

PODUZETNIK

Mjesečnik za poduzetnike i menadžere

Broj 158 · Godina XIV

Ožujak 2020.

Cijena 29 kn

Mirsada Kudrić, Zagreb • Kristina Kuzmić, SAD • Andreja Pavlović, Zagreb

Tko su najuspješniji poduzetnici?



EY
Poduzetnik godine™





EXCLUSIVE NEWS
CHANNEL AFFILIATE

Učini razliku! Svaki
drugi ponedjeljak
od 20 h na N1

EMISIJA Poduzetnički mindset

VODITELJ: Saša Cvetojević

Powered by
PODUZETNIK

Programski
partner
EY
Building a better
working world

IMPULS
LEADERSHIP
POLIKLINIKA

syjetlost
EYE QURE

SYNTHES

PORSCHE
INTER AUTO HRVATSKA

BAGATIN broadcast © hr

Nakladnik:

Novi Poduzetnik d.o.o.
31300 Beli Manastir,
Valpovačka b.b.
Tel: 091/7675 999
info@poduzetnik.biz
redakcija@poduzetnik.biz
www.poduzetnik.biz

Glavni urednik:

Vladimir Mihajlović
vlado@poduzetnik.biz

Stalni suradnici:

Ana Poklepović Škrmeta,
Marin Režić, Olga Štajdohar
Pađen, Pavle Knežević, Nataša
Cikač, Darko Balaš, Miodrag
Bandur, Zorana Mavričić-
Korošec, Fran Mikuličić,
Martina Kocijan Gulan, Petar
Petrić, Matej Sakoman, Jelena
Vukmirica Makovičić, Vedran
Sorić, Marina Kolar, Ante Lučić,
Marijeta Matijaš

Marketing i prodaja:

Mirjana Felinger
Tel: 091/600 80 52
marketing@poduzetnik.biz
mirjana@poduzetnik.biz

Grafičko oblikovanje i priprema:

Gilih grafički studio

Tisak:

Media Print Tiskara Hrastić
d.o.o. Zagreb, Murati 16
Časopis izlazi sredinom mjeseca.
Jedinična cijena iznosi 29 kn
Godišnja pretplata (12 brojeva)
iznosi 249 kn (PDV uključen)
Polugodišnja pretplata
(6 brojeva) iznosi 150,00 kn
(PDV uključen)

Časopis je upisan u Upisnik HGK
o izdavanju i distribuciji tiska
Klasa: 050-01/11-01/2310, Ur.br.:
311-10-11-02 od 30. rujna 2011.

Za članke, crteže i oblikovanja
objavljena u ovom časopisu
sva su prava pridržana.
Nedopuštena je objava, prerada,
reproduciranje, umnožavanje,
imitiranje i na drugi način
prenošenje bez suglasnosti
nakladnika.

Naslovnica:

Tko su najuspješniji
poduzetnici?

7 Najava

Tko će biti šesti hrvatski EY Poduzetnik godine?

9 Intervju mjeseca

Mirsada Kudrić - Zagreb

*Povezivanje i digitalizacija su srce naše
korporativne strategije*

14 Razgovor s povodom

Kristina Kuzmić - SAD

Tajna mog uspjeha je autentičnost

18 Razgovor s povodom

Andreja Pavlović - Zagreb

Kompanije su odgovorne za bolji svijet

22 Poduzetnička priča

Marijan Kegalj - Split

*Najvažniji su nam klijenti i usmjerenost
na kvalitetu*

26 Poduzetnička priča

Filip Zolota - Zagreb

Nisam se bojao neuspjeha

28 Poduzetnička priča

Rene Krasnić Velicki - Osijek

Putovanje kroz svijet nakita

32 Psihologija

Tihana Malenica Bilandžija - Zagreb

Konstruktivna paranoja donosi neuspjeh

34 Biti Bolji-Be Better

Prilog broj 61

Je li moguća komunikacija bez digitalizacije?

35 Ekološki projekti

OŠ „Tin Ujević“ Osijek

Kako biti ekološki osviješten turist?

36 Biti poduzetnik

Željka Barbarić - Rijeka

Prozor u svijet poduzetništva

40 Startup mjeseca

Zoran Mičuda - Zagreb

Monastays – Budućnost vjerskog turizma

42 Abc kvalitete

Olga Štajdohar Pađen - Zagreb

Trajno otkloniti sve što nije nužno za proizvodnju

45 Edukacija

Ante Mihaljević - Zagreb

Kako se povezati s publikom?

46 Osobni razvoj

Marijeta Matijaš - Rijeka

*Što je javni nastup i zašto je on važan
u današnjem svijetu?*

47 Aktualno(st)

Marko Gulan - Zagreb

Digitalizacija je stigla, a mi nismo spremni!

48 Pravni savjeti

Ana-Marija Kajić - Zagreb

Kapara i odustatnina

50 Komunikacija

Jelena Vukmirica Makovičić - Zagreb

Monolog kao dijalog s publikom

51 Zaštita okoliša

Maja Bosanac - Zagreb

Profit ne mora uvijek biti na prvom mjestu

52 Brendiranje

Marina Kolar

*Koja je razlika između brend identiteta
i brend imidiža?*

53 Promišljanja

Rajko Pavić - Zagreb

Vječni učenik, I. dio

54 Mala škola poduzetništva

Pavle Knežević - Zagreb

Pravila pisanja Poslovnog plana, I. dio

55 Dobro je znati

Biljana Stanković - Zagreb

Korištenje službenog automobila

56 Savjeti

Miodrag Bandur - Makarska

E-dozvola

57 Poslovni kutak

Darko Balaš - Osijek

5 koraka do uspjeha menadžera prodaje

58 Savjeti

Nataša Cikač - Varaždin

*Kako napraviti procjenu stanja nabave
u poduzeću, II. dio?*

59 Tehnologija

Marin Režić - Osijek

Test: Huawei i Watch GT2 – bolji od prethodnika

60 Promo

Vedran Sorić - Zagreb

*Modul Poduzetnik – pokrenuli smo cijelu
jednu županiju*

62 Savjeti

Makara knjigovodstvo

Online programi za poduzetnike

64 Poduzetnički mindset

Fran Mikuličić - Zagreb

Kritičko razmišljanje

62 Psihologija

Matej Sakoman - Zagreb

10 realnih dilema zaposlenika i menadžmenta

“Okolnosti?

Kakve okolnosti?

Ja stvaram okolnosti!”

(Napoleon Bonaparte)

I ZVIJEZDE SU ODABRALE SVJETLOST...



Tim Roth



Joseph Cinque



Ivana Trump



Armand Assante



Rade Šerbedžija



Franco Nero



Cassandra Gava



Šeik Talib Bin Saqr
Al - Qassimi



Lepa Brena

OD SADA MOGUĆNOST LASERSKE OPERACIJE
KATARAKTE I DIOPTRIJE.

01 777 5656 • info@svjetlost.hr • www.svjetlost.hr

ZAGREB • SPLIT • SARAJEVO • BANJA LUKA • NOVI SAD • BUDVA • SKOPLJE

svjetlost
klinika

Tko (ne) riskira, ne profitira?!

» Rizik nije nužno kockanje, već kvalitetno isplaniran set koraka koji vas može (a i ne mora) dovesti do cilja.

Godine 1961. braća McDonald's upravljala su tvrtkom čija tržišna vrijednost danas iznosi približno 150 milijardi dolara. Njihov genijalni proces za pripremu brze hrane omogućio im je da zasjednu na tron kao najuspješniji od svih lanaca restorana u Kaliforniji. Richard i Maurice bili su zadovoljni postojećim poslovanjem i nisu namjeravali širiti posao. Smatrali su kako time nepotrebno riskiraju i kako će kvaliteta hrane povećanjem volumena značajno opasti. Iste godine, za manje od tri milijuna dolara (dobro ste pročitali!), prodali su tvrtku Rayu Krocku, koji je zatim izgradio najveći lanac restorana na svijetu.

Desetak godina kasnije, točnije 1973. godine, Fred Smith ušetao je u jednu od mnogih kockarnica u Las Vegasu i stavio posljednjih pet tisuća dolara svoje tvrtke na partiju ajnca (blackjack), svjestan kako ga propast svakako čeka – s ili bez pet tisuća dolara koje je imao u džepu. Nekoliko trenutaka kasnije Vegas je napustio sa 27 tisuća dolara koje je potrošio na gorivo za svoje teretne zrakoplove. Zahvaljujući tomu, njegova tvrtka FedEx prošle godine isporučila je približno dvije milijarde paketa i uprihodila gotovo sedamdeset milijardi dolara.

Kojim god poslom se bavili, preuzimanje rizika neizbjegno je. Iako često toga nismo svjesni, riskiramo svakog dana, svakom odlukom koju donešemo, koliko god se u početku činila malom ili bezazlenom. Najbolji primjer kako mala odluka može dovesti do potpunog kaosa jest onaj zrakoplovne tvrtke United, koja je u četiri tjedna izgubila 180 milijuna



Piše: **Ivan Mrvoš**, poduzetnik

dolara tržišne vrijednosti jer su putniku razbili gitaru i nisu htjeli platiti novu. On je zbog toga napisao pjesmu i stavio je na YouTube (United Breaks Guitars).

Rizik nije nužno kockanje (iako je u slučaju FedExa bio doslovno to), već

u pet godina nebrojeno puta riskirao i zahvaljujući tomu, još smo tu, još radimo, još rastemo i još zapošljavamo. Više nego ikada. U ovoj godini pred nama je definitivno najveći izazov. Već mjesecima hodam uredom i ljudima govorim 'all in', jer to je upravo ono što trenutno radimo

» Polako mi nestaje broj znakova predviđenih za uvodnik, pa evo i jedan pametan zaključak (ili samo moje razmišljanje). Riskirajte onoliko koliko vjerujete u sebe! Ako vjerujete u sebe, čak i da sve ode kvragu, uspjeh je u nekom trenutku zagarantiran. Jer... na kraju dana – sreća prati hrabre!

kvalitetno isplaniran set koraka koji vas može (a i ne mora) dovesti do cilja. No, kako ne bih pametovao previše i trošio vrijeme gugljući ove magične citate po internetu, idemo na glavni dio priče.

Zašto sam se odlučio pisati baš o riziku? Prije svega zato što mi se činio zanimljivim iz pogleda na trenutačno stanje mog biznisa. Kroz Include sam

– idemo skroz do kraja. Je li to baš najpametniji potez? Ne znam, ali znam da je to ono što sada moramo napraviti kako bismo do kraja ove godine svijetu predstavili jednu potpuno novu tvrtku s nevjerojatnim tehnološkim rješenjima na čiji razvoj ćemo potrošiti jako puno novca. Kako će sve skupa završiti? Moj predosjećaj kaže mi DOBRO, pa se duboko nadam da je u pravu.



VARTEK&
1918.

Tko će biti šesti hrvatski EY Poduzetnik godine?

» Kao i ranijih godina, ovogodišnji hrvatski EY Poduzetnik godine predstavljaće Hrvatsku na svjetskoj završnici u Monacu.

Piše: Ana Poklepović Škrmeta

U organizaciji tvrtke EY Hrvatska, na Gala večeri u zagrebačkoj Laubi, u četvrtak 19. ožujka 2020., pred brojnim poduzetnicima, njihovim obiteljima, gostima i novinarima, netko će od nominiranih ponijeti kući popularnu titulu EY Poduzetnika godine za 2019. godinu. Na hrvatskoj poduzetničkoj sceni ovaj se događaj svake godine iščešće s velikim nestrpljenjem jer su poduzetnici svjesni profesionalnosti kojom tvrtka EY pristupa ovom projektu te zahvalni što sudjeluju u događaju na kojem se neskriveno promiče i slavi svačiji uspjeh. Kao i ranijih godina, ovogodišnji hrvatski EY Poduzetnik godine predstavljaće Hrvatsku na svjetskoj završnici u Monacu.

EY Poduzetnik godine, naime, jedinstveni je globalni program koji revizorsko-konzultantska tvrtka EY provodi više od 30 godina, a danas se održava u više od 60 zemalja diljem svijeta. Prvo hrvatsko izdanje održano je 2014. godine, kad su titulu prvog hrvatskog EY Poduzetnika godine ponijeli Alan Sumina i Zoran Vučinić iz tvrtke Nanobit. Godinu poslije, najboljim je proglašen Đuro Horvat iz tvrtke Tehnix. Marko Pipunić iz osječke tvrtke Žito pobjedio je 2016.



Infobipov pobjednički tim: Silvio Kutić, Izabel Jelenić, Roberto Kutić

godine, dok je priznanje četvrtoog izdanja hrvatskog EY Poduzetnika godine pripalo Mati Rimcu, osnivaču i vlasniku tvrtki Rimac Automobili i Greyp Bikes. Posljednji koji su ponijeli prestižnu titulu za 2018. godinu su Silvio Kutić, Roberto Kutić i Izabel Jelenić iz vodnjanske tvrtke Infobip.

U natjecanje za šestog EY Poduzetnika godine u Hrvatskoj, čiji je program predstavljen na konferenciji „Poduzetnički mindset“, 12. rujna 2019., uključio se rekordni broj kandidata, njih 54-ero iz 40 tvrtki diljem Hrvatske. Prijave su trajale do 8. studenoga 2019., nakon čega su kandidati intervjuirani te je potom žiri vijećao i odlučio o najboljima

koje će otkriti javnosti 19. ožujka 2020. u zagrebačkoj Laubi.

Odluku o EY Poduzetniku godine 2019., kao i prethodnih godina, donio je neovisni žiri u kojem nema predstavnika tvrtke EY, a čine ga iskusni poslovni lideri koji znaju prepoznati nove lidere i njihov uspjeh, ali i dosadašnji dobitnici nagrade EY Poduzetnik godine. Prilikom odabira najboljih kandidata u obzir uzimaju kriterije kao što su razvijen poduzetnički duh, inovativnost, integritet i financijska uspješnost.

Još od 2014. godine i prvog hrvatskog izdanja EY Poduzetnika godine, žirijem predsjeda Emil Tedeschi, predsjednik Uprave



EY Poduzetnik godine 2019.

Atlantic Grupe, koji je, potaknut prethodnim iskustvom i novim uvidima koje je stekao u razgovoru s nominiranim, za Poduzetnik izjavio: „**Dosad smo svake godine imali odlične projekte, među kojima je bilo vrlo zahtjevno proglašiti pobjednika, ali smo sretni sa svakim izborom.** Znao sam da ove godine neće biti ništa lakše i to me zapravo raduje, jer je malo što uzbudljivo kao kvalitetno nadmetanje odličnih projekata. Onima koji su uspješni, a ipak još razmišljaju hoće li se prijaviti, poručio bih: 'Apsolutno da!' Sudjelovanjem u ovom natjecanju svatko dobiva novi pogled kroz cijeli kaleidoskop (razno) vrsnog žirija stručnjaka, kao i kvalitetnu inventuru, korisne savjete i u konačnici veću vidljivost i mogućnost podrške za daljnji razvoj poslovanja.“

Uz Emila Tedeschija, u zahtjevnoj zadaći odabira najuspješnije poduzetnice ili poduzetnika godine otpočetka sudjeluju i uspješni poduzetnici i poslovni lideri Saša Cvetojević i Nenad Bakić.

„**Ove godine izbor mi je bio daleko teži nego prošle godine. Toliko je dobrih poduzetničkih priča i sjajnih ljudi, a EY Poduzetnik godine može biti samo jedan. Imamo mi doduše još odličnih poduzetničkih priča, no neki se još ne prijavljuju, smatrajući kako bi im izbor oduzeo previše vremena ili se jednostavno ne želete izlagati javnosti. Sljedeće godine moramo raditi i na privlačenju takvih jer njihove priče zaslužuju pažnju, a oni aplauz svih nas!**“, naglasio je Saša Cvetojević.

