠNJA. ZA RAZLIKU
OD NEOBNOVLJIVIH
IZVORA ENERGIJE,
OBNOVLJIVI SE NE
MOGU VREMENOM
ISCRPITI, ALI JE MOGUĆE
U POTPUNOSTI ISCRPITI
NJIHOVE POTENCIJALE.**

Ograničene mogućnosti obnovljivih izvora

Trenutno su obnovljivi izvori energije ograničenih mogućnosti, a energija koju proizvode je skuplja od klasičnih oblika nastajanja. Skoro vrijeme će zasigurno donijeti ekološki prihvatljivije izvore energije. Obnovljivi izvori energije imaju svoja ograničenja: energija Sunca nema dovoljnu iskoristivost, energija vjetra nije svugdje dostupna u dovoljnim količinama, energetski potencijali vode već su u velikoj mjeri iskorišteni, a geotermalna energija može se optimalno iskorištavati samo na tektonskim rasjedima, odnosno na mjestima gdje toplinska energija iz unutrašnjosti Zemlje dolazi vrlo blizu površini. Geotermalna energija najviše se koristi za sustavne javnog grijanja na Islandu, u Francuskoj, Kini i Turskoj. Geotermalna energija neovisna je o vremenским prilikama, a geotermalni izvori koriste se za dobivanje toplinske i električne energije.

Energija plime i oseke, te energija valova predstavlja veliki potencijal, ali zbog male dostupnosti trenutno se malo energije generira iz tih izvora.

Obavljanje energetskih djelatnosti u Hrvatskoj

Prema službenim podacima, u svrhu razvoja obnovljivih izvora energije u Hrvatskoj, proizvodnja električne energije iz obnovljivih izvora energije obuhvaćena je sustavom poticanja putem povlaštenih otkupnih cijena proizvedene električne energije. Takvi sustavi zasnovani na zajamčenim tarifama široko su rasprostranjeni u Europi zbog svoje jednostavnosti i upravljivosti.

Korištenjem obnovljivih izvora energije i kogeneracije ostvaruju se interesi u području energetike, utvrđeni Strategijom energetskog razvoja, zakonima i drugim propisima kojima se uređuje obavljanje energetskih djelatnosti, a zbog:

- dugoročnog smanjenja ovisnosti o uvozu energenata
- učinkovitog korištenja energije i smanjenja utjecaja uporabe fosilnih goriva na okoliš
- otvaranja novih radnih mjeseta i razvoja poduzetništva u energetici
- poticanja razvoja novih tehnologija i domaćeg gospodarstva
- diversifikacije proizvodnje energije i sigurnosti opskrbe.

Marina Kilić



ACS880 frekvencijski pretvarači Više znanja i mogućnosti u manjem volumenu



Novi ABB-ovi pretvarači napona i frekvencije za industriju pojednostavljaju vaš svijet svojom kompatibilnošću. Pretvarači napona i frekvencije ACS880 su projektirani za upravljanje svih pogona pokretanih motorom, u svakoj grani industrije, neovisno o opsegu snage. Pretvarači se mogu jednostavno spojiti na upravljačke mreže, a s metodom direktnog upravljanja momentom precizno upravljati raznim motorima. Ipak, usprkos širokom rasponu mogućnosti, pretvarači su jednostavnvi za korištenje i integraciju.

www.abb.hr/drives

ABB d.o.o.

Ulica grada Vukovara 284, 10000 Zagreb
Tel. +385 1 6008 561
Email: info@hr.abb.com

Power and productivity
for a better world™

ABB



ODGOVARA:
Daniel Sever |

NAKNADA ZA NEISKORIŠTENI GODIŠNJI ODMOR BEZ ZAHTJEVA RADNIKA

PITANJE: Treba li radniku isplatiti naknadu za neiskorišteni godišnji odmor ako radnik niti naknadu niti godišnji odmor nije izrijekom ili uopće zatražio prije prestanka ugovora o radu, te ako treba, od kojeg trenutka počinje teći tijek zakonskih zateznih kamata za ovakvu tražbinu?

V. K., Zagreb

ODGOVOR: „U smislu pravilnog postupanja u ovakovoj pravnoj situaciji treba reći kako članak 82. aktualnog Zakona o radu (Narodne novine broj 93/14.) propisuje da je poslodavac u slučaju prestanka ugovora o radu dužan radniku koji nije iskoristio godišnji odmor u cijelosti, **isplatiću naknadu umjesto korištenja godišnjeg odmora**. Prema istome članku Zakona o radu naknada, odnosno visina naknade određuje se razmjerno broju preostalih dana godišnjeg odmora koji nisu iskoristi.

Nadalje članak 80. Zakona o radu propisuje da je **ništetan sporazum o odricanju** od prava na godišnji odmor, odnosno o isplati naknade umjesto korištenja godišnjeg odmora. Samo pravo na godišnji odmor, trajanje godišnjeg odmora, određivanje razmjernog dijela godišnjeg odmora i utvrđivanje godišnjeg odmora radnika propisuju članci 76. – 79. Zakona o radu.

Pri tome posebno treba napomenuti i istaknuti odredbe članka 85. Zakona o radu koje odnose na raspored korištenja godišnjeg odmora. Primjenom prethodno navedenih normativnih odredbi Zakona o radu mora se zaključiti da, iako je pravo na godišnji odmor prije svega pravo i obveza radnika, isto tako i poslodavac mora voditi brigu da tu obvezu prema svom radniku poštuje, pa čak i onda kada sam radnik propusti zatražiti ili iz nekog razloga ne zatraži korištenje godišnjeg odmora. Ovdje treba posebno istaknuti kako se **isplata naknade za godišnji odmor** umjesto korištenja godišnjeg odmora propisuje kao obveza i dužnost poslodavca prema svakome radniku koji nije iskoristio godišnji odmor u cijelosti u slučaju prestanka ugovora o radu, i to bez obzira na razloge zbog kojih taj radnik svoj cjelokupni, pripadajući godišnji odmor nije iskoristio. Stoga zaključno treba reći kako zapravo **razlog zbog kojeg radnik nije iskoristio godišnji odmor nije bitan za isplatu naknade za neiskorišteni godišnji odmor jer o tom pravu radnika mora voditi računa i sam poslodavac**, posebice prilikom pristanka na sporazumno raskid ugovora o radu, pa čak i kada radnik takav zahtjev za naknadu nije tom prilikom ni naznačio. U tom smislu i tijek zakonskih zateznih kamata za takvu neisplaćenu naknadu teče već od datuma prestanka radnog odnosa, a ne od trenutka eventualnog naknadnog zahtjeva za isplatu te naknade.

Ovakvo pravno stajalište ne proizlazi samo iz prethodno navedenih zakonskih odredbi, već u tom smjeru postupa i novija sudska praksa (primjerice Odluka Žs u Varaždinu, Gžr-1624/14. od 11. 6. 2014. i sl.).



RADNIKOV GUBITAK OVLAŠTENJA ZA TRAŽENJE POV RATKA NA POSAO

PITANJE: Je li radnikov zahtjev (tužbeni) za vraćanje na posao u slučaju nezakonitog i nedopuštenog otkaza osnovan, ako je u međuvremenu, tijekom sudskega postupka, ionako došlo do ispunjenja uvjeta za prestanak radnog odnosa prema zakonu zbog navršenih godina života?

Ž. B., Varaždin

ODGOVOR: Iz pitanja proizlazi kako je tijekom postupka sudskega utvrđivanja odluke o otkazu nezakonitom i nedopuštenom, radnik zapravo navršio 65 godina života uz već ispunjeni prethodno spomenuti uvjet minimalnih 15 godina staža osiguranja (čl. 112. Zakona o radu).

Okolnost da je radnik tijekom parničnog postupka navršio 65 godina života uz prepostavljeni **minimalno propisani staž** svakako ni normativno ni stvarno ne može ipak biti bez utjecaja na njegov eventualno tako postavljeni tužbeni zahtjev, odnosno pravo da bude vraćen na posao kao posljedica nezakonitog i nedopuštenog otkaza ugovora o radu.

Naime, zbog nastupanja prestanka radnog odnosa ex lege, dakle **zbog prestanka radnog odnosa izravnom snagom zakonske odredbe**, radnik bi izgubio jednostavno kao tužitelj u konkretnom pravnom sporu, od tog trenutka ovlaštenje zahtjeva vraćanje na posao, neovisno o tome da li je pobijvana odluka poslodavca o otkazu ugovora o radu zaista nedopuštena i nezakonita. Tome je tako i iz razloga što čak da se nezakonita i nedopuštena odluka o otkazu ponisti od strane suda, za radnika bi zapravo ionako normativno, samim navršenjem 65 godina života ex lege nastupile posljedice kao da takva odluka poslodavca nije niti bila donesena. Istočemo da se navedeno naravno odnosi samo vezano za vraćanje radnika na posao u slučaju nedopuštenog otkaza. Nema utjecaja na eventualni zahtjev za naknadu štete iz članka 125. Zakona o radu.



PLAN EDUKCIJE ZA PRODAVAČE

PITANJE: Planiramo sastaviti godišnji plan edukacije za naše prodavače, no kao i većini, budžet nam je ograničen. Vjerujemo da su nam edukacije nužne kako bismo podigli razinu kvalitete usluge koja nam je u fokusu ove godine. Kako bismo ostali u finansijskim okvirima koje možemo osigurati za edukaciju, morali bismo odabrati koje edukacije želimo ove godine, a koje ćemo za sada prolongirati. Kako znati koje su nam najnužnije?

B. J., Split

ODGOVOR: Svaka je tvrtka priča za sebe, kao i djelatnici u njoj. Kako ne biste jednokratno „bacili“ novac na edukacije koje vam možda uopće neće dati rezultate, morate dobro preispitati kako vaša tvrtka, diše“. Ključno saznanje jest treba li vašim ljudima edukacija iz stručnog dijela njihovog posla ili se radi o nedostatku određenih vještina. Često će se dogoditi i kombinacija tog dvoje. To vrlo lako i egzaktno možete izmjeriti kroz **metodu mjerenja kvalitete usluge** koja će vam pokazati

UKOLIKO IMATE PITANJE ZA NAŠE STRUČNJAKE
POŠALJITE SVOJ UPIT NA
info@poslovni-savjetnik.com

više. Konkretno, ako vaši djelatnici odlično prezentiraju proizvode ili usluge koje prodaju, znanju sve karakteristike, rokove isporuke, servisne informacije, onda im stručnog znanja ne nedostaje. No ako sve to ne znaju „prodati“, ne znaju zainteresirati kupca, ne znaju argumentirati cijenu, ne znaju biti proaktivni, onda im nedostaje raznih vještina poput komunikacijski, prodajnih, pregovaračkih,... Kada definirate u kojem smjeru ćete ići, ne zaboravite da je **edukacija proces** koji se ne može odraditi jednokratno. Nažalost, često se susrećem s tvrtkama koje odluče svojim zaposlenicima platiti jednodnevni seminar prodajnih vještina i nakon toga očekuju promjenu preko noći. **Edukacija** je samo jedan **dio procesa unapređenja** i mora se provoditi u nekoliko koraka godišnje. Ako zaista želite efekt edukacije koju ste platili, zadužite osobu koja će se aktivno baviti praćenjem koliko se djelatnici drže noviteta koje su naučili. Ta osoba mora biti kontrola i podsjetnik u jednome i aktivno ljude usmjeravati na novi način rada te im ponavljati naučeno dok to novo ne postane navika. I za male stvari trebat će vremena i ponavljanja, što ponekad može izgledati besmisленo, no u konačnici ima zaista velik efekt koji će se vidjeti i u konačnom finansijskom rezultatu. Dakle, **edukacija DA**, ali uz konkretni i ciljan odabir tema (i predavača, naravno).

STRUČNJACI
odgovaraju



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

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

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





ODGOVARA:
Nataša Rupčić

KAKO POVEĆATI ANGAŽMAN ZAPOSLENIKA?

PITANJE: *Suočeni smo s ne povoljnom situacijom na tržištu, a to se odražava na rad zaposlenika. Iako mislim da probleme možemo prebroditi, zanima me kako povećati produktivnost zaposlenika jer bez zajedničkog rada nećemo uspjeti?*

L. B., Opatija

ODGOVOR: Jednog su managera upitali koliko ljudi radi u njegovom poduzeću. On je odgovorio: „Oko polovice“. Iako se na prvi pogled činilo kao šala, manager je bio u pravu. Ostali su bili prisutni tijelom, obavljali su zadatke s namjerom da izbjegnu kaznu, ali su bili odsutni duhom, nezainteresirani i neangažirani. Prema **Gallupovom istraživanju**, tek je oko 30% američkih zaposlenika angažirano na poslu, što uzrokuje godišnje gubitke u produktivnosti u rasponu od 450 do 550 milijarda dolara. Iako može zvučati pretjerano, ove brojke uključuju i gubitke zbog absentizma, uništenog materijala, nezgoda na radnom mjestu i slično. Na globalnoj razini tek je 13 do 15% zaposlenika angažirano. Ljudi dolaze na posao, naprave što se od njih traži i nakon radnog vremena odlaze kući. Takva **rutina se ponavlja iz dana u dan**, a motivacija i istinski angažman slabe. S druge pak strane, istraživanja pokazuju da bi visokoobrazovani zaposlenici radili za manju plaću ako bi istinski vjerovali u vrijednost onoga što rade. Treba napomenuti još jednu činjenicu: **najviši postotak angažiranih zaposlenika** utvrđen je u **Meksiku i Brazilu**, dok je ta brojka u Japanu i Italiji bila najniža. Angažman stoga primarno ne ovisi o ekonomskim okolnostima zemlje, odnosno poduzeća.

Nova vrijednost i značajke njene kvalitete zajednički stvaraju management i zaposlenici. Stoga, ako kao manager želite uspjeti na tržištu, trebate prije svega uspjeti u

svom poduzeću. Ključna stavka u tom procesu je **povećati angažman zaposlenika**. On se može definirati kao emocionalna predanost zaposlenika organizaciji i njenim ciljevima. **Angažirani zaposlenik** će htjeti raditi prekovremeno kada je to potrebno, bez da se to posebno traži. Također će pospremiti alat i materijal nakon rada, bez da ga/je se na to posebno upozorava ili kontrolira. Održavat će red na radnom mjestu, javiti se na poziv ili pomoći kupcu čak i ako je radno vrijeme prošlo, ukazati na problem, čak i ako ga je se to izravno ne tiče i sl. Utvrđeno je da angažiranost zaposlenika utječe na poboljšanje kvalitete usluga, zadovoljstva kupaca, unaprjeđenja prodaje pa tako i na povećanje profita.

Angažiranost zaposlenika je pristup dizajniranju radnih mjesta kojim se nastoji osigurati predanost zaposlenika ciljevima i vrijednostima organizacije te istovremeno kod zaposlenika postići veći osjećaj samopouzdanja i ispunjenja. Potrebno je stoga osigurati uvjete u kojima će zaposlenici osjećati da mogu i žele dati svoj maksimum.

Treba imati na umu da **unaprjeđenje produktivnosti i angažmana** nije moguće postići mehanicističkim pristupom, odnosno manipulacijom emocijama i stavovima zaposlenika. Manipulacija se vrlo brzo otkrije i dovodi do razočarenja i cinizma. Potrebno je stoga osigurati da zaposlenici svoj angažman na poslu smatraju normalnim i prirodnim ponašanjem. Kako bi se to postiglo, potrebno je najprije utvrditi kakav odnos imaju

prema managementu. Zaposlenici bi trebali imati **povjerenja u management** koji treba izgrađivati organizacijske vrijednosti koje uključuju poštovanje i poštovanje prema svakom čovjeku. Odnos managementa i zaposlenika treba se temeljiti na uzajamnom poštovanju.

Vrijednosni sustav ipak nije dovoljan. Kako bi se osigurao angažman zaposlenika, potrebno je utvrditi postoji li jasno definiran strateški pravac. Osim toga, važno je ispiti razumiju li zaposlenici strategiju i ciljeve te znaju li kako njihov rad doprinosi ostvarenju ciljeva i ukupnom rezultatu poduzeća. Tome treba pridonijeti i sustav povratne veze u smislu davanja pravovremenih informacija zaposlenicima o njihovom radu, odnosno mogućim pogreškama, ali i uspjesima. **Uspješni vođe** ne štede na pohvalama, ali su također spremni na pomoći i podršku u slučaju slabijeg rezultata.

Za postizanje visokog stupnja angažmana zaposlenika potreban je još jedan element: **raspoloživost znanja i vještina**. Manageri imaju pregled nad cijelokupnim poslovanjem, a znaju i buduće pravce djelovanja pa trebaju neprestano utvrđivati koja znanja i vještine je potrebno usavršavati i/ili stjecati. Posebno je korisno uesti **program podučavanja** gdje jedan zaposlenik koji je stekao neka znanja ili vještine o tome podučava druge. Osim troškovnih prednosti, ova metoda pomaže i povećanju interne kohezije, a time i radnog angažmana. Budući da nijedan od navedenih čimbenika nije najvažniji, potrebno je konstatirati da djeluju u sinergiji, a njihov odnos se temelji na međusobnom ojačavanju.



Mnogobrojne mogućnosti za poduzetnike i obrtnike

Vlada Republike Hrvatske usvojila je Program poticanja poduzetništva i obrta – „Poduzetnički impuls 2015.“ vrijedan 4,37 milijardi kuna. Kombinacija ciljanih mjeru koje su ove godine izuzetno raznolike, usmjerene su na razvoj malih i srednjih poduzeća, poticanje investicija, jačanje poduzetničkog okruženja te internacionalizaciju poslovanja. Ovogodišnji „Poduzetnički impuls“ će se u velikoj mjeri (88%) financirati sredstvima iz proračuna Europske unije, a ostatak sredstava će se osigurati proračunom Republike Hrvatske.

Program „Poduzetnički impuls 2015.“ će se ove godine provoditi u tri programska područja:

- „Mikro i malo poduzetništvo i obrt“ - programsko područje koje obuhvaća čak 15 mjeru, a očekuje se da će ukupno dodijeliti 1300 potpora. Cjelokupno programsko područje raspolaže sa 119 milijuna kuna.
- „Sredstva Operativnog programa Konkurentnost i kohezija“ - ovo programsko područje obuhvaća sredstva iz fondova EU ukupne vrijednosti 3,89 milijardi kuna. U prvom i drugom kvartalu 2015. poduzetnici mogu očekivati prve grant sheme za višemilijunske investicije u proizvodnji u vrijednosti od 147 milijuna eura, za investicije u turizmu, natječaje za digitalizaciju i informatizaciju poslovnih procesa, poticanje certificiranja i standardizaciju, ali i za umrežavanje poduzetnika kao i njihovu internacionalizaciju.
- „Lakši pristup financiranju“ programsko je područje u okviru kojeg Ministarstvo poduzetništva i obrta planira izdvojiti oko 370 milijuna kuna u obliku jamstvenih programa te programa, povoljnijih kama-ta na kredite te mikrokredite, s posebnim naglaskom na rizičnije skupine poduzetnika kao što su početnici.

Najznačajnije mogućnosti za mikro i male poduzetnike i obrtnike

Unutar prvog programskog područja „Mikro i malo poduzetništvo i obrt“ dodjeljivat

će se potpore za sljedeće aktivnosti:

- Jačanje konkurentnosti prerađivačke industrije
- Jačanje konkurentnosti uslužnih djelatnosti
- Revitalizacija poslovnih prostora
- Inozemni sajmovi
- Domaći i sajmovi
- Majstor svog zanata - naukovanje
- Stipendiranje učenika u obrtničkim zanimanjima
- Cjeloživotno obrazovanje za obrtnike
- Program provjere inovativnog koncepta - PoC
- Program razvoja na znanju utemeljenih poduzeća - RAZUM
- Program suradničkog istraživanja i razvoja - IRCRO
- Program podrške uredima za transfer tehnologije
- BICRO BIOCentar
- Promocija poduzetništva i obrta
- Institucionalna podrška.

Dvije od 15 mjeru se konkretno odnose na mogućnosti u okviru kojih će prijavitelji moći ostvariti najviše iznose. Mjera namijenjena prerađivačkoj industriji omogućuje ostvarenje od 50.000 – 400.000 kuna korisnicima koji zajedno s povezanim poduzećima imaju od 1 do 49 zaposlenih te koji su pozitivno poslovali u prethodnoj godini. Mikro poduzetnici mogu ostvariti potporu u maksimalnom intenzitetu od 75% prihvatljivih troškova, dok mali poduzetnici mogu računati na potporu u maksimal-

Kristina Cappucci,
EU desk
Zagrebačke banke



nom intenzitetu od 50% prihvatljivih troškova.

Projektne aktivnosti koje se mogu financirati u okviru ove mjere odnose se na nabavu novih tehnologija (strojeva i opreme, mjernih i kontrolnih uređaja) koje dovode do razvoja novog ili unaprijeđenja postojećeg proizvoda, povećanje proizvodnih kapaciteta, ulaganje u ekološki prihvatljiviju i energetski učinkovitiju proizvodnju, ulaganje u nabavu računalne opreme, sustava i programskih rješenja za unapređenje poslovanja i modernizaciju procesa.

Druga mjeru odnosi se na mikropodeuzeća od 1 do 9 zaposlenih koja će moći ostvariti od 30.000 - 200.000 kuna. Mikro poduzeća koja se bave djelatnostima poput opskrbe vodom, uklanjanjem otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša, održavanjem i popravkom motornih vozila, objekti koji pružaju usluge smještaja i restorani, ustanove koje se bave djelatnošću zdravstvene zaštite i socijalne skrbi, a moći će ostvariti potporu za 75% prihvatljivih troškova.

