

Imate li viziju života  
kakav želite sutra?

## Mislite na svoj život u mirovini već danas

**VIZIJA**

Paket za dodatna primanja  
u mirovini

Generali osiguranje i Privredna banka Zagreb  
predstavljaju vam jedinstven osigurateljsko-  
investicijski paket za dodatna primanja u mirovini.

### VIZIJA nudi:

- zajamčena dodatna primanja u mirovini već uz minimalna mjesečna ulaganja
- očekivano povećanje dodatnih primanja u mirovini zbog dugoročnog ulaganja u PBZ investicijske fondove
- zaštitu obitelji u slučaju nepredvidljivih situacija u životu
- korištenje porezne olakšice na maksimalan iznos od 12.000 kn godišnje
- fleksibilno ulaganje koje u svakom trenutku možete prilagoditi situaciji i potrebama

### Vi birate:

- omjer ulaganja u zajamčeni i očekivani iznos dodatnih primanja u mirovini
- strategiju ulaganja u PBZ investicijske fondove
- razdoblje ulaganja, način plaćanja i dodatna pokrića

Ugovorite svoj paket VIZIJA u najbližoj poslovnici Privredne banke Zagreb.

Info telefon 0800 300 505  
www.generali.hr



**GENERALI**  
Osiguranje



**PRIVREDNA BANKA ZAGREB**

PBZ je član grupe INTESA SANPAOLO

Info telefon 0800 365 365  
www.pbz.hr

The leading business school in the region proudly invites you to

Cotrugli Forum

Zagreb, June 11, 19h



# Developing Emotional Intelligence

free lecture by **Mike George\***

*\*Mike George is a lecturer at Oxford Leadership Academy and Cotrugli Business School. He has been a tutor, trainer and coach to executives and organizations for over 20 years. He coaches, guides and facilitates the personal and executive development of people in companies, corporations and communities in over 30 countries.*

Apply now at: [www.cotrugli.eu/forum](http://www.cotrugli.eu/forum)

*Learn From The Best!*

**COTRUGLI**  
BUSINESS SCHOOL

**NEWS IN ENGLISH**



**GOSPODARSKI TJEDAN**

Siniša Prica



**EUROPA**

Silvana Skočajić



**PULS**

Ilijana Trgovčić i Siniša Prica



**NOVI PRAVAC**

Nada Kolega



**KN LIFESTYLE**

Martina Detelić



**poslovni savjetnik**<sup>®</sup>NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK  
za managere i poduzetnike**NAKLADNIK:**

Centar za management i savjetovanje d.o.o.  
Pierottijeva 1, 10 000 Zagreb, matični broj: 1745611,  
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 UREDNIČA I DIREKTORICA:**

mr. Sandra MIHELČIĆ, dipl. oec., smihelcic@ripup.hr

**VODITELJ UREDNIŠTVA:**

Igor MILINOVIĆ, dipl. oec., igor@ripup.hr

**POMOĆNICE GLAVNE UREDNICE:**

Marina KILIĆ, dipl. novinar, tel: 01 - 48 10 521, marina@ripup.hr  
Bojana ŠPANIČEK, bojana@ripup.hr

**STALNI SURADNICI:**

Sanja AKRAP, dipl. oec., mr. sc. Kate BAGOVIĆ, Zdravka BARAC, dipl. oec., Tomislav BEKEC, dipl. oec., mr. Lejla BJEDOV, Valentina BOCAK, dipl. oec, Anđelko BREZOVNJAKI, dipl. novinar, Ljiljana BUHAČ, prof., Nadina CVETKO BOROTA, dipl. oec., mr. sc. Esad ČOLAKOVIĆ, Krunoslav ČOSIĆ, dipl. ing., Mirjana FIJOLIĆ, dipl. politolog, Milivoj FRIGANOVIĆ, dipl. oec., Ana GRUBANOVIĆ, dipl. novinar, Dina IVAN dipl. novinar, Alen JAŠARBAŠIĆ, Damir JUGO, dipl. novinar, Goran JUNGVIRTH, dipl. novinar, mr. sc. Ratka JURKOVIĆ, mr. sc. Vesna JURKOVIĆ, Goran KAUZLARIĆ, Maja KLIER, dipl. novinar, Ljubica KLJAIĆ PETRAČIĆ, prof., Zoran KORDA, dipl. oec., Ivana KOMŠIĆ, dipl. psiholog., mr. sc. Marinko KOVAČIĆ, Ljiljana KUKEC, prof., Zlatko KURTOVIĆ, dipl. oec., Boris MASNJAK, dipl. oec., Svetislav MILAKOVIĆ, dipl. oec., dr. Dubravka MILJKOVIĆ, Dragan MUNJIZA dipl. oec., mr. sc. Elvira MLIVIĆ BUDEŠ, Vladimir MRVOŠ, dipl. iur., mr. sc. Marija NOVAK-IŠTOK, Jasmina OČKO, dipl. oec., dr. sc. Mislav Ante OMAZIĆ, mr. sc. Eduard OSREDEČKI, Olinka PAVIĆ PEROVIĆ, dipl. oec., prof. dr. sc. Zvonimir PAVLEK, mr. sc. Branko PAVLOVIĆ, dr. sc. Saša PETAR, Danka PRAH, Božo PRELEVIĆ dipl. iur., Valerija RODEK, dipl. pedagog, Barbara RUŽIĆ, prof. psih., mr. sc. Darko SAMBOL, mr. sc. Zoran STAMENIĆ, Olga ŠTAJDOHAR - PAĐEN, dipl. ing., Božo TOKIĆ, dipl. ing., Nenad UNUKIĆ, dipl. novinar, Alan VAJDA, dipl. iur., Robert VRGOČ, dipl. oec., Goran VRHOVEC, dipl. novinar, dr. sc. Vidoje VUJIĆ, mr. sc. Vinko VUKADIN, Dragan ZLATOVIĆ, dipl. iur., Alan ZEPEK

**VODITELJICE MARKETINGA:**

Mihaela BAJKOVAC, prof., mihaela@ripup.hr, tel. 01 - 48 36 006  
Biserka ČONKAŠ, biserka@tajnica.hr, tel. 01 - 48 10 521  
Ana LACKOVIĆ, dipl. oec., ana@ripup.hr, tel. 01 - 48 36 406  
Lidija NEJEDLY, dipl. ing., lidija@ripup.hr, tel. 01 - 49 22 804  
Sanja ŠKENDER, sanja@ripup.hr, tel. 01 - 49 21 737

**VODITELJ SLUŽBE TELEMARKETINGA:**

Filip KALOGJERA, dipl. pov., filip@ripup.hr

**TAJNIŠTVO I PRETPLATA:**

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

**WEB ADMINISTRATOR:**

Mirko ŠESTO, mirko@ripup.hr, tel. 01 - 49 21 737

**GRAFIČKA PRIPREMA I DIZAJN:**

Krunoslav VILČEK, studio@ripup.hr, 01 - 30 77 054

**NASLOVNICA:**

Andrea KOVACS WÖHRY (PROMO)

**TELEFONSKI SAVJETI SAMO ZA PRETPLATNIKE\*:**

Svakim radnim danom od 9 do 13 sati, tel: 01 - 48 36 106 (putem PIN-a)  
Savjeti su u suradnji s Centrom za računovodstvo i financije

**TISAK I DISTRIBUCIJA:**

Realizacija "ZINA" - Grafički zavod Hrvatske, Hrvatske pošte, Tisak, Distri press

**FOTOGRAFIJE:**

SHUTTERSTOCK, Inc. New York, www.shutterstock.com, fotografi:  
Irena Sinković, Marin Levaj 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. Jedinčna cijena časopisa u kunama iznosi 39,50 kn. Jedinčna cijena časopisa u eurima iznosi 5,00 eur. Pretplata na 12 brojeva (godišnja pretplata) na časopis **poslovni savjetnik** iznosi 395,00 kn (PDV uračunat). Ako se pretplata na časopis ne otkaže pismeno najkasnije 10 dana prije isteka roka pretplate smatra se da je pretplata produžena.

**poslovni savjetnik** član je

**INTERNET:**

www.business-media-group.com

**E-MAIL:**

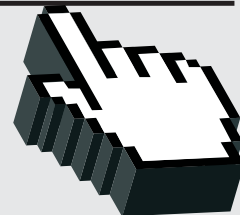
poslovnisavjetnik@ripup.hr



Za pretplatnike  
Poslovnog savjetnika

**POPUST**  
**-40%**

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



**WWW PROPISI.HR**

Portal [www.propisi.hr](http://www.propisi.hr) član je



Informacije o pretplati: 01 4921 742



## 12 Andrea Kovacs Wöhry

Članica Uprave  
Volksbank d.d.  
Cilj nam je postati prva  
banka na hrvatskom  
tržištu po zadovoljstvu  
klijenata

## 10 TOP 10 ZLATNIH SAVJETA

### INTERVJUJ



21  
**Anđelko Leko**  
direktor HUP-ZAGREB  
d.d.



38  
**Neven Badurina**  
vlasnik Hotela Luna



47  
**Krešimir Paliska**  
country manager za  
jadranske zemlje,  
DNV



83  
**Tomaž Smeh**  
vlasnik i direktor  
tvrtke SMEH d.o.o.



157  
**Dean Šarić**  
kirurg za lasersku  
korekciju vida  
VisuMed centra iz  
Zagreba

### REPORTAŽE

- 52 **Kreativnost je razvojni generator i glavni alat društvenog uzdizanja**  
Pod medijskim pokroviteljstvom Poslovnog savjetnika održan Prvi dan kreativnosti i inovativnosti
- 123 **Mogućnosti poslovne informatike**  
Pod medijskim pokroviteljstvom Poslovnog savjetnika održan 8. Dan informacijske tehnologije na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu

### ISTRAŽIVANJA

- 56 **Čitanost dnevnih novina po županijama**  
U prošlom broju dali smo prikaz slušanosti radiopostaja po županijama, a u ovom broju prikazujemo čitanost dnevnih novina po županijama

### SPECIJALNI PRILOZI

- 23 **Strani manageri u hrvatskom businessu**  
Stranci na rukovodećim funkcijama inozemnih tvrtki u Hrvatskoj glavne probleme vide u obrazovnom sustavu, koji se previše bazira na teoriji te u sporosti pravosuđa. Hrvati imaju veliku volju za napretkom, ali ih kočice zaostaci socijalizma na nekim područjima
- 39 **Transport i špedicija**  
Promet u Hrvatskoj je jedna od najznačajnijih gospodarskih grana. Zapošljava 80 tisuća radnika i ostvaruje 8% bruto društvenog proizvoda. Hrvatski prometni smjerovi važni su ne samo za unutarnju razmjenu - njihova međunarodna važnost još je veća
- 81 **Trgovački centri**  
Prva nova generacija trgovačkih centara u Hrvatskoj, koja kombinira ponudu *shoppinga* i zabave, postigla je uspjeh i počela privlačiti tisuće posjetitelja svaki dan
- 139 **Kućna kina**  
Uređaji za kućno kino donose kino ugodaj u vlastiti dom te sve one popratne elemente koje osjetimo u pravom kinu

### RUBRIKE

- 6 **Impressum**
- 16 **Na vaša pitanja odgovara Dragan Munjiza**
- 29 **Pojmovnik**
- 32 **Komentari**
- 34 **Profil svjetskog managera: Warren Buffett**
- 50 **Zanimljive poduzetničke ideje**
- 53 **Saznajemo**
- 55 **Promo info**
- 59 **PR Report**
- 63 **Franšiza info**
- 65 **Poslovni aforizmi**
- 67 **Sajmovi u Europi i svijetu u srpnju i kolovozu 2008.**
- 68 **Mala škola uspješne prodaje**  
U 10. nastavku saznajte kako postaviti prava pitanja na prodajnom sastanku
- 74 **Neobična zanimanja: Sommelier**
- 75 **Poslovna literatura**
- 89 **Novi proizvodi i usluge na hrvatskom tržištu**
- 112 **Investicijski barometar**
- 125 **Kadrovska križaljka**
- 130 **Nepoznato o poznatome**  
Posudba i zajam
- 134 **Odgovori na vaša pitanja**
- 144 **Poslovni engleski**  
Pension schemes (retirement plans)
- 145 **Korporativni protokoli**  
Šalterski bonton
- 146 **Put oko svijeta**  
Filipini – arhipelag s više od 7.000 otoka
- 148 **Interkulturalne komunikacije**  
Suradnik s drugog kraja svijeta
- 152 **Vikend vodič**  
Rastoke – jedinstveno turističko mjesto
- 153 **Kultura**
- 154 **Putovanje jednog managera u Strasbourg**
- 156 **Vino – povijest nebeskog ploda – 2. dio**
- 158 **Automobili**  
Učinkovita i elegantna zaštita od lopova
- 160 **Nautica**
- 162 **Rekreacija**  
Rafting – razgovor s rijekom



**NE PLAĆAJU VAS  
DOVOLJNO?**

**Vrijeme je za promjenu!**  
**Vrijeme je za [posao.hr](http://posao.hr)**

Dobra veza za posao.

Jeste li i danas pomislili nešto poput: "moj posao je naporan i dosadan" ili "moj šef ne vidi koliko se trudim" ili "ne želim ovo raditi do penzije"? Jeste? E, pa došlo je vrijeme za promjenu! Pružamo vam mnoštvo mogućnosti za novi početak, vi ih samo trebate iskoristiti.

## ■ TEMA BROJA

- 92 Kratka povijest mirovinskih fondova**
- 94 Državne mirovine - prvi stup sustava**  
Sustav državnih mirovina je u velikim poteškoćama: omjer zaposlenih i umirovljenika je izuzetno nepovoljan; prosječni mirovinski staž je relativno nizak, a stanje otežava sve veći broj umirovljenika po posebnim propisima
- 98 Socijalna (ne)sigurnost u vremenu nestabilnosti**  
Približavanje Hrvatske Europskoj uniji traži da se preispita sadašnji model socijalne sigurnosti i socijalne zaštite i usporedi s onim u EU. Socijalna zaštita predstavlja jedan od temelja europskog modela društva
- 100 Bolje mogućnosti ulaganja, ali još uvijek bez poreznih olakšica za poslodavce**  
Tržište mirovinskih osiguranja i dalje raste i to vrijedi jednako i za dobrovoljnu i obveznu mirovinsku štednju. U posljednjih šest godina, otkako postoje mirovinski fondovi, dogodili su se neki pozitivni pomaci, dok je u nekim segmentima dobrovoljne mirovinske štednje višegodišnji zastoj, koji prijete većem zamahu razvoja
- 104 Kako do mirovine kada je dio mirovinskog staža ostvaren u inozemstvu, a dio u Republici Hrvatskoj**

## ■ MANAGEMENT

- 14 KOLUMNA: Odricanje kao put do zrelosti**  
Jeste li se kada susreli sa situacijom ili osobom koja radi stvari u zadnji trenutak? Možda ste i sami dio te skupine. Ja često jesam. Kako ide proces
- 18 Tvrtka kao korisnik, a ne kao predmet javnih medija**  
Tvrtka najprije treba doći do spoznaje da jedne stvari jesu, a druge nisu za javnost, a potom do navike da poslovnu tajnu čuva kao poslovnu tajnu, te da sve ono što po svojoj naravi pripada javnosti učini dostupnim javnosti
- 22 Najmlađi milijarder**
- 28 Kako postati "kotačić" u timu**
- 30 Aseritivno ponašanje kao sastavnica modernog managementa**
- 36 Grupno odlučivanje**  
Grupno odlučivanje predstavlja odlučivanje u kojem odluke donose grupe ljudi strukturirane po različitim osnovama. Osnova za formiranje grupa može biti vlasništvo, managerske funkcije, zajednički rad na nekom poslu i slično
- 48 Tajne uspješnog pregovaranja**  
Bogata riznica pregovaračkih vještina - preko dvije stotine najboljih pregovaračkih vještina, koje su izvor iskustva i znanja brojnih suradnika i svjetskih menagera, ljudi koji su se u svojoj poslovnoj praksi susretali s mnoštvom naizgled nerješivih situacija, nastojali su godinama pomoći budućim generacijama na području pregovaranja

## ■ MARKETING

- 54 KOLUMNA: Istraživanje tržišta - da ili ne**  
Brojke na papiru imaju nešto između redaka što ne piše, što se mora dokučiti
- 58 7 strategija za izračun troškova promocije**  
Kako pogoditi "pravi" iznos i kako izbjeći prevelika ili premala ulaganja saznajte u sljedećem tekstu
- 60 Kako stvoriti brend u kozmetičkoj industriji**  
Ulaganje u "brend" nikada ne prestaje, samo se s vremenom mijenja način kontaktiranja s ciljnim grupama, slijedeći nove trendove u oglašavanju, media planiranju, kreativnoj strategiji, dizajnu ambalaže i svim onim značajnim faktorima koji čine jednu jedinstvenu cjelinu sklada, ljepote, tradicije, sigurnosti i zdravlja
- 64 Potrošači su kreatori ponude na Internetu**
- 66 Ne ovisite o cijeni**  
Biti različit od konkurencije kupcu ništa ne znači. Ono što kupci žele vidjeti je vrijednost za njih
- 69 Humanost na djelu**

## ■ POSLOVNA EDUKACIJA

- 70 Kako organizirati prodajno školovanje**
- 72 Znete li koga znate**  
Najbolje je organizirati anketno istraživanje i intervju s ključnim ljudima. Pritom managere najčešće zanima tok kretanja informacija

## ■ TRGOVINA

- 76 Mali (veliki) dućani ne moraju umrijeti... naročito oni sa stilom i kreditnim karticama**
- 78 Prateća izravna i neizravna promidžba**  
Posao trgovačke promidžbe, kao i svaki drugi, iziskuje pažnju i visoki stupanj stručnosti. Nemate li takvu potporu *in loco*, trebate se bolje i profesionalnije organizirati

## ■ FINACIJE I POREZI

- 108 Kako se adaptirati na vanjska tržišta**  
Poduzeća koja posluju isključivo na domaćem tržištu mogu postati samozadovoljne i bez obzira s onim što se događa u njihovoj blizini
- 110 Porezni sustav Bosne i Hercegovine (II. dio)**
- 114 Simulirani ugovori u deviznom poslovanju**
- 116 Liberalizacija tržišta automobilske odgovornosti**

## ■ LJUDSKI POTENCIJALI

- 118 Kako saznati stavove djelatnika**  
Osobe uključene u razvoj novih inicijativa branile su stavove da su svi poduzeti koraci bili u skladu s pravilima struke, ali da se jednostavno "u njihovoj tvrtki nikada ne može pokrenuti nešto novo"



- 120 Outplacement - humani "premještaj" viška radnika**  
Nasuprot tradicionalnog pristupa otpuštanju radnika gdje radnik dobije otpremninu od poslodavca i bude upućen na Zavod za zapošljavanje te čeka da mu se nađe posao, outplacement omogućava humaniji način pronalazjenja posla
- 122 Moć i nemoć novca**
- 124 Marljiv rad i politički talent vode na vrh**

## ■ PRAVO U PODUZETNIŠTVU

- 126 Pravo radnika na plaćeni godišnji odmor**
- 128 Kako zaštititi naziv Internet domene**
- 132 Sve što trebate znati o poslovdstvu bez naloga**

## ■ IT/MULTIMEDIA

- 136 Mreža - nevidljivi svijet podataka**  
Internet kao medij je sve zanimljiviji i popularniji, kako u svijetu, tako i u Europi, pogotovo u posljednje 2 godine, otkad su cijene pristupa Internetu približile prosječnom korisniku Internet putem ADSL usluga
- 138 Elektronički papir**

## ■ POSLOVNI STIL

- 150 Kako putovanje zrakoplovom učiniti ugodnijim**



## ZLATNIH SAVJETA prema izboru glavne urednice

### 1 Razmišljajte unaprijed!

Kad stvarate proizvod, bilo da se radi o kozmetičkom, prehrambenom ili proizvodu nekog drugog tipa, uvijek razmišljajte unaprijed. Budite korak ispred konkurencije, budite originalni u svom nastupu na tržištu i precizno odredite svoju ciljnu grupu te na nju usmjerite marketinšku kampanju.

### 2 Zadobijte povjerenje potrošača!

Morate zadobiti povjerenje krajnjih potrošača – razvojem kvalitete i djelotvornosti. Potrošač se mora vlastitom uporabom uvjeriti da ga ne obmanjujete, on zaista mora dobiti ono što traži. Možda vam se čini teško znati što točno korisnik traži, ali uvijek ćete dobiti iskreni odgovor u različitim istraživanjima tržišta.

### 3 Stavite se u ulogu klijenta!

Najbolji način da saznate ophodite li se dobro sa vašim klijentima jest da stanete u njihove cipele. Zamislite na koji biste način reagirali da vam netko pristupi kao što vi pristupate potencijalnim kupcima, na koja biste pitanja odgovarali i koje biste informacije uspjeli dobiti od prodavača. Zamjena uloga bit će vam vrlo korisna.

### 4 Provedite rezultate ankete!

Jedan od načina da saznate kakva je atmosfera u vašoj organizaciji jest da provedete anketni upitnik koji mogu ispuniti svi zaposlenici i izraziti svoje mišljenje uz osiguranu anonimnost. No, morate znati da samo provođenje ankete nije početak i kraj cijele priče, već da je ono samo jedan dio sustavnog i promišljenog pristupa.

### 5 Učite cijeli život!

Vaša srednjoškolska ili fakultetska diploma nikako nisu i kraj vašeg obrazovanja. Učenje je proces koji se odvija cijeli život, i trebali biste ga ozbiljno shvatiti. Nemojte bježati od seminara i nekih drugih treninga. Učiti možete od starijih kolega, ali i onih mlađih, pa čak i od konkurenata. Učite i na vlastitim pogreškama.

### 6 Djelujte pozitivno!

Iako je svijet businessa naoko ozbiljan i surov, to ne znači da i vi morate u ponedjeljak ujutro navući svoj ozbiljni izraz lica i ne ga skidati do petka. Pozitivan stav ne samo da će povoljno utjecati na vaše raspoloženje, već će oraspoložiti i vašu okolinu. Ljudi vole biti okruženi nasmiješenim kolegama.

### 7 Oprezno s poznatima!

U svrhu promocije vašeg novog proizvoda ili marke odlučili ste angažirati nekog poznatog pjevača, voditelja ili glumca kako biste uz njihovu pomoć privukli ljude. Ideja nije za odbaciti, ali trebali biste biti posebno oprezni kako osoba koju angažirate ne bi dobila veću pozornost nego svrha zbog koje ste ih prvenstveno i zaposlili.

### 8 Iskoristite vaša poznanstva!

Imati znanje iznimno je važno u današnjem poslovanju. No, znanje nikako nije jedini faktor o kojeg se možete osloniti. Jedan od čimbenika koji je ključan za uspješno poslovanje jest posjedovanje veza i poznanstava. Zasiurno nećete biti jedini koji se svojim poznanstvima koriste kako bi obavili razne zadatke, donijeli teške odluke ili saznali važne informacije.

### 9 Vježbajte prodaju!

Prodaja je izrazito ciljno orijentirana djelatnost. Upravo zato je na prodajnim seminarima važna vježba i razmjena iskustava. Seminari koji su predviđeni za vježbanje moraju biti sadržajno bogatiji, ne količinom nego kvalitetom.

### 10 Čuvajte podatke!

Makar se i najmanja informacija o poslovanju vaše tvrtke ili poduzeća u kojem ste zaposleni čini kao beznačajna, u rukama konkurencije postaje pravo oružje. Zato budite oprezni kome i kada dajete ikakve poslovne informacije jer bi konkurencija sasvim neočekivano mogla brzo napredovati.

**Nazovite svog poslovnog savjetnika**

TELEFONSKI SAVJETI SAMO ZA PRETPLATNIKE

Tel. 01-4836 106

Putem PIN-a / nalazi se na računu za pretplatu

Svakim radnim danom od 9.00 do 13.00 sati



# Moj ured, otporan na troškove

Godinu dana besplatnog  
interneta, e-maila i razgovora  
unutar Vip mreže

Poduzetnici, zaboravite stres u svom poslovanju! Od sada Moj ured nudi sve u jednom: internet, e-mail i razgovore. Izaberite Moj ured i 12 mjeseci ne plaćate mjesečnu naknadu za opciju Vip 0, Mobile Broadband i BlackBerry tarife. Opustite se, neka Vip vodi brigu o svim vašim poslovnim komunikacijama!

Uvjeti promocije dostupni su na [www.vipnet.hr](http://www.vipnet.hr)

Znamo kako vip

## Cilj nam je postati prva banka na hrvatskom tržištu po zadovoljstvu klijenata



# Andrea Kovacs Wöhry

članica Uprave Volksbank d.d.

**P**rotekla je godina bila iznimno uspješna za čitavu VBI grupu koja se sastoji od banaka u 9 zemalja srednje i istočne Europe. Ostvaren je porast dobiti prije oporezivanja od 76% u odnosu na prethodnu godinu, na ukupno 70,5 milijuna eura. Dinamičan rast grupacije očituje se i u bilančnoj sumi, koja je porasla za 60% na ukupno 10,7 milijardi eura. O iznimnim poslovnim rezultatima Volksbanke d.d. u Hrvatskoj razgovarali smo s članicom Uprave, Andreom Kovacs-Wöhry.

### PS U 2007. godini ostvarili ste rekordni poslovni rezultat. Kako to izgleda u brojkama i kakav je trenutno položaj Volksbanke u Hrvatskoj?

— U 2007. godini ostvarili smo rekordni poslovni rezultat ostvarivši dobit prije oporezivanja u iznosu od 72,83 milijuna kuna, što predstavlja porast od 141,75% u odnosu na 2006. godinu. Povećali smo bilančnu sumu za 21,82% na 7,25 milijardi kuna i na taj način prešli granicu od milijarde eura početkom ove godine. Uz to, u svojoj desetoj godini poslovanja na hrvatskom tržištu, Banka je po prvi puta postigla tržišni udio prema udjelu u ukupnoj aktiviti preko 2% i tako nastavila trend rasta iz proteklih godina. Kapital

Banke iznosi 1,66 milijardi kuna, od čega je dokapitalizacijom u 2007. godini osigurano 873 milijuna kuna, dok je adekvatnost kapitala na dan 31. prosinca 2007. godine iznosila 27,81% - zakonski minimum je 10% - što ukazuje na visoku sigurnost Banke.

### PS Bilježite i značajan porast depozita klijenta u odnosu na prethodnu godinu. Čemu zahvaljujete taj uspjeh?

— U protekloj smo godini zabilježili porast depozita klijenata u iznosu od 1,57 milijardi kuna, što predstavlja rast od 70,4% u odnosu na prethodnu godinu. Pritom je značajno naglasiti da se radi o velikom broju novih klijenata, koji su prepoznali kvalitetu i inovativnost naših proizvoda te nam poklonili svoje povjerenje. To možemo zahvaliti uvođenju u ponudu čitavog niza inovativnih štednih proizvoda poput Ideal štednje, koja uz povoljne kamatne stope nudi i izvanrednu fleksibilnost glede raspolaganja dijelom depozita ili čitavim njegovim iznosom, Bonus štednje u kunama te Jubilarne štednje, kao i provođenju dvije uspješne tranše jedinstvenog štedno-investicijskog proizvoda Volksbank Garant CEE u kojima je upisano 42,8 milijuna kuna. Radi se o strukturiranom proizvodu koji omogućuje pristup ulaganju na tržištu kapitala srednje i istočne Europe uz mogućnost ostvarenja prinosa do 12% godišnje s garantiranom glavnicom. Uz to u ponudu smo nedavno uveli i novi strukturirani proizvod koji omogućuje posredno ulaganje na tržištu roba nazvan Volksbank Agro Invest.

### PS Koje ste sve pogodnosti uveli u poslovanje?

— U protekloj smo godini proširili paletu alternativnih proizvoda omogućivši klijentima raznolikiju ponudu za ulaganja, odnosno kombiniranje različitih vrsta proizvoda s različitim karakteristikama – od udjela u fondovima, štedno-investicijskih proizvoda, nove Ideal štednje s bonusom na obračunatu kamatu od 25% itd.

Već sam spomenula novi strukturirani proizvod Volksbank Agro Invest, koji omogućuje posredno ulaganje na tržištu roba uz zagaraniranu glavnicu i mogućnost ostvarenja prinosa do 18% za ulagačko razdoblje od dvije godine. Prinos je vezan uz košaricu roba koja uključuje kukuruz, soju, šećer i pšenicu, a na vezivanje ovog proizvoda uz ovaj tip dobara odlučili smo se jer predstavljaju alternativu proizvodima usko vezanima uz financijska tržišta koja trenutačno prolaze kroz krizno razdoblje. Uz to, tržišni podaci o kretanju cijena ovih dobara u proteklih nekoliko godina pokazuju visok trend rasta.

Novost u ponudi su i novi paketi tekućih računa za građane i pravne osobe posebno pogodni za sve klijente koji koriste više usluga jer im uz umanjenu jedinstvenu naknadu omogućavaju i brojne dodatne popuste, bonuse i pogodnosti kod realizacije kredita, ugovaranja štednje ili dopuštenih prekoračenja po računu.

U ponudi je trenutačno i nekoliko akcija, poput Ideal štednje u eurima s mogućnošću ostvarenja bonusa od 25% na ukupno obračunatu kamatu ukoliko klijent izdrži ugovoreni rok štednje u trajanju do 12 mjeseci s minimalno 80% početnog uloga te akcijske ponude nenamjenskih kredita uz valutnu klauzulu na euro i švicarski franak uz vrlo povoljne kamatne stope.

### PS Prošle godine proširili ste svoju ponudu i na kupnju udjela u investicijskim fondovima. Jesu li rezultati u skladu s očekivanjima?

— Tijekom protekle godine, Volksbank je proširila ponudu omogućivši svojim klijentima kupovanje udjela u investicijskim

fondovima u svim svojim poslovnica, a do kraja godine ostvaren je volumen prodaje dioničkih fondova od 38,7 milijuna kuna, od čega na fondove društva VB Invest, koji su s radom otpočeli u listopadu, otpada 21,6 milijuna kuna, što je jako dobar rezultat za tako kratko vremensko razdoblje. Treba napomenuti kako su fondovi VB Investa, društva za osnivanje i upravljanje investicijskim fondovima u suvlasništvu Banke, od početka djelovanja ostvarili odličan volumen od 165 milijuna kuna, kao i činjenicu da je novčani fond VB Cash prvi fond na tržištu po ostvarenom prinosu (2,8% od osnutka fonda u studenome 2007. godine).

### Što je s ponudom kredita?

— Od samog početka djelovanja na hrvatskom tržištu 1997. godine Banka se, sukladno potražnji na tržištu, profilirala upravo iznimno konkurentnim auto kreditima, ostvarivši visok tržišni udio od oko dvanaestak posto. Budući da je posljednjih godina potražnja za stambenim kreditima sve veća, na potražnju klijenata za dugoročnim kreditima za rješavanje stambenog pitanja odgovorili smo ponudom palete stambenih kredita koje je tržište također vrlo dobro prihvatilo, čime smo pronašli još jedan segment poslovanja u kojem smo iznimno konkurentni. To smo, uostalom i dokazali 2006. godine postavši prva banka na hrvatskom tržištu koja je u ponudu uvela čitavu liniju dugoročnih kredita u kunama, uključujući i kunske stambene kredite, što je trend koji su slijedile i ostale hrvatske banke. Prirodno je stoga što želimo nastaviti ovaj trend rasta nudeći inovativne i povoljne proizvode po mjeri naših klijenata.

I u protekloj godini nastavljen je uspješan rast plasmana stambenih kredita, što je rezultiralo promjenom strukture ukupnog kreditnog portfelja Banke, pa je udio stambenih i hipotekarnih kredita u ukupnim kreditima Banke povećan na 15%, a u ukupnim kreditima stanovništvu na 26%, između ostaloga zahvaljujući i suradnji s APN-om i POS-om te kreditiranju kupaca stanova čiju je izgradnju Banka financirala putem projektnog financiranja.

### Koja je struktura Volksbank klijenata?

— U strukturi naših klijenata prevladavaju fizičke osobe, koje čine oko 95% ukupnog broja klijenata, dok preostali postotak otpada na pravne osobe i male poduzetnike. S druge strane, 60% plasmana kredita otpada na fizičke osobe, a 40% na pravne osobe, dok je odnos kod depozita 50:50.

### Potpisali ste i Ugovor o poslovnoj suradnji s FINA-om. O čemu se radi?

— Suradnja s FINA-om dio je našeg strateškog usmjerenja da svojim sadašnjim i budućim klijentima što više približimo naše proizvode i usluge, odnosno način da dodatno proširimo alternativne kanale njihove distribucije. FINA je u tom pogledu izvrstan partner jer raspolaže velikim brojem poslovnica u svim dijelovima Republike Hrvatske, pa ćemo na taj način faktički proširiti našu prodajnu mrežu na dodatnih dvjestotinjak poslovnica, uključujući gradove i regije u kojima Volksbank zasad još nema svojih podružnica. Ugovorom potpisanim s FINA-om regulirano je posredovanje FINA-e u prodaji naših proizvoda, među kojima su u prvoj fazi

zastupljeni štedni i štedno-investicijski proizvodi, paketi tekućih računa te kartičarski proizvodi. Time FINA kroz uslugu "FINA opcija" svojim klijentima nudi specifične bankarske proizvode te besplatno odgovara na njihove upite o kratkoročnom ili dugoročnom financijskom planiranju.

### Bez obzira na to, povećavate i broj svojih poslovnica. Koliko ih imate danas?

— U prošloj je godini nastavljen organski rast Banke otvaranjem triju novih poslovnica - u Bjelovaru, Zaprešiću te sedme poslovnice na području grada Zagreba, u naselju Dubrava. Nedavno su otvorene i prva Volksbank poslovnica u Koprivničko-križevačkoj županiji te poslovnica Sesvete, čime je poslovna mreža Banke

povećana na 26. poslovnica. Do kraja prvog polugodišta planira se otvaranje još dvije nove poslovnice u Karlovcu te Novom Zagrebu, s ciljem da se do 2011. godine poslovna mreža proširi na minimalno 40 poslovnica. U planu je i širenje prodajne mreže otvaranjem novog oblika poslovnih jedinica koje će klijentima nuditi određeni broj jednostavnih bankarskih proizvoda.

Kao novi distribucijski kanal koristimo i uslugu Kontakt centra putem kojeg klijenti mogu dobiti informacije o tečajnim listama, poslovnoj mreži i proizvodima Banke, a tu ćemo uslugu dodatno proširivati novim mogućnostima i opcijama. Radimo i s posrednicima i vanjskim prodajnim agentima, uključujući fizičke osobe - tzv. Mobile Sales Force - koje kod nas prolaze edukaciju za prodaju Volksbank proizvoda prije izlaska na teren. Svaki član MSF ima u matičnoj Volksbank poslovnici odgovornu osobu koja ga snabdijeva svim novim informacijama i materijalima glede naših proizvoda i usluga i kojoj član MSF-a predaju dokumentaciju svojih klijenata ili je kontaktira u slučaju dodatnih upita klijenata.

### Koji su strateški ciljevi Volksbanke za budućnost?

— Neki od strateških ciljeva Volksbank u iduće tri godine su daljnje povećanje ukupnog tržišnog udjela, kao i postizanje udjela od preko 15% u auto kreditima te 5% udjela u stambenim kreditima. Fokusirat ćemo se i na daljnje unapređenje ponude za male poduzetnike te povećanje ukupnog broja klijenata, posebno klijenata kojima je Volksbank primarna poslovna banka.

Jedan od strateških ciljeva je i porast prodaje nebankarskih proizvoda poput osiguranja, što bi trebalo rezultirati povećanjem dijela prihoda od neutralnih (ne-kreditnih) poslova unutar ukupnih prihoda od naknada. U narednom razdoblju planiramo i rast depozita veći od ukupnog porasta depozita na tržištu, čime bismo do 2011. godine smanjili omjer krediti-depoziti i povećali udio refinanciranja iz primarnih izvora. U poslovanju s pravnim osobama planiramo povećanje segmenta projektnog financiranja i tržišnog udjela depozita na minimalno 6%, kao i širenje kartičnog poslovanja uvođenjem u ponudu novih kartičnih proizvoda. Kao i prethodnih godina, planiramo nastaviti širenje palete naših proizvoda i usluga, ponajprije uvođenjem inovativnih proizvoda, a posebno nam je važno i povećati kvalitetu i brzinu naših usluga s ciljem da postanemo prva banka na tržištu po zadovoljstvu klijenata.

Pripremila: Lidija Nejedly



**Porast depozita klijenata za 70,4% u 2007. godini zahvaljujemo velikom broju novih klijenata koji su prepoznali kvalitetu i inovativnost naših proizvoda te nam poklonili svoje povjerenje.**

# Odricanje kao put do zrelosti

Prije dva mjeseca mom se vjenčanom kumu rodio drugi sin. U poruci je pisalo da će slavlje povodom rođenja sina biti u utorak s početkom u 20h. Slavlja sa temom rođenja sina podrazumijevaju vino, hranu, pjesmu i uglavnom druženje do jutra. Volim takve vrste slavlja u relativno malom krugu ljudi u kojem se svi poznaju, a ne viđaju se svakog dana. Ipak, postoji jedan problem.



Alan Žepić

Drugi dan u 8.30h čeka me klijent za *coaching*. To znači dva sata apsolutne koncentracije, slušanja, postavljanja dobrih pitanja i usmjerenja. Što sada? Što bi u tom trenutku bila **zrela odluka**? Odlučio sam

doći na slavlje malo ranije, objasniti kumu kakva je situacija, do ponoći dati svoj doprinos zabavi i otići na spavanje. Odricao sam se nečega što mi je drago, radi nečega što mi je obaveza (i zadovoljstvo).

Prvi puta sam se susreo sa tezom: Odricanje jednako zrelost, u knjizi Scott Pecka: "Put kojim se rjeđe ide". Sama riječ odricanje nije simpatična. Odmah mi se budi unutarnji glas: "Ma zašto bih se morao ičega odricati životu? Neću". Ipak, odricanje je sastavni element osobine koja se zove zrelost.

## RADITE LI STVARI U ZADNJI TRENUTAK?

Jeste li se kada susreli sa situacijom ili osobom koja radi stvari u zadnji trenutak? Možda ste i sami dio te skupine. Ja često jesam. Kako ide proces? Znam da trebam nešto napraviti. Rok mi je za dva tjedna. U tih dva tjedna imam puno prilika napraviti barem dio tog zadatka, ali uvijek se dogodi nešto drugo, nešto bitnije. Ponekad su to zaista bitne stvari, ali ponekad su to vijesti na web-u, novine, neplanirano druženje sa prijateljem, tupo gledanje u jednu točku, sitni nevažni poslovi i sl. U osnovi znam da ću taj zadatak na kraju napraviti u redu, jer dobro funkcioniram pod stresom i mogu brzo raditi.

Međutim, kako se krajnji rok zaista približava, **nervoza** ipak **raste**. Susrećem se sa samim sobom, odnosno sa vlastitom nezrelošću, kojoj se sada pridružila i ljutnja na samoga sebe. Želja mi je zadatak odraditi na visokoj razini, no imam osjećaj da ga u vremenu koje imam mogu odraditi samo



prosjечно. Želite li zaraditi neku bolest, ovo je najbolji način kako da do toga dođete. Unutarnja borba, ljutnja na samoga sebe, stres, nezadovoljstvo, frustracija, nespavanje, iritiranost, iscrpljenost... sve su to moguće posljedice rada u posljednji trenutak. Možda i nisu izražene na ovako snažan način, ali sama činjenica nezadovoljstva sa samim sobom vodi do neravnoteže i unutarnjeg nemira.

## SUOČAVANJE SA NELAGODOM

**Proces odricanja** je zapravo suočavanje sa nelagodom. S jedne strane imamo ugodu, s druge strane nelagodu. Željom prema ugo-

di upravlja ego, snažan pokretač naših vlastitih akcija, što znači da odlukom da krenemo u neugodu, idemo protiv vlastitog ega. Istovremeno, **ugoda** je svakodnevnica u kojoj bismo najradije bili.

Dakle, odricanje zahtjeva od nas da se **izdignemo** iznad nas samih. Odricanje može ići toliko daleko da se u jednom trenutku moramo odreći dijela vlastitog sebe. Zamislimo, na primjer, uspješnog poduzetnika u najboljim godinama. Iz godine u godinu njegova firma ide odlično. Kako ima dovoljno novaca, odlučio se da osoba njegovog statusa zaslužuje voziti automobil visoke klase. Ukoliko se pojavi novi

**Želite li biti cijenjeni kao osoba, bilo u poslovnom ili privatnom kontekstu, bez odricanja neće ići. Koliko ste sposobni napraviti stvari kada to najradije ne biste, koliko ste sposobni odlučiti da nešto nećete napraviti (što najradije biste), toliko ćete se moći smatrati odraslim.**

model, njegova je okolina već navikla da će ga među prvima u gradu voziti upravo on. Njegov ego uživa u tim trenucima u kojima ljudi na cesti za zanimanjem gledaju novi model, prijatelji ispituju o voznim karakteristikama, konkurenti ljubomorno promatraju i svi su zadovoljni. Međutim, što se događa kada kompanija dođe u probleme? Kako nedostaje "keša", među zaposlenicima vlada lagana nervoza i svi znaju da je budućnost trenutno neizvjesna. Istovremeno, upravo izlazi novi model automobila. U percepciji poduzetnika postoji dvojba: s jedne strane firma nije u stanju izdržati kupovinu ili ratu *leasinga* novog automobila, s druge strane postoji strah od gubitka statusa. Identitet moći je pažljivo građen godinama, a podrazumijeva riječi kao što su: uspješan, prvi, na vrhu, najjači, najveći, sa stilom, itd. U tom trenutku, počinje racionalizacija odluke zašto da se ostane u ugodi. Ako uzmem novi auto, to će zapravo biti garancija našim kupcima da smo i dalje stabilni; možda će nam nekoliko mjeseci biti teško plaćati rate, ali burza će se sigurno oporaviti, pa zašto sada čekati; taj se auto dugo čeka na isporuku, upravo ga sada preko veze mogu dobiti odmah, a

kasnije to neće biti moguće, itd. To tako može ići u nedogled, sve dok preko ega osoba sama sebe ne uvjeri da je u redu kupiti taj auto.

Zvuči poznato? Nezreli ego je ponovno pobijedio. Ipak, okolina sada malo drugačije percipira ovu odluku. Zaposlenici zabrinuto komentiraju da je gazda izgubio kompas, prijatelji iza leđa pričaju da je njemu važno samo se pokazati bez obzira na posljedice, konkurenti zadovoljno trljaju ruke jer vide s kim zapravo imaju posla. Nezrelost izlazi na površinu. Da je poduzetnik bio spreman suočiti se sa stvarnošću i odreći se novog automobila, okolina bi takav potez doživjela kao potez odgovorne, svjesne, realne i zrele osobe. Tada bi zapravo uvidjeli da pred njima stoji ozbiljna i odrasla osoba dovoljno hrabra da se suoči sa nelagodnom. To je karakteristika pravog lidera.

#### TAJNA JE U MALIM KORACIMA

Samodisciplina je proces samosazrijevanja, kaže **Scott Peck**. Želimo li zaista odrasti i svoj nezreli ego razviti u zreli, podržavajući i razvojni ego, samodisciplina i njen element, koji se zove odricanje, je početna

točka. U ljubavnoj vezi to može biti odluka da se odrekнем popodnevene televizije i pomognem pospremiti stan, u kompaniji da izvještaj napravim na vrijeme umjesto da u zadnji čas teroriziram sve oko sebe, u privatnim financijama da se odrekнем kupovanja novog *gadgeta* kako bih tekući račun zadržao u plusu, u kontekstu brige za zdravlje da se odrekнем obroka u deset navečer, itd, itd, itd. Ima li popisu kraja? Tajna je u malim koracima. Dovoljno je da se za početak odlučite za jednu, dvije stvari na kojima ćete vježbati vlastitu zrelost. Važno je postaviti si **realne ciljeve** kako biste mogli uživati u malim pobjedama. Na **pobjedama** se gradi samopouzdanje.

**Put do zrelosti** je dugačak i nikada ne prestaje. Kao što ne prestaje niti naš osobni ili poslovni razvoj. Suština je u tome da imamo svjesnost o tome što činimo, jer činjenje je u kombinaciji sa svjesnošću najveći prijatelj rasta i razvoja. Ono podrazumijeva da smo proaktivni i istovremeno odgovorni prema okolini i prema sebi. Zato će bilo koja stvar koju svjesno učinimo na dobrobit vlastitog razvoja, biti još jedan korak prema ravnoteži, zdravlju, miru, stabilnosti, samosvjesnosti, odnosno zrelosti. ☞



**FIVE ELEMENTS**  
Wellness & Spa Hotel Ambassador

## Uživanje s trajnim posljedicama

Neviđen luksuz na 1300 m<sup>2</sup> u srcu jedinstvene ljepotice Opatije. Ekstravagantna i zamamna VIP Spa zona, Aqua-Spa, sauna centar, whirlpool-i za 8 osoba, bazeni s grijanom morskom vodom, fitness...

#### INFO:

LIBURNIA RIVIERA HOTELS  
FIVE ELEMENTS  
Wellness & Spa Ambassador  
T. 00385/51/743 880, 743 333  
five.elements.ambassador@liburnia.hr  
www.liburnia.hr

# KADA JE VRIJEME ZA PROMJENU POSLA

**Kraće vrijeme radim kao komercijalist u brzorastućoj proizvodnoj tvrtki. Na ovaj novi posao odlučio sam se iz razloga mogućnosti napredovanja, usvajanja novih znanja, te pokazivanja managerskih vještina koje sam stekao kroz svoje obrazovanje i dosadašnje radno iskustvo. Iako imam natprosječne poslovne rezultate poslodavac mi ne dopušta vodstvo komercijalnog tima i samim time osjećam se loše i nemotivirajuće u okolini u kojoj radim. Da li da promijenim posao ili učinim nešto drugo?**

**M.K., Rijeka**

**Dragan Munjiza:** U praksi sam se uvjerio da stavovi koji se mogu prikupiti raspitivanjem na terenu u gotovo 80% slučajeva odgovaraju istini, pa je to koristan (ako ne i presudan) alat u spoznaji što se može očekivati od kompanije u smislu razvoja karijera, internih procedura, razvoja vodstva i svih ostalih elemenata. Ako želite primjenjivati svoje vodstvo a saznate da je to u potencijalnoj budućoj kompaniji nemoguće, vi ste odgovorni za svoju pogrešku. Trebali ste se raspitati, a isto tako ako ste se raspitali, a ipak otišli sa nadom da glasine ipak nisu točne, ponovo je odgovornost na vama. I fizička i pravna osoba teško mijenjaju ćud na dugi rok. Ako potencijalni poslodavac posjeduje znanja, tehnologije koja vam mogu koristiti u razvoju karijere, ali vam ne dopušta vodstvo i ne osjećate se dobro u kompaniji - to i nije tako loša situacija i svi mogu doći u win-win odnos. Kompanija ima privremenog managera, a vi dobivate znanje koje nemate. Bitno je otkloniti strah od češće promjene posla, kao i očekivanja o utopijskoj, rajskoj korporativnoj kulturi...

Znači, ovdje sam na početku opisao dvije mogućnosti - jedna je da češće mijenjate posao, što ne mora biti tako strašno, ako vam to dopuštaju vaše materijalne mogućnosti i vi nemate straha od neizbježnog stresa koji donosi promjena sredine. Na hrvatskom tržištu rada manjka hrabrih managera sklonih većem riziku i glavnih novih izazova. Druga mogućnost je da opreznije birate, te da ne prihvaćate prvi posao, bez obzira koliko zvučna kompanija bila, ako niste dobili pozitivne signale od ljudi koji već rade u njoj. Ako su oni nezadovoljni korporativnom kulturom, zašto bi vi bili iznimka?

## SREDNJA MOGUĆNOST

Treća, srednja, mogućnost je da preispitate svoj položaj u kompaniji i što vas je zaista dovelo u situaciju u kojoj ste nezadovoljni svojim ovlastima. Ako je većina kolega isto tako nezadovoljna, vjerojatno je krivnja na strani kompanije (čitaj Uprave). Da li konjunktura businessa traži veću homogenizaciju, pa je prirodno da



i/ili vam je netko prenio usmeno, a pored toga vam i zdrava logika kaže da "tu nešto ne štima i ne osjećam se dobro već na početku radnoga dana", vrijeme je za izlazni razgovor ili eventualno ozbiljni razgovor sa osobom koja vas je zaposlila i krivo vam objasnila što su vaša zaduženja! Tada morate već znati što vam je i alternativa, jer je veliki postotak vjerojatnosti da razgovor krene u pogrešnome smjeru...

Dobro je usporediti vaše rezultate u ostvarenju ključnih pokazatelja poslovanja, koji bi trebali biti dio pisanoga opisa posla, s planiranim, s vašim prethodnicima i sa svjetskim standardima.

Tako, ako se i ne dogovorite za nastavak karijere u dotičnoj kompaniji, barem ćete znati da ste dostigli dogovoreno i prestigli (ili niste?) prethodnike pa možete hrabro u izlazni razgovor i dogovaranje izlaznih uvjeta (čitaj: otpremnine i ostalih nematerijalnih sredstava).

## TEŠKO ĆETE PREVARITI SAMOG SEBE

Jedno je sigurno, teško ćete prevariti samog sebe! Da bi kroz proces spoznaje o eventualnoj promjeni posla prošli sigurni u sebe, morate sebe uvjeriti da ste dali maksimum i znanja, i rada, i strpljenja i vodstva i poniznosti.

Bez osobnoga doprinosa nećete dobiti poštovanje kolega. A ono je često bitnije od poštovanja line-managera i Uprave. Ukoliko ste pošteno i kvalitetno radili, doprinosili timu, i postigli i određene kvalitativne rezultate, na tržištu će se znati za to - vaše kolege će to prenijeti, bez obzira na vašeg, eventualno vama nesklonoga, šefa. Pored toga, morate znati da i šefovi, i kvalitetni i nekvalitetni, imaju rok trajanja...

**Tim treba vođu koji je istinski vođa, a tu titula ne pomaže previše!  
Radni elan, ljudske osobine, znanje, spremnost na teške odluke i kontrolirani rizik, strpljenje, prihvaćanje dotada postignutoga kao dijela procesa, želja za upoznavanjem cijeloga tima, i njihovih ukupnih problema (poslovnih i privatnih), dijeljenje uspjeha i neuspjeha polako, ali sigurno stvaraju vođu tima.**

Imate poslovnu situaciju za koju niste sigurni kako je riješiti?

Na najzanimljivije poslovne izazove naš autor Dragan Munjiza dat će vam odgovor. E-mail: [poslovnisavjetnik@ripup.hr](mailto:poslovnisavjetnik@ripup.hr)

# Flybook®

Simply ultimate.  
Business with style.

## VM Business



Powered by: [www.entos.hr](http://www.entos.hr)



### Stilisti napravili kompletni makeover poznatih zvijezda

Od 7.5. do 10.05. održavali su se event u sklopu promocije "Nov pogled na Varteks" na kojima su stilisti Romano Decker, Borut Mihalić i Viktor Drago kreirali novi izgled Leone Paraminski, Ide Prester, Vanesse Radman i Nikoline Pišek. Makeoveri su se odvijali u osmišljenom modnom kutku i prenosili na ekran ispred Varteksa pa su tako svi posjetitelji glavnog zagrebačkog trga mogli pratiti modna zbivanja. Uz promjene izgleda glumice i voditeljice predstavile su i modne kolekcije. Tako je Leona Paraminski ostala dosljedna svom stilu pomoću Varteksovog brenda Soaked in Luxury, Ida Prester predstavila je Levi's, Vanessa Radman kolekciju Di Caprio Woman, a Nikolina Pišek eleganciju nove kolekcije Marc O'Polo.

## Dvostruko priznanje za Flybook

Vodeći svjetski brend najmanjih poslovnih prijenosnika - Flybook, dobio je vrijedna priznanja dviju najvećih korporacija u svijetu informatike. Korporacija Intel nagradila je model V5 Business titulom "Najmanjeg, funkcijski potpuno opremljenog prijenosnika na svijetu". Prijenosnik VM Business dizajniran u suradnji sa Intelom i konceptom *Airline Friendly* pobjednik je CES 2008 Microsoft nagrade kao "Najbolje dizajnirani prijenosnik na svijetu".



Dodijeljena priznanja potvrda su dugogodišnjeg uspješnog rada korporacije Dialogue Technology, proizvođača Flybook-a, u osmišljavanju i oživljavanju novih vodećih ideja mobilnosti i ergonomije prijenosnika. Posebno odabrani materijali koji osiguravaju minimalnu težinu i dimenzije, snaga i pouzdanost najnovijih kompaktnih tehnoloških rješenja, mogućnost mrežnog povezivanja u bilo kojem trenutku na bilo koji način, jedinstvena ergonomska rješenja te vrhunski dizajn, svrstavaju Flybook računala u prijenosnike novog doba. Flybook prijenosnici najbolji su primjer koliko se inovativni informatički svijet može prilagoditi zahtjevnim potrebama poslovnih ljudi, ne obazirući se pritom na granice postojećeg, već na kontinuirano otkrivanje i pretvaranje ideja budućnosti u najnovija dostupna rješenja iz svijeta tehnologije.

Flybook prijenosnici od sada su dostupni i na policama najvećih informatičkih centara u Hrvatskoj. Distributer prijenosnika Flybook za Hrvatsku je tvrtka Entos d.o.o. Zagreb.

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

DIREKTOR I  
JAVNI MEDIJI

# Tvrtka kao korisnik, a ne kao predmet javnih medija

U ovom tekstu ukazujemo na potrebu otvaranja tvrtke prema javnosti, na prirodnu povezanost tvrtke i javnih medija, te na velike potencijale njihove suradnje.



Zlatko Kurtović, dipl. oec.

Javni mediji su nekoć davno proglašeni sedmom silom. Danas ih obično ne nazivamo tako, premda smo i dalje svjedoci njihove velike moći, bilo kao njihov korisnik, bilo kao njihov predmet. To vrijedi i za

suvremenu tvrtku koja je – u kontekstu Blandove duhovite opaske – korisnik javnih medija sve dok uspješno skriva svoje probleme, a njihov predmet od trenutka “kada ti problemi postanu poznati javnosti”.

Tvrtka je, među ostalim, s jedne strane iznimno važna kao društveni sustav, a s druge strane iznimno zatvorena za javnost. Njena zatvorenost ima svojevrstan “zaštitni znak” u famoznoj poslovnoj tajni, a “glavnog čuvara” u kulturi govora o vlastitoj tvrtki. Zaposlenik, naime, o svome osobnom poslu u pravilu govori samo najbolje stvari, a o lošim stvarima drugih samo u rukavicama. Pritom njegovi sugovornici prvo ne vole slušati zbog zavisti, a drugo zbog mlakosti.

## OSNOVNI STAV O JAVNIM MEDIJIMA

Svaka tvrtka ima dvije mreže komunikacija. Internu, u kojoj međusobno komuniciraju radnici, rukovoditelji i službe poduzeća, vodoravno i okomito. I eksternu, u kojoj se odvija komunikacija, izravno ili putem javnih medija, između tvrtke i njenih poslovnih partnera, kupaca i društvene zajednice.

Premda uključena u širu društvenu zajednicu i izložena javnosti, tvrtka od samog početka svoga rada djeluje kao zatvoren sustav. Pritom spontano stvara i razvija izravne kontakte i komunikacijske kanale, a otvorenost za javne medije – radio, televiziju, Internet, novine i časopise – diktira, kao i sve ostalo, glavni direktor.

A stav glavnog direktora o javnim medijima, koji može varirati od “objaviti sve u svim medijima” do “objaviti samo ono što se



Svaka kompanija ima problema. Kada ti problemi postanu poznati u javnosti – započinje kriza.

(M. Bland)

mora objaviti”, u početku je vrlo oprezan. Ulazak u javne medije direktor osjeća kao dodatni rizik – pored toliko drugih rizika, i kao dodatni posao – pored toliko drugih poslova. Međutim, ovaj rizik i ovaj posao on osjeća i kao područje u koje ne mora ulaziti, za razliku od velikog niza drugih područja i poslova koje ne može izbjeći.

**Tvrtka najprije treba doći do spoznaje da jedne stvari jesu, a druge nisu za javnost, a potom do navike da poslovnu tajnu čuva kao poslovnu tajnu, te da sve ono što po svojoj naravi pripada javnosti učini dostupnim javnosti. U protivnom se sve vraća kao bumerang.**



## Uspjeh se hrani samim sobom i rađa još veći uspjeh.

(J. M. Templeton)

S druge strane javni mediji, koji i sami funkcioniraju na sličan način, od tvrtke ponajprije očekuju objavu oglasa i reklama, a o njenom poslovanju sami plasiraju one teme i na onaj način koji najbolje odgovara njihovim vlastitim komercijalnim interesima, odnosno na način koji privlači i tvrtku kao potencijalnog oglašivača i potencijalnu publiku.

Uz opisani stav direktora tvrtke i poziciju javnih medija prisutnost tvrtke u javnosti zadržava se na neizbježnim i "nerizičnim" reklamama i oglasima. Zapravo u "općoj idili" koja ne šteti ni tvrtki, ni medijima, ni javnosti. Ali ni ne koristi osobito.

Jer, nije svrha tvrtke boravak u poslovnoj Arkadiji, odnosno u "mirnoj luci". Pogotovo ne danas, u dinamičnoj globalnoj utakmici u kojoj samo kreativnost i inovacija, uz brzinu i promjenu, jamče sigurnost i rezultat. Pritom je jednako važno s jedne strane razvijati i snagu same tvrtke i pozitivnu sliku njenog imena u javnosti, a s druge strane proizvode tvrtke "dopremati" na police supermarketa i u glave kupaca.

## POTREBA ZA KORIŠTENJEM JAVNIH MEDIJA

Stvaranje imena (brenda) tvrtke i "dopremanje" njenih proizvoda u glave kupaca predstavlja drugu, završnu i stoga važniju stranu njenog poslovanja. A kako se ime tvrtke stvara u javnosti i za javnost, te kako su svi "pripadnici" te iste javnosti ujedno i njeni potencijalni kupci (zbog kojih postoji i od kojih živi), jasno je da ovu stranu svoga poslovanja tvrtka mora obavljati u suradnji i preko javnih medija.

No javni mediji asociraju na javnost rada, a tvrtka se od samog početka razvija kao zatvoren sustav. Stoga najprije treba doći do spoznaje da jedne stvari jesu, a druge nisu za javnost, a potom do navike da poslovnu tajnu čuva kao poslovnu tajnu, te da sve ono što po svojoj naravi pripada javnosti učini dostupnim javnosti. U protivnom se sve vraća kao bumerang, s time da "provaljena" poslovna tajna donosi trenutno vidljivu, a zatajeni javni podaci skrivenu, ali jednako veliku, štetu.

Direktor tvrtke koja uredno posluje nema, dakle, ni rizika ni razloga za strah od javnih medija. Naprotiv, postoji samo interes stvaranja pozitivnog imidža tvrtke – koja je društveno odgovorna i otvorena za javnost, i interes njenog približavanja kupcima – kojima treba služiti kao svojim kraljevima, jer dohodak i profit tvrtke ne dolaze iz njenog računovodstva, nego od njenih kupaca.

Naravno, snaga tvrtke uvijek dolazi od njene stvarne unutarnje snage, a interes za proizvode tvrtke od stvarne unutarnje vrijednosti njenih proizvoda. Jer, snaga svega što postoji uvijek dolazi iznutra. Međutim, kao što znanje zaposlenika nema vrijednosti ako se ne primjenjuje, tako ni snaga tvrtke nema smisla ako ne služi svojoj svrsi – dohotku i profitu.

Stoga direktor tvrtke uvijek treba jednim okom gledati na SVOJE zaposlenike, a drugim na SVOJE kupce. I pritom jednako težiti: (1) zadovoljstvu i zaposlenika i kupaca, (2) odanosti zaposlenika prema tvrtki i kupaca prema proizvodu i (3) ponosu svih zajedno na ime tvrtke od koje im dolazi to zadovoljstvo i ta odanost.

## NAČIN I SADRŽAJ KORIŠTENJA JAVNIH MEDIJA

Kao što samo poduzetništvo, već po svojoj definiciji, podrazumije-

## Brod usidren u luci je siguran, ali to nije ono za što je sagrađen.


(G. M. Hopper)

va aktivan pristup prema poslovnim prilikama (treba ih stvarati, a ne čekati) i prema kupcima (treba im nuditi svoje proizvode i usluge, a ne čekati njihove poticaje), tako i suradnja s javnošću zahtijeva aktivan pristup prema javnim medijima. Ako je cilj tvrtke stvaranje imena koje imponira javnosti, dakle i potencijalnim kupcima, onda direktor treba aktivno sudjelovati u realizaciji toga cilja, a to je građenje puta prema javnosti.

Naravno, ovu zadaću operativno odrađuju PR i marketing stručnjaci, bilo iz tvrtke bilo iz neke agencije, ali je presudan stav glavnog direktora, koji može djelovati i kao vjetar u leđa i kao vjetar u prsa. Naime, moguće je da angažirani stručnjaci postanu – pod utjecajem glavnog direktora – **brana** prema javnim medijima, umjesto **most** prema javnosti.

A u funkciji spomenutog "mosta", PR stručnjaci trebaju kreirati kontekste, povode i razloge za promidžbu tvrtke, te pripremati poruke i nastupe primjerene određenom kontekstu, povodu i razlogu. Oblici poruka mogu biti različiti, od klasičnih reklama do prikladnih novinskih članaka, razgovora i reportaža koje plaća tvrtka, ali koji mogu biti i besplatni ako ih PR osmisli i kreira kao medijski zanimljive.

U svakom slučaju, svi nastupi i poruke trebaju, s jedne strane jasno formulirati najbolje vrijednosti tvrtke i njenih proizvoda, a s druge strane oblikovati ih i strukturirati sa stajališta potencijalnih kupaca: uvijek u prvom planu moraju biti interesi i potrebe kupaca, a ne interesi i potrebe tvrtke. Upravo ovdje – u komunikaciji s javnošću – treba biti vidljivo tko je kralj, a tko poslužitelj.

Unatoč "poslužiteljskoj" poziciji, suradnja s javnim medijima, a osobito sa stručnim časopisima, pruža direktoru tvrtke i mogućnost osobnog napredovanja. Naime, javno prezentirajući tvrtku on istodobno "brusi" vlastitu viziju brenda, misije i projekata tvrtke i usavršava vlastitu sposobnost osobnog – svakodnevnog i neizbježnog – izražavanja o svojim poslovima. Na taj način s jedne strane produbljuje povjerenje u tvrtku – i kod **svojih** kupaca i kod **svojih** zaposlenika, a s druge strane privlači – u svoju uspješnu i atraktivnu tvrtku – najsposobnije kadrove iz drugih tvrtki. Svoje buduće suradnike s kojima će još lakše, brže i više napredovati – on i njegova tvrtka. 

Ono što nam najviše nedostaje u životu to je netko tko bi nas prisilio da radimo ono što možemo.

(R. W. Emerson)

*Alan Zepec*  
COACHING FOR A DIFFERENT LEADER

E. coach@alanzepec.com  
W. www.alanzepec.com

 Zanima Vas coaching savjet?

 Slobodno se obratite s Vašim upitom na mail [coach@alanzepec.com](mailto:coach@alanzepec.com) i dobit ćete besplatan odgovor. Za one koji žele znati više neka posjete web stranicu [www.alanzepec.com](http://www.alanzepec.com)

# Pogled na uspjeh.

Što će Vaš tim raditi prije sastanka?

Što će ih nadahnuti za nove uspjehe?

Odaberite Westin Zagreb hotel za sljedeći sastanak,  
gdje jedinstveni prostori potiču nove ideje.

Za sve informacije ili rezervacije molimo  
nazovite + 385 1 4892 000 ili posjetite [westin.com/zagreb](http://westin.com/zagreb)

Tako se želim osjećati! <sup>SM</sup>

# THE WESTIN

## ZAGREB

STARWOOD PREFERRED GUEST®

© 2008 Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. All rights reserved. Westin is the registered trademark of Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., or its affiliates. Terms and conditions apply



Anđelko Leko,  
direktor HUP-ZAGREB d.d.

## Usluga na razini kvalitete

Ove godine HUP-ZAGREB d.d. obilježava 60 godina uspješnog rada, a iza svega stoji gospodin Anđelko Leko sa svojim suradnicima, koji su vlastitim snagama kompaniju doveli do jedne od najvećih hotelijerskih kompanija na području države, a mogu se pohvaliti samo pozitivnim poslovnim rezultatima i najvećim svjetskim hotelskim brendovima.

**HUP-ZAGREB d.d. hotelijerstvo, ugostiteljstvo i turizam ove godine slavi 60 godina postojanja. Možete li nam pojasniti u kratkim crtama put razvoja, odnosno kako ste se razvili u jednu od najvećih hotelskih kompanija na području države?**

— U početku smo djelovali u okviru zagrebačkog tržišta, odnosno isključivo na području grada Zagreba, i to kao ugostiteljsko poduzeće u sklopu kojeg su bili restorani i manji ugostiteljski lokali. 1971. nakon pripajanja hotela Sport, Siget i Park, a koji su pripojeni tom poduzeću, krenuli smo u hotelsko poslovanje. Sada već kao Hotelsko Ugostiteljsko Poduzeće, radili smo na razvijanju ugostiteljskog i posebice hotelskog poslovanja. Navedeni hoteli bili su djelomice samački, a djelomice komercijalni. Da bi ove hotele u potpunosti pretvorili u komercijalne hotele, ulagali smo znatna financijska sredstva u popravlanje njihove kvalitete.

Pored toga ulagali smo i u razvoj ugostiteljskih kapaciteta i kupovali nove ugostiteljske lokale. 1981. godine došlo je do novog pripajanja ugostiteljskog poduzeća Risnjak u sastav HUP-a Zagreb, tako da smo proširili hotelsko poslovanje za hotele Jadran, hotel Zagreb na Bundeku i motel Bregana u Bregani, i neke ugostiteljske objekte u centru Grada Zagreba.

Tada smo kao značajno Hotelsko Ugostiteljsko Poduzeće raspolagali s ukupnim kapacitetom od cca 800 soba, uglavnom s 3\* i 30-ak ugostiteljskih objekata u gradu Zagrebu. Shvatili smo da ti hotelski kapaciteti koje smo imali, nisu na razini željene kvalitete i u skladu s potrebama tržišta, pa smo odlučili prodati hotel Siget i hotel Park, te smo preuredili hotel Panoramu i proširili njegove sobe, i tako ga digli na razinu usluge 4\* i odlučili se za izgradnju novog hotela u Draškovićevoj ulici, kojeg smo dovršili 1995. godine. To je hotel Sheraton s 5\* u koji smo već tada, prvi u Hrvatskoj, uveli međunarodni hotelski management.

Kasnije smo u našem razvoju od firme Heruc kupili hotel International i također od Agrokora današnji hotel Westin. Pored te akvizicije kupili smo hotelsko poduzeće Mlini i hotelsko poduzeće Srebreno kraj Dubrovnika. Kao što je poznato, uložili smo značajna sredstva u hotel International nakon prognanika, u njegovu adaptaciju i doveli ga do kvalitete na 4\*, a isto tako smo značajna

sredstva uložili u hotel Westin, tako da je to danas prestižan hotel s 5\* u Hrvatskoj.

**Poznato je da ste prvi uveli svjetski poznate brendove luksuznih hotela. Koji su sve hoteli u vlasništvu društva na zagrebačkom, ali i jadranskom području?**

— U vlasništvu društva danas se nalaze hoteli: Sheraton Zagreb Hotel, Westin Zagreb Hotel, Four Points by Sheraton Panorama, International, Jadran i Zagreb. Na dubrovačkom području tu su Hoteli Mlini i Hoteli Srebreno – u sklopu kojeg se nalazi još neobnovljeni Hotel Orlando.

**Puno ste uložili u obnove hotela u vašoj kompaniji. Da li vam se ulog isplatio i kakvo je po vašem mišljenju stanje ostalih hotela?**

— Točno je, puno smo uložili i prema dosadašnjem odvijanju poslovanja, uvjereni smo da će nam se to isplatiti.

**Domaćem hotelskom tržištu potrebni su internacionalni hotelski standardi da bi kvalitetom dosegli europsku i svjetsku razinu. Koje je inovacije i jedinstvene proizvode uvela vaša kompanija u hotelijerstvu?**

— To smo shvatili još devedesetih godina i prvi smo uveli hotelski management, a to znači da smo uveli brend Sheraton, brend Westin i brend Four Point by Sheraton. Kroz ove brendove uveli smo jako puno inovacija u naše poslovanje, koje su nam donijele koristi i koje su gosti izvanredno prihvatili.

**Turizam iz godine u godine postaje sve značajnija grana gospodarstva, a elitni turizam sve više mjesta zauzima na jadranskoj obali. Kakvi su vaši planovi za budućnost? Ima li na hrvatskom tržištu dovoljno prostora za još luksuznijim i svjetski poznatim brendovima?**

— Kako se u Hrvatskoj razvijao turizam ovih proteklih godina, tako se i naše poduzeće razvijalo u okvirima postojećih mogućnosti. Mislim da imamo razloga biti zadovoljni, jer je naše poduzeće u ovih 60 godina postiglo respektabilne rezultate, tako da smo i mi zaposlenici s time zadovoljni, a vjerujem da su i naši gosti zadovoljni. Smatramo da smo i Gradu Zagrebu s ovim našim dosadašnjim ulaganjima obogatili hotelsku i turističku ponudu. Naši planovi su ubuduće razvijati stalno dobru kvalitetu i izgraditi planirane kapacitete na lokalitetu Mlini i Srebreno pokraj Dubrovnika.

Pripremila: Marina Kilić

Mislim da na hrvatskom tržištu ima dovoljno prostora i za naš razvoj i za svjetske hotelske brendove, ali je potrebno poboljšati infrastrukturu te osmisлити programe koji će moći animirati goste, a sve s jednim ciljem: da njegov boravak traje što duže.

# NAJMLAĐI MILIJARDERI

Većini ljudi potreban je čitav život da akumuliraju bogatstvo. U tablici se nalazi popis 20 najmlađih milijardera na svijetu – svi imaju manje od 36 godina. Neki su svoja bogatstva naslijedili, poput najbogatije žene u Kini, nje-mačkog princa i djece libanonskog premijera Rafika Al-Haririja. Drugi su ga sami zaradili. Među njima se ističu suosnivači Google-a i najmlađi milijarder na planetu, osnivač Facebook-a, Mark Zuckerberg.

## KOLIKO SU TEŠKI?

Prošlog listopada, kada je Microsoft platio \$240 milijuna za 1.6% udio u Facebooku, adiktivnoj stranici za društveno povezivanje, svi su se uhvatili kalkulatora – i dobili nevjerovatnu brojku od \$15 milijardi. Ali bi li danas isto toliko vrijedio? Neki analitičari i investitori Facebooka sumnjaju u to. Govori se da je prošle godine tvrtka ostvarila \$150 milijuna prodaje. Malo je vjerojatno da bi se Facebook mogao prodati za 100 puta veću vrijednost od ostvarenog prihoda. Google se prodaje za vrijednost devet puta veću od ostvarene prodaje (i zarađuje puno više novca). Konzervativna procjena vrijednosti tvrtke je oko \$5 milijardi, uzimajući u obzir ogromnu popularnost stranice, ali i njenu dosadašnju nemogućnost da od svojih korisnika dobije veće količine novca. Koliko iznosi procijenjeni 30% udio osnivača **Marka Zuckerberga**? Mislimo - \$1,5 milijardu.

IME	DOB	NETO VRIJEDNOST (\$milijarde)	NACIONALNOST	IZVOR
Mark Zuckerberg	23	1,5	SAD	Facebook
Hind Hariri	24	1,1	Libanon	Naslijeđeno
Albert von Thurn und Taxis	24	2,3	Njemačka	Naslijeđeno
Yang Huiyan	26	7,4	Kina	Naslijeđeno
Fahd Hariri	27	2,3	Libanon	Naslijeđeno
Aymin Hariri	29	2,3	Saudijska Arabija	Naslijeđeno
Begumhan Dogan Faralyali	31	1,0	Turska	Naslijeđeno
Shivinder Singh	32	2,5	Indija	Naslijeđeno
Xiaofeng Peng	33	2,5	Kina	Solarna energija
John Arnold	34	1,5	SAD	Hedge fondovi
Sergey Brin	34	18,7	SAD	Google
Sameer Gehlaut	34	1,2	Indija	Financije
Xian Yang	34	1,6	Kina	Ugljen
Kostyantyn Zhevago	34	3,4	Ukrajina	Financije, rudarstvo
Viktor Kharitonin	35	1,1	Rusija	Farmaceutski proizvodi
Larry Page	35	18,6	SAD	Google
Sergei Polonsky	35	1,2	Rusija	Nekretnine
Serra Sabanci	35	1,1	Turska	Naslijeđeno
Malvinder Singh	35	2,5	Indija	Naslijeđeno
Dmitry Zelenov	35	1,4	Rusija	Nekretnine

Izvor: Forbes 3/2008

## Kako su počeli

### Ingvar Kamprad



**\$31,0 milijarda**, 7. na listi  
Ikea, jeftini namještaj  
270 trgovina u 35 zemalja

Najbogatiji se trgovac na malo na svijetu borio sa disleksijom. Kada je bio mlad, prodavao je šibice, ribu i Božićne ukrase biciklom. Ima reputaciju štedljivog čovjeka: leti ekonomskim razredom, jede u jeftinim restoranima i kupuje Ikein namještaj.

### Amancio Ortega



**\$20,2 milijarde**, 22. na listi  
Zara, jeftina šik odjeća  
1,139 trgovina u 68 zemalja

Sin željezničkog radnika, počeo je kao prodavač u trgovini košulja. Sa \$25 i uz pomoć svoje tadašnje supruge Rosalie Mera, koja je u međuvremenu i sama postala milijarderka, počeo je izrađivati haljine u svom dnevnom boravku. Izbjegava nositi kravate.

### Philip Green



**\$8,4 milijarde**, 107. na listi  
Topshop, pomodna ženska odjeća  
410 trgovina u 27 zemalja

Nikada nije završio srednju školu i naučavao je za uvoznika cipela, prije nego što je u 27. godini kupio svoju prvu trgovinu. Sir Philip navodno je za svoj 55. rođendan platio putovanje 100 prijatelja na Maldive. Angažirao je Kate Moss za potrebe Topshop-a u njujorškom Barney's-u 2007. Dijeli svoje bogatstvo sa suprugom Cristinom.

### Richard Schulze



**\$3,6 milijarde**, 296. na listi  
Best Buy, maloprodaja velike elektronike  
1,300 trgovina u 3 zemlje

Nakon srednje škole prodavao elektronsku opremu za oca. Otvorio trgovinu auto-radijima 1966. Među prvima uveo prodaju tehnologije prijateljsku prema kupcima pod nazivom "Štreberski tim", da bi pomogao nestručnim kupcima.

### Isak Andic



**\$3 milijarde**, 368. na listi  
Mango, nametljiva urbana moda  
1,000 trgovina u 89 zemalja

Zatvoreni Španjolac rođen u Turskoj počeo je kao prodavač odjeće na uličnim štandovima Barcelone. Tvrtka vrijedna \$1.8 milijardi (prodaja) nedavno je otvorila nove trgovine na tržištima poput San Francisca i Miamijsa. Mogući ključ uspjeha: 82% od 6,500 zaposlenika Manga su žene; u prosjeku su stare svega 30 godina.

SPECIJALNI PRILOG:

# Strani manageri u hrvatskom businessu



## 24 U Hrvatskoj se poslovi sklapaju “na kavicama”

Stranci na rukovodećim funkcijama inozemnih tvrtki u Hrvatskoj glavne probleme vide u obrazovnom sustavu, koji se previše bazira na teoriji te u sporosti pravosuđa. Hrvati imaju veliku volju za napretkom, ali ih kočje zaostaci socijalizma na nekim područjima. **Pilar Cabral Majerović** iz T-Coma, **Willems Arn** iz CB Richard Ellis, **Balázs Békeffy** iz OTP banke, **Wolfgang Pucher** iz Strabaga, **Stagnini** iz tvrtke Hipermarketi Coop ili **Roberto Pallotta** iz Renaulta Nissan u Hrvatsku su stigli s različitim poslovnim navikama. Otkrivamo kako su se snašli u ovdašnjem poslovnom svijetu, što prema njihovu mišljenju treba promijeniti, a što je zapravo vrlo slično zemljama iz kojih dolaze.

Strani manageri angažirani su u Hrvatskoj zbog svog bogatog međunarodnog iskustva

# U HRVATSKOJ SE POSLOVI SKLAPAJU “NA KAVICAMA”

Stranci na rukovodećim funkcijama inozemnih tvrtki u Hrvatskoj glavne probleme vide u obrazovnom sustavu, koji se previše bazira na teoriji te u sporosti pravosuđa. Hrvati imaju veliku volju za napretkom, ali ih kočē zaostaci socijalizma na nekim područjima.

**P**enetracija stranih managera na hrvatsko tržište zadnjih godina je zabilježena u enormnom broju. Osim što ih angažiraju domaće tvrtke, koje ih zapošljavaju u organizacijskim područjima čije su aktivnosti globalne, odnosno korporativne, u posljednje je vrijeme sve veći broj stranih tvrtki, koje angažiraju svoje predstavnike.

Uglavnom dolaze iz zapadne Europe, u pravilu imaju veliko međunarodno iskustvo u vođenju posla jer su prije dolaska u Hrvatsku boravili i po nekoliko godina na raznim managerskim funkcijama diljem svijeta.

**Pilar Cabral Majerović** iz T-Coma, **Willems Arn** iz CB Richard Ellis, **Balázs Békeffy** iz OTP banke, **Wolfgang Pucher** iz Strabaga, **Stagnini** iz tvrtke Hipermarketu Coop ili **Roberto Pallotta** iz Renaulta Nissan u Hrvatsku su stigli s različitim poslovnim navikama. Otkrivamo kako su se snašli u ovdašnjem poslovnom svijetu, što prema njihovu mišljenju treba promijeniti, a što je zapravo vrlo slično zemljama iz kojih dolaze.

### KOMPENZACIJA U TRGOVINI

Direktorica prodaje i promocije sadržaja T-portala, **Pilar Cabral Majerović** u Hrvatsku je iz francuskog Lyona došla prije 7 godina. U Hrvatskoj je, kaže, puno dobila na kvaliteti života. Ovdje se i udala, a sa suprugom očekuje treće dijete.

Uz učenje hrvatskoj jezika i pisma, prve je dvije godine radila u turističkom sektoru, kada je morala trošiti dosta energije kako bi se prilagodila ovdašnjem načinu poslovanja.

“Svidjela mi se jednostavnost komuniciranja, svi su bili ležerni i nerijetko se njegovao sistem “nađimo se na kavi i dogovorimo posao”. Ipak, od nekoliko sastanaka na dan, samo mi se jedan činio uspješ-



nim. Premda mi je bilo teško vjerovati da će takva vrsta dogovora završiti prodajom, ispostavilo se da je to ovdje normalan način poslovanja”, prisjeća se Cabral Majerović, koja se prije pet godina zaposlila u T-Comu. Ono što ju je najviše iznenadilo u njezinim prvim poslovnim koracima u Hrvatskoj je bila sklonost kompenzacije u trgovanju.

“Takva je vrsta pogodbe mom mentalitetu bili potpuno strana. Ako već postoji mogućnost svojevrsne razmjene usluga ili dobara, hajdemo onda za to ispostaviti račun. Ti meni za, primjerice, putovanje, a ja tebi za oglas, u mom slučaju”, prisjeća se Cabral Majerović rada u turističkom sektoru. “Protivnica sam takvog vrsta poslovanja jer zamagluje trag novca i dugoročno šteti tvrtki”, zaključuje.

### NEDOSTATAK INICIJATIVE ZAPOSLJENIKA

Ulazak u T-Com prije 5 godina također je bio svojevrsno iznenađenje jer nikada nije radila u tako velikoj tvrtki pa se trebalo naviknuti na složenost poslovanja na brojnim razinama.

Premda se na početku njezina rada na portalu osjetio dašak vremena socijalizma u smislu spore birokracije, privatizacija tvrtke, smatra Pilar-Majerović, donijela je mnoge promjene na bolje. Pogotovo se to odnosilo na internetski dio rada T-Coma, kojemu sama priroda nalaže brzinu, pravovremenu reakciju i posebnu efikasnost u svakodnevnom poslovanju. Po prirodi je, kaže, vrlo otvorena, pa tako pristupa i prema svojim podređenima, iako joj se ponekad čini da im fali inicijative.

“U Hrvatskoj je dosta obrazovanih ljudi, ali čini mi se da na nižim razinama poslovanja fali inicijative i samopouzdanja, a primjećujem da mladi ljudi slabo prihvaćaju odgovornost. Svi smo mi samo ljudi koji lako pogriješe. I grešku nikada nisam nikome uzimala za zlo. Ipak, ponekad mi se čini da svi čekaju da im se kaže što treba napraviti. Ja ne posjedujem tehnička znanja, zato trebam *inpute* za to kvalificiranih ljudi da bi posao funkcionirao kako treba”, komentira prva žena za promociju sadržaja na tportalu. Primijetila je i da ljudi ovdje dosta pozornosti pridaju titulama. Bitnije je tko si nego što radiš.

### VEĆA KVALITETA ŽIVOTA

Unatoč nedostacima u poslovnom svijetu, kojih kako kaže, u različitoj mjeri i obliku ima svugdje, zadovoljna je svojim životom u Hrvatskoj gdje je dobila mnogo na kvaliteti života. Unatoč kriminalu kojega ima svugdje, Zagreb je siguran grad za život. “Kada sam prije 7 godina govorila ljudima da idem živjeti u Hrvatsku, mnogi su me pitali da li idem na humanitaran rad”, navodi Pilar Majerović.

U Hrvatskoj velik potencijal vidi u turizmu. Mnogi njeni prijatelji dolaze ljetovati ovdje, i redovito su, kaže, oduševljeni prirodnim ljepotama, ali ne i uslugom. Hotel od 5 zvjezdica ne čine same zvjezdice, već servis. Cijene stalno rastu, a usluga ih ne prati, smatra.

### MANJAK TRANSPARENTNOSTI

**Willems Arn** je rođen u Belgiji, a do sada je živio i radio u svojoj domovini, Portugalu, Velikoj Britaniji, SAD-u te zadnjih 10 godina u Hrvatskoj. Oženjen je za Hrvaticu. U tvrtki koja se bavi nekretninama, CB Richard Ellis, zajedno s partnerom Vlatkom Dubravicom započeo je s radom prije 3 godine. Inače je i član *American Chamber of Commerce*.

“Većina bi se složila da se u Hrvatskoj još puno toga treba napraviti. Ipak, takvo stanje ovdje za mene je slika zemlje s izrazito velikim mogućnostima. Na žalost, komplicirana birokracija i manjak transparentnosti u poslovnim aktivnostima su definitivno još uvijek problem. Također smatram da bi Hrvatska trebala svijetu malo bolje prezentirati zašto je baš ta zemlja odlična za ulaganje”, smatra partner u tvrtki CB Richard Ellis.

Premda je živio i radio u različitim kulturama i poslovnim svjetovima, Willems Arn je većinu svog profesionalnog života proveo u Hrvatskoj. Ono što mu se čini specifično za Hrvatsku je upravo problem “percepcije”. “Nije nužno istina da je ovdje lakše ili teže raditi business, nego je percep-

cija većine da je to ovdje teže”, navodi.

U svom poslovanju, kao i svatko drugi, nastoji biti daleko od problema, ali ponekad je to, složiti ćemo se, jednostavno nemoguće. “Ponekad zaista nema druge opcije nego da se problem riješi sudski, a tada nastaju pravi problemi jer su potrebne godine prije nego se slučaj riješi odnosno bude zatvoren”, opisuje Arn sporost pravnog sustava. Nedostatke vidi i u sustavu obrazovanja, koji se, smatra, previše bazira na teoriji.

### NEDOSTAJE PRAKTIČNOG ISKUSTVA

“Iz mog iskustva, dosta radno sposobnih ljudi u Hrvatskoj, pogotovo mladih, nema dovoljno praktičnog iskustva, ili čak neko osnovno razumijevanje kako stvari funkcioniraju u svijetu businessa. Vjerujem da je razlog tome uglavnom obrazovni sustav, koji se, koliko razumijem, tradicionalno previše fokusira na teoretsku stranu stvari. S druge strane, dosta zaposlenih, s kojim sam se susreo ovdje, pokazuju veliku volju da nauče dosta toga o poslovanju, pogotovo u međunarodnim okvirima”, ustrajan je Arn na svom pozitivnom stavu.

Smatra i kako učenje nakon završene škole odnosno fakulteta zapravo nikada ne prestaje te upućuje na praksu različitih oblika kontinuiranog učenja, koji su danas normalni u svim razvijenim zemljama. “Nije bitno koliko pojedinac uči i na koji način, već da konstantno bude u tijeku s novim znanjima, obzirom da se danas stvari mijenjaju vrtoglavom brzinom”, zaključuje.

“Radim u sektoru nekretnina gdje Hrvatska zasigurno ima još puno mogućnosti. Također, mislim da činjenica da je Hrvatskoj potrebno malo više vremena za ulazak u Europsku uniju nije nužno loša stvar u smislu da je zemlji dozvoljeno da se razvija postepeno. Brze i nagle promjene na mnogim razinama, uključujući i ekonomsku, rijetko su dobra stvar. Neke su zemlje doživjele ekstremno velik razvoj u kratkom vremenu, ali ostaje upitno koliko je to postojano”, kaže manager u CB Richard Ellis, koji unatoč nekim nedostacima, koje ima svaka zemlja, nema planova odlaziti iz Hrvatske te kaže kako je život ovdje za njega jedini izbor.

### ZATVORENIJI TIP TRŽIŠTA

**Balázs Békeffy** je član Uprave OTP banke Hrvatska, završio je Ekonomski fakultet u Budimpešti, a školovao se i specijalizirao na stručnim školama u Moskvi i u Švedskoj. Karijeru je započeo u podružnici švicarske farmaceutske i istraživačke tvrtke Novartis Seeds, a zatim je radio u revizorskoj kući PricewaterhouseCoopers kao savjetnik na poslovima korporativnog financiranja.



Pilar Cabral Majerović,

T-Com

Kada sam prije 7 godina govorila ljudima da idem živjeti u Hrvatsku, mnogi su me pitali da li idem na humanitaran rad.



Willems Arn,  
CB Richard Ellis

Nije nužno istina da je u Hrvatskoj lakše ili teže raditi business, nego je percepcija većine da je to ovdje teže.



Balázs Békeffy,  
OTP banka

Moj savjet za sve druge strane managere koji dolaze u Hrvatsku: važno je da na vrijeme naprave svoju “zadaću”, odnosno da dobro upoznaju razlike u pravnom sustavu, ekonomskoj situaciji, povijesti zemlje i razvoja, uključujući povijesne i političke činjenice.

U OTP banci zaposlio se u ožujku 2003. kao viši projektni manager na poslovima preuzimanja banaka. U ožujku 2006. dolazi na mjesto direktora Sektora operativnih poslova OTP banke Hrvatska, a od rujna 2006. član je Uprave nadležan za operativne poslove banke.



Wolfgang Pucher,  
STRABAG  
d.o.o.

Obzirom da su naše zemlje i nasa tržišta vrlo bliska, a i mentalitet sudionika na tržištu je donekle sličan, ne može se govoriti o prevelikim razlikama u poslovanju.



Wainer Stagnini,  
Hipermarketi  
Coop

Nisam imao problema u razumijevanju pristupa poslovanja ovdje, zapravo je Hrvatska vrlo slična ostalim europskim zemljama, a u posljednjih nekoliko godina vidljivo je znatno poboljšanje u vidu efikasnosti i postojanosti businessa.



Roberto Pallotta,  
Renault  
Nissan  
Hrvatska

Kao Talijan sam se u Hrvatskoj zaista lako uklopio, a kontakti sa suradnicima, novinarima i našim partnerima su od početka vrlo otvoreni. Cijenim tu otvorenu i direktnu komunikaciju.

“Hrvatska ima zatvoreniji tip ekonomije, ako je usporedimo sa ostalim zemljama Istočne Europe i zemalja Zapada. Ako je

već zaštita tržišta veća, onda bi i tržišni standardi trebali biti drukčiji, tako da se ostavi manje područja u kojima bi se dozvoljavalo kretanje i fleksibilnost za prisutne sudionike u tržišnim utakmicama”, kaže Békeffy.

Što se tiče svakodnevnih problema u poslovanju navodi da je moguće otvoreno diskutirati sve probleme i poteškoće koje se mogu dogoditi u poslovanju - kada se stvori otvorena i prijateljska okolina za poslovanje. “Ipak, takva se fluidna okolina ne može stvoriti tako lako, a i kad se postigne, lako se može ugroziti najmanjim sitnicama”, upozorava.

### NAPRAVITI DOMAĆU ZADAĆU

“U Hrvatskoj radim već 2 godine, tijekom kojih sam se bavio različitim poslovima, koji su, sada mogu reći, uspješno završeni. Iako je bio slučajeva da s jednim ili dva partnera na početku nisam našao zajednički jezik, s vremenom, tijekom kojeg se poboljšao i moj hrvatski, te su poteškoće ispravljene”, navodi Békeffy te dodaje kako mu je, generalno gledajući, teško izdvojiti najproblematičnija područja u Hrvatskoj, ali ima korisne savjete za sve managere koji dolaze raditi ovdje. “Pravni sustav je definitivno drugačiji u usporedbi s drugim zemljama gdje sam radio. Svakako imam savjet za sve druge strane managere koji dolaze u Hrvatsku: važno je da na vrijeme naprave svoju “zadaću”, odnosno da dobro upoznaju razlike u pravnom sustavu, ekonomskoj situaciji, povijesti zemlje i razvoja, uključujući povijesne i političke činjenice. Inače bi se moglo dogoditi da ih okolina doživljava kao arogantne”, upozorava Balázs Békeffy, inače član OTP banke.

Što se tiče edukacije, osobno, kaže, nikada nije prestao učiti, još otkada je završio fakultet. “Pojedinačnik uvijek mora obogaćivati vlastito znanje, to ljude čini otvorenima za nova znanja i razmišljanja. To svakako doprinosi razumijevanju drugih ljudi i najposlije postizanju ciljeva”, kaže Békeffy koji, premda se navikao na “život u koferima” ima tu sreću da može često posjećivati svoju domovinu.

“Obzirom da je Mađarska vrlo blizu, putujem kući gotovo svaki tjedan, a najmanje jednom u 2 tjedna, iako moj entuzijazam pada tijekom ljetnih dana. Navikao sam se na život “u koferima” obzirom da ovaj posao radim posljednjih 8 godina. Jedino je ponekad teško jer moram znati čak 2 do 3 tjedna unaprijed što ću spakirati u svoju malu putnu torbu”, kaže Békeffy, koji se prisjetio i svojih prvih dana u Hrvatskoj: “Kad sam tek došao ovdje, moj prvi cilj je bio da naučim hrvatski jezik.

Sad razumijem skoro sve, mogu razgovarati s ljudima, i dao sam prvu prezenta-

ciju u Hrvatskoj narodnoj banci na hrvatskom.”

### POVEĆATI PROIZVODNJU I IZVOZ

Komercijalni voditelj područja Tuno-gradnja - Jugoistočna Europa u tvrtci STRABAG d.o.o., **Wolfgang Pucher**, inače rodom iz Austrije, ovdje radi od 2002. godine, a prilagodba mu, kaže, nije predstavljala nikakav problem. Hrvatski je odlično savladao u govoru i pismu, a na svoj život ovdje odavno se navikao. Ne vidi velike razlike u poslovnim navikama između poslovnjaka u njegovoj domovini i Hrvatskoj.

“Obzirom da su naše zemlje i naša tržišta vrlo bliska, a i mentalitet sudionika na tržištu je donekle sličan, ne može se govoriti o prevelikim razlikama u poslovanju. Jedina veća razlika proizlazi iz različitog stupnja razvijenosti naših država/društava”, kaže Pucher te dodaje kako se za poslovanje u Hrvatskoj može reći da je zahtjevno i izazovno sve dok se čovjek, odnosno strani manager, ne prilagodi. Nakon toga riječ je, zaključuje, o poslovanju kao bilo gdje drugdje na svijetu. “Gdje god poslovali, imperativ je pridržavanje lokalnih propisa”, dodaje.

Potezi koje bi što prije trebali učiniti hrvatski manageri odnosno Vlada jesu, smatra, povećati proizvodnju i izvoz, sustavno i suvremeno pratiti troškove poslovanja te

### Savjeti Poslovnog savjetnika

#### Što je najbitnije za izvrsnost u poslovanju:

- **Pilar Cabral Mjerović:** Otvorena komunikacija na svim razinama.
- **Willems Arn:** Sposobnost rada s ljudima je najdragocjenija vještina za izvrsnost u poslovanju.
- **Balázs Békeffy:** Iskrenost, razumijevanje i dosljednost te predanost poslu su najvažnije osobine za izvrsnost u poslu.
- **Wolfgang Pucher:** Ključan je pravi odabir suradnika. Bitno je zaposlenike ciljano i sustavno educirati, motivirati te pratiti njihov daljnji poslovni razvitak.
- **Wainer Stagnini:** Najbitnije osobine dobrog managera su mogućnost razumijevanja okoline i vlastitih partnera i suradnika.
- **Roberto Pallotta:** Znati slušati ljude. Imam osjećaj da svi mogu imati nove ideje, interesantna razmišljanja te da se u svakom se može naći potencijalni talent.



definirati dugoročne strategije poslovanja.

Dugoročnost je smatra, nužna i na području obrazovanja. "Obzirno da se uvjeti poslovanja kontinuirano mijenjaju, potrebno ih je pratiti kroz "life long learning". Vjerujem da suvremeni manager za to investira 5 do 10 dana godišnje", kaže Pucher.

## BRZE I VELIKE PROMJENE

Izvršni direktor talijanskog trgovačkog lanca Hipermarketa Coop **Wainer Stagnini** osobno drži posebno zanimljivim promatrati sve procese kroz koje prolazi Hrvatska, kao zemlja u razvoju.

"U usporedbi s Italijom, ovdje su promjene mnogo brže i uvelike ovise o međunarodnoj okolini", kaže Stagnini, a kao i njegov kolega iz Mađarske, također ne vidi velike razlike u Hrvatskoj nego u nekoj drugoj zemlji po pitanju tipičnih problema koji se pojavljuju u poslovanju. "Svakako stoji da svaka zemlja ima svoje posebnosti kada je riječ o kulturi poslovanja, ali ne mislim da je Hrvatska u išemu puno bolja ili lošija", navodi Stagnini, koji u Hrvatskoj radi već više od 5 godina, nakon što je 6 godina radio u drugim zemljama Jugoistočne Europe. "Nisam imao problema u razumijevanju pristupa poslovanja ovdje, zapravo je Hrvatska vrlo slična ostalim europskim zemljama, a u posljednjih nekoliko godina vidljivo je znatno poboljšanje u vidu efikasnosti i postojanosti businessa", kaže Stagnini te dodaje kako se ovdje vrlo lako mogu naći ljudi s izvrsnim poslovnim vještinama, koji imaju pozitivan pristup prema predanosti poslu.

"Naša tvrtka radi s relativno mladim kadrom i upravo se zbog toga nije teško prilagoditi nekim novim standardima", smatra.

