

poslovni[®] savjetnik

.com
NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

tema broja

NAPLATA POTRAŽIVANJA

**USPJEŠNA
NABAVA
→ STRUČNJACI
ZA PROGNOZE**

Priručnik o
znakovima na
ambalaži u RH

IZDVOJENO

Kako mjeriti
povrat
investicije

Ulaganje u
investicijske
fondove

Tehnike
poslovnog
odlučivanja

SPECIJALNI PRILOG

SUPERPRODAVAČ

– vrhunska predavanja
i noviteti u prodaji

**“TRIKOVI” U
PODUZETNIŠTVU**
– da ili ne?

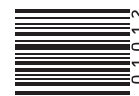
**Savjeti za izradu
uspješne
web stranice**

**FIZIČKA AKTIVNOST
KAO ELEMENT
NAPREDOVANJA**

**+ Vodič za
motivaciju
u radnom
okruženju**

Matija Arapović
direktor tvrtke Prima Solvent

TISKANICA



ISSN: 1845-092X



01012
9 771845 092000



plakatiranje i oglašavanje

Strossmayerov trg 8, 10000 Zagreb - HR; tel.: +385 1 48 17 225; fax: +385 1 49 22 568; e-mail: pio@pio.hr, www.pio.hr

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



1. Gajnički vidikovac 5, 10 000 Zagreb, OIB: 60842328628
kunski žiro račun: 2340009-1110312376 kod Privredne banke d.d.
kunski žiro račun: 2360000-1101696781 kod Zagrebačke banke d.d.
devizni račun: 2100268567 kod Zagrebačke banke d.d.

GLAVNA UREDNICA I DIREKTORICA:

mr. Sandra MIHELČIĆ, dipl. oec., sandra@poslovni-savjetnik.com

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

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

STALNI SURADNICI:

Jermeja AGIĆ, dr. sc. Marko ALERIĆ, mr. sc. Zdravko BAICA, Tomislav BEKEC, dipl. oec., Jasna BELAMARIĆ, dipl. psiholog, Danijel BIČANIĆ, Jasmina BJELICA, dipl. oec., Valentina BOCAK, dipl. oec., mr. sc. Anđelko BREZOVNJAČKI, dipl. novinar, Nadina CVETKO BOROTA, dipl. oec., Elena CVJETKOVIĆ mr. sc., Biserka ČONKAŠ, Krunoslav ČOSIĆ, dipl. ing., Jurica DUJMOVIĆ, Mirjana FIJOLIĆ, dipl. politolog i novinar, Milivoj FRIGANOVIĆ, dipl. oec., mr. Dragomir GABRIĆ, Milan GRKOVIĆ, Sanja HRVOJEVIĆ-BEGANOVIĆ, magistrica novinarstva, Tonči JAKOVČEVIĆ, mr. sc. Goran JUNGVIŘTH, mr. sc. Ratka JURKOVIĆ, Gordana KASTRAPELI, Marina KILIĆ, dipl. nov., Zlatko KURTOVIĆ, Inga LALIĆ, dipl. oec., mr. sc. Andreja MARCETIĆ, Morana MIKULANDRA, dipl. oec., Drago MUNJIZA dipl. oec., Andrijana MUŠURA, mr. sc. Marija NOVAK-IŠTOK, mr. sc. Eduard OSREDEČKI, prof. dr. sc. Zvonimir PAVLEK, mr. sc. Branko PAVLOVIĆ, dr. sc. Davor PERKOV, dr. sc. Saša PETAR, Božo PRELEVIĆ dipl. iur., Nevenka PUČEK, dr. sc. Majda RIJAVEC, Silvija ROGINEK, Barbara RUŽIĆ, prof. psih., dr. sc. Nataša RUPČIĆ, Renata TAKAČ PEJNOVIĆ, dr. sc. Jasminka SAMARDŽIJA, prof., mr. sc. Darko SAMBOL, Daniel SEVER, dipl. iur., prof. dr. Velimir SRIČA, mr. Hedda Martina ŠOLA, spec. oec., Olga ŠTAJDOHAR - PAĐEN, dipl. ing., Bože TOKIĆ, dipl. ing., Ivana UROIĆ, dipl. oec., Goran TUDOR, Dragan ZLATOVIĆ

VODITELJI MARKETINGA:

Svjetlana PEČINAR, prof., svjetlana@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 36 90 834
Zlata RADOVIĆ, zlata@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 48 36 006
Sanja ŠKENDER, sanja@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 49 21 737

TAJNIŠTVO I PRETPLATA:

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

GRAFIČKA PRIPREMA I DIZAJN:

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

NASLOVNIKA:

Matija ARAPOVIĆ, direktor tvrtke PRIMA SOLVENT d.o.o (PROMO)

REALIZACIJA TISKA: "ZINA"

TISAK: Rotacija Grafičkog zavoda Hrvatske, POSLOVNI SAVJETNIK SE TISKA NA EKOLOŠKOM PAPIRU

DISTRIBUCIJA: Hrvatska pošta i A1 Direkt d.o.o.

FOTOGRAFIJE:

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

Časopis izlazi mjesečno, početkom mjeseca. Za članke, crteže i oblikovanja objavljena u ovom časopisu sva su prava pridržana. Nedopuštena je objava, preslika, reproduciranje, umnožavanje, imitiranje i drugi način prenošenja u bilo kojem obliku uključivo Internet, bez pismene suglasnosti nakladnika. Svim komentarima na sadržaj časopisa posvetit ćemo punu pozornost. Jedinična cijena časopisa u kunama iznosi 39,50 kn. Jedinična cijena časopisa u eurima iznosi 5,00 eur. Godišnja pretplata na časopis **poslovni savjetnik** iznosi 240,00 kn (PDV uračunat). Ako se pretplata na časopis ne otkáže pismeno najkasnije 10 dana prije isteka roka pretplate smatra se da je pretplata produžena. Časopis se dostavlja na adrese 20.000 tvrtki u Republici Hrvatskoj.

© **poslovni savjetnik** član je



INTERNET: www.poslovni-savjetnik.com

U ORGANIZACIJI ČASOPISA POSLOVNI SAVJETNIK NAJAVLJUJEMO:

16.-19.10.2012. ZAGREB

**poslovni[®]
savjetnik**

AKADEMIJA

četverodnevna
akademija za tajnice,
voditelje ureda i
administrativne djelatnike

više na str. 40

15.11.2012. ZAGREB



SUPERPRODAVAČ

konferencija za direktore i voditelje prodaje

više na str. 33



OSIGURAJTE SVOJ PRIMJERAK!



+ besplatna knjiga
"Primjeri najčešćih
ugovora u poslovnoj
praksi"

POSTANITE I VI NAŠ PRETPLATNIK!

NARUĐBENICA kojom se pretplaćujem na časopis Poslovni savjetnik za 2012. godinu (10 brojeva) po cijeni od 240,00 kn (PDV uključen u cijenu)

Naziv tvrtke: _____

OIB: _____

Ime i prezime: _____


Adresa, grad: _____

Tel.: _____ Fax: _____ e-mail: _____

Broj primjeraka: _____

Potpis odgovorne osobe: _____

Molimo ispunjenu Narudžbenicu pošaljite na **fax: 01/49 21 743**
ili na e-mail: **poslovnisavjetnik@ripup.hr**



Oduvijek ste htjeli imati
promotivni film
o tvrtki i sažeti u nekoliko
minuta sve što ste postigli
u poslovanju?

„Otkrijte što Vaš
promotivni
film može reći u
3 minute“

**PRODUKCIJSKI TIM POSLOVNOG
SAVJETNIKA PRAVI JE IZBOR ZA VAS:**

- SNIMANJE I MONTAŽA PROMOTIVNOG VIDEOA
- PRIKAZIVANJE NA NEWS POSLOVNOM PORTALU POSLOVNI SAVJETNIK
- VIDEO U TRAJNOM VLASNIŠTVU
- OSTALO PO DOGOVORU

Više informacija na produkcija@poslovni-savjetnik.com ili na telefon **01/49 21 742**

10_2012



specijalni prilog SUPERPRODAVAČ 33

manager 1

- 7 Top 10 zlatnih savjeta
- 8 Na vaša pitanja odgovara Dragan Munjiza
- 10 Intervju: Matija Arapović, direktor tvrtke Prima Solvent
- 12 Tehnike poslovnog odlučivanja 2. dio
- 14 Jesi li obuka i usavršavanje zaista potrebni?
- 16 Meki resursi – inovativna strategija za izvrsnost
- 18 Manager kao judo borac
- 22 Vodič za motivaciju u radnom okruženju
- 24 Jesu li hrvatski mediji zdravi?
- 26 Saznajemo
- 27 Literatura

ja poduzetnik 2

- 28 Na vaša pitanja iz obiteljskog poduzetništva odgovara Vedran Kraljeta

- 29 EU fondovi
- 30 Kreativnost nasuprot funkcionalnosti

tema broja

- 44 Dužnika sve više, a naplata sve teža – u pomoć novi „financijski zakon“
- 46 Naplata potraživanja ili sposobnost organizacije da preživljava
- 48 Provjera poslovnog partnera – svatko provjerava svakoga
- 50 Osiguranje izvoza i potraživanja

superprodavač 4

- 52 Mala škola uspješne prodaje
- 53 Postanite bolji pregovarač
- 54 Taxi jeftiniji, ali novca sve manje
- 57 Uspješno vođenje nabave – Stručnjaci za prognoze

- 58 „Trikovi“ za poduzetnike
- 60 Kratki priručnik o obveznom označavanju znakova na proizvodima i ambalaži u RH
- 62 Novčane kazne iz područja trgovine i zaštite potrošača

poslovna praksa 5

- 68 Web upotrebljivost – ključan preduvjet za uspješnu web stranicu
- 70 Bankarski savjetnik
- 71 Investicijski barometar

tajnica.hr 6

- 75 Odgovori na vaša pitanja
- 76 I oni čitaju „Poslovni savjetnik“
- 78 Hrvatski pravopis: Strana imena u hrvatskom jeziku
- 80 Fizička aktivnost kao element napredovanja
- 81 Put pod noge... pravac zdravlje!
- 82 Dnevnik jedne tajnice



top 10 zlatnih savjeta

... prema izboru glavne
urednice Sandre Mihelčić

„borbu“ s puno većim i naprednijim konkurentima ili jednostavno povući se kada je pametno, a da previše ne izgubite.

5. Naplatite potraživanja! U ovomjesečnoj temi broja donosimo niz tekstova na temu naplate potraživanja – jednog od gorućih problema današnjeg poslovanja. Proučite koja su vaša prava, a koje obveze, tko vam može pomoći u naplati potraživanja te kakvi trendovi danas vladaju u Hrvatskoj.

6. Motivirajte svoje zaposlenike! Naš detaljan vodič kroz motivaciju na poslu savjetuje kako umjesto „prisile“ radnika na posao učiniti da s entuzijazmom dolaze na radno mjesto te da dajući svoj maksimum izvuku maksimum i iz tvrtke u kojoj rade. Motivacija je ključ, a taj ključ je u Vašim rukama.

7. Izradite učinkovitu i kvalitetnu web stranicu! Želite li ostvariti bolju prodaju proizvoda ili usluga na webu, povećati posjećenost i smanjiti troškove poslovanja i korisničke podrške? Tada trebate u svoje poslovanje uvrstiti i pojam „web upotrebljivost“ koji će vam omogućiti izradu korisne, kvalitetne i uspješne web stranice. Donosimo konkretne savjete kako to učiniti.

8. Razmislite o investicijskim fondovima! „Tko ne riskira ne profitira“, kaže poslovica. Kako što manje riskirati, a što više profitirati, pročitajte u našem Bankarskom savjetniku na temu investicijskih fondova. Značaj investicijskog fonda očituje se u činjenici da omogućava ulaganja na nedostupna tržišta vrijednosnih papira, ali i u činjenici da svojim klijentima preko društava za upravljanje nudi znanje i tehniku za što bolje snalaženje na tržištu.

9. „Teretanom“ unaprijedite svoj rad! Ok, opet malo „karikiramo“, ali dokazano je da su ljudi koji redovito vježbaju mnogo produktivniji na poslu, puni pozitivne energije kojom uspijevaju „zaraziti“ i sve oko sebe i u načelu daleko organiziraniji od ostalih kolega. Ne samo da je vježbanje zdravo za vaš organizam, zdravo je i za vaše poslovanje. Da ne spominjemo koje vrijedne kontakte možda možete ostvariti u teretani, na satu aerobika ili joge...

10. Pripremite se za konferenciju Superprodavač! Mjesec studeni rezerviran je za prodajnu konferenciju o kojoj svi „bruje“. Ovogodišnji Superprodavač nastavlja sa stilom... s nekim novim predavačima, ali i onima već dobro znanim, s još više novih savjeta i primjera iz prakse. Pregledajte popis predavača i predavanja u našem specijalnom prilogu, a posjetite i naš web www.poslovni-savjetnik.com te Facebook profil jer kroz igru znanja vas nagrađujemo kotizacijom!

1. Lišite se „trikova“ u prodajnoj praksi! Trgovci se često služe raznim „trikovima“ kako bi prešli svoje potrošače, podvalili lošu robu i zaradili koju kunu više. Nemojte se služiti takvim trikovima, jer time ne samo da podcjenjujete svojeg kupca, nego omogućujete stranom dobavljaču da zarađuje na vašim sunarodnjacima i, povrh svega, indirektno potičete u ovoj poplavi domaće nezaposlenosti, bolju zaposlenost tuđima.

2. Naučite čitati ambalažu! Bilo da ste potrošač ili pak proizvođač, oznake na ambalaži vaša su realnost pa i saveznik. Koliko često kao potrošači uopće primjećujemo oznake na ambalaži proizvoda koje kupujemo? Ako ne gledamo nećemo znati niti što kupujemo. U ovom broju donosimo kratak priručnik o značenju i upotrebi oznaka na ambalaži.

3. Obuka i usavršavanje djelatnika – mjerite povrat investicije! Kada „kola krenu nizbrdo“ svi prvo režu troškove na zaposlenicima, bilo da se radi o otpuštanjima ili o štednji na njihovom usavršavanju i uvjetima rada. No, to ne mora nužno biti tako. Važno je samo paziti da ono u što ulažete novac bude kvalitetno i zaista potrebno. Ne štedite na obuci zaposlenika, samo ju učinite isplativom.

4. Savladajte „judo“! Ne, ne mislimo na stvarnu borilačku vještinu, ali mislimo na sklop pravila koji se uz nju veže. Naime, primjenom načela judo strategije u poslovanju, možete ući u

HRVATSKA I SLOVENIJA – RUKU POD RUKU

U rujanskom sam broju Poslovnog savjetnika pisao o utjecaju financijske krize na turizam u Italiji, kroz prizmu stalnoga gosta, ali i na svakodnevne živote Talijana, posebice ugostitelja i barista. U njihove se živote uvukla tjeskoba i nelagoda zbog povećane porezne presije i općenito promjena koje se događaju u društvu, iako su možebitno nužne i odlične na duži rok za prosječnoga građanina Italije.

Vjerojatno najteži zadatak političke elite u Italiji, ali i ostatku Europe je dati nadu građanima, povratiti izgubljeno povjerenje u bilo kakav oblik politike (pa bio on i izvanstranački, kao na primjer kod Montija, talijanskog premijera ili kod nas don Grubišića, crkvenog izopćenika, ali ujedno i miljenika glasača) te uvjeriti ih da se žrtvuju za viši cilj (na način da im bude lošije danas, zbog većih troškova poreza i restrukturiranja eura i nepotrebno i uzaludno potrošenih kredita) - fiskalnu transparentnost i poreznu Europku uniju.

Hrvatska kao „slamka spasa“ za slovenske ugostitelje?

Sličnu situaciju mogu primiti i u Sloveniji, čija (ne)ratifikacija za naše članstvo u EU ponovo postaje „vruća“ tema! Za mene je jedan od bitnih „ključnih pokazatelja“ makroekonomskoga stanja zemlje, ali i psihološkog stanja neke nacije kvaliteta i posjećenost restorana i općenito ugostiteljskih

objekata. Društveni život se oduvijek odvijao i tamo, pisali se najbolji romani ili pjesme, sklapala prijateljstva i poslovi ili prekidalе dugogodišnje veze. U Dolenjskoj, slovenskoj pokrajini koja graniči s Hrvatskom, nalazi se 5-6 odličnih restorana-gostiona, koje već duže vremena povremeno posjećujem i koji su iznadprosječne kvalitete (Rakar, Vovko, Debeluh, Repovž, Domačija Novak). Većina ih je dio europske asocijacije restoratera *Jeunes restaurateurs*, pokrenute u Francuskoj, a gdje je bitan uvjet članstva da, pored kvalitete, kuhar bude mlađi od 35 godina. Mlade nade obitelji, restorana i kulinarske tradicije pojedine regije i zemlje (ove godine u članstvo klastera ušlo je 8 restorana iz Hrvatske, npr. Adriatic grašo iz Splita, Pellegrini iz Šibenika ili Dubravkin put iz Zagreba, tako da u članstvu sada postoji 11 slovenskih gostiona i 12 hrvatskih) su ti kuhari i u asocijaciji postoji nekoliko stotina restorana, koji preko zajedničke publikacije promoviraju jedni druge.

Nadalje ovi doljenjski gostioničari napravili su dodatnu zajedničku besplatnu brošuru „Izabrani okusi Dolenjske“, gdje propagiraju svoja obiteljska gospodarstva, ali i cijelu destinaciju i konkurenciju. Međutim, zbog krize je poništena sva tradicija i ulaganja u marketing te ih sve muči pad broja gostiju, posebice iz Zagreba i Ljubljane, čak su na rubu da odustanu od posla. Jedna gostiona čak nudi dnevni meni od 13 eura (bez pića) kako bi privukao goste, što je bilo nezamislivo. Nedostaju gosti iz glavnih gradova (Zagreb, Ljubljana, Talijani-golferi i poslovna reprezentacija). Znači, upotrebljavaju se sve taktike da bi obiteljski biznisi, stari po nekoliko desetljeća, opstali! Iako ih se ulazak Hrvatske u EU naizgled ne tiče previše, za ove Dolence on bi mogao donijeti potreban preokret kako bi povećali broj gostiju i spasili svoje biznise.

Oprava Hrvatske (veći broj turista, pristup EU fondovima, investicije iz EU i svijeta, manja cijena novca) donijet će i veći broj gostiju Hrvata, a ulazak u EU će biti veliki dobitak za Hrvatski turizam, iduće godine i veliki besplatni marketing za zemlju i njene građane i biznise, pa možemo očekivati još veći broj turista, koji će gravitirati i prema Dolenjskoj, ili će prolaziti kroz nju na putu prema Hrvatskoj. Veliki im je interes da se što prije ukine granična kontrola između zemalja, jer će tada trajanje putovanja od Zagreba do njihove destinacije skratiti sa 60 minuta na 45 minuta i kraće.

A i Ljubljančani će češće u šoping destinacije u okolici Zagreba, pa evo opet prilike da stanu na ručak u jednoj od doljenjskih gostiona.

Otvorene granice i bliske veze

U Zagrebu se momentalno enormno povećava broj kreveta u hostelima, jer će Zagreb kao glavni grad Hrvatske doživjeti procvat turističkih dolazaka, svi će poželjeti vidjeti glavni grad nove članice-nove europske zvijezde! Ovo je idealan primjer kako bolja situacija kod susjeda i veći BDP npr. Hrvatske donosi korist i njenom susjedu, u ovom primjeru Dolenjskoj. S druge strane transfer znanja koji gostioničari dobivaju kroz članstvo u udruženju i općenito jeftin prijenos znanja kao i jeftin marketing, primjer su i za naše manje poduzetnike o svrhovitosti udruživanja zajedničkih interesa, i nikada kao u krizi kada se gleda svaka kuna i slavi svaki novi kupac, nije jasnije da je to dobar put za manje zemlje i biznise.

Iako svi interesi ne mogu biti zajednički, dio ih je čak i suprotan, jačanje zajedničkog brenda i zajednička komunikacija donose mnogo dobroga. Isti princip možemo poželjeti i u odnosima dviju zemalja, Slovenije i Hrvatske, koje u mnogo čemu konkuriraju, u nekoliko stvari imaju i ozbiljan prijatelj, ali 5-6 najboljih doljenjskih gostiona (ali ne samo oni) imaju tisuće razloga poželjeti da hrvatski turizam i ekonomija procvjetaju, a granice između zemalja ostanu bez carinskih kontrola.

Dragan Munjiza



Hrvatska dobila novi studij

MS UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA



PRIMJERI KOLEGIJA:

- Ekonomija
- Strategije upravljanja ljudskim potencijalima
- Motivacija i nagrađivanje zaposlenika
- Metrike HR-a (mjerjenje učinkovitosti)
- Psihološko vrednovanje
- Osposobljavanje zaposlenika u multinacionalnim kompanijama
- Upravljanje promjenama
- Trendovi i izazovi u području ljudskih potencijala

U Zagrebu, na Američkoj visokoj školi za menadžment i tehnologiju (RIT/ACMT-u), uveden je novi *Master of Science* studij „Upravljanje ljudskim potencijalima“ koji polaznike priprema za najzahtjevnije managerske funkcije u izazovnom području ljudskih potencijala. Program je prepoznat kao jedinstven u Hrvatskoj i regiji, a pokrenut je zbog iznimno velike potražnje na tržištu rada za stručnjacima tog profila.

Profil polaznika. Program je namijenjen stručnjacima iz područja ljudskih potencijala koji žele steći nove vještine, managerima koji žele potaknuti zaposlenike da ostvare svoje potencijale i pojedincima koji žele ostvariti karijeru u području ljudskih potencijala. Uvjet za upis je minimalno završen preddiplomski studij.

Struktura studija. Studij obuhvaća opća znanja iz poslovne ekonomije i na-

predna znanja upravljanja ljudskim potencijalima. Organiziran je u razdoblju od 21 mjeseca, tijekom kojih se intenzivno izvodi 12 kolegija. Studiranje je moguće uz stalni posao. Nastava se izvodi na engleskom jeziku, on line i u predavaonicama. Predavači imaju bogato međunarodno predavačko i profesionalno iskustvo te dolaze s jednog od najuglednijih sveučilišta u Sjedinjenim Američkim Državama *Rochester Institute of Technology*, New York.

Program i nastavni plan studija u potpunosti su usklađeni s visokim standardima poslovne edukacije matične institucije RIT/ACMT-a, *Rochester Institute of Technology* na kojem se više od 25 godina uspješno izvodi program *Human Resource Development*.

Po završetku studija polaznici stječu međunarodno priznatu diplomu *Master of Science in Human Resource Development* dodijelenu od RIT-a koja im omogućuje veću konkurentnost na tržištu rada, ali i nove poslovne prilike.

Uz *Master of Science* studij „Upravljanje ljudskim potencijalima“ na Američkoj visokoj školi za menadžment i tehnologiju izvodi se i *Master of Science* „Menadžment i inovativnost“.

Za upise i više informacija o *Master of Science* programima obratite se na +385 (0)1 643 9100 ili ms@acmt.hr

Za više informacija obratite se Odjelu za upise:

Dubrovnik, Don Frana Bulića 6,
t.+ 385 (0) 20 433 000
admissions@acmt.hr

Zagreb, Ilica 242,
t. +385 (0)1 643 9100
ms@acmt.hr

www.acmt.hr

Pronađite nas na:
 **facebook**

NAPLATA POTRAŽIVANJA OKRUNJENA POVJERENJEM

Tvrtke za naplatu potraživanja nekad se gledalo kao utjerivače dugova iz filmskih priča – mračne i nemilosrdne tipove koji dolaze po novce. Daleko smo odmakli od te percepcije, ali predrasuda i dalje ima. Matija Arapović, direktor tvrtke Prima solvent d.o.o., pomaže razbiti predrasude do kraja i govori o kakvom se biznisu radi te isplati li se uopće baviti naplatom potraživanja u Hrvatskoj.

PS Za razliku od tvrtki koje egzistiraju na tržištu, Vi ste vlasnik prve hrvatske tvrtke koja se bavi naplatom potraživanja. Koji je bio glavni čimbenik u odluci za pokretanjem vlastitog biznisa?

- Početak rada tvrtke Prima Solvent d.o.o. bio je obilježen odlukom da dugogodišnje radno iskustvo u domaćim i internacionalnim tvrtkama, kao i znanje na području upravljanja potraživanjima i financija, prelijemo 2007. godine u prvu hrvatsku tvrtku za upravljanje potraživanjima. Odlu-

ka je bila logičan slijed događaja jer smo željeli stvoriti tvrtku koja može pružati kvalitetne i prepoznatljive usluge koje zadovoljavaju potrebe klijenata. Željeli smo osnovati tvrtku koja može pozitivna internacionalna iskustva i dobro poznavanje lokalnih običaja pretvoriti u izvrsnost u poslovanju. Godinu dana kasnije aktivno smo sudjelovali u osnivanju Hrvatske udruge agencija za naplatu potraživanja - HUAN, te smo prihvatili i usvojili pozitivnu regulativu i etiku europske asocijacije FENCA, čime smo usluge napla-

te podigli na najvišu profesionalnu razinu.

U 2011. godini postali smo članovi i najveće Svjetske asocijacije ACA International, a u 2012. godini postajemo i članovi CSA (*Credit Services Association*) što dodatno doprinosi kvalitetnijem i učinkovitijem radu tvrtke.

Prima Solvent d.o.o. specijalizirala se i iznimne rezultate postiže u otkupu i naplati dospjelih potraživanja u bankarskom, osigurateljskom, kartičarskom i telekomunikacijskom sektoru. Za svaku branšu razvijeni su poseb-

ni alati koji klijentu donose dodatnu vrijednost, a koje potvrđujemo i kontroliramo uvođenjem u poslovanje ISO 9001:2008 standarda 2011. godine.

PS Pojam naplate potraživanja prije čak i desetak godina u poslovnoj je stvarnosti bio popriličan bauk. Je li se promijenila percepcija prosječnog hrvatskog poduzetnika i građana o djelatnosti kojom se bavite?

- Apsolutno! Danas poduzetnici i građani sve više cijene odluku njihovih poslovnih partnera da prije pokretanja ovršnih i sudskih postupaka prisilne naplate, koriste usluge tvrtki za naplatu potraživanja kao posrednika.

To naravno nije bio slučaj prije desetak godina. Trenutno poslovno okruženje, sveobuhvatna kriza i veliki broj nezaposlenih utječu na platežnu moć, stoga je hvalevrijedna odluka naših klijenata da dužnicima stave na raspolaganje sve resurse i mogućnosti kako bi se podmirili dugovi na

obostrano zadovoljstvo. Klijenti Prima Solventa davno su prepoznali da odgovorno pristupanje i dugu i dužnicima stvara neraskidive i dugoročne poslovne veze i nezamjenjivu lojalnost klijenata.

[PS] Podržava li vas u poslovanju zakonodavstvo? Morate li ispunjavati posebne uvjete kako biste obavljali primarnu djelatnost firme?

- Naše poslovanje u potpunosti je regulirano zakonom. Priprema za ulazak EU već je u znatnoj mjeri uskladila dio zakona koji se tiču poslovanja tvrtki koje se bave upravljanjem potraživanjima, poglavito Zakon o zaštiti osobnih podataka. Ulazak Hrvatske u EU dodatno će uskladiti i regulirati rad tvrtki. Mi smo kao članica i suosnivač Hrvatske udruge agencija za naplatu potraživanja i kao članice već gore navedenih svjetskih asocijacija napravili i korak dalje prihvaćanjem strogih pravila i kodeksa struke.

[PS] Jedna od ključnih postavki vašeg poslovanja su povjerenje i povjerljivost. S obzirom da ste mlada tvrtka jesu li „veliki klijenti“ prepoznali te kvalitete kao svog poslovnog partnera?

- Stjecanje povjerenja klijenata vrlo je težak posao pogotovo ako ste na tržištu nova tvrtka, ali mi smo uspjeli. Za nas su svi klijenti važni te smo poslovnu politiku od samog početka gradili na tome. To se danas, kad smo tvrtka sa preko 50 djelatnika, u šestoj godini poslovanja pokazalo krucijalno. Naravno, povjerenje nije došlo odmah ali ozbiljnost i pristup poslovanju bili su od samog početka prisutni. Povjerljivost podataka, njihova zaštita koje smo podigli na maksimalni nivo preduvjet su za kvalitetno i odgovorno poslovanje.

[PS] Jednom ste prilikom izjavili jednu značajnu rečenicu – vi dužnicima klijenata koje zastupate dajete mogućnost da izađu iz „nerješivih situacija“ u kojima su se našli. Što to točno znači?

- Zaštita interesa naših klijenata je uvijek na prvom mjestu, ali prije prihvaćanja bilo kojeg posla

radimo na tome da i našim klijentima približimo trenutno stanje tržišta te ih senzibiliziramo s problemima dužnika kroz postojeća iskustva. Na taj način dolazimo do rješenja prihvatljiva svim sudionicima u postupku naplate. Nažalost, našli smo se u problemu opće nelikvidnosti. Nerijetko dužnici gledaju svoje obveze i nemogućnost plaćanja kao nerješiv problem. Posao naših djelatnika je da kroz komunikaciju i opcije koje su ponudili naši klijenti pokušamo da situacije nije tako „crna“. U tome upravo i leži naš uspjeh!

[PS] U zadnjih par godina sve je više novoosnovanih tvrtki za naplatu potraživanja. Smatrate li ih konkurencijom i kakvom?

- Konkurencija je uvijek dobrodošla. Činjenica je da je puno tvrtki pokušalo pokrenuti poslovne aktivnosti vezano za upravljanje potraživanjima, ali ih vrlo mali broj nastavlja s radom u drugoj godini poslovanja, tj. propadaju.

Naravno, klijenti su ti koji odlučuju kome će dati povjerenje. Reputacijski rizik jedan je od važnijih faktora prilikom odabira tvrt-

ke za upravljanje potraživanjima. Dosadašnja iskustva i povjerenje klijenata koje ima Prima Solvent daju za pravo reći da smo zasigurno jedni od najboljih partnera na tržištu.

[PS] Osim naplate potraživanja bavite se i ostalim finansijskim poslovima. Koje usluge vaši klijenti najčešće traže od vas? I tko su vam zapravo klijenti? Može li vam se i građanstvo obratiti za npr. uslugu otkupa potraživanja i slično?

- Upravljanje potraživanjima obuhvaća veći spektar usluga. Ranu naplatu potraživanja, otkupe potraživanja, kasnu naplatu potraživanja, procjene boniteta i savjetovanje vezano za upravljanje sa potraživanjima. Sinergija svega navedenog daje našim klijentima rješenje problema na jednom mjestu. Naši klijenti su pravne osobe iz svih sektora poslovanja, poglavito iz bankarskog, telekomunikacijskog i osiguravateljnog sektora.

Nažalost, za sada nismo uspjeli pronaći model da iste usluge ponudimo i fizičkim osobama koje imaju probleme s naplatama, ali

ćemo im svakako ponuditi korisne savjete.

[PS] Spomenuli ste da ste osnovali Udrugu agencija za naplatu potraživanja – HUAN. Koje su statutarne odrednice Udruženja? Što ono jamči svojim budućim članovima, a što klijentima?

- Kao što sam već spomenuo udruživanje uvodi red i definira pravila poslovanja članica. Prihvaćanjem statuta i kodeksa ponašanja nameću se obveze članovima. Spomenut ću samo važnije - to su poslovanje sukladno donesenim zakonima RH, povjerljivost podataka, osnivanje i rad žalbenog vijeća, mogućnost sankcioniranja loše poslovne prakse, edukacija djelatnika, zaštita interesa klijenata... HUAN distancira članice od tvrtki koje imaju lošu poslovnu praksu te omogućava korištenje prava veta za ulazak u Udruženje tvrtke za koje smatraju da ne zadovoljavaju visoke standarde struke. Klijentima s druge strane pojednostavljuje izbor prilikom odabira najboljeg partnera i daje sigurnost, eliminirajući reputacijski rizika poslovanja.



Anett Marendić, direktorica prodaje, Prima Solvent d.o.o.

POSTUPAK NAPLATE POTRAŽIVANJA

“Kada agencija od klijenta dobije portfelj dužnika, obično biva u različitim

oblicima i formatima kada su u pitanju kvaliteta i kvantiteta informacija. Za početak, agencija podatke prebacuje u svoj informatički sustav koji je prilagođen njihovim postupcima, a potom informira klijenta slanjem potvrde primitka. Na taj način klijent može provjeriti pripremljene podatke i uočiti eventualne nedostatke. Prvi korak u samoj naplati dugovanja sastoji se u tome da agencija dužniku šalje pismeno izvješće o stanju dugovanja s priloženom uplatnicom. Na dokumentu, odnosno izvješću, stoji opaska da se dužnici, ukoliko imaju bilo kakva pitanja ili sugestije (ukoliko su u međuvremenu platili dugovanje, ukoliko je došlo do nekog nesporazuma i sl...), mogu slobodno obratiti pozivnom centru agencije.

Ukoliko se dopis ne vrati pošiljatelju, što znači da ju je dužnik primio, postupak naplate

dugovanja kreće svojim normalnim tijekom. Usljedit će postupak telefonske naplate, odnosno pozivanja dužnika. Svaki djelatnik u agenciji ima svoje slučajeve koje vodi od početka do kraja. Drugim riječima, kada jedan operater nazove nekog dužnika, on postaje zadužen za njega što nam daje osobni pristup i kvalitetniju komunikaciju. Vrijeme koje će proteći od slanja prve obavijesti do prvog telefonskog poziva ovisi od slučaja do slučaja. Agencija obično zove dužnike unutar desetak dana nakon obavijesti, jer im treba ostaviti neko vrijeme tijekom kojeg mogu sami podmiriti dug. Djelatnici agencije za naplatu potraživanja u svom pristupu dužnicima koriste fokusirani pristup sukladan internim i vanjskim edukacijskim postupcima. Važno je naglasiti da je u svrhu obostranog rješavanja problema naplate izrazito važno da dužnici sami odmah po primitku poziva za plaćanje pristupe agenciji jer se na taj način mogu pronaći rješenja čak i kad se radi o problemima za koje dužnici smatraju da su nerješivi!

Daljnji postupci naplate ovisе o dogovoru s dužnikom, a uključuju pismenu, usmenu komunikaciju ili dogovorene sastanke.”

TEHNIKE POSLOVNOG odlučivanja 2.dio

U prošlom broju otvorili smo temu poslovnog odlučivanja, tog zanimljivog procesa donošenja krucijalnih odluka u svakodnevnom životu i poslovanju. Nastavljamo s temom, a ovog puta pozabavit ćemo se vrstama odluka s kojima se svakodnevno susrećemo.

Vrste odluka

Budući da su društvene, poslovne i sve druge životne situacije, u kojima moramo donijeti jednu ili više odluka, svakodnevne i brojne, svaka nova situacija traži drukčije rješenje, odnosno odluku za sebe, pa se tako razlikuju i odluke koje donosimo. Za početak, možemo razlikovati programirane i neprogramirane odluke, u koje svrstavamo sve odluke koje se donose unutar organizacije.

Programirane odluke su odluke koje se koriste za rješavanje rutinskih problema i to u situacijama koje se ponavljaju. Neprogramirane odluke primjenjuju se, pak, u situacijama koje nisu redovite i koje se ne ponavljaju. U novim situacijama, koje se javljaju prvi put, koristimo se neprogramiranim odlukama, no ipak primjenjujući iskustvo stečeno ranijim odlukama.

Odluke možemo dijeliti i na rutinske, adaptivne i inovativne. Rutinske odluke mogu se izjednačiti s programiranim odlukama, tj. s odlukama koje se donose po ustaljenim kriterijima odlučivanja. Adaptivne odluke su one koje se više bave problemima nego samim zadatkom. Inovativne odluke znače velike promjene u aktivnostima i usmjerene su na promjenu ciljeva, svrhe i politike organizacije.

S gledišta prirode problema o kojem se odlučuje razlikujemo strukturirane i nestrukturirane odluke. Strukturirane odluke donose se u okviru određene strukture pa su, prema tome, i uvjetovane tom strukturom. Nestrukturirane odluke su najčešće programirane odluke koje se donose, u pravilu, na nižim razinama menadžmenta. Nestrukturirane odluke donose se u situacijama gdje nema stalnih uloga niti linija

komunikacija. Nestrukturirane odluke su najčešće neprogramirane odluke koje se, u pravilu, donose na najvišoj razini managementa.

Tako odluke možemo podijeliti:

- prema cilju koji treba postići, a dijelimo ih još na investicijske, kadrovske, komercijalne, financijske, itd.,

- prema donositelju odluke one mogu biti individualne i kolektivne,

- prema funkcijama u organizaciji, pa mogu biti upravljačke, organizacijske, izvršne i kontrolne,

- prema načinu donošenja mogu biti programirane, rutinske, inicijativne i istraživačke,

- prema načinu provedbe odluke mogu biti strateške, taktičke, operativne, uopćene, načelne, hitne i uvjetne.

Odluke također razlikujemo s obzirom na njihovu važnost, s obzirom na nositelje odlučivanja i s obzirom na razine odlučivanja.

S obzirom na važnost (značenje) odluka za organizaciju u kojoj se donose, odluke se dijele, na strateške, taktičke i operativne. Pojmovi strategija i taktika su usko povezani. Oba označavaju ispravno korištenje određenih sredstava u vremenu i prostoru, pri čemu se (vrlo pojednostavljeno rečeno) strategija odnosi na cilj, a taktika na način kako ostvariti postavljeni cilj.



prof. dr. sc.
Saša Petar

U svakodnevnom rječniku, strateška odluka bila bi ona koja se odnosi na ispunjenje nekog dugoročnog cilja, dok je taktička odluka najčešće izraz koji se koristi da bi se potvrdila ispravnost strategije ili da bi se opravdala promjena u zadanoj strategiji.

Strateške odluke spadaju u najvažnije odluke u organizaciji. Njima se određuje strategija i ciljevi organizacije. Strateške odluke predstavljaju okvir unutar kojeg se donose taktičke odluke. Pogrešna strateška odluka može imati dalekosežne negativne posljedice za organizaciju, zbog čega je odgovornost donositelja strateških odluka za uspjeh tvrtke najveća.

Taktičke odluke predstavljaju odluke „nižeg” reda, pomoću kojih se realiziraju strateške odluke. Ostvarenjem taktičkih odluka operacionaliziraju se strateške odluke. Taktika je sinteza načina i postupaka kojima se na najlakši i najsvrsishodniji način mogu ostvariti postavljeni ciljevi, sa zadaćama (kada govorimo o poslovnim odlukama): izučavanje zakonitosti tržišta i njihovo primjenjivanje, izučavanje postupaka konkurencije te unapređivanje izobrazbe djelatnika radi veće konkurentnosti.

Najvažniji su stoga čimbenici taktičkih odluka:

- zaposlenici - pripremljeni, obrazovani, motivirani, zdravi i psihofizički spremni
- organizacija tvrtke - formacija, vođenje, pokretljivost i način «uporabe» ljudi i sredstava
- prostor tržišta – njegova obilježja i smjerovi promjena
- vrijeme - ono u kojem se donose i odluke, te vrijeme u kojem se javljaju posljedice

Strateške odluke padaju u najvažnije odluke u organizaciji. Njima se određuje strategija i ciljevi organizacije. Strateške odluke predstavljaju okvir unutar kojeg se donose taktičke odluke. Pogrešna strateška odluka može imati dalekosežne negativne posljedice za organizaciju, zbog čega je odgovornost donositelja strateških odluka za uspjeh tvrtke najveća.

odluka. Operativne odluke služe za realizaciju taktičkih odluka. Karakteristične su za niže razine managementa, iako ih, u određenom manjem postotku, nalazimo i na višim razinama managementa. Operativne odluke su najčešće programirane tj. koriste se za rješavanje rutinskih problema i to u situacijama koje se ponavljaju. Ispravna strategija u donošenju odluka, te taktika u njihovom provođenju razlikuju osobe i tvrtke koje uspijevaju svojim odlukama poboljšati svoj položaj na tržištu od onih čije su se strategije pokazale promašenima, pa ih ni korektivne taktike i operativne odluke ne mogu spasiti od neuspješnog kraja. S obzirom na nositelje odlučivanja u organizaciji razlikujemo odluke vlasnika organizacije, odluke managementa (odluke upravnog odbora, predsjednika, direktora, kao i managera svih razina) i odluke svih uposlenih na njihovim radnim mjestima. Budući da su nositelji pojedinci, grupe ili cijela organizacija, možemo govoriti o individualnim, grupnim i kolektivnim odlukama.

Individualne odluke su odluke koje donose pojedinci na svojim radnim mjestima. One se razlikuju po važnosti i značenju, u zavisnosti od položaja pojedinca, koji ih donosi, u organizaciji.

Grupne odluke donosi veći broj pojedinaca koji rade na rješavanju nekog problema. Kolektivne odluke su odluke većeg dijela ili cijele organizacije.

S obzirom na razine odlučivanja govorimo o odlukama najviše razine managementa, odlukama srednje razine managementa i odlukama najniže razine managementa. Tako strateške odluke spadaju dominantno u domenu top managementa, taktičke odluke u domenu srednje razine managementa, a operativne odluke u domenu najniže razine managementa. To međutim, ne znači da operativne odluke, u nekom postotku od ukupnog broja odluka, neće donositi i više razine managementa.

Odluke i poslovanje

Škotski pisac A. J. Cronin jednom je napisao: „Život nije ravan i jednostavan hodnik, po kojem neometano i slobodno putujemo, već je to labirint pun prolaza, među kojima, izgubljeni i zbunjeni, moramo naći svoj put, svako toliko gubeći se u slijepim ulicama. Ali uvijek, ako vjerujemo u sebe, otvore nam se neka vrata. Možda ne baš ona na koja smo sami pomislili, već ona koja će se na koncu pokazati kao prava“.

Ljudi se često boje donositi odluke jer se boje pogrešaka. A prva je greška pokušati ne

donijeti odluku, jer je i neodlučivanje – odluka da ne želite odlučiti. Bojati se pogrešaka znači prestati živjeti, no, razumije se, svatko od nas želi negativne posljedice pogrešnih odluka svesti na minimum.

Kad se dogodi neuspjeh, ljudi s visokom samoefikasnosti uče iz svojih pogrešaka i jačaju odlučnost da uspiju. Ljudi su bolje pripremljeni za prevladavanje neuspjeha nakon loših odluka ako imaju: dobre prijašnje rezultate (pozitivno iskustvo s donošenjem odluka), uspješne konkurente s kojima se mogu usporediti i vođe koji daju kvalitetne povratne informacije.

Kada donosite odluke nije dovoljno da sami date kvalitetne odgovore, već i pitanja moraju biti kvalitetna. Otprilike, što stavite unutra (u glavu) dobit ćete i van. Zato vam treba nešto što možete usporediti sa svojom odlukom kako biste mogli predvidjeti mogući ishod. Zato vam treba iskustvo (to je najčešće ime koje dajemo našim pogreškama), konkurencija (netko odlučuje bolje od vas, a njegove odluke mogu ugroziti vaše rezultate) i netko tko vas zna i može voditi (osobito u tvrtkama). Jer, kad ocjenjujete uspješnost odluke ne prosuđujete dan prema obavljenoj žetvi već prema sjemenju koje ste posijali. Svaka odluka pretpostavka je za neku novu odluku. Kao što je napisao Thomas Huxley „prečka na ljestvama nije zamišljena da bude odmorište, već da bi držala jednu nogu dovoljno dugo da omogućiti čovjeku da drugu postavi malo više“.

Tehnike donošenja odluka zasnivaju se na nekoliko osnovnih pretpostavki koje je potrebno znati želite li donijeti dobru odluku. Odluka, ovisno o posljedicama, može biti dobra ili loša. Morate znati odlučujete li sami ili jednu odluku morate oblikovati prema odlukama većeg broja ljudi u grupi koja odlučuje. Važno je kakve posljedice donosi odluka (njihovu vrijednost) i koliko dugo mogu trajati posljedice.

Odluke služe da biste rješavali probleme koje imate. Ponekad i odluke same stvore probleme kojima se nismo nadali. Što ako donesete pogrešnu odluku? Pogrešna stoga što nije donijela ono što ste očekivali? Tada je dobro vidjeti imate li sve potrebne informacije. Onda možete provjeriti zašto prethodna odluka nije dobra, pa onda razmotriti i odluku i posljedice sa svih strana (ako imate vremena koristite skice, crteže, tabele i slično). Da ne biste opet donijeli pogrešnu odluku, pustite problem da malo miruje. Konačno, rječnikom Sioux indijanaca - ako shvatite da jašete mrtvog konja, najbolja odluka je da sjašete.

IZADITE VAN IZ UREDA!

pažljivo birana ponuda noževa, alata i opreme za lov, boravak u prirodi i aktivno slobodno vrijeme



Florijana Andrašeca 22, 10 000 Zagreb
tel: 01/3094 714 pon.-pet.: 09:00-20:00
subota: 09:00-14:00
www.replikart.com

JESU LI OBUKA I USAVRŠAVANJE ZAISTA POTREBNI?

Kako mjeriti povrat investicije?



John Lodder
M.A., MSc

Vrijeme je ekonomske krize! Mnoge tvrtke imaju problema, a neke teško preživljavaju. Tvrtke moraju smanjiti troškove, ali koje?