Nenad Bakić poduzetništvo smatra kreacijom, a sudjelovanje u ovom programu posebnom prilikom: „**Svi koji rade kreativni posao profitiraju od razmjene mišljenja i podrške kolega. Sudjelovanje u EY Poduzetniku godine upravo je takva, jedinstvena prilika, da sa sebi jednakima diskutirate o svom uspjehu i veselite se uspjehu drugih.**“

S obzirom na to da se žiriju svake godine priključuje pobjednik iz prethodnog natjecanja, Alaru Sumini, Đuri Horvatu, Marku Pipuniću i Mati Rimcu ove se godine pridružio prošlogodišnji laureat Silvio Kutić.

Što donosi svjetski izbor EY Poduzetnika godine?

Inače, EY Poduzetnik godine prvi je i jedini program ovog tipa koji se provodi na globalnoj razini. Svake se godine



**Emil Tedeschi,
Mate Rimac i
Berislav Horvat**

Kandidati za nagradu moraju ispunjavati ove opće uvjete: biti zaslužni za poslovni uspjeh odgovarajuće tvrtke ili tvrtke za koju rade s najmanje 2 godine na upravljačkoj poziciji u kontinuitetu; moraju imati značajan vlasnički udio u tvrtki; ako se radi o dioničkom društvu, kandidat mora biti suvlasnik i imati status koji mu/joj omogućuje ključni utjecaj na donošenje odluka i djelovanje upravnog odbora; tvrtka mora aktivno poslovati bar tri godine i imati minimalno 20 zaposlenih; tvrtka ne može biti podružnica ili predstavništvo strane tvrtke; ako tvrtkom upravlja upravljački tim, svi moraju zadovoljavati gore navedene kriterije, a maksimalan broj kandidata za nagradu je tri člana upravljačkog tima.

nacionalni pobjednici okupljaju na izboru EY Svjetskog poduzetnika godine, koji se već tradicionalno održava u Monaku. Na posljednjem izboru, održanom od 5. do 9. lipnja 2019. godine, Hrvatsku je predstavljao trojac iz tvrtke Infobip d.o.o. – Silvio Kutić, Izabel Jelenić i Roberto Kutić. Tvrku su osnovali 2006. godine u Vodnjanu u Istri, gdje im je i dalje sjedište, a danas kompanija globalno zapošljava više od 1.800 ljudi ljudi te kroz više od 60 ureda posluje na 6 kontinenata. Svoju priču o uspjehu grade na svom glavnom proizvodu, komunikacijskoj platformi u oblaku i uslugama koje mogu doprijeti do više od 7 milijardi korisnika i stvari u više od 190 zemalja, omogućavajući tako besprijeckoru mobilnu komunikaciju poslovnih subjekata sa svojim korisnicima - na svakom kanalu i uređaju u bilo kojem dijelu svijeta.

Svjetskim poduzetnikom prošle godine proglašen je čelni čovjek tvrtke Uptake Technologies Inc., poduzetnik Brad Keywell, koji se bavi softverskim rješenjima i prediktivnom analitikom. Nakon što je uspješno pokrenuo šest tvrtki, ovaj serijski poduzetnik 2014. godine osniva Uptake

Technologies Inc. Od tada je tvrtka narasla s 50 na 750 ljudi i postala najbrže rastućim startupom procijenjene vrijednosti od 2 milijarde dolara. Uz dodjelu nagrada, tijekom četverodnevног programa prepunog raznih događanja, sudionici su imali priliku sudjelovati na panelima s nekim od najuspješnijih svjetskih poduzetnika i brojnim inspirativnim predavačima kao što su prošlogodišnji EY Svjetski poduzetnik godine, Brazilac Rubens Menin te supermodel, poduzetnica i filantropkinja Natalia Vodianova.

Okupljanje najboljih svjetskih poduzetnika na jednome mjestu potvrđuje da EY Poduzetnik godine s razlogom nosi epitet najprestižnije svjetske nagrade za dostignuća u području poduzetništva. Dobitnici ovog priznanja pripadaju svjetskoj klasi poslovnih lidera, čiji rezultati predstavljaju mjeru poslovnog uspjeha. Ovi izuzetni pojedinci predstavljaju i odlične uzore – ne samo u industrijama za koje su specijalizirani, već i među širim poslovnom zajednicom. Njihov utjecaj ostaje kao najvrijedniji zalog mladim poduzetnicima koji tek ulaze u poduzetničke vode.

Povezivanje i digitalizacija su srce naše korporativne strategije

» Koristim svaku priliku za učenjem, slušanjem i upoznavanjem novih ljudi, njihovih znanja i iskustava vjerujući da je to sve skupa ključ individualnog i poslovnog uspjeha.

Mirsada Kudrić - Zagreb

Piše: Vladimir Mihajlović

Mirsada Kudrić, generalna direktorica tvrtke Robert Bosch d.o.o. u Hrvatskoj, završila je Pomorski fakultet u Rijeci, Visoku poslovnu školu Libertas – studij poslovne ekonomije, Executive MBA. Njezin karijerni put išao je baš kako treba – stepenicu po stepenicu. Nakon diplome i nekoliko kraćih poslova, javila se na Boschov natječaj kada se tražila osoba u prometu robe i logistike. Bila je primljena i tada je počeo njezin poslovni uspon unutar grupacije. Od 1996. radi u Boschu, od 2012. do 2014. obavljala je funkciju zamjenice generalnog direktora Boscha, a od travnja 2014. direktorica je Boscha.

Zanimljivo je da ste rođeni u Njemačkoj, gdje ste išli u osnovnu i srednju školu. Na neki način djetinjstvo Vam je



Mirsada Kudrić

bilo obilježeno njemačkim odgojem i kulturom. Je li Vam to pomoglo/odmoglo u dalnjem razvojnog putu? Vjerujem kako su život i odrastanje u multikulturalnom okruženju moja prednost. Radeći za veliku kompaniju kao što je Bosch upravo na području naše regije, svakodnevno se nalazim u situacijama koje mi to potvrđuju. S jedne strane naučena sam na njemačku disciplinu i usredotočenost na ciljeve, a istovremeno poznavanje naše kulture i mentaliteta pomaže mi da pri organizaciji posla, ispunjavanju zadataka i kriznim situacijama sve odrađujem s jednakom efikasnošću, ali i nešto manje stresa.

Od 1996. radite u Boschu u kojem ste obavljali niz poslova. Danas ste generalna direktorica tvrtke Robert

Bosch Hrvatska. Jeste li očekivali ovakav uspješan razvoj karijere i koliko je važna osobna ambicija u postizanju iznadprosječnog uspjeha?

Kad pogledam unatrag, ono što je obilježilo svaki posao koji sam radila jest da sam uvijek i svugdje davala svoj maksimum, a smatram da sam imala sreću što na svom poslovnom putu nisam preskakala stepenice. Nikad se nisam identificirala s titulama i funkcijama. Ponavljam, moja je glavna ambicija u svakom poslu, svakom dnevnom zadatku, koliko god se činio jednostavan i rutinski, pristupiti maksimalno odgovorno i profesionalno. Koristim svaku priliku za učenjem, slušanjem i upoznavanjem novih ljudi, njihovih znanja i iskustava vjerujući da je to sve skupa ključ individualnog i poslovnog uspjeha.

Dugogodišnje partnerstvo sa SOS Dječjim selom Lekenik, radionica "Kako odgojiti robota uz pomoć Boscha?"



Poruka mladima koji vide perspektivu, motive i mogućnosti uspjeha u Hrvatskoj!

Razumijem ih u potpunosti, a istovremeno ih pozivam na akciju.

Hrvatska je, nažalost, postala izrazito neprijateljsko okruženje za mlade ljudi. Ono čime su svakodnevno zasuti je korupcija, nepotizam, pravna nesigurnost, dvostruka mjerila, primitivizam, a istovremeno ne postoje autoriteti ni uzori na koje bi se mogli osloniti, stoga im nije lako. Nepravda je temeljni razlog zašto se sve češće odlučuju za odlazak, ali upravo su ti isti mladi ljudi, ta nova generacija koja dolazi, jedini koji mogu ispraviti stanje u kojem se nalazimo i od njih se nadam upravo tome. Očekujem da preuzmu odgovornost, postanu konstruktivni i prestanu čekati da im netko drugi ili negdje drugdje uredi život.

Ovo je njihova zemlja i tko će je voditi ako ne oni.

Od osnutka u Zagrebu, u ožujku 1993., Bosch neprestano povećava prodaju u Hrvatskoj. Tehnologija je napredovala, promjenio se način pristupa kupcima, mnogo toga nije više kao na početku. Tvrta je 2004. preuzela vođenje poslovanja u Bosni i Hercegovini, a 2014. u Sloveniji. Možete li je usporediti s danima kada ste počeli u njoj raditi?

» Postavili smo sebi cilj koji se najbolje vidi iz slogana „Bosch – tvornica budućnosti“.

Bosch je tvrtka za koju vrijedi Preradovićev citat „stalna na tom svijetu samo mijena jest“. Poslujemo na tržištu koje traži kontinuiran proces prilagodbe i poboljšanja, puno brži nego u nekim drugim industrijama. Štoviše, mi moramo biti i jesmo ti koji su nositelji promjena, u protivnom kaskamo za konkurenčijom. Kompanija na globalnoj razini postavlja standarde u smislu novih načina i tehnika vođenja organizacije, a onda se to spušta i primjenjuje na lokalnoj razini. Ako, primjerice, usporedimo stupanj digitalizacije procesa prije šest godina i danas, i to ne samo u smislu samih procesa, već i spremnosti djelatnika na prilagodbu i prihvatanje te promjene, onda su pomaci značajni. Bitno se promjenio stil vođenja. Danas transformiramo cijele odjele u agilne organizacijske jedinice, a sve s ciljem da budemo bliži kupcima i korisnicima, da puno brže odgovaramo na potrebe tržišta, djelujemo inventivno i isporučimo „Tehnologiju za život.“

Bosch je tehnološka i inovacijska kompanija koja oblikuje i potiče brojne promjene (pametna rješenja, razvoj umjetne inteligencije, autonomnu vožnju, car-sharing...). Što nam Bosch donosi u idućih 5-10 godina?

Rekla bih da smo jedan veliki iskorak za budućnost napravili još 2017. godine, kada je Bosch svoj fokus stavio na područje umjetne inteligencije. Umjetna inteligencija od presudne je važnosti

za nas. Cilj nam je da do 2025. godine svaki Boschov proizvod bude opremljen, razvijen ili se proizvede s pomoću umjetne inteligencije. Uz takvu tehnologiju mogu se svladati i optimizirati izazovi u područjima poput prijevoza, medicine, poljoprivrede te klimatskih aktivnosti. Povezivanje i digitalizacija su srce naše korporativne strategije te uz pomoć umjetne inteligencije vjerujem da ćemo se brže približiti svom krajnjem cilju, a to je da postanemo vodeća IoT kompanija i pionir u povezanoj tehnologiji.

U Boschu ste razvili mnoge modele fleksibilnog radnog vremena, rad od kuće, skraćeno radno vrijeme, potreban odnos prema ženama, majkama... Sve s ciljem zadovoljstva zaposlenika.

Fleksibilnost Vam je jako važna?

Ako želite imati najbolje i zadovoljnje zaposlenike, onda morate čuti i razumjeti njihove potrebe i izazove. Bosch u Njemačkoj prije nekoliko godina dobio je prvu nagradu za poslodavca s najviše modela fleksibilnog radnog vremena. Razvoj ovakvih modela imao je i ima za cilj djelatnicima olakšati usklađivanje privatnog i poslovnog života. Među prvima smo u Hrvatskoj dio tih modela uveli i na lokalnoj razini. Naši djelatnici već niz godina imaju mogućnost dio radnog vremena raditi od kuće. Također smo uveli i fleksibilno radno vrijeme, što je od posebnog značaja za roditelje koji imaju manju djecu. Omogućili smo djelatnicima korištenje multisport kartice, imamo dodatno zdravstveno osiguranje sa sistematskim pregledom za sve djelatnike, a kontinuirano se bavimo temom zdravlja. Uveli smo prilagođeni koncept koji se zove „Inspiring working condition“, što u suštini znači da smo interijer uredili na ugodniji i topliji način za život. Uglavnom, stalno radimo na poboljšanju uvjeta rada za svoje zaposlenike.

Kako ste Vi zamišljali svoga šefa, a kakva ste Vi osoba kao menadžer?

Razlika između šefa i vođe?

Mislite, „idealnog šefa“? U glavi si složite sliku vođe kakvog želite za sebe i kakav želite biti, ta slika se s vremenom malo mijenja, ali temeljni principi ostaju isti. Mogu vam opisati kakav je to vođa, a jesam li se približila tom idealu, to morate pitati moje kolege. Načelno, vođa treba



Pametni softver u oblaku može izračunati pojedinačnu krivulju punjenja za svaki postupak punjenja, bez obzira na to radi li se kod kuće ili negdje drugdje

davati smjer, osluškivati, motivirati, podržati i pomoći. I ono što smatram iznimno bitnim, vođa treba biti primjer u pogledu autorefleksije i rada na sebi. Ne možemo se kvalitetno baviti drugim ljudima i pomagati im, ako ne radimo kontinuirano na sebi samima. To bih izdvojila kao najvažniju karakteristiku.

U svakom poslu je važno imati podršku ljudi s kojima radite. Pa i mentora. Što je bilo važno kada ste došli u trenutke nedoumice i preispitivanja svojih odluka?

Potrebni su vam suradnici koji se neće uvijek apriori složiti s vama. U trenutcima nedoumice i preispitivanja oslanjam se na ljudе u koje imam povjerenje, s kojima podijelim svoja razmišljanja, uđem u neke konstruktivne razgovore i debate koji mi pomažu određenu situaciju, tj. izazov, sagledati iz što više kutova te tako skupiti što više informacija za donošenje kvalitetne odluke. Kada god je to moguće, pokušavam postići konsenzus unutar grupe te time povećati predanost kolega pri ostvarenju odluke.

Bili ste spremni raditi i žrtvovati se za uspjeh. Siguran sam da poneke osobe oko Vas nisu bile na to spremne jer to traži rad, red i disciplinu?

Svi smo različiti! Zvući kao jednostavna izjava, no trebalo mi je određeno vrijeme da tu činjenicu stvarno i prihvatom te da poštujem tu različitost među nama. Nije to uvijek jednostavno. No, kad prihvate ne samo da postoje različosti, već da

one mogu biti i iznimno korisne, puno učinkovitije možete raditi s različitim ljudima. Nemamo svi iste vrijednosti, isti odnos prema poslu, istu kreativnost, sposobnost razmišljati izvan okvira... Ponekad jedno isključuje drugo, a sve zajedno čini idealnu kombinaciju za uspjeh.

» Važno je zadobiti poštovanje i povjerenje svojih suradnika.

Vaš moto je: Više slušati, manje govoriti. Daje li on rezultat?

Da, da i da. S razlogom su nam dana dva uha i jedna usta. Nažalost, često sam svjedok razgovora u kojem ljudi govore, a nitko nikoga ne čuje. Govore istim jezikom, a trebaju tumača jer ne slušaju niti istinski žele čuti što onaj drugi govor. Kad bih mogla utjecati na to, uvela bih već u vrtiće, pa onda u osnovne i srednje škole, predmet koji bi se bavio komunikacijom. Kad bismo od prvih dana obrazovanja razvijali empatiju i vještinu slušanja i razumijevanja drugog, vjerujem da bi naše obitelji, kompanije i društvo bili puno zdraviji i uspješniji. Radi se o vještini koja traži stalni rad, ali su plodovi u smislu zdravijih međuljudskih odnosa, izbjegavanja nerazumijevanja, nesporazuma, a onda i pogrešnih odluka, nemjerljivi.