"Ipak, neke hrvatske tvrtke bi trebale ubrzati pripreme za ulazak na europsko tržište. Sloboda natjecanja u Hrvatskoj ne postoji u nekoliko važnih sektora. Ulazak u EU bi mogao predstavljati pravi šok za neke od tih sektora", kaže Stagnini koji inače živi u Trstu, pa većinu svojih slobodnih vikenda provodi kod kuće.

"Nakon gotovo 11 godina života "na putu", mogu reći da je ponekad vrlo teško, ali uglavnom takav život ima pozitivne aspekte. Život u različitim zemljama omogućio mi je da oči stalno imam otvorene, a mozak uvijek aktivan. Osim toga, omogućio mi je i da se susretne s različitim jezicima, kulturama, navikama i jedinstvenu priliku da naučim i razumijem neke nove stvari", zaključuje Stagnini, koji priznaje da je hrvatskim jezikom savladao tek toliko da "preživi".

## TREND RASTA NA TRŽIŠTU AUTOMOBILA

**Roberto Pallotta** je početkom ove godine preuzeo funkciju generalnog direktora i predsjednika Uprave tvrtke Renault Nissan Hrvatska, naslijedivši Miklosa Marothya.

U Renaultu Italija je počeo raditi u studenom 1980. u odjelima komunikacija i marketinga, da bi 1989. bio imenovan direktorom marketinga u Renaultu Belgija i Luxemburg. Nakon toga je obnašao funkcije direktora prodaje u Italiji, generalnog direktora Renaulta Japan i direktora komu-

nikacija Renaulta Italija. Prije dolaska u Hrvatsku na mjesto generalnog direktora tu je funkciju obnašao u Renaultu Mađarska.

"U Hrvatsku sam došao početkom godine i u odnosu na druge zemlje integracija mi je bila vrlo lagana. Kao Talijan sam se zaista lako uklopio, a kontakti sa suradnicima, novinarima i našim partnerima su od početka vrlo otvoreni. Cijenim tu otvorenost i direktnu komunikaciju", otkriva svoje prve dojmove Pallotta, koji slično mišljenje dijeli i o svojoj radnoj okolini. "Vrijedni, odgovorni i dinamični ljudi", kaže Pallotta koji naglašava da svoje iskustvo temelji na ljudima koji rade u Renaultu, a koji strastveno rade svoj posao.

Poslovne aktivnosti u Hrvatskoj se vrlo dobro razvijaju, smatra, pogotovo zato jer se na tržištu automobila kontinuirano bilježi trend rasta, a nije zamijetio veće razlike u odnosu na ostale zemlje u kojima je radio.

"U autoindustriji se može primijetiti da je aktivnost, osim na prodaju, prvenstveno usmjerena na zadovoljstvo kupaca i uslugu. Kupci su sve zahtjevniji i to je fenomen s kojim se susrećemo svugdje", navodi Pallotta. Sto se tiče školovanja, smatra da sva poduzeća dio svog budžeta moraju posvetiti školovanju svojih ljudi, a što manager ima više iskustva i godina, potrebno mu je i prilagođenije školovanje.

"Za svakog maangera najbitnije je da napravi analizu svog ponašanja, odnosno zadrži ono što je dobro, a poboljša sve drugo što je moguće više", zaključuje.

M.S.

## Kako ublažiti tremu pred nastup na sastancima, prezentacijama ili savjetovanjima

1. Uvažite činjenicu da je određena količina treme sasvim normalna pojava koja ne pogađa samo vas nego i mnoge druge (tremu imaju i glumci!).
2. Uvijek imajte na umu da tremu koju vi osjećate ostali uglavnom ne primjećuju, pa se oslobodite bojazni da će svi vidjeti da vas je strah.
3. Za svaki se javni nastup, dobro pripremite jer je temeljita priprema najbolje oružje protiv treme koja se pripremom može smanjiti za čak 75 %.
4. Pred javni nastup obavezno upriličite "generalnu probu" pred kolegom kojeg posebno uvažavate ili prijateljem.
5. Prije nastupa obavezno razgledajte te neko vrijeme provedite u prostoru u kojem ćete govoriti jer se na poznatom mjestu osjećamo sigurnijima i opuštenijima.
6. Mjesta u prvom redu neka zauzmu vaši kolege (pred poznatima je lakše govoriti!) s kojima ćete kontaktirati očima i koji će vam tijekom nastupa hrabriti i pružati potporu znakovima odobravanja, osmijehom, klimanjem i slično.
7. Ako govorite pred nepoznatim ljudima, prije početka razmijenite par konvencionalnih rečenica s nekoliko osoba u prvom redu kako bi se opustili i lakše prebrodili početak, te "osigurati" poznata lica za neophodan vizualni kontakt tijekom izlaganja.
8. Za nastup obucite što udobniju odjeću i obuću, odnosno onu koja vas neće opterećivati i odvlačiti vašu pozornost od bitnog, odnosno vašeg izlaganja.
9. Večer prije, u svojim mislima, što savršenije izvedite svoj sutrašnji nastup kako bi kroz vizualno zamišljeno sudjelovanje u budućem događaju smanjili strah od nepoznatog i osigurali transfer pozitivnih misli na pozitivno djelovanje u stvarnoj situaciji.
10. Unaprijed odredite poklon kojim ćete se nagraditi za uspješan nastup, jer će vas ugoda koja će pratiti očekivanje, a potom i nagrađivanje, snažno motivirati na pozitivno postignuće i osjetno smanjiti osjećaj straha prije nastupa.
11. Prije početka nastupa hrabrite se i podilazite sami sebi ponavljanjem rečenica tipa "najbolji sam u ovom području" i "imam što pokazati" kako bi smanjili napetost i oslobodili vlastitu pozitivnu energiju.
12. Na dan nastupa konzumirajte laganu hranu bogatu vitaminima E koji osvježava organizam i održava sposobnost koncentracije i B-grupe koji smanjuju psihičku napetost i umor, te magnezijem koji pozitivno djeluje na funkcioniranje srca i mozga.
13. Što više vježbajte, odnosno iskoristite svaku mogućnost za javni nastup, a ako vas trema doista intenzivno pogađa obratite se stručnjaku koji će vam pomoći da je kroz vježbe disanja i mentalni trening znatno smanjite.

Valerija Rodek, dipl. pedagog

# Kako postati "kotačić" uspješnog tima



Ljiljana Buhač, prof.

Svatko od nas želi biti uspješan. Broj jedan je premalo za uspjeh. Solo igrači su prošlost. Uspjeh ti možemo samo u timu. Svi smo mi dio jednog tima – na poslu, u obitelji. Pitanje je - jesmo li zaista uspješni? Divimo se svima koji to jesu i tajno priželjkujemo da smo i mi takvi. Želite li to, zapamtite - kao pojedinac to nećete postići.

### KORACI KOJI ĆE VAM POMOĆI DA POSTANETE VAŽAN KOTAČIĆ USPJEŠNOG TIMA

**1 ODREDITE BITNOST** - morate postati svjesni da sami apsolutno ne možete ništa uraditi. Nećete postati uspješni ako niste dio tima. Predsjednik **Lyndon Johnson** je rekao: "Ne postoje problemi koje zajedno ne možemo riješiti, a malo je onih koje možemo riješiti sami". Bitnost i volja su prvi korak koji će vas dovesti da budete kotačić uspješnog tima. Zapamtite: pojedinci igraju igru, ali timovi osvajaju prvenstva.

**2 PROŠIRITE VIDIKE** – neka vam na prvom mjestu bude zajednički cilj a ne vi sami. Da postanete važan kotačić u uspješnom timu, postanite vođa tima i potičite kod drugih timski način razmišljanja. Ističite važnost timskog rada i žrtvujte se za dobrobit tima. Kada imate jasnu viziju, lakše će te se pridružiti timu.

**3 BUDITE PRVI** - prepoznajte svoje jake snage i iskoristite svoje znanje i vještine i pozicionirajte se na pravo mjesto. Ako se nalazite na pravom mjestu cijeli će tim imati uspjeha. Stoga pronađite pravo mjesto za sebe. Kako? Budite sigurni u sebe i vjerujte da to možete, upoznajte sebe, vjerujte svom vođi, budite motivirani za uspjeh u timu i maksimalno koristite svoje iskustvo. Vjerujte da ste najvrijedniji i najpotrebniji tamo gdje možete dati najviše od sebe.

**4 RISKIRAJTE** – neka vam uspjeh u timu bude izazov. Pripremajte se kao da ćete osvojiti najveću planinu, ali postupno i oprezno. Penjanje nemojte započeti sami, neka je uz vas uvijek tim. Put prema vrhu i uspjehu sami

nikada nećete ostvariti. Kako raste izazov, tako raste i uspjeh.

**5 BUDITE ČVRSTA KARIKA** – pazite na slabu kariku u timu jer vas može vrlo brzo povući na dno. Provjerite jeste li možda vi slaba karika u timu.

- Slaba karika u timu ste ako:
- niste spremni za promjene. Čvrsto držite *status quo*. Ne želite učiti niti mijenjati mjesto,
  - uvijek ste u suprotnom smjeru od svoga tima,
  - niste u stanju pratiti svoje kolege,
  - ne želite raditi na svojim slabim točkama,
  - ne možete ispuniti ono što se od vas očekuje.

Ako ste slaba karika potražite svoje mjesto negdje drugdje, u ovom timu nećete uspjeti.



**BUDITE POKRETAČ** – pokrenite svoj tim da ostvari pobjedu. Provjerite imate li osobine pokretača.

Pokretač ste ako posjedujete sljedeće karakteristike:

- **intuitivnost** - osjećate i prepoznajete stvari koje drugi ne osjete i ne prepoznaju,
- **komunikativnost** - imate snage reći ono što ostali članovi tima ne mogu. Pokretač ste u prenošenju poruka,
- **strastvenost** - želite pobjedu sa svojim timom,
- **nadarenost** - imate snage učiniti stvari koje drugi ne mogu,
- **kreativnost** - razmišljate o stvarima o kojima drugi ne razmišljaju,
- **odgovornost** - izvršavate stvari koje drugi ne izvršavaju,
- **plemenitost** - dajete stvari koje drugi ne daju,
- **utjecaj** – u stanju ste voditi tim onako kao to nitko drugi ne može.



**ODREDITE PRAVI SMJER** – pravi smjer će vam dati samopouzdanje. Što čini pravi smjer? Vizija. Imajte viziju i nećete se izgubiti.



**IZBACITE LOŠE STAVOVE** – imate li loš stav uništiti ćete tim. Imajte pozitivan stav; on, doduše, ne garantira svaki puta uspjeh tima, ali loši stavovi garantiraju neuspjeh. Nemojte da vas zbog vaših loših stavova u timu proglašavaju sebičnim i pohlepnim. Neka loš stav

"Mnogo puta na dan shvatim koliko je moj vlastiti unutarnji i vanjski svijet sagrađen na radu i trudu mojih bližnjih, onih koji još žive i onih umrlih, i koliko se ozbiljno moram potruditi da bih vratio svima onoliko koliko su mi dali."

A. Einstein



**Mudrost nikad ne stanuje u jednoj kući. Živi se i razvija u grupi.**

## + dosljednost + usklađenost = tim u kojem se računa jedni na druge.

bude vaš neprijatelj i zamijenite ga zdravim i pozitivnim stavom. Borite se za svoja uvjerenja.

**9 DRŽITE SE GESLA: SVI ZA JEDNOG, JEDAN ZA SVE** - držite se pravila **ne radimo jedni za druge – radimo zajedno**, to je put da postanete kotačić uspješnog tima.

**10 SAZNAJTE CIJENU USPJEHA** – cijena uspjeha je velika a neuspjeha još veća. Nemojte se prestati usavršavati i razvijati. Zapamtite riječi **Raya Kroca**: “Sve dok si zelen, rasteš. Čim sazriješ, počinješ trunuti.”

**11 PRATITE SEMAFOR** – uvijek pratite što se događa u timu. Pratite semafor kako biste razumjeli kako tim napreduje i budite spremni na promjene, one donose razvoj. Pravilno praćenje stanja na semaforu će vam pomoći da donesete prave odluke, da se prilagodite i da postanete važan kotačić u uspjehu vašeg tima.

**12 SAVLADAJTE VJEŠTINU UTJECAJNE KOMUNIKACIJE** – komunikacija je jako važna. Vaš uspjeh u timu ovisi o vašoj komunikaciji. **Standardi za dobru komunikaciju u timu:**

- budite dosljedni,
- budite jasni,
- budite uljudni,
- nikada ne zaboravite da komunikacija nije jednosmjerna, to je dvosmjerni proces.

**13 PRONAĐITE GRANICU** – sve počinje i završava ako znamo gdje su nam granice. Postanite važan kotačić u timu, budite vođa kako bi vaš tim ostvario postavljene ciljeve. Znajte da sve počinje i završava snažnim vodstvom.

**14 BUDITE MORALNI** – razvijte jaki osjećaj za moral. Nastojte raditi na svom karakteru, vaša osobnost se odmah vidi. Uvijek govorite ono što mislite, izbjegavajte govor u “celofanu”. Zbog vaše iskrenosti i vaše osobnosti ljudi će vas cijeniti i voljeti a to vam je ulaznica za klub uspješnih.

**15 ULAŽITE** – ulažite u sebe. Bez ulaganja u znanje nema ni uspjeha.

### NIKADA NEĆETE POSTATI DIO USPJEŠNOG TIMA AKO:

- vam je **ego** naglašen, ako umjesto riječi “mi” koristite riječ “ja”. Oslobođite se svoga ega i budite spremni postati kotačić uspješnog tima,

### Pojedinci igraju igru, ali timovi osvajaju prvenstva.

#### Savjeti Poslovnog savjetnika

- Ističite važnost timskog rada i žrtvujte se za dobrobit tima.
- Vjerujte da ste najvredniji i najpotrebniji tamo gdje možete dati najviše od sebe.
- Pripremite se kao da ćete osvojiti najveću planinu, ali postupno i oprezno.
- Imajte viziju i nećete se izgubiti.
- Najstojte raditi na svom karakteru, vaša se osobnost odmah vidi.

- ste **nesigurni**,
- ste **naivni**,
- ste **temperamentni** – ako niste otvoreni, možda ste ekstrovertni i ne razmišljate da postanete kotačić uspješnog tima. Promijenite stav i držite se one stare: “Zašto ići na put sam, kad možete pozvati i druge da vam se pridruže?”.

#### ZA KRAJ

Stalno učite, savladajte vještinu komuniciranja, ne ističite razlike koje razdvajaju, već ističite dodirne točke, uvažavajte kolege – to je put da postanete važan kotačić uspješnog tima. ES

## POJMOVNIK

## IZVRSNOST

Visoku profitabilnost i vodeću poziciju na određenom tržišnom segmentu moguće je ostvariti na današnjem svjetskom tržištu samo uz pomoć natprosječnih organizacijskih performansi. Čak štoviše, ambiciozni poslovni planovi ostvaruju se samo uz pomoć izvrsnosti ne samo proizvoda, već i proizvodnih procesa te organizacijskih odnosa.

**O**rganizacijska genetika sastoji se od strukture, strategije, sustava, zaposlenika i managera, stila rukovođenja, umijeća te zajedničkih vrijednosti. Tu organizacijsku anatomiju prvi su razradili konzultanti McKinsey & Company, **Tom Peters** i **Robert Waterman**, u danas antologijskoj knjizi *In search of Excellence* (U potrazi za izvrsnošću), koja je objavljena 1982. godine.

Prve tri varijable (**struktura, strategija i sustav**) mogu se opisati kao *hardware* ako organizaciju promatramo digitalno, odnosno strojno. Ostale varijable spadaju u *software* čija važnost sve više jača. U tom pogledu izrazito se afirmiralo znanje kao element koji postaje odlučujuća za artikulaciju izvrsnosti.

#### SLOŽEN FENOMEN

Izvrsnost se mora ostvariti u svim industrijskim i uslužnim granama. Dakle, taj pojam ne odnosi se samo na

**Poslovna organizacija sve se učestalije uspoređuje sa živim organizmima, a biološki principi koriste se za razumijevanje složenih ekonomskih odnosa.**

premium proizvode, već i na ostale proizvode i usluge zbog izuzetne konkurencije koju dodatno generira globalizacija. To se pokušava ostvariti primjenom brojnih standarda kvalitete kojima se formaliziraju procedure dobre poslovne prakse.

Za **premium proizvode** izvrsnost se podrazumijeva, a uključuje pored materijalnih referenci i dizajn bolje reći industrijsku estetiku te izdržljivost odnosno kvalitetu. Premium proizvodi i usluge u prosjeku su skuplji za oko 30 posto u odnosu na slične proizvode i usluge. Pojedini premium proizvodi imaju izuzetno visoke cijene jer su statusni simboli visoke društvene klase, a to su na primjer Rolce Royce, Rolex ili Sergio Armani.

**Realizacija izvrsnosti** je složen fenomen koji uključuje sljedeće procese: fokusiranost na dinamičnost, bliskost s potrošačima, korporativno, odnosno unutarnje poduzetništvo i autonomiju, produktivnost koju permanentno poboljšavaju ljudi, stalno unapređivanje postupke koji stvaraju vrijednost, vitka proizvodnja i timski rad. Nužno je istodobno razvijati i koordinirati sve navedene procese uz kreiranje novih spoznaja kako bi se ostvarila liderska tržišna pozicija.

mr. sc. Marinko Kovačić

# Asertivno ponašanje kao sastavnica modernog managementa

Socijalne vještine na radnom mjestu nalaze se u osnovi uspješnog obavljanja bilo kojeg posla, primjenjuju se u svim radnim okruženjima i mogu se lako prenositi iz jednog područja ljudskog rada na drugo. One olakšavaju snalaženje u suvremenom svijetu poslova, usmenu i pisanu komunikaciju, otkrivanje i izbor poslova koji odgovaraju našim sposobnostima i potencijalima, sustavno planiranje razvoja karijere, snalaženje u promjenama koje se događaju u našem društvu, sposobnost prilagođavanja u tijeku rješavanja problema, kreativno mišljenje, efikasno upravljanje vlastitim resursima, timski rad, uspješno vođenje tima te koristeći asertivne obrasce ponašanja, proaktivno upravljanje vlastitim razvojem.



mr. sc. Andreja Marcetić

### U ČEMU SE OGLEDA VAŽNOST ASERTIVNOG OBRASCA PONAŠANJA?

Uobičajeno je shvaćanje da ukoliko slušate i činite onako kako drugi kažu, time pokazujete poštovanje. No, dešava li vam se da (pre)često radite zadatke svog šefa ili kolega, dok on/oni budu nagrađen/i za vaš rad; traže li drugi od vas previše, a vi ne možete reći ne; osjećate li se uvijek poraženo jer i kod kuće i na poslu pristajete na sve samo da bi izbjegli konflikt; osjećate li se neprestano nezadovoljnom, nedovoljno vrijednom osobom, jer svi od vas uvijek dobiju što im treba, a vi ostajete bez svega - jasno vam je da na taj način pokazujete koliko malo poštujete sebe, svoje mišljenje, stavove i potrebe. A ako ne cijenite sebe, ne možete cijeniti ni druge.

Samozatajnost više ne kotira visoko na ljestvici poželjnih ljudskih osobina, kako ni u privatnom tako ni u poslovnom svijetu. Stoga, **asertivno ponašanje**, kao oblik ponašanja u socijalnim interakcijama kojim se borimo za svoja prava, u kojem izražavamo svoje želje i osjećaje, te odbijamo nerazumne zahtjeve na način da ne nanosimo psihološku ili fizičku štetu drugim osobama (Zarevski, 1998) je jedan je od načina na koji osoba može braniti svoj osobni prostor i utjecati na druge ljude na nedestruktivan način.

### TIPOVI KOMUNIKACIJE

Tri su osnovna tipa ponašanja (i komunikacije): pasivno, agresivno i asertivno. Razlikuju se po tome kako se osjećate u odnosu prema sebi i prema drugima. **Pasivno po-**

**Samo-  
zatajnost  
više ne kotira  
visoko na ljestvici  
poželjnih ljudskih  
osobina, kako ni u  
privatnom tako ni  
u poslovnom  
svijetu.**



**Da bi ste bili asertivni potrebno je na život gledati pozitivno i imati doživljaj osobne vrijednosti (samopoštovanje i samopouzdanje) no trebaju vam biti jasna vaša prava i vaše odgovornosti.**

**našanje** je često u našem društvu a njegovi uzroci mogu biti strah da se ne razočaraju ili razljute druge osobe ili nepotreban osjećaj odgovornosti za tuđe osjećaje. Takva osoba izbjegava raspravu, većinom šuti, ili puno priča a da zapravo ništa ne kaže, ne izražava svoje mišljenje već tuđe, brzo priznaje svoju pogrešku i često se ispričava, govori tiho, ne podiže glas i većinu vremena ne gleda u oči.

Time pokazuje nedovoljno poštovanje svojih vlastitih potreba i prava koje ima, ne izražava svoje iskrene osjećaje, potrebe, vrijednosti i probleme, dopušta drugima da povrijede njen osobni prostor, uskrate joj njena prava i ne obaziru se na njene potrebe, rijetko govori o svojim željama, ili to čini uz toliko ispričavanja i toliko plaho da ih se ne shvaća ozbiljno.

**Pasivno – agresivan stil karakterizira** rijetko iznošenje svog mišljenja javno, takva osoba je uvijek “general poslije bitke”, “žrtva”, jer ne pokazuje prave osjećaje te optužuje druge za vlastite frustracije a svoju agresivnost prerušava kako bi izbjegla odgovornost za vlastito ponašanje. Ponašanja karakteristična u pasivno – agresivnom stilu su ignoriranje, “durenje”, odbijanje komunikacije; ironične ili sarkastične opaske; namjerno spor ili loš rad; izbjegavanje obaveza, ometanje napora drugih izbjegavanjem da se uradi vlastiti dio posla (npr. kod timskog rada), redovito kašnjenje na sastanke (sa uvijek spremnim izgovorom) i sl.

**Agresivno ponašanje** karakterizira osvetoljubivost, nesklonost kompromisima, vika, prijetnje, sklonost manipulacijama, stavljanje pred sebe obaveze kako se pod svaku cijenu mora dobiti ono što se želi, da se stvari znaju bolje od drugih. Samopouzdanje i samouvjerenost agresivne osobe dolazi od ponižavanja drugih, otvoreno ili koristeći sarkazam i podsmijeh. Kada je pod pritiskom, takva osoba ne želi razgovarati već zahtjeva, naređuje i ne sluša, teži “nadvladati” druge osobe.

### Savjeti Poslovnog savjetnika

- Na život gledajte pozitivno i gradite vaše samopouzdanje i samopoštovanje.
- Neka vam budu jasna vaša prava i odgovornosti.
- Promjena ponašanja u asertivno bit će iznenađenje za vašu okolinu, no nemojte odustati.

**Asertivno ponašanje** je naučeno, zasniva se na razmišljanju i fleksibilnosti u odnosima s drugima. Asertivna osoba zna aktivno slušati, poštuje druge i to traži za sebe, jasno, konkretno i direktno govori – ne okoliša, iskazuje svoja očekivanja i osjećaje, pozitivno izriče prigovore (kritiku), **zna pohvaliti druge**, preuzima odgovornost za svoje riječi i djela, spremna je ispričati se kad pogriješi, zna se kontrolirati (svoje negativne osjećaje), gleda u oči i pokazuje osjećaje a glas joj je glas prilagođen situaciji. Asertivna osoba smatra da svatko ima pravo na svoje mišljenje, da je neslaganje normalna pojava, ali se stajališta mogu obrazložiti, da svoje ciljeve može ostvariti ako bude fleksibilnija, ne shvaća stvari osobno, za razliku od agresivne osobe koja je sumnjičava i emocionalno se više uključuje jer smatra da je ono što se događa usmjereno baš na nju. Ako ne uspije u onome što je željela, asertivna se osoba ne osjeća razočarano, tužno, nezadovoljno, za razliku od agresivne osobe koja se osjeća ljutito, neprijateljski i okrivljuje druge.

### KAKO OVLADATI TEHNIKAMA I VJEŠTINAMA ASERTIVNOG PONAŠANJA?

Asertivnost je ponašanje koje se uči. Ako niste imali dobre modele asertivnog ponašanja u obitelji ili školi (često kritiziranje), znači da nikada niste imali priliku ovu osobinu razviti u sebi. Da bi ste bili asertivni potrebno je na život gledati pozitivno i imati doživljaj osobne vrijednosti (samopoštovanje i samopouzdanje) no trebaju vam biti jasna vaša prava i vaše odgovornosti.

### ŠTO BI VAS MOGLO OMESTI/SPRIJEČITI DA POSTANETE ASERTIVNI?

Iako smo uvidjeli brojne prednosti asertivnog ponašanja, često, kada osjetimo da smo ranjivi ili nesigurni, možemo pribjeći poniznom, manipulativnom ili agresivnom ponašanju. Ipak, biti uvježban za asertivnu komunikaciju zapravo povećava adekvatnu upotrebu ove vrste ponašanja. Uzroci neasertivnosti mogu biti strah da se razočaraju drugi, strah od odbacivanja ili osvete, nepotreban osjećaj odgovornosti, predrasude o našim ljudskim pravima (“ne smijem prigovarati roditeljima”, “ne mogu izaći s prijateljima jer su mi djeca mala”...). I treći razlog, možda i najvažniji, nedostatak je socijalnih vještina za učinkovito samoizražavanje.

### zašto čitam poslovni savjetnik



Poslovni savjetnik je jedan od poslovnih časopisa gdje gotovo svatko iz broja u broj može naći temu koja će ga zainteresirati i pomoći mu u svakodnevnom poslovanju. U člancima uvijek pronalazim nešto aktualno, a s druge strane Poslovni savjetnik je prava arhiva poslovnih i edukativnih informacija koje će mi zatrebati i u budućnosti. Kako moja pozicija objedinjuje financijski management, bitno mi je imati uvid u poslovne trendove na hrvatskom tržištu, a oni su u Poslovnom savjetniku u obliku raznih stručnih analiza i intervju predloženi na jezgrovit način. Ovaj poslovni časopis bih preporučila svakom poduzetniku i manageru jer korisne informacije i konkretni savjeti pomažu pri stalnom unapređenju poslovnih znanja i vještina.

Maja Milinović  
CFO, Schenker d.o.o.

**No, razmislite dobro o prednostima koje vam nudi asertivna komunikacija;** pomaže nam da se osjećamo dobro u odnosu na nas same i druge, vodi nas ka razvijanju obostranog poštovanja u odnosu sa drugima, povećava naše samopoštovanje, pomaže nam da postignemo naše ciljeve, smanjuje povređivanje i otuđivanje drugih ljudi, smanjuje anksioznost, štiti nas od toga da nas neko ne iskoristi, pruža nam mogućnost da donosimo odluke i pravimo slobodne izbore u životu te omogućuje da izrazimo, na verbalan i neverbalan način, veliki niz osjećanja i misli, kako pozitivnih, tako i negativnih.

Stoga, ukoliko vam se desi da ste (opet) bili neasertivni (vraćanje na staro ponašanje), prihvatite to kao nešto normalno i nastavite dalje. Članovi obitelji, prijatelji ili suradnici na poslu, naviknuli su da se godinama ponašamo neasertivno. Promjena ponašanja će ih iznenaditi i možda im se neće sviđati. Pokažite da ih razumijete **ali nemojte odustati.** Ono što je sigurno – rezultati nikada nisu izostali, i svi imamo priliku biti osobe za koje je život izazov, a ne pokoravanje. Odluka je na nama. Možda vam neće uspjeti od prve. Ali zato postoji “od druge”, “od treće”, itd. I sjetite se odgovora Marka Twaina na pitanje kako je naučio tako dobro pisati: “Isto onako kako sam naučio klizati na ledu – toliko sam uporno pravio budalu od sebe dok mi to nije prešlo u naviku!”. ☞

# Josef K. i služba za korisnike

Kad bi se Franz Kafka dignuo iz groba i pogledao što se danas radi s običnim smrtnicima, njegov glavni lik ne bi bio kriv zato što je živ nego zato što telekomunicira.



Nada Čakar

Navikli smo na dugo čekanje, ponekad krive informacije od službenika državne uprave i različitih institucija i ustanova koje svi mi financiramo (pardon, koji se financiraju iz državnog proračuna). Tu nema nikakvih iznenađenja. Možda bi Josef K. rekao slegnuvši ramenima: **na istoku ništa novo.**

Ali bi se gadno iznenadio kad bi bio korisnik telekomunikacijskih usluga operatera koji u reklamnoj kampanji tvrdi da je "tu zbog nas". Naime, dogodilo bi mu se što se je meni prije mjesec dana dogodilo i što se događa otprilike 3 od 10 osoba s kojima sam u međuvremenu razgovarala o ovoj temi (i nažalost od istog operatera).

## ŠTO RADI JOSEF K.?

Sada neću pisati o tome da se je osoblje službe za korisnike koje daje telefonske informacije nedovoljno educirano pa na jedno pitanje od 5 različitih osoba dobijete 5 različitih odgovora (i to bi se dalo "pregrmiti"), čak niti kad tražite aktiviranje jedne dodatne usluge te nakon višestruke komunikacije (što telefonom, što mailom) u kojoj svaki put nešto "još nedostaje da bismo ispunili vaš zahtjev" nakon čega odustanete od istog.

Ovo o čemu ću pisati je jedan administrativni zahtjev da se jedan broj prebaci na drugi pravni subjekt. Devet dana od predavanja zahtjeva na prodajnom mjestu odjednom pretplatnički broj postaje neuporabljiv, odnosno kod pokušaja odlaznih poziva ugodan glas kaže: "Žao nam je, spajanje u mrežu nije vam dozvoljeno", ali je "dozvoljeno" primanje poziva, i "dozvoljeno" je slanje SMS-a koji se posebno naplaćuje izvan VPN-mreže.

Što radi Josef K.? Nekoliko dana **intenzivno telefonira** sa vjerojatno svim operaterima službe "za" korisnike, pa ga sele iz jedne u drugu službu (a svi imaju samo ime i nikakvo prezime, kao neki *nick*-ovi). Kad niti to ne urodi plodom, Josef K. počinje sumnjati da tu nešto strašno smrdi, opet konferencije sa službom za korisnike, traži ime i prezime osobe kojoj se osobno i direktno može obratiti i što se događa? Mora spoznati da u toj korporaciji ne rade ljudi od krvi i mesa, nego strojevi s *nick*-ovima (još k tome krivo programirani), jer nikako do nekakvog imena i prezimena!!! Ne može vjerovati. Kopa po papirima koje ima od prije od te firme, nailazi na neki dopis jednog čovjeka (?) koji se potpisuje uz naziv "služba za korisnike" i tamo nalazi nekakvu mail-adresu. Sav sretan piše, i odmah dobije odgovor, ali šipak! Nije odgovorila osoba nego stroj - **automatski reply**.

## STARA BALKANSKA METODA

Sad si Josef K. misli, dobro treba valjda dan-dva da nešto srede pa će mi javiti. Prođe i to, i opet – ništa, nula, zero. Tlak raste, u glavi se rađaju svakojaki scenariji: kad im dođem tamo na onaj Vrtni put u industrijskoj zoni Žitnjak, pa kad se probijem do predsjednika Uprave da znaju kakve nesposobnjakoviće zapošljavaju, on će se posramiti i sve će odmah biti sređeno. Netko će odgovarati. Već se dogovaraju termini sastanka s novinarima dnevnih novina. Već se



šalje privatna tužba i slično (odštetni zahtjev).

I onda se Josef K. sjeti dobre stare balkanske metode – pa kako se toga nisam prije sjetio (!), muž jedne moje sestrične tamo radi u nekakvoj tehničkoj službi, on će mi sigurno znati pomoći. E da, to bi u prijašnjim vremenima još i pomoglo, ali sada – u doba beznačajnosti korisnika i anonimnosti operatera (barem tog jednog) – niti to ne pomaže. Čak štoviše, dobije informaciju da tamo na 3 operativaca dolazi 5 managera. O da, to ne samo nešto govori, nego govori jako mnogo!

## ČUDO NEVIĐENO

U tom trenutku Josef K. je shvaća da mora provjeriti strategiju. Dokle god se on pjenio, uzrujavao i puštao naviranje svakojakih drugih negativnih emocija – protivnička strana (u međuvremenu je odnos s operaterom dobio drugačiji predznak - ratnički!) bila je u prednosti. **Nova taktika** glasi: isključi emocije i uključi institucije, a to znači Državni inspektorat, vijeće Agencije za telekomunikacije i Društvo za zaštitu potrošača. A ako niti to ne pomogne, onda uključi i sedmu silu! A to najčešće pomaže.

Pošalje Josef K. mail onoj mašini koja automatski odgovara i najavi da je strpljenju nakon 2 tjedna natezanja (a na kraju mjeseca će ispostaviti račun za VPN-pretplatu) došao kraj i da su uključene tri institucije (poimence) – što je prije i stvarno učinio.

I dogodi se čudo neviđeno, otvori se Crveno more i linija pro-radi u roku od par sati. Sav sretan što može koristiti svoju plaćenu liniju, Josefa K. u isti tren spopadne velika tuga zbog sljedeće spoznaje: Prošlo je vrijeme kumstva i veza, ali je nadošlo vrijeme ucjena. I to za nešto što smo platili ili plaćamo. I morao je konstatirati da je to "služba **protiv** korisnika" i da smo "mi tu zbog **njih**".

Prošlo je vrijeme kumstva i veza, ali je nadošlo vrijeme ucjena. I to za nešto što smo platili ili plaćamo.

# Za ambiciozne koji žele postići više



Ideal štednja

**25%**

kamatnog bonusa na štednju u EUR.

Od 15.04. do 30.06.2008.

Imamo savjet vrijedan  
povjerenja za vaše  
poslovne investicije.

Kontakt centar: 0800-0600

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

 **VOLKSBANK**  
HRVATSKA



Andelko Brezovnjački,  
dipl. novinar

### DIONIČAR VEĆ S 11 GODINA

Priča o mudracu iz Omaha započela je 30. kolovoza 1930. godine. Warren Edvard Buffett rođen je kao drugo od troje djece u obitelji brokera Howarda i kućanice Leile. Warren je odmalena slušao rasprave o dionicama i burzama te veoma rano odlučio postati poduzetnikom. Još kao osnovnoškolac počeo je u slobodno vrijeme prodavati kladioničarske listiće za konjske trke, pomagati djedu u prodavaonici povrća, a ljeti prodavati u susjedstvu limunadu. Uz očevu pomoć s 11 godina zarađenim novcem kupuje svoje prve dionice vrijedne 38 dolara.

Ubrzo je shvatio kako se isplatilo čekati s prodajom, jer je vrijednost dionica uskoro dosegla 200 dolara. Nevjerojatno strpljenje postalo je tako njegov zaštitni znak, a dati sve od sebe i biti uporan na bilo kojem zadatku, postao je njegov moto. Tako na godišnjim skupštinama dioničara Buffett pažljivo odgovara na sva pitanja, što ponekad zna trajati i nekoliko sati. Kada ga je jednom neki student pitao kako brzo zaraditi novac, Warren ga je prstom puknuo po nosu (kako bi iskazao svoje gađenje) te pokazao u smjeru Wall Streeta. Jednako važna Buffettova osobina je i inteligencija.

Kada je njegov otac postao zastupnik u američkom Kongresu i cijela se obitelj preselila u Washington, Warren se veoma brzo prilagodio. Postao je dostavljač novina, ali je prodavao dva konkurentska lista odjednom: ako bi slučajno neki kupac otkazao pretplatu, on je bio spreman ponuditi alternativu.

Sa 14 godina zarađenim novcem je kupio 40 hektara poljoprivrednog zemljišta u Nebraski te ga davao u najam lokalnim poljoprivrednicima, a u slobodno vrijeme znao je impresionirati svoje prijatelje statističkim podacima o američkim gradovima. Završivši srednju školu, Buffett upisuje studij na sveučilištu Wharton u Pennsylvaniji, ali ubrzo prelazi na sveučilište Nebraska gdje se oduševljava Benjaminom Grahamom i njegovim "Inteligentnim investitorom", koji je zagovarao kupovinu dionica koje su trenutno podcijenjene. Kada nije uspio upisati prestižnu poslovnu školu

**Nevjerojatno strpljenje postalo je njegov zaštitni znak, a dati sve od sebe i biti uporan na bilo kojem zadatku, postao je njegov moto.**

# Warren Buffett - MUDRAC IZ OMAHE



Čovjek kojeg smatraju najuspješnijim investitorom svih vremena i danas živi u kući koju je kupio prije četrdesetak godina, a svoje poslovno carstvo vodi iz Omaha, rodnog grada u Nebraska. Jela i vrhunska vina u uglednim restoranima radije mijenja za hamburger u mjesnoj zalogajnici i Coca Colu. Ima status narodnog junaka i nije čudno što ga obični Amerikanci doživljavaju kao **svog** čovjeka među poslovnom elitom. Nakon niza antologijskih poslovnih transakcija, Buffett ovih dana sudjeluje i u 23 milijarde dolara vrijednom preuzimanju proizvođača žvakaćih guma Wrigley od strane korporacije Mars, čime bi trebao nastati jedan od tri najveća proizvođača slastica na svijetu.



**Buffett je uvijek plivao protiv struje i svih trendova pa nikada nije kupovao dionice kompanija čiju djelatnost nije razumio, poput dionica Microsofta koje nije kupio unatoč prijateljstvu s Billom Gatesom.**

## Formula uspjeha Warrena Buffetta

- Kupovao je samo dionice koje je smatrao podcijenjenima.
- Nikada nije kupovao dionice kompanija čiju djelatnost nije razumio.
- Unatoč osobnom bogatstvu od preko 60 milijardi dolara, ostao je čvrsto na zemlji.

na Harvardu, odlazi studirati ekonomiju na sveučilištu Columbia, gdje i upoznaje Grahama koji mu postaje mentor. Danas basnoslovno bogatstvo počeo je ostvarivati sa 100 dolara ostatka vlastite dječje štednje te nešto novca svojih partnera za koje je na Wall Streetu počeo kupovati dionice, među kojima su se našle i one Coca Cole, Gillettea te American Expressa.

Kada je 1969. godine kupio tekstilnu industriju **Berkshire Hathaway**, započela je jedna zadivljujuća karijera. Kapital Berkshire koristio je za daljnju kupovinu dionica po ustaljenom principu: samo one koje je smatrao podcijenjenima. Uz dionice Coca Cole, Amexa, Gillettea, auto osiguravatelja GEICO, u njegovu su se portfelju našle i dionice **The Washington Posta**, **Walles Farga**, **Sees Candyja** i niza drugih kompanija. Za razliku od ostalih milijardera koji su na čelu kompanija s više tisuća zaposlenih, Berkshire Hathaway danas ima tek desetak zaposlenih. Ipak, ono što je Buffettetu pretvorilo u legendu je njegov životni i poslovni stil.

### SIMPATIČNI EKSCENTRIK

Kao čista suprotnost uvriježenoj slici investitora s Wall Streeta, Buffett je sve samo ne dosadan. Posao i dalje vodi iz rodnog grada, a među građanima Omaha poznat je kao strastveni igrač bridža, kojeg tjedno igra po 12 sati, a često i s Billom Gatesom te Paullom Allenom. Godišnje skupštine Berkshire Hathawaye poput nekog sportskog događaja privlače brojne promatrače, a poznate su po opuštenu atmosferi, Buffettovom zabavljanju dioničara pričanjem viceva, citiranjem Biblije ili ulomaka iz filmskih klasika.

Njegov stil oblačenja i kupovne navike odavno su legendarne. Jednom je svom prijatelju povjerio kako će jedna od prvih stvari koju će napraviti kada postane bogataš biti kupovina nove odjeće.

Doista, kada je postao milijunaš Buffett je otišao u ekskluzivnu trgovinu muške odjeće gdje mu se svidjelo jedno crno

odijelo koje je kupio, a ubrzo i naručio 10 potpuno istih odijela. Ironično, Berkshire Hathaway je izvorno bio tekstilna industrija. Razbarušena kosa, uvijek ista odijela, velike naočale i zarazni smijeh dio su njegova imidža simpatičnog ekscentrika.

Gotovo je sam u posljednjih 30 godina izdigao jednu lokalnu tvrtku među 500 najvećih prema časopisu Fortune te je, unatoč osobnom bogatstvu većim od 60 milijardi dolara prema magazinu Forbes, ostao čvrsto na zemlji. Buffett je oduvijek želio postati bogat, ali je pri tome imao načela koja nikada nije prekršio.

Uvijek je plivao protiv struje i svih trendova pa nikada nije kupovao dionice kompanija čiju djelatnost nije razumio, poput dionica Microsofta koje nije kupio unatoč prijateljstvu s Billom Gatesom. Također, Buffett ima nevjerojatan smisao za odanost svojim idejama.

Tako se nikada neće kladiti protiv svoje omiljene srednjoškolske momčadi američkog nogometa, iako zna da će izgubiti, a mediji su još 2006. objavili kako Warren Buffett ne nosi sa sobom mobilni, nema kompjuter na radnom stolu i još uvijek sam vozi svoj Cadillac.


### NETIPIČNI MILIJARDER

Preokupiranost svijetom dionica nije mu ostavljala mnogo vremena za ljepši spol, a razbarušena kosa i zgužvana odijela baš i ne ostavljaju *macho* dojam. Warren se 1952. godine oženio sa Susan Thompson, s kojom je dobio troje djece, no s kojom od 1977. pa do njene smrti 2004. godine nije živio zajedno, iako se službeno nikad nisu rastali.

Iako je poznat po jednostavnim općenarodnim manirama, njegova je škrtoost prema članovima vlastite obitelji također općepoznata. Kada je njegova kćer Susie jednom od njega posudila 20 dolara kako bi platila parkiranje, Warren je za protuuslugu od nje zatražio (i dobio) ček na isti iznos. Buffett je prije nekoliko godina objavio kako će 99% svoga bogatstva po-

dijeliti humanitarnim fondacijama, poput **Buffett Foundation** kojoj godišnje za dobrotvorne svrhe izdvaja nekoliko milijardi dolara i kojom ne upravlja ni jedan član njegove obitelji ili jednako moćne zaklade **Susan Thompson Buffett** kojom upravljaju njegova djeca. U lipnju 2006. Buffett je zaklada **Bill & Melinda Gates** darovao dionice Berkshire Hathawaye u protivrijetnosti 10 milijardi dolara, što je najveća jednokratna donacija u povijesti. Međutim, Buffett je opovrgnuo kako skoro namjera va ići u mirovinu. Naprotiv, 78-godišnjak kojeg magazin Forbes smatra vjerojatno najbogatijim čovjekom svijeta oštro napada ekonomsku politiku Georga W. Busha mlađeg i aktivno pomaže oba predsjednička kandidata Demokratske stranke, smatrajući kako bi i Hillary Clinton i Barack Obama bili dobri američki predsjednici. Buffett je oštar kritičar američkog poreznog sustava i isplate velikih plaća direktorima američkih korporacija.

Warren, naime, prima godišnju plaću od 100.000 dolara, koja s ukupnim bonusima ne prelazi 300.000 dolara, što je i do 10 puta manje od godišnje plaće direktora neke američke korporacije.

Buffett smatra kako su velike plaće i prodaja dionica direktorima glavni uzrok računovodstvenih skandala poput propasti **Enrona** te je pozvao velike dioničare američkih kompanija da naprave pritisak na vlastite direktore. Direktori još uvijek šute, no Buffett ne odustaje. Stoga nije čudno da ga zbog svojeg poslovnog uspjeha, stavova, karizme, statusa zvijezde i brojnih obožavatelja mnogi smatraju jednim od najznačajnijih *stakeholdera* u američkom poslovnom svijetu, dok ga je magazin Time 2007. proglasio jednim od 100 najutjecajnijih ljudi na svijetu. 



**CARNet**

HRVATSKA AKADEMSKA I ISTRAŽIVAČKA MREŽA  
CROATIAN ACADEMIC AND RESEARCH NETWORK

Obrazujte se za e-learning managera, e-learning course designera ili e-learning tutora

**UPIŠITE CARNetovu E-LEARNING AKADEMIJU!**

Upisi od 19.5. do 18.7. na [www.carnet.hr/ela](http://www.carnet.hr/ela)



dr. sc. Saša Petar

Grupne odluke donosi veći broj pojedinaca koji zajednički rade na rješavanju određenog problema. Grupno odlučivanje angažira veći broj sudionika u procesu odlučivanja, i u pravilu traje duže od individualnog odlučivanja. Veći broj sudionika u grupnom odlučivanju demokratizira odlučivanje, no čini ga znatno sporijim, a samim tim i skupljim.

Grupno odlučivanje ne bi trebalo miješati s participacijom radnika u procesu odlučivanja, jer grupno odlučivanje podrazumijeva uključivanje manjeg ili većeg broja članova organizacije, najčešće menagera različitih razina, u procesu odlučivanja, za razliku od radničke participacije koja podrazumijeva sudjelovanje radnika u procesu donošenja odluka.

Osnovno obilježje grupnog odlučivanja je da odluke donose dvije ili više osoba, odnosno manja ili veća grupa. Članove grupe povezuju zajednički interesi i moraju međusobno komunicirati, budući da dijele međusobno uloge u ostvarivanju zajedničkih ciljeva grupe. Svaka grupa u pravilu je i podgrupa neke veće grupe, a radi uspjeha odlučivanja u grupi članovi grupe moraju se pridržavati utvrđenih normi ponašanja.

## KADA SE POSTIŽU NAJBOLJI REZULTATI

Hoće li grupno odlučivanje biti brže ili sporije ovisi o znanjima i sposobnostima članova grupe, ali i o tome jesu li njihova znanja komplementarna, konkurentna ili istovrsna. U grupnom odlučivanju postići će se najbolji rezultati ako su znanja članova grupe **komplementarna**, a najslabiji rezultati biti će ako su njihova znanja konkurentna, odnosno istovrsna. Kod konkurentnih znanja članova grupe homogenost grupe bit će slaba ili nikakva, samo odlučivanje će trajati duže, a upitna je i kvaliteta konačne odluke. Kod istovrsnih znanja članova grupe odlučivanje će biti relativno brzo, ali je pitanje hoće li donesena odluka biti i najbolja, s obzirom na manju mogućnost generiranja različitih alternativa rješavanja problema.

Rezultati grupnog odlučivanja ovisit će i o tipovima ljudi koji čine grupu, s obzirom na to jesu li slični po karakteru, odnosno po načinu odlučivanja i načinu gledanja na problem. Slični tipovi ljudi olakšavaju odlučivanje, dok različiti tipovi

## POSLOVNO ODLUČIVANJE – II. DIO

# Grupno odlučivanje

Grupno odlučivanje predstavlja odlučivanje u kojem odluke donose grupe ljudi strukturirane po različitim osnovama. Osnova za formiranje grupa može biti vlasništvo, managerske funkcije, zajednički rad na nekom poslu i slično.



ljudi u grupi usporavaju proces odlučivanja. Ipak, različiti tipovi stvaraju veći broj alternativa rješavanja problema, pa mogu donijeti i bolje odluke.

## VRSTE GRUPA

U grupnom odlučivanju možemo klasificirati sljedeće grupe: **formalne i neformalne, privremene i trajne, homogene i heterogene, te velike i male**. Ova podjela grupa izvršena je po jednom od načela na kojima se formiraju grupe. Tako je kod podjele na formalne i neformalne grupe bitan status članova grupe u organizacijskoj

strukturi poduzeća. Podjela na privremene i trajne grupe govori o tome jesu li grupe trajno etablirane u organizacijskoj strukturi poduzeća ili se one formiraju po potrebi. Podjela na homogene i heterogene grupe temelji se na karakteristikama članova grupe, dok podjela na velike i male grupe polazi od broja članova koji čine neku grupu.

**Formalne i neformalne grupe** su u najbližoj svezi s organizacijskom strukturom organizacije. Formalne grupe su propisane organizacijskom strukturom organizacije kao nositelj odlučivanja na određenom području odnosno na određenoj razini managementa. Unutar svake formalne organizacije u pravilu postoji složeno tkivo jače ili slabije povezanih neformalnih grupa, koje nastaju spontano i

**Grupno odlučivanje angažira veći broj sudionika u procesu odlučivanja, i u pravilu traje duže od individualnog odlučivanja.**

**Svaka grupa u pravilu je i podgrupa neke veće grupe, a radi uspjeha odlučivanja u grupi članovi grupe moraju se pridržavati utvrđenih normi ponašanja.**

izvan organizacijske strukture organizacije. Neformalne grupe, s obzirom na motive formiranja, dijele se na interesne grupe i prijateljske grupe.

**Trajne i privremene grupe** u najužoj su vezi s podjelom na formalne i neformalne grupe pa bismo mogli reći kako su trajne grupe ujedno i formalne grupe, dok su privremene grupe najčešće neformalne.

Trajne grupe su trajno postavljene u organizacijskog strukturi kao donositelj odluka, pa se one uglavnom poklapaju s formalnom organizacijskom strukturom, pa su jasno određeni odnosi nadređenosti i podređenosti tijekom odlučivanja o određenim pitanjima i problemima u organizaciji.

Privremene grupe su u uskoj vezi s "ad hoc" organizacijom, tj. formiraju se po potrebi za realizaciju nekog konkretnog, određenog zadatka ili projekta. Privremene grupe u pravilu formiraju se za rješavanje nestruktuiranih pitanja i problema.

**Homogene i heterogene grupe** predstavljaju klasifikaciju odlučivanja sa stajališta obilježja njihovih članova. Homogene grupe predstavljaju grupe donositelja odluka, koji su po mnogim svojim karakteristikama isti ili slični. Članovi homogenih grupa imaju iste ili slične interese, stavove, znanja i sposobnosti, formalno obrazovanje, položaj u organizacijskoj strukturi poduzeća, iskustvo, stil odlučivanja pa čak i osobne karakteristike.

Za razliku od homogenih grupa, heterogene grupe sastoje se od članova koji se međusobno razlikuju po interesima, stavovima, znanjima i sposobnostima, formalnom obrazovanju, položaju u organizacijskoj strukturi poduzeća, radnom iskustvu, stilu odlučivanja kao i po osobnim obilježjima.

Podjela na **male i velike grupe** polazi od broja članova koji čine jednu grupu odlučivanja. No, možda bi sa stajališta veličine grupe bilo primjerenije diferenciranje na optimalne i suboptimalne grupe. Naime, grupe koje broje do 7 članova mogu se smatrati najpoželjnijim grupama za odlučivanje. One grupe koje broje između 7 i 10 članova mogu se smatrati prihvatljivim grupama. Konačno, svaka grupa koja broji manje od 4, a više od 10 članova smatra se nepoželjnom grupom za donošenje odluka.

## TEHNIKE GRUPNOG ODLUČIVANJA

Za razliku od individualnog odlučivanja,

kod kojeg nema potrebe za nekim posebnim tehnikama odlučivanja s obzirom da donositelj odluka sam odlučuje, u grupnom odlučivanju sudjeluje manji ili veći broj osoba, članova grupe, koje je potrebno organizirati, usmjeriti i voditi. Zato je potrebno poznavati tehnike grupnog odlučivanja, među kojima su najpoznatije tzv. "oluja mozgova" (*brainstorming*), nominalna grupna tehnika i Delphi tehnika.

**Brainstorming** ili, u slobodnom prijevodu, "oluja mozgova" predstavlja tehniku odlučivanja koja se temelji na intenzivnoj diskusiji, odnosno raspravi među članovima grupe. To je tehnika stvaranja ideja u kojoj članovi grupe stvaraju alternativna rješenja problema, bez obzira na to jesu li realna i praktično izvediva.

Radno načelo *brainstorminga* je da nema besmislenih ideja, te da je u prvoj fazi kvantiteta važnija od kvalitete. Procedura, u načelu, zahtijeva 5 do 12 heterogeno sastavljenih sudionika, trajanje seanse 25 do 35 minuta za jednostavnije probleme i do 45 minuta za složenije probleme, generiranje velikog broja prijedloga, te da skupinu vodi iskusni voditelj.

**Nominalna grupna tehnika** jedna je od tehnika koje se koriste u grupnom odlučivanju. Ima određenu prednost pred *brainstormingom* zbog toga što je pogodna za sve faze procesa odlučivanja. Nominalna grupna tehnika odlučivanja također ohrabruje individualnu kreativnost članova grupe. Naziv "nominalna" proizlazi iz toga što članovi grupe djeluju nezavisno, čak ne moraju biti zajedno na istom mjestu, a grupe formiraju samo imenom.

**Delphi tehnika** temelji se na postizanju konsenzusa između stručnjaka - donositelja odluka upotrebom serije upitnika, a razvijena je u svrhu predviđanja posljedica nuklearnog napada na SAD.

Delphi tehnika opisuje budućnost iz perspektive različitih, no kompatibilnih scenarija koje osiguravaju različiti stručnjaci. Organizator Delphi tehnike šalje upitnike o zadanoj temi na adrese različito specijaliziranih subjekata. Kreativni dio provođenja ove tehnike sastoji se od pravilnog izbora sudionika, te pravilnog sastavljanja upitnika koji mora biti višeslojan. Taj pristup uključuje pravilan izbor stručnjaka i pravilno usklađivanje različitih mogućih scenarija. Specifičnosti ove tehnike uključuju i činjenicu da se stručnjaci ne susreću osobno, a idealno je kada pojedini sudionici ne znaju identitet ostalih sudionika. ☐



ČLAN:

**BUSINESS**  
MEDIA GROUP

Neven Badurina, vlasnik Hotela Luna



# Doživite nezaboravan odmor

Turistička sezona je pred vratima, a još niste izabrali gdje ćete na zasluženi ljetni odmor. Da bi vam olakšali izbor, donosimo izvrstan prijedlog. U autohtonom ribarskom mjestu Jakišnici u blizini Novalje na otoku Pagu, okružen kršem i maslinama, nalazi se novootvoreni Hotel Luna visoke kategorije s četiri zvjezdice. Investitor i vlasnik, gosp. Neven Badurina, za Poslovni savjetnik otkriva kako je uz puno truda, volje, ali i novca, za savršen odmor stvorio novu oazu mira.

“Okupio sam sposoban tim mladih i iskusnih djelatnika, koji žive kao i ja – viziju hotela prenose kako na goste, tako i na poslovne partnere.

(nedovršena cesta do hotela, struja, voda i sl.) mogu reći ne samo da sam zadovoljan, već ostvareni rezultati prošle poslovne godine i početak 2008. daju naslutiti da će poslovanje biti uspješno. Uloženo, cca 17 miliona €, sigurno ne mogu povratiti ni u dužem periodu, ali ja i supruga Ivana nismo ulagali za sebe, već i za našu djecu, vidjevši ovdje njihovu budućnost.

## ☒ Kako ste došli na ideju o otvaranju luksuznog hotela usred netaknute prirode na ne tako atraktivnoj lokaciji?

— Rastući u ovom malom ribarskom mjestu Jakišnici, pored Novalje, u blizini tisućljetnih Lunskih maslina (znanstveno dokazano da su najstarije na Mediteranu), mora prepunog potopljenih brodova, krša koji privlači svojom nestvarnom ljepotom, jednostavno rodila se ideja o izgradnji objekta koji će svojim vanjskim i unutrašnjim uređenjem, sadržajima i kvalitetom nadopuniti sve prije navedeno te privući goste i posjetitelje da dožive nezaboravan i zaokruženi odmor. Vizija se pokazala za sada potpuno ispravnom, okupio sam sposoban tim mladih i iskusnih djelatnika, koji žive kao i ja tu istu viziju i prenose je kako na goste, tako i na poslovne partnere.

## ☒ Možete se pohvaliti raznovrsnom ponudom i uslugama, te aktivnostima i sadržajima izvan hotela. Što sve gostu stoji na raspolaganju?

— Pokušao sam predvidjeti što bi sve trebalo gostu da se ipak osjeća potpuno ugodno i na mjestu koje je realno odvojeno od svijeta. Trebalo je sve te male minuse pretvoriti u pluseve pa smo našim posjetiteljima i gostima pored standardne hotelske ponude osigurali wellness, spa, fitness, vanjski i unutrašnji bazen, jacuzzi, vanjske i unutrašnje barove, konferencijske dvorane. Jasno, za potpuni užitak tu je i restoran koji svoju ponudu bazira na autohtonom namirnicama (sir, skuta, janjetina, začinske trave, vina). Od dodatnih aktivnosti spomenimo ronilački klub, čamac za *big game fishing*, kajake, bicikle, izlete našim vlastitim minibusom, *inhouse* programe *team buildinga*, itd. Organiziramo izlete na obližnje slapove Krke, Plitvička jezera, otoke Rab i Lošinj, jednostavno nastojimo gostu

**Tim izvanrednih menagera i zaposlenika svakodnevno se trudi da sve funkcionira u skladu s najboljom svjetskom praksom i standardima.**

## ☒ Hotel Luna ove godine slavi prvi rodendan. Kako ste zadovoljni poslovanjem? Da li se je uloženi kapital isplatio?

— Točno, hotel je otvoren 26. 04. 2007. S obzirom na okolnosti i sve što je pratilo otvaranje



pružiti sve što poželi da mu boravak bude što ugodniji. Zahvaljujući takvom odnosu o nama se već pročulo ne samo u Hrvatskoj, već u Europi i svijetu.

## ☒ Svoju bogatu turističku ponudu upotrpunili ste i kulturnim manifestacijama, ali i ostalim događanjima. S čime se možete pohvaliti, ali i što nam zanimljivog možete najaviti?

— Direktor hotela gosp. Marinko Tvrtković osmislio je i oživotvorio program kojeg smo nazvali “Krug punog mjeseca”. Program je mješavina kulturnih, estradnih, gastronomskih i sportskih događanja s jasnim ciljem da kod publike budemo prepoznati kao hotel za drugačiji odmor. Naglasio bih da ugošćujemo i svjetska imena jazz glazbe poput **Ivana Santosa**, dobitnika Grammyja 2005. i **Marcia Tubina**, koji će boraviti kod nas u periodu od 15.6. do 30.6. ove godine.

Zatim nastupa isto tako poznati gitarista Saša Dejanović sa prijateljima te Gibonni. Stjepan Božić kod nas ima završne pripreme za meč protiv svjetskog prvaka, dok će gradonačelnik svoja gastronomska znanja podijeliti sa publikom, a organiziramo i izložbu slika akademskog slikara Mirka Zubaka.

## ☒ Za poslovni uspjeh važan je i tim, a dodatna priznanja motiviraju rad. Da li ulažete u obrazovanje svojih zaposlenika, te koliko vam znače javna priznanja?

— Ako govorimo o priznanjima, upravo smo primili javno priznanje Ličko-senjske županije za doprinos turizmu, prošle godine nagrađeni smo od TZ grada Novalje. Javno priznanje svakako godi jer pokazuje da smo na pravom putu. Naglašavam da nijedno priznanje vjerojatno ne bi dobili da nemam tim izvanrednih menagera i zaposlenika koji se trude da sve funkcionira u skladu s najboljom svjetskom praksom i standardima. U obrazovanje zaposlenika ulažemo kontinuirano, jer bez toga nema praćenja novih trendova i razvoja kvalitete u svim segmentima.

Pripremila: Marina Kilić

## SPECIJALNI PRILOG:

# TRANSPORT I ŠPEDICIJA

Gost urednik  
specijalnog priloga:  
**Milan Hećimović**



Promet u Hrvatskoj je jedna od najznačajnijih gospodarskih grana. Zapošljava 80 tisuća radnika i ostvaruje 8% bruto društvenog proizvoda. Hrvatski prometni smjerovi važni su ne samo za unutarnju razmjenu - njihova međunarodna važnost još je veća.

Hrvatska ima dobro razvijenu cestovnu infrastrukturu, dobru željezničku infrastrukturu na smjerovima paneuropskih koridora, razvijen riječni promet Dravom, Dunavom i Savom, luke na Jadranu opremljene za pretovar svih vrsta tereta te razvijen zračni promet. Kapaciteti svih prijevoznika u Hrvatskoj dovoljni su za podmirenje svih transportnih potreba u zemlji i inozemstvu.

- 40 Na smjeru europskih koridora
- 41 Flota cestovnih prijevoznika
- 42 Samostalni zračni promet, luke i pristaništa
- 43 Putovanje vlakom - udobnije i jeftinije
- 44 Špedicija ili otpremništvo – gospodarska djelatnost
- 46 Najveći hrvatski riječni brodar

Promet u Hrvatskoj

# Na smjeru europskih koridora

Promet u Hrvatskoj je jedna od najznačajnijih gospodarskih grana. Zapošljava 80 tisuća radnika i ostvaruje 8% bruto društvenog proizvoda. Hrvatski prometni smjerovi važni su ne samo za unutarnju razmjenu - njihova međunarodna važnost još je veća. Kroz Hrvatsku prolaze četiri važna cestovna, željeznička i riječna smjera i to: X. koridor koji se pruža od zapada prema istoku, te koridori koji srednju Europu povezuju sa lukama na Jadranu. Jedna od njih je Vc koridor od Belog Manastira preko Osijeka i Bosne i Hercegovine do luke Ploče te Vb koridor prema luci Rijeka i Vb1 koridor prema Splitu. Dunavom prolazi VII paneuropski koridor. Funkcija tih koridora je prije svega tranzitna, odnosno služe međunarodnoj razmjeni.

## PREPOZNATA VAŽNOST PROMETA

I Hrvatska i Europska unija prepoznale su važnost prometa i njegovu ključnu ulogu u razvoju gospodarstva. Na razini Hrvatske, Hrvatski sabor donio je **Strategiju prometnog razvitka** Republike Hrvatske u kojem je detaljno analizirano postojeće stanje svih prometnih grana. Ujedno su zacrtani dalji smjerovi njihovog razvoja. Strategijom se želi postići optimalni razvoj svih prometnih grana kako bi se iskoristile komparativne prednosti svake od nje. U tom smislu, ključna riječ je suradnja, a ne konkurencija.

Europska unija, odnosno njeno izvršno tijelo Europska komisija također poklanjaju veliku pažnju razvoju prometa. S obzirom na razinu razvijenosti tih zemalja najveća pažnja poklanja se održivom rastu prometa. U prvi plan stavljaju se ekonomski, energetski i ekološki aspekti. Radi se o tome da je razvoj cestovnih prometnica sve manje moguć zbog toga što one zauzimaju veliku površinu, potrošnja goriva po prevezanoj toni ili putniku je najveća, a ispušni plinovi su jedan od najvećih zagađivača okoliša. Do sada je Europska komisija izdala dvije tzv. Bijele knjige koje sadrže prometnu filozofiju Europske unije. Ona se sastoji u tome da se prijevoz prije svega želi usmjeriti, tamo gdje je to moguće, na vodne puteve. Promet na njima troši najmanje energije, pa prema tome i najmanje zagađuje okoliš. Željeznica je na drugom mjestu. No, s obzirom na to da svaka grana ima svoje prednosti, sve veća pažnja posvećuje se razvoju takozvanog intermodalnog prijevoza.

**Promet u Hrvatskoj prolazi kroz jedan od najintenzivnijih razvojnih ciklusa i jedna je od najpropulzivnijih gospodarskih grana uopće.**

## STRATEGIJA PROMETNOG RAZVITKA REPUBLIKE HRVATSKE

Riječ je o prvom dugoročnom razvojnom dokumentu prometnog sustava Hrvatske. Jedna od njegovih osnovnih zadaća je valoriziranje najvažnijih prometnih smjerova Hrvatske, prije svega onih koji Jadran povezuju s unutrašnjošću te onih koji se uklapaju u europsku mrežu glavnih prometnih koridora.

Za svaku prometnu granu izrađeno je niz studija i projekata u kojima se analizira postojeće stanje i daju smjernice za dalji rad. Izrađena je Razvojna studija hrvatskih luka, Strategija razvoja željezničkog prometnog sustava Republike Hrvatske, zatim Institucionalna reforma cestovne mreže u Hrvatskoj i Strategija razvitka mreže javnih cesta Hrvatske. Donijeti su također Zakon o plovidbi unutrašnjim vodama, Zakon o zračnim lukama i Zakon o osnutku Hrvatske kontrole zračne plovidbe.

Posebna pažnja posvećuje se razvoju kombiniranog prometa. Jedan od glavnih dokumenta koji regulira to područje je Europski sporazum o glavnim međunarodnim linijama kombiniranog prijevoza i potrebnim uređajima.

U dosadašnjem razvoju prometa u Hrvatskoj najviše je učinjeno na razvoju cestovne mreže. U praksi je ostvarena jedna od osnovnih postavki Strategije prometnog

razvitka Republike Hrvatske o povezivanju Jadrana s kontinentom. Izrađena je autocesta od Zagreba do Splita koja će se uskoro produžiti do Dubrovnika, a uskoro će biti gotov i pun profil autoceste do Rijeke. Zagreb je također povezan autocestama sa sjevernim susjednim državama. Riječ je o krupnom zaokretu jer se u vrijeme dok se Hrvatska nalazila u sastavu Jugoslavije, favorizirao smjer od istoka prema zapadu.

U riječnom prometu jedan od najambicioznijih planova je onaj o gradnji kanala Dunav-Sava. Na taj način širok prostor oko savskog riječnog plovnog puta povezo bi se putem Dunava sa vrlo razvijenom europskom riječnom plovnom mrežom. Što se tiče željezničkog prometa, uskoro se očekuje da će Sabor Republike Hrvatske donijeti Nacionalni program željezničke infrastrukture kojim se predviđa intenzivan razvoj željezničkog prometa u razdoblju do 2012. godine. U okviru tog programa jedan od najvećih zahvata je vezan uz gradnju nove željezničke pruge od mađarske granice do Rijeke koja će donijeti preokret u teretnom i putničkom prometu na tom smjeru. Sav taj razvoj prati i razvoj zračnog prometa, tako da je Hrvatska što sa svojim nacionalnim operaterom Croatia airlines, što sa stranim operaterima, povezana sa najvažnijim europskim gradovima.



**Najbolji prometni učinak želi se postići kombiniranjem različitih prometnih grana. Tamo gdje je moguće, koristi se vodeni prijevoz, zatim se teret prebacuje na željeznicu da bi na odredište stigao kamionom. U tom smislu, kontejnerski prijevoz je u sve većoj ekspanziji. U razvijenim zemljama sve se više, na određenim relacijama, koristi prijevoz kamiona željeznicom.**

# Flota cestovnih prijevoznika

Cestovni prijevoznici, rekao nam je u razgovoru **predsjednik udruge Hrvatski cestovni prijevoznici Marijan Banelli**, raspolažu danas sa značajnim transportnim kapacitetima. U međunarodnom prijevozu riječ je o nešto više od 12 tisuća kamiona.

**U**nutarnjem prijevozu flota cestovnih prijevoznika je još impresivnija. Našim cestama vozi oko 150 tisuća kamiona. Najveći dio pripada tzv. prijevozu za vlastite potrebe, odnosno ta vozila u vlasništvu su manjih ili veći tvrtki.

Oko 25 tisuća vozila pripada javnom cestovnom prijevozu i oni svoj prihod ostvaruju na transportnom tržištu. Formiranje cijena ovisi isključivo o tržišnim uvjetima, dakle o odnosu ponude i potražnje. Sadašnji kapaciteti javnih cestovnih prijevoznika mogu u potpunosti udovoljiti domaćoj potražnji. Korisnicima usluga na raspolaganju je široki dijapazon ponude, od klasičnih kamiona, do kamiona cisterni, kamiona miješalica, furgona i ostalih vozila prilagođenih različitim vrstama tereta.

## TEŠKOĆE NA "CESTI"

Poput ostalih gospodarskih grana u Hrvatskoj, i cestovni prijevoznici se susreću s određenim teškoćama. One jednim dijelom proizlaze iz nesređenog stanja na tom području. U razvijenim zemljama nezamislivo je da kamioni voze na loživo ulje, da rade neprijavljeni radnici ili da se zapošljavaju umirovljenici. Takvog rada na crno u Hrvatskoj ima i takvi prijevoznici su neloyalnu konkurenciju onima koji se drže propisa.

Cestovni prijevoznici su također opterećeni različitim nametima tako da za istu stavku, kao na primjer naknadu za korištenje ceste, plaćaju više puta. Nelogična je i odredba o tome da je ekološka naknada veća za nova vozila, dok bi trebalo biti upravo suprotno.

Prema mišljenju mnogih koji se bave prometnom djelatnošću, dosadašnja Strategija prometnog razvitka Republike Hrvatske koja je donijeta potkraj devedesetih godina, zastarjela je i treba je mijenjati, odnosno treba donijeti novu. Što više, ta

buduća strategija u svom nazivu osim prometa treba obuhvaćati i logistiku, kao nezaobilazni dio razvoja suvremenog prometa.

Mi se već duže vremena zalažemo, rekao je Banelli dalje, zajedno sa željeznicom i svim drugim zainteresiranim čimbenicima, da se u Hrvatskoj izgradi kargo ili logistički centar. To nije neka naša novina, već postojeća praksa u Europi i svijetu. Ti centri temelje se na kombiniranom prijevozu, uz korištenje svih onih prometnih resursa koje Hrvatska ima. Imamo more, imamo izvrsnu cestovnu infrastrukturu, nakon realizacije Nacionalnog programa takva će biti i željeznička mreža, i ako to ne iskoristimo, preteći će nas centri u okruženju, prije svega u Beogradu i u Sofiji.

## PREDNOSTI KOMBINIRANOG PRIJEVOZA

Zagreb ima izgrađenu željezničku infrastrukturu sa središtem na Ranžirnom kolodvoru. To je idealno mjesto za građenje kargo centra u kojem se može ostvarivati sučelje željezničkog, cestovnog, a u budućnosti i riječnog prometa.

Svi sudionici prometne djelatnosti suglasni su da je gradnja kargo, odnosno logističkog centra prijeko potrebna. Za financijsku i drugu potporu gradnje logističkog centra u Zagrebu zainteresirane su i svjetske tvrtke koje se bave tim poslom. Novac za gradnju logističkog može se osigurati. Dajemo također punu potporu gradnji kanala od Dunav do Save. Na taj način dobar dio Hrvatske može se povezati riječnim plovnom putem te putem Dunava uključiti u europsku riječnu mrežu. Također smatram, rekao je Banelli, da ima svoje puno opravdanje, kako gospodarsko tako i političko, povezivanje Splita i Ploča željezničkom mrežom.

Jedan od važnih projekata za kojeg se zalažemo je stvaranje prometne transverzale koja od Sofije preko naše zemlje ide do Rotterdama, odnosno do najveće svjetske lučke konglomeracije koja se nalazi na



Marijan Banelli, predsjednik udruge Hrvatski cestovni prijevoznici

Hrvatska ima bitne preduvjete za snažan razvoj prometa u cjelini. Imamo odličan geostrateški položaj, imamo infrastrukturu, imamo ljude koji znaju raditi. U svemu tome cestovni promet će i dalje imati značajnu ulogu, s naglaskom na suradnji sa svim prometnim granama.

tom području. Time bi se otvorile nove mogućnosti za sve naše prijevoznike, odnosno mogli bismo uspješno konkurirati putu koji sada preko Mađarske ide do luke u Hamburgu.

Cestovni promet zbog svoje fleksibilnosti i drugih razloga ima svoje prednosti, a suradnjom željeznice i ceste može se postići najracionalniji prijevozni učinak. Tu suradnju moguće je dalje razvijati i u putničkom i teretnom prijevozu. Na taj način se može povećati brzina prijevoza, smanjiti vrijeme utovara i istovara i osigurati veća protočnost putnika i tereta. Zbog svih tih prednosti kombiniranog prijevoza moramo maksimalno raditi na integriranju sustava.

PS

**Sve do prije nekog vremena, smatralo se da je željeznica stvar prošlosti te da budućnost leži u razvoju cestovnog prometa. Međutim, energetska, ekološka i ekonomska problema koji postaju sve izrazitiji s razvojem cestovnog prometa, doveli su do reafirmacije željezničkog prijevoza, kako u teretnom tako i u putničkom prometu.**

# Samostalni zračni promet, luke i pristaništa



Razvoj samostalnog zračnog prometa u Hrvatskoj počeo je prije nešto više od petnaest godina. Prvi međunarodni komercijalni let Croatia airlinesa obavljen je 5. travnja 1992. godine kada je na liniji od Zagreba do Frankfurta zrakoplovom Boeing 737 prevezeno ukupno 15 putnika.

**O**d tada do sada tvrtka je postupno rasla, popunjivala je svoju flotu novim zrakoplovima te se širio krug odredišta prema kojima lete zrakoplovi te kompanije. Na proslavi 15 godina postojanja Croatia airlinesa koja je održana 12. listopada 2007. glavni direktor te tvrtke **Ivan Mišetić** naglasio je da je cilj tvrtke da u narednom razdoblju postane regionalni lider u zrakoplovnom biznisu. Kako bi tvrtka to ostvarila, prijeko je potrebno širenje flote te rast broja destinacija prema kojoj lete zrakoplovi.

## DOMAĆI ZRAČNI PRIJEVOZNIK

Naš domaći zračni prijevoznik do kraja 2007. godine preveo je blizu 17 milijuna putnika, od toga nešto više od 9 milijuna u međunarodnom prometu, a ostatak u do-

maćem prometu. Cilj te tvrtke je da se godišnje prevozi dva milijuna putnika tako da se očekuje da će 20-milijuntni putnik biti prevezen 2009. godine.

Croatia airlines u svom sastavu sad ima jedanaest zrakoplova. Riječ je četiri Airbusa A319, četiri Airbusa A329 te tri zrakoplova ATR42. U sljedeće dvije godine planira se obnova flote kratkog doleta pa će se nabaviti tri zrakoplova Dash 8-Q400.

Zrakoplovi Croatia airlinesa lete na dvadeset dva odredišta. Tim linijama sa Zagrebom povezani su svi najveći europski gradovi, počevši od Londona, Madrida, Pariza, Stockholma, Moskve, Hamburga, Berlina, Frankfurta, Rima, Varšave, Praga, Atene, Istantula i Tel Aviva te drugih gradova. Tvrtka organizira i charter letove do pojedinih odredišta. Osim redovitih cijena, u svojim akcijama Croatia airlines nudi i promotivne cijene za pojedina odredišta.

Zagreb je s europskim gradovima do-

bro povezan s letovima ostalih kompanija. U zadnje vrijeme sve popularniji su letovi tzv. **niskobudžetsnih kompanija** s kojima se ostvaruju jeftine veze prije svega sa Njemačkom i Engleskom, ali i s drugim zemljama. Ranijom kupnjom karte mogu se ostvariti još povoljnije cijene, ponekad za simboličnih 1 euro. Kada se leti zrakoplovima niskobudžetsnih tvrtki, treba voditi računa da je težina prtljage ograničena, odnosno višak se dodatno plaća. Također, *catering* u avionu nije uračunat u cijenu prijevoza, već se svaka narudžba posebno plaća.

## LUKE I PRISTANIŠTA

Jadransko more duboko prodire u europsko kopno tako da su luke na Jadranu, posebno ona u Rijeci, najbolja poveznica kopnenih i morskih puteva. Naša najveća luka je ona u Rijeci. Ostvaruje godišnji promet od blizu 7 milijuna tona tereta. Sa unutrašnjošću je dobro povezana cestovnom i željezničkom infrastrukturom. Sastoji se od luke za rasute terete, luke za generalne terete i kontejnerskog terminala. Taj terminal povezan je, s jedne strane, kontejnerskim brodovima sa kontejnerskim središtima u Sredozemlju, a druge strane kopnenim prijevozom kontejnera prema unutrašnjost. Kontejneri se prevoze cestom kamionima koji su prilagođeni za tu vrstu prijevoza ili kontejnerskim vlakovima koji voze prema Mađarskoj i Srbiji.

Luka u Zadru specijalizirana je za pretovar soje, ona u Šibeniku za pretovar fosfata. Značajne kapacitete ima luka u Splitu. Luka u Pločama je po opsegu prometa na drugom mjestu u Hrvatskoj, no ona je prije svega orijentirana na gospodarstvo Bosne i Hercegovine.

Na unutarnjim vodnim putevima najznačajnije je pristanište u Vukovaru koje se nalazi na Dunavu, odnosno na VII. paneuropskom prometnom koridoru. Dunav je umrežen u europski riječni promet koji igra značajnu ulogu u europskom prometnom sustavu. Značajno je i pristanište u Osijeku na rijeci Dravi koja je dalje povezana s Dunavom. Djeluje također pristanište u Sisku. Luke i pristaništa imaju svoje komercijalne službe s kojima se može ugovoriti lučka i pristanišna usluga. No, s obzirom da su luke i pristaništa samo dio prijevoznog lanca, u koji je uključen i cestovni i željeznički promet, usluga špediterskih tvrtki olakšat će sklapanje posla.



**Zrakoplov je najbolji izbor za poslovna putovanja koji se moraju obaviti u europskim gradovima. Jedini preduvjet je da se ne bojite leta. Taj strah je neopravdan jer je zračni prijevoz, prema broju prevezenih putnika i broju nesreća jedan od najsigurnijih.**



Željeznička mreža



Željeznička mreža u Hrvatskoj sastoji se od 2.726 kilometara pruga. Od tog broja 984 kilometra je elektrificirano, a 248 kilometara pruga je dvokolosiječno. Na toj mreži nalazi se ukupno 248 kolodvora i 329 stajališta.

U sjevernom dijelu zemlje, na potezu od Savskog Marofa preko Zagreba, Slavnskog Broda i Vinkovaca do Tovarnika proteže se dvokolosiječna elektrificirana pruga, smještena na X. paneuropskom koridoru. On povezuje zapadnu i srednju Europu s jugoistokom europske i Turskom. Sjevernije se nalazi tzv. podravska magistrala. Ona spaja Osijek preko Koprivnice s Varaždinom i Zagrebom.

Sve naše najvažnije luke na Jadranu povezane su željezničkom mrežom s kontinentalnim dijelom, odnosno dalje s Europom. Riječ je o lukama u Rijeci, Zadru, Splitu i Šibeniku. Njih povezuju pruge na Vb i Vb1 paneuropskom koridoru. Na luku u Pločama orijentirano je prije svega gospodarstvo Bosne i Hercegovine. Ta luka je s Europom povezana Vc koridorom koji prolazi kroz Bosnu i Hercegovinu do Osijeka i dalje prema Mađarskoj.

Hrvatske željeznice u svom sastavu imaju oko pet tisuća teretnih vagona. Ti vagoni su različitih serija, a neki od njih specijalizirani su za prijevoz određenih vrsta tereta. Pored klasičnih univerzalnih zatvorenih i otvorenih vagona, korisnicima željezničkih usluga na raspolaganju su vagoni s pomičnim krovom što olakšava utovar, zatim vagoni s gravitacijskim isto-

varom, kiper vagoni, vagoni s pomičnim ceradama i vagoni za prijevoz kontejnera. Nedavno je nabavljeno 50 niskopodnih vagona namijenjenih za prijevoz kamiona. Riječ je o tzv. uprtnom ili Ro-La prijevozu. U Spačvi pored Vinkovaca izgrađen je terminal za ukrcaj kamiona na vlak. U sastavu Ro-La vlakova nalaze se, pored teretnih vagona za prijevoz kamiona, i spavaći vagon za prijevoz vozača kamiona.

#### VIŠE VRSTA USLUGA

Željeznica svojim korisnicima nudi više vrsta usluga. Konvencionalni prijevoz obuhvaća prijevoz vagonskih i komadnih pošiljaka u međunarodnom i unutarnjem prijevozu. Vagonski prijevoz namijenjen je prijevozu većih količina tereta, kao što su rasuti tereti, poluproizvodi i proizvodi metalurške i građevinske industrije te prijevozu paletiziranih tereta ili tereta u kontejnerima. Teretni prijevoz obavlja se u međunarodnim brzim teretnim vlakovima, izravnim teretnim vlakovima ili industrijskim teretnim vlakovima.

Hrvatske željeznice kontejnere prevoze u redovitim teretnim vlakovima te u posebnim kontejnerskim vlakovima koji povezuju luku Rijeka sa Mađarskom i Srbijom. Treba naglasiti da je luka Rijeka manjim kontejnerskim brodovima povezana s dva najveća kontejnerska središta u Sredozemnom moru gdje se ti kontejneri prekrcaju na oceanske kontejnerske brodove koji

povezuju sve najvažnije svjetske luke.


Željeznica s većim korisnicima svojih usluga potpisuje godišnje ugovore. Tim ugovorima željeznica sebi osigurava stalan posao, a korisnicima svojih usluga povoljne cijene. Također, razvijen je sustav tarifskih povlastica koji, pod određenim uvjetima, također osigurava povoljniju cijenu.

U putničkom prijevozu, Hrvatske željeznice imaju tri stotine putničkih vagona, određeni broj spavaćih vagona, vagon restorana te vagona sa posteljama. Uz to, u prometu su dizelski i električni motorni vlakovi. Svi veći gradovi u Hrvatskoj dobro su povezani željeznicom. Željeznica cijenom i brzinom putovanja nudi kvalitetniju uslugu u odnosu na cestovni promet na pruži od Savskog Marofa, Zagreba, Slavnskog Broda i Vinkovaca do Tovarnika, te od Zagreba preko Koprivnice do mađarske granice. Njena konkurentnost prema moru je nakon izgradnje sustava autocesta nešto smanjena, no tko želi udobnije putovanje i pristupačnu cijenu, odlučuje se i na tim smjerovima na željeznicu. Nakon realizacije nacionalnog programa gradnje željezničke infrastrukture, očekuje se da će željeznica i na smjerovima prema moru poboljšati svoju konkurentnost.

Veći gradovi u Hrvatskoj povezani su takozvanim IC (*inter city*) vlakovima. Uz to postoji čitav niz lokalnih vlakova, a u međunarodnom prometu Hrvatska je povezana sa Venecijom, Bečom, Budimpeštom, Münchonom, Bratislavom, Pragom i Beogradom.

Na zagrebačkom području razvijen je gradski i **prigradski promet**. U zadnje vrijeme, taj promet organizira se i na splitskom području. Postoje planovi da se prometni problemi još nekih gradova, poput Rijeke i Osijeka, riješe željezničkim gradskim i prigradskim prijevozom.

Tendencija je u svijetu da se teret postupno vraća na željeznicu zbog toga što manje onečišćuje okoliš i troši manje energije po prevezenoj toni tereta ili po putniku. U teretnom prometu željeznica je pogodna prije svega za prijevoz većih količina tereta na većim udaljenostima. U ekspanziji je i kombinirani i intermodalni prijevoz, odnosno prijevoz tereta kooperacijom više prometnih grana.

Gradnjom nove nizinske pruge prema Rijeci, kojom će se od Zagreba do Rijeke putovati za nešto više od sat vremena, željeznica će vratiti dio svojih pozicija i u putničkom prijevozu. 

**Željeznica organizira čitav niz posebnih izletničkih, turističkih i prigodnih vlakova. Putnici se prevoze do gradova u kojima se održavaju posebne turističke manifestacije. Za djecu se uoči božićnih i novogodišnjih praznika organizira "Tin express", a za Uskrs "Zeko ekspres".**

# Špedicija ili otpremništvo - gospodarska djelatnost

Otpremništvo ili špedicija djelatnost je koja objedinjuje sve prometne djelatnosti, odnosno u pravilu je ono mjesto na koje dolazi poduzetnik kojem je potrebna prijevozna usluga.

# U

Hrvatskoj djeluje čitav niz otpremničkih tvrtki, neke od njih specijalizirane su za prijevoz u Hrvatskoj, neke za inozemni prijevoz, s time da i tu postoji podjela s obzirom na pojedine dijelove Europe i svijeta. Kada se govori

o otpremništvu, tada treba razlikovati dva termina. Otpremnik je prije svega organizator prijevoza i sam ne mora raspolagati prijevoznim i utovarno-istovarnim kapacitetima. Otpremništvo je gospodarska djelatnost koja se bavi organizacijom dopreme i otpreme robe, provozom ili tranzitom kroz neku zemlju te koja radi ostale poslove vezane uz prijevoz. Prijevoznik je tvrtka koja se bavi prijevozom, to je dakle brodar, kamionski prijevoznik, željeznica, zrakoplovna tvrtka. Postoje otpremnici koji raspolažu vlastitim prijevoznim kapacitetima, dakle otpremnik se ujedno bavi i prijevozom.

## ZADAĆE OTPREMNIKA

Jedna od najvažnijih zadaća otpremnika je pronalaženje najpogodnije vrste prijevoza, odnosno takvog prijevoza koji će pojedini teret do odredišta prevesti na najučinkovitiji i najekonomičniji način. Kamionski prijevoz je najfleksibilniji, dok su riječni i željeznički prijevoz pogodni za prijevoz masovnih vrsta tereta na veće udaljenosti. Poduzetnik koji želi prevesti neki teret dostavlja svoj zahtjev otpremniku, sa navedenom vrstom robe, količinom, odredištem te vremenom dostave, a nakon toga otpremnik mu dostavlja svoju ponudu.

Otpremnik se dakle brine o prijevozu od utovara do istovara, sređuje carinske formalnosti, organizira po potrebi specijalne transporte, ekspresne pošiljke, tzv. inkaso pošiljke, brine se o skladištenju robe na mjestu odredišta i daje obavijesti o tome

gdje se neka pošiljka nalazi u pojedinom trenutku.

Ugovor o otpremi osnovni je dokument kojim se reguliraju odnosi otpremnika i korisnika usluge. Taj ugovor temelji se na Zakonu o obveznim odnosima koji je donijet 2005. godine. Tim ugovorom reguliraju se sve pojedinosti vezane uz prijevoz, uključujući i pravne radnje vezane uz prijevoznu uslugu. Na odnose nalogodavaca i otpremnika koji nisu uređeni ugovorom o otpremi primjenjuju se pravila ugovora o komisiji i ugovora o trgovinskom zastupanju.

Otpremnik je obavezan upozoriti nalogodavca na nedostatke u njegovom nalogu koji bi mogli dovesti do većih prijevoznih troškova ili štete te ga mora upozoriti na nedostatke u pakiranju. U cjelini, otpremnik je dužan čuvati interese nalogodavca, odnosno mora u svakom trenutku postupiti kako to zahtijevaju interesi nalogodavca kao dobrog gospodarstvenika.

Ugovorom se otpremnik također obavezuje da će se držati uputa o smjeru puta, sredstvima i načinu prijevoza koje dobije od nalogodavca. Ako to nalogodavac nije odredio, otpremnik će postupiti onako kako je u interesu nalogodavca. Otpremnik odgovara za izbor prijevoznika te za izbor drugih osoba s kojima je sklopio ugovor, na primjer o uskladištenju tereta, ali ne odgovara za njihov rad, osim ako je to određeno ugovorom.

## OSIGURANJE POŠILJKE

Što se tiče osiguranja pošiljke, otpremnik je dužan osigurati pošiljku samo ako je to predviđeno ugovorom o otpremništvu. Ako ugovorom nije drugačije određeno koje rizike treba osigurati, otpremnik je dužan snositi troškove uobičajenih rizika.

Nakon obavljenog posla, otpremnik je dužan položiti račun nalogodavcu. Nalogodavac je dužan isplatiti otpremniku



## Prijevozne usluge

Hrvatska ima dobro razvijenu cestovnu infrastrukturu, dobru željezničku infrastrukturu na smjerovima paneuropskih koridora, razvijen riječni promet Dravom, Dunavom i Savom, luke na Jadranu opremljene za pretovar svih vrsta tereta te razvijen zračni promet. Kapaciteti svih prijevoznika u Hrvatskoj dovoljni su za podmirenje svih transportnih potreba u zemlji i inozemstvu. Što više, ponuda prijevoznih usluga je veća od potražnje tako da se racionalnim izborom prijevoza može postići povoljna cijena prijevozne usluge. U tome može mnogo pomoći odabir pouzdanog i provjerenog otpremnika, takvog koji dobro poznaje prilike na transportnom tržištu te ima iskustvo u obavljanju svih carinskih i pravnih poslova vezanih uz prijevoz.

naknadu kako je određeno ugovorom. Nalogodavac je također dužan nadoknaditi otpremniku potrebne troškove učinjene radi dopreme stvari na temelju naloga nalogodavca. Ako ugovorom nije određena naknada, tada nalogodavac plaća uslugu otpremnika na temelju uobičajenih tarifa. U slučaju sporova, odluku donosi mjero-davan sud.

Ugovorom se predviđa i to da je nalogodavac dužan otpremnika obavijestiti o svojstvima stvari koje se prevoze te posebno naglasiti da li se u pošiljci nalaze dragocjenosti, vrijednosni papiri ili druge skupocjene stvari.

U ugovoru o prijevozu može se ugovoriti fiksna naknada. Ona u tom slučaju obuhvaća sve poslove vezane uz organiziranje prijevoza, dakle naknadu za otpremu, prijevoz i sve druge troškove. Otpremnik je također odgovoran za rad za rad prijevoznika i svih drugih osoba koje je angažirao kako bi izvršio nalog nalogodavca.

Otpremnik i nalogodavca mogu ugovoriti i tzv. zbirnu otpremu. U slučaju zbirne otpreme, otpremnik odgovara za gubitak ili oštećenje tereta ako do toga ne bi došlo da nije bila zbirna otprema.

Radi osiguranja naplate svih potraživanja nastalih u vezi s ugovorom o otpremi, otpremnik ima založno pravo na stvarima predanim na otpremanje. Za to založno pravo mora imati odgovarajući ispravu.

Pripremio: Milan Hećimović

**Uz organizaciju samog prijevoznog procesa, važna djelatnost otpremnika je sređivanje dokumentacije vezane uz prijevoz, prije svega carinskih formalnosti.**

# DB Schenker – KOPNOM, MOREM, ZRAKOM

Kao globalno snažan pružatelj transportnih i logističkih usluga u svijetu DB Schenker upošljava više od **88.000 djelatnika** na približno **1.500 lokacija** u **150 zemalja**. Naša dobro razrađena mreža podružnica u najvažnijim privrednim regijama svijeta, u zračnom i pomorskom prometu, u europskom kopnenom prometu, u logističkim uslugama i u Supply Chain Managementu ističe nas iznad naše konkurencije.



Martin E. Kuen, Managing Director, Schenker d.o.o.

**T**akvom vrlo posebnom kombinacijom u mogućnosti smo klijentima sa vrlo različitim zahtjevima i potrebama, bilo iz trgovačkog bilo iz industrijskog područja, pružiti brzo i efikasno rješenje.

DB Schenker zauzima danas **1. mjesto** u europskom cestovnom i željezničkom transportu, **2. mjesto** u svjetskom zračnom transportu te **3. mjesto** u svjetskom pomorskom transportu.

Schenker Hrvatska dio je te velike globalne mreže, osobito brzim dnevnim linijama cestovnog prijevoza koje pokrivaju cijelu Europu. Također zauzimamo prvo mjesto u organizaciji pomorskog transporta u Hrvatskoj te značajno mjesto u zračnom

transportu. Posebno je važno istaknuti novi proizvod **Skybridge** koji omogućava korištenje brzine zračnog transporta i niže cijene pomorskog transporta. Skybridge je intermodalni transportni sistem kojim se iz Azije pošiljke pomorskim putem dopremaju u Dubai, u kojemu se vrši pretovar u avione te **u roku 24 sata pošiljka stiže u Europu**.

Na kraju bih želio s ponosom istaknuti kako je Schenker službeni logistički partner za predstojeće Olimpijske igre u Pekingu 2008., te u suradnji s Hrvatskim olimpijskim odborom pružamo logističke usluge kako nacionalnim savezima, tako i Hrvatskoj radio televiziji.

PS

**DB SCHENKER**

*All ways with you!*

- Vodeće mjesto u europskom cestovnom i željezničkom transportu
- Mreža sa više od 700 poslovnica u 30 europskih zemalja
- Vodeće mjesto u svjetskoj sportskoj logistici - **SCHENKERglobalsportsevents** - logistika za rekorde



# Najveći hrvatski riječni brodar

**U** Hrvatskoj postoji desetak tvrtki koje se bave prometom roba na unutarnjim vodama. **Dunavski Loyd** iz Siska je najveći hrvatski riječni brodar koji je prošle godine proslavio 55 godina postojanja. Ukupni godišnji promet na unutarnjim vodama u Hrvatskoj iznosi oko 1,7-2,0 milijuna tona robe, a sav promet se odvija kroz 4 riječne luke: Sisak, Slavonski Brod, Vukovar i Osijek. Dunavski Loyd ostvaruje prihod od oko 40 milijuna kuna godišnje i promet od oko 500 000 tona. Od toga 70% tog prometa ostvaruje se na inozemnim tržištima, na Dunavu, a 30% u Hrvatskoj, plovidbom rijekom Savom. Radi se o prijevozu sirove nafte za potrebe Ina rafinerije Sisak u količini od oko 150 000 tona.

U europskim okvirima, prosječno, udio riječnog prometa je oko 7% od ukupnog prometa tereta. U zemljama Beneluxa i sjevernom dijelu Francuske udio riječnog prometa iznosi čak 43%. Ovi podaci govore da je **potencijal prometa roba** rijekama Savom i Dunavom ogroman. Stoga i ne čudi velik interes stranih ulagača. Jedini problem rijeke Save je plovnost. Naime, za ljetnih mjeseci i niskog vodostaja, rijeka Sava nije plovna do Siska.

Predsjednik Zajednice brodara i luka na unutarnjim vodama pri Hrvatskoj gospodarskoj zajednici, **Željko Deverlija**, ističe kako pitanje plovnosti rijeke Save nije samo hrvatski interes, nego i interes Bosne i Hercegovine i Srbije: "Riječni promet u usporedbi s alternativnim načinima prometa tereta je daleko financijski i vremenski najisplativiji. Primjerice, za brodski prijevoz količine robe od 9000 tona, potrebno vam je više od 10 teretnih kompozicija vlakom. To su podaci koji se ne mogu uspoređivati."

## POTENCIJALI I ULAGANJA U PROMET NA UNUTARNJIM VODAMA

Razvoj riječnog prometa donosi još neke prednosti za lokalnu zajednicu, a to je razvoj industrije i gospodarstva. Pomoću Zajednice brodara i luka pri HGK artikuliraju se problemi s kojima se susreću svi igrači na tržištu riječnog prometa i upoznaje se s

Kako je Hrvatska smještena na Jadranskoj obali, podrazumijevalo se da je pomorska zemlja te se tradicionalno ulagalo, kad je riječ o prometu tereta vodenim putem, u pomorske luke i brodogradilišta. Udio riječnog prometa u ukupnom prometu roba u Hrvatskoj iznosi svega 0,3-0,5%, što je vrlo malo u odnosu na potencijale rijeka Save i Dunava, odnosno 5% u ukupnom prometu vodenim putovima.



njima Vlada Republike Hrvatske. U stvari, cijeli taj biznis vezan uz riječni promet u Hrvatskoj nije bio jako razvijen ni u vrijeme bivše Jugoslavije, a za vrijeme rata je u potpunosti stagnirao.

Naime, brodogradilišta za riječne brodove, kao i remont, nalaze se u Srbiji, u Novom Sadu i Apatinu, a na Dunavu u Srbiji se nalaze i 3 rafinerije i željezara koje se oslanjaju na riječni promet. Tako da možemo slobodno reći da je promet na unutarnjim vodama u Hrvatskoj rehabilitiran unazad deset godina. Prije dvije godine u Sisku je otvoren riječni navoz koji ima potencijala za popravak i izgradnju riječnih brodova pa je realno za očekivati pokretanje brodogradnje i remonta riječnih brodova.