U svakom slučaju, svaka tvrtka bi trebala zaštititi svoje vitalne dijelove. Važno je zadržati proizvodnju i prodaju na zadovoljavajućoj razini. Kako bi to osigurala, tvrtka mora imati dovoljno djelatnika.

Općenito govoreći, nijedna tvrtka ne želi smanjiti broj djelatnika ako to zaista nije nužno. Socijalni aspekti su važni. Svaka osoba koja je dobila otkaz se suočava s nesigurnom budućnošću, a vi to ne želite svojim djelatnicima!

Ako neka tvrtka otpusti djelatnike ona istovremeno pokazuje tržištu da tvrtka ne posluje dobro, što utječe na povjerenje kupaca i sudionika u poslovanju tvrtke. Unutar tvrtke to ima strašan učinak na povjerenje u tvrtku i na osjećaj sigurnosti kod djelatnika. To može umanjiti produktivnost tvrtke kroz nekoliko godina.

Smanjenje troškova: djelatnici ili obuka i usavršavanje?

Dakle, bolje je ne otpuštati djelatnike, ali gdje onda smanjiti troškove? Logično je potražiti troškove koji nisu direktno nužni. Mnoge tvrtke smanjuju budžet za marketing, ljudske resurse te obuku i usavršavanje. Ono što vidim u tvrtkama sve je pogrešno, ali bih sad htio reći nešto o obuci i usavršavanju.

Posljedica smanjenja troškova obuke i usavršavanja je ta da djelatnici nisu dovoljno educirani, ali svejedno zadržavaju svoj posao. Vođeci management često tako razmišlja. Tim argumentom otkupljuju svoj osjećaj krivnje.

Osim toga lako je prodati djelatnicima da u ovom trenutku nemamo dovoljno u budžetu za vaše usavršavanje. Prilikom takvih odabira trebali biste se pitati što u stvarnosti dobivate od ulaganja u obuku i usavršavanje? Ne vidi-

mo uvijek rezultate nakon što je djelatnik prošao obuku, a ako i primijetimo napredak, nije uvijek jasno jesu li djelatnici stekli nove vještine zahvaljujući obuci ili svojim otkrićima kroz praksu. Teško je izmjeriti kako je djelatnik steкао nova znanja i vještine.

Socijalni razvoj

U današnje vrijeme organizacije često režu troškove obuke i usavršavanja. To znači direktno umanjiti kvalitetu djelatnika, a indirektno smanjiti prihod.

To nije mudra politika jer izostanak cjelokupnog ili znatnog dijela programa obuke rezultira manjom kvalitetom glavne poslovne aktivnosti (*core business*), a kupci to neće prihvatiti. Kupci će ići konkurentu koji nudi bolju uslugu i kvalitetu.

P koji predstavlja *personal* je jedan od P u marketing miksu, ako ne i jedan od najvažnijih P. Ipak, uvijek je dobro kritički razmisliti o tome što je nužno, a što nije. Društvene promjene u posljednjem desetljeću također su promijenile ulogu i značenje obuke i usavršavanja.

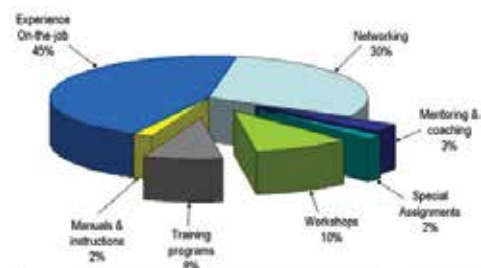
Ne tako davno tvrtke su nudile djelatnicima posao za cijeli život, a obukom djelatnika su razvijali nove vještine koje su bile primjenjive u njihovoj daljnjoj karijeri unutar iste organizacije.

S razvojem tehnologije i strukturnih promjena u tvrtkama postaje sve važnije da djelatnici sami ulažu u sebe. Znanje se mijenja gotovo svakodnevno, a djelatnici moraju ići s tim u korak; vještine postaju sve važnije i moraju se redovito održavati obukom.

Zbog smanjenja broja djelatnika u tvrtkama, djelatnici nužno moraju biti fleksibilni i moći mijenjati zadatke i funkcije. Zbog toga je nužno da imaju obuku.

No postoje različiti načini obučavanja i usavršavanja djelatnika. Odabir programa ovisi o ciljevima tvrtke i potrebama djelatnika. Pretpostavljam da su ciljevi tvrtke vrlo jasni, a potrebe djelatnika su jasno definirane opisom njihovih radnih mjesta, iskustva i trenutnog znanja, njihovih zadataka i pozicija, programom upravljanja talentima i tako dalje.

To daje niz različitih pristupa obuci i usavršavanju, krojenih po mjeri djelatnika kao što je prikazano na sljedećoj slici:



Učinkovit plan obuke

U slučaju odluke da se organizira obuka za djelatnike, u praksi se najčešće dogodi da obuka ne bude zadovoljavajuća.

Kad se odlučite na organizaciju obuke, važno je da se pobrinete da obuka polučiti željene rezultate! Zato je potrebno poduzeti sljedeće korake:

1. Analizirati potrebu za obukom
2. Odabrati obučavatelja i način obuke
3. Ocijeniti obuku

1. Analizirati potrebu za obukom

Ponekad se obuka organizira bez razmišljanja o tome je li ona zaista nužna. Često vidimo, na primjer, da menadžera zavede oglas za obuku vezanu za poboljšanje pružanja usluga kupcima. Manager pomisli, da, to je dobra ponuda, a poboljšanje pružanja usluga kupcima je uvijek dobra ideja.

Međutim, ako manager nije informiran o tome kakvu obuku djelatnici trebaju, kako može znati da će vrijeme koji će oni provesti na obuci, umjesto da budu produktivni na svojim radnim mjestima, biti učinkovito iskorišteno?

Možda djelatnici nemaju problema s pružanjem usluga kupcima ili možda obuka uopće nije nužna.

Prije nego što odlučite poslati djelatnike na obuku, važno je proanalizirati potrebu za obukom. Prvo provjerite je li predložena obuka u skladu sa strategijom i ciljevima organizacije (odjela) te je li obuka najbolje rješenje za

postojeće probleme (vidi gornji prikaz)? Koliko će se od uložena vratiti? Na kraju provjerite koja bi znanja, vještine i/ili stavove djelatnici trebali usvojiti kako bi mogli ostvariti ciljeve organizacije (odjela).

Prilikom analize potrebe za treningom, treba naravno misliti o motivaciji djelatnika. Ponekad već postoji dovoljno znanja, ali djelatnici nemaju dovoljno samopouzdanja ili vještina da primjene to znanje ili pak imaju dovoljno znanja i vještina, ali nemaju dovoljno podrške iz odjela ili postoji otpor prema provedbi.

Treba shvatiti da u procesu obuke djelatnici ne usvajaju samo nova znanja i vještine, nego obično moraju napustiti uobičajene radne navike i ponašanje na koje su navikli. Mora ju se odučiti od postojećeg ponašanja! Može proći dosta vremena do primijene nove vještine s punim povjerenjem i sigurnošću. U tom slučaju trener će trebati uložiti više truda u mišljenje stava, nego u usvajanje novih znanja i vještina kod sudionika.

Ta gledišta mogu pomoći u odluci treba li ponuditi obuku djelatnicima. Nadalje, to daje i prijedlog sadržaja obuke. Naravno, izuzetno je važno uklopiti u obuku i osobne potrebe djelatnika.

Obuka za koju djelatnici smatraju da je beskorisna ne pridonosi motivaciji i promjeni. Stoga je uvijek najbolje uključiti neke djelatnike u donošenje odluke kako bismo dobili točne informacije i veću predanost.

2. Izbor trenera i vrsta obuke

Ako je jasno što se želi postići obukom, možete početi tražiti trenera i razgovarati s njim ili njom o vašim potrebama. Pobrinite se da to bude vrlo jasno, u pismenom obliku i nemojte odstupati od svojih ciljeva zbog pružatelja usluga ili trenera – oni bi trebali biti u stanju pružiti vam ono što želite.

Mislite i na oblik i provedbu obuke. Nije uvijek nužno angažirati skupog pružatelja obuke; vrijedi provjeriti postoji li interno mogućnost da se razmijene znanja i vještine

Možemo, naravno, provesti detaljnu analizu vaših potreba za razvojem i predložiti vam najučinkovitiji i najproduktivniji program obuke za vašu tvrtku. To ćemo učiniti uzimajući u obzir strategiju tvrtke i marketinški plan jer je to početak učinkovitog programa obuke u vašoj tvrtki.

Ako želite povećati promet i rezultate tvrtke, možete nas kontaktirati na info@balance-consultancy.com

među djelatnicima. Dobro pazite na kvalitetu; budite kritični. Ako organizirate obuku s manje kvalificiranim internim trenerima, troškovi mogu ispasti veći od prihoda. Uzmite u obzir i vrijeme koje će djelatnici provesti na obuci i kada neće biti produktivni.

Ovisno o ukupnom broju djelatnika, obuka može biti vrlo skupa. Tražiti jeftiniju alternativu nije uvijek najbolje rješenje. Plan obuke mora se bazirati na vašim ciljevima, sadržaju i obliku obuke. Tvrtka postavlja treneru jasne kriterije (plan) o tome što sudionici trebaju znati ili što trebaju moći nakon obuke. Trener kaže kakve radne metode može ponuditi: prezentacije, dijaloge, igranje uloga, video, kompjuter, itd. Kako će se vježbati vještine? Koliko je vremena potrebno za poboljšanje znanja i vještina? Kako će se povezati obuka i praksa? Postoji li popratna obuka?

3. Ocjena obuke

Kako znati je li obuka bila uspješna? Važno je znati koji je učinak obuke, ako se uzme u obzir popratna obuka. Nadalje, ako razmišljate o tome da ponudite istu obuku drugim djelatnicima, morate znati kakav će biti povrat investicije.

Kakve su reakcije?

Mnogi treneri traže od sudionika da ispunе obrazac za ocjenjivanje. Mišljenje sudionika je, naravno, važno, ali zbroj odgovora može dati pogrešnu i nepotpunu ocjenu. Sudionici mogu, na primjer, dati visoke ocjene jer su se dobro zabavili, jer je bilo lijepo i ugodno, obuka je bila lijepa alternativa radnom danu, itd.

S druge strane, rezultat može biti negativan zato što su teme bile dosadne ili teške, zato što suradnja s trenerom nije bila dobra, itd. Ta povratna informacija nije vezana za stvarni učinak obuke. Bolje je postaviti pitanja vezana za vrijednosti, kao na primjer, je li sadržaj bio koristan, težak, primjenjiv? itd. Pitanja koja traže takvu vrstu mjerenja su bolji pretkazivači pri-

Hello Kitty



NUDIMO FRANŠIZU *Hello Kitty*
MONO BRAND DUĆANA

Ekskluzivni distributer *Hello Kitty*
za Hrvatsku,
Srbiju i Bosnu i Hercegovinu,
nudi mogućnost otvaranja mono brand
Hello Kitty

dućana na principu franšize.
Ozbiljno zainteresirani poslati
pismo namjere
na e-mail:
generalmarket@generalmarket.hr



mjene vještina u praksi.

Što je naučeno?

Idealan objektivni način mjerenja uspješnosti obuke je dati sudionicima test s nekoliko pitanja i/ili vježbi vezanih za sadržaj treninga. Ako sudionici riješe isti test i prije obuke, rezultati treninga će se moći bolje izmjeriti. Da bi se dobio dobar pregled učinkovitosti obuke najbolje je testirati učinkovitost nakon otprilike tri mjeseca primjene u praksi. Nažalost, malo organizacija radi to na ovaj način, a ja mišlim da bi trebale.

Što se mijenja u praksi?

Da bismo znali je li obuka pridonijela u dovoljnoj mjeri usvajanju novih znanja i vještina, treba ocijeniti i proučiti rezultate u praksi.

Mogu li sudionici pokazati da zaista primjenjuju naučene vještine u svakodnevnim radnim situacijama?

Manager bi, naravno, morao biti u stanju ocijeniti jesu li djelatnici učinkovitiji, a ta ocjena nije uvijek subjektivna.

Na ocjenu managera mogu utjecati i njegova očekivanja vezana uz obuku. Ako je trening organiziran na inicijativu trenera, manager će prije vidjeti pozitivne rezultate (*Halo efekt*). Drugi vid mjerenja učinkovitosti obuke može biti broj vanjskih znakova poput pri- tužbi ili pohvala.



Resursi su sredstva koja su potrebna za provođenje definirane aktivnosti. Resursi su pretpostavka za provođenje potrebnih aktivnosti s ciljem postizanja željene izvrsnosti. U klasičnoj teoriji i praksi managementa dijelimo ih na materijalne, financije, ljudska, vrijeme i znanje.

Sastanci kao novi šesti resurs

Uvidjevši ključan značaj sastanaka za postizanje izvrsnosti, Model univerzalne izvrsnosti - MUI tretira sastanke kao novi šesti resurs. Odluka o imenovanju sastanaka kao novi resurs je jedan od brojnih inovativnih elemenata Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Utvrđivanje stanja u vezi resursa:

1. Koji su resursi pokretački čimbenici pojedinaca i organizacija?

2. Što se događa kada pojedini resursi:

- nedostaju,
- nekvalitetno se koriste (po- grešno se koriste)
- neodgovarajuća je upora- ba resursa (prekomjerno i/ili pre- malo)

3. Kako povećati pojedine re- surse?

MEKI RESURSI – inovativna strategija za izvrsnost

Model univerzalne izvrsnosti - MUI dijeli resurse na tvrde resur- se i meke resurse. Tvrđi resursi su:

- materijalni,
- financije,
- ljudski resursi.

Meki resursi su:

- vrijeme,
- znanje,
- sastanci.

Odluka o podjeli resursa na tvrde i meke je jedan od brojnih inovativnih elemenata Modela univerzalne izvrsnosti - MUI. Tvrđi resursi su skupi, teško dostu- pni, dugo i mukotržno dolazimo do njih i lako ih gubimo. Uvijek se žalimo da nam nedostaju i „objek- tivno“ nam služe kao alibi za ne- djelovanje.

POKRETAČKA SNAGA MEKIH RESURSA

1. VRIJEME

Od trideset osam tema koje pokrivaju cjelokupnu problema- tiku upravljanja vremenom, Mo- del univerzalne izvrsnosti - MUI je izdvojio pet tema koje daju do- minantne učinke u postizanju izvrsnosti (primjena pravila 80/20):

- fokus (definiranje smjera djelovanja),
- planeri (potrebne aktivnosti za postizanje cilja),
- prioriteti (što je prvo za činjenje),
- delegiranje (prepustiti nad- ležnosti i ovlaštenja drugima kako bi mi radili važnije stvari),
- SSSS (sastanak sa samim so- bom).

Ostale teme upravljanja vremenom se koriste specifič- no prema danim okolnostima.

2. ZNANJE

Uporaba znanja za postizanje izvrsnosti se dominantno temelji na tri ključna elementa:

1. Izbor modela djelovanja s kojim se isključuje svaka impro- vizacija.

2. Pokretač za postizanje izvrsnosti je odluka o razdvajanja znanja po vrstama (inventura zna- nja) i njihovo upravljanje pomo- ću upravljačkih znanja (princip upravljačka znanja vs. tehnološ- ka znanja):

- upravljačko,
- tehnološko,
- informatičko,
- vještine komunikacije,
- strani jezici,
- ostala potrebna znanja.

3. Planovi učenja: kontinuirano i sustavno stjecanje nedosta- jućih znanja. Nedostajuća znanja je razlika između potrebnog zna- nja i postojećeg znanja. Svaki po- jedinac koji nema definiran pisani PLAN UČENJA se nalazi se stanju improvizacije.

3. SASTANCI

Kod uporabe sastanka kao re- sursa fokusirajmo se na dva ele- menta:

1. Upravljanje karijerom i or- ganizacijama pomoću učinkovitih sastanka primjenom Modela UPS – upravljanje pomoću sastanaka © 2002 Milan Grković.

- Sastanke sustavno i kontinuirano činiti:
- učinkovitijima,

- kraćima,
- rjeđima.
- 2. Davati prioritet virtualnim (neverbalnim) sastancima.

DOPRINOS MODELA UNIVERZALNE IZVRSNOSTI – MUI U PROBLEMATICI RESURSA

1. Imenovanje sastanaka kao novog šestog resursa.

2. Podjela resursa na:

- tvrđi resursi,
- meki resursi.

3. MUI fokus: Za traženje rje- šenja prioriteta je i dominan- tna uporaba mekih resursa. Tra- ženje rješenja uporabom mekih resursa dovodi do brojnih mogu- ćih rješenja. Situacija kada na ras- polaganju imamo brojna rješenja nam omogućava lako pronalaže- nje optimalnog rješenja primjere- nog našim potencijalima, željama i potrebama.

STRUKTURA MEKIH RESURSA

1. Vrijeme

- Ciljevi:
- isključiti improvizaciju,
 - reducirati rutinirane poslove
 - fokusirati se na 5 ključnih od ukupno 38 tema upravljanja vre- menom.

Elementi vremena:

- Fokus: Definiranje smjera kretanja - Bacite sat i kupite kompas!

Milan Grković



- Planeri: Godišnji, mjesečni, tjedni i dnevni - vizualizacija uporabe vremena.

- Prioriteti: Pravilo 80/20 (nelinearnost) – „izbjeći“ rutine koje umjesto nas mogu obaviti drugi.

- Delegiranje: Obvezna „Lista delegiranja“ - aktivnosti prepustiti drugima da se mi možemo baviti važnijim aktivnostima.

- SSSS: Sastanak sa samim sobom - utvrđivanje stanja i definiranje što nam je sljedeće za učiniti. To je najvažniji sastanak i nema ni jednog razloga da se ne čini svakodnevno.

2. Znanje

Znanje je potrebno strukturirati po vrstama kako bi dobili cjelovitu sliku stanja i potrebnog djelovanja.

Ciljevi:

- razdvojiti znanja po vrstama,
- pozicionirati upravljačko vs. tehnološko,
- utvrditi potrebna znanja,
- utvrditi nedostajuća znanja,
- definirati planove učenja,
- provjera znanja.
- utvrđivati potrebu za novim znanjima (cjeloživotno učenje).

Elementi znanja:

- **Upravljačko** znanje (planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima, kontrola i unapređenje) Upravljačkim znanjima upravljamo sa svim ostalim znanjima.

- **Tehnološko znanje:** Obvezne pisane procedure
Ako nema procedura – to je improvizacija!

- **Informatičko znanje:** Popis potrebnih znanja i vještina.

Svako novo informatičko znanje i vještina nas čini učinkovitijima.

- **Vještine komunikacije:** Zagovaranje – definirati potreban minimum znanja, vještina i ponašanja.

- **Strani jezici:** Lista jezika, potrebni elementi i nivo znanja.

Engleski jezik je poželjan.

- **Ostala potrebna znanja:** Napraviti listu ostalih potrebnih znanja (specifično za svakog pojedinca i oblike zajedništva).

3. Sastanci

Sastanci su jedini način donošenja odluka i njihova učinkovitost je odrednica uspješnosti.

Ciljevi:

- upravljanje karijerom,
- upravljanje oblicima zajedništva pomoću učinkovitih sastanaka,
- što više izbjegavati klasične sastanke,
- obvezno strukturiranje odluka.

Elementi sastanaka:

- Učinkovitiji: obvezno strukturirati odluke - (što?, zašto?, kako?, s čime?, tko?, gdje?, kada?, izvijestiti, nastavak?).
- Kraći: unaprijed definirati trajanje.
- Rjeđi: reducirati klasične sastanke - klasični sastanci su najveći kradljivci vremena.
- Virtualni: elektronička komunikacija (email, audio/video konferencije, chat, forumi...). Što je manje verbalne komunikacije, sustav je učinkovitiji i uređeniji.

PRAKTIKUM

1. Jeste li se do sada u traženju rješenja najčešće oslanjali na tvrde ili meke resurse?

- tvrdi resursi su dominantno bili moja rješenja,
- meki resursi su dominantno bili moja rješenja.

2. Imate li razloga da se ne složite da su sastanci opravdano novi šesti resurs?

Ako imate, navedite ih.

3. U kojem mekom resursu ste najslabiji?

- vrijeme,
- znanje,

c) sastanci.

Koje mjere ćete poduzeti da riješite uočeni nedostatak u navedenom mekom resursu?
- Napravite listu mjera.

KAKO POVEĆATI MEKE RESURSE?

- Osvještavati druge u svom okruženju o potrebi dominantne uporabe mekih resursa.

- Osposobljavati pojedince za dominantnu uporabu mekih resursa.

- Razmjenjivati znanja, vještine i ponašanja iz područja uporabe mekih resursa s drugima.

Vrijeme: Osposobljavati pojedince u svom okruženju za vještine upravljanja vremenom kako nam oni ne bi krali naše vrijeme.

Znanje: Izabrati model djelovanja koji je jednostavan i lak za uporabu, univerzalne primjene, lako se kontrolira njegova primjena i omogućava najučinkovitiju uporabu ostalih resursa i koji svojim djelovanjem u potpunosti isključuje improvizaciju.

Sastanci: Beskompromisno zahtijevati učinkovite sastanke i težiti što većem učešću virtualnih (neverbalnih) sastanaka.

Osviještenost o značaju MEKIH RESURSA, njihova dominantna uporaba u traženju rješenja je snažan iskorak prema postignućima koja ničim neće biti ograničena u stvaranju stanja nedostižne

▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

- ✓ Postizanje izvrsnosti primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI se dominantno temelji na uporabi mekih resursa.
- ✓ Tvrdi resursi ne mogu nikada biti objektivan izgovor za nepostizanje željene izvrsnosti.
- ✓ Uporabom mekih resursa primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI stvaraju se uvjeti za stjecanje tvrdih resursa.
- ✓ Meki resursi dominantno utječu na stvaranje dodane vrijednosti.
- ✓ Meki resursi dominantno stvaraju intelektualni kapital kako kod pojedinaca, tako i kod oblika zajedništva u kojima se primjenjuje Model univerzalne izvrsnosti - MUI.
- ✓ Meki resursi ne traže održavanje, posebnu brigu, uvjete za njihovu uporabu, pripremu, ...
- ✓ Bez obzira na pokretljivost pojedinaca, meki resursi su uvijek s njima i njihova osobna vrijednost koja u zajedništvu s drugima daje "strašne" nove sinergijske učinke.

konkurentne prednosti. Dominantna uporaba mekih resursa je početna strategija kako riješiti sadašnju krizu i dalje učinkovito upravljati promjenama koje su nezaobilazna konstanta djelovanja.

“MUI KNJIGA ZA USPJEH”

autora Milana Grkovića

Imate li potrebu i želju biti uspješniji u:

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

Ako je odgovor “DA”, nudim vam rješenje koje možete provjeriti bez ikakvog rizika. Knjiga + besplatna pomoć autora tijekom praktične primjene sadržaja knjige (jedinствена ponuda) vam omogućavaju da se vaši potencijali, želje i potrebe praktično realiziraju.

www.portalalfa.com/mui_knjiga_zu_uspjeh

MANAGER

kao *judo borac*



doc. dr. sc.
Nataša Rupčić

Često čitamo o konkurentskoj borbi poduzeća u kojima, slikovito rečeno, David pobijedi Golijata. Ovakav ishod borbe posebno je čest u informacijskom sektoru. Čini se da brzi i fleksibilni „igrači“ s lakoćom zauzimaju dominantne pozicije u sektoru visoke tehnologije, ali i u industrijama koje nisu toliko tehnološki intenzivne.



Nemojte za vaš proizvodni i uslužni koncept izmišljati „kvantnu fiziku“. Jednostavno doradite koncept kako mislite da je optimalno s obzirom na sve parametre i lansirajte ga na tržište.

Poznat je primjer kada je novi proizvođač softvera Netscape u jednom razdoblju pobijedio Microsoft u području internetskih preglednika. Mnoga od ovih poduzeća u postizanju takvih ciljeva koriste tzv. strategiju juda. Oslanjaju se na brzinu, fleksibilnost i kreativno mišljenje kako bi oblikovali strategije kojima konkurenti ne bi mogli parirati. Drugim riječima, umjesto izravnog sukoba odlučuju se veličinu, resurse i trošnost svojih konkurenata iskoristiti u svoju korist.

Mala poduzeća s ograničenim resursima često se, sportskim rječnikom rečeno, odlučuju za tzv. strategiju juda, a izbjegavaju sumo borbe. U sumo borba borci izravno napadaju jedan drugoga, s ciljem oboriti protivnika na tlo ili ga izbaciti iz ringa. No, ako slabiji borac izravno nasrne na jačega, najvjerojatnije će biti poražen. Stoga je strategija juda korisna za svako malo poduzeće koje se natječe s etabliranom velikom kompanijom, posebice ako se radi o neizvjesnom poslovnom okruženju. Pa ipak, ova strategija može biti korisna za bilo koje poduzeće, novo ili staro, ono visoke ili niske tehnologije, veliko ili malo. Tako, primjerice, iako je Netscape pobijedio Microsoft korištenjem strategije juda, Microsoft se pokazao kao jednako dobar, ako ne i bolji judo igrač.

Prvo načelo judo strategije – tražite niše

Prvo načelo odnosi se na važnost brzog ulaska u nebranjena poslovna područja ili niše, izbjegavajući izravni sukob. Judo po-

slovni igrači stoga nastoje „odvesti bitku“ na područja gdje trenutno imaju ili mogu izgraditi konkurentsku prednost, a njihovi oponenti to u kratkom roku ne mogu učiniti. Tako je Netscape napao tržišno područje koje su njegovi konkurenti ignorirali. Ponudio je jednostavan, samostalan *browser* koji je u početku bio dostupan samo preko interneta i to „besplatan, ali ne besplatan“. Iako svjestan da mnogi korisnici nakon probnog razdoblja od 90 dana neće platiti softver te će ga nastaviti koristiti, Netscape je više nade polagao na ostvarivanje popularnosti i stjecanje velikog tržišnog udjela, što bi mu omogućilo da ga kupe veće korporacije. Novac za održavanje Navigatora stjecali su od svojih mrežnih servera.

Važan Netscapeov judo potez bio je i korištenje interneta za distribuciju, a korisnika kao savjetnika za kvalitetu zbog zahtjeva za ispunjavanje ankete o zadovoljstvu proizvodom. Netscape je također sam napisao *browser*, odnosno nije plaćao za Mosaic kod kao njegovi konkurenti te je time granične troškove sabio do nule. Microsoft je koristio sličan pristup kako bi svojim Internet Explorerom pobijedio Netscapeov Navigator. No, Netscape je održao mobilnost te brzo mijenjao područje djelovanja. Iako je s vremenom gubio na snazi, Netscape je postavio sasvim nove temelje poslovnog modela i ostvarivanja konkurentne prednosti u ovom području.

Iz ovog primjera mogli bismo naučiti da je pri korištenju strate-

gije juda važno izaći s novim konceptom proizvoda koji ne mora biti potpuna novost, ali potrebe treba zadovoljavati na drugačiji način. Moguće je čak odabrati neke vrste proizvoda ili usluga iz paketa kojeg nudi konkurencija i bolje ih prilagoditi potrebama kupaca ili ih prilagoditi određenoj kategoriji kupaca. Uz to, korisno je odrediti nove cjenovne modele i modele distribucije koje konkurenti ne mogu imitirati u kratkom roku. No, često je dovoljno posegnuti samo za jednim od tih rješenja.

Osim toga, nemojte za vaš proizvodni i uslužni koncept izmišljati „kvantnu fiziku“. Jednostavno doradite koncept kako mislite da je optimalno s obzirom na sve parametre i lansirajte ga na tržište. Izbjegnite probleme koji bi mogli odložiti lansiranje proizvoda. To može značiti da ćete se usredotočiti na razvoj proizvoda, a ostale poslove kao što su proizvodnja

komponenta, dizajn i montaža prepustiti partnerima, odnosno *outsourcirati*.

Drugo judo načelo – popustite

Judo poslovni igrači uvijek trebaju biti fleksibilni i popustiti kada ih napadne netko jači od njih. Judo igrač tada reagira nekim iznenadnim potezom. No, fleksibilnost judo igrača također se očituje i u procjeni trenutka za mudri ustupak, prije nego dođe do većih gubitaka. Judo igrači nateču se samo ako ocijene da protivniku mogu parirati snagom. No, fleksibilnost i brze taktičke prilagodbe ipak treba kombinirati sa strateškim planovima i vizijom djelovanja u budućnosti.

Ovo načelo nalaže stoga da je važno sagnuti se pred naletom snažnijeg protivnika, a ne slomiti se. No, u ovom segmentu Netscape nije bio uspješan. Pred naletom Microsofta Netscape je ula-

gao velike resurse u bitku „prsa o prsa“, umjesto da potraži kreativne mogućnosti iskorištavanja protivnikovih slabosti. Njihovi napori s vremenom su čak prerasli u opsesiju da pobijede Microsoft. Umjesto da se posluži prednošću sklapanja partnerstava, Netscape je odbio ponuđenu suradnju s kompanijom AOL te tako izgubio od protivnika koji je imao više snage i resursa.

Ryanair je u tom pogledu bio uspješniji. Suočen s cjenovnim ratom od strane British Airwaysa, Ryanair, tada na rubu bankrota, odlučio je popustiti u tom aspektu, ali ne i predati se. Sreao je troškove, uključujući hranu za vrijeme leta i pisaljke osoblju te tako uveo novi troškovni i cjenovni model. Iako je u početku zbog udara bio uzdrman, odnosno izgubio je poslovnu ravnotežu, Ryanair je napravio dobar judo potez: umjesto da igra igru u kojoj će izgubiti, okrenuo se drugoj strate-

giji i ojačao svoj položaj. Judo rječnikom, iako je bio slabiji u odnosu na potez protivnika, nikako nije bio poražen u borbi.

Treće judo načelo – tražite polugu

Brzi potezi i fleksibilnost nužni su za uspjeh strategije juda. Oni mogu uzdrmati poziciju konkurenata, ali ih i onemogućiti da dominiraju u područjima koja su zauzeli manji, ranjiviji oponenti. No, brzina i agilnost mogu vam (samo) osigurati vrijeme i pružiti vam prednost za prvi potez pred snažnijom konkurencijom. Ukoliko su vam ciljevi dugoročni, važno bi bilo onesposobiti protivnika i u konačnici ga *nokautirati*. Ovaj cilj možete ostvariti traženjem načina kako snagu konkurentna iskoristiti protiv njega. Drugim riječima – trebali biste poduzeti potez s jakom snagom poluge.

Netscape je tako nastojao iskoristiti Microsoftovo najja-

VELIKA UŠTEDA ENERGIJE, TROŠKOVA I OTPADA. VEĆ 20 GODINA.



Već 20 godina, svu svoju energiju usmjeravamo u stvaranje ekološki prihvatljivih pisaa. Još 1992. godine, uveli smo ECOSYS tehnologiju s ciljem smanjenja količine informatičkog otpada, potrošnje energije i uštede na troškovima ispisa. Naša tehnologija, koja mijenja način igre, temeljena je na korištenju dugotrajnih komponenti kao što su amorfnu silicijski bubanj i posebno dizajniran toner; ovo su samo dvije od inovacija koje naša rješenja u ispisu čine prepoznatljivo štedljivima. Nismo stali s inovacijama i nikada nećemo. Sa Kyocerom nema praznih obećanja – samo najzelenija ušteda.

KYOCERA. RAČUNAJTE NA NAS.

Molimo kontaktirajte:
 XENON FORTE ZAGREB d.o.o. – www.xenon-forte.hr
 KYOCERA Document Solutions B.V. – www.kyoceradocumentsolutions.eu
 KYOCERA Document Solutions Inc. – www.kyoceradocumentsolutions.com



KYOCERA
 Document Solutions

će oružje – njegovu dominaciju na tržištu operativnih sustava i pretvoriti ga u svoju prednost. S obzirom da je nudio integrirani Internet Explorer s operativnim sustavom, Microsoft je imao bazu koju Netscape nije mogao dostići – besplatni *browser* na gotovo svakom računalu. Time je Netscapeov Navigator zapravo postao nepotrebnii dodatak. No, ovaj pristup imao je ozbiljan nedostatak. Nadogradnja operativnoga sustava bio je osnovni čimbenik rasta za Microsoft. Tako je posljednja verzija IE-a „radila“ samo na posljednjoj verziji operativnog sustava, čime su korisnici starijih verzija ostali uskraćeni. Tu je naravno uskočio Netscape. Budući da Microsoft više nije želio podupirati niti UNIX sustave, dok su oni i nadalje imali važnu ulogu u korporativnom svijetu zbog učinkovitosti u obradi velikoga opsega operacija, Netscape je i tu vidio svoju priliku, ali i mogućnost da zaključa korisnike na korištenje svojega standarda. Traženje poluge može biti i puno banalnije. Ako, primjerice, vaš konkurent izda kupone kojima kupci ostvaruju popust, možete donijeti odluku da kuponi vrijede pri ostvarivanju popusta i za vaše proizvode. Na taj način nemate troškove izdavanja kupona, a vaš konkurent mora odlučiti opozvati svoj potez ili trpjeti gubitke. Upravo to je učinio Drypers, proizvođač pelena kada je jači P&G uveo kupone. Manager Drypersa došao je na tu ideju upravo nakon čitanja knjige o judu. Iako se činilo da P&G ne može ne profitirati, Drypers je svojom odlukom povećao tržišni udio i postao pozitivan prvi put od kada je nastao. Dobra poluga mogu biti i savezi i partnerstva. Umjesto da ulažete u imovinu, možete izgraditi mrežu dobavljača, distributera i partnera koji će obavljati dio posla u procesu stvaranja i isporuke vaše vrijednosti kupcima. Ako ste mali,



Iako se može steći dojam da je kod strategije juda brzina najvažnija, ova zabluda može vas koštati konkurentske pozicije u idućem razdoblju. **Brzina ne treba biti sama sebi svrhom.** Opsesivna težnja za brzim djelovanjem često znači zanemarivanje ključnih čimbenika kao što su kvaliteta, zadovoljstvo kupaca i dizajn, što može potkopati dugoročnu profitabilnost kada takve pogreške umjesto vas isprave konkurenti.

ulaganje u imovinu može vas opteretiti, a ovakav potez može vam jamčiti snagu. Osim toga, možete okupiti rivale vaših konkurenata i pretvoriti ih u svoje saveznike ili pak sklopiti partnerstva s njihovim saveznicima i tako ih oslabiti. Iako se radi o onoj staroj „zavadi pa vladaj“, ovo može biti dobar judo poslovni potez.

Judo igrači – oprez!

Strategija juda ipak nije gotov recept za uspjeh. Fleksibilnost i dinamičnost kretanja ne bi trebali biti sami sebi svrhom. Ukoliko neprestano tražite neokupirane niše i mijenjate smjer poslovanja zbunit ćete kupce i potkopati vaš strateški kredibilitet. Kupci se mogu zapitati hoćete li dugoročno moći pružati podršku i održavati kupljene proizvode i usluge te ih nejasan odgovor može odvratiti od kupnje. Nemojte tako-

đer povlačiti poteze koji mogu potaknuti snažnije konkurente na silovit odgovor. Drugim riječima, pokušajte ne „buditi zvijer“ u konkurentima izravnim prijetnjama. Netscapeova izjava da radi na mrežnom operativnom sustavu kojim će „Windows izgledati zastarjelo i nepotrebno“ izazvala je upravo to. Netscape je tako prekršio jedno od temeljnih pravila: postao je glasan, vidljiv i drzak, što mu je onemogućilo da zadrži svoju judom osvojenu poziciju. Korištenjem strategije juda preporučuje se „biti tiho“, ne prezentirati svoje proizvode kao revolucionarne te se tako „ušuljati“ u neku nišu. Pritom je prikladno koristiti se tzv. „word of mouth“ marketingom te tako osigurati veliku instaliranu bazu kupaca dok se veliki „ne probude“. Ne zaboravite i da se strategija juda može iskoristiti protiv vas. Microsoft se u primjeni strate-

gije juda pokazao čak i uspješniji od „maloga“ Netscapea. Nemojte biti niti pohlepni. Strategija juda se ne zalaže za ubijanje protivnika odnosno konkurencije, već za korištenje fleksibilnosti i brzih poteza kojima bi se sukobi izbjegli kad god je to moguće. I Microsoft i Netscape bili su previše pohlepni. U slučaju Netscapea, njegova glad za novcem smanjila mu je fleksibilnost. Netscape je koristio svaku priliku da poveća prihode i profite. Čak su i povećavali očekivanja investitora o profitima. U nastojanju da izađu na burzu i zadovolje Wall Street kasno su donosili važne odluke, ugrožavali važne partnerske odnose i gubili tržišni udio. Microsoft pak nije bio gladan novca te je čak i smanjivao očekivanja investitora. No, kompanija je ipak postala pohlepna kada se radilo o osvajanju tržišnog udjela u ratu *browsera*.

Potpuni užitek s mirisom doma...

Na bajkovitim obroncima zagorskog raja, nedaleko Krapinskih toplica, smjestilo se turističko selo Vuglec Breg, plod romantičarske i stvaralačke vizije obitelji Vuglec koja već generacijama vodi obiteljski posao.

Bogata baština predaka Vuglec danas izvrsno funkcionira u rukama mladog i uspješnog tima koji svakog svog gosta dočeka otvorena srca i ugosti ga širokom rukom. U to se svatko, ama baš svatko tko je zakucao na njihova vrata, mogao i osobno uvjeriti.

Odmor kao kod kuće

Kako ističu u Vuglec bregu, ideja vodilja bila im je stvaranje jedinstvenog ambijenta za vrhunski ugođaj i potpuni užitek u pravom prirodnom okruženju Hrvatskog zagorja. U tome su i uspjeli jer su ne-nametljivim detaljima spojili tradiciju zagorskog kraja s modernim standardima u turizmu i ugostiteljstvu.

Za one koji žele upiti malo više atmosfere „s brega“, Vuglec nudi četiri autohtone „zagorske hiže“ za odmor, obnovljene i dograđene u tradicionalnom duhu, bogato opremljene prema zahtjevima svojih posjetitelja i standardima u poslovanju. Unutrašnjost svake kuće je jedinstvena, jednostavna i primjerena današnjim potrebama i komforu, a svaka od njih obilježena je i pričom iz prošlosti, pa su tako i imena dobile po svojim negdašnjim vlasnicima.

Domaćinski ugođaj dodatno nadopunjuje i obogaćuju mladi nasadi vinograda s ukupno 16 tisuća trsova plemenitih sorti, zasađenih na skoro četiri hektara južnih padina zagorskih brega.

Poseban ugođaj svakom posjetitelju pruža i posjet vinskog podrumu gdje u tradicionalnom ambijentu spojenim s modernom tehnolo-



gijom možete kušati i uživati u vrhunskim vinima, koja su proizvedena i odnegovana s posebnom pažnjom i ljubavlju obitelji Vuglec, a pod stalnim stručnim nadzorom agronoma i enologa.

U Vuglec na teambuilding

Za one koji vole aktivniji odmor u Vuglecu nude i razne sportske sadržaje za rekreaciju i zabavu - staze i šetnice, vožnja brdskim biciklima, tenis, mali nogomet, badminton, odbojku, sportski ribolov i drugo. Najmlađi mogu višak energije utrošiti na uređenom dječjem igralištu, a jahanje na ponijima sigurno će im zagolicati maštu...

Ako pak imate mogućnost i priliku vikend pretvoriti u produženi ili želite dovesti radne kolege na „punjenje baterija“ u Vuglecu su se i za to pobrinuli. Konferencijska dvorana Jalža sa pedeset mjesta i kompletnom opremom idealna je za organiziranje seminara, treninga, prezentacija te raznih oblika radionica.

I zato kada vam nakon naporna radnog tjedna kroz glavu proleći misao „... kako bi bilo dobro sada negdje pobjeći...“, ubacite u svoj GPS naziv Vuglec breg, lagano pritisnite papučicu gasa i sa smiješkom na usnama krenite u zagorsku avanturu...

Boris Vuglec, vlasnik Vuglec brega



[PS] Što Vuglec breg izdvaja iz šarolike ponude destinacija OPG turizma? Od kuda vam pristiže najveći broj gostiju?

- Vuglec Breg ima vrlo široku ponudu, sve to se može vidjeti na našoj novoj web stranici, ali svakako želimo istaknuti proizvodnju i ponudu naših pjenušaca koje radimo već par godina klasičnom šampanjskom metodom i koji već skupljaju nagrade kod nas i vani, a također osvajaju sve veći broj poklonika i zaljubljenika među našim gostima.

Najveći broj gostiju dolazi Zagreba, iz okolice, ali isto tako iz cijele Hrvatske, Europe i iz cijelog svijeta, tako da vrlo često u isto

vrijeme imamo goste iz svih dijelova svijeta; Amerike, Rusije, Njemačke, Poljske, Novog Zelanda, Australije, Italije, Japana, Češke, Nizozemske, Slovenije.

[PS] Za razliku od morskih destinacija koje ovise o samo jednom ili dva godišnja doba, postoje li kod vas sezonska razdoblja?

- Kod nas nema sezonskog razdoblja, svako godišnje doba ima svoje prednosti i ljepote. Ovdje turizam traje cijelu godinu što mislim da je dugoročno prednost za kontinentalni turizam i za potencijalne ulagače.

[PS] Što vas najviše veseli kada vam gost dođe prvi puta?

- Hrvatsko Zagorje je kraj koji je poznat po tome da su ljudi oduvijek bili vrlo gostoljubivi. Nisam siguran dali se veselimo više kada nam gost dođe prvi put ili kada nam se ponovo vraća. Možemo se pohvaliti da zaista imamo velik broj stalnih gostiju, koji se stalno vraćaju, a mnogi su s nama već i pravi prijatelji.

[PS] A znate li da se mi nakon posjeta vama osjećamo kao da smo proveli nostalgični vikend kod bake na selu...

- Veseli nas što smo i vama ostali u lijepom sjećanju, što smo vam pobudili maštu i vratili vas u vremena bezbrižnog djetinjstva.

VODIČ ZA MOTIVACIJU U RADNOM OKRUŽENJU



mr. sc. Andreja Marcetić

Kada razmišljate o motivaciji, tada najprije očekujete da će svaki pojedinac biti motiviran, da će izraziti želju da postane uključen u strategiju poslovanja organizacije u kojoj radi. Iz tog razloga, djelotvoran manager treba osigurati radno okruženje koje će promicati i omogućiti motivaciju zaposlenika.

Potrebno je identificirati i djelovati na intrinzičnu (unutarnju) motivaciju koju posjeduje svaka osoba. Motivacija je često uvjetovana priznanjem i nagradama koje će djelovati na svakog pojedinca po naosob. Ključ davanja priznanja zaposlenicima je osiguranje motivacijskog izvora koji će odgovarati onome što motivira vaše zaposlenike. Nemotivirano osoblje koštać će vas izuzetno puno i manje će vam biti lojalno (*Gallupovo istraživanje - Wall Street Journal, 2010*).

6 LAKIH KORAKA MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA

Ne poduzimajte demotivirajuće akcije

Identificirajte i poduzmite djelovanja koja će motivirati ljude, a što podrazumijeva uspostavljanje ravnoteže između potreba

organizacije i njenih klijenata te potreba vlastitog osoblja. Činjenica je da se svaka osoba može motivirati. Izazov na poslu je stvoriti okruženje u kojem ljudi su motivirani oko poslovnih prioriteta. Prečesto organizacije propuštaju obratiti pozornost na čimbenike poput odnosa između zaposlenika, njihovu komunikaciju, priznanja, njihovu uključenost u strategiju razvoja tvrtke te druga važna pitanja.

Vi ste ključan čimbenik motivacije zaposlenika

Osjećaj pozitivnog vrednovanja ključni je čimbenik visoke motivacije i postignuća zaposlenika. Navedeno podrazumijeva i povećanje afiniteta za nova radna postignuća kroz financijsku nagradu za rad, mogućnost za edukaciju i napredovanje te osjećaj da su ključni čimbenik poslovanja tvrtke. Izgradnja visoke motivacije svojih zaposlenika i radnog morala zahtjeva da svakodnevno obratite pažnju na značajne aspekte vašeg upliva na relevantne aspekte rada i života na poslu svih čimbenika radnog procesa.

Vaš dolazak na posao djeluje na dnevnu motivaciju vaših zaposlenika

Zamislite *Gospodina Mrzovoljnog*. On dolazi na posao s natmurenim izrazom lica. Govor njegovog tijela šalje poruke da previše radi i da je nesretan. Kreće se polako i neujudno se obraća prvoj osobi koja mu prilazi. I naravno, izbjegavate ga ukoliko si ne želite upropasti ostatak dana. Tako i vaš dolazak i prvi trenuci koje provodite s

osobljem svaki dan ima nemjerljiv utjecaj na pozitivnu motivaciju zaposlenika. Stoga, počnite dan s osmijehom. Hodajte uspravno i samosvjesno. Prošećite se svojim radnim mjestom i pozdravite sve zaposlenike. Podijelite dnevna očekivanja i ciljeve. Dozvolite da osoblje zna da će danas biti dobar dan!