Bosch radi na „Tvornici budućnosti“ u kojoj ljudi i strojevi rade ruku pod ruku zajedno

Danas ljudi i strojevi „rade zajedno“ što nas ponovno čini efikasnijima. Roboti i algoritmi preuzimaju rutinske zadatke čime se otvara vrijeme za kreativnost i intelektualni rad, a čime proizvodnja i logistika doživljavaju snažnu transformaciju. Umrežavanje i digitalizacija naše proizvodnje i logistike jest i ostaje srž naše poslovne strategije. Želimo postati vodeći u IoT segmentu i samim time predvodnici u povezanoj industriji. Digitalna transformacija nam donosi velike izazove, ali jednako tako i enormne prednosti. U četiri godine na vanjskom tržištu ostvarili smo prihod od preko 1,5 milijardi € s rješenjima iz povezane industrije. Ono što je bitno u ovom procesu jest standardizacija primijenjenih rješenja i tu imamo još puno potencijala.

Svoje zaposlenike morate motivirati, pokazati im svojim primjerom. Koliko su važni prethodno iskustvo i poslovi koje svaka osoba obavlja ako želi postati uspješan menadžer?

Važno je zadobiti poštovanje i povjerenje svojih suradnika. Sigurno da su stečena znanja i godine iskustva nešto što u tome može pomoći. Svaki posao koji radite, ili ste radili, izvor je nekih novih znanja i vještina, ali proces učenja za menadžera, pogotovo u IT industriji, nikad ne završava.

Siguran sam da mnogo vremena provodite u uredu ili na putu. Nema puno prostora za osobna zadovoljstva. Jeste li uspjeli postići balans poslovnog i privatnog života?

Bilo je izazova s kojima se na poseban način susreću žene, ali smatram da ne možete uspješno voditi ljudе i poslovanje ako niste u stanju zagospodariti svojim vlastitim vremenom. Uz dobro planiranje, definiranje prioriteta i pojednostavljenje svega što se može pojednostaviti, moguće je postići dobar balans.

Razmjena iskustava izuzetno je bitna, posebno za žene koje žele biti poduzetnice/menadžerice. Nema puno žena na tim pozicijama. Želite maknuti tabu s pojmovima: „žena-majka“ u biznisu i samo „žena u biznisu“?

Da, smatram da tu treba napraviti razliku. Žene koje se odluče na karijeru i majčinstvo nailaze na velike prepreke, stereotipe i predrasude. Cijelo društvo

još nije posloženo u mentalnom i izvedbenom dijelu kako bismo izjednačili pritisak na žene i muškarce koji se odluče za roditeljstvo i karijeru. Od zakonodavca, „mindseta“ nadređenih, infrastrukture poput vrtića/škola... Ništa nije u funkciji žena koje žele graditi karijeru i biti majke. I kao da sve to skupa nije dovoljno, kroz medije nam se stalno nameću slike uspješnih poslovnih žena koje imaju djecu, sve stizu, krasne su, uređene, organizirane, idealne... No to su bajke. Trebamo početi iskreno, ozbiljno i konstruktivno razgovarati o ovoj temi na svim razinama i početi donositi konkretne mjere ukoliko želimo povećati broj žena na visokim pozicijama koje se mogu, ukoliko se na to odluče, ostvariti i kao majke.

Nedostaje li ženama samopromocije?

Što je za žene najbolja motivacija – promjene ili...? Jesu li žene spremne prihvati menadžerske pozicije?

Da, mi žene u pravilu nismo ni približno sklone isticati svoje uspjehe kao naši muški kolege. Kao da još uvijek imamo komplekse, a ako u okruženju koje, kako sam ranije spomenula, ne potiče žene na razvoj karijere, mi same ne poradimo na promociji uspješnih, i dalje ćemo biti u poziciji u kojoj se ženama vodeće pozicije rijetko nude, a onda ih one još rjeđe i prihvataju. Pogledajte samo Hrvatski sabor ili Vladu kao ogledni primjer.

Bili ste gošća učenika dviju srednjih škola u sklopu projekta „Biti Bolji-Be Better“. Hvala Vam na podršci! Vaš način razgovora s učenicima ostavio je dojam na njih, ali i na nas. Postoji li mogućnost i ove godine ponoviti posjet nekim drugim školama?

Rad s mladima je nešto što me posebno veseli. Majka sam dvoje učenika i vidim koliko našem školstvu nedostaje stvarnog, životno korisnog sadržaja. I upravo su zato programi kao što je „Biti bolji“ iznimno pozitivni i korisni primjeri približavanja priča, iskustava i životno korisnih informacija mladim ljudima od strane šarolike skupine ljudi koja izvanredno pokriva širok segment nečeg što se može nazvati „škola života“. I zato ću uvijek rado podržati Vaš projekt i odazvati se za posjet odabranoj školi.



Postani i ti dio **MBA Croatia!**

Zašto **MBA Croatia**?

- ◊ predavanja i edukacije u organizaciji udruge i partnerskih organizacija
- ◊ sustavni i organizirani networking
- ◊ selektivne interne radionice
- ◊ MBA Croatia Gala, druženja članova i domjenci
- ◊ godišnja pretplata na časopis qLife
- ◊ MBA konferencija

Tajna mog uspjeha je autentičnost

» Rekla bih da mi je usredotočenost na svoju snagu, umjesto na svoje slabosti, bila ključna u pronalaženju pravoga puta. **Kristina Kuzmić**, svjetski poznata influencerica i vloggerica, „najbolji osječki izvozni proizvod“ s američkom adresom, koju prati više od tri milijuna ljudi.

Piše: Vladimir Mihajlović

Osječanka Kristina Kuzmić slavnu Oprah Winfrey osvojila je svojim šarmom, iskrenošću i karizmom, dokazavši time da se snovi ostvaruju bez obzira na to kako se „mali“ ponekad osjećamo. Na Oprinoj TV postaji dobila je vlastitu kulinarsku emisiju i otad živi svoj „američki san“. Kad ju je vidjela, Oprah je rekla: "Što je to? To je tako šarmantno i karizmatično, tako povezano s publikom da odmah pomislite: 'Želim biti ona, takva sam kao ona'. Kristina to imal! Ona je 'It plus' djevojka. Želim je gledati!"

Ta posebna djevojka dala je i jedan poseban intervju za Poduzetnik, otkrivajući nam neke svoje tajne, osjećaje, motivaciju, stavove o roditeljstvu, obitelji, poslu i svojoj domovini...

Čitajući o tvom životnom putu i o karijeri, dobio sam dojam kao da si



imala nekoliko različitih poglavlja.

Kako bi ti predstavila sebe i svoj put?

Kristina Kuzmić je majka, supruga, priateljica koja živi sasvim normalnim životom ispunjenim nekim izvanrednim

trenucima. A život! Život nas ponekad iznenadi na najgori mogući način, a onda, ako smo se voljni potruditi, zna nas iznenaditi na najbolji način. To je istina koja vrijedi za sve nas. Imala sam

faze u svom životu kad nisam imala samopoštovanja i one faze u kojima sam se osjećala jako samouvjereni, zatim faze finansijskih i emocionalnih borbi, pa faze u kojima sam se osjećala vrlo uspješnom. Ups and downs!, kako kažu neki.

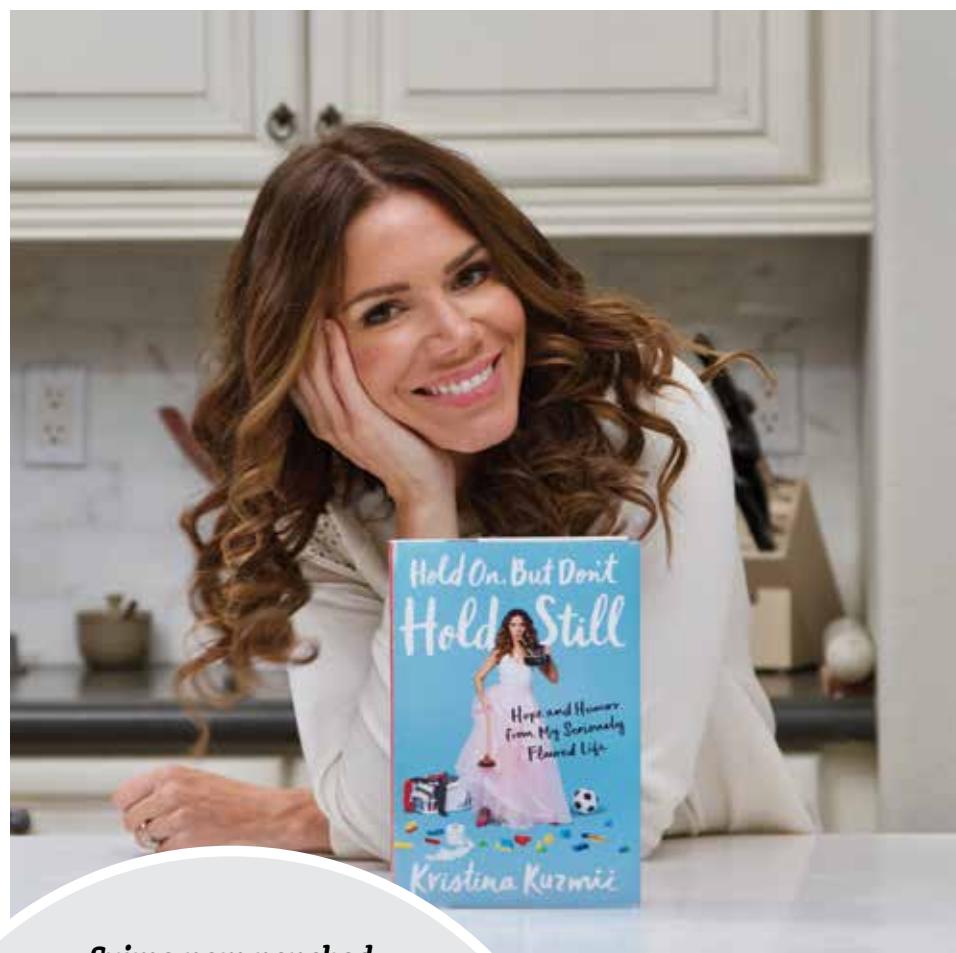
» Ako sam dobra, hrabra i autentična, onda volim sebe. I to je dovoljno!

Doseliti se iz Hrvatske u SAD s 14 godina sigurno nije bilo lako. Koliko je trajala prilagodba?

Definitivno je trebalo neko vrijeme da se prilagodim i naviknem na posve drukčiju kulturu. Kad razmišljam o tom razdoblju, rekla bih da mi je usredotočenost na svoju snagu, umjesto na svoje slabosti, bila ključna pomoć u pronalaženju pravoga puta.

Sve se iz temelja promijenilo kada te planetarno popularna Oprah Winfrey, između 20.000 kandidata, odabrala za svoj show. Naime, pobijedila si u prvom izdanju emisije „Your Own Show“ i otvorila su ti se mnoga vrata koja su dotad bila nepoznata ili zatvorena. Kakav je osjećaj?

Iskreno, vjerujem da otvorena vrata čekaju svakoga tko je voljan potruditi se. Mi smo ljudi skloni protratiti dobar dio života čekajući. Čekamo da se dogodi ovo ili ono prije nego što u potpunosti počnemo živjeti svoj život. Čekamo uviјek nešto novo, nešto drugačije ili bolje da bismo bili zadovoljni. Čekamo da netko dođe do nas i otvori nam ta vrata. Pokrenite se! Potrudite se! Pronađite vrata i sami ih otvorite! Možda će trajati duže nego što ste očekivali, možda će biti teže nego što ste očekivali, ali vi već imate sve alate i svu snagu da ostvarite bolje sutra. Počnite koristiti te svoje alate i vidjet ćete kako se vrata polako sama otvaraju. Osjećaj je nevjerojatan!



Svima nam ponekad ponestane samopouzdanja. Koliko je važna obiteljska potpora u poslu kojim se baviš?

Vrlo važna, jer nitko ne želi živjeti ili raditi izolirano. U svojoj novoj knjizi „Hold on, but don't hold still“ („Drži se, ali' se ne zadržavaj“), među ostalim pišem kako svi želimo biti najbolji, ali je to najbolje gotovo nedokučivo bez drugih. Potrebni su nam drugi kako bismo bili najbolji. Potreba za pomoći i potporom naših bližnjih nije znak slabosti. To je znak snage.

Ostvarila si „američki san“, kako mi to volimo reći, ali nisi postala neka nedodirljiva zvijezda. I dalje si opuštena, iskrena, otvorena mlada žena s jasnim stavom.

Pa ja upravo vjerujem da tajna mog uspjeha i jest u autentičnosti. Svaki put kad u životu nisam bila autentična, kad sam pokušala biti netko drugi ili pokušala mijenjati svoju osobnost misleći da će

me to učiniti simpatičnijom ili prihvaćenijom, promašila bih. Ne vjerujem da možemo biti istinski sretni i sigurni u sebe ili živjeti svoj san ako nismo autentični. A s autentičnošću dolazi i tako slatka sloboda. Nema pretvaranja, prenemaganja, nema lažiranja, nema stresa oko toga sviđate li se ljudima ili ne. Ne moraju me baš svi voljeti ili se slagati sa svime što kažem. Ako sam dobra, hrabra i autentična, onda ja volim sebe. I to je dovoljno!

Mnogi poduzetnici govore nam kako su uspjeli tako što su hobi pretvorili u posao i napravili uspješan biznis. Slično je i kod tebe.

Da, presretna sam što je tako ispalio. Hobi sam pretvorila u posao. Sve je zapravo počelo strašcu i pitanjem kako mogu pomoći drugima da se osjećaju manje sami. Sada kada mi je to postalo karijerom, još uviјek sam usredotočena baš na tu želju od koje je sve počelo – kako drugima mogu biti ono što je meni toliko trebalo dok sam bila na dnu.

Tvoj show danas prati više od 3 milijuna ljudi. Impresivna brojka! Kako svaki dan uspijevaš biti kreativna, zanimljiva, drukčija i produciraš nešto novo što nije već viđeno?

Dobro pitanje! To uopće nije moguće jer ja nemam nadljudske moći. Samo sam čovjek. Ponekad moram reći NE raznim ponudama i novim prilikama, a često moram tražiti pomoć drugih. Ipak,

» Još uvijek sam usredotočena na onu želju od koje je sve počelo – kako drugima mogu biti ono što sam ja trebala dok sam bila na dnu.

najvažnije od svega što mi se dogodilo jest da sam prestala od sebe očekivati da budem savršena u svemu što radim. Radim što mogu, kada i kako mogu, s onim što trenutno imam. Mislim kako je to jedini način da sačuvam svoj duševni mir.

Videa o roditeljstvu bila su stvarni početak tvoje karijere. Oduvijek si željela biti majka i izvođačica. Kako tvoja obitelj reagira na tvoj show?

Svaki roditelj kojeg sam ikada upoznala ima svojih poteškoća. Svatko od nas ima svoje specifične nesigurnosti, brige, sumnje, osjećaj da nešto ne radi dobro. To me potaknulo da kroz videozapise, nekad smiješne, nekad ozbiljne, zaista pokažem što to znači „navijati za roditelje“. Od početka ovog ludog putovanja, suprug mi je velika podrška u svakom smislu. On je jedan od najplemenitijih ljudi koje poznam. Moj najstariji sin ima 16 godina, ogromno srce i puno talenata. Već ga vidim kako jednog dana i sam stvara karijeru u kojoj će pomagati ljudima. Moja kćer će uskoro navršiti 15 godina i najpametnija je osoba u našoj obitelji. Plemenita je i hrabra, mnogočemu me baš ona naučila. Moj najmlađi sin ima 5 godina i jedan je od najsmješnijih ljudi koje sam upoznala. Definitivno je naslijedio moj „izvođački“ gen. Inače smo tipična obitelj koja se voli, ali kao i druge obitelji, prolazi dane neslaganja i svađe. Imamo svoje neuspjehе i uspjehе, opraćamo

jedni drugima, a zatim opet radimo iste pogreške. Moja obitelj daleko je od savršene, ali jako, jako se volimo i to je u konačnici najvažnije.

Nama se baš čini da si ti uvijek vedra i nasmijana te da ti sve ide od ruke.