Objava natječaja u dva kruga

Javni natječaji za obje mjeru objaviti će se u dva kruga, odnosno krajem veljače/početkom lipnja te u lipnju/srpnju, s vrlo kratkim rokom za prijavu od samo 14 dana. Troškovi se smatraju prihvatljivima od trenutka predaje projektnе dokumentacije, a 80% potpore dobitnicima će biti isplaćeno odmah po potpisivanju ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava.

Za detaljnije informacije o „Poduzetničkom impulsu 2015.“, kao i ponudi Banke za korisnike potpora možete se obratiti EU desku Zagrebačke banke na e-mail adresu eufondovi@unicreditgroup.zaba.hr.

■ IMATE LI PITANJE VEZANO UZ MOGUĆNOSTI KORIŠTENJA EU FONDOVA ILI POTPORU ZAGREBAČKE BANKE U PROVEDBI EU PROJEKATA? NA VAŠA PITANJA ODGOVARA NAŠA AUTORICA KRISTINA CAPPUCCI IZ EU DESKA ZAGREBAČKE BANKE.

E-mail: kristina.cappucci@unicreditgroup.zaba.hr



ODGOVARA:
Davorin Belamaric

„OPEN SPACE“ URED

PITANJE: Uprava naše tvrtke odlučila je uvesti „open space“ - veliki zajednički uredski prostor. Ljudi sada sjede u uredima od 4 do 6 ljudi i užasavaju se takve promjene. Navode kako se „glupo prati američka moda“ i da Uprava to radi zbog ušteda na prostoru i nepovjerenja u ljude – želje da ih detaljno kontrolira. Smatrali su da će zajednički prostor ugroziti privatnost te smanjiti koncentraciju i produktivnost i time povećati troškove kroz smanjenu efikasnost. Je li „open space“ modni hit ili donosi stvarna poboljšanja?

S. P., Rijeka

ODGOVOR: „Open space“ uredima zaista raste popularnost. Taj trend u Hrvatsku dolazi iz poslovno razvijenije Amerike i Europe, ali to samo po sebi nije razlog **ni za niti protiv njihovog uvođenja**. Kao i u svemu drugome, ništa ne treba preuzimati samo zato jer „se to fura“, nego svaki novitet treba prvo dobro razumjeti i promisliti u kontekstu vlastite situacije i ciljeva, pa onda odlučiti hoćemo li nešto implementirati i na koji način. Za prepisivanje bez razumijevanja smo nekad u školi dobivali jedinicu.

Najveća prednost i glavni motiv otvorenih ureda nije ušteda na trošku prostora, nego poboljšanje komunikacije među ljudima i time posredno poboljšanje odnosa, širenje mreže kontakata i proširenje identiteta. Formalna strukturirana komunikacija, putem sastanaka, razgovora, okružnica, elektroničke pošte ili masovnijih okupljanja ima svoja ograničenja. Dodatna neformalna komunikacija i pasivna komunikacija koja se dešava spontano u velikom zajedničkom prostoru ima velik utjecaj na izgradnju kvalitetne kulture poslovanja. Ova pogodnost ima najveći efekt kod organizacija koje posluju u dinamičnom okruženju s potrebama za čestom razmjenom informacija i međusobnom podrškom kroz dijeljenje znanja i iskustava.

Ušteda prostora ima najviše efekta ako se velik dio posla obavlja izvan sjedišta – tipično su to poslovi usluga ili prodaje koji se često odvijaju u sjedištu kupca. U tom slučaju su radni stolovi dijeljeni, a količina im se određuje prema očekivanom broju ljudi koji istovremeno borave u sjedištu organizacije. Činjenica da ljudi nemaju „svoje“ radne stolove, nego ih fleksibilno zauzimaju, dodatno povoljno djeluje na komunikaciju i umrežavanje jer će ljudi imati prilike bolje upoznati i uspostaviti kvalitetnije odnose ne samo s 5 ljudi u svom malom uredu, nego će vremenom svi doći na red.

Da bi „open space“ dobro funkcioniраo nije dovoljno samo srušiti pregradne zidove, nego treba cijelu promjenu dosljedno provesti do kraja. Prostor treba biti akustički dobro izведен, da ne stvara preveliku buku od odjeka žamora. Mora postojati dovoljno manjih i većih prostora za telefonske razgovore i sastanke te adekvatan proces rezervacija. Treba postojati **odvojena zona za posjetitelje**: open space treba zadržati povjerljivost internih informacija. I konačno, **organizacija prostora**



i **tehnologija** (ormari, stolovi, računala, mreža) trebaju omogućiti brze i jednostavne promjene radnog mesta.

Uz **arhitektonske promjene** prostora treba ići i **kulturološka promjena**. Ljudi trebaju usvojiti navike govora do razine glasnoće koja ne ometa druge, običaj da se spontani razgovor ako preraste u ozbiljniju temu nastavi u odvojenoj prostoriji, vještine assertivnosti da se diskretno oslobodi privatnog razgovora koji nije u pravo vrijeme i primjerene dužine. Često istican problem, ugrožavanje privatnosti, traži nove načine rješavanja, prvenstveno povećano korištenje izdvojenih prostorija za razgovore i telefonskih kabina. Open space potiče preispitivanje tretnjana privatnosti: često se pokaže da dio privatnih tema treba u većoj mjeri ostati kući i izvan radnog vremena. A mnoge uredske povjerljive teme možda i ne moraju biti toliko povjerljive: open space potiče transparentnost koja većini organizacija nedostaje.

Problem osjećaja kontrole dobro se rješava – i ne samo u kontekstu otvorenih ureda – na način da se ljudi vodi pomoću ciljeva i učinka radije nego pomoću zalaganja i radnog vremena. Na taj način postaje nevažno koliko kome traje pauza i koliko puta se na monitoru pojavi privatni mail ili vremenska prognoza.

Važno je da otvorenost postane **dio kulture poslovanja** koja je zajednička svima. Nova kultura se neće dobro primiti ako voditelji i članovi uprave i dalje ostanu sjediti u svojim utvrđama, iza nekoliko vrata dobro čuvanih šumom sobnog bilja i armijom tajnica. Time vidljivost, ili kako su vaši ljudi rekli „kontrola“, postaje obostrana.

Kao i u svim slučajevima promjena, ljudi na početku potpuno prirodno pružaju otpor i nalaze gomilu razloga zašto „open space“ ne može funkcioniрати. **Brojni uspješni primjeri** pokazuju da pod određenim uvjetima „open space“ funkcioniра jako dobro, ali za prihvatanje, prilagodbu i pozitivne efekte treba pričekati između 6 mjeseci i godinu dana.

PBZ Grupa potpisala Ugovor o suradnji s UnionPay International

PBZ Grupa, najveći izdavatelj i ugovaratelj prihvata kartica u Hrvatskoj, u suradnji s Intesa Sanpaolo Card Ltd., bit će prva bankarska grupacija u Hrvatskoj koja će prihvati UnionPay kartice na svojim bankomatima i prodajnim mjestima trgovaca.



Svečanom potpisivanju prisustvovali su Shi Wenchao, predsjednik Uprave China Union Paya; Dinko Lucić, član Uprave PBZ-a i predsjednik Nadzornog odbora PBZ Čarda; Zdenek Houser, predsjednik Uprave Intesa Sanpaolo Card, te brojni drugi uvaženi uzvanici.

Predstavnici tvrtke UnionPay International, međunarodne podružnice tvrtke China UnionPay, PBZ Grupe i Intesa Sanpaolo Carda potpisali su krajem siječnja ove godine u Zagrebu dva vrlo značajna ugovora o poslovnoj suradnji, prema kojim će UnionPay kartice biti prihvateće na svim bankomatima i prodajnim mjestima PBZ Grupe, najvećeg izdavatelja i ugovaratelja prihvata kartica u Hrvatskoj. Također, Intesa Sanpaolo Card postepeno će uvoditi UnionPay kartice u devet banaka, članica Intesa Sanpaolo Grupe, na području srednje i istočne Europe.

Shi Wenchao je izjavio da Hrvatska te srednja i istočna Europa postaju novo odredište za kineske turiste. Sve intenzivnija ekonomska i tržišna suradnja potaknula je rastuću potražnju za uslugama prekograničnog plaćanja. UnionPay želi surađivati s glavnim lokalnim institucijama kako bi zajedno optimizirali sredinu za prihvat UnionPay kartica te korisnicima kartica omogućili još kvalitetniju uslugu. UnionPay će također intenzivirati napore u stvaranju uvjeta

za prihvat kartica u cijeloj regiji srednje i istočne Europe te surađivati s partnerskim institucijama u procesu izdavanja kartica i razvoju inovativnih načina plaćanja kako bi zadovoljili raznolike potrebe korisnika kartica.

„Veliko nam je zadovoljstvo što će Privredna banka Zagreb biti među prvima unutar Intesa Sanpaolo Grupe koja će prihvati UnionPay kartice na svojim bankomatima i prodajnim mjestima trgovaca. Kao vodeći izdavatelj i ugovaratelj prihvata kartica u Hrvatskoj, uključujući 28.500 POS uređaja i oko 700 bankomata, u mogućnosti smo osigurati široko prihvatanje na našem tržištu nudeći korisnicima UnionPay kartica visokokvalitetne finansijske usluge, što će njihov boravak u Hrvatskoj učiniti još ugodnijim, a našim će trgovcima pružiti mogućnost da poboljšaju svoje poslovanje,” rekao je **Dinko Lucić**, član Uprave PBZ-a i predsjednik Nadzornog odbora PBZ Carda.

„Vrlo smo ponosni što Intesa Sanpaolo Card pruža tehnička rješenja za prihvatanje

Privredna banka Zagreb je prva banka u Hrvatskoj koja će prihvati UnionPay kartice na svojim bankomatima i prodajnoj mreži trgovaca. UnionPay kartice bit će najprije prihvateće na PBZ bankomatskoj mreži, čija primjena se očekuje do početka turističke sezone 2015. Nakon čega je planirano ugovaranje prihvatanja i na prodajnoj mreži trgovaca.

UnionPay kartica na devet tržišta na kojima posluju banke članice Intesa Sanpaolo Grupe. Nastaviti ćemo podržavati banke u njihovu razvoju i promoviranju prihvaćenosti UnionPaya na tim tržištima. To je prvi korak u našoj suradnji i nadamo se da ćemo je nastaviti i na drugim, poslovnim prilikama,” rekao je **Zdenek Houser**, predsjednik Uprave Intesa Sanpaolo Carda.

Suradnja s PBZ Grupom kao najvećim izdavateljem i ugovarateljem prihvata kartica u Hrvatskoj omogućit će lokalnim trgovcima prihvat UnionPay kartica. S obzirom da Hrvatska postaje jedno od omiljenih turističkih odredišta kineskih turista, ova suradnja omogućit će korisnicima UnionPay kartica kvalitetniju finansijsku uslugu i obogatiti njihov boravak u Hrvatskoj.

Što treba znati o ...

ODGODI OVRHE

Ovršni postupak po svojoj prirodi izaziva teške posljedice po ovršenika bilo da se radi o ovršeniku fizičkoj osobi-građaninu, ili ovršeniku poduzetniku fizičkoj, ili pravnoj osobi. Posebno teške posljedice ovrha može imati za poduzetnike, jer može u konačnici u najtežim okolnostima prouzročiti i prestanak poslovanja poduzetnika. Treba naglasiti kako ovrha ne samo da može imati teške novčane posljedice nego i štetu druge naravi, jer za sobom povlači i prestanak radnog odnosa kod njega zaposlenih radnika sa mogućim teškim posljedicama i za članove njihovih obitelji.

Radi izbjegavanja negativnih posljedica ovršnog postupka, u nekim opravdanim slučajevima Ovršnim zakonom (Nar. nov., br. 112/12, 25/13 i 93/14: u nastavku teksta: Zakon), Zakonom o upravnim sporovima (Nar. nov., br. 20/10, 143/12 i 152/14) i Ustavnim zakonom o Ustavnom судu Republike Hrvatske (Nar. nov., br. 49/02 i 101/14, u nastavku teksta: UZ) predviđena je mogućnost odgode ovrhe uz prethodno ispunjenje ovim zakonima ispunjenih preduvjeta. Mogućnost odgode ovrhe od strane poduzetnika posebno u praksi posebno dolazi do izražaja kod ovršnog postupka koji se protiv poduzetnika vodi od strane Ministarstva financija, Porezne uprave, gradova radi prisilne naplate poreza, komunalnih doprinosa i dr.

Mogućnost odgode ovrhe na prijedlog ovršenika temeljem Zakona

Mogućnost odgode ovrhe u ovršnom postupku Zakonom je postavljena relativno široko. Zakonom su točno naznačeni slučajevi u kojima ovršenik može dati prijedlog sudu za odgodu ovrhe. Da bi sud odgodio ovrhu, **ovršenik najprije u prijedlogu za odgodu mora učiniti vjerovatnjim:**

- da bi provedbom ovrhe trpio nenadoknadiv ili teško nadoknadiv štetu, ili;
- da je to potrebno da bi se spriječilo nasilje.

Ako je ovršenik učinio u svojem prijedlogu za odgodu ovrhe (primjer prijedloga za odgodu ovrhe iz Zakona u tekstu) učinio vjerojatnim neku od gore navedenih okolnosti, **sud može u potpunosti ili djelomice odgoditi ovrhu ako je:**

- protiv odluke na temelju koje je određena ovrha izjavljen pravni lijek;
- podnesen prijedlog za povrat u prijašnje stanje u postupku u kojemu je donesena odluka na temelju koje je određena ovrha ili prijedlog za ponavljanje postupka;
- podnesena tužba za poništaj presude izbranoga suda na temelju koje je određena ovrha;
- podnesena tužba za stavljanje izvan snage nagodbe ili javnobilježničke isprave na temelju koje je dopuštena ovrha ili tužba za utvrđenje njezine ništavosti;
- ovršenik protiv rješenja o vrsti izjavio žalbu iz čl. 52., ili 53. Zakona, ili podnio tužbu iz čl. 52., ili 55. Zakona;
- ovršenik izjavio žalbu protiv

rješenja kojim je potvrđena ovršnost ovršne isprave, odnosno ako je podnio prijedlog za ponavljanje postupka u kojemu je to rješenje doneseno;

- ovršenik, ili sudionik u postupku zahtijeva oticanje nepravilnosti pri provedbi ovrhe;

- ovrha, prema sadržaju ovršne isprave, ovisi o istodobnom ispunjenju neke obveze ovrhovoditelja, a ovršenik je uskratio ispunjenje svoje obveze zato što ovrhovoditelj nije ispunio svoju obvezu niti je pokazao spremnost da je istodobno ispunii;

- Vlada RH proglašila katastrofu sukladno propisu kojim se uređuje sustav zaštite i spašavanja građana, materijalnih i drugih dobara u katastrofama i velikim nesrećama, a ovršenik je na dan donošenja odluke o proglašenju katastrofe imao prebivalište ili sjedište i obavljao djelatnost na području za koje je proglašena katastrofa;

- vodi kazneni postupak po službenoj dužnosti u vezi s tražbinom zbog čijeg se prisilnog ostvarenja vodi ovršni postupak.

Odluku o prijedlogu za odgodu sud će donijeti nakon što ovrhovoditelju omogući da se o njemu očituje, ako okolnosti slučaja ne

| Božo
Prelević



zahtijevaju da se postupi drukčije. Sud može odgodu ovrhe uvjetovati i davanjem jamčevine od strane ovrhovoditelja. Treba istaknuti kako, sukladno Zakonu, sud u ovršnom postupku može odgoditi ovrhu i na prijedlog ovrhovoditelja i treće osobe, odnosno temeljem suglasnosti ovrhovoditelja i ovršenika.

Vrijeme za koje se ovrha odgađa

U slučaju da je ovrha odgođena zato što su ovršenik ili treće osoba izjavili pravni lijek, odnosno izvanredno pravno sredstvo, odgoda traje do završetka postupka po tom lijeku, odnosno sredstvu. U drugim slučajevima u kojima je ovršenik predložio odgodu, sud može, prema okolnostima slučaja, odrediti vrijeme za koje se ovrha odgađa. Ako sud na prijedlog ovrhovoditelja odgodи ovrhu, može je odgoditi najviše za šest mjeseci, pri čemu prije isteka roka na koji je ovrha odgođena ovrhovoditelj mora predložiti njen, ili će sud ovrhu obustaviti. Kod odgode ovrhe radi proglašenja katastrofe od strane Vlade RH, odgoda traje do donošenja odluke nadležnog tijela o okončanju provedbe tih mjera.

Nastavak odgođenog ovršnog postupka

Odgođena ovrha nastavlja se po službenoj dužnosti nakon proteka vremena za koje je određena. Na prijedlog ovrhovoditelja sud može nastaviti ovrhu i prije ako ovrhovoditelj učini vjerojatnim da su prestali razlozi za odgodu, ili ako da jamčevinu. Također, sud će na prijedlog ovrhovoditelja ovrhu

nastaviti i prije pravomoćnosti odnosno konačnosti odluke nadležnoga prvostupanjskog tijela o odbacivanju, ili odbijanju pravnog lijeka, ili sredstva povodom kojeg je odgođena ovrha.

Odgoda ovrhe u upravnom sporu

Odgodu ovrhe tužitelj može se tražiti i tijekom upravnog spora protiv upravnog akta nekog upravnog tijela. Npr. u praksi se može raditi o upravnom sporu pokrenutom protiv poreznog rješenja o ovrsi Ministarstva finančija, Porezne uprave. Podnositelj tužbe, uz tužbu, u tom slučaju podnosi i prijedlog za odgodni učinak tužbe, čiju opravdanost ocjenjuje Upravni sud. Da bi tužba imala odgodni učinak, odnosno

da bi došlo do odgode poreznog rješenja o ovrsi, kumulativno se moraju ispuniti tri uvjetna određena u čl. 26. ZUS-a:

- da žalba ne odgađa izvršenje upravnog akta;
- da bi odgoda ovrhe bila protivna javnom interesu;
- da je šteta koja podnositelju prijeti u cijelosti novčane prirode pa tu štetu nije ni teško ni nemoguće nadoknaditi.

Odgoda ovrhe u postupku pred Ustavnim sudom RH

U slučaju da ovršenik nije zadovoljan odlukom Upravnog suda povodom njegove tužbe protiv nezakonitog upravnog akta pa i poreznog rješenja o ovrsi, na raspolaganju mu stoji ustavna tužba protiv takve odluke. Uz ustavnu tužbu se u tom slučaju podnosi i prijedlog za privremenu odgodu izvršenja nezakonitog upravnog akta, u našem primjeru poreznog rješenja o ovrsi. Pri tome mora dokazati da:

- bi ovrha prouzročila podnositelju tužbe štetu koja bi se teško mogla popraviti
- odgoda nije suprotna javnom interesu i

Primjer – Prijedlog za odgodu ovrhe

REPUBLIKA HRVATSKA
TRGOVAČKI SUD ZAGREB
Na broj: Ovrv-2345/15

Ovrhovoditelj: Republika Hrvatska, Ministarstvo financija, Porezna uprava, 10000 Zagreb, Boškovićeva 5, OIB:18683136487

Ovršenik: ABEBE d.o.o. Zagreb za poslovnu suradnju, Palmotićeva 8g, 10000 Zagreb, OIB 88888888899, zastupano po direktoru Frani Franiću

PRIJEDLOG OVRŠENIKA ZA ODGODU OVRHE

određenje temeljem rješenja o ovrsi br. Ovrv-5555/15

Ovrhovoditelj je izdao dana _____ 2015. prvostupansko rješenje o ovrsi br. Ovrv-5555/15 na iznos od 65.000.000,00 kuna.

DOKAZ: preslik rješenja br. gornji u prilogu.

Dužnik je u zakonskim rokovima dana _____ 2015. podnio žalbu na prvostupansko rješenje ovrhovoditelja.

DOKAZ: preslik žalbe ovršenika protiv rješenja ovrhovoditelja br. gornji u prilogu.

U konkretnom slučaju radi se o ovrsi na žiro računu ovršenika na neubičajeno visoki iznos od 65.000.000,00 kuna, koja se temelji na neutemeljenom rješenju ovrhovoditelja protiv kojeg je ovršenik podnio žalbu.

Ako bi se ovrha provela prije pravomoćnog rješavanja o žalbi, ovršenik bi pretrpio nepopravljivu štetu, jer bi radi blokade računa dužnika došla u pitanje egzistencija ovršenika, njegovih radnika i članova njihovih obitelji, budući da bi ovršenik morao prestati obavljanjem djelatnosti.

O tome da bi provedbom ovrhovoditeljevog rješenja o ovrsi br. gornji ovršenik pretrpio nepopravljivu štetu, dokaz je i činjenica da prihodi ovršenika tijekom 10 godina njegova postojanja nisu prešli 700.000,00 kuna.

DOKAZ: finansijska izvješća ovršenika za razdoblje 2005.-2014. u prilogu.

Budući da ovršenik očekuje povoljnu sudske rješidbu povodom uložene žalbe na rješenje o ovrsi ovrhovoditelja te da bi provedbom tog rješenja o ovrsi trpio nenadoknadivu štetu, predlaže se odgoda prvostupansko rješenje o ovrsi br. Ovrv-5555/15 na iznos od 65.000.000,00 kuna na ime navodno neplaćenih poreza i doprinosa ovršenika do okončanja postupka po žalbi ovršenika na navedeno rješenje.

Zagreb, 27. veljače 2015.

Direktor
Frano Franić

- se odgomom ovrhe ne bi nijela nekom veća šteta.

Ovi uvjeti iz čl. 67. UZ-a moraju biti ispunjeni kumulativno.