Koristite jednostavne, snažne riječi za motivaciju zaposlenika

Nedavno sam razgovarala s iskusnim supervizorom koji je primljen na novootvorenu poziciju u jednoj tvrtci, vrlo omiljenim na svom prijašnjem radnom mjestu. Odgovarajući na moja pitanja, rekao je da se velik dio njegovog uspjeha nalazi u činjenici to što voli i cijeni ljude. Uvijek je nasto-

jao slati pozitivne poruke, koristeći jednostavne, snažne i motivacijske riječi kako bi pokazao da cijeni ljude. Govorio bi „molim“ i „hvala“ i „dobro radite posao“. Koliko često vi koristite te jednostavne, moćne riječi (i druge njima slične) u interakciji s vašim osobljem?

Za motivaciju zaposlenika, budite sigurni da osoblje zna vaša očekivanja

U jednoj od knjiga na temu motivacije zaposlenika (*Why Employees Don't Do What They're Supposed to Do and What to Do about It*; F. Fournies, 2006) jasno je iznesena česta pogreška supervizora. Supervizori smatraju da su jasno definirali svoja očekivanja, ciljeve, svrhu, misiju i viziju, robove, zahtjeve, no zaposlenici su



primili drugačiju poruku. Ili bi izmijenili zahtjeve u sredini dana, posla ili projekta. Dok su nova očekivanja i iznesena – uglavnom nejasno – o razlogu za promjenu ili kontekstu promjene se rijetko diskutira. To rezultira time da osoblje misli kako vođe tvrtke ne znaju točno što i zašto čine, čime se teško uspostavlja osjećaj sigurnosti i povjerenja. Stoga, budite sigurni da ste dobili povratnu informaciju od svojih zaposlenika te da znate kako oni razumiju vaše zahtjeve. Podijelite ciljeve i razloge zbog čega planirate realizirati određene zadatke ili projekt. Ukoliko morate napraviti izmjenu u sredini procesa, zadatka ili projekta, obavijestite osoblje zašto je promjena potrebna; recite im sve što o tome znate.

VI Osigurajte redovitu povratnu informaciju za motivaciju zaposlenika

U razgovoru s nekim supervizorima, motivacija i izgradnja poslovnog poleta i samopouzdanja je bilo prvo na osnovu čega sam saznavala kako rade svoj posao. Vaše osoblje treba iste informacije. Oni žele znati kada su napravili projekt dobro, a kada ste razočarani njihovim rezultatima. Odredite dnevni ili tjedni raspored i budite sigurni da ćete dobiti pozitivnu povratnu informaciju. Bit ćete iznenađeni kako je efikasno ovo sredstvo u izgradnji motivacije vaših zaposlenika.

▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

- ✓ izradite minimum pravila i strategija koje će štititi legalitet vaše organizacije i kreirati red na radnom mjestu
- ✓ publicirajte pravila i strategije i upoznajte s njima zaposlenike
- ✓ s uključivanjem više zaposlenika, identificirajte zajedničke vrijednosti i napišite profesionalni kodeks ponašanja i poslovanja
- ✓ izradite smjernice za supervizore i educirajte ih o smjernicama i kontinuirano primjeni pravila i strategija
- ✓ odredite individualna nedjelotvorna ponašanja sa mogućnošću savjetovanja te s postupkom i planom poboljšanja sustava i učinkovitosti ponašanja
- ✓ jasno definirajte očekivanja radnog okruženja i glavne odrednice profesionalnog ponašanja

KORISNE SUGESTIJE ZA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA

1 Pravovremeni feedback

Nastojite dobiti povratnu informaciju za potencijalnu strategiju, područje u kojoj je potrebna i sl.

2 Definiranje strategije

Ukoliko odlučite privući za-

poslenike tako da možete na njih računati za postojeću strategiju poslovanja, nemojte ih čekati u zasljedbi. Ukoliko niste definirali strategiju u prošlosti, sastanite se sa zaposlenicima i objasnite svrhu strategije, zašto je ona neophodna i zašto do sada nije bila obvezujuća. Objasnite da računate na njih da te da smatrate da će slijediti dogovorenu strategiju.

3 Izgradite povjerenje

Povjerenje je bitna forma za efikasnu komunikaciju, zadržavanje zaposlenika i njihovu motivaciju te doprinos neograničene količine energije, dodatnih napora koje ljudi dobrovoljno ulažu u posao. Kad je povjerenje prisutno, sve drugo je jednostavnije.

4 Omogućite napredovanje, pohvale, nagrađivanje zaposlenika

Napredovanje i nagrađivanje te pohvale zaposlenika su u mnogim organizacijama limitirani. Zaposlenici se žale zbog nedostatka redovitih promaknuća. Manageri se pitaju „Zašto bih pohvalio ili nagradio zaposlenika? On samo radi svoj posao“. No, manageri koji prepoznaju važnost priznavanja postignuća, razumiju njihovu važnost za unapređenje cjelokupnog poslovanja.

I ZA KRAJ...

Ljudi vole dobro organizirano rad-

no okruženje u kojem su jasna očekivanja. Ukoliko kreirate okruženje koje je percipirano kao konzistentno, dajete svojim zaposlenicima malo mogućnosti i razloga da se bore protiv toga. Time otvarate prostor u kojem su ljudi fokusirani na doprinos i produktivne aktivnosti prije nego na ogovaranja, nezadovoljstvo i neugodnosti. Bit ćete ugodno iznenađeni koliko podrške za određivanje strategije i pravila možete dobiti od ljudi u vašoj organizaciji. Razlozi za rad su različiti koliko su različite osobnosti svakog zaposlenika. Neki ljudi rade radi zbog osobnog samoostvarenja; drugi rade jer vole to što rade. Neki ljudi rade da bi ostvarili svoje životne ciljeve i kako bi se osjećali da doprinose nečem većem od njihovih samih. Pozadina je svega da mi svi radimo zbog novca i za razloge koji mogu biti zajednički svim zaposlenicima. Sve su to čimbenici koje možete iskoristiti tijekom procesa motiviranja svojih zaposlenika. Kako bi kreirali pozitivnu motivaciju zaposlenika, ponašajte se prema zaposlenicima kao da su oni ključni čimbenici u vašoj strategiji rada – upravo zato što to i jesu! Ovakva koncepcija pomoći će vam da ostvarite što zaposlenici žele od posla i postignete njihovu motivaciju, a samim time i veća postignuća te unapređenje vlastite djelatnosti.

Profinjena kolekcija nakita

Lalique



„Bijelo grožđe“ - privjesak od dijamanta, opala i 14-karatnog zlata težine 21.5 g ručno je graviran. Umetnuti opali ukupne su težine 11.70 ct, a svaki je posebno brušen po nacrtu i geometrijski je savršen. Ukrasna kopča sadrži 14 dijamanta.

Za ljubitelje profinjenog suvremenog nakita, pravo mjesto je Radićeva 10 u Zagrebu. Galerija i radionica suvremenog nakita **Lapidarium-Zlatarna Mario** nudi kolekcije nakita stvorene u suradnji s hrvatskim umjetnicima i dizajnerima nakita. Predstavljamo kolekciju nakita *Lalique*. Unikatni i vrhunski izrađeni privjesci iz kolekcije Lalique, nastali su radom autora kolekcije Maria Nokaja, majstora zlatara. Otmjena i maštovita kolekcija Lalique privjesaka, inspirirana je radom francuskog umjetnika Renea Laliquea koji je radio i živio u Francuskoj od 1860. do 1945. godine. Dizajnom nakita u Artnouveau stilu te staklu u artdeco stilu, Lalique je obilježio cijelu jednu eru u svjetskoj kulturi. **[PS]**

Medijska kirurgija

Jesu li hrvatski mediji zdravi?

Život je eksperiment, to je moj stav, ali i zvanje koje odaberete, naravno, ako je dovoljno kreativno pa da možete istraživati do mile volje. Mediji su za to zakon!

Godinama sam radila na TV-u razne provokativne i manje provokativne projekte, bila voditelj, autor, urednik, producirala, pisala tekstove, intervjuje, kolumne, knjige, eksperimentirala sa sobom, publikom i medijima u svim smislovima, bila u *reality showu*, ispitivala javnost vlastitom pojavnošću i izjavama (koje su zaista bile za mali znanstveni rad) te isto tako, vlasnike, one koji stoje iza proizvodnje programa, kao izvršitelje i svu silu onih koji bi se tamo ugurali.

O novim medijima da i ne govorim. Imala sam dvije tvrtke za marketing i produkciju, i svašta sam naučila te ću to u idućim kolumnama podijeliti s vama.

Kruna svega je što sam uspješno diplomirala na Medijskom managementu u Zagrebu, nakon čega mi je kamen pao sa srca (poznato kako je kad vam stave krunu). Ali i pojavio se ogromni upitnik! Pa u našim medijima uopće nema stručnjaka na tu temu! Postoje vlasnici, direktori, urednici, producenti, novinari, voditelji, tonci, montažeri i realizatori, ali stručnih osoba koje znaju stvarati promjene, programe, koncepcije i timove na najproduktivniji i najfunkcionalniji mogući način – NEMA. Možemo samo govoriti o PR djelatnicima i agencijama, ali oni su previše usredotočeni samo na PR dok je medijski management puno šire područje. Iskusnjare na tim poslovima že-

stoko će se pobuniti, ali stvari se mijenjaju, kako u svijetu tako i u medijima te trendovima i tehnologiji koja ih prati.

Istina je: postojeiskusni novinari, reporteri, organizatori, ali s različitim zvanjima. Znaju li oni razlike između poslovnog i medijskog managementa?

Medijski management – što je to?

Vrhunska strukturiranost unutar neke medijske ili umjetničke (filmske, glazbene npr.) kuće koja ima važne parametre i zakonitosti, a koja mora zadovoljiti nekoliko uvjeta da bi taj sustav funkcionirao kako treba. Ponajprije etički kodeks i kodeks o autorskim pravima. Tu se, naime, radi o poštivanju gledateljstva bez obzira o kojoj se naobrazbi ljudi radi, koji konzumiraju određeni medij (pritom se misli na sve medije, od fotografije, glazbe, filma, TV-a...). Dakle, poštivanje, ljudskog psihofizičkog zdravlja, etike, ukusa, estetike i potrebe za edukacijom te samorealizacijom kroz primanje istoga.

O autorskim pravima sve je već puno puta rečeno, ali poštuju li se ona uvijek?? Ili se nemilice krađu ideje renomiranih autora, npr. na način da se samo promijeni naziv emisije i ljudi koji je rade, ali koncept ostaje isti??? Ako obratite pažnju, to se kod nas itekako događa, dok je u svijetu, tako nešto, podložno analizama, istrazi te

tužbi kao i rigoroznim kaznama.

Dakle, zaključit ću, mi medijski manageri imamo tri ključne uloge: zaštititi sustav za koji radimo, zagovarati vrijednost toga te povećati vrijednost toga. Osim toga koordiniramo krizu u sustavu, posredujemo u komunikacijama prema van i unutra, savjetujemo i educiramo. I to nije sve!

Razlika između medijskog i poslovnog managementa

Kako je u biznisu cilj profit, štogod da ga donosilo, a u medijskom managementu cilj djelo – kod nas bi to tako trebalo biti po svim logičkim parametrima, ALI koja donosi profit.

Dakle, počnimo iz početka: poduzetnici, business manageri i tajkuni sve čine i prodaju kako bi namakli novac, bez obzira što i koliko kvalitetno proizvode i prodaju, dok medijski manageri, s obzirom da odgovorno trebaju zadovoljiti ljudsku potrebu za edukacijom, samorealizacijom, kreativnošću i umjetnošću, a koja su sažeta u umjetničkim (autorskim) djelima. Profit ionako dolazi sam po sebi kao nagrada kvalitete i dobrog ukusa.

Kako je medijski posao JEDINSTVENO veoma odgovoran, ovo je jedina istina koju sam vam sad izrekla. Možemo postaviti pitanje, tko se toga u našim medijima pridržava?

Kako oglašivači nisu blesavi i sami imaju svoje kriterije, trebali bi određivati svoje kampanje prema mediju koji najkvalitetnije zadovoljava ljudske umjetničke potrebe kao i psihofizičko zdravlje čovjeka, a koja se vide u DJELU.

Konkretno?

Ustrojiti, prevenirati, povesti ili preusmjeriti sustav (medijski, umjetnički...) i njegovu strukturu u smjeru proizvodnje i plasman djela, a koja poštuju ljudsku etiku (ne morala, već poštivanja zakona i prava autora i gledatelja - čitate-

Marija Štrajh, dipl. media manager, medijski djelatnik, autor i predavač



Foto: PIXEL

lja) i estetiku te stvaranju profita realizacijom istoga. Ilti: IZGRADITI, PLANIRATI, ISTRAŽITI određeni medijski sustav za njegovo poboljšanje plasmana i profita.

Da ne bi bilo zabune, ovdje se ne radi o moralu niti moraliziranju, već poštivanju gledatelja koji koristi medij za zadovoljavanje svojih mentalnih i umjetničkih potreba. Isto tako, da bi sve to radilo kako treba, potrebna je pismenost, novinarska i urednička, imati sposobnosti za PR, poznavati i snalaziti se u područjima psihologije, prava, ekonomije, tržišta, politike i kulture kao i modernih umjetnosti i glazbe.

Konkretno u npr. elektroničkim ili tiskanim medijima to izgleda ovako: sudjelovanje u osmišljavanju projekata (od ideje i financijskog proračuna do proizvodnje i distribucije), realizaciji istoga, razvijanja koncepcija i timova koji bi isto tako, s veseljem u svojim segmentima funkcionirali, a koji je INFORMATIVAN, EDUKATIVAN I ZABAVAN dodat ću ili prevesti ETIČAN, ZDRAV I PROFITABILAN). Ako ste u stanju objediniti sve ove tri kategorije u jednu uporišnu točku dobivate uspješan medij i za konzumenta i za oglašivače, a i za medijsku kuću iz koje program ide u eter ili tisak. Mnogi brendirani mediji koji žive 20 ili 30 i više godina u svijetu, sagradili su svoja carstva na samo ova tri osnovna kriterija koji su, nije teško primijetiti, prilično zanemareni kod nas zbog silne politizacije (govorim o *backupu*). A i zbog, rekli bismo, nasilne ponude žutila koje napokon, u zadnje vrijeme pomalo otječe.

Nastavlja se...



plakatiranje i oglašavanje

Strossmayerov trg 8, 10000 Zagreb - HR; tel.: +385 1 48 17 225; fax: +385 1 49 22 568; e-mail: pio@pio.hr, www.pio.hr



ZAGREBAČKA BANKA UVODI KUNSKE KREDITE ZA POBOLJŠANJE KVALITETE STANOVANJA

S obzirom na potrebe za boljom kvalitetom stanovanja te sve veće svijesti građana o važnosti štednje energije i manjih troškova režija, Zagrebačka banka u svoju ponudu uvodi stambeni kredit u kunama za razne vrste intervencija u stambenom prostoru i na stambenim objektima te za provođenje procesa legalizacije nekretnina. Ovaj kunski kredit odobrava se u iznosu do 200.000 kuna, na rok do 15 godina, a njegove namjene mogu biti: dovršenje, dogradnja i rekonstrukcija stambenih objekata, unutarnje uređenje/adaptacija stambenih objekata, komunalno uređenje građevinskog zemljišta, poboljšanje energetske učinkovitosti te legalizacija stambenih objekata (ishodovanje rješenja o izvedenom stanju uključivo plaćanje svih potrebnih komunalnih naknada i ostalih troškova).

Kamatna stopa za kunske stambene kredite je promjenjiva i razlikuje se s obzirom na namjenu te iznosi 5,75% za namjenu poboljšanja energetske učinkovitosti; 5,95% za unutarnje uređenje (adaptaciju), dovršenje, dogradnju ili rekonstrukciju kuća za stanovanje. Za korisnike kredita koji imaju redovito primanje na tekući račun u Zagrebačkoj banci kamatna se stopa umanjuje za dodatnih 0,25 postotnih poena. Otplata kredita obavlja se u mjesečnim anuitetima/ratama u kunama, a za realizaciju kredita nije potreban zalog na nekretnini već jedan od instrumenata osiguranja ili njihova kombinacija prema odabiru i mogućnostima klijenta, a koji pokriva 15% iznosa kredita za kredite do 100.000 kuna, odnosno 30% za veće iznose. Mogući instrumenti osiguranja su depozit, polica osiguranja života s otkupnom vrijednošću ili ulog u novčane fondove (ZB Plus i ZB Europlus), a moguć je i samo jedan jamac. Uz taj kredit moguće je ugovoriti Credit protect osiguranje, koje korisniku osigurava vraćanje kredita za slučaj otkaza, bolovanja ili smrti.

SVEČANO OTVOREN MEDICINSKO-KOZMETIČKI CENTAR MURAD

Nakon preseljenja iz Medvedgradske na prvi kat Sheraton hotela, Murad Centar postao je jedan od najcjelovitijih wellness centra u Zagrebu. Sama ponuda centra njeguje holistički pristup zdravlju i ljepoti. Medicinsko-kozmetički centar Murad postoji već 11 godina, a na zadovoljstvo svojih klijenata besplatne preglede i savjetovanja o njezi i brizi kože još uvijek radi dr. med. Haina Peto-Radiković. Novo u ponudi je besplatna analiza kože kamerom uz prodaju preparata i savjeti za tretmane na Murad pultu. Uz visoko educirane kozmetičarke, zbog proširenja cjelokupne ponude, moći ćete se upoznati i s radom 4 visoko educirana terapeuta, 2 fizioterapeuta i jednog Shiatstu terapeuta. Za masaže i rehabilitacijske vježbe pobrinut će se fizioterapeuti i diplomirani kineziolog. Također, ono što čini Murad Centar jedinstvenim je i nutricionističko savjetovanje diplomirane nutricionistice u trajanju od 45-60 minuta, koja će odrediti pravilnu prehranu potrebnu vašem organizmu te odgovarajuće vježbe i stil života bitan za dobro zdravlje i lijep izgled.



foto: PIXSELL

PROŠIRITE MREŽU POSLOVNIH KONTAKATA NA SVAROG PROFESSIONAL NETWORKING NIGHT-u



Želite proširiti mrežu poslovnih kontakata u opuštenoj i zabavnoj atmosferi? Ako je odgovor potvrđan, obavezno se pridružite najboljem eventu za poslovne žene – **Svarog Professional Networking Night-u** koji će se održati 18. listopada s početkom u 19:30 sati u zagrebačkom Tarpon restaurant & baru, a pod medijskim pokroviteljstvom Poslovnog savjetnika. Događaj je namijenjen poduzetnicama i korporativnim ženama; ženama na početku karijere, kao i ženama koje žele promijeniti karijeru. Svarog je prva hrvatska, jedinstvena premium votka čiji su razvoj vodile žene. U samo tri mjeseca od lansiranja osvojio je prestižnu medalju na jednom od svjetski najpoznatijih natjecanja International wine&spirit competition u Londonu. Women in Adria je brend za poduzetnice i korporativne žene. Informiramo, povezuje i inspiriramo ambiciozne poslovne žene kroz naše online platforme i događaje uživo.

Cijena: 200 kn + PDV; uključuje bogat švedski stol i ograničenu količinu pića po osobi. Prijave na e-mail: prijava@womeninadria.com do **15.10.2012.** sa sljedećim podacima: ime, prezime, tvrtka i pozicija, networking target skupina (industrija, veličina tvrtke...), ukoliko je potreban R1: naziv tvrtke, adresa, OIB.

POSLOVNI SAVJETNIK POKRENUO AKADEMIJU

**poslovni
savjetnik
AKADEMIJA**

Mjesečnik Poslovni savjetnik nakon osam godina redovnog izlaženja omogućit će poslovnim ljudima da se još više educiraju, ne samo putem tiskanog, web izdanja i konferencija, već i kroz čitav niz višednevnih interaktivnih seminara i radionica uz vrhunske hrvatske predavače u sklopu Poslovni savjetnik Akademije. Prvi četverodnevni program održat će se od 16. do 19. listopada 2012., a tema će biti posvećena edukaciji tajnica, voditelja ureda i administrativnih djelatnika kao i svima onima koji nužno ne obavljaju navedena zanimanja ali se žele usavršavati. Čak 24 sata interaktivnih radionica uz 10 vrhunskih predavača u samom centru Zagreba ono je što Akademija nudi kroz svoj prvi program. Polaznicima ćemo omogućiti da usvoje ili se podsjetite znanja iz područja komunikacije, informatike, hrvatskog jezika, dopisivanja i gramatike, motivacije sebe i drugih, organizacije i upravljanja vremenom, poslovnog imidža i ispunjavanja poslovne dokumentacije. Više na linku <http://www.poslovni-savjetnik.com/akademija/mini-akademija.pdf>

AKCIJSKA RASPRODAJA U BAUERFEIND DUĆANIMA U SPLITU I ZAGREBU



Omogućite svom tijelu najbolji oslonac i nagradite sebe *Spill wellnes* modelima medicinske

obuće iz široke ponude Bauerfeinda. Akcija traje do isteka za liha, a obuću po akcijskim cijenama možete pronaći u Bauerfeind poslovnica u Splitu (Spinčićeva 2b) i Zagrebu (Draškovićeva 56 i Radnička cesta 57). *Spill wellnes* modeli obuće rađeni su od materijala koji su najbolji za vaša stopla i najzdraviji oslonac za vaše tijelo. Gornjište svih modela *Spill wellnes* obuće izrađeno je od kože, a potplat je gumena imitacija pluta presvučena kožom. Materijali od kojih je obuća izrađena omogućavaju kvalitetu po najvišim standardima. Ortopedska obuća čuva vaša stopala, leđa i cijelo tijelo. Iskoristite jedinstvenu priliku i omogućite sebi ovu izuzetnu obuću po tržišno najpovoljnijim uvjetima do sada. Olakšajte si hodanje ili dugo stajanje na poslu. Za sve koji rade posao koji podrazumijeva dugo stajanje na nogama (prodavači, konobari, spremačice, liječnici, frizeri, kozmetičari) *Spill wellnes* obuća je idealno rješenje. Medicinska obuća, modernog i lijepog dizajna omogućit će vam kvalitetan i ugodan hod i moderan i lijep izgled istovremeno. Ne propustite ovu jedinstvenu ponudu i darujte sebi i svom zdravlju nešto kvalitetno i lijepo, *Spill wellnes* obuću.

SPIL za dobar STIL



PETI WEEKEND MEDIA FESTIVAL U ROVINJU OKUPIO 4.000 SUDIONIKA



Peti Weekend Media Festival završen je u Rovinju dvostrukom koncertnom atrakcijom, nastupima Bombaj Štampe i Ramba Amadeusa. U tri dana u prostore stare Tvornice duhana pristiglo je 4.000

gostiju, koji su u četiri dvorane mogli birati iz bogatog programa u kojem je sudjelovalo više od stotinu predavača i panelista. Prvi put na Weekendu, u suradnji s HURA-om, održana je revija regionalne marketinške produkcije i najbolje oglašivačke prakse, pod nazivom Bal-Cannes, a održana je i 13. konferencija za odnose s javnošću HUOJ-a. Predstavljen je i niz novih projekata: Hrvatski Telekom najavio je strateški sporazum s Googleom, čime je postao prvi Google AdWords Premier partner u Hrvatskoj. Glavni urednici listova Finance iz Slovenije, Business.hr iz Hrvatske, Oslobođenja iz Bosne i Hercegovine, Novog magazina iz Srbije, Vijesti iz Crne Gore te Kapitala iz Makedonije potpisali su ugovor o suradnji i lansiranju medijskog projekta Biznis plus, kojim će na jednu platformu integrirati sve poslovne informacije iz zemalja regije. Predstavljena je digitalna strategija istarskog turizma, koja je nakon četiri mjeseca provedbe stekla 33.000 novih fanova na Facebooku i 500 novih followera na Twitteru.

Literatura

POSLOVNI SAVJETNIK preporučuje



Suvremena poslovna komunikacija

C. L. Bovée, J. V. Thill, 750 str.,
tvrđi uvez, 580 kn

„Suvremena poslovna komunikacija“ već je dva desetljeća vodeći udžbenik iz tog područja, a ističe se najmodernijim analizama koje će studente uspješno pripremiti na stvarnu poslovnu praksu. Dok drugi udžbenici izdaju nova izdanja koja nisu u skladu s godinom u kojoj izlaze, Bovée i Thill pružaju znanje iz stvarnog svijeta današnjice i sutrašnjice. Sadržaj pokriva širok spektar tema koje su važne za učinkovitu poslovnu komunikaciju te komunikacije u kontekstu kulturalnih različitosti.

Kratki sadržaj:

- Razumijevanje osnova poslovne komunikacije
- Primjenjivanje procesa pisanja u tri koraka
- Sastavljanje kratkih poruka
- Popunjavanje poruka kvalitetnim informacijama
- Planiranje, pisanje i ispunjavanje izvještaja i prijedloga
- Izrada i provođenje usmenih i internetskih prezentacija
- Sastavljanje poruka za zaposlenje i intervjui za zapošljavanje

Pametno određivanje cijena

J. Raju, Z. J. Zhang, 220 str., tvrđi uvez, 300 kn



U Pametnom određivanju cijena, profesori poslovne škole Wharton i priznati stručnjaci za područje određivanja cijena, J. Raju i Z. J. Zhang koriste primjere iz područja vrhunskih i niskih tehnologija, potrošačkih i industrijskih tržišta, tržišta SAD-a i inozemnih tržišta kako bi ispričali priče o inovativnim strategijama određivanja cijena koje mogu pomoći tvrtkama da stvore i ostvare kako novu vrijednost tako i nove potrošače. Pametno određivanje cijena upoznaje rukovoditelje marketinških i proizvodnih odjela, povezujući sa korporativnim strategijama, sa mnogim inovativnim pristupima određivanja cijena, kao i sa istraživanjima i načelima korištenim u stvaranju tih pristupa. Ispunjena sa ilustrativnim primjerima iz poslovnog svijeta, čitatelji će otkriti u kojim restoranima klijenti sami određuju cijene... naučiti kako su Google i ostale tvrtke iz industrije vrhunskih tehnologija koristili određivanje cijena da preoblikuju cijelu industriju... i razumjeti kako direktori u Kini uspješno započinju i vode ratove cijenama kako bi pokorili nova tržišta.



Koji ključni faktori mogu utjecati na stav mog supruga, osnivača našeg obiteljskog poduzeća, da krene i pripremi plan prijenosa obiteljskog biznisa na djecu, i to odmah, ne kad je pred umirovljenjem?

A.S, Zagreb

Moje je iskustvo da osnivači obiteljskih biznisa itekako brinu o svojim obiteljima, zaposlenicima i cijelom nasljedstvu koje ostavljaju potomcima. Maksimiziranje vrijednosti biznisa, pripremanje članova obitelji za odgovorno preuzimanje njegovog vođenja, postavljanje uvjeta pod kojima će članovi obitelji i sam biznis biti u stanju dalje se razvijati i bez vodstva osnivača, poduzimanje koraka da ključni neobiteljski zaposlenici ostanu odani obiteljskom biznisu te preuzimanje odgovornosti za sprječavanje mogućih situacija sukoba i suparništva među potomcima, odnosno pojave situacija opasnih po financijsko dobrostanje svih uključenih osoba među ključnim su faktorima zbog kojih treba ranije planirati i pripremiti proces tranzicije vođenja obiteljskog biznisa na potomke.

Međutim, čak i osnivači su samo ljudi. Neki su zastrašeni promišljati što će raditi u životu kad prepuste upravljačku palicu biznisa, ili da uopće promišljaju o svom odstupanju s mnogih pozicija moći koje posjeduju, ili da uđu u osjetljivo područje izbora nasljednika. Svi ti strahovi ih koče u pripremi plana i rješavanju sukcesije obiteljskog biznisa.

Upravljanje i dokumentiranje očekivanja među svim zainteresiranim stranama izuzetno je važan zadatak u planiranju procesa prijenosa biznisa potomcima koji se prevodi u pravne dokumente, poput reorganizacije obiteljskog biznisa (recimo podjele biznisa na više samostalnih ili vezanih poduzeća za sinove i kćeri), ugovore o prijenosu vlasničkih udjela, ugovore o radu, planove udjelničarstva, društvene ugovore o kompaniji/ama. Izrada i procesiranje svih ovih dogovora i promjena zahtijeva vrijeme, promišljanje i prihvaćanje od strane zainteresiranih strana u obitelji vlasnika.

Misija: kvalitetno odrađena sukcesija

Dobar plan sukcesije obiteljskog biznisa uključuje mnoštvo strategijskih odluka i u pogledu samog procesa transakcije i planiranja. Transakcije mogu biti složene i zahtijevati usklađivanje različitih profesionalnih funkcija, od pravnih do računovodstvenih, od financijskih do agenata osiguranja. Mnoge transakcije moraju biti postavljene godinama prije namjeravanog datuma prijenosa obiteljskog biznisa. Izostanak ranijeg planiranja i pripreme ovdje često rezultira značajnim financijskim troškovima te složenim emotivnim povredama.

Tako vlasnik koji se nada prenijeti biznis potomcima mora ponajprije procijeniti potencijale raspoloživih kandidata za nasljednike, njihove

Planiranje sukcesije

sklonosti da preuzmu obiteljski biznis, a preferirane nasljednike zatim pripremiti za preuzimanje vođenja biznisa. To često uključuje rotaciju po različitim poslovnim funkcijama unutar i van obiteljskog biznisa.

Rezervni planovi su potrebni u slučaju da se izabrani nasljednik za vođenje obiteljskog biznisa u međuvremenu predomisli, ili iz raznih razloga ne bude u stanju preuzeti vođenje. Reorganizacija i planiranje poreznih transakcija također traže prethodnu pripremu da bi donijele pune beneficije. Kad se djeca ne međusobno ne slažu, tranzicija može uključivati i podjelu obiteljskog biznisa u odvojene kompanije. Da ne zaboravimo i odluku da li će prijenos uključivati samo udjele ili imovinu, ili oboje.

Dodajmo na to da u slučaju kad osnivač želi najbolju (čitaj najvišu) cijenu za prodaju obiteljskog biznisa, često prethodno procesu prodaje treba izvesti strategijske transakcije čišćenja bilance i obiteljskog poduzeća.

Sve prethodno rečeno se odnosi samo na aspekte planiranja sukcesijskog plana. Nisam spomenuo i druga važna područja kao što su: pitanja oporuke, planiranja imovine/imanja, pitanja osiguranja što sve utječe na ukupni plan prijenosa biznisa na potomke. Ako još uzmemo u obzir da teško po svom izboru možemo slobodno upravljati situacijama kao što su bolest, smrt ili ozljede, mudro je pripremiti plan sukcesije ranije (recimo i 5-10 godina prije datuma umirovljenja) te pripremiti se i za moguće rizike.



Želite li brzo do cjelovitih rješenja zapetljaja, sukoba i dilema pokretanja, rasta ili restrukturacije obiteljskog biznisa? Za duboke uvide, otkrivanje skrivenih dinamika i rješenja za dobrobit vašeg biznisa i vaše obitelji? Za sve generacije? Od rješavanja odnosa, strategije, kadriranja i timskog rada, do postavljanja upravljačkih struktura? Predbilježite se za individualne konzultacije, ili jedinstvene konzultantske radionice s individualiziranim interaktivnim i grupnim radom. Iskoristite naše iskustvo i najnaprednije metode i alate sistemskog konzaltinga i konstelacija. Zatražite letak ili brošuru!

Nazovite na tel. 098/9274120 ili nas kontaktirajte na
info@konstelacije.com
J.R.Boškovića 23
10000 Zagreb
www.konstelacije.com

■ IMATE POSLOVNU SITUACIJU ZA KOJU NISTE SIGURNI KAKO JE RIJEŠITI? NA NAJZANIMLJIVIJE POSLOVNE IZAZOVE IZ OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA NAŠ AUTOR VEDRAN KRALJETA DAT ĆE VAM ODGOVOR. E-mail: poslovnisavjetnik@ripup.hr



Morana Mikulandra,
mag.art. kreativni
direktor, KOFEIN
-kreativna agencija za
direktni marketing



KREATIVNOST nasuprot FUNKCIONALNOSTI

Sama riječ „dizajn“ potječe od pojma koji znači nacrt, projekt. S obzirom na to, kreativnost je samo jedan dio dizajn procesa, tj. sposobnosti koje pojedinac mora posjedovati i metodologije kojom mora vladati, da bi cjelovit dizajn projekt bio kvalitetno izveden, od početka do kraja.

Dizajnere se često miješa, tj. zamjenjuje s umjetnicima. Dizajn nije grana umjetnosti, već disciplina s jasnim metodama i procesnim fazama, o čemu smo već ranije govorili. Također, dizajneri često zaboravljaju na svoju odgovornost, a to je misliti na funkciju proizvoda, medija ili projekta na kojem rade. Niti jedan medij koji zahtjeva dizajn nije tu radi dizajna, već dizajn postoji da bi se neki medij oblikovao, da bi mu se dao identitet i smisao. Njegova primarna funkcija ne smije biti zanemarena ili podređena likovnom rješenju.

Prodaja i samo prodaja

Budući da je dizajn, osobito grafički, danas uvelike u službi marketinga i vizualnog tržišnog komuniciranja, moramo biti svjesni prvenstveno što jeste marketing i koja je njegova osnovna funkcija. Bez uljepšavanja, marketing je u službi prodaje i njegova konačna zadaća je prodati proizvod ili uslugu. Da bismo prodali, moramo ući u misli potencijalnog korisnika i providjeti ono što on želi vidjeti, čuti ili osjetiti. Ukoliko likovno rješenje - nazvati ćemo ga dizajn - ne postiže isto, tada nismo uspjeli. To jest, možda nešto

jeste umjetnički, kreativno, vrhunski izvedeno, ali je promašeno. Ne ispunjava svoju svrhu. Dakle, prije nego krenemo u proces dizajniranja, moramo biti na čistu glede toga što konkretan projekt ima kao zadaću – moramo li proizvesti nešto lijepo i kreativno, samo da bi bilo lijepo i kreativno, ili ipak, oblikovati medij koji ima specifičnu namjenu i od kojeg se nešto konkretno očekuje.

Bez romantike

U dizajnu postoje jasno određena pravila – ukoliko se radi o dizajniranju industrijskih proizvoda, postoje jasna anatomska, ergonomska, zdravstvena i druga ograničenja. Ako grafički oblikujemo neki medij, postoje jasna likovna, matematička, oblikovna, vizualna i optička pravila. Ništa nije prepušteno apsolutnoj kreativnosti i vrlo malo toga bi se moglo tako nazvati u dizajnu. Samo sama umjetnost i njeni smjerovi, poput na primjer enformela, ekspresionizma i sličnih, imaju svrhu u samima sebi i postoje isključivo radi umjetnika koji izražava svoje unutarnje stanje i djeluje u trenutku inspiracije. Dizajn, tj. dizajnirani medij postoji zbog korisnika, promatrača, nekog tko traži

informaciju i slično. Dakako, dizajnirati uključuje i podrazumijeva određenu količinu i vrstu kreativnosti, ali ona mora biti spojena s raznim činjenicama, metodama i pravilima. Sustavno razmišljanje ključno je u produkciji dobrog dizajna. Dizajn projekt uključuje mnoge revizije i vrednovanja, što dizajner često može osobno doživjeti, kao napad na svoju kreativnost i ideje, konačno, na svoj genij. Dobar će dizajner prvenstveno sam sebi biti najveći revizor, i bez ponosa se podvrći revizijama okoline za koju dizajnira. Daleko od toga da svaki dizajner nije barem jednom prodao nešto što jednostavno on smatra da je lijepo i dobro, bez podvrgavanja kritikama, ali će biti svjestan stvarno dobrog projekta, kao i uratka kojim je samo nahranio svoju

Ništa nije prepušteno apsolutnoj kreativnosti i vrlo malo toga bi se moglo tako nazvati u dizajnu. Dizajnirati uključuje i podrazumijeva određenu količinu i vrstu kreativnosti, ali ona mora biti spojena s raznim činjenicama, metodama i pravilima.

dušu, a usput na njemu i zaradio.

Spomenuli smo inspiraciju. Djelomično ona jest dio dizajn procesa. Međutim, dizajner, za razliku od umjetnika, radi po narudžbi. Ne smije se dogoditi nedostatak inspiracije. To može biti samo trenutak slabosti koji dobar dizajner mora nadići, makar to značilo sjedenje s olovkom ili mišem satima, gužvajuci desetine išaranih papira, premještajući elemente po sučelju, dok ne dođe do prihvatljivog rješenja s kojim je barem zadovoljan, tj. zna da će zadovoljiti klijentova očekivanja. Dakle, romantizam u dizajniranju je isključen. To je metodologija, težak posao i odgovornost. Ukoliko postoji taština, snobizam, pretjerana emotivnost i vezanost za svoju ideju, osoba koja se bavi oblikovanjem je još uvijek samo neshvaćeni kreativac, dizajner tek možda postane.

S obzirom da ima prodajnu svrhu, moramo poznavati i osnovna pravila u prodaji te ih imati na umu pri oblikovnim rješenjima. Ako klijent ima izričita uputstva i želje glede oblikovanja nekog medija, iste treba iznad svega poštovati. Dizajner, studio ili kreativna agencija uvijek može predložiti i svoju viziju ili savjet, međutim, klijent je i dalje uvijek u pravu. Na koncu, potpisati se na neki uradak ili ne, uvijek je na izbor kreativcu. Ali narudžba mora biti isporučena.

Hrvatska u dvije regije

Što znači podjela Hrvatske na dvije statističke regije u kontekstu korištenja EU fondova?

R.M., Čakovec

U procesu pristupanja Europskoj uniji (EU), Hrvatska je svoju teritorijalno-administrativnu podjelu trebala uskladiti s uputama statističkog ureda Europske unije, EUROSTAT-om, i potrebama Europske komisije. Osnovu teritorijalno-administrativne podjele u EU čine tzv. NUTS regije (franc. Nomenclature des unites territoriales statistiques/Nomenklatura prostornih jedinica za statistiku EU). NUTS regije su statističke prostorne jedinice prema EU klasifikaciji. Sadašnji sustav dijeli teritorij svake zemlje članice EU na pet hijerarhijskih razina regija:

- tri temeljne razine, NUTS 1, NUTS 2 i NUTS 3,
- te dvije dodatne razine (lokalne administrativne jedinice), LAU 1 i LAU 2.

Ovaj sustav razvijen je s ciljem uspoređivanja regija unutar Europe. Za Hrvatsku je obveza utvrđivanja statističkih prostornih jedinica prema EU klasifikaciji proizašla iz pravne stečevine EU, koju smo kao zemlja kandidat prihvatili u procesu pregovora za ulazak u EU.

Među važnije kriterije za postavu NUTS klasifikacije u državama članicama ubraja se i uvjet broja stanovnika, propisan zasebno za svaki od tri razine NUTS regija. S obzirom na to da su NUTS regije definirane uglavnom zbog statističkih razloga, one nisu nužno i službene administrativno-teritorijalne jedinice određene ze-

mlje članice EU međutim, iznimno su važne s obzirom na mogućnost korištenja EU fondova.

Kohezijska politika EU

Kohezijska politika EU osmišljena je kako bi se umanjile društveno-ekonomske razlike između zemalja članica EU i neujednačenost razvoja regija. Konvergencija, regionalna konkurentnost i zapošljavanje te europska teritorijalna suradnja ciljevi su kohezijske politike EU. U okviru ove politike NUTS regije služe kako bi se utvrdila razina i vrsta pomoći kojom EU financira razvojne aktivnosti zemalja članica, sukladno strateškim smjernicama donesenim na razini EU. Za određene ciljeve i intervencije zemlje članice EU imaju mogućnost koristiti sredstva iz različitih fondova za različite razine NUTS regija. Najizdašnije poticanje cilja kohezijske politike je cilj konvergencija, koji obuhvaća regije u kojima je BDP po glavi stanovnika ispod 75% EU prosjeka, a odgovaraju razini NUTS 2 regija. Poticanjem cilja konvergencije nastoji se ubrzati približavanje najslabije razvijenih zemalja članica i regija poboljšanjem uvjeta za rast i zapošljavanje, kroz povećanje i poboljšanje kvalitete investiranja u fizički i ljudski kapital, razvoj inovacija i društva znanja, prilagodljivost gospodarskih i društvenih promjena, zaštitu i poboljšanje okoliša kao i administrativne učinkovitosti.

Nova statistička podjela Hrvatske

Prema NUTS metodologiji Hr-

vatska će od 1. srpnja 2013. godine biti podijeljena na dvije NUTS 2 regije za koje se očekuje da će najviše koristiti kategoriju intervencija iz cilja konvergencija. Dosašnji trojni ustroj na Jadransku, Sjeverozapadnu i Panonsku Hrvatsku nedavno je zamijenjen podjelom Hrvatske na dvije statističke NUTS 2 regije. Nova administrativna podjela Hrvatske odgovara kriterijima statističke podjele na razinama NUTS 1 (cijela Hrvatska), NUTS 2 (Kontinentalna Hrvatska i Jadranska Hrvatska), NUTS 3 (županije) i LAU 2 (općine i gradovi). Novom podjelom omogućeno je da i sve županije sjeverozapadne Hrvatske, koje su sada dio NUTS 2 regije Kontinentalna Hrvatska, mogu koristiti sredstva iz EU proračuna za cilj konvergencija.

Princip sufinansiranja

Postizanje ciljeva kohezijske politike EU potiče se instrumentima poznatijim pod nazivom Strukturni fondovi i Kohezijski fond. U Strukturne fondove ubrajamo Europski fond za regionalni razvoj (EFRR) i Europski socijalni fond (ESF).

EFRR ima za cilj jačanje ekonomske i socijalne kohezije te smanjivanje razlika u razvoju između regija unutar EU. EFRR pokriva širok raspon područja koja uključuju istraživanja i tehnološki razvoj, inovacije i poduzetništvo, informatizaciju društva, inicijative za lokalni razvoj, okoliš, energiju, turizam, kulturu, promet, obrazovanje, zdravstvenu i socijalnu infrastrukturu. Korisnici ovog fonda jednim dijelom



Martina Sedmak, EU desk Zagrebačke banke

bit će mali i srednji poduzetnici. Vrste aktivnosti koje će se poticati iz EFRR-a u Hrvatskoj bit će poznate kad se objave strateški dokumenti – Operativni programi. Cilj ESF-a je promicanje visoke razine zaposlenosti, ravnopravnosti između muškaraca i žena, održivog razvoja te ekonomske i socijalne kohezije.

Kohezijskim fondom se financiraju veliki infrastrukturni projekti u EU na području prometa i zaštite okoliša u svrhu postizanja gospodarske i socijalne kohezije EU te poticanja održivog razvoja.

U regijama obuhvaćenim ciljem konvergencije maksimalna potpora iznosi uglavnom 75% ukupnog troška ulaganja u okviru EFRR-a i ESF-a te 85% ukupnog troška projekta iz Kohezijskog fonda. U slučaju ulaganja koja generiraju prihode te u slučaju ulaganja u privatna poduzeća postoci potpore manji su i iznose najčešće 50% ukupnog troška ulaganja. Preostali iznos troška ulaganja će na vrijeme trebati osigurati korisnik projekta, bez obzira radi li se o jedinicama lokalne samouprave, udrugama ili malim i srednjim poduzetnicima.

Zagrebačka banka će i u postpristupnom razdoblju prilagođavati proizvode potrebama korisnika strukturnih fondova EU i jačati savjetodavnu ulogu te na taj način nastaviti podržavati provedbu EU projekata u Hrvatskoj.

■ IMATE PITANJE VEZANO UZ MOGUĆNOSTI KORIŠTENJA EU FONDOVA ILI POTPORU ZAGREBAČKE BANKE U PROVEDBI EU PROJEKATA? NA NAJZANIMLJIVIA PITANJA ODGOVARA NAŠA AUTORICA MARTINA SEDMAK IZ EU DESKA ZAGREBAČKE BANKE E-mail: martina.sedmak@unicreditgroup.zaba.hr

BizDil.hr

– prvi online sustav nabave u Hrvatskoj namijenjen malim i srednje velikim tvrtkama

Nedavno je započeo s radom prvi online sustav u Hrvatskoj namijenjen prvenstveno malom i srednjem poduzetništvu - BizDil.hr. Radi se o jedinstvenom projektu koji pod jednom internetskom adresom www.bizdil.hr obuhvaća cijeli niz usluga za svakodnevno poslovanje; od otvaranja tvrtke, razvoja i unapređenja poslovanja i povećanja konkurentnosti, do posebnih ponuda i kupnje koje štede vrijeme i novac.

BizDil je nastao s ciljem da u postojećem gospodarskom okruženju potakne razvoj malog i srednje velikog poduzetništva. Naime, prema podacima iz Opservatorija hrvatskoga malog i srednjeg poduzetništva, u zemlji ukupno posluje 168.443 malih i srednjih poduzeća koji zapošljavaju oko 50 posto svih zaposlenih. Bez obzira na ekonomski značaj takvih poduzetnika, na tržištu su (kao i u politici) sustavno zapostavljeni, a većina ponuda nije im dostupna po onim uvjetima po kojima te iste proizvode i usluge nabavljaju velike kompanije.