Oh, da, da! Ja sebe nazivam pesimistom u remisiji (postoji cijelo jedno poglavje u mojoj knjizi s tim naslovom). I dalje se borim s negativnim osjećajima, ali sam naučila ne zadržavati se dugo na njima, već brzo pronalaziti ono pozitivno što me podiže. Nije svaki dan dobar dan, ali u svakom danu ima nešto dobro. Imam alate i vježbe koji mi pomažu da se brzo dignem i budem opet pozitivna osoba. I definitivno mi ne ide sve od ruke! Popis stvari/kvaliteta koje nemam i ne mogu uvijek će biti duži od popisa stvari koje imam i mogu raditi. Ključ je u tome da prestanemo biti opsjednuti tim dugim

NE-popisom i usredotočimo se na kraći DA-popis stvari koje možemo/znamo raditi i da onda s njima i učinimo nešto predivno.

» Bi li Kristina gостovalа kod osječkih učenika kad idući put dodeće u Hrvatsku?

Rado! Baš bih voljela! Ima mnogo događaja i organizacija u mojoj domovini u kojima bih željela sudjelovati.

Moram samo ukrotiti svoj raspored kako bih sve to mogla i ostvariti.

Izašla je nedavno tvoja nova knjiga. Hoće li doći do Hrvatske?

Moja nova knjiga nosi naslov „Hold on, but don't hold still“ („Drži se, ali' se ne zadržavaj“). Zasad je dostupna na engleskom, a u pripremi je i Profilovo hrvatsko izdanje koje bi kroz nekoliko mjeseci trebalo biti u hrvatskim knjižarama. Jako mi je draga da će biti na mom materinskom jeziku. Sadržaj obuhvaća različite teme, zapravo borbe kroz koje svi prolazimo. Dijelim u njoj priče nade iz svog života protkane humorom.



Svi težimo nekom savršenstvu, a ti stalno ponavljaš da ne moramo biti savršeni. U čemu je poanta?

Potraga za savršenstvom iscrpljujuće je gubljenje vremena. Ne trebamo biti savršeni! Mi smo ljudi, a ljudi imaju puno slabosti. Ponekad mislimo da će nas savršenstvo dovesti do uspjeha, ali mene baš odluka da prestanem od sebe zahtijevati savršenstvo zapravo učinila uspešnjom. Osim toga, odbacivanje savršenstva učinilo me sretnjicom i zdravijom, više sam uživala u roditeljstvu, osjećala se ispunjenije u životu i karijeri. Savršenstvo nas ne čini privlačnima. Autentičnost da!

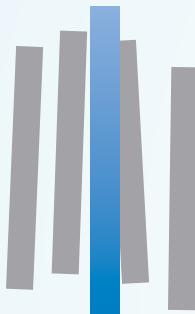
Uvijek ponavljaš kako je najbolje biti kod kuće. Gdje je tvoja kuća? U SAD-u, Osijeku, Zagrebu?

Moj dom je trenutno Kalifornija, ali svaki put kada dođem u Hrvatsku, javi mi se mnogo dublji osjećaj doma. Jednostavno mojoj duši godi svaki odlazak u domovinu. Volim biti u zemlji koja za mene čuva tako puno divnih uspomena iz djetinjstva.

Motivacijska poruka za kraj bila bi...

Imam jedan život na ovoj zemlji. Želim ostaviti trag i želim da taj trag bude pozitivan. Ako mogu pomoći jednoj osobi da se zbog mene osjeća bolje, ostvarila sam svoj san.

www.kristinakuzmic.com



MENADŽERSKA KONFERENCIJA

Management Excellence

Menadžerska izvršnost

25.03.2020.

The Westin Zagreb Hotel

PREDAVAČI I TEME:

Kako uspješno upravljati timom?

Lino Červar,
trener,
hrvatska rukometna
reprezentacija

Izvršnost u Allianzu – Business case iz prakse

Slaven Dobrić,
član Uprave,
Allianz Hrvatska

Uspostavljanje upravljačkog sustava

Jasmina Dovgan,
članica Uprave,
IGC Certified Controller,
Signalinea

Leadership Excellence

– Business Case for Healthcare

Ognjen Bagatin, MBA,
direktor,
Poliklinika Bagatin

Yazaki i kontroling

Anita Ikica,
Director Finance Plant
Entities,
Yazaki Europe Limited

Restrukturiranje poslovanja poduzeća

Ivo Hrdalo, CFA,
direktor kontrolinga,
IGH

OKRUGLI STOL: Izazovi i dobre prakse upravljanja

Moderator: Dr. sc. Mladen Meter,

konzultant za kontroling i financije, Certified Controller,
IBCS® Certified Trainer And Consultant,
Poslovna učinkovitost

Tomislav Dominković, predsjednik uprave, Algebra

Goran Kalanj, direktor, Serengeti

Željko Vučemil, direktor, VMD grupa

Barbara Vuković, CFO i članica uprave, Metal Product

Poslovna učinkovitost d.o.o.

za poslovno savjetovanje

A: Martićeva 73, 10 000 Zagreb; T: +385 1 23 04 571; F: +385 1 29 22 915;

E: info@poslovnaucinkovitost.eu; W: www.poslovnaucinkovitost.eu

Kompanije su odgovorne za bolji svijet

» Sve veći broj kompanija počele su računati i utjecaj klimatskih promjena na svoje poslovanje, pogotovo bave li se industrijom ili poljoprivredom. Andreja Pavlović - Zagreb

Piše: Vladimir Mihajlović

Andreja Pavlović, starija savjetnica i partner, članica Uprave, ima više od 20 godina iskustva u odnosima s javnošću, društveno odgovornom poslovanju i organizacijskim odnosima, od toga više skoro 18 godina u Hauska&Partner. Iskustvo je također stjecala kao savjetnica u informativnom odjelu UN-a i glasnogovornica Ministarstva hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata, a na samom početku karijere i kao novinarka. Osim komunikacija i javnih poslova, stručno se profilirala u pitanjima održivosti i društveno odgovornog poslovanja, s posebnim naglaskom na razvoj lidera, organizacijske promjene, dubinsko razumijevanje trendova održivosti, razumijevanje VUCA-e i oblikovanje scenarija budućnosti. Nefinancijsko izvještavanje jedno je od područja u kojem primjenjuje razumijevanje šire slike i izazova okruženja. Ekspert je u okolišnoj



komunikaciji, s mnogim zahtjevnim projektima sudjelovanja javnosti u odlučivanju. Bila je i predsjednica Suda časti Hrvatske udruge za odnose s javnošću u dva mandata, a predsjednica je i Zajednice za društveno odgovorno poslovanje HGK.

Kompanije rado govore o svojim pozitivnim utjecajima, ali o negativnim utjecajima još uvijek nerado govore. A ključ odgovornog poslovanja je cjeloviti pristup?

Nema nikakve sumnje da kompanije imaju neposredan utjecaj na život građana i stanje okoliša. Usko gledanje reklo bi nam da se taj utjecaj ogleda isključivo u proizvodima i uslugama, radnim mjestima i maksimalnim zaradama za vlasnike. Pa ipak, ono što je korisno vlasnicima kompanija ili menadžerima koji ih vode na kratki rok ne mora nužno biti korisno za društvo u cjelini na srednji ili duž rok.

HGK_COR
AKCELERATOR

Kada govorimo o utjecaju ili utjecajima moramo razmišljati u kontekstu vremena. Na kratki rok korisno je npr. posjeći neku šumu ili na tržiste stavljati jeftine proizvode s upitnom kvalitetom i utjecajem u lancu vrijednosti pravdajući se da potrošače ne zanima kako su proizvedeni, dok god je cijena atraktivna. Posjeći neku šumu, bez dodatnog razmišljanja kako će se to odraziti na ekosustav, hoće li sjeća dovesti do erozije tla i posljedica koje neće biti odmah vidljivi. S druge strane, sve je veći broj kompanija koje su izuzetno napredne u sagledavanju svog utjecaja



Na panelu: Andreja Pavlović, Igor Čizmek, Mario Horvatić i Ana Odak (s desna)

i to upravo kroz brojke. One su naime izračunale da ih daleko više stoji negativan imidž u javnosti ili sanacija zagađenja od prevencije i primjene strogih sigurnosnih standarda. Sve veći broj kompanija počele su računati i utjecaj klimatskih promjena na svoje poslovanje, pogotovo bave li se industrijom ili poljoprivredom. Trošak ekstremnih vremenskih prilika ili topotnih udara postaje sve veći. Opipljiv je u svim dijelovima svijeta, pa tako i u Hrvatskoj.

Mnoga područja nekada nisu bila „zanimljiva“. Danas su to neka nova područja, a Europski parlament je krajem studenog 2018. proglašio klimatsku krizu.

Iako je ovaj potez Europskog parlamenta opisan kao simboličan, on ima svoju neospornu težinu jer predstavlja 500 milijuna ljudi. Iza njega bi, prema pojedinim prijedlozima u obliku Novog zelenog plana EU-a, trebalo stajati 40% budžeta EU usmjerenog na financiranje klimatskih akcija. Samo za ostvarenje cilja smanjenja emisija

Globalno zagrijavanje do sada je imalo oblik sporog trenda koji se skriva iza godišnjih čudnih oscilacija klime kroz godine, pa tako je neka godina mogla biti ekstremno topla, a druga ekstremno hladna. Laički, ljudi bi jednostavno zaključili, ma kakvo globalno zagrijavanje. Međutim, u podlozi tih oscilacija bio je uzlazni trend godišnjeg prosječnog porasta temperature. Kad je trend postao vidljiv i jednoznačan utjecajem ekstremnih vremenskih prilika počeli su se baviti i bankari i osiguravajuća društva, a ovogodišnji Globalni izvještaj o rizicima Svjetskog ekonomskog foruma na prvo mjesto top rizika u smislu utjecaja stavlja neuspjeh klimatskih akcija.

stakleničkih plinova za 40% do 2030. g., što znači u narednih deset godina trebalo bi dodatnih 260 milijardi eura svake godine. Tako postavljeni ciljevi mogu djelovati nerealni i iz perspektive raznih problema s kojima se trenutno suočava EU, još uvijek aktualnim Brexitom, rastom populizma. Isto tako mogu samima sebi proturječiti jer jedno su očekivanja, a drugo tvrde političke realnosti u mnogim zemljama članicama u kojima ostvarenje ambicioznih klimatskih ciljeva može imati svoju direktnu posljedicu

na ulicama, kao nedavno u Francuskoj, kad je Macronova vlada uvela poreze na dizel i benzin.

Ponekad se nešto radi zbog ispunjavanja zakonskih formi. Konkretno, uočio sam to kod izrade nefinansijskih izvještaja (izvještaji o održivosti). Zašto to još uvijek nije način posovanja i donošenja odluka?

Ovo je pitanje koje ima svoje lice i naličje. Društveno odgovorno poslovanje prvo se definiralo isključivo kroz prizmu dobrovoljno preuzetih odgovornosti kompanija za svoje utjecaje, povrh onih zakonom propisanih. Baza je bila poštivanje propisa. Pokazalo se ipak da to dobrovoljno nije dovoljno i da kompanije treba i zakonom obavezati da u svojim izvještajima osim finansijskih objavljuju i takozvane nefinansijske rezultate s ciljem postizanja bolje transparentnosti. Nemam ništa protiv ovakvog pristupa, pogotovo jer je potaknuo barem 6000 kompanija širom EU-a da unaprijeđe svoje poslovanje i kvalitetu izvještavanja.

Pod time prvenstveno mislim na davanje jasnije 'krvne slike' kompanije. Naoko super financijski rezultati kompanije mogu skrivati mnogo 'skrivenih' troškova za društvo i okoliš.

Predsjednica ste Zajednice za društveno odgovorno poslovanje HGK. Jeste li uspjeli pokrenuti projekte koje ste zamislili? Koje biste projekte posebno istaknuli?

Jako sam zadovoljna djelovanjem Zajednice, pogotovo angažiranih članova, ali i sinergijom s HGK. Podsetit ću da su aktivnosti zajednica prvenstveno usmjerene na unapređivanje rada i stručnih znanja, razmjenu informacija, obrazovanje poduzetnika ili zastupanje zajedničkih interesa. Drugim riječima, angažman zajednica u cjelini ovisi prvenstveno o angažmanu svakog pojedinog predstavnika neke kompanije, a zatim i njihovom usklađivanju. Nije baš jednostavno angažirati se uz sve druge obaveze. Pokušala sam ovom problemu doskočiti osnivanjem radnih skupina za pojedina tematska područja, što se pokazuje kao dobar model, što je pogotovo vidljivo iz djelovanja radne skupine za suradnju s akademskom zajednicom koju vodi Angelika Brnada iz Ine i radne skupine za ciljeve održivog razvoja i nefinancijsko izvještavanje koju vodi Matija Hlebar iz Podravke. Iz prethodnog djelovanja Zajednice, od naše prve predsjednice Snježane Bahtijari, naučila sam kako je važno usmjeriti se na jednu inicijativu ili aktivnosti jer se tako postižu najbolji rezultati. Stoga sam predložila i dobila zeleno svjetlo za osnivanje inicijative za (bržu) provedbu ciljeva održivog razvoja u Hrvatskoj, koja se materijalizirala u suradničkoj platformi HGK_COR AKCELERATOR na koju sam posebno ponosna. Upravo je ona postala središnja os djelovanja Zajednice. Kroz ovu platformu pokrenuli smo tematsku konferenciju Podržimo održivo, koja već sada, u drugoj godini organiziranja, poprima osobe tradicionalnog skupa HGK. Tu sad dolazimo do sinergije s HGK i sluha direktorice Sektora za energetiku i zaštitu okoliša, Marije Šćulac Domac, i potpredsjednika HGK za industriju i energetiku, Tomislava



Marija Šćulac Domac, direktorica Sektora za energetiku i zaštitu okoliša HGK

Impresivna imena sudionika konferencije "Podržimo održivo_2020."

Ovo su samo neka od imena na koje sam ponosna:

Paul Polman, nekadašnji predsjednik Uprave Unilevera, a danas predsjednik ICC-a i suosnivač fundacije i konzultantske kuće IMAGINE. Svatko tko je u biznisu i tko je u održivosti zna za njega. On je format menadžera koji ne dolazi često u Hrvatsku. Naime, njegov rad pratim godinama i mogu slobodno reći da je ne baš uobičajen spoj menadžera koji je bio nevjerljivo poslovno uspješan, a pritom još i autentični zagovornik odgovornosti biznisa za bolji svijet. Svatko tko je u biznisu i tko je u održivosti zna za njega. On je format menadžera koji ne dolazi često u Hrvatsku. Naime, njegov rad pratim godinama i mogu slobodno reći da je ne baš uobičajen spoj menadžera koji je bio nevjerljivo poslovno uspješan, a pritom još i autentični zagovornik odgovornosti biznisa za bolji svijet. Ostao je zapamćen po mnogim nekonvencionalnim potezima, pogotovo kad je na početku mandata odbio pripremati detaljne kvartalne izvještaje i smjernice za zaradu za londonski City, zbog čega je izazvao pad vrijednosti dionice Unilevera za 8%. Nema uglednih svjetskih medija koji nisu izvještavale o ovom i brojnim drugim njegovim potezima koji je dovodio u pitanje status quo.

Tu je i profesor **Nebojsa Nakicenovic**, koji je sada vjerujem u Washingtonu, a još jučer je bio u Tokiju i koji je direktor globalne istraživačke inicijative The World in 2050. U okviru ove inicijative pripremljen je i izvještaj o ključnim transformacijama za ciljeve održivog razvoja čiju su izradu osim njega koordinirali i Johan Rockström Jeffrey Sachs.

Izdvojila bih još jedno ime, a to je Švedanin **Jakob Trollbäck**. On je krovno ime koje nosi drugo tematsko područje posvećeno boljoj i atraktivnijoj komunikaciji ciljeva održivog razvoja. Bio mu je povjeren nezahvalan zadatak da izuzetno složenu i nejasnu bezličnost ciljeva održivog razvoja pretvori u komunicirajući sustav kakav danas znamo. Bez svesrdne pomoći Veleposlanstva Švedske nikad ga ne bismo doveli u Zagreb, prvo zbog njegovog nevjerljatnog rasporeda, a drugo zbog honorara koje on inače traži i dobiva gdje god da govori, koliko je cijenjen i prepoznat širom svijeta.