Iz prakse Ustavnog suda: Odluka USRH br. U-IIIB-2598/2014 od 18. lipnja 2014. (NN br. 84/14)

„... Polazeći od svih navedenih činjenica i smatrajući očitim da odgoda ovrhe u konkretnom slučaju nije suprotna javnom interesu niti bi se tom odgomom nekome nanijela veća šteta, a da bi izvršenje poreznog rješenja o ovrsi podnositelju moglo prouzročiti štetu koja bi

se teško mogla popraviti s aspekta načela na kojima se temelji... služba koju podnositelj obavlja, Ustavni sud prihvatio je prijedlog za odgodu ovrhe osporenog poreznog rješenja u ovom slučaju...“

KAKO SASTAVITI UGOVOR O RADU MENADŽERA PREMA NOVOM ZAKONU O RADU

U praksi se poslodavci često susreću sa potrebom sastavljanja menadžerskog ugovora sa svojim rukovodećim osobljem. Pri sastavljanju menadžerskog ugovora najvažnije je precizirati radi li se ugovoru o radu, ili o ugovoru obveznog prava kojim se ne zasniva radni odnos kod poslodavca. Kako je novi Zakon o radu (Nar. nov., br. 93/14; u nastavku teksta: Zakon) u regulaciju radnog odnosa rukovodećeg osoblja, a time i menadžera, unio neke novine, u nastavku dajemo prikaz zakonskih novina koje menadžerskom ugovoru mogu dati karakter ugovora o radu ako stranke ugovora to žele.

Pravna priroda menadžerskog ugovora

Pod nazivom menadžerskog ugovora javljaju se u praksi različiti tipovi ugovora, koji sadrže više, ili manje elemenata ugovora o radu. Pitanje je li neki menadžerski ugovor, ugovor o radu, ili ne, zapravo je vrlo važno i radi nepreciznih formulacija u ugovorima često se razrješava u sudskim postupcima. Sudska praksa je zauzela stav kako je menadžerski ugovor poseban ugovor, koji može imati značajke ugovora o radu.

Iz sudske prakse: Odluka Vrhovnog suda RH br. Revr 283/03-2 od 25. rujna 2003.

"...menadžerski ugovor nije ugovor o radu, već ugovor sui generis o obvezama, ovlastima i pravima uprave društva, koji se u pravnoj teoriji naziva menadžerski ugovor, ili ugovor o službi, sa značajkama ugovora o djelu, a u nekim slučajevima takav ugovor ima značajke i ugovora o radu i menadžerskog ugovora..."

U slučaju da menadžerski ugovor ima elemente radnog odnosa, na ugovor se u prvom redu primjenjuju odredbe Zakona.

Menadžer kao stranka ugovora o radu

Sukladno Zakonu, stranke ugovora o radu su poslodavac i radnik. Pod pojmom radnika (zaposlenika, ili djelatnika) u smislu Zakona se podrazumijeva fizička osoba koja u radnom odnosu obavlja određene poslove za poslodavca. Zakonom je, međutim, određeno kako se pod pojmom radnika podrazumijeva i fizička osoba koja je prema Zakonu o trgovачkim društvima (Nar. nov., br. 111/93, 34/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12 i 68/13), kao član uprave ili izvršni direktor ili fizička osoba koja je u drugom svojstvu prema posebnom zakonu, pojedinačno i samostalno, ili zajedno i skupno, ovlaštena voditi poslove poslodavca, može kao radnik u radnom odnosu

obavljati određene poslove za poslodavca.

Ove osobe često nazivamo menadžerima. Odgovor na pitanje hoće li menadžer biti radnik, ili ne u smislu Zakona, a samim time hoće li se menadžerski ugovor smatrati ugovorom o radu, ovisi o sadržaju menadžerskog ugovora.

Sadržaj menadžerskog ugovora kao ugovora o radu

Da bi neki ugovor imao karakter ugovora o radu mora imati propisani sadržaj određen u čl. 15. Zakona. Menadžer koji je u radnom odnosu ima načelno ista prava i obveze koje ima bilo koji drugi radnik. Međutim, od ovog načelnog pravila Zakonom su ipak predviđene određene iznimke.

Tako je Zakonom predviđeno kako se na menadžere, odnosno osobe iz čl. 4. st. 3. Zakona ne primjenjuju se odredbe Zakona o ugovoru o radu na određeno vrijeme, prestanku ugovora o radu, otkaznom roku i otpremnini. U praksi su ugovori o radu menadžera zapravo ugovori o radu na određeno vrijeme.

Neprimjenjivanje zakonskih odredbi o ugovoru o radu na određeno vrijeme znači i kako u takvom ugovoru sklopljenom s menadžerom nije potrebno navesti razlog njegova sklapanja. Osim toga, ovaj ugovor predstavlja iznimku od ograničenog trajanja uzastopnog ugovora o radu na određeno vrijeme od tri godine, a menadžerski ugovor se može produžiti nakon isteka neovisno o razlogu i prethodnom trajanju ugovora.

Radno vrijeme i odmori u ugovoru o radu menadžera

Zakonom je predviđena mogućnost drukčijeg uređenja radnog vremena i odmora za određene kategorije radnika, među koje spadaju i menadžeri.

Tako se na radnike za koje, zbog posebnosti njihovih poslova, radno vrijeme nije moguće mjeriti, ili unaprijed odrediti, ili ga radnici određuju samostalno, među koje spadaju i radnici koji imaju status rukovodeće osobe, ne primjenjuju odredbe Zakona o najdužem trajanju tjednog radnog vremena i razdoblju u kojem ne smije raditi duže od prosječno četrdeset osam sati tjedno uključujući prekovremeni rad kod određivanja nejednakog rasporeda radnog vremena, noćnom radu te dnevnom i tjednom odmoru, ako su s poslodavcem ugovorili samostalnost u njihovu određivanju.

Pri tome se u smislu Zakona pod rukovodećim osobljem smatra radnik koji je ovlašten voditi poslove poslodavca, samostalno zaključivati pravne poslove u ime i za račun poslodavca, kojem raspored radnog vremena nije moguće unaprijed odrediti i koji o tom rasporedu samostalno odlučuje.

Treba istaknuti kako je o svim ugovorima sklopljenim s rukovodećim osobljem, znači i menadžerskim, poslodavac dužan obavijestiti radničko vijeće. U nastavku dajemo primjer menadžerskog ugovora koji ima značaj ugovora o radu.

Primjer – Menadžerski ugovor sa zasnivanjem radnog odnosa

AAA d.d. za ugostiteljstvo iz Primoštena, Ulica palmi 66c, OIB 33333333333, zastupano po predsjedniku uprave Tomislavu Tomeku (u nastavku teksta: Poslodavac)

i

Alan Alanić iz Rogoznice, Morska 44b, OIB 34343434343 (u nastavku teksta: izvršni direktor)

sklapaju dana 5. ožujka 2015. godine sljedeći

UGOVOR O RADU IZVRŠNOG DIREKTORA

I. PREDMET UGOVORA

Članak 1.

Ovim Ugovorom o radu izvršnog direktora, ugovorne strane sporazumno utvrđuju prava, obveze i ovlasti izvršnog direktora za vrijeme trajanja njegovog mandata kod Poslodavca.

Izvršni direktor otpočinje s radom dana 1. travnja 2015.

Ovaj Ugovor sklapa se na određeno vrijeme za mandatno razdoblje izvršnog direktora od 6 godina, odnosno do 31. ožujka 2021.

II. PRAVA I OBVEZE UGOVORNIH STRANA

Članak 2.

Ako ovim Ugovorom, ili zakonom, odnosno drugim propisom nije određeno drukčije, izvršni direktor ima ista prava i obveze iz radnog odnosa kao i drugi radnici zaposleni kod Poslodavca.

Članak 3.

Kao mjesto rada izvršnog direktora određuje se sjedište Poslodavca, a po potrebi će izvršni direktor svoje poslove obavljati i izvan sjedišta Poslodavca.

Članak 4.

Potpisom ovog Ugovora izvršni direktor se obvezuje obavljati svoje poslove sukladno zakonu i drugim propisima Republike Hrvatske i s pozornošću urednog i savjesnog gospodarstvenika.

Izvršni direktor u okviru svojih ovlasti osobito obavlja sljedeće poslove:

- vodi poslove Poslodavca;
- zastupa Poslodavca;
- planira, organizira i koordinira neposredno poslovanje;
- odlučuje o pravima radnika iz radnog odnosa;
- izvršavati odluke i smjernice uprave Poslodavca;
- redovito izvještava upravu Poslodavca o rezultatima poslovanja;
- odlučuje o drugim pitanjima iz svoje nadležnosti, sukladno zakonu i statutu Poslodavca.

III. PLAĆA I DRUGI PRIMICI PREDSJEDNIKA UPRAVE

Članak 5.

Poslodavac se za ispunjenje njegovih obveza iz ovog Ugovora obavezuje izvršnom direktoru isplatići osnovnu mjesečnu plaću u iznosu od 40.000,00 kuna, koji se uvećava se za 1% za svaku godinu radnog staža.

Izvršni direktor ima pravo i na dodatke na plaću i naknadu plaće sukladno odredbama Pravilnika o plaćama i nagradama Poslodavca (u nastavku teksta: Pravilnik).

Članak 6.

U slučaju prestanka funkcije prije isteka mandata, koji nije izazvan njegovom krivnjom, izvršni direktor ima pravo na otpremninu u iznosu od 6 mjesecišnih plaća iz čl. 5. st. 1. ovog Ugovora.

IV. RADNO VRIJEME, ODMORI I DOPUSTI

Članak 7.

Ugovorne strane ugovaraju samostalnost izvršnog direktora u određivanju radnog vremena, stanke te dnevнog i tjednог odmora u okvirima utvrđenim ovim Ugovorom.

Članak 8.

Puno radno vrijeme izvršnog direktora iznosi najmanje 40 (slovima: četrdeset), a najviše 50 (slovima: pedeset) sati tjedno.

Radno vrijeme iz stavka 1. ovog članka ne smatra se prekovremnim radom. Radno vrijeme iz stavka 1. ovog članka organizirano je u šest radnih dana u tjednu. Dnevni raspored radnog vremena izvršni direktor određuje sam, s time da, osim u izuzetnim slučajevima, mora boraviti u sjedištu Poslodavca svakog radnog dana između 09:00 i 12:00 sati, osim u slučaju drukčijeg naloga Poslodavca.

Članak 9.

Izvršni direktor ima pravo na plaćenu stanku u trajanju od 1 sata, na dnevni odmor u trajanju od najmanje 8 sati dnevno te na tjedni odmor od 24 sata neprekidno koji u pravilu pada u nedjelju.

U slučaju da izvršni direktor izuzetno mora raditi u dane tjednog odmora, tjedni odmor mora iskoristiti jedan dan u sljedećem tjednu po vlastitom izboru.

Članak 10.

Izvršni direktor ima pravo na godišnji odmor u trajanju od 30 radnih dana, pri čemu se u dane godišnjeg odmora ne uračunavaju subote, nedjelje, te drugi dani u koje se ne radi sukladno posebnom zakonu.

Članak 11.

Izvršni direktor ima pravo na plaćeni i neplaćeni dopust sukladno odredbama Zakona o radu i Pravilnika o radu.

V. PRIJELAZNE I ZAVRŠNE ODREDBE

Članak 12.

Sve eventualne sporove po ovom Ugovoru, ugovorne strane rješiti će sporazumno, a u suprotnom ugovaraju nadležnost stvarno nadležnog suda u Šibeniku.

Članak 13.

Ovaj Ugovor prestaje na jedan od načina utvrđenih Zakonom o radu, istekom vremena na koje je sklopljen, ili prestankom mandata izvršnog direktora iz bilo kojeg osnova. Svaka ugovorna strana može otkazati ovaj ugovor. Dužina otkaznog roka u slučaju otkaza ovog Ugovora određuje se sukladno odredbama Zakona o radu.

Članak 14.

Na sve odnose ugovornih strana koje nisu određene ovim Ugovorom primjenjuju se opća načela obveznog prava.

Članak 15.

Ovaj ugovor je sastavljen u dva istovjetna primjerka.

Za Poslodavca:

Predsjednik uprave
Tomislav Tomek

Izvršni direktor:

Alan Alanić



ZASTUPANJE TRGOVAČKIH DRUŠTAVA I OVLASTI IZ PROKURE

Trgovačka društva pored pravne sposobnosti imaju i poslovnu sposobnost koju mogu ostvariti samo preko fizičkih osoba. Temeljem ovlasti koja može proizlaziti iz različitih osnova, fizičke osobe poduzimaju određene pravne radnje, stvaraju pravne učinke odnosno stječu prava i obveze, (sklapanje ugovora, poduzimanje radnji u ime i za račun društva u poslovnim odnosima s trećima ili različitim tijelima vlasti) koje se smatraju radnjama samog društva.

Zakon o trgovačkim društvima („Narodne novine“ broj 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 111/12, 125/11, 68/13 u nastavku teksta: Zakon) razlikuje **tri osnove za zastupanje trgovačkih društava i prema njemu trgovačka društva mogu zastupati:**

- osobe koje su za pojedini oblik tog društva određene zakonom, te se u tom smislu te osobe, njihove ovlasti i ograničenja upisuju u sudski registar (to su članovi uprave druš-

tva kapitala i članovi javnog trgovačkog društva, te komplementari komanditnog društva).

- osobe koje su određene temeljem akta ovlaštenog tijela (npr. stečajnog upravitelja kao jedinu osobu za zastupanje društva određuje stečajno vijeće određenog suda).

- osobe ovlaštene na temelju punomoći bilo da se radi o prokuri, trgovačkoj punomoći ili punomoći trgovačkom putniku.

Navedene punomoći mogu dati samo trgovci, a to znači trgovačka društva (javno trgo-

vačko društvo, komanditno društvo, dioničko društvo, društvo s ograničenom odgovornošću i gospodarsko interesno udruženje), društvo za uzajamno osiguranje, zadruga i trgovački pojedinac., kao i društvo u likvidaciji, a unutar njih punomoći za zastupanje ovlaštene su dati samo one osobe koje prema zakonu i aktu nadležnog tijela zastupaju društvo i to u granicama onih ovlasti koje su upisane u sudski registar. (čl. 42. st. 1. i 2. Zakona).

Bitna obilježja prokure

Prokura je najšira trgovačka punomoć čiji su sadržaj i opseg ovlasti, za razliku od drugih punomoći čiji sadržaj redovito utvrđuje nalogodavatelj, utvrđeni samim zakonom i ona se kao takva ostvaruje samo u trgovačkom prometu. Način i uvjeti davanja prokure mogu se predviđjeti izjavom o osnivanju društva ili društvenim ugovorom odnosno statutom trgovačkog društva (čl. 44. st. 3. Zakona). Sukladno tome u tim se aktima može odrediti npr. da uprava dioničkog društva mora za davanje prokure i imenovanje prokuriste dobiti suglasnost nadzornog odbora ili da uprava društva s ograničenom odgovornošću za davanje prokure mora dobiti suglasnost skupštine ili nadzornog odbora ili nekog člana društva, da li se daje pojedinačna ili skupna prokura, mora li osoba kojoj se daje prokura imati neke posebne karakteristike kao npr. stručna spremna ili radno iskustvo.

Prokurist

Prokura se može dati svakoj punoljetnoj i poslovno sposobnoj osobi bez obzira na dužnost koju obnaša i poslove koje obavlja, izuzevako što drugo nije predviđeno izjavom o osnivanju društva ili društvenim ugovorom odnosno statutom (čl. 45. st. 1 Zakona). To bi značilo da se prokura može dati i članu društva i komanditoru i tajnom članu i npr. punomoćniku po zaposlenju. Međutim prokurist ne može biti osoba koja je ovlaštena zastupati društvo temeljem zakona ili akta nadležnog tijela jer je ona ovlast za zastupanje imala po tim ovlastima i kao takva je upisana u sudske registre. Što bi opet značilo da član uprave društva s ograničenom odgovornošću ne može ujedno biti i prokurist. Valja isto tak reći kako trgovac pojedinac ne bi mogao biti vlastiti prokurist jer bi u tom slučaju zastupao sam sebe.

DODJELA PROKURE I NJEZIN OPOZIV UPISUJU SE U SUDSKI REGISTAR TE SE NA TAJ NAČIN OSTVARUJE PRAVNA SIGURNOST I SVAKA OSOBA KOJA JE POSTUPALA U DOBRO VJERI NE MOŽE TRPJETI ŠTETU ZBOG TOGA ŠTO SE GLEDE PRAVNO ODLUČNIH PODATAKA I ČINJENICA GLEDE PROKURE POUZDALA U STANJE SUDSKOG REGISTRA.

Zakon razlikuje pojedinačnu i skupnu prokuru. Prokura dana dvjema ili više osoba smatraće se skupnom samo ako je tako izričito u prokuri navedeno (čl. 46. st. 3. Zakona). Izjave volje i pravne radnje koje učine skupni prokuristi proizvode pravne učinke smo ako ih učine svi prokuristi zajedno ili ako ih učini jedan prokurist uz izričitu prethodnu suglasnost ili naknadnu odobrenje ostalih skupnih prokurista (čl. 46. st. 4. Zakona). Izjava volje ili

pravna radnja učinjena prema jednom prokuristu ima pravi učinak kao da je učinjena prema svima (čl. 46. st. 5. Zakona).

Ovlašti i ograničenja iz prokure

Kao što je već rečeno ovlast za zastupanje prokuristu daje društvo, a njezin opseg određen je Zakonom.

Prokurist može sklapati sve ugovore i poduzimati sve pravne radnje u ime i za račun trgovackog društva i zastupati ga u postupcima pred upravnim i drugim državnim organima, ustanovama s javnopravnim ovlastima, te državnim i izbranim sudovima (čl. 47. st. 1. Zakona).

Iz navedenog članka proizlazi kako su ovlasti iz prokure vrlo široke i obuhvaćaju gotovo sve poslove u okviru poslovanja jednog trgovackog društava. Gledajući sa stajališta prav-

ne ovlasti otuditi niti opteretiti nekretnine trgovackog društva, (čl. 47. st. 2. Zakona), što bi značilo da on nije ovlašten sklopiti ugovor niti predugovor kojim se prodaju nekretnine društva ili daju u fiducijsko vlasništvo. On isto tako nije ovlašten sklapati poslove kojim se upisuje hipoteka, služnost ili pravo građenja na nekretnini društva. Nadalje, Zakon propisuje kako prokurist ne može davati izjave ni poduzimati pravne radnje kojima se započinje stečajni ili drugi postupak koji dovodi do prestanka društva. Prokurist ne može davati punomoć za sklapanje poslova drugim osobama (čl. 47. st. 2. Zakona). Pod pojmom pravne radnje kom se započinje stečajni postupak podrazumijeva se podnošenje prijedloga za otvaranje stečaja na društvo opunomoćiteljem, ali i svih naknadnih radnji kojima je cilj otvaranje stečaja. S obzirom na to da je cilj i svrha žalbe protiv rješenja kojim je odbačen prijedlog za otvaranje stečaja da se otvoriti stečaj, takvu radnju prokurist nije ovlašten poduzeti na temelju puke činjenica da ima ovlasti iz prokure, jer mu je za poduzimanje takve radnje potrebna poseban punomoć (sentanca VTS RH broj odluke: Pž – 2991/08). Isto tako, prokurist ne može bez posebne ovlasti trgovackog društva nastupati kao druga ugovorna strana i s društvom sklapati ugovore u svoje ime i za svoj račun u svoje ime i za račun drugih osoba ili u ime i za račun drugih osoba. (čl. 49. Zakona).

Međutim sve gore navedene pravne radnje prokurist može poduzeti ako za to dobije posebnu ovlast.

Lidija Lešić Duralija

PRETPLATITE
SE NA ČASOPIS

Udruga .hr

CASOPIS ZA PRODZDZANJE I OSNOVANJE UZETAKA I OSNOVNE OSOBNE DISCIPLINE U DRUŠTVA

TEMA BROJA: Uzeti kao pružatelji besplatne pravne pomoći

Računovodstvo udruge - poslovne knjige

KAKO PROGOVORITI DRUGU BEZ OSLAVRIO MALO NOVCA

Program pomoći Evropske unije za udruge

KAKO OBRAZATI UDRUGU UZETAKOM I ATEZNIKOM UDRUGE

INTERVJU Sanja Kovacić



Udruga

SPECIJALIZIRANI ČASOPIS ZA UDRUGE!

8 brojeva godišnje!
Za predsjednike udruga i odgovorne osobe!

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

Tel. za preplatu: **01/4921742 i 01/4921737**
www.udruga.hr

NARUDŽBENICA kojom se preplaćujem na časopis Udruga.hr (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: 01/4836099 ili
e-mail: preplata@udruga.hr

Koje su posljedice obavljanja neregistrirane djelatnosti

Odredbama Zakona o zabrani i sprečavanju obavljanja neregistrirane djelatnosti (NN 61/11) propisano je da je obavljanje neregistrirane djelatnosti zabranjeno. Ukoliko pravne i fizičke osobe obavljaju djelatnost koja se smatra neregistriranom djelatnošću mogu biti kažnjene novčanom kaznom, zaštitnom mjerom te oduzimanjem imovinske koristi ostvarene prekršajem.



Što se smatra neregistriranom djelatnošću?