Ponuda proizvoda i usluga uključuje, primjerice, izradu logotipa tvrtke i web stranica, ponude za marketinško promoviranje proizvoda i usluga, ponude za edukaciju zaposlenika, najpovoljnije ugovore s telekomunikacijskim operatorima, servisiranje ICT opreme, stručnu literaturu, nabavu telekomunikacijske opreme, uredskog namještaja, savjetovanja i ostale proizvode i usluge za kojima postoji potreba od strane malih i srednjih tvrtki. Uz to, BizDil sluša prijedloge i potraživanja svo-

jih kupaca te sukladno tome prilagođava ponudu proizvoda i usluga.

Putem BizDila će mali i srednji poduzetnici na jednom mjestu moći pronaći sve najbolje za svoj biznis po najpovoljnijim cijenama i bez gubljenja vremena. Na www.bizdil.hr portalu se poduzetnici mogu pojaviti i kao kupci i kao dobavljači svojih proizvoda i usluga. Na bizdil.hr portalu kupovati mogu i privatne osobe, o čemu odlučuje dobavljač.

Osnovni prodajni alati

- **Akcijske ponude proizvoda i usluga** koje su dostupne u tzv. Top ponudama tjedna koje se osvježavaju na tjednoj bazi i u Stalnim ponudama unutar kojih će dosta proizvoda i usluga biti stalno dostupno, to su oni proizvodi i usluge za kojima postoji konstantna potreba od strane poduzetnika, kao što su usluge grafičkog dizajna, edukacije zaposlenika, izrade web stranica, uredski namještaj, profesionalno fotografiranje i sl.

- **Sustav nabave „MojaNabava“** putem kojeg tvrtke mogu slati Upite za ponude za različite proizvode i usluge prema unaprijed odabranim dobavljačima. Na ovaj način postajemo virtualni odjel nabave u tvrtkama koje takve odjele nemaju. Ne moraju

istraživati i trošiti dragocjeno vrijeme na potragu za kvalitetnim i pouzdanim dobavljačima, bizdil.hr je to već napravio za njih. Još uvijek ima prostora uključiti dodatne dobavljače u BizDil sustav nabave, no taj broj je ograničen po istoj kategoriji proizvoda i usluga, kako bi se stvorila zdrava konkurencija ali i kako bi se omogućilo dobavljačima da dobiju određeni posao i realiziraju prodaju. S druge pak strane potencijalni kupac će na osnovi više ponuda moći lakše odabrati onu najbolju.

Za poslovne partnere koji žele svoje proizvode i usluge ponuditi putem BizDila

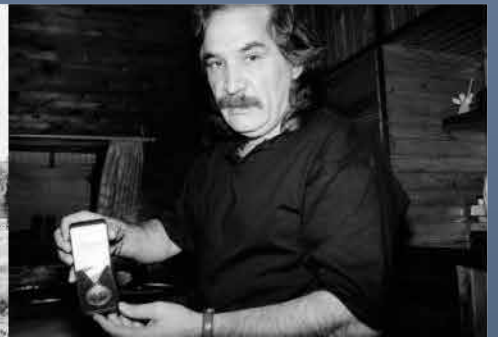
Ovo je mjesto odlična online prodajno-marketinška platforma koja omogućuje ciljanu promociju proizvoda i usluga prema pravnim subjektima, uz mogućnost osvajanja novih i zadržavanja postojećih kupaca.

BizDil su već prepoznale ugledne tvrtke kao što su: VIP, Poslovni dnevnik, Posao.hr, Infokatedra, dobavljači svjetskih brendova kao što su Nokia i Samsung, Mikronis, Radio 101, Etranet grupa, Poslovni dnevnik, Mercuri International, Hand design, Bravophone, Ador, Telekom i mnogi drugi.

Želite li postati BizDil partner? Zainteresirani partneri-dobavljači koji žele ponuditi svoj proizvod ili uslugu putem BizDila, a da pritom mogu osigurati potrebnu razinu kvalitete i atraktivne komercijalne uvjete, te se žele uključiti u BizDilov sustav nabave mogu se javiti za suradnju putem info@bizdil.hr



PIXSELL. SVE ŠTO TREBA VIDJETI.



PIXSELL
WWW.PIXSELL.HR



SUPERPRODAVAČ

specijalni prilog



Hotel Westin, Zagreb,
15. 11. 2012. od 9 do 16:45 sati
Karte naručite na tel.
01/49 21 742

Hotel Westin, Zagreb, 15. 11. 2012. od 9 do 16:45 sati

U lovu na „SUPERPRODAVAČA“!

Dobre stvari kratko traju? Možda, ali ne i kad je u pitanju **Superprodavač**. Već treću godinu zaredom ova prodajna konferencija puni dvorane i privlači sve više posjetitelja. Vrhunski stručnjaci i praktičari s područja prodaje i ove godine za vas su pripremili izvrsna predavanja, korisne savjete i sve „cake“ prodajnog svijeta. Evo što vas očekuje u studenom, a prijaviti se možete na tel. 01/49 231 742



ravanja, Superprodavač, Dani poslovne edukacije - ocijenjen kao najbolji predavač). Objavio je desetke stručnih izdanja iz područja tržišnih komunikacija, posebno regulacije i samoregulacije oglašavanja. Obnašao je funkciju predsjednik HURA-e i predsjednika Organizacijskog odbora PRIME-a te zamjenika direktora FESTO-a i predsjednika Suda časti HURA. Prvi je stalni sudski vještak za oglašavanje i tržišne komunikacije u Republici Hrvatskoj te je stalni član Suda časti HURA.

9:10-9:55

DVORANA 1

Moj sir i ja u alpskim zemljama – Kako posloovati/prodavati na tržištu EU



mr. Dragomir Gabrić

Dvadeset godina živio je u Njemačkoj. Na Sveučilištu *Johann Wolfgang Goethe* u Frankfurtu studirao je sportsku medicinu, gdje je kasnije i magistrirao. Paralelno uz posao završio je internacionalni management na privatnoj akademiji AKAD u Stuttgartu. Više od deset godina radio je za poduzeće Elixia kao glavni manager u različitim wellness klubovima. Prema nekim izvorim bio je najbolje plaćeni manager u toj struci u Njemačkoj. Od 2009. godine vlasnik je poduzeća „Krilo d.o.o.“ koje u Topuskom proizvodi padobranska krila. Svi proizvodi se izvoze. Kao poslovni savjetnik na svojim seminarima oduševljava i pozitivno mijenja živote ljudi u Hrvatskoj i u zemljama njemačkoga govornog područja. Glavne teme seminara

su vezane za prodaju i vođenje. Strastveni je sportaš. U listopadu 2007. godine istrčao je maraton u vremenu 3:56:25. Od jeseni 2009 godine živi sa svojom obitelji u Zagrebu.

ZAŠTO DOĆI NA PREDAVANJE?

Priprema je pola posla. Ovdje je to još znatno više. Ovo su samo neka pitanja koja se neminovno nameću:

- Kako ću doći u kontakt s potencijalnim kupcima?
- Da li koristiti bavarski ili tirolski dijalekt – Qual der Wahl?
- Pričaju li paški sir i lička janjetina uz čašicu dingača bolje od mene?
- Da li je bolje u ugodnoj atmosferi bara, restorana (svoj sam na svome) realizirati prvi kontakt ili postoji li alternativa?
- Želim li mu pokazati svoj mali raj (firmu, poslovni prostor) ili je to bolje zaobići?
- Ako previše obećam teško ću realizirati, ako premalo obećam ništa od posla?
- Kakav dojam želim ostaviti kod novog partnera?

9:10-9:55

DVORANA 2

Verbalno i neverbalno u prodaji na poslovnom tržištu



Kamilo Antolović

Višegodišnji je teoretičar i praktičar u području prodaje i marketinga s preko 25 godina iskustva na različitim marketinškim i managerskim poslovima u Hrvatskoj i regiji. Sada je voditelj i kreativni direktor agencije K&K PROMOTION, a od 2002. predsjednik Direktorija OmnisGroup te predavač na Visokoj školi AGORA za management tržišnih komunikacija. Kao član ili voditelj tima sudjelovao je u nizu projekata, kampanja i brendova iz područja tržišnih komunikacija na domaćem i regionalnom tržištu. Predavao je na više od preko tisuću seminara, konferencija i edukativnih programa iz područja prodaje, pregovaranja i marketinga za gotova sva vodeća hrvatska i regionalna poduzeća s preko nekoliko tisuća sudionika na nizu konferencija (Moć uvje-

ZAŠTO DOĆI NA PREDAVANJE?

Prvi kontakt (osobno) jedan je od najvažnijih dijelova prodajnog procesa, a koji iznimno snažno utječe da se prodajni proces ubrza i olakša ili uspori i oteža. Stoga se u ovom predavanju naglašavaju ključni elementi prvog kontakta s kupcem, kako verbalno tako i vizualno, od maloprodaje do poslovnog tržišta. Prvi kontakt dominantno je vizualan, traje samo nekoliko sekundi i presudno utječe na stvaranje stava jedne i druge strane (kupca i prodavača), a taj stav snažno utječe da se komunikacija i prodajni proces ubrzaju i olakšaju.

Što sve utječe na prvi dojam, kako steći simpatiju, kako olakšati i ubrzati prodaju na temelju pr-

vog kontakta... osmijeh, kontakt, izgled, komunikacijske zone, pozdrav, rukovanje, sjedenje, govor tijela, govor, boja i intonacija glasa... sve su elementi koji se pojavljuju u prvom kontaktu i samom početku prodaje, bez obzira prodavali u Ministarstvu, šoping centru ili frizerskom salonu. Više o prvom kontaktu, posebno govoru tijela i alatima kako dobiti simpatiju kupca poslušajte na ovom predavanju.

9:10-9:55
DVORANA 3

Gdje su i što rade moji prodavači – vođenje prodaje na temelju informacija



Marko Kovač

Diplomirao je 2000. na Fakultetu elektrotehnike i računarstva u Zagrebu, s diplomom iz računarstva. Također je završio YMP program na IEDC Bled School of Management u 2004. i postao Microsoft *Certified Application Developer* u 2005. Između 2000. i 2006. je radio na izgradnji poslovnih web i desktop aplikacija u tvrtkama Globalnet i Omega softver te kao analitičar u SKDD. Godine 2006. postaje izvršni direktor KPS d.o.o. čiji glavni proizvod Salespod 2008. izdvađa u novu tvrtku. Od tada aktivno radi na razvoju poslovanja i prodaji Salespoda u Hrvatskoj i SAD-u.

ZAŠTO DOĆI NA PREDAVANJE?

Mobilna tehnologija u prodaji: zamke i prednosti. Prikupljanje informacija o prodajnim aktivnostima u stvarnom vremenu. Strukturirana komunikacija umjesto naknadnog izvještavanja. Karakteristike birokracije u poslovanju nasuprot karakteristikama vođenja sportske momčadi (ili vojne postrojbe). Povećanje prodaje kroz suradnju i komunikaciju.

9:10-9:55
DVORANA 4

Za šaku kuna - kako pronaći, educirati i zadržati dobrog komercijalistu



Danijel Bičanić

Danijel Bičanić je prodajni konzultant i trener s preko 5 godina iskustva u radu s hrvatskim malim i srednjim tvrtkama. U tom razdoblju angažiran je u više od 60 projekata poboljšanja prodajnog poslovanja. Njegovi klijenti ga angažiraju kako bi im pomogao u oblikovanju proaktivnih prodajnih strategija i optimizaciji prodajne organizacije. Isto tako im pomaže na području upravljanja prodajnom radnom snagom što uključuje edukaciju, savjetovanje pri zapošljavanju te pri izradi sustava plaća i nagrađivanja. Kao prodajni trener poznat je po konceptu primjenjive prodajne edukacije koja se temelji na preko 5.000 prodajnih razgovora kojima je bio prisutan kao prodajni coach.

ZAŠTO DOĆI NA PREDAVANJE?

Sudionici predavanja će se upoznatiti s rezultatima ankete među 600 hrvatskih komercijalista o tome što ih privlači, što ih zadržava i što cijene na svom radnom mjestu. Nakon toga, Danijel Bičanić će predstaviti najučinkovitije prakse uspješnih hrvatskih poduzetnika na području potrage, selekcije i zapošljavanja ljudi u prodaji. Naučit ćete kako razlikovati istinske prodajne profesionalce i motivirane djelatnike od "prosjeaka". Isto tako, odgovorit će se na pitanja kako zadržati dobrog djelatnika u prodaji te kako ga učinkovito educirati bez pretjeranih troškova. Predavanje je namijenjeno vlasnicima malih i srednjih tvrtki koji se redovito nalaze u situaciji zapošljavanja djelatnika u prodaji i stoga ga obavezno dođite poslušati!

10:00-10:54
Predavanje
DVORANA 1

14:30-15:30,
15:40-16:40
Radionica
DVORANA 2

Cjenkanje naše svakodnevno



mr. sc. Mladen Jančić, CMC

Posjeduje 20 godina iskustva u menadžmentu i konzaltingu, uključujući deset godina u Londonu. Magistar je ekonomskih znanosti (*London Metropolitan University*). Raspoloživo bogatim praktičnim prodajno/trenerskim iskustvom stečenim kako u londonskom City-u, tako i regionalnom okruženju s portfoliom različitih klijenata, među kojima su bankarski, energetski sektor i telekomunikacijski sektor. Godine 2004. osniva Anglo-Adria poslovno savjetovanje, tvrtku specijaliziranu za trening i konzalting u područjima prodaje i pregovaranja, komunikacijskih vještina i CRM-a. Međunarodno je certificirani poslovni savjetnik (*CMC – Certified Management Consultant*) te certificirani konzultant UNIDO-a (*United Nations Industrial Development Organisation*). Dobitnik je nagrade "Primus" za najboljeg poslovnog savjetnika u Hrvatskoj u oblasti ljudskih potencijala, edukacije i treninga.

ZAŠTO DOĆI NA PREDAVANJE?

Da li ste se ikad zapitali koliko ste novaca do sada izgubili (tip „A“) ili možda zaradili (tip „B“) samo zbog toga što ne volite ili volite cjenkanje? Cifre su u oba slučaja vjerojatno ogromne. Naše ponašanje u pregovorima (koji se u poslovnoj praksi dosta često svode na čisto cjen-

kanje) sugerira da je ono vođeno pristupom prema jednostavnosti ili kompleksnosti situacija u kojima se trebaju donositi brze odluke, često pod pritiscima. Ukoliko u budućnosti želite postati tip „B“ ili možda samo želite provjeriti svoje znanje u ovoj oblasti ako mislite da to već jeste, dobrodošli ste na predavanje.

Na radionici naziva „15 najčešćih prodajnih prigovora i kako njima upravljati“, Mladen će govoriti definirati razliku između izmišljenog i stvarnog prigovora/prepreke, jer je upravo u ovoj razlici skriven prodajni potencijal. Sofisticiranim pristupom i odgovorima na najčešće prigovore polaznici radionice biti će u mogućnosti bolje upravljati tijekom prodajnog razgovora, te istovremeno podići razinu svog samopouzdanja.

10:00-10:45
DVORANA 2



Željko Federber

Proaktivni kanali prodaje

10:00-10:45
DVORANA 3



Tomislav Bekec

Tipovi prodaja

Stečena znanja na studiju Organizacija i menadžment na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu nadograđuje višegodišnjim iskustvom vođenja vlastite tvrtke i zaposlenika te rada s klijentima. Prodajom i radom s ljudima u prodaji bavi se već više od 10 godina, a trenutno je izvršni direktor međunarodne konzultantske kuće ARGO Zagreb d.o.o. Autor je mnogih tekstova na temu prodaje i vođenja prodaje koji izlaze u vodećim hrvatskim poslovnim časopisima te autor prvog hrvatskog bloga o prodaji Sales Gym.



ZAŠTO DOĆI NA PREDAVANJE?

Zbog čega sve teže i teže ostvarujemo prodajne planove? Zbog čega nam pada prodajna marža? Zašto moji ljudi odlično prodaju jednu vrstu proizvoda, a drugu prodaju s katastrofalnim rezultatima? Kako se obraniti od sve češćih traženja popusta od strane kupca? Što raditi kada kupac više „nema budžeta“ za naše proizvode? Ovo su samo neka od pitanja koje muče prodavače i njihove managere, a na koja ću pokušati odgovoriti na ovom predavanju. Ključ problema, a time i rješenja nalazi se u tipu prodaje koju koristim kao prodavač za prodaju pojedinog proizvoda pojedinom kupcu u pojedinoj situaciji. Na ovom predavanju vidjet ćete koji tipovi prodaja postoje i kakve posljedice u prodaji ostavlja primjena ili neprimjena pojedinog od njih. Kroz prodajne primjere iz različitih branši moći ćete otkriti područja poboljšanja vlastite prodaje, a kroz praktičnu radionicu koja slijedi nakon ručka dobiti konkretne alate kako to napraviti.

10:00-10:45
DVORANA 4



Boris Golob

Korištenje alata za poboljšanje prodaje

Direktor Znanstveno tehnološkog parka Sveučilišta u Rijeci, poslovni savjetnik i predavač s višegodišnjim iskustvom u upravljanju i redefiniranju procesa prodaje, marketinga i postprodajnih usluga. Posljednjih godine specijalizirao se za postupke stva-

ranja i inoviranja proizvoda, usluga i poslovnih modela te kreiranje strategija komercijalizacije inovacija. Dobitnik je nagrade Primus za 2011. godinu za najuspješnijeg poslovnog savjetnika.

ZAŠTO DOĆI NA PREDAVANJE?

Izum da bi postao inovacija prvo treba prodati. I tu su nastajali problemi jer prodati nešto za što kupci nisu prije ni čuli, niti ikad tražili, a ako kupe neće znati upaliti a kamoli i koristiti. Komercijalizacija inovacija je tražila nova rješenja i nove prodajne alate – stari pristupi prodaji su često bili potpuno neuspješni i neprimjenjivi. No za inovacije stvoreni prodajni alati su ne samo fleksibilniji i produktivniji od klasičnih, primjenjivi i za masovna tržišta i za osobnu prodaju ključnim kupcima već se jako dobro koriste i na zrelim tržištima i postojećim proizvodima i uslugama. Na predavanju će sudionici biti upoznati s tri ključna prodajna alata proizašla iz novih metoda inoviranja:

- „platnom poslovnog modela“ koje omogućava brzo i preciznu analizu poslovanja kupaca i uklapanja vlastite ponude u njihovo poslovanje (puno precizniju i objektivniju od npr. Porterovih pet sila, lanca vrijednosti ili SWOT analize),
- koncepcijom „posla kupca“ koja omogućava razumijevanje stvarnih razloga kupnje kupca i identificiranje okolnosti kada je naša ponuda bolja od konkurencije te
- „strateškim platnom“ i „krivuljom ponude vrijednosti“ koji omogućavaju usporedbu s konkurencijom ali i supstitutima – drugim načinima rješavanja problema kupaca, jasnu vizualizaciju ponude vrijednosti te definiranje u kojim elementima ponude ste bolji od konkurencije (odnosno o čemu pričati, a koje teme izbjegavati).

11:30-12:15
DVORANA 1

B2B prodaja i dugi prodajni ciklusi: Ugovor je tek na kraju, a put do njega počinje prvim kontaktom



Ivan Petrović

Ivan Petrović je prodajni predstavnik u ICT B2B industriji Hrvatske i regije preko 10 godina kao zaposlenik IBM-a, SAP-a i Ericssona. Vodio je i sudjelovao u nizu prodajnih ciklusa opreme, softvera i usluga s naglaskom na kompleksne projekte. Osim direktnih kanala prodaje često su bili uključeni i indirektni kanali gdje je uz eksternu konkurenciju prisutna i interna konkurencija među kanalima prodaje i odjelima. Ima niz prodajnih certifikata i završenih edukacija poput IBM Global Sales School, SAP sales treninga, Ericsson Summit Club, Mercuri Key Account Management i sl.

ZAŠTO DOĆI NA PREDAVANJE?

Kada prodajni ciklus traje mjesecima, ponekad i godinama, tada je riječ o prodaji organizacije - organizaciji ili bolje rečeno tima - timu. Za uspješnu prodaju zadatak voditelja prodaje je osigurati trajan fokus na bitnom, kontinuirani tempo aktivnosti te konstantno uklanjanje prepreka koje se neminovno pojavljuju. Pokazat ćemo kako dugim prodajnim procesima dati strukturu, alate i tehnike kojima pratimo prodajne prilike te testiramo usklađenost svog prodajnog tima s korisničkim.

11:30-12:15
DVORANA 2

Prodajni izazovi u novom stoljeću



Mario Grilc, MBA

Ima 20-godišnje iskustvo u radu s mladim managerima i zaposlenicima svih profila, u kompanijama koje su fokusirane na prodaju mladim generacijama, što ovoj temi daje dodanu vrijednost „iz prve ruke“. Ovaj partner u tvrtki Edikon diplomirao je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu te završio MBA na IEDC Bledu. Nakon uspješne 10-godišnje poduzetničke karijere, nastavlja poslovni put na rukovodećim pozicijama u ponajboljim hrvatskim start up kompanijama koje bilježe dvoznamenkasti rast. Nekoliko puta pokreće i sudjeluje u start up projektima koji prerastaju u uspješne srednje velike firme (*Wulf Sport – Reebok/Shoe Be Do, s. Oliver, Kolektiva Hrvatska*). Razvijao je i poslovanje kompanija u inozemstvu (*Kolektiva Srbija i Bugarska, Biozonix GmbH Njemačka*). Područja njegove specijalnosti su postavljanje i upravljanje organizacijskim procesima u brzorašću i zahtjevnom okruženju, zapošljavanje, edukacija i motivacija team-ova usmjerenih na postizanje izvrsnih rezultata. Čvrsto vjeruje da je za lojalnog kupca osnovni preduvjet – lojalni zaposlenik!

ZAŠTO DOĆI NA PREDAVANJE?

Jedan od najvećih izazova današnjeg poslovanja s kojima se suočava društvo u kontekstu akceleriranih promjena su generacijske razlike. Potrebno je preispitati prodajne pristupe, nove navike i obrasce ponašanja kupaca. Cilj radionice je na dinamičan i za-

bavan način:

- osvijestiti razlike u karakteristikama različitih generacija kupaca (*y-x-babyboomers*)
- pokazati specifičnosti u pristupu i šansama u prodaji mladim generacijama
- naglasiti konstantne i brze zahtjeve za promjenama i uspješno koristiti generacijske karakteristike u postizanju prodajnog rezultata.

11:30-12:15

DVORANA 3

A tko će motivirati managere/poduzetnike?



Mirela Španjol Marković

Vodeća je hrvatska poslovna konzultantica. Direktorica je i vlasnica tvrtke Ciceron komunikacije, specijalizirane za treninge iz područja retorike, komunikacijskih i prodajnih vještina. U svojoj 15-godišnjoj praksi održala je preko 700 treninga u najvećim domaćim i inozemnim tvrtkama. Autorica je prvog hrvatskog priručnika za retoriku Moć uvjeravanja – retorika za menadžere. Čest je gost-komentator u elektroničkim medijima u analizi javnog nastupa političara i javnih govornika općenito. Školovala se na prestižnim domaćim i stranim poslovnim školama, a iskustva s pretežno njemačkog poslovnog okruženja rado prenosi domaćim poslovnim ljudima. Od 2012. bavi se i life i business coachingom.

ZAŠTO DOĆI NA PREDAVANJE?

Kriza je. Financijska, ali još je veća ona u glavama - motivacijska. Svi nešto prodajemo, a svugdje oko nas slušamo kako se klijenti žale da nemaju novaca za naše proizvode i usluge, jer eto i njihovi proizvodi i usluge se teško

ko prodaju - smanjeni su budžeti, pala je količina narudžbi, smanjeni su prihodi, vlada atmosfera beznađa... Posljedica toga je da su naši prodavači nemotivirani i često postižu i manje rezultate od onih koje bi unatoč okolnostima mogli ostvariti. Iako se čini da poduzetnici ne bi trebali biti zahvaćeni tsunamijem nemotiviranosti, jer sami određuju dinamiku rasta i postavljaju si kriterije i poslovne i prodajne planove, nije tako. Nitko nije imun na opću depresiju, čak i vječnim optimistima ponekad je teško zadržati strastvenost i pozitivno misliti. Na predavanju će biti riječi o tehnikama samomotivacije i motivacije, vježbama i trikovima kojima ćete povratiti dobro raspoloženje i povjerovati da se kriza, kako financijska, tako i ona motivacijska može savladati ako u glavama napravimo promjenu i krenemo od sebe. Na osobnoj motivaciji može se raditi a dobro raspoloženje je zarazno. Stoga, kao vrhunski manageri, voditelji i poduzetnici budimo pokretači promjena i stvarajmo bolju prodajnu atmosferu u našem timu i društvu uopće.

11:30-12:15

DVORANA 4

Optimizacija klijenta prema Paretovom načelu



Inga Lalić

Inga Lalić, konzultantica, coach i trener. Ima dvanaestogodišnje iskustvo u poslovnim savjetovanju, edukaciji klijenata, coachingu, vođenju i izgradnji prodajnih timova. Osobno je radila s tisuću klijenata. Vlasnica je i direktorica tvrtke RE-FORMA d.o.o.centra za poslovno savjetovanje i edukaciju poduzetnika. Pomaže poduzetnicima i onima koji bi htjeli postati poduzetnici da usklade svoje poslovne vrijednosti, viziju i misiju, povećaju

profit, unaprijede poslovanje te postanu učinkovitiji, sretniji i zadovoljniji sobom i svojim poslom. Ekonomistica je i nositeljica brojnih certifikata poslovnih treninga pohađanih u zemlji i inozemstvu (prodaje, managementa, coachinga, vođenja i upravljanja ljudskim resursima). Certificirani je majstor NLP-a (neurolingvističko programiranje) i HNL coach čije alate i tehnike koristi u svakodnevnom radu s klijentima. Piše tekstove za Poslovni Savjetnik, Business.hr, Lider, Profitiraj.hr, Pametnu kunu i autorica je hit knjige „Kako pokrenuti vlastiti biznis“ u izdanju izdavačke kuće Profil. Gostovala je u emisijama na radiju i televiziji na teme osobnog i poslovnog razvoja.

ZAŠTO DOĆI NA PREDAVANJE?

Ono što se najčešće događa u praksi kad radim s poduzetnicima na temi pridobivanja novih klijenata i kad ih upitam: „Tko bi mogli biti vaši klijenti?“ uglavnom mi odgovaraju: „Svi!“ Onda ih upitam: „Zar zaista želite da vam baš svi budu klijenti? I oni koji stalno prigovaraju i žale se? I oni koji su naporni i prezahtjevni? I oni koji ne plaćaju?“ Onda kažu da ipak ne žele takve klijente. Pa kakve onda želite klijente? Jako je važno točno definirati kakve klijente hoćete imati i s kakvim klijentima želite raditi. Zamislite svog savršenog klijenta. Kakav bi on trebao biti? Što je vama važno? Vašem željenom klijentu moraju se sviđati vaši proizvodi i usluge, onda će oni o tome pričati svojim prijateljima i poznicima, koji će dalje to reći drugima. Znamo da nema te marketinške kampanje koja bi bila uspješnija od pozitivne usmene predaje zadovoljnih klijenata. Da biste to postigli trebate privući odgovarajuće klijente, ali prije morate otkriti tko su za vas odgovarajući klijenti. Što imate idealnije klijente, to ćete imati manje

reklamacija i povrata robe, a više zadovoljstva. Savršeni klijenti trošit će svoj novac kod vas i još će vas reklamirati drugima. Napravite profil svog željenog klijenta i uskoro ćete otkriti da radite sve manje, a zarađujete sve više.

12:20-13:05

DVORANA 1

5 najvećih grešaka u B2B prodaji i psihologija iza svake



Daniela Biljan

Radi kao savjetnik, trener i executive mentor i coach top-menadžmenta u korporacijama u jugoistočnoj Europi i zemljama Europske Unije. Redovni je predavač na *Academy of Executive Coaching*, London. Radila je u tvrtkama Atlantic Trade, Konzum i M SAN Grupa na pozicijama od internog trenera, do člana uprave i glavnog izvršnog direktora. Vodila je organizacijske projekte i proizvodila treninge iz područja dizajna poslovnih procesa, uspostave ili promjene organizacijske strukture, upravljanja prodajnom silom i logistikom te kreiranja novih treninga i tehnologija rada. Sudjelovala je u akvizicijama i spajanjima društava. Završila je školovanje za NLP savjetnika u Hrvatsko-austrijskom trening centru te WingWave coaching terapiju koja predstavlja kombinaciju kineziologije, NLP-a i EMDR-a (*eye movement desensitization and repositioning*). Trenutno je u procesu certifikacije pri GTT Grof Transpersonal Training programu (SAD). Certificirani je miritelj (medijator), ovlaštenu trener miritelja i član Hrvatske udruge za mirenje. Ima završen niz edukacija iz „soft i hard skills“ područja i u njemu bogato iskustvo u radu s ljudima – kroz edukaciju, savjetovanje, mentoring i coaching.



ZAŠTO DOĆI NA PREDAVANJE?

Količina promjena kojima smo svakodnevno izloženi ekspanzionalno raste, svijet oko nas mijenja se ubrzano. Kojih se sve „uhodanih“ pravila i „najbolje prakse“ još uvijek držimo, iako ih je vrijeme već odavno pregazilo? Zašto nam je tako teško prihvatiti promjene, prilagoditi im se i odgovoriti na njih adekvatno? Kakve greške umjesto toga činimo u praksi i koji obrasci ponašanja, mentalni modeli i uvjerenja stoje u pozadini naših postupaka? Analizom 5 najvećih grešaka koje činimo u B2B prodaji dati ćemo odgovor na ova pitanja, osvijestiti duboke pokretače iza naših postupaka i time sebi omogućiti pozitivnu promjenu i pozitivne indekse prodaje.

12:20-13:05
DVORANA 2

7 tajni uspješne prodaje



mr. sc. Saša
Karlović

Direktor je konzultantske tvrtke PROAGO. Već dvadesetak godina je vrlo aktivan u raznim segmentima i oblicima prodaje u cijeloj regiji. Posljednjih godina je usmjeren na konzultantske poslove u području razvoja ljudskih resursa, unapređenja poslovnih procesa tvrtki u zemljama regije kao i na strateška pitanja managementa bazirana na *Fact Based Management* metodologiji. Diplomirao je u Zagrebu na Fakultetu strojarstva i brodogradnje, a titulu magistra znanosti stječe na Ekonomskom fakultetu,

na odjelu Informatički menadžment. Doktorski studij završava na Fakultetu organizacije i informatike. Partner je švedske konzultantske tvrtke 3S za implementaciju metodologije FBM u regiji, licencirani je trener internacionalne kompanije za razvoj leadershipa i managerskih vještina, a usavršavao se u Europi, Americi i Kanadi. Poslovno iskustvo je stjecao na prodajnim i menadžerskim pozicijama velikih internacionalnih kompanija.

ZAŠTO DOĆI NA PREDAVANJE?

Svi nešto prodajemo. Neki od nas proizvode, neki usluge, neki ideje, rješenja, svoj nastup... Svi želimo biti uspješni u tom procesu, a često puta se događa da se ne posvećujemo dovoljno kvaliteti našeg prodajnog rada. Suočeni s novim poslovnim izazovima uzrokovanim situacijom na tržištu, mnoge su tvrtke željne uspjeha, zadržavanja prihoda, pozicije na tržištu ili samoga preživljavanja pribjegle novim poslovnim i prodajnim potezima. Ovdje ćete čuti 7 bitnih elemenata u prodajnom radu. Govorit ćemo o situacijama iz prakse iz raznih sektora poslovanja, konkretnim prodajnim situacijama i alatima, tehnikama i metodologijama koje nam omogućavaju uspješniji dolazak do planiranih prodajnih ciljeva. Svrha predavanja je pokazati način na koji možete ostvariti kvalitetan prodajni rad i ostvariti maksimum sa svojim prodajnim timovima. Naučit ćete kako u praksi olakšati putovanje prema prodajnim uspjesima. Saznat ćete koje su to tajne u prodajnom radu koje dovode do izvrsnih rezultata.

14:30-15:30,
15:40-16:40
Radionica
DVORANA 1



Alan Ramić

Tipovi prodaja

Magistrirao na Farmaceutsko-biokemijskom fakultetu u Zagrebu. Višegodišnje iskustvo stjecao je radom u prodaji u farmaceutskoj struci te radom kao trener i konzultant za farmaceutske tvrtke u regiji. Radom u Bayeru usvojio je vještine potrebne za uspjeh u konzultativnoj prodaji, prodaji putem odnosa (*relationship selling*) te u stručnoj prodaji (*expertise selling*). U radu s bolnicama savladao je i vještine potrebne za rad u kompleksnoj prodaji (*consultative selling*) i s ključnim kupcima. U Plivi je bio trener i interni konzultant gdje prolazi opsežnu edukaciju iz područja treninga i konzaltinga te stječe međunarodno iskustvo u vođenju treninga. Radi kao samostalni trener i pruža savjetodavne usluge u prodaji.

ZAŠTO DOĆI NA RADIONICU?

Radionica se temelji na predavanju u prvom dijelu konferencije te predstavlja njegovu praktičnu primjenu. Na ovoj radionici vidjet ćemo koji tipovi prodaje postoje te kako odrediti optimalni tip prodaje u pojedinoj situaciji. Raspraviti ćemo koje varijable utječu na odabir optimalnog tipa prodaje. Vidjet ćemo koje kompetencije i koji procesi su potrebni za uvođenje i podržavanje pojedinog tipa prodaje. Na kraju ćemo se osvrnuti i na to kako kriza utječe na prodajne rezultate u ovisnosti o tome koji tip prodaje prakticiramo u našem timu.

12:20-13:05
Predavanje
DVORANA 3

14:30-15:30,
15:40-16:40
Radionica
DVORANA 3

Kako zaposliti Superprodavača?



Davor Bilman

Od 2006. radi kao *Executive Training Specialist* u tvrtki Vernar Adria d.o.o. Njegovo formalno obrazovanje diplomiranog ekonomista i dugogodišnje iskustvo u prodaji, uz kontinuiranu izobrazbu, pomaže mu da polaznicima svojih treninga lakše prenosi nova znanja i vještine te osigurava njihovu trenutnu primjenu u praksi. Licencirani je trener (predavač) za radionice i treninge na području vođenja, prodaje, komunikacije, timskog rada i poslovnog pregovaranja prema licencama: *Adaptiv® Learning Systems* i *Success Insights® International*. Završio je praktičarski nivo Neuro Lingvističkog Programiranja. Licencirani je coach prema *Assess* i *Success Insights®* licenci. Kao trener u Vernar Adria d.o.o. radio je na edukaciji djelatnika i njihovih poslovnih partnera za neke od tvrtki kao što su Zagrebačka banka, VIP, Pfizer, Deichmann, Baumax, Raiffeisen bank, Volksbank, Crediflex, OMV, Allianz, Kaufland, Citroen, Hypo Group, Peugeot, T-Hrvatski Telekom, INA, Chevrolet, General Motors, Mazda, Opel, Toyota, Hyundai, Suzuki, Holcim, Renault, Lidl, AWD, Ford, Goodyear itd. Njegov životni moto je: „Danas znam manje nego što ću znati sutra!“. Vjeruje da svaki dan i od svakoga možemo naučiti nešto novo.

ZAŠTO DOĆI NA PREDAVANJE?

Sadržaj predavanja:

- Tko je Superprodavač
- Kakvu osobnost tražiti za Superprodavača
- Koje su vrijednosti koje posjeduje Superprodavač
- Kako pročitati životopis
- Kojim pitanjima testiramo kandidate, koje odgovore želimo čuti od Superprodavača
- Talent vs. edukacija
- IQ vs. EQ
- Insights profil Superprodavača

Cilj predavanja:

- Spoznati kakvu osobnost i vrijednosti tražimo za Superprodavača

12:20-13:05

DVORANA 4

Likvidnost – glavni izazov današnje prodaje



Željko Šundov

Željko Šundov je trener i konzultant, te direktor i suvlasnik firme KARMEN poslovno savjetovanje d.o.o. specijalizirane za poslovno savjetovanje u području strateškog upravljanja, planiranja, prodaje i prodajnog menadžmenta, financija i komunikacije. Sa više od 15 godina iskustva na rukovodećim mjestima u domaćim i stranim kompanijama: Exportdrvo, Cetis, Pliva, Mercuri international, Business.hr i Nexe grupa te više od 10 godina iskustva u vođenju

treninga, konferencija te pružanju konzultantskih usluga. Posebna iskustva u vođenju projekata analize stanja, razvoja ljudi, HR-a, implementacije planova i reorganiziranja kompanija u Hrvatskoj i regiji. Trenutno radi kao *Interim Manager* – član uprave u sustavu kompanija Aluflexpack Grupe i TLM-TVP-a. Diplomirao je



na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, a tijekom radnog vijeka prošao je čitav niz dodatnih edukacija, tečajeva i dodatnih izobrazbi, pogotovo u sferi prodaje, marketinga, upravljanja, vođenja i strateškog upravljanja. Više od 1.000 dana vođenja treninga i radionica u najznačajnijim kompanijama u regiji i više od 300 dana zajedničkih posjeta i coachinga. Posebna iskustva u razvoju managementa u bankama. Od razvoja sustava osobnog bankarstva, do implementacije tzv. *Sales Management Systema*.

ZAŠTO DOĆI NA PREDAVANJE?

Da li je Vaš problem danas prodati ili naplatiti? Želite li – manje prodavati, ali sve naplatiti ili obrnuto? Zašto prodajete kupcima koji ne plaćaju? Zašto ih financirate? I danas, u doba krize i prodaja i viši management su koncentrirani na to kako prodati što više i/ili ostvariti profit. No ključ uspjeha je kako biti likvidan u svijetu u kojem čak i dobri kupci dolaze u probleme. Vrijeme je da analiziramo svoju bazu kupaca s aspekta profitabilnosti i likvidnosti. Pokazat ćemo vezu između baze kupaca i postojeće kategorizacije i marže/

profita te likvidnosti, koju mogu koristiti prodavači i njihovi manageri u svakodnevnom radu. Naglasit ćemo važnost upravljanja radnim kapitalom (kao dijelom alata prodaje i nabave) te ukazati na područja na kojima ne valja štediti, jer su cash – out.

14:30-15:30,
15:40-16:40

Radionica

DVORANA 4

Telefonsko dogovaranje sastanaka – izrada skripte



Hrvoje Pranjic-Anušić

Psiholog s višegodišnjim iskustvom u području razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima. Razvijao se kroz brzorastuću telekom industriju (Iskon Internet) s uvijek jedinstvenim ciljem poboljšanja osobnih potencijala ljudi, kvalitete rada i usluga kompanije. Posebno je aktivan i zainteresiran za područje osobnog razvoja i poboljšanja kvalitete života. Zadnjih 5 godina aktivno radi na razvoju djelatnika u kontaktnim centrima,

prvenstveno u području prodaje i rada s teškim korisnicima. Student je četverogodišnjeg studija Gestalt terapije (*Institut für Integrative Gestalttherapie Würzburg*). U svom radu prošao je i uspješno savladao mnoge edukacije iz područja upravljanja ljudskim potencijalima i vještina upravljanja te višegodišnje edukacije u području osobnog razvoja.

ZAŠTO DOĆI NA RADIONICU?

Imate odličan proizvod ili uslugu? Sigurni ste da ih u direktnom razgovoru s potencijalnom kupcima vrlo lako možete prodati? Pred Vama je izazov ugovaranja sastanka s potencijalnim kupcima. Kako ugovoriti sastanak, odnosno prodati prednosti sastanka potencijalnim kupcima saznajte u jedno-satnoj radionici na kojoj ćete uz teorijska saznanja, izraditi i vlastitu proceduru razgovora za uspješno ugovaranje sastanaka. Na radionici će svoja znanja i dugogodišnje iskustvo educiranja djelatnika u kontakt centar industriji i telefonskoj prodaji podijeliti s Vama Hrvoje Pranjic-Anušić i Ivana Stojaković.

poslovni[®] savjetnik

i

tajnica.hr[®]

AKADEMIJA

MINI AKADEMIJA ZA VODITELJE UREDA, TAJNICE I ADMINISTRATIVNE DJELATNIKE

**24 SATA INTERAKTIVNIH RADIONICA UZ 10
VRHUNSKIH PREDAVAČA U CENTRU ZAGREBA**

DATUM: od 16. do 19. 10. 2012. VRIJEME: od 10 do 16 sati
MJESTO: Zagreb, Poslovno učilište Supera, Varšavska 2

Tajnica, voditelj ureda ili administrator, bez obzira koju osobu poslovnu titulu nosi, produžena je ruka menadžera. Ona/on je krvotok svake tvrtke jer bez kolanja informacija nije moguće odvijanje poslovanja, a posebno onog dijela posla koji obuhvaća znanje iz više područja.

U sklopu mini Akademije kroz 24 sata (4 dana) interaktivnih radionica, uz 10 vrhunskih predavača omogućit ćemo vam da usvojite ili se podsjetite znanja iz područja komunikacije, informatike, hrvatskog jezika, dopisivanja i gramatike, motivacije sebe i drugih, organizacije i upravljanja vremenom, poslovnog imidža i ispunjavanja poslovne dokumentacije.

Program je namijenjen tajnicama, voditeljima uredima, administratorima ali i svim poslovnim ljudima koji se žele razvijati i usavršavati.

Broj mjesta sudionika mini Akademije je ograničen.

Cijena jedne kotizacije za četverodnevni program iznosi 2.450,00 kn (1.960,00 kn + PDV 25%). U cijenu kotizacije uračunata su predavanja prema programu, radni materijali, kave i sendviči.

Predavači su vrhunski stručnjaci iz prakse.

Svaki polaznik dobit će i diplomu (potvrdu) o sudjelovanju na konferenciji.

Više informacija možete dobiti na brojevima telefona 01/49 21 742 i 01/49 21 737 ili na www.poslovni-savjetnik.com



1. dan

**UTORAK,
16.10.2012.**

9.30 – 10.00 **Registracija i
podjela radnih materijala**

10.00 – 11.30
mr.sc. LJILJANA BUHAČ:
**Formula za dobru poslovnu
komunikaciju u uredu**

11.30 – 12.00 **Pauza**

12.00 – 13.30
mr.sc. LJILJANA BUHAČ:
**Formula za dobru poslovnu
komunikaciju u uredu**

13.30 – 14.30 **Pauza**

14.30 – 16.00
**dr.sc. JASMINKA
SAMARDŽIJA:**
**Kako reagirati na kritiku i
spriječiti konflikt**

Kratki opis predavanja:

- kako reagirati na primjedbu u tri koraka
- prihvaćanje kritike
- rješavanje konflikta
- komuniciranje s različitim tipovima ljudi
- aktivno slušanje i pravilno postavljanje pitanja
- kako biti uvjerljiv...

2. dan

**SRIJEDA,
17.10.2012.**

10.00 – 11.30
dr.sc. MARKO ALERIĆ:
**Hrvatski jezik u poslovnom
komuniciranju**

11.30 – 12.00 **Pauza**

12.00 – 13.30
dr.sc. MARKO ALERIĆ:
**Hrvatski jezik
u poslovnom
komuniciranju**

13.30 – 14.30 **Pauza**

14.30 – 16.00
**MARTINA TRBOGLAV,
prof. psih.:**
**Tajnica kao motivator i
pokretač**

Kratki opis predavanja:

- česta odstupanja prilikom upotrebe hrvatskoga standardnog jezika
- kako napisati i strukturirati poslovno pismo
- kako biti motiviran i pokrenuti se
- kako postati motivator drugih
- kako uvijek ostvarivati izvanredne rezultate...

3. dan

**ČETVRTAK,
18.10.2012.**

10.00 – 11.30
mr.sc. DARKO SAMBOL:
**Oslobodite se kradljivaca
vremena - upravljanje
vremenom**

11.30 – 12.00 **Pauza**

12.00 – 13.30
mr.sc. DARKO SAMBOL:
**Oslobodite se kradljivaca
vremena - upravljanje
vremenom**

13.30 – 14.30 **Pauza**

14.30 – 16.00
**mr.sc. MARIJA NOVAK
IŠTOK:**
**Interna komunikacija
- preduvjet
uspjeha tvrtke**

Kratki opis predavanja:

- kako potaknuti suradnju, međusobno razumijevanje i toleranciju
- definiranje osnovnih vještina u managementu
- unaprjeđivanje osobnih performanci
- teorija i vježbe u paru/grupi
- samoanalize, diskusije...

4. dan

**PETAK,
19.10.2012.**

10.00 – 11.30
mr.sc. ANDREJA MARCETIĆ:
**Uspješno vođenje poslovnih
sastanaka**

11.30 – 12.00 **Pauza**

12.00 – 13.30
JERNEJA AGIĆ:
**Profesionalni imidž - snaga
poslovnog uspjeha**

13.30 – 14.30 **Pauza**

14.30 – 15.15
**VALENTINA
BOCAK, dipl.oec.:**
Putni nalozi

15.20 – 16.00
TOMISLAV NOVAK:
Windows 7 Tips&Tricks

Kratki opis predavanja:

- kako povećati učinkovitost sastanaka
- osobni i korporativni imidž
- obračunavanje dnevnica i putnih troškova
- savjeti i trikovi za svakodnevni rad s Windowsima...