Naše riječne luke već danas mogu ostvarivati barem 5 puta veći promet nego

što je danas slučaj. Kako bismo privukli investitore, treba uložiti u riječne putove. Sava mora biti plovna cijelu godinu, jer je jedino tako prijevoz robe rijekom Save konkurentan. Od strane države postoji **Agencija za vodene putove**, čiji je zadatak održavanje i čišćenje plovinih putova. U zadnje vrijeme se sve više radi na tome, ali to je dugotrajan proces.

Nadalje, izgradnja dviju tvornica biodizela u Hrvatskoj se planira u Osijeku i Slavonskom Brodu, odnosno u blizini riječnih luka. Dunavski Loyd investira u flotu za prijevoz šljunka iz razloga što se očekuje izgradnja autoceste Sisak-Zagreb. Najveća investicija za razvoj prometa na unutarnjim vodama je izgradnja kanala Dunav-Sava od Vukovara do Šamca. Tim kanalom bi Slavonski Brod praktički postao luka na Dunavu, što bi uvelike pridonijelo razvoju gospodarstva Hrvatske, ali i Bosne i Hercegovine.

**Promet na unutarnjim vodama u Hrvatskoj rehabilitiran je unazad deset godina. Naše riječne luke već danas mogu ostvarivati barem 5 puta veći promet nego što je danas slučaj.**

Krešimir Paliska, country manager za jadranske zemlje, DNV

# Pobijedit će samo paranoični

DNV je multinacionalna korporacija sa više od 300 ureda u 100 različitih zemalja, a sjedište je u Oslu. Od samog početka kompanija je fokusirana na upravljanje rizicima, iako se to prije 100 godina nije tako zvalo.



Rizike ne možete izbjeći, ali možete poduzeti radnje koje će ih svesti u, za kompaniju, prihvatljive okvire.

## ☒ **Gdje je Det Norske Veritas u svijetu rizika?**

— Osnovan 1864., DNV je neovisna fondacija sa ciljem očuvanja života, imovine i okoliša i vodeći je svjetski pružatelj u upravljanju rizicima. DNV je organizacija čija se snaga temelji na znanju.

Najvažnija imovina DNV-a su kreativnost, znanje i stručnost naših zaposlenika. Većina od 6.000 zaposlenika je visokoobrazovano tehničko osoblje. DNV je multinacionalna korporacija sa više od 300 ureda u 100 različitih zemalja. Sjedište je u Oslu, Norveška. Od samog početka fokusirani smo na upravljanje rizicima iako se to prije 100 godina nije tako zvalo. Jedan od naših vizualnih identiteta je Managing Risk, što je sastavni dio našeg logotipa.

## ☒ **Što su zapravo rizici?**

— Moja najdraža definicija rizika je ona Warrena Buffetta koji je rekao da ishodište rizika leži u neznanju onoga što radimo. Postoji naravno i niz drugih definicija rizika, ali se sve svode na to da je rizik budući neželjeni događaj koji ima određenu vjerojatnost i određenu posljedicu. Ako utipkate u recimo Googleu pojam Risk Management, možete očekivati oko 25 milijuna rezultata.

Svrha Risk Managementa nije spriječiti rizike nego njima upravljati. Kompanije se konstantno sreću sa nižim pragovima tolerancije za svoje greške kod svojih kupaca, vlasnika, ali i medija. Samo jedan negativni događaj može izazvati katastrofalan gubitak ili negativno utjecati na poslovanje.

Cilj Risk Managementa je da poveća vrijednost poslovanja smanjenjem ranjivosti i negativnih iznenađenja.

## ☒ **Koji su to rizici i izazovi s kojima se danas kompanije susreću?**

— Postoji nekoliko grupa rizika o kojima uprave kompanija moraju voditi računa, a koji služe kao podloga u upravljanju rizicima:

- tržište i kupci (lojalnost i povjerenje, profitabilnost, tržišni udio, cijene, novi proizvodi, brend);
- dobavljači i partneri (lojalnost, povjerenje, sakrivanje informacija i sukob interesa);
- operacije (efikasnost, sigurnost ljudi, onečišćenja, logistika, kvaliteta proizvoda, nove tehnologije);
- ljudski potencijali (znanje, iskustvo, stav, korupcija, organizaciona kultura);
- financije (*cash flow*, financijsko izvještavanje i revizija, porezi, dostupnost kapitala);
- management (tajnost podataka, stav, trening, sustav mjerenja učinaka i nagrađivanja, motivacija, vanjska i unutarnja komunikacija) te
- ICT (informacijska sigurnost, kontrola pristupa, infrastruktura, hakiranje i sabotaze, greške sustava).

Rezultat Risk Managementa je veći profit i zbog toga se Risk Managementom ne mogu baviti pripravnici ili druga razina menagera. Risk Managementom se moraju baviti uprave.

## ☒ **Koje su koristi takvog načina upravljanja?**

— Dobra vijest je da ovakav način daje Upravi mogućnost da se više fokusira na poslovne prilike, a manje na akcije za gašenje požara.

Danas je poslovanje kao i sport. Stalno se natječete s konkurencijom. Da bi pobijedili trebate zgoditak, a zgoditak je posljedica uspješnog nastojanja i vođenja. Ali da bi postigli zgoditak, morate imati cilj i strategiju. Nema cilja, nema zgoditka i nema slave. Ako nemate ciljeva nećete ih ni postići. Ciljevi rađaju ciljeve. Igranje bez ciljeva u današnje vrijeme znači igrati na sreću. A to nije dobitna strategija.

Morate imat barem dvije grupe ciljeva, one dugoročne i one kratkoročne. Danas veliki broj kompanija to ima, ako zbog ničeg drugog ono zbog ISO 9001. Međutim, gotovo da nema kompanije koja je svoje ciljeve povezala s rizikom. Nitko ne zna što će se dogoditi ako se ti ciljevi ne ostvare. A to je zato što nisu prepoznali rizike. I opet smo u sferi "valjda se neće baš meni dogoditi".

## ☒ **Koliko i u čemu takav pristup hrvatskim tvrtkama može pomoći u izlasku na tržište EU?**

— Iako često čujemo da su naše kompanije nespремne na izlazak na veliko tržište EU, mislim da je situacija kudikamo gora. Priče o tome da moramo usvojiti EU standarde u praksi se svode na kupovinu nekakvih certifikata ISO 9001, HACCP ili nekakvog trećeg papira. Da bi preživjeli utakmicu ili u najboljem slučaju pobijedili morate imati nešto više od certifikata koji usput rečeno ni ne poslušujete, morate imati "nešto".

Upravljanje rizicima bi bilo kao da igrate poker, a unaprijed znate što će vaš protivnik odigrati. Modeli koje je razvio DNV omogućuju vam i da uz to još i vidite njegove karte.



**U budućnosti će preživjeti samo one kompanije koje budu brinule o svom neuspjehu. Kako? Pa tako što će stalno predviđati rizike i imati odgovore na njih.**



mr. sc. Vesna Jurković

Mnogi od njih, kao što su: **Anne Fanning, Patrick Forsyth, Pat Kilbey, dr. John Potter** i mnogi drugi, u svojoj su se poslovnoj i pregovaračkoj praksi godinama susretali s različitim poslovnim situacijama

kao i s često nepredvidivim i neugodnim sugovornicima. Svoja brojna iskustva su prenosili svojim neposrednim suradnicima i objavljivali ih, kako bi se mnogi poslovni ljudi, bez obzira koje poslove obavljali, mogli poistovjetiti s njima i znati koje taktike pregovaranja u kojim situacijama koristiti.

## KORISTITE UNAPRIJED PROVJERENE INFORMACIJE

Informacija je sama po sebi moć, ali isto tako i primjena informacije. Ona vlada u svim pregovorima i razgovorima između potencijalnih ili stalnih poslovnih partnera. Prema tome, pravilo broj jedan kaže – prije svakog pregovaranja, dobro se pripremite i naoružajte provjerenim informacijama.

Nikada nemojte podcijeniti sugovornika, pogotovo kao dolazi iz naizgled “vama nepoznate” male tvrtke, i nikada nemojte suditi o nekome na osnovu iskustva nekih drugih osoba. Ovdje se može dogoditi da padnete pod utjecaj uglavnom subjektivnog doživljaja.

Kako je najuspješniji rezultat pregovora uvijek plod dobre pripreme, najprije utvrdite koje informacije vam trebaju, zašto vam trebaju te što ćete dalje s njima raditi. Ako se radi o kupoprodajnom pregovaranju, to može biti: cijena, način isporuke, kvaliteta, konkurencija, financijsko stanje druge pregovaračke strane i sl.

Pri tome morate unaprijed, prije samih pregovora, razraditi taktiku, ali i znati prijašnje informacije, npr: koji su bili prijašnji kriteriji za donošenje iste poslovne odluke i dr.

## MORATE ZNATI KAKVE ODGOVORE ŽELITE NA SVOJA PITANJA

Ako se nađete u situaciji da niste baš na “poznatom terenu”, prije pregovora saznajte i analizirajte situaciju na način da prikupite što više informacija od svog sugovornika. Dobro je da uvijek ponovno provjerite informacije o poslovanju i djelatnosti tvrtke s kojom pregovarate, jer se situacija može vrlo brzo mijenjati. Negativna “slika” u medijima može npr. skrenuti vašu pažnju

**Pravilo broj uspješnog pregovaranja jedan kaže – prije svakog pregovaranja, dobro se pripremite i naoružajte provjerenim informacijama.**

# TAJNE USPJEŠNOG PREGOVARANJA

**Bogata riznica pregovaračkih vještina - preko dvije stotine najboljih pregovaračkih vještina, koje su izvor iskustva i znanja brojnih suradnika i svjetskih menagera, ljudi koji su se u svojoj poslovnoj praksi susretali s mnoštvom naizgled nerješivih situacija, nastojali su godinama pomoći budućim generacijama na području pregovaranja.**



da se bolje pripremite za razgovore s nekim pregovaračem ili vam dati do znanja da budete oprezni. U svakom slučaju važno je sljedeće:

- dopustite drugoj strani da očuva svoj status,
- za potvrdne odgovore koristite izraz “zar ne?”,
- za negativne odgovore koristite izraz “ne vjerujem”,
- u memoriji sugovornika “otvarajte datoteke” iz kojih ćete dobiti prave odgovore na svoja pitanja,
- postavljajte pitanja na koja nije teško odgovoriti.

## KAKO ODGOVARATI NA UZASTOPNA PITANJA “ZAŠTO?”

**1. Nemojte nasjedati nasilnoj taktici – okrenite pitanja u svoju korist**

Neki pregovarači vjeruju da će “taktikom zastrašivanja” ili stalnim pitanjima “zašto” ili “tko to kaže?” drugu stranu zastrašiti i izbaciti iz ravnoteže. To ne samo da iritira, već navodi na činjenicu da suprotna strana ne govori istinu. Kada vam se to dogodi, pokušajte biti mirni i odgovorite isto tako pitanjima: zašto vas to zanima, zar niste provjerili sve činjenice prije dolaska na ovaj sastanak, i dr.

**2. Dajte sugovorniku do znanja da vam je poznata njegova taktika**

Sugovornici koji koriste taktiku zastrašivanja ustvari su vrlo nesigurni i žele pregovaranje okrenuti u svoju korist, a istodobno nemaju jake argumente za svoje tvrdnje.

**Kako je najuspješniji rezultat pregovora uvijek plod dobre pripreme, najprije utvrdite koje informacije vam trebaju, zašto vam trebaju te što ćete dalje s njima raditi.**

Vaš cilj treba biti – prisiliti drugu stranu da shvati kako ste prozreli njihovu taktiku i kako nemate namjeru nasjesti. Uspijete li ih navesti da se osjećaju nesigurno i zbunjeno što su postavili pitanja na koja su već trebali znati odgovore, drugi put će dobro razmisliti prije nego se odluče na takvu metodu.

### 3. Budite hladnokrvni i nikamo ne žurite

Ako niste sigurni da su pitanja upućena u dobroj namjeri, najbolje je zadržati hladnokrvnost, ne žuriti i smireno donijeti odluku



o tome želite li odgovoriti ili na bilo koji način uzvratiti protupitanjem.

### 4. Pitajte ih zašto to pitaju

Ako niste sigurni smijete li otkriti neke činjenice ili ih zadržati za sebe, uljudno pitajte zašto vas traže navedene informacije. Pokušajte dozirati točno onoliko informacija koliko u određenom trenutku smatrate potrebnim, ali ipak odgovorite na postavljena pitanja, jer ćete drugoj strani dati do znanja da "vladate situacijom".

Ukratko, ako vas zbunjuje taktika zastrašivanja, pokušajte napraviti "mali podsjetnik za uspjeh".

- Ne dozvolite iskusnim pregovaračima da vas izbače iz ravnoteže.
- Ne dozvolite da vas zastraše brojnim pitanjima, a ujedno ne daju odgovore na vaša.

- Pripremite vrlo jednostavna i kratka objašnjenja svojih prijedloga.
- Odgovorite na iskrena pitanja, ali nađite vremena polako razmisliti u slučaju ako vas žele samo zastrašiti.
- Nikome nemojte objašnjavati "svoju struku" – ona se na jednom sastanku i ne može objasniti.
- Nakon toga pokušajte saznati zašto sugovornike nešto zanima, što to nisu shvatili, kako to već ne znaju.
- Ne dopustite da vas savlada osjećaj nemoći da morate baš na svako postavljeno pitanje potpuno precizno odgovoriti.
- Gledajte i slušajte "govor tijela" sugovornika.
- Slušajte sve što se govori, kako bi bili u stanju zamisliti kako bi to izgledalo na papiru.
- Ako ne znate odgovor na pitanje, a smatrate da bi na njega trebalo dati odgovor, radije recite "u ovom trenutku nisam potpuno siguran, provjerit ću podatke" nego da dajete netočne izjave.
- Suzdržite se od promatranja situacije "u najboljem svijetlu" čak i ako vam u tom trenutku izgleda sve najbolje.
- Imate li bilo kakve sumnje, postavite sasvim nedvosmislena pitanja.

### STATISTIČKI PODACI I BROJKE U SLUŽBI ZAVARAVANJA I BLEFIRANJA

Ako se nađete u situaciji da morate davati egzaktno brojčane podatke, a niste sasvim sigurni, najbolje je reći: "Prije nego odgovorim na vaše pitanje, moram točno znati o čemu govorite".

Međutim, možete se naći u situaciji kada vas druga strana može, možda čak i namjerno, dovesti u zabunu. Osobito se morate čuvati vremena, odnosno "nedostatka vremena". Ima pregovarača koji nastoje progurati neki svoj prijedlog nudeći veliku količinu brojki u kratkom vremenu, ne dozvoljavajući drugoj strani da dođe do riječi ili postavi kakvo pitanje. Ovdje se radi o klasičnoj tehnici "zasljepljivanja znanstvenim podacima". Da bi mogli biti u ravnopravnom položaju sa sugovornikom potrebno je držati se određenih pravila:

- obavezno proučite gradivo,
- ponesite sa sobom podsjetnike i bilješke,
- ne dopustite da vas druga strana požuruje,

## Savjeti Poslovnog savjetnika

- Ne dopustite da vas zavara prvi dojam, poslužite se svojim ranijim iskustvom u postavljanju pitanja kako biste prodrili "ispod površine".
- Zatražite konkretne dokaze i preporuke.
- Doznajte jesu li vaši pregovarači i koliko svjesni činjenice da stvari ponekad mogu krenuti po zlu.
- Čuvajte se osposobljenih komunikatora, jer je uglađenost govora vještina kojom se može ovladati.
- Imate li bilo kakvih sumnji, ne zaključujte posao prije nego saznate nešto više o rezultatima njihovog prijašnjeg poslovanja.

- stvorite u glavi jasnu predodžbu o svim bitnim činjenicama,
- pažljivo slušajte sugovornika,
- reagirajte na svaki način "zastrašivanja" ili "blefiranja" odmah, jer naknadno može biti kasno,
- imajte na umu da nitko s vama neće pregovarati, a da od toga ne očekuje neku korist,
- usredotočite se na ono što vi želite postići, a ne na ono kako vam pristupa druga strana.

Danas, kada se nalazimo u različitim situacijama, čestom fluktuacijom zaposlenja, često smo na strani kupca, često i na strani prodavača, prezentatora, medija - i nije svejedno kako ćemo se postaviti u pregovaranju. No, jedno je sigurno - za svaku vrstu pregovaranja i poslovnih dogovora, važno je unaprijed se pripremiti, potpuno se koncentrirati i izvući pouku. Svako novo pregovaranje će vam darovati jedno iskustvo više. PS

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

Zanima vas koji su propisi trenutno važeći?

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

Napomena: Usluga pregleda važećih propisa je besplatna

# Kako do energetskeg akumulatora

Marijan Čerkez izumio je sa kolegama solarni toplinski kolektor sa spremnikom koji je istodobno i apsorber i akumulator.

**M**arijan Čerkez je inženjer organizacije rada i strojarSKI tehničar i ne bi se očekivalo da 15 godina radi na vlastitoj farmi povrća u plastenicima. A tu je upoznao energetske okoliš, toplinu i sve vezano uz to, od prijenosa do uskladištenja, i u tom plateniku je proradio rasadnik inovativnih ideja. Taj neumorni pedesetšesto godišnjak poručuje: "Uvijek zapišite ideju koja vam padne na pamet. Poslije je možete obraditi. Ljudski mozak je nevjerojatan. Padne na pamet neka ideja, čovjek je ne zapiše i izgubljena je zauvijek, jer se više ne možete sjetiti."

Montaža je jednostavna, jedna cijev za hladnu a druga za toplu vodu, a kolektor se vijcima pričvrsti za betonsku ploču

Tri puta je izlagao na međunarodnoj izložbi inovacija "Arca" na Zagrebačkom velesajmu, svaki puta sa programom energetike, prvo kao termoenergetska postaja koja naftu zamjenjuje sa vodikom, pa onda sa posebnim spremnikom energije i lani sa solarnim bojlerom, odnosno solarnim toplinskim kolektorom sa spremnikom.

## TRI DO PET PUTA MANJA CIJENA

Kako Čerkez kaže, glavni nedostatak sunčevih pločastih kolektora je relativno veliki investicijski trošak. Naime, i za vrlo jednostavne potrebe pored zahtjevne montaže potrebno je više kolektora, elementi regulacije, akumulacijski rezervoar i prostor za njega. Pored toga, ti se kolektori obično postavljaju na južnu stranu krovništva. Mnogi korisnici obiteljskih kuća i vikendica nemaju tako postavljen krov ili ne žele posebno prilagođavati i "kvariti" krovništvo te posebno izdvojiti prostor za akumulacijski rezervoar i sve to uz složeno instaliranje, nakon kojeg obično nastaju oštećenja koja je potrebno dodatno popraviti.



Solarni toplinski kolektor na betoniranom postolju

Dodatnu pomutnju čini uporaba izmjenjivača topline u kojem je antifriz, pa bio on i ekološki. Glavna prednost kod inovacije sunčanog bojlera, kojemu su pored Marijana Čerkeza autori i **Stjepan Vlahović** i **Tihomir Sever**, je u tome što je apsorber (solarni kolektor) ujedno i akumulacijski spremnik, što bitno smanjuje cijenu i pojednostavljuje regulaciju, pogotovo za jednostavne vanjske upotrebe.

Neke od tih potreba solarni bojler može pokriti s tri do pet puta manjom cijenom. I još k tome otporan je na slanu atmosferu, ne korodira i nema toksičnih

materijala, što bi zasigurno mnogima u vikendicama na moru mnogo značilo.

## INTERNET JE SVEMIR ZNANJA

Kad nađete na problem, postoji velika opasnost da se utopite u obilju činjenica koje vam pruža Internet. Internet je svemir znanja, ali ako sve uočavate i pamтите, izgubili ste osnovnu nit. Treba znati stati, da ne izgubite iz glave originalnu ideju i rješenje. A jedna ideja rađa drugu; što ako ovo ili što ako ono? Sa znanjem treba znati, zato se čovjek mora držati svoje ideje i ne skretati da stekne neka za ideju otkrića nebitna saznanja. **Njegov solarni toplinski kolektor više je nalik okruglom bojleru nego percepciji pločastih solarnih kolektora na krovovima. Zato je pobudio veliko zanimanje potencijalnih kupaca i kooperanata.** Individualni kupci svoj interes za kupnju ovog proizvoda iskazali su osobnim upitima i zainteresiranošću, obavljeno je oko 600 ciljanih razgovora i podijeljeno preko 1.000 prospekata, o čemu smo detaljnije pisali u poslovnom planu za komercijalizaciju inovacije. Nedvojbeno se pokazalo da postoji veliki interes za kupnju ovog proizvoda. Rezultat toga je i sklapanje ugovora o licenci od 5.000 proizvoda sa obrtnikom Tihomirom Severom koji je i bio član užeg tima i osobno se mogao uvjeriti i procijeniti tržišnu poziciju inovacije.

"Veliki potencijal ovog proizvoda uvidjela je i HGK tražeći da se ovaj proizvod uvrsti u katalog Hrvatskih inovacija i inovacijskih proizvoda, kao i Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva koje je projekt podržalo posebnim ugovorom", kaže Čerkez.

Sve ovo rezultiralo je i osvojenim visokim priznanjem međunarodnog stručnog žirija, ZLATNA ARCA 2007, kao i upućenim pozivima za nekoliko sajмова i stručnih skupova (Split, London, Pittsburgh, Moskva, Geneve i drugi). No, sama složenost proizvoda pridonijela je odluci da je mnogo važnije proizvesti kvalitetno nultu seriju prvih proizvoda i to preko obrtničke proizvodnje (lakše dotjerivanje i približa-

## Europa pod kolektorima

Europa će s 2010. godinom imati oko 80 milijuna četvornih metara instaliranih toplinskih kolektora. Primjerice, Njemačka je 2004. godine instalirala 750.000 četvornih metara, Grčka 215.000, Austrija 182.000 te Španjolska 90.000 četvornih metara toplinskih kolektora. Dvije godine kasnije, dakle 2006. godine, u Njemačkoj je instalirano već 1,3 milijuna četvornih metara toplinskih kolektora. Već sada neke zemlje imaju od deset do 50 četvornih metara površine ugrađenih toplinskih kolektora na 1.000 stanovnika. Zanimljivo je da je velik dio tih zemalja u klimatski lošijem podneblju s insolacijom manjom i do 50 % od Hrvatske.



## SOLARNI TOPLINSKI KOLEKTOR SA SPREMIKOM, TIP – 210, inox

Inovacija je zaštićena patentom prijavom P20070190A, industrijskim dizajnom D 20070151 i podržana logom - figurativni žig Z 20070829A.

**NAZIV PROIZVODA: Solarni toplinski kolektor sa spremnikom**

**PODRUČJE PRIMJENE PROIZVODA**

Primjenjuje se za zagrijavanje sanitarne vode za potrebe korisnika obiteljskih kuća i vikendica te za direktnu vanjsku upotrebu.

**OPIS PROIZVODA**

Solarni toplinski kolektor sa spremnikom je termodinamički uređaj sa svjetlo-propusnom sačastom izolacijom čiji je vertikalni cilindrični spremnik istovremeno apsorber i akumulator. Uređaj se priključuje na vodovodnu mrežu i postavlja na ravnu podlogu, a zbog aerodinamičnog oblika, masivnosti i povoljnog težišta nije ga potrebno dodatno učvršćivati.

**PREDNOSTI PROIZVODA:**

- uređaj bitno pridonosi: smanjenju emisije ugljičnog dioksida, povećanju energetske učinkovitosti sustava, smanjenju ovisnosti o uvozu energije i energenata, štedi neobnovljive izvore energije,
- vertikalno cilindrični oblik zauzima manje mjesta,
- prijem energije sa svih smjerova (istok, jug, zapad, sjever, odozgo),
- uređaj je istovremeno apsorber i aku-

- mulacijski rezervoar,
- priključuje se na vodovodnu mrežu,
- postavlja se na ravnu podlogu i nije ga potrebno dodatno učvršćivati,
- upotreba sačaste svjetlo-propusne izolacije koja je višestruko otpornija na tuču od stakla,
- većim učešćem vertikalnih apsorberskih ploha bolje raspoređuje energiju tokom dana i godine,
- jednostavniji je i dostupniji uz manje regulacijskih elemenata i cijevi od pločastih kolektora,
- znatno je jeftiniji od pločastih kolektora.

**TEHNIČKE KARAKTERISTIKE:**

- uređaj zagrije vodu na 35-60° C
- solarni doprinos u toku godine 1 500-2 000 Kwh
- volumen akumulacijskog rezervoara 210 l
- visina uređaja 175 cm
- težina uređaja napunjenog vodom 400 kg
- površina baze temeljne noseće ploče 0,5 m<sup>2</sup>

**OKVIRNA CIJENA PROIZVODA:**

s PDV-om niža od 10.000 kuna

**GARANCIJA: 2 godine**

## JESTE LI ZNALI DA?

**9%**  
Ispitani manageri na pozicijama člana uprave prosječno mjesečno primaju bruto plaću u iznosu od 40.500 kn, dok manageri, odnosno direktori-voditelji sektora primaju mjesečno 27.500 kn, a manageri na ostalim vodećim funkcijama mjesečno primaju 24.000 kn.

Izvor: On line istraživanje Poslovnog savjetnika i Poslovne lige BMM. Istraživanje je provedeno u periodu svibanj-srpanj 2007. na uzorku od 455 ispitanika-managera hrvatskih tvrtki

vanje u svim segmentima krajnjem kupcu, dostava, instaliranje, manje zahtjevana dokumentacija, a u početnoj fazi i jeftiniji proizvod uz minimalne troškove proizvoda), a tek nakon povećanja proizvodnih kapaciteta prijeći u industrijsku fazu masovne proizvodnje i prodaje uz sklapanje ugovora sa većim kupcima. Zato će do kraja ove godine isporučiti svega stotinjak solarnih toplinskih kolektora, a za iduću godinu je u planu čak 1.000 primjeraka. Cijena sa montažom je niža od 10.000 kuna, održavanje praktički nepotrebno, pa je to dobar sistem dogrijavanja prostora i prikupljanja tople vode. Ali, svjesni smo, dodaje Čerkez, da postoji mogućnost da potražnja za našim proizvodom bude mnogo veća od naših kapaciteta i kapaciteta naših kooperanata, tada ćemo proizvodna rješenja tražiti negdje drugdje.

### PRIRODA JE NAJBOLJA UČITELJICA

“Samo treba gledati prirodu, ona je najbolja učiteljica. Ako se voda na suncu brzo ugrije, ugrijet će se u tamnim cijevima još brže. Nema čarobnog štapića, ima samo čarobnih ideja i fiksida. Moja je ideja vodilja da nađem način kako da prikupim preko ljeta energiju (koje tada ima najviše), akumuliram je i sačuvam da se može koristiti zimi kada energije nema. Mislim na toplinsku energiju. I druga stvar koja je poprilično neistražena i zapostavljena je magnetizam. U magnetskom polju postoji energija, zar ne? Kako dobiti toplinsku energiju, ključno je pitanje. Zvuči suludo i fantastično, zar ne? Što sam stariji sve više vjerujem da se granice spoznaje i mogućeg sve više proširuju” zaključuje Čerkez.

Pripremio: Nenad Unukić



Stjepan Vlahović, Marijan Čerkez i Tihomir Sever na "Arca-i"

Pod medijskim pokroviteljstvom Poslovnog savjetnika održan Prvi dan kreativnosti i inovativnosti

## Kreativnost je razvojni generator i glavni alat društvenog uzdizanja

Jedinstveni događaj u organizaciji udruge MRAK, Mreže za razvoj i kreativnosti, ugostio je 9. svibnja u Hypo centru renomirane stručnjake predavače na temu kreativnosti u marketingu, a dodijeljene su i nagrade najkreativnijima.

Nakon kratkog uvoda glavna MRAK-ova kreativka Ivana Nikolić predala je riječ prvom predavaču, Martyju Neumeieru, pioniru revolucionarnog sustava brandinga koji je bogato iskustvo stekao je suradnjom s velikim svjetskim tvrtkama kao što su Kodak, Adobe i Procter&Gamble. Stotinjak okupljenih slušalo je Neumeierovo predavanje na temu "Branding – pokretačka snaga, alati i stranputice" u okviru kojeg je govorio o važnosti kreativnog pristupa poslovanju te je potkrijepio svoje izlaganje zanimljivim primjerima iz karijere.



Marty Neumeier, svjetski stručnjak za tržišnu komunikaciju

Uslijedila je dodjela Nagrade za kreativnost i inovativnost u poslovnom i društvenom djelovanju. Nagrada je dodijeljena nominiranim u 8 kategorija a najkreativnije je odabrao stručni žiri sastavljen od eminentnih stručnjaka.

"Upotrebom kreativnosti do razvoja konkurentne ekonomije, razvoja ljudskih resursa, brandinga, društvenog djelovanja, promjena u društvu" bila je tema okruglog stola održanog nakon dodjele nagrada. Moderatorica diskusije bila je Dijana Čuljak Šelbaj, a sudjelovali su Marty Neumeier, prof. dr. sc. Slavko Krajcar, prof. dr. sc. Mate Granić, Dražen Nikolić, Miodrag Šajatović, Branka Petrišić Rakić, dipl. ing. stroj. te Dražen Ilinčić, moderator programa Dana kreativnosti i inovativnosti.

Drugo veliko predavačko ime konferencije bio je prof. dr. sc. Velimir Srića, poznati hrvatski stručnjak i vrhunski autoritet u području kreativnosti u ekonomiji, koja je bila i predmet njegova predavanja.

Cilj ovog projekta je oformiti festival kreativnosti i inovativnosti koji bi postao tradicionalno događanje.

Bojana Španiček

**fornax**® Vrhunski uredski materijal za vaše poduzeće  
OFFICE

FABER CASTELL

KORES

Esselte

LEITZ

EDDING

CITIZEN

3M

PENAC

UHU

Henkel

Registratori, etikete, fascikli, ladice za spise, uredski papir, termo role, kuverte, spajalice, spirale, ljepljive trake, samoljepljivi blokovi, kao i niz artikala brandova kao što su Faber Castell, Kores, Esselte, Leitz, Edding, Citizen, 3M, Penac, Uhu, Henkel...

**fokus**

Posjetite našu stranicu [www.fokus.hr](http://www.fokus.hr) ili zatražite besplatni katalog na brojeve telefona.  
Fokus d.o.o., Koledovčina 4, 10000 Zagreb, tel.: +385 1 24 10 777, fax: +385 1 24 10 739, [fokus@fokus.hr](mailto:fokus@fokus.hr)  
Dugopoljska 9, 21204 Dugopolje, tel.: +385 21 66 87 00, fax: +385 21 66 87 60, [split@fokus.hr](mailto:split@fokus.hr)



### Megatrend novi partner tvrtke TippingPoint

Megatrend je predstavio novo partnerstvo s tvrtkom TippingPoint, vodećim pružateljem rješenja za zaštitu mrežnih sustava, te ponudu 3Com proizvoda koja uključuje 3Com mrežnu opremu i TippingPoint rješenja za zaštitu mrežnog sustava. Na predstavljanju su sudjelovali Peter Veber, regionalni manager u tvrtki 3Com, Stefan Schmid, direktor prodaje TippingPointa za EMEA Central regiju i Istočnu Europu, i Ivo Matijević, direktor Megatrenda d.o.o. i član Uprave Megatrend grupacije.

### ISO certifikat za Abc interijere

Integrirani sustav upravljanja tvrtke Abc interijeri prvi u Hrvatskoj odgovara zahtjevima norme ISO 9001:2000 za upravljanje kvalitetom i norme ISO 14001:2004 za upravljanje okolišem. Navedeni certifikati odnose se ne samo na usluge koje pruža ovo brzorastuće poduzeće, već i na kompletnu proizvodnju namještaja u obimu Abc interijera. Spomenute certifikate tvrtki Abc interijeri dodijelila je certifikacijska kuća SGS Adriatica.

### Održana 2. Document Management Arena

2. Document Management Arena održala se 13. i 14. svibnja 2008. u organizaciji Infoarene digitalni sadržaji d.o.o. u Zagrebu. Predavanja su održali Jozo Ivanović iz Hrvatskog državnog arhiva na temu "Upravljanje dokumentacijom u javnim službama u RH: što nedostaje", te Hrvoje Buntak, direktor Sektora – Sektor korisničkih servisa iz FINA-e, koji je govorio je o Korisnički orijentiranom Records Managementu.

### DB Schenker – službeni logistički partner UEFA EURO 2008 i Olimpijskih igara Peking 2008

Schenkerova globalna prisutnost i ove godine je pobijedila u izboru za logističkog partnera sportskih događaja. Nakon potpisivanja ugovora sa Međunarodnim Olimpijskim Odborom, DB Schenker je postao službeni logistički partner dvaju najvećih sportskih događaja ove godine; UEFA EURO 2008. i ljetnih Olimpijskih igara u Pekingu.

### U 2007. rekordna dobit Merkur osiguranja

Nakon odličnih poslovnih rezultata u 2007. godini, Merkur osiguranje je 2007. odvojilo 42.561.000 kn za pripis dobiti osiguranicima koji u Merkur osiguranju imaju sklopljene životne ugovore. Rast dobiti pripisane policama životnog osiguranja od 12% samo je nastavak politike Merkura kojom dokazuje da je životno osiguranje u Merкуру najbolja sigurna i isplativa investicija.

### Predstavljen KD Life – novo osiguravajuće društvo

U hotelu Sheraton 6. svibnja predstavljeno je KD životno osiguranje d.d., novo osiguravajuće društvo osnovano od strane slovenske financijske grupe KD Holding, čija životna osiguranja uspješno djeluju u 6 europskih zemalja, a sada i u Hrvatskoj. KD Life će prosječnim hrvatskim obiteljima s djecom ponuditi FONDOPOLICU, koja predstavlja životno osiguranje s ulaganjem u investicijske fondove

### Boxmark istražuje lokacije za novi proizvodni pogon za komponente

Po aktualnim informacijama razmišlja se trenutno u tvrtci Boxmark o gradnji novog proizvodnog pogona u kojem bi se tapecirali dijelovi interijera automobila, a cijeli projekt se vodi pod radnim nazivom "Component". Novi proizvodni pogon bio bi veličine 8.000 m<sup>2</sup> te bi se otvorilo otprilike 450 radnih mjesta, a lokacija na kojoj će se taj pogon graditi još uvijek je nepoznata. Boxmark trenutno zapošljava oko 2.200 djelatnika na lokaciji u Trnovcu i ostvaruje izvozni promet od oko 1,3 milijardi kuna.

### Podravka info



■ International Taste & Quality Institute iz Bruxellesa dodijelio je Podravkinom Goveđem gulašu Superior Taste Award za izvrsnost okusa te samim time i za visoku kvalitetu proizvoda. Superior Taste Award potvrđuje izvrsnost okusa i visoku kvalitetu Podravkinog Goveđeg gulaša prepoznatu na dvadesetak tržišta svijeta gdje je ovaj proizvod prisutan već više od 50 godina.

■ Grupa Podravka je u prvom kvartalu 2008. godine povećala prihode za 67 milijuna kuna. Prodaja je iznosila 784 milijuna kuna što predstavlja rast od 9%. Na domaćem tržištu ostvaren je rast prihoda od prodaje u iznosu od 6%, a na inozemnim tržištima 14%. Strateško poslovno područje (SPP) Prehrana i pića ostvarilo je rast prodaje od 9% dok je SPP Farmaceutika porasla za 10%. Prodaja Podravka marki iznosila je 552 milijuna kuna i predstavlja rast od 17%. I na kraju, neto dobit Grupe Podravka za prvi kvartal iznosi 16 milijuna kuna što predstavlja rast od 6%.

■ Prva hrvatska izvorska voda Studena na police trgovina širom Hrvatske stigla je u novom vizualnom identitetu. Osim što "nova" Studena osvaja srca potrošača osvojila je i vrijednu nagradu Cropak za najbolju ambalažu u kategoriji hrvatskog proizvoda/serije za 2008. godinu u organizaciji Instituta za ambalažu i tiskarstvo, tvrtke Tectus d.o.o. iz Zagreba te stručnih časopisa "Ambalaža" i CROprint.



dr. sc. Dalibor Krpan

### Predstavljen program rane dijagnostike i prevencije kroničnih bolesti

U Poliklinici K-centar predstavljen je jedinstveni program rane prevencije kroničnih bolesti temeljen na najnovijoj genskoj dijagnostici. Program je Poliklinika K-centar uvela u suradnji sa svojim inozemnim partnerom, Genosense diagnostics, u sklopu svog Centra za preventivnu medicinu. Program je predstavio prof. dr. sc. Dalibor Krpan, ravnatelj poliklinike.

postlovnisavjetnik@ripup.hr

# Istraživanje tržišta – da ili ne?



mr. sc. Zvonimir Pavlek

Ovaj naslov vas je, priznajte, u najmanju ruku iznenadio. Ma tko se to uopće usudi pitati!? To pitanje nije osobno moje već potiče od autoriteta suvremenog marketinga i brandinga. Kad to čuje netko tko misli da je istraživanje tržišta početak svega, čiji je to glavni posao, klasičari marketinga koji se drže čvrstih okvira, stereotipa koji su unaprijed zadani kao aksiom, studenti čiji profesori prepisuju praksu velikih uhodanih sustava...ti će biti šokirani "herezom" onih koji se uopće usude postaviti takova pitanja.

## POVOD

Povod za ovaj naslov je konfrontacija teza koje su iznesene 17.4. ove godine na "Brandstorm" konferenciji u Zagrebu. Strani gost je bio dr. Jürgen Häusler, glavni direktor tvrtke Interbrand Zintzmeyer&Lux iz Züricha, svjetski stručnjak iz područja brandinga koji se "usudio" iznijeti tezu da za ideju i kreaciju branda nije potrebno istraživanje tržišta. Šapnuo sam svom prvom susjedu u dvorani da će na to kriknuti akademska zajednica, na što nije trebalo dugo čekati. U svom nadahnutom izlaganju dr. Vranešević je direktno prozvao dr. Häuslera i naveo da je to pogrešna teza što nije htio dalje obrazlagati, već je autoritativno istaknuo: "...i točka!" – dakle kao o tome nemamo što diskutirati. U razgovoru s dr. Vraneševićem sam napomenuo da bi trebalo raspravljati o kontekstu u kojem se govori o toj tezi. Složili smo se o tome da ljudi poistovjećuju istraživanje tržišta s uzorkom od 2000 ispitanika, kvantitativnim istraživanjima, ali dr. Vranešević je dodao da ima projektivnih

i drugih tehnika, a ja nabacio da postaje sve aktualniji koncept razumijevanja potrošača koje je temelj suvremenog brandinga.

## MOJI PRIMJERI

Nemam ovdje pretenziju da potežem akademske rasprave, već me za ovaj časopis motivira i njegova sama namjena – savjet. Što će sad ljudi reći, treba li nam istraživanje tržišta ili ne? Evo da se odmah izjasnim na čemu se zasnivaju moja gledišta. Imam uvid u stajališta primjerice autoriteta emocionalnog brandinga (Gobé, Lindstrom, Travis, Morrison) koji zagovaraju intuiciju, empatiju, odnose, te onih koji promoviraju kulturološki branding iz kojeg se rađa marka ikona (Holt), pa i u evoluciju Kotlera koji upozorava na neprikladnost klasične segmentacije, zagovara lateralno razmišljanje umjesto linearnog... Osobno mi je jaki moto krilatica P. Druckera: "*Spending time with customer*". Kreirao sam ili projektirao vrlo poznate marke, na tome radim i danas te mogu reći da upotrebljavam jedno i drugo – i kreativno razmišljanje i istraživanje.

Evo nekoliko primjera. Vegeta kao dodatak jelima nije u početku naišla na povoljan odraz, a onda smo otkrili istraživanjima (inventarizacija, dubinski intervju) da postoji osjećaj krivnje prema jelima koja nisu "domaća", te smo dodatak jelima pretvorili u kreativnost domaćice. Tim smo se primjerom služili i kod Dolce, koju smo u odnosu na strogog pouzdanog Oetkera pretvorili u kreativnost i maštovitost. Kod izbora imena Dolce smo se služili testovima u 5 zemalja Srednje Europe. Kod dječje kašice smo ustanovili da djeca preferiraju čokoladnu, a ne onu koji preporučuju liječnici – funkcionalnu s vitaminima i mineralima, a majke pak vole da im djeca rado jedu. Tako smo došli do imena Čokolino, kojem smo dodali minerale i vitamine i eto uspješne marke. U Sarajevu sam "spasio i oživio" marku Zlatna Džezva na temelju izoliranja izjava u fokus grupi u kojima se govori o nacionalnom emocijama kod kave... I tako bih mogao nabrajati još i još.

## KREATIVNOST PRIJE SVEGA

Iz prije navedenog je proizašlo moje čvrsto uvjerenje da je potrebno govoriti o istraživanju marketinga, dakle o potrebi da se istraživanje uklopi u faze procesa brandinga. Ne možemo se služiti ni apologetskim pristupom - najprije istraživanje, pa onda...Nije ni to nedodirljiva "sveta krava". To dobro znam jer sam naručio, sudjelovao ili provodio i sâm na desetke istraživanja. Ipak, ne bi to trebalo glorificirati na taj način da se ljude plaši i stvarati im osjećaj da to mogu samo oni veliki u Americi... Valja imati na umu i to da neke akcije puno koštaju ili traže mnogo vremena, a kada se dobiju rezultati o njima se priča "*l'art pour l'art*" i gubi se svrha, ili se govori o onome što je prošlo, što je sada, a kakova je budućnost? Čini mi se da se kod nas previše brane stereotipi koji su upravo retrovizor da se vidi kuda se krećemo, a oni nabrojani emocionalci u brendin-

**Brojke na papiru imaju nešto između redaka što ne piše, što se mora dokučiti.**

**Praksa dokazuje da se u upravljanju markom trebaju postaviti takvi okviri u kojima će se poticati kreativnost.**

gu zagovaraju principe "gledanja unaprijed", dubokog razumijevanja potrošača, socijalnih odnosa, razumijevanje antropologije. Tu nailaze svoju inspiraciju i služe se više instinktivno nego istraživanjem. Kotler se pak okrenuo prema lateralnom načinu razmišljanja (umjesto linearnog, logičkog, hijerarhijski konstruiranog), govori o zamkama segmentacije jer je društvo prefragmentirano pa nema uvijek smisla stvarati neke imaginarne homogene grupe u kojima se gubi razumijevanje pojedinaca i društva.


Tako imamo suočene one koji razmišljaju analitički, racionalno, za koje su pravila i sheme "über alles", te onih koji zagovaraju više intuiciju, emocije, kreativnost i ne bježe od kaosa, kojima okviri i sheme samo smetaju, ograničavaju ih. No praksa dokazuje da u upravljanju markom treba postaviti takove okvire u kojima će se moći poticati i kreativnost, ne smetati joj. To je velika umješnost onih koji upravljaju markom.

**MARKA POLAZI OD POTROŠAČA KOJI NISU SAMO BROJKE**

Ipak apologeti istraživanja tržišta zaboravljaju nešto što je došlo na površinu kao novo i u čemu emocionalci imaju pravo. Marka polazi od potrošača, a to nisu samo brojevi (Iacocca veli da ključ uspjeha nisu informacije već ljudi...). To su živa, socijalna bića sa svojim sudbinama, frustracijama, željama, osjećajima, ambicijama, emocijama, što je često vrlo teško dokučiti. Oni koji se samo pozudaju u brojke, svrstavanja na papiru i sjede u svojim staklenim zvonima zadubljeni u podatke koje su im priredili drugi, ne mogu prodrijeti u svijet potrošača jer ih ne razumiju. Papir ima nešto između redaka što ne piše, što se mora dokučiti. Zato se A.G. Lafley, CEO P & G-a, desetak puta godišnje spušta u obitelji da vidi čime peru rublje, kako premataju djecu... To više nije samo teorija o ponašanju (kako?), već o razumijevanju potrošača (zašto?) koja traži osobni angažman. Tu klasični pristupi istraživanju tržišta nisu dovoljni.

U jednoj velikoj svjetskoj kompaniji su nam rekli da je istraživanje oslonac za veću sigurnost i da ga moraju provoditi da bi mogli podastri argumente rukovodstvu. Čuo sam od njih i duhovitu usporedbu, zašto se pijanac oslanja na "kandelabar"? Pa radi podrške a ne radi svjetla.

**UMJESTO ZAKLJUČKA**

Istraživanjem se dolazi do spoznaje situacije, provjeravaju se rješenja i to je ključ za uspješno upravljanje markom, ali sam osobno stekao uvjerenje da se kreativnost ne može ničim zamijeniti i treba je poticati. Zato suvremene škole marketinga potiču kreativnost i sve više zaobilaze linearno razmišljanje pa je to dobar putokaz i za naše ustanove koje educiraju osobe u marketingu. 

**Nazovite svog poslovnog savjetnika**

TELEFONSKI SAVJETI SAMO ZA PRETPLATNIKE

Tel. 01-4836 106

Putem PIN-a / nalazi se na računu za pretplatu

Svakim radnim danom od 9.00 do 13.00 sati



Olinka Pavić Perović

■ "Iskorak u budućnost" slogan je ovogodišnjeg nacionalnog skupa tržišnog komuniciranja FESTO. Programski dio ove godine dao je naglasak na digitalizaciju i interaktivnost, govorilo se o novim modelima oblikovanja brenda, hipnotičkom brendiranju, novoj viziji radija, ambijentu globalizacije i nužnosti jače afirmacije autohtonog nacionalnog. Nedavno udruženi izdavači tiskanih medija u kampanji o relevantnosti i utjecaju tiskanih medija, prezentirali su pred brojnom publikom trenutnu situaciju na tržištu tiskovina u Hrvatskoj i drugim zemljama, trendove u oglašavanju te budućnost tiskovina u kontekstu pojave novih medija. Presentacija je okupila čak 16 izdavača – Adria Media, Business.hr, Business Media Group (Poslovni savjetnik, Tajnica.hr, Računovodstvo i porezi u praksi, Propisi.hr), EPH (Jutarnji list, Slobodna Dalmacija, Metro, Sportske novosti), Glas Istre, Glas Slavonije, Lider Press, NCL grupa, Novi list, Večernji list, 24sata, Poslovni dnevnik, Metropola, TV tjedan, Zadarski list, Vjesnik. Od početka svibnja kampanja se provodi na stranicama 17 novina i 39 magazina u Hrvatskoj čiju čitalačku publiku čini više od 90% stanovnika Hrvatske. Na završnoj svečanosti podijeljene su i prestižne godišnje oglašivačke nagrade – Zlatno, Srebrno i Brončano zvono.

**DOBITNICI:**

- Zlatno zvono za TV oglas: BBDO ZAGREB za djelo "I MUŠKARCI NEŠTO ZASLUŽUJU", naručitelj Karlovačka pivovara;
- Zlatno zvono za Radio oglas: BRUKETA & ŽINIĆ, za djelo "HALUCINACIJA", naručitelj Renault Nissan Hrvatska;
- Zlatno zvono za Seriju radio oglasa: BRUKETA & ŽINIĆ, za djelo "HALUCINACIJA 1/2/3", naručitelj Renault Nissan Hrvatska;
- Zlatno zvono za Novinski oglas: McCANN ERICKSON za djelo "KONTURA", naručitelj Bistra/Coca-Cola Company;
- Zlatno zvono za Seriju novinskih oglasa: McCANN ERICKSON za djelo "SAMO BITNO", naručitelj Večernji list;
- Zlatno zvono za Vanjski oglas: STATUS GRUPA, za djelo "TRANSPORTNO VOZILO TIM KABEL", naručitelja Tim kabel;
- Zlatno zvono za Sredstva izravne komunikacije: TRIDVAJE-DAN TRŽIŠNE KOMUNIKACIJE, za djelo "BRACHIA AROMA", naručitelj Brachia.

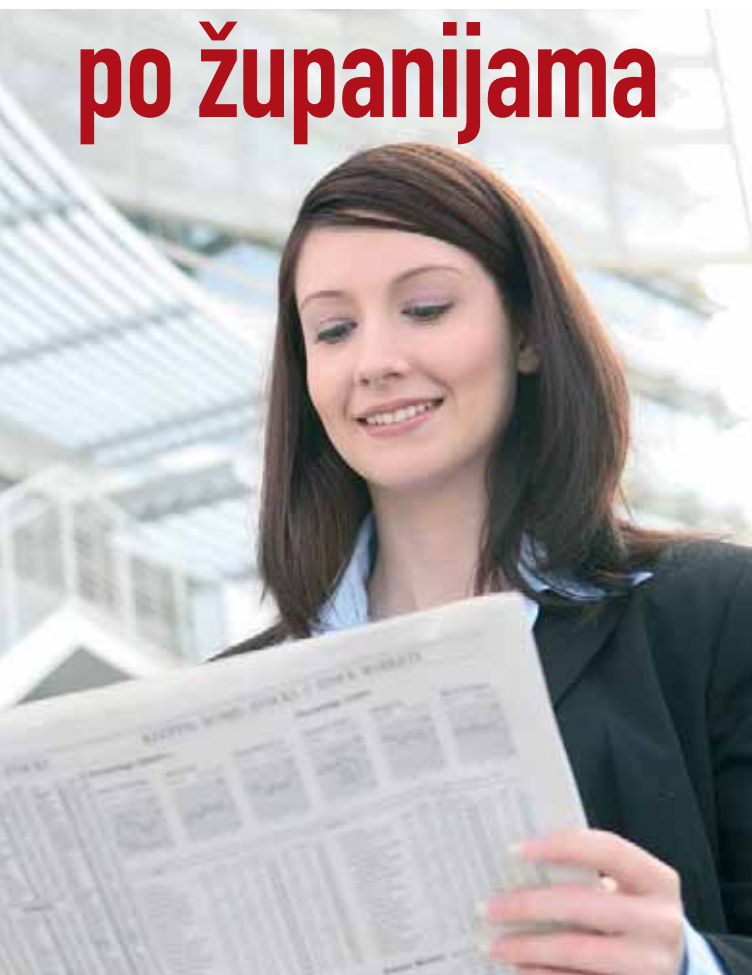
■ Međunarodna nagrada Effie od iduće će se godine prvi put dodjeljivati i u Hrvatskoj. Nositelj licence je HURA, a partner u organizaciji Best Marketing. Effie nagraduje najznačajnija postignuća na području tržišnoga komuniciranja sa sloganom "Ideas that work", što znači da se osim kreativnosti kampanja nagraduje i njihova učinkovitost. Prvi hrvatski Effie festival trebao bi se održati idućeg proljeća.

■ 12. Hrvatski radijski festival održan zadnji vikend svibnja u Opatiji potukao je sve rekorde posjećenosti, gledanosti TV prijenosa kao i po količini gala partyja, estradnjaka i medija. Ako niste bili, propustili ste svjetski event hrvatske produkcije, no TV snimke možete pratiti još cijelo ljeto na domaćim televizijama.

■ Elitu marketinških profesionalaca ugostit će 55. Međunarodni festival oglašavanja Cannes Lions, od 15. do 22. lipnja u Cannesu. Svake godine na ovom se festivalu okupi više od 10.000 sudionika, a na natječaj pristigne više od 25.000 radova iz cijelog svijeta. Najbolji uradci u kategorijama koje uključuju TV/film, print, outdoor, interaktivne medije, radio, prodajne promocije te najbolja rješenja u direktnom oglašavanju i najbolju upotrebu medija u cjelini, nagraduju se prestižnim trofejem Lav.

U prošlom broju dali smo prikaz slušanosti radiopostaja po županijama, a u ovom broju prikazujemo čitanost dnevnih novina po županijama.

# Čitanost dnevnih novina po županijama



Pozicija	Tiskovina	Ciljna skupina (%)	Prosječan dnevni broj čitatelja	Tjedni doseg
<b>BJELOVARSKO-BILOGORSKA ŽUPANIJA</b>				
1.	24 SATA	12,74	14.612	24.636
2.	VEČERNJI LIST	12,72	14.587	20.516
3.	JUTARNJI LIST	8,97	10.291	15.334
4.	SPORTSKE NOVOSTI	2,59	2.967	3.865
5.	POSLOVNI DNEVNIK	0,38	433	722
6.	VJESNIK	0,31	361	722
Ciljna skupina (12+): 114 685				
<b>BRODSKO-POSAVSKA ŽUPANIJA</b>				
1.	24 SATA	13,78	20.442	24.047
2.	VEČERNJI LIST	10,22	15.155	24.908
3.	JUTARNJI LIST	7,61	11.294	19.974
4.	SPORTSKE NOVOSTI	3,4	5.049	7.341
5.	NOVI LIST	0,36	535	1.873
6.	VJESNIK	0,31	456	684
7.	GLAS SLAVONIJE	0,2	293	684
8.	POSLOVNI DNEVNIK	0,18	273	684
Ciljna skupina (12+): 148 325				
<b>DUBROVAČKO-NERETVANSKA ŽUPANIJA</b>				
1.	JUTARNJI LIST	16,15	16.891	24.719
2.	24 SATA	14,49	15.155	19.780
3.	SLOBODNA DALMACIJA	12,11	12.659	18.225
4.	VEČERNJI LIST	5,82	6.084	6.653
5.	SPORTSKE NOVOSTI	2,36	2.470	2.848
6.	POSLOVNI DNEVNIK	0,94	984	1.514
7.	VJESNIK	0,72	757	757
Ciljna skupina (12+) : 104 574				
<b>GRAD ZAGREB</b>				
1.	VEČERNJI LIST	19,94	135.282	187.223
2.	24 SATA	19,6	132.956	172.300
3.	JUTARNJI LIST	18,77	127.335	173.657
4.	METRO EXPRESS	17,12	116.133	137.026
5.	SPORTSKE NOVOSTI	3,23	21.901	25.777
6.	VJESNIK	1,5	10.175	13.567
7.	NOVI LIST	0,94	6.396	8.140
8.	SLOBODNA DALMACIJA	0,8	5.427	5.427
9.	POSLOVNI DNEVNIK	0,44	2.985	4.070
10.	GLAS SLAVONIJE	0,09	581	1.357
11.	GLAS ISTRE	0,06	388	1.357
Ciljna skupina (12+) : 678 346				
<b>ISTARSKA ŽUPANIJA</b>				
1.	GLAS ISTRE	24,51	44.595	63.134
2.	24 SATA	17,83	32.437	41.586
3.	METRO EXPRESS	14,7	26.745	28.466
4.	JUTARNJI LIST	7,28	13.241	20.575
5.	VEČERNJI LIST	2,44	4.434	5.760
6.	SPORTSKE NOVOSTI	1,59	2.886	4.510
7.	NOVI LIST	1,37	2.501	3.198
8.	POSLOVNI DNEVNIK	0,51	921	1.523
9.	VJESNIK	0,33	597	752
Ciljna skupina (12+) : 181 930				
<b>KARLOVAČKA ŽUPANIJA</b>				
1.	24 SATA	17,07	21342	28797
2.	VEČERNJI LIST	15,21	19014	31701
3.	JUTARNJI LIST	14,61	18266	25894
4.	METRO EXPRESS	7,05	8810	12586
5.	SPORTSKE NOVOSTI	3,16	3952	3952
6.	KARLOVAČKI LIST	2,88	3596	5244
7.	POSLOVNI DNEVNIK	0,67	839	1049
Ciljna skupina (12+): 125 024				
<b>KOPRIVNIČKO-KRIŽEVAČKA ŽUPANIJA</b>				
1.	24 SATA	15,49	16653	21788
2.	VEČERNJI LIST	14,72	15819	23452
3.	JUTARNJI LIST	8,71	9365	14442
4.	METRO EXPRESS	7,44	7999	10172
5.	SPORTSKE NOVOSTI	1,71	1843	4050
6.	POSLOVNI DNEVNIK	0,79	854	1067
7.	VJESNIK	0,66	712	1067
Ciljna skupina (12+): 107 496				

ČITANOST DNEVNIH NOVINA U HRVATSKOJ				
Pozicija	Tiskovina	Ciljna skupina (%)	Prosječan dnevni broj čitatelja	Tjedni doseg
1.	24 SATA	16,21	619870	847465
2.	JUTARNJI LIST	11,87	454164	649229
3.	VEČERNJI LIST	11,65	445555	628605
4.	METRO EXPRESS	7,96	304519	384305
5.	SLOBODNA DALMACIJA	5,1	194973	258988
6.	NOVI LIST	3,11	119105	143447
7.	SPORTSKE NOVOSTI	2,79	106559	148038
8.	GLAS ISTRE	1,18	44983	64491
9.	GLAS SLAVONIJE	1,17	44791	67679
10.	SLAVONSKI DOM	0,8	30448	30947
11.	VJESNIK	0,64	24307	36558
12.	POSLOVNI DNEVNIK	0,48	18209	29817
13.	ZADARSKI LIST	0,36	13772	17238
14.	KARLOVAČKI LIST	0,09	3596	5244
Ciljna skupina (12+) : 3 824 671				

Pozicija	Tiskovina	Ciljna skupina (%)	Prosječan dnevni broj čitatelja	Tjedni doseg
<b>KRAPINSKO-ZAGORSKA ŽUPANIJA</b>				
1.	VEČERNJI LIST	13,86	17063	22549
2.	24 SATA	13,52	16648	28594
3.	JUTARNJI LIST	12,49	15373	22867
4.	SPORTSKE NOVOSTI	3	3698	7171
5.	METRO EXPRESS	1,74	2137	3540
6.	POSLOVNI DNEVNIK	0,18	225	451
7.	VJESNIK	0,09	113	451
Ciljna skupina (12+) : 123 119				
<b>LIČKO-SENJSKA ŽUPANIJA</b>				
1.	24 SATA	14	6570	8447
2.	NOVI LIST	9,14	4290	5631
3.	VEČERNJI LIST	7,14	3352	4693
4.	JUTARNJI LIST	6,86	3218	3754
5.	SPORTSKE NOVOSTI	3,43	1609	1877
6.	SLOBODNA DALMACIJA	1,14	536	939
7.	POSLOVNI DNEVNIK	0,4	188	939
Ciljna skupina (12+) : 46 925				
<b>MEDIJUMSKA ŽUPANIJA</b>				
1.	JUTARNJI LIST	14,11	14232	18416
2.	24 SATA	13,33	13442	21605
3.	VEČERNJI LIST	8,28	8357	11193
4.	METRO EXPRESS	4,51	4554	6831
5.	SPORTSKE NOVOSTI	1,28	1292	2148
6.	VJESNIK	0,75	759	976
7.	POSLOVNI DNEVNIK	0,13	130	325
Ciljna skupina (12+) : 100 873				
<b>OSJEČKO-BARANJSKA ŽUPANIJA</b>				
1.	GLAS SLAVONIJE	15,2	43095	63899
2.	24 SATA	12,79	36273	49720
3.	SLAVONSKI DOM	9,78	27737	28237
4.	METRO EXPRESS	9,77	27711	35410
5.	JUTARNJI LIST	9,13	25889	38223
6.	VEČERNJI LIST	8,76	24838	32140
7.	SPORTSKE NOVOSTI	5,28	14974	23198
8.	POSLOVNI DNEVNIK	0,42	1198	1997
9.	VJESNIK	0,12	333	999
10.	NOVI LIST	0,1	285	999
Ciljna skupina (12+) : 283 521				
<b>VARAŽDINSKA ŽUPANIJA</b>				
1.	24 SATA	26,9	42822	61586
2.	VEČERNJI LIST	17,05	27135	38481
3.	JUTARNJI LIST	14,72	23430	32782
4.	METRO EXPRESS	7,05	11225	13873
5.	SPORTSKE NOVOSTI	1,05	1665	1665
6.	POSLOVNI DNEVNIK	0,54	857	1286
7.	VJESNIK	0,54	854	2132
Ciljna skupina (12+) : 159 167				
<b>VIROVITIČKO-PODRAVSKA ŽUPANIJA</b>				
1.	24 SATA	19,14	15207	21386
2.	VEČERNJI LIST	13,44	10680	17364
3.	SPORTSKE NOVOSTI	3,35	2664	3537
4.	JUTARNJI LIST	2,49	1975	5788
5.	VJESNIK	0,81	643	643
6.	GLAS SLAVONIJE	0,58	460	643
7.	POSLOVNI DNEVNIK	0,32	257	643
Ciljna skupina (12+) : 79 461				
<b>VUKOVARSKO-SRIJEMSKA ŽUPANIJA</b>				
1.	24 SATA	14,73	25424	49366
2.	JUTARNJI LIST	11,15	19245	37419
3.	VEČERNJI LIST	9,17	15829	26392
4.	METRO EXPRESS	6,87	11855	19768
5.	SPORTSKE NOVOSTI	4,1	7087	12319
6.	POSLOVNI DNEVNIK	0,26	442	737
7.	VJESNIK	0,21	369	737
8.	SLAVONSKI DOM	0,2	338	338
9.	GLAS SLAVONIJE	0,13	216	757
Ciljna skupina (12+) : 172 656				

**PODACI O ISTRAŽIVANJU:**

Projekt Media Metra: Mjesečno istraživanje praćenosti medija, Razdoblje: Travanj 2008., Metode: CATI / telefonska anketa uz pomoć računala / i terenska anketa, Vrsta uzorka: proporcionalno-stratificirani reprezentativni uzorak za svako anketirano područje (gradove, sela, županije), Veličina uzorka: 10500 osoba iznad 12 godina



Pozicija	Tiskovina	Ciljna skupina (%)	Prosječan dnevni broj čitatelja	Tjedni doseg
<b>ZADARSKA ŽUPANIJA</b>				
1.	JUTARNJI LIST	16,15	22249	29053
2.	24 SATA	12,74	17542	22480
3.	ZADARSKI LIST	10	13772	17238
4.	SLOBODNA DALMACIJA	7,48	10306	15105
5.	METRO EXPRESS	7,3	10059	13506
6.	VEČERNJI LIST	4,97	6842	7997
7.	SPORTSKE NOVOSTI	2,24	3084	3998
8.	POSLOVNI DNEVNIK	0,63	871	1244
9.	NOVI LIST	0,45	622	622
10.	VJESNIK	0,15	207	622
Ciljna skupina (12+) : 137 738				
<b>ZAGREBAČKA ŽUPANIJA</b>				
1.	VEČERNJI LIST	22,21	58906	80877
2.	24 SATA	19,93	52845	64967
3.	JUTARNJI LIST	14,14	37503	46405
4.	METRO EXPRESS	8,2	21744	29169
5.	SPORTSKE NOVOSTI	3,57	9470	10607
6.	VJESNIK	0,42	1105	2652
7.	POSLOVNI DNEVNIK	0,4	1061	2652
8.	NOVI LIST	0,07	189	1326
9.	SLOBODNA DALMACIJA	0,07	189	1326
Ciljna skupina (12+) : 265 170				
<b>POŽEŠKO-SLAVONSKA ŽUPANIJA</b>				
1.	24 SATA	14,88	10703	17049
2.	VEČERNJI LIST	13,13	9445	12227
3.	JUTARNJI LIST	5,75	4138	5319
4.	SLAVONSKI DOM	3,3	2373	2373
5.	SPORTSKE NOVOSTI	2,09	1505	3571
6.	VJESNIK	0,79	565	678
7.	GLAS SLAVONIJE	0,2	145	339
8.	POSLOVNI DNEVNIK	0,19	136	339
Ciljna skupina (12+) : 71 949				
<b>PRIMORSKO-GORANSKA ŽUPANIJA</b>				
1.	NOVI LIST	37,08	100464	115051
2.	24 SATA	14,02	37996	48874
3.	JUTARNJI LIST	9,01	24408	35244
4.	METRO EXPRESS	8,81	23883	31815
5.	VEČERNJI LIST	4,77	12921	18819
6.	SPORTSKE NOVOSTI	2,81	7617	8229
7.	VJESNIK	1,32	3579	4329
8.	POSLOVNI DNEVNIK	0,65	1758	2615
Ciljna skupina (12+) : 270 968				
<b>SISAČKO-MOSLAVAČKA ŽUPANIJA</b>				
1.	VEČERNJI LIST	13,77	22223	30901
2.	24 SATA	10,53	16990	24948
3.	JUTARNJI LIST	8,77	14156	18722
4.	NOVI LIST	0,57	918	918
5.	SPORTSKE NOVOSTI	0,42	682	1363
6.	POSLOVNI DNEVNIK	0,34	551	1836
7.	VJESNIK	0,28	459	918
Ciljna skupina (12+) : 161 357				
<b>SPLITSKO-DALMATINSKA ŽUPANIJA</b>				
1.	SLOBODNA DALMACIJA	38,59	152031	198694
2.	24 SATA	15,45	60862	77763
3.	JUTARNJI LIST	8,59	33838	48634
4.	METRO EXPRESS	6,44	25390	33181
5.	VEČERNJI LIST	3,92	15440	19021
6.	SPORTSKE NOVOSTI	2,28	8991	14218
7.	POSLOVNI DNEVNIK	0,69	2708	3228
8.	NOVI LIST	0,58	2304	4640
9.	VJESNIK	0,25	968	1927
Ciljna skupina (12+) : 393 985				
<b>ŠIBENSKO-KNINSKA ŽUPANIJA</b>				
1.	SLOBODNA DALMACIJA	13,73	13375	18224
2.	24 SATA	13,29	12949	17747
3.	JUTARNJI LIST	8,04	7827	12010
4.	METRO EXPRESS	6,44	6273	8962
5.	VEČERNJI LIST	2,21	2151	5737
6.	SPORTSKE NOVOSTI	1,18	1152	1792
7.	VJESNIK	0,61	597	896
8.	POSLOVNI DNEVNIK	0,55	538	896
Ciljna skupina (12+) : 97 402				



Goran Kauzlaric

Uobičajeno je da se za troškove promocijskih aktivnosti investira 1 - 10% ukupnog prihoda. No, mnogi poslovi promociju tretiraju kao stratešku investiciju, pa se procjenjuje da od svake bočice cola-pića 30%

cijene ide za oglašavanje, a u cijeni automobila i više od 40%.

Kvalitetna procjena troškova odobrenih za promociju može biti presudna za ostvarenje dobiti ili gubitka u poslovanju. Neke tvrtke se razvijaju sporije nego što bi mogle samo zato što nedovoljno investiraju u promociju, a s druge strane previsoka izdvajanja mogu imati minimalan ili nikakav dodatni učinak na prodaju. Za fino podešavanje i optimizaciju "pravog" iznosa predložimo sljedećih sedam strategija, među kojima poduzetnici mogu odabrati jednu ili kombinirati nekoliko pristupa koji najviše odgovaraju profilu njihova posla i ciljevima koje žele ostvariti.

## 1. ANALIZA KONKURENCIJE

Analizom promocijskih aktivnosti konkurenata može se utvrditi kako se ponaša većina u branši i prilagoditi se prosjeku. Usporedbom sadržaja promocijskih poruka, dizajna i broja objava približno se može izračunati njihove troškove i na koji način to utječe na njihove rezultate. No, takvom strategijom se ne mogu koristiti poduzetnici koji žele doći na vodeće tržišne pozicije.

## 2. MINIMALNI PRORAČUN

Neki poduzetnici smatraju da u njihovom poslu oglašavanje nije bitno, pa se odlučuju za najniže troškove, tek toliko da se u javnosti ne zaboravi ime tvrtke. Takav pristup se najčešće koristi kad tvrtka ima vrlo bliske i kvalitetne odnose sa svojim kupcima i dobavljačima, pa se glavnina tržišnog komuniciranja odvija kroz izravne osobne odnose. Koliki su u takvim okolnostima ti najniži troškovi promocije ovisi o tome koje djelatnosti i koliko zemljopisno područje tvrtka pokriva, ali svakako ne bi trebalo ići ispod jedan posto ukupnog prihoda.

## 3. STRATEGIJA URAVNOTEŽENE BILANCE

Planom poslovanja utvrđuje se iznos koji se može izdvojiti za oglašavanje, a da ne narušava ostale planirane troškove. Ovakav

# 7 strategija za izračun troškova promocije



Kako pogoditi "pravi" iznos i kako izbjeći prevelika ili premala ulaganja saznajte u sljedećem tekstu.

"knjigovodstveni" pristup marketingu primjenjuju mnoge tvrtke s dugom tradicijom i stabilnim tržišnim pozicijama. Međutim, na tržištu je sve manje zaštićenih oaza u kojima se može opstati s takvom politikom.

## 4. ULAGANJE DO DASKE

Brzo rastući poslovi, marketinški vođe i sudionici FDCM tržišta (*Fast Moving Consumer Goods* – potrošna roba s vrlo visokom dinamikom promjena) u promociju ulažu maksimalne iznose koje poslovanje može podnijeti, jer svaku priliku koju propuste iskorištava netko drugi. Tvrtke koje žele da ih tržište percipira kao moderne i dinamične moraju često provoditi redizajn i rebranding, te velikim investicijama i agre-

sivnom promocijom nametati tržištu svoju igru.

## 5. ULAGANJE PREMA UČINKU

Uspostava kvalitetnih mjerila praćenja prodajnih učinaka koji se postižu promocijskim akcijama (RO - *Return on Investment*) omogućuje da se utvrdi optimalan odnos troškova promocije i željene razine prodaje, u kojem se postiže maksimalan prodajni učinak po uloženoj kuni.

## 6. MASOVNA PROMOCIJA

Tvrtke koje nastoje preplaviti tržište masovnim artiklima moraju ići i na masovnu promociju.

## 7. FOKUS NA KREATIVU I MEDIA-PLANIRANJE

Originalnim (hrabrim) kreacijskim strategijama i dobrim odabirom medija može se i s manjim ulaganjima uspješno privući pozornost te postići visoka poznatost, imidž

**Uvijek je poželjno primijeniti neke vidove tržišnih istraživanja (prije, tijekom i nakon oglašavanja) koja će obogatiti spoznaje tvrtke o vlastitom tržištu i omogućiti veće efekte po uloženoj kuni.**



**Ponekad sama kakvoća provedbe akcije može dati znatno veće učinke i od najhrabrijih procjena.**

i prodaja. U tvrtkama koje kvalitetno segmentiraju tržište i analiziraju ciljne skupine koje žele "pogoditi" promocijom takav pristup može biti izuzetno učinkovit.

Svaka od ovih strategija može biti učinkovita ovisno o iskustvu i sustavnom pristupu elementima procjene. Uvijek je poželjno primijeniti neke vidove tržišnih istraživanja (prije, tijekom i nakon oglašavanja) koja će obogatiti spoznaje tvrtke o vlastitom tržištu i omogućiti veće efekte po uloženoj kuni. Bolje rezultate postižu tvrtke koje su spremne na razini top-managementa posvetiti potrebno vrijeme razmatranju različitih mogućnosti prije nego donesu odluke, a u pristupu odlučivanju uvijek se prožimaju iskustvo i intuitivni pristup s procjenom konkretnih podataka. Svaka tvrtka mora za sebe sama procijeniti u kojem je od ta tri pristupa najjača. Daljnja kvaliteta optimizacije troškova promocije može se postići razmatranjem konkretnih inicijativa, programa i ciljanih poslovnih akcija koje se planira provesti. Ponekad sama kakvoća provedbe akcije može dati znatno veće učinke i od najhrabrijih procjena. **PS**

## Cost/benefit analiza proračuna promocije

U pripremi godišnjeg plana marketinga služba marketinga pripremila je za upravu pregled nekoliko opcija proračuna s ocjenom predvidivih učinaka:

### 1. Politika minimalnih troškova

- ulaganje u promocijske aktivnosti do 500.000 kuna godišnje

Uz proračun promocije do 500 tisuća kuna treba očekivati da će stupanj poznatosti tvrtke i sklonosti potrošača postupno slabiti, ispod ranije dostignutih pozicija.

### 2. Minimalno medijsko pokrivanje tržišta

- 1 do 1,5 milijuna kuna

U ovom rasponu ulaganja može se održavati minimalna institucionalna medijska pokrivenost tržišta i s time u skladu održavanje dostignutog stupnja upoznatosti, sklonosti i prodaje.

### 3. Kvalitativno povećanje stupnja sklonosti i motivacije, uz mogućnost pozitivnog utjecaja na opći imidž tvrtke i na efektivnu potražnju može se postići ulaganjem u promociju:

- 2 do 3 milijuna kuna

### 4. Godišnjim ulaganjem u iznosu:

- 5 do 7 milijuna kuna

Može se ostvariti najpovoljniji odnos trošak/dobit. Omogućuju se maksimalni izravni tržišni učinci promocijskog djelovanja te bolje pozicioniranje bitnih elemenata identiteta tvrtke i glavnih proizvoda na tržištu.

### 5. Daljnja ulaganja iznad 7 milijuna kuna imala bi slabije granične učinke, tj. marginalna učinkovitost po uloženoj kuni bi se smanjivala. Povećao bi se indeks rasipanja, jer postojeća poslovna infrastruktura i ponuda tvrtke ne bi mogla maksimalno iskoristiti učinke promocijskih aktivnosti.

Primjer se odnosi na tvrtku s 200 zaposlenih, 30 prodajnih mjesta raspoređenih u svim županijama Hrvatske i s ukupnim prihodom od oko 150 milijuna kuna godišnje na tržištu potrošne robe.

Analizirani iznosi obuhvaćaju kreativnu, produkciju i zakup medijskog prostora.



Damir Jugo

## PR REPORT

# Proletni iskorak HUOJ-a i kreativnost Droge Kolinske

### NOVA SEZONA NAGRAĐA GRANDPRIX

Hrvatska udruga za odnose s javnošću (HUOJ) krenula je ovog proljeća sa vrlo intenzivnim aktivnostima. Nakon uspješnog izbora novog (starog) vodstva prije nekoliko mjeseci, aktivnosti udruge nastavile su se pripremom novih PR nagrada grandPRIX. Upravni odbor HUOJ-a raspisao je natječaj za dodjelu nagrada u ukupno 8 kategorija odnosa s javnošću - u državnoj i regionalnoj upravi te lokalnoj samoupravi, u nevladinom sektoru, u poslovnom sektoru - eksterna komunikacija za velike tvrtke, eksterna komunikacija za male i srednje tvrtke, kompanijska društvena odgovornost (CSR), interna komunikacija u poslovnom sektoru te 2 osobna godišnja priznanja - za stručni razvoj odnosa s javnošću na regionalnoj i nacionalnoj razini te nagrada za Komunikatora godine. Dobitnici nagrada saznat će se na velikoj svečanosti 11. lipnja u Zagrebu.

### NOVA KNJIGA - VODIČ ZA INTERNO KOMUNICIRANJE

Osim ovogodišnjih nagrada, HUOJ je sredinom svibnja predstavio novu, šestu knjigu u svojoj sada već prilično bogatoj biblioteci PRint. Knjiga "Korporativni razgovori - vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije" autora Shela Holtza, predstavljena je u NSK-u na iznimno zanimljivom događaju - okruglom stolu o važnosti internih komunikacija u hrvatskim tvrtkama. Na okruglom stolu posvećenom važnosti i različitim aspektima internih komunikacija sudjelovale su Vlatka Škorić iz Hrvatskih željeznica, Snježana Bahtijari iz Ericssona Nikole Tesle, Marina Dijaković iz Zagrebačke banke i Dubravka Jusić iz VIPneta a moderator je bila Ljudmila Bratko Gašpić iz Karlovačke pivovare. Osim okruglog stola u NSK je organizirana i izložba internih glasila hrvatskih tvrtki unatrag nekoliko desetljeća. Na izložbi je bilo postavljeno 60-ak internih kompanijskih listova i novina.

### ORIGINALAN PRISTUP DROGE KOLINSKE I ARGETE PIKANT

A da se kompanije svakodnevno natječu u smišljanju sve kreativnijih načina kako zadobiti pozornost novinara a potom i svih ostalih, pokazala je Droga Kolinska svojom kampanjom za promoviranje paštete Argete Pikant. Planirajući način kako promovirati jedan od svojih najpopularnijih proizvoda, osmislili su PR Surprise paket za novinare koji je sadržavao sve relevantne informacije o proizvodu, 3 pakiranja paštete i posebno pripremljene chilli paprike. Paket je sadržavao i čitav niz zanimljivih informacija. Tako se moglo saznati kako je više od milijun Hrvata u 2007. godini probalo jedan od Argetinih proizvoda, a pojelo više od 4,5 milijuna Argetinih pašteta. Moglo se saznati kako će Droga Kolinska u 2008. godini proizvesti čak 8.000 tona namaza Argeta, što predstavlja dio plana prema kojem Kolinska do 2010. godine želi postati vodeći proizvođač prehrambenih proizvoda u regiji.

# KAKO STVORITI BREND U KOZMETIČKOJ INDUSTRIJI

Brand u kozmetičkoj industriji nikada ne nastaje slučajno. Stvaranje brenda je dugotrajan i često mukotrpan proces, rezultat sveobuhvatnog rada niza stručnjaka, koji zajedno, svaki sa svog aspekta, kroz dugotrajno vremensko razdoblje, koristeći postojeća znanja, vještine i iskustvo, ali i uzimajući u obzir nove trendove i nove tehnologije, izgrađuju nešto što će se u budućnosti zvati "brend".

**K**ozmetički brend je nešto s čim su živjele vaše bake i majke, s čim živite i vi, ali će živjeti i vaša djeca. To je ustvari čitava lepeza različitih proizvoda – za muškarce, za djecu, za žene različitih dobnih skupina, za različita doba godine i različita doba dana. I, što je najvažnije, ulaganje u "brend" nikada ne prestaje, samo se s vremenom mijenja način kontaktiranja s ciljnim grupama, slijedeći nove trendove u oglašavanju, media planiranju, kreativnoj strategiji, dizajnu ambalaže i svim onim značajnim faktorima koji čine jednu jedinstvenu cjelinu sklada, ljepote, tradicije, sigurnosti i zdravlja.

I naravno, kada vi i vaša obitelj budete sa smiješkom znali da nije potrebno ništa novo reći, već izgovoriti samo poznato ime – ime vašeg kozmetičkog brenda, tada ćete znati da imate brend u pravom smislu te riječi.

## STVARANJE KOZMETIČKE OBITELJI

Ako razvijate kozmetički brend unutar farmaceutske industrije, uvijek ćete uz tradiciju i kvalitetu potrošačima nuditi, osim redovite njege, higijene, ljepote, dodatno i zdravlje. U svakom vašem potezu koji će biti usmjeren prema vašoj potencijalnoj ciljnoj grupi, morate ugraditi i znanje, osjećaj povjerenja, tradiciju i poruku za stvaranjem "jedinstvenog osjećaja" koji će vaš potrošač dobiti uporabom baš vašeg proizvoda.

Polako ali sigurno morate "stvarati" kozmetičku obitelj, obitelj koja se sastoji od **poznatih** (znači da ste ih mjesecima pri-



bližavali vašim potrošačima kroz kreativne kampanje), **tradicionalnih** (na osnovu dugogodišnje tradicije, istraživanja i testiranja), **sigurnih** (na osnovu korištenja i povjerenja godinama upotrebljivanih), **kvalitetnih i privlačnih** (sami potrošači neka svjedoče o njihovim vrijednostima) članova – **kozmetičkih grupa proizvođača**. Nikada nemojte misliti da ste "dovoljno" dali tržištu, jer ono je najzahtjevnije i najkreativnije. Samo će vaši kupci i krajnji potrošači znati što im sljedeće treba, samo treba slušati njihov glas.

## UČINKOVITO MEDIA PLANIRANJE

- TV emitiranje pokušajte dogovoriti kreativnije, ako imate dvije TV poruke koje su usmjerene na različite ciljne

skupine, razdvojite ih u TV bloku.

Inače će vam se dogoditi da vaša ciljna grupa neće primijetiti što ustvari poručujete. Zapamtit će samo brend.

- Pokušajte dogovoriti da glavna glumica u sapunici koristi baš vaš proizvod, ali na takav način da kamera snimi vaš logotip.
- Svaka TV poruka će biti primjećenija ako je prva ili zadnja u "bloku" TV poruka.
- Kada izrađujete media plan za oglašavanje na jednoj TV postaji, uvijek proučite što je na TV programu svih konkurentskih TV postaja u istom terminu.
- Pri izradi media plana kod tiskovnih medija uvijek računajte isplativost

**Ulaganje u "brend" nikada ne prestaje, samo se s vremenom mijenja način kontaktiranja s ciljnim grupama, slijedeći nove trendove u oglašavanju, media planiranju, kreativnoj strategiji, dizajnu ambalaže i svim onim značajnim faktorima koji čine jednu jedinstvenu cjelinu sklada, ljepote, tradicije, sigurnosti i zdravlja.**

## Nikada nemojte misliti da ste "dovoljno" dali tržištu, jer ono je najzahtjevnije i najkreativnije.

tiskanog medija (CPT). No, nemojte zanemariti sve više rastući trend "besplatnih novina" koje imaju visoku čitanost – a ustvari nemaju remitende.

- Uvijek kontaktirajte sa svojom ciljnom grupom – prošlo je vrijeme "velikih" naklada – za sve i nikoga. Imajte povjerenja da će se ciljani tiskani magazini, makar imali i manju nakladu, "čuvati" i ići iz ruke u ruku te na kraju imati vrlo visoku čitanost.
- Uvijek pazite na imidž svojih tiskanih oglasa – od nivoa magazina, kvalitete papira i boja. Kod dogovaranja smještaja oglasa, uvijek tražite da vaš oglas bude na samostalnoj poziciji, nikada ne uz neki drugi, već uz zanimljiv tekst koji inače čitaoci čitaju (npr. uz tekst o zdravom načinu života).
- Ako imate distribuciju vaše kozmetike "samo u ljekarnama", imat ćete viši imidž nego ako je vaša distribucija kroz prodajna mjesta koja "nisu" dostojna vašeg nivoa. Ako želite jaču i veću distribuciju, dogovorite s trgovačkim centrima lijepo uređeno prodajno mjesto, poziciju koja odgovara vašem imidžu i kvaliteti vaše kozmetike. Nemojte zanemariti "mišljenje" prodavača na prodajnom mjestu – neka u vaše ime izvrše anketu među svojim kupcima (koji su uostalom i vaši krajnji potrošači). Rezultati ovakvih istraživanja, naročito ako se radi o redizajnu postojeće ambalaže ili potpunom rebrandingu postojeće kozmetičke linije, mogu biti vrlo dragocjena.
- Ulazak u kanale distribucije i "trgovačke" letke i kataloge može biti vrlo učinkovit način dolaska do vaših potencijalnih potrošača, ali uvijek zahtijevajte – dobar smještaj i poziciju u katalogu koja odgovara vašem ugledu. Kozmetika zahtijeva viši nivo od ostalog asortimana i ne oglašava se zajedno sa npr. građevinskim materijalom, bez obzira kako je kvalitetom i cijenom pozicionirana.
- Kada stvarate kozmetički proizvod, uvijek razmišljajte unaprijed, budite korak ispred konkurencije, budite originalni u nastupu na tržištu, precizno odredite svoju ciljnu grupu. Npr., ako utvrdite ciljnu grupu za kremu za lice – žene između 35 i 50 godina – to nije dovoljno. Morate znati je li vaša ciljna grupa – samosvjesna, moderna žena, sigurna u sebe, obrazovana, ili je to neka druga žena.

- Obično je vaša strategija za kozmetiku Pull strategija ili strategija "privlačnija", okrenuta prema vašim krajnjim potrošačima. Kada dogovarate "ulazak" u velike trgovačke centre i smještaj vaše linije na police, prezentirajte i svoj "media plan". Na taj način stječete povjerenje i dajete dojam ozbiljnosti kompletnog partnerskog odnosa.
- Jačajte marketinška znanja kroz edukacije i seminare.
- Fokusirajte asortiman – nemojte proizvoditi puno različitih grupa proizvoda pod različitim imenima – svako novo ime biti će vrlo teško i mukotrpno "probiti na tržište". Pokušajte strategijom *umbrella* jačati osnovno ime ("brend" koji ćete jačati kroz razvoj više grupa kozmetičkih proizvoda).
- Nakon analiziranja tržišta i tržišnih prilika, apsorpcijske moći i snage konkurencije, postavite strategiju razvoja. Bolje je segmentirati tržište npr. na tri tipa njege: npr. kosa, lice i tijelo – nego ići disperzivno i razvijati se na području dekorativne kozmetike uz male šanse i veliki ulaz na našem tržištu.
- Ako imate "dobro ime" i "dobru kvalitetu" – pokušajte svoje pozicije na tržište postaviti ili vratiti uz dobar marketing, njegujući podizanje imidža u okolnostima tradicije. Isto tako, nemojte očekivati, da ćete lako, uz kreativnu strategiju "vratiti" natrag izgubljenu poziciju na tržištu. Samo izvrsna kvaliteta, dobra cijena, odlična distribucija i ciljano, visoko pozicioniranje i estetski doživljaj "ljepote i zdravlja" zajedno, dovest će do onog poznatog osjećaja ljepote trenutka uz poznatu njegu, sve to zajedno, uz godine konstantne prisutnosti – dovest će do stvaranja "kozmetičkog brenda".

### KLJUČNI ČIMBENICI USPJEHA U KOZMETIČKOJ INDUSTRIJI:

- **marka (brend)** – za stvaranje brenda potrebno je učiniti niz koraka koji će postepeno kroz određeno vremensko razdoblje stvarati u svijesti potrošača idealnu sliku o kvaliteti, cijeni, imidžu, distribuciji i konstantno nuditi potrošačima osjećaj zadovoljstva kod uporabe određenog kozmetičkog proizvoda (linije proizvoda). Istražite tržišne trendove, konkurenciju, trendove u potrošnji, kriterije nabave (npr. sirovina), pozicionirajte ciljne skupine;
- **marketinške sposobnosti** (koje



Danijela Musa  
Henkel Croatia d.o.o.

Schwarzkopf & Henkel uvijek su vodili računa o onome što tržište, a prije svega potrošači, žele i to je jedan od razloga zašto su brendovi koje nude tako uspješni i prepoznatljivi. Poznati brend za *hairstyling* kose

– Taft, dugi niz godina lider je na tržištu cijele Europe. Uspjeh Tafta može se pripisati visokokvalitetnim proizvodima koje nudi, ali i tome što je Schwarzkopf uvijek bio predvodnik u inovacijama na tržištu pa je upravo tako Schwarzkopf postao prvi veliki proizvođač koji je razvio lakove za kosu bez sastojaka koji oštećuju okoliš. Taftova priča počinje 1955. godine kada je europskom tržištu ponudio nešto novo - prve lakove za kosu. Devet godina poslije pod linijom Taft, pojavljuju se prvi proizvodi za oblikovanje kose u formi gela, a već početkom 70-ih Taft postaje planetarno poznat kao Trovremenski Taft, ime koje mu je danas zaštitni znak.

Tokom godina u Taftovoj paleti proizvoda pojavili su se linije za *styling* kose za muškarce te trend linija za *styling* - Taft Looks, a prošle godine svjetski poznati top model – Heidi Klum postala je zaštitno lice linije proizvoda Taft Volumen Powera. Tako se može reći da se Taftov uspjeh veže uz uvijek inovativne i na tržištu prepoznatljive proizvode prihvatljivih cijena koji garantiraju vrhunsku kvalitetu.

- dovode do stvaranja brenda) – nije marketing samo učinkoviti idealan spoj 4P, već "ono nešto više" - nešto čega ćete se vi sjetiti prije vaše konkurencije, npr. nagradna igra u kojoj darujete ono što se dugo nije vidjelo, u trenutku kada vaša konkurencija "spava", uz izvrstan poticaj prodajnom osoblju (koje će potrošačima ponuditi upravu vašu liniju za kosu, i sl.);
- organizirajte **edukacije** za hostese koje će na prodajnim mjestima nuditi vašu kozmetiku i davati savjete – one moraju znati SVE o vašoj kozmetici i ciljnoj grupi kojoj je namijenjena;
- njegujte **kontakte i "prijateljstva"** s prodajnim osobljem, organizirajte nagradne igre posebno za njih, jer su oni glavni kontakt s vašim krajnjim potrošačima;
- **identifikacija novih tržišnih niša**

## PRVA HRVATSKA LJESTICA VRIJEDNOSTI BRENDOVA

Brand Finance, vodeća konzultantska kuća na području procjene vrijednosti brendova, predstavila je najvrednije hrvatske korporativne brendove.

Mjerenje financijske vrijednosti brenda je relativno nova disciplina koja bilježi rapidan rast i povećanje važnosti. Dubinsko snimanje brenda po metodi Brand Finance podrazumijeva reviziju brenda, tržišni pregled te pregled konkurencije kao i procjenu produžetaka brenda, financijsku procjenu i analizu osjetljivosti.

### KORPORATIVNI BRENDovi

Rang lista	Izabrane kompanije	Vrijednost brenda u milijunima dolara
1.	Ina d.d.	617
2.	T-Hrvatski Telekom	591
3.	Konzum d.d.	530
4.	T-Mobile Hrvatska d.o.o.	432
5.	Adris grupa d.d.	415
6.	Vipnet d.o.o.	330
7.	Zagrebačka banka d.d.	322
8.	Privredna banka d.d.	299
9.	Podravka d.d.	242
10.	Pliva d.d.	232
11.	Jamnica d.d.	215
12.	Tisak d.d.	211
13.	Zagrebačka pivovara d.d.	183
14.	Croatia osiguranje d.d.	178
15.	Vindija d.d.	171
16.	HRT – Hrvatska radiotelevizija	163
17.	Dukat d.d.	160
18.	Magma d.d.	160
19.	Zagrebački holding d.o.o.	136
20.	Ericsson Nikola Tesla d.d.	126
21.	Hrvatske šume d.o.o.	113
22.	Plodine d.o.o.	113
23.	Istravino d.d.	105
24.	Končar elektroindustrija d.d.	94
25.	Erste&Steiermärkische Bank d.d.	91
26.	Getro d.d.	87
27.	Pevec d.o.o.	78
28.	Badel 1862 d.d.	77
29.	Hrvatske autoceste d.o.o.	74
30.	Atlantic grupa d.d.	74
31.	Agrokor trgovina d.d.	73
32.	HP - Hrvatska pošta d.d.	73
33.	PIK Vrbovec - mesna industrija d.d.	73
34.	Konstruktor inženjering d.d.	72
35.	M SAN grupa d.o.o.	71
36.	Ledo d.d.	68
37.	Société Générale - Splitska banka d.d.	67
38.	Tommy d.o.o.	66
39.	Siemens d.d.	66
40.	Koka d.d.	63
41.	Hrvatska poštanska banka d.d.	61
42.	Kras d.d.	58
43.	Dalekovod d.d.	58
44.	Nexe grupa d.d.	54
45.	Auto Hrvatska d.d.	53
46.	Kerum d.o.o.	53
47.	Phoenix farmacija d.d.	52
48.	Agrokor d.d.	52
49.	Zvijezda d.d.	52
50.	Riviera Poreč d.d.	51

(pronađite u kojem segmentu niste prisutni, ali najprije istražite snagu konkurencije u toj tržišnoj niši);

- individualizacija;
- troškovna/cjenovna konkurentnost;
- **inovativnost** (nove tehnologije, nove formulacije, brzina razvoja novih proizvoda);
- povremeno pozovite na **druženje** ostale potencijalne korisnike i kupce vaših kozmetičkih linija: kozmetičke salone, frizerske salone, wellness centre i sl.

### FILOZOFIJA RAZVOJA KOZMETIČKOG BRENDa

Na jednom primjeru zaista popularnog kozmetičkog brenda pokazat ćemo ukratko na što treba obratiti posebnu pažnju u razvojnoj filozofiji na području njege kože.

Ako želite od svoje obične univerzalne kreme učiniti "čudo" zvano brend – morate imati određena znanja, iskustvo, hrabrost, upornost, samopouzdanje i kontinuirani rad s potrošačima, prodajnim osobljem i medijima.

Osnovna područja koja morate zadovoljiti razvijajući brend su sljedeća:

- identitet marke (brenda). To znači da vaša krema (ako je univerzalna), mora značiti kompletnu njegu i pri tom mora nuditi osjećaj zadovoljstva;
- osnovno povjerenje – morate zadobiti povjerenje krajnjih potrošača – razvojem kvalitete i djelotvornosti. Potrošač se mora vlastitom uporabom uvjeriti da ga ne obmanjujete, on zaista mora dobiti ono što traži. A što točno traži, uvijek će vam iskreno reći u različitim istraživanjima tržišta;
- performanse proizvoda – razvijajte lepezu potrebnih kozmetičkih linija prema lepezi potreba potrošača i ciljnim skupinama. Garantirajte potrošaču optimalnu "blagost" i visoku toleranciju. Uvijek ponudite tržištu probne uzorke novih krema na promocijama na prodajnim mjestima i putem magazina;
- proučite faktore uspjeha – uspješnost kozmetičkog brenda je i postiže se tako što je uvijek okrenuta prema budućnosti;
- koristite dvije povezane strategije – stalno obogaćujte postojeću kremu (kreme za njegu kože) aktualnim "trendovskim" sastojcima, ali i simultanim dodavanjem podvrsta (npr. krema za njegu oko očiju, krema za različite dobne i ostale socio-demografske skupine i sl.) – to "širenje" osnovnog kozmetičkog brenda će pridonijeti porastu imidža kreme i učinit će je specijalistom na području njege kože. Npr., ako ulažete u oglašavanje nove kozmetičke linije za mlade – porast će vam imidž i prodaja ostale kozmetičke linije (npr. linije za njegu zrele kože), ako je pod istim imenom (brendom);
- uzmite uvijek u obzir i moguće rizike – ako je vaša kozmetička linija emocionalno i praktički vezana za svakodnevni život, nemojte zanemariti i njen jaki budući potencijal. Npr., ako je u devedesetima pozicionirana uglavnom na žene, ne isključujte da početkom 21. stoljeća pokriva i jak segment muške kože različite dobi. Najveći rizici leže u mogućnosti gubitka ravnoteže u upravljanju markom (brendom) i pod-markom;
- stvarajte viziju kozmetičkog brenda. Postavite mjerljive ciljeve, bez obzira na vaš tržišni udjel, koji će ugraditi jačanje pozicije u nadolazećim godinama i razvoj kvalitete;
- vaš brend mora proaktivno zadovoljiti promjenjiva očekivanja kupaca, tako što ćete brzo i na vrijeme lansirati inovacije (naravno, prije konkurencije);
- vaša linija vodilja treba biti evolucija – razvoj uvijek u skladu s budućim predviđanjima;
- provjeravajte standarde kvalitete barem jednom u tri godine (u ključnim zemljama, ukoliko imate brend u više zemalja).

mr. sc. Vesna Jurković

# Karakteristike uspjehu sklonog franšizoprimca



Započinjanje samostalnog poduzetničkog pothvata u sebi nosi mnoge rizike. Tome najbolje svjedoči statistika po kojoj čak 90% novootvorenih privatnih tvrtki propadne u prve tri godine postojanja. Razlozi tome su mnogobrojni – neiskustvo u vođenju poslovanja, nepoznavanje pravila i zahtjeva tržišta, dugotrajnost procesa uhodavanja i dr. I iako je to za većinu početnika poduzetnika obeshrabrujuće, dobra vijest stiže u vidu franšize.



Maja Klir, dipl. novinar

Ona je također poduzetnički pothvat, no sa značajno manjim rizikom jer je utemeljena na prokušano uspješnim procedurama. Zato se kod franšiza govori o 90% uspješnosti. No, to ne znači da rizik ne postoji.

Sasvim suprotno – poslovanje može već na samom startu biti osuđeno na propast. To se događa u slučajevima kada se potencijalni kupac franšize prvenstveno usmjerava na provjeravanje franšiznog koncepta koji ga zanima, a zanemaruje činjenicu da možda **specifičan karakter franšiznog odnosa** uopće ne odgovara njegovom vlastitom. Zato je kod prve pomisli na franšizu bitno upitati se – posjedujem li ja karakter i vještine nužne za franšizni uspjeh?