Obavljanjem neregistrirane djelatnosti, sukladno odredbi članka 5. Zakona o zabrani i sprečavanju obavljanja neregistrirane djelatnosti, smatraju se sljedeće aktivnosti:

- kad pravna osoba obavlja djelatnost koja nije upisana u sudske registre ili drugi odgovarajući registar,

- kad pravna osoba nema zakonom propisane akte o ispunjavanju uvjeta za obavljanje registrirane djelatnosti,

- kad fizička osoba obavlja djelatnost koju nije registrirala kod nadležnog tijela ili prijavila poreznim tijelima,

- kad fizička osoba nema

zakonom propisane akte o ispunjavanju uvjeta za obavljanje registrirane djelatnosti,

- kad pravna ili fizička osoba obavlja djelatnost unatoč zabrani obavljanja djelatnosti.

Također, ukoliko pravna ili fizička osoba omogući obavljanje neregistrirane djelatnosti ili naručuje, posreduje ili objavljuje oglas (nedopuštena reklama) u tisku, putem televizije, radija i drugih medija (organizacija za oglašavanje) ili reklamnih obavijesti na neki drugi način koji je doступan javnosti, smatra se studio-nikom u obavljanju neregistrirane djelatnosti;

- povremeno obavljanje djelatnosti za koje je posebnim

zakonom isključena obveza registracije djelatnosti kod nadležnog tijela i prijava poreznim tijelima;

- rad za vlastite potrebe te obiteljska pomoć, prijateljska pomoć i susjedska pomoć ukoliko se rad obavlja bez plaćanja ili druge materijalne koristi te ako se rad ne obavlja redovito;

- obavljanje nužnog rada za sprečavanje nesreće ili otklanjanje posljedica prirodnih ili drugih nesreća te volontiranje sukladno posebnom propisu.

Provodenje nadzora nad obavljanjem neregistriranih djelatnosti

Da li pravne i fizičke osobe obavljaju neregistrirane djelatnosti utvrđuje se inspekcijskim nadzorom kojeg obavljaju nadležni inspektorji središnjih tijela državne uprave. Nadležni će inspektori usmenim rješenjem u zapisniku zabraniti obavljanje predmetnih neregistriranih djelatnosti. Isto rješenje izvršava se bez odgode, po obavljenom inspekcijskom nadzoru i to pečaćenjem prostorija, postrojenja, uređaja i druge opreme za rad ili namijenjene radu ili na drugi pogodan način. Sukladno zakonskim odredbama, zabrana obavljanja neregistrirane djelatnosti važi do otklanjanja utvrđenih nedostataka, a najkraće na rok od 30 dana od dana izdavanja usmenog rješenja.

Propisane prekršajnopravne sankcije

Ukoliko pravne i fizičke osobe obavljaju neregistrirane djelatnosti mogu biti kažnjene novčanom kaznom, zaštitnom mjerom oduzimanja predmeta koji je bio namijenjen ili uporabljen za počinjenje prekršaja ili je nastao počinjenjem prekršaja, te oduzimanjem imovinske koristi ostvarene prekršajem (članak 10. Zakona o zabrani i sprečavanju obavljanja

Obavljanje djelatnosti

Kazna do **50 x**



Novčanom kaznom od 20.000,00 do 50.000,00 kn kaznit će se za prekršaj pravna osoba koja:

- obavlja djelatnost koja nije upisana u sudski ili drugi odgovarajući registar,
- nema zakonom propisane akte o ispunjavanju uvjeta za obavljanje registrirane djelatnosti,
- obavlja djelatnosti unatoč zabrani obavljanja djelatnosti.

Za navedene prekršaje **odgovorna osoba u pravnoj osobi** može biti kažnjena novčanom kaznom od 5.000,00 do 20.000,00 kn.

Novčanom kaznom od 10.000,00 do 30.000,00 kn kaznit će se za prekršaj fizička osoba koja:

- obavlja djelatnost koju nije registrirala kod nadležnog tijela,
- obavljanje djelatnosti nije prijavila poreznim tijelima,
- nema zakonom propisane akte o ispunjavanju uvjeta za obavljanje registrirane djelatnosti.

Kazna propisana: čl. 10. Zakona o zabrani i sprečavanju obavljanja neregistrirane djelatnosti

Sudionik u obavljanju neregistrirane djelatnosti

Kazna do **20 x**



Novčanom kaznom kaznit će se pravna osoba, odgovorna osoba u pravnoj osobi i fizička osoba kada je kao sudionik omogućila obavljanje neregistrirane djelatnosti, i to:

- pravna osoba od 10.000,00 do 20.000,00 kn,
- odgovorna osoba u pravnoj osobi od 5.000,00 do 15.000,00 kn,
- fizička osoba od 3.000,00 do 10.000,00 kn.

Kazna propisana: čl. 10. Zakona o zabrani i sprečavanju obavljanja neregistrirane djelatnosti

Reklamiranje obavljanja neregistrirane djelatnosti

Kazna do **15 x**



Za prekršaj počinjen objavljuvjem, nuđenjem odnosno reklamiranjem obavljanja neregistrirane djelatnosti kaznit će se novčanom kaznom:

- pravna osoba od 10.000,00 do 15.000,00 kn,
- fizička osoba od 5.000,00 do 10.000,00 kn.

Kazna propisana: čl. 10. Zakona o zabrani i sprečavanju obavljanja neregistrirane djelatnosti

neregistrirane djelatnosti). Osim propisanih novčanih kazni, kao zaštitna mjera, obavezno će se oduzeti predmet koji je bio namijenjen ili upotrijebljen za počinje-

nje prekršaja ili je nastao počinjenjem prekršaja. Također, oduzet će se i imovinska korist ostvarena na prekršajem.

Erna Kamenić Egredžija

poslovni® savjetnik.com

CENTRALNI POSLOVNI PORTAL

www.poslovni-savjetnik.com

pratite
nas NA

DRUŠTVENIM
MREŽAMA



PoslovniSavjetnikFan



@PoslovniS



poslovnisavjetnik

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



Trgovačka društva putem pravne i poslovne sposobnosti ulaze u pravne odnose, poduzimaju određene radnje, odnosno stječu prava i obveze. Ona sudjeluju u gospodarskom životu, te su za način rada pojedinog društva zainteresirane određene interesne skupine, npr. njegovi članovi, zaposlenici, kupci, vjerovnici, potencijalni dioničari i brojni drugi koji posredno i neposredno ovise o poslovanju društva.

Da bi se postigla dostupnost podataka o stanju i poslovanju trgovačkih društava, zakonodavstvo propisuje obvezu trgovačkim društvima osoba i trgovačkim

društvima kapitala da svoja godišnja izvješća o stanju društva i godišnja financijska izvješća objave na način da ona budu dostupna javnosti. Postupajući u skladu s navedenom potrebom da neke isprave trgovačkih društava budu dostupne javnosti, **Zakon o sudskom registru**, kao i **Zakon o računovodstvu** određuje na koje se to isprave odnosi.

Tako Zakon o sudskom registru pod pojmom financijskih isprava razlikuje:

- pojedinačne i konsolidirane godišnje financijske izvještaje prema propisima o računovodstvu,
- pripadajuća revizorska izvješća ako godišnji financijski izvještaji podlježu reviziji,
- pojedinačno godišnje izvješće i konsolidirano godišnje izvješće, ako je posebnim propisima propisana obveza njihova objavljanja.

Temeljem Zakona o trgovačkim društvima javno trgovačko društvo i komanditno društvo u kojem niti jedan član nije fizička osoba, odnosno u kome niti jedan komplementar nije fizička osoba, **dužno je godišnja financijska izvješća** zajedno s izvješćem o stanju društva, bez

odgađanja nakon što ih prihvate članovi društva, te izvješćem revizora, kada je revidiranje godišnjih financijskih izvješća propisano zakonom ili određenim društvenim ugovorom, predati u sudske registar radi upisa predaje i objave tog upisa.

Iznimno od te odredbe društvo koje je prema računovodstvenim propisima **mali poduzetnik nije dužno izraditi izvješće o stanju društva**, a iste odredbe vrijede i za gospodarsko interesno udruženje.

O navedenim izvješćima moraju odlučivati članovi društva, odnosno komplementari i mora ih se učiniti dostupnim javnosti.

Obveznost sastavljanja izvješća

Obveznost sastavljanja navedenih izvješća, kao i njihova dostupnost javnosti vrijedi i za društva kapitala (dioničko društvo i društvo s ograničenom odgovornošću) koja su ih obvezna bez odgađanja učiniti javnim, tj. predati u sudske registar radi upisa predaje i objave tog upisa.

Tako je u pogledu **godišnjeg izvješća o stanju društva** uprava dioničkog društva dužna jednom godišnje u pisanim oblicima pod-

nijeti glavnoj skupštini izvješće o stanju društva i učiniti ga dostupnim javnosti. Obvezu izrade i podnošenja tog izvješća nema društvo koje je prema računovodstvenim propisima mali poduzetnik, no statutom se može odrediti da je uprava i u tom slučaju dužna izraditi i podnijeti to izvješće.

Inozemni osnivač podružnice u Republici Hrvatskoj također je dužan svake godine u roku 15 dana od dana usvajanja, registrskom sudu u koji je podružnica upisana dostaviti radi upisa svoja godišnja financijska izvješća i druge financijske isprave propisane Zakonom o trgovačkim društvima.

Javna objava financijskih isprava

Sukladno **Zakonu o računovodstvu trgovačka društva** (i trgovac pojedinac) su dužna, godišnje financijske izvještaje i godišnje izvješće, te revizorsko izvješće kojem podlježu 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 organizi-

rano tržište vrijednosnih papira, kao i konsolidirane godišnje finansijske izvještaje koje je dužno sastavljati trgovačko društvo kao matično društvo, dostaviti **Finansijskoj agenciji radi javne objave.**

Dok je **mali poduzetnik** dužan dostaviti Finansijskoj agenciji radi javne objave, godišnje **finansijske izvještaje i to:** bilancu, račun dobiti i gubitka i bilješke uz finansijske izvještaje.

Uz navedeno trgovačka društva (i trgovac pojedinac) su dužna Finansijskoj agenciji dostaviti i odluku o utvrđivanju godišnjih finansijskih izvještaja od strane nadležnog tijela, te odluku o prijedlogu raspodjele dobiti ili pokriću gubitka, ako one nisu sastavni dio godišnjih finansijskih izvještaja ili godišnjeg izvješća.

Rok za predaju finansijskih isprava

Gore naveden finansijske izvještaje trgovačka društva (i trgovac pojedinac) su dužna temeljem Zakona o računovodstvu dostaviti najkasnije u roku od šest mjeseci od zadnjeg dana poslovne godine, a oni koji sastavljaju konsolidirane godišnje finansijske dužni su ih dostaviti najkasnije u roku od devet mjeseci od zadnjeg dana poslovne godine.

Nakon što primi finansijske isprave, Finansijska agencija će registrarskom sudu elektroničkim putem omogućiti pristup finansijskim ispravama zaprimljenim za potrebe javne objave.

Kažnjavanje zbog propusta predaje finansijskih isprava

Zbog propusta predaje finansijskih isprava pravnim subjektima zaprijećene su sukladno Zakonu o sudskom registru, Zakonom o trgovačkim društvima i Zakonom o računovodstvu različite kazne.

Ako obveznik finansijsku ispravu ne preda ili ju ne preda u zakonom propisanom roku, registarski sud će, rješenjem, uz opomenu naložiti plaćanje novčane kazne od 5.000,00 kn. Ako obveznik ne postupi po opomeni suda novčana kazna će se povećavati za iznos dodatnih 5.000,00 kn sve do ispunjenja obveze (čl. 81. a. Zakona o sudskom registru).

Po Zakonu o trgovačkim društvima, trgovačko društvo – pravna osoba koja ne preda ili u propisanom roku ne preda u sudski registar godišnja finansijska izvješća, konsolidirano finansijsko izvješće, izvješće revizora, godišnje izvješće o stanju društva ili konsolidirano godišnje izvješće društva radi upisa predaje i objave tog upisa može se **kaznit novčanom kaznom najviše do iznosa od 50.000, 00 kn. Dok je za odgovornu osobu u tom društvu propisana novčana kazna u iznosu od 7.000,00 kn, a ako je odgovorna osoba to uči-**



poslovni® 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
- čitaj poslovne savjete naj hrvatskih stručnjaka



nila radi stjecanja protupravne imovinske koristi kaznit će se novčanom kaznom do iznosa od 50.000,00 kn (čl. 630. st. 1. t. 6. i st. 2. Zakona o trgovačkim društvima).

I Zakonom o računovodstvu propisane su sankcije za povredu obveze predaje finansijskih isprava određenih tim zakonom i u njima odgovorne osobe.

Tako će se novčanom kaznom u iznosu od 10.000,00 kuna do 100.000,00 kuna kazniti za prekršaj trgovačko društvo i (trgovac pojedinac) koje je duž-

no predati izvješća tj. finansijske isprave, a iznosom od 5.000,00 kn do 20.000,00 kn za nju odgovornu osobu (čl. 32. Zakona o računovodstvu).

Kako je za istu stvar propisan prekršaj i u Zakonu o trgovačkim društvima i u Zakonu o računovodstvu trebalo bi kada je riječ o trgovačkim društvima i inozemnom osnivaču podružnice, primijeniti prekršajnu normu iz Zakona o trgovačkim društvima jer je ta odredba lex specialis u odnosu prema prekršajnoj normi iz Zakona o računovodstvu.

S posebnom napomenom da se Zakon o računovodstvu odnosi na sve poduzetnike, a Zakon o trgovačkim društvima samo na trgovačka društva i inozemnog osnivača podružnice. Što znači da za ostale poduzetnike vrijede kaznene odredbe Zakona o računovodstvu.

Lidija Lešić Duralija

Udruga

.hr

ČASOPIS ZA PREDSEDNICE/KE UDRUGA I OSTALE ODGOVORNE OSOBE U UDRUGAMA

Radionica JEDNOSTAVNO KNJIGOVODSTVO ZA UDRUGE U PRAKSI

O RADIONICI! Jednodnevna radionica je koncipirana kao čitav niz praktičnih primjera iz područja računovodstva, poreza i prava u poslovanju udruga s mnoštvom praktičnih primjera knjiženja i popunjavanja obrazaca, a sve ciljem kako bi se što jasnije i razumljivije prezentirala razna problematika vezana uz zakonsko poslovanje udruga u skladu s novim zakonskim propisima.

Svaki sudionik dobit će u digitalnom obliku obrasce koje može koristiti u svojoj svakodnevnoj praksi i to knjigu primitaka/izdataka, knjigu blagajne, knjigu ulaznih/izlaznih računa. Prezentacije predavača moći će preuzeti na portalu www.udruga.hr (uz pristupnu šifru).

KOME JE RADIONICA NAMIJENJENA! Predsjednicima udruga i drugim odgovornim osobama iz udruga, knjigovodstvenim servisima i svima onima koji samostalno žele voditi knjigovodstvo u udrizi te bolje razumjeti problematiku vođenja udruge s računovodstvenog, poreznog, pravnog, financijskog i administrativnog aspekta. Broj mesta u dvorani je ograničen!

PREDAVAČI! **Igor Milinović**, porezni stručnjak, specijalist za rad udruga te glavni urednik časopisa Udruga.hr i **Ivana Ožegović**, specijalistica za računovodstvo udruga.

Vrijeme održavanja: **11. 4. 2015.**

(subota) s početkom u 8:30 sati do 13:30 sati!

Mjesto održavanja:

Zagreb, kongresni centar Antunović

CIJENA JEDNE KOTIZACIJE! Za pretplatnike časopisa Udruga.hr cijena jedne kotizacije iznosi **490 kn** + PDV, za ostale sudionike cijena jedne kotizacije iznosi **790 kn** + PDV. U cijenu jedne kotizacije uračunato je predavanje s power point prezentacijom dva predavača u trajanju od ukupno pet sati s petnaest minutnim pauzama za osvježenje, blok, kemijska olovka, obrasci u digitalnom obliku, te skripte predavača koje možete preuzeti uz pristupnu šifru s portala nakon edukacije.

KAKO SE PRIJAVITI!

Prijaviti se možete na jedan od sljedećih načina (**molimo izaberite samo JEDAN način prijave**):

- **ON LINE OBRASCEM** – najbrži način je ispuniti on line obrazac, sve ostalo je naša briga. Obrazac se nalazi na poveznici www.udruga.hr/radionica
- **E-MAILOM** – svoje mjesto možete rezervirati i putem e-mail adrese savjetovanje@udruga.hr
- **TELEFONOM** – pozivom na broj telefona **01/49 21 742** možete rezervirati svoje mjesto

PROGRAM RADIONICE

8:00 - 8:30 Registracija sudionika (uz predočenje kopije uplate za sudjelovanje)

1. RADNI ODNOSSI I OSTALE NAKNADE

- Evidencije radnika
- Obračun plaća (izračun i evidentiranje)
- Obračun autorskog honorara i ugovora o djelu (izračun i evidentiranje)
- Neoporezive naknade
- Primjer popunjavanja JOPPD obrasca
- Ostalo i odgovori na pitanja sudionika

2. VOLONTIRANJE

- Ugovor i potvrda o volontiranju
- Evidencija volontera
- Godišnji izvještaj volonterskih sati
- Ostalo i odgovori na pitanja sudionika

3. PUTNI TROŠKOVI I DNEVNICE

- Primjer popunjavanja putnog naloga
- Izračun dnevnicu
- Knjiga putnih naloga (popunjavanje)
- Primjer popunjavanja JOPPD obrasca
- Ostalo i odgovori na pitanja sudionika

4. BLAGAJNIČKO POSLOVANJE

- Knjiga blagajne (odлуka o blagajničkom maksimumu, sastavljanje)
- Blagajničke uplatnice/isplatnice (popunjavanje)
- Ostalo i odgovori na pitanja sudionika

5. POSLOVNE KNJIGE

- Knjiga ulaznih i izlaznih računa (evidentiranje)
- Knjiga prihoda i rashoda (evidentiranje)
- Knjiga primitaka i izdataka (evidentiranje)
- Ostalo i odgovori na pitanja sudionika

6. POPIS DUGOTRAJNE NEFINANSIJSKE IMOVINE

- Sastavljanje popisa dugotrajne nefinansijske imovine
- Obračun amortizacije dugotrajne materijalne imovine
- Ostalo i odgovori na pitanja sudionika

7. ROKOVI ČUVANJA POSLOVNIH KNJIGA

P O Z V A N I S T E N A N O M I N A C I J U



AKO SMATRATE DA VAŠA TVRTKA POSJEDUJE ODLIČNE PROIZVODE I USLUGE
TE DA IMA IZVRSTAN ODNOS SA SVOJIM KUPCIMA,
PRIJAVITE JE TADA JOŠ DANAS ZA PRETIŽNU NAGRADU I PRIZNANJE
ICERTIAS CUSTOMERS' FRIEND - "VRHUNSKI PROIZVOD" / "VRHUNSKA USLUGA"

VAŠE CIJENJENE NOMINACIJE OČEKUJEMO NA: WWW.CUSTOMERSFRIEND.ORG/PRIJAVA

VIŠE INFORMACIJA (HRVATSKI): WWW.PRIJATELKUPACA.HR; ENGLSKI: WWW.CUSTOMERSFRIEND.ORG

Ovlaštenja, obveze i odgovornost osoba ovlaštenih za zaštitu na radu



U čl. 82. Zakona o zaštiti na radu propisano je da poslove zaštite na radu kod poslodavca mogu obavljati ovlaštene osobe. Nadležni ministar pravilnikom propisuje uvjete pod kojima poslodavac za svoje potrebe ili ovlaštene osobe, mogu biti ovlašteni za obavljanje poslova.

Sustav zaštite na radu u Republici Hrvatskoj

Sustav zaštite na radu obuhvaća propise, organizacijske oblike, model ustrojstva i meto-

dologiju djelovanja državnih tijela, gospodarskih organizacija, ustanova, te drugih državnih i društvenih asocijacija - u cilju zaštite života i zdravlja zaposlenika i drugih osoba.

Relevantne zakonske odredbe primjenjuju se u svim djelatnostima u kojima radnici obavljaju poslove za poslodavca, a od primjene su izuzeti specifični poslovi poput: poslova Oružanih snaga RH, policijskih poslova, poslova zaštite i spašavanja, poslova zaštite osoba i imovine, te poslova vatrogasaca i pirotehničara. Odredbe Zakona se ne odnose ni na kućnu poslugu.

Obveze poslodavca u provođenju zaštite na radu

Poslodavac je u smislu čl. 3. st. 1. t. 14. Zakona o zaštiti na radu, fizička ili pravna osoba za koju radnik, odnosno osoba na radu obavlja poslove. Osoba na radu

je sukladno čl. 3. st. 1. t. 10: „fizička osoba koja nije u radnom odnosu kod tog poslodavca, ali za njega obavlja određene aktivnosti, odnosno poslove (osoba na stručnom osposobljavanju za rad; osoba na sezonskom radu za obavljanje privremenih, odnosno povremениh sezonskih poslova u poljoprivredi; osoba koja radi na određenim poslovima u skladu s posebnim propisom; redoviti student i redoviti učenik srednjoškolske ustanove na radu u skladu s posebnim propisom; osoba koja radi kao volonter, naučnik, student i učenik na praksi, osoba koja radi u vrijeme izdržavanja kazne zatvora ili odgojne mјere i slično)“.