* Organizator zadržava pravo promjene programa konferencije. U slučaju otkazivanja sudjelovanja od strane sudionika u roku od dva ili manje dana prije održavanja konferencije, uplaćeni novac se ne vraća. Broj mjesta sudionika je ograničen.

Kotizacije možete kupiti i online:
www.entrio.hr/poslovni-savjetnik



**poslovni[®]
savjetnik**
AKADEMIJA

P R I J A V N I C A

**MINI AKADEMIJA ZA
VODITELJE UREDA, TAJNICE I
ADMINISTRATIVNE DJELATNIKE**

Zagreb, od 16. do 19.10. 2012.,

Varšavska 2

Ime i prezime polaznika: _____

Tvrtka/Udruga/Institucija: _____

Adresa: _____

Mjesto i poštanski broj: _____

E-mail: _____

Faks: _____

OIB tvrtke: _____

Žig i potpis: _____

Molimo ispunjenu prijavnicu pošaljite na faks 01/49 21 743 ili na e mail: info@poslovni-savjetnik.com

GW u pokretu



Razmišljati šire od drugih.

Je li vaš protok robe pregledan? Vaši rokovi kratki? Mogu li se smanjiti vaše zalihe u skladištu ili fiksni i ostali troškovi? U mreži nabave, proizvodnje, skladištenja i distribucije pokrećemo skupa s vama ljude, robu i podatke prema jasnom cilju: poboljšanju vaše logistike radi ostvarivanja prednosti u odnosu na konkurenciju. Uvjerite se i sami u pokretačku snagu GW-a.

Servisni telefon +385.1.3436926
www.gw-world.com

Gebrüder Weiss 
Transport i Logistika

Urednica
specijalnog
priloga:
Marina Kilić,
dipl. novinar



NAPLATA POTRAŽIVANJA

2
tema broja



- 44 Dužnika sve više, a naplata sve teža – u pomoć novi 'financijski zakon'
- 46 Naplata potraživanja ili sposobnost organizacije da preživljava
- 48 Provjera poslovnog partnera – svatko provjerava svakoga
- 50 Osiguranje izvoza i potraživanja

DUŽNIKA SVE VIŠE, A NAPLATA SVE TEŽA – U POMOĆ NOVI ‘FINANCIJSKI ZAKON’

Podaci o poslovanju 88,3 tisuće poduzetnika, za prvi kvartal ove godine, pokazuju znatno lošije poslovanje nego u istom razdoblju prošle godine. Tako su ukupni prihodi smanjeni, rashodi povećani, a bruto dobit, koja pokazuje višak prihoda na rashodima, 3,7 puta smanjena u odnosu na prošlogodišnju, stoji u brošuri ‘Gospodarska kretanja’ Hrvatske gospodarske komore. Krajem srpnja ove godine vrijednost nepodmirenih obveza poslovnih subjekata iznosila je gotovo 43,9 milijardi kuna, što je u odnosu na prosinac prošle godine povećanje od 2,2 milijarde kuna. Ukupno 73.358 blokiranih poslovnih subjekata duguje više od 36 milijardi kuna za razdoblje više od godinu dana.

Prema podacima Financijske agencije, ukupna vrijednost neizvršenih osnova za plaćanje poslovnih subjekata u srpnju ove godine iznosila je 43,85 milijardi kuna, što je u odnosu na lipanj manje za 101,8 milijuna kuna ili 0,2 posto. Zbog neizvršenih osnova za plaćanje na dan 31. srpnja ove godine bilo je blokirano 231.492 građana, što je za 1,6 posto više u odnosu na prethodni mjesec, a njihov dug iz osnova iznosio je 15,34 milijardi kuna. Od ukupno 73.358 blokiranih poslovnih subjekata, nešto više od polovine su prav-

ne osobe (52,5 posto), s tim da se na njih odnosi najveći dio iznosa ukupnih neizvršenih osnova za plaćanje ili 82,4 posto. Po trajanju blokade dominiraju poslovni subjekti koji su blokirani duže od godinu dana (njih više od 75 posto), kako po broju, tako i po iznosu blokade. Broj insolventnih poslovnih subjekata u blokadi dužoj od 360 dana, u odnosu na lipanj, neznatno je veći (0,1 posto), ali je iznos njihovih neizvršenih osnova za plaćanje manji za 0,4 posto. Kod poslovnih subjekata koji su u blokadi više od godinu dana, i da-

lje dominiraju oni koji su blokirani 5 i više godina, njih je 36,4 posto.

Najmanji je iznos prijavljenih dospelih neizvršenih osnova za plaćanje nelikvidnih pravnih osoba u trajanju od 31 do 60 dana, koji iznosi 197,8 milijuna kuna, a najveći pravnih osoba u blokadi neprekidna trajanja više od 360 dana, koji iznosi 29,1 milijardu kuna. Kod fizičkih je osoba, najmanji iznos prijavljenih dospelih neizvršenih osnova za plaćanje nelikvidnih fizičkih osoba koje obavljaju registriranu djelatnost u trajanju do 30 dana, koji iznosi 35,6 milijuna kuna, a najveći iznos je u trajanju više od 360 dana – čak 7 milijardi kuna.

PLAĆANJE RAČUNA PO NOVOM ZAKONU

Prema financijskim pokazateljima, na kraju 2011. godine bilo je 70.000 pravnih osoba s blokiranim računima, na koje se odnosio iznos prijavljenih neizvršenih osnova za plaćanje od oko 41,50 milijardi kuna. Od tih trgovačkih društava, 75 posto ima dugotrajnu blokadu računa s preko 80 posto duga, a 21.000 pravnih subjekata je bez i jednog zaposlenog sa 16,50 milijardi kuna duga. Prema studiji Svjetske banke ‘Doing Business’, u kategoriji brzine i lakoće provođenja stečajnog postupka, Hrvatska zauzima 94. mjesto (od ukupno 183 zemlje), Albanija je 64., Mađarska 66., Slovačka 35. Hrvatska je gora i od prosjeka zemalja istočne Europe i centralne Azije. Studija kaže da se kod nas naplati samo oko 30 posto potraživanja.

Iako je Slavko Linić, ministar financija, još prije ljeta najavio borbu protiv nelikvidnosti stupanjem na snagu ‘Zakona o financijskom poslova-

nju i predstečajnoj nagodbi’, a koji bi u ambicioznih šest mjeseci trebao pomoći preokretu hrvatskog gospodarstva, ministar je najavio kako je njegovo ministarstvo spremno za punu implementaciju ovog zakona koji bi trebao stupiti na snagu početkom listopada. Ovim novim zakonom strogo su definirani rokovi plaćanja te postupak nagodbe u slučaju insolventnosti poslovnih subjekata. „Nakon isteka 30, odnosno, 60 dana, koliko iznosi rok plaćanja između poduzetnika i države, odnosno, poduzetnika i poduzetnika, slijedi rok od 30 dana u kojem se uprava treba dogovoriti s vjerovnicima. Ako u tome ne uspije, dužna je predložiti otvaranje postupka predstečajne nagodbe, koja će biti vođena kao upravni postupak, a mora ju potvrditi trgovački sud. Ona mora biti gotova u 120 dana - u suprotnom tvrtka ide u



stečaj bez preustroja", objasnio je ministar financija na predstavljanju novog zakona. Tko neće poštovati rokove plaćanja, suočit će se i s kamatama, a cilj Zakona je uspostaviti ponovno likvidnost i solventnost, povećati i vrijednost imovine dužnika te smanjiti udio kredita. Novim zakonom uvodi se predstečajna nagodba kao zamjena za predstečajni postupak i ona bi trajala 120 dana, a mora ju predložiti dužnik s planom restrukturiranja tvrtke i dugova. Nagodbu vode Ministarstvo financija i Fina, a ako se ne dogovore u spomenutom roku, slijedi stečaj s likvidacijom. Stupanjem na snagu ovog zakona, svi prethodni ugovori o rokovima plaćanja prestaju vrijediti te se tako rokovi plaćanja određuju na 30, odnosno iznimno 60 dana, s mogućnošću produljenja roka plaćanja između poduzetnika na 360 dana, ali u tom slučaju se radi o trgovačkom kreditu.

U zakonskoj proceduri je i novi sustav provedbe ovrha, ali bez javnih ovršitelja. Naime, novi Ovršni zakon, koji bi trebao stupiti na snagu sredinom listopada, ima za cilj rasteretiti sudove, a ovršne postupke učiniti učinkovitijima i dostupnijima. U zakonu je definirano kako se ovršni postupak uređuje po principu po kojemu sudovi i javni bilježnici provo-

de prisilno ostvarenje tražbina na temelju ovršnih i vjerodostojnih isprava. Ovim zakonom napušta se javnoovršiteljska služba, a sva dugovanja bit će naplaćena preko Fine pravomoćnim ovršnim rješenjem. Odnosno, zakon omogućuje izravnu naplatu novčanih tražbina putem Fine na temelju pravomoćnih sudskih i ovršnih odluka, tj. presude, rješenja ili odluke suda. Isto tako, radniku kojemu nije isplaćena plaća, moći će se naplatiti izravno putem Fine, a kojoj će donijeti potvrdu o neisplati plaća. Poslodavac će imati 30 dana da sudski ospori naplatu, a ako ne uspije, Fina će banci izdati nalog za obustavu zaplijenjenih sredstava. Na jednak način naplatit će se i potraživanja utvrđena pravomoćnom i ovršnom sudskom odlukom. Zakonom je predviđeno i umrežavanje Fine i javnobilježničkih ureda, koji će voditi Registar zadužnica.

Analiza podataka iz godišnjih financijskih izvješća poduzeća za 2011. ukazuje da su se potraživanja od prodaje u prosjeku naplaćivala u 113 dana, dva dana dulje nego u 2010., a u godini kad je kriza započela, 2008., u prosjeku 95 dana bilo je potrebno za naplatu potraživanja. Velika i srednja poduzeća u 2011. naplaćivali su svoja potraživanja u 100 dana, dok je malima to uspijevalo u 140 dana.

Broj nelikvidnih poslovnih subjekata do 60 dana

Stanje na dan	Broj nelikvidnih poslovnih subjekata	Iznos prijavljenih neizvršenih osnova za plaćanje
30.06.2011.	6.907	1.522.700
31.07.2011.	6.201	1.481.132
30.06.2012.	4.608	1.579.945
31.07.2012.	3.699	700.095

IZVOR: Fina (napomena: iznosi u tisućama kuna)

BROJ BLOKIRANIH PRAVNIH OSOBA U SEKTORU GOSPODARSTVA

Iznos prijavljenih neizvršenih osnova za plaćanje	Broj blokiranih pravnih osoba		Broj zaposlenih kod blokiranih pravnih osoba		Iznos prijavljenih neizvršenih osnova za plaćanje	
	31.7. 2012.	31.7. 2011.	31.7. 2012.	31.7. 2011.	31.7. 2012	31.7. 2011.
do 30 dana	1.184	1.248	6.481	6.201	401.429	594.008
31 – 60 dana	689	1.227	2.225	3.410	195.560	745.942
61 – 180 dana	2.836	2.441	6.898	7.251	3.229.237	1.628.474
181 – 360 dana	3.613	3.484	5.945	6.227	3.183.620	2.967.357
više od 360 dana	28.821	26.714	17.152	19.318	28.841.772	27.018.829
UKUPNO	37.143	35.114	38.701	42.407	35.851.618	32.954.610

Fina (napomena: iznosi u tisućama kuna)

Stanje nelikvidnosti, u kojoj je znatan dio poduzetnika dospio zbog poremećaja na tržištu u zemlji, ali i utjecaja globalne gospodarske krize, nametnulo je potrebu uspostave učinkovitog i djelotvornog pravnog okvira za rješavanje fi-

nancijskih poteškoća dužnika koje će omogućiti razmjerno namirenje svih vjerovnika. U cilju ponovne uspostave likvidnosti i solventnosti dužnika propisuju se nove mjere koje bi trebale hrvatsko gospodarstvo ponovno staviti 'na noge'.

EOS ISTRAŽIVANJE O NAVIKAMA PLAĆANJA U 10 EUROPSKIH ZEMALJA (2012.)

Korporativni klijenti uobičajeno podmiruju svoja dugovanja tek nakon što je prošlo dospeljeće plaćanja, no prosječni podaci iz svih zemalja pokazuju kako je čak 78,4 posto računa u B2C sektoru plaćeno na vrijeme, u usporedbi sa 71,2 posto u B2B sektoru. Rumunjski, ruski i njemački potrošači, u velikoj mjeri, plaćaju svoje račune na vrijeme, odnosno u propisanom roku. Prema istraživanju, postotak dugova je porastao u svim zemljama u odnosu na prošlu godinu, osim u Španjolskoj, dok njemačke i ruske tvrtke daju svojim klijentima najkraća, a grčke najduža dospeljeća plaćanja. U prosjeku, zapadnoeuropske tvrtke otpisuju 3,1 posto dugova, a u istočnoeuropske 5,8 posto.

(Napomena: u istraživanju su sudjelovale: Njemačka, Belgija, UK, Španjolska, Grčka, Bugarska, Rumunjska, Slovačka, Poljska i Rusija)

BROJ INSOLVENTNIH POSLOVNIH SUBJEKATA

Trajanje blokade	Broj insolventnih poslovnih subjekata	Broj zaposlenih kod insolventnih poslovnih subjekata	Iznos prijavljenih neizvršenih osnova za plaćanje
1 - 2 godine	12.216	10.867	7.982.719
2 - 3 godine	10.509	7.603	8.086.112
3 - 4 godine	8.047	5.120	6.728.074
4 - 5 godina	5.348	2.870	3.211.049
5 i više godina	20.658	8.384	10.054.672
UKUPNO	56.778	34.844	36.062.626

IZVOR: Fina (napomena: iznosi u tisućama kuna, 31.7.2012.)

Naplata potraživanja ili sposobnost organizacije da preživljava

Kako bi proces naplate bio učinkovitiji, stručnjaci za naplatu savjetuju kako bi naplatu, odnosno novčani tijek, trebalo bolje planirati te efikasnije komunicirati s dužnicima. Na hrvatskom tržištu postoji nekoliko specijaliziranih tvrtki koje se bave naplatom i/ili otkupom potraživanja, a svima je u interesu da se naplati što više potraživanja.

Današnji uvjeti poslovanja uvelike su se izmijenili, a recesija je poljuljala financijsko i gospodarsko tržište te tako mnoge tvrtke vode pravu bitku kada je riječ o naplati. Problem naplate moguće je riješiti i angažiranjem vanjskih stručnjaka za profesionalno upravljanje potraživanjima. Predsjednik Hrvatske udruge poslovnih savjetnika, **Nikola Nikšić**,poručuje: „Primjereno preporukama za rješavanje problema i u drugim segmentima gospodarstva, i za poboljšanje naplativosti potraživanja, ključ je u sposobnosti organizacije da preživljava i razvija svoju dugoročnost temeljem individualnog i organizacijskog uče-



nja, odgovornog rada i dobro uređenog sustava materijalne i druge motivacije prema ostvarenim rezultatima u realizaciji zadanih ciljeva“. Podsjeća i na tezu da je dužnik ujedno i kupac, a koja se često nekako zaboravi kada se primjenjuju represivne opcije, jer vjerovnik nema jasnu sliku može li zadržati kupca uz prihvatljivo rješenje postojećeg duga. U uvjetima recesije, kad dolazi do snažne tržišne kontrakcije, umjesto inzistiranja na rastu prodaje i prihoda, često je bolje raditi na rastu i brzini priljeva, mišljenja je Nikšić, jer se takvi koncepti temelje na analitičkim znanjima u prevenciji, izbjegava-

nju i minimalizaciji rizika korištenjem dostupnih statičkih i dinamičkih informacija o tržištu.

ŠTO JE IZNOS DUGA MANJI I KRAĆI, USPJEŠNOST NAPLATE JE VEĆA

Dosadašnje prilike u hrvatskom gospodarstvu 'osigurale' su evidentan porast zanimanja velikih i srednjih kompanija koje se sve više okreću angažiranju vanjskih stručnjaka u podršci naplate potraživanja. Za njihove usluge raspituju se banke, telekom kompanije, osiguravajuća društva, kartičarske kuće, tvrtke s kataloškom prodajom, odnosno sva ona druš-

tva koja mjesečno izdaju velik broj faktura prema svojim korisnicima, tj. fizičkim osobama. Također, tu su i mali ili srednji poslovni subjekti koji imaju problem s trenutnom likvidnošću, odnosno zastoju u naplati potraživanja kod svojih klijenata, pravnih osoba.

Nakon što klijent angažira specijaliziranu agenciju, proces naplate se zahvaljujući logistici i kapacitetima agencije nastavlja intenzivnije, što uz stručnost agencija za naplatu, u konačnici povećava i uspješnost rezultata naplate. U procesima naplate provode se tzv. soft metode komunikacije prema dužnicima, odnosno pi-

sane opomene, telefonske pozive i sms poruke, a sa svrhom kako bi podsjetili dužnike da podmiri svoje obveze. „Sva naša pisana komunikacija prema dužnicima, prethodno je usklađena i odobrena od strane naših klijenata, čime se osigurava transparentnost, ali i očuvanje ugleda naših klijenata koji znatna sredstva ulažu u svoj brend i ne žele se izložiti riziku narušavanja dobrog imidža. Uobičajeno razdoblje na koje dobijemo nalog za naplatu je od šest mjeseci i duže, i u tom razdoblju se trudimo postići što bolji rezultat jer i naša naknada ovisi o našem uspjehu“, objašnjava **Barbara Cerinski**, generalna direktorica EOS Matrix Hrvatska. Naknadu za odrađeni posao dobivaju samo za onaj dio potraživanja koji su uspjeli naplatiti, a uspješnost naplate, kao i visina, ovisi o više faktora, a najvažniji su starost i iznos duga: što je dug stariji, uspješnost naplate je slabija i obrnuto te što je iznos duga manji, uspješnost naplate je veća. Ona potraživanja koja ne uspiju naplatiti od dužnika, vraćaju klijentu i sugeriraju pokretanje ovršnog postupka, ali Cerinski podsje-

▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

- ✓ Prilikom nastanka potraživanja bitno je odmah započeti naplatu ili postupak praćenja.
- ✓ Naplatu je moguće riješiti i angažiranjem vanjskih stručnjaka za profesionalno upravljanje potraživanjima.
- ✓ Što su potraživanja starija, vjerojatnost naplate je u opadanju.
- ✓ Provizija za izvršenu naplatu potraživanja kreće se od 2 posto na više.
- ✓ Manji iznos duga, jamči veću uspješnost naplate.
- ✓ Pokretanjem ovršnog postupka generiraju se novi troškovi i za klijenta i za dužnika.



Barbara Cerinski, generalna direktorica EOS Matrix Hrvatska

„Naknadu za odrađeni posao dobivamo samo za onaj dio potraživanja koji smo uspjeli naplatiti, ali svima je u interesu da se naplati što više potraživanja, jer se pokretanjem ovršnog postupka generiraju novi troškovi i za klijenta i za dužnika.“

Neven Bošković, voditelj komercijalnih poslova, POBA faktor

„Za razliku od kratkoročnih kredita, factoring ne predstavlja novo zaduženje i novu obvezu, već potraživanja poduzeća pretvara u novac koji se može odmah koristiti za financiranje novih poslova.“



Nikola Nikšić, predsjednik Hrvatske udruge poslovnih savjetnika

„Da bi se problemi vezani na naplatu potraživanja mogli razumjeti i sustavno riješiti, prethodno je potrebno uvažiti kako je recesija, odnosno ekonomska kriza, samo refleksija duboke i višeslojne globalne krize društva, koja je posljedica negativnog kontinuiteta u odstupanju od pozitivnih moralnih normi i poremećenog sustava vrijednosti.“

ća kako je svima u interesu da se naplati što više potraživanja, jer se pokretanjem ovršnog postupka generiraju novi troškovi i za klijenta i za dužnika.

KRA TKOROČNO FINANCIRANJE PODUZEĆA

Kako je realni sektor većinom oslonjen na domaću potrošnju koja je značajno pala, uslijedili su pad aktivnosti, smanjenje prihoda, usporavanje novčanih tokova, a s tim i sustavna nelikvidnost i insolventnost. Da je domaća potrošnja u posljednje četiri godine, otkad je naše gospodarstvo u ekonomskoj depresiji, doživjela pad od gotovo 20 posto, slaže se i **Neven Bošković**, voditelj komercijalnih poslova iz tvrtke POBA faktor.

Upravo zbog velikih problema u naplati potraživanja i sustavne insolventnosti, tvrtke su postale značajno pažljivije pri odabiru svojih kupaca i prodaji roba ili usluga uz odgodu plaćanja. Kao vrlo čest razlog pada prihoda poduzetnici navode kako sada prodaju isključivo poznatim subjektima

od kojih znaju da će se naknadno moći naplatiti. „Posljedica takve strategije opreza je dodatna kontrakcija domaćeg gospodarstva. Međutim, naplata potraživanja zasebna je djelatnost i poduzetnici iz svih gospodarskih grana trebali bi ju prepustiti profesionalcima na način da počnu koristiti *factoring* usluge, jer korištenje usluga *factoring* financiranja, između ostalog, značajno ubrzava novčane tokove, što uvelike pospješuje i sustavnu likvidnost“, smatra Bošković. Ističe kako su njihovi klijenti mala i srednje velika poduzeća, ali uspješnu suradnju uspostavljaju i s najvećim subjektima. Klijente financiraju na način da im oni ugovorom ustupe svoja nedospjela potraživanja, a POBA faktor im iznos potraživanja, umanjeno za jednokratni trošak financiranja, isplati odmah.

RADIONICE NA TEMU O NAPLATI POTRAŽIVANJA

Uredna naplata potraživanja i likvidnost najvećim dijelom osiguravaju se prevencijom, pravo-

vremenim korištenjem i razumijevanjem dostupnih informacija, a potom kvalitetnom komunikacijom s kupcima. Zbog toga se na „Programima usavršavanja menadžera“ koje organizira Hrvatska udruga poslodavaca i nekim drugim poslovnim školama, organiziraju radionice na temu o naplati potraživanja, a koje sudionicima daju između ostalih i odgovore na pitanja kako planirati naplatu i priljeve u okviru procesa planiranja te kako organizirati učinkovit tijek procesa naplate za postizanje maksimalnih ciljeva uz minimum troškova. „Radionice na temu naplate potraživanja imaju za cilj omogućiti da se u interakciji učesnika istaknu korisni praktični detalji koji se već sljedećeg dana mogu uvesti u primjenu. Radionice često posluže i za mijenjanje iskrivljene percepcije male pregovaračke moći koje predstavnici dobavljača, manjih kooperanata, imaju prema velikim igračima, prekomjerno i nepotrebno na svoju štetu“, kaže predavač Nikola Nikšić. Na radionicama najčešće sudionike zanima kako u ugovore ugraditi sve ili što više potrebne elemente zaštite i kako kroz sustave plaća i nagrađivanja osigurati motivaciju i sinergiju više poslovnih funkcija koje su uobičajeno odgovorne za naplatu potraživanja. Iz relativno velikog broja održanih radionica na temu naplate potraživanja, Nikšić zaključuje kako veliki potencijal za poboljšanje naplative potraživanja i troškovne efikasnosti leži u razvoju znanja iz ekonomske analitike i upravljanja informacijama iz eksternog i internog okruženja. Kako ocijeniti potencijal starih ili nacijskih kupaca ili tržišta, utvrditi njihovu financijsku snagu, kreditne limite, izvrsnost, ravnotežu odnosa s dionicima, kvalitetu managementa, informacijska su rješenja čije uvođenje u procese planiranja, upravljanja i operativnog djelovanja jamči boljitak i uspjeh.

SERVISI ZA PROVJERU BONITETA

PROVJERA POSLOVNOG PARTNERA – svatko provjerava svakoga



U današnje vrijeme 'prava' poslovna informacija može značiti opstanak ili propast poslovnog subjekta. Svaki poduzetnik trebao bi uz pomoć servisa za provjeru boniteta donijeti poslovnu odluku o izboru poslovnih partnera, kako na hrvatskom tržištu, tako i na stranom. Izbor takvih specijaliziranih agencija koje se bave prikupljanjem i prodajom poslovnih informacija je širok, dok je provjera postojećih ili potencijalnih poslovnih partnera sve više.

Na hrvatskom tržištu postoji nekoliko agencija i servisa koji su specijalizirani za provjeru boniteta. Kao institucija zadužena od Ministarstva financija za vođenje Registra godišnjih financijskih izvješća, središnjeg izvora informacija o financijskome položaju i uspješnosti poslovanja poduzetnika, Financijska agencija (Fina) ujedno izrađuje bonitetna izvješća za domaće poslovne subjekte prema podacima iz izvještaja poduzetnika koji su ih zakonski obvezni dostavljati. Osim bonitetnih informacija (BON-1, BON-2, BONPLUS), moguće je provjeriti i bonitete o tvrtkama na europskom tržištu, a sve po važećim cjenicima koji su dostupni na portalu Financijske agencije. BON-1 sadrži opće podatke o poduzetniku, podatke i pokazatelje o njegovu poslovanju u protekle dvije godine, kretanje broja zaposlenih i njihove prosječne plaće, stanje nov-

čanih sredstava tijekom protekle godine, rang tvrtke u razredu, objašnjenja navedenih pokazatelja, a izdaje se na zahtjev u Fininim poslovnica. BON-2, osim općih podataka o poslovnom subjektu, sadrži: stanje sredstava na računu, ukupan iznos primitaka u korist računa u prethodnih 30 dana, prosječno stanje sredstava na računu u prethodnih 30 dana, iznos odobrenog okvirnog kredita, iznos evidentiranih nepodmiranih obveza, broj dana neprekidne blokade računa i broj dana blokade računa u proteklih 6 mjeseci. Može se zatražiti u Fini ili u banci gdje se vodi račun poslovnog subjekta.

OCJENA BONITETA, LIKVIDNOSTI I KREDITNE SPOSOBNOSTI

Bonitet poduzeća je ocjena vjerojatnosti nastupanja insolventnosti poduzeća u budućno-

sti, odnosno ocjena likvidnosti i kreditne sposobnosti, a u najširem smislu sveobuhvatna ocjena temeljena na analizi završnog računa i situacije poduzeća. Pojednostavljeno shvaćanje boniteta svodi se na solventnost poduzeća, a ocjena boniteta poduzeća na ocjenu vjerojatnosti nastupanja insolventnosti, odnosno na prognozu insolventnosti. Prema ovom shvaćanju, poduzeće ima dobar bonitet ukoliko pravodobno podmiruje dospjele obveze. Ocjena boniteta temelji se na ocjeni solventnosti i sastoji od kvantitativnih informacija, a kod proširene ocjene boniteta uzimaju se kvantitativne i kvalitativne informacije. Na temelju analize podataka završnih računa i analize situacije poduzeća, pojedino poduzeće svrstava se u jedan od šest mogućih razreda boniteta: u prvom i drugom razredu su poduzeća u kojima ni podaci o bi-

lanci ni situacija u poduzeću ne upućuju na ugroženost poduzeća; od trećeg do petog razreda su poduzeća za koja se, ili na temelju bilance ili na temelju situacije poduzeća, zaključuje o mogućoj ugroženosti, dok se u šestom razredu nalaze poduzeća čije bilance odražavaju značajke prisutne i u bilancama ugroženih poduzeća, a pored toga i situacija poduzeća negativnim značajkama ukazuje na akutnu ugroženost. Klasificiranje poduzeća u jedan od razreda boniteta nije i konačna ocjena o bonitetu, jer razvrstavanje poduzeća u pojedine razrede nikad nije dovršen posao. (Definicija preuzeta iz 'Leksikon menadžmenta', Masmedia)

Provjera boniteta podrazu-

Servisi za provjeru boniteta svojim korisnicima, pomoću lozinke i korisničkog imena, nude pristup bonitetnim izvještajima iz zemlje, dok neki nude i pristup svim bonitetima svijeta. Klijent sam naručuje bonitet te mu isti stiže odmah ili kroz nekoliko dana - ovisno o zemlji u kojoj je tvrtka registrirana.

Boniteti se izrađuju prema narudžbi

Potražnja za bonitetnim informacijama javlja se pri prvom uspostavljanju poslovnih odnosa, pri traženju kredita, kao i pri analizi burzovnih vrijednosnih papira društva radi kupnje, kod pripreme zajedničkih ulaganja i slično pa sve do raspitivanja kandidata o bonitetu tvrtke u kojoj se namjeravaju zaposliti. Boniteti se izrađuju prema narudžbi, plaćaju ovisno o zemlji i roku dostave boniteta, bez provizije Komori, a samo za pokrivanje troškova vanjskih dobavljača.

Centar za poslovne informacije pri HGK

mijeva prikupljanje informacija o poslovanju poslovnog partnera, a u svrhu procjene njegove sposobnosti plaćanja obveza. Zbog lakšeg i bržeg pristupa bonitetnih izvještaja, takvi se podaci mogu naručiti preko specijaliziranih bonitetnih agencija, gdje će naručitelj dobiti sve informacije na jednom mjestu, a uz pojašnjenje ili komentar. Rok isporuke i cijena takvih izvještaja ovisе o tome gdje se društvo, odnosno poslovni subjekt koji se provjerava nalazi, u kojoj zemlji te koliko je dostupnih informacija.

SVE VIŠE ZAHTEVA ZA IZRADOM BONITETA

Servisi za provjeru boniteta u Hrvatskoj djeluju obično kao trgovačka društva, zastupnici međunarodnih bonitetnih agencija, a koji su registrirani za obavljanje navedenih djelatnosti. Navedenim bonitetnim kućama institucije u Hrvatskoj nisu dužne dostavljati podatke, već ih one pribavljaju i obrađuju na tržišnoj osnovi. „Jedna od usluga koje pruža Hrvatska gospodarska komora (HGK) svojim članicama, ali i svim domaćim i stranim pravnim i fizičkim osobama, je izrada boniteta. HGK ima sklopljene ugovore s poznatim svjetskim bonitetnim kućama koje djeluju u Hrvatskoj i na taj način može pribaviti bonitet za sva trgovačka društva u zemlji i inozemstvu uz povoljnu cijenu i brzu uslugu“, kažu nam iz Centra za poslovne informacije pri HGK. Na taj način članicama omoguća-

vaju da na što jednostavniji način dođu do traženih podataka te im pomognu pri donošenju poslovne odluke za buduću suradnju u zemlji ili inozemstvu, kao i dodatnu provjeru, naročito pojavom globalne krize. „Sve više je zahtjeva za izradom boniteta od strane hrvatskih tvrtki, naročito kada se želi započeti poslovna suradnja s tvrtkama u dalekim zemljama, zemljama čija se tržišta naglo otvaraju (npr. Kina, Indija, Libija), ali ima i dosta upita stranih tvrtki za provjeru naših. Ponekad se radi poteškoća u poslovanju u zadnje dvije godine javljaju zahtjevi od strane domaće tvrtke za provjeru neke također domaće tvrtke“, navode iz Centra za poslovne informacije. Isto tako napominju kako se prilikom provjere radi o različitim djelatnostima, dok ih najviše ima od strane naših trgovaca koji žele uspostaviti suradnju s nekom tvrtkom u inozemstvu i uvoziti gotove proizvode. Ili se neke proizvodne tvrtke interesiraju ili provjeravaju strane radi nabave nekih sirovina, dijelova i slično. Strane tvrtke obično provjeravaju što se događa s nekom našom tvrtkom radi određenih poteškoća ili pak radi početka poslovanja.

DIGITALNE INFORMACIJE PO ODREĐENIM CIJENAMA

Na hrvatskom tržištu tvrtka Bisnode je vodeća u upravljanju digitalnim informacijama, koja podatke prikuplja, provjerava i uređuje prema potrebama tržišta. Razvijaju alate koji pružaju sveobuhvatnu procjenu tržišnih

rizika te nastoje zadovoljiti potrebe korisnika za jednostavnim i pravovremenim informacijama putem user-friendly internetskih alata, uz izradu klasičnih bonitetnih izvješća i certifikata bonitetne izvrsnosti. Njihovi online servisi, boniteti.com, boniteti.hr i poslovna.hr, kao i web servisi i BI rješenja, krojeni po specifičnim narudžbama klijenata, pružaju lako dostupan i sveobuhvatan pregled tekućih općih poslovnih, finansijskih i kreditnih informacija te sadrže bazu povijesnih podataka o tvrtkama, ključnim osobama u njima, njihovim promjenama i proteklim poslovnim rezultatima, kako u Hrvatskoj, tako i u regiji te u zemljama Europe gdje posluju tvrtke iz Bisnode grupe. Certifikat bonitetne izvrsnosti, prema zaštićenom analitičkom konceptu u vlasništvu skandinavske tvrtke Soliditet, članice Bisnode grupe, u Hrvatskoj izdaje Bisnode d.o.o. Metodologija bonitetne izvrsnosti ističe poslovne subjekte koji se nalaze u najvišem od pet razreda (A) bonitetne ocjene koja se utvrđuje mjerenjem šest umreženih pokazatelja uspješnosti i likvidnosti uz primjenu korektivnih faktora, kao što su podaci o blokadi (trenutni status i povijesno) i raspoloživosti neke druge relevantne negativne informacije (npr. veliki porezni dug). Ovisno koliko je godina u kontinuitetu ocijenjen bonitetom A, poslovni subjekt stječe pravo na certifikat bonitetne izvrsnosti AAA (tri posljednje godine), AA (dvije posljednje godine), A (u posljednjoj godini ocijenjen sa A).

Bonitetna kuća Bonline svojim korisnicima preko interneta nudi tražene poslovne informacije iz svih država svijeta. Hrvatski boniteti su po kvaliteti među visoko rangiranim i dostižu podjednak nivo s bonitetima zemalja Europske unije. Hrvatske i bosanske bonitete uglavnom naručuju inozemna društva, no u kriznim vremenima sve više i hr-

vatska i bosanska društva. Iz tvrtke Bonline kažu kako se provjera boniteta kreće ovisno o zemlji sjedišta tvrtke. U pravilu, boniteti iz Hrvatske i susjednih zemalja koštaju 50-ak eura, dok oni iz dalekih zemalja koštaju oko 200 eura. I građani i tvrtke plaćaju jednaku cijenu ako žele provjeriti neku tvrtku vani. Iz bonitetnih izvještaja klijent može saznati detaljnu krvnu sliku pojedinog poduzeća s podacima kao što su: kreditni limit, rejting, rukovodstvo, blokade bankovnih računa, finansijski podaci za zadnjih nekoliko godina, podaci o nekretninama, pokretninama, uvozu i izvozu i mnogi drugi. Zbog toga je bolje, mišljenja su iz agencije Bonline, investirati u provjeru određenog poslovnog subjekta, nego raditi napamet i izgubiti novac, jer je iz godine u godinu sve

U Hrvatskoj postoji niz tvrtki, agencija i servisa koji su specijalizirani za provjeru boniteta, a uz određenu novčanu naknadu moguće je dobiti finansijske pokazatelje poslovanja, analizu poslovanja, kontakt podatke, blokade računa, bonitetne ocjene...

Neke od njih su:

- **Bisnode Hrvatska (servisi: boniteti.com, boniteti.hr i poslovna.hr),**
- **Bonline,**
- **Creditreform,**
- **Hrvatska gospodarska komora (Centar za poslovne informacije),**
- **Financijska agencija.**

više hrvatskih poduzeća koja provjeravaju svoje poslovne partnere doma i u inozemstvu. U današnje vrijeme sve grane djelatnosti se provjeravaju, iako možda građevina malo više od ostalih, ali niti jedna grana nije ostala imuna na krizu, tako da svatko provjerava svakoga.

PAY LATER ○
PAY NOW ○

Osiguranje izvoza i potraživanja

Pogotovo u krizno vrijeme u kojem poslovanje ovisi o pojedinim, većim poslovima u međunarodnoj razmjeni je još više stavljen naglasak da je preduvjet realizaciji određenog izvoznog posla - mogućnost prodaje uz odgodu plaćanja. Po samoj prirodi to postaje vrst kreditnog odnosa, s istim karakteristikama kao što je npr. bankovni kredit. Što duže čekate na naplatu potraživanja, sama vrijednost tog potraživanja svakim danom postaje manja.

Kako bi se pokrili spomenuti rizici izvoznih projekata Hrvatska banka za obnovu i razvoj (HBOR) u ime države provodi poslove osiguranja potraživanja koja nastaju prilikom izvoza roba i usluga, od neutrživih komercijalnih (preko 2 godine u zemljama van EU ili OECD) kao i političkih rizika (rat, neredi, vladin moratorij na plaćanje).

S obzirom da hrvatsko privatno tržište osiguranja trenutno nema dovoljno ponude za sve utržive rizike, HBOR temeljem „klauzule izuzeća“ AZTN-a, može osiguravati i dio tih rizika za koje ne postoji ponuda na privatnim tržištima. Na taj način HBOR dopunjuje postojeću tržišnu ponudu u skladu s regulativom Europske komisije.

Osim programa za izvoznike, HBOR nudi i poslovnim bankama i financijskim institucijama mogućnost osiguranja izvoznih kredita. Uz to HBOR je većinski suvlasnik Hrvatskog kreditnog osiguranja, osiguravajućeg društva specijali-

ziranog za osiguranje kratkoročnih potraživanja među poslovnim subjektima.

HKO – pomoć za nova tržišta i kriznu situaciju

Hrvatsko kreditno osiguranje je prva osiguravajuća kuća u Hrvatskoj koja se sustavno bavi osiguranjem naplate potraživanja, a u većinskom je vlasništvu HBOR-a (51%) dok preostalih 49% udjela pripada Oesterreichische Kontrollbank AG (OeKB), razvojnoj banci i vodećoj izvozno kreditnoj instituciji u Austriji.

Prema opisu poslovanja ova osiguravajuća kuća se bavi minimaliziranjem rizika koji se susreću u poslovanju, kao što su – ne likvidnost, nemogućnost naplate potraživanja, sve veći broj stečajeva, nepoznavanje novih poslovnih partnera, gospodarska kriza i slične nepogode.

Svojim klijentima osim usluge osiguranja potraživanja od političkih i komercijalnih rizika s ročnosti do 180 dana, a vezanih

za prodaju roba i usluga, pruža uslugu koja obuhvaća - pomoć pri upravljanju rizicima (praćenje platežne sposobnosti kupaca - odvajanje dobrih od loših), monitoring osiguranih kupaca tijekom cijele godine, naplati vaših potraživanja, pokriće troškova nastalih pri naplati potraživanja, max. do 20% osigurane svote, te sustav ranog upozorenja na probleme u poslovanju vaših kupaca.

„Nitko ne voli gubiti novac. Ali upravo se to dešava kada kupac prestane plaćati svoje obveze. Čak i kupac kojemu vjerujete i s kojim imate višegodišnju suradnju može upasti u teškoće i prestati plaćati. Osiguranje potraživanja od prodaje roba i usluga štiti poslovne subjekte od rizika neplaćanja kupaca bilo iz razloga stečaja ili produženog neplaćanja“, pojašnio je za Poslovni savjetnik funk-

ciju ove vrste osiguranja Edvard Ribarić, predsjednik Uprave Hrvatskog kreditnog osiguranja d.d.

Osiguranje, potraživanja i posljedice od neplaćanja po tvrtku

Korisnici police osiguranja potraživanja mogu postati svi poslovni subjekti koji prodaju robe i usluge uz odgodu plaćanja, bez obzira na njihovu gospodarsku djelatnost i veličinu. Osiguravaju se kratkoročna potraživanja, odnosno potraživanja čiji su rokovi dospijea plaćanja do 180 dana, a najviše do jedne godine.

Ne mogu se osiguravati pojedinačna potraživanja, već se u pravilu treba osigurati cjelokupni promet na otvoreno. Princip ovog osiguranja leži u činjenici da se ne može točno predvidjeti koje će

PREDNOSTI OSIGURANJA POTRAŽIVANJA OD PRODAJE ROBA I USLUGA

Bolja kontrola rizika i zaštita od gubitaka, bolje upravljanje potraživanja i rizicima nenaplate putem sustava ranog upozorenja i temeljem brojnih informacija i analiza koje provodi osiguratelj, bolje poslovno planiranje kroz eliminaciju nepoznatih rizika, poboljšane mogućnosti i uvjeti zaduženja zbog ojačane kvalitete portfelja potraživanja koji je pokriven policom osiguranja, bolja strategija prodaje i širenje prodaje na nove kupce i tržišta temeljem informacija dobivenih od osiguratelja vezano za rizike novih potencijalnih kupaca te stalno praćenje kvalitete platežnih sposobnosti postojećih osiguranih kupaca. Uz to smanjenje rezervacija za "loša" odnosno nenaplativa potraživanja, aktivno sudjelovanje u naplati potraživanja u slučaju neplaćanja kupaca te poboljšani "cash flow", zbog naplate neplaćenih potraživanja kroz odštetu osiguratelja.

potraživanje postati nenaplativo.

„U prosjeku potraživanja čine oko 50% imovine nekog poslovnog subjekta, a kod nekih je poslovnih subjekata taj postotak i znatno viši. Poslovnim subjektima vrlo je teško predvidjeti koji će njihov kupac prestati s plaćanjem svojih obveza. Oko 50% od svih neplaćanja odnosi se na neplaćanje kupaca s kojima je do trenutka neplaćanja postojala uspostavljena dugogodišnja stabilna surad-

nja“, naveo je podatke Ribarić.

Posljedice nenaplate potraživanja prema našem sugovorniku mogu biti višeslojne jer utječu izravno na poslovni rezultat i na “cash flow”, povećavaju troškove vezano uz pokušaje naplate potraživanja te smanjuju mogućnosti investiranja i rasta, zbog izgubljene dobiti.

Osigurana svota uobičajeno predstavlja najveću izloženost osiguranika prema pojed-

nom kupcu. Osigurava se najviše do 85% iznosa potraživanja kod izvoznih, odnosno 80% kod domaćih potraživanja. Neosigurani iznos potraživanja predstavlja vlastiti udio osiguranika u šteti. Ovisno o uzroku neplaćanja odnosno riziku koji se ostvario, osiguranik plaća odštetu po primitku odgovarajućih dokaza o nastupu štete i postupanju sukladno općim uvjetima osiguranja.

mr. sc. Goran Jungvirth



Edvard Ribarić,
predsjednik
Uprave Hrvatskog
kreditnog
osiguranja d.d.

„Iako se na svaku premiju osiguranja u Hrvatskoj gleda kao na trošak, poduzetnici moraju imati na umu kako neplaćanje kupaca može biti puno veći trošak koji će itekako ugroziti poslovanje njegove tvrtke. U tabeli se jasno vidi utjecaj nenaplaćenih potraživanja na poslovanje društva, pa je tako razvidno da društvo koje posluje uz profitnu maržu od 3 posto, za pokriće relativno maloga nenaplaćenog potraživanja od 15.000 eura, mora povećati svoj prihod za čak 500.000 eura ako želi nadoknaditi izgubljeno. Stoga je bitno reći kako je osiguranje (potraživanja) svakako trošak ali je neplaćanje kupaca puno, puno veći.“

UTJECAJ NENAPLAĆENIH POTRAŽIVANJA NA POSLOVANJE DRUŠTVA:

Visina nenaplaćenog potraživanja u EUR	Poslovanje uz profitnu maržu od		
	3%*	5%	10%
5.000	166.667	100.000	50.000
15.000*	500.000*	300.000	150.000
50.000	1.666.667	1.000.000	500.000
100.000	3.333.333	2.000.000	1.000.000



IZVOZITE S NAMA!

Hrvatska banka za obnovu i razvitak u ime i za račun Republike Hrvatske osigurava izvozne kredite i izvozna potraživanja od političkih i komercijalnih rizika. Programi osiguranja izvoza namijenjeni su izvoznicima prilikom izlaska na inozemna tržišta.

Možete osigurati:

- ◆ naplatu vaših potraživanja po izvoznim ugovorima
- ◆ kredite odobrene inozemnim kupcima
- ◆ činidbene garancije po izvoznim ugovorima (ponudbene, avansne i za dobro izvršenje posla)
- ◆ nemogućnost izvršenja izvoznog ugovora uslijed raskida od strane kupca ili političkog rizika

- ◆ Planirate izvoz na vama nepoznatom tržištu?
- ◆ O potencijalnom kupcu nemate dovoljno podataka?
- ◆ Međunarodni natječaj uvjetuje pribavljanje police osiguranja izvoza?
- ◆ Kupac u inozemstvu vam uvjetuje odgodu plaćanja?
- ◆ Želite osigurati inozemna potraživanja jer i ona čine imovinu vašeg društva?
- ◆ Brine vas politička situacija u zemlji vašeg inozemnog kupca?
- ◆ Bojite se da će Vam inozemni kupac otkazati ugovor?

Podijelite svoje rizike s HBOR-om i zaključite police osiguranja izvoza !

HBOR-ove police osiguranja izvoza mogu koristiti i vaše banke za osiguranje naplate kredita odobrenih vašim inozemnim kupcima ili njihovim bankama.



Strossmayerov trg 9, 10000 Zagreb, Hrvatska
e-mail: osiguranje@hbor.hr
www.hbor.hr

Tel: +385 1 4591 539; Fax: +385 1 4591 547

Tomislav Bekec,
dipl. oec.