Radoša, za inicijative Zajednice. Neupitna je njihova podrška što bitno olakšava realizaciju različitih projekata koje iniciramo u Zajednici. Dva ključna nova projekta predstaviti ćemo na nadolazećoj konferenciji Podržimo održivo_2020. koja će se održati 23. ožujka u Mužičkoj akademiji u Zagrebu za koju smo upravo otvorili mogućnost prijave koja je besplatna za sve sudionike, iako su govornici koje ove godine dovodimo u Zagreb zaista respektabilni.

Ulaskom Hrvatske u EU očekivali smo brži razvoj DOP-a i metodologije Indeksa DOP-a.

Indeks DOP-a je uveo nove standarde u Hrvatskoj jer je omogućio odmak od umivenih priča o društvenoj odgovornosti usmjerenih na samoisticanje pojedinih aktivnosti koje su lijepo zvučale, ali ih nitko nije mogao potvrditi ni demantirati. Kompanije su drugim riječima dobile alat za samoprocjenu, bilo da su već imale praksu, bilo da su razmišljale o njenom uvođenju ili su kroz ispunjavanje upitnika shvatile da je trebaju uvesti kako bi mogle tvrditi da su društveno odgovorne. Utoliko sam izuzetno zadovoljna. Ono čime nisam zadovoljna, ali to je problem i s drugim sličnim metodologijama je to da se više-manje javljaju iste kompanije. Indeks DOP-a je bio savršeni odgovor na aktualni trenutak Hrvatske U međuvremenu se dosta toga promijenilo, donijeta je direktiva o nefinansijskom izvještavanju,

usvojeni su ciljevi održivog razvoja i potrebni su nam novi, svježi pristupi.

U ožujku ove godine u Zagrebu, u okviru aktivnosti predsjedanja Hrvatske Europskom unijom, održat će se konferencija "Podržimo održivo_2020.". Što su naglasci ove, druge po redu, konferencije?

» Naoko super financijski rezultati kompanije mogu skrivati mnogo 'skrivenih' troškova za društvo i okoliš.

Program leži na dva ključna tematska područja. To su bolje upravljanje za postizanje ciljeva održivog razvoja, jer prema riječima Fransa Timmermansa, izvršnog potpredsjednika Europske komisije, upravljanje je ultimativni izazov održivosti te bolja i atraktivnija komunikacija održivosti i ciljeva održivog razvoja koja se u praksi pokazuje kao veliki izazov. Imajući u vidu i europsku dimenziju konferencije i novu Europsku komisiju koja je pokazala ambiciju da u središte svog djelovanja stavi unapređenje kvalitete života građana konferenciju održavamo pod naslovom „Bolja rješenja, bolje navike, bolji svijet“.

Možda na prvi pogled nije važno, ali me zanima tko je konferenciju

osmislio, koji tim je dao svoju „dušu“, znanje, ideje, angažirao goste... ?

Jako sam ponosna i sretna zbog sudionika. Kad sam osmisljavala prvu konferenciju prošle godine vrtila su mi se neka imena, ali nije bilo vremena za stupanje u kontakt s njima. Ove godine to nije bio problem jer smo s pripremama za konferenciju Podržimo održivo_2020. počeli sredinom prošle godine.

Neka pitanja su posebno važna: kako komunicirati održivost kroz proizvode, što očekuju milenijska i Z generacija, koji se klišej koriste u komunikaciji održivosti, kako jednostavno objasniti složene teme, a da ih ne banaliziramo. Imaju li buduće generacije „pravu“ budućnost?

Činilo mi se jako važnim, da ne kažem presudnim, bolje razumjeti preferencije ovih generacija vezano za održivost. Za milenijsku generaciju i generaciju Z znamo da su razočarane biznisom. Na konferenciji će nam Tatjana Rajković reći i zašto.

Može li i kako održivost postati svima razumnjiva i zanimljiva?

Može i mora. Naši govornici Iva Ušćumlić i Tomislav Kraljević govorit će nam upravo u dimenziji *storytellinga* za održivost i izbacivanja vizualnih klišeja u komunikaciji održivosti.

Što će biti sa svima onima koji ne razumiju, ne samo sadašnji trenutak, već i "što ako"?

Oni će pod svaku cijenu nastojati ostati u prostoru ugode, nastaviti racionalno razmišljati tako da gledaju svoje uske neposredne interese i zanemarivati očuvanja resursa i društva u cjelini te biti iznenađeni slomom. Nedavno sam na svom FB zidu napisala da treba čitati Jareda Diamonda. Oni koji jesu ili će to tek napraviti znat će zašto ga treba čitati.

U suočavanju s nekim problemom često smo uvjereni kako su naši stavovi jedini ispravni. U komunikaciji s drugima ovakav stav može biti problem. Gdje je rješenje?

Rješenje je u slušanju i suradnji. Vrijeme je da ih počnemo zvati ključnim vještinama 21. stoljeća.

Najvažniji su nam klijenti i usmjerenost na kvalitetu

» Tehnologija stalno napreduje, a uz njih i vještine potrebne za implementaciju i održavanje. Naš tim sastoji se od ljudi spremnih na kontinuirano usavršavanje jer jedino tako možemo ostati konkurentni u ovoj dinamičnoj industriji.

Marijan Kegalj, Electronic Security d.o.o. – Split

Piše: Mirjana Felinger

Marijan Kegalj rođen je i odrastao u Splitu, gdje trenutno živi sa svojom suprugom i kćerkicom. U obiteljskoj tvrtki Electronic Security d.o.o., koja ima gotovo 30-godišnju tradiciju tehničke zaštite objekata, počeo je raditi nakon završenog Ekonomskog fakulteta u Splitu. Kaže kako je krenuo kao prodajni predstavnik te napredovao do pozicije menadžera za odnose s ključnim klijentima (eng. Key Account Manager), a danas je voditelj prodaje i marketinga. Osnivač je i nekadašnji predsjednik ogranka Međunarodne komore mladih Split, organizacije koja okuplja mlade lidere okrenute stvaranju pozitivnih promjena u zajednicama u kojima žive i rade, a 2017. bio je predsjednik i njene nacionalne inačice. 2011. ima kratku pauzu u karijeri radi jednog novog iskustva, 6-mjesečne prakse u Europskome parlamentu. Tijekom 2009. i 2010. bio je predsjednik splitskog Savjeta mladih, skupine mladih građana koja svojim savjetima



Krešimir (sjedi) i Marijan Kegalj

i prijedlozima pokušava oplemeniti kvalitetu života mladih u Gradu.

Tvrtku je 1991. g. osnovao Ivan Kegalj, Vaš otac. Još jednom se pokazalo kako je važno uočiti pravu nišu proizvoda. Pridobio je i povjerenje velikih organizacija što nije nimalo lako.

Devedesetih godina prošlog stoljeća u Splitu se otvorio prostor na, tada novome, tržištu implementacije alarmnih sustava koji je moj otac spremno iskoristio. U prvom desetljeću poslovanja formirao je mali tim te ostvario suradnju s organizacijama koje su tada počele ulagati u svoju sigurnost, poput Splitske banke, Imex banke, Privredne banke Zagreb i Hrvatske pošte. Kako bi takve velike organizacije postale vjerni klijenti, pogotovo u ratno doba u Splitu, bilo je važno pokazati nužnost naših usluga, ali i njihovu kvalitetu, održavati razinu profesionalizma u ophođenju s klijentima i biti stalno na raspolaganju. Osim u sigurnost objekta, ljudi moraju imati povjerenja i u tvrtku s kojom surađuju,

a upravo nam je ta stavka omogućila da nekim organizacijama zaista postanemo dugogodišnji „partner u sigurnosti“, kako glasi i naš slogan. Od tog prvog vala prošlo je gotovo 30 godina, a kvalitetan poslovni temelj dosad nam je donio više od 10.000 klijenata svih profila i veličina, od poslovnih i stambenih objekata, rezidencijalnih objekata, industrijskih postrojenja i tvornica, bankarskih institucija do raznih javnih institucija. Kasnije se tvrtki priključila Ivanova supruga Svjetlana. Bio je to početak razvoja jedne uspješne obiteljske tvrtke.

Poslovni uspjeh i ljubav prema poslu roditelji su prenijeli na Vas i brata Krešimira. Nastavili ste obiteljsku tradiciju, kako i zašto?

Svetlana Kegalj, moja majka, pridružila se Electronic Securityju na prijelazu stoljeća. Može se reći da je ovim korakom započela „obiteljska“ priča naše tvrtke. Nakon niza godina promatranja svojih roditelja kako stvaraju uspješan posao koji je ispunio sve pore njihova života, činilo se logičnim

da im se 2009. pridružim ja, a 2017. i moj brat Krešimir, sadašnji direktor. Ne mogu procijeniti je li do obiteljskih veza ili do čvrsto usađene organizacijske kulture, no od samoga početka do danas ostali smo fokusirani na dvije važne stavke, a to su ulaganje u visoku kvalitetu usluga i opreme te stavljanje klijenta na prvo mjesto.

» Konkurentne plaće i poticanje na osobni rast i razvoj također su ključne stavke našeg poslovanja i strategije za privlačenje mladih ljudi.

Od malih nogu gledali ste kako se tvrtka treba i mora razvijati da bi bili uspješna. Što jedan biznis čini uspješnim?

Mnogo smo toga napravili u gotovo 30 godina, mogli bismo napisati roman govoreći o svim potezima i lekcijama koje smo naučili. No, neke od najvažnijih stavki našega uspjeha su predanost radu i beskompromisna usmjerenost na kvalitetu. Svakom klijentu pristupamo kao da je jedini i uvijek se stavljam u njegovu poziciju. Moj je otac na početku svoje karijere morao objašnjavati izrazito naprednu tehnologiju ljudima koji su se još koristili telefonima s brojčanikom. Danas je situacija potpuno drugačija, no svaka organizacija s kojom surađujemo ima drugačiji profil zaposlenika koji se moraju osjećati ugodno radeći s novim tehnologijama implementiranim na njihovu radnom mjestu.

Je li danas lakše prodavati Vašu proizvodnu nišu ili...? Znanja, inovacije, potrebe tržista, odnosi s ključnim kupcima... Na koji ste način uspjeli povezati sve ove elemente?

Na samom početku rada tvrtke direktor je bio i jedini zaposlenik. Budući da tehnologija nije bila ni približno razvijena kao danas, ponuda usluga odgovarala je potražnji. Krenuli smo isključivo s postavljanjem i održavanjem alarmnih sustava. Govorimo o vremenu u kojem



većina ljudi nije imala računala u kućama, a kamoli mobitele pri ruci 24 sata dnevno. Sukladno razvoju tehnologije, oblikovalo se i širilo naše poslovanje. Danas u timu imamo dvadeset djelatnika koji se brinu o dvanaest glavnih skupina usluga. Izdvojio bih projektiranje, ugradnju i održavanje sustava tehničke zaštite i video nadzornih sustava, ugradnju i održavanje vatrodojavnih i plinodojavnih sustava u poslovnim zgradama i tvorničkim halama, kontrolu pristupa objektima i prostorima od posebne važnosti te ugradnju sustava za evidenciju radnog vremena, no to je tek malen dio onoga što radimo. Zbog dinamičnosti industrije često se događaju inovacije i unaprjeđenja sustava. Budući da postoje mnogi proizvođači

kojima se služimo u radu, svestranost i stručnost u korištenju izrazito velikog broja različitih sustava jedna je od glavnih odlika vremena u kojem trenutno djelujemo i razlika s obzirom na početak. Naši se zaposlenici kontinuirano educiraju kako bismo ostali konkurentni na tržištu, produbljuju svoje vještine što nam otvara puno više vrata nego da se „opredijelimo“ za nekolicinu proizvođača. Klijenti prepoznaju kvalitetu, zato se odlučuju za nas i često nam se iznova vraćaju kada trebaju dodatne usluge.

Vi i brat Krešimir imate različitu poslovnu pozadinu i obrazovanje. Kako ste obiteljski podijelili poslovna zaduženja u tvrtki?



Marijan i Krešimir preuzeли su vođenje obiteljske tvrtke

Upravo zato što imamo različitu poslovnu pozadinu, nismo imali dvojbi kod podjele poslovnih zaduženja. Krešimir je od ove godine direktor Electronic Securityja, što je bio logičan slijed s obzirom na njegovu struku i obrazovanje stečeno na Fakultetu elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje. Kao diplomirani ekonomist s dugogodišnjim iskustvom u struci, ja sam zadužen za odnose s ključnim kupcima i prodaju. Želim ovdje naglasiti kako preuzimanjem tvrtke nije stala ni naša edukacija jer, kako od zaposlenika zahtijevamo razvoj znanja i vještina, tako na isto potičemo i jedan drugoga. Krešimir ovoga ljeta kreće na IEDC Young manager program u Sloveniju, gdje ja trenutno pohađam Executive MBA program.

» Najponosniji smo kada vidimo da naši sustavi donose više od svoje primarne svrhe zaštite objekata, odnosno da klijentima povećavaju profit i oblikuju poslovanje nabolje.

Cilj Vam je privući mlade ljudе. Kažete kako želite postati poslodavac zbog kojeg se ponude „izvana“ odbijaju, što nije lako u vrijeme kada dobar dio mlađih želi otići iz Hrvatske.

Dok mnogi iz Hrvatske odlaze, mi želimo biti jedan od razloga za ostanak. Ponosan smo dio splitske, ali i hrvatske rastuće tehnološke scene koja mladima otvara vrata poduzetništva i povezuje ih s poslodavcima. Već sam naglasio da tehnologija stalno napreduje, a uz njih i vještine potrebne za implementaciju i održavanje. Naš tim sastoji se od ljudi spremnih na kontinuirano usavršavanje i educiranje jer jedino tako možemo ostati konkurentni u ovoj dinamičnoj industriji i odgovoriti na sve zahtjeve postojećih i potencijalnih klijenata. Kod novih zaposlenika tražimo istu predanost poslu, a trenutno su nam otvorene čak četiri pozicije: elektrotehničar (M/Ž), prodajni referent (M/Ž), tehničar zaštitar (M/Ž) i student na stručnoj praksi (M/Ž).



Djelujete i kao nastavna baza FESB-a i Odjela za stručne studije. Ustvari, postali ste nastavna baza Sveučilišta u Splitu.

Kao nastavna baza FESB-a i Odjela za stručne studije već na fakultetu dolazimo u kontakt s kvalitetnim pojedincima. Kroz naš program mentorstva studenti stječu mnoga praktična znanja, nova iskustva i vještine koje će im kasnije omogućiti jednostavnije snalaženje na tržištu rada. Svi koji nam se pridruže postaju članovi tima jer jedino tako mogu vidjeti kako posao izgleda u svim svojim segmentima. Ideja je da onima koji se svojim radom i zalaganjem istaknu ponudimo stalno zaposlenje, a time i cjeloživotno usavršavanje i edukacije unutar našeg sustava.

U ovom pitanju je ustvari naziv jedne poduzetničke radionice u Splitu: Kako preživjeti prijenos poslovanja? Ovdje su u fokusu obiteljske tvrtke.

Vjerujem da je pri uspješnom prijenosu poslovanja naše obiteljske tvrtke najveću ulogu odigrala dobra komunikacija i priprema. Na poduzetničkoj radionici u Splitu naglasio sam važnost sudjelovanja prve generacije obiteljske tvrtke u tom procesu. U našem slučaju, moj otac Ivan još uvijek aktivno sudjeluje u radu tvrtke i ima izrazito važnu ulogu, što operativnu, što edukativnu, no od početka nam je dao otvorene ruke za rad i korištenje svih alata s pomoću kojih smo svoje vještine mogli dalje razvijati.

Je li danas lako zadržati prepoznatljiv stil i poslovni ugled, kako biti neovisan o brendovima?