Obavljanje poslova i radnih zadataka poslodavac je obvezan ostvarivati primjenom:

- **osnovnih pravila zaštite na radu** (ista sadrže zahteve kojima mora udovoljavati sredstvo rada kada je u uporabi),

- **posebnih pravila** (zahtjevi glede dobi, spola, završenog stručnog obrazovanja i drugih oblika osposobljavanja i usavršavanja za rad, zdravstvenog stanja, tjelesnog stanja, psihofizioloških i psihičkih sposobnosti kojima radnici moraju udovoljavati pri obavljanju poslova s posebnim uvjetima rada), te

- **priznatih pravila zaštite na radu** (u slučajevima kad zakonodavstvom RH nisu propisana pravila zaštite na radu koja bi poslodavac trebao primijeniti, primjenjuju se priznata pravila zaštite na radu iz inozemnih propisa koja podrazumijevaju norme, pravila struke ili u praksi provjerenе načine; pomoću kojih se otaklanaju ili smanjuju rizici na radu i kojima se sprječava nastanak ozljeda na radu, profesionalnih bolesti, bolesti u vezi s radom te ostalih štetnih posljedica za radnike).

Spomenuta pravila poslodavac je dužan provoditi u skladu s općim načelima prevencije. Poslodavac mora imati **procjenu rizika**

izrađenu u pisnom ili elektroničkom obliku, koja odgovara postojećim rizicima i koja mora biti dostupna radniku na mjestu rada.

Po pitanju **ugovaranja obavljanja poslova zaštite na radu** poslodavac je obvezan postupiti prema zahtjevima iz striktne zakonske norme čl. 20. Zakona o zaštiti na radu, kako slijedi:

(1) *Poslodavac je obvezan utvrditi i obavljati poslove zaštite na radu u skladu s procjenom rizika, stanjem zaštite na radu i brojem radnika.*

(2) *Poslodavac koji zapošjava do uključivo 49 radnika, poslove iz stavka 1. ovoga članka, može obavljati sam ako ispunjava propisane uvjete ili obavljanje tih poslova može ugovoriti ugovorom o radu sa stručnjakom zaštite na radu.*

(3) *Poslodavac koji zapošjava 50 do uključivo 249 radnika, obavljanje poslova iz stavka 1. ovoga članka obvezan je ugovorom o radu ugovoriti sa stručnjakom zaštite na radu.*

(4) *Poslodavac koji zapošjava 250 ili više radnika, obavljanje poslova iz stavka 1. ovoga članka, obvezan je ugovorom o radu ugovoriti s jednim ili više stručnjaka zaštite na radu u skladu s provedbenim propisom iz stavka 9. ovoga članka.*

(5) *Poslodavac može ugovoriti obavljanje poslova zaštite na radu iz stavka 1. ovoga članka s ovlaštenom osobom samo u slučaju kada zbog objektivnih i opravdanih razloga ne može te poslove obavljati sam, odnosno te poslove ugovoriti na način iz stavaka 2., 3. i 4. ovoga članka.*

(6) *Ako je poslodavac ugovorio obavljanje poslova zaštite na radu s ovlaštenom osobom, ta je osoba dužna pisanim putem odrediti jednog ili više stručnjaka zaštite na radu za obavljanje poslova zaštite na radu kod toga poslodavca.*

(7) *Više poslodavaca koji posluju na istoj lokaciji mogu me-*

đusobno ugovoriti organiziranje i provođenje zaštite na radu zapošljavanjem zajedničkog stručnjaka za zaštitu na radu, a mogu utemeljiti i zajedničku službu za zaštitu na radu, primjenjujući kriterij broja radnika i ostale kriterije iz stavaka 1., 2., 3. i 4. ovoga članka.

(8) *Radnici, stručnjaci zaštite na radu, povjerenici radnika za zaštitu na radu i ovlaštene osobe obvezni su surađivati u provođenju zaštite na radu.*

(9) *Ministar pravilnikom propisuje vrste, stupnjeve stručne spreme i broj stručnjaka zaštite na radu, način i uvjete obavljanja poslova zaštite na radu kod poslodavca, ovisno o rizicima, djelatnosti i broju radnika.*

Poslodavac može provođenje zaštite na radu u pisanom obliku prenijeti na jednoga od svojih radnika koji ispunjava propisane uvjete za obavljanje tih poslova, te isti neovisno o svojim drugim ugovornim poslovima postaje njegov ovlaštenik, tj. stručnjak zaštite na radu. Poslodavac je obvezan stručnjaku zaštite na radu omogućiti stručno usavršavanje iz područja zaštite na radu i snositi troškove toga osposobljavanja.

Ovlaštene osobe za poslove zaštite na radu

Ovlaštena osoba za provođenje poslova zaštite na radu je pravna ili fizička osoba koju je nadležno ministarstvo ovlastilo za obavljanje tih poslova. Osoba ovlaštena za obavljanje poslova zaštite na radu može biti ovlaštena za izradu procjene rizika, osposobljavanje za rad na siguran način, ispitivanje sredstava rada, ispitivanja u radnom okolišu te obavljanje poslova zaštite na radu. Ovlaštenje se može dati za obavljanje pojedinog ili više poslova zaštite na radu. Ovlaštena osoba izdaje isprave o provedenim ispitivanjima radne opreme, odnosno radnog okoliša, a u slučaju da obavlja poslove zaštite na radu suprotno zakonskim odredbama i drugim pravilima zaštite na radu, ovlaštenoj fizičkoj osobi, ovlaštenoj pravnoj osobi i odgovornoj osobi u ovlaštenoj pravnoj osobi oduzima se ovlaštenje.

Odgovornost za štetu na radu i u vezi s radom

Ovlaštena osoba i njezin stručnjak zaštite na radu odgo-

varaju za štetu na radu i u vezi s radom koju uzrokuju poslodavcu, odnosno radniku, obavljanjem poslova zaštite na radu, ako ne postupaju u skladu sa odredbama Zakona o zaštiti na radu i drugih propisa, s time da se za određivanje te odgovornosti primjenjuju opći propisi obveznog prava.

Poslodavac je odgovoran po načelu objektivne odgovornosti, jer se smatra da ozljeda na radu

i profesionalna bolest potječe iz radnikovog rada za poslodavca. Poslodavac se može biti oslobođiti od odgovornosti ili umanjiti svoju odgovornost, ako dokaže da je šteta nastala zbog više sile koju on nije mogao predvidjeti, sprječiti niti otkloniti, ili je šteta nastala uslijed namjere ili krajnje nepažnje radnika ili treće osobe; unatoč provedenoj zaštiti na radu.

Marlon Macanović

Obavljanje poslova zaštite na radu u skladu s dobivenim ovlaštenjima

Kazna do 100 x



Ako poslove zaštite na radu ne obavlja u skladu s dobivenim ovlaštenjem kaznit će se:

- *pravna osoba ovlaštena za obavljanje poslova zaštite na radu novčanom kaznom u iznosu od 100.000,00 kuna;*
- *ovlaštena fizička osoba i odgovorna osoba ovlaštene pravne osobe. novčanom kaznom u iznosu od 25.000,00 kuna.*

Napomena: Ako se ovaj prekršaj ponovi ovlaštenoj pravnoj i fizičkoj osobi, kao i odgovornoj osobi ovlaštene pravne osobe, uz novčanu kaznu može se izreći i zaštitna mjera zabrane obavljanja djelatnosti u trajanju od jedne godine. Za rečeni prekršaj izriče se novčana kazna na mjestu izvršenja prekršaja ovlaštenoj pravnoj osobi u iznosu od 14.900,00 kuna, a ovlaštenoj i odgovornoj osobi ovlaštene pravne osobe u iznosu od 1.900,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 99. Zakona o zaštiti na radu

Obvezne poslodavca u obavljanju poslova zaštite na radu

Kazna do 30 x



1) ako nema izrađenu procjenu rizika izrađenu u pisanom ili električnom obliku, ili ako izrađena procjena rizika ne odgovara rizicima na mjestu rada i u vezi s radom, ili ne odgovara postojećim rizicima na radu i u vezi s radom, ili nije dostupna radniku na mjestu rada; ili poslove zaštite na radu ne obavlja u skladu s kriterijem broja radnika pri ugovaranju obavljanja poslova zaštite na radu kaznit će se:

- *poslodavac pravna osoba novčanom kaznom od 30.000,00 kuna;*
- *poslodavac fizička osoba i odgovorna osoba pravne osobe novčanom kaznom u iznosu od 6.000,00 kuna.*

Napomena: Za ove prekršaje može se izreći novčana kazna na mjestu izvršenja prekršaja poslodavcu pravnoj osobi u iznosu od 10.000,00 kuna, a poslodavcu fizičkoj osobi i odgovornoj osobi pravne osobe u iznosu od 1.900,00 kuna. U slučaju ponavljanja spomenutih prekršaja počinitelj će se kazniti novčanom kaznom u dvostrukom iznosu.

Kazna propisana: čl. 98. st. 1.t. 1.i 2. te stavci 2., 3. i 4. Zakona o zaštiti na radu

Obavljanje poslova zaštite na radu bez ovlaštenja ili ne izvršavanja rješenja

Kazna do 120 x



Ako poslove zaštite na radu obavlja bez ovlaštenja ili ne izvrši izvršno rješenje nadležnog inspektora kaznit će se:

- *pravna osoba ili poslodavac pravna osoba novčanom kaznom u iznosu od 120.000,00 kuna;*
- *kuna ovlaštena fizička osoba ili poslodavac fizička osoba i odgovorna osoba pravne osobe novčanom kaznom u iznosu od 25.000,00 kuna.*

Napomena: Za ove prekršaje može se izreći novčana kazna na mjestu izvršenja prekršaja ovlaštenoj pravnoj osobi ili poslodavcu pravnoj osobi u iznosu od 14.900,00 kuna, a ovlaštenoj fizičkoj osobi ili poslodavcu fizičkoj osobi i odgovornoj osobi pravne osobe u iznosu od 1.900,00 kuna. U slučaju ponavljanja ovih počinitelj će se kazniti novčanom kaznom u dvostrukom iznosu.

Kazna propisana: čl. 100. Zakona o zaštiti na radu

Instrumenti zaštite prednosti pri zapošljavanju invalidnih osoba



Tek je člankom 2. Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom propisano precizno ne samo „golo“ pravo na prednost pri zapošljavanju, već i realizacija, odnosno normativna provedba takve zaštite, te posebice nadzor.

Iako je članak 9. Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (Narodne novine br. 157/13.) već propisivao pravo prednosti osoba s invaliditetom pri zapošljavanju, tek je člankom 2. Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (Narodne novine br. 152/14.) koji je u primjeni od 30. prosinca 2014. godine i opsežnim dopu-

njavanjem spomenutog članka 9. Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom na način da su istom članku, koji je prije imao samo 4. stavka, dodani stavci 5. pa sve do 19. stavka, propisano je precizno ne samo „golo“ pravo na prednost pri zapošljavanju, već i realizacija, odnosno normativna provedba takve zaštite, te posebice nadzor nad postupanjem tijela državne uprave, tijela sudbene vlasti, tije-

la državne vlasti i drugih državnih tijela, tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, javne službe, javne ustanove, izvanproračunskih i proračunskih fondova, pravnih osoba u vlasništvu ili u pretežitom vlasništvu Republike Hrvatske, pravnih osoba u vlasništvu jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te pravnih osoba s javnim ovlastima, u smislu osiguravanja provođenja prava prednosti zapošljaja-

vanja i zaštite toga prava osoba s invaliditetom.

S obzirom na to, izmjenama i dopunama članka 9. Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom **uređena je i nadležnost pojedinih inspekcija, njihove ovlasti i rokovi postupanja u slučaju bilo kakvog kršenja navedenog prava** prednosti prilikom zapošljavanja, odnosno ukoliko bi nastupile okolnosti u kojima osobe s invaliditetom ne bi mogle to pravo ostvariti.

Provedbu zaštite prava na prednost prilikom zapošljavanja sukladno stavku 5. članka 9. Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom tako nadzire u tijelima javne

uprave (državna služba, služba u tijelima lokalne i područne samouprave i sl.) upravna inspekcija, a za pravne osobe u vlasništvu ili u pretežitom vlasništvu Republike Hrvatske, pravne osobe u vlasništvu ili pretežitom vlasništvu jedinica lokalne samouprave te pravne osobe s javnim ovlastima **nadležna je inspekcija koja je inače po posebnim propisima ovlaštena za nadzor u vezi sa zapošljavanjem (Inspektorat rada)**.

Nadzor nad tijelima javne uprave

Sukladno članku 9. stavak 6. istog Zakona osoba s invaliditetom koja ne bude primljena u tijela javne uprave (državne službe ili službe tijela lokalne i područne (regionalne) samouprave i sl.), ako smatra da joj je povrijeđeno pravo prednosti pri zapošljavanju, može podnijeti žalbu na rješenje o prijmu u službu izabranog kandidata. Nadalje, osoba s invaliditetom koja smatra da joj je povrijeđeno pravo prednosti pri zapošljavanju u tijelu javne uprave može u roku od 15 dana od dana podnošenja spomenute žalbe podnijeti zahtjev upravnoj inspekciji

spekcijskoj je ovlaštena u slučaju postojanja povrede prava prednosti pri zapošljavanju svojim rješenjem poništiti rješenje o prijmu u službu. Protiv rješenja upravnog inspektora žalba nije dopuštena, ali se može pokrenuti upravni spor. Nasuprot, tome, ako upravna inspekcija utvrdi da u postupku prijma nije izvršena povreda prava, pisano će izvjestiti podnositelja zahtjeva za nadzor i čelnika tijela o rezultatima provedenog inspekcijskog nadzora u roku od osam dana od dana provedbe inspekcijskog nadzora.

Nadzor nad pravnim osobama u vlasništvu RH i pravnim osobama s javnim ovlastima

Pravna osoba u vlasništvu ili u pretežitom vlasništvu Republike Hrvatske, pravna osoba u vlasništvu ili pretežitom vlasništvu jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave ili pravna osoba s javnim ovlastima, u smislu osiguravanja provođenja prava prednosti zapošljavanja obvezna je u roku od 15 dana od dana sklapanja ugovora o radu s izabranim kandidatom o istome obavije-

OSOBA S INVALIDITETOM KOJA SMATRA DA JOJ JE POVRIJEĐENO PRAVO PREDNOSTI PRI ZAPOŠLJAVANJU U TIJELU JAVNE UPRAVE MOŽE U ROKU OD 15 DANA OD DANA PODNOŠENJA SPOMENUTE ŽALBE PODNIJETI ZAHTJEV UPRAVNOJ INSPEKCIJI ZA PROVEDBU INSPEKCIJSKOG NADZORA.

za provedbu inspekcijskog nadzora. Nakon primitka takvog zahtjeva Upravna inspekcija obvezna je u roku od osam dana od dana primitka obavijestiti donositelja rješenja o prijmu u službu o pokretanju postupka inspekcijskog nadzora radi ostvarenja prava prednosti pri zapošljavanju.

Ukoliko se rješenje o raspolazu doneše prije okončanja postupka inspekcijskog nadzora upravna inspekcija oglasiti će ga ništavim, a isto tako predmetna in-

stici osobu s invaliditetom koja je po raspisanom javnom natječaju ili oglasu podnijela prijavu, odnosno ponudu za to radno mjesto, te se pozvala na pravo prednosti pri zapošljavanju, a udovoljavala je uvjetima iz objavljenog javnog natječaja, odnosno oglasa (čl. 9. st. 12. Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom).

Nakon takve obavijesti, osoba s invaliditetom koja smatra da joj je povrijeđeno pravo prednosti

**poslovni®
savjetnik.com**
CENTRALNI POSLOVNI PORTAL
www.poslovni-savjetnik.com

Lajkaj Poslovni savjetnik na Facebooku i:

- saznajte najnovije informacije iz svijeta biznisa
- komentirajte
- družite se s drugim poslovnjacima
- osvajajte vrijedne nagrade
- čitajte poslovne savjete naj hrvatskih stručnjaka

Poslovna ideja dolazi uz prave informacije - ma gdje bili!

pri zapošljavanju u pravnoj osobi može podnijeti zahtjev nadležnoj inspekciji za provedbu nadzora (zapravo u ovome slučaju Inspektorat rada) u roku od 15 dana od dana dostave obavijesti.

Ako nadležna inspekcija utvrdi da je sklapanjem ugovora o radu povrijeđeno pravo prednosti pri zapošljavanju osobe s invaliditetom, rješenjem će utvrditi povredu prava prednosti pri zapošljavanju. Izvršno rješenje kojim je utvrđena povreda prava prednosti pri zapošljavanju predstavlja osnovu za otkaz ugovora o radu osobi čijim je sklapanjem ugovora o radu to pravo povrijeđeno.

Nakon svega, a sukladno čl. 9. st. 16. i 17. istoga Zakona, pravna osoba je obvezna s osobom kojoj je rješenjem utvrđena povreda prava prednosti pri zapošljavanju sklopiti ugovor o radu u roku od osam dana od otkaza ugovora čijim je sklapanjem povrijeđe-

no pravo prednosti pri zapošljavanju, a ako pravna osoba to ne učini smatra se da je ugovor o radu sklopljen po sili zakona.

Tko ne može ostvariti zaštitu prednosti pri zapošljavanju?

Treba zaključno reći da prednosti pri zapošljavanju ne mogu ostvariti osobe s invaliditetom kojima je radni odnos kod posljednjeg poslodavca prestao krivnjom radnika ili im je služba neposredno prije prijave na javni natječaj ili oglas prestala temeljem izvršnog rješenja (odnosno ako im je radni odnos prestao sa odlukama kao npr. otkaz ugovora o radu uvjetovan skriviljenim ponašanjem, izvanredni otkaz ili u državnim tijelima izrečena kazna prestanka službe, otkaz službe zbog nezadovoljavanja na probnom radu ili izvanrednom otkazu službe).

Daniel Sever

PRAVO POTROŠAČA NA ODUSTANAK OD UGOVORA O KREDITU



Ugovori o kreditu sklapaju se u pisanom obliku ili uporabom naprednog elektroničkog potpisa, ako posebnim zakonom ili na temelju zakona donesenim propisom nije izričito određena uporaba vlastoručnog potpisa u dokumentima na papiru ili ovjera vlastitog potpisa. Primjerak ugovora o kreditu vjerovnik, odnosno kreditni posrednik dužan je dostaviti potrošaču.

Potrošač ima pravo **u roku od 14 dana** odustati od ugovora o kreditu bez navođenja razloga. Rok od 14 dana počinje teći:

- od dana sklapanja ugovora o kreditu ili
- od dana primítka od vjerovnika uvjeta i informacija koje moraju biti uključene u ugovore o kreditu ako je taj dan iza dana kad je ugovor sklopljen.

Informacije koje moraju biti uključene u ugovore o kreditu

Sukladno članku 10. st. 2. Zakona o potrošačkom kreditiranju ugovor o kreditu **mora jasno i sažeto sadržavati:**

- **vrstu kredita,**
- **ime i prezime**, odnosno naziv i adresu vjerovnika i potrošača te ime i prezime, odnosno naziv i adresu uključenoga kreditnog posrednika,

- **trajanje** ugovora o kreditu,
- **ukupan iznos kredita** uključujući valutu u kojoj je nominirana glavnica ili uz koju je vezana glavnica i vrsta tečaja po kojoj se obavlja isplata i naplata kredita, te uvjete kojima je uređeno povlačenje iznosa iskorištenog kredita (tranše),

- **naziv proizvoda ili usluge** i njihovu cijenu za gotovinu u slučaju kredita u obliku odgode plaćanja za specifične proizvode ili usluge ili u slučaju povezanih ugovora o kreditu,

- **kamatnu stopu**, uvjete koji uređuju njezinu primjenu te, kada su ti podaci dostupni, indeksnu ili referentnu stopu koja se primjenjuje na početnu kamatnu stopu, kao i razdoblja, uvjete i postupke promjene te kamatne stope i, ako se u različitim okolnostima primjenjuju različite kamatne stope, informacije iz ove točke u odnosu na sve stope koje se primjenjuju,

- **efektivnu kamatnu stopu** i ukupan iznos koji potrošač plaća izračunan u trenutku sklapanja ugovora o kreditu. Potrebno je navesti sve pretpostavke kojima se koristilo u izračunu te stope,

- **iznos, broj i učestalost uplate** koje je potrošač dužan izvršiti te, kada je to primjeren, redoslijed korištenja tih uplata za plaćanje preostalih anuiteta koji se naplaćuju po različitim kamatnim stopama u svrhu povrata,

- kada je uključena amortizacija glavnice kredita ugovora o kreditu s fiksnim trajanjem, pravo potrošača na primanje, na zahtjev i besplatno, u bilo kojem trenutku tijekom trajanja ugovora o kreditu, **izvještaj u obliku ot-**

platnog plana. U otpatnom planu naznačene su preostale uplate i razdoblja te uvjeti koji se odnose na plaćanje iznosa. Plan sadrži specifikaciju svake uplate iskazujući amortizaciju glavnice, kamate izračunate na temelju kamatne stope i sve eventualne dodatne troškove. Ako kamatna stopa nije fiksna ili ako se dodatni troškovi mogu promijeniti prema ugovoru o kreditu, otpatni plan naznačuje, jasno i određeno, da će podaci ostati valjanima samo do onog trenutka u kojem se promijene kamatna stopa ili dodatni troškovi u skladu s ugovorom o kreditu,

- ako treba platiti naknade i kamate bez amortizacije glavnice, otpatni plan koji pokazuje razdoblja i uvjete plaćanja kamata i svih povezanih jednokratnih i višekratnih naknadi,

- ako je primjenjivo, naknade za vođenje jednog ili većeg broja računa na kojima su vidljivi i transakcije uplata i povlačenje iznosa

iskorištenog kredita, osim ako je otvaranje računa opcionalno, zajedno s pristojbama za korištenje sredstava plaćanja, za transakcije uplata i za povlačenje novca na osnovi ugovora o kreditu, te sve druge eventualne naknade koje proizlaze iz ugovora o kreditu i uvjete prema kojima se te naknade smiju mijenjati,

- stopu zateznih kamata

koja se primjenjuje pri zakašnjelim uplatama u trenutku sklapanja ugovora o kreditu i mjere za njezinu prilagodbu te sve druge naknade koje se moraju platiti zbog neispunjavanja obveze plaćanja,

- upozorenje na posljedice izostalih uplata,

- ako je primjenjivo, izjavu o obvezi plaćanja naknada javnog bilježnika,

- ime i prezime, odnosno naziv jamaca te druge vrste instrumenata, ako se zahtijevaju,

- postojanje ili nepostojanje prava na odustanak od ugovora

ra o kreditu, razdoblje tijekom kojega se to pravo može ostvarivati i druge uvjete koji uređuju njegovo ostvarivanje, uključujući i informacije koje se odnose na obvezu potrošača da plati iskorišteni iznos glavnice i kamate te iznos kamata koji se plaća dnevno, bez odgodbe i ne kasnije od 30 dana nakon što je vjerovniku poslao obavijest o odustanku,

- informacije koje se odnose na **prava potrošača koja protječu iz odredbi o povezanim ugovorima o kreditu** iz čl. 15. Zакона, kao i uvjete za ostvarivanje tih prava.