## ŠTO FRANŠIZA ZAHTIJEVA?

Uspješan franšizoprimac jednostavno mora voljeti rad s ljudima. Od njega će se u tijeku poslovanja tražiti da umješno vodi svoj tim zaposlenika, da ih potiče na kvalitetno primjenjivanje znanja stečenog obukom ili da na odgovarajući način svoj koncept predstavi svojim klijentima ili novim zaposlenicima. Osim toga, ispunjenje postavljenih ciljeva zahtijeva svakodnevnu **suradnju i komunikaciju** s vodećim ljudima raznih drugih tvrtki. Onaj tko uistinu uživa u sklapanju novih poslovnih veza i osjeća se ugodno radeći s ljudima je na najboljem putu ka uspjehu svoje franšizne jedinice.


Iako je vlasnik franšizne jedinice sam svoj gazda, to ne znači da može po vlastitoj volji bilo kada i bilo kako mijenjati pravila i procedure franšiznog koncepta. Njih je unaprijed postavio i već dokazao kao

uspješne vlasnik franšize. Nema smisla mijenjati sistem koji funkcionira i koji je zbog te sigurnosti i kupljen. Franšiza jednostavno nije za nekoga kome je iz nekog razloga problem slijediti određena pravila ili kome nije ugodno slijediti pravila koja je postavio netko drugi.

## KONSTANTNA POTPORA FRANŠIZODAVATELJA

U koncept franšize je ugrađena mogućnost korištenja konstantne potpore vlasnika franšize u svim aspektima poslovanja. Dobar franšizoprimac bi trebao znati da je franšizing poslovanje u kojem ste u poslu za sebe, ali ne i prepušteni sami sebi. Franšiza nudi mogućnost svakodnevnog **sa-vjetovanja i pomoći**, a na vlasniku ostaje odluka hoće li tražiti i prihvatiti savjet i pomoć koje je platio kao dio franšiznog paketa ili će sam biti odgovoran za moguće padove. Tražiti pomoć i saslušati savjet nekog iskusnijeg nije sramota, već kvaliteta kad je franšiza u pitanju. Svatko tko se odluči na kupnju franšize morao bi znati da to ujedno ne znači i direktan uspjeh. To nije zamjena za naporan rad, osobito onaj tijekom prvih par godina. Franšizna jedinica može uspjeh polučiti jedino ako iza nje stoji osoba koja je spremna učiniti ama baš sve što je potrebno da bi sistem kvalitetno funkcionirao. Osim toga, vlasnik potfranšize svojim naporim radom pruža pozitivan primjer i svojim zaposlenicima.

Osoba koja riziku pristupa sa strahom, najvjerojatnije u franšizi neće gledati rješenje za sebe jer ona smanjuje rizik. U stvari, uspješni franšizoprimci čak imaju averziju prema riziku. S ciljem da ga smanje, oni biraju jak franšizni sistem s dokazanim uspjehom te pažljivo razmatraju sve stavke s kojima će se složiti potpisujući ugovor.

Razmišljanja o kupnji franšize ustvari znači **pokretanje vlastitog poslovanja** u koji se ulaže vlastiti kapital. Svijest o tome trebala bi svakog interesenta natjerati da duboko u sebi razmotri značenje do sad navedenih karakteristika i da razmisli je li franšiza ono što se uklapa u njegov karakter i vještine. Nema ništa uzbudljivije od pokretanja vlastitog poslovanja, no bez brzo-pletosti i zanemarivanja karakteristika koje bi se kasnije mogle pokazati odlučujućima za uspjeh poslovanja. Ove karakteristike će prije sklapanja provjeriti i sam vlasnik franšiznog koncepta jer on zna da su one temelj uspjeha franšizoprimca, a kao takve i njegovog vlastitog. 

**Dobar franšizoprimac bi trebao znati da je franšizing poslovanje u kojem ste u poslu za sebe, ali ne i prepušteni sami sebi.**

**Tražiti pomoć i saslušati savjet nekog iskusnijeg nije sramota, već kvaliteta kad je franšiza u pitanju.**

# Potrošači su kreatori ponude na Internetu

**Svakodnevno poslovanje uspješnih menagera ne može se zamisliti bez korištenja Interneta. Internet, osim što ga možemo opisati kao medij, potpuno je nova paradigma marketinga u kojoj potrošač postaje kreator ponude i od početka utječe na obilježja onoga što će kupiti.**



mr. sc. Elvira Mlivić Budeš

Tradicionalni marketing podrazumijevao je komunikacijski model prema masovnom tržištu (jedan prema mnogo) i monolog u kojem je potrošač bio meta. Individualni marketing i situacija u kojoj je potrošač partner s kojim se komunicira predstavlja paradigmu interaktivnog marketinga.

Informacije se mogu ažurirati i prilagoditi korisnicima Interneta u vrlo kratkom razdoblju, s minimalnim troškovima i velikom uštedom vremena. Internet na taj način omogućuje interakciju s potrošačima u vrijeme i na način koji njima odgovara, što pridonosi razumijevanju specifičnih želja i potreba korisnika. Specifičnost ciljne skupine ograničava proizvode i usluge koji će se bolje prodavati, pa istraživanja pokazuju da korisnici Interneta najčešće kupuju računala i opremu, rezerviraju putovanja, zabavljaju se, daruju drage osobe i kupuju cvijeće, a u malom broju nabavljaju odjeću, hranu i piće.

Kao sredstvo komunikacije, Internet se koristi na nekoliko načina. Poduzeća su prisutna putem interaktivnih brošura koje se plasiraju u rasponu od običnih informacija u tekstualnom obliku do sofisticirane multimedijске produkcije. Poduzeća koja ulažu u istraživanje i razvoj koriste Internet za razmjenu informacija između poduzeća, potrošača i drugih ponuđača. U virtualnim prostorijama (eng. *chat rooms*), izravno postavljaju pitanja i istovremeno primaju odgovore. Putem Interneta poduzeća mogu 24 sata dnevno utjecati na potrošače te u virtualnim prodavaonicama prodavati svoje proizvode ili usluge.

Poduzeća danas ulažu u kreiranje interaktivnih odnosa, a to mogu samo ako obrate pažnju na kriterije kojima korisnici Interneta poklanjaju najviše pažnje:

1. jednostavno korištenje stranice i pregledan sadržaj jasnih i razumljivih informacija objavljenih u pravo vrijeme,
2. povezivanje različitih sadržaja s ciljem prikupljanja potpunih informacija,
3. jednostavno pretraživanje stranice uz najmanji mogući gubitak vremena,
4. vizualna prihvatljivost i dopadljivost uz automatsku prilagodbu računalu s kojeg se čita sadržaj.

## MJERENJE USPJEŠNOSTI WEB STRANICA

Poduzeća se trude izmjeriti kakvi su učinci oglašavanja putem njihove web stranice i kakva je posjećenost tog web mjesta. Mjerenje učinkovitosti Interneta najčešće se provodi elektroničkim putem. U prošlosti se vjerovalo da su pristupi web stranicama (eng. *Hit*) najvjerodostojnije mjerilo



uspješnosti web stranice, ali se s vremenom pokazalo da njihovo pojednostavljeno tumačenje nije uvijek prihvatljivo. Možemo zaključiti da poduzeća žele izmjeriti broj

**Internetski je izazov poput zova sirena – teško mu je odoljeti. Ali, za razliku od neizvjesnosti koju nudi umilni, a prijetvorni zov morskih nimfi, internetski izazov otvara šanse za uspjeh, spokojnost u poslu i komfor...**

dr. sc. Željko Panian

pojedinačnih posjeta na njihovoj web stranici, trajanje posjeta, broj i vrijednost obavljenih transakcija. Iz tog razloga razvijena je teorija pod nazivom **softverska metrika**,

**Marketinška komunikacija putem Interneta koncentrirana je na širenje dobro osmišljene poruke, ciljnoj publici, putem specifičnih kanala.**

a bavi se mjerenjem privlačnosti web stranica.

Najčešće korištene mjere učinkovitosti i privlačnosti web stranica poduzeća su sljedeće:

- zahtjev za oglas – dostavljanje oglasa posjetitelju web stranice;
- posjećenost ili doseg – ukupan broj svih posjeta stranici;
- čitatelji stranice – broj čitatelja koji se zadržavaju na stranici;
- jedinstveni posjetitelji – broj čitatelja unutar jedinice vremena, najčešće jednog sata;
- *clicks Through* – broj posjetitelja koji kliknu na *banner* oglas da bi otvorili željenu stranicu;
- postotak klikova oglasne stranice na web stranicu poduzeća;
- dojmovi korisnika koji su posjetili stranicu.

Danas postoje i sofisticiranije metode praćenja učinkovitosti web stranica. Koriste se tzv. *Cookies*, maleni dijelovi informacija koje se pohranjuju u web pretraživaču. Oni bilježe je li određeni korisnik ikada posjetio stranicu, koliko često je posjećuje, vrijeme posljednjeg posjeta i duljinu zadržavanja. Osim *online* istraživanja, koriste se i oblici klasičnih metoda istraživanja prilagođenih Internet mogućnostima. Za elektroničko trgovanje najznačajniji je pokazatelj prodaja. Dodavanjem podataka o demografiji i intenzitetu korištenja povećava se efikasnost prodaje koja je usmjerena ciljnom tržištu.

Poduzećima se preporučuje korištenje programa zasnovanih na izravnoj metrici gdje se mjere autentificirane korisničke sesije prema lokacijama i regijama, analizira se korisnički profil, traže najčešće preuzimane datoteke, najčešće korišteni web preglednici, najčešće korištene klijentske hardverske platforme, pogreške u radu poslužitelja i najčešće posjećivana web mjesta. Bitno je izbjeći praksu štednje na pogrešnom mjestu i nabavljanje programa koji nude pojednostavljeni (a time i jeftiniji) neizravni način mjerenja. Iz tih podataka poduzeće neće dobiti dovoljno vjerodostojne zaključke koji će im pomoći u ostvarenju njihovih ciljeva, bilo da je riječ o kreiranju imidža putem Interneta, prikupljanju informacija o potrošačima, poticanju probe proizvoda ili povećanju distribucije.

Čitanost i posjećenost vlastitih web stranica poduzeća mogu povećati povezujući se s drugim stranicama vezanim za određenu industriju i tako čitateljima ponuditi veći broj informacija i pregled svih sadržaja za koje su zainteresirani.

Najčešći razlozi za vraćanje na određenu web stranicu su:

- svježije informacije,
- reference,
- zabava,
- kupovina,
- jednostavnost korištenja.

U praksi se najčešće koriste sljedeće mjere uspješnosti web stranica (Sweeney, S.):

- Omjer konverzije (CR) – broj željenih akcija prezentiran kao postotak od ukupnog broja mogućnosti da se poduzme akcija;
- Prodaja po posjetitelju (SPV) – ukupna prodaja podijeljena s brojem posjetitelja;
- Trošak po posjetitelju (CPV) – ukupni ili varijabilni troškovi po posjetitelju;
- Trošak po prodaji (CPS) – trošak kampanje u odnosu na ukupnu prodaju;
- Neto dobit po prodaji (NPPS);
- Povrat na uloženo (ROI).

## OGLAŠAVANJE

Ukoliko se poduzeće odluči na oglašavanje putem Interneta, može to realizirati putem:

1. web stranice,
2. banneri,
3. *skyscraper*-a,
4. *pop-up* prozora,
5. sponzorstva.

*Banneri* su najjednostavniji i najčešći oblik oglašavanja na Internetu. Riječ je o statičnim ili animiranim slikama formata 468x60 piksela koji prezentiraju ponudu poduzeća pa klikom na *banner* korisnik odlazi na web stranicu poduzeća.

*Skyscraperi* su izvedenica *banneri* formata 120x600 ili 160x600 piksela i kako su okomitog formata, nalaze se uz lijevi ili desni rub web stranice na kojoj su postavljeni. *Pop-up* prozori na vrlo uočljiv i pomalo agresivan način tjeraju posjetitelja da uoči njihov oglas. Kad korisnik otvori određenu web stranicu, automatski se otvori i dodatni *pop-up* prozor formata 250x250 ili 550x550 piksela koji sadrži oglas. Sponzoriranje ima rastući trend na Internetu pa je moguće sponzorirati cijelu ili dio web stranice. Sponzor u tom slučaju osigurava prepoznatljivo mjesto na stranici.

Nažalost, danas je smanjena mogućnost korištenja tradicionalnih pristupa u oglašavanju putem Interneta, jer čitatelji namjerno izbjegavaju oglase te ih ne procesuiraju. Učinke tradicionalnih oblika komunikacije

## POSLOVNI AFORIZMI

### Slušajte pažljivo, ...

“Po mom mišljenju ono što zovemo srećom je kad se dobra priprema i prilika sretnu.”

Oprah Winfrey

“Prilike se množe ako se koriste.”

Sun Tzu

“Pogreška je prilika krenuti ispočetka, ovoga puta pametnije.”

Henry Ford

“Prilika je ohola božica koja ne troši svoje vrijeme na one nepripremljene.”

George Samuel Clason

“Prilike mnogi ne prepoznaju jer su obučene u radna odijela i izgledaju kao rad.”

Thomas Alva Edison


... prilike možda kucaju na vaša vrata vrlo tiho!

O.Š.P.

preko Interneta moguće je mjeriti uvriježenim oblicima mjerenja učinaka (Vlašić, G., Mandelli, A., Mumel, D.):

- nepotpomognutim prisjećanjem oglasa;
- prepoznavanjem marke;
- potpomognutim prisjećanjem oglasa;
- upoznatosti s markom.

Upravo zbog namjernog izbjegavanja oglasa na web stranicama, poduzeća razvijaju nove komunikacijske oblike koji zaočupljaju pažnju čitatelja. Istraživanja su pokazala da postoji karakterističan „F-oblik“ čitanja sadržaja web stranice. To znači da čitatelji najveću pažnju obraćaju na gornji lijevi kut web stranice.

Marketinška komunikacija putem Interneta koncentrirana je na širenje dobro osmišljene poruke, ciljnoj publici, putem specifičnih kanala. Za razliku od klasičnih medija, izlaganje ovom mediju postiže se na inicijativu potrošača što znači da korisnik aktivno i samostalno traži informacije kad je zainteresiran za proizvod ili uslugu. 



Alen Majer

Opis vašeg posla unutar poduzeća nije uokolo pokazivati cjenik, već kreirati vrijednost. Podučavanje i školovanje kupaca više nije dovoljno, davati im informacije o proizvodima više nije potrebno. Mogu i sami dobiti te informacije a da ne razgovaraju s nekim iz vašeg poduzeća, te mogu znati više od vas o vašim proizvodima i poziciji na tržištu. Ako kupci mogu saznati tako puno o vama, kako im možete pokušati prodati isti taj proizvod, a da se niste potrudili upoznati njihovu poslovnu situaciju i njihove potrebe?

Razvijanje tako opsežnog pregleda kupaca i industrije zahtijeva duboko istraživanje i educiranje kako biste dobili cjelokupnu sliku. Moderan prodavač se treba fokusirati na razumijevanje kupčeve inicijative, strateških planova, tehnološkog okruženja, te želja njihovih glavnih kupaca.

## RAZUMIJEVANJE KUPCA

Kupci ne žele određeni proizvod, kupci žele riješiti bolnu točku u poslovanju ili poslovni problem. Kupac danas u vrijeme jake konkurencije ne očekuje kako treba educirati prodavača o svom poduzeću. Najveća greška koju prodavač danas može napraviti jest pitanje u stilu "a čime se vi bavite?". Kupci očekuju da znate čime se bave i da poznajete situaciju u njihovoj industriji, konkurenciju (svoju i njihovu), te smjer u kojem idu.

Razvijanje tako opsežnog pregleda kupaca i industrije zahtijeva duboko istraživanje i educiranje kako biste dobili cjelokupnu sliku. Moderan prodavač se treba fokusirati na razumijevanje kupčeve inicijative, strateških planova, tehnološkog okruženja, te želja njihovih glavnih kupaca.

## CENTAR PRODAJE – KUPAC

Ukoliko se i dalje vidite kao netko tko je tu da daje kupcima informacije o proizvodima, živite u prošlosti. Vrijeme prodaje bazirane na proizvodima je prošlo, dobrodošli u doba prodaje gdje je kupac centar te prodaje.

Prodavači trebaju maknuti fokus s prezentiranja proizvoda. Pristup gdje je kupac centar prodaje pokazuje kako ste prepoznali i razumjeli kupčeve potrebe, što je osnovno ukoliko želite preživjeti u prodaji u 21. stoljeću.

## KREIRANJE VRIJEDNOSTI ZA KUPCA

Kako sklopiti posao a da se ne dotakne tema spuštanja cijene vašeg proizvoda? Ukoliko temeljite svoju ponudu samo na cijeni, velika je mogućnost kako će netko drugi ponuditi nižu cijenu, tako da vrlo

# NE OVISITE O CIJENI



Ukoliko potencijalni kupac ne vidi vrijednost u vašem proizvodu ili usluzi, te ako je jedina razlika između vas i konkurencije u cijeni, niste napravili dobar posao kao prodavač.

lako možete završiti spuštajući svoju cijenu nekoliko puta, dok kupac trlja ruke jer će dobiti nešto za puno nižu cijenu no što je tržišna.

Da biste to izbjegli, temeljite svoju ponudu na ispunjenju više stvari za kupca, ne samo da uštedite novac, jer će svaki drugi prodavač reći isto.

Kupci ne žele vidjeti **vrijednost vašeg proizvoda**, oni žele dobiti **vrijednost vašeg rješenja** za svoj poslovni problem. Moraju dobiti vrijednost od vas, vrijednost koju im samo vi možete ponuditi. Ukoliko vas ne mogu razlikovati od konkurencije, nema razloga da kupe baš od vas.

Kako se onda razlikovati? Tu u igru ulaze **okidači**. Okidači vam mogu pomoći prepoznati potrebe i otvoriti vrata kako biste imali smislenu konverzaciju s kupcima kojima se nešto događa sada, ili se nedavno desilo. Biti različit od konkurencije kupcu ništa ne znači. Ono što kupci žele vidjeti je vrijednost za njih.

## ŠTO KREIRA VRIJEDNOST KUPCU?

- Sposobni prodavači koji idu korak dalje i korak više.
- Prodajni proces koji je olakšan.
- Razumijevanje njihove situacije danas i prilagodba njihovim željama i potrebama.

Ukoliko prepoznate kupčeve potrebe i kreirate im vrijednost, kupci će se puno lakše pomaknuti s početne točke i prvog sastanka do same odluke. U današnje vrijeme ne možete preživjeti ukoliko ne kreirate vrijednost za samog kupca.

Prodavač može kreirati vrijednost u svakom stupnju prodajnog procesa, ali najviše vrijednosti može kreirati u ranoj fazi, pomažući kupcu da definira svoje potrebe. Profesionalac u prodaji kreira posebnu situaciju i stavlja kupce na tržište iako se kupci nisu osjećali da su na tržištu prije no što ih je kontaktirao.

Vaš cilj kao profesionalca u prodaji je kreirati vrijednost kroz način na koji prodajete, ne samo kroz ono što prodajete. Kako biste bili spremni za današnje izazove u prodaji nije pitanje trebate li promijeniti svoj pristup, već kako i kada.

## Savjeti Poslovnog savjetnika

- Najveća greška koju kao prodavač možete napraviti jest pitati nešto u stilu "a čime se vi bavite?".
- Fokusirajte se na razumijevanje kupčeve inicijative, strateških planova, tehnološkog okruženja, te želja njihovih glavnih kupaca.
- Kreirajte vrijednost kroz način na koji prodajete, a ne samo kroz ono što prodajete.

**Biti različit od konkurencije kupcu ništa ne znači. Ono što kupci žele vidjeti je vrijednost za njih.**





# Sajmovi u Europi i svijetu u srpnju - kolovozu 2008. godine

DJELATNOST	NAZIV	GRAD	VRIJEME	E-MAIL
Europski sajam doživljaja za interaktivnu zabavu, infotainment i edutainment	GC - Games Convention	Leipzig	20.-24.8.	a.scheirholz@leipzig-messe.de
Izložba veterinarske medicine	VETERINARY ZOOTECHNIQUE	St. Peterburg	24.-27.8.	dosug-rekl@omni.spb.ru
Međunarodna izložba pasa	DUO DANUBE	Bratislava	16.-17.8.	info@incheba.sk
Međunarodni sajam karavana	CARAVAN SALON DUSSELDORF	Dusseldorf	30.8-7.9.	ifno@messe-duesseldorf.de
Međunarodni sajam motora	BRITISH INTERNATIONAL MOTOR SHOW	Loondon	23.7.-3.8.	smmt@smmt.co.uk
Međunarodni sajam mode	CPH VISION	Kopenhagen	7.-10.8.	info@cphvision.dk
	MODA ACCESSORIES	Birmingham	10.-12.8.	enquiry@ite-exhibitions.com
	STYL	Brno	19.-21.8.	info@bv.cz
Međunarodni sajam muške mode	HDM	Dusseldorf	27.-29.7.	info@messe-duesseldorf.de
Međunarodni sajam ženske mode	IMAGENMODA	Madrid	17.-19.7.	infoifema@ifema.es
	CPD DUSSELDORF	Dusseldorf	27.-29.7.	info@messe-duesseldorf.de
Međunarodni sajam farmacije, kozmetike i proizvodnje deterdženata	INTERPHEX JAPAN	Tokyo	2.-4.7.	info@reedexpo.co.jp
Međunarodni sajam radija	IFA	Berlin	29.8.-3.9.	heithecker@messe-berlin.de
Međunarodni trgovački sajam	COLLECTIONE	Frankfurt	4.-8.8.	info@messe-dresden.de
	TENDENCE LIFESTYLE	Frankfurt	4.-8.7.	info@messefrankfurt.com
	JOVELLA	Tel Aviv	1.-3.7.	expo@stier.co.il
Sajam automobila	AUTOEQUIP EXPO	Sydey	8.-10.8.	info@expertiseevents.com.au
Sajam cvijeća i uređenja vrtova	FLORISTICA	Dresden	5.-6.7.	info@messe-dresden.de
Sajam hrane i pića	FOODPRO	Sydey	21.-24.7.	webmaster@ca.dmgworldmedia.com
Sajam marketinga, komunikacije i događanja	EMEX	Zurich	26.-28.8.	info@reed.ch
	MEDIA BUDGET	Stuttgart	9.-10.7.	info@messe-stuttgart.de
Sajam namještaja	FURNITEX	Melbourne	17.-20.7.	mail@aec.net.au
Sajmovi robe za široku potrošnju	MUSTERMARKT	Munich	19.-21.7.	info@kohl-fachausstellungen.de
	AUTUMN GIFT + HOME FAIR	Dublin	24.-27.8.	info@expo-events.com
	Međimursko proštenje - Porcijunkolovo	Čakovec	2.8.	
	GASTRO FEST	Đakovo	srpanj	tz-grada-djakova@os.t-com.hr
	22. karlovački dani piva	Karlovac	29.8.-7.9.	karlovac-toursist@ka.t-com.hr
	Gospodarski sajam	Karlovac	29.8.-7.9.	karlovac-toursist@ka.t-com.hr
	Podravski motivi	Koprivnica	srpanj	tz-kk-zupanije@kc.t-com.hr
	EKO ETNO	Otočac	kolovoz	tzg-otocca@gs.t-com.hr
	EKOSFERA	Poreč	15.-20.7.	bio-istra@pu.t-com.hr
	Dani sira karlovačke županije	Rakovica	19.8.	info@rakovica.hr
	Špencir fest 2008.	Varaždin	22.-31.8.	tzg-varazdina@vz.t-com.hr
Sajam poljoprivrede	National Agricultural Show	Herning	4.-6.7.	igedo-company@igedo.com
Srednjoeuropski sajam proizvoda od kože i obuće	KABO	Brno	19.8.-21.8.	info@bv.cz
Trgovački sajam kristalne robe i porculana, keramike, nakita, darova	ORLANDO GIFT SHOW	Orlando	4.-7.8.	info@urban-expo.com
Turizam	Dani turizma - Sveti Martin na Muri	Sveti Martin na Muri	kolovoz	

poslovnisavjetnik@ripup.hr



Ovo je moj primjerak,  
a gdje je Vaš?

**Centar za računovodstvo  
i financije d.o.o.**

Pierottijeva 1, 10000 Zagreb, Hrvatska  
tel. +385 1 - 49 217 37

fax. +385 1 - 48 360 99

e-mail: pretplata@ripup.hr; urednistvo@ripup.hr  
www.ripup.hr; www.propisi.hr

# KAKVO PITANJE TAKAV I ODGOVOR

Koliko vam se puta dogodilo da nakon završetka prodajnog sastanka bacite pogled na svoje bilješke i suočite se s hrpom nebitnih informacija koje vam niti ne pomažu u prodaji? Otkrit ćemo vam tajnu: problem nije u klijentu i njegovim odgovorima, već u vama i pitanjima koja ste mu postavljali tijekom razgovora.



Tomislav Bekec, dipl. oec.

Kod pitanja vrijedi staro informatičko pravilo **GIGO**: "Garbage in – Garbage Out". Nekorisna informacija koju ste dobili od klijenta posljedica je nekorisnog ili krivo usmjerenog pitanja koje ste mu postavili. Kakvo pitanje, takav i odgovor.

Za početak ispišite 10-15 najčešćih pitanja koja postavljate svojim klijentima tijekom prodajnog razgovora.

Sada se stavite u ulogu klijenta i zamislite da vama netko postavlja ta ista pitanja pa pokušajte odgovoriti na njih. Koliko ste se ugodno i opušteno osjećali dok ste odgovarali na pitanja? Koliko ste informacija prikupili pomoću njih? Na koliko ste pitanja odgovorili kratko sa da ili ne? Ukoliko ste se osjećali kao na policijskom ispitivanju prilikom kojeg ste dali vrlo malo informacija i većinom ste odgovarali sa da ili ne, tada većina pitanja koja postavljate svojim klijentima pripada skupini zatvorenih pitanja.

## ZATVORENA PITANJA

Zatvorena pitanja možemo najlakše prepoznati po riječi "li" koju sadrže u sebi: "Imate li... Znate li... Hoćete li...".

Zovemo ih zatvorenima jer zatvaraju komunikaciju. Dobijemo li na neko pitanje negativan odgovor, ponovno se moramo naprezati i smišljati novo pitanje. Ova pitanja daju vrlo malo informacija i najčešće usmjeravaju klijenta na kratke odgovore. S njima isključujemo klijenta iz razgovora jer mu ne dajemo priliku da nam ispriča nešto o svojoj situaciji. Ustvari, postavljanje zatvorenih pitanja je **monolog**.

Koliko ste puta započeli prodajni razgovor a da ste već prije samog početka i prvog pitanja upućenog klijentu znali što ćete mu prodati? Većina prodavača pretpostavlja što kupac želi i treba. A što mislite koja pitanja postavljamo kada nešto pretpostavljamo i samo želimo potvrdu našeg znanja? Pa zatvorena, naravno! Rešetamo klijenta zatvorenim pitanjima u nadi da će potvrditi naše pretpostavke. To nije dijalog, jer cijelo vrijeme samo jedna strana priča, tj. postavlja pitanja na koje već "zna" odgovor. To zovemo monolog, a monolog ne prodaje. A što mislite koja pitanja postavljamo kada želimo kontrolirati razgovor jer se bojimo da će

krenuti u nekom drugom smjeru? Naravno, ponovno zatvorena! Kontrola i monolog nisu put kojime trebamo voditi klijenta prema kupnji.


## OTVORENA PITANJA

Klijenti kupuju tek kada se osjećaju uključenim u razgovor, tek kada sudjeluju u dijalogu. Dijalog postizemo postavljanjem **otvorenih pitanja**. Rudyard Kipling, čuveni autor "Knjige o džungli" možda je još poznatiji po pjesmi iz svoje novinarske karijere: "Imam šest pomoćnika koji su me naučili svemu što znam. Zovu se Što, Zašto, Kada, Kako, Gdje i Tko!" Ovo su neke od riječi kojima započinjemo dijalog s klijentom uz pomoć otvorenih pitanja. Ova nam pitanja otvaraju komunikaciju. Odgovor na prethodno nam daje dovoljno informacija da postanimo novo pitanje. Razgovor može ići unedogled. Klijent nam daje mnogo više informacija i osjeća se više uključenim u proces jer ima priliku izraziti sebe, svoju situaciju i svoje poglede.

Otvorena pitanja na početku komunikacije vode nas do više informacija koje nam omogućuju da klijentu ponudimo pravi proizvod koji će mu biti lakše kupiti.

## NEUTRALNA PITANJA

Otvorena pitanja možemo podijeliti na dvije vrste ovisno o širini i očekivanju od odgovora koji dobivamo. **Neutralna pitanja** ničim ne ograničavaju klijenta u davanju informacija i omogućavaju nam da dobijemo njegovu sliku situacije. Ne pitanje "Što ima novo kod vas od našeg prošlog susreta?", klijent nam može ponuditi odgovore od kupovine nove opreme do svog godišnjeg odmora. Dajemo mu priliku da nam ispriča ono što je njemu u tom trenutku važno. Ali ukoliko postavimo **usmjerenom pitanje** poput "Kakva je situacija s prodajom od našeg prošlog susreta?", klijent će nam pričati samo o prodaji iako to možda nije njegov najveći problem. Idealan redoslijed pitanja u prodajnom razgovoru krenuo bi neutralnim pitanjima, nastavio se usmjerenim i završio sa zatvorenim pitanjima.

Idući nastavak pokazat će nam područja na koja bi trebali usmjeriti naša pitanja, te koja to pitanja više od drugih usmjeravaju klijenta prema kupnji. 

## Savjeti Poslovnog savjetnika

- Pitanja koja postavljate određuju odgovore koje ćete dobiti.
- Zatvorena pitanja vode u monolog, otvorena u dijalog.
- Kontrola i monolog ne vode klijenta prema kupnji.
- Postavljajte klijentima više neutralnih pitanja i bit ćete impresionirani posljedicama.



mr. sc. Ratka Jurković

# Humanost na djelu

Zamislite hipotetsku situaciju. Ja sam predstavnica nevladine udruge "Spasite djecu" i prikupljam sredstva za izgladnjelu djecu Afrike. Koja od mojih propagandnih poruka će imati najveći utjecaj na vas?



1. Opis i slika sedmogodišnje djevojčice iz Malija, pod imenom Rokia, čije gladno lice će vas gledati sa letka sa kratkom porukom o njenom užasnom siromaštvu i mogućoj smrti od izgladnjivanja.
2. Četiri statistička podatka o krizi sa dostavom hrane, kao što je npr. : "Više od 3 milijuna djece danas gladuje u Africi."
3. Kombinacija prve i druge propagandne poruke. Slika djevojčice Rokie uz dodatne statističke podatke.

Upravo takvo ispitivanje napravili su istraživači Sveučilišta Oregon pod vodstvom svjetski poznatog psihologa Paula Slovica. Tri grupe ispitanika dobile su jedan od gore navedenih propagandnih materijala i zamoljeni su za donaciju od 5 dolara. Rezultati su pokazali da su ispitanici koji su dobili samo sliku djevojčice Rokie u prosjeku donirali najviše, dok su ostale dvije skupine bile spremne donirati manji iznos.

Iako suočene sa statističkim podacima o umiranju milijuna djece, ali i slikom jednog djeteta u kombinaciji sa statističkim podacima, ispitanici su ipak davali manje donacije. Pitate se da li se to protivi zdravom razumu. Ipak bi spašavanje milijuna djece u nama treba-

**"Gubitak jednog života je tragedija. Gubitak stotine tisuća života samo je statistika."**

Staljin

lo izazvati jaču reakciju nego slika samo jednog djeteta.

## EVOLUTIVNI RAZVOJ LJUDSKE VRSTE

Kako bi propagandne poruke ovakvog tipa utjecale na našu sposobnost donošenja odluka, potrebno je da se identificiramo sa pojedinom "žrtvom", njenom individualnom sudbinom koja nas dovodi do želje za pomoći na kolektivnom nivou. Mozak izgleda ima poteškoća u procesuiranju humanosti na velikim brojevima.

Sudbina jedne osobe ili manje grupe (do pet ljudi) izaziva jaču emocionalnu reakciju, dok sudbina velikog broja ljudi doводи do svojevrsne psihičke zatupljenosti. U svojem članku pod nazivom "Ako gledam masu neću nikada reagirati: psihička zatupljenost i genocid", Slovic se upitao zašto svjetska javnost ne protestira protiv genocida i ubojstava u Darfuru. Pri tome je citirao velikog Nobelovca Alberta Szenta Gyorgia koji je pokušao sam sebi objasniti posljedice nuklearnog rata. "Jako me pogađa sudbina jednog čovjeka, i za njega bih dao svoj život. Kada razgovaram neosobno, o mogućnostima pretvaranja u prah naših velikih gradova, sa stotinama milijuna mrtvih. Nisam u stanju pomnožiti patnju jednog čovjeka sa stotinama milijuna ljudi."

Istraživanja pokazuju kako statistika o masovnim ubojstvima, genocidu

**"Ako gledam masu, neću nikada ništa učiniti. Ako gledam pojedinca, učinit ću nešto."**

Majka Tereza

i ostalim vidovima masovnih stradanja na žalost ne uspijeva pokazati realnu sliku takvih užasa. Statistički podaci, umjesto da nas senzibiliziraju i motiviraju na akciju, postižu zakašnjetu ili nikakvu reakciju na događanja.


Prema Slovicu problem je nastao u evolutivnom razvoju ljudske vrste, u kojem je *homo sapiens* u vlastitom mikro-okruženju prvenstveno brinuo o zaštiti svoje obitelji i sebe. Kroz evoluciju se nije dovoljno razvila adaptivna vrijednost zaštite stotine tisuća drugih ljudi raštrkanih širom zemlje. Ljudski mozak jako dobro reagira na opasnost sada i ovdje – grabežljivac u grmlju, čovjek koji se utapa u moru, ali ne reagira dobro kada se radi o većim grupama koje su u opasnosti. Danas, iako nam tehnologija donosi vijesti o stradanjima milijuna ljudi u realnom vremenu, još uvijek se ponašamo teritorijalno, baš kao i naš predak, samo sada je naša realnost televizijska slika na ekranu koja se može promijeniti pritiskom tipke na daljinskom upravljaču.

## UTJECAJ NA JAVNO MNIJENJE

Utjecaj individualne žrtve ili ikone na javno mnijenje poznat je u mnogim područjima života. Sjetimo se samo provokativnih propagandnih kampanja modne kuće Benetton, koju je za njih osmislio karizmatični Olivero Toscani. Prije samo petnaestak godina Hrvati su bili šokirani mega plakatima sa okrvavljenom uniformom hrvatskog vojnika, žrtvom koja umire od AIDS-a i sličnim propagandnim porukama. Iako je ovakva šokantna propagandna kampanja, možda i osmišljena kao način senzibiliziranja javnosti spram surove realnosti nekih tamo dalekih ljudi, ipak, u pozadini svega je, kao što je i sam Toscani rezignirano izjavio, ipak bio samo profit.

Positivni primjeri iz hrvatske realnosti uključuju primjere **Ane Rukavine**, ikone u vlastitoj borbi protiv zloćudne bolesti, čija je tragična životna priča mobilizirala i senzibilizirala javnost za konkretne akcije.

## TEORIJA PSIHOFIZIČKE ZATUPLJENOSTI

Iako je teorija psihofizičke zatupljenosti dosta kontroverzna, i jedan dio znanstvene javnosti se sa njom ne slaže, mi laici se sa nekim njenim aspektima možemo zaživjeti, ako ništa drugo zbog nedavnih povijesnih događanja u nas. Ono što Slovic predlaže je stvaranje institucijskog i političkog okvira koji će racionalno biti spreman odgovoriti na masovna stradanja i nedaće čim se za njih sazna. Oslanjanje na moralne i emocionalne reakcije javnosti vrlo često je mala utjeha žrtvama za koje je potrebna pomoć došla prekasno. 

# Kako organizirati prodajno školovanje

U prošlom broju smo pisali općenito o temi organiziranja školovanja bez posebnog osvrta na pojedinu vrstu treninga. Iz iskustva je poznato da najveći broj tvrtki organizira uglavnom prodajne treninge. Razlog pojačanog školovanja prodavača je činjenica da upravo školovanjem prodavača većina tvrtki očekuje vidno poboljšanje i uspjeh na tržištu.



**Izvorni prodavači od trenera očekuju da im govori iz vlastite prakse, da razumije njihovu svakodnevnicu i da zna o čemu govori.**



mr. sc. Vinko Vukadin

Prema istraživanjima provedenim u Njemačkoj i Austriji prodavači su u prosjeku 6 puta češće na seminarima nego drugi djelatnici. Upravo zato je za trenera najteže školovati prodavače.

Većina prodavača je već čula ili osjetila različite teorije i pristupe prodajnim tehnikama i super tajnama velikih majstora. Školovanje prodavača osim te pretpostavke zahtijeva od trenera i dosta iskustva u prodaji. Izvorni prodavači od trenera očekuju da im govori iz vlastite prakse, da razumije njihovu svakodnevnicu i da zna o čemu govori. Prodavačima je jako teško prodavati maglu, iako neki prodavači to i sami čine. Iskusni prodavači brzo shvate iskoristivost trenerskih ideja i njihovu primjenjivost u svojoj praksi.

## SPOZNAJE O SEMINARIMA

Iz mnogobrojnih seminara proizišle su sljedeće spoznaje:

- trener prodaje mora sam biti oduševljen prodavač,
- prodajni treninzi moraju biti izrazito praktični i dinamični,
- dobri prodavači su uvijek i najbolji sudionici,
- manageri prodaje među vlastitim prodavačima na seminaru mogu biti smetnja,
- najviše spoznaja prodavači dobivaju od kolega na seminaru,
- svaki prodavač ima svoje talente koje treba naglasiti i iskoristiti,
- dobar prodavač ima dobru proviziju, loš prodavač ima dobre isprike.

Ovo je samo kratka lista spoznaja, koja se može nadopunjavati u nedogled. Iz ovih i sličnih iskustava drugih može se ipak napraviti prodajno školovanje koje će većini tvrtki i prodavača odgovarati.

Kako bi dakle moglo izgledati jedno tipično prodajno školovanje? Koji su to sadržaji koje bi trebali planirati za svoje prodavače? Koje su to kompetencije koje prodavači moraju savladati da bi bili uspješni?

## SADRŽAJI ZA STJECANJE KOMPETENCIJA

Ovisno o prethodnom stanju pojedine ciljane skupine prodavača kod pripreme školovanja morate pripremiti one sadržaje koji dovode do stjecanja potrebnih kompetencija. Pri tomu možemo poboljšati postojeće ili naučiti neke nove za koje smo unaprijed utvrdili da će našim prodavačima pomoći u prodaji. Za analizu postoje prikladni testovi

**Potpuno je kontraproduktivno ako prodavače u jednom danu "napumpamo" masom teorije. Seminar će biti dosadan i bolje bi bilo da ste novce uštedjeli za nešto pametnije.**

i modeli dijagnoze koji će vama i treneru pomoći u odvijanju školovanja.

Koliko sadržaja mora dakle ponuditi neko dobro školovanje prodavača? Koje teme morate uzeti u obzir? Na žalost, još uvijek mnoge tvrtke od trenera očekuju ponude koje sadrže sve ono što se može zamisliti. Mnogi voditelji razvoja ljudi su uvjereni da za svoje novce moraju dobiti što više sadržaja, tako da očekuju od trenera da u jednom ili dva dana "napumpa" stotine tema koje mu se čine važnima. Možda voditelj ljudskih resursa mora ili želi promijeniti trenera pa od sljedećeg očekuje da ponudi potpuno iste sadržaje ali po nižoj cijeni. Resursi postaju sirovinu koju treba doraditi, obraditi i iskoristiti. Metodu brušenja i konačni izgled određuje manager kao sveznajući teoretičar i trener kao onaj koji formalno provodi već unaprijed određene teme i sadržaje. Za trenera je jako opasno suprotstaviti se očekivanjima i ponuditi nešto novo, nešto izvan ustaljene prvine. Posebno ako u svojoj ponudi navede manje tema nego njegov prethodnik ili manje nego je novopristigli manager donio iz svoje bivše tvrtke. Često se dakle od trenera očekuje da samo odradi ono što su drugi radili prije njega. Opasnost u ovakvoj situaciji je da trener zbog dobivanja posla napuni svoj seminar temama i teorijom, a da manager pomisli da je dobio za svoje novce jako puno. Na kraju krajeva on može svojoj upravi ili vlasniku pokazati koje je sve teme on uspio napraviti samo u jedan ili dva dana.

Ovakav pristup školovanju prodaje je ne samo potpuno promašen nego i štetan. Kao i na drugim područjima, i u školovanju vrijedi pravilo da je manje više. To znači da je potpuno kontraproduktivno ako prodavače u jednom danu "napumpamo" masom teorije. Seminar će biti dosadan i bolje bi bilo da ste novce uštedjeli za nešto pametnije.

## CILJNO ORIJENTIRANA DJELATNOST

Prodaja je izrazito ciljno orijentirana djelatnost. Upravo zato je na prodajnim seminarima važna vježba i razmjena iskustava. Seminari koji su predviđeni za vježbanje silom prilika moraju biti sadržajno bogatiji, ne količinom nego kvalitetom, a kvaliteta nije masovan proizvod. Dobra varka je recimo ako svaki seminar nazovete radionicom. To zvuči prilično moderno, radno i nekako vam se čini da nema druge nego

da ljudi na seminaru stvarno rade. Puno važnije pak od samog naziva je sadržaj koji treba odraditi s prodavačima. Pri tomu je bitno da koristite metode koje su dobre za transfer znanja u praksu kao recimo igre, igrokaz ili rad na realnim slučajevima. Pri tomu treba znati da zadatak prodajnih igara nije pobjeda u igri nego spoznaja prodavača o vlastitom ponašanju i metodama koje vode do uspjeha odnosno do neuspjeha. Za provedbu ovakvih igara je jako bitno da trener ima autoritet među sudionicima i da mu oni vjeruju. Osim toga, jako su bitna jasna pravila za vrijeme vježbe kao i pravila refleksije. Preporučljivo je koristiti već isprobane i psihološki prilagođene igre i vježbe. Kod određivanja količine dana morate dakle dobro pripaziti na neophodnost uvježbavanja određenih tehnika. Uvježbavanje međutim traži dovoljno vremena i analizu.

Ako sami morate organizirati prodajni seminar u vlastitoj režiji, bitno je znati osnovne sadržaje koje biste morali planirati i pomoću kojih ćete uspjeti organizirati kvalitetno školovanje prodavača. U tom slučaju će vam pomoći sljedeći primjer jednog prodajnog školovanja za suradnika u vanjskoj prodaji financijskih proizvoda. U ovom primjeru polazi se od idealnih vremenskih uvjeta u kojima je moguće odraditi kvalitetno školovanje i postići gore navedene kompetencije.

### Primjer za kompletno školovanje novog prodavača u banci ili osiguranju:


- osnovice produkata i zakonski okvir koji utječu na odnos kupca i vaše tvrtke -
  - u ovom bloku je neophodno odraditi stručno školovanje o svim relevantnim sadržajima i zakonskim okvirima koji su bitni za vaš proizvod,
  - trajanje 9 – 10 dana,
- poznavanje proizvoda sa svim relevantnim poveznicama kao npr. nekretnine i gruntovnica (bitno npr. za hipotekarne kredite, osiguranje, štednju za gradnju) -
  - trajanje do 10 dana,
- komunikacija, vođenje razgovora, davanje ponude -
  - trajanje 5-6 dana,
- telefoniranje -
  - ugovaranje termina, telefonska prodaja itd.,
  - jedan seminar od 2 dana,

- prodajni trening -
  - osnove prodaje, tipologija, struktura prodajnog razgovora,
  - jedan seminar od 3 dana,
- trening uz pratnju na terenu -
  - primjena spoznaja uz kontrolu i pomoć mentora ili trenera,
  - trajanje do dva tjedna,
- nakon završenog praktičnog treninga drugi dio prodajnog treninga -
  - usavršavanje tehnika, primjeri iz vlastite prakse, igre i sl.,
  - cilj je stečene spoznaje odmah analizirati i promijeniti način ponašanja,
  - jedan seminar od 3 dana.

Nakon ovakvog ciklusa treninga je moguće i potrebno planirati minimalno dva puta godišnje prodajne seminare po posebnim tematskim modelima uz naglašeno uvježbavanje. Moguće teme su npr.: tehnike postizanja povjerenja, ispitivanje potreba i aktivno slušanje, tehnike pitanja, prodajna prezentacija vlastitog proizvoda, tehnike ophođenja s primjedbama, uvježbavanje argumenata u određenim prodajnim fazama, tehnike zaključivanja, prodaja cijene, itd.

Kao što vidite iz ovog kratkog primjera, teme za školovanje prodavača su neiscrpne i neophodne za uspjeh u poslu. Školovanje prodaje je u svakom slučaju jedna od najboljih investicija u vaš posao, bez obzira radite li kao prodavač ili ste vlasnik tvrtke ili manager. Dobro školovan prodavač je najbolja reklama za sebe i svoju tvrtku jer nitko ne želi kupovati od ljudi koji su nepismeni u poslu kojim se bave.

Zato ne čekajte da vam bilo tko pomogne u osvajanju tržišta. Uvježbajte sebe ili svoje djelatnike da oni osvoje tržište.

Svi mi dobro prodajemo ako smo uvjereni u ono što drugima nudimo. Zato je osnovica uspješne prodaje pozitivan stav o sebi, svojoj tvrtki, proizvodu i prodaji kao erotskoj umjetnosti. 

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

**Zanima vas koji su propisi trenutno važeći ?**

 **www.propisi.hr**

Napomena: Usluga pregleda važećih propisa je besplatna

KOMUNIKACIJSKE MREŽE

## ZNATE LI KOGA ZNATE

U današnje vrijeme mnogima je jasno da je posjedovanje znanja jednako važno kao i posjedovanje “veza i poznanstava”. Mnogi manageri koriste se svojim poznanstvima kako bi obavili razne zadatke, donijeli teške odluke ili saznali važne informacije. Dok tradicionalne hijerarhije većinom omogućuju kolanje informacija odozgo-dolje i obrnuto, prave informacije zapravo se nalaze u neformalnim komunikacijskim mrežama.

novi neformalne skupine mogu obratiti u slučaju potrebe za specifičnim znanjima, a koji nisu značajnije komunikacijski aktivni.

### CRTAJTE MAPU MREŽE ODNOSA

Iako neformalne mreže imaju određenu organizaciju, ona je managerima često nevidljiva. Budući da se manageri najčešće oslanjaju na glasine ili formalne komunikacijske kanale, njihovo shvaćanje prirode povezanosti između ljudi često je pogrešno. Problem je to veći što je organizacija složenija, a stupanj formalizacije veći. Prvi korak u rješavanju ovoga problema je identifikacija neformalnih mreža i njihovih čla-



### KAKO UPRAVLJATI NEFORMALNIM MREŽAMA?

Za početak, važno je identificirati “ključne igrače”. Na osnovi analize više od 50 poduzeća kroz pet godina istraživači Rob Cross i Laurence Prusak identificirali su četiri tipa uloga koje obavljaju sudionici neformalnih mreža, a koje su ključne za jačanje produktivnosti njihovih članova. Prva uloga odnosi se na tzv. **vezne igrače** koji povezuju ljude unutar same mreže. Ove osobe nisu ili ne moraju biti vođe grupe, ali poznaju druge

osobe koje raspolažu ključnim informacijama o kojima ovisi izvršenje nekog posla.

Zatim su tu tzv. **vanjski vezni igrači** koji neformalnu mrežu povezuju s drugim dijelovima organizacije ili sličnim mrežama drugih organizacija. Konzultiranjem s pripadnicima drugih mreža pomažu pri pribavljanju važnih informacija. **Brokери informacija** pak održavaju cjelovitost neformalne mreže na način da komunikacijski povezuju manje podskupine. I konačno, tu su **periferijski specijalisti** kojima se čla-

nova. To se može učiniti primjenom tzv. **analize društvenih mreža**, odnosno grafičkog alata kojim se identificiraju članovi mreže i priroda njihovih odnosa.

Iako se može pomisliti kako je primjenom ove tehnike moguće identificirati sve neformalne mreže, to je ipak utopijska zamisao. Stoga je primjeni tehnike potrebno pristupiti na način da se najprije identificiraju **funkcije** i **aktivnosti** u kojima je povezanost zaposlenika posebice važna za jačanje produktivnosti te zatim identificira priroda njihovih odnosa.

Sljedeći korak odnosi se na prikupljanje informacija kako bi se utvrdili intenzitet i priroda povezanosti. Informacije se mogu prikupljati na različite načine: promatra-

**Ako želite istovremeno raditi na jačanju intrinzične motivacije i lojalnosti zaposlenika te njihovoj produktivnosti, potičite njihovo prirodno neformalno povezivanje.**

## Najbolje je organizirati anketno istraživanje i intervju s ključnim ljudima. Pritom managere najčešće zanima tok kretanja informacija.

njem ljudi, što može potrajati ili praćenjem kolanja e-poruka, što može biti protivno zakonu. Stoga je najbolje organizirati anketno istraživanje i intervju s ključnim ljudima. Pritom managere najčešće zanima tok kretanja informacija. Stoga pitanja mogu biti primjerice ovakva: "S kim redovito razgovarate o poslu?", "Od koga dobivate tehničke informacije?", "S kim najradije raspravljate o novim idejama?", "Kome se najradije obraćate za savjet?", "Kako bi se komuniciranje moglo poboljšati?" i sl. Pritom je važno ispitanicima osigurati anonimnost kako bi im zaštili privatnost i osigurali dobivanje iskrenih odgovora.

### PODSKUPINE

Ako se ustanovi da mreža ima više od 50 članova, potrebno je koncentrirati se na traženje podskupina. Podskupine nastaju iz različitih razloga kao što su primjerice političke tenzije, formalna organizacija ili fizička udaljenost. Ove prepreke cjelovitosti neformalnih skupina posebice je važno analizirati prije nego što se planiraju mjere intervencije. Za ovaj proces posebno je važno provesti intervju s ključnim igračima. Iako prirodu uloga odražavaju broj i priroda interakcija između članova skupine, grafičkim prikazom mreže odnosa ipak nije moguće dobiti uvid u pravo stanje stvari. Razlog se može nalaziti u činjenici da neke osobe imaju više od jedne uloge u mreži, a jedna osoba može imati i više različitih uloga u drugim mrežama. Nakon stvaranja sustavske slike neformalne mreže, manageri se trebaju podrobnije pozabaviti pitanjima njezina upravljanja na način da **postavljaju prava pitanja pravim osobama**. Tako manageri trebaju istražiti imaju li članovi jedne organizacijske jedinice problema pri prikupljanju informacija iz druge organizacijske jedinice. Ili, stvaraju li neki pojedinci problem prikupljanjem informacija samo za sebe. Važno je istražiti i je li neka organizacijska jedinica komunikacijski izolirana od drugih ili se njenim članovima zabranjuje komunicirati s drugim članovima. Posebno je važno razmotriti kvalitetu kontakata koje organizacija ima s drugim organizacijama. Ako je kvaliteta kontakata loša ili iskazuje tendenciju slabljenja, zaposlenike je potrebno poslati na razne skupove, seminare ili konferencije na kojima mogu upoznati kolege iz drugih organizacija i s njima se jače povezati.

### KAKO MAKSMIZIRATI UTJECAJ POJEDINIH ULOGA?

Identificirane ključne igrače u okviru neformalne skupine treba poticati na maksimizaciju učinka. Ako se takve aktivnosti sprječavaju ili osporavaju, pojedinci će se usmjeriti na aktivnosti koje manageri više nagrađuju, bez obzira na koristi neformalnih veza na njihovu produktivnost. S druge strane, identifikacijom ključnih igrača i priznavanjem njihove važnosti u mreži jača se njihova intrinzična motivacija za rad. Može se tako uvesti instrument novčane nagrade koja ne mora biti velika jer je dokazano kako i mala novčana nagrada ima veliki utjecaj na intrinzičnu motivaciju pojedinca. Tako se nagrada može ponuditi svakom pojedincu koji uspije povezati osobu koja ima neki problem s osobom koja može pomoći u njegovu rješavanju. Na taj način u kratko vrijeme može se stvoriti veliki broj novih veznih igrača.

Postojanje **brokera informacija** često nije dovoljno za održavanje kohezije neformalne mreže. Tom problemu može se doskočiti na način da se oblikuju projektni



timovi koje čine članovi različitih podskupina. Na taj način pojedinci se u procesu socijalizacije mogu povezati i stvoriti nove konture neformalnih mreža. Osim toga, tako se smanjuje stupanj ovisnosti neformalne mreže o tim pojedincima.

Na taj način može se riješiti još jedan problem: problem preopterećenosti veznih igrača. Ukoliko je takvih osoba premalo, one troše velike količine vremena u davanju informacija drugima i time usporavaju cijeli proces. Osim toga, njihov rad zaostaje, javlja se potreba za prekovremenim radom i veća iscrpljenost. U takvom slučaju manageri mogu intervenirati na način da realociraju odgovornosti. Ako je pomoć neke osobe tražena zbog njene ekspertize u nekom području, dio posla te osobe može se prenijeti na druge kako bi se ona fokusirala na svoje područje ekspertize. S druge strane, ako su osobe tražene zbog svoje uloge kontrole informacija može se intervenirati i primijeniti informacijska tehnologija kako bi se povećao stupanj diseminacije informacija.

Vanjski vezni igrači posebno su važni za svaku organizaciju. Međutim, osoba koja obavljaju takvu ulogu nema mnogo. Nemaju sve osobe intelektualnu širinu, bogatstvo poznanstava i crte ličnosti koje su potrebne za komuniciranje s velikim brojem ljudi. Ovim ulogama neformalne mreže najteže je upravljati. Prije svega, nemoguće je odrediti koji su kontakti koje osobe imaju korisni, a koji nisu. Osobe koje obavljaju ove uloge moguće je samo poticati na širenje poznanstava. Može ih se primjerice intenzivnije uključiti u rad na projektima koji zahtijevaju češće komuniciranje i putovanja.

### JESTE LI I VI U ZABLUDI?

Mnogi manageri su stava da stvaranjem prikladnog okruženja mogu potaknuti razvoj neformalnih veza. Pozornost posvećuju postavljanju većega broja uređaja za kavu u hodnicima, organizaciji izleta i raznih zajedničkih druženja. Međutim, bez sustavnog

rada na unaprjeđenju neformalnih veza njihovi ciljevi ne mogu se učinkovito uskladiti s organizacijskim ciljevima. Stoga, ako želite istovremeno raditi na jačanju intrinzične motivacije i lojalnosti zaposlenika te njihovoj produktivnosti, potičite njihovo prirodno neformalno povezivanje. Drugim riječima, potičite sve da iskreno odgovore na pitanje: **znate li koga znate?**

mr. sc. Nataša Rupčić

### Savjeti Poslovnog savjetnika

- Nacrtajte mapu mreže odnosa.
- Prikupite informacije kako bi se utvrdili intenzitet i priroda povezanosti.
- Pronađite podskupine u vašoj mreži.

ZANIMANJE: SOMMELIER

# Znalci božanstvenog napitka

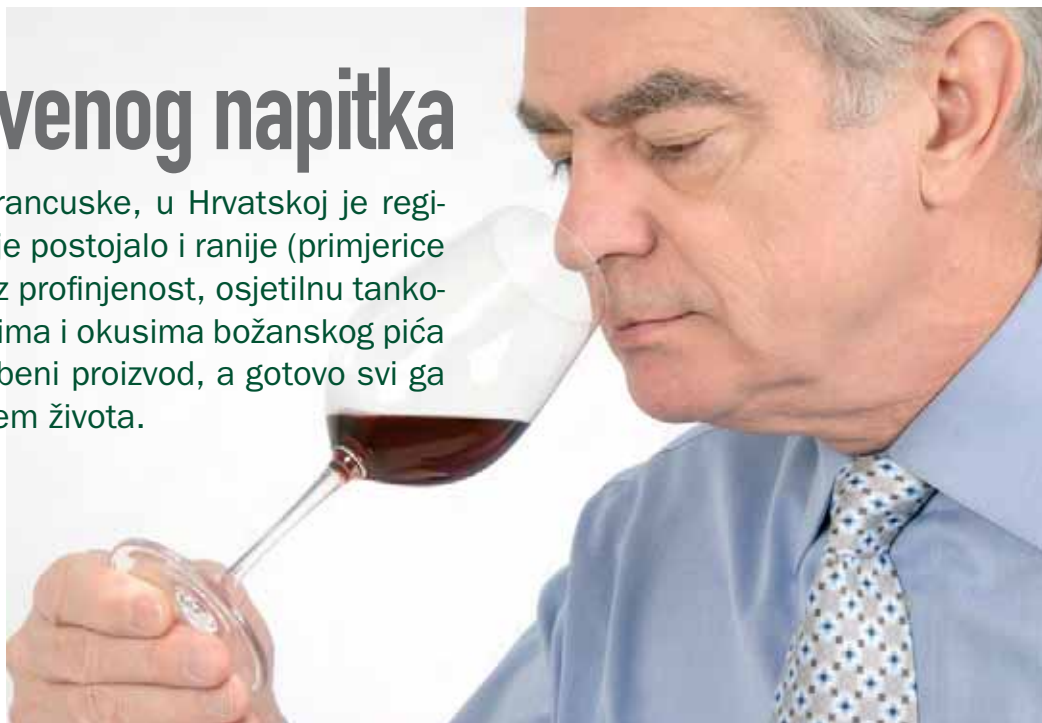
Zanimanje koje je poteklo iz Francuske, u Hrvatskoj je registrirano od 1994. godine, iako je postojalo i ranije (primjerice u hotelu Esplanade). Veže se uz profinjenost, osjetilnu tankoćutnost, jer biva okruženo mirisima i okusima božanskog pića koje neki svrstavaju u prehrambeni proizvod, a gotovo svi ga povezuju sa ljubavlju i slavljenjem života.

**S**ommeliers ne puše, usta ispiru nakon kušanja vina, a svako vino kušaju na precizan način koji djeluje kao mješavina japanske ceremonije i francuske ljubavi za umjetničkim dijelom. Sommelier je **kritičar** koji prije nego što će izreći kritiku osjetilno uživa da bi zatim i sam riječima ili dijelom (slažući vinske karte ili vina uz jela) stvarao. Sommelier nije samo zanimanje kušanja i ocjenjivanja vina, sommelieri u svakom hotelu sudjeluju u nabavci vina, izradi vinskih karata, pravilnom skladištenju, preporučuju vina uz jela, rade izbor čaša, određuju temperaturu pri kojoj se poslužuje vino, preporučuju izbor cigara, piva, voda i dr.

### EDUKACIJA SOMMELIERA

Biti sommelier znači znati, ali i aktivno se baviti poslom sommeliera, komentira **Sandi Paris**, voditelj edukacije u Hrvatskom sommelier klubu. Edukacija za sommeliera se odvija po talijanskom modelu, u dvije razine, sa skorom pojavom i treće.

“Na prvoj razini (cijena 2.500 kuna) uči se općenito o vinogradarstvu i vinarstvu, o posluživanju bijelih, crvenih vina i pjenušaca, uči se tehnika degustacije, te se stječu općenita saznanja i o ostalim pićima, pivima, mineralnim vodama, cigarama”, ispričao je Sandi Paris. Vina svijeta, predstavljena kroz 22 vrste, savladavaju se na drugom stupnju edukacije (3.500 kuna), a naglasak je stavljen na talijanska i francuska vina. Zatim se uči o raznim žitaricama, sirevima, maslinovim uljima, o prehrambenim namirnicama, kako bi se moglo učiniti sljubljanje jela i vina, kako bi sommelieri uz određeni meni mogli predložiti vino koje najbolje odgovara. Na prvoj razini ima



prilično puno polaznika koji dolaze iz znatiželje, iz želje za što boljim poznavanjem vina, a ne spadaju u profesiju sommeliera, nego je riječ o poslovnim ljudima, liječnicima, managerima.

“Iako sommelier klub ima oko 400 članova, 150 aktivnih, njih 20 zaista se i profesionalno bavi vinima, ali među njima ima i enologa, tako da se brojka “pravih” sommeliera u Hrvatskoj kreće oko sedam, osam”, rekao je Sandi Paris.

Nakon što je završio školu hotelijerstva

i turizma u Puli i prošao edukaciju za sommeliera u Italiji, Sandi Paris započeo je kao konobar da bi sada bio vlasnik vinskog bara “Cindarella” u Puli. Bio je **prvak u državnom natjecanju sommeliera** i osvojio je nagrade na europskim natjecanjima (u Reimsu).

“Naša godišnja nacionalna natjecanja (ove godine održano je 12) služe populariziranju zanimanja sommeliera, te poticanju sve bolje edukacije, jer brojna pitanja su teoretskog tipa o svjetskim i našim vinima, vinarstvu i povijesti samog zanimanja. Također, na taj način želimo povećati i osviještenost o potrebi za sommelierima ukoliko želimo sve više razvijati naša vina”, dodao je Sandi Paris.

### RAZVOJ VINARSTVA

Razvojem vinarstva koje je u Hrvatskoj posljednjih petnaestak godina napravilo pravo revoluciju, povećat će se i broj sommeliera.

Već sada hrvatski proizvođači vina, iako nikada nemaju teškoća oko njegove prodaje, imaju sve veću osviještenost o važnosti sommeliera, te logično potrebu za njihovim uslugama oko prezentacije vina.

“Još smo daleko naravno od stanja kako vlada u Italiji, gdje klub sommeliera broji oko 20.000 članova”, uz osmijeh je dodao Sandi Paris.

“Što se kvantitete vina tiče, za europsko tržište nismo konkurentni, ali u kvaliteti se možemo mjeriti sa srednjim i visoko srednjim kvalitetnim vinima”, misli Sandi Paris.



Sandi Paris, voditelj edukacije u Hrvatskom sommelier klubu

**Crnim dalmatinskim vinima dao bih, što se kvalitete tiče, prednost pred svim ostalim našim vinima.**

**Sommelier nije samo zanimanje kušanja i ocjenjivanja vina, sommelieri u svakom hotelu sudjeluju u nabavci vina, izradi vinskih karata, pravilnom skladištenju, preporučuju vina uz jela, rade izbor čaša, određuju temperaturu pri kojoj se poslužuje vino, preporučuju izbor cigara, piva, voda i dr.**



# Poslovni savjetnik preporučuje...

Deseto izdanje jednog od najpopularnijih udžbenika prodaje 'Suвременa prodaja' autora Manninga i Reecea prevedeno je na hrvatski. 'Poslovno obavještajno djelovanje' Mirka Bilandžića otvara temu koja je prilično nova u Hrvatskoj: business intelligence, koristi i organizacija prikupljanja informacija. Dan Ariely izdao je knjigu koju je neugodno čitati, jer govori o iracionalnosti naših ekonomskih odluka. Ako su naše odluke iracionalne, mogu li se predvidjeti?

## SUVREMENA PRODAJA

G.L. Manning, B.L. Reece, 490 str.,  
tvrdi uvez, 490 kn



'Suвременa prodaja: stvaranje vrijednosti za kupca' jedan je od najpopularnijih udžbenika prodaje, a kod svakog novog izdanja autori osuvremenjuju knjigu koristeći nova iskustva iz prakse, istraživačke radove, knjige i članke iz propulzivnog područja prodaje. Filozofija prodaje Manninga i Reece zasniva se na vrijednosti za kupca: bez trikova, prešućivanja i 'udri i bježi' taktika kojima se uspijeva postići samo kratkotrajan efekt prodaje. Dakle, samo dugotrajno partnerstvo s kupcem, stvoreno na osnovi vrijednosti koju je uspio kreirati prodavač, generira osnovu uspješnog poslovanja. Knjiga sadrži i poglavlja o prezentacijskim strategijama, upravljanja samim sobom i drugima, te upotrebi kompjuterskih programa za CRM. 'Suвременa prodaja' izvrsna je osnova za prodajne edukacije, a autori je koriste u svojim programima izobrazbe u Microsoftu, Wells Fargo banci, UPSu, Xeroxu i drugima.

## POSLOVNO OBAVJEŠTAJNO DJELOVANJE

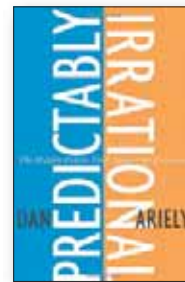
Mirko Bilandžić, 215 str., meki uvez, 135 kn



Pojam obavještajnog rada odmah nas asocira na službe poput KGBa i CIA, koje svakodnevno vođe svojih država izvještavaju o najvažnijim svjetskih događajima i implikacijama koje ti događaji mogu imati. U maloj ekonomiji poput Hrvatske imamo osjećaj da su sve informacije dostupne i šire se poput šumskog požara: poslovna zajednica je mala, a obveza čuvanja tajne (makar i poslovne) ne shvaća se previše ozbiljno. Knjiga Mirka Bilandžića razjašnjava razlike između špijunaže kao nelegalne i neetičke aktivnosti, te prikupljanja legalnih i javnih informacija u svrhu boljeg poslovanja – business intelligence. Kroz razna poglavlja autor nas vodi kroz svrhu i koristi, načine organiziranja, utjecaja business intelligencea na različite poslovne funkcije. Ključne faze aktivnosti su prikupljanje, analiza podataka, te izvještavanje poslovnog vodstva kako bi na vrijeme donijelo odgovarajuće poslovne odluke. Brojni primjeri i razumljiv stil čine knjigu praktičnom kako studentima, tako i managerima.

## PREDICTABLY IRRATIONAL: THE HIDDEN FORCES THAT SHAPE OUR DECISIONS

Dan Ariely, 304 str., tvrdi uvez,  
15,57 U\$, engleski jezik



Dan Ariely profesor je na MIT koji već dvadeset godina proučava bihevioralnu ekonomiju. Balansirajući između psihologije i ekonomije, Ariely u knjizi objašnjava zašto se pacijenti osjećaju bolje nakon uzimanja skupljeg lijeka umjesto jeftinijeg, generičkog. Pošteni zaposlenici neće nikad od svog poduzeća ukrasti novac, ali će kući ponijeti olovke, papir i ostali uredski materijal. Postdiplomski studenti Harvarda sudjelovali su u istraživanju koje pokazuje da će većina varati na testovima, ako budu sigurni da neće biti uhvaćeni. Psihologija utječe na sve naše, pa tako i ekonomske odluke, često na način koji ekonomisti smatraju iracionalnim. Proučavanje tih disciplina može definitivno pomoći u boljem promišljanju našeg poslovanja. 'Predictably Irrational' je provokativna knjiga koja ruši stare postavke i rasvjetljava stare zablude.

Pripremila: Renata Takáč Pejnović



Ovo je moj primjerak,  
a gdje je Vaš?

### Centar za računovodstvo i financije d.o.o.

Pierottijeva 1, 10000 Zagreb, Hrvatska  
tel. +385 1 - 49 217 37  
fax. +385 1 - 48 360 99  
e-mail: pretplata@ripup.hr; urednistvo@ripup.hr  
[www.ripup.hr](http://www.ripup.hr); [www.propisi.hr](http://www.propisi.hr)

VELIKI REBRANDING U TRGOVINI

## Mali (veliki) dućani ne moraju umrijeti... ... naročito oni sa stilom i kreditnim karticama

U jednom trgovačkom centru na blagajni se dogodila jedna vesela zгода. Jedna dama se dvoumila da li da plati ceh gotovinom ili kreditnom karticom. Kako je njena torbica bila otvorena, blagajnica nije mogla a da ne vidi kako dama nosi uz ostale stvari i uokvirenu sliku jednog muškarca. "Toliko ga volite?", upitala je blagajnica. "Ni govora, to je slika mog bivšeg muža i kad pomislim da bih se mogla ponovno udati za njega, znam da sam prevršila mjeru u *shoppingu*", odgovorila je dama, nasmijala cijeli red kupaca na blagajni i izvadila svoju kreditnu karticu.



Nadina Cvetko Borota,  
dipl. oec.

### NEW YORK, NEW YORK

Gdje se još sa dobrodošlicom čeka na kupovinu sa kreditnim karticama? U tradicionalnim gradovima sa snažnim proturječjima, kakav je, recimo New York. I to u

elitnim dućanima koji se protežu dužinom cijelog bloka u dijelu grada gdje se još nedavno trgovalo mesom.

Veliki modni dućan **Jeffrey** u kvartu Chelsea, uspio je iznenaditi i same Njujorčane, kada se dogodio na jednom takvom mjestu. Mesnice su počele izumirati i na ta mjesta se polako useljavaju galerijski primjerci dućana poznatih imena. Zlobnici tvrde da se okolo još širi blago neugodni miris nedalekih dokova, a okolne su ulice ili u fazi preuređenja ili su zapuštene. Baš takva realnost i neizvjesnost od eventualnog prepada, pljačke, ubojstva iz nehata služi bogatima kao nadahnuće da kupovina neće biti dosadna i rutinska.

U toj se pustopoljini **Jeffrey Kalinskiy** usudio otvoriti dućan, koji je stilom i cijenama namijenjen ženama čija noga nikad tu nije kročila. Ustvari, teško je reći da one i danas tu doista hodaju. Tu se stiže najčešće taksijem, a čuvar u livreji dočekuje skupocjeno odjevene žene, koje izlaze iz jednako skupocjenih automobila i ostavljaju šofere da ih pričekaju dok obave taj mali obavezni ritual kupovine još jednog para cipela Manola Blahnika. Mogle su se odlučiti i za brojne druge modne dizajnere, jer Jeffrey prodaje na prostoru od 4.000 četvornih metara samo najbolje od najboljeg, a cipele, haljine i torbice poslo-



žene su poput muzejskih eksponata dok uz njih stoje diskretni prodavači, koji u maniri obrazovanih vodiča na izložbi upozoravaju na rijetke i posebno vrijedne primjerke. Jeffrey i njegov uspjeh nisu izuzetak u današnjem svijetu butika, on naprosto spada u ljude koji posjeduju začuđujući instinkt o onome što dolazi. Ti su ljudi pretekli sve druge, jer su prvi prepoznali da se koncept dućana, kupovine i kreditnih kartica radikalno mijenja.

### NEKI NOVI INTERIJERI

Takvih neobičnih dućana ima u svijetu danas već bezbroj i većina ih uživa kulturni status. Jedan od najpoznatijih je **Corso Como 10** talijanske modne stručnjakinje **Carle Sozzani**, koji se nalazi na istoimenoj adresi milanskog kvarta Brera. Taj se prodajni prostor nalazi u zabačenom dvorištu gdje je prije toga bila smještena Renaultova garaža i u pravom duhu globalne estetike, koja je istodobno prošla najstrožu

**Predugo su stručnjaci kupce smještali u sigurne starosne skupine, te u one temeljene na primanjima, ali u posljednje se vrijeme pokazuje da u cijelom razvijenom svijetu ljude više povezuje namjerni odabir poželjnog životnog stila od materijalnog statusa ili godina starosti.**

**Ono što se izgubi neprofitabilnom trgovinom, zaradi se na imidžu, koji sa svoje strane iznova pokreće lanac prodaje. Kupac točno zna što će tu sve naći: savršen i skup, ali ipak korporacijski proizvod.**

školu najboljeg milanskog ukusa, prodaje sve, od avangardnog namještaja do japanskog papira za umotavanje darova, američkih rijetkih krimića iz pedesetih, antiknog talijanskog nakita s kraja prošlog stoljeća, avangardne japanske mode, marokanskih čaša za čaj ili senzualnih, ali slabo poznatih parfema. Vrhunac je ponude starac-krojač koji posve nesvjestan kupaca i buke, uredno u sredini dućana šiva na staroj singerici, kao da se nalazi u nekom starinskom i prašnjavom krojačkom salonu.

Ti su dućani novog ugođaja obično smješteni na nekim čudnim lokacijama i najbolje svjedoče o promjenama koje krajem stoljeća doživljava kupovina, a samim tim i o novim kupcima u potrazi za ekskluzivnom i drukčijom ponudom proizvoda i usluga. Ti se dućani nipošto ne isključuju s luksuznim buticima najpoznatijih dizajnerskih imena, koji su uredno naslagani na njujorškoj aveniji Madison, londonskoj Bond Street ili pariškoj ulici Fabourg Saint-Honore.

U Pragu, Budimpešti, Kijevu i ostalim evropskim metropolama slika je ista. Ti hramovi luksuza snažno su kondenzirani izlozi stila pojedinog dizajnera, te su stoga vrlo glasni oglasi njegove mode. Naime, s preskupim najamninama poslovnih prostora u tim ulicama teško je, pa čak i nemoguće, uspješno financijski poslovati. Ono što se izgubi neprofitabilnom trgovinom, zaradi se na imidžu, koji sa svoje strane iznova pokreće lanac prodaje. Kupac točno zna što će tu sve naći: savršen i skup, ali ipak korporacijski proizvod.

### FILMSKI KLASICI U SLUŽBI TRGOVINE

Stoljeće koje je upravo za nama pretvorilo je kupovinu u svojevrsnu umjetnost, koja prakticira različite estetike, ima svoje filozofe, svoje romanopisce, svoje psihoterapeute i svoje pacijente. Mnogi su se najslavniji romani i filmovi dvadesetog stoljeća dotakli kupovine kako bi bolje objasnili karakter svog junaka ili svog doba. **Veliki Gatsby** skupljao je u ogromnim količinama prelijepe košulje, Rhett je poveo Scarlett u kupovinu na medenom mjesecu u filmu **Prohujalo s vihorom** kako bi joj dokazao da je voli, Audrey Hepburn kupovala je u snovima pred mitskom draguljarnicom Tiffany, a Erica Jong je napisala da bi manje žena kupovalo u robnoj kući Bloomingdale's kad bi imale sretniji seksu-

alni život i volju za posao u struci ili izvan struke...svejedno!!! Glavni junak **Zgodne žene** i **Američkog žigola** u filmovima je poput niske bisera na krevetu slagao komplete hlača, košulja i kravata, a Meryl Streep je sa Robertom de Nirom isto to izvela u njihovom zajedničkom filmu krajem osamdesetih, kad se spremala na prvi ljubavni sastanak.

### ARHITEKTI U SLUŽBI TRGOVINE

Vješti će arhitekti interijera učiniti ponudu iste ili vrlo slične majice dramatično različitom u različitim dućanima. U dućanu Calvina Kleina CK namijenjenom mladoj publici ta će bijela majica visjeti na polici od nebrušenog čelika. Goli neožbukani zidovi u pozadini pridonosit će dojmu galerije ili modernog muzeja. Najpametniji se trgovci drže pravila: kupca i njegov izbor nikad ne treba omalovažavati.

Simbioza prodaje proizvoda i **uslužne prodaje** kreditnom karticom za taj proizvod predstavlja realnu vrijednost za kupca. I to je zapravo jedina realnost kupovine – sve ostalo podsjeća na priču iz 1001 noći. U tom procesu marketinška i prodajna funkcija **uslužnog prodavatelja** raspoložu nizom alata za prezentacije pruženih usluga u gradnji prodajnog slučaja sa poznavanjem načina života ili poslovanja kupca.

Pričajući o svom kulturnom dućanu Corso Como 10 Carla Sozzani kaže da su je najprije optuživali da je previše elitna i pricali da nikad neće uspješno trgovati. Sama zaključuje da njezin uspjeh ima dva moguća objašnjenja: ili njezin odabir nije elitan ili se pojam elite izuzetno proširio. Osobno je sklona ovoj drugoj interpretaciji.

### LICA ZNANA I NEZNANA

Svaki dućan ima kupce kakve zaslužuje, a uspjeh dućana ovisi o porastu zanimanja za **individualizam**, te obaviještenost u kombinaciji s visokom vizualnom kulturom određenog sloja kupaca.

Taj eklekticismam svjedoči o novim željama i potrebama određenih grupa kupaca. Naime, najuspješniji današnji dućani obraćaju se točno određenoj grupi koju su precizno situirali u globalnoj gradskoj džungli stilova.


Tko su ti ljudi različitih nacionalnosti, raznih dobnih skupina i raznolikih primanja? Psihografija je zamijenila demografiju kao omiljenu disciplinu u marketinškim istraživanjima.

## JESTE LI ZNALI DA?

**85%** ispitanih muškaraca i žena dalo je odgovor o tome koliko iznose njihova bruto mjesečna primanja. Od njih, **51%** žena nalazi se u dohodovnoj skupini od bruto 10 do 20.000 kn (u usporedbi s **35%** muškaraca), **26%** prima bruto 20-50.000 kn (**37%** muškaraca), a **17%** žena manjega prima do 10.000 kn bruto (dok toliko prima **13%** muškaraca).

Izvor: On line istraživanje Poslovnog savjetnika i Poslovne lige BMM. Istraživanje je provedeno u periodu svibanj-srpanj 2007. na uzorku od 455 ispitanika-managera hrvatskih tvrtki

Predugo su stručnjaci kupce smještali u sigurne starosne skupine, te u one temeljene na primanjima, ali u posljednje se vrijeme pokazuje da u cijelom razvijenom svijetu ljude više povezuje namjerni odabir poželjnog životnog stila od materijalnog statusa ili godina starosti.

Odabrani životni stil određuje kako pojedinac danas troši vrijeme, energiju i novac. Današnja društvena situacija u kojoj je moguće osobnost uspostaviti kupovinom može rezultirati samo fluidnim identitetom. Promjena takve nestalne osobnosti podrazumijeva i novu kupovinu različitih predmeta. Mali (veliki) dućani sa eklektičkim stilom su tu upravo da odgovore na te jako individualizirane potrebe. 

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

Zanima vas koji su propisi trenutno važeći ?

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

Napomena: Usluga pregleda važećih propisa je besplatna



mr. sc. Eduard Osredečki

## I PROIZVOD JE PORUKA

Započnimo od toga da je svaki proizvod - poruka. Naime, većina potrošača već je ranije uočila željeni brend ili trgovinu, što uvelike olakšava odluku o kupnji. Prema

poznatoj definiciji da je informacija posebno kodirana poruka što je pošiljatelj emitira s određenom namjerom - primatelj, u našem slučaju kupac, taj **signal** dekodira na svoj vlastiti način, što određuje njegovu odluku za kupnjom. Svaka informacija, bez obzira na vrstu posla, trebala bi biti jasna publici, a osobito onoj kojoj se najčešće obraćamo. Zato očekujemo povratni **učinkoviti odgovor**.

U svakoj fazi poslovnog informiranja trebalo bi se poštivati načelo jasnoće sadržaja - upravo onako kako je istaknula Dankinja, gđa **Jeanette Viale**: "Kao sinonim za jednostavna, priprosta čovjeka u Danskoj koristimo ime Mister Jenssen i naš moto u informatizaciji poslovanja glasilo je: Neka bude lako shvatljivo Mr. Jenssensu! i u tome smo uspjeli".

Svakako da u tome značajnu ulogu ima i ambalaža, za koju često govorimo da prodaje proizvod. Zato se i događa da privlačno smišljena poruka na atraktivnoj ambalaži pomaže u prodaji čak i (nažalost) loših sadržaja.

Kadšto je kupcu dostatna informacija koja ulijeva povjerenje kroz poznati robni žig ili ugledni brend, pa mnogi ne dolaze u iskušenje kupovati proizvode ostalih, manje poznatih ili novih proizvođača, odnosno proizvode njima nepoznatih ili novih imena. Trgovina se nerijetko oslanja na propagandnu potporu proizvođača, pa često njen **cimer** dodatno krasi svjetleći displeji poznatih tržišnih imena, odnosno naljepnice, plakati i **nijemi prodavači** po policama i izlozima.

## KORISTITE DOBAVLJAČEVE PROMO - MATERIJALE

Kod formiranja cijena postoji mogućnost da se, osnovom povoljnih uvjeta nabave osmisli i dodatna vlastita propaganda, te da se istakne roba koja se slabije prodaje. U tom slučaju se kupčeva pozornost usmjerava pomoću stručno izrađenih pisanih poruka, te osobito dekoriranih dijelova trgovine za poseban izbor proizvoda. To može uvećati troškove, ali potiče kupnju i tako se ulože-

# Prateća izravna i neizravna promidžba



Poput svakog drugog poslovanja, tako i trgovina koristi razne vrste promidžbe - čak i u slučajevima kada su potrošači nužno orijentirani samo na određenu prodavaonicu, odnosno kad u blizini nema izravne konkurencije. Neki su skloni tvrditi da je svaka promidžba (tj. i loša) korisna za poslovanje. Takvu pretjeranu tvrdnju moramo, ipak, prihvatiti s rezervom. Osobito ako svjesno negujemo dobre odnose s potrošačkom javnošću.

no višestruko vraća. No, prije nego li trgovac pribjegne vlastitom oglašavanju, neka ipak od dobavljača-proizvođača pokuša pribaviti njihova sredstva unapređenja prodaje ili besplatne promidžbene materijale. Neki će ga, možda, ucijeniti količinom narudžbe ili vezanom prodajom ili nepovoljnim cijenama, ali bude li se pozabavio ovim problemom, iznaći će povoljne mogućnosti do-

bave korisnih promo-materijala. Kad ostali dobavljači zapaze da neka trgovina **forsira konkurenciju**, i oni mogu samoinicijativno pridonijeti propagandi određenih prodavaonica svojim materijalima. Pritom treba voditi računa da promidžba bude na odgovarajućoj praktičnoj razini. Budući da je većina suvremenih prodavaonica ujedno i izlog, nisu prikladni plakati velikog formata (osim u supermarketima), jer blokiraju pogled u interijer gdje proizvodi sami po sebi emitiraju poruku, pa kreatori oglašnih sredstava trebaju razmišljati o praktičnoj aplikaciji na većini prodajnih mjesta (bolje

**Prigodom neke kampanje, preporučljivo je poslužiti se transparentima ili bilbordima u neposrednoj blizini objekta, ali tako da privlače pozornost i da je poruka lako uočljiva i pamtljiva.**

**Većina kupaca radije zalazi tamo gdje se nešto zbiva i gdje se razbija monotonija u procesu ponude. Pritom treba skrbiti da se slabom kakvoćom uzoraka ne povrijede potrošači i tako poluči neodgovarajući efekt.**

plakat 50 x 70 cm, nego 70 x 100 cm).

Kadšto je potrebno da proizvođač, uz svoj promotivni materijal, prodavačima priloži i uputu za montažu (osobito kod takozvanih **nijemih prodavača**; npr. oslikani plastični ili kartonski stalci u obliku nosača za manje stvari) ili će posebno instruirati samo neke aranžere. Uz ovo će dobro doći demonstracije i degustacije u organizaciji proizvođača, koji međutim, preferiraju za takve akcije prostore velikih površina i masovne fluktuacije kupaca. No, ako se takva akcija češće provodi i u malim i srednjim trgovinama, može stimulirati na kupnju i povećati broj potrošača.

Neki npr. pribjegavaju promociji kroz nazočnost popularnih zabavljača u prostoru trgovine. Ipak, treba biti oprezan da te osobe ne dobiju veću pozornost nego svrha zbog koje su nazočne.

#### **TISKANI PROMIDŽBENI MATERIJALI**

Velike trgovine koriste metodu izravnog marketinga lijepo oslikanim prospektima (te isto takvim novinskim oglasima). Uz brojne informacije, kupac nalazi na kraju prospekta naznaku otprilike sljedećeg sadržaja: "Zadržavamo pravo tiskarskih i drugih nenamjernih pogrešaka", zatim: "Ne preuzimamo odgovornost za tiskarske pogreške" ili "Ponudeni artikli mogu odstupati od onih na fotografijama"...

Takve formulacije kojima se velike trgovine unaprijed **ograđuju od pogrešaka** nisu samo nelogične, nego i pokazuju

neprofesionalnost onoga tko šalje materijal koji bi se morao smatrati pouzdanim. Drugim riječima, kupac dolazi na adresu trgovine, gubi vrijeme na parkiranje, zatim se gužva tražeći željene proizvode prema pristiglom katalogu (kojeg je neželjeno primio u svoj sandučić), a onda ga na blagajni dočeka hladni tuš kad mu zaračunaju drukčiju cijenu (uglavnom višu) od one koja se ističe na stranici reklamne tiskovine.

No, prodajete li proizvod, čija je stvarna cijena, npr. oko 3.000 kuna, a na prospektu je otisnuto samo 30 kn, razumni će shvatiti i prihvatiti opravdanje da je riječ o zabuni. Ali ni to se ne mora dogoditi. Razne pogreške mogu se uvijek izbjeći ako ponuđač postupa na **profesionalni način**. Kod izrade tiskovina uglavnom postoji važna funkcija: **korektura otisnutog sloga**. Podsjetimo se na taj postupak:

- svaka osoba pri izradi info-materijala stara se za točne podatke - to znači da već u prvoj fazi upisa postoji kontrola izvornog unosa;
- nakon toga sve provjerava lektor radi jezične ispravnosti. Usput zapaža i ostale greške. Tako ispravljen tekst prepisuje se u **čisto** i daje korektoru, koji ga uspoređuje sa zadnjim lektoriranim, točnim tekstom. Svaku fazu potpisuje zadnji čitač. Kako trgovine često nemaju jezične stručnjake, ove usluge se naručuju izvana. Njihov honorar je zanemariv u usporedbi s troškom prospekta. Budući da tiskara

## **Kako proizvođač utječe na promidžbu na licu mjesta?**

Neki se zagrebački izdavač teško probijao na knjižarsko tržište sa pedagoškim slikovnicama dobrih europskih izvornika. Tada je odlučio da se, uzorom na strane izdavače, izrade metalni stalci za slikovnice sa svojim logom. Protivnici ove ideje smatrali su to neracionalnim, jer bi neke knjižare mogle uporabiti takve vrtuljke i za ostale knjige. No, zagovornici stalaka ipak su imali pravo. Kako je dobivanje besplatnih vrtuljaka uvjetovano kupnjom kompleta rečenih slikovnica — nove knjige su ipak ušle u gotovo svaku značajniju knjižaru. Kasnije ih je, zaista, većina iskoristila za ostale knjige, ali se postiglo da dobra slikovnica i ime izdavača postanu traženi. Ovo je jedan od pozitivnih primjera kako proizvođač utječe na promidžbu na licu mjesta. Takve pozitivne ucjene su dobrodošle, iako ima i onih koje trgovca stavljaju u težak položaj; tj. kad jaka proizvođačeva promocija prisiljava kanale prodaje na prihvatanje lošeg ili neželjenog brenda.

ili priprema tiska daje naručitelju probni otisak, još uvijek se mogu, pred konačnu izradu unijeti ispravci-dodaci. No, ako posao nije obavljen kako i kada treba, dolazi do vremenskog tjesnaca i štampa se tekst - uz ono spasonosno "da ne odgovaraju za tiskarske pogreške." Potrošači ne moraju priznati taj izgovor, jer kako je rekao jedan kupac: "Kakva je to propaganda koja nudi krive podatke na moju štetu.";

- ukoliko pak trgovac uoči pogrešku kad je sve gotovo, još uvijek može intervenirati i ispraviti je. Treba samo pitati one koji znaju.

PS

**Posao trgovačke promidžbe, kao i svaki drugi, iziskuje pažnju i visoki stupanj stručnosti. Nemate li takvu potporu in loco, trebate se bolje i profesionalnije organizirati.**

WWW.PLAVIRADIO.HR



**SLUŠAJTE RADIO!  
LIVE STREAM**



Ima nas  
toliko mnogo  
ali samo neki  
dolaze do vrha.

 **Lider** poslovni tjednik

**Pretplatite se na Lider**  
Godišnja pretplata 10 brojeva gratis  
Polugodišnja pretplata 3 broja gratis

Provjereno >> Kvalitetno  
Svakog četvrtka na vašem radnom stolu

Tel.: 01/ 63 33 519  
01/ 63 33 536  
[www.liderpress.hr](http://www.liderpress.hr)

## SPECIJALNI PRILOG:

**Trgovački centri****Pitali smo hrvatske poslovne ljude:**

Kupujete li u trgovačkim centrima?	
Da	80%
Ne	5%
Ponekad	15%
Koliko često kupujete u trgovačkim centrima?	
Manje od jednom mjesečno	14%
Jednom mjesečno	24%
Više puta mjesečno	35%
Jednom tjedno	12%
Više puta tjedno	14%
Svaki dan	1%
Što najčešće kupujete?	
Hranu i kućne potrepštine	79%
Odjeću i obuću	16%
Bijelu tehniku	1%
Namještaj	1%
Ostalo	3%
Kojim danom odlazite u kupovinu?	
Tijekom tjedna	23%
Subotom	22%
Nedjeljom	8%
Nema pravila	47%
Podržavate li odluku o zabrani rada nedjeljom velikih trgovačkih centara?	
Da	39%
Ne	45%
Svejedno mi je	16%
U kojim trgovačkim centrima kupujete? (možućnost više odgovora)	
Avenue Mall	34%
City Centar One	37%
Importane Centar	17%
Importane Galleria	13%
Centar Kaptol	13%
Mercator	21%
Mercatonne Emmezeta	24%
King Cross	28%
Branimir Centar	2%
Mandi	4%
Tower centar Rijeka	9%
U nekom drugom centru	26%

**82 Ponašanje potrošača: kako kupujemo**

Zadnja istraživanja tvrtke Cushman & Wakefield pokazuju da je Hrvatska na 28. mjestu u Europi po ponudi površine trgovačkih centara. Do kraja 2008. godine ukupna površina trgovačkih centara u Europi bit će proširena za dodatnih 11,4 milijuna četvornih metara. Zašto brojne potrošače privlače trgovački centri i kako kupuju?

**84 Razvoj trgovačkih centara u Hrvatskoj**

Prva nova generacija trgovačkih centara u Hrvatskoj, koja kombinira ponudu *shoppinga* i zabave, postigla je uspjeh i počela privlačiti tisuće posjetitelja svaki dan. Visoko kvalitetan okoliš koji omogućuje ne samo kupnju nego i zabavu posjetitelja očito je dobitna formula. Stručnjaci s kojima je Poslovni savjetnik popričao predviđaju kako će se zbog toga u sljedećih nekoliko godina naglasak u izgradnji trgovačkih centara staviti upravo na zabavu u kojoj može uživati svaki posjetitelj.



Istraživanje je Poslovni savjetnik proveo u suradnji sa konzultantskom tvrtkom Proago u periodu od 6. do 11. svibnja 2008. na uzorku od 325 ispitanika.

# Ponašanje potrošača: kako kupujemo

Zadnja istraživanja tvrtke Cushman & Wakefield pokazuju da je Hrvatska na 28. mjestu u Europi po ponudi površine trgovačkih centara. Do kraja 2008. godine ukupna površina trgovačkih centara u Europi bit će proširena za dodatnih 11,4 milijuna četvornih metara, a taj trend predvode Rusija, Poljska, Španjolska i Turska. Do sada Norveška prednjači po ponudi površine trgovačkih centara, a zatim slijede Švedska i Nizozemska. Zašto brojne potrošače privlače trgovački centri i kako kupuju?

**M**nogobrojna istraživanja rađena su s ciljem opisivanja i proučavanja ponašanja potrošača. Primjerice, P. Underhill navodi da su u jednom od većih istraživanja zaključili da će 65 % muškaraca koji probaju traperice iste i kupiti, dok će to učiniti samo 25 % žena. U restoranima sa samoposluživanjem 18 % ljudi čita nutricionističke vrijednosti sendviča, dok u supermarketu to čini samo 2 % kupaca. Subotom u prijepodnevnom satima samo 4 % kupaca odluči kupiti računalo, dok u vremenu iza 17 sati to učini njih 21 %. U prodavaonici kućanskih aparata, 75 % osoba koje uzmu košaricu nešto i kupe. Oni koji ne uzmu košaricu kupuju u 34 % slučajeva. Samo područje ponašanja potrošača postalo je predmet interesa mnogih marketinških stručnjaka, jer se i najjednostavnije stvari mogu previdjeti u mnogobrojnim detaljima. Underhill tvrdi da i ono očigledno nije uvijek i jasno vidljivo.

## PRISTUPAČNOST PRODAJNOG MJESTA

Postoje određene fizičke i anatomske mogućnosti koje su zajedničke svim ljudima. Sva prodajna mjesta trebaju biti kreirana s ciljem prilagođavanja ljudskim željama i potrebama te načinu ponašanja. Pristupačnost prodajnog mjesta u velikoj je mjeri povezano s povećanjem prodaje i ostvarivanjem dobiti.

Na primjer, u trenutku kada kupci parkiraju automobil na parkiralištu, žure kako bi što prije ušli u prodajni prostor. Ne zadržavaju se puno na tom nezanimljivom mjestu predviđenom za automobile i kolica, već brzim korakom ulaze u trgovački centar.

U tom trenutku, **sve** što je **smješteno** na samom **ulazu** ili predvorju, **neće biti zapaženo** niti "doživljeno" od strane potrošača. To se odnosi na plakate, letke, promotivne brošure, displeje, izloge s proizvodima, ali i prodavaonice koje su smještene na samom ulazu. Ukoliko sve nabrojeno pomaknemo samo 10 metara prema unutrašnjosti prodajnog mjesta, kupci će to vidjeti.

Iako su vrlo praktična, **pokretna vrata** samo još povećavaju prostor predvorja što naglašava problem ignoriranja svih promotivnih materijala koji su smješteni na samom ulazu.

Ukoliko u prodajnom mjestu postoje bilo kakvi problemi s prohodnošću prostora ili prevelikom količinom izloženih proizvoda koji blokiraju prolaz, izazvat će otpor i osjećaj zabrinutosti kod potrošača. Ljudi uvijek usporavaju kada ispred sebe vide neonsko svjetlo i reflektirajuće površine (zrcala), ali isto tako ubrzavaju kada ispred sebe vide banku. U nekim trgovačkim centrima obično se nala-

## Savjeti Poslovnog savjetnika

1. Sva prodajna mjesta trebaju biti kreirana s ciljem prilagođavanja ljudskim željama i potrebama te načinu ponašanja.
2. Treba izbjegavati probleme s prohodnošću prostora ili prevelikom količinom izloženih proizvoda koji blokiraju prolaz, jer će izazvati otpor i osjećaj zabrinutosti kod potrošača.
3. Potrebna je izmjena proizvoda koji se stavljaju na prednju policu, odnosno onu koja se vidi kada kupac stoji na ulazu.
4. Svako prodajno mjesto mora istražiti ponašanje kupaca i pokušati se prilagoditi sve zahtjevnijem kupcu.

ze i banke, a prodajna mjesta pored banaka u tom slučaju trebaju dobro razmisliti o privlačnosti kupaca do svog ulaza ili izloga te izraziti posebnu kreativnost.

## NAJVAŽNIJU ULOGU IMA PREDNJI DIO PRODAVAONICE

Prednji dio prodavaonice ima najvažniju ulogu u određivanju koji kupci će zaista i ući u prostor. Poduzeće koje je željelo potaknuti ulazak žena u prodavaonicu, na prednju policu je stavio telefone. Stručnjaci savjetuju da je potrebna izmjena proizvoda koji se stavljaju na prednju policu, odnosno onu koja se vidi kada kupac stoji na ulazu. To je važno kako bi se u prodavaonicu privukle različite ciljne skupine. Na primjer, na prednjoj polici u knjižari u jutarnjim satima treba staviti knjige namijenjene majkama, jer se u jutarnjim satima u trgovačkim centrima najčešće nalaze majke s djecom. U poslijepodnevnom satima nastaje gužva zbog učenika i studenata pa je na ulazu potrebno postaviti knjige o sportu ili glazbi i sličnim temama koje zanimaju mladež. Od 17 sati pa do zatvaranja prodavaonice bilo bi dobro izložiti poslovne knjige ili neku literaturu koja je namijenjena muškarcima i ženama koji rade.