Jednom kada ste izradili „prepoznatljiv stil i poslovni ugled“, preostaje vam njihovo kontinuirano održavanje na visokoj razini. Ono čime se mi izdvajamo jest posvećenost klijentima, visoka razina profesionalizma i raspoloživost za upite, a iznimaka nema, bez obzira na veličinu projekta. Isto tako, svoje klijente educiramo o implementiranim sustavima kako bismo uklonili eventualni strah od nepoznate tehnologije i omogućili im da se sami njima znaju služiti. Često nastavljamo održavanje sustava koje je ugradila neka druga tvrtka, stoga odbijamo biti ovisni o jednom ili dva brenda, a samim time imamo i više poslovnih prilika. Ključ je u edukaciji i svestranosti svih članova tima.

Na koji dio poslovanja tvrtke ste ponosni?

Teško je izdvojiti samo jedan aspekt poslovanja na koji smo ponosni jer je prošla godina bila izrazito uspješna za Electronic Security. Broj ljudi u timu se povećao za dvoznamenkasti postotak, isto kao i prihodi, raspisali smo natječaje za još novih zaposlenika i otvorili podružnicu u Zagrebu. U Splitu trenutno radimo na preseljenju matične poslovnice u trostruko veći prostor.

**info@electronicsecurity.eu
www.electronicsecurity.eu**



ŽELITE IMATI ZDRAVE ZAPOSLENIKE KOJI SU PUNI ENERGIJE I RADNOG ELANA? ŽELITE SE PROŠIRITI I POBOLJŠATI KVALitetu svojeg poslovanja?

PRIKLJUČITE SVOJU TVRTKU NA **RUN FRIENDLY PLATFORMU**

Kroz naše programe, treninge i edukacije dovedite svoje zaposlenike u top formu, i to sve pod budnim okom naših trenera/kineziologa i nutricionista!

Tvrte, partneri i proizvodi koji su uključeni na Run Friendly platformu:

Run Friendly hoteli - Lifeclass Sveti Martin na Muri, Vitality hotel Punta (Lošinj Hotels and Villas), Dioklecijan Hotel & Residance i hotel Malin;

Run Friendly poslodavaci: Poslovna Inteligencija, Neos, Kulić&Sperk, Poliklinika Bagatin, Undabot;

Run Friendly poliklinika Bagatin;

Run Friendly tvrtka za distribuciju zdrave hrane Zdravi pinklec;

Run Friendly akademska ustanova Bernays - najveći studij komunikacijskog menadžmenta u Hrvatskoj;

Run Friendly avio prijevoznik Croatia airlines;

Run Friendly Place: Bellucci coffe&wine bar, Bonk i Franko's Pizza & Bar su prvi ugostitelji u Hrvatskoj koji nude vrhunske proizvode za lude koji živi healthy lifestyle;

Bee Run - prvi dodaci prehrani namjenjeni trkačima, kako rekreativnim tako i profesionalnim, te drugim rekreativnim sportašima

Run Friendly destilerija Duh u boci, Old Pilots Gin - aktualni najbolji gin na svijetu - piće dobiveno isključivo od hrvatskih biljaka;

www.glook.me - Go:Coin najbrže rastuća aplikacija za direktni marketing u regiji; loyalty servis koji vrednuje kretanje i zdravi način života pojedinaca;

Sve informacije su na www.runfriendly.world, a sve upite možete poslati na sven.veronek@runcroatia.hr.

Nisam se bojao neuspjeha

» Činjenica da kao zaposlenik u drugim tvrtkama nisam mogao provesti vlastite ideje u trenucima kad sam uviđao prostor za napredak, dodatno me potaknula na odlazak u samostalne vode.

Filip Zolota - Zagreb

Piše: Barbara Benašić

Svaki poduzetnik reći će vam gotovo isto: početak samostalnog poduzetništva je težak, najčešće i teži nego što se može zamisliti. No najuporniji među njima reći će vam još nešto: trud, strast, posvećenost i ljubav prema poslu uvijek se isplate. Birokratske zavrzlame, nerealno visoki nameti, nepoštena konkurenca i sve veći zahtjevi klijenata problemi su s kojima se poduzetnici u Hrvatskoj svakodnevno susreću, no sve poteškoće postaju manje bitne i lakše premostive ako imate priliku raditi ono što volite, a što je još važnije poduzetnom duhu – raditi ONAKO KAKO vi želite. Dobre ideje, inovativna rješenja i visoka radna etika nisu uvijek dovoljni za uspjeh. Kako bi tvrtka zaista postala uspješna, potrebna je iznimna volja, spremnost na odricanje, ali i svijest o tome da se uspjeh ne može dogoditi preko noći. Ova uspješna poduzetnička priča dokazuje kako uz malo hrabrosti i mnogo volje daleko dogurati... Filip Zolota vlasnik je digitalne agencije MAOIO iz Zagreba, a ovako je opisao početke svoga poduzetničkog puta... Počeo sam raditi sa 16 godina kao system

Filip Zolota



administrator i već tada imao sam viziju što bih u budućnosti želio ostvariti. No da bih došao do ovoga što radim danas, kao i većina, radio sam različite

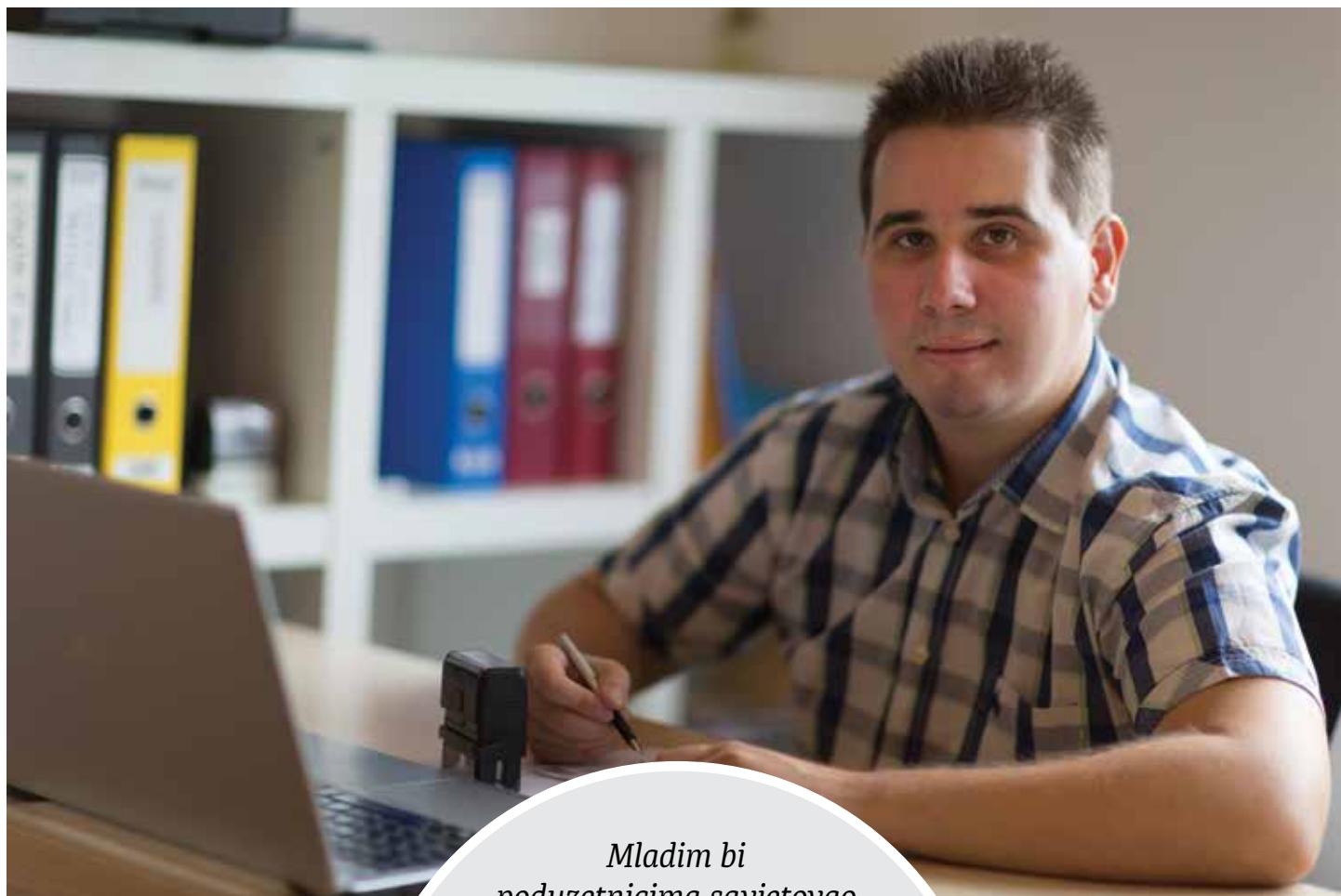
» U Hrvatskoj uvijek ima prostora za mlade i nove snage u poduzetničkom svijetu, no za to je svakako potreban poseban *mindset*.

poslove i bio na različitim funkcijama. Na svakom sam tom iskustvu danas zahvalan jer mi je upravo takav put donio radne navike i praktična znanja koja su mi omogućila da postanem samostalni poduzetnik. Nakon završetka srednje škole upisao sam preddiplomski studij „Održavanje računalnih sustava“, a zatim i diplomski studij „Informacijski sustavi“ na Veleučilištu Velika Gorica, s kojim i danas imam izvrsnu suradnju. Godine iskustva donijele su mi konkretna saznanja o tome koliko je važan odnos poslodavca

i zaposlenika te koliko je važno da se na čelu tvrtke nalazi osoba s jasnom vizijom, koja će napredak tvrtke uvijek staviti na prvo mjesto. Činjenica da kao zaposlenik u drugim tvrtkama nisam mogao provesti vlastite ideje u trenucima kad sam uviđao prostor za napredak, dodatno me potaknula na odlazak u samostalne vode.

Jeste li ostvarili sve ono što ste u početku postavili kao svoju poslovnu agendu?

U samom početku glavni mi je fokus bio na projektiranju, implementiraju i održavanju računalnih sustava. Inicijalno i inovativno rješenje, tada jedino na tržištu, bila je virtualizacija desktop računala. Vrlo brzo počeo sam razvijati i samostalna softverska rješenja s fokusom na WEB platformu, što tada nije bilo uobičajeno. Neka od rješenja bila su vlastiti CMS sustav, ERP sustav, aplikacija za poslovanje odvjetničkih ureda i automatizaciju ovršnih postupaka te vlastiti booking sustav. Također, kao veliki ljubitelj računalnog hardvera, s kolegom sam započeo izradu vlastitih



solid state diskova. Brojna iskustva na različitim projektima te želja za dalnjim razvojem vlastitih rješenja potaknula su razvoj vlastite digitalne agencije, što se 2014. napokon i realiziralo.

Kako je nastala današnja MAOIO agencija, što joj je u fokusu te koja su vaša glavna tržišta?

Odmah u startu moja je želja bila pokrenuti kvalitetnu, full service digitalnu agenciju, što je organizacijski bilo vrlo zahtjevno. S obzirom na to da pokrivamo sve grane digitalnog marketinga - od oglašavanja, preko community managementa, pa sve do brandinga i razvoja web i mobilnih rješenja, poseban izazov krije se u pronalasku kvalitetnoga kadra. Razvojem poslovanja, fokusirali smo se uglavnom na formiranje kompletnih „ključ u ruke“ rješenja za svoje klijente i partnera u području turizma, IT industrije, e-commercea, zdravstva, transporta i proizvodnje. Također, velik dio poslovanja čini nam i B2B

Mladim bi poduzetnicima savjetovao da svakako budu SVOJI, slijede SVOJE snove i strast, pa makar i ne nailazili na podršku svoje okoline. Nema ništa ljepše nego raditi ono što iskreno voliš. Ne postoji "easy hack" za uspjeh preko noći. Ustrajnost, nepokolebljivost, težnja izvrsnosti i integritet ključni su za profesionalni uspjeh i osobno zadovoljstvo.

segment, u kojem pružamo kompletну agencijsku podršku partnerskim digitalnim i PR agencijama, prevoditeljskim tvrtkama, IT kompanijama, print i dizajn studijima te freelancerima. Razvoj poslovanja doveo je i do širenja na inozemno tržište, zbog čega smo otvorili podružnicu u Velikoj Britaniji, a u planu nam je i širenje na švicarsko tržište.

Ima li u Hrvatskoj prostora za puno poduzetnika? Što biste poručili svima

koji ovog trenutka razmišljaju o pokretanju vlastitog posla?

Uvijek ima prostora za mlade i nove snage u poduzetničkom svijetu, no za to je svakako potreban poseban *mindset*. Vrijeme koje mnogi provode u ispijanju kava, poduzetnici najčešće provode u učenju. Kod pokretanja vlastite tvrtke, iznimno je važan "sportski duh" - biti jednako spremna na pobjedu i poraz, a kad se poraz i dogodi, izvući iz njega maksimum. Smatram da mi je u tome uvelike pomoglo aktivno bavljenje sportom, dugogodišnje gaming iskustvo, pa čak i izrada vlastitih *snooker* štapova. Nečiji hobi često zna biti izvrsna podloga za razvoj kompetitivnog duha i poduzetničkog *mindseta*. Mladi se ljudi danas previše boje neuspjeha, a često očekuju i brzi uspjeh. No čak i najuspješniji ljudi iz poduzetničkog svijeta, koje danas gledamo s divljenjem, navode kako su u karijeri imali mnogo poraza i padova koji su ih mnogočemu naučili i pomogli im u dalnjem svladavanju i rješavanju problema.

Putovanje kroz svijet nakita

» U svakom segmentu poslovanja trudimo se napraviti iskorak. Poduzetništvo je ekstremno izazovno, da ga preživiš u današnjem svijetu moraš jako puno raditi na sebi kako ti manjkavosti vlastitog karaktera ne bi 'presudile' poduzeću.

Rene Krasnić Velicki,
poduzetnica - Osijek

Piše: Mirjana Felinger

Rođena sam Osječanka, a u srcu malo i Zagrepčanka. Završila sam Ekonomski fakultet u Zagrebu, magistrirala na Kings College u Londonu, trenutno sam na doktorskom studiju pri Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Nedavno sam položila majstorski ispit, tako da sam sada: makroekonomist, Msc in International Management i majstor zlata koji pohađa doktorat. Prije nastavka obiteljske tradicije, po završetku faksa, radila sam u KPMG revizija (Zagreb). U Londonu sam po završetku magisterija radila kao Finance Controller u European Travel Venues te u Barclays Bank na trading flooru (European stocks). Trenutno živim u Osijeku gdje sam se vratila zbog posla 2014. godine. U međuvremenu sam se sretno udala i rodila najslađeg vragolana. Suprug mi je također poduzetnik i vrlo je zanimljiva naša svakodnevica" – kroz smijeh nam je ispričala Rene Krasnić Velicki.



Nastavak obiteljske tradicije

Zlatarnice Karat bave se proizvodnjom nakita i srodnih proizvoda od plemenitih metala (srebra, zlata i platine). Naše poslovanje prati pisani trag od davne 1951. godine kad je moj djed otvorio svoj prvi obrt (nepisani trag ide čak do 1890., ali tko bi to vjerovao da stavimo na logo ☺). Od tada pa do danas se unutar obitelji prenose vrijednosti i vještine koje su nam omogućile da ostanemo na tržištu. Mi smo u tolikoj mjeri tradicionalna firma da i zaboravimo na to. Tek kad pročitam u člancima da se netko poziva na tradiciju od 2010. protrese me realnost i shvatim

koliko je nama to normalno, a koliko je zapravo rijetko. Svojim klijentima nudimo fine jewelry u zlatu i fashion kolekcije u srebru. Naše fashion kolekcije su izuzetno popularne i mi smo svaki dan u nekoj novoj happy ekstazi zbog feedbacka zadovoljnih korisnika diljem Hrvatske. U fizičkim poslovnicama ćete kod nas pronaći zaručničko prstenje, vjenčano prstenje i sav ostali komercijalni zlatni program koji svaki ozbiljni zlatar mora imati. Međutim, online nudimo samo svoje dizajnerske kolekcije 'Like a Star', 'Edgy Pearls', 'Geometry', 'Golden Hour', 'So Glam' i 'Now'. Kroz naše proizvode klijenti

podržavaju slow fashion, sustainable production, bespoke service. Kao što imate Boutique Asset Management firme, tako smo vam mi Boutique proizvodnja zlatnog i srebrnog nakita. Donedavno sam ponosno govorila kako pratimo sve trendove. Sad se čak usudim reći da određujemo trendove u nakitu u Hrvatskoj. Međutim, nismo se dali u serijske proizvodnje velikih volumena, odabrali smo drugačiji put. Naši prizvodi mogu se kupiti u Osijeku u našim Zlatarnicama Karat, u Zagrebu u zlatarnici Gjoni (Ilica 41) te online.