- pravo na prijevremenu otpatu i postupak ranije otplate te informacije o pravu vjerovnika na naknadu i način na koji će se ona utvrđivati,

- postupak prilikom **ostvarivanja prava na otkazivanje ugovora o kreditu**,

- postoji li izvansudska pritužba i **mehanizam obeštećenja za**

potrošače te, ako postoje, metode pristupa njima,

- ako je primjenjivo, ostale ugovorne uvjete i odredbe,

- ako je primjenjivo, naziv i adresu nadležnog nadzornog tijela.

Osiguranje naplate

U slučaju ugovora o kreditu prema kojemu uplate potrošača ne rezultiraju trenutačnom odgovarajućom otpatom ukupnog iznosa kredita, ali se koriste za stvaranje glavnice kredita tijekom razdoblja i prema uvjetima utvrđenima ugovorom o kreditu ili nekim dodatnim ugovorom, **informacije koje moraju biti uključene u ugovore o kreditu** obuhvaćaju jasnu i određenu izjavu da takav **ugovor o kreditu ne predstavlja instrument osiguranja naplate** ukupnog iznosa iskorištenog kredita prema ugovoru o kreditu, osim ako se ne pruži takvo osiguranje naplate.

Besplatno za pretplatnike časopisa

Poslovni savjetnik

- KORIŠTENJE TELEFONSKE SAVJETNIČKE SLUŽBE!



Dragi pretplatnici časopisa Poslovni savjetnik, u 2015. godini svakom pretplatniku časopisa Poslovni savjetnik na raspolaganju su naši pravni i porezni stručnjaci, kojima se putem telefona u posebno predviđeno vrijeme možete obratiti u vezi svojih dilema **iz područja prava, poreza i radnih odnosa, a vezano uz poslovanje trgovačkog društva/obrta**. Usluga naročito vrijedna i korisna svima vama koji želite unaprijediti svoje poslovanje i saznati brzu, točnu i primjenjivu informaciju iz navedenih područja. Više na str. 66.

Pretplata na časopis Poslovni savjetnik je u tijeku, **svoju pretplatu možete obnoviti temeljem predračuna kojeg ste primili na vašu poštansku adresu**. Više informacija o pretplati i načinu korištenja call centra možete dobiti na broju telefona 01 49 21 742.

Savjetnička služba časopisa Poslovni savjetnik izgleda ovako, naš tim dnevno odgovori na više od 200 telefonskih upita pretplatnika naše medijske grupacije.

www.business-media-group.com

Obvezni sadržaj ugovora o kreditu u obliku prekoračenja

Ugovor o kreditu u obliku dopuštenog prekoračenja (čl. 3. st. 2. Zakona), **mora sadržavati** sljedeće:

- vrstu kredita,
- ime i prezime, odnosno naziv i adresu vjerovnika te ime i prezime, odnosno naziv i adresu uključenoga kreditnog posrednika,
- trajanje ugovora o kreditu,
- ukupan iznos kredita i uvjete kojima se uređuje povlačenje novca na osnovi ugovora o kreditu,
- kamatnu stopu, uvjete kojima se uređuje njezina primjena, kada su ti podaci dostupni, indeksnu ili referentnu stopu koja se primjenjuje na početnu kamatnu stopu, kao i razdoblja, uvjete i postupak promjene kamatne stope te, ako se u različitim okolnostima primjenjuju različite kamatne stope, navedene informacije u odnosu na sve stope koje se primjenjuju,
- naznaku da se od potrošača može u svakom trenutku zatražiti otplata kredita u cijelosti,
- uvjete kojima se uređuje ostvarivanje prava na povlačenje iz ugovora o kreditu,
- informacije o naknadama koje se primjenjuju od trenutka sklapanja ugovora i uvjete prema kojima se te naknade smiju mijenjati.

Obveze potrošača kod odustanka od ugovora o kreditu

Prema članku 14. stavku 2. točkama a. i b. Zakona, potrošač je dužan:

- u cilju valjanosti odustanka prije isteka roka od 14 dana, obavijestiti o tome vjerovniku u skladu s informacijama koje mu je pružio vjerovnik, a koje se odnose na postojanje ili nepostojanje prava na odustanak od ugovora o kreditu, razdoblju tijekom ko-

jega se to pravo može ostvarivati i druge uvjete koji uređuju njegovo ostvarivanje. **Obavijest se mora dostaviti u pisanim oblicima ili nekom drugom trajnom mediju koji je dostupan vjerovniku,**

platiti vjerovniku glavnici i kamatu na glavnici od dana povlačenja novca na osnovi ugovora o kreditu do datuma otplate glavnice bez odgode i ne kasnije od 30 dana nakon što je vjerovniku poslao obavijest o odustanku. Kamata se obračunava na temelju dogovorene kamatne stope. **Vjerovnik nema pravo** na drugu naknadu od potrošača u slučaju odustanka od ugovora, osim naknade za jednokratne pristojbe koje vjerovnik plaća javnom upravnom tijelu.

Ugovor o dodatnim uslugama

Ako vjerovnik ili treća strana pružaju i dodatne usluge u pogledu ugovora o kreditu na temelju ugovora između treće strane i vjerovnika, potrošač više ne obavezuje taj ugovor o dodatnim uslugama ako potrošač ostvaruje svoje pravo na odustanak od ugovora o kreditu u skladu s navedenim zakonskim odredbama.

Ako potrošač ima pravo na odustanak od ugovora o kreditu, prema informacijama koje mu je pružio vjerovnik, ne primjenjuju se odredbe zakona kojima se uređuje zaštitu potrošača u dijelu koji se odnosi na pravo potrošača na jednostrani raskid ugovora o finansijskim uslugama sklopljen sredstvom daljinske komunikacije.

Ugovori sklopljeni kod javnog bilježnika

Odredbe koje potrošaču omogućavaju odustanak od ugovora, ne primjenjuju se na ugovore o kreditu kod kojih se zakonom zahtijeva da budu sklopljeni kod javnog bilježnika. Prilikom sklapanja takvog ugovora javni bilježnik mora potvrditi da se po-

Odustanak potrošača od ugovora o kreditu u roku od 14 dana bez navođenja razloga

Kazna do 200 x 

Ako potrošaču ne omogući odustanak od ugovora sukladno članku 14. Zakona, kaznit će se novčanom kaznom:

- *vjerovnik ili kreditni posrednik od 80.000,00 do 200.000,00 kuna;*
- *odgovorna osoba u pravnoj osobi 10.000,00 do 50.000,00 kuna.*

Kazna propisana: čl. 26. st. 1. podst. 14. i st. 2. Zakon o potrošačkom kreditiranju

Ugovor o kreditu

Kazna do 200 x 

Ako u razdoblju prije prihvatanja ponude ili sklapanja ugovora ne pruži pravodobno potrošaču sve informacije, o kojima potrošač mora biti obavješten od strane vjerovnika ili kreditnog posrednika ili ako ugovor o kreditu nije sklopljen u pisanim oblicima ili nekom drugom trajnom mediju ili ako ne predaje potrošaču primjerak ugovora o kreditu ili ako ugovor o kreditu ne sadrži sve informacije koje moraju biti uključene u ugovor, izuzevši informacije iz čl. 10. st. 2. (otplatni plan) ili ako ugovor o kreditu u obliku prekoračenja ne sadrži sve informacije koje mora sadržavati ili ako potrošaču, besplatno i u svakom trenutku tijekom cijelokupnog trajanja ugovora o kreditu, ne stavi na raspolaganje izvještaj u obliku otplatnog plana (čl. 10. st. 3.), kaznit će se novčanom kaznom:

- *vjerovnik ili kreditni posrednik od 80.000,00 do 200.000,00 kuna;*
- *odgovorna osoba u pravnoj osobi 10.000,00 do 50.000,00 kuna.*

Kazna propisana: čl. 26. st. 1. podst. 2., 6. - 9. i 22., te st. 2. Zakon o potrošačkom kreditiranju

Iзвještaj u obliku otplatnog plana

Kazna do 50 x 

Ako na zahtjev potrošača ne dostavi izvještaj u obliku otplatnog plana, besplatno i u bilo kojem trenutku tijekom cijelokupnog trajanja ugovora o kreditu (čl. 10. st. 2. toč. i.), kaznit će se novčanom kaznom:

- *vjerovnik ili kreditni posrednik od 10.000,00 do 50.000,00 kuna;*
- *odgovorna osoba u pravnoj osobi 5.000,00 do 20.000,00 kuna.*

Kazna propisana: čl. 27. st. 1. i 2. Zakon o potrošačkom kreditiranju

trošaču jamče prava predviđena člankom 5. (odnosi se na informacije o kojima potrošač mora biti, od strane vjerovnika ili kreditnog posrednika, pravodobno obavje-

šten prije prihvatanja ponude ili sklapanja ugovora) te člankom 10. Zakona o kojemu je već bilo riječi.

Lidija Čehić



Smanjite telekomunikacijske troškove!

Koristite najbolje usluge za Vašu tvrtku



0800 82 28
www.metronet.hr

 **Metronet[®]**

Telekom nove generacije

Obveze investitora, vlasnika zgrade i ovlaštenog posrednika u prometu nekretnina u postupanju sa energetskim certifikatom

U Zakonu o gradnji navedeni su obvezni stjecatelji energetskog certifikata (čl. 23.), te njihove obveze prema kupcu, najmoprimcu, zakupoprimcu, primatelju leasinga u slučajevima prodaje, najma, zakupa, davanja u leasing zgrade ili njezinoga posebnog dijela (čl. 24.); te prema posjetiteljima zgrade (čl. 25.).

Obvezni stjecatelji energetskog certifikata

Prije izdavanja uporabne dozvole energetski certifikat zgrade, odnosno njezina posebnog dijela, **dužni su ishoditi investitori**, odnosno **vlasnici** onih zgrada ili njihovih posebnih dijelova za koje je potrebno koristiti energiju za održavanje unutarnje projektne temperature u skladu s njezinom namjenom. Energetskim certifikatom se predočuju energetska svojstva zgrade, odnosno njezina posebno dijela, a isti važi deset godina od dana izdavanja.

Od obveze stjecanja certifikata izuzete su zgrade:

- koje imaju rok uporabe dvije godine i manje,
- namijenjene održavanju vjerskih obreda,
- ukupne korisne površine manje od 50 m², te industrijske zgrade, radionice i nestambene poljoprivredne zgrade s malim energetskim potrebama.

Obveze investitora, vlasnika zgrade i ovlaštenog posrednika u prometu nekretnina

Investitor, odnosno **vlasnik zgrade** ili njezina posebnog dijela za koju se izdaje energetski certifikat **dužan je**:

- prije prodaje, iznajmljivanja, davanja u zakup ili davanja na leasing zgrade ili njezinoga posebnog dijela pribaviti energetski certifikat,
- kupcu, najmoprimcu, zakupcu, odnosno primatelju leasinga predati energetski certifikat ili njegovu fotokopiju,
- energetski certifikat predočiti mogućem kupcu, najmoprimcu, zakupcu, odnosno primatelju leasinga,
- u oglasu za prodaju, iznajmljivanje, davanje u zakup ili davanje na leasing zgrade ili njezina posebnog dijela koji se objavljuje u medijima navesti energetski razred zgrade.

Ako tijekom građenja zgrade dođe do promijene investitora, energetski certifikat zgrade prije izdavanja uporabne dozvole pribavlja novi investitor.

Nadalje, vlasnik zgrade javne namjene čija ukupna korisna površina prelazi 250 ili 500 m² mora izložiti energetski certifikat na vidljivom mjestu u zgradici koja je lako dostupno svim posjetiteljima zgrade.

Ovlašteni posrednik u prometu nekretnina obvezan je u oglasu o prodaji, iznajmljivanju, davanju na leasing ili u zakup zgrade za koju se izdaje energetski certifikat, odnosno njezina posebnog dijela, koji se objavljuje u medijima navesti energetski razred zgrade, odnosno njezina posebnog dijela.

Marlon Macanović

Obveze investitora u prometu nekretnina u postupanju sa energetskim certifikatom

Kazna do 50 x



Ako ne pribavi energetski certifikat zgrade ili njezina dijela prije izdavanja uporabne dozvole kaznit će se novčanom kaznom:

- *pravna osoba u svojstvu investitora od 25.000,00 do 50.000,00 kuna;*
- *investitor fizička osoba od 15.000,00 do 30.000,00 kuna.*

Napomena: spomenute novčane kazne u slučaju građenja građevina iz 4. ili 5. skupine (sukladno čl. 4. Zakona o gradnji, to su građevine za koje se utvrđuju uvjeti priključenja, a ne utvrđuju se drugi posebni uvjeti, kao i druge nekategorizirane građevine) - umanjuju se za 50 %.

Kazna propisana: čl. 162. st. 2. toč. 1. i čl. 162. st. 3. Zakona o gradnji

Obveze vlasnika zgrade u prometu nekretnina u postupanju sa energetskim certifikatom

Kazna do 30 x



Ako ne pribavi energetski certifikat zgrade odnosno njezina posebnog dijela prije prodaje, iznajmljivanja, davanja u zakup, davanja na leasing kupcu, najmoprimcu, zakupcu, odnosno primatelju leasinga; **ili** ne predaje energetski certifikat ili njegovu fotokopiju; **ili** u oglasima za prodaju, iznajmljivanje, davanje u zakup ili davanje na leasing koji se objavljuje u medijima ne izrazi energetsko svojstvo zgrade ili njezina posebnog dijela; ili javno ne izloži energetski certifikat zgrade na propisani način kaznit će se novčanom kaznom:

- *pravna osoba kao vlasnik zgrade od 25.000,00 do 50.000,00 kuna;*
- *fizička osoba kao vlasnik zgrade od 5000,00 do 10.000,00 kuna.*

Kazna propisana: čl. 171. st. 1 i 2. Zakona o gradnji

Obveze ovlaštenog posrednika u prometu nekretnina u postupanju sa energetskim certifikatom

Kazna do 30 x



Ako u oglasu o prodaji, iznajmljivanju, davanju na leasing ili u zakup koji se objavljuje u medijima ne navede energetski razred zgrade, odnosno njezinog posebnog dijela kaznit će se novčanom kaznom:

- *pravna osoba ovlašteni posrednik u prometu nekretnina od 15.000,00 do 30.000,00 kuna;*
- *fizička osoba ovlašteni posrednik u prometu nekretnina od 5000,00 do 10.000,00 kuna.*

Kazna propisana: čl. 171. st. 3 i 4. Zakona o gradnji



Organiziran uspješan seminar za partnere u znak zahvalnosti

Adria norma d.o.o. – član QS grupe organizirala je besplatan seminar „Novi koncept i zahtjevi norme ISO 9001:2015“ za sve svoje klijente.

Adria norma d.o.o. član QS (Quality Service Zurich) međunarodne grupacije za certifikaciju, okupila je sve svoje klijente na posebno organiziranom seminaru kako bi im iskazala iskrenu zahvalnost na povjerenju i uspješnoj dosadašnjoj suradnji! Veliki odaziv klijenta potvrdio je da su uloženi napor i težnja za prepoznavanjem potreba svih svojih klijenta, pozicionirali Adria norma d.o.o. – član QS grupe kao partnersku certifikacijsku kuću koja je u velikoj mjeri uspjela opravdati uloženo povjerenje.

Goruća tema

Tema seminara „Novi koncept i zahtjevi norme ISO 9001:2015“ u 2015. godini neosporno postaje goruća tema za sva poduzeća koja su certificirana ili se planiraju certificirati prema najzastupljenijoj normi ISO 9001 za implementirane sustave upravljanja kvalitetom. Pitanja u vezi nove norme ISO 9001:2015 koja si postavljaju predstavnici mnogih poduzeća su:

- Koji je novi koncept norme?
- Što podrazumijeva kontekst organizacije?
- Tko su zainteresirane strane?
- Kao prepoznati i upravljati rizicima u organizaciji?
- Koji su zahtjevi nove norme?

Adria norma d.o.o. – član QS grupe

Ulica grada Vukovara 284/D, II kat
10 000 Zagreb
Tel: +385 (0)1 4579 777
Fax: +385 (0)1 3864 358
e-mail: info@adrianorma.hr
www.adrianorma.hr

- Koju dokumentaciju i zapise zahtjeva norma?
 - Kako će teći tranzicijski postupak na novu normu?
 - Po kojoj normi se certificirati?
- Navedena pitanja samo su neka od pitanja koja su detaljno obrazložena i pojašnjena na seminaru. Uspješnost seminara potvrđili su sami polaznici glasnim pljeskom, koji je izmamio veliki osmjeh predavača na posljednjem slajdu seminara!



O organizatoru seminara

Adria norma d.o.o. licenčni partner QS Züricha za Hrvatsku i zemlje regije (Bosnu i Hercegovinu, Srbiju, Makedoniju, Crnu Goru, Sloveniju, Bugarsku i Kosovo).

U poslovima certifikacije vrlo brzo se istaknula među ostalim certifikacijskim tijelima u Hrvatskoj, prvenstveno partnerskim pristupom, kao i stručnim te kompetentnim auditorima. U svom je petogodišnjem radu stekla povjerenje velikog broja klijenta koji su je prepoznali kao pouzdanog partnera u ocjenjivanju djelotvornosti i učinkovitosti njihovih procesa. Od kraja studenog 2009. certificirala je više od 420 klijenta prema raznim sustavima upravljanja te izdala više od 700 certifikata u Hrvatskoj i zemljama regije.

PROMO



PROMOCIJE

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

MERCHANDISING

SAMPLING

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

PROMOPAKIRANJE

ambalažiranje akcijskih i posebnih pakiranja proizvoda, deklariranje

ORGANIZACIJA NAGRADNIH IGARA

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

PREZENTACIJE

u shopping centrima u RH

MYSTERY SHOPING

ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA

popis cijena i promo aktivnosti, udjela na policama

LOGISTIKA POS MATERIJALA I STALAKA

izrada, skladištenje i montaža

DECO TOUR USLUGA

postavljanje oznaka vizualnog identiteta na POS i horeca, plakatiranje

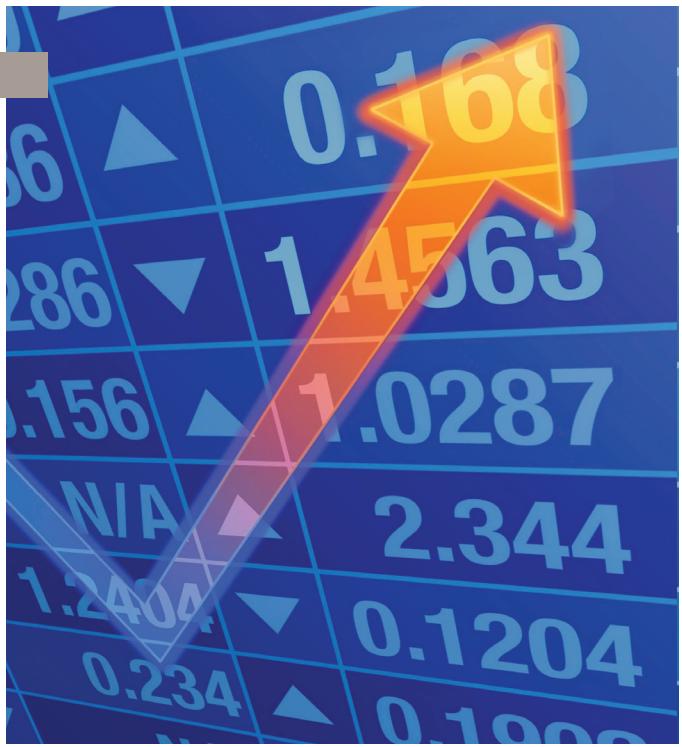
INTERNET COMMUNITY MANAGEMENT

Facebook, Twitter, web kampanje



**Mi unapređujemo
Vašu prodaju!**

Promoplus marketing d.o.o.,
Crnčićeva 43, Zagreb,
tel. +385 1 611 66 10, fax. +385 1 611 66 40
mail: promoplus@promoplus.hr
web: www.promoplus.hr



Ovrha na dionici za koju nije izdana isprava o dionici i poslovnom udjelu

Ovršni zakon (Narodne novine, broj 112/2012 i 93/2014) uređuje ovrhu na dionici za koju nije izdana isprava o dionici, te ovrhu na udjelu odnosno poslovnom udjelu u trgovačkom društvu kao poseban postupak ovrhe radi naplate novčane tražbine.