Tipovi prodaja 2. dio

prodaja putem odnosa i ekspertna prodaja

U prošlom nastavku krenuli smo u proučavanje različitih tipova prodaje. Nakon transakcijske prodaje u prošlom nastavku, u ovom ćemo obraditi prodaju putem odnosa i osnovne elemente ekspertne prodaje, dok nas u idućem nastavku očekuje završetak ekspertne prodaje kao ona i savjetodavana.

2. Prodaja kroz odnos (Relationship selling)

Za razliku od transakcijske ovu prodaju može uspješno raditi puno manji broj prodavača jer zahtjeva određeni stupanj razvijenosti emocionalne inteligencije. U njoj prodajemo odnos s klijentom. Prodavač je vrlo vješt u razvijanju dugoročnih odnosa i povjerenja kod klijenta. Kada dolazi ponuditi neki novi proizvod ili uslugu, treba mu vrlo malo znanja oko tog novog proizvoda, a također ni ne zalazi puno u područje svjesne i nesvesne potrebe. Kupac kupuje od njega jer vjeruje da mu prodavač ne bi prodao nešto neadekvatno. Ova se prodaja takođe odvija na razini zahtjeva, ali često u smjeru prodavač-kupac jer je prodavač taj koji često proaktivno dolazi prodavati kupcu. Dugo vremena prodavači koji su dobro baratali ovim tipom prodaje bili su jako traženi – kupci su odlazili za njima kada bi oni odlazili u drugu kompaniju, mogli bi prodati puno više od transakcijskih prodavača, makar i korištenjem emocionalnih ucjena poput „Pa daj mi povuci još jedan šleper robe, treba mi za plan, sjeti se kak sam ti osigurao onaj veći superrabat prošli mjesec!“

Međutim od početka krize 2008. ovih prodavača nema nigdje – odnos je i dalje tu, ali na površinu izbija njihova glavna mana. Oni tijekom razgovora ne odlaze dublje od razine zahtjeva i ne razumiju situaciju i potrebe klijenta. Oni ne rade ništa na poboljšanju situacije i poslovanja klijenta. Pa u situaciji kada su budžeti pali ili ih više nema, takvi se prodavači mogu jedino vratiti u svoj ured i tužno izjaviti: „Više nemaju love! Rekli su mi da imaju love/posla, da bi ga mi sigurno dobili, ali evo, nemaju!“ Kao što vidimo radi se o vrsti prodaje koja odlično funkcionira u mirnim i stabilnim vremenima, kada se budžeti dijele šakom i kapom i kada upravo odnos koji ovi prodavači tako odlično kreiraju čini diferencijaciju između ponuda. Nažalost, kako većina njih ostane fokusirana samo na odnos, propuštaju otkriti prave potrebe kompanije i pomaknuti se prema savjetodavnoj prodaji, isporučujući pravu vrijednost kupcu. Kako kupac percipira odnos kao jedinu vrijednost koju prodavač daje, on

se i dalje voli nalaziti s dotičnim prodavačem, ali kad nema novca nema ni kupnje. Naravno, uvijek je prisutna opasnost da i sam odnos oslabi u situacijama kada se roba koju prodavač prodaje na taj način, pokazuje kao loše rješenje za kupca. Tada kupac počinje shvaćati da taj odnos donosi gubitke njegovoj kompaniji i lagano ga krene napuštati.

3. Ekspertna prodaja

Ova prodaja se, poput transakcijske, odvija na razini zahtjeva klijenta. Ono što je umnogome razlikuje od transakcijske je razina znanja koju posjeduju kako klijent, tako i prodavač. Klijent je iznimno dobro upoznat sa svojom svjesnom potrebom te je sposoban iz nje kreirati vrlo precizan zahtjev. Prodavač je, s druge strane, vrlo dobro upoznat sa specifičnostima situacije klijenta te iznimno dobro poznaje svoj proizvod i njegove koristi za specifičnog klijenta. To je i glavna karakteristika ovog tipa prodaje – obje uključene strane su eksperti

za ono što rade. To u većini slučajeva znači da u ovom tipu prodaje obje strane imaju i vrlo visoki stupanj obrazovanja o samoj tematici – kako formalnog, tako i neformalnog (puno fakulteta, diploma, certifikata...). U ovom tipu prodaje nemoguće je da me kompanija zaposli kao prodavača nečega s čime se nisam u životu susreo, obuču me na 3-dnevnom prodajnom treningu i pošalje na teren. Ovdje kao prodavač moram imati visok stupanj obrazovanja o specifičnoj temi koju ću pokrivati i onda prolaziti kroz intenzivna školovanja o proizvodu, aplikaciji istog, novim trendovima i tehnologijama.

Primjeri ovakve prodaje su primjerice farmaceutika ili prodaja kompleksnih tehničkih rješenja. Pogledajmo primjer prodajnog razgovora iz farmaceutike. U nje-mu prodavač (medicinski predstavnik), koji je obično po struci doktor ili farmaceut, razgovara s klijentom koji je također doktor ili farmaceut. Obojica su vjerojatno još dodatno specijalizirani za područje o kojem razgovaraju s još par godina specijalizacije (pedijatrija, kardiologija...). Klijent vrlo dobro poznaje svoju situaciju, svoje pacijente i svoje probleme s njima. Iz tako dobrog poznavanja svjesne potrebe nije mu problem postaviti zahtjev prodavaču. Taj isti prodavač, kako je na višem razini kompetencija kao i klijent, može s njime ravnopravno razgovarati o njegovom zahtjevu i potrebi. U idućem nastavku završit ćemo temu ekspertne prodaje kroz njene specifičnosti i glavne izazove, te započeti temu savjetodavne prodaje.

Kako kupac percipira odnos kao jedinu vrijednost koju prodavač daje, on se i dalje voli nalaziti s dotičnim prodavačem, ali kad nema novca nema ni kupnje.

POSTANITE BOLJI
PREGOVARAČ, XIV. dio

Kada razmotriti uporabu „BATNE“ – 1. dio

mr. sc. Mladen
Jančić, CMC



Za sve one koji su imali priliku prisustvovati trening radionicama ili seminarima iz oblasti pregovaranja, termin „BATNA“ je dobro poznat. BATNA je skraćenica za „Best Alternative to a Negotiated Agreement“ ili „najbolja alternativa predmetu pregovaranja“.

Termin je prvi put definiran od strane hardwarskih profesora Fisher & Ury 1981. godine u njihovom bestselleru „*Getting to Yes-Negotiating an Agreement Without Giving In*“.

O čemu se zapravo radi? Svaki uspješan pregovarač zna da bi do ispunjenja svojih interesa mogao doći na više načina, od kojih je samo jedan pregovaranje tj. interakcija s drugom stranom. Interesi (npr. stvaranje dohotka ili profita), tj. načini na kojih se do njih dolazi, mogu biti različiti. S druge strane, alternative mogu uključivati razmatranje ponude drugih pregovarača, prihvatljive, ali i ne-etične postupke prema istom pregovaraču, prolongiranje ili jednostavno odustajanje od pregovora. Svaka od strana bi trebala znati kada je trenutak da se razmotri uporaba „BATNE“. Jedna od mogućih BATNI je svakako i odustajanje od pregovora tj. odlazak sa pregovaračkog stola, međutim brojni primjeri iz prakse pokazuju da to nije uvijek i najbolja opcija.

Kako iskoristiti svoju BATNU, a ne ugroziti poslovni odnos?

Na samom početku, bilo bi dobro pretpostaviti da se možda nećete moći dogovoriti sa drugom stranom tj. da će oni možda biti razočarani



Uvod u osobni razvoj, 24.10.2012.

Financije za nefinancijske stručnjake, 25.10.2012.

Edukacijski kampus, Ilica 242, Zagreb.

Informacije: 01 463 7437 ili www.anglo-adria.com

s vama/vašom ponudom. Ako očekujete moguće razočarenje, u puno ste boljoj poziciji da takvu situaciju na pravi način i korigirate ili u najgorem slučaju barem objasnite. Mnogi pregovarači vide upravo uporabu BATNE kao signal da se nije uspjelo u pregovaračkom procesu, a preventivno djelovanje može uvelike pomoći da se takav utisak ne dobije.

Sofisticirano pregovaranje ne pretpostavlja dogovor kao nešto što bi uvijek trebao biti rezultat cijelog procesa (o ovome smo govorili u prethodnom nastavku kolumne objašnjavajući razliku između kompromisnog i kolaborativnog pregovaračkog stila). Ako stvari na samom početku postavimo na taj način da otvoreno kažemo jedni drugima da je proces pregovaranja orijentiran prema zadovoljenju interesa objiju strana, a ne postizanju kakvog-takvog „dogovora“, te da dogovor i ne mora biti najbolja solucija u danom trenutku, onda će proces biti postavljen na kvalitetnijim osnovama, a obje strane će iz pregovaračkog procesa izaći sa manjim ranama tj. posljedicama ako se isti ne postigne. Time se omogućava i bolja odstupnica svakoj od strana (prilika da se „spasi obraz“), u slučaju da dogovor nije najbolja opcija. Ovakva postavka cijelog procesa dovodi do obostrane potrebe kreiranja „BATNE“ prije ulaska u pregovore.

Također, ako se uporaba BATNE (kakva god ta alternativa bila) formulira kao trenutno najbolje rješenje za obje strane, dinamika procesa se mijenja i ostavlja se puno više prostora za nastavak suradnje i/ili pregovora u budućnosti. Uporabom BATNE se čak mogu definirati i uvjeti pod kojima bi se imalo smisla dogovoriti u budućnosti.

„NE“ nije konačan odgovor

Istovremeno, „NE“ odgovor o jednom predmetu pregovaranja ne znači da se s istom stranom ne može pregovarati o drugim stvarima. Upravo tada je moguće i prebaciti cijelu priču prema drugim proizvodima/uslugama s kojima druga strana raspolaže ili posreduje (dakle ova mogućnost postaje BATNA za sebe).

I na samom kraju, ako se već odlučite iskoristiti svoju BATNU, završite pregovore s pozitivnim „NE“, jer postoji razlika u tome kako se prikazuju i prihvaćaju loše vijesti. Ako se pregovarači ipak odluče razmotriti uporabu svoje BATNE, trebalo bi to uraditi na način da se ne ugrozi odnos sa drugom stranom. Naravno, uspješan pregovarač je svjestan da je neophodno zadržati dobre poslovne odnose u budućnosti.

O pozitivnom „NE“ i drugim aspektima BATNE govorit ćemo u sljedećem nastavku.

Mnogi pregovarači vide upravo uporabu BATNE kao signal da se nije uspjelo u pregovaračkom procesu, a preventivno djelovanje može uvelike pomoći da se takav utisak ne dobije.

TAKSI BIZNIS

Taksiji jeftiniji, ali novca sve manje



mr. sc. Goran
Jungvirth



I dok su građani konačno dobili jeftin taksi, nagla liberalizacija tržišta dovela je do destabilizacije pojedinih tvrtki i obrtnika koji pružaju ovu vrstu usluge. Odnosno, za neke je značila nove šanse za poslovni uspjeh, dok je drugima donijela probleme.

Bez obzira na to, hrvatskim građanima se sada pri pomisli na potrebu korištenja taksi usluge više ne diže kosa na glavi budući da je u zadnjih godinu dana ona smanjena za više od polovice. Jedini problem je što sve više građana gubi financijsko blagostanje pa je problem nedostatka još većeg povećanja korištenja jeftinijih taksi usluga - upravo sve manja kupovna moć i štednja na svim stvarima bez kojih se može.

Naime, dugogodišnje visoke cijene taksija nisu stvorile naviku korištenja te usluge kod najvećeg dijela građanstva, a trenutna financijska situacija, u kojoj se mnogi bore i s plaćanjem režija, sigurno ne pridonosi razvijanju prakse.

Dolazak novih taksi tvrtki – klijenti najzadovoljniji

Zbog liberalizacije tržišta u

vrijeme krize dodatno se povećalo opterećenje na tu djelatnost što je rezultiralo obračunima između zaposlenika suparničkih tvrtki. Letjele su šake, pisale se prijave, stvarala se negativna propaganda čak i video snimcima prikazanim na youtube internet kanalu...

Cijela negativna situacija mogla se osjetiti i prilikom upita Poslovnog savjetnika taksi tvrtkama. Neki su odbili razgovor vjerojatno navikli na to da se s medijima u zadnje vrijeme komunicira jedino u dramatičnim momentima, bez obzira na to radi li se o poslovnim ili dnevno političkim novinama.

Sve je počelo dolaskom na tržište tvrtke **Cammeo d.o.o.** Potpisnik ovih redova prvi je put čuo za nju kada se prije par godina naljutio na svog bratića studenta jer je uzeo taksi od kolodvora u Rijeci do svog stana. No, situacija je smi-

rena kada je bratić objasnio da ne „brije“ na luksuz nego da je taksi u Rijeci duplo, ako ne i troduplo, jeftiniji nego u Zagrebu.

Iz pozicije klijenta stvar je potpuno jasna kad se radi o taksiju – niska cijena je najvažnija. Mnogi korisnici s kojima smo popričali to su potvrdili, a neki su se prisjetili i vožnji Beogradom i Novim Sadom u trošnim „jugičima“ iz kojih su izašli uvijek nasmijani i zadovoljni, nakon plaćanja tarife.

„Ja se ne sjećam kakvim sam automobilom vožena, možda samo – je li taksist bio pristojan. No cijena mi je najvažnija i ako sam dobro prošla to pamtim i to je najbolja preporuka za drugi put kad se odlučim pozvati taksi“, izjavila je **Matea**, poslovna žena koja koristi taksi najčešće za aerodrom, poslovne sastanke i poneki izlazak.

„Od Volovčice do centra za

manje od 30 kuna. To je ono što mene veseli. Pogotovo kad je skliško i šetnja do tramvaja je velika avantura. Mislim da kad bi vlasti sponsorirale troškove starim ljudima za taksi prijevoz zimi, Zavod za zdravstveno osiguranje bi sigurno „zaradio“, ne trošeći sredstva na bolničke troškove saniranja brojnih lomova u to vrijeme“, šaljivo i konstruktivno je prokomentirala umirovljenica **Vesna** koja je također počela više koristiti taksi uslugu zadnje vrijeme.

I prema **Vladimiru Minovskom**, glavnom direktoru grupe „Cammeo“, taksi usluga je javni servis koji bi morao biti dostupan svim građanima. „Još prije samo nešto više od godine, u velikom dijelu zemlje, ali i u Zagrebu, to je bila usluga s ekskluzivnim karakteristikama. Otvaranjem tržišta i značajnim sniženjem cijena taksi usluga, pojavilo se više skupi-



na novih korisnika, koje do tada uopće nisu bile prisutne na tržištu taksi usluga. Danas, samo godinu dana kasnije, broj prijevoza mladih od 16 do 25 u vrijeme večernjih izlazaka, obitelji u različitim prigodama, umirovljenika u smjerovima prema bolnicama i zdravstvenim ustanovama te građana koji se ne prevoze u poslovne svrhe, daleko je nadmašio broj poslovnih korisnika“, kaže Minovski naglašavajući kako je navedenim taksi u Hrvatskoj postao ono što bi po definiciji i morao biti.

Nezadovoljstvo obrtnika taksista

Do ulaska tvrtki na tržište taksi usluga tu djelatnost su obavljali obrtnici, u Zagrebu udruženi u udruhu **Radio taksi** pa je njihova ljutnja zbog dolaska konkurencije razumljiva. Urušila im se cijela poslovna situacija koju treba novo izgraditi.

„Stanje na taksi tržištu je srozano do minimuma. To što se radi u gradu Zagrebu nas je dovelo do ruba egzistencije. Gradske vlasti, pogodujući krupnom kapitalu, uspjele su uništiti još jednu vrstu obrta“, prokomentirao je ulazak novih tvrtki na tržište taksi usluga obrtnik **Mario Trojko** (MARIO TAXI AIRPORT ZAGREB). Prema njegovim saznanjima do liberalizacije je u Hrvatskoj bilo cca 2.000 taksija, od čega u Zagrebu 1.320, i nije se previše radilo. Tako da je dolaskom dodatnih opcija za klijente stvar za obrtnike dodatno pogoršana.

„Ako vi mislite da je Cammeo oličjenje liberalizacije tu ste se pre-



Vladimir Minovski, glavni direktor grupe Cammeo

Na samom početku poslovanja znali smo kako su troškovi pokretanja vrhunskog taksi servisa toliko da ih može podnijeti sustav s najmanje 150 taksi vozila. Danas, godinu nakon početka rada, još uvijek imamo samo 76 dozvola za obavljanje taksi prijevoza u Zagrebu, bez obzira što bi s većom

flotom mogli optimalnije i jeftinije poslovati. Umjesto toga, morali smo, za kunu po kilometru, nedavno povećati cijene kako bismo mogli pratiti troškove poslovanja. Već je sada taksi jedna od rijetkih, ako ne i jedina djelatnost u Hrvatskoj koja bilježi snažan rast, a poskupljenjem energenata i daljnjom zasićenošću gradskih središta automobilima sve će više građana koristiti taksi u gradskom prijevozu.



Mislav Munivrana, direktor tvrtke EKOTAXI

EKOTAXI trenutno posluje na području Grada Zagreba i Zaprešića i oprezno pratimo rad konkurencije i njihovo poslovanje u Hrvatskoj. Osim nas, u Hrvatskoj postoje još

dvije ili tri značajnije tvrtke koje se bave ovom djelatnošću, ostalo su većinom obrtnici individualci koji posluju kroz neki oblik udruženja. Budući da 85% naše flote čini jedini pravi hibrid Toyota Prius koji ima neke specifičnosti u odnosu na ostale automobile kad je vožnja u pitanju, naši vozači prolaze i posebnu edukaciju namijenjenu upoznavanju s hibridnom tehnologijom.



Mario Trojko, MARIO TAXI AIRPORT ZAGREB

Po meni treba vratiti sve na staro. Na 1.000 stanovnika 1 taksi, to su europski standardi. A mi smo nažalost daleko od Europe dok nam po gradskim upravama sjede podobni ljudi i čekaju novce ispod stola. Pa će progurat zakon i pogodovati tajkunima koji iz objesti ne znaju više

što bi radili pa uništavaju sve što još nije uništeno.

varili. Takav vid taksiranja može se naći jedino u Nigdjezskoj. Nije mi jasno gdje bi te nove tvrtke radile i koga bi vozile? Možda ovaj napaćeni hrvatski narod koji kopa po kontejnerima, ne bi li našli koju praznu flašu“, ogorčeno je proko-

mentirao naš sugovornik pitanje o mogućem povećanju korištenja taksi usluga novim stanjem na tržištu. Trojko je napomenuo da su taksi usluge bile djelatnost koju su „do jučer“ radili obrtnici (dakle 1 auto 1 vozač). „Ja poslujem

na području grada Velike Gorice s jednim automobilom. Do prije godinu i pol radili smo na području grada Zagreba i sad se to promijenilo. Neka tako i ostane“, opisao je promjene u poslu novim stanjem na tržištu navodeći kako je trenutni najveći problem djelatnosti „dampiranje“ cijena i nepoštivanje zakona.

U Cammeu su odbili optužbe konkurencije o nepravilnostima naglašavajući kako u Hrvatskoj, a posebno u Zagrebu, omjer taksi vozila na jedinicu populacije još nije narušen, odnosno iznad ekonomskog minimuma, barem prema standardima Europske Unije.

„U Zagrebu prometuje jedno taksi vozilo na 600 stanovnika, a u svim velikim gradovima u okruženju između 3,2 i 3,7 na tisuću stanovnika. Standard od 3,5 taksija na tisuću stanovnika je standard u svim glavnim gradovima Europske unije te u svim velikim gradovima Sjedinjenih država. U sredinama znatno nižeg standarda, primjerice u Skoplju, daleko je više taksista nego u Zagrebu“, reagirao je Minovski na tvrdnje kako se taksi struka destabilizirala ulaskom novih tvrtki na tržište.

Ulazak i povlačenje iz biznisa

No da su stvari (poslovno) još ozbiljnije od samih sukoba između taksista potvrdilo je i povlačenje **ORYX Taxija**, koji je prestao s radom nakon što je, prema na-




AUTOKUĆA
gašparić
STILL

prvi u intralogistici

www.autokuca.hr info@autokuca.hr



Istraživanje: TAXI BUSINESS

Koristite li taksi uslugu u Hrvatskoj?	
Ne	61%
Da	39%
Koliko prosječno često se vozite taksijem?	
Nekoliko puta godišnje	69%
Nekoliko puta mjesečno	20%
Jednom tjedno	7%
Svaki dan	2%
Nekoliko puta tjedno	2%
Jeste li zadovoljni taksijem u svom gradu?	
Da	78%
Ne u potpunosti	15%
Ne mogu procijeniti	5%
Ne, uopće	2%
Što Vam je najvažnije prilikom korištenja taksijem?	
Cijena	57%
Ne znam	15%
Brzina narudžbe i dolaska vozila	14%
Ljubaznost vozača i poznavanje rute	12%
Nešto drugo	2%
Jeste li ikada koristili taksijem u inozemstvu?	
Da	69%
Ne	31%
Kako biste ocijenili hrvatsku uslugu u odnosu na inozemnu?	
Skuplja je, a nije kvalitetnija	41%
Ne mogu procijeniti	36%
Kvalitetnija je, ali i skuplja	12%
Jeftinija je, a kvalitetnija	8%
Lošije je kvalitete, ali i jeftinija	3%
U kojoj situaciji najčešće koristite taksijem? (mogućnost više odgovora)	
Prilikom povratka s večernjeg izlaska	44%
Kada pijem, pa ne mogu voziti	34%
Kada imam puno prtljage (odlazak na put, u veću kupovinu...)	34%
Nešto drugo	30%
Prilikom odlaska na poslovni sastanak, ručak...	22%
Usluge kojih taksijem koristite? (mogućnost više odgovora)	
Taxi Cammeo	76%
Radio Taxi	49%
Eko Taxi	10%
Taxi	10%
Neki drugi	2%

www.proago.hr On line istraživanje provedeno je u periodu od 25. travnja do 05. svibnja 2012., na uzorku od 347 ispitanika.

vedenim podacima, u razvoj taksi djelatnosti uloženo više od 40 milijuna kuna. „Obzirom da ORYX Grupa od kraja ožujka ne obavlja više usluge taksi djelatnosti, nisimo u mogućnosti odgovoriti na Vaš upit“, ljubazno je odgovorila **Željka Antolović**, poslovna tajnica člana Uprave, nakon pitanja o aktualnostima i problemima taksi usluga na hrvatskom tržištu.

Podsjetimo, ORYX je imao 120 vozila i 360 vozača (zakonski omjer 3 vozača na svako vozilo), a kao razlog povlačenja iz biznisa navedena je nelojalna konkurencija koja krši zakonske propise.

Navedeno je da bi ORYX Taxi morao povući niz loših poteza kako bi se borio s nelojalnom konkurencijom - nabaviti rabljena vozila vrijednosti manje od 70.000 kuna, umjesto 3 vozača morali bi imati 2 vozača po vozilu, organizirati svakodnevni rad u smjenama u trajanju od po 12 sati, ne isplaćivati prekovremene sate te naknade za rad noću, nedjeljom i blagdanima. „Oni koji su naglo ušli, kao ORYX, radili su 100% legalno sa školovanim vozačima i poštivanjem radnog vremena. Ali ih je „ubilo“ dampiranje cijena. Nema smisla da se kilometar naplaćuje ispod 5 kn, a litra goriva je preko 10 kn. Oduvijek je bila cijena taksija - start 2 litre najskupljeg goriva i 1 litra kilometar“, objasnio je taksist-obrtnik Trojko problem s niskim cijenama usluga za pružatelje.

Za neke problemi, za neke nova šansa

I dok neki muku muče s novim poretkom stvari, za neke on znači nove mogućnosti. Osim u razlikama cijenom usluga se može bazirati i na specifičnostima kao što su prijevoz osoba u invalidskim kolicima, prijevoz male djece u dječjim sjedalicama te prijevoz kućnih ljubimaca. Uz to razvijene su aplikacije za pametne telefone za narudžbu taksijem, a ponuđen je i izbor za ekološki osviještene.

„Smatramo da je taksijem tržište u Hrvatskoj općenito još mlado i ne potpuno konsolidirano. Teško je procijeniti koliko prostora

Neki od ponuđača taksijem usluga

www.taxi.hr
www.radio-taksi-zagreb.hr
hr.zgtaxi.com
www.zagreb-taxi.com.hr
www.taxi-sulek.hr
ekotaxi.hr
www.taxi-cammeo.net

je preostalo, no sigurno ga ima. Unaprijeđenja usluge su moguća gotovo u svim većim gradovima gdje postoji potražnja za ovom vrstom usluge“, izjavio je **Mislav Munivrana**, prokurist tvrtke Eko prijevoz, koja upravlja Eko taksijem.

Tvrtka je u svibnju ove godine dobila nagradu „GREENOVATION“ za najbolji *start-up* hrvatskog zelenog gospodarstva u kategoriji najbolja usluga i to za projekt „EkoTaxi - Smanjenje CO2 emisija hibridnom tehnologijom“.

Munivrana je potvrdio kako je u posljednjih godinu dana na tržištu došlo do velikih promjena koje su omogućile novim pružateljima taksijem usluge da se upuste u ovu djelatnost. Iako je svjestan da se radi o osjetljivoj vrsti usluge vezane za javni cestovni prijevoz te razumije strogoću uvjeta kojih se svaki pružatelj mora držati, naš sugovornik je naglasio kako još uvijek postoje zakonska ograničenja, nepotpuni i neadekvatni zakonski propisi koji ne idu poduzetnicima na ruku.

„Na području Grada Zagreba je trenutno najveći problem nesređeno tržište i izrazito niske cijene poslovanja. Unatoč tome veliki broj ljudi još uvijek ima određenu dozu averzije prema taxi usluzi iako je od liberalizacije tržišta prošlo godinu dana“, naveo je naš sugovornik opisujući kako se probleme trude nadići održavanjem kvalitete svoje usluge ukazujući na važnost njezine ekološke strane. „Najvažnije nam je da svi naši klijenti budu zadovoljni jer smo ipak tu zbog njih. Konstantan fokus je na potrošačima, a svi problemi se rješavaju usput“, naveo je Munivrana.

Nakon Zagreba jeftiniji taksi čeka i ostatak Hrvatske

Stvari su krenule na bolje što se tiče korištenja usluge, ali i njezine kvalitete. „Broj korisnika taksijem usluge se nakon sniženja cijena značajno povećao, što je naravno bilo i za očekivati. U našem slučaju veliki broj klijenata prepoznao je dodanu vrijednost i doprinos koji dajemo našem društvu koristeći ekološki osviještene automobile“, objasnio je Munivrana napominjući da ovom povećanju potražnje nije doprinijelo samo sniženje cijena već i neke preinake i poboljšanja u samoj usluzi. Od mogućnosti plaćanja svim karticama u svim vozilima, do mogućnosti specifikacije računa za svaku vožnju. „Posebice su ovo posljednje prepoznale tvrtke koje svojim djelatnicima omogućuju prijevoz koristeći naše usluge čime ostvaruju višestruke uštede i komociju“, naveo je. Iako se potražnja povećala, povećala se i ponuda tako da naš sugovornik smatra da za sada nema previše prostora za ulazak novih autotaksi kompanija jer je uz cijene s kojima se danas radi (10-15 kn start i oko 5-6 kn po kilometru) profitabilnost ove usluge minimalna te se jedno oko na troškovima mora držati otvorenim i dok se spava. Ipak, prema Munivrani poslovne šanse i potencijal za razvoj još uvijek postoje, prvenstveno u Zagrebu. „Sve svjetske metropole, a nadamo se da i Zagreb ide u tom smjeru, imaju razvijenu taxi službu kako bi se smanjio promet pogotovo u centru grada. Svi znamo koliko je teško pronaći parkirno mjesto što se više približavamo centru, a kad se tome doda i trošak parkinga sigurno je isplativije i jednostavnije koristiti taksijem, pogotovo po ovim cijenama kad može gotovo konkurirati i javnom gradskom prijevozu“, zaključio je izrazivši nadu da i u ostalim gradovima u Hrvatskoj postoji prostor za jedinstvenom, ekološki osviještenom taksijem službom.

Klijenti se pak sigurno nadaju proširenju taksijem tvrtki na sve gradove Hrvatske, odnosno snižavanju cijena kakve je unazad godinu dana doživio Zagreb.



Vještine za uspješno vođenje nabave

Stručnjaci za prognoze



Antonio Zrilić

Nije u pitanju što ako prognoza bude pogrešna, nego koliko pogrešna. Točna prognoza potražnje je vjerojatno najvažnija i najizazovnija mjera uspješnosti poduzeća. Kao što meteorolozi oduvijek znaju, možeš biti u pravu većinom, ali kad jednom pogriješiš, to mnoge uzruja. Dobra vijest je da postoji mnoštvo metoda za mjerenje točnosti prognoza.

Dvije su osnovne metode prognoziranja, i to kvalitativne i kvantitativne.

Kvalitativne metode prognoza

Kvalitativne metode temelje se na intuiciji. Subjektivne su i najčešće se upotrebljavaju za prognozu potreba za novim proizvodima. Adekvatne su za srednjoročne i dugoročne prognoze. Primjeri nekih kvalitativnih metoda su:

Stručna mišljenja - Stručnjaci u tom području predstavljaju svoje gledište u pogledu budućih trendova i vjerojatnih razvoja – koji bi utjecaj na gospodarstvo općenito odnosno na jednu po-

sebnu branšu mogli imati. Međutim, iako stručnjaci i oni su samo ljudi i imaju pravo na svoje mišljenje, ali i na svoju grešku. Tako su se neki slavni ljudi proslavili i svojim krivim procjenama u vezi razvoja svoje struke:

„Izumi su oдавno dosegli svoje granice i ne vidim nadu za budući razvoj“ - rimski inženjer Sekst Julije Frontinus, iz 1. stoljeća

„Leteći strojevi koji su teži od zraka nisu mogući“ - Lord Kelvin, predsjednik Royal Society, 1895.

„Mislim da postoji svjetsko tržište za možda pet računala“ - Thomas Watson, predsjednik IBM-a, 1943.

„Dionice su postigle ono što izgleda kao trajno visok nivo“ - Irving Fisher, profesor ekonomije na Sveučilištu Yale, 1929.

„Ne sviđa mi se njihov zvuk, a gitarska glazba je *out*“ - Decca Recording Co. odbija Beatlese, 1962.

„640K [RAM-a] treba biti dovoljno za svakoga“ - Bill Gates, 1981.

Istraživanje tržišta - Primjenjuje se često kod razvoja novih proizvoda i kod promocija. Preporuča se da se koriste samo u kombinaciji s ostalim tehnikama, a pouzdani rezultati postižu se kod većih ciljnih grupa (klijenata). Ovdje bih spomenuo i neke velike promašaje koji su se dogodili baš na osnovu istraživanja tržišta širokih razmjera. Radi se o uvođenju novog okusa Coca-Cole koji je kako znamo završio katastrofalno na tržištu iako su sva (vrlo skupa) istraživanja tržišta pokazala da

će novi okus biti uspješan.

Scenariji - Scenariji su mogući pogled na svijet, opisan u narativnom obliku (priče), koje pružaju kontekst u kojem menadžeri mogu donositi odluke. Scenariji ne predviđaju budućnost, ali prosvjetljuju pokretače promjena: razumijevajući ih može pomoći managerima da preuzmu veću kontrolu nad situacijom. Poznata je priča o svjetski poznatoj korporaciji Royal Dutch/Shell koja je krajem 1960-ih i početkom 1970-ih godina prakticirala ovu metodu planiranja i tada su planeri shvatili da konvencionalne metode predviđanja nisu mogle shvatiti kompleksnu nepredvidljivost naftne industrije. Shell je napravio alat koji se pokazao jako učinkovitim u dva primjera koja vrijedi posebno istaknuti: najprije su predvidjeli arapski naftni embargo, a zatim su predvidjeli i pripremili se za dramatičan pad cijena nafte tijekom 1980-ih. U oba slučaja, korištenje scenarija prisililo je lidere tvrtke da ispitaju svoje duboko ukorijenjene pretpostavke, te zamisle i donesu odluku što će učiniti ako se nezamislivo i dogodi (što je učinio, oba puta).

Delphi metoda - Temelji se na stručnom znanju i procjeni male grupe stručnjaka. Postavljaju se pitanja poput: „Koja će vrsta komunikacije unutar poduzeća najvjerojatnije prevladavati u sljedećih deset godina?“. Odgovori se sakupljaju i unose u stručnu prognozu.

Fokus grupe - Određena ciljna grupa izrazi svoje mišljenje po pitanju potrošnje proizvoda i usluga. Grupe se mogu sastojati od poslovnih savjetnika, grupe potrošača itd.

Povijesna analogija - Uspoređuju se prodaja nekog novog proizvoda s prodajom sličnog proizvoda koja mu je prethodila. Pretpostavlja se, da se obrazac prodaje proizvoda prethodnika može prenijeti na novi proizvod.

Negativne strane korištenja kvalitativnih metoda u planovima ne iznosim kako bih relativizirao ovu metodu, nego da bi naglasio da je kombinacija različitih metoda i pristupa prognoziranja najbolji pristup. U sljedećem broju ćemo analizirati kvantitativne metode prognoziranja.

LOGIKO AKADEMIJA

tri programa usavršavanja

PRODUCTION MANAGEMENT
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
WAREHOUSE MANAGEMENT

prijave na 01/6602-557 i 091 5027 242 ili info@logiko.hr

www.logiko-edukacija.com/akademija/ 



„Trikovi za poduzetnike“



Mr. sc. Eduard Osredečki

Nedavno se na jednom hrvatskom internetskom portalu pojavila ponuda za seminar gornjeg naslova - ciljajući na naivne po onoj američkoj „da se svake minute rađa po jedan pušioničar“. Pitanje je koliko ima onih naivnih spremnih na kupovanje trikova, jer je li onaj tko prodaje trik, to izvodi putem trika u prodaji „znanja“ sumnjive kvaliteta. Zato bi se neki oprezniji mogli upitati: „Kakvi su to trikovi na koje nas pozivaju izvođači trikova?“. I još povrh svega: „Trebamo li takvo „plemenito zvanje“, kako trgovinu naziva Beno Kotruljević („O trgovini i o savršenom trgovcu“), kvariti trikovima?“.

Doduše, ima onih koji su se ugledali u promotore pogibeljnog načela „pohlepa je dobra“, pa otuda i pomanjkanje svega etičnog u poslovanju. No, ima i onih autora koji racionaliziraju krizna vremena kao korisno razdoblje poduzetništva, jer potiče na kreativno razmišljanje i iznalaženje novih rješenja. Međutim, kao i u običnom životu i ovdje postoji crta preko koje ne bismo smjeli prijeći. Nažalost, i u normalnim tržišnim okolnostima ima onih koji se služe kojekakvim trikovima u svojoj ponudi, pa recesija ne bi trebala služiti kao izgovor za takvu rabotu. Zato ni u snu ne pomišljajmo kako „prijeći“ kupce, tj. subjekte od kojih trgovina živi i omogućuje drugima, svojim djelatnicima, da u ovom stresnom vremenu kako-tako (pre)žive.

Teorija kaosa u trgovačkoj praksi

Bez obzira na sve prognoze dnevnih katastrofičara, trgova-

ti se mora, kao što se mora ploviti, da parafraziramo staru mornarsku uzrečicu. Sada su oni koji su razmišljali pozitivno, kao i oni drugi „negativci“ - doživjeli sličnu sudbinu. Mnogi razmišljaju kako se održati na površini kad niču trgovine za sirotinju i kad čak u nekim zemljama, poput nove oktobarske revolucije, gladni upadaju prodavaonice i dijele potrebitima najnužnije namirnice.

Kako su se, zahvaljujući gramzivim bankama, srušili mnogi moralni autoriteti i tvrtke s dobrim imidžom, neki se pitaju: „Ima li smisla moralizirati u ovim teškim vremenima ili je opet sve dopušteno?“. Svakako ima, jer ako nam se vratila 1929., ne znači da nam se mora vratiti 1917. Prosječni potrošač, koji je simbolički dijelio sudbinu svojeg trgovca, i dalje će biti lojalan onome tko je gradio svoj imidž kroz razumno poslovanje i ujedno našao zlatnu sredinu u svojoj ponudi. Bez obzira na činjenicu da opada broj posebno zahtjevnih potrošača, u našim specifičnim hrvatskim uvjetima, korisnička publika je gotovo akklamacijom prihvatila parolu „Kupujemo hrvatsko“. U tom smislu smo doživjeli svojevrсни preporod, jer pogrešno uvriježen stereotip iz nekog drugog doba da je u širokoj potrošnji bolje ono strano, sada postaje svojevršnom antitezom populističke filozofije. U sveopćem kaosu svakojake ponude domaći korisnik se opredjeljuje za NAŠE - ne iz rodoljubnih razloga, jer je svjestan da u sveopćem kaosu domaći proizvođač još uvijek poštuje dobru tradiciju.

Ne treba podsjećati na zapažanja o slabijim svojstvima roba

„Razlike među pojedinim prodavaonicama predstavljaju realnost; međutim mora se uzeti u obzir da je, također, i imidž vrlo važan faktor, da se cjelokupna osebnost neke trgovine sastoji od čitavog niza varijabli, uključujući ne samo vrstu robe, zaliha i cijene, nego također i vrstu njezinih kupaca, ponašanje prodavača, uređenje izloga, rješavanje pritužbi, kao i postupak pri zamjeni proizvoda i sto drugih elemenata“

- Harry Henry, „Što potrošač želi“ (Praksa istraživanja motivacija).

za balkanska i istočnoeuropska tržišta u odnosu na ponudu za zemlje višeg standarda (afere oko Ariela, Ferrera i dr.). Nažalost - neki trgovci, rukovođeni pohlepom i pomanjkanjem empatije, prihvaćaju ostatke strane loše robe po niskoj cijeni, koju dalje s enormnom zaradom uvaljuju onima koji su pali na dno životnog standarda.

Obrazovani kupci već su i prije uz ostalo zapažali da neki uvoznici, prvenstveno kemijski i kozmetički, proizvodi nemaju označen rok trajanja ili je taj rok prošao; čak i za koju godinu, ili je preko datuma zalijepljena domaća deklaracija, pa s velikim oprezom kupuju u takvim problematičnim trgovinama.

SAVJET: Nemojte se služiti takvim trikovima, jer time ne samo da podcjenjujete svojega kupca, nego omogućujete stranom dobavljaču da zarađuje na vašim sunarodnjacima i, plus svega, indirektno potičete u ovoj poplavi domaće nezaposlenosti, bolju zaposlenost tuđima.

Prodavači „poštarine“ sa šifrom 99 kuna

Neki je Osječanin doživio nešto o čemu je napisao lokalnim novinama - a o čemu svjedočimo gotovo godinu dana. Riječ je o svojevrsnoj prijevari posredstvom teleprodaje. Ljubazan ženski glas sa skrivenog telefona naziva građane i nudi određeni proizvod niske uporabne vrijednosti (što potencijalni kupac ne zna), po

navodnom posebnom izboru telefonskih bojeva. Svoj „koristan“ proizvod nude sasvim BESPLATNO te je jedini uvjet da naivni „sretnik“ jedino plati poštarinu u iznosu - 99 kuna. Kad „sretni“ primatelj otpakira beskorisnu jeftinu izrađevinu, već je kasno, a za dan-dva ga prođe prvi bijes. Za utjehu mu ostaje spoznaja da ubuduće bude oprezniji u kupnji na neviđeno. Ovakve posebne ponude traju u zapadnom svijetu već duže od pola stoljeća, pa je za očekivati da udruge za zaštitu potrošača reagiraju ozbiljno i brzo s nadležnim službama inspekcijeske nadzora. I više od toga, vlasnici supermarketa pomogli bi sebi i svojim kupcima ako bi se također angažirali pri otklanjanju ovakvih i sličnih pojava. Svaka kuna izdana prevarantima znači kunu manje koju će građanin potrošiti u pravoj trgovini.

Previše kvadrata na premalo kupaca, ili...

Podatak, koji je za Ripleys „Vjovani ili ne“ je vijest da u Hrvatskoj

Mašta „snalazljivih“ nema granica, pa nas samo osjećaj dostojanstva može sačuvati od svih mogućih trikova, koji preplavljaju prostore našeg poduzetništva. Dodajmo tome trgovanje od usta do usta švercanom robom, pa ispada da smo obećana safari zemlja za nezastitne - domaće i strane.

skoj imamo više trgovačkih kvadrata od Švicarske i Njemačke. Po površini prodajnog prostora u supermarketima s 240 kvadrata na tisuću stanovnika zauzimate 17. mjesto u Europi (iznimno, Grad Zagreb je iznad tog prosjeka). Tu smo, za usporedbu, bliži Italiji i Španjolskoj sa sličnim površinama trgovina, ali naša kupovna moć je 65% niža od one u tim zemljama. Začuđuje da su zemlje višeg životnog standarda - Švicarska, Njemačka, Poljska, Češka i Slovačka - inferornije površinom trgovačkog prostora. Dobar povod za jedno komparativno istraživanje, koje bi dalo odgovor zašto smo toliko zanimljivi za razvikane trgovačke brendove. Možda bi jedan od nalaza bio i spomenuti razlog što u Hrvatskoj dobro prolaze njemački kumpir, talijanska mrkva, kineski češnjak, tajlandska riba, ali i kineska odjeća i obuća te ostale patvorne tuđih brendova. Iako je recesija malo usporila neke nove trgovačke projekte, svaštarenje naših velikih igrača s robama iz svjetskog smetlišta, moglo bi dovesti i do pada nekoga od njih. Sada treba više igrati na kartu lojalne publike, na manji izbor (ne)marketinških trikova i na razinu postignutog imidža u očima izbirljive potrošačke publike. Dakako, s vremenom će doći do još intenzivnijeg raslojavanja po skupinama kupaca, ali i načina kupovanja. Za očekivati je pad kartičnog bezgotovinskog plaćanja, pa tu veliku ulogu imaju načini kartič-

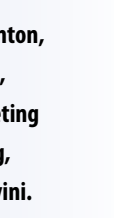
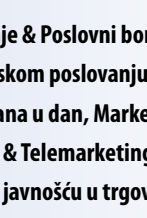
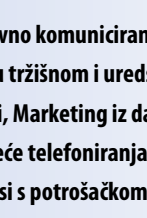
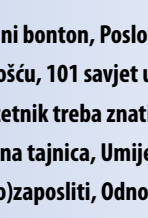
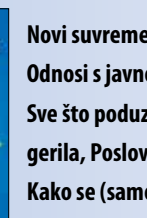
nog protokoliranja. Robnim kućama odgovara priljev gotovog novca (iako ga Švedska npr. pokušava sasvim isključiti iz takve vrste uporabe), a kartičare može očekivati pad broja korisnika. Klima koja pogoduje sigurnijem življenju i manjoj potrošnji onoga bez čega se može, zasigurno će srezati broj korisnika kreditnih kartica za 20%, a možda i više. Uz ubitačne uzroke recesije, ovdje značajnu ulogu igra opredjeljenje publike na prihvatljivije kartičare, tj. one koji su manje „kamatarili“ i ponašali se kao bogomdani. Nekima će pomoći razvijeni kobrending, a neke ne će ni to spasiti. Jednog dana kad neki od njih dođu pod povećalo sposobnih analitičara, ova produžena plastična ruka banaka, može očekivati žestoki udar kroz bitno manju zainteresiranost potencijalnih korisnika.

Kako nastaviti?

Bez sumnje, svatko treba naći svoju zlatnu sredinu, pri čemu će u nekim razdobljima predstavljati i dobitak samo održavanje „hladnog pogona“ - slično onome kako je to uspjelo „Pevecu“ - zahvaljujući marketinški obrazovanom stečajnom upravitelju. No, ipak je najbolje kad smo sami svoji najbolji upravitelji orijentirani na vjernu publiku i zadovoljstvo potrošača - sa što manje trikova, a više razumijevanja za sve one s kojima „suradujemo“ po prihvatljivoj cijeni za primjerenu kvalitetu.

PROMO

PROVJERENA STRUČNA LITERATURA NAKLADE "EDO" d.o.o.



Novi suvremeni bonton, Poslovno komuniciranje & Poslovni bonton, Odnosi s javnošću, 101 savjet u tržišnom i uredskom poslovanju, Sve što poduzetnik treba znati, Marketing iz dana u dan, Marketing gerila, Poslovna tajnica, Umijeće telefoniranja & Telemarketing, Kako se (samo)zaposliti, Odnosi s potrošačkom javnošću u trgovini.

AKCIJSKI POPUST do 600 kn

www. Naklada EDO.hr;

e-mail: edo@edo.hr;

tel. 3361044; faks 3360585





Kratki priručnik o obveznom označavanju znakova na proizvodima i ambalaži u RH

Sukladno skoroj konvergenciji Republike Hrvatske ka Europskoj uniji, hrvatska zakonska legislativa se usklađuje s europskim zakonodavstvom te se kao posljedica nameće i brojnost novih propisa i normi, koji se odnose na obavezno označavanje proizvoda i ambalaže, te obavijesti o proizvodu.