» Pokreće me stvaralačka energija. Jako volim iz danih resursa stvoriti novi proizvod. Uvijek mi je izazov iz danog inputa kreirati dodatni output. Znam da zvuči kao klišej, ali stvarno me pokreće želja za znanjem, za svladavanjem novih izazova, za napretkom. Inspiriraju me ljudi, ja zapravo obožavam ljude.

Festina Lente

Rezultati dolaze, ali u vremenu u kojem živimo zahtijevaju puno više dodatnih vještina od same prirode posla. Zapravo, jako sam zadovoljna. Iskustvo je korigiralo očekivanja. Ja sam vrlo nestreljiva po prirodi i tek me vlastito poslovanje naučilo realnu aplikaciju Festina Lente (lat. požuri polako). Nije lako voditi tvrtku, ali nije nemoguće ako imaš viziju i plan. Poduzetništvo je ekstremno izazovno, da ga preživiš u današnjem svijetu, moraš kako puno raditi na sebi kako ti manjkavosti vlastitog karaktera ne bi 'presudile' poduzeću. Veliki su mentalni tereti koji proizlaze iz egzistencijalnih pritisaka (ne samo osobnih već i za sve one koji rade za poduzetnika) i samog modela da imaš



samo ono što si uprihodio i da si zaradio samo onoliko koliko si raširio spread. Radiš uvijek, posao ti je u glavi i kad si doma i dok kupaš dijete i dok spavaš, ako spavaš ;) Ali to je u opisu posla. Da se vratim na ono da je sve moguće ako imaš dugoročnu viziju i cilj. Ako si duguročni plan razbijeo u manje ostvarive milestoneove i ides dan po dan, korak po korak, tada svaki cilj postaje ostvariv. Stvari sjedaju na mjesto. Poduzetništvo je u hrvatskoj administrativno izazovno i ima velikih finansijskih opterećenja. Mimo toga, poduzetništvo je poziv u kojem možeš biti siguran da će se trud isplatiti ako ne zagrizeš više no što možeš prožvakati.

Osobna prekretnica

Mislim da nema poduzetnika koji nije došao do momenta u kojem je poželio sve ostaviti i odustati. To je naše čuveno bipolarno ludilo, u jednom trenu si na tronu svijeta, u drugom trenu si u Chapteru 11. No upravo to i jest karakteristika uspješnih, oni nikad ne odustanu. Moja osobna velika prekretnica bila je kad sam odlučila napustiti karijeru u bankarstvu u Londonu i vratiti se u Hrvatsku kako bih nastavila obiteljski posao. I dalje mislim da je to najpametnija stvar koju sam u

životu napravila. Prekretnica u poslovanju je bila kad sam konačno razlučila da kategorija proizvoda koja je najznačajnija u prihodima nije ona kategorija kroz koju ćemo se brendirati i realizirati prepoznatljivost. Kada je matematička strana mozga dala glas kreativni i osjećaju da je to pravi put, počela su se kroz digitalnu transformaciju događati čuda.

Nove dizajnerske kolekcije

Drugačiji smo od ostatka kolega u našoj industriji po svojoj inovativnosti u polju novih proizvoda. Dva puta godišnje izbacujemo nove dizajnerske kolekcije fashion nakita koje su praćene high end kampanjama. U svakom segmentu poslovanja trudimo se napraviti iskorak. Dodati vrijednost. Oplemeniti svaki korak proizvodnje kako bi kupac dobio što bolji konačni proizvod. Ponuditi kupcima nešto drugačije. Također i sam proces kupnje mijenjam. Trudimo se ponuditi iskustvo, putovanje kroz svijet nakita u kojem krajnji potrošač na kraju odlazi doma sa svojim suđenim komadom. Osim toga, mislim da nas i zaokružena digitalna transformacija razlikuje od ostatka. Mi smo zapravo specifičan hibrid na našem tržištu koji spaja obiteljsku tradiciju, obrt, zlatarstvo-



zanat u izumiranju i digitalni plasman. Mislim da biste teško našli još jedno poduzeće u Hrvata koje postoji od 1951. i ima funkcionalni web shop, lansira nove

fashion kolekcije, ali i dalje ručno fasuje prsten.

Svoje poslovanje promoviramo online kroz vlastite kanale na društvenim



mrežama (Facebook i Instagram zajedno broje oko 13k pratitelja) te kroz PR koji outsourcamo agenciji. Radimo influencer marketing, ali vrlo pažljivo. Svaki naš korak je dobro promišljen i svaka suradnja se realizira samo ako je u duhu brenda Karat. Imamo Ivana Mišerić ispred brenda, pametnom dosta ☺ Promoviramo se i offline kroz tiskovine, ponekad billboarde. Sudjelujemo na sajmovima.

Njegujemo ručni rad

Budućnost ima svaki posao (pričam o proizvodnoj djelatnosti) koji nudi visoko kvalitetan proizvod moderne estetike. Koji može jamčiti kvalitetu svog proizvoda. Koji ulaže u vlastiti brand, u ljude, u tehnologiju. Velika prednost zlatarstva jest visoko likvidna zaliha. Planovi u slijedećih pet godina su nam umjereni u smislu capexa. Osobno preferiram organski

» Naša birokracija je 'nevidljiva ruka' koja te na tržištu vuče prema nazad.

Međutim stvari koje ne možeš promijeniti prihvatiš i svladaš.

Osobno to prevladavam na način da upoznam neprijatelja što bolje.

Poznavanje sustava i njihovih nesuvislih pravila omogućilo mi je da nema birokratskih problema jer sve tražim dovoljno unaprijed.

rast u danim gospodarskim uvjetima. Planiramo nadalje investirati u tehnologiju te otvoriti poslovnicu u Zagrebu. Ono na što ćemo se intenzivno fokusirati jest brending, brending, i još malo brending-a. Ako se bavite proizvodnom djelatnosti, možete iskorištavati economies of scale i kroz masovnu proizvodnju dosezati manje troškove jediničnog proizvoda te snižavati cijenu finalnog proizvoda kako



biste bili konkurentiji. To nikako nije naš put. Iako imamo cijelo postrojenje na preko 200 m² mi njegujemo ručni rad, slow fashion, humanu proizvodnju. U tom modelu poduzeće preživljava na način da se jedinična cijena proizvoda diže kako proizvod kvalitetom stremi prema sve boljem premium izdanju samog sebe. Daljnjim ulaganjem u brending do sve većeg broja kupaca dolazi koncept takvog proizvoda i oni ga žele imati i pri tom ni ne očekuju da će ga malo platiti. U svijetu dropshippinga, takva vrsta proizvodnje vam dođe kao velebitska degenija.

Samo nebo je granica

Sjećam se kada smo moja najbolja priateljica i ja na kraju fakulteta pričale kako nas je strah mladih generacija koje će biti toliko IT pismene i sigurno

analitičnije od nas i kako će nas garant pojesti za doručak. Na našu veliku žalost to se nije dogodilo. Mladim generacijama je blagodat digitalnog svijeta oduzela stvarni osjećaj za rad i koliko se to jedinica rada mora uložiti da bi se ideja realizirala. Mislim da kod velikog broja mlađih ljudi postoji manjak bazalne energije, discipline i fokusa. Bojim se da ih od aktivnog rada puno više zanimaju pasivni profitti. Millenials su vrlo 'Entitled' generacija. S druge strane, onim millenialsim kojima je 'sitzfleisch' nikakav problem, samo nebo je granica.

Smatram da je iskustvo života i rada u inozemstvu ne samo korisno već je često faktor koji određuje buduću karijeru i poslovni karakter. Preporučila bih mladima koji imaju priliku da odu van, skupe iskustva naprednijih zemalja, formiraju

konstruktivne obrasce ponašanja, uvide prednosti i nedostatke i napisljetu vrate se doma. Meni je iskustvo života, školovanja i rada u Londonu, kapitalističkom epicentru Europe, bio presudan faktor u vlastitom poslovnom i osobnom sazrijevanju.

Uspjeh je vrlo individualna i filozofska kategorija

Svi smo mi različiti i različito vidimo svijet te u konačnici svoju ulogu u njemu i put prema sreći. Uspjeh do određene dobne granice i utakmice u nogama gledamo kroz neto dobit. Nakon što shvatimo da nije sve u neto dobiti na uspjeh gledamo holistički u smislu poante karijere i življenja, traga koji ostavljamo, promjene koju kao individua nosimo. Uspjeh nije neki konačni cilj, nema svoj kraj. Uspjeh je vječna težnja prema određenom obrascu, prema realizaciji. Za mene je uspjeh kontinuirana realizacija ideja, projekata,

» Ono na što ćemo se intenzivno fokusirati jest brending, brending, i još malo brending-a.

dovršavanje jednog, otvaranje drugog. Na mom poduzetničko putu i životu najvažniju ulogu odigrala je predanost, upornost, disciplina, umjerenost i prilagodljivost. Vrlo vjerojatno sam u nekim segmentima control freak. Danas ako želiš kao poduzetnik preživjeti, moraš biti i strateg i operativac. One man band koji se kuži u sve. Moraš razumjeti proizvodnju, moraš imati tehničku kulturu, moraš pak znati i računovodstvo i imati odlične računovođe, moraš biti guru za digital marketing, moraš agencijama s kojima radiš dati pravi input da bi oni mogli odraditi posao za koji ih plačaš, moraš rasturati u salesu, moraš imati dobrog odvjetnika, moraš znati pregovarati da ti nabava ne potroši više no što je prodaja uprihodila. I najvažnije, moraš znati graditi svoj team i pokušavati ne bit šef nego vođa. Moraš biti 10 osoba u jednom čovjeku i raditi, raditi, raditi.

www.zlatarnicekarat.com

Konstruktivna paranoja donosi uspjeh

» Poznata je Gatesova izjava da strah treba biti skriveni vodič u doноšenju poslovnih odluka, a on sam je svakodnevno promišljaо о neuspјеху i unatoč tomu ili, možda, upravo zahvaljujući tomu, bio iznimno uspješan.

Piše: Tihana Malenica Bilandžija

Kad je Microsoft 1986. godine odlučio izaći na burzu, njegovi čelnici sastali su se s odvjetnicima i posrednicima u osiguranju kako bi uredili prospekt za početnu javnu ponudu dionica. Osiguravatelji i odvjetnici, nerijetko naviknuti na iznimno optimistične poduzetnike s druge strane pregovaračkog stola, dobro su se informirali o potencijalnim rizicima koje bi ulagači trebali razmotriti. Bili su ih spremni detaljno opisati, obrazložiti i nepokolebljivo braniti pred Microsoftovim vodstvom. Međutim, umjesto skupine entuzijasta s ružičastim naočalama, uvjerenih u absolutnu neodoljivost njihove tvrtke potencijalnim ulagačima, pred njima se pojavio tadašnji potpredsjednik tvrtke Steve Ballmer, poznat i kao dr. Zla Kob (engl. Dr. Doom). Ovaj bliski suradnik osnivača Microsofta Billa Gatesa s vremenom je, upravo pod njegovim mentorstvom, postao nešto poput



„povjerenika za brigu“ i bio zadužen za promišljanje najcrnijih scenarija koji mogu zadesiti poslovanje tvrtke i osjetiti njezin uspjeh.

Tako je i te 1986., na sastanku s odvjetnicima i osiguravateljima, Ballmer bio glasnik „loših vijesti“. Prisutnima je predstavio sve moguće rizike kojih se



Ključna načela kojih se pridržavaju „paranoične“ tvrtke

1. Uvijek ima prostora za napredak

Andrew Grove, američki biznismen, autor i svojevremeno prvi čovjek Intel-a poznat je po izjavi da uspjeh dovodi do samozadovoljstva, a ono pak do neuspjeha, zbog čega preživljavaju samo paranoični. Stoga je važno u „dobrim“ razdobljima ne uljuljati se, već kontinuirano unaprjeđivati poslovanje. S jedne strane, kad je tvrtka u pozitivnoj fazi, poželjno je to iskoristiti za analizu njezinih unutarnjih snaga i slabosti, kao i vanjskih prilika i prijetnji, zatim te informacije redovito ažurirati. Na temelju njih moguće je preciznije planirati buduće poslovne poteze. Nadalje, ako uspješni žele to i ostati, moraju stalno generirati nove ideje i samoinicijativno pomicati vlastite granice, a ne čekati krizu da budu kreativni i proaktivni. Na taj način sprječava se stagnacija, odnosno potencijalni neuspjeh u budućnosti. Dakle, u „dobrim“ vremenima se dodatno osnažujemo kako bismo spremniji dočekali „loša“ jer poslovanje se ne odvija linearно, već ciklički. Tvrte ne egzistiraju izolirano od svoje okoline, a u njoj ima puno čimbenika koji mogu utjecati na njihove poslovne rezultate (tržište, konkurenca, zakonodavstvo, državne institucije, lokalna zajednica itd.). „Paranoični“ se o svemu tome brinu kad su na vrhu kako bi ondje i ostali.

2. Konkurenca se nikad ne ispušta iz vida

Čak i kad su tržišni lideri ili najbolje u svojoj djelatnosti, „paranoične“ tvrtke pomno prate i analiziraju aktivnosti konkurenca. Kao što pažljivo promišljaju o svojim budućim poslovnim potezima, tako pokušavaju predvidjeti i korake koje će poduzeti konkurenti.

3. Resursima se raspolaze racionalno

„Paranoične“ tvrtke ne razbacuju se svojim resursima čak ni kad si to mogu priuštiti. Bez obzira na to radi li se o ljudima, novcu, nekretninama ili vremenu. One unaprijed planiraju kako će funkcionirati ako nastupi recesija te kontroliraju svoje troškove i kad im prihodi vrtoglavu rastu. Također, svjesne su važnosti vremena i održavanja optimalnog ritma poslovanja u smislu da si ne dopuštaju razvoj organizacijske kulture koja će podržavati stav „bit će kad bude“ u izvršenju svakodnevnih zadataka. I kad imaju primat na tržištu, i kad stabilno posluju, svejedno zadržavaju fokus na klijentima jer imaju na umu da je jednako važno, ako ne i važnije, zadržati (zadovoljnima) postojeće klijente, kao i pridobivati nove.

dosjetio te im opisao scenarije koji su obuhvatili zbivanja od smrti, napada, nesreća do opće katastrofe te svoje sugovornike ostavio zatečenima, jer je upravo odigrao ono što je trebala biti njihova uloga na tom sastanku, ali i utučenima, pod utjecajem crnih predviđanja s kojima ih je suočio. Gates i Ballmer primjer su uspješnih poduzetnika koji pate od tzv. konstruktivne paranoje (engl. productive paranoia). Posjeduju stalan strah da bi okolnosti u bilo kojem trenutku mogle

postati nepovoljne za poslovanje te se kontinuirano propituju i analiziraju što napraviti ako se nešto takvog i dogodi. Kreiraju planove A, B, C... pa i do Z, ako treba, da se izbjegnu ili neutraliziraju potencijalni rizici. Paranoja koju razvijaju ne paralizira ih u funkciranju, već ih čini svjesnima njihove poslovne „ranjivosti“ i spremnima da se zaštite ako će biti potrebno. Poznata je Gatesova izjava da strah treba biti skriveni vodič u donošenju poslovnih odluka, a on sam je svakodnevno

promišlja o neuspjehu i unatoč tomu ili, možda, upravo zahvaljujući tomu, bio iznimno uspješan.