Važno je razlikovati ovrhu na dionicama kao vrijednosnim papirima koji su ubilježeni na računima kod Središnjeg klirinškog depozitarnog društva (u daljem tekstu: Depozitarno društvo) od ovrhe na dionici za koju nije izdana isprava niti je elektronički zabilježena kod Depozitarnog društva. Naime, dionice za koje nije izdana isprava o dionici ne smiju se poistovjećivati s nematerijaliziranim vrijed-

nosnim papirima. Nematerijalizirani vrijednosni papiri, pa i u tom smislu i dionice, samo su oni koji postoje u obliku elektroničkog zapisu kod Depozitarnog društva. U dalnjem tekstu, prikazat će način na koji se provodi ovrha na dionicima za koju nije izdana isprava o dionici, odnosno koju vodi dioničko društvo u svom registru dionica. Ovakva vrsta ovrhe u praksi se vrlo rijetko pojavljuje, za razliku od ovrhe na udjelu odnosno poslovnom udjelu koja je znatno češća.

Ovrha na ovim dionicama provodi se prema odredbama članaka 228. do 232. Ovršnog zakona prema kojim odredbama se provodi i ovrha na udjelu odnosno poslovnom udjelu.

Što treba sadržavati prijedlog za ovrhu?

Prijedlog za ovrhu na dionici za koju nije izdana isprava o dionici te prijedlog za ovrhu na poslovnom udjelu, mora biti uskladen sa općim odredbama sadržaja prijedloga za ovrhu iz čl. 39. Ovršnog zakona i mora sadržavati:

- zahtjev za ovrhu u kojem će biti naznačena ovršna ili vjerodostojna isprava,
- ovrhovoditelja i ovršenika,
- OIB ovrhovoditelja i ovršenika,
- tražbina čije se ostvarenje traži,
- sredstvo kojim ovrhu treba provesti, a po potrebi, i predmet ovrhe.

Mjesna nadležnost

Za provedbu ovrhe mjesno je nadležan sud na čijem se području nalazi sjedište dioničkog društva koje vodi registar dionica odnosno sjedište drugoga trgovačkog društva koje vodi knjigu poslovnih udjela.

Koje su ovršne radnje na dionicama i poslovnim udjelima?

Koje su ovršne radnje u smislu Ovršnog zakona propisano je u članku 229. u kojem se navodi:

„Ovršne radnje

Članak 229.

(1) *Na dionici za koju nije izdana isprava o dionici ovrha se provodi pljenidbom dionice, njegovom procjenom i prodajom te namirenjem ovrhovoditelja.*

(2) *Na udjelu odnosno poslovnom udjelu u trgovačkom društvu ovrha se provodi pljenidbom udjela, njegovom procjenom i prodajom te namirenjem ovrhovoditelja.*

Pljenidba dionica i pljenidba poslovnog udjela obavlja se dostavom rješenja o ovrsi dioničkom društvu koje vodi knjigu dionica

odnosno trgovačkom društvu koje vodi knjigu poslovnih udjela. Ovhovoditelj pljenidbom stječe založno pravo na dionici, odnosno udjelu.

Trgovačko društvo ima nekoliko dužnosti nakon što zaprimi rješenje o ovrsi, a to su:

- upisati u knjigu dionica odnosno knjigu udjela da su dionice koje glase na ime odnosno udjeli zaplijenjeni sa danom primitka rješenja o ovrsi,
- bez odgode obavijestiti sud o obavljenom upisu odnosno zaprekama,
- ne smije u odnosu na zaplijenjene dionice, odnosno udjele obavljati u knjizi dionica/udjela nikakve upise na temelju raspoložbi ovršenika,
- obavijestiti sud o svakoj promjeni u pogledu zaplijenjenih dionica ili udjela.

Sukladno članku 230. Ovršnog zakona trgovačko društvo nema pravo žalbe na rješenje o ovrsi, niti ovršenik može raspolagati zaplijenjenom dionicom, odnosno udjelom pod prijetnjom kaznenopravnih posljedica koje se unose u rješenje o ovrsi.

Što je privremena pljenidba dionice za koju nije izdana isprava o dionici?

Zakon predviđa mogućnost donošenje rješenja o privremenoj pljenidbi u postupku ovrhe na dionicama za koje nije izdana isprava, međutim, u postupku ovrhe na poslovnom udjelu zakon ne predviđa mogućnost da ovrhovoditelj preko suda sazna za točno određeni poslovni udjel ovršenika u nekom trgovačkom društvu, te je obveza ovrhovoditelja da kod predlaganja ovrhe točno navede u kojem to trgovačkom društvu ovršenik ima poslovni udjel.

Ako ovrhovoditelj ne raspolaže potrebnim podacima o dionicama na njegov prijedlog sud može donijeti rješenje kojim se plijene sve dionice kod određenog dioničkog društva. Dioničko društvo

na zahtjev suda daje podatke uz zabranu obavijesti ovršenika. Nakon što dobije zatražene podatke sud će o njima izvijestiti ovrhovoditelja, te je ovrhovoditelj dužan u roku od osam dana od dostave podataka predložiti ovru na dionicama. Ako ovrhovoditelj predloži ovru sud rješenjem o ovrsi stavlja izvan snage rješenje o privremenoj pljenidbi. Ako ovrhovoditelj u roku od osam dana ne predloži ovru na dionicama ovra će se obustaviti.

Kako se vrši procjena i prodaja dionica i poslovnih udjela?

Procjena i prodaja dionica odnosno udjela, te namirenje ovrhovoditelja obavljaju se primjenjući odredbe Ovršnog zakona o ovrsi na pokretninama.

Ako se dionice, odnosno poslovni udjeli prodaju na dražbi ili neposrednom pogodbom, isti prethodno moraju biti procijenjeni. Sudski ovrhovitelj utvrđuje tržišnu vrijednost dionica i poslovnih udjela putem vještaka ili ovlaštenih procjenitelja. Vodeći računa o tržišnim uvjetima, osoba ovlaštena za prodaju dionica, odnosno poslovnog udjela sama određuje cijenu po kojoj će iste prodati.

Primjenom čl.149 Ovršnog zakona koji utvrđuje način prodaje pokretnina dolazimo do zaključka da su načini prodaje dionica odnosno poslovnih udjela: usmena javna dražba i neposredna pogoda. Sud zaključkom određuje način prodaje i istu povjerava sudskom ovrhovitelju, a može i javnom bilježniku.

Prodaja dražbom – javnu dražbu provodi sudska ovrhovatelj, a može i javni bilježnik ako sud zaključkom tako odredi. Prodaja usmenom javnom dražbom odredit će se ako su u pitanju pokretnine veće vrijednosti, primjerice ako su u pitanju poslovni udjeli veće vrijednosti i može se očekivati da će se prodati po većoj cijeni od procjenjene. Zaključak o prodaji se pra-

vovremeno objavljuje na oglasnoj ploči suda ili u javnom glasilu po pravilima za prodaju nekretnina. Nakon provedene dražbe kupcu se izdaje potvrda koja glasi da su se kupnjom na dražbi stekli uvjeti da se dionice prenesu na kupca u registru dionica, odnosno poslovni udjeli prenesu na kupca u knjizi poslovnih udjela.

Prodaja neposrednom pogodbom – dionici odnosno poslovni udjeli prodaje sudska ovrhovitelj

ili osoba ovlaštena za prodaju dionica i udjela kojoj je sud povjerio prodaju. Sudski ovrhovitelj i osoba ovlaštena za prodaju, s jedne strane, i kupac s druge strane sklapaju ugovor o prodaji dionice, odnosno udjela. Sudski ovrhovitelj zaključuje ugovor u ime i za račun ovršenika.

Prema odredbi članka 150. Ovršnog zakona na dražbi ili neposrednoj pogodbi, pokretnina se ne može prodati ispod jedne polovine procijenjene vrijednosti. Ako se pokretnine ne uspiju prodati na dražbi, odnosno neposrednom pogodbom, ovra će se obustaviti.

Na prijedlog ovrhovoditelja postoji mogućnost prodaje dionica i poslovnih udjela **elektroničkom javnom dražbom** primjenjujući odredbe Ovršnog zakona o elektroničkoj javnoj dražbi prodaje nekretnina.

Namirenje ovrhovoditelja

Iz prodajne cijene namiruje se ovrhovoditelj, nakon što sud rješenjem odredi da se iz iznosa dobivenog prodajom namire troškovi ovim redom: troškovi postupka, troškovi određeni u ovršnoj ispravi, kamate do dana unovčenja dionice odnosno poslovnog udjela i glavna tražbina. Nakon namirenja ovrhovoditelja, višak prodajne cijene koji preostane predate će se ovršeniku.

Odgovornost trgovačkog društva i kaznene mjere

Trgovačko društvo odgovara



**poslovni®
savjetnik.com**
CENTRALNI POSLOVNI PORTAL
www.poslovni-savjetnik.com

Lajkaj Poslovni savjetnik na Facebooku i:

- saznajte najnovije informacije iz svijeta biznisa
- komentirajte
- družite se s drugim poslovnjacima
- osvajajte vrijedne nagrade
- čitajte poslovne savjete naj hrvatskih stručnjaka



Poslovna ideja dolazi uz prave informacije - ma gdje bili!

za štetu koju bi ovrhovoditelj mogao pretrpjeti zbog toga što trgovačko društvo nije ispunilo neku od dužnosti nakon što je zaprimilo rješenje o ovrsi, a koje su navedene ranije u tekstu. Za štetu osobno odgovaraju i članovi uprave te druge odgovorne osobe društva. U rješenje o ovrsi mora se unijeti upozorenje o odgovornosti društva, članova uprave i drugih odgovornih osoba.

Ovhovoditelj može postaviti zahtjev za naknadu štete incidentalno u ovršnom postupku i u posebnoj parnici.

Ovhovoditelj može do završetka ovršnoga postupka zatražiti da sud u tome postupku odluci o njegovu zahtjevu za naknadu štete. Na temelju pravomočnoga rješenja o zahtjevu za naknadu štete, ovrhovoditelj može protiv društva, članova uprave i drugih odgovornih osoba koje sprečavaju ili ometaju sudskega ovrhovitelja mogu se izreći navedene kazneće mjere.

prisilnu ovru.

Nakon završetka ovršnoga postupka ovrhovoditelj svoje pravo na naknadu štete može ostvariti tužbom. Sud može, na prijedlog ovrhovoditelja, društvu i članovima njegove uprave zaprijeti novčanom kaznom ili kaznom zatvora. Ovršeniku je zabranjeno raspolagati zaplijjenjenom dionicom, odnosno zaplijjenjenim udjelom. Upozorenje o toj zabrani te o kaznenopravnim posljedicama njezine povrede unosi se u rješenje o ovrsi. Sud može zaključkom narediti trgovačkom društvu da sudska ovrhovatelj omogući uvid u knjigu dionica, odnosno udjela te u druge isprave društva. Protiv društva, članova uprave i drugih odgovornih osoba koje sprečavaju ili ometaju sudskega ovrhovitelja mogu se izreći navedene kazneće mjere.

Dženeta Dautović



KOJE SU OBVEZE PRAVNIH SUBJEKATA KOJI DRŽE CIGARETE

Zakonom o trošarinama (NN 22/13., 32/13. i 81/13., u dalnjem tekstu: ZOT) regulirane su obveze ostalih osoba koje drže cigarete (trgovine, kiosci, ugostiteljski objekti i druga maloprodajna mjesta) radi prodaje krajnjim potrošačima i trošarinski obveznici na duhanske prerađevine koji su od 1. srpnja 2013. godine obvezni obračunavati i plaćati trošarinu na cigarete koje imaju na zalihamu.

Kada se poveća maloprodajna cijena cigareta i kada se poveća visina trošarine na cigarete obvezni su poštovati rokove za popisivanje zaliha cigareta, saставljati zapisnike te plaćati razlike trošarine. Također moraju i podnijeti prijavu za upis u registar trošarinskih obveznika kod nadležnog carinskog ureda prema svom sjedištu ili prebivalištu. Ti carinski uredi, odnosno nadlež-

ni carinski uredi s obzirom na sjedište ili prebivalište trošarinskog obveznika propisani su Odlukom o osnivanju, sjedištu i području na kojima djeluju područni carinski uredi, carinski uredi i granični carinski uredi Ministarstva financija, Carinske uprave (NN 86/13.), a od 24. veljače 2014. godine počelo je i elektroničko podnošenje zapisnika o popisu zaliha cigareta s obračunom razlike trošarine

(obrazac Z-ORT) i to korištenjem elektroničkog servisa Carinske uprave e-Carina i aplikativnog podsustava e-Trošarine. **Napominjemo da se ne obračunava razlika trošarine na sitno rezani duhan, ostali duhan za pušenje, cigare i cigarilose, nego samo na zalihe cigareta koje su puštenе u potrošnju u RH.**

Prijava za upis u registar trošarinskih obveznika

Ostale osobe koje drže cigarete i trošarinski obveznici na duhanske prerađevine dužni su carinskom uredu nadležnom prema sjedištu ili prebivalištu podnijeti prijavu za upis u registar trošarinskih obveznika na obrascu PUR koji je tiskan u Pravilniku o trošarinama u Prilogu 14 (NN 64/13. i 129/13., u dalnjem tekstu: POT).

Na temelju čl. 44. ZOT-a i čl. 48. POT-a svaka pravna ili fizička osoba koja posluje s trošarinskim proizvodima mora carinskom uredu nadležnom prema sjedištu ili prebivalištu podnijeti prijavu za upis u registar trošarinskih obveznika i to najkasnije osam dana prije

PRIJAVA ZA UPIS U REGISTAR TROŠARINSKIH OBVEZNIKA

MINISTARSTVO FINICIJA
CARINSKA UPRAVA
CARINSKI URED

- Registracija
- Promjena
- Odjava

1.	OSONBI IDENTIFIKACIJSKI BROJ (OIB):
2.	NAZIV PRAVNE OSOBE ILI IME I PREZIME FIZIČKE OSOBE
3.	ADRESA SJEDIŠTA ILI PREBIVALIŠTA ULICA: KUĆNI BROJ: MESTO / GRAD: POŠTANSKI BROJ: NAZIV POŠTE:
4.	BROJ TELEFONA/FAX:
5.	PODACI O ODGOVORNOJ OSOBI U PRAVNOJ OSOBI (ime i prezime, adresa, JMBG/OIB)
6.	NAZIV OSNOVNE DJELATNOSTI NKD
7.	KATEGORIJA TROŠARINSKIH PROIZVODA (zaokružiti odgovarajuću opciju)
I.	Alkohol i alkoholna pića
II.	Pivo
III.	Duhanske prerađevine
IV.	Energetici <ul style="list-style-type: none"> a. Energetici (osim b. i c.) b. Prirodnji plin i ostali plinovi iz KN 2711 29 00 c. Kruta goriva
V.	Električna energija
8.	

(zaokružiti odgovarajuću opciju)		
I.	Ovlašteni držatelj trošarinskog skladišta <ul style="list-style-type: none"> a. b. 	Proizvođač Trgovac
II.	Registrirani primatelj	
III.	Povremeno registrirani primatelj	
IV.	Primatelj iz članka 21. stavak 1. točka 4. ZOT-a	
V.	Prodavatelj iz druge države članice/Zastupnik za prodaju na daljinu iz članka 21. stavak 1. točka 5. ZOT-a	
VI.	Proizvođač izvan sustava odgode iz članka 69. ZOT-a	
VII.	Mali proizvođač jakog alkoholnog pića	
VIII.	Mali proizvođač vina	
IX.	Uvoznik	
X.	Osloboden korisnik trošarinskih proizvoda	
XI.	Opskrbljivač <ul style="list-style-type: none"> a. Elektročnom energijom b. Prirodnim plinom i ostalim plinovima iz KN 2711 29 00 	
XII.	Isporučitelj krutih goriva	
XIII.	Krajnji potrošač krutih goriva	
XIV.	Proizvođač iz članka 94. ZOT-a	
XV.	Proizvođač iz članka 96. ZOT-a	
XVI.	Registrirani pošiljatelj	
XVII.	Ostali trošarinski obveznici	

Datum: _____ M.P. _____ Potpis trošarinskog obveznika

Datum prijema:	
Datum unos:	
Ovlašteni carinski službenik:	M. P.
Rukovoditelj:	

UPUTA ZA POPUNJAVANJE TOČKE 8.		
I.	Ovlašteni držatelj trošarinskog skladišta <ul style="list-style-type: none"> a. b. 	Proizvođač Trgovac
	Zaokružuje osoba ovisno o statusu da li je proizvođač ili trgovac (ne obavlja proizvodnju)	
II.	Registrirani primatelj	Zaokružuje osoba za status iz članka 40. ZOT-a
III.	Povremeno registrirani primatelj	Zaokružuje osoba za status iz članka 41. ZOT-a
IV.	Primatelj iz članka 21. stavak 1. točka 4. ZOT-a	Zaokružuje osoba za status iz članka 21. stavak 1. točka 4. ZOT-a
V.	Prodavatelj iz druge države članice/Zastupnik za prodaju na daljinu iz članka 21. stavak 1. točka 5 ZOT-a	Zaokružuje osoba za status iz članka 21. stavak 1. točka 5. ZOT-a
VI.	Proizvođač izvan sustava odgode iz članka 69. ZOT-a	Zaokružuje osoba za status iz članka 69. ZOT-a
VII.	Mali proizvođač jakog alkoholnog pića	Zaokružuje osoba za status iz članka 68. ZOT-a
VIII.	Mali proizvođač vina	Zaokružuje osoba za status iz članka 67. ZOT-a
IX.	Uvoznik	Zaokružuje osoba za status iz članka 21. stavak 1. točka 2. ZOT-a (osim prirodnog plina, krutog goriva i električne energije)
X.	Osloboden korisnik trošarinskih proizvoda	Zaokružuje osoba za status iz članka 36. ZOT-a
XI.	Opskrbljivač <ul style="list-style-type: none"> a. elektročnom energijom b. prirodnim plinom i ostalim plinovima iz KN 2711 29 00 	Zaokružuje osoba ovisno za status iz članka 94. stavak 1. točka 1. 2. ZOT-a, te osoba za status iz članka 96. stavak 1. točka 1. i 2. ZOT-a
XII.	Isporučitelj krutih goriva	Zaokružuje osoba za status iz članka 98. stavak 1. točka 1. i stavak 2. točka 1. ZOT-a
XIII.	Krajnji potrošač krutih goriva	Zaokružuje osoba za status iz članka 98. stavak 2. točka 2. ZOT-a
XIV.	Proizvođač iz članka 94. ZOT-a	Zaokružuje proizvođač koji proizveden električnu energiju koristi za vlastite potrebe iz članka 94. stavak 1. točka 3. ZOT-a
XV.	Proizvođač iz članka 96. ZOT-a	Zaokružuje proizvođač plina koji proizveden prirodnim plin i ostale plinove iz KN 2711 29 00 koristi za vlastitu potrošnju iz članka 96. stavak 1. točka 3. ZOT-a
XVI.	Registrirani pošiljatelj	Zaokružuje osoba za status iz članka 42. ZOT-a

početka obavljanja registrirane djelatnosti ili drugog događaja koji znači trošarinsku radnju u smislu ZOT-a.

Prijava za upis u registar trošarinskih obveznika podnosi se u tri primjerka na obrascu PUR koji je tiskan u Prilogu 14 POT-a i njegov je sastavni dio, a uz prijavu se prilaže:

- izvod iz sudskog registra ili druga važeća isprava izdana prema posebnim propisima iz koje je razvidna registrirana djelatnost podnositelja zahtjeva, ne starija od 6 mjeseci;

- preslika Obavijesti Državnog zavoda za statistiku o razvrstavanju poslovnog subjekta prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD).

Trošarinski su obveznici također obvezni nadležnom carinskom uredu prijaviti svaku izmjenu podataka navedenu prilikom prijave za upis u registar trošarinskih obveznika, kao i prestanak djelatnosti zbog koje su upisane u registar trošarinskih obveznika u roku od osam dana od dana nastanka promjene, odnosno od saznanja za izvršenu promjenu.

Uporaba sustava elektroničke razmjene podataka za podnosenje obrasca PUR započinje 1. siječnja 2015. godine.

Obveznici koji su dužni popisati zalihe cigareta

Na temelju čl. 21. ZOT-a trošarinskim obveznikom se smatra osoba koja je u obvezi plaćanja trošarine, a to su:

– trošarinski obveznici duhanskih prerađevina iz čl. 21., st. 1. ZOT-a (ovlašteni držatelji trošarinskih skladišta, uvoznici, registrirani primatelji i povremeno registrirani primatelji) za cigarete koje su:

- izvan prostora trošarinskog skladišta,
- u skladištima ili drugim prostorima ovlaštenih distributera za veleprodaju

cigaretu s kojima imaju zaključene ugovore o distribuciji,

- u skladištima ili drugim prostorima osoba s kojima su vlasnički i/ili upravljački izravno povezani.

- ostalim osobama iz čl. 21., st. 2. točke 1. ZOT-a (primjerice: kiosci, trgovine, ugostiteljski objekti i druga maloprodajna mjesta koje radi prodaje krajnjim potrošačima drže cigarete). U njihove ime i za njihov račun, trošarinski obveznik duhanskih prerađevina može izvršiti popis zaliha, sastaviti o istome zapisnik, obračunati i platiti razliku trošarine na cigarete.

Kada nastaje obveza popisa zaliha cigareta?

Trošarinski obveznici duhanskih prerađevina i ostale osobe koje drže cigarete radi daljnje prodaje u obvezni su obračunati i platiti razliku trošarine pri svakom povećanju visine trošarine na cigarete i/ili kada se poveća maloprodajna cijena, i to na sve cigarete koje su puštene u potrošnju, a nalaze se na zalihama u prometu na teritoriju Republike Hrvatske u trenutku povećanja visine trošarine i/ili povećanja maloprodajne cijene.