Bez obzira jeste li proizvođač, trgovac koji prodaje proizvode na veliko ili malo, distributer koji prevozi, skladišti, distribuira i određuje smještaj proizvoda u skladištu ili na policama trgovina, ili ste potrošač koji kupuje proizvode namijenjene vašoj osobnoj ili profesionalnoj potrošnji, od neizostavne je važnosti poznavati znakove i propise u tom području.

Potrošač nije isključen

Zapitajte se: koliko ste puta kupili određeni proizvod, na primjer za osobnu potrošnju (sapun, igračku, deterdžent), i pročitali, a još više i razumjeli, znakovlje koje je utisnuto na poleđini proizvoda? Raspoznajete li znakove sigurnosti (koji vam jamče da je proizvod siguran za čovjeka i za njegovo zdravlje), od znakova opasnosti? Poznajete li znakove upozorenja i obavijesti? Liječnici često moraju spašavati živote i odraslih i djece, zbog neadekvatnog rukovanja proizvodima, a proizvođači su obavezni vidljivo istaknuti svo znakovlje na svojim proizvodima u skladu sa zakonskim proizvodima. A, potrošači? Ne zaboravite da smo svi mi potrošači koji kupuju upravo te proizvode, pa je od neizostavne važnosti naša upućenost i informiranost.

Teško je između toliko propisa i normi, izabrati one „najvažnije“ znakove – jer svi znakovi su jednako važni. Također, jednako je teško napraviti i sažetak istih, na listu ili dva papira. Upravo zbog toga ovdje ću napraviti prikaz o obveznom označavanju pojedinih znakova na proizvodima i ambalaži u Republici Hrvatskoj, koji je utvrđen vlastitim odabirom. Kako biste sami bili u mogućnosti testirati svoje znanje o znakovima na proizvodima i ambalaži, uzmite malo vremena i riješite ovaj kratki test:

KRATKI TEST POZNAVANJA ZNAKOVA NA PROIZVODIMA I AMBALAŽI

Oznaka	Značenje

Sukladno publiciranim podacima u istraživanju, čiji je cilj bio utvrditi: „Koliko potrošači poznaju znakove na proizvodima i ambalaži“, (2007. g.), putem anonimne ankete, koju su ispunjavali novi zaposlenici Ericsson Nikole Tesle, na uvodnom tečaju nakon zapošljavanja, zatim studenti Zagrebačke škole ekonomije i menadžmenta te razni sudionici stručnih sku-



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

pova i sastanaka u organizaciji Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR) i Hrvatske udruge poslodavaca (HUP), rezultati istraživanja su pokazali kako potrošači slabo poznaju znakove na proizvodima i ambalaži. Međutim, iako je 85% ispitanika odgovorilo da obraća pozornost na znakovlje koje se nalazi na proizvodima i ambalaži, rezultati istraživanja pokazali su da ispitanici slabo poznaju značenje pojedinih znakova (op. cit. D. Bačun (2009): „HR PSOR“, Zagreb pp. 96-98).

Na pitanje: „Obraćate li pozornost znakovima/porukama na proizvodu/ambalaži?“, izdvojit ćemo neke od primjera objašnjenja zašto ispitanici ne obraćaju pozornost: „nedostatak vremena, nemam tu naviku, smatram da su nevažni...“. Neki od primjera objašnjenja zašto ispitanici obraćaju pozornost: „zanimam me porijeklo, sastojci, želim znati njima rukovati, ponekad ukazuju na originalne proizvode u čiju kvalitetu vjerujem, gledam rok trajanja, količinu...“ (op. cit. D. Bačun (2009): „HR PSOR“, Zagreb p. 98).

Pokušajmo sada zajedno sve gore navedene oznake i objasniti.



CE OZNAKA je službena „putovnica“ proizvoda. Ona je obavezna za sve proizvode koji zahtijevaju takvo označavanje, prije nego li se proizvod stavlja na tržište ili u uporabu. CE znak znači da proizvod zadovoljava bitne zahtjeve: sigurnosti, zdravlja života i ljudi, zaštite, okoliša i javnog interesa. Proizvodi koji moraju biti označeni CE znakom: igračke, niskonaponska oprema, građevinski proizvodi, strojevi, dizala, medicinski uređaji, plinski uređaji, osobna zaštitna oprema, neautomatske vage, toplovodni kotlovi, potencijalno eksplozivne atmosfere, rekreativna plovila, uređaji za hlađenje, oprema pod tlakom, telekomunikacijska oprema.



CCC OZNAKA - China Compulsory Certificate, „3C“, u primjeni je od 2002. godine u Narodnoj Republici Kini. Obavezna je primjena tog certifikata za uvozne i domaće proizvode. Važno je istaknu-

ti, da je proizvodima koji posjeduju CCC certifikat, dozvoljen uvoz, prodaja i korištenje u Narodnoj Republici Kini.



OZNAKA - Norma HRN EN ISO 780, odnosi se na ambalažu i slikovno označavanje koji se stavljaju na transportnu ambalažu. Ova oznaka nas upozorava da se nalazi lomljivi proizvod, koji zahtjeva pažljivo rukovanje.



OZNAKA EU CVIJET - Europski cvijet je dio šire strategije promoviranja održive proizvodnje i potrošnje, dok je korištenje te oznake na dobrovoljnoj osnovi. Cilj je potaknuti poslovni sektor na promociju proizvoda i usluga s manje negativnog utjecaja na okoliš. Ovdje je bitno istaknuti, kako proizvođač može staviti ovu oznaku na svoj proizvod tek nakon provjere nezavisne organizacije, da li njegov proizvod uistinu zadovoljava strogo propisane kriterije (*Ibid.*, p. 109.).



OZNAKA MÖBIUSOVA PETLJA - U katalogu znakova normirana je pod HRN ISO 7000, a ta oznaka nam govori da se materijal može nakon upotrebe skupiti, ponovno preraditi i ponovno upotrijebiti.



OZNAKA - Odnosi se na rok trajanja proizvoda. Specificirana oznaka nam govori, da nakon otvaranja određenog proizvoda, rok uporabe je 12 mjeseci.



HRVATSKA OZNAKA ZA SUKLADNOST - C oznaka koju možemo pronaći na hrvatskim proizvodima, koja uz slovnu mora imati i brojčane oznake, u skladu s hrvatskim propisima.



OZNAKA PET - oznaka koja se stavlja na ambalažni materijal a znači da je proizvod u većini slučajeva namijenjen jednokratnoj upotrebi. Ovdje je važno istaknuti, kako se u cilju očuvanja okoliša, preporučuje smanjenje PET ambalažnog otpada u odlagalištima otpada, jer se pri spaljivanju 4 PET (plastične boce), potroši jednaki broj kisika, koji je potreban čovjeku/danu.

Zapamtite normu EN ISO 14021, 10.3.13.

Norma EN ISO 14021, 10.3.13., sadrži opće preporuke o izgledu znakovlja na proizvodima, znakovima otisnutima na naljepnicama i na znakovima koji su otisnuti na kalupima za ambalažu. Ovdje je važno istaknuti, da u slijedu usklađivanja međunarodnih normi sa hrvatskim, ta ista norma propisuje, što je zabranjeno a što dozvoljeno, kod formulacija vlastitih izjava o okolišu, kao i o svakom objašnjenju koje proizvođač stavlja bilo na proizvod bilo kao znakove, ili u tekstualnom obliku. Prema toj normi, zabranjeno je označavanje proizvoda i ambalaže s nejasnim, zbunjujućim ili vrlo općenitim tvrdnjama. Na primjer, isticanje tvrdnji poput: „dobar za okoliš“, „siguran za okoliš“, „nezagađujući“, „zeleni proizvod“ i sl. , smatra se općenitim i nespecificiranim tvrdnjama te takvo isticanje nije dopušteno. Također, prema Pravilniku 10.1.31., istaknuta je zabrana označavanja opasnih tvari i pripravaka slijedećim riječima: „neotrovno“, „nije opasno“, „ne zagađuje okoliš“, „ekološki prihvatljivo“ i sl. Ambalaža ne smije imati privlačan oblik ili biti oslikana na način da privlači dječju pozornost ili da se potrošači dovode u zabludu (*Ibid.*, pp. 50-51).

„LOHAS“ potrošači

Postoji nekolicina znakova na proizvodima, znakova koji su otisnuti na naljepnicama proizvoda ili kalupima na ambalaži. Uistinu je nemoguće, sa stajališta potrošača, sve te znakove poznavati. Einstein je jednom rekao: „Najljepši doživljaj je susret s nečim tajnim. To je porijeklo svake znanosti“. Također, slično se izrazio i Sokrat, kada je prije 2400 godina priznao, da su za nj čuđenje i pitanje, početak svake filozofije. Ono što nam preostaje, u svijetu brojnih znakovlja, jest iznova istraživati, čitati i informirati se o novim znakovima i njihovim značenjima. Ili? Ili ćemo i sami s vremenom postati LOHAS potrošači (*Lifestyles of Health and Sustainability Consumers*), u prijevodu: „Potrošači zdravog i održivog načina života“, gdje ćemo prilikom odabira i kupnje proizvoda, odabirati proizvode za čiju je proizvodnju utrošeno manje resursa, koji sadrže manje opasnih i štetnih tvari, sigurniji su za rukovanje i troše manje energije.

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 i 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



Rezultati istraživanja su pokazali kako potrošači slabo poznaju znakove na proizvodima i ambalaži. Međutim, iako je 85% ispitanika odgovorilo da obraća pozornost na znakovlje koje se nalazi na proizvodima i ambalaži, rezultati istraživanja pokazali su da ispitanici slabo poznaju značenje pojedinih znakova.

**Mi unapređujemo
Vašu prodaju!**

Promoplus marketing d.o.o.,
Avenija Dubrovnik 15, Zagreb,
tel. +385 1 611 66 10, fax. +385 1 611 66 40
mail: promoplus@promoplus.hr
web: www.promoplus.hr



Novčane kazne iz područja trgovine i zaštite potrošača

U nastavku prikazujemo neke od značajnih propisanih novčanih kaznih vezanih uz djelatnost trgovine i zaštite potrošača. Navedene kazne proizlaze iz sada važećeg Zakona o trgovini i Zakona o zaštiti potrošača.

Materijalni nedostaci na proizvodima

Kazna do **100** x 

U slučaju da proizvod ima materijalne nedostatke, na odnose potrošača i trgovca primjenjuju se odredbe Zakona o obveznim odnosima o odgovornosti za materijalne nedostatke stvari. U tom slučaju trgovac je dužan prema izboru potrošača ukloniti nedostatak na proizvodu, predati drugi proizvod bez nedostatka, sniziti cijenu ili vratiti plaćeni iznos za proizvod, te ispuniti i druge obveze propisane Zakonom o obveznim odnosima.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Usluge koje imaju nedostatke

Kazna do **100** x 

U slučaju da obavljena usluga ima nedostatke, na odnose potrošača i trgovca primjenjuju se odredbe Zakona o obveznim odnosima o odgovornosti za materijalne nedostatke stvari. U tom slučaju trgovac je dužan prema izboru potrošača ukloniti nedostatak, sniziti cijenu, vratiti plaćeni iznos za tu uslugu ili ispuniti druge obveze propisane Zakonom o obveznim odnosima.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Popravak proizvoda za koje je dano jamstvo

Kazna do **100** x 

Ako trgovac ili proizvođač da jamstvo za ispravnost prodanog proizvoda dužan, dužan je proizvod popraviti u primjerenom roku ili ako to ne učini, dužan je umjesto toga predati proizvod koji je ispravan ili ako ispuniti drugu obvezu koju je dužan ispuniti sukladno odredbama Zakona o obveznim odnosima o jamstvu za ispravnost prodane stvari.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Isticanje prodajnih uvjeta u prodajnom prostoru

Kazna do **100** x 

Trgovac mora svoje prodajne uvjete jasno, vidljivo i čitljivo istaknuti u prodajnom prostoru. Posebne uvjete koje trgovac daje za pojedine proizvode mora jasno, vidljivo i čitljivo istaknuti na prodajnim mjestima tih proizvoda. Ako trgovac pojedinim skupinama potrošača odobrava posebne uvjete (roditelje, mladenici, invalidi, umirovljenici i dr.), ti uvjeti trebaju biti jasno i vidljivo objavljeni u prodajnom prostoru.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Obveza ispostavljanja ponude i radnog naloga potrošaču

Kazna do **100** x 

Za usluge popravaka i održavanja proizvoda čija je vrijednost veća od 500,00 kuna trgovac mora ispostaviti potrošaču ponudu i radni nalog s opisom radova te upotrijebljenog materijala i dijelova za popravak. Radni nalog potpisuje trgovac i potrošač, a jedan primjerak radnog naloga mora se predati potrošaču.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Proširenje radnog naloga

Kazna do **100** x 

Ako se tijekom popravka pojavi potreba za dodatnim radovima i ugradnjom dodatnih dijelova (proširenje radnog naloga), trgovac mora za to dobiti prethodni pisani pristanak potrošača, osobno ili putem sredstava daljinske komunikacije, ako se proširenjem radnog naloga cijena povisuje za više od 10%.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Podnošenje pisanih prigovora potrošača

Kazna do **100** x 

Trgovac je dužan potrošačima omogućiti podnošenje pisanih prigovora, bilo u prodajnom prostoru ili putem pošte, telefaks uređaja ili elektroničke pošte, te je na njih dužan odgovoriti najkasnije u roku od 15 dana od dana zaprimljenog prigovora. Trgovac je dužan u prodajnom prostoru vidljivo istaknuti obavijest o načinu podnošenja pisanih prigovora. Trgovac je dužan voditi i čuvati pisanu evidenciju prigovora potrošača najmanje godinu dana od dana primitka prigovora potrošača.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Isticanje cijena proizvoda i pružanja usluga

Kazna do **100** x 

Trgovac mora jasno, vidljivo i čitljivo istaknuti iznos utvrđene maloprodajne cijene i cijene za jedinicu mjere proizvoda ili usluge koje pruža. To se ne primjenjuje se na javne dražbe i prodaje umjetničkih djela i antikviteta te na cijene usluga uređene drugim propisima.

Na proizvodu ili na prodajnom mjestu, osim prije navedenih cijena ne smiju se istaknuti druge cijene, osim u slučaju sniženja, odnosno rasprodaje. Cijenu za jedinicu mjere nije potrebno istaknuti ako je istovjetna s maloprodajnom cijenom proizvoda. Kod proizvoda u slobodnom (rasutom) stanju ističe se samo cijena za jedinicu mjere na prodajnome mjestu proizvoda. Trgovac cijenu mora istaknuti tako da ne oštećuje proizvod.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Isticanje cijene kod oglašavanja

Kazna do **100** x 

Pri oglašavanju u kojem se spominje maloprodajna cijena proizvoda ili usluga, mora biti navedena i cijena za jedinicu mjere.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Pridržavanje maloprodajne cijene i uvjeta prodaje

Kazna do **100** x 

Trgovac se mora pridržavati istaknute maloprodajne cijene i uvjeta prodaje.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.



Provjera ispravnosti zaračunatog iznosa od strane potrošača

Kazna do **100** x 

Trgovac mora potrošaču omogućiti provjeru ispravnosti zaračunatog iznosa u odnosu na kupljene proizvode, odnosno pružene usluge.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Zamatanje posebnim papirom i dodatnim ukrasima

Kazna do **100** x 

U slučaju ponude zamatanja posebnim papirom za zamatanje i dodatnim ukrasima, cijena tih proizvoda i usluge zamatanja mora biti istaknuta jasno, vidljivo i čitljivo.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Vrećice s logotipom

Kazna do **100** x 

Vrećice i torbe koje služe za nošenje kupljenih proizvoda i imaju u cijelosti ili djelomično logotip, znak, slogan i/ili naziv proizvođača ili trgovca smatraju se promidžbenim materijalom. Takvu ambalažu trgovac ne smije naplatiti.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Zadržavanje ambalaže

Kazna do **100** x 

Trgovac mora na zahtjev potrošača zadržati ambalažu prodanog proizvoda.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Ostavljanje oglasnih poruka u poštanske sandučice

Kazna do **100** x 

Zabranjeno je ostavljanje oglasnih poruka i materijala u ili na poštanskim sandučicama, te na ili ispred kućnih vrata potrošača ako je takva zabrana na njima jasno napisana. Za ostavljanje oglasnih poruka i materijala odgovoran je trgovac čija se roba i usluge oglašavaju na oglasnim porukama i materijalima.

Propisana novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Označavanje proizvoda na sniženju

Kazna do **100** x 

Proizvod koji se prodaje na sniženju, odnosno rasprodaji mora biti jasno, vidljivo i čitljivo označen cijenom prije i cijenom nakon sniženja, odnosno tijekom rasprodaje.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Postotak sniženja objavljen u rasponu

Kazna do **100** x 

Ako je postotak sniženja cijena objavljen u rasponu, najveći postotak sniženja na početku sniženja, odnosno rasprodaje, mora se odnositi na najmanje jednu petinu svih proizvoda na sniženju, odnosno rasprodaji.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Proizvod na sniženju kojemu ističe rok uporabe

Kazna do **100** x 

Proizvod koji je na sniženju, odnosno rasprodaji jer mu istječe rok uporabe mora dodatno imati jasno, vidljivo i čitljivo istaknut krajnji rok uporabe.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Prodaja proizvoda s greškom

Kazna do **100** x 

Ako trgovac prodaje proizvod koji ima grešku, mora takav proizvod fizički odvojiti od ostalih proizvoda i jasno, vidljivo i čitljivo obilježiti na proizvodu ili na prodajnom mjestu da je riječ o prodaji proizvoda s greškom te upoznati potrošača u čemu se sastoji greška na proizvodu.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Davanje osobnih podatak potrošača

Kazna do **100** x 

Trgovcu se zabranjuje davanje osobnih podataka potrošača bilo kojoj trećoj osobi bez prethodnog izričitog i pisanog odobrenja potrošača, osim ako je na to obavezan zakonom ili odlukom nadležnog tijela vlasti.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 15.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Izdavanje računa

Kazna do **100** x 

Trgovac mora za prodani proizvod, odnosno obavljenju uslugu potrošaču izdati račun koji mora biti točan, neizbrisiv, jasan, vidljiv i čitljiv.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 15.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Predaja potrošaču isprave koja prati proizvod

Kazna do **100** x 

Trgovac mora prigodom prodaje proizvoda potrošaču predati, ili ako je riječ o proizvodima u rasutom stanju predočiti, isprave koje je proizvođač privedio radi lakše i sigurnije uporabe proizvoda (jamstvo, tehničku uputu, uputu za sklapanje, uputu za uporabu, popis ovlaštenih servisa, upozorenje o mogućoj opasnosti pri uporabi, izjavu o sukladnosti proizvoda i sl.).

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 15.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.



Isprave koje prate proizvod (jamstvo, tehnička uputa i dr.) – kakve moraju biti

Kazna do **100** x 

Isprave koje prate proizvod (jamstvo, tehničku uputa, uputa za sklapanje, uputa za uporabu, popis ovlaštenih servisa, upozorenja o mogućoj opasnosti pri uporabi, izjava o sukladnosti proizvoda i sl.) moraju biti napisane jasno, vidljivo i čitljivo na hrvatskom jeziku i latiničnim pismom.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 15.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Ambalaža – kakva mora biti

Kazna do **100** x 

Ambalaža mora biti neškodljiva za zdravlje, prilagođena obliku i masi proizvoda i ne smije dovesti potrošača u zabludu glede mase i veličine proizvoda te mora biti sukladna posebnim propisima koji propisuju zahtjeve za ambalažu.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 15.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Naplaćivanje opomene

Kazna do **100** x 

Izdavanje opomene radi naplate dospjelih novčanih potraživanja od potrošača nije dozvoljeno naplaćivati.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 15.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Kamate kod prodaje na predujam

Kazna do **100** x 

Ako trgovac zahtijeva ili izričito uvjetuje kupnju proizvoda ili pružanje usluge djelomičnim ili ukupnim jednokratnim ili obročnim predujmom i isporuči proizvod ili obavi uslugu nakon primitka predujma, dužan je potrošaču prigodom isporuke proizvoda ili pružene usluge obračunati i isplatiti kamate po kamatnoj stopi poslovne banke trgovca za oročene štedne uloge na tri mjeseca za cijelo razdoblje, računajući od dana primljenog predujma do dana isporuke proizvoda, ako je rok isporuke proizvoda ili usluge dulji od jednog mjeseca. Navedeno se primjenjuje i u slučaju kad trgovac ne može isporučiti ugovoreni proizvod ili obaviti uslugu.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 15.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Obavljanje trgovine na veliko

Kazna do **150** x 

Trgovina na veliko je kupnja robe radi daljnje prodaje profesionalnim korisnicima, odnosno drugim pravnim ili fizičkim osobama koje obavljaju neku registriranu ili zakonom određenu djelatnost.

Trgovina na veliko obavlja se u prodajnim objektima, ako su za takav način prodaje ispunjeni uvjeti propisani Zakonom o trgovini i drugim propisima.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 30.000,00 do 150.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Obavljanje trgovine na malo

Kazna do **150** x 

Trgovina na malo je kupnja robe radi daljnje prodaje potrošačima za osobnu uporabu ili uporabu u kućanstvu, kao i profesionalnim korisnicima ako za tu prodaju nije potrebno ispunjavanje dodatnih minimalnih tehničkih i drugih uvjeta propisanih posebnim propisima. Trgovina na malo obavlja se u prodavaonicama ili izvan prodavaonica ako su za takav način prodaje ispunjeni uvjeti propisani Zakonom o trgovini i drugim propisima. Ako se u prodavaonici obavlja i neka druga djelatnost, prostor namijenjen toj djelatnosti mora biti vidljivo odvojen od dijela prodavaonice namijenjenog trgovačkoj djelatnosti.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 30.000,00 do 150.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Trgovina na malo izvan prodavaonice

Kazna do **150** x 

Prodaja robe na javno-prometnim površinama na štandovima i klupama izvan tržnica na malo, prodaja putem kioska, prodaja putem automata i prigodna prodaja, može se obavljati samo na mjestima koja svojom odlukom odredi predstavničko tijelo predstavničko tijelo grada ili općine.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 30.000,00 do 150.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Obavljanje poslova direktne prodaje

Kazna do **150** x 

Trgovac mora obavljati poslove direktne prodaje sukladno „Pravilniku o posebnim uvjetima za obavljanje poslova direktne prodaje putem zastupnika“. Navedeni pravilnik objavljen je u Narodnim novinama broj 102 iz 2009.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 30.000,00 do 150.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Prodaja alkoholnih pića i duhanskih proizvoda

Kazna do **150** x 

U trgovini na malo zabranjena je prodaja alkoholnih pića i drugih pića koja sadrže alkohol, duhana i duhanskih proizvoda te robe pornografskog sadržaja osobama mlađim od 18 godina. Na svim prodajnim mjestima na kojima se prodaju alkoholna pića i pića koja sadrže alkohol te duhan i duhanski proizvodi, mora biti istaknuta oznaka o zabrani njihove prodaje osobama mlađim od 18 godina. Prodavač mora uskratiti prodaju prije navedene robe ako procijeni da je mlađi od 18 godina, a kupac dobrovoljno ne dokaže da nije mlađi od 18 godina davanjem na uvid prodavaču neke od osobnih isprava.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 30.000,00 do 150.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Podaci o stanju robe u prodajnom objektu

Kazna do **150** x 

Trgovac mora nadležnom inspektorcu i drugoj ovlaštenoj osobi osigurati podatke o stanju robe u prodajnom objektu na temelju isprava iz kojih se može spoznati poslovni događaj. Isprave o robi u prodajnom objektu moraju imati osobito podatke o:

- imenu ili nazivu dobavljača,
- broju i nadnevku isprave o zaduženju ili razduženju robe,
- nazivu, mjernoj jedinici i količini robe,
- prodajnoj cijeni robe,
- promjeni prodajne cijene robe.

U praksi se obično ovi podaci osiguravaju u knjizi pod nazivom Evidencija o popisu robe u trgovini na malo. Ako se navedene isprave o stanju robe ne nalaze u prodajnom objektu, trgovac ih je dužan dostaviti najkasnije u roku od 24 sata nakon zahtjeva nadležnog inspektora ili druge ovlaštene osobe.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 30.000,00 do 150.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Obavljanje trgovine u prodajnom objektu koje nema rješenje

Kazna do **250** x 

Društvo čini prekršaj ako djelatnost trgovine obavlja u prodajnom objektu za koji nadležni ured državne uprave u županiji, odnosno nadležno upravno tijelo Grada Zagreba nije izdalo rješenje kojim se utvrđuje da prodajni objekt, oprema i sredstva ispunjavaju propisane uvjete za obavljanje djelatnosti trgovine.

Propisana novčana kazna:

- za društvo od 50.000,00 do 250.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Obavljanje trgovačke djelatnosti

Kazna do **250** x 

Društvo ne smije obavljati djelatnost trgovine ako nije registrirano za obavljanje kupnje i prodaje robe i/ili obavljanje usluga u trgovini.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 50.000,00 do 250.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Stručna sprema trgovca i poslovođe

Kazna do **250** x 

Osobe koje su zaposlene u trgovačkom društvu ili obrtu registriranom za obavljanje djelatnosti trgovine na radnom mjestu prodavača ili trgovačkog poslovođe, moraju imati najmanje završeno srednje obrazovanje u trogodišnjem trajanju.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 50.000,00 do 250.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Isticanje i pridržavanje radnog vremena prodavaonice

Kazna do **250** x 

Radno vrijeme prodavaonice trgovac je dužan istaknuti jasno, vidljivo i čitljivo na ulazu u prodavaonicu. Trgovac i kupci dužni su se pridržavati radnog vremena prodavaonice. Trgovac je dužan 15 minuta prije završetka radnog vremena prodavaonice jednom ili više puta upozoriti kupce koji se zateku u prostoru prodavaonice na kraj dnevnog radnog vremena prodavaonice.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 50.000,00 do 250.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Prodaja robe ispod nabavne cijene

Kazna do **250** x 

Nije dopuštena prodaja robe ispod njezine nabavne cijene s PDV-om. Iznimno, dopuštena je prodaja robe ispod njezine nabavne cijene s PDV-om kada se radi radi sa skorim istekom roka valjanosti, povlačenju robe iz asortimana, potpunog rasprodaji zbog zatvaranja objekta te stečaja i likvidacije trgovačkog društva, odnosno zatvaranja obrta ili drugim razlozima kojima trgovac ne čini radnje kojima se sprječava, ograničava ili narušava tržišno natjecanje.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za društvo od 50.000,00 do 250.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika trgovca od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Tražite pravi
model?



Krenimo zajedno u Europsku uniju.

Do pronalaska pravih i potpunih
informacija o mogućnostima
sufinanciranja projekata iz EU fondova
ponekad je dug i težak put.
Mi Vas na tom putu podržavamo sa
savjetima i proizvodima kreiranim u
skladu s 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

WEB UPOTREBLJIVOST - ključan preduvjet za uspješnu web stranicu

Dario Šuveljak,
web specijalist



Što je web upotrebljivost?

Prema definiciji Jakoba Nielsen, svjetski priznatog stručnjaka za web upotrebljivost, web upotrebljivost (*eng. web usability*) je kvalitativan atribut koji određuje u kojoj mjeri je jednostavna upotreba grafičkog sučelja web stranice. Znači, upotrebljiva web stranica omogućuje da vaš posjetitelj brzo i jednostavno pregledava stranice i pronalazi željene informacije.

Ukratko, web upotrebljivost čine ove komponente:

Privikavanje i učenje - mogućnost jednostavnog izvršavanja osnovnih zadataka na web stranici

Efikasnost – mogućnost brzog izvođenja zadataka pretraživanja informacija na stranici

Memorabilnost - mogućnost jednostavnog ponovnog iskorištavanja usvojenih znanja i vještina na web stranici

Minimiziranje grešaka - koliko grešaka čine korisnici, koliko su ozbiljne te greške i mogu li se korisnici jednostavno i brzo "oporaviti" od tih grešaka te nastaviti koristiti web stranicu

Zadovoljstvo - osobno zadovoljstvo posjetitelja izgledom i korištenjem web stranice

Zašto web upotrebljivost?

Upotrebljive web stranice su korisne i učinkovite jer posjetitelji brzo i učinkovito pronalaze određene informacije o proizvodima ili uslugama odnosno naručuju/kupuju iste. Ako tražene informacije ne pronađu tada odlaze na web stranice vaše konkurencije.

Znači, iz perspektive korisnika, *usability* je važna komponenta zato što čini razliku između uspješnog i točnog izvršenog

Želite li ostvariti bolju prodaju proizvoda ili usluga na webu, povećati posjećenost i smanjiti troškove poslovanja i korisničke podrške? Tada trebate u svoje poslovanje uvrstiti i pojam „web upotrebljivost“ koji će vam omogućiti izradu korisne, kvalitetne i uspješne web stranice.

zadatka i neuspješnog i netočnog izvršenog zadatka. Nadalje korisnik će biti zadovoljan korištenjem web stranice ili otići frustriran. Iz perspektive dizajnera / programera, *usability* je važna komponenta zato što čini razliku između uspješnog ili neuspješnog sistema (web stranica). Iz perspektive managementa tvrtke (direktor, vlasnik, dioničar, voditelj projekta, marketing manager), *usability* je važna komponenta zato što web stranica sa lošom upotrebljivošću može umanjiti produktivnost projektnog tima i povećati troškove održavanja, ali i samu profitabilnost.

Mnogobrojna istraživanja velikih svjetskih korporacija i renomiranih stručnjaka su pokazala i dokazala isplativost ulaganja i povrata na investiciju (ROI) u upotrebljivost web stranice:

- Povećanje prodaje ili posjećenosti

Redizajn web stranice temeljen na analizi web upotrebljivosti može povećati postotak prodaje ili konverzije za 100%, posjećenost za 150%, a korisnikovu produktivnost/učinkovitost za čak 160% (izvor: Jakob Nielson, svjetski stručnjak za web upotrebljivost)

- Povrat na investiciju (ROI)

Svaki dolar uloženi u upotrebljivost web stranice vraća između 10\$ i 100\$ (izvor: Professionalno udruženje specijalista za web upotrebljivost - UPASOC.org)

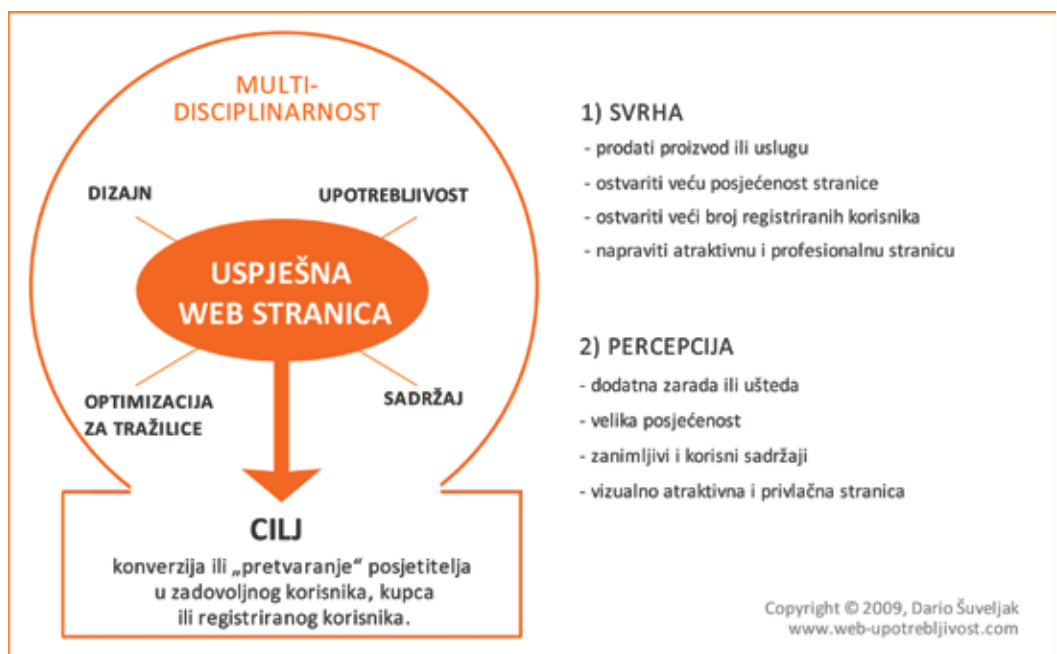
- Zadovoljan korisnik postaje lojalan korisnik i povećava prodaju

Prema istraživanju tvrtke „Forrester Research“ 42% Amerikanaca koji su imali pozitivno korisničko iskustvo i osobno zadovoljstvo ponovno se vraćaju i kupuju kod istog web trgovca.

Uspješna web stranica

Što je zapravo uspješna web stranica? Neki smatraju da je

Slika 1. (Elementi uspješne web stranice)



uspješna web stranica ona koja ostvaruje veliku posjećenost. Drugi smatraju da je uspješna stranica ona koja je vizualno atraktivna i obiluje multimedijalnim animacijama. Treći smatraju da je uspješna stranica ona koja ima mnogo korisnog sadržaja. Istina je negdje u sredini. Istina je sadržana u riječima - multidisciplinarnost, percepcija i svrha. Uspješnu web stranicu određuju svi navedeni elementi u njihovom zajedničkom ispreplitanju i interakciji.

- Svaka uspješna web stranica treba sadržavati ove elemente:
 - Dizajn - atraktivan i privlačan vizualni dizajn
 - Sadržaj - relevantan i koristan sadržaj za ciljanu skupinu posjetitelja
 - Upotrebljivost – jednostavna i pristupačna stranica za sve posjetitelje
 - Optimizacija za tražilice - web stranica prilagođena za tražilice (SEO).

Uspješna web stranica ima samo jedan cilj - konverziju odnosno „pretvaranje“ posjetitelja u zadovoljnog posjetitelja, kupca ili registriranog korisnika. Ako želite biti uspješni na webu – napravite stranicu prilagođenu za korisnika – ispunite njegova očekivanja i uspjeh je zagarantiran!

Kako vlasnici stranica mogu mjeriti učinkovitost upotrebljivosti (ROI)?

- DJELOTVORNOST KORISNIKA
- Povećanje broja uspješno izvedenih zadataka i reduciranje korisnikovih grešaka (npr. broj korisnika koji su uspjeli izvršiti sve potrebne predradnje kako bi završili registraciju)
 - Pобољшanje jednostavnosti korištenja stranice i/ili jednostavnosti učenja
 - Povećanje korisnikove produktivnosti i zadovoljstva (npr. u kojem vremenskom roku korisnik izvršava određene „zadateke“ na stranici)
 - Smanjenje troškova podrške i/ili troškova poduke zaposlenika (što je web stranica upotrebljivija za korisnika to će biti manje „upitnika nad glavom“

▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

- ✓ Najvažnije sadržaje na web stranici prezentirajte jasno i pregledno
- ✓ Na prvoj stranici (naslovnica) posjetitelj treba dobiti odgovore na ova pitanja: Gdje sam? Koje sadržaje mogu ovdje pronaći? O čemu je riječ na ovoj stranici? Što mogu raditi na ovoj stranici? Kako mogu pronaći određenu informaciju?
- ✓ Najbitnije elemente na stranici npr. logo, navigacija, footer, tražilica i sl. prikazite na konzistentan način - uvijek na istom mjestu i na isti vizualni način
- ✓ Koristite crni tekst na bijeloj podlozi za maksimalni kontrast i čitljivost

Možete li pročitati ovaj tekst? Kako vam se čini ovaj tekst? Biste li radije čitali ovaj tekst?

- ✓ Koristite veća slova za tekst radi bolje čitljivosti sadržaja
- ✓ Koristite jednostavne i svijetle podloge na stranicama
- ✓ Navigacija treba biti pregledna, intuitivna i postavljena na istom mjestu na svakoj web stranici
- ✓ Poravnajte sve elemente na stranici (tekst, logo, navigacija, naslovi, paragrafi i sl.) radi bolje čitljivosti i preglednosti
- ✓ Koristite jasan i razumljiv jezik pisanja sadržaja koji je prilagođen ciljanoj skupini posjetitelja
- ✓ Linkovi trebaju biti vidljivi i jasno označeni

Tekst s neoznačenim ili nepodcrtanim linkom

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat.

← Korisnik ne može pronaći link, odlazi sa stranice. Funkcija linka nije odgovarajuća

Tekst s podcrtanim, ali nedovoljno označenim linkom

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat.

← Korisnik teško pronalazi link... Funkcija linka je djelomično odgovarajuća

Tekst s podcrtanim i dovoljno označenim linkom

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat.

← Korisnik odmah pronalazi link... Funkcija linka je u potpunosti odgovarajuća

i potrebe da se kontaktira Odjel korisničke podrške)

- Povećanje povjerenja korisnika u sustav web stranice (zadovoljan korisnik se stalno vraća, postaje lojalan i preporučuje nove korisnike)

- Troškovi razvoja
- Smanjenje troškova razvoja i vremena
- Smanjenje troškova održavanja sustava
- Prihodi
- Povećanje prodaje proizvoda/

usluga, prihoda i udjela na tržištu

- Povećanje posjećenosti stranice i broja narudžbi/transakcija
- Povećanje novih kupaca i zadržavanje starih

Želite li imati uspješnu web stranicu? Naručite analizu upotrebljivosti web stranice!

Analiza korisnosti i upotrebljivosti web stranice Vašoj tvrtki može donijeti sljedeće koristi:

1. detektira potencijalne probleme na vašoj web stranici i lokacije koje onemogućavaju web sjedište u kontekstu korisnosti i jednostavnosti korištenja
2. predlaže stručne i argumentirane izmjene radi postizanja boljeg učinka i zadovoljstva korisnika
3. nudi uvid u jasan i detaljan grafički prikaz svih pozitivnih i negativnih elemenata.

Analizu možete naručiti na stranici:
www.web-upotrebljivost.com

info@web-upotrebljivost.com



BANKARSKI SAVJETNIK

Ulaganje u investicijske fondove

Investicijski fondovi predstavljaju fondove koji prikupljaju sredstva fizičkih i pravnih osoba koji, ovisno o sredstvima uloženim u fond, dobivaju pripadajući broj udjela u fondu. Investicijskim fondovima upravljaju društva koja imovinu (sredstva) ulagača ulažu u različitu financijsku imovinu (kratkoročne vrijednosne papire, dionice, obveznice) kako bi za svoje ulagače ostvarili maksimalno mogući prinos uz prihvaćanje definiranog rizika.

Značaj investicijskog fonda očituje se u činjenici da upravo investicijski fondovi omogućuju ulaganja na nedostupna tržišta vrijednosnih papira, ali i u činjenici da svojim klijentima preko društava za upravljanje nude znanje i tehniku za što bolje snalaženje na tržištu.

Dokumentacija

Za pristup fondu (prvu kupnju udjela) fizička osoba mora dostaviti važeći osobni dokument (osobna iskaznica ili putovnica) i karticu bankovnog računa na koji želi isplatu sredstava kod prodaje udjela. Pravne osobe moraju dostaviti izvadak iz sudskog registra koji ne smije biti stariji od tri mjeseca, važeći osobni dokument (osobna iskaznica ili putovnica) zakonskog zastupnika, ugovor o vođenju transakcijskih računa te porezni broj.

Isplativost

Isplativost, odnosno ostvarivanje što je moguće većeg prinosa (dobiti) uz što je mogući manji rizik povezano je sa stvaranjem ulagačkog portfelja i odabirom

vremenskog roka ulaganja.

Stvaranje portfelja mora biti prožeto činjenicom prema kojoj investicije odabrane za portfelj moraju biti međusobno što manje zavisne. To znači da portfelj mora sadržavati npr. dionice iz različitih sektora (npr. nafta i brodogradnja) jer se na taj način smanjuje potencijalni rizik ulaganja. Zašto? Zato što na portfelj utječu različite okolnosti iz različitih sektora.

Kupnja udjela od fonda realizira se na način da se uplati protivvrijednost u kunama željenog broja udjela na žiro račun fonda sukladno cijeni udjela važećoj na dan uplate. Cijena udjela u fondu se u pravilu izražava u EUR-ima, ali se sve transakcije u fond i iz njega obavljaju u kunama. Za obračun iznosa uplate u fond i isplate iz fonda koristi se srednji tečaj Hrvatske narodne banke.

Profitabilnost fondova očituje se u činjenici prema kojoj fondovi nude veći prinos u istom vremenskom razdoblju od klasičnih oblika štednje ulažući istu količinu sredstava, npr. prosječni godišnji prinos investicijskih fondova u

svijetu kreće se od 8-15% dok se zarada od štednje kreće od 3-5%.

Za određivanje isplativosti ulaganja uz bok prinosu svakako treba istaknuti i troškove koje ostvarujemo ulažući sredstva u fondove. Prije svega se to odnosi na ulazne i izlazne naknade. Ulazne i izlazne naknade se utvrđuju u postotku od iznosa uplate, odnosno isplate (npr. ako obavljamo uplatu u fond u iznosu od 15.000 kuna, ulog neće iznositi 15.000 kuna nego iznos umanjen za iznos ulazne naknade. Ako je ulazna naknada 3%, onda će ulog iznositi 14.550 kuna). Fondovi ne moraju naplaćivati naknade, ali ako je naplaćuju onda to rade na način da se ulazna naknada naplaćuje na cijenu na dan kupnje udjela, a izlazna naknada na cijenu udjela na dan prodaje udjela. Kretanje cijene ulaznih naknada su u pravilu najmanje kod novčanik (u posljednje vrijeme ih i nema), a najviše kod dioničkih fondova.

Osim financijske isplativosti ulaganja u fondove, u praksi se pojavljuje i dodatna isplativost. Očituje se u postavljanju uloga kao instrumenta osiguranja kredita te prema činjenici kako ulagači ne plaćaju porez na prinos.

Kvaliteta komunikacije

Prije čina ulaganja i ulagač mora usporediti svoje ulagačke ciljeve i toleranciju prema riziku s investicijskom politikom pojedinog fonda. To znači da prije svakog ulaganja u fondove ulagač mora, samostalno ili uz pomoć stručnjaka, upoznati investicijsku politiku fonda koja je detaljno opisana prospektom i statutom.

Tonči
Jakovčević

Vrlo je važno da ulagač poštuje predviđeni vremenski horizont ulaganja.

Savjetujemo da se ulagači prije svega informiraju o potencijalnim gubicima, a tek nakon toga o prinosu. Puno je važnije nadprosječni prinos gledati u kontekstu preuzetog dodatnog rizika (prilagoditi prinos riziku), nego u kontekstu prinosa izraženog apsolutnim iznosom.

Izbor institucije

U odabiru fonda najvažnije je usmjeriti se na rizik, prinos i vremenski rok ulaganja kao osnovne čimbenike koji utječu na odluku. Međutim, vrlo korisne informacije vezane su uz usporedbu prinosa s *benchmarkom*, osobnim očekivanjima, potrebom za likvidnošću te uz visinu troškova (ulazne i izlazne naknade).

Ulagачi koji nisu skloni riziku prihvaćaju manje prinose i ulažu u novčane fondove dok oni koji imaju umjerenu toleranciju rizika ulažu u obvezničke i kombinirane fondove. Ulagачi koji su spremni na veliki rizik ostvaruju u pravilu i veći prinos, a usmjereni su prema dioničkim fondovima.

Ukoliko ulagači žele ulagati na kraći rok treba ulagati u niže rizične fondove, sporijeg rasta prinosa kao npr. novčane i obvezničke. Ako imamo u planu ulaganje na duži vremenski rok, možemo ulagati u kombinirane i dioničke fondove jer oni na duži rok ublažuju oscilacije na tržištu.

Prilikom ulaganja u investicijske fondove treba poštivati narodnu poslovicu koja upućuje da se sva jaja ne drže u istoj košari.



INVESTICIJSKI BAROMETAR

Investicijski barometar prikazuje s koliko bi novca na dan 14.09.2012. raspolagali da ste 100.000 kuna uložili 1. siječnja ove godine u neke od financijskih instrumenata koji su navedeni u nastavku.

NAZIV	vrijednost u KN	promjena [%] u odnosu na 16.08.2012
VALUTE		
Eur	98.689 kn	-0,66%
USD	98.666 kn	-4,92%
DIONICE		
T-HT	82.543 kn	-3,29%
Ina	110.523 kn	+2,99%
Belje	94.632 kn	-6,19%
Adris (P-A)	100.037 kn	+0,15%
Dalekovod	94.884 kn	-3,53%
Ingra	77.693 kn	-7,41%
Ericsson Nikola Tesla	104.625 kn	+2,62%
Atlantic grupa	93.958 kn	-0,25%
AD plastik	107.200 kn	+1,11%
Valamar Adria Holding	144.126 kn	+4,71%

NOVČANI FONDOVI		
Locusta Cash	102.900,48 kn	+0,30%
Agram Euro Cash	102.599,94 kn	+0,29%
Erste Euro-Money	102.319,67 kn	+0,17%
OBVEZNIČKI FONDOVI		
Capital One	106.046,12 kn	+1,52%
ZB bond	107.116,89 kn	-1,31%
ERSTE Bond fond	105.042,66 kn	+3,24%
MJEŠOVITI FONDOVI		
ICF Balanced	102.725,32 kn	+0,02%
Allianz Portfolio	106.703,37 kn	+2,03%
HI-balanced	107.369,34 kn	+0,66%
HPB Global	88.417,77 kn	-0,27%
Raiffeisen Prestige	104.534,86 kn	+0,48%
C-Premium	91.357,28 kn	-0,62%
DIONIČKI FONDOVI		
Raiffeisen Prestige Equity	104.373,78 kn	+3,95%
Raiffeisen World	112.016,72 kn	+0,55%
Platinum Blue Chip	108.782,78 kn	-0,77%
ZB euroaktiv	113.604,75 kn	+0,45%
HPB Dionički	95.675,38 kn	-0,50%
ZB Trend	107.132,05 kn	-0,28%

hrportfolio.hr
investicijski fondovi

0800600700

"Bit ću kratak."