Neke od navedenih činjenica vezane za **razmišljanje kupaca** ne treba uvijek uzeti kao općenito pravilo, ali je važno naglasiti da svako prodajno mjesto mora istražiti ponašanje kupaca i pokušati se prilagoditi sve zahtjevnijem kupcu. Samo takva, kupcu prilagođena ponuda, može donijeti očekivane rezultate i povećanje prodaje proizvoda i usluga.

mr. sc. Elvira Mlivić Budeš



**Izlozi banaka su obično dosadni i zato nije dobro imati prodajno mjesto uz bilo kakvu financijsku instituciju.**



Tomaž Smeh, vlasnik i direktor tvrtke Smeh d.o.o.

# Aktivnosti u tvrtki Smeh nikada ne staju



Tvrtka Smeh d.o.o. je specijalizirana tvrtka za prodaju trgovinske i skladišne opreme. Tijekom svog poslovanja pridobili su povjerenje vodećih europskih partnera koje, kao ovlaštene predstavnici, zastupaju na području Slovenije, Hrvatske, Bosne i Hercegovine i Srbije. Prodor na tržište omogućuje im visoka kvaliteta proizvoda i usluga, konkurentnost, kompatibilnost, stalni tehnološki razvoj i nadgradnja, pouzdanost i prilagodljivost zahtjevima kupaca. **Tomaž Smeh**, vlasnik i direktor tvrtke Smeh, ističe kako su rješavanje kompleksnih pitanja u trgovini i definiranje koncepta opreme stvari zbog kojih aktivnosti u tvrtki Smeh nikada ne staju.

## ☞ Predstavite tvrtku Smeh, koja je osnovna djelatnost?

— Tvrtka Smeh d.o.o. je dinamična tvrtka srednje veličine koja je na tržištu Slovenije počela s radom 1995. godine. Od svojih početaka, tvrtka se bavi projektiranjem i prodajom opreme za trgovine i skladišta. Pružamo usluge:

- trgovinskog i skladišnog projektiranja,
- prodaje trgovinske opreme,
- prodaje skladišne opreme i
- servisiranja opreme.

Našim kupcima, s našom stručnom osposobljenosti i u najkraćem roku, predložimo i izradujemo konceptna i tlocrtna rješenja, koja racionalno iskorištavaju raspoloživi skladišni ili prodajni prostor. Za stručnu izvedbu cjelokupnih rješenja imamo vlastiti tehnički osposobljeni kadar. Prihvaćena rješenja zatim realiziramo s opremom koju nakon toga i održavamo u stanju koje garantira najbolju ekonomsku isplativost. Svi proizvodi imaju odgovarajuće certifikate.

**Cilj tvrtke Smeh je obavljanje usluga na razini koja kupcima omogućuje koncentraciju na njihovu osnovnu djelatnost. Stalnim povećanjem kvalitete pruženih usluga i isporučenih proizvoda, nastojimo povećati zadovoljstvo naših kupaca, a istovremeno pridobiti i povjerenje budućih kupaca.**

## ☞ Tko su vam najznačajniji partneri?

— Ovlaštene smo zastupnici sljedećih poduzeća za područje Slovenije, Hrvatske, Bosne i Hercegovine i Srbije.

**Wanzl**, trgovinska oprema (dobavljači kupovnih i transportnih kolica, automatski i mehanički ulazi, ograde, odbojnici, žičani polični program);

**Sidac**, trgovinska oprema (dobavljači blagajničkih pulteva, prodajnih polica, Cash&Carry programa itd.);

**Metalsistem**, skladišna oprema (dobavljači paletnih i poličnih sistema, etažnih skladišta, sistema Drive-in, transportnih i automatiziranih sistema).

Zajedno s navedenim proizvođačima, nudimo visoku kvalitetu njihovih proizvoda i naših usluga po konkurentnoj cijeni. Poslovna suradnja s poznatim trgovačkim tvrtkama najbolja su garancija kvalitetne opreme i usluga: Billa, CBA, Getro, Konzum, Plodine, Spar, Tuš, Mercator, Magma, Metro, Merkur, Tommy...

## ☞ Tvrtka je osnovana u Sloveniji. Kad ste počeli s radom u Hrvatskoj?

— Nakon brojnih, uspješno realiziranih projekata odlučili smo se za ekspanziju i na hrvatsko tržište te smo tvrtku u Hrvatskoj osnovali 2004. godine. Hrvatsko tržište predstavlja jedno od najprofulzivnijih u regiji.

Prema potencijalu, veličini i ozbiljnosti rada na tom području imali smo obvezu garantirati kupcima kvalitetu usluge i na hrvatskom tržištu. Naša iskustva na ovom tržištu su jako pozitivna i vjerujemo da će u razdoblju do integracije u Europsku zajednicu, a svakako nakon integracije, potencijali Hrvatske još porasti. Danas na svim tržištima imamo 20 zaposlenih i još najmanje toliko ugovornih suradnika za područje transporta i montaže.

## ☞ Koji su planovi za budućnost?

— Svjesni smo da je kvaliteta na prvom mjestu jer pored današnje konkurencije, kako na domaćem, tako i na stranom tržištu, nije moguće dugotrajno postojanje poduzeća bez pružanja visokokvalitetnih proizvoda i usluga. Cilj tvrtke Smeh je obavljanje usluga na razini koja kupcima omogućuje koncentraciju na njihovu osnovnu djelatnost. Stalnim povećanjem kvalitete pruženih usluga i isporučenih proizvoda, nastojimo povećati zadovoljstvo naših kupaca, a istovremeno pridobiti i povjerenje budućih kupaca. To je naš prioritet.

Pripremila: Lidija Nejedly

# Razvoj trgovačkih centara u Hrvatskoj

Prva nova generacija trgovačkih centara u Hrvatskoj, koja kombinira ponudu *shoppinga* i zabave, postigla je uspjeh i počela privlačiti tisuće posjetitelja svaki dan. Visoko kvalitetan okoliš koji omogućuje ne samo kupnju nego i zabavu posjetitelja očito je dobitna formula. Stručnjaci s kojima je Poslovni savjetnik popričao predviđaju kako će se zbog toga u sljedećih nekoliko godina naglasak u izgradnji trgovačkih centara staviti upravo na zabavu u kojoj može uživati svaki posjetitelj – poput *wellnessa*, *fitnessa*, kina, raznih ugostiteljskih objekata...



za male prodajne prostore u najatraktivnijim gradskim ulicama i od €20 do €100/m<sup>2</sup> mjesečno za prostore u samim trgovačkih centrima.

Spomenute cijene najma, sa samo malim odstupanjima mogu se zateći u svim više kvalitetnim *shopping* centrima u glavnim gradovima Hrvatske, kao što su Zadar, Rijeka, Split, Dubrovnik itd. Novoizgrađeni *shopping* centri naravno postižu najveću cijenu.

Najam se plaća unaprijed, najčešće s depozitima za tri do šest mjeseci najma. Uz zagrebačko tržište, novi trgovački lanci počeli su se planirati i za ostale dijelove Hrvatske. Analitičari predviđaju kako će se ulaskom Hrvatske u EU kroz par godina dodatno povećati interes za ulaskom novih trgovačkih marki, što će stvoriti uvjete za dodatnu izgradnju trgovačkih centara.

## DALJNI PLANI ZA PODRUČJE ZAGREBA

Prema informacijama dobivenim iz King Sturgea već sada je isplanirana izgradnja sljedećih trgovačkih centara:

**N**ovi trgovački centri nisu samo ponudili novu i različitu zabavu i usluge na jednom mjestu nego su ostvarili i svoju poantu – privukli su brojne nove robne međunarodne marke raznih kupovnih artikala. Marketinški stručnjaci dvije najveće međunarodne tvrtke, koje se bave nekretninama i savjetovanjem ulagača povezanim s izgradnjom velikih trgovačkih centara, otkrivaju za Poslovni savjetnik budućnost trgovačkih centara u Hrvatskoj.

## DALJNI PROSTOR ZA ULAGANJE

**Tea Dujmović**, komercijalni pregovarač u King Sturgeu (*Commercial Negotiator*) iznijela je za Poslovni savjetnik analizu hrvatskog ogranka svoje međunarodne tvrtke u kojem se ocjenjuje kako u Hrvatskoj tržište maloprodajnih prostora prolazi kroz kontinuirani proces razvoja te da je niskorizič-

no i sigurno za strane investitore. Time se otvara dodatni prostor za ulaganje u trgovačke centre koji nude upravo takvu vrstu prostora između ostalog. Ukupna količina trgovačkih centara u Zagrebu je trenutno oko 250,000 m<sup>2</sup>. S mnogobrojnim planiranim projektima i projektima u tijeku, u sljedećih nekoliko godina biti će pridodano još oko 500,000 m<sup>2</sup> trgovačkih centara na zagrebačkom području.

Prema podacima Ministarstva gospodarstva RH ukupno u Hrvatskoj je u sljedećih nekoliko godina predviđena izgradnja trgovačkih kapaciteta velikih prodajnih površina veličine oko 1.200.000 metara četvornih, gdje se predviđa zapošljavanje više od 18.000 djelatnika.

Na zagrebačkom maloprodajnom tržištu očekuju se novi tipovi trgovačkih centara – *neighbourhood* centri, *power* centri i *outlet* centri. Ovisno o lokaciji, cijena zakupa prvoklasnih maloprodajnih prostora iznosi približno €80 do €120/m<sup>2</sup> mjesečno

- Prebendarski Vrtovi, 8,000 m<sup>2</sup> trgovačkog prostora, *developer Molteh* otvaranje 2008;
- MID shopping centar Dubrava, 27,000 m<sup>2</sup> MID *developments*, 2009;
- Shopping City Zagreb, Zaprešić (Phase I) 50,000 m<sup>2</sup>, ATP/Red Serve, 2009;
- Lanište shopping centar 60,000 m<sup>2</sup>, Tri Granit 2009;
- Buzin shopping centre 30,000 m<sup>2</sup>, 2009/10;
- Hidrocommerce Buzin, 30.000 m<sup>2</sup>, Immorent, 2009/10;
- Termocommerce Jankomir, 60.000 m<sup>2</sup> 2010 (Metropolis);
- City centre One extension, 15.000 m<sup>2</sup>, City Centar Zagreb 2009/10;
- Leclerc/Agrokor development, Agrokor, 60.000 m<sup>2</sup>, 2010;
- Vrbani, 30.000m<sup>2</sup>, 2010;
- LS property, 60.000m<sup>2</sup>, 2010;
- Mercator, Podbrežje, 32.000m<sup>2</sup>, 2010.

## POSTOJEĆI TRGOVAČKI CENTRI U ZAGREBU

	m <sup>2</sup>	PLAN CENTRA	Br. TRGOVINA	LOKACIJA	OTVORENJE
Avenue Mall	36,000	-1, prizemlje + 2	120	Novi Zagreb -av.Dubrovnik/ av.V.Holjevca	Rujan 2007
City Centar One	45,000	Prizemlje +1	cca. 85	Špansko - Jankomir	Listopad 2006
Importanne Centar	12,000	3 podzemne	cca. 250	Trg Ante Starčevića	1994
Importanne Galleria	15,000	-1, prizemlje + 1	cca. 150	Iblerov trg	1999
Centar Kaptol	15,000	Prizemlje + 2	cca. 100	Nova Ves	2000
Mercatonne Emmezeta	32,000	Prizemlje + 1	cca. 15	Donji Stupnik	2000
King Cross	30,000	Prizemlje	cca. 98	Janjomir - Škorpikova	Rujan 2002
Branimir Centar	14,000	-1, prizemlje +3	cca. 15	Branimirova	2003
Mandi	28,000	Prizemlje	cca. 50	Žitnjak - Slavonska avenija	Rujan 2007

## Planirani Tvornički outleti (odjeli) su:

- Prigan Holding, 25.000 m<sup>2</sup>, Israeli developer Prigam Holding, 2009 - Sv. Helena;
- Roses Factory outlet, 25.000 m<sup>2</sup>, Dayland Development, 2009 - Sv. Križ Začretje.

Navedeni su svi poznati projekti, uključujući one koji još nemaju valjane dozvole i osigurano zemljište. Mjesta za nove investicije ima, a ukoliko se izgrade svi planirani centri, za pretpostaviti je da bi zagrebačka mreža mogla biti popunjena – barem na određeni vremenski period. Investicije u velike trgovačke centre okrenut će se tada još više ostalim većim gradovima Hrvatske. Outlet centar Sveta Helena smješten je uz autocestu Zagreb-Varaždin, svega 15 km udaljen od Zagreba. Izgledat će poput manjeg stambenog naselja ili tzv. urbanog sela, gdje će posjetitelji moći prošetati natkrivenim ulicama, uređenim šetnicama, restoranima i pratećim objektima, a robne marke će biti zastupljene u zasebnim trgovina-

ma. Prva faza gradnje je gotovo završena, a otvorenje je predviđeno krajem kolovoza ove godine s 54 maloprodajna mjesta, odnosno 12.500 m<sup>2</sup>. Sveukupno će biti preko 100 maloprodajnih mjesta, odnosno 24.000 m<sup>2</sup> s ukupno 2.200 parkirališnih mjesta za posjetitelje.

## OSTATAK HRVATSKE

Ovaj novi međunarodni stil razvoja trgovine planira se i za ostale hrvatske gradove. Urbani centri kao što su Rijeka, Zadar, Split, Osijek i slični nemaju jako aktivnu prodajnu scenu, ali u nekoliko zadnjih godina prodajne aktivnosti su se podigle kao i novi trgovački projekti koji su trenutno ili u fazi planiranja ili u fazi izgradnje.

U Rijeci se 2006. otvorio "Tower Centre", a u Splitu 2007. trgovački centar "Joker". Joker centar u vlasništvu Željka Keruma je luksuzna zgrada površine 53. 000 m<sup>2</sup>. Osim trgovina, uređa, supermarketa, ugostiteljskih objekata, bazena, klizališta i velikog parkirališta sa 800 parkiranih mjesta u ponudi navodi i šest kino dvorana s ukupno 850 mjesta, restorane s

## M-Profil

### – društvo po mjeri

Osnovna aktivnost djelovanja društva M-Profil iz Zaboka je proizvodnja čeličnih konstrukcija, limova i termo panela koji se izrađuju po mjeri projekta te se transportiraju na gradilište, spremni za montažu. 15.000m<sup>2</sup> zatvorenog prostora u 5 proizvodnih hala u Zaboku i na Jankomiru u Zagrebu, opremljeno je najmodernijom tehnologijom za izradu naših glavnih proizvoda.

Termo panel ili popularnije nazvan **sandwich panel**, se koristi kao fasadni, zidni ili krovni panel. Vanjske dijelove panela čine dva lima, najčešće trapezno profilirani, dok sredinu čini izolacijski materijal. Ovisno o namjeni objekta, izolacija može biti polistiren, poliuretan ili kamena vuna, prema zahtjevima kupca, tj. investitora. Prednost ovog tipa montažne gradnje je to što se svi elementi prilagođavaju projektiranom objektu te omogućavaju brzu gradnju, dakle niže operativne troškove prilikom gradnje objekta. Kako su čelični limovi otporni na različite klimatske uvjete i troškovi održavanja nakon izgradnje, svedeni su na minimum.

Godišnje, u proizvodnim pogonima M-Profila, proizvede se 12.000 t čeličnih konstrukcija, preradi 2 milijuna m<sup>2</sup> ravnog lima te izradi 10.000 t armaturnih mreža.

talijanskom, internacionalnom i domaćom kuhinjom, brojne ugostiteljske objekte te objekte zabavnog sadržaja.

Tower centar Rijeka sadrži trgovine, restauracije, veliki supermarket i infrastrukturu za razonodu (nekoliko kino dvorana, prostorije za zabavne i sportske aktivnosti). U središtu centra površine veće od 62. 000 m<sup>2</sup> nalazi se toranj s uredima, kongresnim dvoranama i salama za sastanke. Trenutni

KONTAKT PON-PET OD 7.00 DO 15.00  
Tel: 049/ 588-800  
Fax: 049/588-850  
e-mail: m-profil@m-profil.hr  
[www.m-profil.hr](http://www.m-profil.hr)



**SVE NA JEDNOM MJESTU**  
Fasadni (zidni) i krovni termopaneli, limovi (trapezni, sinusoidni, u obliku crijeva), profili za suhu gradnju, proizvodi za niskogradnju (armaturne mreže, geotekstil, asfalt).

**VODEĆA TVRTKA ZA MONTAŽNU GRADNJU**

Trgovački centri  
Prodajno izložbeni prostori  
Industrijski objekti  
Proizvodni pogoni  
Skladišta

40%

**BRŽA GRADNJA!**



### PRIMJERI PROJEKATA VAN ZAGREBAČKOG PODRUČJA NA KOJIMA SE RADI:



AVENUE MALL OSIJEK	
GLA (bruto iznajmljiva površina)	26,500 m <sup>2</sup>
Lokacija	Osijek, zapadni dio grada
Broj trgovina	80
Broj parkirnih mjesta	1,200
Investitor	GTC Group
Otvorenje	Proljeće 2010.

(izvor Colliers Hrvatska)



DALMARE ŠIBENIK	
GLA (bruto iznajmljiva površina)	54,000 m <sup>2</sup>
Lokacija	Šibenik, južni ulaz u grad
Broj trgovina	50
Broj parkirnih mjesta	1,200
Investitor	Zagreb Montaža Group
Otvorenje	Proljeće 2009

razvoj trgovačkih centara u ostalim dijelovima Hrvatske uključuje:

- **Rijeka** - Interšparov prodajni projekt i još jedan sveobuhvatni *shopping* centar na području Grobnika koji je u fazi planiranja;
- **Zadar** - proširenje i dodatna izgradnja postojećeg *shopping* centra u području Relja;
- **Šibenik** - postojeći trgovački centar Dalmare također planira proširenje i prilagodbu kako bi se transformirao u "treću generaciju" centara;
- **Split** - City Centar One (veličina oko 25.000 m<sup>2</sup>) se trenutno preuređuje te planira slijediti primjer zagrebačkog centra što se tiče dodatne ponude dok se trenutno razmatraju opcije izgradnje trgovačkih centara na dvije do četiri moguće lokacije;
- **Dubrovnik** - lokalni razvojni programer planira novi trgovački centar približne površine od 20.000 m<sup>2</sup>;
- **Varaždin** - krajem 2009. planira se dovršetak izgradnje trgovačkog centra od 30.000 m<sup>2</sup> za koji se trenutno ishode potrebne dozvole;

- **Osijek** - postoje četiri potencijalne opcije za izgradnju trgovačkog centra;
- **Slavonski Brod** - novi trgovački centar trebao bi biti otvoren u blizini nove sportske dvorane. Projekt koji je trenutno u fazi pripreme namjerava se završiti do 2010.

### KOMPARACIJA HRVATSKE SA ZEMLJAMA EU

Unatoč visokoj koncentraciji trgovačkih centara u Zagrebu, Hrvatska prema broju trgovačkih kvadrata po stanovniku zaostaje za zemljama u regiji. Primjerice, u Hrvatskoj na 1.000 stanovnika ima oko 110 kvadrata trgovačkih centara, dok u Češkoj ima oko 200, Austriji 250, te u Sloveniji oko 100 kvadrata trgovačkih centara. Dujmović pri tom naglašava da moramo uzeti u obzir činjenicu da većina trgovačkih centara u Hrvatskoj ne spada u tu kategoriju jer ne zadovoljava potrebne kriterije. Pravi trgovački centri u Hrvatskoj su prema analizi King Storgea: Avenue Mall, City Centre One, King Cross u Zagrebu, Joker u Splitu te Tower centar u Rijeci. Zbog malog broja trgovačkih kvadrata, te velikog broja

stanovnika, istočni dio Zagreba trenutno predstavlja dobru lokaciju za investitore, dok je zapadni dio grada već poprilično razvijen u tom segmentu tržišta.

"Kroz dvije do tri godine očekujemo da će ukupni iznos investicija u trgovačkom sektoru iznositi više od 500 mil. €. Većina ovog iznosa će biti potrošena na izgradnju planiranih trgovačkih centara, od akvizicije zemljišta preko troškova izgradnje, te naknada i poreza tijekom samog procesa. Uz trošak kupnje zemljišta znatan dio troškova *developer*a otpada na troškove izgradnje, odnosno materijal i radnu snagu, zatim poreze, komunalnu i vodnu naknadu, nepredviđene troškove, naknade posrednicima, te troškove marketinga. U ovo bi dakako trebalo uključiti i profit *developer*a pri prodaji gotovog projekta", izjavila je Dujmović.

### PROMJENA NAVIKA I SHVAĆANJA

**Danijela Brčić**, marketinški izvršitelj (*Marketing Executive*) Colliers International Hrvatske također nam je predočila analizu ogranka svoje tvrtke u kojoj se zaključuje kako se sve više u Hrvatskoj mijenja tradicionalna ponuda maloprodajnih mjesta

### ZAGREB - CIJENA NAJMA U TRGOVAČKIM CENTRIMA

IME	NAJAM (€/M <sup>2</sup> /MJESEČNO)
Avenue Mall	20 - 100
City Center One	25 - 60
Importanne Galleria	35 - 65
Importanne Centar	30 - 50
Centar Kaptol	30 - 45
Branimir Centar	30 - 45
King Cross	25 - 65
Mercatone Emmezeta	15 - 50
Mandi	15 - 50

### NEKI OD PROJEKATA U NAJAVI U ZAGREBU

BUDUĆI PROJEKTI	m <sup>2</sup>	LOKACIJA	INVESTITOR	OTVARANJE/GODINA
West Gate	50,000	Zaprešić	Redserve	2009
Metropolis	60,000	Jankomir	East Real	2010
Zagreb City Centar	60,000	Lanište	Trigranit	2009
Radnička Projekt	cca. 38,000	Radnička	-	2010
Prebendarski Vrtovi	8,000	Medvedgradska	Molteh	2010
Leclerc	cca. 60,000	Jankomir	-	2010
Projekt na Vrbanima	20,000	Vrbani	Bluehouse Capital	2009
Proširenje City Centra One	Nadogradnja 15,000	Jankomir	-	2009/2010
Dubrava projekt	27,000	Dubrava	-	2009

– bazirana najviše u dugačkim ulicama središta grada. Naime, zadnjih nekoliko godina ponuda se mijenja izgradnjom trgovačkih centara u svim većim mjestima u zemlji, pa se pretpostavlja da će ti gradovi u Hrvatskoj (Dubrovnik, Varaždin, Zadar...) kroz par godina imati barem jedan novi trgovački centar. Osim naravno Zagreba koji će ih dobiti još nekoliko. Iako se potvrđuje kako ulice centara grada ostaju još najatraktivnije maloprodajne lokacije, također ostaju i najskuplje jer je potražnja za prodajnim mjestima u centru grada još uvijek daleko veća od ponude. To prema analizama omogućuje dotok još luksuznijih brendova u Hrvatsku što će se razvojem velikih trgovačkih centara promijeniti.

U Colliersu kao i u King Sturgeu potvrđuju kako će novi trgovački centri, kako bi napravili razliku od postojećih, nuditi najluksuznije brendove, zabavne centre, wellness i ostale oblike zabave koje će privlačiti klijente.



### POVIJEST TRGOVAČKIH CENTARA

Trgovački centri u svijetu imaju stogodišnju tradiciju. Prvi trgovački centar izgrađen je u Baltimoreu 1907. godine. U Europi se otvaraju tek 1960-ih. godina. U Hrvatskoj

se prvi trgovački centri javljaju sredinom 1990-ih godina u sklopu procesa restrukturiranja trgovine vođene na socijalistički način. Prvi otvoreni trgovački centar bio je Importanne centar u neposrednoj blizini

zagrebačkog Glavnog kolodvora 1994. godine. Mercatonne, prvi trgovački centar na rubu grada Zagreba (u Donjem Stupniku) otvoren je 1999. godine.

Pripremio: Goran Jungvirth

## Outlet centar Sveta Helena, kupnja modnih brandova uz popuste i do 70%

Prvi hrvatski Outlet centar u Svetoj Heleni vrijedan je 45 milijuna eura i trenutno je jedno od najvećih ulaganja izraelskog kapitala u Hrvatskoj. Investitor je tvrtka *Prigan Holdings Ltd.* koja ima višegodišnje iskustvo u projektiranju i izgradnji poslovnih, stambenih i industrijskih objekata. Na više od 25.000 m<sup>2</sup>, u 100-tinjak trgovina, kupcima će se po diskontnim cijenama uz popuste od 30 do 70% nuditi proizvodi poznatih svjetskih brandova.



Potrošačima se omogućuje kupnja proizvoda poznatih robnih marki koji su najčešće višak u skladištima ili su izvansezonski modeli sa zajamčenim diskontnim cijenama. Centar se gradi

u dvije faze, a u prvoj koja je predviđena za kraj kolovoza, otvara se 50-tak dućana odjeće i obuće renomiranih domaćih i stranih brandova.

“Outlet centri (tzv. *Factory Outlet Center* – FOC) najčešće se smještaju uz autoceste u blizini većih gradova, ali gravitiraju gusto naseljenim urbanim područjima s dobrom prometnom infrastrukturom. Lokacija u Sv. Heleni nije slučajno odabrana jer se uz područje sjeverozapadne Hrvatske računa i na sve veći turistički promet koridorom E-65, a koristi od toga imat će i lokalna zajednica”, pojašnjava direktorica centra Tanja Dajak.

Lokacija je udaljena svega 15 km od Zagreba, a širem području sjeverozapadne Hrvatske te Slovenije i Mađarske gravitira oko 2,2 milijuna stanovnika. Novost predstavlja i način gradnje: umjesto jedne monolitne građevine poput brojnih trgovačkih centara, **Outlet centar Sv. Helena** će izgledati poput manjega stambenog



naselja ili “urbanoga sela” s natkrivenim ulicama i šetnicama, trgovinama, restoranima i pratećim objektima. Ujedno će robne marke biti zastupljene u zasebnim trgovinama, što omogućuje jednostavniju i opušteniju kupnju. Razvoj tvorničkih outlet centara započeo je 1979. u SAD-u, a danas ih ima više od 230. Koncept je u Europi poznat od početka devedesetih i trenutno posluje oko 120 centara sa stalnom tendencijom rasta, a investitore je privukla i činjenica kako u ovome dijelu Europe ne postoji niti jedan FOC, dok će se potencijal još više povećati ulaskom Hrvatske u EU.

**Prvi hrvatski outlet centar otvara se krajem kolovoza u Svetoj Heleni, a investicija je vrijedna 45 mil. eura. Kupcima će se po diskontnim cijenama nuditi proizvodi najpoznatijih robnih marki poput: Lacoste, Tommy Hilfigera, Pume, Lotta, Peka, Lisce...**

# My Card – spoj inovativne tehnologije i potreba klijenata



Mislav Blažić, predsjednik Uprave PBZ Carda, Tomislav Lazarić, član Uprave i zamjenik predsjednika Uprave Privredne banke Zagreb, Mario Jurišić, član Uprave PBZ Carda

**M**y Card je zajednički brend koji objedinjuje osobne American Express, MasterCard, Maestro, Visa i Visa Electron kartice sa čipom Privredne banke Zagreb i PBZ Carda.

Nova usluga PBZ Carda inovativni je proizvod koji kupcima omogućava posebne pogodnosti korištenjem bilo koje od njihovih kartica. Uvođenje novog brenda predstavlja stratešku odrednicu u repositioniranju sustava vrijednosti kartičnog poslovanja i odnosa prema klijentima.

Proces implementacije započeo je prije godinu i pol. Završetkom procesa uvođenja čip kartica na cjelokupni kartični portfelj, s uključenih dva milijuna aktivnih kartica stvoreni su i preduvjeti za implementaciju My Card brenda. Funkcionalnost My Carda temelji se na EMV tehnologiji i POS mreži PBZ Carda te XLS software-u. Pri kupljanje i čuvanje podataka o kupnjama ostvarenim putem kartice bilježi se na čipu kao temelj za ostvarivanje i korištenje prava

na nagrade. Predsjednik Uprave PBZ Carda, Mislav Blažić, ističe kako je program prilagođen suvremenom klijentu koji informaciju i pravo na nagradu želi odmah te je sklon korištenju novih tehnologija u svakodnevnom životu.

My Card, osim za klijente, donosi višu razinu usluga plaćanja i za trgovce – partnere koji kroz suradnju s PBZ-om imaju pristup korisnicima svih kartica u portfelju PBZ-a.

Dodatna pogodnost za trgovce je sustav nagrađivanja koji se temelji na učestalosti i vrijednosti kupnje upravo na njihovim prodajnim mjestima, a na taj način trgovci mogu svojim kupcima ponuditi razne pogodnosti bez dodatnih investicija za vlastitu promociju.

My Card brend omogućava **korištenje različitih pogodnosti na prodajnim mjestima odabranih partnera** te nagrađuje vjernost korisnika kartica. Pogodnosti su dostupne na samom prodajnom mjestu, u realnom vremenu, ovisno o navikama

potrošnje i preferiranim prodajnim mjestima.

Proces skupljanja, praćenja i korištenja prava na pogodnosti je brz, jasan i prilagođen klijentu, a odvija se u realnom vremenu. Korisnicima je omogućena maksimalna fleksibilnost u kontroli sakupljanja i korištenja prava na pogodnosti koje su uvijek jasne u percepciji vrijednosti i usmjerene na zadovoljavanje njihovih potreba.

## POGODNOSTI MY CARD PROGRAMA

Pogodnosti u My Card programu mogu biti financijske ili robne, a ostvaruju se na dva načina:

- 1. praćenjem i nagrađivanjem učestalosti kupnje** istom karticom na prodajnim mjestima jednog partnera, primjerice, za treću kupnju kod istog partnera dobiva se dar,
- 2. praćenjem ukupnog iznosa kupnji** istom karticom na prodajnim mjestima jednog partnera, primjerice za ukupnu kupnju u iznosu od 1.000 kn korisnik dobiva 10% popusta pri nekoj od sljedećih kupnji kod istog partnera.

Korisnici će sve obavijesti o popustima i darovima te eventualnim koracima potrebnim za ostvarivanje prava na nagradu pronaći na slipu pri svakoj kupnji.

U My Card program uključeno je 17 partnera s **više od 465 prodajnih mjesta diljem Hrvatske** sa širokim spektrom ponude, od namještaja i tehničke robe, preko odjeće i obuće do zabavnih sadržaja, a to su: Sancta Domenica, Korum trgovina, Technomax, Kika, Pevec, Meblo Trade, HGspot, Magma, Obuća, Schiesser, Salmoiraghi & Vigano Optika, Kozmo, Lan-tea Grupa, Profil International, Multiplex Broadway Brodarica, McDonald's te Croatia Records.

Sve trenutne akcije s partnerima traju do 31. listopada 2008., a u program će se s vremenom uključivati i novi partneri.

Sve obavijesti o programu, aktualnim pogodnostima i partnerima dostupne su na [www.mycard.com.hr](http://www.mycard.com.hr).

**My Card predstavlja u potpunosti novi koncept poslovanja i odnosa prema klijentima.**



## Mjesto transformacije – floating tank (komora za plutanje)

Plutanje je posebna vrsta terapije koju je izumio i promovirao dr. John C. Lilly. Šezdesetih godina 20. stoljeća razvio je sustav gdje osoba pluta u zvučno izoliranoj komori bez svjetla na visoko koncentriranoj otopini Epsomove soli i vode. Plutanje je terapijsko i obrazovno sredstvo. Duboko opuštanje nastalo plutanjem utječe na fiziološke i biokemijske hormonalne promjene popraćene smanjenjem stresa. Kad se terapija plutanjem nadopunjuje posebnim tjelovježbama, nutricionizmom i mentalnim radom, otvoren je put jasnoće i transformacije prema cjelovitosti. Programi koji kombiniraju plutanje i sinergiju ostalih tretmana nalaze se u ponudi Ville Astre počevši od 15. lipnja 2008. godine.

[www.lovranske-vile.com](http://www.lovranske-vile.com)



## Pisač HP Color LaserJet CP1215

Zahvaljući HP-ovom najjeftinijem laserskom pisaču u boji, visokokvalitetni ispis u boji povoljniji je nego ikada.

Pisač HP Color LaserJet CP1215 dizajniran je za individualne korisnike koji rade od kuće ili stvaraju malo poduzeće, te je vrlo pouzdan i jednostavan za uporabu. Opremljen je novoosmišljenim tonerom u boji HP ColorSphere, te omogućuje kreiranje profesionalnih poslovnih dokumenata realistične foto kvalitete, jasnih detalja i živih boja. U ovom će slučaju korisnici dobiti velike brzine ispisa te ugrađenu LaserJet pouzdanost, zajedno s elegantnim i vrlo kompaktnim dizajnom koji štedi prostor na radnom mjestu.

[www.hp.com/hr](http://www.hp.com/hr)

## Konačno na tržištu prvi hrvatski Rent A Car



Auto Management Centar, član grupe AutoZubak, uz dosadašnju bogatu lepezu poslova na automobilskom tržištu započeo je s radom u još jednom novom segmentu poslovanja – iznajmljivanju vozila.

Istovremeno je otvoreno osam poslovnica AMC rent a car u Hrvatskoj koje se nalaze na sljedećim lokacijama: centar Zagreba, zračna luka Zagreb, zračna luka Split, Rijeka, Pula, Velika Gorica i Sesvetski Kraljevec, a u jesen 2008. planira se otvorenje još dvije. AMC rent a car ima bogatu ponudu vozila marki Audi, VW, Škoda i Seat, koje zastupa grupa AutoZubak te nudi sve skupine vozila, od najmanjih do premium klase, koja ponudu čine izrazito atraktivnom.

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



## Redizajn Ledo sladoleda "Snjeguljica"

Osim za Ledo, 2008. godina značajna je i za slavnu "Snjeguljicu", sladolednu poslasticu jednako omiljenu danas kao i prije 50 godina. Za njen 50. rođendan napravljen je redizajn ambalaže, pa će se "Snjeguljica" u novom ruhu pojaviti na tržištu krajem svibnja. Prva "Snjeguljica" u neodoljivoj kombinaciji vanilije i hrskavog čokoladnog preljeva proizvedena je davne 1958. godine i od tada u njoj podjednako uživaju ljubitelji sladoleda svih dobnih skupina.

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



## Predstavljena Roca na eventu Inspired by Water

Tvrtka Roca, vodeći svjetski proizvođač sanitarne opreme, predstavila se na eventu nazvanom Inspired by Water u Restaurant&Lounge baru People's. Vrhunac večeri bila je prezentacija nove, ekskluzivne linije Frontalis. "Uvjereni smo da će Roca postaviti nove standarde u opremanju kupaonica. Inspiracija ljepotom vode je Rocina filozofija na tom putu", istaknula je na eventu Ljerka Cerc, generalna direktorica Roca Hrvatska, te objašnjava: "Roca u Hrvatsku donosi novi, ekskluzivni dizajn kupaonice. S linijom proizvoda "Frontalis" obraćamo se prije svega klijentima s visokim zahtjevima u dizajnu i kvaliteti. Pri tome kombiniramo dva jaka faktora uspjeha: know-how međunarodnih dizajnera i naše široko iskustvo na hrvatskom tržištu."

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



## Hamlet Croissants au chocolat

Belgijske čokolade nose naslov zasigurno najboljih čokolada u cijelome svijetu. Hamlet čokoladni croissants kombinacija su najfinije mliječne i bijele čokolade čije okuse svakako trebate probati. Želite li i Vi razmaziti svoja osjetila otmjenim okusima, potražite Hamlet čokoladni croissants u dućanima "DELIICIJE", Teslina 7 i Importane centar Zagreb.

## Erste banka uvodi MultiCash uslugu



Erste & Steiermärkische banka u okviru elektroničkog bankarstva uvodi MultiCash uslugu kreiranu prema potrebama korporativnih klijenata. MultiCash je usluga elektroničkog bankarstva koja omogućava cjelodnevni domaći i inozemni platni promet putem izravne veze s Bankom, bez obzira na radno vrijeme Banke. Nova usluga je posebice pogodna za velike domaće i međunarodne klijente, odnosno za tvrtke koje se intenzivno uključuju u platno prometne tokove. MultiCash usluga pruža, uz potpunu sigurnost i pouzdanost usluge, mogućnost 24 sata dnevno upravljanja sredstvima, plaćanja u domaćem i inozemnom platnom prometu.

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

## Natural Wealth® L-karnitin



VEĆI UČINAK VJEŽBANJA, BRŽE SAGORIJEVANJE MASTI  
Natural Wealth® L-karnitin sadrži snažnu dozu od 500 mg L-karnitina te pozitivno djeluje na funkciju mišića i povećava kapacitet vježbanja, posebno kod aerobnih sportova. Preporučuje se tijekom treniranja i natjecanja, ali i za sportaše koji su neko vrijeme imali stanku u treniranju. L-karnitin sprječava oštećenje mišića tijekom napornog vježbanja i pospešuje njihov oporavak. Budući da pomaže iskorištavanje masti za energiju, preporučuje se i kao pomoć kod mršavljenja. L-karnitin iz Natural Wealtha® je najpouzdaniji osobni trener.

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

# Juhe s potpisom prirode



Okus prirode nova je linija Podravkinih krem juha. Proizvedene najsuvremenijim načinom i samo od prirodnih sastojaka, donose vam puni okus najfinijeg povrća oplemenjen ekstra djevičanskim maslinovim uljem. Isprobajte nove Podravkine okuse i uživajte u prirodi uhvaćenoj u vrećici juhe.

*Od srca srcu*



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



# Mirovinski fondovi

Gost urednik teme broja:  
mr. sc. Vladimir Miletić

## Koliko hrvatski manageri ulažu u mirovinske fondove

Da li ste dobrovoljno mirovinsko osigurani?		
ODGOVORI (N=401)	N	%
DA	129	32,2
NE	272	67,8
Koliki iznos mjesečno izdvajate za dobrovoljno mirovinsko osiguranje?		
ODGOVORI (N=129)	N	%
Do 500 kn	108	83,7
Od 500 do 1000 kn	15	11,6
Više od 1000 kn	6	4,7
U kojem dobrovoljnom mirovinskom fondu ste osigurani?		
ODGOVORI (N=129)	N	%
Allianz ZB d.o.o. (AZ fond)	44	34,1
PBZ Croatia mirovinski fond	15	11,6
Erste Plavi	14	10,9
Raiffeisen mirovinski fondovi	35	27,1
Ne znam	21	16,3
Vjerujete li svom mirovinskom fondu, odnosno da li ste novac dali u prave ruke?		
ODGOVORI (N=129)	N	%
Vjerujem	64	49,6
Ne vjerujem	15	11,6
Nemam drugog izbora – moram vjerovati	44	34,1
Ne znam	6	4,7
Da li provjeravate stanje svog računa u fondu?		
ODGOVORI (N=129)	N	%
DA	48	37,2
NE	47	36,4
Ponekad	34	26,4
Koliko po vašem mišljenju utječe djelovanje mirovinskih fondova na gospodarstvo?		
ODGOVORI (N=401)	N	%
Jako utječe	36	9
Djelomično utječe	122	30,4
Uopće ne utječe	67	16,7
Ne znam	148	36,9
Svejedno mi je	28	7
Što po vašem mišljenju donosi ulaganje u mirovinsko osiguranje?		
ODGOVORI (N=401)	N	%
Ulaganje u bolju budućnost	128	31,9
Ulaganje u "vreću bez dna"	65	16,2
Tržišna igra bez granica	118	29,4
Ne znam	90	22,5



- 92 Kratka povijest mirovinskih fondova
- 94 Državne mirovine - prvi stup sustava
- 98 Socijalna (ne)sigurnost u vremenu nestabilnosti
- 100 Bolje mogućnosti ulaganja, ali još uvijek bez poreznih olakšica za poslodavce
- 104 Kako do mirovine kada je dio mirovinskog staža ostvaren u inozemstvu, a dio u Republici Hrvatskoj

# Kratka povijest mirovinskih fondova

Iako su mirovinski fondovi, otvoreni ili zatvoreni, privatni ili državni, kreacija suvremenog doba, ideja mirovine kao nagrade koja nakon uspješnog završetka karijere omogućuje uživanje u danima starosti poznata je odavno. Još od antičkih vremena ratni veterani ili državni službenici dobivali su od vladara zemlju i posjede kao nagradu za uspješno obavljenu posao.

S manjim promjenama taj princip se zadržao kroz cijeli srednji vijek, postavši sastavni dio feudalnog uređenja. Začeci modernih mirovinskih sustava nastali su krajem 17. stoljeća. Britanska Kraljevska mornarica je 1670-ih uvela mogućnost isplate mirovina svojim časnicima prilikom umirovljenja, dok je stoljeće kasnije Vlada Sjedinjenih Američkih Država donijela 1789. godine odluku o isplaćivanju mirovina stradalim veteranima rata za nezavisnost.

Pravi začetak ideje o sustavu mirovinskih fondova može se pronaći u kratkom djelu **Thomasa Paina** iz 1797. godine, "Agrarian Justice", u kojem ovaj britansko-američki mislilac i revolucionar predlaže uvođenje programa socijalnog osiguranja u Europi i tada mladim Sjedinjenim Američkim Državama.

## REVOLUCIJA U MIROVINSKOM SUSTAVU

Amerikanci su 1862. uveli i službene mirovine razvojačenim pripadnicima vojske, a 1875. **American Express Corporation** postaje prva privatna tvrtka uopće koja započinje nuditi mirovine svojim zaposlenicima.

Revolucija u mirovinskom sustavu nastala je 1889. u Njemačkoj, gdje moćni državni kancelar **Otto von Bismarck** uvodi prvi nacionalni sustav obaveznih mirovina. Tijekom godina, mirovinski fondovi su se razvili u one privatne, odnosno državne ili pod pokroviteljstvom države, pri čemu se sustav socijalnog osiguranja u zapadnom svijetu se razvio u 2 oblika: **sustav generacijske solidarnosti** (*Pay-As-You-Go*), odnosno sustav mirovinskog osiguranja u kojem se naknade isplaćuju postojećim umirovljenicima od tekućih doprinosa te u sustav mirovinskih fondova s **kapitalnim pokrićem** (*Fully Funded*), odnosno mirovinski sustav u kojem se naknada pojedincima plaća iz pologa koji je formiran tokom njihovog radnog vijeka te iz prikupljenih kamata.

Čile je još 1925. godine postao prva zemlja na zapadnoj hemisferi koja je postojeće mirovinske opcije izgradila u jedan sustav, a u sljedećih nekoliko desetljeća upravo će



Službeno, prve mirovine u današnjem značenju uvedene su 1857. godine u New Yorku i bile su predviđene za bivše dužnosnike tamošnje gradske vlasti.

ta zemlja biti inkubator novih ideja u sustavu socijalnog osiguranja.

## SLIJEDOM ČILEANSKOG EKSPERIMENTA

Poslije Drugog svjetskog rata mirovinski fondovi se naglo razvijaju u svim razvijenim zemljama, privatni brže od državnih, no kako se u istom razdoblju u zapadnim zemljama značajno produžio životni vijek stanovnika te smanjio prirodni prirast stanovništva, postalo je jasno kako je potrebno mijenjati postojeći sustav mirovina.

Kako se povećalo razdoblje života koje se provodi u mirovini, odlazak u mirovinu je financijsko, socijalno pa čak i političko pitanje. Krajem 1980. godine u Čileu je provedena reforma u kojem je dotadašnji sustav u kojem je dominirao sustav generacijske solidarnosti pod pokroviteljstvom države zamijenjen sustavom mirovinskih fondova s kapitalnim pokrićem, kojim su upravljale tvrtke iz privatnog sektora pod nadzorom državne agencije. **Čileanski eksperiment** se pokazao uspješnim, a nakon što je Peru 1992. postao prva zemlja koja je slijedila čileanski model reforme mirovinskog sustava, još 20-ak zemalja svi-

jeta, među kojima i **Hrvatska**, su u reformi svog mirovinskog sustava više ili manje slijedile čileanski model.

U navedenim zemljama kao veliki igrači na tržištu vrijednosnih papira pojavili su se otvoreni i zatvoreni mirovinski fondovi, čiji je rad utjecao na stvaranje dodatne dinamike na svjetskim burzama.

## ZNAČENJE PRIVATNIH MIROVINSKIH FONDOVA

Procjenjuje se kako su mirovinski fondovi u SAD-u 2003. imali čak 5.900 milijardi dolara aktive, od čega privatni u vrijednosti od 3.658 milijardi.

U europskim zemljama značenje (privatnih) mirovinskih fondova razlikuje se od zemlje do zemlje, pa ih je primjerice 2000. godine u Švedskoj bilo oko 40, a u Švicarskoj više od 3.000.

Ipak, značenje mirovinskih fondova u financijskoj industriji neprestano raste pa je u siječnju 2008. godine ugledni *The Economist* prenio procjenu **Morgan Stanleya**, prema kojem mirovinski fondovi diljem svijeta upravljaju imovinom od 20 trilijuna dolara.

Andelko Brezovnjački, dipl. novinar

**Danas su mirovinski fondovi među najznačajnijim dioničarima velikih svjetskih kompanija koje kotiraju na burzama, ali i najveći kupci obveznica koje izdaju države.**



# Moj izbor, moja budućnost

## Izabrao sam predanost!

Uvijek želim napraviti više i ponuditi optimalne  
solucije. Sretan sam kada drugi prepoznaju  
kvalitetu kao rezultat predanosti.  
AZ mirovinski fondovi moj su izbor.

Mario Krstić, regionalni direktor prodajne mreže, Allianz, Osijek

Allianz  i  Zagrebačka banka  
BESPLATNI TELEFON 0800 0099 • [www.azfond.hr](http://www.azfond.hr)

**A-Z**  
MIROVINSKI FONDOVI  
NAJVEĆI U HRVATSKOJ

MIROVINSKI SUSTAV POČETKOM 2008.

# Državne mirovine – PRVI STUP SUSTAVA

Sustav brige za starost, u kojemu je mirovinsko osiguranje najvažniji dio, čine tri stupa, pri čemu postoje neke razlike između razvijenih zemalja i Hrvatske. Državne mirovine na načelu međugeneracijske solidarnosti čine prvi stup, koji u zemljama Europske unije financira isplate blizu 90% svih primanja iz sustava brige za starost. Drugi je stup individualna mirovinska štednja, temeljena na radnom odnosu, koja je u nekim zemljama dobrovoljna, a u nekima obvezna. U Hrvatskoj je drugi stup uređen kao kapitalizirana mirovinska štednja, ali on je zapravo dopuna prvog stupa. Treći su stup u svijetu štedni oblici životnog osiguranja, odnosno u našoj praksi to su dobrovoljna mirovinska osiguranja, ali i životna osiguranja.



mr. sc. Vladimir Miletić

Promjene u hrvatskom mirovinskom sustavu, prema Zakonu o mirovinskom osiguranju (ZMO) od 01.01.1999. godine sukladne su reformama u europskim zemljama. Povećana je dob u kojoj se stječu i starosna i prijevremena mirovina i za muškarce i za žene. Uvedene su sve godine mirovinskog staža u obračun, umjesto najpovoljnijih deset. Umanjivanja za raniji odlazak u mirovinu veća su nego li ranije i primjenjuju se trajno.

Mirovine se usklađuju s kombiniranim indeksom promjena potrošačkih cijena i plaća umjesto s indeksom plaća. Sudjelovanjem državnog proračuna u financiranju javnih mirovina prebacuju se deficiti mirovinskih fondova na poreze ili druge izvore. Međutim, najbogatije zemlje nastoje omogućiti umirovljenicima fleksibilne oblike postupnog umirovljenja, rada uz djelomično radno vrijeme i zbrajanja mirovine i dohotka od rada. Naš ZMO onemogućuje umirovljenicima zapošljavanje u radnom odnosu ili obavljanje djelatnosti koja je s tim izjednačena.

U drugom stupu akumuliraju se financijska sredstva kao realan izvor za isplatu budućih mirovina, ali je velika negativna posljedica reforme u Hrvatskoj to da su državne mirovine iz prvog stupa nedostatne za pristojan život. Uz mirovinu iz drugog stupa prosječna mirovina mogla bi idućih dvadesetak godina dosegnuti jedva polovinu prosječne plaće, a velik broj zaposlenih neće ni ostvariti pravo na dodatnu mirovinu iz drugog stupa. Stoga bi oni trebali štedjeti i ulagati u druge oblike, kako bi osigurali dodatne prihode u mirovini.

## NUŽNE SU PROMJENE DRŽAVNIH MIROVINA

U Hrvatskoj je zbog rata i privatizacije došlo do velikog smanjenja broja zaposlenih (osiguranika), a povećan je broj umirovljenika pa je omjer broja osiguranika prema broju korisnika mirovina opao sa 2,74 u 1990. na 1,39 u 2007. godini, što je izuzetno nepovoljno. Prosječni mirovinski staž novih umirovljenika koji su ostvarili starosnu mirovinu u 2007. je 35 godina i 8 mjeseci za muškarce, a 31 godinu i 6 mjeseci za žene. Budući da je prosječni mirovinski staž svih umirovljenika muškaraca kraći i za redovnu starosnu mirovinu (34 god. i 5 mjeseci) i za prijevremenu starosnu (36 god. i 6 mjeseci) od onog novih, ostvaruje se jedna od intencija mirovinske reforme, a to je da se radi dulje i ide u mirovinu kasnije.

Ali veliki nedostatak reforme je u tome, što novi umirovljenici za svoj dulji rad dobivaju sve manje mirovine. Dok je preko 653 tisuće starih umirovljenika u 2007. primalo 2.170 kuna prosječne mirovine, dotle je 396 tisuća novih primalo tek 1.608 kuna. Najnoviji umirovljenici koji su u mirovinu otišli u 2007. primali su prosječno samo 1.476 kuna.

Stanje u mirovinskim fondovima otežavaju i povlaštene mirovine, po posebnim propisima, koje bi trebalo preispitati i zadržati opravdane pogodnosti, a ukinuti neopravdane privilegije, npr. saborske mirovine. Uvođenjem dodatka na mirovinu u 2007. godini su uglavnom otklonjene razlike unutar novih umirovljenika, ali su i nadalje ostale velike razlike između skupina starih i novih umirovljenika.

Izdaci HZMO za isplatu mirovina u travnju 2008. iznose 2,86 mlrd., što je oko 34,3 milijarde za 12 mjeseci, ali to će vjerojatno biti i više. Time će izdaci dostići oko 12% BDP-a, što je približno udjelu u više europskih zemalja.

Potrebne su promjene državnih mirovina kojima se mora približiti položaj novih i starih umirovljenika, koji se ipak ne može izjednačiti. Novi će raditi dulje, budući da se i životni vijek produžio. Za one koji nisu ušli u drugi stup treba naći rješenja koja će omogućiti da ne budu diskriminirani kao sada. Uklanjanje razlike od cca 500 kuna mjesečno – koliko se može procijeniti ta razlika između starih i novih mirovina – za oko 400 tisuća novih umirovljenika bi značilo godišnji trošak za proračun od 2,4 milijardi kuna ili oko 7% predviđenih godišnjih izdataka.

## DRUGI STUP MIROVINSKOG SUSTAVA

U svijetu pretežu dobrovoljni sustavi drugog stupa utemeljeni na zaposleničkom odnosu ili bavljenju određenim zanimanjem ("zaposleničko starosno osiguranje", odnosno "starosno osiguranje zanimanja"), njima upravljaju privatne institucije, a država ne jamči njihove isplate. Doprinosi se utvrđuju u ovisnosti o zaradama i uplaćuju ih i poslodavac i posloprimac. Financiranje tih sustava pretežno se odvija u okviru mirovinskih fondova, sa značajkama investicijskih fondova tako da se tekući prihodi od doprinosa ulažu da bi se isplaćivale buduće obveze. Obvezni sustavi su rjeđi, a hrvatski je sličan njima.

U Hrvatskoj je uveden **obvezatan drugi stup mirovinskog sustava** u obliku tzv. **individualne kapitalizirane štednje**. Ovakav obvezatni sustav znači da se radi o dopuni prvog stupa, državnih mirovina, ali s velikom razlikom, jer se dopri-

Tablica 1: Primjeri probnih obračuna mirovine

Godine života	Bruto-plaća 4.000 kn	Bruto-plaća 5.000 kn	Bruto-plaća 6.000 kn
20	I+ 1.898	I+ 2.373	I+ 2.847
30	I+ 1.131	I+ 1.413	I+ 1.696
40	I+ 610	I+ 763	I+ 915
50	I+ 265	I+ 331	I+ 397

Tablica 2: Vrijednosti obračunskih jedinica OMF

Stanje na datum	AZ OMF	ERSTE PLAVI	PBZ/CO	RAIFFEISEN	MIREX
31.12.2003.	116,8	116,1	117,9	116,2	116,8
31.12.2004.	124,0	125,4	127,2	126,1	125,4
31.12.2005.	131,3	135,5	133,2	138,1	134,2
31.12.2007.	147,7	155,7	153,8	153,5	151,6
15.05.2008.	144,4	151,8	145,3	147,6	146,5

nosi koje uplaćuju poslodavci i samostalni poduzetnici evidentiraju, akumuliraju i kapitaliziraju ulaganjima na pojedinačnom računu svakog osiguranika. Te račune vode obvezni mirovinski fondovi kojima upravljaju društva za upravljanje. Financijska imovina na tim računima temelj je za isplatu mirovina. Propisana su rigorozna pravila poslovanja i posebno ulaganja novca osiguranika, članova fondova pa je stoga struktura ulaganja sva četiri fonda vrlo slična. Poslovanje društava i fondova nadzire Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA).

Prilikom uvođenja mirovinske reforme izrađeni su probni obračuni očekivanih mirovina iz drugog stupa. Ti su obračuni rađeni uz pretpostavke da realne plaće rastu 2% godišnje, da je realna kamatna stopa 3% i da stopa doprinosa iznosi 5%. Za neke životne dobi i bruto-plaće. Primjeri su prikazani u Tablici 1.

Mirovina iz prvog stupa označena je sa "I" i na nju se dodaje obračunata mirovina iz drugog stupa: za osiguranika koji je počeo s uplatama u dvadesetoj godini

života uz sadašnju bruto-plaću od 4.000 kuna očekivana mirovina iz drugog stupa mogla bi biti 1.898 kuna; uz plaću od 5.000 kuna mirovina bi mogla biti 2.373 kune i tako dalje. Visina plaće i doprinosa znatno utječe na buduću mirovinu, ali još je veći utjecaj vremena trajanja plaćanja doprinosa, tako da će najveću korist od mirovinske reforme osjetiti najmlađi osiguranici.

## OBVEZNI MIROVINSKI FONDOVI

U početku mirovinske reforme djelovalo je sedam obveznih mirovinskih fondova, od kojih su nakon pripajanja ostala četiri. Podaci o broju članova pojedinog fonda pokazuju da su dva fonda veća, a dva manja, pri čemu su veći fondovi smanjili, a manji nešto povećali svoje udjele na tržištu. Prikaz vrijednosti obračunskih jedinica i prosječnih stopa prinosa pokazuju rezultate poslovanja koji će utjecati na imovinu budućih umirovljenika (Tablica 2).

Obvezni mirovinski fondovi počeli su s radom u 2002. godini i za prvih pet godina poslovanja ostvarili su vrlo dobre rezultate (Tablica 3). Vrijednosti obračunskih jedi-

## Snažan rast AWD-a na hrvatskom tržištu

AWD, najveći europski nezavisni pružatelj financijskih usluga, zabilježio je snažan rast u Hrvatskoj gdje je na putu da postane vodeća kompanija unutar sektora.

AWD je s nezavisnim financijskim savjetovanjem u Hrvatskoj započeo 2005. godine kad je otvorena prva hrvatska podružnica u Zagrebu. Danas AWD, uz središnji ured u Zagrebu, ima 10 područnih ureda u cijeloj Hrvatskoj. AWD pruža usluge financijskog savjetovanja privatnim osobama. Pri tom ne nudi vlastite financijske proizvode već nezavisno financijsko savjetovanje i financijsko planiranje prema konceptu sveobuhvatne analize trenutne situacije klijenta. Najbolji uvid u tržište financijskih usluga za klijente osiguran je kroz suradnju s cjelokupnim financijskim sektorom: bankama, osiguravajućim društvima i fondovima – ukupno 13 partnerskih društava u Hrvatskoj. U 2007. godini AWD Group ostvario je najbolje poslovne rezultate u svojoj povijesti. Međutim, prostora za širenje poslovanja ima, posebice na hrvatskom tržištu, gdje se očekuje veći interes za financijsko savjetovanje uzrokovan krizom na globalnom tržištu koje nije zaobišlo ni Hrvatsku.

nica bile su na početku poslovanja 100, da bi one u nekoliko godina narasle za blizu 50%. Ta se kretanja mogu izraziti i u stopama prosječnog godišnjeg prinosa.

Tako je imovina članova fondova, budućih umirovljenika, za to vrijeme povećana između 7 i 8 posto godišnje. Početak 2008. godine i kriza financijskog tržišta donijeli su sa sobom i pad prinosa obveznih mirovinskih fondova na godišnjoj razini od početka njihovog rada. Taj pad nije velik i prinosi su i sada zadovoljavajući, ali to ipak ukazuje da su obvezni mirovinski fondovi dio tržišta kapitala koje podliježe kolebanjima.

Neto imovina obveznih mirovinskih fondova rasla je iz godine u godinu, uslijed redovitih uplata mjesečnih doprinosa i na valu rasta burzi u Hrvatskoj i inozemstvu. Od početka u 2002. godini do konca 2007. dostigla je 21 milijardu kuna. Financijska kriza početkom 2008. utjecala je da ta imovina i pored redovnih mjesečnih uplata 31. ožujka 2008. svega 20,9 milijardi kuna. U 2008. godini u domaću imovinu uloženo je preko 95%, a u inozemnu nešto više od 4% ulaganja. Gotovo 68% imovine uloženo je u državne, municipalne (gradske i općinske) te obveznice pojedinih poduzeća. To se sve smatra vrlo sigurnim ulaganjima, a preko 5% je u depozitima i novcu. Ipak, u dionice, kao rizičnije vrijednosne papire, uloženo je gotovo 16% imovine, pa je taj dio imovine presudno utjecao na smanjenje vrijednosti ukupne imovine fondova.

### TRÉCI STUP - DOBROVOLJNA MIROVINSKA ŠTEDNJA

Dobrovoljni mirovinski fond je zasebna imovina u vlasništvu osiguranika, članova fonda, koji su uplatili doprinose u skladu sa svojim mogućnostima. Otvoreni fond u svoje članstvo prima sve osobe s prebivalištem u Hrvatskoj. **Zatvoreni fondovi** su namijenjeni određenim skupinama osiguranika, bilo da su zaposleni u pojedinom poduzeću koje postaje pokrovitelj takvog fonda ili su iste profesije ili slično. Četiri dobrovoljna mirovinska društva upravljaju sa šest otvorenih dobrovoljnih mirovinskih fondova. Broj njihovih članova je u proteklih godinama povećan sa 30 tisuća u 2004. na 111 tisuća u ožujku 2008. Imovina fondova povećana je sa 96 na 686 milijuna kuna, što je značajan porast, ali je apsolutno skroman iznos. Ta imovina je, kao i u obveznim mirovinskim fondovima ulagana,

Tablica 3: Obvezni mirovinski fondovi

Prinosi na godišnjoj razini	AZ OMF	ERSTE PLAVI	PBZ/CO	RAIFFEISEN	MIREX
IV 2002.-XII 2007.	7,12	8,11	7,88	7,85	7,60
IV 2002.- III 2008.	5,89	6,78	6,18	6,62	6,28

Tablica 4: Vrijednosti obračunskih jedinica DMF

Stanje na datum	AZ BENEFIT	AZ PROFIT	CROATIA OSIGURANJE	ERSTE PLAVI EXPERT	ERSTE PLAVI PROTECT	RAIFFEISEN
31. 12. 2003.	100,5	102,2	100,4			112,4
31. 12. 2004.	110,6	112,4	106,8			121,9
31. 12. 2005.	117,6	124,8	112,8	110,0	105,1	130,7
31. 12. 2007.	130,1	162,6	136,7	141,4	112,4	159,8
15. 05. 2008.	130,9	159,4	126,2	132,0	112,5	144,4

tako da su obračunske jedinice od početnih vrijednosti 100 povećane i do 60%. Početkom 2008. te su vrijednosti korigirane, ali se za sada može smatrati da su gubici u okviru cikličnih kretanja.

Koncem 2007. bilo je 12 zatvorenih dobrovoljnih mirovinskih fondova, s 12 tisuća članova i imovinom od 119 milijuna kuna.


Po isteku ugovorenog roka dobrovoljne mirovinske štednje uštedeni se iznos prenosi u mirovinsko osiguravajuće društvo (MOD). Zasad u Hrvatskoj postoji samo jedno mirovinsko društvo i to je Raiffeisen mirovinsko osiguravajuće društvo d.o.o. To je društvo prema Zakonu o mirovinskim osiguravajućim društvima i isplati mirovine na temelju individualne kapitalizirane štednje osnovala Raiffeisenbank Austria d.d. Zagreb.

Koncept dobrovoljne mirovinske štednje vidi se na slijedećem primjeru. Ženska osoba od 30 godina života uz godišnji ulog od 5.000 kuna tijekom 30 godina uplatila bi 150.000 kuna što bi uz očekivani prinos od 5% i današnje državne poticaje dalo kapitalizirani iznos od 420.302 kune, dakle skoro utrostručene uplate. Taj se iznos nakon isteka ugovornog razdoblja prenosi u MOD i temelj je za obračun mirovine za korisnicu. Mirovina se izračunava za svaku osobu pojedinačno, ovisno o spolu i godinama odlaska u mirovinu, te bi kao doživotna pojedinačna starosna mirovina sa zajamčenim razdobljem isplate od 15 godina i 100% isplate u zajamčenom razdoblju iznosila 1.523 kune mjesečno. Muškarac u istim okolnostima može očekivati veću doživotnu mirovinu od ženske osobe – a to je 1.710 kuna prema 1.523 kune – zbog statistički kraćega očekivanog trajanja života.

Druga mogućnost koja se pruža radnicima pri kraju radnog vijeka je **otpremnina**. Jednokratna uplata poslodavca kao otpremnina za dokup mirovine neoporeziva je, što je dobar prilog porezne politike ulaganjima za sigurnije treće doba. Isplate mirovine temeljem tih uplata oporezive su prema općim propisima o poreznoj olakšici za umirovljenike (sada: 3.000 kn mjesečno) i stopama poreza, sada 15% i prirez. Jednokratna uplata pojedinca, fizičke osobe, potječe od već oporezivanih prihoda pa su isplate mirovine s tog temelja oslobođene poreza. Muška osoba u dobi od 60 godina bi temeljem jednokratne uplaćene svote od 150.000 kuna u MOD mogla očekivati doživotnu pojedinačnu starosnu mirovinu od 610 kuna mjesečno, a ženska osoba mogla bi očekivati mirovinu od 543 kune, zbog spomenutog duljeg statističkog trajanja života.

Dobrovoljnu mirovinsku štednju trebalo bi dodatno poticati tako da se uplate poslodavca do iznosa od 5.000 kuna godišnje priznaju u troškove poslovanja, a isto bi trebalo omogućiti i za premije životnih osiguranja s namjenom isplate doživotne rente.

### ZAKLJUČNO

Mirovinska reforma trebala je omogućiti da drugi i treći stup mirovinskog sustava nadoknađuju smanjenje nekadašnje razine državnih mirovina. Sada se vidi da treba popraviti položaj novih umirovljenika i dodatno ojačati 2. i 3. stup. Tome treba dodati i koncepciju četvrtog stupa, odnosno odlaganje odlaska u mirovinu i nastavak rada s djelomičnim radnim vremenom radnika u doba stjecanja prava na prijevremenu mirovinu. Uz plaću korisnik programa prima i određenu naknadu, ali nije u mirovini, pa se time smanjuju izdaci za financiranje državnih mirovina. Hrvatski mirovinski sustav treba biti pravedniji i fleksibilniji, tako da omogući širi izbor kolektivnih i individualnih opcija. 

**Sustav državnih mirovina je u velikim poteškoćama: omjer zaposlenih i umirovljenika je izuzetno nepovoljan; prosječni mirovinski staž je relativno nizak, a stanje otežava sve veći broj umirovljenika po posebnim propisima.**

**RECIMO DA JE  
TU NEGDJE  
VRHUNAC  
VAŠEG  
POSLOVNOG  
USPJEHA**

**VI STE TU,  
U POTRAZI ZA  
IZAZOVIMA  
I PITATE SE  
S KIM I KOJIM  
PUTEM  
KRENUTI**

**A TU SMO MI,  
POMAŽEMO  
VAM STIĆI  
DO CILJA**

**ERICSSON**   
TAKING YOU FORWARD

Ubrzani razvoj informacijskih tehnologija, multimedije i komunikacija odredio je naš put prema sistemskoj integraciji.

**/Stručni tim od 1500 ljudi, od kojih veliki broj radi na poslovima sistemske integracije./**

Taj put podrazumijeva multidisciplinarni ICT pristup istraživačkim i razvojnim aktivnostima na raznim projektima, koji se vrlo često izvode kroz međunarodnu suradnju. **/U Hrvatskoj djeluje jedan od globalno najuspješnijih Ericssonovih R&D centara, s poslovnim aktivnostima diljem svijeta./**

Kao vodeći sistem integrator u Hrvatskoj imamo znanja i iskustva na različitim područjima i tehnologijama te kontinuirano ulažemo u razvoj novih kompetencija.

**[www.ericsson.hr](http://www.ericsson.hr)**

**Ericsson Nikola Tesla d.d.**

# Socijalna (ne)sigurnost u vremenu nestabilnosti

Približavanje Hrvatske Europskoj uniji traži da se preispita sadašnji model socijalne sigurnosti i socijalne zaštite i usporedi s onim u EU. Socijalna zaštita predstavlja jedan od temelja europskog modela društva. Svim zemljama Unije zajednički je visok stupanj suglasnosti da je odgovornost vlada briga o tome da nitko ne ostane zapostavljen, pa bio on siromašan, bolestan ili invalid. Socijalna zaštita je najširi pojam koji obuhvaća sve kolektivne sustave transfera, izgrađene da zaštite ljude od socijalnih rizika.

**U**sprkos značajnim razlikama između nacionalnih sustava, sve države članice osiguravaju isplate posebnih prihoda za pokrivanje klasičnih rizika: starosti i umirovljenja, smrti hranitelja obitelji, invalidnosti, bolesti, materinstva, nezbrinute djece i nezaposlenosti. U nekim zemljama postoji zaštita i pomoć za troškove brige o bolesnim i slabim starijim osobama, invalidnim ili bolesnim rođacima, te samohranim roditeljima. Socijalna zaštita je stoga bitni sastojak solidarnosti među stanovnicima EU.

## POTREBA ZA REFORMU SUSTAVA SOCIJALNE ZAŠTITE

Promjene društvenih i ekonomskih okolnosti nameću potrebu značajnih reformi sustava socijalne zaštite širom EU, kako bi se kontrolirali troškovi, te uvele fleksibilnije odredbe s time da se trajno zadrži **načelo solidarnosti**. Dolazi do promjena u tradicionalnim sljedovima životnog ciklusa: obrazovanje, rad, umirovljenje. Produljuje se razdoblje obrazovanja i vježbanja na cijeli radni vijek. Uvjeti rada i zaposlenja postaju fleksibilniji, a poslodavci zahtijevaju veću mobilnost zaposlenih, koji i sami postaju skloniji takvim promijenjenim uvjetima.

Globalizacija svjetskog gospodarstva zahtijeva trajno usporavanje rasta troškova rada. U budućće će se sve teže podmirivati financijske potrebe socijalne zaštite povećavanjem doprinosa i tereta na plaće. Zaposleni koji iz svojih plaća podmiruju doprinose za socijalnu zaštitu uviđaju da se mora uspostaviti kompromis između raspoloživog dohotka danas i prava na određena primanja sutra.

U zemljama EU prvi stup – državne mirovine, čine i dalje pretežni dio dohodaka umirovljenika (detaljnije u Tablici 1).

Uz iznimku Nizozemske, u promatranim zemljama barem tri četvrtine prihoda umirovljenici dobivaju iz državnih mirovina, dok je to kod nekih, koje su kasnije krenule u razvitak drugog i trećeg stupa, i preko 90%. U tom pogledu Hrvatska zaostaje prilično i za ovom zadnjom skupinom, jer je reforma prvog stupa počela pred deset godina, a drugi i treći stup funkcioniraju

tek nekoliko godina. Isplate iz drugog i trećeg stupa, računajući i malobrojne doživotne rente u osiguranjima života, zasad su tako malene da umirovljenici svoja primanja ostvaruju gotovo 100% iz državnih mirovina.

## MIROVINE U INOZEMSTVU

Nekoliko primjera iz inozemstva ukazuje

**U Hrvatskoj su državne mirovine iz prvog stupa nedostatne za pristojan život. Prosječna mirovina je krajem 2007. godine iznosila oko 40% prosječne plaće, umirovljenici koji su otišli u mirovinu u 2007. godini dobivaju oko 30% prosječne plaće, a idućih godina dobivat će još manje. Uz mirovinu iz drugog stupa prosječna mirovina mogla bi idućih dvadesetak godina dosegnuti jedva polovinu prosječne plaće, a velik broj zaposlenih neće ni ostvariti pravo na dodatnu mirovinu iz drugog stupa.**



na velike razlike u položaju umirovljenika i visini državnih mirovina.

**Čile** je niz godina bio primjer za ogled, jer je 1981. privatiziran državni sustav mirovina i sa načela međugeneracijske solidarnosti prešlo se na sustav kapitalizacije i privatnih računa. Od 1.1.1983. su novi posloprimci stupali obvezno u novi sustav, dok je dotadašnjima ostala mogućnost izbora između ranijeg i novog sustava. Imovina na privatnim mirovinskim računima iznosila je oko 100 mlrd. \$ u 2007., što na 7,8 mil. članova čini 12.800 \$ po članu mirovinskog fonda. Isplate iz privatiziranog sustava su cca 2,2 mlrd. \$ za 622 tisuće primatelja ili prosječno 3.537 \$ godišnje, ili 295 \$ mjesečno. Državni sustav koji funkcionira paralelno isplaćuje oko 1,5 mlrd. \$ na 813 tisuća korisnika ili 1.845 \$ prosječno godišnje, 154 \$ mjesečno.

U **Sloveniji** je broj umirovljenika porastao sa 482 tisuće u 2000. na 544 tisuće u 2007., za blizu 13%, broj osiguranika sa 839 na 881 tisuću (2007.), za 5%, pa je odnos umirovljenici/osiguranici smanjen sa 1,74 na 1,6 (što znači da je i dalje puno povoljniji nego li u Hrvatskoj). Koncem 2007. prosječna starosna mirovina iznosila je 550 €, invalidska 439 €, obiteljska 376 €, a prosječna mirovina bila je nešto preko 500 €, skoro dvostruko veća od one u Hrvatskoj. Plaće su u Sloveniji veće, a udio mirovina u neto plaćama je neusporedivo povoljniji. Iako taj udio postupno opada, on je 2000. iznosio 68,1%, da bi u 2007. bio još uvijek za Hrvatsku nedostižnih 61,8%. Država iz proračuna transferira u 2007. za mirovine oko 30% sredstava koja se isplaćuju.

U **Njemačkoj** je ranije zajamčena državna mirovina bila 70% neto plaće (oko 48% od bruto plaće), što je reformama iza 1999. zamijenjeno drugačijim konceptom. Sustav se transformira u onaj definiranih uplata, ali se ipak jamči 46% bruto plaće. Standardna mirovina je 2006. bila blizu 1200 € u zapadnim, a nešto manje od 1000 € u istočnim pokrajinama. Posljednjom reformom iz 2007. povećava se dob umirovljenja na 67 godina, počevši od 2012. u idućih 18 godina.

## PROCJENA FINACIJSKE IMOVINE HRVATSKIH GRAĐANA

Dopunu sve manjih državnih mirovina građani Hrvatske mogu očekivati jedino od akumulirane financijske imovine.

Potresi na financijskim tržištima traže procjenu kvalitete te imovine, posebno s aspekta rizičnosti i ročnosti. Dalje je dana procjena financijske imovine građana Hrvatske koncem 2007. prema stupnju rizičnosti. Korišteni su podaci HANFE o vrijednosti dionica koje posjeduju građani, te podatak o 55% vlasništva građana u otvorenim investicijskim fondovima.

### STRUKTURA IMOVINE PREMA STUPNJU RIZIČNOSTI:

#### VISOKORIZIČNA:

dionice ..... 50 mlrd.  
dionički investicijski fondovi .... 8,3 mlrd.  
**ukupno ..... 58,3 mlrd.**

#### SREDNJE RIZIČNA:

mješoviti investicijski fondovi .. 5,7 mlrd.  
obvezni mirovinski fondovi .... 20,2 mlrd.  
dobrovoljni mirovinski fondovi .. 812 mil.  
**ukupno ..... 26,7 mlrd.**

#### NISKORIZIČNA:

obveznički i novčani  
invest. fondovi ..... 2,8 mlrd.  
osiguranje života  
(matem. pričuva) ..... 6 mlrd.  
bankovna štednja ..... 6,3 mlrd.  
stambena štednja ..... 6 mlrd.  
**ukupno ..... 21,1 mlrd.**  
**SVEUKUPNO: ..... 106,1 mlrd. kuna,**  
**po stanovniku ..... 24 tisuće kuna**

Najveći dio financijske imovine, 58,3 milijardi, činila je koncem 2007. godine visokorizična imovina – dionice i dionički IF. Značaj rizika se pokazao početkom 2008. kad je vrijednost te imovine dramatično smanjena, u prva tri mjeseca za oko 30%. U tom je razdoblju imovina dioničkih IF smanjena za oko 50%. Srednjerizična imovina, **blizu 27 milijardi kuna**, su mješoviti investicijski fondovi, koji su koncem 2007. iznosili 5,7 mlrd. kuna te obvezni i dobrovoljni mirovinski fondovi, čija imovina je bila 21 mlrd. kuna. Niskorizična imovina iznosila je koncem 2007. 21 mlrd. kuna, u

čemu matematička pričuva osiguranja života ima stabilan porast, dok su i obveznički i gotovinski investicijski fondovi osjetili duboku krizu na tržištu kapitala.

Ukupna financijska imovina stanovništva Hrvatske koncem 2007. može se procijeniti na 106 milijardi kuna, odnosno približno 24 tisuće kuna po glavi stanovnika. Ta sredstva nisu zanemariva, ali je polovina svih sredstava visoko rizična i vrlo vjerojatno kratkoročna. Druga polovina sredstava je srednje i niskorizična, te većim dijelom srednje i dugoročna. Kad bi ta cijela polovica bila namijenjena za dugoročna ulaganja za treću dob iznosila bi blizu 12.000 kuna po glavi stanovnika. Za pristojan iznos dopunskih prihoda treba uštedjeti puno veću glavnice. Primjereni iznos uštede u dobrovoljnom mirovinskom fondu, nakon 30 godina ulaganja po 5000 kuna godišnje iznosio bi oko 420 tisuća kuna i jamčio bi dodatnu (treću) mirovinu od oko 1700 kuna za mušku, odnosno 1.500 kuna za žensku osobu od 60 godina.

### PROGNOZE ZA BUDUĆNOST

Prognoze za budućnost ukazuju da će imovina u obveznim mirovinskim fondovima sigurno rasti temeljem stalnih uplata i efektima od ulaganja. Vrlo vjerojatno će rasti i imovina matematičke pričuve osiguranja života i dobrovoljnih mirovinskih fondova no pitanje je u kakvim iznosima. Visoko rizična imovina će imati malen udio u dugoročnoj štednji za treću dob. Nameće se zaključak da je **socijalna sigurnost u Hrvatskoj mala i položaj velikog broja građana zabrinjavajući**, a to znači da **Vlada treba posvetiti puno više pažnje dugoročnoj politici poboljšanja socijalne sigurnosti**. Rješenja treba tražiti na nekoliko područja, što će zahtijevati značajna materijalna sredstva i mjere ekonomske politike.

Treba poboljšati položaj sadašnjih i budućih novih umirovljenika, makar i palijativnim mjerama kakve su donijete 2007. godine. Bilo bi korisno postupno povećavati postotke doprinosa za drugi stup mirovinskog sustava do izvorno planiranih 10%. Zatim bi trebalo priznati uplate u dobrovoljne mirovinske fondove do određenog iznosa (npr. 5.000 kuna godišnje) kao i uplate u dugoročna osiguranja života s rentnim isplatama u troškove poslovanja što bi potaknulo poslodavce da više uplaćuju za svoje radnike u DMF i OŽ. Time bi se otvorila mogućnost da se dio isplata plaća koji danas ide na ruke, bez plaćanja doprinosa i poreza, usmjeri u legalne tokove, u mirovinsku štednju. Dugoročna mirovinska (rentna) životna osiguranja popunila bi strukturu trećeg stupa zaštite za treću dob i poboljšala socijalnu sigurnost građana Hrvatske.

mr. sc. Vladimir Miletić

Tablica 1: Dohodak umirovljenika u Europi (u %)

	Prihodi od rada	Državna mirovina	Zaposlenička mirovina	Privatna mirovina/OŽ
Njemačka	2,3	88,1	4,3	5,3
Švedska	2,4	76,6	15,1	5,9
Nizozemska	0,6	58,3	29,4	11,7
Španjolska	2,6	94,9	0,0	2,5
Italija	2,2	90,9	0,0	6,9
Francuska	1,3	75,4	19,8	3,5
Danska	2,2	72,6	17,4	7,8
Grčka	3,4	90,9	0,0	5,7

TRŽIŠTE MIROVINSKIH OSIGURANJA

# Bolje mogućnosti ulaganja, ali još uvijek bez poreznih olakšica za poslodavce

Tržište mirovinskih osiguranja i dalje raste i to vrijedi jednako i za dobrovoljnu i obveznu mirovinsku štednju. U posljednjih šest godina, otkako postoje mirovinski fondovi, dogodili su se neki pozitivni pomaci, dok je u nekim segmentima dobrovoljne mirovinske štednje višegodišnji zastoj, koji prijeti većem zamahu razvoja.



Dina Ivan, dipl. novinar

I dalje se 50% sredstava raspoloživih za investiranje, prema Zakonu mora investirati u državne obveznice, međutim, prošle godine, u Zakonu o obveznim i dobrovoljnim mi-

rovinskim fondovima unesene su promjene u vezi veće mogućnosti investiranja prema inozemstvu, za kojom su već duže vrijeme vapili osiguravatelji, i one su značile pomak sa 15% sredstva raspoloživih za ulaganje u inozemstvo na 20%, dok se za dobrovoljne fondove povećanje dogodilo od 20% na 25% sredstava. Također, omogućeno je i ulaganje u dionice i izvan prve kotacije, u jdd kotaciju, koje se provode posljednja tri mjeseca. Za obvezne fondove omogućeno je ulaganje u jdd kotaciju do 10% sredstava namijenjenih ulaganju, a za dobrovoljne 15%.

## DOBROVOLJNA MIROVINSKA ŠTEDNJA

Rizičnost ulaganja time se nije povećala, slažu se osiguravatelji, upravo naprotiv.

“Rizičnost time ne mora biti nužno povećana. Sve ovisi od portfelja do portfelja i o njegovoj diversifikaciji. Rizičnost se uvijek mora gledati u kontekstu. U nekim portfeljima to će zapravo smanjiti rizičnost”, komentirao je **Dinko Novoselec**, predsjednik Uprave AZ obveznog mirovinskog fonda.

“Nakon višegodišnje restriktivne politike događa se postepena liberalizacija koja će se u najkraćem roku, još većim približavanjem Europskoj uniji i povećati, te će u maksimalnom roku doći do još većih sloboda što se tiče ulaganja”, komentirao je **Darko Cesar**, predsjednik Udruženja osiguravatelja.

Ono što i dalje čeka provedbu jesu porezne olakšice za poslodavce.

Dobrovoljna mirovinska štednja jest jedini **financijski proizvod** koji nudi državne poticaje, poreznu olakšicu (na uplaćena sredstva do maksimalnog iznosa od 12. 000 kuna godišnje) te predstavlja relativno siguran proizvod, međutim još uvijek nije dovoljno atraktivan na tržištu. U dobrovoljnu mirovinsku štednju uplaćuje si, naime, svega 123.000 osiguranika od 1,4 milijuna



koliko ih šteti u drugom stupu.

“Porezne olakšice za poslodavce doprinijele bi pravom bumom zatvorenih fondova dobrovoljne mirovinske štednje i iako su izrađeni brojni programi radnih skupina i postignuti okvirni dogovori s Ministarstvom, o realnoj brojci od neoporezivih 18. 000 kuna godišnje, provedba se i dalje čeka”, komentirao je **Krešimir Gje-nero**, direktor AZ dobrovoljnog mirovinskog fonda.

“Što se dobrovoljnih mirovinskih fondova tiče, cilj nam je do kraja godine imati 17.000 zadovoljnih članova sa ukupnom imovinom pod upravljanjem u iznosu od 55 milijuna kuna. Osnovni problem u razvoju dobrovoljne mirovinske štednje vidimo u sferi poreznih olakšica za poslodavce, što dokazuju i brojke - u šest godina otkako postoje mirovinski fondovi prikupljeno je 804 milijuna kuna, a dobrovoljnu mirovinsku štednju uplaćuje si manje od desetine od broja osoba koliko ih šteti u drugom stupu”, rekao je predsjednik Uprave, te predsjednik Udruženja društava za upravljanje mirovinskim fondovima i mirovinskih osiguravajućih društava **Petar Vlaić**.



**Dinko Novoselec**, predsjednik Uprave AZ obvezni mirovinski fond

Strategija poslovanja AZ obveznog mirovinskog fonda je dugoročna sigurnost ulaganja imovine i ostvarivanje optimalnih prinosa. I u ovoj godini slijedit ćemo u svojem godišnjem planu dugoročno postavljenu strategiju u interesu naših članova.



**Darko Cesar**, predsjednik Udruženja osiguravatelja

Porezne olakšice za poslodavce ne bi imale nikakav negativan efekt za državu, dodatno bi stimulirale poslodavce koji bi na taj način kod svojih zaposlenika potaknuli lojalnost povezujući ih dodatno sa tvrtkom za koju rade. Potraživanja osiguravatelja za uvođenjem poreznih olakšica u zakonske okvire traje već dugo, međutim mislim da se i dalje neće tako skoro realizirati i to zbog dva razloga; nedovoljne podrške sindikata i Udruge poslodavaca, te činjenice da sada Ministarstvo financija ima previše drugih aktualnih tema s kojima mora izaći na kraj.



**Krešimir Gjenero**, predsjednik Uprave AZ dobrovoljni mirovinski fondovi

U 2008. godinu želimo i dalje povećati tržišni udio u članstvu i imovini naših fondova te učvrstiti našu vodeću ulogu na tržištu. Uvjereni smo da ćemo i ove godine ostvariti 50%-tni udio u novim članovima te uskoro i zauzeti vodeće mjesto po veličini ukupne imovine pod upravljanjem.

## DRUGI PO VELIČINI OBVEZNI MIROVINSKI FOND

Vrijednost imovine Raiffeisen obveznog mirovinskog fonda (ROMD) na kraju 2007. godine iznosila je 6,5 milijardi kuna, što u odnosu na godinu dana ranije predstavlja povećanje od 29,7 %.

### Brojčano stanje mirovinskih fondova u Hrvatskoj

	Tržišni udio (u imovini)	Broj članova od osnivanja do kraja 3. mj. 2008.	Prinos
<b>Erste Plavi obavezni</b>	15,19%	215.235	6,78%
<b>Dobrovoljni:</b>			
Protect	2,38%	2.645	3,83%
Expert	9,61%	10.675	8,40%
<b>Raiffeisen</b>			
Obavezni	31%	442.639	6,62%
Dobrovoljni	49%	32.747	6,69%
<b>AZ</b>			
obavezni	40%	512.000	5,89%
dobrovoljni	39%	53.000	
AZ Profit			9,97%
AZ Benefit			6,01%
<b>Croatia osiguranje</b>			
PBZ			
obavezni	17,8%	243.407	6,18%
dobrovoljni	8%	13.543	5,02%

ROMD je drugi po veličini obvezni mirovinski fond u Hrvatskoj, a na kraju godine imao je tržišni udio u članstvu od 31,71%.

Nominalni prinos ROMD-a u 2007. godini iznosio je 6,9 %, što je više od prosjeka industrije (indeks MIREX). Od početka rada do kraja 2007. godine prinos ROMD-a na godišnjoj razini iznosio je 7,85 % i također nadmašio prosjek industrije.

“Zadovoljni smo vlastitim tržišnim udjelom, ali ne i načinom na koji se utakmica za tržišni udio danas odvija, često nasuprot zakonskoj odredbi da se nagovor za promjenom članstva u mirovinskom fondu mora zasnivati prvenstveno na interesu člana. Smatramo da je sve više razloga za prihvaćanje postojeće inicijative obveznih mirovinskih društava za licenciranjem agenata”, rekao je **Damir Grbavac**, predsjednik Uprave Raiffeisen mirovinskog društva za upravljanje obveznim mirovinskim fondom.

## RAIFFEISEN MIROVINSKO DRUŠTVO ZA UPRAVLJANJE DOBROVOLJNIM MIROVINSKIM FONDovima

Tijekom 2007. godine Raiffeisen mirovinsko društvo za upravljanje dobrovoljnim mirovinskim fondovima zadržalo je vodeći položaj s gotovo 49% ukupne imovine otvorenih dobrovoljnih mirovinskih fondova.

Društvo je godinu završilo upravljajući sa sedam dobrovoljnih mirovinskih fondova – otvorenim, Raiffeisen dobrovoljnim mirovinskim fondom te šest zatvorenih: ZDMF Ericsson Nikola Tesla, ZDMF Hrvatskog liječničkog sindikata, ZDMF Novinar, ZDMF

T-HT-a, ZDMF-a T-Mobile te ZDMF Sindikat Hrvatskih željezničara.

Neto imovina Raiffeisen dobrovoljnog mirovinskog fonda na kraju 2007. godine iznosila je 333,776 milijuna kuna, što je u odnosu na godinu dana ranije porast od gotovo 60%. Vrijednost obračunske jedinice bila je 159,7848 kuna, a ukupan broj članova iznosio je 32.747 i veći je za 25,94% u odnosu na 2006. godinu. Prinos Fonda od osnivanja do kraja 2007. godine na godišnjoj razini iznosi 9,06 %.

“Dobrovoljna mirovinska štednja sve se više afirmira kao dugoročno vrlo isplativ oblik štednje, što potvrđuje činjenica da broj osiguranika u Raiffeisen dobrovoljnom mirovinskom fondu kontinuirano raste. Naime, sve veći broj naših građana prepoznaje osnovne prednosti dobrovoljne mirovinske štednje, a to su, uz prinos fonda, državna poticajna sredstva te porezne olakšice. Smatramo da bi dobrovoljna mirovinska štednja doživjela potpunu afirmaciju, kada bi se porezne olakšice uvele i za poslodavce, što je tema koja se ponovno aktualizira”, rekla je **Mandica Zulić**, predsjednica Uprave Raiffeisen mirovinskog društva za upravljanje dobrovoljnim mirovinskim fondovima.

## AZ OBVEZNI MIROVINSKI FOND

AZ obvezni mirovinski fond **najveći** je **obvezni** mirovinski fond

u Hrvatskoj, a tu poziciju drži čvrsto od početka poslovanja. Krajem ožujka 2008. imao je oko 512.000 članova te preko 8,3 milijarduna imovine pod upravljanjem, što je gotovo 40-postotni udjel na tržištu.

“U 2007. svojim smo članovima ostvarili prinos od 6,32 %, a od početka poslovanja do kraja ožujka 2008. godine ostvarili smo prinos od 5,89%. Strategija poslovanja AZ obveznog mirovinskog fonda je dugoročna sigurnost ulaganja imovine i ostvarivanje optimalnih prinosa. I u ovoj godini slijedit ćemo u svojem godišnjem planu dugoročno postavljenu strategiju u interesu naših članova”, rekao je **Dinko Novoselec**, predsjednik Uprave AZ obveznog mirovinskog fonda.

## AZ DOBROVOLJNI MIROVINSKI FONDOVI

Krajem ožujka 2008. godine u naša dva otvorena dobrovoljna mirovinska fonda AZ Profit i AZ Benefit, štedilo je gotovo 53.000 članova što je iznosilo 44,88% tržišta. Upravljam o imovinom od preko 280 milijuna kuna.

“U prošloj godini smo treću godinu za redom ostvarili najviše prinose na tržištu. AZ Profit je u 2007. godini ostvario prinos od 15,48%, a AZ Benefit shodno svojoj konzervativnijoj investicijskoj politici ostvario je prinos od 4,17%. U 2008. godinu želimo i dalje povećati tržišni udio u članstvu i imovini naših fondova te učvr-



**Damir Grbavac**, predsjednik Uprave Raiffeisen obvezni mirovinski fond

Zadovoljni smo vlastitim tržišnim udjelom, ali ne i načinom na koji se utakmica za tržišni udio danas odvija, često nasuprot zakonskoj odredbi da se nagovor za promjenom članstva u mirovinskom fondu mora zasnivati prvenstveno na interesu člana. Smatramo da je sve više razloga za prihvaćanje postojeće inicijative obveznih mirovinskih društava za licenciranjem agenata.



**Mandica Zulić**, predsjednica Uprave Raiffeisen dobrovoljni mirovinski fondovi

Dobrovoljna mirovinska štednja sve se više afirmira kao dugoročno vrlo isplativ oblik štednje, što potvrđuje činjenica da broj osiguranika u Raiffeisen dobrovoljnom mirovinskom fondu kontinuirano raste. Smatramo da bi dobrovoljna mirovinska štednja doživjela potpunu afirmaciju, kada bi se porezne olakšice uvele i za poslodavce, što je tema koja se ponovno aktualizira.



**Petar Vlajić**, predsjednik Uprave Erste Plavi obvezni mirovinski fond

Što se dobrovoljnih mirovinskih fondova tiče, cilj nam je do kraja godine imati 17.000 zadovoljnih članova sa ukupnom imovinom pod upravljanjem u iznosu od 55 milijuna kuna. Osnovni problem u razvoju dobrovoljne mirovinske štednje vidimo u sferi poreznih olakšica za poslodavce.

*Razmišljate li o budućnosti?  
I sadašnjost je previše neizvjesna!  
Ipak, postoje projekti koji su dobri.*

# Za vrijeme koje dolazi

*Sedma godina našeg rada  
govori da marljivošću, upornošću,  
timskim radom i znanjem  
gradimo budućnost obojano  
zadovoljstvom!*



**Dubravko Štimac**, predsjednik Uprave obvezni mirovinski fond PBZ Croatia osiguranje


Tržište je trenutno u svim segmentima bogato opasnostima stoga je vrlo teško govoriti o planovima do kraja godine, no nadamo se da će se tržište dionica stabilizirati a da će tržište obveznica ponovno oživjeti.

stiti našu vodeću ulogu na tržištu. Uvjereni smo da ćemo i ove godine ostvariti 50%-tni udio u novim članovima te uskoro i zauzeti vodeće mjesto po veličini ukupne imovine pod upravljanjem. Optimistični smo u pogledu ostvarenja postavljenih ciljeva za ovu godinu iz dva razloga. Prvi razlog je taj što raste interes građana za dobrovoljnom mirovinskom štednjom, odnosno građani sve više uviđaju da jedino vlastita kapitalizirana štednja u II. i III. stupu može nadomjestiti jaz između mirovine iz I stupa i očekivanih primjerenih primanja u mirovini. Drugi razlog je taj da se nakon euforije ulaganja u rizičnije financijske proizvode i shodno tome veće rizike, očekuje veći interes klijenata za financijskim proizvodima koji nude veću sigurnost poput AZ Benefita.

Tako dobrovoljna mirovinska štednja koja je jedini financijski proizvod koji nudi državne poticaje, poreznu olakšicu i prinos fonda predstavlja vrlo siguran proizvod visoke profitabilnosti", rekao je **Krešimir Gjenero**, direktor AZ dobrovoljnih mirovinskih fondova.

## **OBAVEZNI MIROVINSKI FOND PBZ CROATIA OSIGURANJE**

"Tržište je trenutno u svim segmentima bogato opasnostima stoga je vrlo teško govoriti o planovima do kraja godine, no nadamo se da će se tržište dionica stabilizirati a da će tržište obveznica ponovno oživjeti", rekao je **Dubravko Štimac**, predsjednik Uprave obveznog mirovinskog fonda PBZ Croatia osiguranja

**Croatia osiguranje dobrovoljni mirovinski fond:** prinos od početka poslovanja do kraja 2007. iznosio je 24,18%; prinos u tekućoj godini: -9,16%, a prinos u 2007. godini: 12,74%. Broj članova CROATIA OSIGURANJE dobrovoljnog mirovinskog fonda: 13.543, tržišni udjel (što se tiče članova) je 12%. Neto imovina fonda iznosi: 52.768.000, a tržišni udjel (u imovini) je 8%. 



OBVEZNI MIROVINSKI FOND  
**PBZ CROATIA**  
OSIGURANJE

besplatni info telefon

0800|445544

Ostvarivanje prava na mirovinu radnika

# Kako do mirovine kada je dio mirovinskog staža ostvaren u inozemstvu, a dio u Republici Hrvatskoj

Osiguranci koji su uplaćivali tijekom svog rada doprinose za obvezna mirovinska osiguranja u jednoj, pa nakon nekog vremena u drugoj državi, mogu biti dovedeni u situaciju da ne mogu ostvariti pravo na mirovinu niti u jednoj od država upravo zato jer im takav "razdijeljeni" staž nigdje nije dovoljan za ispunjenje uvjeta za priznanje prava na mirovinu. U isto vrijeme takvi osiguranci, zbrajanjem obaju razdoblja osiguranja, najčešće ispunjavaju uvjete na mirovinska davanja iz obje države.

**U**pravo zbog toga, na osiguranike koji su radili u više država, a ne ispunjavaju uvjete u svakoj od tih država na "samostalnu" mirovinu, **primjenjuju se odredbe različitih međunarodnih ugovora, sporazuma ili konvencija o socijalnom osiguranju.** Na taj način različite države isplaćuju jednu jedinstvenu mirovinu, ali svaka u svom razmjernom dijelu, ovisno o tome koliko je u kojoj osiguranik radio odnosno uplatio doprinosa.

## UGOVORI O SOCIJALNOM OSIGURANJU I NJEGOVI NORMATIVNI DOSEZI

Sklapanjem bilateralnog Ugovora o socijalnom osiguranju, osiguranicima koji su ostvarili prava iz mirovinskog osiguranja temeljem propisa jedne ili objiju država ugovornica, kao i osobama koje od njih izvode određena prava po takvom ugovoru

omogućuje se sljedeće:

- ostvarivanje prava na starosnu, prijevremenu starosnu, invalidsku (kako zbog opće, tako i zbog profesionalne nesposobnosti), obiteljsku, te najnižu mirovinu (ovu posljednju po načelu reciprociteta), a na temelju pribrajanja mirovinskog staža iz objiju država ugovornica ukoliko je to potrebno za ispunjenje uvjeta za mirovinu;
- ostvarivanje prava na zdravstveno osiguranje i zdravstvenu zaštitu državljanina jedne države ugovornice na teritoriju druge države ugovornice;
- izravna isplata mirovine korisniku iz obje države ugovornice, neovisno o tome u kojoj od njih korisnik ima prebivalište i bez ikakvih posljedičnih umanjjenja.