Trošarinski obveznici duhanskih prerađevina i ostale osobe koje radi daljnje prodaje drže cigarete u obvezi su popisati zalihe cigareta:

– s početkom dana stupanja na snagu propisa kojim se povećava visina trošarine na cigarete (npr.: propis je stupio na snagu dana 6. ožujka 2014. godine, što znači da popis zaliha cigareta treba napraviti sa stanjem na početku dana 6. ožujka 2014. godine), i/ili

- na kraju dana koji prethodi danu početka važenja prijavljene veće maloprodajne cijene cigareta (npr.: početak

važenja veće maloprodajne cijene je bio dana 11. ožujka 2014. godine, što znači da popis zalih cigareta treba napraviti sa stanjem na kraju dana 10. ožujka 2014. godine).

U tu svrhu trošarinski obveznici i ostale osobe koje drže cigarete radi prodaje u obvezi su:

– sastaviti zapisnik po svakoj marki cigareta, količini i zadnje važećoj maloprodajnoj cijeni cigareta za koju se vrši obračun razlike trošarine sukladno važećoj visini trošarine na cigarete i/ili zadnje važećoj maloprodajnoj cijeni cigareta. Zapisnik o popisu zalih cigareta sa obračunom razlike trošarine podnosi se na Obrascu Z-ORT iz Priloga 33 POT-a i podnosi se korištenjem elektroničkog servisa Carinske uprave e-Carina, aplikativnog podsustava e-Trošarine (pristup na stranicama Carinske uprave, www.carina.hr pod linkom e-Trošarine), i to najkasnije u roku od osam dana od dana popisa zalih.

– obračunatu razliku trošarine na utvrđene zalihe cigareta platiti u roku od 30 dana od dana popisa zalih na račun Državnog proračuna RH:

- broj Državnog proračuna – HR 12 1001005-1863000160
- model - HR 68
- poziv na broj 1090-OIB (upisati osobni identifikacijski broj).

Maloprodajne cijene po kojima se mogu prodavati cigarete u prometu na teritoriju RH

Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o trošarinama (NN 81/13.) ukinuta je obveza iskazivanja maloprodajne cijene cigareta na duhanskoj markici Ministarstva financija RH.

Stoga se **od 1. srpnja 2013.**

godine u prometu na teritoriju Republike Hrvatske mogu nailaziti cigarete koje su označene duhanskim markicama Ministarstva financija RH na kojima:

– je iskazana maloprodajna cijena i iste se mogu prodavati po maloprodajnim cijenama ne višim od zadnje važeće prijavljene maloprodajne cijene te se mogu nalaziti u prometu najkasnije do 1. siječnja 2015. godine (sukladno odredbi čl. 24. Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o trošarinama (NN 81/13.) i čl. 127.a Pravilnika o trošarinama (NN 64/13. i 129/13.);

– nije iskazana maloprodajna cijena i iste se mogu prodavati po maloprodajnim cijenama ne višim od zadnje važeće prijavljene maloprodajne cijene.

Napominje se da prijavu maloprodajne cijene cigareta Carinskoj upravi mogu izvršiti samo proizvođači ili njihovi predstavnici ili ovlašteni posrednici u Republici Hrvatskoj te uvoznici duhanskih prerađevina, a ne ostale osobe koje radi prodaje krajnjim potrošačima drže cigarete.

Objava podataka na internetskim stranicama Carinske uprave

Na internetskim stranicama Carinske uprave (www.carina.hr) pod linkom Trošarine i posebni porezi, Maloprodajne cijene cigareta te pod linkom Novosti kontinuirano će se objavljivati informacije o:

- promjeni visine trošarine na cigarete, te
- tabelarni prikaz sa važećim maloprodajnim cijenama cigareta.

Obveznici obračuna razlike trošarine na cigarete obvezni su podnosit Z-ORT obrazac elektroničkim putem, i to korištenjem elektroničkog servisa Carinske uprave e-Carina, aplikativnog

podsustava e-Trošarine počevši od 24. veljače 2014. godine.

Upute vezan uz podnošenje Z-ORT obrasca putem aplikativnog podsustava „e-trošarine“

objavljaju se na internetskim stranicama Carinske uprave (www.carina.hr) pod linkom e – Carina, e-Trošarine.

Jelena Mojić

Prekršajna djela za koje su carinski uredi ovlašteni provoditi prekršajni postupak

Kazna do 2000 x



Novčanom kaznom od 10.000 do 2.000.000 kn kazniti za prekršaj pravna osoba, a novčanom kaznom od 5.000 do 100.000 kn odgovorna osoba u pravnoj osobi, kao i fizička osoba ako:

- na dan objave povećanja visine trošarine na cigarete i/ili dan prije početka važeća prijavljene veće maloprodajne cijene cigareta ne popiše zalihu cigareta i o tome ne sastavi zapisnik i ne dostavi ga u propisanom roku (čl. 22., st. 9., 10., 11., 12., 13., 14. i 15.);
- - ne obračuna razliku trošarine na utvrđene zalihe i istu ne plati u propisanom roku (čl. 22., st. 9., 10., 11., 12., 13., 14. i 15.);
- - ako kao pravna ili fizička osoba koja posluje s trošarskim proizvodima carinskom uredu nadležnom prema sjedištu ili prebivalištu ne podnese prijavu za upis u registar trošarskih obveznika i to najkasnije osam dana prije početka obavljanja registrirane djelatnosti ili drugoga događaja koji znači trošarsku radnju u smislu ZOT-a ili ako nadležnom carinskom uredu ne prijavi svaku izmjenu podataka navedenu prilikom prijave za upis u registar trošarskih obveznika kao i prestanak djelatnosti zbog koje je upisana u registar trošarskih obveznika u roku od osam dana od dana nastanka promjene, odnosno od dana saznanja za izvršenu promjenu (čl. 44., st.1. i 2., čl. 67., st. 2. i čl. 68., st. 4.);
- - prodaje duhanske prerađevine po maloprodajnim cijenama višim od prijavljenih (čl. 77., st. 5.);
- - duhanske prerađevine kada se puštaju u potrošnju na teritoriju RH nije označila duhanskim markicama Ministarstva financija, koje uz tekst „Republika Hrvatska-Ministarstvo financija“ moraju imati naznačenu slovnu označku predmeta oporezivanja i broj markice (čl. 78., st.1., 4., 5. i 6.);
- - pušta u potrošnju ili potiče ili pomaže puštanje u potrošnju, kupnju ili posjedovanje duhanskih prerađevina koje nisu označene duhanskim markicama (čl. 78., st. 11.);
- - neovlašteno izgrđuje markice iz čl. 78. ovog Zakona i markice za duhanske prerađevine drugih država članica, trećih država ili trećih teritorija, ili ako ih neovlašteno tiska ili posjeduje, ili ako ih neovlašteno stavlja u promet, ili ako ih namjerno ošteće (čl. 79., st. 4. i 5.);
- - ne obavlja promet duhanskim prerađevinama samo u pakiranjima za prodaju na malo u skladu s posebnim propisima (čl. 80., st. 1.).

Kazna propisana: čl. 102. Zakona o trošarinama

Tražite fotografije za opremanje Vaših promotivnih materijala,
intraneta i web stranica, objava u medijima, kataloga, ...

Tražite vrhunskog fotoreportera za snimanje Vaših događanja, promocija,
prostora, Vama važnih osoba, ...



PIXSELL. SVE ŠTO TREBA VIDJETI.
WWW.PIXSELL.HR

Registrirajte se na www.pixsell.hr i upoznajte s našom ponudom.
Rado ćemo odgovoriti na sve upite o ponudi fotografija te mogućnostima korištenja.

PIXSELL PRODAJA
prodaja@pixsell.hr
00385 (0) 160 69 941

INFO DESK
info@pixsell.hr
00385 (0) 165 00 948

DOGAĐANJA
najave@pixsell.hr
00385 (0) 160 69 477

JESTE LI
ZNALI
DA...

POVEĆAN MJESEČNI DOPRINOS ZA HRVATSKU OBRTNIČKU KOMORU ZA 2015.

... je povećan iznos doprinos Hrvatskoj obrtničkoj komorri (HOK) na **52,00 kn mjesечно** (do sada iznosio 44,00 kn). Navedeno se primjenjuje od mjeseca siječnja 2015. (Nar. nov., br. 156/2014).

GODIŠNJE IZVJEŠĆE O KREDITnim POSLOVIMA S INOZEMSTVOM ZA 2014.

... privatna trgovačka društva obvezna su dostaviti Godišnje financijsko izvješće o ostalim kreditnim poslovima s inozemstvom. Tu obvezu imaju ona trgovačka društva koja nisu odabrana u uzorak za mjesecno izvješćivanje o kreditnim poslovima s inozemstvom, a tijekom godine imala su ili imaju stanje duga ili potraživanja po kreditnim poslovima s inozemstvom.

Iznimno, Godišnje financijsko izvješće o ostalim kreditnim poslovima s inozemstvom NE dostavlja se za kratkoročne komercijalne kredite koji se odnose na odgode plaćanja s ugovorenim rokom plaćanja od 8 dana do 12 mjeseci (uključujući i 12 mjeseci), odnosno plaćanja unaprijed do 12 mjeseci (uključujući i 12 mjeseci), ugovorena izravno između kupca i dobavljača, za robe i usluge, odnosno plaćanje investicijskih radova.

Godišnje izvješće o ostalim kreditnim poslovima s inozemstvom za 2014. godinu trgovačka društva dužna su dostaviti Hrvatskoj narodnoj banci na obrascu GOD-INOK do 30. travnja 2015.

NAČIN OSTVARIVANJA POREZNE OLAKŠICE ZA OBavljanje djelatnosti na području grada vukovara i na potpomognutim područjima

... je radi provedbe porezne olakšice za porezne obveznike koji obavljaju djelatnost na potpomognutim područjima I. i II. skupine i na području Grada Vukovara **donesen Pravilnik o načinu ostvarivanja porezne olakšice za obavljanje djelatnosti na području Grada Vukovara i na potpomognutim područjima (Nar. nov., br. 157/2014)**. Tim Pravilnikom propisuju se korisnici porezne olakšice, područje primjene, podjela prema djelatnostima, izračun porezne olakšice i utvrđivanje gornje granice potpore male vrijednosti te postupak odobravanja porezne olakšice propisane člankom 28.a Zakona o porezu na dobit, u skladu s odgovarajućim pravilima o potporama male vrijednosti, temeljem obavljanja djelatnosti na području Grada Vukovara i na potpomognutim područjima.

J.D.O.O. MORA PLAĆATI ČLANARINU ZA HGK

... da poduzetnici osnovani i upisani u sudski registar kao jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću, pod uvjetom da takvo društvo nije povećalo temeljni kapital tako da on doseže ili prelazi najniži iznos temeljnog kapitala iz članka 389. stavka 2. Zakona o trgovackim društvima (Nar. nov., br. 111/93 do 68/13), plaćat će članarinu za HGK u visini 20,00 kuna mjesечно. Navedeno proizlazi iz Odluke o financiranju Hrvatske gospodarske komore (Nar. nov., br. 157/2014).

PROMIJENJEN ROK ZA PRIJAVU RADNIKA ZAVODU ZA MIROVINSKO OSIGURANJE

... je člankom 27. Uredbe o izmjenama i dopunama Zakona o mirovinskom osiguranju (Nar. nov., br. 151/14), koja je stupala na snagu 1. siječnja 2015., promijenjen rok za prijavu početka rada radnika. Radnika se mora prijaviti na Zavodu za mirovinsko osiguranje najkasnije prije početka rada, a najranije 8 dana prije početka rada.

Ako radnik ne započne raditi na dan početka osiguranja, poslodavac je to dužan dojaviti Zavodu za mirovinsko osiguranje najkasnije toga dana.

Odjava radnika na Zavodu za mirovinsko osiguranje i nadalje se mora izvršiti u roku 24 sata od prestanka radnog odnosa.

NOVA MINIMALNA PLAĆA ZA 2015.

... je propisana nova visina minimalne plaće u brutu iznosu od **3.029,55 kuna** (Uredba o visini minimalne plaće – Nar. nov., br. 151/2014). Visina minimalne plaće primjenjuje se za razdoblje od 1. siječnja do 31. prosinca 2015. godine, pa tako prvi put će se primijeniti na plaću koja se odnosi na mjesec siječanj 2015. (ispłata u veljači). Podsećamo da je minimalna plaća najniži mjesecni iznos bruto plaće koji radniku pripada za rad **u punom** radnom vremenu.

PREGLED KAZNI

Krajnji rok za korištenje godišnjeg odmora za 2014.

Kazna do 60 x

Neiskorišteni dio godišnjeg odmora kojeg je radnik stekao u 2014. godini, a nije iskoristio u toj godini, mora se omogućiti radniku da ga iskoristi do 30. lipnja 2015.

Iznimno, godišnji odmor, odnosno dio godišnjeg odmora za 2014. koji radnik zbog korištenja prava na rodiljni, roditeljski i posvojiteljski dopust te dopust radi skrbi i njegove djeteta s težim smetnjama u razvoju nije mogao iskoristiti, radnik ima pravo iskoristiti do 31.12.2015.

Ako poslodavac postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovacko društvo od 31.000,00 do 60.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 4.000,00 do 6.000,00 kuna;
- za obrtnika od 4.000,00 do 6.000,00 kuna.

Isplata minimalne plaće za 2015.

Kazna do 100 x

Minimalna plaća je najniži mjesecni iznos bruto plaće koji radniku pripada za rad u punom radnom vremenu. Za 2015. godinu propisana je visina minimalne plaće u bruto iznosu od 3.029,55 kuna (Uredba o visini minimalne plaće – Nar. nov., br. 151/2014). Visina minimalne mjesecne plaće primjenjuje se za razdoblje od 1. siječnja do 31. prosinca 2015. godine.

Ako poslodavac ne isplati barem zakonski propisanu minimalnu plaću svome radniku za rad u punom radnom vremenu, propisana je novčana kazna:

- za trgovacko društvo od 60.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 7.000,00 do 10.000,00 kuna;
- za obrtnika od 7.000,00 do 10.000,00 kuna.

Podnošenje pregleda plaćenih poreza na dobit po odbitku za 2014.

Kazna do 300 x

Trgovačka društva i obrtnici koji plaćaju porez na dobit, koji su plaćali naknade inozemnim pravnim osobama koje su se oporezivale porezom po odbitku, dostavljaju pregledne svih isplaćenih naknada s podacima o nazivu inozemnog primatelja, datumu i iznosu isplate i uplaćenom porezu kao i primjenjenoj stopi poreza po odbitku. Navedeni pregledi dostavljaju se istodobno s predajom porezne prijave poreza na dobit.

Ako trgovačko društvo ili obrt (koji plaća porez na dobit) postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovacko društvo od 5.000,00 do 300.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 3.000,00 do 30.000,00 kuna;
- za obrtnika od 300,00 do 5.000,00 kuna.

Plaćanje članarine turističkim zajednicama

Kazna do 7 x



Pravna i fizička osoba koja u turističkoj općini ili gradu ima svoje sjedište ili podružnicu, pogon, objekt u kojem se pruža usluga i slično, a koja trajno ili sezonski ostvaruje prihod pružanjem ugostiteljskih usluga, usluga u turizmu ili obavljanjem s turizmom neposredno povezanih djelatnosti, plaća članarinu turističkoj zajednici.

Visina članarine koju plaća pravna i fizička osoba kao obvezatni član turističke zajednice općine ili grada ili Turističke zajednice Grada Zagreba, ovisi o turističkom razredu naselja u kojem je sjedište ili poslovna jedinica osobe, o skupini u koju je razvrstana djelatnost kojom se pravna ili fizička osoba bavi, te o stopi na ukupni prihod utvrđenoj ovim Zakonom.

Pravna i fizička osoba može članarinu platiti i primjenom stope propisane za djelatnost koju pravna ili fizička osoba obavlja u većem obujmu u odnosu na ostale djelatnosti za koje je upisana u upisnik trgovačkog suda ili ureda državne uprave u županiji, odnosno upravnog tijela Grada Zagreba, na ukupno ostvareni prihod, ako je za nju to povoljnije.

Pravna ili fizička osoba uplaćuje članarinu do posljednjeg dana u mjesecu za tekući mjesec.

Ako trgovačko društvo ili obrtnik ne plati članarinu turističkim zajednicama u prije navedenom roku, propisana je novčana kazna:

- za trgovacko društvo od 2.000,00 do 7.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 500,00 do 2.000,00 kuna;
- za obrtnika od 500,00 do 5.000,00 kuna.

Prijava i odjava radnika s HZMO-a (mirovinskog)

Kazna do 50 x



Radnika se mora prijaviti na Zavodu za mirovinsko osiguranje najkasnije prije početka rada, a najranije 8 dana prije početka rada.

Odjava radnika na Zavodu za mirovinsko osiguranje mora se izvršiti u roku 24 sata od prestanka radnog odnosa.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovacko društvo od 5.000,00 do 50.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 1.000,00 do 10.000,00 kuna;
- za obrtnika od 5.000,00 do 50.000,00 kuna.

Plaćanje poreza na dobit za 2014.

Kazna do 200 x



Trgovačko društvo ili obrtnik koji je obveznik poreza na dobit, dužan je utvrditi poreznu obvezu i platiti porez na dobit za 2014. godinu s danom podnošenja porezne prijave (porezna prijava podnosi se najkasnije do 30.4.2015.).

Ako trgovačko društvo ili obrtnik (obveznik porezna na dobit) postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovacko društvo od 2.000,00 do 200.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 2.000,00 do 20.000,00 kuna;
- za obrtnika od 2.000,00 do 200.000,00 kuna.

OBAVIJEST O KORIŠTENJU TELEFONSKIH SAVJETNIČKIH USLUGA U 2015. GODINI!

Od 12.1. 2015. preplatnici časopisa „**Poslovni savjetnik**“ imaju pravo koristiti telefonsku savjetničku službu prema uvjetima navedenim na ovoj obavijesti.



Telefon za savjete: (01)49 21 736
(ponedjeljkom od 11:00 do 15:30,
petkom od 9:00 do 13:00, uz unos vašeg PIN-a)

Kako stupiti u kontakt s našim savjetnicima?

Nazovite naše savjetnike, u za to predviđeno vrijeme, na telefon 01/ 49 21 736.

Kada telefonski dobijete savjetnika molimo da nam kažete ime tvrtke/obrta iz koje zovete i vaš jedinstveni preplatnički tajni PIN.

Jedinstveni preplatnički tajni PIN nalazi se na dnu vašeg računa za uplaćenu preplatu za 2015. godinu.

Molimo da PIN sačuvate i koristite isključivo za vaše pravo osobnog korištenja naših savjetničkih usluga.

Koje je vrijeme za savjete?

Savjeti se mogu koristiti isključivo **PONEDJELJKOM od 11:00 do 15:30 i PETKOM od 9:00 do 13:00**.

Što sve možete pitati savjetnike?

Savjetnici odgovaraju samo na pitanja **iz područja poreza, radnih odnosa i prava vezano uz posovanje trgovačkih društva i obrtnika**.

Na koja pitanja NE odgovaraju savjetnici?

Pitanja koja se NE ODNOSE na prije navedena područja savjetnici NE ODGOVARAJU (npr. vještine upravljanja, EU fondovi i dr.). Savjetnici NE ODGOVARAJU na pitanja profesionalnih računovođa (npr. knjiženja u glavnoj knjizi) i popunjavanje poreznih obrazaca – na takva pitanja dajemo savjete u okviru preplate na naš časopis „Računovodstvo i porezi u praksi“.

Što ako je telefonska linija zauzeta?

U vrijeme savjeta ako ne možete dobiti telefonsku liniju zbog zauzetosti, možete nam ostaviti poruku kako bi vam se javili na jedan od sljedećih načina:

- 1) putem e-mail: info@poslovni-savjetnik.com
- pošaljete poruku da bi željeli telefonski savjet (obvezno navedite svoj jedinstveni preplatnički tajni PIN i broj telefona putem kojeg vas možemo kontaktirati).
- 2) možete nazvati našu službu za korisnike na broj telefona 01/ 49 21 742 i ostaviti svoj broj telefona kako bi vas kontaktirali naši savjetnici.

Što je s pisanim upitim?

Pisani odgovori nisu uračunati u cijenu preplate na časopis Poslovni savjetnik, već se posebno naplaćuju. Odgovori na pismena pitanja naplaćuju se prema internom cjeniku.

Savjeti tijekom ljeta

Tijekom ljeta u određenom razdoblju savjetnici ne odgovaraju na upite preplatnika zbog korištenja kolektivnog godišnjeg odmora. O navedenom preplatnici će biti obaviješteni početkom ljeta.

PREDSTAVLJAMO TI NAJNAPREDNIJI TRIO PAKET NA TRŽIŠTU

KLIKNI ZA VIŠE INFO



**Nismo izumili oglas koji se klika,
ali s Iskon paketom češ odmah kliknuti.**



SUPERBRZI INTERNET - do 50/10 Mbps

TV - premium filmski i sportski kanali

TELEFON - besplatne minute prema svim mrežama i EU

Postani Iskonovac i iskoristi probni period 3 mjeseca!

LENOVO

VIBE Z2 PRO

SMARTPHONE

SNAGA U TVOJIM RUKAMA

GRANDIOZNI 6" QHD ZASLON

MOĆNA 16 MP PREDNJA KAMERA

SUPERBRZI SNAPDRAGON PROCESOR

USKORO



lenovo FOR
THOSE WHO DO.™