NESCAFÉ 2in1

Espresso

Korištenje stranih imena u hrvatskom jeziku

PJEŠAČENJEM DO ZDRAVLJA

PONAŠANJE ZAPOSLENIKA U JAVNIM SLUŽBAMA

Kako poslodavcu priopćiti trudnoću?

PRIJAVITE SE ZA NAJTAJNICU 2012.

Više na str. 74

SUDJELUJTE U NATJEČAJU ZA

NAJBOLJU TAJNICU HRVATSKE 2012. GODINE



naj
tajnica.hr®

IZBOR NAJBOLJE TAJNICE HRVATSKE

Petu godinu zaredom časopis **Poslovni savjetnik** bira NAJTAJNICU.HR. Danas je posao tajnice nešto posve drugo od uvriježene predodžbe da joj je jedina zadaća kuhanje kave i javljanje na telefon.

Moderna je tajnica osoba koja mora biti upoznata sa svim područjima poslovanja te pored ostalih sposobnosti imati i istančane organizacijske i komunikacijske vještine. Tajnica je desna ruka direktora i stoga se često kaže da iza svake uspješne tvrtke stoji još uspješnija tajnica. To je osoba koja komunicira sa svima unutar tvrtke, spona je s ljudima izvan tvrtke i svojem direktoru olakšava posao preuzimajući na sebe organizacijske zadatke i brigu za funkcioniranje poduzeća.

Časopis **Poslovni savjetnik** zajedno s tvrtkom **Heraklea d.o.o.** provest će *mystery calling* - tajni će kupci zvati i posjećivati tvrtke, slati elektronske poruke tajnicama te ih pitati razna pitanja i tražiti određene informacije vezane uz njihovu tvrtku i poslovanje. Cilj je svega utvrditi koliko su tajnice ljubazne i snalažljive te imaju li potencijala za unapređenje svojih sposobnosti i na kojim područjima. Na temelju provedenog istraživanja izabrat će se NAJTAJNICA.HR za 2012. godinu koja će biti proglašena na **5. Nacionalnoj konferenciji poslovnih tajnica, voditelja ureda i administrativnih djelatnika** 22. 2. 2013. u zagrebačkom hotelu Dubrovnik. Na natjecanje za NAJTAJNICU.HR 2012. možete se prijaviti ovim anketnim listićem najkasnije do 31. prosinca 2012. godine. Najbolju tajnicu na izboru očekuju i bogate nagrade.

PRIJAVNICA

naj
tajnica.hr®
IZBOR NAJBOLJE TAJNICE HRVATSKE 2012

Ime i prezime nominirane osobe: _____

Tvrtka u kojoj radi: _____

Adresa: _____

Tel./Fax: _____

E-mail: _____

Da, želim sudjelovati u izboru NAJTAJNICA.HR

Potpis: _____

POKROVITELJ PROJEKTA:



STRUČNI PARTNER
PROJEKTA:

heraklea

SPONZOR:



MEDIJSKI POKROVITELJI:



Nominirati se može osobno ili Vas nominirati bilo tko od kolega iz tvrtke u kojoj radite.

Ispunjeni listić molimo dostavite na fax. **01/4921-743** ili e-mail: **info@poslovni-savjetnik.com**

Je li moj novac siguran?

Zainteresirana sam za neki oblik ulaganja novca. Trenutno ne mogu odvajati više od 300 kn mjesečno. Muči me i pitanje koliko je moj novac siguran i mogu li ostati bez svoje štednje?

I.R., Zagreb

Jedan od razloga zbog kojeg većina ljudi ne ulaže svoj novac i ne gradi investicijski portfelj jest pitanje: „Je li moj novac siguran?“. Ono što se zapravo krije iza tog pitanja jest strah da li će dobiti natrag istu svotu novca koju su uložili. Ulaganje bez ikakvog rizika čini se na prvu mudra strategija. Mnogi biraju konzervativne vrste štednje samo da bi sačuvali svoj novac. Nažalost, čak i ako ne diraju glavnice, sljedeće godine će za isti novac kupovati manje, a idućih godina sve manje i manje.

U novčanoj igri inflacija predstavlja glavnog negativca. Posljedica toga jest da za kunu možemo kupovati sve manje kako cijene rastu. Dakle, bez obzira na to koliko novca imali, osim ako se ne oplođuje, njegova vrijednost pada. Kupovna moć je manja. Jedini način da se ide u korak s inflacijom jest da se novac investira za veći postotak godišnje nego što se kreće inflacija. A kako bi vaša aktiva rasla nužno je da se ulaže uz neki rizik.

Inflacija svakog dana nagriza vašu glavnice. Ako ništa ne poduzimate sigurno je da ćete tijekom vremena dio novca izgubiti zbog inflacije. Nisam pobornik da se sav novac koji imate investira, nešto novca bi trebali ostaviti u gotovini za hitne potrebe i tekuću likvidnost. Taj novac ostavljate na stranu zbog sigurnosti, da vam se nađe pri ruci ukoliko vam hitno zatreba. Ostatak novca bi trebao biti namijenjen ulaganju.

Međutim, često čujem priče kako su njihovi poznanici ulagali novce

i puno izgubili. Što tada? Kod takvih priča uvijek me zanima koliko su bili upoznati s ulaganjem, koje znanje imaju, s kim su se savjetovali o ulaganju? Ono što je zanimljivo jest da većina ljudi sluša savjete o investiranju novca od ljudi koji nemaju iskustva u investiranju, a vrlo malo ih plati uslugu pravog savjeta

Pod ulaganjem se podrazumijeva pasivno stvaranje bogatstva. To je novac koji zaradite, a da vi ne morate raditi za njega. Jedan od načina jest da svoj novac investirate u dionice, obveznice, investicijske fondove. Koji ćete oblik ulaganja odabrati ovisi o visini rizika koji možete podnijeti. Prije nego što se upustite u stvaranje pasivnog prihoda morate steći znanje kako se to radi i tek tada mogu doći rezultati. Razumijevanje načina kako novac radi nužan je preduvjet za ostvarenje značajnijeg financijskog uspjeha. Problem je u tome što su nas učili da gomilamo, čuvamo svoje stvari, pa tako i novac. Međutim, novac ne funkcionira kao zalihe. Novac je sredstvo koje se treba mudro koristiti i oplođivati ili je bezvrijedan. Što je sada više rizično? Ništa ne poduzimati, čuvati novac, živjeti u nedjelovanju i tako gubiti na vrijednosti gotovo svakodnevno ili naučiti više o svijetu ulaganja, čitati knjige o tim temama, pratiti financijsko tržište i angažirati stručne osobe da vam pomognu izgraditi vaš vlastiti financijski portfelj.

Inga Lalić



Priopćiti poslodavcu trudnoću

Nedavno sam zatrudnjela i tome se jako veselim. Ipak, nisam sigurna kako se postaviti prema poslodavcu, da li da mu to odmah kažem ili da čekam što dulje? Čula sam dosta priča o ženama koje su dobile otkaz kad su zatrudnjele, pa se bojim da se to i meni ne dogodi.

A.S., Zaprešić

Trudnoća je jedno od najzbudljivijih razdoblja u ženinom životu i vjerujem da ste zbog toga vrlo sretni. Podvojeni osjećaji i strepnja vezana uz buduće događaje sasvim je razumljiva, jer sad ne samo da brinete o sebi već i o svom djetetu.

Teško je sa sigurnošću predvidjeti kako će reagirati vaš poslodavac. Iako trudnoća ne bi smjela biti razlog za otkaz, nažalost i to se događa. Ipak, vaš status će vjerojatno puno više ovisiti o tome koliko dugo radite i koliko je poslodavac zadovoljan vašim radom.

Većina poslodavaca neće olako otpustiti radnike s kojima su jako zadovoljni, jer je puno isplativije zadržati dobrog radnika (čak i kad ga neko vrijeme neće biti) nego ulagati u nekog novog s upitnim rezultatom. Osim vaših radnih rezultata važno je i kakav odnos imate s poslodavcem (ili izravno nadređenim osobama). Vjerujem da je taj odnos dobar, pa bi i zbog toga bilo najbolje da poslodavca što prije obavijestite o novonastaloj situaciji. To je prije svega korektno i omogućuje i vama i poslodavcu da se na vrijeme prilagodite. Dobro je da istaknete svoju spremnost da radite za vrijeme trudnoće, da ponudite da ćete uvesti u posao osobu koja će vas mijenjati tijekom porodiljnog i sl. Osim toga i sami ćete odmah znati što možete očekivati, i manje ćete strepiti.

Vjerujem da ćete sve ipak riješiti na najbolji način tako da u potpunosti možete uživati u trudnoći i zadržati svoj posao. Sretno.

Gordana Kastropeli



I oni čitaju „POSLOVNI SAVJETNIK“

„Vlast je sklona dodjeljivati zadatke onima koji su najmanje sposobni da ih obave“
- Arthur Bloch, „Murphyjev zakon, ili ostali razlozi zašto stvari idu naopako“.

U obilju vijesti i prijedora među javnim institucijama, zape-la nam je za oko informacija kako će se u javnom sektoru, odnosno državnim i ostalim službama, posvetiti posebna pozornost (službeni nadzor) radu i ponašanju njihovih službenika/ca. Kako smo u više navrata donosili preporuke o primjerenom komuniciranju u radu sa strankama, (osobito u br. 89), ova vijest potvrđuje kako se uoči stvarnom pridruživanju EU, konstruktivno razmišlja o onima koji na izvoru državnog proračuna manje ili više komotno uslužuju građane.

Da ne bi bilo zabune, ovaj mentalitet nonšalantnosti kod pružanja najobičnijih usluga po-

tječe iz predtranzicije kada je činovnik iz pozicije svojeg sigurnog stolca i zajamčeno stabilne plaće činio posebnu „uslugu“ ako bi udovoljio opravdanom zahtjevu stranke. No, moramo priznati da su neki poslovi, kao npr. ovjeravanje dokumenta, tj. ono što sada rade javni bilježnici uz nemalu naknadu, bilo puno jednostavnije i jeftinije.

Još uvijek se u mnogim uredima traži potvrda za potvrdu i tako dalje. No, i bez obzira na formalnu uslužnost i ljubaznost nekih državnih činovnika, molitelj se može naći neobavljanog posla u žrvnju birokracije. Zaduženi za funkcioniranje državne uprave još nisu shvatili:

- 1) da moraju biti bolje (ili minimalno) umreženi;
- 2) da ne zahtijevaju više identifikacija za jedan postupak (MB i OIB npr.);
- 3) da se vodi računa o količini papira, koji se gomilaju, a da ničemu ne služe;
- 4) da jedan službenik izdaje formular, a zatim ga na računalu ispunjava neki drugi u trećoj sobi ili katu iznad ili ispod, te da ga u petoj sobi ili šalteru ovjerava šef(ica);
- 5) da se ljubaznost ne sastoji od uzvraćenog pozdrava nego od primjerenog i pravodobno obavljenog posla;
- 6) da oni koji lutaju za dokumentima po raznim uredima, moraju napustiti svoje radno mjesto, što umanjuje prosječnu učinkovitost zaposlenih, koji stvarno pune proračun za ove koji printaju potvrde;
- 7) da većina naših građana još uvijek nema računalo ni te-

lefaks radi komunikacije s raznim uredima;

8) da bi trebalo provjeravati službenike na njihovim radnim mjestima (slično „tajanstvenom kupcu“ u trgovini);

9) da građanin mora dobiti pisani i pismeni odgovor u zakonskom roku;

10) da građanin mora biti pravodobno oštećen, bez puno odbijanja, ako je pretrpio materijalnu ili nematerijalnu štetu.

Posebno je pitanje ponašanja prema građanima starije dobi koji izbezumljeno lutaju od banke do Fine i HZMO-a kako bi dobili osnovnu informaciju u vezi s banalnim podatkom. Često se taj podatak može iščitati dodiranjem tipke na računalu, ali komotni službenik/ca to smatra posebnim zadatkom, pa radije odbije molitelja nego da se pomakne na svojoj stolici za nekoliko stupnjeva.



stanovništvo. No, ono što je na tv-oglasu tako jednostavno, postaje komplicirano na šalteru.

Građanka, vrlo pismena, nakon jedne takve reklame i još provjere web-stranice, odlazi po nenamjenski kredit. Kad konačno stigne na red, ispisuje hrpu bančinih tiskanica, da bi na posljertku bila odbijena. Poziva se na njihovo javno informiranje putem medija, a službenica joj uz smiješak odgovara: „A to. To vam je onako – općenito“. Uporna gospođa odlazi u drugu banku i tu biva odbijena, jer joj u zahtjev uračunavaju limit kreditnih kartica, koje uredno podmiruje i nema duga. Službenica joj tumači da bi, teoretski, mogla potrošiti ostatak do visine razlike neutrošenog limita, pa joj zato blokira odobrenje.

Na inzistiranje tražiteljice, predlaže da nađe sudužnika. Dopušta da to može biti i njezin muž starije dobi s malom mirovinom (iako već pod jednom ovrhom), što ova ne prihvaća.

Konačno, uporna građanka odlazi u treću banku i dobiva željeni nenamjenski kredit (iako po nepovoljnijim uvjetima nego što u medijima i webu reklamiraju prethodne dvije).

Oni koji smatraju da su banke generator nesporazuma i izokrenute korporativne misije (kumulirati što više, makar virtualnog, novca samo radi više novca u vlasništvu), koja je poput tsunamija zapljusnula svijet iz bogomdane Amerike - djelomično su u pravu. Svakako treba izbjegavati rizične kredite, ali i tu bi tražena jamstva trebala imati razumnu granicu. Istina je da je biološki rizičnija osoba od 70-ak godina od zaposlenog 30-godišnjaka. Ali taj mladi manager je (u teoretskoj simulaciji) bančinih kreditom kupio skupi auto i nesretnim udesom

Uz sve naše brojnije agencije, povjerenstva i sl. ustanove, koje prosljeđuju predmet od Poncija do Pilata i prebacuju odgovornost na druge, bila bi neizvediva ovakva bajkovita vrsta kontrole - napose na šalterima naših banaka.

A baš ti stariji građani se sjećaju jedne pripovijesti iz pučke škole kako je neki kalif na Dalekom istoku imao običaj prurušen hodati svojom državom i inkognito pratiti rad svojih dužnosnika. Uz sve naše brojnije agencije, povjerenstva i sl. ustanove, koje prosljeđuju predmet od Poncija do Pilata i prebacuju odgovornost na druge, bila bi neizvediva ovakva bajkovita vrsta kontrole - napose na šalterima naših banaka.

Kad banka hoće, a službenik/ca neće...

S vremena na vrijeme banke dolaze u situaciju da višak sredstava, ili novac kupljen po povoljnim uvjetima oplođuju kreditima za

SMART

B U S I N E S S

- **Tečajevi stranih jezika**
(opći, poslovni, pripreme za međunarodno priznate certifikate)
- **Hrvatski za strance**
- **Testiranje kandidata za posao**
- **Osobne i poslovne vještine**
- **Jezična potpora pri izradi prijave za EU fondove**
- **Prijevod i lekture**

SMART Business
 Palinovečka 19 (Vrbani III), Zagreb
mob: +385 91 3874 357
tel: +385 1 3874 355
e-mail: business@smart-jezici.hr
web: <http://business.smart-jezici.hr/>

Member of the British Council Exams Partnership Programme

Advantage[®]



postao trajni invalid... U takvim beskonačnim kombinacijama, doći ćemo do institucije osiguranja, pa bi banka u suradnji s osiguravateljem mogla prihvatiti taj instrument jamstva. No, osiguravatelj također želi jamstvo za jamstvo i plus toga dobru zaradu, pa ispada da bi potencijalni tražitelj kredita morao otplaćivati dva kredita po jednom zahtjevu. U konačnici najgorog scenarija dolazi ovrha fizičke imovine (plus masna zarada za odvjetnike i bilježnike), pa bi i se naše banke mogle naći u situaciji, da zbog nesporazuma sa svojim klijentima i krutosti pri razumnom sporazumijevanju, postanu vlasnici velikog broja nekretnina koje nitko ne želi kupiti. Štoviše, država im može oporezovati te mrtve kapitalne, pa je pitanje je li bolje ići na poček ili reprogramiranje, nego ustrajati na krajnjoj točki represije - tj. kažnjavanja klijenata (o „švicarcima“ da i ne govorimo).

Ipak, ne čuči u svakoj banci - Bernard L. Madoff

Bilo bi pogrešno stvarati percepciju o problematičnoj profesionalnosti djelatnika na šalterima i uredima banaka. No, uz već dobre postojeće instrumente provjere (HROK npr.), banka ima i druge atribute diskrecionog prava pri komunikaciji s kupcem svojeg novca, osobito onim stalnim - pouzdanim klijentima.

Konačno, uprava bi trebala voditi računa da neumjereno visokim nagradama ne nagrađuju svoje managere po linearnoj šablona. I ovdje bi NETKO (tko je taj Netko?) morao provjeriti osobe ili poslovnice kod kojih se gomilaju reklamacije (po načelu rada dobrih stranih banaka u inozemstvu). U protivnom će jednako povoljno prolaziti i oni koji rade kao gospoda, kao i oni koji vode rat sa svojim klijentima, jer u velikoj vreći ionako ima puno novaca za sve u kući.

mr. sc. Eduard Osređićki

tajnica.hr STRANA IMENA U HRVATSKOM JEZIKU

Osim stranih riječi koje imaju opće značenje u hrvatskom se jeziku svakodnevno susrećemo i sa stranim imenima. Strana imena ljudi pišu se u svom osnovnom, nominativnom obliku, onako kako ih piše njihov nositelj, npr. *Charles Baudelaire*, *George Washington*. Međutim, kada ta imena dolaze u neki od padeža (G, D, A, V, L, I), onda ih je potrebno, kao i opće imenice podrijetlom iz stranih jezika, djelomično promijeniti dodavanjem padežnih nastavaka.

U hrvatskom se jeziku sklanjaju svi članovi hrvatskih muških imena i prezimena, osim prijedloga i veznika, npr. N *Tomo Jurić*, G *Tome Jurića*, D *Tomi Juriću*, A *Tomu Jurića*, V *Tomo Juriću*, L *Tomi Juriću*, I *Tomom Jurićem*.

Isto vrijedi i kada je riječ o stranim muškim imenima i prezimenima, npr. N *Stirling Moss*, G *Stirlinga Mossa*, D *Stirlingu Mossu...*; N *Dirk Branke*, G *Dirka Brankea*, D *Dirku Brankeu...*

Dakle, sklanja se ime i prezime, a ako u imenu postoje prijedlozi, oni ostaju nepromijenjeni, npr. N *Ardelio della Bella*, G *Ardelija della Belle*, D *Ardeliji della Belli*.

Kod ženskih stranih imena i prezimena ne sklanja se ni ime ni prezime, npr. N *Jenifer Lopez*, G *Jenifer Lopez*, D *Jenifer Lopez*, A *Jenifer Lopez*, V *Jenifer Lopez*, L *Jenifer Lopez*, I *Jenifer Lopez*. U hrvatskim ženskim imenima i prezimenima sklanja se samo ime, npr. N *Ivana Perić*, G *Ivane Perić*, D *Ivani Perić*, A *Ivanu Perić*, V *Ivana Perić*, L *Ivani Perić*, I *Ivanom Perić*. Prezimena ženskih osoba sklanjaju se samo kada završavaju na *-a*, npr. N *Bulaja*, G *Bulaje*, D *Bulaji*, A *Bulaju*, V *Bulaja*, L *Bulaji*, I *Bulajom*.

Prilagodba hrvatskom jeziku

Nesklanjanje imena i prezimena nije samo česta pogreška kada je riječ o stranim nego i o hrvatskim imenima i prezimenima. Često se može čuti ili vidjeti nepravilno napisano: *n/r. gđin Ivan Horvat*; *Poduzeće je zastupano po direktoru Petar Milić*, *Poštovani gospodine Knežević*. Pravilno je: *n/r. gđin-u Ivanu Horvatu*; *Poduzeće je zastupano po direktoru Petru Miliću*, *Poštovani gospodine Kneževiću*.

Od stranih prezimena u hrvatskom se jeziku tvore i pridjevi. Posvojni pridjevi, koji označavaju kome što pripada, tvore se dodavanjem nastavaka *-ov*, *-ev* ili *-in* na nominativni oblik i pišu se velikim početnim slovom, npr. *Goetheov* (od *Goethe*), *Shakespeareov* (od *Shakespeare*), *Vignyjev* (od *Vigny*).

Odnosni pridjevi nastali od stranih prezimena tvore se dodavanjem nastavka *-ski*, pišu se onako kako se izgovaraju, npr. *geteovski* (od *Goethe*), *šekspirovski* (od *Shakespeare*), *leopardijevski* (od *Leopardi*) i malim početnim slovom, npr. *geteovski stil*, *šekspirovski lik*, *leopardijevski motiv*.

Danas u hrvatskom jeziku upotrebljavamo i mnoga imena država i gradova koja su u prošlosti prevedena ili prilagođena hrvatskom jeziku,

osobito imena poznatijih gradova i država, npr. *Atena*, *Beč*, *Budimpešta*, *Carigrad*, *Rim*, *Singapur*, *Venecija*, *Prag*, *Peking*, *Pariz*, *Varšava*, *Kairo*; *Albanija*, *Austrija*, *Danska*, *Engleska*, *Grčka*, *Indija*, *Irska*, *Kina*, *Nizozemska*, *Njemačka*, *Paragvaj*, *Urugvaj*, *Turska*.

Odnosni pridjevi od imena stranih gradova koji nisu prilagođeni hrvatskom jeziku pišu se onako kako se izgovaraju i malim početnim slovom, npr. *njujorški* (od *New York*), *lionski* (od *Lyon*), *marsejski* (od *Marseille*), *briselski* (od *Bruxelles*).

Evo nekih primjera pravilne upotrebe stranih imena u hrvatskom jeziku.

Jacka Londona upoznao je kao ratnog reportera; U filmu Claude Chabrol učiteljica se zaljubljuje u ubojicu; U drami Sidney Lumet dvanaest je članova porote; U skeču Montyja Pythona nalaze se na nogometnom terenu; Često se citira izjava Ludwiga Wittgensteina; U "Purpurnoj ruži Kaira" Woodyja Allena ne glumi Woody Allen; Zimske olimpijske igre dva su puta održane u St. Moritzu.

dr. sc. Marko Alerić

PROVJERITE SVOJE POZNAVANJE PRAVILNE UPOTREBE STRANIH IMENA

1. U kojim rečenicama ime ili prezime nije u pravilnom obliku?

- A Slušam pjesme Jim Hendrixa.
- B Gol Cristiana Ronalda bio je sudbonosan.
- C U filmu je glumila s Mel Gibsonom.
- D Zaljubljen je u filmove Alfreda Hitchcocka i Fritza Langa.

2. Podcrtano prezime ili ime i prezime preoblikujte u odgovarajući padež.

- A Tracy je glumio u ekranizaciji djela (Ernest Hemingway) _____ "Starac i more".
- B Čitao je životopis (Jean Paul Sartre) _____.
- C (Huckleberry Finn) _____ u avanturama se pridružuju Vojvoda i Kralj.
- D O (William Shakespeare) _____ napisan je velik broj djela.

3. Zaokružite niz u kojem je ime ili prezime u instrumentalu nepravilno.

- A sa Julesom Verneom, s Honoréom de Balzacom
- B sa Stendhalom, s Moliérom
- C s Victor Hugoom, s Jeanom Cocteauom
- D s Paulom Éluardom, s Alfredom Jarryem

Rješenja: 1. A, C; 2. *Ernesta Hemingwaya*, *Jeana Paula Sartrea*, *Huckleberryju Finnu*, *Williamu Shakespeareu*, 3. B

Jedinstveni wellness centar Murad u centru Zagreba

Nakon preseljenja na prvi kat Sheraton hotela, Murad Centar postao je jedan od najcjelovitijih wellness centara u Zagrebu. Sama ponuda centra njeguje holistički pristup zdravlju i ljepoti.

Medicinsko-kozmetički centar Murad postoji već 11 godina, a na zadovoljstvo svojih klijenata besplatne preglede i savjetovanja o njezi i brizi kože još uvijek radi **dr. med. Haina Peto-Radiković** s istim djelatnicama (uz proširenje tima) još od samog početka osnivanja. Tako će vas i u centru u Sheratonu dočekati besplatne konzultacije liječnice, punjenje bora i usana hijaluronskom kiselinom i uklanjanje bradavica.

Novo u ponudi je besplatna analiza kože kamerom uz prodaju preparata i savjeti za tretmane na Murad pultu. Uz visoko educirane kozmetičarke koje brinu o njezi vaše kože za sve tipove i probleme kože američkom dermatološkom kozmetikom Murad, zbog proširenja cjelokupne ponude, moći ćete se upoznati i s radom

4 visoko educirana terapeuta, 2 fizioterapeuta i jednog Shiatstu terapeuta s posebnom četverogodišnjom edukacijom. Za masaže i rehabilitacijske vježbe za sva bolna stanja vrata i leđa ili stanja nakon operacija koljena i lomova ekstremiteta, u svrhu jačanja mišića, pobrinut će se fizioterapeuti i diplomirani kineziolog.

Jedinstvenost ponude – nutricionističko savjetovanje

Individualne vježbe uz fizioterapeuta mogu se provoditi i u bazenu, grijanom na temperaturi od 28°C s vanjskim sunčalištem na kojem se nalazi jacuzzi.

Također, ono što čini Murad Centar jedinstvenim je i nutricionističko savjetovanje diplomirane nutricionistice u trajanju od 45-60 minuta, koja će odrediti pravilnu



prehranu potrebnu vašem organizmu te odgovarajuće vježbe i stil života bitan za dobro zdravlje i lijep izgled. Nakon što dobijete svoj režim vježbanja, nije potrebno ići na drugo mjesto, već se samo prošetati par koraka i već ste u teretani posebnoj po svojim Air-machine spravama, sa zračnim otporom ergonomski prilagođenom svakom čovjeku individualno. U teretani niste sami, s vama su fitness treneri koji će vam uvijek rado pomoći, a spremni su i na individualne sate isključivo s vama. Za one koje više vole grupno vježbanje, Wellness centar Murad nudi vrhunske trenere u dvorani za pilates, jogu, Fat burning, Total Body Workout, Zumbu, orijentalni ples, Dance, medicinsku gimnastiku i Kettlebell.

Godišnja wellness karta

Kako je wellness mjesto za opuštanje i uživanje, nakon napornog dana preporučamo opuštanje uma i tijela detoksikacijom u saunama od kojih možete birati između finske saune s kromoterapijom i turske parne kupelji sa zvjezdanim nebom. Uz tuševe iznenađenja u prostoru za odmor možete se poslužiti i čajem po izboru. Zaželite li se svježeg zraka, iz saune možete izaći na vanjsko sunčalište u blagodatni jacuzzi.

GODIŠNJOM WELLNESS KARTOM dobivate neograničeno pravo cijele godine na korištenje bazena, vanjskog sunčališta sa jacuzzijem, sauna, teretane ili grupnih vježba u dvorani (po izboru) te određen broj masaža.





Fizička aktivnost kao element napredovanja

U današnje vrijeme sve više slušamo kako puno radimo, kako nemamo vremena za sebe, kako je to nemoguće izdržati. Nažalost, svjesni smo da tržište jednostavno diktira uvjete rada i da ćemo to teško kao pojedinac promijeniti.

Sve veći broj mladih ljudi žali se na bolove u leđima, na trnce u rukama i nogama, na bolove u predjelu vratne kralježnice. Čak ni moždani i srčani udari u mlađoj populaciji danas više nisu ništa čudno. Unatoč svemu tome još uvijek ne poduzimamo ništa ili odgađamo neminovno - odlazak liječniku kada je prekasno.

Danas se u fitness centrima može vježbati od 6 sati ujutro, pa sve do 22 sata. Kako se radno vrijeme uvelike razlikuje od radnog vremena kada su naši roditelji odlazili od kuće, u 6 ujutro, i već u pola četiri popodne se vraćali, tako se mi trebamo prilagoditi modernom dobu i pronaći vrijeme za sebe.

Glavni problem napredovanju je pobijediti sebe

Koliko puta ste se uhvatili u razmišljanju kako je vrijeme da se pokrenete, ali nisu vam tenisice bile po volji, trenirka nije baš najbolja, pa ujutro vam je rano, navečer kasno, kako će vas ljudi gledati jer imate viška kilograma, kako će netko u teretani komentirati kako radite s malim bučicama? Stvarnost je drugačija - u teretanu dolaze ljudi od kojih ćete se s nekima upoznati, a s nekima nikad nećete ni progovoriti.

Vi ste došli na trening jer že-

lite raditi na sebi i osjećati se bolje. Nikoga ne zanimaju vaše tenisice ni trenirka, jer to nije modna pista. Biste li više voljeli imati bolju odjeću na tijelu za koje je vidljivo da treba ukloniti višak kilograma, da ga je potrebno oblikovati, možda nabaciti malo mišića ili biste bili zadovoljniji da imate tijelo s kojim ste zadovoljni i koje drugi primjećuju bez obzira na odjeću koju nosite? Biste li više voljeli odlaziti s treninga s osmijehom na licu nakon što znate da ste napravili nešto za svoje psihofizičko stanje ili biste radije doma očajavali kako izgledate ili se osjećate?

Zdravlje nam nažalost postaje važno tek kada se već nešto dogodi... Fizička aktivnost radnog čovjeka danas vrlo je važan faktor jer nam moderna vremena donose sve više „olakšanja“ zbog kojih se uskoro doslovce nećemo morati ustati iz kreveta. Nismo svjesni da nam upravo sva ta tehnologija donosi veliku štetu zdravlju ako se sami za sebe ne pobrinemo.

Čak je i dokazano da su ljudi koji redovito vježbaju mnogo produktivniji na poslu, puni pozitivne energije kojom uspijevaju „zaraziti“ i sve oko sebe i u načelu su daleko organiziraniji od ostalih kolega.

A kako vježbati? Gdje početi?

Današnje doba traži od kondicijskog trenera individualan pristup svakom klijentu. Vrlo je važno tko radi s vama, koji model vježbanja primjenjujete. Svaki organizam drugačije funkcionira i to je važno znati o sebi. U tom smislu, trener mora biti fleksibilan, prilagodljiv klijentu i njegovim poslovnim obvezama. Kako su poslovni ljudi osobe koje ciljaju više i žele ostvariti maksimalizaciju svojih mentalnih potencijala, tako trebaju raditi i na svojem zdravlju kako bi ostvarili te ciljeve. Jer čemu sva muka, ako ste na korak do cilja, a osjećate da propadate fizički?

Pronađite profesionalnog trenera, osobu koja će znati kako izmjeriti vaše potencijale i upoznati funkcioniranje vašeg tijela te prema tome osmisliti sustave i programe vježbanja za ljude koji se do sada nisu mogli organizirati. Do cilja se može doći jedino kvalitetnom suradnjom koja započinje inicijalnim razgovorom, probnim treningom, inicijalnim testiranjem sposobnosti, analizu provedenih testova vaših sposobnosti, te zajedno postavljajući realne ciljeve. Testovi ovog tipa se uvelike razli-

kuju od testiranja profesionalnih sportaša, posebno su izrađeni za početnike i osobe koje su imale veće pauze u proteklom periodu. Također, jako je važno tražiti i individualizirani plan i program treninga po kojem se radi si tako osigurati da ne radite s osobom koja izmišlja vježbe kad dođe na trening i tako troši vaše vrijeme i novac. Tijekom vašeg vježbanja, kroz određeni period se testiranje ponavlja kako bi zajedno uočili napredak i kako bi mogli dalje usmjeravati vaše programe vježbanja. Mjerenja su osmišljena tako da se baziraju na jasnim numeričkim podacima, a ne „odokativnoj“ metodi. Osim toga, inicijalnim mjerenjima se određuje opterećenje svakog budućeg treninga tj. intenzitet (koliki postotak od maksimalne frekvencije srca, koja težina od 1RM) i ekstenzitet (trajanje treninga, trajanje određene vježbe, broj ponavljanja), metode rada te vrsta i trajanje odmora u oporavku.

Ti podaci su mjerilo napretka te su lako usporedivi, što je najvažnije. Osobni trener je tu da vas nauči pravilno vježbati, da ispravlja nedovoljno dobru tehniku izvođenja, da vas usmjeri što, kako i kada jesti, kako bi svoje tijelo i um doveli na pravi put. To su samo neki razlozi zašto je potrebno pravilno vježbati. Sada više nemate izgovora - pokrenite se. Sutra je već jedan dan manje...

Tomislav Gomuzak, osobni trener, Sofis savjetovanje d.o.o.

Pronađite profesionalnog trenera, osobu koja će znati kako izmjeriti vaše potencijale i upoznati funkcioniranje vašeg tijela te prema tome osmisliti sustave i programe vježbanja za ljude koji se do sada nisu mogli organizirati.

Put pod noge... pravac zdravlje!

Hodanje je monostrukturalna ciklička aktivnost (jedna kretnja se stalno ponavlja) i predstavlja najosnovniji oblik ljudskog kretanja. Naime, spada u biotička motorička znanja tj. motorička znanja koja su nam prirodno urođena još kao djeci i ne treba nas nitko poučavati njihovoj izvedbi. Kao djeca, spontano izvodimo tu kretnju. I premda se radi o aktivnosti kojoj kada su, primjerice, u pitanju prvi koraci djeteta pridajemo veliki značaj i pažnju, s vremenom ju počinjemo uzimati zdravo za gotovo, do te mjere da ju čak i zapostavljamo. Kretanje većine ljudi svodi se na odlazak do dućana ili tramvaja, a o jačoj tjelesnoj aktivnosti da i ne govorimo.

Kako u svom stručnom članku navodi **dr. sc. Tomislav Benjak**, ankete provedene na hrvatskim građanima pokazale su da se u 2003. godini 30,5% građana smatralo fizički neaktivnima. Taj je broj čak porastao do ankete provedene 2008. godine, kada je iznosio 37,7%. Rezultati između spolova podjednaki su vrijednosti, a problem tjelesne neaktivnosti prisutan je kod svih dobnih skupina u RH, s time da su najkritičniji mladi u dobi od 15-24 godine. To se povezuje i s porastom korištenja sjedilačkih načina zabave, prvenstveno putem računala.

Dobrobiti hodanja

Kako bi se ova praksa promijenila državne institucije, uredi i udruge redovito organiziraju skupove, aktivnosti i projekte kojima promoviraju zdrav život i više kretanja. A najmanje što možete sami učiniti za svoje zdravlje jest jednostavno se kretati.

Hodanje neposredno i pozitivno utječe na organizam čovjeka, pokazale su to brojne studije. Hodanjem aktiviramo rad krvožilnog i dišnog sustava, a pored toga hodanje ima veliko zdravstveno značenje (Šnajder, Milanović 1991.). Nadalje, kako napominje dr. Benjak, smanjuje rizik od nastanka nekih oblika raka (dojke i debelog crijeva), šećerne bolesti tipa 2, bolesti krvnih žila te depresije, a predstavlja aktivnost koja uključuje najmanji rizik od povrede. Hoda-



Stjepan Sušec, predsjednik PD Planinorci

„Čovjek je dio prirode, a izgubio je taj osjećaj. Najveća dobrobit je vratiti se, ponovno prepoznavati ljepotu koju možete susresti samo u prirodi, ali i izoštriti instinkte

kada nešto pođe po zlu, naučiti se razmišljati i brzo reagirati.“

ti može svatko u skladu sa svojom kondicijom, važno je samo da oslušujete znakove svog tijela i hodate onom brzinom i intenzitetom koji vam omogućavaju normalno disanje.

Razlikujemo i sportsko hodanje, koje uključuje veću brzinu i duže korake te tzv. racionalnije tehničko kretanje. Drugim riječima, ekonomičnost tjelesnih naprezanja uz maksimalnu efikasnost.

Osim što je zabavno i sigurno, hodanje je i izvrsna aerobna aktivnost koja aktivira mišiće cijelog tijela. Korisno je za gubitak težine, poboljšava držanje tijela i cirkulaciju, jača gustoću kostiju te pomaže smanjenju stresa i jačanju imunološkog sustava.

Idemo u planine!

Za sve ambicioznije, preporučamo planinarenje. Osim što kulise tvore prekrasni prirodni krajolici, osjetit ćete i dobrobiti svježeg zraka, jačeg aktiviranja mišića i, nadajmo se, dobrog društva.

Poticaj vam mogu dati članovi **PD Planinorci**. Riječ je o mladom društvu, osnovanom ove godine sa strane nekolicine zaljubljenika u prirodu, kojih sada već ima 30-ak. Njihovi izleti podrazumijevaju noćne planinarske rute, jednodnevne ili dvodnevne izlete po hrvatskim planinama, s različitim sadržajima, radionicama i edukacijom.

„Zbog današnjeg načina života punog obveza i stresa, ljudi su se prestali 'družiti' s prirodom. 'Odmaraju' se uz televizijske prijamljke ili u shopping centrima. Mi im iz iskustva možemo preporučiti da treba 'pobjeći' na planinu. Kada jedanput upoznate poseban osjećaj nakon boravka u prirodi, spoznate da je čovjek tamo slobodan, a to je ono što se teško može opisati riječima - to jednostavno želite ponoviti. Nakon planinarenja spavate kao beba, a jutro vam se čini kao da ste se ponovno rodili“, tvrdi **Stjepan Sušec** iz PD Planinorci. Za hodanje vam ne treba naročita oprema, udobne tenisice i ležerna odjeća, no za planinarenje vrijedi druga priča. Najvažnije su planinarske cipele - gojzerice, dobra kabanica ili jakna te ruksak, „s time da morate dobro odmjeriti koliko ćete moći nositi na leđima, sve prilagođeno duljini rute“, savjetuje Sušec. Koju god vrstu hodanja odaberete, važno je samo da se krećete. Da radite ono što vaše tijelo zna instinktivno, za što je stvoreno. Oslušajte njegove znakove i odaberite onu vrstu aktivnosti koja vam pruža ugodu. Naš savjet: povedite i dobro društvo, bilo da se radi o prijateljima ili omiljenoj glazbi.

Maja Jurković, mag. nov.

Od 1992. godine svijet obilježava 15. listopada kao Svjetski dan pješaćenja. S obzirom da je TAFISA – međunarodna asocijacija pokreta „Sport za sve“ vidjela važnim za posvetiti posebnu pažnju tom osnovnom ljudskom pokretu, tko smo mi da tome ne posvetimo barem jednu stranicu. Ususret ovogodišnjem Svjetskom danu pješaćenja „protegnite“ noge.



Broj koraka u minuti kod hodanja je prosječno 112-120, dok brzina hodanja iznosi oko 6 kilometara na sat. Stručnjaci preporučuju hodanje od 30 minuta 5 dana tjedno.



Dragi dnevniče,

Ljeto se, premda se to po temperaturi ne bi reklo, ipak polako bliži kraju. Lagati da mi još koji dan, pa čak možda i tjedan godišnjega, ne bi odgovarao, nema smisla... Koliko god nam dobro bilo na našem radnom mjestu, koliko god nam radna ekipa bila ok, vrijeme provedeno bez obveza, uvijek je dobrodošlo.

Lijepo je bilo ujutro ljenčariti, znajući da pola sata, pa i sat vremena duže, ne znači neku bitnu promjenu. Uspjela sam malo više vremena posvetiti nekim zanimacijama koje inače obično ostanu pomalo zanemarene, i što je možda najvažnije, uz činjenicu da sam se stvarno lijepo odmorila, uspjela sam odvojiti i malo više vremena za neke drage ljude koji isto tako kao i neke aktivnosti u mom životu, inače pomalo „pate“ zbog mojih radnih obveza.

Shvatila sam da usprkos mom mišljenju da, premda se rijetko vidimo, ti ljudi znaju koliko mi znače, možda ipak baš i nije sasvim tako. Ponekad se nažalost obistini ona stara poslovica „daleko od očiju, daleko od srca“, ponekad nedostatak naše pažnje ostavlja dojam da nam zapravo više nije toliko stalo do određenog odnosa. Udaljimo se i tako ponekad, čisto iz nedostatka vremena, ali možda još više volje, izgubimo neke drage ljude, a ako ćemo baš iskreno, nije da ih bilo tko od nas ima previše.

Teško je održavati sva poznanstva, sva prijateljstva, ali oko ljudi koji nam zaista puno znače u životu, trebali bi se ipak više potruditi, naći vremena i onda kada nam se čini da ga realno nemamo, ili barem ne dovoljno. Ovoga ljeta, tijekom godišnjeg odmora doživjela sam nekoliko situacija koje su me ozbiljno usmjerile na promišljanje o tome koliko, prilično olako, neke odnose s dragim ljudima smatram kao nešto što se podrazumijeva, nešto na čemu ne treba posebno raditi... i upozorile na činjenicu da ne postoji odnos koji se jednostavno podrazumijeva, da neki ljudi oko mene, češće nego ja to prakticiram, očekuju i koju malu pažnju, tel. poziv, e-mail, ili barem poneki kratki SMS koji bi im dao do znanja da mislim na njih, da su mi i dalje dragi, u svakom slučaju da očekuju (i to s pravom) malo kvalitetniju komunikaciju s moje strane tijekom cijele godine, ne samo za vrijeme praznika ili godišnjih odmora.

Uvučena u radni ritam, brojne privatne obveze nakon radnog vremena, često zaboravljam, nemam vremena ili jednostavno iskrenije, u onom preostalome vremenu, često nemam volje za nalaženje na kavi ili za neki slični vid druženja.

Djelomično je razlog tom mom pomalo neodgovornom odnosu prema nekim dragim i važnim ljudima vjerojatno i u tome što svoju potrebu za druženjem uspješno ostvarujem s kolegicama iz radne sredine. Većina moje radne ekipe su osobe s kojima uvijek lako mogu naći zajedničke i bliske teme za razgovor, lakše, brže i bolje mogu razumjeti poteškoće s kojim se susrećem u radnoj domeni, jer se i sami susreću s istima, ili barem sličnima, osobe smo sličnih karaktera i veže nas puno zajedničkih interesa i izvan posla, ipak, svjesna sam, trebala bih odgovornije pristupati i odnosima s onim drugim ljudima koji čine važan dio mog života, onog privatnog dijela, druženje s kojima mi uvijek uljepša dan, unese neke nove spoznaje i neke nove doživljaje u moju svakodnevicu. Posvećenost poslu, kvalitetni odnosi s ljudima iz naše radne sredine, svakako su veliki plus, velika prednost u životu, međutim to je ipak samo jedna domena istoga, i nije poželjno previše se osloniti ili se sasvim posvetiti samo toj jednoj domeni, uvijek je treba proširivati i dodatnim interesima ali i „dodatnim“ ljudima, bolje rečeno održavanjem kvalitetnih odnosa s ljudima iz onih drugih domena našeg života.

Zapravo razmišljam, koliko god užurban današnji ritam života bio, kad kažemo da nemamo vremena, ne bi li možda trebali malo razmisliti i o tome koliko vremena provedemo uz neku omiljenu Tv seriju ili neku sličnu aktivnost.

Ok, i takav vid relaksacije je svakako potreban i poželjan, međutim nerijetko bi bilo puno zanimljivije i korisnije to vrijeme koje provedemo uživljavajući se u neki imaginarni svijet nekih nama sasvim nepoznatih, u biti nepostojećih osoba, to isto vrijeme ili barem dio provesti u nekom obliku druženja s ljudima koji su stvarni, čiji se doživljaji i životne situacije zaista događaju, a nisu tek plod bujne mašte nekog scenariste...

Ono što često znam reći ovoj mlađoj internetskoj generaciji, kad me pitaju za Facebook; imam face, ali mi book ni najmanje ne treba jer se puno više volim družiti „face to face“, trebala bih zapravo i sama malo više primjenjivati u praksi.

Danas se, koliko zbog vanjskih okolnosti koje nam realno ne ostavljaju baš previše slobodnog vremena, ali velikim dijelom i zbog naše inertnosti da to slobodno vrijeme kvalitetnije iskoristimo, sve više udaljavamo od naših bližnjih, i eto, svjesna sam da će me radne obveze i opet pomalo udaljiti od nekih ljudi s kojima sam tijekom godišnjeg odmora uspjela opet malo obnoviti veze, ali se nadam da ću puno više slobodnog vremena ipak provoditi održavajući te veze „živima“, jer kvalitetni ljudi se teško nalaze i ne bi ih smjeli olako puštati da odu iz naših života.

Lp,
Nevenka