Osim navedenog, specifikum za Ugovore o socijalnom osiguranju koje je RH sklopila sa ostalim državama iz okruženja (Slovenija, Srbija, BiH i Makedonija) jest



moćnost provođenja postupka preračuna mirovina, već priznatih prije stupanja Ugovora između RH i navedenih država na snagu, a ostvarenih uračunavanjem mirovinskog staža ostvarenog u drugoj državi ugovornici za uvjet i za visinu mirovine.

## POJMOVNE ODREDNICE UGOVORA O SOCIJALNOM OSIGURANJU

Svaki Ugovor, Konvencija ili Sporazum o socijalnom osiguranju razrađuje pojmovno pojedine nazive koji se koriste u njegovu sadržaju, te njihovo značenje. Primjerice, među najvažnijim su:

- pojam **nadležni nositelj** – tijelo koje provodi odredbe Ugovora o socijalnom osiguranju za Republiku Hrvatsku jest Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje Središnja služba u Zagrebu, te pojedine veće Područne službe Hrvatskog zavoda za mirovin-

**Hrvatska je sklopila i primjenjuje ugovore o socijalnom osiguranju sa 20 država: Australijom, Austrijom, Belgijom, BiH, Bugarskom, Češkom, Danskom, Italijom, Kanadom, Quebecom, Luksemburgom, Mađarskom, Makedonijom, Nizozemskom, SR Njemačkom, Slovačkom, Slovenijom, Srbijom, Crnom Gorom (bivšom SR Jugoslavijom), Švicarskom i Turskom, a temeljem sukcesije i sa Francuskom, Norveškom, Poljskom, Rumunjskom, Švedskom i Ujedinjenim Kraljevstvom.**



sko osiguranje na koje je sukladno čl. 105. st. 5. ZOMO ravnatelj zavoda prenio ovlasti rješavanja primjenom međunarodnih ugovora, a tijelo koje je nadležno primjerice za provedbu Sporazuma u Republici Sloveniji jest slovenski mirovinski zavod, odnosno Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije u Ljubljani, dok je to npr. u SR Njemačkoj Deutsche Rentenversicherung u Berlinu, odnosno Landshutu (za Bavarsku) i dr;

- pojam **razdoblja osiguranja** – osim razdoblja plaćenih doprinosa – **staža**,

zaposlenja ili profesionalne djelatnosti, to su kod Ugovora RH sa Republikama slijednicama bivše SFRJ i razdoblja posebnoga staža osiguranja koja je prema svojim posebnim propisima priznala jedna od država ugovornica kao posljedicu primjene saveznih propisa bivše SFRJ na sve države ugovornice (primjerice čl. 35., te posebice članak 38. Sporazuma koji se poziva na Odredbe Ugovora o vojnim mirovinama između Republike Hrvatske i Republike Slovenije od 20. srpnja 1992.).

### SUBJEKTI NA KOJE SE PRIMJENJUJU UGOVORI O SOCIJALNOM OSIGURANJU

Vezano za subjekte na koje se Ugovori o socijalnom osiguranju odnose, uglavnom je propisano da se njegove odredbe odnose na **sve osobe koje su osigurane ili su bile osigurane** u Republici Hrvatskoj odnosno u drugoj državi ugovornici (s kojom je RH takav ugovor i sklopila) prema pravnim propisima jedne od država ugovornica, bez obzira na državljanstvo jedne, druge ili neke treće države koje te osobe u trenutku ostvarivanja prava imaju. Dapače, **kod navođenja subjekata na koje se Ugovor o socijalnom osiguranju primjenjuje državljanstvo se uglavnom ne spominje kao uvjet za ostvarivanje prava**. To je zbog toga jer se ovaj međunarodni ugovor u primjeni uglavnom veže (što je uostalom i intencija između država EU) na institut prebivališta osiguranika odnosno korisnika mirovine.

Naravno, osim osoba na koje se svaki pojedini Ugovor o socijalnom osiguranju neposredno primjenjuje, uvijek su obuhvaćene i osobe koje od njih izvode određena prava, npr. članovi uže obitelji.

Također, odredbama Ugovora o tzv. izjednačenosti područja, jamči se zapravo državljanima obiju država, primjena pravnih propisa i posljedična isplata novčanik mirovinskih i socijalnih davanja prema

Hrvatski nositelj mirovinskog osiguranja prilikom priznavanja prava na mirovinu primjenom međunarodnih ugovora utvrđuje visinu mirovine na sljedeći način:

- najprije izračunava teoretski iznos mirovine kao kad bi sva zbrojena razdoblja osiguranja bila navršena prema hrvatskim propisima,
- zatim utvrđuje stvarni iznos mirovine koji osiguraniku pripada, tako da teoretski iznos ukupnih davanja svodi na razmjer između razdoblja osiguranja navršenih prema hrvatskim propisima i ukupnog razdoblja osiguranja koji je osiguranik navršio u obje države ugovornice.

Kod ovako ugovorno propisanog izračuna dolazimo do konačnog razmjernog dijela mirovine gdje se zapravo zbrajaju razdoblja, odnosno staž osiguranja iz obiju država ugovornica, ali samo za ispunjenje uvjeta za priznaje prava na mirovinu, dok se visina mirovine određuje samo za radni staž ostvaren u RH, odnosno u državi koja pravo na mirovinu i priznaje.

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

Zanima vas koji su propisi trenutno važeći ?

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

Napomena: Usluga pregleda važećih propisa je besplatna

propisima jedne države i u slučaju kad oni borave na području suvereniteta druge države. Tako se omogućuje isplata npr. slovenske mirovine u Republiku Hrvatsku u istom iznosu kao da se isplaćuje u Republici Sloveniji, i obrnuto. Iznimka je u određenoj mjeri slučaj isplate njemačkih invalidskih mirovina zbog nemogućnosti zaposlenja na tržištu rada, odnosno invalidske mirovine zbog profesionalne nesposobnosti. Ostali Ugovori o socijalnom osiguranju (napr. sa Rep. Slovenijom, Austrijom, BiH) poštuju načelo izjednačenosti područja u potpunosti. Ovo načelo se (opet uz iznimku Ugovora sa SR Njemačkom) također odnosi i na državljane druge države ugovornice koji prebivaju u nekoj trećoj državi.

### IZBJEGAVANJE DVOSTRUKOG PLAĆANJA DOPRINOSA

Da bi se izbjeglo dvostruko plaćanje doprinosa (u obje države ugovornice), odredbama Ugovora o socijalnom osiguranju uređuje se obveza osiguranja za samostalne privrednike koji svoju djelatnost obavljaju na teritoriju druge države ugovornice, izaslane zaposlenike, pomorce, osobe zaposlene u zračnom, cestovnom ili željezničkom prometu, zaposlenike diplomatskih i konzularnih predstavništava, te druge osobe koje nisu zaposlenici, a na njih se primjenjuju pozitivni propisi država ugovornica. Naime, **obveza osiguranja zaposlenika određuje se prema pravnim propisima države ugovornice na čijem su području zaposleni**, a to vrijedi i u slučajevima kad se poslodavac nalazi na području suvereniteta druge države, a radnici obavljaju posao na području prve države ugovornice i obrnuto (**tzv. detaširani radnici**). Međutim, gotovo uvijek je istovremeno regulirano da će se pozitivni propisi države upućivanja djelatnika moći primjenjivati najdulje dvije godine (za samostalne djelatnosti najdulje jedna godina), a moguća

odstupanja odnose se na posebne dogovore nadležnih tijela na zahtjev poslodavca i zaposlenika, kojima bi se utanačile iznimke.

## OSTVARIVANJE PRAVA IZ MIROVINSKOG OSIGURANJA PREMA ODREDBAMA UGOVORA

### 1. PODNOŠENJE ZAHTEJVA

**Zahtjev za priznanje prava na mirovinu** podnesen u jednoj državi ugovornici sukladno odredbama svih Ugovora o socijalnom osiguranju smatra se zahtjevom za mirovinu podnesenim i u drugoj državi ugovornici. Pri tome je potrebno da osiguranik priloži dokaze o radu i radnom stažu u toj drugoj državi. Formalni zahtjev prema navedenim ugovornim odredbama podnosi se u državi ugovornici na čijem teritoriju osiguranik ima prebivalište u trenutku podnošenja zahtjeva, i to bez obzira gdje je i po čijim propisima ostvaren radni staž u cijelosti ili u pretežnom dijelu. Ukoliko takav zahtjev bude ipak podnesen nositelju druge države ugovornice, on se kao neformalan prosljeđuje nadležnoj državi ugovornici, te se od njenog nositelja zahtjeva formalna obrada zahtjeva na međudržavnim dvojezičnim tiskanicama.

### 2. POSTUPAK ODLUČIVANJA O PRAVU NA MIROVINU I ODREĐIVANJE VISINE RAZMJERNOG DIJELA MIROVINE

Prilikom donošenja rješenja, a ako nisu ispunjeni uvjeti za tzv. samostalnu mirovinu samo na temelju razdoblja mirovinskog staža ostvarenog u Republici Hrvatskoj (ovdje se može govoriti i o tzv. supsidijarnoj primjeni Ugovora o socijalnom osiguranju), sukladno odredbama Ugovora uzimaju se u obzir i razdoblja osiguranja koja se uračunavaju za stjecanje prava na davanje prema pravnim propisima druge države ugovornice (razmjerna mirovina), osim ako se ne odnose na

isto vremensko razdoblje (preklapanje staževa). U slučaju kad se razdoblja radnog staža navršenog na prostoru jedne države ugovornice preklapaju sa razdobljima osiguranja ostvarenim u drugoj državi ugovornici, nositelj osiguranja (mirovinski zavod) one države koja priznaje pravo na mirovinu "skinuti" će razdoblja ostvarena u drugoj državi, te ih neće pribrojiti za ispunjenje uvjeta za mirovinu. Osim toga, najčešće se dozvoljava i **zbrajanje mirovinskog staža ostvarenog u nekoj trećoj državi** ukoliko je to potrebno za ispunjenje uvjeta za priznanje prava na mirovinu. Uvjet je samo sklopljeni ugovor o socijalnom osiguranju obaju država ugovornica sa tom trećom. Ovdje je međutim, iznimka Ugovor sa SR Njemačkom jer se prema točki 2. slovu c Završnog protokola za ovakav slučaj traži državljanstvo RH.

Razdoblja osiguranja kraća od dvanaest mjeseci koja su navršena prema pravnim propisima jedne od država ugovornica najčešće će uzeti u obzir nadležni nositelj druge države ugovornice u kojoj je osiguranik i navršio sav preostali mirovinski staž. Dakle, navedeni mirovinski staž preuzima onaj nositelj koji priznaje pravo na mirovinu ne samo za ispunjenje uvjeta, već i za samu visinu i izračun mirovine.

Važno je istaknuti kako odredbe pojedinih Ugovora o socijalnom osiguranju propisuju da troškove pregleda, putne troškove u svezi s tim, gubitak zarade, te troškove smještaja radi liječničkog promatranja nadoknađuje ipak ona služba, zavod, odnosno onaj nositelj osiguranja koji je pregled (najčešće u postupku priznanja invalidske rente) i zatražio. Troškovi se ne nadoknađuju samo u slučaju ako je liječnički pregled u interesu nadležnih nositelja odnosno mirovinskih zavoda obaju država ugovornica.

### 3. ISPLATA MIROVINE

Glede isplate mirovine, važno je

istaknuti da nadležni nositelji isplaćuju mirovine i druga novčana davanja isključivo i izravno korisnicima kada je to određeno pojedinim Ugovorima. Dakle, **mirovina se isplaćuje izravno korisniku iz obje države ugovornice, neovisno o tome u kojoj od njih korisnik ima prebivalište, te bez ikakvih posljedičnih umanjenja.**

Također, korištenje osobne mirovine (invalidske, starosne ili prijevremene starosne) ostvarene u jednoj državi ugovornici prema njenim pravnim propisima, ne sprečava istodobno korištenje i isplatu obiteljske mirovine ostvarene prema pravnim propisima druge države ugovornice.

Inače, prema odredbama Ugovora o socijalnom osiguranju, na osobu kojoj se isplaćuje mirovina iz mirovinskog osiguranja obiju država ugovornica primjenjivat će se pravni propisi o zdravstvenom osiguranju one države ugovornice na čijem području određena osoba ima prebivalište.

Ovdje treba naglasiti da primjenom odredbi Ugovora o socijalnom osiguranju, a koje odnose se na zdravstvenu zaštitu, i korisnici mirovina ostvarenih prema pravnim propisima samo jedne države ugovornice, a sa prebivalištem na teritoriju druge države ugovornice (gdje zapravo nemaju mirovinu) ostvaruju pravo na zdravstvenu zaštitu u toj državi.

## ZAKLJUČAK

Kako je pojedini **Ugovor o socijalnom osiguranju jedini način za pojedine kategorije osiguranika da uopće ostvare svoje pravo na mirovinu**, ugovorne odredbe o socijalnom osiguranju koje postoje između dvije ili više država, vrlo snažno utječu na egzistenciju i zadovoljavanje osnovnih materijalnih potreba značajnog broja građana u svakoj od tih država. Pogotovo je to slučaj kod Ugovora o socijalnom osiguranju između RH sa zemljama u okruženju, te Njemačkom, zbog stalnih međusobnih socijalno-ekonomskih interakcija tih država sa RH.

Pristupanjem RH u punopravno članstvo EU važnost Ugovora, Konvencija i Sporazuma o socijalnom osiguranju, među ostalim i zbog slobode zapošljavanja i kretanja radne snage unutar EU, poprimiti će ogromne razmjere. Stoga je i vrlo važna pravilna informiranost o tim specifičnim međunarodnim bilateralnim aktima, te njihova pravilna primjena u svim konkretnim slučajevima.

Daniel Sever

**Nazovite svog poslovnog savjetnika**

TELEFONSKI SAVJETI SAMO ZA PRETPLATNIKE

**Tel. 01-4836 106**

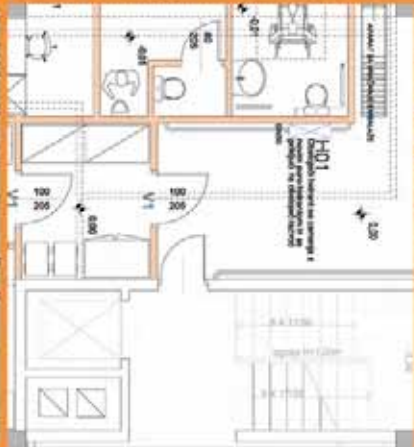
Putem PIN-a / nalazi se na računu za pretplatu

**Svakim radnim danom od 9.00 do 13.00 sati**





- projektno-investicijsko planiranje
- trgovačka oprema
- skladišna oprema
- servis opreme



smeh d.o.o.  
 zagrebačka 233, 1000 zagreb  
 tel.: +385 1 3882 668  
 tel.: +385 1 3882 680  
 fax.: +385 1 3882 674  
[www.smeh.hr](http://www.smeh.hr), [info@smeh.hr](mailto:info@smeh.hr)



mr. sc. Boris Struk

## UOBIČAJENI STRAHOVI I PREDRASUDE MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

Za mala i srednja poduzeća (međunarodna suradnja pruža nedvojbene prednosti. U brojnim slučajevima, to je jedini način da takva poduzeća ostvare pristup prekograničnom tržištu. Partnerstvo s poduzećem iz druge zemlje članice može im pomoći dobiti znanja o tom tržištu iz prve ruke, može biti korisno za pronalaženje novih kupaca za njihove proizvode na novom tržištu, može im omogućiti pristup novim tehnologijama, može pružiti dodatne proizvodne kapacitete ili pristup novim financijskim sredstvima. Cilj partnerstva i suradnje uvijek će biti stvoriti, na neki način, višak vrijednosti za sve uključene partnere.

Usprkos nedvojbenim prednostima, suradnja, a posebice prekogranična suradnja, još uvijek nailazi na otpor određenog broja malih i srednjih poduzeća. Činjenica je da svako partnerstvo neizbježno uključuje određeni gubitak neovisnosti za oba partnera, a ta ovisnost o drugom poduzeću rezultirat će određenim dodatnim rizicima (stoga je važno raditi samo s vjerodostojnim partnerima).

Druge predrasude protiv međunarodne suradnje koje izražavaju mala i srednja poduzeća su da samo veće tvrtke mogu profitirati od takve suradnje: za mala je poduzeća preteško, prerizično, oduzima previše vremena ili novca, nedostaju im potrebne

### Najčešći problemi s kojima se mali i srednji poduzetnici susreću u izvozu:

- velika papirologija,
- pronalaženje pouzdanog partnera na stranom (novom) tržištu,
- nedovoljno znanje o vanjskim tržištima,
- kvaliteta i standardi,
- saznanja o stranim kanalima distribucije,
- nedostatak znanja o carinskim i necarinskim preprekama,
- jezična barijera,
- logistika (prijevoz),
- financiranje i upravljanje naplatom,
- upravljanje poduzećem na stranom tržištu.

Vodič za male i srednje poduzetnike

# Kako se adaptirati na vanjska tržišta



Poduzeća koja posluju isključivo na domaćem tržištu mogu postati samozadovoljne i bez dodira s onim što se događa u njihovoj blizini. One koje izvoze i imaju poduzeća-kćeri na vanjskim tržištima, natječu se s najboljima na svijetu. Moraju uporno raditi, inovirati, rasti, proizvoditi kako bi održale svoj proizvod ili uslugu na visini (kvalitete i cijene).

vještine ili kompetentnosti. Iako je istina da prekogranična suradnja zahtijeva dodatni napor i ulaganje malog ili srednjeg po-

duzeća, dobra priprema i potpora iskusnog partnera (primjerice organizacije malih i srednjih poduzeća) maksimalno će umanjiti rizike i pomoći im ostvariti uspjeh.

Također je važno imati na umu da mala i srednja poduzeća imaju neke specifične prednosti koje mogu biti od koristi kada se pokreću međunarodni ili prekogranični

**Prvo napravite svoju zadaću i upoznajte sebe. Shvatite da je to dugoročna obveza. Spoznajte svoje jake strane - provedite istraživanja o svom proizvodu ili usluzi i tek TADA KRENITE.**

**Presudno je razumjeti svoje tržište i glavno odredište svog poslovanja prije nego što uđete na međunarodno tržište. Uskladite se sa strateškim partnerima, pronađite svoje mjesto na tržištu i prilagodite svoje proizvode ili usluge tržišnoj potražnji.**

ni projekti suradnje: njihova fleksibilnost, brzina kojom su u stanju odgovoriti na izazove ili prilike na stranom tržištu, njihova ravna struktura koja olakšava donošenje odluka i čini ga bržim nego u velikim organizacijama, sve to mogu biti značajne prednosti. Dokaz tomu su brojni primjeri vrlo malih poduzeća koja su ostvarila značajan međunarodni uspjeh.

## DA LI JE MALO ILI SREDNJE PODUZEĆE SPREMNO ZA MEĐUNARODNE AKTIVNOSTI?

Pokretanje aktivnosti međunarodne suradnje i partnerstva pretpostavlja neke osnovne vještine i uključuje znatno ulaganje vremena i zaposlenih, i također dodatne troškove. Prije nego što započne takav novi projekt, važno je da malo ili srednje poduzeće ocijeni svoju spremnost, razmotri da li je to zaista izvediva opcija za poduzeće i kakva je vjerojatnost da će rezultirati uspjehom.

Prije nego što započne s nastupom na međunarodnom tržištu, nužno je odgovoriti na sljedeća pitanja:

### Motivacija

- Da li se projekt uklapa u **dugoročnu strategiju** poduzeća?
- Da li je kratkoročni profit jedina motivacija ili postoje drugi motivi kao što je **jačanje konkurentnosti, stjecanje novih spoznaja, pronalaženje novih područja stručne kompetentnosti ili novih tehnologija**?

## Savjeti Poslovnog savjetnika

### Za uspjeh na međunarodnom tržištu:

- usredotočite se na tržišta koja najviše obećavaju,
- učite od iskusnijih poduzeća,
- predvidite potrebna financijska sredstva,
- opremite se za potražnju,
- osobno posjećujte kupca/klijenta,
- proučite tržište i kulturu,
- postavite realna očekivanja.

### Unutarnja organizacija

- Da li je **unutarnji management** predan odluci da se započne s tim projektom?
- Postoji li dovoljna **stručna kompetentnost** u poduzeću? Jesu li **kadrovi** dovoljno motivirani i imaju li potrebno znanje (poznavanje jezika, znanje i iskustvo u svezi s međunarodnom trgovinom...)?

### Proizvod

Ukoliko projekt uključuje **izvoz ili međunarodnu prodaju proizvoda ili usluge**, poduzeće se mora zapitati:

- Je li proizvod jedinstven ili postoje brojni slični proizvodi na tržištu? Koja je pozicija cijene?
- Postoje li neki specifični **kulturni ili vjerski aspekti** vezani uz proizvod? Hoće li proizvod zahtijevati **modifikacije** kako bi se mogao plasirati na druga tržišta? Hoće li morati proći posebna **testiranja** kako bi se utvrdilo da je siguran, tehnički usklađen i sl.?
- Zahtjeva li proizvod **posebnu obuku** za njegovo rukovanje ili korištenje? Hoće li to zahtijevati posebne uvjete u odnosu na odabir distributera ili agenta? Što je s poslije-prodajnim uslugama?

### Tržišna pozicija

- Koja je tržišna pozicija malog ili srednjeg poduzeća na **domaćem tržištu**? Može li si ono priuštiti koncentrirati svoje napore na ova tržišta? Da li situacija na domaćem tržištu implicira **potrebu** da se pronađu nova tržišta?

### Financiranje

- Koji su **troškovi/ulaganja** potrebni za ostvarenje projekta?
- Postoje li dovoljna sredstva na raspolaganju u poduzeću kako bi se osigurao **operativni kapital** za projekt? Ukoliko ne, postoje li alternative putem poslovnih banaka ili drugih institucija, putem europskih programa financiranja, privatni (rizični) kapital kao dodatno financijsko pojačanje?

## Pristup istraživanju tržišta “korak po korak”:

### 1. Provjera potencijalnih tržišta

- Prikupljanje statističkih podataka o proizvodima ili uslugama na tržištu koje se istražuje.
- Identificirajte tri do pet velikih brzorastućih tržišta za svoj proizvod ili uslugu. Pregledajte povijene pokazatelje. Istražite da li je ostvaren rast tržišta promatranog proizvoda? Da li je rast uvjetovan gospodarskom politikom zemlje i okruženju?
- Odaberite neka manja tržišta u nastanku koja bi mogla pružiti osnovne prilike za vaš proizvod ili uslugu.
- Odredite za daljnja istraživanja tri do pet tržišta u nastajanju (gdje konkurencija nije etablirana u velikom opsegu).

### 2. Procjena ciljnih tržišta

- Proučite ukupnu potrošnju tržišta u kojem vaš proizvod participira.
- Proučite konkurenciju, uključujući opseg domaće proizvodnje s kojima ćete konkurirati. Također, proučite udio svakog konkurenta na tržištu u kojem ćete poslovati.
- Analizirajte čimbenike koji utječu na marketing te uporabu proizvoda ili usluga na ciljanom tržištu, kao što su distribucijski kanali, kulturne razlike i poslovna praksa općenito.
- Identificirajte strane prepreke (carine, ograničenja oko izvoza...) za proizvod ili uslugu koju mislite plasirati na odabrano tržište.
- Raspitajte se o državnim poticajima kod domaćih i stranih vlada (predstavništva zemlje u inozemstvu), kako bi se lakše promovirao vaš proizvod.

### 3. Donesite zaključke

- Nakon analize podataka, nakon sagledavanja svim relevantnih čimbenika (složena financijska konstrukcija, pripremljen marketing plan, odabrani i informirani potencijalni kupci...), donesite odluku koja će rezultirati olakšanim ulaskom na novo međunarodno tržište.

**Budite strpljivi. Za međunarodno poslovanje treba vremena. Neka to bude dugoročno ulaganje i ne odustajte.**



## Porezni sustav Bosne i Hercegovine (II. dio)

U prošlom broju Poslovnog savjetnika bio je opisan porezni sustav Bosne i Hercegovine u dijelu koji se odnosi na indirektne poreze (PDV i trošarine) koji se plaćaju na čitavom teritoriju BiH te na porezni sustav Federacije BiH (direktni porezi) s njihovim kantonalnim i županijskim porezima, a u ovom broju obradit ćemo porezni sustav Republike Srpske i Brčko Distrikta BiH.



Milivoj Friganović,  
mag. oec.

### I. POREZNI SUSTAV REPUBLIKE SRPSKE

Na području Republike Srpske plaćaju se: porez na dobit, porez na dohodak, porez na imovinu, doprinosi, porez na igre na sreću i zabavne igre te

porez na upotrebu, držanje i nošenje dobara (motornih vozila, čamaca, plovila, jahti, zrakoplova i letjelica te oružja).

#### Porez na dobit

Zakonom o porezu na dobit, koji se primjenjuje od 1. siječnja 2007., na teritoriju Republike Srpske (u nastavku: RS) porez na dobit (kao i porez na dobit po odbitku) se plaća po stopi od **10%**.

Porezni obveznici su: pravne osobe iz RS za dobit ostvarenu u RS ili u inozemstvu, poslovna jedinica pravne osobe za dobit koju ostvari na području RS, strana pravna osoba koja obavlja djelatnost i ima stalno mjesto poslovanja u RS za dobit koja se odnosi na to stalno mjesto poslovanja, strana pravna osoba koja ostvaruje prihod od nekretnina koja se nalazi u RS za dobit koja se odnosi na tu nekretninu, strana pravna osoba koja ostvaruje prihod u RS plaća porez na dobit po odbitku.

Porezna osnovica se utvrđuje kao razlika između oporezivih prihoda i rashoda s tim da su zakonom posebno propisani prihodi i rashodi koji se uključuju ili ne uključuju u poreznu osnovicu.

Posebnosti u sustavu oporezivanja dobiti u RS su sljedeće:

- u poreznu osnovicu se ne uključuju sljedeći prihodi: dividende i udjeli u dobiti koje primi pravna osoba u RS, kamate na depozite u banci, prihod na koji je plaćen porez po odbitku,

prihodi od naplaćenih prije otpisanih potraživanja koja su u prethodnim poreznim razdobljima bila uključena u poreznu osnovicu, prihodi od kamata i vrijednosnih papira koje izda ili za koje garantira BiH, RS, Federacija BiH, Brčko Distrikt, jedinice lokalne samouprave, Centralna banka, poduzeća, osiguravajuća društva, investicijski fondovi, banke i druge financijske institucije kao ovlašteni agenti;

- sljedeći rashodi nisu porezno priznati: kazne i kamate plaćene zbog kršenja propisa, rashodi za koje nedostaje vjerodostojna dokumentacija, premije osiguranja za zaposlenike ako nisu uključene u plaću zaposlenika, rashodi koji prelaze tržišnu cijenu robe ili usluge izvršene poreznom obvezniku od strane povezane osobe, donacije političkim strankama, rashodi vezani za nabavu kancelarijskih tepiha, umjetnina, dekorativnih elemenata i druge imovine koja ne služi za obavljanje samostalne djelatnosti itd.;
- kao djelomično porezno priznati rashodi priznaju se: donacije javnim institucijama, humanitarnim, kulturnim i obrazovnim institucijama u iznosu do 3% ukupnog prihoda prethodne godine, izdaci za reprezentaciju do 30% troškova reprezentacije, rashodi za sponzorstva u iznosu do 2% ukupnog prihoda prethodne godine te stipendije



studenta do 75% prosječne mjesečne neto plaće po zaposlenom u RS;

- na teret rashoda priznaju se rashodi nastali po osnovi otpisa sumnjivih i spornih potraživanja (a to su ona potraživanja koja nisu naplaćena u roku od 12 mjeseci od datuma dospijanja);
- za strojeve i opremu propisana je ubrzana amortizacija (za prvu godinu 40%, za drugu i treću po 30%) Nabavna vrijednost hardvera i softera može se odbiti u cijelosti u godini u kojoj je nabavljena. Trošak popravka ili održavanja imovine koji prelazi 5% knjigovodstvene vrijednosti se kapitalizira;
- porezni gubitak se može prenijeti na račun dobiti u idućih pet godina;
- dvije ili više ali manje od 10 samostalnih pravnih osoba ugovorom se mogu udružiti u tzv. "udruženje za zajedničku poslovnu djelatnost" koje je izuzeto od plaćanja poreza na dobit ali zato porez plaćaju članovi udruženja;
- holding grupa pravnih osoba koja je locirana u RS može, pod propisanim uvjetima, odabrati da Poreznoj upravi podnosi konsolidiranu godišnju poreznu prijavu;
- mali porezni obveznik (pravna osoba koja obavlja djelatnost, izuzev bankarskih ili financijskih usluga ili poslova osiguranja i reosiguranja, koja ne zapošljava više od 9 radnika, čiji ukupni godišnji prihod u prethodnoj godini nije veći od 100.000 KM, i ne ostva-



**Porez na dobit na području Republike Srpske i Brčko Distrikta plaća se po stopi od 10%.**

ruje više od 50% od svog ukupnog prihoda od jednog klijenta te ima najviše 2 vlasnika) plaća porez na dobit po stopi od 2% na ukupni godišnji prihod;

- BiH (naravno to se odnosi i na RS) i Republika Hrvatska primjenjuju ugovor o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja od 1. siječnja 2006. (NN-MU 2/05). Prema navedenom Ugovoru o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja utvrđene su porezne stope poreza na dobit po odbitku: 10% za isplate naknada za autorska prava; 10% za isplate kamata te 5% za isplate dividendi ako društvo-primatelj ima najmanje 25% udjela (kapitala) u društvu isplatitelju te 10% ako se radi o manjem udjelu odnosno ako se radi o dioničaru-fizičkoj osobi.

#### **Porez na dohodak**

Porez na dohodak fizičkih osoba obračunava se i plaća na sljedeće vrste prihoda:

- osobna primanja,
- prihode od samostalne djelatnosti (plaća se na neto prihod kao razliku između prihoda i rashoda ili na ukupan prihod po stopi od 2%),
- prihode od autorskih prava, prava srodnih autorskim pravima i prava industrijskog vlasništva,
- prihode od kapitala,
- kapitalne dobitke.

Godišnji dohodak do iznosa koji čini 12 najnižih plaća (za 2008. iznosi mjesečno 250 KM) ne oporezuje se. Na godišnji dohodak preko 12 najnižih plaća do iznosa od četiri prosječne godišnje neto plaće u prethodnoj godini u RS primjenjuje se porezna stopa od **10%**. Na godišnji dohodak iznad četiri prosječne godišnje neto plaće primjenjuje se stopa od **15%**.

Predujam poreza na dohodak na mjesečni prihod utvrđuje se na način da se do iznosa 1/12 četiri prosječne neto plaće u prethodnoj godini primjeni porezna stopa od 10%, a na mjesečni iznos plaće iznad toga primjenjuje se stopa od 15%, s tim da isplatitelj mjesečne neto plaće umanjuje osnovicu za obračun poreza po odbitku za iznos najniže plaće u RS.

U RS za razliku od Federacije BiH osnovica poreza na dohodak i doprinosa čini neto primanje.

#### **Doprinosi za socijalno osiguranje**

Stope doprinosa na neto plaću iznose:

- za mirovinsko i invalidsko osiguranje 24%,
- za zdravstveno osiguranje 15%,
- za osiguranje od nezaposlenosti 1%,
- za dječju zaštitu 2%.

#### **II. BRČKO DISTRIKT BOSNE I HERCEGOVINE**

Na području Brčko Distrikta BiH (u nastavku: Distrikt) plaćaju se: porez na dobit, porez na dohodak, porez na imovinu, doprinosi, porez na igre na sreću i zabavne igre.


Jedinstvenim Zakonom o porezu na dohodak propisano je plaćanje poreza na dohodak i poreza na dobit.

Stopa poreza na dohodak i poreza na dobit je jedinstvena i iznosi **10%** od porezne osnovice. Obveznici poreza na dobit su poslovne osobe (pravne i fizičke osobe te udruženja osoba i organizacija) za dobit iz svojih "poslovnih cjelina" (po definiciji je to cjelina pogona vođena s namjerom ostvarivanja dobiti pod jedinstvenim vodstvom) ako ta dobit ne podliježe plaćanju poreza na dohodak.

U tom smislu imamo tzv. neograničene porezne obveznike koji podliježu plaćanju poreza na dobit koju je njihova rezidentna poslovna cjelina ostvarila bez obzira na mjesto ostvarivanja te tzv. ograničene porezne obveznike koji podliježu plaćanju poreza na dobit koju je njihova nerezidentna poslovna cjelina ostvarila u Distriktu.

Porez na dohodak (stopa 10%) fizičkih osoba se plaća kao porez po odbitku i to: na plaće, na mirovine, na zastupnička primanja, na honorare (umjetnika, sportaša, novinara, članova nadzornog odbora, sudskih vještaka i sl.) i na prihode od kapitala po iz kamata koje ne podliježu oslobođenju od plaćanja poreza na dohodak.

Na području Distrikta do kraja 2008. primjenjuje se Zakon o porezima na imovinu Republike Srpske dok će se od 1. siječnja 2009. primjenjivati Zakon o porezu na nekretnine koji je donio Distrikt.

Što se tiče plaćanja doprinosa za mirovinsko osiguranje za područje bivše općine Brčko Rahić i Ravne-Brčko primjenjuje se propis Federacije BiH (iz osobnih primanja 17% a na isplaćena osobna primanja na teret poslodavca 7%) a za područje bivše općine Brčko primjenjuje se propis Republike Srpske (stopa 24%). Stope doprinosa za zdravstveno osiguranje (12%) i za zapošljavanje (1,5%) su jedinstvene za čitav Distrikt. 

# Vaš jedini pr(a)vi faktor



**PRVI FAKTOR**  
faktoring društvo

*Potraživanja  
pretvaramo  
u novac*

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

**PRVI FAKTOR** d.o.o.  
Hektorovićeva 2  
10 000 Zagreb  
Telefon: 01/617 78 05  
Telefaks: 01/617 66 29  
info@prvifaktor.hr



# Što se može sa 100.000 kuna

Investicijski barometar prikazuje s koliko bi novca na dan 15.5.2008. raspolagali da ste 100.000 kuna uložili 1. siječnja ove godine u neke od financijskih instrumenata koji su navedeni u nastavku.

**E**mi ponedjeljak” 14. travnja označio je dno višemjesečne korekcije dioničkog tržišta, obilježene bijegom kapitala iz investicijskih fondova i ishitrenim rasprodajama dionica na burzi. Nakon toga datuma raspoloženje većinskog dijela investitora naglo se mijenja i nastupa vrlo jaki uzlazni trend. Osim činjenice da su mnoge dionice nakon žestoke korekcije, postale primamljive za kupnju, na povratak optimizma utjecale su i vijesti o smirivanju financijske krize na globalnim tržištima, ali i snažnim tromjesečnim poslovnim rezultatima kompanija.

## DIONICE

Mjesečnim rastom od 17,1% Crobex indeks uspio se vratiti u “mirnije vode” (iznad 4.000 bodova). O promjeni raspoloženja investitora najbolje svjedoči “pobjednički niz” koji Crobex bilježi od 29. travnja do 15. svibnja, uz samo jedan mali prekid (9. svibnja). Mjesečni rast Crobexa bio bi i veći da nije bilo negativnog utjecaja dionice T-HT-a, koja je pretrpjela očekivanu

korekciju nakon isteka prava na dividendu. Oporavak tržišta predvodile su “brodarske” i “građevinske” dionice, koje su uglavnom prednjačile i u fazi korekcije. Ponesene odličnim tromjesečnim poslovnim rezultatima i snažnim rastom BDI indeksa za rasute terete, dionice brodarskih kompanija napravile su pravi “salto mortale”. Najuvjerljivija je bila Atlantska plovidba s rastom od čak 42,3%, a skokovito su rasle i cijene dionica Jadroplova, Tankerske plovidbe i Uljanik plovidbe. Najveći doprinos oporavku Crobexa dale su građevinske kompanije, među kojima su prednjačile Ingra, Institut građevinarstva Hrvatske (IGH) i Dalekovod sa spektakularnim rastom većim od 50%. Vjetar u leđa “građevinarima” dale su vijesti o snažnom rastu građevinskih radova u inozemstvu i brojnim novim poslovima. Nakon poduže stagnacije, među istaknutim dobitnicima našla se i dionica Ine. Povod za uzlet Inine dionice bila je vijest o ulasku ruskog naftnog diva Lukoila u Hrvatsku. Premda su iz Lukoila brzo demantirali namjeru preuzimanja Ine, interes ulagača nije oslabio. Štoviše, dodatno

su ga podgrijali odlični kvartalni poslovni rezultati i iskazivanje interesa MOL-a za povećanjem udjela u hrvatskoj naftnoj kompaniji. Preokret kojem smo svjedočili u posljednjih mjesec dana pokazao je da je hrvatsko dioničko tržište dovoljno snažno da prevlada krizne situacije, osiguravajući cijelo vrijeme zadovoljavajuću likvidnost. Ipak, većina analitičara smatra da je još prerano govoriti o pravom oporavku burze. Oni ocjenjuju da će dugoročniji trendovi u velikoj mjeri ovisiti o konačnoj stabilizaciji svjetskih financijskih tržišta i političkoj stabilnosti u regiji.

## INVESTICIJSKI FONDovi – OPORAVAK

Nakon turbulentnog početka godine na globalnim dioničkim tržištima protekli je mjesec donio prve značajnije znakove oporavka. Daljnje snižavanje ključnih kamatnih stopa od strane američkog FED-a i objave boljih makroekonomskih pokazatelja od očekivanja (BDP-a i indeksa potrošačkih cijena) te objave rezultata kompanija za prvi kvartal ove godine, koji

## VALUTE

**99.013 kn**

-0,12% u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Euro



**94.314 kn**

+0,75% u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Dolar



## DIONICE

**92.964 kn**

+24,52% u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Ina



**80.799 kn**

-7,46% u odnosu na isti dan prethodni mjesec

T-Hrvatski Telekom



**73.966 kn**

+16,59% u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Adris (P-A)



**84.674 kn**

+42,33% u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Atlantska plovidba



**79.795 kn**

+9,16% u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Ericsson Nikola Tesla



**70.543 kn**

+55,92% u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Dalekovod



**88.995 kn**

+66,12% u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Institut građevinarstva Hrvatske



**73.741 kn**

+50,55% u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Ingra



**84.706 kn**

+16,76% u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Podravka



## NOVČANI FONDOVI \*

**101.870** kn

+0,37% u odnosu na isti dan prethodni mjesec

**HPB Novčani**



**101.870** kn

+0,51% u odnosu na isti dan prethodni mjesec

**InterInvest Cash**



**101.830** kn

+0,34% u odnosu na isti dan prethodni mjesec

**ZB Plus**



## OBVEZNIČKI FONDOVI \*

**98.820** kn

+1,70% u odnosu na isti dan prethodni mjesec

**HI-conservative**



**100.160** kn

+0,75% u odnosu na isti dan prethodni mjesec

**Capital One**

**100.520** kn

+0,65% u odnosu na isti dan prethodni mjesec

**PBZ Bond**



## MJEŠOVITI FONDOVI \*

**88.540** kn

+9,46% u odnosu na isti dan prethodni mjesec

**Ilirika JIE Balanced**



**85.010** kn

+5,14% u odnosu na isti dan prethodni mjesec

**HPB Dynamic**



**85.320** kn

+8,91% u odnosu na isti dan prethodni mjesec

**Aureus Balanced**

## DIONIČKI FONDOVI \*

**82.120** kn

+14,43% u odnosu na isti dan prethodni mjesec

**Ilirika JIE**



**79.510** kn

+17,70% u odnosu na isti dan prethodni mjesec

**Prospectus JIE**



**82.330** kn

+11,03% u odnosu na isti dan prethodni mjesec

**ZB Aktiv**



\*Napomena: prikazani su investicijski fondovi koji su prethodne godine imali najviše prinose.

su ako isključimo financijski sektor koji je teško pogođen kreditnom krizom, ipak ostvarile veću dobiti za oko 10% u odnosu na isto razdoblje prošle godine. Sve je to znatno pridonijelo oporavku vodećih burzovnih indeksa u SAD-u, a posljedično i na ostalim značajnijim dioničkim tržištima. Tako je u promatranom razdoblju (15.04.-15.05.) indeks šireg američkog tržišta S&P 500 porastao za 6,68%, a tehnološki Nasdaq bilježi rast od 10,83%, dok je Dow Jones Industrial indeks najvećih američki kompanija porastao za 5,10%. Isto tako i europski indeksi bilježe dobitke. Francuski CAC 40 za 6,74%, londonski FTSE 100 za 7,26% i njemački DAX 30 za 8,97%. Japanski Nikkei indeks porastao je za više od 9%, a hongkongški Hang Seng porastao je za više od 7%. Usprkos oporavku tržišta u proteklih mjesec dana u ovoj godini su i dalje svi navedeni indeksi u minusu između 2% i 11%. Ipak, sadašnji pozitivni trend mogao bi ugroziti daljnji snažan rast cijena nafte i hrane na svjetskim tržištima, ali i objava poslovnih rezultata za drugi kvartal kompanija iz financijskog sektora koji bi

mogao pokazati da još nismo pri kraju globalne kreditne krize te tako potaknuti novu rasprodaju dionica.

Slijedom oporavka na svjetskim burzama i regionalna tržišta kao i domaće počeli su se oporavljati od znatnih gubitaka u prosjeku za 30% od početka ove godine. Daljnje smanjivanje političkih rizika u regiji i dobar gospodarski rast u regiji te relativno dobri rezultati kompanija u prvom kvartalu mogli bi dodatno zainteresirati strane investitore da se ponovno vrate na tržište. Posljedice pozitivnih događanja na tržištima kapitala osjetili su i domaće investicijski fondovi koji su najviše izloženi domaćem te tržištima u regiji, a u manjoj mjeri najrazvijenijim zapadnim tržištima pa su se i otvoreni investicijski fondovi počeli oporavljati od velikih gubitaka koja su ostvarili u ovoj godini. Tako su najveći rast vrijednosti u promatranom razdoblju ostvarili dionički fondovi u prosjeku za više od 10%, dok su mješoviti fondovi zabilježili nešto umjereniji oporavak do 10%. Konzervativni fondovi (obveznički i novčani) bilježe konstantan i polagan rast vrijednosti

između 0,5 i 2%, a u ovoj godinu su četiri obveznička fonda ostvarila manje gubitke.

I dalje se nastavlja proširivati ponuda otvorenih investicijskih fondova na domaćem tržištu. Tako je Hanfa odobrila društvu za upravljanje investicijskim fondovima Ilirika Investments osnivanje novog otvorenog investicijskog fonda s javnom ponudom - Ilirika Mediteran. Fond će ulagati na dionička tržišta s područja Mediterana, odnosno u vrijednosne papire izdavatelja sa sjedištem u Španjolskoj, Francuskoj, Italiji, Sloveniji, Hrvatskoj, BiH, Crnoj Gori, Albaniji, Grčkoj, Turskoj, Malti, Siriji, Libanonu, Izraelu, Egiptu, Tunisu, Maroku, Libiji i Alžiru. Inače, Hanfa je odobrila i društvu za upravljanje investicijskim fondovima Alternative Invest osnivanje prvog otvorenog investicijskog fonda s javnom ponudom - A1. A1 je dionički fond koji će najveći dio imovine ulagati u vlasničke vrijednosne papire izdavatelja iz Republike Hrvatske, CEFTA-e, Europske unije te zemalja OECD-a.

Pripremili: Robert Vrgoč i Zoran Korda, dipl. oec., investicijski savjetnik



Boris Masnjak, dipl. oec.

Pojam simulirani ugovori uveden je u svrhu zaštite platnog (deviznog) sustava zemlje i suzbijanja nezakonitog odljeva kapitala. Naime, prema starom Deviznom zakonu uočene su nepravilnosti

u poslovanju koje su imale za posljedicu neosnovana plaćanja u inozemstvo, odnosno neopravdan odljev kapitala čime su često izbjegavana porezna i carinska davanja. Odljev kapitala preko granice imao je podlogu u simuliranim ugovorima, lažnim fakturama i nerealno prikazanim cijenama. Protiv počinitelja podnosile su se kaznene prijave, ali bez adekvatnog rezultata. Stoga se kao sredstvo sprječavanja takvog oblika ponašanja u Zakon o deviznom poslovanju uvela materijalna odredba simulirani ugovori. Osim preventivnog karaktera ističe se i kazneni karakter iste odredbe jer je za navedeni prekršaj zapriječena visoka novčana kazna.

### FIKTIVNI POSLOVI

Zakonodavac govori o simuliranom ugovoru ili lažnim računima iz čega se može zaključiti da pravi razliku između simuliranih poslova i lažnih poslova (fiktivni poslovi). Pod fiktivnim (lažnim) ugovorima i fakturama podrazumijevaju se krivotvorine iza kojih ne stoji stvaran poslovni događaj. Pod simuliranim ugovorima smatralo bi se prikrivanje stvarnog poslovnog događaja, odnosno stvarnog poslovnog odnosa drugim ugovornim (simuliranim) odnosom koji nema podlogu u stvarnim činjenicama. U slučaju fiktivnih ugovora također se podnosi prekršajna prijava za simulirane ugovore ali i kaznena prijava (zloupotreba službenog položaja, krivotvorenje dokumentacije i sl.).

### VJERODOSTOJNOST POSLOVNE DOKUMENTACIJE

Vjerodostojnosti poslovne dokumentacije naročito u trgovini s inozemstvom od strane sudionika u poslu ne pridaje se odgovarajuća pažnja i nije predmet njihova interesa dok se poslovanje odvija na uobičajeni način i dok ne nastanu problemi (sudski sporovi). Vjerodostojnosti poslovne dokumentacije, naročito one koja čini osnovu za plaćanje, pažnju posvećuje inspekcijaska tijela prilikom kontrola.

Kod trgovine robom lakše je utvrditi vjerodostojnost dokumentacije o predmetu trgovine. Naime, inkriminirana ponašanja kod robe sastoje se u prevari ili zakidanju na cijeni, količini i kvaliteti robe ili međusobnoj kombinaciji navedenih elemenata.

# Simulirani ugovori u deviznom poslovanju

Simulirani ugovori definirani su Zakonom o deviznom poslovanju. Člankom 41. Zakona propisano je da **rezident ne smije platiti neistinitu tražbinu ili izdati nalog za plaćanje nerezidentu na temelju simuliranih ugovora ili lažne fakture, odnosno sklopiti ugovor u kojem nije navedena stvarna cijena**. Uvođenje materijalne i kaznene odredbe za simulirane ugovore protekom vremena pokazalo se opravdanim. Velik je broj nepravilnosti na tom području.



Za utvrđivanje vjerodostojnosti onoga što piše u poslovnoj dokumentaciji postoji određeni instrumentarij (npr. vještačenja i ispitivanja robe), dok je kod usluga nešto drugačija situacija. Poseban problem predstavljaju tzv. nerobne poslovne usluge u trgovini s inozemstvom u koje ulaze usluge istraživanja tržišta i ekonomske propagande i dr. marketinške usluge, zatim usluge licence, *know-howa*, konzaltinga, management usluge (usluge upravljanja) i softvera. Područje nerobnih poslovnih usluga predstavlja područje međunarodne trgovine u kojem često vjerodostojnost obavljenih usluga nije na nivou koji bi prema pravilima struke trebao biti. Takav poslovni događaj za koji se utvrdi da nema elemenata vjerodostojnosti obavljene usluge podložan je

podnošenju prijave za simulirane ugovore. Zato bi **nadležne službe i osobe kod rezidenata** prije nego što postane prekasno trebale voditi računa o vjerodostojnosti poslova da se ne bi osporavali poslovi koji su stvarno i obavljani iz razloga što nisu praveći odgovarajućom dokumentacijom.

Da opravdano ispostavljene fakture ne bi izazivale sumnju u vjerodostojnost poslovnog događaja potrebno je osigurati sljedeće:

1. zaključiti pisani ugovor s davateljem usluga u kojem će se što je moguće preciznije definirati predmet i sadržaj usluge, cijena, rokovi izvršenja;
2. na fakturi treba ukratko jasno i precizno biti prikazano koja vrsta uslu-

**Postojanje fakture samo po sebi nije dovoljan dokaz da je usluga izvršena. Naime, faktura se u pravilu ispostavlja u vrijeme ili nakon poslovnog događaja - obavljene usluge.**



ge je pružena korisniku, kada i uz koju cijenu. Cijena iz fakture mora biti usporediva s cijenom iz ugovora. Ako je faktura općeg karaktera (npr. poziva se samo na obvezu plaćanja prema ugovoru) uz fakturu treba izraditi i priložiti specifikaciju obavljenih poslova, a prema specifikaciji Rezident bi trebao biti u stanju dokumentirati navedene usluge;

3. u podlozi fakture moraju se nalaziti izvješća i druga poslovna dokumentacija na temelju kojih je sačinjena faktura, odnosno iz koje je razvidno da je usluga stvarno i obavljena. Kod ekonomske propagande dokaz predstavljaju sačuvane poruke i mediji gdje se vršilo oglašavanje (npr. časopisi, novine, sačuvana poruka na video kazeti). Kod licence predmet licence treba biti registriran i zaštićen;
4. za očekivati je da će pružena usluga kroz određeno razdoblje rezultirati poboljšanjem u poslovanju tvrtke, npr. za očekivati je da će istraživanja tržišta dovesti do povećanja tržišnog udjela poduzeća, povećanja izvoza, proširenje tržišta, veće realizacije odnosno povećanje prihoda i dobiti. Npr. iz usluga konzaltinga treba biti vidljivo koji je konkretan problem riješen i kako se to odrazilo na poslovanje poduzeća (npr. povećanje realizacije).

Međutim, ovdje se također nužno moramo osvrnuti na odredbe Zakona o računovodstvu koje su sukladne naprijed iznesenom.

Zakonom o računovodstvu (čl. 5. i 6.) propisano je da iz knjigovodstvene isprave, odnosno fakture mora biti razvidno da je usluga obavljena, odnosno faktura mora istinito prikazivati poslovni događaj da bi bila vjerodostojna.

## ZASEBNO PODRUČJE POSLOVANJA – OFF SHORE KOMPANIJE

Glede simuliranih ugovora zasebno područje predstavlja poslovanje sa *off shore* tvrtkama i podružnicama nerezidenata u Hrvatskoj i rezidenata u inozemstvu.

Poslovanje preko tvrtki na *off shore* područjima vrlo je rašireno u određenim djelatnostima (naftna industrija, pomorstvo itd.). Osnovne karakteristike poslovanja u *off shore* centrima koje privlače ulagače su jednostavnost i niski troškovi osnivanja, niski troškovi poslovanja (nema poreznih obveza ili su minimalni), anonimnost vlasništva, nema obveze vođenja knjigovodstva ili je ona ograničena, nema kontrole poslovanja ili je ona ograničena na vrlo malo područje. Povlastice na *off shore* područjima imaju one kompanije čiji su vlasnici stranci (nerezidenti) i koji ne posluju na području države gdje je osnovana kompanija.

*Off shore* kompanije osnivanju se vrlo jednostavno preko specijaliziranih tvrtki, odnosno odvjetničkih ureda i preko Interneta. Kako je kod simuliranih ugovora vrlo bitno utvrditi vlasnike, odnosno osobe koje na temelju punomoći raspolažu tvrtkom kao i zadovoljiti uvjet transparentnosti poslovanja izmjenama i dopunama Zakona o deviznom poslovanju iz 2005. u članku 49. predviđeno je da su rezidenti dužni na zahtjev Deviznog inspektorata dostaviti podatke o stvarnim vlasnicima nerezidentata s kojim sklapaju posao ako je nerezident izvan teritorijalni (*off shore*) poduzetnik. Ova odredba predstavlja važno oruđe u provođenju deviznog nadzora.

Ako Devizni inspektorat, odnosno Porezna uprava utvrdi da se radi o plaćanjima u inozemstvo na temelju nevjerodostojne dokumentacije, osim mogućih kaznenih i prekršajnih postupaka, izvršena plaćanja imat će tretman porezno nepriznatih rashoda što ima za posljedicu povećanje osnovice poreza na dobit a ujedno će obračunati sva ostala pripadajuća porezna davanja.

## USLUGE UPRAVLJANJA - NAJČEŠĆI OBLIK SIMULIRANIH UGOVORA

Plaćanje **usluga upravljanja** (*tzv. management fee*) predstavlja najizraženiji i najčešći slučaj dokazivanja vjerodostojnosti obavljanja usluga. U pravilu strane tvrtke koje ulaze na tržište Republike Hrvatske i ovdje osnivaju tvrtke-kćeri ili podružnice sklapaju ugovor o upravljačkim uslugama. Ugovorom se određuje u pravna, organizacijska, komercijalna i dr. podrška za nastup na hrvatskom tržištu. Osim kod povezanih poduzeća moguć je ugovor o managementu (upravljanju) i kod nepovezanih poduzeća na način da se izabere renomirana svjetska tvrtka koja će u određenoj djelatnosti pružiti podršku primaatelju usluge kroz pružanje navedenih usluga i uvođenje svjetskih standarda u poslovanju i za to naplatiti naknadu. Ugovor o managementu stvorila je međunarodna poslovna praksa a prema našem zakonodavstvu najbliži mu je ugovor o vođenju poslova društva iz članka 479. Zakona o trgovačkim društvima. Kod management usluga postoje određena pravila (smjernice) za zemlje OECD-a koja su inkorporirana kroz porezne propise u hrvatsko zakonodavstvo. U osnovi sve troškove koje matična tvrtka ima, a vezane su na poslovanje kćerke mogu se i trebaju fakturirati kćerci, naravno uz uvjet da je matična tvrtka, odnosno specijalizirana tvrtka-kćer unutar matice pružila uslugu ili odradila posao za kćerku u Hrvatskoj. Osim navedenih poslova fakturiraju se npr. troškovi zaposlenih osoba koje su privremeno raspoređene na rad u tvrtku-kćer, rad ljudi iz matične tvrtke za tvrtku-kćer i dr. Velike korporacije u pravilu fakturiraju kćerkama uvođenje pravila, procedura i standarda poslovanja koji se primjenjuju na nivou korporacije. Upravo usluge upravljanja zbog svojih specifičnosti kroz nerealne transferne cijene i zaračunate simulirane ili fiktivne usluge omogućuju prikriveno izvlačenje dobiti u inozemstvo, odnosno prelijevanje kapitala iz jedne zemlje u drugu. PS

(što sve danas trebam provjeriti na webu)



**javno.hr**  
moj idealan Homepage

# Liberalizacija tržišta automobilske odgovornosti

Sjeća li se itko da je donošenjem Zakona o osiguranja koji je stupio u svoju primjenu od 1.1.2006. godine odlučeno da sa 1.1.2008. godine u Hrvatskoj nastupi liberalizacija tržišta u osiguranju od automobilske odgovornosti? Ako ne, nešto bi nas trebalo na to podsjetiti.



Svetislav Milaković,  
dipl. oec

Primjerice, ono što svi osiguranici očekuju je smanjenje premija prilikom osiguravanja našeg vozila. Liberalizacija tržišta automobilske odgovornosti je stvarno ili u praksi stupila sa navedenim datumom ali nije imala odjeka jer su svi osiguravatelji ostali, točnije ušli u razdoblje liberalizacije, sa istim premijskim sustavima u ovu osiguravateljnu godinu. Ali su isto tako ostavili mogućnost da prve intervencije na premijske sustave počnu prikazivati i primjenjivati u drugom kvartalu ove godine. Ono što sve najviše zanima je na koji način i čime će osiguravatelji početi formiranje premija. Postoji puno mogućnosti i pokazatelja koji će osiguravatelji kroz aktuarske izračune formirati i primjenjivati na tržištu. Pokazatelji koji će utjecati na određivanje premija vjerojatno će biti dosadašnji broj prekršaja ili nezgoda, starost vozila, jačina vozila, socijalni status, dok se neki pokazatelji koji se spominju kao premija po spolu, boji vozila pa čak i do horoskopskog znaka neće uzimati ozbiljno.

## ISTI PREMIJSKI SUSTAVI


Zajednička odluka osiguravatelja da početno u liberalizaciju uđu sa istim premijskim sustavima je vrlo dobra i kao takva omogućila je da se na našem tržištu ne dogodi mogućnost da tržište jednostavno dođe do kraha i velikih gubitaka kao što je bio primjer u Grčkoj i Austriji. Ono što osiguranici mogu očekivati je da velikih i radikalnih smanjenja premija neće biti jer takvo što nije realno ni očekivati, jer i sa sadašnjim premijama osiguravatelji su bili u granicama profitabilnosti i manevarski prostor im je samim tim sužen, kao i mogućnost da se ukinu zone rizika kada je svaka imala svoju premiju osiguranja za osiguranje vozila. Dampinške cijene neće dozvoliti ni HANFA kao krovna institucija kojoj osiguravatelj prije svake promjene mora predočiti cjenik, razloge i argumente da je to moguće provesti i primjenjivati na tržištu. Ovim se izbjegava i popularni efekt "Bumeranga", kada bi jedan osiguravatelj išao sa znatnom nižom premijom od drugih, a osiguranici bi rekli pa zašto da ja ne ugovorim tu policu kod toga osiguravatelja i platim puno manje nego kod drugih, ipak je to policu prema trećim licima. A što bi se dogodilo da drugi osiguranik sa policom automobilske odgovornosti iz iste te osiguravajuće kuće vama prouzroči štetu, i vi sada morate od njih potraživati isplatu štete po trećim licima, a taj isti osiguravatelj se tom niskom premijom doveo u situaciju da nije više likvidan, pogotovo u isplati štetnog događaja i drugih potreba koje vi od njega potražujete.



Dampinške cijene neće dozvoliti ni HANFA kao krovna institucija kojoj osiguravatelj prije svake promjene mora predočiti cjenik, razloge i argumente da je to moguće provesti i primjenjivati na tržištu.

## ŠTO DONOSI NOVI PREMIJSKI SUSTAV

Onaj osiguravatelj koji se odluči prvi u korekciju premijskog sustava i kao takav sa zahtjevom krene u HANFA-u i dobije odobrenje, mora shvatiti da je prvi postavio pitanje i odgovor prema svojim sadašnjim i budućim osiguranicima, odnosno što donosi sa novim premijskim sustavom. Ali, s druge strane, i izazov ostalim osiguravateljima koji djeluju na tržištu - kako će se prema tim uvjetima postaviti i hoće li biti u mogućnosti odgovoriti na njih, tj. hoće li biti povoljniji, dostupniji, praktičniji i sl. U ovoj našoj situaciji prvo što mi gledamo je u većini slučajeva visina premije, ali znamo da to nije niti mora biti jedino pravilo pri odabiru osiguravatelja.

Najvažnije je da tržište normalno funkcionira i da na kraju budu zadovoljni svi: od osiguranika do osiguravatelja što je uvijek na kraju bila i najvažnija bit pri sklapanju ugovora o osiguranja a u ovom slučaju, osiguranju od automobilske odgovornosti. 

**Pokazatelji koji će utjecati na određivanje premija vjerojatno će biti dosadašnji broj prekršaja ili nezgoda, starost vozila, jačina vozila, socijalni status, dok se neki pokazatelji koji se spominju kao premija po spolu, boji vozila pa čak i do horoskopskog znaka neće uzimati ozbiljno.**

## ODGOVORI NA VAŠA PITANJA

### Odšteta zbog raskida ugovora

**Ugovorom s našim dobavljačem, predvidjeli smo da u slučaju raskida ugovora imamo pravo na odštetu. Da li se na takvu odštetu obračunava PDV?**

Pravilnik o porezu na dodanu vrijednost u članku 21. izričito propisuje da naknada štete zbog raskida ugovora predstavlja odštetu koja ne podliježe oporezivanju ako platitelj za to nije stekao nikakva dobra ili koristio usluge. Ako se ugovor izvrši u dijelu, taj dio isporuke podliježe oporezivanju.

(Odgovor pripremio Igor Milinović, dipl. oec.)

### PDV kod obrtnika

**Kada obrtnik, koji je obveznik poreza na dohodak, mora platiti PDV ako račun naplati mjenicom, čekom, kreditnom karticom ili kompenzacijom?**

Obrtnik, koji je obveznik plaćanja poreza na dohodak, plaća PDV istekom obračunskog razdoblja u kojem je naknada primljena odnosno naplaćena.

Trenutkom naplate smatra se:

- kod doznaka u korist žiro-računa, trenutak kada je odobrena banka ili druga organizacija za platni promet kod koje porezni obrtnik ima žiro-račun;
- kod primljenih mjenica, trenutak naplate ili prijenosa (indosiranja) mjenice;
- kod čeka, trenutak primitka čeka;
- kod kreditnih kartica, trenutak kada je odobrena banka ili druga organizacija za platni promet kod koje porezni obveznik ima žiro-račun;
- kod kompenzacije (prijeboja), asignacija, cesija i preuzimanja duga, kada su se stekli propisani uvjeti odnosno trenutak potpisa odgovarajućih ugovora ili drugih isprava.

(Odgovor pripremila mr. Sandra Mihelčić, dipl. oec.)

## IZBOR IZ MIŠLJENJA POREZNE UPRAVE\*

### PDV u graditeljstvu

**Kada nastaje porezna obveza kod izdavanja računa, odnosno privremenih situacija u graditeljskoj djelatnosti?**

...račun je, prema članku 15. stavak 2. Zakona, svaka isprava prema kojoj porezni obveznik ili osoba kojoj on naloži obračunava isporučena dobra i obavljene usluge, bez obzira na to kako se ta isprava naziva u poslovnom prometu.

Prema tome, privremene situacije odnosno obračuni djelomično izvedenih radova u graditeljstvu mogu predstavljati račune, ako sadrže sve podatke propisane člankom 15. stavak 3. Zakona.

S obzirom na to da pri obračunu poreza na dodanu vrijednost po izdanim računima, porezna obveza nastaje istekom obračunskog razdoblja u kojem su isporuke i usluge obavljene, smatramo da ovjera

privremene situacije od strane nadzornog tijela investitora, kojom nadzorno tijelo potvrđuje kontrolu kvalitete i stvarnu količinu izvedenih radova, dovodi do nastanka porezne obveze.”

(Klasa: 410-19/07-01/101, Ur.broj: 513-07-21-01/08-2, 11. siječnja 2008.)

### Nagrađivanje kupaca

**Postavljen je upit o poreznom aspektu nagrađivanja klijenata (kupaca) osiguravajućeg društva. Prema navodima iz upita osiguravajuće društvo ima namjeru nagraditi sve svoje dugogodišnje osiguranike koji nisu imali štete na svojim vozilima pismom zahvale s bonom za gorivo ili nekim drugim darom. Određene dijelove odgovora na navedeni upit dajemo u nastavku.**

“...činjenica jest da se davanjem nagrade ne omogućuju određene pogodnosti samo nekim od klijenata društva, a iz razloga koje su pretežito osobne prirode, odnosno prirode koja nije vezana uz djelatnost društva ili djelatnost tih fizičkih osoba, a ne daju se ni zbog činjenica što klijenti društva obavljaju neku uslugu ili isporuku društvu, već se nagrade daju uz unaprijed utvrđene uvjete, i to svim klijentima društva koji udovoljavaju tim uvjetima.

U skladu s navedenim, te nagrade treba u skladu s člankom 9. stavak 2. točka 2.6. Zakona o porezu na dohodak smatrati primicima fizičkih osoba za koje te fizičke osobe ne pružaju tržišne protuusluge i to primicima ostvarenim na nagradnim natjecanjima ili natjecanjima, raspisanim podjednakim uvjetima uz mogućnost sudjelovanja svih osoba, zbog čega se ni ne mogu smatrati dohotkom tih fizičkih osoba koje bi podliježale oporezivanju.

... u predmetnom slučaju prigodne nagrade koje će se davati pod određenim uvjetima kupcima, odnosno klijentima kao poslovnim partnerima društvu, društvu kao davatelju smatraju troškovima reprezentacije, po osnovi kojih se osnovica porez na dobit uvećava za 70% tih nastalih troškova.”

(Klasa: 410-01/01-01/1671, Ur.broj: 513-08-21-01/07-2, 7. siječnja 2008.)

\* Izbor mišljenja Porezne uprave sačinjen je u suradnji s časopisom

**RAČUNOVODSTVO**  
i POREZI u praksi



Barbara Ružić, prof. psih.

Česte rasprave bile su vezane i za uvođenje novih sustava praćenja i nagrađivanja radnog učinka, a koji nisu bili baš najbolje prihvaćeni. Odnosno, novi sustav praćenja i nagrađivanja radnog učinka bio je primljen s velikom količinom neprijateljstva.

Ako su mjera stupnja prihvaćenosti bile kuloarske priče, tada se moglo zaključiti da ga većina managera uopće nije prihvatila. Novi sustav koji je izrađen sa ciljem jednostavnijeg korištenja, boljeg razumijevanja procesa, bio je "mrtav" na samom početku. Djelatnici su poticali da se što više uključe i imali su mogućnost sudjelovanja u procesu procjene (kroz samoprocjene), a također su pružali veliki otpor. Bojali su se da ako daju predobre samoprocjene da će ih se smatrati "napuhanima", a ako se procjene prenisko da će biti "zacementirani" s lošim procjenama. Naravno, procjene su direktno utjecale na mogućnost ostvarenja nagrade.

Kao rezultat, postojala je velika opasnost da novi sustav za koji je osigurana i skupa informatička podrška bude u potpunosti neprihvaćen. Uz veliko ulaganje, kao opasnost se javio i pad morala djelatnika, kao i kruženje glasina da je i u njihovoj tvrtki počeo "Big Brother".

### RAZLOZI NEUSPJEHA PRIHVAĆANJA NOVOG SUSTAVA

Na žalost ovakve situacije javljaju se vrlo često, neovisno radi li se o evaluaciji radnog učinka, novim smjernicama za provođenje projekata, novim procedurama, uvođenjem novih tehnologija ili načina rada. Princip u podlozi je vrlo sličan: nove inicijative predstavljaju promjenu, a ljudi pretjerano ne vole promjene osim ako nisu **sukladne postojećoj organizacijskoj kulturi** i ako im nije **jasno i detaljno objašnjeno** zašto se uvode.

Razlog neuspjeha prihvaćanja novog sustava praćenja i nagrađivanja radnog učinka u prethodnom primjeru, nisu karakteristike sustava. Uzroci neuspjeha se mogu tražiti u načinu na koji se nove inicijative predstavljaju, ako se uopće predstavljaju. Dok se veliki trud ulaže u razvoj i definiciju programa, malo ili gotovo ništa pažnje se ne posvećuje načinima komuniciranja novih programa managerima i djelatnicima. Vjerojatno se kreće od pogrešne pretpostavke managera da će sve što se uve-

# Kako saznati stavove djelatnika

Sve se češće u tvrtkama vrlo žestoko raspravlja zašto nove uvedene inicijative ne ostvaruju željene rezultate. Osobe uključene u razvoj novih inicijativa branile su stavove da su svi poduzeti koraci bili u skladu s pravilima struke, ali da se jednostavno "u njihovoj tvrtki nikada ne može pokrenuti nešto novo".



de i biti prihvaćeno. Nekoliko mjeseci kasnije, kada projekti ili inicijative ne uspiju, postavlja se pitanje **zašto**. Tada se krivica prebacuje na sam proces provođenja projekta, iako je pravi uzrok neuspjeha novih inicijativa **neadekvatna komunikacija**.

Jesu li nam pri tom dovoljne glasine i "kuloarske" priče i kako saznati što se uistinu događa unutar organizacije? Koji instrument ćemo pri tom koristiti uvelike ovisi o klimi unutar tvrtke, odnosno koliko se djelatnici osjećaju slobodnima otvoreno razgovarati i iznositi svoja mišljenja i sugestije. U tvrtkama gdje je organizacijska kultura represivnog karaktera, većina ljudi se boji iznijeti svoje mišljenje, čak i kolegama. Sugestije, prijedloge i odluke u potpunosti prepuštaju svojim nadređenima. Suprotno tome, u tvrtkama koje njeguju razvijajuću kulturu, djelatnici ne iznose otvoreno svo-

je sugestije samo članovima svog tima, već svoje mišljenje otvoreno iznose i pred svojim nadređenim rukovoditeljem. Pa bilo ono i suprotno stavu rukovoditelja. Komunikacija koja dolazi od strane managera se puno lakše prihvaća budući da su djelatnici naučili **vjerovati** managementu.

### OSNOVNI INSTRUMENTI

Osnovna tri instrumenta koja možemo koristiti da bismo saznali što nam se događa u tvrtki su: intervjui, fokus grupe i upitnici.

Neovisno o tome koji instrument koristimo, neophodno je osigurati **anonimnost** svih sudionika istraživanja, kao i objašnjenje zašto se provodi istraživanje i što se time postiže.

#### ● INTERVJU

Intervju je najbolji način da se dobiju

**Poruka koja se šalje djelatnicima bit će učinkovita ukoliko je usmjerena na što time dobivaju pojedine grupe djelatnika. Smisao takve poruke jest korist koju donosi promjena, program ili nova inicijativa njima kao pojedincima, ali i cijeloj organizaciji.**

## Dok se veliki trud ulaže u razvoj i definiciju programa, malo ili gotovo ništa pažnje se posvećuje načinima komuniciranja novih programa managerima i djelatnicima.

detaljni podaci o tome što se događa u tvrki. Daje mogućnost **detaljnog** ispitivanja određenog područja ili teme, što nije slučaj kod ostalih instrumenata. Vješt intervjuer postići će da se intervjuirani djelatnik osjeća ugodno razgovarati i o vrlo delikatnim temama. Ujedno, intervjuer ima priliku pratiti i neverbalnu komunikaciju djelatnika te dodatno utvrditi iskrenost.

Naravno, nije nam dovoljno provesti nekoliko neformalnih intervjua s ljudima s kojima smo u dobrim odnosima, već je potrebno odabrati barem 10% djelatnika iz svake organizacijske jedinice, i to slučajnim odabirom.

Pitanja, kao i kod ostalih instrumenata pripremit ćemo unaprijed.

### ● FOKUS GRUPE

Fokus grupe uključuju istovremeno prikupljanje podataka od nekoliko djelatnika (obično oko 8 djelatnika), kroz moderiranu diskusiju. Prednost je što se u kratkom vremenskom periodu (okvirno 2 sata) mogu prikupiti različite informacije na određenu temu. Korištenjem grupne interakcije i poticanjem rasprave, stručni moderator može dobiti vrlo različita mišljenja o određenoj temi. Posebno treba voditi računa o pojedincima koji su tiši i koji ne vole iznositi mišljenja pred cijelom grupom; pogotovo ukoliko je njihovo mišljenje drugačije od ostatka grupe.

### ● UPITNICI

Kada se želi dobiti informacija o tome u kojoj mjeri je neki stav ili vjerovanje prisutno u organizaciji, koristi se istraživanje putem upitnika. Upitnici obično sadrže 10 – 20 pitanja. Hoće li se koristiti papirnata ili elektronska verzija ovisi o tome koliko je uobičajeno korištenje tehnologije unutar tvrtke te imaju li svi djelatnici pristup korištenim tehnologijama.


Najbolje je ako se u istraživanje može uključiti što je moguće više djelatnika. No naravno, ako je u tvrtki zaposleno više od 5.000 zaposlenika slanje upitnika svim djelatnicima je nepraktično i preskupo. U tom slučaju, ovisno o ciljevima istraživanja, upitnik se može dostaviti samo određenom broju djelatnika, npr. pojedinim organizacijskim jedinicama, pojedinoj grupi radnih mjesta, određenoj upravljačkoj razini, određenom broju djelatnika temeljem trajanja radnog iskustva i sl.; ali i određenom broju djelatnika temeljem slučajnog odabira. Ukoliko se dobije više od 50% popunjenih upitnika u odnosu na broj uključenih djelatnika te ukoliko je ukupni broj popunjenih upitnika veći od 100, dobiveni rezultati se mogu smatrati valjanima. Naravno, ako se govori o istraživanju zadovoljstva djelatnika u radu ili o procjeni njihove angažiranosti i uključenosti na radnom mjestu, tada može postojati određena razlika u stavovima onih koji su odgo-

vorili na pitanja u upitniku i onih koji nisu poslali svoje odgovore. Drugim riječima, broj popunjenih upitnika može nam dati određene smjernice vezano za stanje u pojedinom odjelu, sektoru ili cijeloj organizaciji.

## IZRADA KOMUNIKACIJSKIH STRATEGIJA

Tek nakon što smo utvrdili postojeće stanje u organizaciji možemo raditi na izradi komunikacijskih strategija i planova vezano za uvođenje novih inicijativa. Komunikacijski planovi potiču povjerenje, poboljšavaju usklađenost na svim organizacijskim razinama, poboljšavaju dvosmjernost komunikacije i ostvarenje dugoročnih poboljšanja.

Poruka koja se šalje djelatnicima bit će učinkovita ukoliko je usmjerena na **što time dobivaju** pojedine grupe djelatnika. Smisao takve poruke jest **korist** koju donosi promjena, program ili nova inicijativa njima kao pojedincima, ali i cijeloj organizaciji.

Učinkovita komunikacija unutar organizacije jest **dvosmjerna** ulica. Prečesto manageri provode vrijeme na kreiranju poruke, bez da zastanu i saslušaju što djelatnici imaju za reći o određenoj promjeni. Danas je imperativ da manageri osiguraju kanale kroz koje članovi njihovog tima mogu izreći svoje mišljenje o novim inicijativama, dati nove ideje, a sve sa ciljem ostvarenja još boljih organizacijskih rezultata. Kada se djelatnike pita za njihovo mišljenje, daje se ujedno i poruka da se cijeni njihovo mišljenje odnosno da management vodi brigu o svojim djelatnicima. **Traženje mišljenja, sugestija i prijedloga je zapravo i poziv na promjenu.** 



plitvička jezera  
nacionalni park

ljubav od  
djetinjstva

Odjel turističke prodaje  
Tel. +385 (0)53 751 015  
info@np-plitvicka-jezera.hr

www.np-plitvicka-jezera.hr

Outplacement - socijalni pristup otpuštanju zaposlenika

## Outplacement - humani "premještaj" viška radnika

Nasuprot tradicionalnog pristupa otpuštanju radnika gdje radnik dobije otpremninu od poslodavca i bude upućen na Zavod za zapošljavanje te čeka da mu se nađe posao, te se čekanje često produžava unedogled, a radnik postaje ovisan o socijalnoj pomoći, outplacement omogućava humaniji način pronalaženja posla. Predstavlja plansku sistematičnu potporu i savjetovanje zaposlenih koji su prinuđeni napustiti određeno radno mjesto da bi im se pomoglo da u što kraćem roku nađu novo i odgovarajuće radno mjesto.



Mirjana Fijolić, dipl. novinar i politolog

Tržište radne snage u Hrvatskoj sve je fleksibilnije, a stručnjaci tvrde da će u nadolazećem razdoblju biti još i više. "Ne postoji više doživotno zaposlenje", tvrde stručnjaci i u takvim tržišnim uvjetima kao

rješenje sve se više nameće outplacement, planska sistematična potpora i savjetovanje zaposlenih koji su prinuđeni napustiti određeno radno mjesto da bi im se pomoglo da u što kraćem roku nađu novo i odgovarajuće radno mjesto. U današnjem svijetu kompetitivnog tržišta rada, nažalost prvi bez posla najčešće ostaju ljudi koji su određene starosne dobi, dugogodišnji djelatnici poduzeća, nisu se izlagali tržištu rada, u tome se ne snalaze dobro i svaka pomoć im je dobrodošla.

### "NAUČITE ČOVJEKA DA LOVI RIBU; NAHRANILI STE GA ZA CIJELI ŽIVOT"

Kako bi se kandidatima osiguralo što jednostavnije i kraće razdoblje prilagodbe tržištu rada te pronalazak novih poslovnih prilika dostojnih njihovih kompetencija, **specijalizirane agencije** omogućavaju specijalizirane **konzultacije** i vođenje putem **posebnih programa i radionica** sve do uspješnog ponovnog zapošljavanja. Ovisno o željama klijenata i funkciji sudionika programa određuje se sadržaj i tijek, od konzultacija do konačnog zapošljavanja



i trajanje programa, od 3 do 12 mjeseci. Tijekom programa kandidati uče kako prepoznati vlastite vještine i postignuća, kako postaviti kriterije za daljnji razvoj karijere, sastaviti reprezentativan životopis, razviti vlastitu mrežu, te se što bolje prezentirati na osobnim razgovorima s poslodavcima. Na ovaj način, umjesto pasivnog objekta na burzi rada, radnik postaje aktivni subjekt koji sam odlučuje, nudi i pregovara.

Glavni razlozi zašto kompanije koriste outplacement je **očuvanje dobre reputacije** na tržištu, odgovornost prema zaposlenicima i sindikatima, izbjegavanje poteškoća sa eventualnim pravnim poslje-

dicama, opća socijalna odgovornost, lakša i brža prilagodba tržištu rada. Osim personaliziranog pristupa kandidatima i prenošenja konkretnih znanja i vještina, agencije osiguravaju i konkretne poslovne prilike unutar vlastitih resursa i mreže klijenata.

Outplacement je također **ulaganje u sve djelatnike** koji ostaju u poduzeću. Naglašava se osjećaj socijalne odgovornosti unutar i van poduzeća, što doprinosi dobrom imidžu u javnosti. Outplacement osigurava bezbolnu rastavu i može pomoći da se izbjegnu dugotrajna i skupa suđenja. Napetost se snižava, dok se u isto vrijeme pojavljuju nove perspektive.

**Usluga outplacementa u Hrvatskoj još uvijek nije dovoljno prepoznata iz razloga nedovoljne informiranosti tržišta o njezinoj primjeni i prednostima. Poslodavci su više usmjereni na pravnu problematiku otpuštanja, sindikate, otpremnine i slično, dok je radnik prepušten sebi, tržištu rada i Hrvatskom zavodu za zapošljavanje.**

## Kratka povijest outplacementa

Metoda outplacementa počela se u primjenjivati prije dvadesetak godina u zemljama Europske unije. Primjerice, u Nizozemskoj ovakav proaktivni pristup zbrinjavanja viška zaposlenih nastao je u vrijeme ekonomske krize osamdesetih godina prošlog stoljeća, pri čemu se radnik obučavao za samostalno traženje posla. Ovakav proaktivni pristup pokazao se u Nizozemskoj djelotvornijim od pasivnog. U Nizozemskoj trenutno postoji oko 150 organizacija za outplacement koje rade s tisućama radnika godišnje.

### KOLEKTIVNI OUTPLACEMENT

Outplacement se primjenjuje kod velikog broja uspješnih internacionalnih kompanija za vrijeme pripajanja i reorganizacija. Stoga je i Karlovačka pivovara prije nekoliko godina koristila tu uslugu od nizozemske tvrtke Smart Group. "Krajem 2003. počeli smo i s programima za neke domaće tvrtke, poput primjerice Karlovačke pivovare. Projekti na kojima radimo još uvijek traju i naši rezultati polako postaju vidljivi. Iskustva su jako pozitivna", objašnjava **Kristijan Došen**, direktor nizozemske tvrtke Smart Group koja specijalizirane za outplacement.

Nizozemska tvrtka za posredovanje u zapošljavanju SmartFlex desetljećima primjenjuje dobru poslovnu praksu u upravljanju ljudskim resursima u koje uključuje i outplacement. "Specijalizirani smo za kolektivni outplacement, što znači da najčešće imamo radnike različitih životnih doba i obrazovanja. Najteže je zaposliti starije i manje obrazovane radnike, ali upravo njima i treba najveća pomoć. Za uspjeh našeg programa najvažnije je da su ljudi motivirani, jer ako nisu, sigurno neće uspjeti. Za njih tražimo skrivene natječaje, one koji nisu objavljeni u novinama, pa je naš udjel u aktivnom traženju posla otprilike 50%", kaže Došen te dodaje da je se za ovakvu vrstu pomoći oformljuju nove organizacije, takozvane organizacije za "outplacement". Način i cilj rada tih organizacija bitno se razlikuju od klasičnih metoda Zavoda za zapošljavanje. Umjesto da traže posao za radnika, dok on pasivno čeka, organizacija za outplacement počinje s njima raditi.

### OUTPLACEMENT U HRVATSKOJ

U Europi je outplacement usluga veliki business, a to pokazuje činjenica da pet najvećih nizozemskih agencija u gotovo svakom tamošnjem gradu ima 10 do 15 filijala. Nadalje, privremeno zapošljavanje je najrazvijeniji vid zapošljavanja u Europi, a što je rezultiralo najmanjom stopom nezaposlenosti u Europskoj uniji. U Nizozemskoj postoji oko tisuću agencija za posredovanje u zapošljavanju, od kojih su mnoge specijalizirane za pojedine segmente tržišta. Za razliku od toga, u Hrvatskoj djeluje njih oko 20. Ova se metoda u svijetu dosta koristi,

poslodavci su pod povećalom javnosti i osim pomoći radnicima, moraju paziti i na svoj imidž, pogotovo u ovako osjetljivim situacijama kao što je otpuštanje.

Ulaskom internacionalnih korporacija i primjenom međunarodnih iskustava sve je više kompanija koje su pronašle pozitivnu primjenu ove usluge.

"U 2008. godini u Hrvatskoj bilježimo znatno veći broj upita od strane poslodavaca, što ukazuje na sve veći senzibilitet i veću odgovornost poslodavaca. U Hrvatskoj smo imali priliku surađivati s desetak kompanija uključujući internacionalne, ali i vodeće domaće kompanije. Sudionici programa uglavnom su bile osobe na rukovodećim pozicijama čija su radna mjesta bila ukinuta restrukturiranjem i uvođenjem alociranih regionalnih pozicija ili spajanjem kompanija i nastankom dupliciteta radnih mjesta. Prosjek trajanja outplacement programa do konačnog zapošljavanja trajao je četiri mjeseca", objasnila je **Petra Buljat Kobasić**, Permanent Placement Division Director, Adecco Hrvatska d.o.o.

"Samo sam jednom dobila upit za uslugu outplacementa. Radilo se o projektu za tvrtku "Coca Cola Adria" gdje je došlo do reorganizacije na svjetskom nivou, što se odrazilo i na Hrvatsku pa je trebalo otpustiti 11 zaposlenika. Konzultanti su bili uključeni u proces tri mjeseca prije isteka otkaznog roka, što je dalo dovoljno vremena za pripremu i rad s kandidatima. Sa svakim zaposlenikom radili smo individualan konzalting, od analize dotadašnjih radnih mjesta, želja, mogućnosti na tržištu, te razgovora o tome u kojem se poslu zaposlenik pronalazi. U drugoj fazi, u skladu s prethodnim konzultacijama, razradili smo životopise za željene poslodavce. Za konzultacije, upite o potencijalnim poslodavcima, nedoumice,



Sanja Brkić Fikleš,  
Managing  
Director, Alter  
Modus d.o.o.

Metoda outplacementa je nedovoljno poznata poslodavcima te bi edukacija o korisnosti iste bila jako potrebna.



Kristijan Došen,  
direktor  
tvrtke Smart  
Group

Najteže je zaposliti starije i manje obrazovane radnike, ali upravo njima i treba najveća pomoć. Za njih tražimo skrivene natječaje, one koji nisu objavljeni u novinama, pa je naš udjel u aktivnom traženju posla otprilike 50%.

bili smo na raspolaganju cijelo vrijeme tako da zaposlenik nema osjećaj da je prepušten sebi. Koristili smo i svoju mrežu kontakata i klijente kojima smo proaktivno nudili neke zaposlenike. Uspjeh je bio odličan; 10 od 11 zaposlenika pronašlo je novi posao u željenoj struci unutar tri mjeseca od početka projekta", objašnjava svoje iskustvo **Sanja Brkić Fikleš**, Managing Director, Alter Modus d.o.o.

PS

## Nazovite svog poslovnog savjetnika

TELEFONSKI SAVJETI SAMO ZA PRETPLATNIKE

Tel. 01-4836 106

Putem PIN-a / nalazi se na računu za pretplatu

Svakim radnim danom od 9.00 do 13.00 sati



dr. sc. Majda Rijavec

## KOLIKA JE PLAĆA?

Mala plaća sigurno će nas učiniti nezadovoljnima, ali to ne znači da će veća nužno dovesti do zadovoljstva. Kao prvo, na veću plaću brzo se naviknemo pa sreća uskoro izbljedi. Osim

toga, zadovoljstvo poslom ovisi i o drugim činiteljima kao što su zanimljivost posla, mogućnost usavršavanja, međuljudski odnosi i mnogi drugi. Sigurno ste upoznali nekoga tko je promijenio posao iako je bio zadovoljan plaćom, ali mu je posao prestao biti izazovan. Kao što su psiholozi već davno otkrili, zbog male plaće ćemo sigurno biti nezadovoljni, ali veća neće nužno pridonijeti našem zadovoljstvu poslom. Mnogi poslodavci, a i sami zaposleni, se iznenade kad povećanje plaće ne dovede do očekivanog zadovoljstva.

Dakle, kad je novac i ljudsko zadovoljstvo u pitanju stvari nisu jednostavne kao što nam se na prvi pogled čini. Opisat ćemo u nastavku još neke psihološke fenomene vezane uz novac.

## KOLIKO DOBIVAJU DRUGI?

Zamislite da ste se cijelu godinu iznimno trudili i da vam je poslodavac na kraju godine značajno povećao plaću. Jako ste sretni i zadovoljni i čini vam se da ste konačno našli pravi posao ali i pravog šefa. A onda za dva dana doznate da je vaša kolegica (koja se po vašem mišljenju ne trudi koliko i vi) dobila isto, čak nešto veće povećanje plaće. Odjednom više niste ni sretni ni zadovoljni svojom plaćom. Dapače, ljuti ste i nezadovoljni. Iako je vaša plaća ista kao i prije dva dana. Što se dogodilo?

Prema teoriji jednakosti zaposleni uspoređuju svoja ulaganja i dobiti od posla s ulaganjima i dobiti svojih kolega koji rade isti ili sličan posao. Pod ulaganjima ljudi podrazumijevaju vještine, iskustvo, uloženi trud, učenje i slično dok su najčešće dobiti plaća, različite beneficije ili priznanja. Ukoliko osoba osjeća da je dobila manje od drugih u odnosu na to koliko je uložila, javlja se osjećaj ogorčenja i nepravde, pa osoba ponovno pokušava uspostaviti jednakost. To može učiniti na različite načine. Jedan od načina je da smanji svoja ulaganja pa tako počinje kasniti na posao, manje raditi, ići na bolovanje, ostajati duže na pauzi za ručak ili "zaboravljati" učiniti ono što joj je

# MOĆ I NEMOĆ NOVCA

Kad se zaposlite ili promijenite posao prvo pitanje koje čujete obično je: "A kolika ti je plaća?" Oni koji to pitaju pretpostavljaju da što je plaća veća to ćete poslom biti zadovoljniji. No svi s malo više radnog iskustva znaju da je to istovremeno i točno i netočno.



rečeno. Druga strategija je da traži povećanje dobiti u obliku napredovanja, premještanja na bolje radno mjesto, boljih radnih uvjeta, prebacivanja dijela posla na druge i različitih drugih beneficija. Neki ljudi ne čine ništa nego samo reinterpetiraju stvari u svojoj glavi. Počinju se uspoređivati s nekim drugim radnikom koji dobiva manje za isti posao ili vjeruju kako je nejednakost samo privremena, kako će se situacija popraviti.

## UVIJEK ŽELIMO ZARADITI VIŠE, ILI MOŽDA NE?

Zamislite da možete izabrati između dva posla i da za oba trebate potpisati ugovor na tri godine. Na jednom poslu biste prve godine zaradili 20.000 eura, druge godine 30.000 a treće 40.000. Drugi posao nudi vam drugačiju dinamiku zarade

– prve godine biste zaradili 50.000 eura, druge 40.000 a treće 30.000 eura. Vjerovali ili ne ljudi preferiraju prvi posao iako će ukupna svota novca koji će zaraditi biti manja! Zašto bi netko htio zaraditi manje ako može više? Istraživanja pokazuju da su ljudi osjetljiviji na razlike nego na apsolutne vrijednosti. U prvom poslu ćemo svake godine dobiti više i to nam daje osjećaj zadovoljstva. U drugom ćemo svake godine dobivati malo manje, a kako su ljudi osjetljivi na gubitak tako im se to ne sviđa. To što je ukupna svota veća izgleda da im ne znači toliko. Ovo objašnjava vrlo burne reakcije koje neki ljudi imaju i na najmanje smanjenje plaće. Stoga je uvijek bolja politika krenuti s manjom plaćom pa je povećavati, nego krenuti s većom pa je smanjiti koliko god to smanjenje bilo beznačajno.

**Navikavanje na veća primanja i podizanje očekivanja dovodi do toga da plaća postaje poput nekog sredstva ovisnosti. Kad dostignemo određeni stupanj zadovoljstva novcem potrebno nam je sve više i više kako bismo ga održali.**

**A sad evo još jedne dileme. Što biste od sljedećeg odabrali?**

a) Vi dobijete 1.000 kuna povišice, a vaše kolege koje rade sličan posao dobiju po 500 kuna



Pod medijskim pokroviteljstvom Poslovnog savjetnika održan 8. Dan informacijske tehnologije na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu

## Mogućnosti poslovne informatike

Katedra za informatiku Ekonomskog fakulteta u Zagrebu organizirala je krajem travnja osmi po redu Dan informacijske tehnologije, na kojem su predstavljena studentska rješenja poslovnih problema putem informacijske tehnologije, a najbolji su bili i nagrađeni.

Ovaj jedinstven spoj ekonomije i informatike otvorio je prof. dr. sc. Mladen Varga, a tema ovogodišnjeg susreta studenata, profesora i stručnjaka iz prakse bila je Ključevi poslovne izvrsnosti. Današnja globalizacija poslovanja nametnula je nova pravila igre na tržištu, a upravljanje poslovnom izvrsnošću postalo je ključ uspjeha svakog poduzeća u borbi za opstanak.

Poslovna izvrsnost je trajan proces kojim se označava uspješnost poduzeća, a povezuje područja: upravljanje projektima, poslovne procese i upravljanje znanjem. Model izvrsnosti poslovanja prisutnima je dodatno objasnila prof. dr. sc. Vesna

Bosilj Vukšić, a ključeve iz prakse za poslovni uspjeh prezentirao je gosp. Goran Marković iz tvrtke Infodom.

Između deset najbolje prezentiranih projekata, prema izboru profesora Katedre za informatiku, koje su izradili studenti tijekom jedne akademske godine, nagradu za najbolji projekt prema ocjeni profesora i publike dobio je student Goran Luburić za projekt pod nazivom: Upravljanje poslovnim sustavom u studentskim/učeničkim servisima – vlastita aplikacijska rješenja, sa kolegija Upravljanje poslovnim dokumentima.

Pripremila: Marina Kilić



8. Dan informacijske tehnologije otvorio je prof. dr. sc. Mladen Varga, profesor na Katedri za informatiku Ekonomskog fakulteta u Zagrebu



Priznanje i nagrade sponzora za najbolji projekt osvojio je student Goran Luburić

**b) Vi dobijete 2.000 kuna povišice, a vaše kolege koje rade sličan posao dobiju više od 4.000 kuna**

Istraživanja su pokazala da će većina ljudi odabrati odgovor "a". Dakle, zadovoljniji su da dobiju manje novca ali da njihova pozicija u odnosu na druge ostane bolja.

Ovo ukazuje i na najvažniji razlog zbog kojeg povećanje kupovne moći ne dovodi i do povećanja životnog zadovoljstva. Naime, mi svoja primanja uspoređujemo s primanjima drugih ljudi. Ako mi zarađujemo više ali i ljudi oko nas zarađuju više – to će značajno smanjiti naše zadovoljstvo. Prema nekim mišljenjima to dovodi do tzv. mrtve utrke u kojoj nema pobjednika. Da bismo bili zadovoljni količinom novca koju imamo radimo sve više kako bismo više zaradili, ali to isto čine i oni oko nas. Kako zadovoljstvo ne ovisi toliko o ukupnoj količini novca nego o tome koliko imaju drugi – opet nećemo biti zadovoljni. I onda pokušavamo zaraditi još više (kao i svi ostali) i tako nastaje pat pozicija u ko-

joj se svi iscrpljuju a nitko nije zadovoljan onoliko koliko je mislio da će biti.

Ovo potvrđuju istraživanja koja pokazuju da se u zapadnim zemljama u zadnjih pedesetak godina značajno povećala kupovna moć stanovništva ali je životno zadovoljstvo ostalo na istoj razini, a razina stresa na poslu se povećala kao i postotak ljudi koji pate od depresije.

### KAD JE NAGRAĐIVANJE PREMA UČINKU LOŠE?

Ako se učinak osobe može jasno i objektivno izmjeriti i vrednovati onda je dakako najrazumnije i platiti je prema tome koliko je napravila. No, takvi poslovi su ipak rijetki i kod većine poslova teško je potpuno objektivno vrednovati nečiji učinak. U tom slučaju najčešće se procjenjuje što je osoba učinila u odnosu na druge i je li bolja od njih. Ovo može biti vrlo motivirajuće za one koji imaju šansu uspjeha, ali i vrlo demotivirajuće za one koji dobro rade ali nikad neće biti najbolji. Oni stalno osjećaju kako njihov rad nije dovoljno cijenjen.

Plaćanje prema učinku kod ovakvih poslova naglašava stalnu usporedbu s dru-

gima. Istraživanja pokazuju da to doista u prosjeku povećava radni učinak, ali isto tako smanjuje radni moral. Stres je cijena koju plaćamo za tako povećani učinak. Ljudi su vrlo osjetljivi na svoj status i pod stresom su svaki put kad gube u usporedbi s drugima. Poznato je da ljudi koji dobiju Oscara žive u prosjeku 4 godine duže od onih koji su bili nominirani za tu nagradu ali je nisu dobili. A mnogi ljudi takvu situaciju stalno doživljavaju na svom poslu.

### POVEĆANJA OČEKIVANJA

I na kraju, veća plaća učiniti će nas sretnima neko vrijeme, ali na veću količinu novca i ono što nam donosi brzo ćemo se naviknuti. Na dobre stvari u životu ljudi se brzo navikavaju i počnu ih uzimati zdravo za gotovo. Kako stječemo više materijalnih dobara i više novca naša očekivanja rastu, stvari koje imamo ne čine nas više sretnima i potrebno nam je sve više i više kako bismo opet povećali svoje životno zadovoljstvo.

Navikavanje na veća primanja i podizanje očekivanja dovodi do toga da plaća postaje poput nekog sredstva ovisnosti. Kad dostignemo određeni stupanj zadovoljstva novcem potrebno nam je sve više i više kako bismo ga održali.

Možemo zaključiti da je plaća sigurno važan izvor zadovoljstva poslom, ali da su kad je u pitanju novac stvari mnogo složenije nego što na prvi pogled izgledaju. ☒

**Uvijek je bolja politika krenuti s manjom plaćom pa je povećavati, nego krenuti s većom pa je smanjiti koliko god to smanjenje bilo beznačajno.**

# Marljiv rad i politički talent vode na vrh

Ako želite uspjeti u korporaciji i napraviti uspješnu karijeru, morate imati dobru strategiju. Ništa ne prepuštajte slučaju, a uz marljiv rad, dobro bi vam došlo i malo talenta za politiku.

## 1 Ne trošite uzalud svoje radno vrijeme

Razmišljajte kao vlasnik businessa, a ne kao zaposlenik. Na taj način ćete u prvi plan staviti stvari i aktivnosti koji će donijeti profit kompaniji. Ne zamarajte se malim stvarima koje donose malo koristi.

## 2 Preuzmite inicijativu

Ne čekajte da vam se kaže što da radite. Ako imate ideje – ostvarite ih. Iznenadite svog šefa, ali uvijek prvo riješite najvažnije zadatke, one koje vam je on dao, a tek se tada bacite na vlastite projekte.

## 3 Budite političar

U politici nema ništa loše. Još od kamenog doba ljudi pokušavaju raditi zajedno, a što je to ako ne politika, 'ako ti pomogneš meni, ja ću pomoći tebi'. Pomažanje kolegama na njihovim projektima je kao da stavljate novac u banku, nakon nekog vremena moći ćete i vi njih zamoliti da oni pomognu vama. Širite svoj krug pomagača i izvan ureda ili sektora. Velika baza poznanika daje vam moć da ostvarite velike ideje u budućnosti.

## 4 Ne tračajte

Ne gubite vrijeme na kavice i ogovaranje drugih. Koncentrirajte se na svoj posao i razmišljajte samo o vlastitoj karijeri. Ako već imate potrebu nekog 'istračati', učinite to doma u krugu svoje obitelji.

## 5 Budite dobar vođa, sljedbenik i timski igrač

Ne trebate biti na šefovskoj pozici



ciji da biste preuzeli ulogu lidera. Kad vaš ured dobije zadatak, vi možete biti ti koji će povući druge. Također je važno da možete biti i dobar sljedbenik. Spremno prihvatite nove ideje iako one dolaze od ljudi koji su možda po rangu niže od vas. Ne bojte se njihova uspjeha jer ćete ispasti slabiji.

## 6 Hvalite svog šefa

Čak ako i ne volite svog nadređenog, nikad ga ne ogovarajte. Ako je vaš šef uspješan, tad ste uspješni i vi. Ne bojte se da će vas netko nazvati 'ulizicom', takve obično nije briga za njihovu karijeru ili su previše *kul* da bi izložili svoj vrat. Ako je vaš šef nesposoban, ne pokušavajte ga sabotirati ili još gore tračati. Ostanite fokusirani na vlastiti posao i radite što ga što bolje.

## 7 Pažljivo birajte svoje bitke

Sigurno ste već mnogo puta čuli ovu uzrečicu, ali dobro ju je uvi-

jek imati na umu. Ne idite glavom kroza zid, ako imate neku ideju i ako ona ne prolazi, ne trošite svoju snagu i vrijeme uzalud. Krenite dalje. Ako ste sigurni da imate nešto u rukavu što će donijeti veliku korist kompaniji, prvo dobro razmislite o tome tko će vas podržati i koliku oni imaju moć utjecaja. Stavite sve na papir, definirajte svoju ideju što jasnije i preciznije uz naglasak na dobitke koje će ona donijeti tvrtki. Ako niste sigurni u uspjeh, razgovarajte s nekim od svojih kolega koji su uspješno pogurnuli svoje ideje. Neka oni budu vaši vodiči.

## 8 Budite pozitivni

Ne morate čitavo vrijeme biti ozbiljni. Ljudi vole biti okruženi nasmiješenim kolegama. Razmišljajte pozitivno, govorite pozitivno. Ohrabrujte druge, a oni će podržati i vas.

## 9 Pronađite mentora

Ako se nekom divite na njegovim uspjesima, pristupite mu i zamolite ga za pomoć. Naravno, ponudite i vi njemu pomoć ako mu zatreba. Na taj način uspostavite ćete kontakt s osobom od koje možete mnogo toga naučiti.

## 10 Nikad ne prestajte s učenjem

Ne bježite od seminara i raznih drugih treninga. Čitajte stručne knjige i magazine. Učite od svojih mentora, ali i od neprijatelja. Učite iz svojih pogrešaka. I budite kreativni s onim što naučite.

Preuzeto s T-Portala

Wellness & spa  
centar Coner

ZAGREB | Trpimirova 2, Sheraton Zagreb Hotel, 01 539 0 555  
VRBOVEC | Trg Petra Zrinskog 10, 01 539 1 555  
BJELOVAR | Masarykova 11, 043 221 221

Počastite vjerne poslovne partnere, darujte one ljude koji najviše pridonose Vašem poslovnom uspjehu luksuznim i opuštajućim tretmanima u našem centru. Pripremili smo poklon-bonove koji će razveseliti one koje ćete darivati.

Ekskluzivni prostor Wellness centra Coner, u Sheraton Zagreb Hotelu, odlično je mjesto za organizaciju događaja kojima želite istaknuti svoju posebnost.

Ime i prezime	Bivša funkcija/tvrtka	Nova funkcija/tvrtka
Adriaan De Wit	manager u Metrou	predsjednik Uprave Metro Cash&Carry
Andrija Derežić	zamjenik direktora Sektora informatike, organizacije i kvalitete u Mercatoru	direktor Sektora informatike, organizacije i kvalitete u Mercatoru
Arnaud Leclerc	Honda Francuska	direktor tvrtke Citroen Hrvatska
Boris Struk	glavni manager za odnose s klijentima za mala i srednja poduzeća u Privrednoj Banci Zagreb d.d.	voditelj projekata i ključnih klijenata u Medikolu d.o.o.
Božo Matijević	predstavnik radnika u Hotelu Koločep	član Nadzornog odbora Hotela Koločep
Darko Marinac	predsjednik Uprave Podravke	predsjednik Nadzornog odbora Podravke
Didier Gerard	direktor tvrtke Citroen Hrvatska	direktor Citroen Rumunjska
Dragan Marčinko	izvršni direktor u Agrokoru	direktor PIK-a Vrbovec
Dubravka Jadro	pomoćnica ministra zdravstva i socijalne skrbi	ravnateljica Uprave za pravne poslovne u Ministarstvu zdravstva i socijalne skrbi
Dušan Tomašević	direktor PIK-a Vrbovec	izvršni direktor za mesnu industriju Agrokor
Edvard Lesnik	izvršni direktor Sunčanog Hvara	član Uprave Sunčanog Hvara
Goran Milašinović	Hypo Alpe - Adria grupa	član Uprave Hypo Steiermark Leasing d.o.o.
Henrik Norgaard	glavni komercijalni direktor Nawrasa (mobilni operater u Omanu)	član Uprave i glavni direktor za marketing, prodaju i službu za korisnike Vipneta
Katja Matijević	pomoćnica ministra zdravstva i socijalne skrbi	ravnateljica Uprave za financijsko poslovanje u Ministarstvu zdravstva i socijalne skrbi
Kristian Ćurković	glavni direktor Portus d.o.o.-a	predsjednik Uprave H1 TELEKOM-a
Leni Butorović	direktorica korporativnih pravnih poslova	zamjenica predsjednika Uprave Sunčanog Hvara
Milena Horvat	pomoćnica ministra zdravstva i socijalne skrbi	ravnateljica Uprave za zaštitu žrtava i sudionika rata u u Ministarstvu zdravstva i socijalne skrbi
Nenad Lamer	pomoćnik ministra zdravstva i socijalne skrbi	ravnatelj Uprave za sanitarnu inspekciju u Ministarstvu zdravstva i socijalne skrbi
Nives Šeremet	marketing za dental kategoriju u Unileveru	direktorica marketinga u Mercatoru Hrvatska
Rajko Pfaff	član Nadzornog odbora H1 TELEKOM-a	predsjednik Nadzornog odbora H1 TELEKOM-a
Sandra Mikuš	direktorica odjela za informacijske tehnologije Tiska	IT direktorica TDR-a
Suzana Mišić	voditeljica licencnog programa Turbo Limača u Magni	voditeljica licencnog programa i proizvodnje u one2play-u
Tatijana Vučetić	ravnateljica Uprave za kazneno pravo u Ministarstvu pravosuđa	državna tajnica u Ministarstvu pravosuđa
Vedrana Momirski - Jurleka	manager za integraciju tehnologija u Deloitteu	direktorica poslovnog savjetovanja u S&T Hrvatska
Željko Markota	član Nadzornog odbora Hotela Koločep (razriješen dužnosti)	ostaje direktor Markottela

poslovnisavjetnik@rijup.hr

## Stisak za vrisak

Zapamtite kojih deset užasnih stisaka ruku ni u ludilu ne smijete koristiti kako biste spriječili da poslovni pregovori već na početku krenu nezgodno ili da bi jednostavno izbjegli sramoćenje.

**Nikad**, a na početku poslovnog sastanka ni u šali, **ne koristite jedan od sljedećih stisaka ruku.**

- 1** Mačo kauboj je stisak koji lomi sve kosti na ruci osobe s kojom se rukujete, no mnogi ga biznismeni koriste. Zaboga, što time žele dokazati? Nema potrebe demonstrirati svoju fizičku snagu dok se s nekim rukujete.
- 2** Mlakonja je stisak koji najčešće koriste muškarci koji se boje da ne 'ozlijede mladu damu'. No moderne profesionalke očekuju poštovanje te jednak odnos kao i prema muškim kolegama.
- 3** Mrtva riba odražava pomanjkanje snage. Doista nema potrebe veličati stil mačo kauboja, no on ipak odražava snažniju osobu od stiska kojim jedva dotaknete ruku svog poslovnog partnera.

- 4** Četiri prsta jest stisak kada nečija ruka uopće ne dotakne dlan osobe s kojom se rukuje, već umjesto toga

### Savjeti Poslovnog savjetnika

#### Kako se rukovati

1. Ustanite.
2. Napravite jedan korak naprijed ili se pak nagnite prema naprijed.
3. Gledajte u oči osobu s kojom se rukujete.
4. Budite ljubazni i djelujte zainteresirano.
5. Stisnite joj ruku i dva, tri puta lagano je zatresite.
6. Pozdravite osobu s kojom ste se rukovali i ponovite njegovo ili njezino ime.

stisne četiri prsta ispružene ruke.

- 5** Hladno i vlažno pruža osjećaj kao da ste se rukovali sa zmijom. Ugrijte ruku prije nego što nekog zgrabite.
- 6** Znojni dlanovi najčešće odaju nervozu i vrlo su nezgodni. Rješenje? Puder!
- 7** Jesam te poklopio događa se kada vam netko pokrije ruku svojom lijevom rukom kao da vam nedostaje brizi i pokroviteljstva.
- 8** Ne puštam - čini se da će to rukovanje trajati vječno jer druga strana jednostavno ne pušta ruku koju dohvati. Nakon dva, tri stiska vrijeme je i za to. Kao i u slučaju poljupca, čovjek jednostavno treba znati kada prestati.
- 9** Zauzeta desnica - ako u desnoj ruci držite piće i hranu, prisiljeni ste se rukovati lijevom, stoga na mjestima gdje biste mogli naletjeti na nekoga s kime ćete se rukovati - prebacite sve u lijevu ruku!
- 10** Tortura prstenom - osobu s kojom se rukujete možete i ozlijediti, zato pokušajte ograničiti broj prstena koje nosite na desnoj ruci te općenito izbjegavajte veliko prstenje.

Preuzeto s T-Portala

# Pravo radnika na plaćeni godišnji odmor

Pod godišnjim odmorom radnika u smislu prava koje je garantirano Ustavom RH ("Narodne novine" broj 41/2001 – pročišćeni tekst) i Zakonom o radu ("Narodne novine" broj 137/2004 – pročišćeni tekst; dalje u tekstu: Zakon), podrazumijeva se plaćeni godišnji odmor.

neradni dani određeni zakonom, te dani kada je radnik bio na bolovanju. Trajanje godišnjeg odmora, pod istim uvjetima, jednako je za radnike koji rade puno, nepuno i skraćeno radno vrijeme, odnosno za radnike koji su sklopili ugovor o radu na neodređeno ili određeno vrijeme.

## URAČUNAVANJE SUBOTA U TRAJANJE GODIŠNJEG ODMORA

Za poslodavce koji rade subotom se smatra se da je rad organiziran u 6 radnih dana u tjednu, pa se subota uračunava u trajanje godišnjeg odmora. Štoviše, sukladno čl. 40. st. 4. Zakona, ako je rad organiziran u manje od 6 radnih dana u tjednu, a kolek-



## PRAVO NA GODIŠNJI ODMOR

Ustavom je propisano kako je (čl. 55. st. 3.) godišnji odmor pravo kojeg se radnik ne može odreći. Zakonom je u čl. 41. izričito određeno kako je ništavo odricanje prava na godišnji odmor, kao i sporazum kojim bi se ugovorila naknada umjesto korištenja godišnjeg odmora. Kršenje ovih odredbi, kao i nepridržavanje zakonskih odredbi o izdavanju potvrde o godišnjem odmoru radnika, o minimalnom trajanju godišnjeg odmora i neisplaćivanju naknade plaće za vrijeme godišnjeg odmora, predstavlja prekršaj poslodavca za koji su predviđene novčane kazne.

## NAJKRAĆE TRAJANJE GODIŠNJEG ODMORA

Člankom 39. Zakona određeno je samo minimalno trajanje godišnjeg odmora. Radnik za svaku kalendarsku godinu ima pravo na plaćeni godišnji odmor u trajanju od najmanje 18 radnih dana. Za malodob-

ne radnike je propisano minimalno trajanje godišnjeg odmora od najmanje 24 radna dana, a za radnike koji rade na poslovima na kojima uz primjenu zaštite na radu nije moguće zaštititi radnika od štetnih utjecaja, od najmanje 30 radnih dana.

## UTVRĐIVANJE TRAJANJA GODIŠNJEG ODMORA

Trajanje godišnjeg odmora radnika duže od zakonskog minimuma može biti određeno ugovorom o radu, pravilnikom o radu ili kolektivnim ugovorom. Pri ovakvoj konkurenciji izvora normi, primjenjuje se opće načelo iz čl. 7a. Zakona o primjeni za radnika najpovoljnijeg prava. U trajanje godišnjeg odmora ne uračunava se nedjelja i drugi dan tjednog odmora, blagdani i

tivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu nije određeno drukčije, pri utvrđivanju trajanja godišnjeg odmora smatra se da je radno vrijeme raspoređeno na 6 radnih dana. Subota se neće uračunavati u trajanje godišnjeg odmora ako je tako određeno kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu, ili ugovorom o radu.

## ROK STJECANJA PRAVA NA GODIŠNJI ODMOR KOD PRVOG ZAPOSLENJA

Radnik koji se prvi puta zaposli ili koji ima prekid rada između dva radna odnosa duži od 8 dana, stječe pravo na godišnji odmor nakon 6 mjeseci neprekidnog rada. Prekidom rada ne smatra se privremena nesposobnost za rad, vojna služba ili drugi Zakonom određeni slučaj opravdanog odsustva s rada.

**Raspored godišnjeg odmora utvrđuje u pisanom obliku poslodavac u skladu s kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu i Zakonom.**

**Radnik za svaku kalendarsku godinu ima pravo na plaćeni godišnji odmor u trajanju od najmanje 18 radnih dana.**

### PRAVO NA RAZMJERNI DIO GODIŠNJEG ODMORA

Sukladno čl. 43. Zakona, radnik koji u godini u kojoj je zasnovao radni odnos nema 6 mjeseci neprekidnog rada, ima pravo na jednu dvanaestinu godišnjeg odmora, čije je trajanje određeno sukladno čl. 40. Zakona, za svakih navršenih mjesec dana rada u sljedećim slučajevima: ako u kalendarskoj godini u kojoj je zasnovao radni odnos, zbog neispunjenja šestomjesečnog roka iz čl. 42. st. 1. Zakona, nije stekao pravo na godišnji odmor; ako radni odnos prestane prije završetka šestomjesečnog roka iz čl. 42. st. 1. Zakona; ako radni odnos prestaje prije 1. srpnja. Pri izračunavanju trajanja godišnjeg odmora na gore opisani način, najmanje polovica dana godišnjeg odmora mora se zaokružiti na cijeli dan godišnjeg odmora.

### GODIŠNJI ODMOR U SLUČAJU PRESTANKA RADNOG ODNOSA

Pravo na godišnji odmor nema radnik koji je to pravo u cijelosti, za tekuću kalendarsku godinu iskoristio kod prethodnog poslodavca. Iz rečene odredbe čl. 44. Zakona slijedi da radnik koji je djelomično iskoristio pravo na godišnji odmor kod prethodnog poslodavca, ima pravo na korištenje ostatka godišnjeg odmora kod novog poslodavca, pod uvjetom da trajanje godišnjeg odmora kod novog poslodavca nije manje od već iskoristitog. Bivši poslodavac dužan je izdati radniku prilikom prestanka ugovora o radu potvrdu o korištenju godišnjeg odmora.

### NAKNADA PLAĆE ZA VRIJEME GODIŠNJEG ODMORA

Za vrijeme korištenja godišnjeg odmora radnik ima pravo na naknadu plaće u visini određenoj kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu, a najmanje u visini prosječne mjesečne plaće radnika u prethodna 3 mjeseca, u što se uračunavaju i primici u naravi. Naknadu plaće poslodavac mora, sukladno čl. 45. Zakona, isplatiti radniku unaprijed, prije korištenja godišnjeg odmora, osim u slučaju da je drukčije određeno kolektivnim ugovorom ili sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca.

### KORIŠTENJE GODIŠNJEG ODMORA U DIJELOVIMA

Sukladno čl. 46. Zakona radnik može koristiti godišnji odmor u 2 dijela. Iako Za-

konom nije predviđen slučaj korištenja godišnjeg odmora u 3 i više dijelova, mišljenja smo kako u slučaju sporazuma radnika i poslodavca nema zapreke i za takvo korištenje godišnjeg odmora. Radnik koji koristi godišnji odmor u dijelovima, prvi dio godišnjeg odmora u trajanju od najmanje 12 radnih dana neprekidno mora koristiti tijekom kalendarske godine u kojoj ostvaruje pravo na godišnji odmor, dok drugi dio godišnjeg odmora radnik mora koristiti najkasnije do 30. lipnja iduće kalendarske godine. Iako je korištenje godišnjeg odmora u 2 dijela isključivo pravo radnika, odluku o tome kada će točno radnik koristiti koji dio godišnjeg odmora i koliko radnih dana će iznositi koji dio godišnjeg odmora (uz poštovanje minimuma od 12 dana), donosi poslodavac.

### PRENOŠENJE GODIŠNJEG ODMORA U SLJEDEĆU KALENDARSKU GODINU

U posebno opravdanim slučajevima, ako radnik nije koristio, ili je prekinuo korištenje godišnjeg odmora, odnosno prvog dijela godišnjeg odmora u kalendarskoj godini u kojoj je stečen zbog bolesti ili porodnog dopusta, radnik isti ima pravo iskoristiti do 30. lipnja iduće godine, pod uvjetom da je radio najmanje 6 mjeseci u godini koja prethodi godini u kojoj se vratio na rad. Od ove opće odredbe čl. 47. st. 1. Zakona, predviđena je iznimka za osobe koje mogu godišnji odmor u cijelosti koristiti u sljedećoj kalendarskoj godini. Tako ne postoji nikakvo ograničenje za prenošenje godišnjeg odmora za člana posade broda, radnika koji je bio u vojnoj službi s čime je izjednačeno civilno služenje vojnog roka te radnika na radu u inozemstvu.

### PRENOŠENJE GODIŠNJEG ODMORA U SLUČAJU PORODNOG DOPUSTA

Od općeg Zakonskog pravila da se najmanje 12 dana godišnjeg odmora mora iskoristiti u godini u kojoj je godišnji odmor stečen, predviđena je iznimka i za slučaj porodnog dopusta radnika. U slučaju porodnog dopusta, radnik može svoj stečeni, neiskorišteni ili djelomično iskoristi godišnji odmor, iskoristiti u sljedećoj kalendarskoj godini do 30. lipnja, pri čemu mora biti ispunjen uvjet prema kojem godišnji odmor mora biti stečen, prekinut ili neiskorišten u prethodnoj kalendarskoj godini u odnosu na sljedeću godinu u koju se prenosi. Pred-

### zašto čitam poslovni savjetnik



Poslovni savjetnik čitam već godinu dana i jako sam zadovoljan izborom tema koje se vrlo detaljno i stručno obrađuju u svakom broju, a obuhvaćeni su gotovi svi aspekti poslovanja.

Teme prate nove tržišne trendove i kretanja, i mislim da se mogu iskoristiti kod donošenja odluka. Redovito pratim specijalne priloge vezane uz marketing, ali i savjete, istraživanja i poslovnu edukaciju.

U današnjim turbulentnim vremenima Poslovni savjetnik bi se trebao naći na stolu svakog tko svakodnevno donosi odluke, planira i motivira zaposlenike, a u svemu tome se susreće sa stresnim situacijama!

**Željko Zadavec, dipl. oec.**  
Direktor marketinga i prodaje  
Toplice Sveti Martin d.d.

met prenošenja može biti samo cijeli godišnji odmor, ili prvi dio godišnjeg odmora ako se godišnji odmor koristi u dijelovima. U svezi potrebne duljine rada od 6 mjeseci za korištenje prava iz čl. 47. st. 1. Zakona, taj rad bi trebao biti efektivan, ali nije nužno i da bude u neprekidnom trajanju.

### RASPORED KORIŠTENJA GODIŠNJEG ODMORA

Raspored godišnjeg odmora, sukladno čl. 48. Zakona, utvrđuje u pisanom obliku poslodavac u skladu s kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu i Zakonom. Pri izradi rasporeda korištenja godišnjeg odmora moraju se uzeti u obzir potrebe organizacije rada te mogućnosti za odmor i razonodu raspoložive radnicima. Najmanje 15 dana prije očekivanog početka korištenja godišnjeg odmora, poslodavac je obavezan izvijestiti radnika o rasporedu i trajanju godišnjeg odmora. Radnik ima pravo koristiti 1 dan godišnjeg odmora kada želi, a o tome mora prethodno obavijestiti poslodavca najmanje 3 dana prije namjeravanog korištenja dana godišnjeg odmora, ako kolektivnim ugovorom nije određen drukčiji rok. Poslodavci koji zapošljavaju najmanje 20 radnika, moraju se pri izradi rasporeda godišnjeg odmora, odnosno izmjena i dopuna rasporeda, savjetovati s radničkim vijećem ili sindikalnim povjerenikom. U suprotnom, raspored godišnjeg odmora bio bi ništavan.

Božo Prelević, dipl. iur.

# KAKO ZAŠTITITI NAZIV INTERNET DOMENE

Internet je javno dostupan međunarodni, odnosno globalni sustav međusobno povezanih računala, zajedno s informacijama i uslugama koje povezana računala mogu pružati korisnicima, u kojem se koristi skup standardnih komunikacijskih protokola. Računala koja korisnicima pružaju informacije ili usluge nazivaju se poslužiteljima ili serverima, a uređaji putem kojih korisnici traže i dobivaju informacije ili usluge nazivaju se klijenti. Dakle, Internet je najveći internet ili internet globalnih razmjera, koji povezuje milijune računala u svijetu.



Dragan Zlatović, dipl.Liur.

Razlikuje se od pojma World Wide Web (WWW) koji predstavlja **uslugu** koja omogućava prijenos teksta, slike, zvuka i animacije kroz najveću računalnu mrežu – Internet.

Pojedini elementi globalnog informacijskog prostora, npr. pojedini web poslužitelji, pojedina računala ili pojedine osobe danas su prepoznatljivi u Internetu po svojem nazivu (npr. www.lura.hr) ili elektroničkoj adresi (npr. ivan.ivic@lura.hr). Ključni dio svakog takvog naziva ili adrese uvijek čini Internet domena (npr. lura.hr).

S obzirom na globalni karakter Interneta i sve rašireniju ekspanziju elektroničke trgovine, gospodarski subjekti imaju potrebu locirati se na adresi koja je lako pamtljiva te koja u sekundarnoj oznaci odgovara tvrtki, žigu ili proizvodu tog subjekta. Tako primjerice poznati svjetski proizvođač softvera ima Internet adresu "microsoft.com", dok se naš proizvođač mlijeka i mliječnih proizvoda Lura d.d. nalazi na adresi "lura.hr".

Pravni problem se javlja u onim situacijama kada određeni trgovački subjekt ne može koristiti naziv svoje tvrtke ili svoj žig kao Internet adresu jer je već netko drugi registrirao takvu adresu. Postavlja se pitanje može li nositelj žiga ili tvrtke zabraniti drugoj osobi korištenje njegovih znakova razlikovanja kao adresa te druge osobe.

Posebno se te situacije i zaštita kompliciraju jer ne postoji jedinstveni svjetski registracijski postupak niti jedinstveni organ za odlučivanje, nego je uspostavljena horizontalna i vertikalna podjela poslova kod priznavanja naziva Internet adresa. Pri tome organ koji odlučuje vodi računa da se ne mogu pojaviti dvije iste Internet adrese, s time da se pravo na naziv stječe



po pravu prvenstva prijave (tzv. "first come, first served").

## PРАВNI IZVORI ZAŠTITE INTERNET DOMENA U REPUBLICI HRVATSKOJ

U Republici Hrvatskoj na temelju ovlasti koje je IANA (članica ICANN-a) dodijelila 1991. godine Hrvatskoj akademskoj i istraživačkoj mreži CARNet (u daljnjem tekstu CARNet) kao administratoru vršne "hr" domene, a sukladno odredbama Uredbe Vlade Republike Hrvatske o osnivanju Hrvatske akademske i istraživačke mreže CARNet ("Narodne novine" broj 16/1995) i Statuta Hrvatske akademske i istraživačke mreže CARNet, ista mreža je ovlaštena dodjeljivati nazive domena korisnicima.

Ova problematika regulirana je odredbama Pravilnika o organizaciji vršne "hr" Internet domene i načelima upravljanja vršnom "hr" domenom, od 20. prosinca 2000. godine. Napominjemo da je 2007. godine donesen novi Pravilnik čija je primjena odgođena do donošenja novog Zakona o elektroničkim komunikacijama. Pravilnikom iz 2000. godine se reguliraju pitanja organizacije vršne "hr" Internet domene (u daljnjem tekstu: HR domena), međusobni odnosi između CARNeta, kao administratora HR domene, korisnika poddomena u HR domeni i eventualnih trećih zainteresiranih strana, prava i obveze CARNeta i korisnika poddomena u HR domeni, kao i načela upravljanja HR domenom.

**Postupak registracije započinje podnošenjem zahtjeva za registraciju domene, s tim da se ne može podnijeti zahtjev za domenu koja je već registrirana, za domenu za koju je u tijeku postupak registracije, kao ni za domenu koja se nalazi na popisu HR-V domena.**

HR domena nacionalna je domena Republike Hrvatske i temeljni je element nacionalnog bogatstva i suvereniteta Republike Hrvatske: temelj je njezine prepoznatljivosti u virtualnom svijetu i polazište strukturiranja, organizacije i prezentacije informacija u informacijskom prostoru Republike Hrvatske u Internetu.

Pravilnik definira šest vrsta domena koje se registriraju prema odredbama ovog pravilnika, njihovu svrhu, oblik i kvalificirane podnositelje zahtjeva - korisnike domene, temeljne elemente postupka registracije domena kao i prava i obveze korisnika domena i drugih zainteresiranih osoba:

- **HR-P** domene - domene za virtualni identitet pravnih osoba (npr. pliva.hr; pbz.hr);
- **HR-F** domene - domene za virtualni identitet fizičkih osoba;
- **HR-D** domene - domene za virtualni identitet samostalne djelatnosti fizičkih osoba;
- **HR-T** domene - domene za tržišne potrebe i druge dodatne potrebe pravnih i fizičkih osoba, virtualni identitet za žigove, posebno zaštićene verbalne znakove, registrirane ili priznate u Republici Hrvatskoj (npr. bajadera.com.hr, summamed.com.hr);
- **HR-V** domene - domene važne za RH i informacijskih prostor RH;
- **HR-I** domene - domene za unapređenje informacijskog prostora RH.

### STJECANJE I ZAŠTITA INTERNET DOMENA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Pravo na uporabu vlastite domene je jedno od temeljnih prava pravnih i fizičkih osoba. Postupak registracije započinje podnošenjem zahtjeva za registraciju domene, s tim da se ne može podnijeti zahtjev za domenu koja je već registrirana, za domenu za koju je u tijeku postupak registracije, kao ni za domenu koja se nalazi na popisu HR-V domena.

HR-DNS služba obrađuje i odlučuje o zahtjevima redosljedom njihovog zaprimanja u službi. Od trenutka zaprimanja zahtjeva do završetka postupka registracije, domena, zatražena u zahtjevu, rezervirana je za podnositelja zahtjeva. Temeljem rješenja, HR-DNS služba odmah obavlja upis registrirane domene u Registar, te se danom donošenja rješenja završava postupak registracije domene, a započinju prava i odgovornosti korisnika domene. Domene se registriraju na neograničeno razdoblje.

Korisnik domene dužan je domenu koristiti samo u svrhu za koju je domena registrirana. Korisnik domene je odgovor-

**2007. godine donesen je novi Pravilnik čija je primjena odgođena do donošenja novog Zakona o elektroničkim komunikacijama.**



ran za svaku zlorabu domene. Zlorabom domene smatra se svaka registracija i uporaba domene koja nije u skladu sa svrhom domene i odredbama ovog pravilnika. Korisnik domene (ili podnositelj zahtjeva za registraciju domene) u potpunosti odgovara za svaku povredu intelektualnog vlasništva tj. autorskih prava i industrijskog vlasništva, posebno žigova, odnosno zaštićenih verbalnih znakova, u smislu Zakona o žigu i Pravilnika o žigu, kao i za svaku štetu koja nastaje kao rezultat takve povrede, a koji proizlaze iz pokretanja postupka registracije domene, registracije ili uporabe domene.

Pri rješavanju sporova prednost se također daje postupku arbitraže u odnosu na sudski spor. U slučaju podnošenja tužbe, strana zainteresirana za ostvarivanje neke promjene, treba dostaviti nadležnoj službi pravomoćnu presudu nadležnog suda (ili kopiju te presude ovjerenu kod javnog bilježnika) koja treba sadržati izričite odredbe vezane uz predmetnu domenu i promjene koje je potrebno provesti.

### KRATKI PRIKAZ ARBITRAŽNOG POSTUPKA

Prema odredbama Arbitražnih pravila za rješavanje sporova o poddomenama unutar .hr domene rješavaju se sporovi između korisnika poddomena unutar vršne HR-domene i trećih osoba o pravu na korištenje određene poddomene unutar vršne HR-domene (ccTLD .hr).

Treća osoba može pokrenuti postupak arbitraže ako smatra da su ispunjeni sljedeći uvjeti:


1. da je ime poddomene isto ili zbunjujuće slično nekom imenu na koje treća osoba ima pravo (npr. pravo na robni ili uslužni žig);
2. da korisnik HR-domene nema pravo ili legitimni interes za korištenje poddomene takvoga naziva;

3. da je korisnik HR-domene registrirao poddomenu ili da je koristi suprotno načelu savjesnosti i poštenja.

Upotreba žiga kao dijela Internet domene za kategorije proizvoda i usluga za koje nije registriran ne smatra se zloupotrebom žiga. Stoga nositelj žiga ne bi imao pravni interes zahtijevati prijenos ili gašenje određene sporne adrese ukoliko korisnik adrese istu rabi samo za proizvode i usluge koji nisu obuhvaćeni zaštitom žiga kod registracije, osim u slučaju čuvenih žigova s tzv. proširenom zaštitom.

Za postojanje loše vjere odnosno registracije domene suprotno načelima savjesnosti i poštenja, određuju se oborive pretpostavke:

- kad je adresa registrirana prvenstveno radi prijenosa ili prodaje nositelju žiga ili njegovom tržišnom suparniku, za iznos veći od utrošenog;
- kad je adresa registrirana s namjerom sprječavanja nositelja žiga u stjecanju adrese koja je istovjetna ili slična žigu čiji je nositelj, pod uvjetom registracije više takvih adresa;
- kad je adresa registrirana prvenstveno s ciljem ometanja poslovanja nositelja žiga;
- kad se skreće pozornost potrošača na web stranicu stvarajući zabunu u gospodarskom prometu u pogledu podrijetla, financiranja, povezanosti i potpore stranici, odnosno proizvodima ili uslugama navedenim na stranici.

Ako u arbitražnom postupku bude utvrđeno da je povrijeđeno pravo treće osobe, donijet će se odluka kojom se korisniku HR-domene oduzima pravo korištenja poddomene o kojoj se vodi spor i dodjeljuje pravo na korištenje poddomene podnositelju zahtjeva. 

# Nepoznato O poznatome

## Posudba i zajam

**Ugovor o posudbi nastaje kad posuditelj preda posudovniku određenu stvar na besplatnu uporabu, a ovaj se obveže vratiti je nakon uporabe, ali za razliku od ugovora o zajmu, na posuđenim stvarima posudovnik ne stječe pravo vlasništva.**

**POZNATO!** Ugovor o posudbi sukladno članku 509. Zakona o obveznim odnosima ("Narodne novine" broj 35/2005 i 41/2008; u daljnjem tekstu: ZOO) nastaje kad posuditelj preda posudovniku određenu stvar na besplatnu uporabu, a ovaj se obveže vratiti je nakon uporabe.

Ugovorom o zajmu zajmodavac se obvezuje predati zajmoprimcu određeni iznos novca ili određenu količinu drugih zamjenljivih stvari, a zajmoprimac se obvezuje vratiti mu poslije stanovitog vremena isti iznos novca, odnosno istu količinu stvari iste vrste i kakvoće pri čemu na primljenim stvarima zajmoprimac stječe pravo vlasništva.

**NEPOZNATO?** Ugovorne strane kod ugovora o posudbi su posuditelj - davatelj stvari koje se posuđuju i posudovnik - primatelj posuđene stvari. Objekt posudbe su nepotrošne stvari. Potrošna stvar može biti objektom posudbe samo ako se ugovori povrat iste stvari.

Posudovnik ima pravo rabiti stvar na ugovorom utvrđeni način, a ako način uporabe nije ugovorom određen, onako kako to odgovara svojstvima i namjeni stvari, obvezu snositi redovite troškove održavanja posuđene stvari (kod posudbe životinje i troškove

hranidbe), pravo na naknadu izvanrednih troškova prema odredbama posloводства bez nalog.

Posudovniku je zabranjeno posuđenu stvar prepustiti trećemu na uporabu bez pristanka posuditelja.

Pored toga, posudovnik će odgovarati za oštećenje i propast stvari ako su nastali njegovom krivnjom, a ako je stvar dao u potposudbu bez pristanka posuditelja, i kad su nastali slučajem (ne odgovara za promjene i pogoršanja koja na posuđenoj stvari nastanu ugovorenim, odnosno uobičajenom uporabom).

Ako se stvar kod posudovnika izgubila i posudovnik je naknadio posuditelju njezinu vrijednost, posudovnik nema pravo, ako se stvar opet nađe, zadržati je ako mu je posuditelj spreman vratiti ono što je za stvar primio.

Posudovnik ima obvezu vratiti stvar posuditelju po isteku ugovorenog vremena, a ako vrijeme uporabe nije ugovoreno, ali je određena svrha uporabe, posudovnik je dužan vratiti stvar odmah nakon što ostvari ugovorenu svrhu ili kad protekne vrijeme u kojem je tu svrhu mogao ostvariti.

Posuditelj s druge strane mora odgovarati za štetu nastalu prešućivanjem postojanja materijalnih ili pravnih nedostataka posuđene stvari - pravo na raskid ugovora i povrat stvari ako posudovnik rabi stvar protivno ugovoru, odnosno protivno njezinim svojstvima i namjeni ili je, bez pristanka posuditelja, prepušta trećemu na uporabu.

Kod ugovora o posudbi:

1. posudovnik ne stječe pravo vlasništva na posuđenoj stvari nego samo pravo uporabe te stvari,
2. posudovnik je dužan vratiti posuditelju upravo onu stvar koja je posuđena,
3. posudovniku je uporaba stvari prepuštena bez naknade, besplatno, te se u slučaju ugovaranja protučinidbe, posudba pretvara u neki drugi ugovor (najam, ili drugi naplatni posao),
4. riječ je o trajnom ugovoru jer se ispunjenje ugovorom namjeravanog učinka - uporabe tuđe stvari u vlastitu korist, ne ostvaruje samim činom sklapanja ugovora nego istekom određenog razdoblja između sklapanja i prestanka ugovora.

Ugovorne strane kod ugovora o zajmu su zajmodavac i zajmoprimac.

Bitne razlike između ugovora o posudbi i ugovora o zajmu su u tome što posudovnik ne stječe pravo vlasništva na posuđenim stvarima dok zajmoprimac na primljenim stvarima sukladno članku 499. stavak 2. ZOO-a stječe pravo vlasništva. Nadalje, posudovnik ima obvezu vratiti posuditelju upravo onu stvar koju je posudio dok je zajmoprimac obavezan vratiti zajmodavcu istu količinu stvari iste vrste i kakvoće.

I, konačno, ugovor o posudbi je besplatni pravni posao, dok ugovor o zajmu može biti i besplatni i naplatni pravni posao.

## Međunarodna vozačka dozvola

**Međunarodna vozačka dozvola je javna isprava koju izdaje ovlaštena stručna organizacija na temelju nacionalne vozačke dozvole odnosno države i ne može se zamijeniti za hrvatsku vozačku dozvolu.**

**POZNATO!** Vozačka dozvola je javna isprava koju je izdalo nadležno državno tijelo i kojom se dokazuje pravo upravljanja određenim kategorijama ili vrstama vozila. Zakon o sigurnosti prometa na cestama ("Narodne novine" broj 105/2004; u daljnjem tekstu:







Zakon) razlikuje međunarodnu od inozemne vozačke dozvole. Međunarodna vozačka dozvola je javna isprava koju izdaje ovlaštena stručna organizacija na temelju nacionalne vozačke dozvole te države.

**NEPOZNATO?** Odredbe Zakona o sigurnosti prometa na cestama o upravljanju vozilima na temelju inozemne vozačke dozvole na odgovarajući se način primjenjuju i na upravljanje vozilima na temelju važeće međunarodne vozačke dozvole. Inozemna vozačka dozvola Zakonom o sigurnosti prometa na cestama definirana je kao vozačka dozvola i međunarodna vozačka dozvola koju je izdalo nadležno tijelo strane države. Međunarodna vozačka dozvola priznat će se samo ako su je izdala nadležna tijela ili organizacije strane države. Ta se dozvola ne može zamijeniti za hrvatsku vozačku dozvolu. Vozaču koji ima važeću vozačku dozvolu izdanu u Republici Hrvatskoj može se, na njegov zahtjev, izdati i međunarodna vozačka dozvola. Međunarodna vozačka dozvola izdaje se s rokom važenja od pet godina od dana izdavanja, odnosno do dana važenja vozačke dozvole, ukoliko je do isteka njene važnosti manje od pet godina. Međunarodnu vozačku dozvolu izdaje Hrvatski autoklub. O izdanim međunarodnim vozačkim dozvolama vodi se registar.

Međunarodna vozačka dozvola ne može se:

1. izdati vozaču kojem je izrečena zaštitna mjera zabrane upravljanja motornim vozilom, dok ta mjera traje i
2. koristiti za upravljanje vozilima na teritoriju Republike Hrvatske.

Zakonom o sigurnosti prometa na cestama propisana je novčana kazna od najmanje 5.000,00 kuna za prekršaj koji počinio ovlaštena stručna organizacija ako ne vodi ili neuredno vodi registar izdanih međunarodnih vozačkih dozvola ili izda međunarodnu vozačku dozvolu suprotno odredbama tog Zakona. Za navedeni prekršaj iz ovoga članka kaznit će se novčanom kaznom od 1.500,00 do 5.000,00 kuna i odgovorna osoba u pravnoj osobi.

## Davanje mita liječniku

Kazneno djelo davanja mita liječniku spada u skupinu kaznenih djela protiv službene dužnosti, ali će se počinitelj tog kaznenog djela koji je dao mito na zahtjev službene ili odgovorne osobe i prijavio djelo prije njegova otkrivanja ili prije saznanja da je djelo otkriveno, osloboditi kazne.

**POZNATO!** Kazneni zakon ("Narodne novine" broj 1107/1997, 27/1998, 50/2000, 129/2000, 51/2001, 111/2003, 190/2003, 1057/2004, 84/2005, 71/2006 i 110/2007) razlikuje dvije skupine kaznenih djela primanja i davanja mita ovisno o tome jesu li počinjena u gospodarskom poslovanju ili u obavljanju službene dužnosti.

Unutar Glave dvadesetprve Kaznenog zakona člancima propisana su kaznena djela protiv sigurnosti platnog prometa i poslovanja, a odredbama članaka 294.a i 294.b propisana su obilježja kaznenih djela primanja i davanja mita u gospodarskom poslovanju.

U posebnoj Glavi dvadesetpetoj naslovljenoj kao Kaznena djela protiv službene dužnosti uređena su kaznena djela primanja i davanja mita i to odredbama članka 347. i 348. Zakona.

Kazneno djelo primanja i davanja mita liječniku spada u skupinu Kaznenih djela protiv službene dužnosti. Kazneno djelo primanja mita postoji kada službena ili odgovorna osoba zahtijeva ili primi dar ili kakvu drugu korist, ili primi obećanje dara ili kakve koristi da u granicama svoje ovlasti obavi službenu ili drugu radnju koju ne bi smjela obaviti, ili da ne obavi službenu ili drugu radnju koju bi morala obaviti. Za ovaj oblik kaznenog djela zapriječena je kazna zatvora od jedne do osam godina. Primljeni dar ili druga imovinska korist oduzet će se.

**NEPOZNATO?** Kazneno djelo davanja mita čini onaj tko službenoj ili odgovornoj osobi daje ili obeća dar ili kakvu drugu korist da u granicama svoje ovlasti obavi službenu ili drugu radnju koju ne bi smjela obaviti ili da ne obavi službenu ili drugu radnju koju bi morala obaviti, ili tko posreduje pri takvom podmićivanju službene ili odgovorne osobe. Za ovaj je oblik kaznenog djela propisana kazna zatvora od šest mjeseca do tri godine.

Tko službenoj ili odgovornoj osobi daje ili obeća dar ili kakvu drugu korist da u granicama svojeg ovlaštenja obavi službenu ili drugu radnju koju bi morala obaviti, ili da ne obavi službenu ili drugu radnju koju ne bi smjela obaviti, ili tko posreduje pri takvom podmićivanju službene ili odgovorne osobe, kaznit će se novčanom kaznom ili kaznom zatvora do jedne godine.

Ipak, počinitelj kaznenog djela davanja mita koji je dao mito na zahtjev službene ili odgovorne osobe i prijavio djelo prije njegova otkrivanja ili prije saznanja da je djelo otkriveno, oslobodit će se kazne. U ovom će se slučaju dar ili imovinska korist vratiti davatelju.

Zdenka Pogarčić, dipl. iur

**Nazovite svog poslovnog savjetnika**

**TELEFONSKI SAVJETI SAMO ZA PRETPLATNIKE**

**Tel. 01-4836 106**

**Putem PIN-a / nalazi se na računu za pretplatu**

**Svakim radnim danom od 9.00 do 13.00 sati**

# Sve što trebate znati o...

## POSLOVODSTVU BEZ NALOGA

Posloводство bez naloga je jedan od izvora nastanka obveza i nastaje kad se netko bez ovlaštenja i naloga miješa u tuđe poslove, iako s namjerom da djeluje u tuđem interesu, ali se ne radi o takvom poslu koji ne trpi odgađanje te predstoji šteta ili propuštanje očite koristi.

**D**rugim riječima, poslovođa bez naloga nepozvan obavlja ili se miješa u tuđe poslove, za što nema ni ovlaštenje ni nalog od gospodara posla.

Pravni poredak ne odobrava djelovanje na naprijed navedeni način i predviđa nastanak obveznopravnog odnosa između poslovođe bez naloga i gospodara posla dajući gospodaru posla pravnu osnovu pozivanja na odgovornost poslovođe bez naloga za eventualne štetne posljedice koje je mu je prouzročio miješanjem u tuđe poslove.

### UGOVORNE I IZVANUGOVORNE OBVEZE - POJAM, RAZLIKE I SLIČNOSTI

Zakon o obveznim odnosima ("Narodne novine" broj 35/2005 i 41/2008) u općem dijelu uređuje osnove obveznih odnosa, a u posebnom ugovorne i izvangovorne obvezne odnose (posebni dio). Obveze nastaju na temelju pravnih poslova, prozročenjem štete stjecanjem bez osnova, poslovođstvom bez naloga, javnim obećanjem nagrade i izdavanjem vrijednosnih papira, a mogu nastati i na temelju odluka suda ili druge javne vlasti.

Obveze koje imaju svoj izvor nastanka u pravnim poslovima, odnosno ugovorima spadaju u ugovorne obveze, a one kojima su izvori nastanka prozročenje štete, stjecanje bez osnova, posloводство bez naloga, javno obećanje nagrade i izdavanje vrijednosnih papira spadaju u izvanugovorne obvezne odnose. **Razlike između ugovornih i izvanugovornih obveza** mogu se sažeti u sljedeće:

- ugovorne obveze nastaju, mijenjaju se i prestaju dispozicijom, voljom ugovornih strana a izvanugovorne obveze mogu voljom samo prestati ili mijenjati;
- izvanugovorne obveze mogu nastati mogu samo temeljem već postojećih pravnih činjenica ili stanja za koje se



- veže nastanak obveznog odnosa;
  - ugovorne obveze nastaju radi stvaranja i zaštite određenih budućih situacija, a izvanugovorne obveze nastaju radi zaštite već postojećih situacija, postojeće imovine, pravnih stanja i interesa;
  - veći dio ugovornih obveza je netipiziran u vidu neimenovanih ili inominatnih ugovora dok su se izvanugovorne obveze u prometu tipizirale tako da je svaki izvanugovorni odnos moguće propisom urediti, pa ih ZOO i uređuje kao prozročenje štete, stjecanje bez osnova, posloводство bez naloga, javno obećanje nagrade i izdavanje vrijednosnih papira spadaju u izvanugovorne obvezne odnose;
  - ugovorne obveze u većini slučajeva nastaju u svrhu prometa roba i usluga, odnosno prometovanja između ugovornih strana; izvanugovorne obveze imaju drugu svrhu, one služe zaštiti subjektivnih prava, pravom zaštićenih interesa i imovine odnosno zaštiti već postojećih prometnih situacija i stanja.
- Posloводство bez naloga** svrstava se u **posebnu skupinu izvora nastanka obveza** koji imaju zajedničku odliku u poduzimanju određenih radnji bez postojanja valjane pravne osnove, a ipak dovode do nastanka obveznopravnih odnosa. Posloводство bez naloga (*negotiorum gestio*) postoji kad se tko bez ovlaštenja i naloga miješa u

tuđe poslove, iako s namjerom da djeluje u tuđem interesu, ali se ne radi o takvom poslu koji ne trpi odgađanje te predstoji šteta ili propuštanje očite koristi. U članku 1121. ZOO-a sadržano je pravilo o **iznimnoj dopustivosti posloводства** bez naloga. Naime, obavljanju tuđeg posla bez naloga ili ovlaštenja može se pristupiti samo ako posao ne trpi odgađanje te predstoji šteta ili propuštanje očite koristi.

### GOSPODAR POSLA I POSLOVOĐE BEZ NALOGA – MEĐUSOBNA PRAVA I OBEVEZE

S obzirom da posloводство bez naloga razumijeva neovlašteno miješanje u tuđe poslove vršenjem nekog faktičkog ili pravnog posla od strane jedne osobe u korist druge, a da vršitelj tog posla nije niti na to ovlašten ni obavezan, uslijed toga između njega i gospodara posla nastaje određeni obvezno-pravni posao temeljem kojeg obojica imaju određena međusobna prava i obveze.

### OBVEZE POSLOVOĐE BEZ NALOGA

U članku 1122. i 1123. ZOO-a propisuju se obveze i dužnosti poslovođe bez naloga kao nužne pretpostavke za ostvarenje njegovih zakonskih prava, pod uvjetom da je postupio u svemu kako treba i radio ono što su okolnosti zahtijevale (članak 1124. ZOO-a). Obveze poslovođe bez naloga sa- stoje se u sljedećem:

1. dužan je što je moguće prije obavijestiti gospodara posla i nastaviti započeti posao, ako mu je to razumno moguće, dok ovaj ne bude mogao preuzeti brigu o njemu,
2. dužan je, nakon završenog posla, položiti račun i ustupiti gospodaru posla sve što je pribavio obavljajući njegov posao.

Ako zakonom nije što drugo propisano, poslovođa ima obveze nalogoprimca. Pored navedenoga, **poslovođa je dužan:**

1. pri obavljanju tuđeg posla rukovoditi se sa stvarnim ili predmnijevanim namjerama i potrebama gospodara posla,
2. postupiti s pažnjom dobrog gospodarstvenika odnosno dobrog domaćina.

Sud može, s obzirom na okolnosti u kojima se netko bez naloga ili ovlaštenja prihvatio tuđeg posla, smanjiti njegovu odgovornost ili ga sasvim osloboditi odgovornosti za nepažnju.

Za odgovornost poslovno nesposobnog poslovođe vrijede pravila o njegovoj ugovornoj i izvanugovornoj odgovornosti.

### PRAVA POSLOVOĐE BEZ NALOGA

Prava poslovođe bez naloga koji je postupio u svemu kako treba i radio ono što su okolnosti zahtijevale su:

1. zahtijevati od gospodara posla da ga oslobodi obveza što ih je zbog toga posla uzelo na sebe,
2. zahtijevati od gospodara posla da preuzme obveze iz poslova što ih je sklopio u njegovo ime,
3. zahtijevati od gospodara posla da mu naknadi sve nužne i korisne izdatke te da mu naknadi pretrpljenu štetu, čak i ako očekivani rezultat nije postignut,
4. zahtijevati od gospodara posla primjerenu naknadu za trud ako je otklonio štetu od gospodara posla ili ako mu je pribavio korist koja odgovara u svemu njegovim namjerama i potrebama.

### OBAVLJANJE TUĐIH POSLOVA U NAMJERI DA SE DRUGOM POMOGNE

Obavljanje tuđih poslova u namjeri da se drugom pomogne uređeno je člankom 1125. ZOO-a i razumijeva slučaj poduzimanja neke radnje radi otklanjanja prijeteće štete odnosno radi općenitog pomaganja nekoj ili nekim osobama koje izvršitelj radnje čak možda niti ne poznaje.

Dakle, tko obavlja tuđi posao u namjeri da drugome pomogne, a ne postoje pretpostavke posloводства bez naloga, pripada mu pravo na naknadu učinjenih troškova, ali najviše do visine ostvarene koristi za drugoga.

### ODNOŠENJE DODATAKA

Pravilo o pravu poslovođe bez naloga na odnošenje dodataka iz članka 1126. ZOO-a predviđa da poslovođa ima pravo odnijeti stvari kojima je povećao tuđu imovinu a za koje mu se učinjeni izdaci ne naknađuju, ako se one mogu odvojiti bez oštećenja stvari kojoj su dodane, ali gospodar posla može zadržati te dodatke ako mu naknadi njihovu sadašnju vrijednost, no najviše do visine učinjenih izdataka.

### OBAVLJANJE TUĐIH POSLOVA PROTIV ZABRANE – PRAVNE POSLJEDICE I UČINCI

U članku 1127. ZOO-a propisuju se pravila o obavljanju tuđih poslova protiv zabrane gospodara posla.

Riječ je o **slučaju miješanja u tuđe poslove**, ne samo bez naloga, već i usprkos zabrani gospodara posla, pa stoga zakonska pravila određuju da tko se prihvati tuđeg posla usprkos zabrani gospodara posla, a za zabranu je znao ili je morao znati:

## JESTE LI ZNALI DA?

**Što se tiče ulaganja u zaposlenike, prosječno bi najviše u zaposlenike ulagali manageri koji su na nižim funkcijama u tvrtki, odnosno oni na operativnim funkcijama, dok samo 4% managera na pozicijama člana uprave smatra da uopće nije potrebno školovati zaposlenike.**

Izvor: On line istraživanje Poslovnog savjetnika i Poslovne lige BMM. Istraživanje je provedeno u periodu svibanj-srpanj 2007. na uzorku od 455 ispitanika-managera hrvatskih tvrtki

- nema prava koja pripadaju poslovođi bez naloga,
- odgovara za štetu koju je prouzročio miješanjem u tuđe poslove, čak i ako je do nje došlo bez njegove krivnje.

No, kad je zabrana obavljanja posla protivna zakonu ili moralu, a osobito ako je netko zabranio da drugi ispuni neku njegovu zakonsku obvezu koja ne trpi odgađanje, vrijede opća pravila o poslovodu bez naloga.

### NEPRAVO POSLOVODSTVO

Nepravom poslovodu nedostaje temeljna pravna pretpostavka za pravno valjano posloводство bez naloga jer na strani vršitelja tuđeg posla, usprkos postojanja znanja da bez naloga obavlja tuđ, a ne vlastiti posao, postoji namjera da taj posao ne obavi u interesu onoga čiji je posao nego da za sebe zadrži postignute koristi.

Dakle, tko obavlja tuđi posao u namjeri da za sebe zadrži postignute koristi iako zna da je posao tuđi, dužan je na zahtjev gospodara posla položiti račun kao poslovođa bez naloga i predati mu sve postignute koristi.

Gospodar posla može zahtijevati i vraćanje stvari u prijašnje stanje te naknadu.

Ako gospodar posla naknadno odobri ono što je izvršeno, poslovođa bez naloga smatra se nalogoprincem od početka obavljanja posla (vidi članak 1129. i ugovor o nalogu - članak 763. do 784. ZOO-a).

## ODGOVORI NA VAŠA PITANJA

**ZASTUPNICI STRANAKA U PARNICI**

**Zastupnik nije stranka i on samo u ime i za račun stranke poduzima procesne radnje u parnici.**

Tko može biti zastupnik stranaka u parnici i može li jedan zastupnik zastupati i tužitelja i tuženika u istoj parnici?

**ODGOVOR:** Zastupnik nije stranka, on samo u ime i za račun stranke poduzima procesne radnje u parnici. Zastupnik može biti osoba koja ima potpunu poslovnu i parničnu sposobnost. Razlikuju se zakonski zastupnici po zakonu koji po sili zakona ili temeljem kata nadležnog tijela zastupaju osobe koje nemaju parničnu sposobnost ili se iz nekih drugih razloga nisu u stanju skrbiti za svoja prava i interese, dobrovoljni zastupnici ili punomoćnici čije ovlasti izviru iz volje stranaka, zastupnici po statutu ili nekom drugom općem aktu ili po zakonu koji pravne osobe zastupaju na temelju akta kojima je uređen njihov ustroj i djelovanje. Zastupnik ne može zastupati stranke koje u parnici imaju suprotstavljene pozicije kao ni stranke koje se nalaze u istoj stranačkoj ulozi, ali su im interesi suprotstavljene.

**DAROVANJE BUDUĆE IMOVINE**

**Darovati se može najviše polovina buduće imovine.**

Može li se darovati imovina koja se tek očekuje?

**ODGOVOR:** Ugovor o darovanju nastaje kad se darovatelj obveže prepustiti obdareniku bez protučinidbe stvar ili imovinsko pravo, a obdarenik to prihvati (članak 479. Zakona o obveznim odnosima – “Narodne novine” broj 35/2005 i 41/2008). Darovati se mogu sadašnje i buduće stvari, prenosiva imovinska prava kao i sadašnja i buduća imovina. Darovatelj može darovati najviše polovinu buduće imovine, a činjenica da se daruje buduća imovina mora se izričekom navesti u ugovoru o darovanju. U slučaju dvojbi što je predmet darovanja, darom se smatra samo sadašnja imovina odnosno imovina kojom darovatelj raspolaže u trenutku kada se obveza obdareniku prepustiti dar.

**STJECANJE BEZ OSNOVE – PLATEŽ NEDUGA**

**Tužba za povrat stečenog bez osnova zastarijeva za pet godina računajući od dana stjecanja bez osnova.**

U kojem roku zastarijeva tužba za povrat stečenog bez osnova u slučaju da je plaćen dug koji stvarno ne postoji?

**ODGOVOR:** Jedan od uobičajenih slučajeva stjecanja bez osnova je platež neduga (vidi članak 1111. i 1113. Zakona o obveznim odnosima – “Narodne novine” broj 35/2005 i 41/2008). O plateži neduga govorimo kad netko u zabludi isplati drugome određeni iznos novca na ime duga iako dug u stvarnosti uopće ne postoji. U navedenim slučajevima priznaje se pravo na povrat neduga odnosno više plaćenog i tužba se podnosi protiv onoga tko je primatelj isplate. Tužitelj mora dokazati da je izvršio plaćanje neduga, nedug i zabludu. Tužba zbog plateži neduga zastarijeva u općem zastarnom roku od pet godina računajući od dana plaćanja kao dana stjecanja bez osnova primatelja.

**PRIJEBOJ**

**Dug može prebiti sa zastarjelom tražbinom samo ako ona još nije bila zastarjela u času kad su se stekle pretpostavke prijebaja.**

Može li tražbina prestati prijebajem sa zastarjelom tražbinom i koje su pretpostavke za pravno valjan prijebaj?

**ODGOVOR:** Opće pretpostavke za valjanost prijebaja propisane su člankom 195. Zakon o obveznim odnosima (“Narodne novine” broj 35/2005 i 41/2008; u daljnjem tekstu: ZOO) koji određuje da dužnik može prebiti tražbinu s protutražbinom vjerovnika, ako obje tražbine glase na novac ili druge zamjenljive stvari istog roda i iste kakvoće i ako su obje dospjele. Utuživost tražbina koje se prebijaju kao pretpostavka valjanosti prijebaja znači da tražbine koje se prebijaju moraju biti takve da se mogu ostvariti i sudskim putem. Slijedom navedenog, ako je jedna tražbina u trenutku kad su se stekli uvjeti za prijebaj zastarjela, ona se ne može prebiti sa drugom tražbinom koja nije zastarjela. Neutuživa tražbina može se ispuniti samo dobrovoljno. To pravilo proizlazi iz članka 198. stavak 1. ZOO-a koji određuje da se dug može prebiti sa zastarjelom tražbinom samo ako ona još nije bila zastarjela u času kad su se stekle pretpostavke prijebaja.

**NUŽNI NASLJEDNICI**

**Nužni nasljednici imaju pravo zahtijevati nužni dio samo ako su istodobno u konkretnom slučaju i zakonski nasljednici.**

Tko su nužni nasljednici i kako nasljeđuju ostavitelja?

**ODGOVOR:** Nužni nasljednici imaju pravo zahtijevati nužni dio samo ako su istodobno u konkretnom slučaju i zakonski nasljednici. Zakon o nasljeđivanju (“Narodne novine” broj 48/2003, 163/2003 i 35/2005) propisuje u članku 69. da su nužni nasljednici ostaviteljevi potomci, njegova posvojčad i njihovi potomci te njegov bračni drug. Ovi nasljednici imaju pravo na polovicu onog dijela koji bi im pripadao po zakonu. Ostaviteljevi roditelji, posvojitelji i ostali predci nužni su nasljednici samo ako su trajno nesposobni za rad i nemaju nužnih sredstava za život. Nužni dio ovih nužnih nasljednika iznosi jednu trećinu od zakonskog dijela.

Zdenka Pogarčić, dipl. iur.

## RADNI ODNOSI - ODGOVORI NA VAŠA PITANJA

### KOME SE OBRATITI KOD OZLJEDE NA RADU

Kome se radnik obraća radi ostvarivanja prava iz obveznog zdravstvenog osiguranja zaštite zdravlja na radu?

Radi ostvarivanja prava iz obveznog zdravstvenog osiguranja zaštite zdravlja na radu poslodavac je dužan uputiti svog radnika doktoru specijalisti medicine rada koji je nadležan temeljem prethodnog izvršenog izbora doktora specijaliste medicine rada od strane poslodavca. Doktor specijalist medicine rada je u obvezi odmah po saznanju o nastaloj ozljedi na radu pružiti osiguranoj osobi zdravstvenu zaštitu neovisno o tijeku postupka utvrđivanja i priznavanja ozljede na radu.

### DOKTORI SPECIJALISTI MEDICINE RADA

Tko je dužan pružati usluge zdravstvene zaštite za slučaj ozljede na radu ili profesionalne bolesti?

Temeljem Zakona o zdravstvenom osiguranju zaštite zdravlja na radu ("Narodne novine", broj 85/2006) zdravstvenu zaštitu u slučaju ozljede na radu osiguranim osobama Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje zaštite zdravlja na radu pružaju nadležni doktori specijalisti medicine rada.

### PRIGOVOR RADNIKA NA OCJENU SPECIJALISTE MEDICINE RADA

Na koji način radnik može izjaviti prigovor na ocjenu specijalista medicine rada o privremenoj nesposobnosti za rad?

Temeljem odredbe članka 17. Zakona o zdravstvenom osiguranju zaštite zdravlja na radu ("Narodne novine", broj 85/2006) definirana je mogućnost osiguranika - radnika da u roku od 8 dana podnese prigovor na ocjenu specijalista medicine rada liječničkom povjerenstvu Hrvatskog zavoda za medicinu rada. Međutim, ukoliko je osiguranik nezadovoljan ocjenom, nalazom i mišljenjem liječničkog povjerenstva Hrvatskog zavoda za medicinu rada, može pokrenuti upravni spor pri Upravnom sudu Republike Hrvatske.



### NAKNADA ZBOG OZLJEDE NA RADU

Da li radnik ima pravo na naknadu plaće zbog ozljede na radu i profesionalne bolesti?

Temeljem odredbe članka 18. stavka 1. Zakona o zdravstvenom osiguranju zaštite zdravlja na radu utvrđeno je da osiguranik ima pravo na naknadu plaće po osnovi ozljede na radu i profesionalne bolesti sve dok doktor specijalist medicine rada, odnosno liječničko povjerenstvo Hrvatskog zavoda za medicinu rada ne utvrde da je sposoban za rad. Međutim, ukoliko doktor specijalist medicine rada smatra da nema osnove za daljnje bolovanje osiguranika uzrokovano ozljedom na radu, odnosno profesionalnom bolešću, dužan je zaključiti njegovo bolovanje, time da osiguranik u roku od 8 dana ima pravo uložiti prigovor na ocjenu specijalista medicine rada o njegovoj privremenoj nesposobnosti za rad.

### OZLJEDA NA RADU KOD PRESTANKA RADNOG ODNOSA

Na koji način umirovljenici i osobe kojima je prestao radni odnos ostvaruju pravo za slučaj ozljede na radu ili profesionalne bolesti?

Umirovljenici kojima je ozljeda ili bolest neposredna posljedica priznate ozljede na radu ili profesionalne bolesti ostvaruju pravo na zdravstvenu zaštitu kod ugovornog

doktora specijaliste medicine rada prema prebivalištu odnosno boravku. Međutim, osigurane osobe kojima je tijekom liječenja zbog ozljede na radu prestao radni odnos, pravo na zdravstvenu zaštitu u vezi s ozljedom na radu ostvaruju kod nadležnog doktora specijaliste medicine rada kojeg je odabrao poslodavac kod kojeg je osigurana osoba radila u trenutku nastanka ozljede na radu. Međutim, ukoliko se radi o osiguranoj osobi kojoj je tijekom liječenja zbog ozljede na radu prestao radni odnos, a poslodavac kod kojeg je radila u trenutku nastanka ozljede na radu više ne postoji kao pravni subjekt na području Republike Hrvatske, pravo na zdravstvenu zaštitu u vezi s ozljedom na radu ostvaruje kod ugovornog doktora specijaliste medicine rada prema prebivalištu odnosno boravku.

Odgovore pripremio: Alan Vajda, dipl. iur.

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

Zanima vas koji su propisi trenutno važeći ?

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

Napomena: Usluga pregleda važećih propisa je besplatna

# MREŽA – nevidljivi svijet podataka

Internet kao medij je sve zanimljiviji i popularniji, kako u svijetu, tako i u Europi, pogotovo u posljednje 2 godine, otkad su cijene pristupa Internetu približile prosječnom korisniku Internet putem ADSL usluga. Princip rada ovog medija je složen i sastoji se od interakcija niza tehnologija, kako hardverskih tako i softverskih, od onih koje su počele svoju primjenu prije tridesetak godina pa do onih koje s primjenom trebaju tek početi.



Bože Tokić, dipl. ing.

## NASTANAK INTERNETA

Internet kao mreža je izrastao 1970. godine iz tzv. **ARPAnet-a**, znanstvenoistraživačkemreže namijenjene za uporabu Ministarstva obrane SAD-a. S vremenom

je prerasla u mrežu kojom su povezivane sveučilišne ustanove, a u cilju povezivanja udaljenih ustanova, tada izuzetno skupih računala, te naravno, međusobne suradnje sveučilišta, odnosno njihovih znanstvenika na raznim projektima. Status privilegija "bogatih" sveučilišta koja su posjedovala vrhunsku tehnologiju Internet napušta vrlo brzo, već 1983. godine kad počinje njegova lokalizacija unutar gradova. Ove godine je izumljen i tzv. **TCP/IP protokol** koji se i dan danas koristi kao osnova rada Interneta. Krajem 1980.-tih godina Internet počinje sa intenzivnom komercijalizacijom, a od 1995. godine, otkad vlada predaje nadzor nad Internetom nezavisnim organizacijama Internet se razvio u nešto što nitko nije mogao predvidjeti – u slobodni medij koji je dostupan svima, s engleskim jezikom kao osnovom komunikacije.

## TEHNOLOŠKA STRANA INTERNETA

Splet raznih tehnologija je nešto što čini Internet fascinantnim. Počevši od najnižih njegovih dijelova – lokalnih mreža priključenih na Internet pa do složenih svjetlovodnih vodova koji služe kao kralježnica Interneta. Kako sve to radi? Uz pomoć tehnologije koja je "stara" 25 godina, a zove se TCP/IP odnosno *Transmission Control Protocol/Internet Protocol*. Radi se o tehnologiji prospajanja i prespajanja paketića koja vam osigurava siguran put s jednog kraja na drugi kraj mreže, neovisno o njoj dulji-

ni ili putu. Jedinstvena IP adresa je oblika **QQQ.XXX.YYY.ZZZ** i svaki pristupnik Internetu dobiva svoju jedinstvenu adre-

su. Ovakva adresa je adresa IPv4 protokola, gdje oznaka QQQ predstavlja oznaku mreže, a ostatak predstavlja identifikaciju pružatelja usluge i korisnika njegove usluge. Ovakve IP adrese su zapravo "poštanske adrese" mape virtualnog svijeta i podijeljive su među cijelim svijetom. Jedan paketić (mali fragment vaše poruke ili podataka koji dobivate) koji putuje Internetom sadržava polaznu i dolaznu adresu (baš kao i pismo koje putuje klasičnim poštanskim prometom). On se na brojnim čvorovima preusmjerava od strane preusmjerivača. Preusmjerivači prometa to rade prema tablicama – popisima IP adresa koji se nalaze na *Domain Name Serverima*. Isto tako, na tim *Domain Name Serverima* se nalaze i *aliasi*, tj. imenski nazivi IP adresa (npr. **www.google.hr** je zapravo **209.85.135.147**) koji prevode brojeve u *aliasi* i obratno. Izgubljeni i duplirani paketići su učestala pojava, međutim nije bitno kojim redoslijedom pristižu paketići. Poruka se sklapa neovisno



**Internet radi na principu tehnologije koja je "stara" 25 godina, a zove se TCP/IP odnosno *Transmission Control Protocol/Internet Protocol*. Radi se o tehnologiji prospajanja i prespajanja paketića koja vam osigurava siguran put s jednog kraja na drugi kraj mreže, neovisno o njoj duljini ili putu.**

**Obzirom da računalo radi samo s četiri osnovne računске operacije, postojanje Interneta kao medija je još fascinantiije jer se radi samo o ogromnom, ali smislenom, protoku nizova nula i jedinica kroz žice i svjetlovodne kabele.**

o redosljedu, treći paketić po redu primaoc može primiti, bez obzira je li stigao drugi paketić.

S hardverske strane gledano, lokalna mreža se spaja na regionalnu, regionalna na državnu, a zatim je svaki važniji grad u državi povezan tzv. magistralnim putovima – svjetlovodima. Isto tako, premrežavaju se i susjedni gradovi i države. Iduća “spojnica” Interneta jesu poveznice među kontinentima, također svjetlovodni kabele ogromne propusne moći. Bitna stvar funkcioniranja Interneta su tzv. redundantni putovi. Serveri koji usmjeravaju tok podataka Internetom ne usmjeravaju svaki put najkraćim mogućim putem podatke. Naime, oni konstantno osvježavaju svoje tablice podacima i paketiće preusmjeravaju na manje opterećene putove. Upravo ova tehnika preusmjeravanja paketića je nešto što čini Internet otpornim na rušenje sustava.

#### FINANCIJSKA STRANA INTERNETA

Sažeto gledano, svaki komunikacijski paketić u Internet hijerarhiji ide “gore” Internet mrežom koliko god je to potrebno da bi dosegnoo određenu mrežu gdje lokalni preusmjerivač preuzima paket i isporučuje ga određenoj mreži. Na isti način svaki nivo u hijerarhiji plaća višem nivou za korištenje pojasnije širine, a zatim velike tvrtke – ISP-ovi, tzv. kralješnice Interneta plaćaju međusobno korištenje pojasnijih širina. Pojasna širina se naplaćuje putem nekoliko metoda, počevši od fiksne cijene za konstantnu dostupnost određenog broja megabita po sekundi ili raznim metodama kojima se naplaćuje količina prenesenih podataka, a naplaćuje se po prenesenom gigabajtu prometa. Zahvaljujući ekonomiji proporcije (više prometa-manja cijena) i efikasnosti upravljanja, cijena zakupa pojasnije širine pada drastično na višim nivoima arhitekture.

#### IPV4 ODNOSNO IPV6

IPv4 je protokol koji je trenutno na snazi, a radi se o metodi označavanja IP adresa u rasponu od 0.0.0.0. do 255.255.255.255. Kako ovaj broj adresa nije dovoljan za cijeli svijet, intenzivno se radi na IPv6 protokolu koji bi trebao imati osam grupa brojeva (svaka grupa brojeva se odjava točkom) i time bi se osigurao dovoljan broj IP adresa za cijeli svijet. Iako ovo nije bila prvotna namjena tvoraca IPv6 protokola, već omogućavanje puno veće fleksibilnosti pri dodjeljivanju adresnog prostora, odnosno eliminacija uređaja koji transliraju mrežne adrese (ovi uređaji se koriste da bi se izbjeglo “iscrpjivanje” IP adresa) i pojednostavljenje aspekata dodjele adresa i promjene numeracije prilikom promjene pružatelja Interneta (npr. jedan ISP ima 161.53.xxx.xxx, a drugi 205.22.yyy.yyy IP adresu i vi promijenite ISP). IPv6 standardom bi se pospješilo preusmjeravanje paketića, a i sama enkripcija paketića je obavezna, dok je u IPv4 standardu enkripcija opcionalna.

Današnja tehnologija koju koristi Internet je potpuno kompatibilna i omogućava sve bržu i bržu komunikaciju. Isto tako, važno je napomenuti da operativni sustav, bilo da se radi o Windows, Mac, UNIX, Linux ili nekoj drugoj platformi ne predstavlja zapreku pri spajanju i korištenju samog Interneta. Isto tako, broj programa koji su Internet orijentirani je sve više i više, tako se nove verzije Windows operativnog sustava mogu kupiti i downloadati online, a ne samo u trgovinama, kao što je bio slučaj s ranijim verzijama. Pojava novih tehnologija, kao što je WiMax, ili implementacija postojećih u Internet mrežu je potpuno kompatibilna. Tako primjerice jedan paketić može, od izvora do određena putovati bakrenom žicom, svjetlovodnim kabelom, WiMax standardnom biti prenesen u obliku elektromagnetskog vala zrakom ili pak

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

Zanima vas koji su propisi trenutno važeći ?  
 [www.propisi.hr](http://www.propisi.hr)

Napomena: Usluga pregleda važećih propisa je besplatna

nekim drugim medijem. Moguće je koristiti opremu različitih proizvođača na cjelokupnom putu.

Obzirom da računalo radi na principu gašenja (stanje 0) i paljenja (stanje 1) milijardi različitih prekidača i radi samo s četiri osnovne računске operacije (zbrajanje i oduzimanje, dijeljenje i množenje s brojem 2), postojanje Interneta kao medija je još fascinantiije jer se radi samo o ogromnom, ali smislenom, protoku nizova nula i jedinica (skokova i padova napona) kroz žice i svjetlovodne kabele.

#### BUDUĆNOST INTERNETA

Ovaj nevidljivi svijet podataka postaje mjesto globalnog okupljanja gdje se korisnici – istomišljenici okupljaju u grupe i produbljuju svoje znanje, proširuju svoja poslovna iskustva, odnosno trguju dionicama, dobrima, intelektualnim kapitalom itd. Internet će u budućnosti postati još integriraniji u svakodnevni život prosječnog korisnika, a značajan napredak se očekuje na području virtualne stvarnosti – stvaranjem *avatara* kojim bi se korisnik kretao kroz Internet svijet doživljavajući ga kao i realni svijet. Najbliža virtualnoj tehnologiji je tehnologija VoIP-a, prijenosa glasa putem Internet protokola koja vam omogućava glasovnu i video komunikaciju na velikim udaljenostima uz izuzetno niske troškove u odnosu na klasičnu telefonsku (telekonferencijsku) vezu. Očekuje se i daljnja globalizacija Interneta, te premrežavanje Interneta novim korisnicima – računalima čime bi se dodatno potaknulo pitanje iskorištavanja potencijala kućnih računala – procesora koja većinu vremena provode radeći u minimalnom režimu rada. Najbolji primjer iskoristivosti ovih potencijala je projekt NASA-e (SETI @ home) kojim se daju djelići svemirske karte na obradu kućnim korisnicima u potrazi za novim životom.

**Nazovite svog poslovnog savjetnika**

TELEFONSKI SAVJETI SAMO ZA PRETPLATNIKE

**Tel. 01-4836 106**

Putem PIN-a / nalazi se na računu za pretplatu

Svakim radnim danom od 9.00 do 13.00 sati

# ELEKTRONIČKI PAPIR

Ogromna količina podataka koji se nalaze na Internetu se svakodnevno ispisi. Usprkos pokušajima smanjenja potrošnje papira, ona raste iz dana u dan. Zahvaljujući inovativnim rješenjima tvrtki koji proizvode uređaje koji obavljaju ispis, poput dvostranog ispisa, donekle je usporena potrošnja papira i tinte (s time i rast cijena).



Potrebno je razlikovati e-papir od digitalnog papira, gdje se radi o podlozi koja služi za kreiranje rukom pisanih digitalnih dokumenata korištenjem digitalne olovke.

**E**lektronički papir ili kraće **e-papir** je tehnologija prikaza dizajnirana tako da sakrije trag klasične tinte na papiru. Za razliku od konvencionalnih tanko-panelnih ekrana, koji koriste pozadinsko svjetlo za osvjetljenje svojih piksela (poput LCD-a), elektronički papir reflektira svjetlo poput običnog papira i sposoban je zadržati slike i tekst beskonačno bez kori-

štenja elektriciteta, pri tom imajući sposobnost promjene slike.

Postoji nekoliko različitih tehnologija kojima se može izraditi e-papir, od kojih neke koriste plastične supstrate i elektroniku, tako da je papir savitljiv. Ovakva tehnika omogućava puno lakše čitanje no konvencionalni ekrani, jer je slika konstantna – ne treba je redovito obnavljati, postoji širok kut gledanja i činjenica da se koristi

Za razliku od konvencionalnih tanko-panelnih ekrana, koji koriste pozadinsko svjetlo za osvjetljenje svojih piksela (poput LCD-a), elektronički papir reflektira svjetlo poput običnog papira i sposoban je zadržati slike i tekst beskonačno bez korištenja elektriciteta, pri tom imajući sposobnost promjene slike.

osvjetljenje ambijenta. Ima sličan kontrast kao papirne novine na kojim se otiskuje dnevni tisak, lagan je i trajan, međutim nedostatak mu je loša reprodukcija boja.

Primjena ovakvog papira bi bila za e-knjige, e-magazine, vremenske rasporede na autobusnim postajama, elektroničke oglašivačke ploče, isticanje cijena u dućanima.

Potrebno je razlikovati e-papir od digitalnog papira, gdje se radi o podlozi koja služi za kreiranje rukom pisanih digitalnih dokumenata korištenjem digitalne olovke.

## TEHNOLOGIJE IZRADE

Postupak izrade elektroničkog papira je počeo 1970ih godina od strane tvrtke Xerox. Prvi elektronički papir, zvan **Gyricon**, je napravljen od polietilenskih kuglica veličine od 20 do 100 mikrometara. Svaka sfera-kuglica se sastojala od negativno nabijene crne plastike na jednoj strani i bijele, pozitivno nabijene plastike na drugoj strani. Sfere su bile smještene u prozirnomo silikonskom listu, a nalazile su se u balončiću ulja tako da su se slobodno mogle okretati. Naravno, primjenom elektrode određenog polariteta, sfera se okretala prema njoj i postavljala bijelom odnosno crnom stranom gore, dajući tako piksel bijele ili crne boje. Ova tehnologija se naziva **elektroforetskim prikazom**. Danas se koriste puno manje čestice. Kasnije se ova tehnologija doradivala i danas je sposobna prikazivati i boje.

Ovakva tehnologija se prva i pojavila u komercijalnoj uporabi, a danas je imate priliku i isprobati. Naime, ekran na Motorola mobilnom telefonu F3 je izrađen od e-papira ovom tehnologijom. Druge tehnologije izrade e-papira koriste razne tehnologije izrade poput elektro-stapanja, bistabilnog LCD-a, kolestričnog LCD-a (Ch-LCD), organskih tranzistora ugrađenih u pokretne podloge, itd.

## KOMERCIJALNE PRIMJENE E-PAPIRA

Postoje digitalne školske knjige, a pojavile su se u siječnju 2007. u Nizozemskoj kao pilot projekt, da bi se djeci olakšale školske torbe (više na [edupaper.nl](http://edupaper.nl)).

U studenom 2006. je **iRex iLiad** počeo izdavati e-knjige za potrošačko tržište. Postoji još niz e-papira u komercijalnoj primjeni, međutim važno je istaknuti primjenu istog na ekranima koji su ugrađeni u smart kartice. Ovi e-papiri služe za identifikaciju korisnika. Seiko EPSON je postigao značajan uspjeh na području e-papira.

Usprkos napretku, klasični papir će ostati još dugo godina nezamjenjiv.



SPECIJALNI PRILOG:

# KUĆNA KINA

Gost urednik specijalnog priloga:  
Krunoslav Ćosić, dipl. ing.

## 140 Kino u dnevnom boravku

Uređaji za kućno kino donose kino ugođaj u vlastiti dom te sve one popratne elemente koje osjetimo u pravom kinu.

## 142 Kućna kina u Hrvatskoj

Postotak kućanstava koja su potpuno opremljena za kvalitetan digitalni prijem i reprodukciju sadržaja visoke rezolucije je malen, unatoč tome što proizvođači i prodavači opreme nude sve bolje uređaje po sve povoljnijim cijenama.

# Kino u dnevnom boravku



Uređaji za kućno kino donose kino ugođaj u vlastiti dom te sve one popratne elemente koje osjetimo u pravom kinu.

**K**ućno kino je pojam koji se preselio iz kino dvorane u naš privatni prostor. Glavna karakteristika i glavni zadatak kućnog kina je da u kućni prostor što vjernije donese ugođaj gledanja filmova kakav postoji u pravim kino dvoranama. S obzirom da danas postoje mnogi ljubitelji filmova koji filmove vole pogledati kuće, kućno kino je odlično rješenje jer omogućuje gledanje filma u vrijeme kada nam to odgovara, omogućuje postavke zvuka slike kakve nama odgovaraju, a ni nema ničije glave ispred nas koja bi nam smetala pri uživanju u filmu. Jednostavno, kućno kino pruža sve što i pravo kino, samo je moguće dodati i dozu personalizacije.

## KAKO DO KUĆNOG KINA?

Da bi se dobio ugođaj pravog kućnog kina potrebno je imati što veći televizor (preporuka LCD ili plazma TV, ili pak projektor) s formatom slike 16:9 jer se u tom formatu snimaju filmovi. Pri kupnji kućnog kina, koje uključuje zvučnike i *player*, potrebno je obratiti pozornost na pojačalo, odnosno radi li se o minimalno 5.1 sustavu. 5-kanalno pojačalo omogućuje slanje zvuka na pet

zvučnika u prostoru plus *subwoofer* koji je namijenjen reprodukciji basa. Uz kućno se kino veže pojam *surrounda*, a u praksi se radi o reprodukciji zvuka koji mi kao slušateljci doživljavamo kao da se događa oko nas. Ako je na ekranu neka osoba tada ćemo zvuk čuti samo iz središnjeg zvučnika, a ako se događa nekakav pokret tada će se i zvuk doslovce kretati po prostoriji – na primjer prolazak brzog i bučnog automobila preko ekrana mora biti popraćen i zvučnim efektom koji slijedi sliku. Kako bi se dobio što bolji i realističniji zvuk proizvođači kućnih kina stalno osmišljavaju nove tehnologije kojima daju svoja imena, tako da ćete pri odabiru kućnog kina naići na desetke različitih tehnologija. Današnji *playeri* podržavaju na desetke različitih formata, ali najčešće korišteni je DVD format, a slijedi ga DivX i njegove inačice. Kod potonjeg se uglavnom radi o piratskim kopijama, dok je DVD medij kojega se može kupiti u trgovinama ili pak iznajmiti u videotekama.

Kupite li kućno kino za malo novaca dobit ćete dosta buke u prostoru, ali ne i kvalitetu. Isto tako obratite pozornost na kabele, koji od dobrog sustava u koji je uloženo dosta novca mogu dati ispodprosječan zvuk. Prije kupnje pazite i na priključke

koje posjeduje vaš televizor na koji mislite spojiti kućno kino, može se dogoditi da kupite kvalitetno kućno kino, ali da nemate mogućnost spojiti ga kvalitetnim priključcima.

## SHOWROOM

Naš je savjet da prije odluke o kupnji sustava kućnog kina poslušate kako u praksi zvuči pojedini model. Danas veliki broj trgovina ima posebne (*showroom*) prostorije u kojima se može sjesti i poslušati kvaliteta zvuka. Zvučnici su u *showroomu* postavljeni tako da daju maksimalan užitak, stoga bi i kod kuće zvučnike trebalo postaviti u položaj što bliži onom u demo sobi trgovine. Uzmite u obzir da je nakon kupnje kućnog kina potrebno oko 50 sati da se sustav "usvira", nakon čega ćete iz zvučnika dobiti onaj pravi zvuk kakav ste čuli u *showroomu*.

## MANJE ILI VIŠE ZVUČNIKA

Osim kupnje 5.1 kompleta na tržištu se nude i 2.1 kompleti, a riječ je o sustemu koji pomoću 2+1 zvučnika omogućuje kućno kino kao i ono s 5+1 zvučnika. Radi se o sustemu odbijanja zvuka u prostoriji, ali da biste dobili konačni i očekivani efekt potrebno je imati ispunjene uvjete u prostoru kakve zahtijeva sustav kućnog kina. Postoje i 7.1 rješenja koja su u biti ulaganje u nešto što se ne može iskoristiti u praksi, naime rijetkost su filmovi koji su snimljeni u 7.1 tehnicu.

Postoje rješenja i s bežičnim zvučnicima, a riječ je o tome da su samo krajnji zvučnici bez žica, ali je kvaliteta zvuka tada ipak nešto slabija nego s kabelima, a postoje i interferencije s drugim uređajima u blizini. Kupnja stereo zvučnika s dobrim *receiverom* također može donijeti dašak kućnog kina u vaš prostor, ali niti blizu kao višekanalni sustav. Pri kupnji vrijedi pravilo da je skuplje bolje, tako da ćete na tržištu pronaći kućna kina od nekoliko stotina kuna koja će zadovoljiti one korisnike kojima kvalitetan zvuk ništa ne znači, te kućna kina čija cijena prelazi više od 2.000 kuna, a nude jako dobar zvuk.

Krunoslav Čosić, dipl. ing.

## Savjeti Poslovnog savjetnika

- Obratite pozornost na pojačalo, odnosno radi li se o minimalno 5.1 sustavu.
- Pripazite na kvalitetu kabela i priključke kojima ćete spojiti kućno kino na vaš televizor.
- Pri kupnji vrijedi pravilo da je skuplje bolje.

**Danas veliki broj trgovina ima posebne *showroom* prostorije u kojima se može sjesti i poslušati kvaliteta zvuka.**



**Otvorena za sve...**

**Marketing Otvorene Televizije**

**[otv-marketing@otv.hr](mailto:otv-marketing@otv.hr)**

**tel.01/ 4854 352**

**fax.01/ 4854 569**

# KUĆNA KINA U HRVATSKOJ

Iako je u Hrvatskoj pojam kućnog kina obično ograničen na DVD *player* sa sustavom zvučnika, definicija kućnog kina u širem smislu obuhvaća cjelokupni sustav opreme za postizanje kino kvalitete pri gledanju filmova i ostalih video sadržaja.



**D**akle obuhvaća i TV uređaj ili projektor, a u slučaju kvalitetnih kućnih kina i pojačalo. Za postizanje ugodaja pravog kućnog kina potrebno je više od samog DVD *playera* i zvučnika, za početak, TV uređaj koji je u stanju reproducirati sadržaj visoke kvalitete. U posljednjih nekoliko godina na tržištu je zamjetna poplava različitih tankih ekrana, LCD i plazma televizora. No, unatoč tome što su uređaji sve kvalitetniji, a cijene sve niže, manje od 10% hrvatskih kućanstava posjeduje televizor sposoban prikazivati sadržaj visoke kvalitete.

## KVALITETA ZVUKA

Drugi aspekt koji kućno kino razlikuje od običnog TV prijemnika je zvuk. Kvalitetna kućna kina obično se sastoje od izdvojenog pojačala koje je u stanju dočarati kino zvuk, dok su pojačala ugrađena u reproduktor (TV uređaj ili DVD *player*) najčešće slabije kvalitete. Od samog reproduktora pa do zvuka signal prolazi kroz kablove i dolazi do zvučnika, dvije komponente koje su također važne za stvaranje kino ugodaja.

**Postotak kućanstava koja su potpuno opremljena za kvalitetan digitalni prijem i reprodukciju sadržaja visoke rezolucije je malen, unatoč tome što proizvođači i prodavači opreme nude sve bolje uređaje po sve povoljnijim cijenama.**

## KVALITETA IZVORA SADRŽAJA

I na kraju, važno je napomenuti i kvalitetu izvora sadržaja. Kvaliteta sadržaja na DVD diskovima je najčešće barem zadovoljavaju-

**Nacionalne TV postaje već nekoliko godina emitiraju svoje programe u digitalnom formatu, međutim to još uvijek nije emitiranje u formatu velikih rezolucija slike.**

ća. U novije vrijeme na našem tržištu su se pojavili i sadržaji na medijima još većeg kapaciteta koji su u stanju pohraniti sadržaj vrlo visoke, takozvane HD (*High definition*) kvalitete. Radi se o Blu-Ray diskovima. Na žalost, za reprodukciju sadržaja s tih medija potreban je i uređaj koji ih može reproducirati (u Hrvatskoj je to najčešće igraća konzola PlayStation 3, koja osim za igru može poslužiti i za reprodukciju DVD/Blu-Ray diskova).

### EKSPERIMENTALNO EMITIRANJE

Što se tiče TV programa kojeg emitiraju zemaljske TV postaje, on još uvijek nije prilagođen i nije dovoljno kvalitetan za dočaravanje kino ugođaja.

Nacionalne TV postaje već nekoliko godina emitiraju svoje programe u digitalnom formatu, međutim to još uvijek nije emitiranje u formatu velikih rezolucija slike.

Eksperimentalno emitiranje HD programa Hrvatska radio televizija tek je započela, a prijem je moguć samo u nekim dijelovima Zagreba. Niti sam digitalni prijem kanala u "normalnom" formatu još nije moguć u svim dijelovima Hrvatske, no kako postoji zakonska obveza prelaska na digitalno emitiranje, vjerujemo da će to biti moguće ako ne prije, barem do 2012. godine kad je postavljen rok za prelazak na digitalno emitiranje.

Kvaliteta emitiranih programa za sada nije puno bolja niti kod pružatelja usluga kableske i Internet televizije. Sve u svemu za sada je kino ugođaj moguće ostvariti samo sa kvalitetnom i prilično skupom opremom i to isključivo pri reprodukciji kvalitetnih video sadržaja, kakve još ne emitira niti jedna TV postaja u Hrvatskoj (a rijetko i u svijetu). Jedina prednost velikih ekrana pri gledanju programa je veličina slike koja tek u određenoj mjeri može dočarati kino ugođaj.

### MALI BROJ KUĆANSTAVA POSJEDUJE UREĐAJE NOVE GENERACIJE

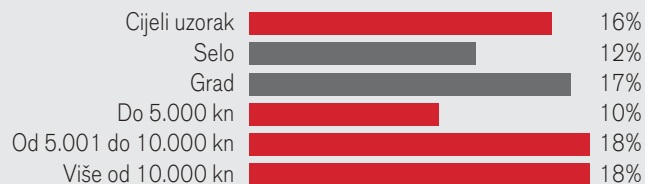
Postotak kućanstava koja su potpuno opremljena za kvalitetan digitalni prijem i reprodukciju sadržaja visoke rezolucije je malen, unatoč tome što proizvođači i prodavači opreme nude sve bolje uređaje po sve povoljnijim cijenama. Razlog slabije opremljenosti kućanstava TV prijemnicima nove generacije (LCD, plazma) je činjenica da se TV aparat percipira kao uređaj koji bi trebao trajati dulje vremena i za koji je potrebno izdvojiti veću svotu novca. Činjenica je da za imalo kvalitetniji LCD televizor treba izdvojiti

## Stopa softverskog piratstva u Hrvatskoj pala na 54%

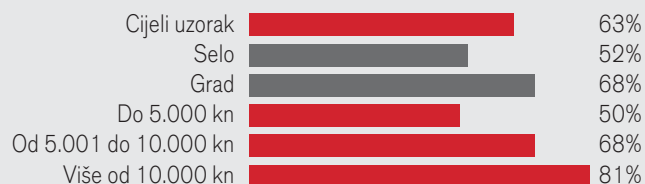
Prema rezultatima Globalne studije o stopama softverskog piratstva koje je predstavilo udruženje Business Software Alliance (BSA), stopa softverskog piratstva na osobnim računalima u 2007. godini smanjena je za 1%, što je globalni trend i u većini drugih zemalja. Ipak, zbog iznimno brzog rasta, hrvatsko gospodarstvo pretrpjelo je gubitke u iznosu od 322 milijuna kuna u 2007. godini.

Istraživanje obuhvaća 108 zemalja i proveo ga je IDC, neovisna tvrtka za globalna istraživanja tržišta i predviđanja na području informatičke tehnologije.

Slika 1: Postotak hrvatskih kućanstava opremljenih kućnim kinom



Slika 2: Postotak hrvatskih kućanstava opremljenih linijskim DVD playerom (ne računajući DVD ugrađen u računalo)



Izvor: agencija Puls

barem jednu prosječnu hrvatsku plaću. I iako će prodaja LCD i plazma TV aparata vjerojatno znatno narasti prije nogometnog prvenstva, u apsolutnim brojkama i u odnosu na cjelokupnu populaciju Hrvatske neće znatno povećati udio tankih ekrana u odnosu na "klasične", CRT televizore.

Kućna kina po takozvanoj "trgovačkoj" definiciji, koja se sastoji od DVD *playera* sa sustavom zvučnika i čija je cijena daleko manja nego cijena TV uređaja u posjedu su tek nešto više od 15% hrvatskih kućanstava. S druge strane sam DVD *player* posjeduje više od 60% kućanstava. Veliki dio kućanstava zbog percepcije zvučnika kao manje potrebne komponente kupuju samo DVD *player*, a ne kućno kino. U svakom slučaju, iz podataka je vidljivo da je većina kućanstava barem u nekoj mjeri opremljena za reprodukciju kvalitetnih audio/video sadržaja (uz to ide i podatak o tome da gotovo sva kućanstva u hrvatskoj posjeduju TV u boji).

Iz prikazanih podataka o opremljenosti hrvatskih kućanstava vidljive su i neke razlike s obzirom na karakteristike tih kućanstava. Tako je DVD *player* prisutan u više od 80%, a kućno kino u oko petine kućanstava s mjesečnim prihodima iznad 10.000 kuna. S druge strane kućanstva s mjesečnim primanjima ispod 5.000 kuna (nešto više od jedne prosječne hrvatske plaće) u znatno su manjoj mjeri opremljena kako DVD *playerima*, tako i kućnim kinima.

puls llllll Nada Bašić, Gordan Beraković

**Nazovite svog poslovnog savjetnika**

**TELEFONSKI SAVJETI SAMO ZA PRETPLATNIKE**

**Tel. 01-4836 106**

Putem PIN-a / nalazi se na računu za pretplatu

**Svakim radnim danom od 9.00 do 13.00 sati**

# PENSION SCHEMES (RETIREMENT PLANS)

A pension is a steady income given to a person (usually after *retirement*). Pensions are typically payments made in the form of a guaranteed annuity to a retired or disabled employee. Some retirement plan (or superannuation) designs accumulate a cash balance (through a variety of mechanisms) that a *retiree* can draw upon at retirement, rather than promising annuity payments. These are often also called *pensions*. In either case, a pension created by an employer for the benefit of an employee is commonly referred to as an occupational or employer pension. Labor unions, the government, or other organizations may also fund pensions.

## EXPLANATION OF TERMS

**annuity** - an insurance-like contract providing annual payments; a contract which provides an income stream in return for an initial payment;

**retirement plan** (US term) - an arrangement to provide people with an income, or pension, during retirement. Retirement plans may be set up by employers, insurance companies, the government or other institutions such as employer associations or trade unions. Retirement plans are more commonly known as **pension schemes** in the UK and Ireland and **superannuation plans** in Australia;

**deferred compensation** - an arrangement in which a portion of an employee's income is paid out at a date after which that income is actually earned. Examples of deferred compensation include pensions, retirement plans, and stock option.

## TYPES OF RETIREMENT PLANS

Retirement plans may be classified as **defined benefit** or **defined contribution**, according to how the benefits are determined. A defined benefit plan guarantees a

certain payout at retirement, according to a fixed formula which usually depends on the member's salary and the number of years' membership in the plan. A defined contribution plan will provide a payout at retirement that is dependent upon the amount of money contributed and the performance of the investment vehicles utilized.

Some types of retirement plans, such as **cash balance plans**, combine **features** of both defined benefit and defined contribution plans. They are often referred to as hybrid plans.

In a **defined contribution plan**, contributions are paid into an individual account for each member. The contributions are invested, for example in the stock market, and the returns on the investment (which may be positive or negative) are credited to the individual's account. On retirement, the member's account is used to provide retirement benefits, often through the purchase of an annuity which provides a regular income.

Traditionally, retirement plans have been administered by institutions which exist specifically for that purpose, by large

businesses, or, for government workers, by the government itself. A traditional form of defined benefit plan is the final salary plan, under which the pension paid is equal to the number of years worked, multiplied by the member's salary at retirement, multiplied by a factor known as the accrual rate. The final accrued amount is available as a monthly pension.

Here are some more terms defined in English:

**investment vehicle** - any method by which to invest; refers to any place you can put your money, for example: stocks, bonds, mutual funds, options, futures, etc.

**utilize** - use

**feature** - characteristic

**administer** - to manage

**accrual rate** - stated annual rate at which interest is calculated

## QUESTIONS

1. How can retirement plans be generally classified?
2. What is cash balance plan?
3. What is the basis of defined contribution plan?
4. What is the defined benefit plan?

Ljubica Kljaić Petračić

## RJEŠENJA (ANSWERS)

1. Retirement plans may be classified as defined benefit plans or defined contribution plans.
2. Cash balance plans are some sort of hybrid plans - they combine defined benefit and defined contribution plans.
3. Contributions, paid into an individual account for each member, are invested in the stock market or elsewhere and the returns on the investment are credited to the individual's account.
4. Defined benefit plan is the final salary plan, under which the pension paid is equal to the number of years worked, multiplied by the member's salary at retirement, multiplied by the accrual rate.



# Berlitz®

130 godina  
poduke

**Odani. Strastveni. Znanstveni.**

Jezični centar Zagreb, Amruševa 10. Tel.: 01/48 12 116, Fax: 01/48 11 958, E-mail: [berlitz@berlitz.hr](mailto:berlitz@berlitz.hr)  
This Berlitz Language Center is independently owned and operated.

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

# Šalterski bonton

Iako se situacija u šalterskom poslovanju u tranzicijskom razdoblju znatno popravila, ipak se još uvijek uočavaju neke pojave koje smetaju učinkovitom servisiranju klijenata. I pored bankomata i e-bankarstva, ima nezadovoljnih općom uslugom.



**K**ao prvo, kod projektiranja šalterskog prostora ne anticipira se veća fluktuacija korisnika. Zato nedostaje šalterskih mjesta, a ne mogu se otvoriti pričuvna za slučaj gužve. Slična situacija je i kod nekih novih pošta, pa se događa da korisnici gube vrijeme za prozaične usluge. Suvremeni projekti vode računa o sigurnosti, reklamnim displejima, policama s letcima i sl. Samo u manjem broju slučajeva fiksirani prostor se može prenamijeniti.

Također smeta **zastarjeli način komuniciranja**, jer se reklamacije uglav-

**Molim vas otidite i vratite se sutra. Sada je pao mrak.**

estonski carinik na novom graničnom prijelazu.

nom još uvijek rješavaju na šalteru, umjesto za uredskim stolom. Nažalost, neki voditelji ne arbitriraju, jer kao da šef nije tu i zbog pomoći opterećenim šalterskim kolegama. Kadšto posao čak reguliraju zaštitari, umjesto voditelja. Stanje se komplicira i zbog povećanja izravnih korisnika-poslovnih osoba. Ovi potonji su zbog uskih grla u svojoj banci skloni otići u

neku drugu ili se spasiti e-bankarstvom.

## TAJANSTVENA IGRA KUPACA

Da bi se izbjeglo nezadovoljstvo klijenata, treba prakticirati igru tajanstvenog komitenta ("kupca") i češće **snimati stanje pred šalterima**. Nedavno su mediji ukazali na **šaltersku neosjetljivost državne uprave**, a vlast je prihvatila tu sugestiju na zadovoljstvo građana.

**Zato bi i bez kritike medija trebalo:**

- osigurati barem jedan pričuvni šalter;
- angažirati sve pozadinske službenike na prve linije;
- da se dnevno analizira stupanj fluktuacije publike;
- da su službenici dobro uvježbani za svoj rutinski posao;
- da se prijepori i informiranje ne rješavaju za šalterom (nego za stolom);
- da vježbenici ne rade sa strankama i propitkuju starije kolege;
- da neiskusni prođu dodatnu obuku izvan označenog radnog vremena;
- da voditelji/kontrolori nadziru i skrbе se na licu mjesta glede boljeg servisiranja;
- da i u kriznim situacijama službenici zadrže strpljenje i dobar ton;
- da se šalterska ustanova ne ponaša indiferentno jer se korisnici moraju prilagoditi njenoj organizaciji rada, a ne obrnuto.

Uzmite u obzir da, i pored Interneta, još uvijek ima sredina i korisnika koji su osuđeni na šaltare, a šalteri na njih.

Neka nas na to podsjeti ironično zapažanje kanadske novinarkе M. Jocanier: *Postoje dva tipa direktora banke. Jedan je ljubazan, suosjećajan, spreman pomoći, a onaj drugi je direktor vaše banke.*

mr. sc. Eduard Osredečki

**Da bi se izbjeglo nezadovoljstvo klijenata, treba prakticirati igru tajanstvenog komitenta ("kupca") i češće snimati stanje pred šalterima.**



## USKLAĐENOST DO SAVRŠENSTVA – Modna revija MU:N i GALKO

Na ovogodišnjem 1o.Wella Fashion Week u Zagrebu, predstavljena je kolekcija jesen/zima 2008 Modnog studia MU:N i GALKO. Modni studio Mu:n čine Ana Leskovar i Anita Alić, mlade dizajnerice koje su predstavile kolekciju *Dress to Impress*, namijenjenu mladim poslovnim ljudima koji u brzom životnom ritmu, dnevni i večernji look nadopunjuju i kombiniraju tekstilni materijal s končanom pleteninom. Ova kombinacija materijala dobro se pokazala i u muškim kreacijama gdje se u odijelima, sakoima, dolčevitama ističu upleteni detalji. Kolekcija studija Mu:n, nadopunjena je muškim i ženskim kožnim torbama *Galko*, domaćeg proizvođača kvalitetnih vrhunski dizajniranih damskih i poslovnih torbi. Zanimljive su bile muške poslovne torbe u smeđoj i bež, s posebnom teksturom materijala. I ovaj put dizajnerski tim *Galko* na čelu s dizajnericama Katicom Čukec i Martinom Bobovčan, uspio je da *Galko* proizvodi budu i dalje ono što jesu- visokokvalitetni i prepoznatljiv brend.

Poslovni savjetnik medijski prati četvoricu mladih i odvažnih avanturista na putu oko svijeta

# FILIPINI – arhipelag s više od 7.000 otoka

Slijedeći putove poznatih moreplovaca, u prošlom broju Marca Pola, naša ekipa ovog je puta krenula Magellanovim stopama i posjetila Filipine.



**C**lark je jedan od onih aerodroma gdje se prijevoz do grada plaća više nego što iznosi cijena leta. Udaljen 60-tak kilometara od **Manile**, idealno je prihvatilište niskobudžetnih avioprijevoznika iz kontinentalnog dijela Azije. Slijedećemo, uzimamo torbe i prolazimo carinsku kontrolu. Ispred aerodroma očekivana situacija. Oligopol privatnih taksista zahtijeva astronomske svote pezosa za prijevoz do centra. Cjenkanje nam ne pomaže. Srećom, upoznajemo Juana, lokalnog poduzetnika koji je došao po pristiglu pošiljku iz Macaoa. Već trenutak kasnije,

vozimo se njegovim kombijem prema udaljenom hotelu. Stižemo na određite, zahvaljujemo i razmjenjujemo kontakte.

U malom obiteljskom pansionu, ljubazni bračni par nam predaje ključeve soba i pojašnjava osnove snalaženja u izrazito konfuoznom javnom transportu Manile. U isto vrijeme, sa verande trošne susjedne kuće, čuje se pjesma i zvuci gitare. Pozdravljamo veselu družinu okupljenu oko plastičnog stola, a oni uzvraćaju pozivom na večeru. Vjerojatno već nagađate, noć smo proveli u društvu dvadesetak mladih Filipinaca, pjevajući naizmjenično hrvatske i filipinske popularne melodije, uživajući u pečenoj ribi i nadaleko poznatoj filipinskoj San Miguel pivi.

Eto kakav je bio naš prvi susret sa ovom otočnom državom.

### MAGELLANOVO ISKUSTVO

Sličan prvi dojam vjerojatno je imao i poznati moreplovac Magellan, kada je u 16. stoljeću u službi španjolske krune doplovio do, tada zapadnom svijetu, nepoznatog otočja. Dočekali su ga otvorenog srca, raširenih ruku s mnoštvom darova. Žene plemena poglavice Rajah Humabon članovima posade podarile su cvjetne vijence i putene užitke. Prijateljstvo je raslo iz dana u dan. Pleme je prihvatilo kršćanstvo, te su služene i prve mise. Jelo se, pilo i uživalo u prirodnim ljepotama otočja. Tada je Humabon zamolio Magellana da pokori

**Kakvo je nasljeđe ovog višestoljetnog španjolskog i američkog kolonijalizma? Ukratko, imena osoba, nazivi ulica, i arhitektura u gradovima nose obilježja Španjolske kulture, 80% od 91 milijuna stanovnika su katolici, a službeni jezik je engleski.**



**Stope ekonomskog rasta zadnjih nekoliko godina premašuju i najoptimističnija predviđanja. 2007. privreda je rasla više od 7%.**

**POVEZNICA S HRVATSKOM**

Posjetili smo **Palawan**, jugozapadnu skupinu od preko tisuću otoka. Otočje karakterizira bistro, tirkizno more, tisuće skrivenih plaža, šarenilo koraljnih grebena, podzemne plovne rijeke, neistražene tropske šume, rijetki primjerci flore i faune. Naišli smo na zabačena sela, nasmijane i jednostavne ljudi koji žive od ribarstva i ratarstva. Vidjeli smo i veliku opasnost, istu onu koja je donedavno prijetila našoj obali. U utrci za kratkoročnim profitom, uništavaju se prirodne ljepote i ne vodi se računa o održivom razvoju. Pretjerana neplanska izgradnja uz samu obalu, potaknuta valom novopridošlih turista nagrđuje izgled svakog većeg mjesta. Veliki broj jednodnevnih izleta, uz sidrenje iznad samih koraljnih grebena, razara ono što je priroda dugo godina stvarala i zbog čega turisti posjećuju ovaj komadić raja.

Sigurno je da su Filipini jedna od najljepših zemlja svijeta. Pitanje je samo imaju li Filipinci dovoljno znanja i smjelosti da zaštite tu ljepotu, a da je u isto vrijeme iskoriste za povećanje blagostanja vlastitog stanovništva.

Ivica Jujnović

susjedno ratoborno pleme, koje mu je bilo stalna prijetnja. Nekoliko desetaka vojnika sa vatrenim oružjem protiv tisuću ratnika naoružanih kopljima i noževima. Trebao je to biti rutinski zadatak. Međutim, podcjenjivanje, strah, nepovoljna konfiguracija terena i ponajviše loša taktika, odnijela je život Magellanu i dvojici njegovih vojnika. Ostali su pobjegli brodom. Vođi protivničkog plemena koji se zove Lapu-Lapu podignut je spomenik i danas se slavi kao junak prvog filipinskog otpora kolonijalizmu. A prava kolonizacija započela je pola stoljeća kasnije. Filip II, kralj Španjolske, po kome ovo otočje nosi ime, naredio je uzastopne ekspedicije s ciljem formiranja kolonije. Na teritorij "Nove Španjolske" (tadašnje ime za Filipine) počeli su pristizati katolički svećenici koji su osnivali mnoge škole, fakultete i bolnice. Kolonija se polagano razvijala, obujam trgovine je rastao, a administrativno upravljanje se premjestilo iz Manile u Madrid. Sve se promijenilo španjolsko-američkim ratom koji je 1898. započeo na Kubi. Španjolci gube, a Filipinci proglašavaju neovisnost, naravno pod protektoratom Amerike. Potpunu samostalnost od Amerike dobivaju 1946.

Kakvo je nasljeđe ovog višestoljetnog španjolskog i američkog kolonijalizma? Ukratko, imena osoba, nazivi ulica, i arhitektura u gradovima nose obilježja Španjolske kulture, 80% od 91 milijuna stanovnika su katolici, a službeni jezik je engleski.

**MANILA - JEDAN OD NAJOPASNJIH GRADOVA**

Danas Filipini obuhvaćaju arhipelag od preko 7.000 otoka. Smješteni su na tektonski nestabilnom području, pa su potresi i erupcije vulkana česta pojava. Tropska klima donosi visoke temperature tokom cijele godine, što omogućuje "prirodno hlađenje" u javnom gradskom i međugradskom prijevozu. Naime, većina autobusa i Jeepneya nemaju prozore. Glavni grad Manila broji više od 14 milijuna stanovnika. Kažu da je to jedan od najopasnijih gradova na svijetu. Povećane mjere sigurnosti vidljive su na svakom koraku. Prometni policajci nose puške, a banke i ostale financijske ustanove strogo su čuvane. Naoružani čuvari otvaraju zamračena vrata banke tek kad se dovoljno približiš ulazu.

Predsjednik države bira se na 6 godina i nositelj je izvršne vlasti. 2004. izabrana je predsjednica Gloria Arroyo, koja je tu dužnost vršila i ranije, odnosno nakon smje-

ne prijašnjeg predsjednika zbog optužbe za korupciju. Stupanj sigurnosti i političke stabilnosti je povećan. Manji problemi povremeno se javljaju u muslimanskoj autonomnoj pokrajini na jugu zemlje. Stope ekonomskog rasta zadnjih nekoliko godina premašuju i najoptimističnija predviđanja. 2007. privreda je rasla više od 7%. Važnu ulogu u gospodarskom rastu imaju kontinuirani novčani doprinosi velike filipinske emigracije. Mnogo stanovništva još uvijek živi ispod granice siromaštva i dohodak ostvaruju u agrarnom sektoru. Poslovni *outsourcing*, pogotovo uslužnog sektora, koji je bio nositelj ekonomskog razvoja posljednjeg desetljeća, polako seli u jeftiniju Indiju i Kinu. Ipak, situacija se popravlja. Mnogo se ulaže u infrastrukturu. Niskobudžetni avioprijevoznici uspješno povezuju i najzabačenije dijelove zemlje. Naziru se obrisi organizirane turističke politike. A ova zemlja zaista može turistima mnogo ponuditi.



**Z**amislite da vaša tvrtka započne suradnju s nekom japanskom i da nekoliko sljedećih mjeseci morate tijesno surađivati s mladim Japancem koji je na hijerarhijskog ljestvici ispod vas. Jednog dana ga nešto upitate a on vas ne gleda u oči nego vam, i dalje gledajući u tlo, odgovori tek nakon nekoliko sekundi. Kako biste se osjećali? I što biste mislili? Možda bi vam se učinilo kako nešto skriva i traži odgovor koji će vas zadovoljiti. A možda nema pojma što da odgovori pa mu je neugodno. Da se radi o osobi iz naše kulture vjerojatno bi jedan od ovih odgovora bio točan. No kako se radi o Japanu – nije. Japanci se ovako ponašaju kad iskazuju poštovanje i osobi i pitanju koje je postavila.

### ODLIKE INTERKULTURALNE KOMPETENCIJE

Ako vam to nitko nije unaprijed rekao, po svojoj prilici ćete pogriješiti u svojoj procjeni ali s vremenom će se stvari popraviti. No, nekim ljudima će komunikacija s osobama iz druge kulture vrlo teško ići dok će se drugi vrlo brzo prilagoditi. Za ove zadnje kažemo da imaju visok stupanj interkulturalne kompetencije, tj. da su sposobni uspješno komunicirati s osobama iz drugih kultura. Što karakterizira takve osobe?

#### 1. Tolerancija nejasnih situacija

Budući da se ljudi iz drugih kultura ponašaju različito a imaju i različite standarde i mišljenja od nas, u komunikaciji s njima doživljavamo veliku količinu nesigurnosti i nepredvidivosti. Često ne znamo kako se trebamo ponašati i kako će se naše ponašanje vrednovati.

Tako, ako smo pozvani na večeru, u nekim azijskim zemljama pristojno je otići čim večera završi. Ukoliko ne odemo to znači da nismo dovoljno pojeli i naš ostanak smatra se nepristojnim. U Indiji, Europi, i Americi nepristojnim se smatra upravo suprotno (ako odmah odemo) jer pokazuje da smo došli samo zbog jela i ne uživamo u društvu s domaćinima.

Ako ne znamo ova pravila možemo se naći u čudu ako se naš suradnik porijeklom iz Azije naglo ustane nakon večere i ode. Vjerojatno ćemo se ne samo iznenaditi nego i uvrijediti. No, osoba visoke tolerancije prihvaća ovakve nejasne situacije i pokušava ih shvatiti. S

**U švicarskom gradiću Chateau d'Oex trojezičnim se natpisom apelira na zaštitu okoliša. Na engleskom piše: *Molimo ne berite cvijeće*; na njemačkom: *Zabranjeno je brati cvijeće*, a na francuskom: *Oni koji vole planine ostavljaju im njihovo cvijeće*.**

# SURADNIK S DRUGOG KRAJA SVIJETA



Trudite se da najprije shvatite, a zatim da budete shvaćeni.

Steven Cowie

U vašem poslovanju sigurno će doći trenutak kad ćete se sresti sa potencijalnim partnerom ili klijentom iz neke druge zemlje. Prije tog susreta svakako je potrebno dobro se pripremiti. Kako, pročitajte u sljedećem tekstu.

re i ode. Vjerojatno ćemo se ne samo iznenaditi nego i uvrijediti. No, osoba visoke tolerancije prihvaća ovakve nejasne situacije i pokušava ih shvatiti. S

druge strane, osoba niske tolerancije u ovakvim situacijama osjeća se neugodno i napeto, pokušava ih u potpunosti izbjeći ili ih što prije napustiti.

#### 2. Fleksibilnost u ponašanju

U vlastitoj kulturi obično znamo kakvo ponašanje se od nas očekuje i što je prikladno u nekoj situaciji. Kada smo u nekoj stranoj zemlji to više nije tako očito i ljudi na naše ponašanje

## Uspješna interkulturalna komunikacija pretpostavlja da smo spremni relativizirati vlastite vrijednosti, vjerovanja i ponašanja.

mogu reagirati za nas prilično neočekivano.

U Italiji i Gvatemali običaj je da se nakon večere ili sličnog okupljanja ljudi pozdrave više puta prije nego odu.

Tako se mogu pozdraviti u dnevnoj sobi i časkati još neko vrijeme. Nakon toga mogu se pozdraviti na vratima i još malo razgovarati pa sve ponoviti pred otvorenim vratima automobila. Osoba visoke interkulturalne kompetencije brzo će uočiti ove običaje i prilagoditi se situaciji. Ona je u stanju vidjeti i vrlo suptilne signale koje drugi šalju i prilagoditi svoje ponašanje tim signalima. Njoj se neće dogoditi da se u gore opisanom slučaju samo jednom pozdravi i odmah ode.

Osoba niske interkulturalne kompetencije uvijek se ponaša na isti način pa i u situacijama kada komunicira s osobama iz drugih kultura. Nije u stanju razmišljati o alternativnim načinima ponašanja i ne uočava kako njeno ponašanje negativno djeluje na druge ljude. Ona će se jednom pozdraviti i otići ne primjećujući da je domaćinima neugodno.

### 3. Komunikacijska svjesnost

Problemi u interkulturalnoj komunikaciji događaju se jer ljudi koji komuniciraju slijede različita lingvistička pravila. Tako istim terminima mogu pridavati različito značenje ili imati različita pravila o tome kako se odvija razgovor i s obzirom na sadržaj kao i na proces. Razlike postoje i u interpretaciji neverbalnih znakova koji se odvijaju tijekom razgovora. Tako ljudi

u nordijskim zemljama za vrijeme razgovora održavaju veći međusobni osobni prostor nego oni iz mediteranskih zemalja.

Komunikacijski svjesna osoba u stanju je prepoznati različita komunikacijska pravila i prilagoditi im se. To primjerice znači da će Šveđanin razumjeti da mu je Talijan u razgovoru prišao preblizu jer je to običaj u njegovoj kulturi a ne zato što je nepristojan ili agresivan. Komunikacijski svjesna osoba također će pokušati na najmanju moguću mjeru svesti probleme rečenicama poput "Možda vas nisam dobro razumio.", "Ono što sam u stvari mislio je...", "Što ste mislili kad ste rekli?", "Čini mi se da nam vrijeme ističe.", "Ako sam vas dobro razumio kad ste to rekli mislili ste..."

### 4. Spremnost na stjecanje novog znanja

Teško je predvidjeti s kakvim problemima se možemo susresti komunicirajući s ljudima iz drugih kultura. Unaprijed ne možemo sve naučiti pa je stoga vrlo važno da smo spremni i otvoreni za novo učenje. Pritom dio znanja možemo steći proučavajući informacije o zemlji u koju putujemo ili iz koje dolazi naš poslovni partner. No, dakako, puno informacija možemo doznati ako pažljivo gledamo i slušamo kako se ta osoba i druge osobe iz iste kulture ponašaju. Tako, možda mislite da ako ste pozvani na večeru morate iz pristojnosti doći na vrijeme. To je točno ako su vaši domaćini Nijemci ili Amerikanci. Oni će se jako

## Savjeti Poslovnog savjetnika

- Budite strpljivi – raditi u interkulturalnom okruženju može biti vrlo frustrirajuće. Nesporednosti u komunikaciji će biti vrlo česti i treba se truditi razumjeti zašto su se dogodili kako bismo ih mogli u budućnosti izbjeći.
- Zajedno sa ostalima postavite pravila koja se odnose na točnost, održavanje sastanaka, nesporednosti i slično. Ljudi iz različitih kultura lakše komuniciraju kad postoje pravila.
- Kad god vam nešto nije jasno pitajte i provjerite. Nemojte pretpostavljati. U ovom kontekstu pretpostavke mogu biti vrlo opasne.
- "Vrijeme je novac" – poslovice je koja ne vrijedi u svim kulturama. Ne postavljajte stoga nategnute rokove.
- Budite pažljivi kad je humor u pitanju – ono što je vama smiješno osobi iz druge kulture može biti uvredljivo.
- Poštovanje je temelj svake pa i interkulturalne komunikacije. Poštujući svaku osobu postavljate temelje za otvorenu i iskrenu komunikaciju.

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

Zanima vas koji  
su propisi  
trenutno važeći ?



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

Napomena: Usluga pregleda važećih propisa je besplatna

uvrijediti ako zakasnite. No, Talijani ili Latinoamerikanci će se iznenaditi ako se pojavite točno na minutu – možda ćete im poremetiti planove jer oni očekuju da gosti dođu sa oko pola sata zakašnjenja.

### 5. Poštovanje različitosti

Uspješna interkulturalna komunikacija pretpostavlja da smo spremni relativizirati vlastite vrijednosti, vjerovanja i ponašanja. To znači da ih ne smijemo smatrati jedino ispravnima i mogućima, da moramo shvatiti da druga osoba o mnogim stvarima misli i vjeruje drukčije i moramo biti spremni vidjeti kako stvari izgledaju iz njene pozicije. Osoba koja rigidno vjeruje da su njena mišljenja, stavovi i ponašanja jedino ispravni teško će biti uspješna u takvoj komunikaciji.

U Africi, Južnoj Americi i mediteranskim zemljama glasno razgovarati na ulici i smijati se je potpuno prihvatljivo, dok se u nekim azijskim zemljama to smatra nepristojnim privlačenjem pažnje na sebe. Stoga, ako ste malo glasniji na ulici morate shvatiti da to ljudima u dotičnoj zemlji nije baš simpatično.

### 6. Empatija

Moramo biti svjesni da ljudi iz različitih kultura istu situaciju često vide i vrednuju na posve različit način. Da bismo uspješno komunicirali moramo imati empatiju prema drugoj osobi, moramo znati promijeniti perspektivu i vidjeti stvari njenim očima te pokazati stvarno zanimanje za to kako se druga osoba osjeća i kako vidi situaciju. Empatična osoba pažljivo promatra druge ljude i u stanju je uočiti i razumjeti i one emocije koje nisu tako očite. U svom odnosu s drugom osobom uzima u obzir te emocije i trude se ne povrijediti je.

dr. sc. Majda Rijavec

# Kako putovanje zrakoplovom učiniti ugodnijim

Ukoliko nikada niste putovali zrakoplovom, slijede savjeti kako putovanje učiniti što ugodnijim i bržim, ali i sa što manje neugodnosti koje su itekako moguće prije putovanja, za vrijeme leta, te poslije slijetanja. Razlike postoje putujete li u domaćem prometu, između hrvatskih gradova, zatim putujete li između gradova u Europi ili pak putujete na drugi kontinent.



Krunoslav Čosić, dipl. ing

## OPĆENITA PRAVILA

Ukoliko znate kad krećete na put bitno je što prije rezervirati zrakoplovnu kartu, kako za odlazak tako i za povratak. Kartu možete kupiti direktno na aerodromu, putem agencija koje se

bave prodajom karata ili pak putem interneta. Ukoliko karte kupujete putem Interneta tada možete ostvariti uštede. Danas se na tržištu nalaze i zrakoplovne kompanije koje nude karte i za nekoliko desetaka eura, ali samo u slučaju ako karte rezervirate nekoliko mjeseci unaprijed. Ne zaboravite da u tim cijenama nisu uračunate aerodromske takse, koje nisu malih iznosa. Nakon što ste kupili kartu, slijedi odlazak na aerodrom. Preporuka je da se na aerodrom dođe barem sat vremena prije polijetanja zrakoplova u domaćem prometu, odnosno sat i pol ranije u slučaju leta prema inozemstvu. Kad dođete na aerodrom potrebno je napraviti *check-in*, odnosno preuzeti kartu na *check-in* šalteru aerodroma, koju ste prethodno rezervirali, stoga sa sobom morate imati osobnu iskaznicu u slučaju putovanja po Hrvatskoj, odnosno putovnicu u slučaju putovanja izvan Hrvatske. Dobro je sa sobom za svaki slučaj ponijeti i otisnutu kopiju prethodno rezervirane karte.

Na *check-inu* ostavljate i svoju veliku prtljagu, koju preuzimate nakon što stignete na odredište. Sa sobom u zrakoplov možete ponijeti manju prtljagu. S obzirom da se tijekom putovanja zna dogoditi da greškom aerodroma vaša prtljaga ode u neki drugi grad, mnogi sa sobom nose većinu stvari bez kojih ne mogu. U tom slučaju imate pravo na kupnju osnovnih stvari kao što su kozmetika te donje rublje, a račun ispostavite svojoj kompaniji s kojom



ste putovali. Ukoliko dođete na odredište i ne nađete svoju prtljagu tada se obavezno javite uredu za izgublenu prtljagu te ostavite svoje podatke kao što je broj mobitela i adresa gdje odsjedate kako bi vam mogli dostaviti vašu prtljagu. S obzirom da se prtljaga prebacuje postoji mogućnost da vam se torbe i koferi oštete, stoga pazite na kvalitetu torbi koje koristite. Najbolje su plastične torbe.

## KONTROLA

Nakon što ste obavili *check-in*, krećete prema zrakoplovu, a prva na redu je carinska kontrola, ukoliko putujete izvan Hrvatske. Na tom mjestu morate pokazati putovnicu i zrakoplovnu kartu, a možete prijaviti ure-

đaje koje sa sobom iznosite izvan Hrvatske, kao što su skuplje kamere, laptopi, jer biste možda mogli imati problema prilikom povratka u Hrvatsku. Putujete li često s tom opremom dovoljno je samo jednom ispuniti potvrdu o iznošenju uređaja i sa sobom je svaki put ponijeti te pokazati na zahtjev carinika pri povratku.

Zatim slijedi pregled. Proći ćete kroz ultrazvučna vrata, prije kojih u posudi morate ostaviti jaknu, torbe i druge predmete kao što su kovanice i remen, a koji se istovremeno s vama kontroliraju. U ruci držite svoju kartu. Ukoliko u vašoj obući postoje metalni dijelovi, morat ćete se izuti, ostaviti obuću u posudu i proći bosu, ispred svih ljudi koji su iza vas. Nakon što pro-

**Prilikom ostavljanja prtljage na *check-inu* bitno je da u njoj ne budu nikakve baterije. Ukoliko i ostavite baterije u nekom od uređaja kao što su mobiteli, fotoaparati, brijači aparati, depilatori, zubne četkice, prtljagu će vam odmah vratiti, nakon što prtljaga prođe kontrolu.**

đete kontrolu možda će vas zamoliti da im pokažete sadržaj torbe i stvari koje nosite sa sobom, a što je također vidljivo svima koji su u vašoj blizini.

Sada slijedi veoma bitna stvar, a to je količina tekućih stvari koje smijete imati sa sobom. Naime, nije dopušteno sa sobom u zrakoplov ponijeti stvari kao što su voda, sokovi, gelovi, kreme, losioni, parfemi, gelovi za brijanje i slično u pojedinačnom volumenu većem od 100 ml, niti u ukupnom iznosu većem od jedne litre. Na primjer, to pravilo vrijedi i za boce vode koje su recimo volumena pola litre, a u boci se nalazi samo 0,50 ml, što je manje od dopuštenog. Ili recimo, nosite sa sobom parfem ili gel za brijanje, a koji su veći od 100 ml. Tada će vam sve to oduzeti i baciti u kantu za smeće. Sve to vrijedi čak i za medicinske lijekove koji su neophodni osobi čak i za vrijeme leta zrakoplovom. Stoga je svu kozmetiku veću od 100 ml bolje staviti u prtljagu koja se ostavlja na *check-inu*, nego nositi sa sobom, jer će ju vam oduzeti.

## BOARDING

Zatim dolazite do čekaonice u kojoj čekate vrijeme za ukrcaj u zrakoplove, na karti piše *Board time*. Ukoliko imate vremena do *Board timea*, tada možete sjesti u kafić i popiti kavu ili pak posjetiti Free shop u kojem možete kupiti što god želite i sa sobom ponijeti u zrakoplov (tekućine će vam zapakirati u plastičnu vrećicu). Tu više ne vrijedi pravilo o 100 ml tekućine, tako da možete kupiti parfem i sa sobom ga ponijeti. Ali, budite oprezni! Ukoliko presjedate, ponovno ćete na sljedećem aerodromu proći kontrolu svega što imate sa sobom, tako da ne kupujte takve stvari ukoliko ćete presjedati.

Kad bude vrijeme za *Boarding*, uputit ćete se prema *Gateu* (izlazu) koji je naznačen na vašoj karti te se uputiti u autobus koji će vas odvesti do zrakoplova. Na *Gateu* ćete ponovno pokazati kartu i po potrebi identifikacijski dokument, gdje će vam otrgnuti dio vaše karte. Veliki aerodromi imaju direktni ukrcaj s *Gatea* u zrakoplove, dok to domaći aerodromi nemaju, što je svakako nedostatak.

## ULAZAK U ZRAKOPLOV

Nakon ulaska u zrakoplov idete prema sjedištu koje je naznačeno na vašoj karti te pazite na broj reda i slovo mjesta na kojem

**Od vas se može zatražiti da na licu mjesta isprobate ono što nosite sa sobom – stavite kremu na svoju kožu, isprobate sadržaj.**

## Savjeti Poslovnog savjetnika

1. Ukoliko znate kad krećete na put bitno je što prije rezervirati zrakoplovnu kartu, kako za odlazak tako i za povratak.
2. Na aerodrom dođe barem sat vremena prije polijetanja zrakoplova u domaćem prometu, odnosno sat i pol ranije u slučaju leta prema inozemstvu.
3. S obzirom da se prtljaga prebacuje postoji mogućnost da vam se torbe i koferi oštete, stoga pazite na kvalitetu torbi koje koristite. Najbolje su plastične torbe.
4. Svju kozmetiku veću od 100 ml bolje staviti u prtljagu koja se ostavlja na *check-inu*, nego nositi sa sobom, jer će vam je oduzeti.
5. Obavezno se držite vašeg mjesta koje je naznačeno na karti, a prije slijetanja vežite se sigurnosnim pojasom i isključite mobitele i druge elektronske uređaje.

sjedite. Obavezno se držite vašeg mjesta koje je naznačeno na karti. Iznad glave ili ispred nogu ispod sjedala ispred vas možete ostaviti svoju priručnu prtljagu i garderobu. Kad sjednete, obavezno se vežite sigurnosnim pojasom te isključite mobitele i druge elektronske uređaje. Pojedine uređaje možete koristiti i tijekom leta, ali se prethodno informirajte kod osoblja što je dopušteno, kako ne biste eventualno ometali navigacijske i komunikacijske uređaje zrakoplova. Zatim slijedi uzlijetanje zrakoplova, koje je popraćeno uputama stjuardesa (ili stjuarda) kako se ponašati u slučaju opasnosti kao što je pad tlaka, slijetanje na drugu zemljanu ili pak vodenu površinu.

Nakon što zrakoplov postigne visinu možete ako želite odvezati pojas, a koji ćete obavezno morati ponovo staviti pri slijetanju. Let zrakoplovom uglavnom je miran, imat ćete osjećaj kao da stojite na mjestu, a ako zrakoplov prolazi kroz oblake ili pak jako puše vjetar tada ćete osjetiti podrhtavanje ili čak i propadanje koje nije ništa strašno, ali ako se plašite može vam izgledati strašno.

Za vrijeme leta na većini se letova poslužuje hrana i piće, a pojedini prijevoznici naplaćuju hranu i piće, što vam bude napomenuto prije posluživanja. Isto tako, za vrijeme leta se prodaje određena roba kao što su parfemi ili pića, a koje možete kupiti po povoljnijim cijenama. Za vrijeme leta

možete se koristiti toaletom. Nije dopušteno pušenje u zrakoplovima i konzumiranje vlastitih alkoholnih pića, isto i na većini europskim aerodroma.

## SLIJETANJE

Zatim slijedi slijetanje. Nakon što se zrakoplov zaustavi možete početi s izlaskom, a prije izlaska ne zaboravite sa sobom uzeti svoje stvari. Zatim se upućujete prema prtljazi ukoliko ste ju ostavili na *check-inu* ili prema izlazu ako nemate prtljage. Pri preuzimanju prtljage, koja dolazi na pokretnoj traci, provjerite njezinu ispravnost, a ako postoje oštećenja obavezno se odmah javite na izlazu kako bi se pokrenuo postupak nadoknade štete.

Ukoliko nastavljate putovanje drugim zrakoplovom (presjedate), tada idete prema *Gateu* (izlazu) koji je naznačen na vašoj karti, bez odlaska po prtljagu. O njoj se brine aerodrom, koji prtljagu prebacuje u drugi zrakoplov.

Ukoliko ulazite u neke zemlje, kao što je Velika Britanija, morat ćete popuniti određeni obrazac, stoga obratite pozornost i na to.

## I ZA KRAJ

Ako ste pažljivo pratili naše savjete i upute putovanje bi trebalo proći ugodno, bez neugodnosti. Želimo vam sretan put.

PS

## Nazovite svog poslovnog savjetnika

TELEFONSKI SAVJETI SAMO ZA PRETPLATNIKE

Tel. 01-4836 106

Putem PIN-a / nalazi se na računu za pretplatu

Svakim radnim danom od 9.00 do 13.00 sati



# Rastoke – jedinstveno turističko mjesto



Karlovac, Slunj, Plitvice, Gračac i još malo Dalmacija. Zvuči poznato? To je naša stara državna cesta koja nas vodi na toliko željeni godišnji odmor, a koju su mnogi zaboravili od kada imamo autocestu. No, obzirom na gužve koje ćemo sigurno imati, a koje su 1. svibnja već počele, možda je vrijeme da se upitamo: nije li potrebno vratiti se nekim “starim vrijednostima”? I tu ne mislim na janjetinu i slične delicije (makar nije isključeno), već na naš lijepi krajolik koji može biti prekrasan početak odmora. Ovaj put vodim vas u Slunj.

**N**a samom ulazu u Slunj, 100 km od Zagreba, nalaze se **Rastoke** – jedinstveno turističko naselje nastalo na ušću rijeke Slunjičice u Koranu. Jedinstveno zbog svoje ljepote i zasluženog epiteta Mala Plitvička jezera. Rijeka Slunjičica prolazi kroz naselje na malom prostoru, pretače se kroz brojne slapove i slapiće – kraseći ga, stvarajući brojne bazene, potociće i jezercu koja se isprepliću među kućama. Osobito oduševljava zvuk – opuštajući žubor potocića i jačina slapova koja odzvanja cijelim naseljem. Negdje jače, negdje slabije, taj zvuk se provlači između kuća i priziva vas da otkrijete od kuda dolazi. A gdje god pogledali naići ćete na nešto zanimljivo: uređena dvorišta, stare kuće, mlinove, mostiće, prekrasno cvijeće.

### TURIZAM KAO NAČIN ŽIVOTA

Stanovnici Rastoka žive od turizma. Gotovo svaka kuća iznajmljuje sobe i apartmane, a cijena noćenja iznosi oko 80 kn po osobi. Najveći turistički kompleks zove se “**Slovin Unique – Rastoke**”, a ime je dobio po rimskom nazivu grada Slunja. Kompleks je

okružen najvećim slapovima u Rastokama: Vilina kosa, Hrvoje, Buk i Virički slap, te vidikovcima nad kanjonom Korane. Tu je i konoba “Pod rastočkim krovom”, u kojoj nude domaće specijalitete: pastrve iz (naravno) vlastitog ribnjaka, rastočku pogaču, masnicu, proju, domaći sir itd. Gostite se u prekrasnom ambijentu, no potrebna je prethodna najava. Možete organizirati i smještaj u tradicionalno uređenim sobama, a u ponudi je i kongresna dvorana za 60 osoba. Na prostranim livadama unutar ovog lijepog turističkog kompleksa organiziraju se i različite priredbe ili vjenčanja. Ukoliko ste samo u prolazu, možete cijeli prostor razgledati uz plaćanje ulaznice, te posjetiti suvenirnicu.

I u slučaju gužve, u restoranu **Petro** ne morate se najaviti. Ponuda hrane nije toliko raznolika ali je hrana ukusna, a vanjski ambijent prekrasan i cijene pristupačne.

### ZAŠTIĆENI RAJ

Zbog svoje sačuvane arhitekture i prirodne ljepote, ovo naselje zaštićeno je 1969. godine i proglašeno prirodnim spomenikom kulture.

Kažu da je Korana raj za kupaće i da temperatura vode doseže 28°C. Stoga, zašto ne isprobati. Kupalište se nalazi ispod mosta kojim ulazite u grad.

Osim uz rijeku Slunjičicu i Koranu, možete se prošetati do Starog grada – tvrđave, koju su sagradili hrvatski feudinci zbog obrane od Turaka, a koja je dugo bila u vlasništvu obitelji Frankopan. U blizini je i veliki Napoleonov magazin za spremanje žita, isto tako ruševina čiji ostaci danas podsjećaju na našu burnu povijest i brojne osvajače: one koji su samo otimali i one koji su nešto i ulagali. I jedan i drugi bit će vjerojatno obnovljeni kao spomenik naše povijesti.

### IZNENAĐENJE NA MREŽNICI

Za povratak predlažem drugi put: iz centra Slunja, odmah iza gradskog parka, skrenite desno u smjeru Kukača i Primišlje – prema Ogulinu. Nakon cca 18 km pogledajte ulijevo i vidjet ćete prekrasnu dolinu kroz koju protječe uređeno korito Mrežnice. Kada se spustite u dolinu odmah prije mosta skrenite lijevo i doći ćete do, vjerojatno, novog izletišta i kupališta – koji tako zadivljujuće izgledaju s visine, a još ljepše iz blizine. Ne znam hoće li biti gotovo do ljeta, ali, i ako neće, ono što ćete vidjeti vrijedno je malo dužeg puta. Toliko iznenađenja u tako maloj zemlji! Uživajte!

Vaša Sanja

**Zbog svoje sačuvane arhitekture i prirodne ljepote, ovo naselje zaštićeno je 1969. godine i proglašeno prirodnim spomenikom kulture.**



## Što pogledati - kamo ići

### 22. međunarodni festival novog kazališta Eurokaz

21.6.2008. – 3.7.2008. Zagreb

Ovogodišnji međunarodni festival novog kazališta Eurokaz uz kazališne i koreografske zvijezde ugostit će i tri koprodukcije. Od starije generacije, koja je uvodeći film u teatar svojevremeno prekoračila granice umjetnosti, nastupit će Goat Island (SAD), a od najmlađih tu su zvijezde u usponu Cynthia Hopkins & Gloria Deluxe (SAD), Nature Theatre of Oklahoma (SAD), te the Wooster Group (SAD), zatim indijska Roysten Abel s kazališnim uprizorenjem koncerta indijske *sufi* glazbe te Akram Khan Company & Kineski nacionalni balet (Velika Britanija/Kina). U hrvatskom dijelu programa u koprodukciji Teatra ITD & Eurokaza održat će se predstava "U agoniji" u režiji Branka Brezovca te "Toranj loše glazbe" u režiji Nika Đurića i "Lutkina kuća - zmija mladoženja" u režiji Anje Maksić. Tijekom festivalskih dana održati će se i temat o Branku Gavelli.

### Treći Vip INmusic Festival

3.6.2008. - 4.6.2008. Jarun, Zagreb



I ovogodišnji najveći glazbeni festival, treći dvodnevni Vip INmusic festival održat će se na četiri pozornice - Vip Stageu, Nokia Stageu, Tuborg Stageu i Radio 101 Stageu, a festivalski program trajat će do ranih jutarnjih sati. Najveće ime festivala svakako je Nick Cave & The Bad Seeds, u čijoj je glazbi svaki žanr malo izvitoperen, i blues i gospel i rock i arty punk, a likovi dolaze iz polusvijeta, u priči mračne tematike, protkane religijom, nastranim ljubavima, smrću. Zajedno sa Nick Caveom, gitarist Mick Harvey, gitarist Blixa Bargeld iz znamenite industrial grupe Einstürzende Neubauten i basist Barry Adamson iz sastava Magazine stvaraju izvanrednu glazbenu kulisu koja prati pomahnitale likove u pjesmama. Drugi dan obilježit će The Prodigy u odličnom *line-upu* sa Serjom Tankianom (vođom jednog od vodećih bendova

alternativnog rocka današnjice, System Of a Down) uz energičnost, eksplozivnost, sirovost i ples u pravom vizualnom spektaklu po kojem je The Prodigy poznat, u festivalskom ambijentu koji može zadovoljiti velike tehničke zahtjeve Prodigyja. Slijede oni koji su popularizirali indie elektroniku - Hot Chip, britanski hip hoperi StereoMC's, pustinjski blueseri Tinariwen, slijepi glazbeni par Amadou & Mariam iz Malija, The Go! Team koji isprepliću zvuk indie rock gitara, noise popa, ranog hip hopa, funka kakav se slušao 70-ih i navijačkih pjesama. Jedan od bendova koji će predstavljati domaće snage je Let3.

## CineStar najavljuje



Ivana Bulimbašić Paulin,  
Marketing Manager  
Blitz-Cinestar d.o.o.

**CINESTAR 3D** samo je jedna od novina koju tvrtka Blitz-Cinestar uvodi u svoje multiplekse nastavljajući tako tradiciju postavljanja najviših kino standarda i garantirajući konstantnu evoluciju i rast kvalitete kino produkcije u Hrvatskoj i regiji. Od 22. svibnja CineStar 3D kino otvara svoja vrata u Branimir centru. Prvi 3D film koji će se prikazati u CineStar 3D kinu: "Dinosauri: Divovi Patagonije 3D".



### Najbolje slike Lovre Artukovića

24.4.2008. - 8.6.2008.

Klovićevi dvori, Zagreb



Radovi jednog od najintrigantnijih autora srednje generacije likovnih umjetnika Lovre Artukovića, u ciklusu "Prve retrospektive" kustosice Ane Medić može se još kraće vrijeme pogledati u Klovićevim dvorima.

U epohi nazvanoj "krizom slikarstva" ovaj umjetnik (vjerojatno najviše poznat po svojim portretima) se opredijelio za klasično slikarstvo koje je uspio ponovo aktualizirati preuzevši metode iz suvremenih vizualnih medija, posudivši tehnike iz filma, stripa i videa. Slike tako postaju svjedoci našeg trajanja, naših susreta, strahova, želja i osjećaja, ali pogled koji daje Artuković ujedno nosi jasan komentar koji se ogleda u paradoksu, crnom humoru, uvijek suptilnom, samo naznačenom, ostavljajući gledatelju potreban prostor za igranje mašte i vlastito pronalaženje svih individualnih slabosti i društvenih ugodnih laži na kojima leži naša kultura.

Dina Ivan

# ALZAŠKO SRCE EUROPE

Zašto posjetiti Strasbourg, grad ujedinjene Europe saznajte u sljedećem tekstu.



Ana Grubanović

Strasbourg, grad na istoku Francuske u pokrajini **Alsace** zbog svoje je dvonacionalne i dvojezične kulture (njemačko – francuske), postao jedan od glavnih gradova ujedinjene Europe i sjedište međunarodnih

organizacija: Vijeća Europe, Europskog suda za ljudska prava i Europskog parlamenta. Po veličini sedmi grad u Francuskoj sa 702.000 stanovnika i jedini grad u svijetu čiji je centar UNESCO proglasio svjetskom baštinom 1988., raj je reda, rada i discipline. Strasbourg će vas na prvi pogled oduševiti svojom ljupkošću uređenih parkova i perivoja, stare gradske jezgre, pitoreskne “Male Francuske” kao i modernih građevina “Ujedinjene Europe”.

## DOKAZI TERITORIJALNOG PREVIJANJA

Kroz svoju povijest grad je bio pod galskom i germanskom vlasti te i danas posjeduje dokaze teritorijalnog previranja. Većina gradskih ulica ima njemačke nazive, dok su Francuzi najistočniji dio svoje zemlje oduvijek smatrali kolijevkom francuskog domoljublja. Taj stav posebno je hranila činjenica da je u Strasbourgu komponirana francuska himna (Marseljeza) koja je doživjela premijernu izvedbu 1792. Na rubovima grada šetnjom kroz pješački most Europe (**Point de l'Europe**) na rijeci Rajni, osjeća se ta virtualna granica s Njemačkom. Most je sagrađen kao znak prijateljstva i zajedništva Europe. S obje strane Rajne nalazi se prekogranični park – Vrt dviju obala (**Le jardin des Deux Rives**). S francuske strane park je uređen s maštovitim detaljima, poput kanta zaljevača, vodoskoka i kupališta divljih pataka.

## NA PUTU ZA “MALU FRANCUSKU”

Najstariji dio grada **Le Petit France** (Mala Francuska), smješten je na otoku koji okružuju rukavci rijeke **Ille**. Alzaške kućice, stare i do 7 stoljeća, specifične po križno prekrizanim drvenim gredama i bogatim lončanicama pelargonija na drve-



nim balkonima, danas su tradicionalni restorani ili male otvorene galerije. Nekada su to bile obrtničke radnje poput **Maison des tanneurs** – kuće kožara. Od 1228. godine, trgovačke četvrti čine važan sastavni dio grada. Ulice i građevine iz tog vremena svjedoče o bujnom trgovačkom životu tadašnjih stanovnika. Grad je u to vrijeme bio zaštićen sustavom kula povezanih Prekrivenim Mostovima (**Ponts Couverts**) koji se i danas mogu vidjeti u Maloj Francuskoj.

Ime Mala Francuska odnosi se na najstariji posao na svijetu. Zbog raširene prostitucije tijekom drugog svjetskog rata na ovom području, Nijemci su ga prozvali Malom Francuskom jer se prostitucija pogrdno u Njemačkoj nazivala “francuskim poslom”.

Ploveći duž otoka, ne može se zaobići nekadašnji zatvor, odnosno utvrda s puškarnicama za topove – **Barrage Vauban**.

Izgradio ju je vojskovođa Vauban po naredbi Luja XIV. u 17. stoljeću kao obrambeno zdanje, a danas turistima služi kao vidikovac s panoramskim pogledom na stari grad, dok unutrašnjost utvrde krije patinu prošlosti i veliku zbirku topova, oružja te prostorija nekadašnjih konjušnica i ostava. Uz utvrdu smješten je **Parc de la Citadelle**.

Šetnjica Malom Francuskom dovest će vas i do najljepšeg gotičkog zdanja u Strasbourgu – **Notre Dame de Strasbourg**, koja je do 1874. slovila kao najviša građevina na svijetu visoka 142 metra. Victor Hugo opisao ju je kao divovsko i profinjeno čudo vidljivo iz Vosgeških planina. Katedrala je poznata po astronomskom satu, kao jednom od najvećih na svijetu kojeg je izgradio Christian Herlin 1571. Pogledom na sat uvjerit ćete se u njegovu besprijekornu točnost, a iako pokazuje prijestupne godine, ekvinočije i ostale astronomske podatke, zahtjeva posebno matematičko znanje pri tumačenju. Legenda kaže da su konstruktoru sata mještani iskopali oči kako bi ga spriječili da svoje znanje reproducira van granica Strasbourga. Na **Place de la Cathédrale** smještena je i znamen-

**Većina gradskih ulica ima njemačke nazive, dok su Francuzi najistočniji dio svoje zemlje oduvijek smatrali kolijevkom francuskog domoljublja.**



## Savjeti Poslovnog savjetnika

- Propješačite Mostom Europe na samoj virtualnoj granici Francuske i Njemačke.
- Zaplovite Malom Francuskom i ručajte u jednoj od alzaških kućica.
- U Orangeriu posjetite bijeli paviljon carice Jozefine.
- Poslušajte Čarobnu frulu u Saint Thomasu.
- Provjerite vrijeme na astronomskom satu u Katedrali.

ta kuća Kammerzell, primjer izrezbarene umjetnosti.

### ORANGERIE CARICE JOZEFINE

Parkovi Strasbourga posebna su čuda prirode, besprijekorno uređeni, pružaju vam mogućnost odmora i uživanja u prvim proljetnim danima. Njegovani engleski travnjaci, jezera, slapovi, odišu jednostavnošću. Jedan od najljepše uređenih, gradski je **Parc de l'Orangerie** s impresivnim jezerom okruženim slapovima kojim možete veslati u unajmljenim drvenim čamcima. Park je osmislio osobni vrtlar Luja XIV., Andrejle Nôtre, a prenamijenjen je za vrijeme Napoleona u engleski park carici Jozefini kojoj je posvećen i bijeli paviljon uz samo jezero. Orangerie je raj za mališane jer je u parku smješten mali ZOO, ali i uz-

gajalište roda. Zbog svoje ljepote mještani Strasbourga često ga koriste za obiteljske piknike i druženje s djecom. Na samom rubu prostranog gradskog parka nalazi se Vijeće Europe, Europski parlament i Sud za ljudska prava. Posjet ovim eminentnim ustanovama strogo je kontroliran te ćete "dodir sa Europom" moći ostvariti tek organiziranim posjetima, koji se najavljuju i nekoliko mjeseci unaprijed. Zgrada Louisa Weissa, poznata pod nazivom **IPE IV** Europskog parlamenta, izgrađena 1998., grandiozno je zdanje, pred kojim se nalazi i skulptura zemaljske kugle - Ujedinjene Europe.

### MOZARTOVO SVEUČILIŠTE I GLAZBA

Strasbourg je također poznat i po međunarodnom **sveučilištu Schiller** s višestoljetnom tradicijom na kojem su svoje znanje stekli Goethe, Mozart, Erazmo, Louis Pasteur. Sveučilište okružuje **Parc de Pourtalès** u kojem se nalazi barokni dvorac istog imena. Vrijedno je vidjeti unutrašnjost dvorca, ali i muzej na otvorenom s međunarodnim modernim skulpturama. Ako se ne uspijete ušuljati u Sveučilište kao strasburški student, zvukove Mozartove glazbe možete čuti u protestantskoj **crkvi Saint Thomas** u kojoj se svakodnevno održavaju koncerti klasične glazbe. Slično ćete doživjeti provozate li se gradskim niskopodnim tramvajem koji na svakoj stanici svira odlomak neke klasične skladbe.

## Jakovljeve kapice i salata od puževa

U Strasbourgu prevladavaju francuski i njemački specijaliteti, pretežno jela od mesa, peradi i plodova mora. Kao predjela poslužuju se ukusni otvoreni sendviči (*tartines*) od kiselog kruha Poilâne sa sirom, kobasicom ili paštetom. Poznati su i *pâté en croute* (zalogajčići) s ukrasima od jezika, šunke, pistacija i crnih tartufa. Francuzi vole jake procijeđene juhe – *coullis* ili mesne juhe (*pot-au-feu*). Tipična glavna jela su: *foi gras* (gušćja ili pačja jetra), *homard persillé* (šunka ili jastog s peršinom) i *cassoulet* - krepko, glavno jelo sa svinjetinom i grahom. Posebna su delicija jela od školjaka, jakovljevih kapica, ostrige s *mousseom* ili dagnje u vinskom temeljcu (*moules marinières*). Od mesnih jela najtraženije je *L assiette du rôti* - pladanj s tri vrste pečenog mesa, poslužen s tri različita umaka, sušeni pačji bataci ili mekani janjeći odresci u maslacu (*noisettes d'agneau*). Od brojnih priloga uz jakovljeve kapice punjene sirom *beafortom* poslužuju se *ravioli* od kelja s kremom od tartufa ili hrskave palačinke od krumpira s tučenim vrhnjem. Od deserata najpoznatija je alzaška pita (*tarte Alsacienne*) koja se sastoji od slastičarske smjese jaja, mlijeka i voća, *clafoutis* - desert sa svježim voćem, *profiteroli* s čokoladnim umakom i *millefeuille* - kolačići punjeni kremom s okusom pralina.

### POSLOVNO SREDIŠTE STRASBOURGA

Najveći trg u srcu Strasborga, ujedno i poslovno središte u kojem možete ostvariti vrijedne poslovne kontakte je **Palace Kléber**. Trg je prepoznatljiv po skulpturi velikog francuskog generala Jean Baptiste Klebera. Od maštovitih suveniru, koji su većinom pariški, ističe se alzaška keramika proizvedena u 18. i 19. stoljeću. Najljepši primjerci alzaške keramike mogu se naći u radnjama Bastion pokraj Strasbourške katedrale.

Zabava i noćna ponuda grada vrlo je manjkava, pogotovo ljeti kad se nakon 22 sata ugostiteljski objekti zatvaraju. Stanovnici Strasbourga uživaju uglavnom vikendima, kada većina njih odlazi na gastronomsku i vinska hodočašća u Alsace, najmanju i najbogatiju francusku pokrajinu. Osjetiti Strasbourg nepcima najbolje se može u restoranima na vodi u Maloj Francuskoj gdje se nude francuski i njemački specijaliteti i nadaleko poznata *tarte Alsacienne* - tradicionalna alzaška pita. PS



Povijest nebeskog ploda - 2. dio

# Priči o vinu nema kraja

U današnjem svijetu vinu pripada posebno mjesto. Ono pruža čovjeku nepresušan izvor nadahnuća, povezujući ga pri tom sa prirodom kojoj pripada, oslobađajući ga od užurbane svakodnevnice koja ga okružuje. Zbog takvog blagotvornog i meditativnog učinka na čovjeka, priči o vinu, koja traje već tisućama godina, i dalje se ne nazire kraj.



Bez vina, ni pregovora nema.

Latinska

Vino je najciviliziranija stvar na svijetu.

Ernest Hemingway

Kad pobijediš, zaslužuješ šampanjac, kad si poražen, tada ti treba.

Napoleon

## TURBULENTNI SREDNJI VIJEK

Poslije antičkog, zlatnog razdoblja čovjeka, period u kojem je i vino doseglo visinu Olimpa, te postalo način života. Početak srednjeg vijeka i vremena koja su predstojala nisu osvjetljavala sudbinu većine ondašnjih kultura. Zavladao je vrijeme seoba mnogih naroda u većem dijelu Europe te učestale provale Barbara, nakon kojih je zavladao nemir. U tim nestabilnim trenucima u povijesti i opstanak vina bio je na kušnji.

U to vrijeme uloga Crkve u očuvanju proizvodnje vina bila je od ključne važnosti. Jedina mjesta gdje su se tada mogli pronaći vinogradi bilo je upravo u sklopu samostana i crkava. Upravo ta potreba Crkve za vinom ne samo da je očuvala kvalitetu vina, nego njezinom zaslugom dodatno je porasla. Benediktinski red Cisterciti smješteni u samostanima Burgundije bili su prvi koji su proučavali sastav tla traže-

ći najpogodnije za svoje vinograde, koje su kasnije ograđivali zidinama. Osim proizvodnje vina za potrebe euharistije, vino je redovnicima služilo i za trgovinu, te su bili u centru tadašnje trgovine vinom.

Nakon postepenog smirenja razuzdanog naboja barbarskih naroda, život u srednjem vijeku ulazi u mirniju fazu. U takvim životno olakšanim uvjetima, i vino je moglo dalje nastaviti svoj plodni put. Jedan od tih putova kojim je vino krenulo bile su "nevinske zemlje" - od Engleske pa do skandinavskih zemalja pa i dalje, gdje vinskih posjeda nije bilo, ali želje za njim svakako jest.

Sa tom željom za vinom, i jačanjem trgovine uopće, flote brodova svakodnevno su prevozeći vino uplovljavaju u razne europske luke, posebice engleske. Osim želje za "slatkim sokom" kraljevskog dvora i plemenitaša, vino postaje namirnica od esencijalne važnosti za običan puk, a razlog

tome bila je zagađena voda. Problem je bio u neadekvatnom rješavanju otpada u gradovima, koji su postajali sve veći, a time i onečišćeniji.

## POČETAK NOVIH TRENDOVA

Novi trend zavladao je među srednjovjekovnim ljubiteljima vina, više nije bilo dovoljno proizvesti standardno dobro vino, počelo se tražiti uzbuđenje u svakoj novoootvorenoj boci. Inicijatori tog trenda su ljudi bolje platežne moći, visoki stalež i plemstvo, koji su u 17. stoljeću postajali sve imućniji te su i prohtjevi za boljim vinom bili izraženiji. Odgovor vinara na te prohtjeve nije izostao. U Francuskoj, plemstvo je ispijalo šampanjac visoke kvalitete, dok u Engleskoj premijer Robert Walpole, koji je krajem 17. stoljeća vodio tadašnju vladu, birao samo vrhunska vina koje su vinarije u Bordeaux nudile.

Taj trend za vrhunskim produktom vinove loze, otvorio je put do tada nepoznatim i nepracticiranim metodama u proizvodnji vina. Ta nova metoda koja je ujedno postala i prekretnica u proizvodnji vina, podrazumijevala je starenje vina u vinskim podrumima. Do tada se prakticiralo stvaranje mladih vina, koje bi se unutar jedne godine već našlo na stolu.

Jedan od pionira i zagovornika, metode koja je omogućavala vinu da duže odležava, tj. da stari, bio je Arnaud de Pontac. Arnaud de Pontac bio je vlasnik posjeda Chateau Haut-Brion, te predsjednik parlamenta u Bordeaux 1660. godine. Upravo njegovom zaslugom, principi koji se koriste pri stvaranju kvalitetnih i vrhunskih vina, sastavni su dio vinogradarstva i podrumarstva i danas. Ta pravila su podrazumijevala poseban odabir grožđa, manje ali kvalitetnije prinose, te niz pravila pri proizvodnji vina i podrumarstvu.

## VELIKA ISKUŠENJA

Nakon silnih uzbuđenja kojim je ispunjen srednjovjekovni put kojim je vino kročilo, u 19. stoljeću pojavljuju se bolesti, koje su uništile gotovo sve značajnije vinograde u Europi. Prvo se pojavila pepelnica 1845. godine, nešto kasnije i filoksera, riječ je o sićušnom insektu koji prešavši prekoceanskim brodom iz Amerike u Europu, zadao teške muke vinogradarima. U roku od pet godina, filoksera je posve unazadila proizvodnju vina u Francuskoj. Nakon toga, trebalo je nekoliko dekada da se vinogradi oporave.

Epidemije koje su tada zahvatile vinovu lozu, izmijenile su živote mnogih ljudi, te zauvijek promijenile socijalnu pa i demografsku sliku Europe i svijeta.

Alen Jašarbašić

Dr. Dean Šarić, kirurg za lasersku korekciju vida VisuMed centra iz Zagreba

# Novi doživljaj vida uz VisuMed

Dugo, višesatno sjedenje pred ekranom računala, nakon toga pred televizorom, u međuvremenu prelistane novine, višesatna vožnja po noći... to su samo neke od aktivnosti koje opterećuju vid bez obzira na genetiku koja ga određuje. Opterećenje oka vodi do pogoršanja vida što dodatno počinje naprezati i umarati te izazivati glavobolje. Do nedavno je medicina nudila jednostavna fizička pomagala poput naočala ili leća s dioptrijom, no sve više postaje popularna metoda laserske korekcije vida. Da li se njome vid vraća na staro stanje, kada se odlučiti na tu metodu, koliko je vid važan u obavljanju poslovnih aktivnosti - za Poslovni savjetnik odgovara dr. Dean Šarić, vodeći hrvatski stručnjak za lasersku korekciju vida.



Dr. Šarić s TV voditeljicom Mirjanom Hrgom, koja je nedavno skinula dioptriju u VisuMed centru



**☞ Dr. Šarić, malo općenito pitanje na početku - je li dobar vid nužan samo za određene vrste poslova ili se radna efikasnost svake vrste zanimanja povezuje s dobrim vidom i koliko današnji način života opterećuje vid?**

— To je prilično logično. Možete mi vjerovati da je apsolutno svako zanimanje vezano uz dobar vid. Mislim da je danas općenito bolest modernog društva pretjerano korištenje računala. Većina poslova danas se obavlja kroz rad koji uključuje gledanje na blizu, poput uredskih poslova, liječničkih, pravnih, itd. Možemo reći da nema zanimanja gdje dobar vid nije ključan za dobro obavljanje posla, a pogotovo za postizanje vrhunskih rezultata u svakoj struci.

**☞ Koliko se može poboljšati kvaliteta života i radna efikasnost popravljanjem vida i kada se odlučiti na lasersku korekciju vida, a ne na nešto drugo kao nošenje naočala?**

— Odgovor leži u jednom banalnom primjeru. Veliki broj mladih ljudi se odlučuje za kontaktne leće umjesto za naočale. To su brojke koje idu do čak 50 posto.

Dakle, to je već nekakav znak. Leća je tako samo jedan korak u kojem se čovjek želi riješiti naočala, ali ona je strano tijelo koje dodatno isušuje oko i zahtijeva izvjestan režim života. Laserska korekcija vida ide dalje u tom smjeru rješavajući ljude pomagala za vid.

Budući da je riječ o zahvatu koji je postigao danas svoj optimum što se tiče tehničke strane, tu čovjeka ne treba nagovarati. Postoje ljudi kojima su naočale dobro rješenje, oni kojima su leće boljke, kao i ljudi kojima je laserska korekcija vida najoptimalniji izbor.

**☞ Recite nešto o samoj metodi? Je li opasna ili ne? Što se njome dobiva?**

— Postoji niz metoda laserske korekcije vida. Ono što se danas najčešće koristi i dobar je izbor je metoda zvana "LASIK". Sve metode daju izvrstan rezultat, ali pristup oku je drukčiji. "LASIK" daje jedan komoditet oku koliko je to moguće. Nakon zahvata čovjek odmah ide doma i nastoji odspavati te odmarati oči. Sutradan može potpuno normalno voziti i raditi. To je najveća prednost "LASIK-a". Druge metode predviđaju dugotrajniji oporavak što

## Zašto odabrati VisuMed?

Jedini je centar u Hrvatskoj usko specijaliziran za lasersku korekciju vida. VisuMed inzistira na vrhunskoj kvaliteti - najbolji stručnjaci, najbolja oprema, najbolja usluga i skrb. Naš je cilj pružiti vrhunsku uslugu za novac koju ljudi plaćaju za ovakav zahvat. Individualan je pristup pacijentu jer pacijenta pregledava, operira i postoperativno prati njegov kirurg za kojeg se odlučio, koji je uvijek dostupan.

VisuMed, Nova Ves 11, Zagreb  
telefon: 01 - 4860 644  
www.visumed.hr

**Saznajte od vodećih oftalmologa jeste li i Vi dobar kandidat za lasersko otklanjanje dioptrije na danima otvorenih vrata:**

**14.06.2008. od 10,00 do 16,00 sati i**

**05.07.2008. od 10,00 do 16,00 sati u našoj klinici.**

si danas teško tko može priuštiti. Radi se o jednostavnom i brzom zahvatu gdje je laser pete generacije nadmašio mogućnosti oka, što znači da laseri sljedeće generacije neće doprinijeti preciznosti, nego vjerojatno brzini zahvata.

**☞ Da li su moguće komplikacije i mogu li se one ispraviti?**

— Gubitak vida i slične katastrofalne posljedice zbog zahvata ne dolaze u obzir. Mi govorimo o radu na površini oka, ne ulazimo u dubinu. Radi se na površini rožnice gdje dolazi leća. Praktičan rad je dokazao kako su moguće nuspojave nakon laserskog zahvata manje od nuspojava nošenja kontaktnih leća. Dakle, tehnika je usavršena do mjere da je zahvat siguran, uz naravno preciznu dijagnostiku.

**☞ Kakve su reakcije pacijenata nakon laserske operacije?**

— Nakon laserske korekcije pacijent vidi kao da ima dobre naočale ili leće. To su visoko motivirani ljudi koji žele, a mi im ovim zahvatom omogućujemo, vrhunski komoditet. Zahvat se radi samo ako znamo da može funkcionirati savršeno, približno od plus 5 do minus 12 dioptrija gdje laser daje optimalne rezultate, te kod astigmatizma do 5 dioptrija.

Kod situacija gdje laser nije najbolje rješenje, liječnik će savjetovati neku drugu metodu. Pregled će također isključiti sve ostale razloge za loš vid. Metode koje nisu davale očekivane rezultate, više se ne koriste dok je metoda "LASIK" globalno prihvaćena. Brojka od 60 milijuna zahvata diljem svijeta dovoljno govori o tome.

Pripremio: Goran Jungvirth



Goran Vrhovec

Nemate vlastitu garažu za svog limenog ljubimca, morate parkirati na udaljenoj poziciji ili se često događa da je auto izvan vašeg dometa kontrole i vidokruga? Raspon zaštitnih sustava za automobile svima nam

je uglavnom poznat, od letvi namijenjenih montaži na upravljač, vrlo neelegantno rješenje koje s razlogom nije naišlo na odaziv, pa do mehaničkih blokada mjenjača multilock, što je i jedina mehanička zaštita koju MUP preporučuje, a stoji otprilike dvije novčanice s likom Stjepana Radića. Za ništa veću svotu novca, a u budućnosti vjerojatno i sve manju s obzirom da elektronika kontinuirano pojeftinjuje, siguran san možete osigurati i izborom GPS odnosno GSM alarmnog uređaja kojem ćemo ovdje posvetiti riječ-dvije više.

### GPS ALARMI

U Hrvatskoj se godišnje ukrade oko 2.000 osobnih automobila te su većinom skuplji njemački automobili na meti lopova, no ni svi ostali nemaju izliku ostati nezabrinuti. Više od dvije trećine krađa događa se noću i to s nedjelje na ponedjeljak, što su zapravo termini kad imate najmanji nadzor nad vašim autom. Nije nova stvar na tržištu, no prilično je učinkovita te štiti vozilo s najmanjim rizikom od nastanka štete – GPS alarmi koje nudi sve više distributera zaštitne opreme za automobile. GPS tehnologija već je dugo poznata, no nije naodmet ponoviti i osnove. To je akronim za *Global Positioning System*, a riječ je o mreži satelita koja kontinuirano odašilje kodirane informacije, s pomoću kojih je moguće precizno određivanje položaja na Zemlji. GPS-a ne bi bilo bez grupe satelita koji stalno kruže oko Zemlje istovremeno odašiljući slabe radio signale tako da GPS prijamnik može odrediti svoju lokaciju na Zemlji. Više o ovoj temi već ste mogli čitati kada smo pisali o navigacijskim sustavima.

### OBAVIJEST SMS-OM

Ako ugradite bilo kakav sustav za zaštitu od krađe, šanse da vam automobil ostane na mjestu nakon pokušaja otuđenja daleko su veće nego da nemate nikakav sustav. Isto tako, već i sasvim obični znakovi da auto ima neki sustav alarma, kao trepereća dioda u unutrašnjosti, odvraća dobar dio lopova. Odlučite li se za moderan alarm koji koristi

# Učinkovita i elegantna zaštita od lopova

Kada ste konačno izabrali vaše novo vozilo (recimo u rangu 35.000 eura iz prošlog broja) kojim ćete dostojno reprezentirati sebe i tvrtku, dolaze novi problemi, posebno ako vozite automobil njemačkog porijekla. Javna je tajna da su oni najčešći i najomiljeniji cilj raznih dugoprstića, od onih amaterskih, pa sve do onih najprofesionalnijih i najorganiziranijih. Dok vi alarmirate policiju kada ste shvatili što se dogodilo, auto je već vjerojatno u BiH, na putu prema daljem Istoku. Kako spriječiti taj neželjeni scenarij?


**Moderni alarmni sustavi mogu zaista biti prave male računalne jedinice satelitski povezane s vašim prijenosnim telefonskim uređajem.**

GPS tehnologiju, lopov će vjerojatno pokušati ukrasti auto, ali malo vjerojatno da će u tome i uspjeti. Zašto? Naime, uređaji te vrste pružaju cijeli raspon mogućnosti, a spomenut ćemo neke od njih. Ako vozilo izađe iz određenog područja, dakle pomakne li se s mjesta gdje ste ga parkirali, na mobitel promptno primete obavijest SMS-om o promjeni položaja vašeg vozila te mu, gdje god se vi nalazili, možete aktivirati alarm ili zaustaviti vozilom jednostavnim gašenjem motora. Stvar može biti i bolja jer kod pokretanja vozila dobivate obavijest na mobitel (na način koji odaberete kod programiranja sustava) s obzirom da se u auto ugrađuje živin senzor pokreta. Dakle, riječ je o tome da moderni alarmni sustavi mogu zaista biti prave male računalne jedinice satelitski povezane s vašim prijenosnim telefonskim uređajem.

### DODATNE MOGUĆNOSTI

Alarmi zadnje generacije s rotirajućim kodovima modularnog sistema tako su jedna od najboljih zaštita za vaš auto, a pružaju i neke sasvim zgodne mogućnosti kao daljinsko paljenje vozila s udaljenosti do 400 metara (isključivo kad je mjenjač u neutralnom položaju), namještavanje rada klima

uređaja kako bi se auto rashladio ili otopio led u zimskim danima preko daljinskog upravljača. Tako startano vozilo je i dalje zaključano, pod zaštitom alarma i stoga sigurno od provale. Svoje vozilo u svakom trenutku možete satelitski pozicionirati, a može se programirati i praćenje vozila tako da ako krećete na neku avanturu, vaši prijatelji vas mogu pratiti preko Interneta. Na taj način imaju uvid u brzinu kretanja, poziciju, smjeru kojim se krećete, stanje kilometar sata, koliko ste odmarali na odmoru i slično. Isto tako, ako vozilom izađete iz određenog područja, odredite li to unaprijed, također ćete biti upozoreni što je još jedan od načina lociranja vozila ako dođe do krađe. Valja svakako spomenuti da se na taj način može detaljno pratiti i sva vozila iz vašeg voznog parka. U svakom trenutku u mogućnosti ste locirati vaša vozila, vidjeti rutu kojom se voze, da li je bilo neplaniranih zaustavljanja i korištenja vozila u privatne svrhe (ako je riječ o službenim vozilima, recimo za dostavu) te sličnih problema koji se znaju događati u voznim parkovima.

S obzirom da ni kod jednog osiguravajućeg društva zacijelo nećete dobiti iznos koji biste željeli ako dođe do najgore solucije, manje od 2.000 kune koliko valja izdvojiti za GPS alarmni uređaj bit će dobro uloženi novac za zaštitu vašeg automobila, od kojeg se sigurno ne biste željeli rastati bez posljednjeg pozdrava. 

**Više od dvije trećine krađa događa se noću i to s nedjelje na ponedjeljak, što su zapravo termini kad imate najmanji nadzor nad vašim autom.**

REZULTATI HENDALOVE ANALIZE AUTO INDUSTRIJE

## Hoće li prodaja novih automobila u regiji naglo pasti

U veljači ove godine agencija Hendal sa svojim partnerima u Srbiji provela je opsežno istraživanje auto industrije na ukupno 1.200 vozača u ovim zemljama.

Proizvođači automobila iz godine u godinu kreiraju nove modele automobila koji prate promjene u životnim navikama ljudi diljem svijeta. No, prema istraživanju potrošači u regiji i dalje preferiraju "stare europske" brendove naspram nadolazećih iz istočnih zemalja. Podaci o prodaji automobila pokazuju da su u Europi najprodavanije marke Volkswagen, Opel i Ford, a modeli Peugeot 207, Volkswagen Golf i Ford Focus, dok su u Hrvatskoj najprodavanije marke Opel, Renault i Volkswagen sa modelima Opel Astrom i Renault Cliom, a u vrh najprodavanijih modela popela se i Škoda Octavia. U Srbiji su najprodavanije marke Zastava, Volkswagen i Opel.

### Tržište automobila i dalje će rasti

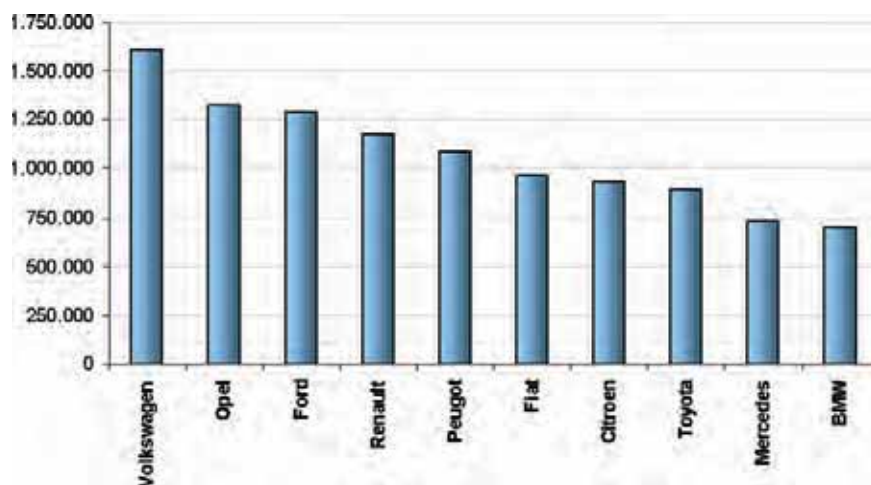
Istraživanje pokazuje i podatke o posjedovanju automobila (posjedovane marke, starost automobila i broj automobila po osobi) te pokazuje da 89% ispitanih vozača iz Hrvatske i 73% ispitanih vozača iz Srbije posjeduje automobil, a većina vlasnika u Hrvatskoj (34%) posjeduje automobil star između 5 i 10 godina dok većina vlasnika u Srbiji (52%) posjeduje automobil star preko 15 godina.

Nekih velikih razlika između svjesnosti o markama automobila između vozača u Srbiji i Hrvatskoj nema, dok je u Srbiji na prvom mjestu u svjesnosti potrošača Mercedes, u Hrvatskoj vodeću poziciju drži BMW, a na drugom i trećem mjestu u obje zemlje nalaze se Volkswagen i Opel.

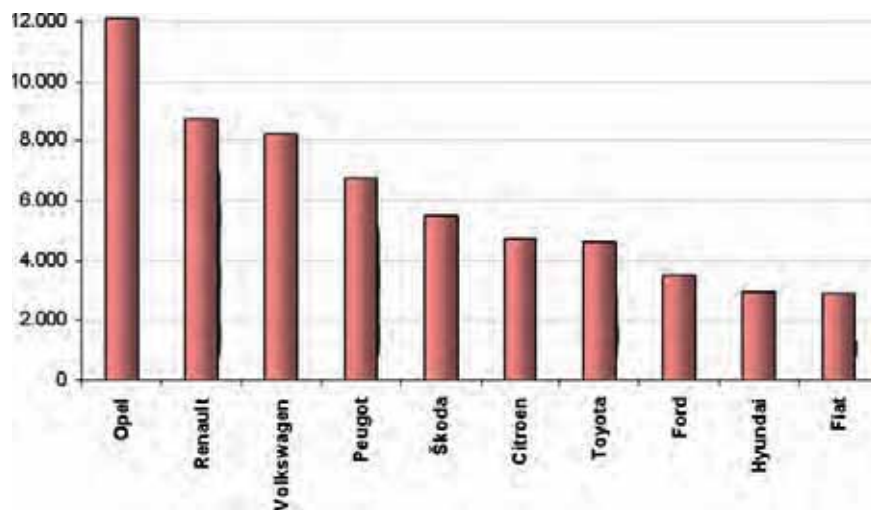
Veći dio istraživanja posvećen je namjerama kupnje automobila, preferencijama vozača kad govorimo o markama automobila, budžet za kupnju automobila i niz drugih faktora koji utječu na kupnju. Audi je najomiljenija marka u obje zemlje, ali ni u Hrvatskoj ni u Srbiji nije među prve 3 marke kada govorimo o namjerama kupnje. Nasuprot tome Zastava je marka koju većina ispitanika iz obje zemlje nikada ne bi kupila. Kao faktori kupnje u ovoj studiji se analizira i imidž svake pojedine marke te njenih konkurenata.

Bez obzira na svjetsku krizu energenata u svijetu i našoj regiji te nepovoljnijih uvjeta za kredite, podaci istraživanja o starosti automobila i namjeri kupnje ispitanika iz Hrvatske i Srbije tržište automobila i dalje će se razvijati, ali ovi trendovi bi mogli utjecati na odluku o kupnji novog ili polovnog automobila.

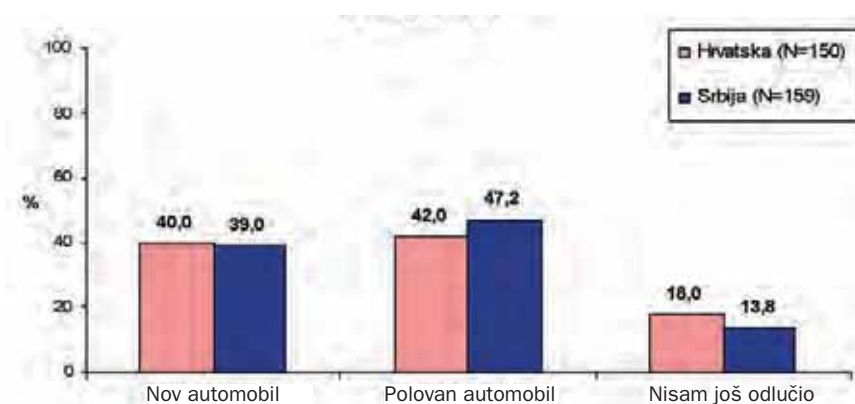
Najprodavanije marke u Europi u 2007.



Najprodavanije marke u Hrvatskoj u 2007.



Ukoliko biste u naredne dvije godine kupovali automobil, biste li kupili nov ili polovan auto?





Vladimir Mrvoš, dip. iur.

Pomorske navigacijske karte, kao uostalom sve karte, imaju kako praktičnu tako i teoretsku vrijednost i primjenu. Pomorska navigacijska karta je navigacijsko pomagalo, brodski dokument i služi kao radna

karta. Na tim se kartama ucrtavaju sigurni kursovi za plovidbu. Sigurni kursovi su oni koji brod od polazne do dolazne luke vode sigurnim putovima. Hrvatski hidrografski institut (HHI) iz Splita obavlja znanstveno-istraživačke, razvojne i stručne radove vezane uz sigurnost plovidbe Jadranom, hidrografsko-geodetsku izmjeru Jadrana, marinsku geodeziju, projektiranje i izradu pomorskih karata i nautičkih publikacija, oceanološka istraživanja, istraživanje geologije podmorja, te izdavačko-tiskarske poslove.

**Međunarodna hidrografska organizacija** (IHO – International Hydrographic Organization) okuplja nacionalne hidrografske institucije iz 80-ak država, a među njima je i Hrvatska. Jedna od zadaća je ujednačavati nacionalne standarde.

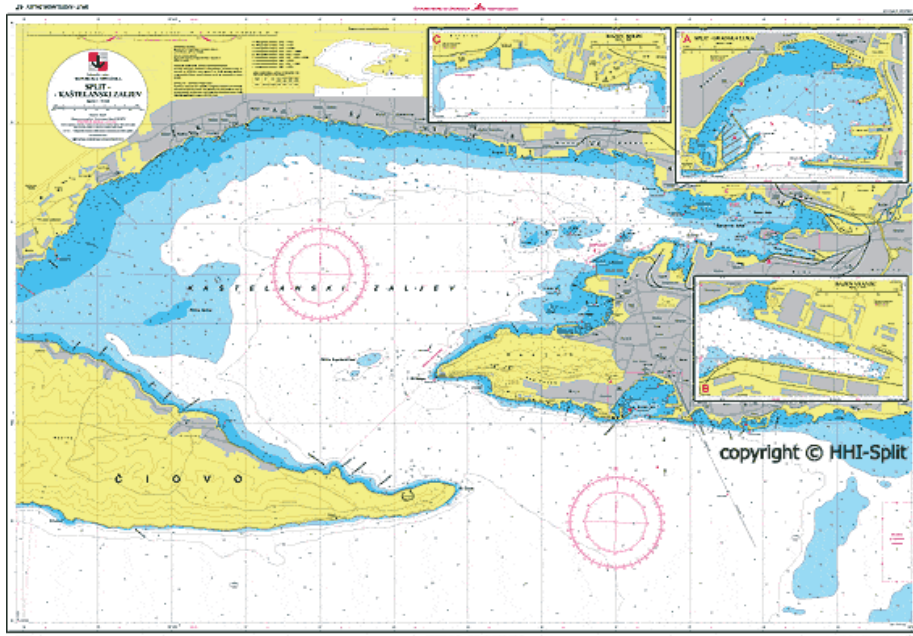
### HIDROGRAFSKA DJELATNOST NA ISTOČNOJ OBALI JADRANA

Hidrografska služba obuhvaća sve djelatnosti važne za sigurnost plovidbe, a suradnjom sa svim pomorskim zemljama i članstvom u IHO-u postiže se ujednačenost u istraživanju mora, izradi pomorskih karata i navigacijskih priručnika radi unapređenja sigurne plovidbe. Pomorstvo je na obalama Jadrana i općenito Mediterana bilo razvijeno u doba starih Feničana, pa Grka, Kartazana, Ilira, Rimljana, Arapa, Bizantinaca, pa kasnije preko srednjovjekovnih država-gradova (Mletaka, Dubrovnika), što svjedoči o postojanju i razvoju saznanja u plovidbi najpovoljnijim morskim prolazima, kanalima, zaklonistima i lukama. Postoje sačuvana pomagala u obliku pomorskih karata, portolana, opisa obala s upozorenjima za pomorce, bez točnosti, s obzirom na nerazvijenost bilo kakvih stručnih i znanstvenih istraživanja. Tek je u povijesnom razvoju hidrografske djelatnosti na istočnoj

Hrvatski hidrografski institut iz Splita

# Pomorske karte

Nadzor plovidbe provodi se kroz sustav Lučkih kapetanija i ispostava, a značajnu ulogu u pružanju informacija značajnih za navigaciju nautičara ima Hrvatski hidrografski institut, kao nacionalni koordinator za MSI (*Maritime Safety Information*). Svoju ulogu u sustavu sigurnosti plovidbe Hrvatski hidrografski institut (HHI) ispunjava izdavanjem službenih pomorskih publikacija, ali i novim izdanjima za vikend kapetane.



obali Jadrana, za kratke vladavine Francuza, važan premjer luka, područja i prolaza, kao prvi stručan rad francuskog hidrografa Beautemps-Beaupréa od 1806. do 1809. godine, što je HHI obilježio u povodu 200. godišnjice izdanjem Istočni Jadran u djelu Beautemps-Beaupréa, autora Mithada Kozličića.

### HIDROGRAFIJA

Hidrografski odjel obavlja poslove geodetske izmjere užeg obalnog i otočnog pojasa te revidira i ažurira promjene na samoj oba-

li. Također obavlja kompleksnu hidrografsku izmjeru duž obalnih i otočnih plitkih akvatorija te otvorenog morskog prostora unutar međunarodnih plovni putova. Izmjereni podaci obrađuju se do oblika koji je prikladan za daljnje korištenje, te se pohranjuju u bazama podataka hidrografskih izvornika.

Uz osnovnu djelatnost hidrogrfski se odjel bavi ispitivanjem maritimnih svojstava i brzine novoizgrađenih plovni objekata, obavlja izmjeru buduće trase podvodnih elektroenergetskih i telefonskih kabela, te plinskih, naftnih i drugih cjevovoda. Također snima i prati promjene na morskom dnu u područjima luka, lučica, otočnih prolaza i riječnih ušća. Rezultati navedenih istraživanja elaboriraju se u obliku primjerenom korisniku.

### ULOGA POMORSKE KARTOGRAFIJE

Osnovna uloga pomorske kartografije u djelatnosti HHI je izrada pomorskih karata, koje su nezaobilazne u omogućavanju

## OGLAS ZA POMORCE – OZP

Oglas za pomorce – OZP temeljna je navigacijska publikacija u procesima održavanja pomorskih karata i navigacijskih publikacija. Razlikuju se dva procesa održavanja pomorskih karata i navigacijskih publikacija: održavanje u hidrografskim organizacijama i održavanje kod distributera i korisnika. Ovlašteni distributer je pravna osoba koja distribuira pomorske karte i navigacijske publikacije temeljem prethodno sklopljenog ugovora s određenom hidrografskom organizacijom, čija je svrha zaštititi korisnika ugovornom obvezom distributera u svezi održavanja i prodaje ispravljenih pomorskih karata i navigacijskih publikacija.

## ELEKTRONIČKA KARTA I ODRŽAVANJE

Elektronička karta je novo pomoćno sredstvo namijenjeno navigaciji. Pruža značajna poboljšanja u pomorskoj navigaciji i sigurnosti plovidbe. Objedinjuje geografske i tekstualne podatke, omogućuje neprekidno određivanje pozicije broda u odnosu na kopno, pozicije objekata i nevidljivih opasnosti. Kao automatizirani sustav pomaže navigatoru u donošenju odluka. Standardi u svezi elektroničkih karata obuhvaćeni su IHO standardima S-57 i S-52. S-57 definira vrstu i količinu podataka i sadrži definicije za svaki objekt u stvarnom okruženju. Pod pojmom elektronički kartični sustav (*Electronic Chart System - ECS*) smatra se bilo koja druga vrsta elektroničkih karata, nesuglasna s IMO standardima za jedinstveni informacijski i navigacijski brodski sustav (*Electronic Chart Display and Information System - ECDIS*).

Elektronički kartični sustavi općenito se dijele na rasterske i vektorske karte. Pod raster sustavima elektroničkih karata podrazumijeva se spremanje podataka kao elemenata slike (*pixel-a*). Svaki *pixel* je dio sadržaja slike karte s pridijeljenom definiranim bojom i razinom osvjjetljenja prikaza.



Ravnatelj Hrvatskog hidrografskog instituta dr. sc. Zvonko Gržetić

te. Hidrografske organizacije odlučuju se i usvajaju ili ne usvajaju proizvodnju jedne ili obje vrste elektroničkih karata. Za očekivati je da će se elektroničke navigacijske publikacije integrirati s vektorskim elektroničkim kartama i dalje razvijati i usavršavati. Papirnatu pomorsku kartu i navigacijske publikacije nastavljaju se izdavati.

Sadašnje stanje kod korisnika odnosi se na dvije kategorije brodova. U prvu spadaju brodovi na koje se primjenjuje SOLAS konvencija-konvencijski brodovi. Druga vrsta su brodovi na koje se ne primjenjuje SOLAS konvencija-nekonvencijski brodovi. Sadašnje stanje kod obje kategorije brodova je usporedno korištenje papirnatih pomorskih karata i navigacijskih publikacija i elektroničkih pomorskih karata i navigacijskih publikacija. Pravci razvoja kod korisnika odnose se na prihvaćanje ili neprihvatanje proizvoda hidrografskih organizacija u okviru zakonskih propisa. Elektroničke karte koje koriste konvencijski brodovi moraju odgovarati standardu ECDIS-S-57.

### VEKTORSKE KARTE

Vektorske karte s integriranim navigacijskim publikacijama ovog standarda, zbog zahtjeva SOLAS konvencije, prevladat će kod konvencijskih brodova. Pretpostavlja se zadržavanje papirnato ekvivalenta pomorskih karata i navigacijskih publikacija kao neke vrste pričuve u slučaju otkaza elektroničkog sustava. Kod nekonvencijskih brodova predviđa se dalje korištenje papirnatih pomorskih karata i navigacijskih publikacija. Očekuje se (prvenstveno radi cijene) češće korištenje rasterskih elektroničkih karata i djelomično vektorskih (S-57) kod iste kategorije plovila. Raster karte ne uključuju navigacijske publikacije. ☒

sigurne plovidbe brodovima. Osim izrade, kao kontinuiran posao je i održavanje pomorskih karata u ažurnom stanju. Današnjim razvojem novih tehnologija, pomorske karte susrećemo, osim u oduvijek znanom papirnatom obliku, i na još nekim medijima. Tako su već u upotrebi i **elektroničke pomorske navigacijske karte** (ENC) i rasterske pomorske navigacijske karte (RNC). Ove karte (ENC i RNC), za korištenje na brodovima, zbog ekranskog prikaza, traže instaliran softver i hardver te podršku koja se očituje u kontinuiranom korištenju ažurnih podataka iz kojih trebaju stajati ovlaštenu hidrografsku uredi.

Kartografski odjel, u kontinuiranoj suradnji s drugim tehničkim odjelima HHI (hidrografskim, oceanografskim, nautičkim) koristeći podatke izmjere i podmorskog istraživanja, objedinjuje i izvršava

proces izrade pomorske karte. Za izradu pomorske navigacijske karte treba biti ispunjeno više uvjeta, a to su postojanje potrebe za takvom vrstom karte, pokrivenost tog područja hidrografskom izmjerom, oceanografski i nautički podaci za područje zahvata karte te ostali podaci za kompletiranje sadržaja karte. Tada se pristupa izradi projekta karte, gdje se u skladu s navigacijskom svrhom karte definira sadržaj karte.

Pošto je pomorska navigacijska karta službeni dokument kod navigacije, cijeli postupak izrade pomorske karte je složen i kompleksan zbog međusobne stalne suradnje svih tehničkih odjela HHI, i kontinuirane kontrole u svakoj fazi izrade karte.

### SADAŠNJE STANJE I OČEKIVANI PRAVCI RAZVOJA

Sadašnje stanje i očekivani pravci razvoja odnose se na proizvođače-hidrografske organizacije i korisnike-brodove. Danas hidrografske organizacije izrađuju papirnatu pomorsku kartu i navigacijske publikacije i elektronske karte. Pravci razvoja ovise o financijskim mogućnostima zemalja kojima pripadaju hidrografske organizacije.

U svakom slučaju većina hidrografskih organizacija usvaja ili planira nove tehnologije u izradi elektronskih karata. Nove tehnologije u izradama elektroničkih karata odnose se na raster karte i vektorske kar-

## RASTER KARTA

Raster karta je jednostavnija i brža za izradu. Izgledom je slična papirnoj karti. Raster kartama je na sadašnjem stupnju primjene obuhvaćeno 70% svijeta, a izrađuju ih uglavnom hidrografske organizacije. One mogu biti pomoć u navigaciji jedino uz istovremeno korištenje održanih pomorskih karata izdanja hidrografskih organizacija.

RAFTING

# Razgovor s rijekom

Sjedeći uz mirnu rijeku možda možemo utonuti u meditaciju, uz početnu misao "sve teče", ali sjedeći uz brzu rijeku, punu brzaca, slapića i dijelova koji se međusobno kovitlaju i sudaraju, onaj iskonski čovjek u nama poželjet će možda ustati, sjesti u čamac i spustiti se niz rijeku.



**T**im svojim porivima tijekom povijesti udovoljavali su vjerojatno mnogi, ali spuštanje i manevriranje u gumenim čamcima vezuje se uz njihovu poplavu na tržištu, nakon Drugog svjetskog rata u Americi, kada su se pojavili kao vojni viškovi. Njihova sve veća popularnost potakla je razvoj dizajna i materijala, razvijen je sustav za samopražnjenje vode, čime su postali lakše upravljivi i manje nezgrapni. Osim u Americi, zaljubljenici u divlje vode u Europi, Južnoj Americi i Aziji pomoću takvih čamaca počinju savladavati rijeke koje su do sada smatrane nesavladivima.

Osamdesetih godina pojavljuje se rafting. Natjecateljski rafting svoje korijene vuče iz inicijative ruskih i američkih raftera

koji su kroz natjecanja i druženje na natjecanjima nastojali smanjiti tenzije među tim zemljama.

## Oprema za rafting i cijena oprema

### DIJELOVI OPREME:

kacića..... od 150 kuna na više  
prsluk..... od 300 kuna na više  
veslo..... od 150 kuna do 1500 kuna

### CIJENA:

### NEOPRENSKO ODIJELO

bermude..... od 200 do 300 kuna  
dugo odijelo..... 500 kuna  
čizmice..... 300 kuna  
čamac..... od 1500 eura na više

## RAFTING U HRVATSKOJ

Kod nas je rafting stigao koncem 80-tih, kao turistička razonoda da bi zatim prerastao u natjecateljski sport.

U Hrvatskoj u divoti savladavanja nabujale rijeke i direktnom kontaktu sa prirodom možemo uživati na Dobri, Korani, Kupi, Cetini, Zrmanji, Mrežnici, s time da iskusni raftaši daju svakako prednost Dobri za visokog vodostaja.

Prilikom spuštanja niz rijeku svi u čamcu moraju složeno zaveslati, kao jedan, kako bi čamac mogao savladavati udaljenost i zbog toga je rafting izvrstan kao *team building*.

"Pretvaranje u čamcu na natjecanjima je rijetko, u turističkim turama koje organizira primjerice hotel Mirjana u Nikšićima, kraj Korane, ili *team buildingu* nije tako rijetko, ali i to je dio avanture i izazova", kaže **Zdeslav Karlovac** iz Kluba športova Vidra, te nastavlja: "Mnogima to ostaje kao vrhunac doživljaja i sočni dio priče koji mogu prepričavati na povratku sa izleta."

Gumeno odijelo štiti od hladnoće rijeke, i ako veslač ukoliko upadne u rijeku i ispod odijela postaje mokar nije mu hladno, dok kaciga štiti od mogućih ozljeda glave.

Turistički spust može trajati nekoliko sati, pogotovo ako se veslači na nekom mjestu odluče kupati, priča Zdeslav Karlovac.

## NATJECATELJSKE DISCIPLINE

Kod natjecateljskog raftinga je najteži spust u kojoj u jednosatnoj trci dolazi do izražaja izdržljivost i timski duh.

Slalom je tehnički najzahtjevnija disciplina koja zahtijeva najveću uigranost i koordinaciju u ekipi jer je cilj što brže preći kroz 12 do 16 vrata od čega su barem 4 uzvodna.

**Sprint H2H** je najatraktivnija disciplina jer se na osnovi prvog sprinta i postignutih vremena određuju parovi koji idu u sljedeći krug natjecanja, te se vozi sistemom eliminacije do konačnog pobjednika. Sprint zahtijeva eksplozivnost, a atraktivan je zbog direktnih duela ekipa u kojima u borbi za poziciju može doći i do konflikta raftova, ali nije dozvoljen kontakt sa protivničkim veslačem ni odguravanje protivničkog rafta.

Bez obzira kojima stilom vozili zasigurno ćemo dobro djelovati na gornji dio mišićne mase, ramena, ruke i leđa, ali i na cjelokupnu kondiciju.

Pripreme za veslanje zbog toga su i anaerobne i aerobne, odvijaju se jednako u teretani gdje se jača cijelo tijelo kao i na otvorenom gdje članovi kluba zajedno trče, ili se spuštaju Savom od Samobora ili vježbaju na brzacima kod toplane.

Dina Ivan

**U Hrvatskoj u divoti savladavanja nabujale rijeke i direktnom kontaktu sa prirodom možemo uživati na Dobri, Korani, Kupi, Cetini, Zrmanji, Mrežnici, s time da iskusni raftaši daju svakako prednost Dobri za visokog vodostaja.**