Trajno stanje pripravnosti

Koncept konstruktivne paranoje skovali su James C. Collins i Morten T. Hansen, autori knjige Great by Choice, objavljene 2011. godine, a čiji je sadržaj proizašao iz devetogodišnjeg istraživanja zašto neke tvrtke uspješno održavaju poslovanje, pa čak i napreduju u vrlo nesigurnim i kaotičnim okolnostima, dok drugima to ne polazi za rukom. Suprotno uvriježenom mišljenju da je u biznisu važno gajiti pozitivan stav, biti optimističan i neustrašiv, Collins i Hansen otkrivaju da najbolji lideri nisu oni s izraženom vizijom, kreativniji i spremni više riskirati, već oni koji posjeduju više discipline, umjerenu količinu paranoje te neprekidno istražuju i pažljivo motre što se događa u njihovo tvrtki i izvan nje. Poput Bill-a Gatesa, oni znaju neutralizirati onaj paralizirajući efekt straha koji osjećaju te ga koristiti kao motivaciju koja ih neprestano drži u stanju budnosti i predostrožnosti u „dobrim“ jednako kao i u „lošim“ vremenima poslovanja tvrtke. Upravo u tome i jest tajna pozitivne povezanosti konstruktivne paranoje i uspješnosti tvrtki kojima upravljaju takvi pojedinci. Osim Microsofta, tvrtke poput Starbucksa, Applea, Intel-a, Nintenda i Netflix-a također su vodili, ili još uvjek vode, lideri koje karakterizira konstruktivna paranoičnost. Upravo je američki pružatelj medijskih usluga na zahtjev Netflix, danas prisutan u gotovo svim zemljama svijeta s više od 148 milijuna pretplatnika, izrastao u to što jest jer je njegov osnivač, te još i danas čelični čovjek Reed Hastings, smatrao da njihova početna djelatnost – prodaja i najam DVD-ova – nema budućnosti na duge staze.

I najbolji uvijek mogu bolje

Kontrolirani strah, koji je u osnovi konstruktivne paranoje, potiče poduzetnike da na specifičan način promišljaju o poslovanju svojih tvrtki i u skladu s njim djeluju, a kako bi spremni dočekali i preživjeli eventualnu stvarnu pojavu „crnih scenarija“ za koje prepostavljuju da bi ih mogli zadesiti.

Je li moguća komunikacija bez digitalizacije?

» Postajemo li robovi novih tehnologija dok izravna komunikacija polako izumire? Kako izgleda komunikacija bez digitalizacije?

Piše: Mirjana Felinger

Komunikacija bez digitalizacije naziv je predavanja održanog 11. i 12. veljače 2020. u Ugostiteljsko-turističkoj školi Osijek i Ekonomskoj i upravnoj školi Osijek, a održao ih je Aldin Čenan iz Sarajeva, bivši sportaš, danas poduzetnik. U oba predavanja ukupno je sudjelovalo oko 60 učenika.

» Budimo jedan drugome najbolji poklon!

Razgovor u obje škole održan je uz kavu i to je bilo jedno potpuno novo i neobično iskustvo. Nizala su se neka nova pitanja u eri računala, mobitela i društvenih mreža, a između ostalog, nametnulo se pitanje možemo li razgovarati uz kavu sa svojim bližnjima, prijateljima i ljudima kojima je potreban razgovor i pažnja, bez da tipkamo po mobitelu za to vrijeme.

Vjerojatno su se mnogi zapitali kada su s ljudima oko sebe razgovarali bez upotrebe digitalnih tehnologija. Tehnologije su potrebne u svim sferama života, ali živa riječ je još više. Aldin je rekao kako smo svi u utrci za novcem izgubili sebe. Poručio je učenicima neka potraže dobre osobine jedni u drugima, ali isto tako i u stvarima



i događajima oko sebe. Dodao je kako je najveće bogatstvo imati pravog, iskrenog prijatelja s kojim možemo podijeliti svoje najskrivenije tajne i neka za savjet pitamo osobu koju najviše volimo, ali konačnu odluku uvijek trebamo donijeti sami. Vrijeme je proletjelo u opuštenoj i ugodnoj atmosferi, posebno su bili zanimljivi rezultati evaluacije predavanja s učenicima iz Ekonomski i upravne škole Osijek. Učenici su komentirali kako ih je ovo predavanje potaknulo na razmišljanje,

a tema im je bila posebno interesantna, dok su neki od njih poželjeli novi susret s Aldinom u Sarajevu.

Aldinova poruka za kraj glasila je:
„Budimo jedan drugome najbolji poklon! Budite otvoreni, prihvate kritiku, dajte savjet ako se to od vas očekuje... Budimo svi dobri ljudi i širimo rijeku dobrote oko sebe!“
Hvala Aldinu što je prihvatio naš poziv i što se uključio u projekt „Biti Bolji–Be Better“ šireći dobre vibracije.

Kako biti ekološki osviješten turist?

» U sklopu Inina programa Zeleni pojas održana je radionica za 22 učenika sedmog razreda OŠ „Tin Ujević“ Osijek o tome kako pridonijeti očuvanju prirode, okoliša i gradova koje turistički posjećujemo.

Piše: Nikolina Rupčić



Članovi Udruge Biti Bolji - Osijek nastavili su s provođenjem planiranih aktivnosti u sklopu programa Zeleni pojas koji je 2014. godine pokrenula INA. Ovoga puta, zajedno s Tamarom Drezner, posjetili smo 22 učenika sedmog razreda OŠ „Tin Ujević“ Osijek. Učenicima je Tamara održala radionicu pod nazivom „Kako biti ekološki osviješten turist?“

Tamara Drezner, vlasnica i direktorica putničke agencije PanadriaFly, održala je 26. veljače 2020. godine predavanje za učenike Osnovne škole „Tin Ujević“ Osijek. Tamara je govorila na temu ekološke osviještenosti turista, odnosno kako pridonijeti očuvanju prirode, okoliša i gradova koje turistički posjećujemo. Prvi korak ka zaštiti svih prirodnih ljepota i svega onoga što su stanovnici nekoga mesta svojim trudom i radom stvarali jest društveno odgovorno ponašanje. Takvo ponašanje podrazumijeva poštovanje kulture i običaja mjesta u koja dolazimo, jer mi smo turisti i ne zadržavamo se dugo, a lokalnim ljudima ostaje sve ono što mi ostavljamo iza sebe i kako se ponašamo. Onako kako se ponašamo kod svoje kuće

i u svome mjestu ili gradu, ponašanje je koje bismo trebali „donijeti“ i u mjesto koje posjećujemo.

Jedan od najvećih problema turizma koji iz dana u dan raste je masovni turizam.

» Inin program Zeleni pojas je kao primjer dobre prakse uvršten u Globalno izvješće o održivom razvoju za 2018. godinu. Prepoznat je kao program koji direktno pridonosi očuvanju života na Zemlji, jednom od 17 Globalnih ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih naroda.

Masovni posjeti turističkim atrakcijama, prirodnim ljepotama i staništima biljnog životinjskog svijeta, dovest će do njihova uništenja. Iz tog razloga svatko od nas prilikom turističkih posjeta mora nositi

INA

Biti Bolji

B B

Be Better

sa sobom dio odgovornosti i kulturnog ponašanja prema okolišu.

Tamara Drezner je osnovnoškolcima dala nekoliko savjeta kako se ponašati na učeničkim ekskurzijama, te ih potaknula na razmišljanje kakvo bi zaista ekološki odgovorno ponašanje trebalo biti. Učenici su došli do zaključaka kako bi mogli pridonijeti očuvanju ekologije u ulozi turista, te su sudjelovali i u radionicu u kojoj su kroz zanimljivu križaljku ponovili sve ono što su čuli na predavanju i tako utvrdili svoje znanje o ekološki osviještenom ponašanju nekog turista.

Prozor u svijet poduzetništva

» Tako malo smo svjesni koliko je važno da pomažemo jedni drugima, da potičemo i promoviramo našu domaću pamet i naših ruku djela.

Željka Barbarić,
poduzetnica - Rijeka

Piše: Sanja Lujić Pirc

Željka Barbarić je žena koja je nakon 25 godina rada u multinacionalnoj kompaniji dala otkaz i u svojim 50-im godinama krenula novim smjerom. Nakon što je za sobom zatvorila jedna velika vrata, otvorio joj se prozor u svijet poduzetništva prepun novih izazova i prilika. „Puno se faktora posložilo prije otvaranja tog 'prozora'. Dakle, majka sam troje djece, supruga privatnog poduzetnika, a do prije godinu i pol bila sam zaposlena u multinacionalnoj kompaniji na vrlo dinamičnom poslu. Nakon takvog ritma teško je odabrat sjedenje i gledanje serija kao životni izbor. Poznata sam kao hiperaktivac i nakon što sam zajedno sa svojom majkom i njenom



Željka Barbarić

kućnom radinošću te našim brendom Why Knot Decor probila led na tržištu, logično je bilo da otvorim svoj obrt kao korak dalje u razvoju. S druge strane i mojoj majci je već dosadilo te kaže da je vrijeme da se 'umirovi' i zatvori kućnu radinost.“

Iz Vašeg osobnog iskustva, je li teško izaći iz vlastite zone komfora? Je li stresno dati otkaz znajući da ne znate što Vas očekuje na dalnjem putu? Definitivno, to nije odluka koja se donosi preko noći ili preko koljena. Moja odluka tinjala je nekih 4-5 godina. Da se pitalo moga supruga bilo bi to brže, ali trebala sam vremena da budem sigurna kako to stvarno želim i da „nećemo biti gladni“.

Kada radite posao koji zahtijeva više od osam sati dnevno, kada nerijetko radite i navečer i vikendom, kada si jedan dan u tjednu na putu, a drugi dan ostaješ do navečer u uredu da riješi zaostatke, kada tjedno dobivaš 500-tinjak mailova, da ne govorim o trenutku kada shvatiš da ne možeš više protiv struje koja uporno stavlja profit ispred čovjeka - onda sam čin donošenja i objave odluke svom poslodavcu stiže kao ljetna kiša – olakšanje. S druge strane kako sam o otkazu promišljala dulje vrijeme znala sam da neću biti doma i sjediti. Ono što definitivno u tom trenu nisam ni sanjala jest da ću se baviti rukotvorinama i dizajnom.

Kako su na Vašu odluku reagirali poznanici, prijatelji, obitelj?

Reakcija je bilo svakojakih. Na poslu su svi bili šokirani jer su znali koliko obožavam svoj posao, koliko sam se davala, koliko volim njegovu dinamiku i kreativnost i slobodu koju sam imala. Obitelj je odavno znala da pucam po svim šavovima, da

» Nekad sam puno radila, puno se nervirala i puno zarađivala. Danas puno radim, gotovo uopće se ne nerviram, ali manje zarađujem. Kada bih imala mogućnost ponovno birati - cijeli život bih radila u ovoj drugoj varijanti.

mi je načeto zdravlje, tako da je i njima, kao i meni, to bilo olakšanje, a poznanici su reagirali svakojako. Od onih koji su se oduševili i srčano me poduprli pa do onih koji su me proglašili totalno ludom da u pedesetoj dajem otakz ili onih čiji je komentar bio „Lako tebi kad ti je muž privatnik“, ne razmišljajući pritom uopće o životu privatnih poduzetnika, radnom vremenu, stresu i rokovima plaćanja s kojima živi moj suprug dok ti isti dolaze u 16 h doma i „ubiju oko“. Naravno, ne zamjeram nikome ništa, svatko od nas ima svoje prioritete i donosi odluke s kojima živi.

S druge strane, ovakve odluke otvore ti neke nove pore i dimenzije tako da sam ja u zadnjih nekoliko godina stvorila divna, nova prijateljstva koja me pune dobrom energijom i smijehom. Kada čujem u deset navečer svoju Sanju ili Đuli pa kada se mi sat vremena na telefonu cerimo glupostima, muževima, djeci, heklanju i životu – to nema cijenu.

Odkud ideja baš za heklanje?

Heklanje (kukičanje) je hobijem kojim se bavim od malena. Sve žene u mojoj obitelji bave se ili su se bavile ručnim radom. To je zadnjih godina bila moja antistres terapija u večernjim satima. Nakon što sam na 1. travnja ostala doma,



krenula sam heklati da ubijem vrijeme. Očito je ta prvoaprilska priča o meni kao kućanici bila totalno luda i predodređena na neuspjeh. Uskoro smo mama i ja otkrile pamučni konop i nije prošlo ni mjesec dana, a dobar dio mojih prijateljica imao

je i vrlo nejasno napisan i objašnjen u pravnim aktima. Jedna ti pravna osoba iščita da može raditi samo moja mama, a druga da joj može pomagati obitelj, a to nije jedina situacija. Jedna ti osoba u našim birokratskim tijelima kaže da možeš

» Meni osobno bitno je da sudjelujem u povezivanju pozitivnih stvari i promoviram naše ljude, moj grad i zemlju i sretna sam što ću kroz svoju galeriju „Poneštrica“ tu priliku započeti baš u godini kada je Rijeka Europska prijestolnica kulture. Jednostavnim jezikom - to je još jedno moje izuzetno željeno „dijete“, u čijem rastu i razvoju uživam.

je našu torbu – od Splita do Zagreba. Tada sam shvatila da je krajnje vrijeme da nešto registriramo i izbor je pao na maminu kućnu radinost budući da mi je trebalo još neko vrijeme da se odmorim i uživam kao kućanica i „sponzoruša“.

Registrirali ste kućnu radinost, no očito ste je "prerasli"!?

Kućna radinost je jedan kruti oblik koji

prodavati samo na kućnom pragu, druga da možeš ići i na sajmove. Da ne kažem da se u različitim županijama stvari različito tumače. Pa sad ti budi pametan! Htio ne htio biti legalist, ovisiš o dobroj volji osobe koja ti je došla u finansijsku ili neku drugu kontrolu, što je suludo. Osim toga, kada krenete kao moja mama i ja sasvim slučajno i iz ničega, imate more drugih izazova. Od komunikacije i prodaje

Poneštrica, ugodan riječki kutak umjetničkih djela i originalnih radova te mjesto održavanja jedinstvenih događanja i radionica



preko društvenih mreža, otvaranja Instagrama, pa učenja fotografiranja, obrade fotografije, objava, pokretanja marketinških akcija, otkrivanja novih materijala, ambalaže, ma svega. Da nije bilo mogu supruga koji je bio tu da se naslonim kada god sam zapela, ne znam kako bi to ispalio.

Uz sve to padne ti na pamet da nekoga naučiš heklati, da napraviš neki novi proizvod, da ostvariš neku suradnju, a to s kućnom radinošću nije moguće. Vrlo brzo sam shvatila da će otvaranje obrta biti jedan puno čišći i fleksibilniji oblik.

Nikako nije vrijeme za poglede unatrag, ali možete li usporediti prijašnji i sadašnji posao, odnosno način rada i življenja?

Moj sadašnji posao i način života je skoro pa bajka. Za početak nema one jurnjave ujutro kada se dignete iz kreveta. Da se razumijemo i djeca su odrasla pa je tu puno manje obveza. Suprug i ja se ujutro probudimo i dok pijemo u miru kavu, on baci oko na bankovni račun je li mu itko išta platio (vječni stres hrvatskih poduzetnika), ja objavim nešto na društvenim mrežama i onda smo mirni. „Počakulamo“, on prošeta kućne ljubimce, ja mu smutim prirodni sok ili frape i nakon toga svatko krene svome poslu. Nema tu žurbe, nema stresa, nema nelogičnih poslova, trčanja da stigneš u osam u ured, zahtjeva raznoraznih „menadžerčića“ koji su jučer došli raditi i misle da su popili svu pamet svijeta. Koji put se pitam čime sam ovo zaslžila. Moj trenutni posao je vrlo kreativan neovisno radim li nešto iz standardnog



asortimana ili nešto po narudžbi kupca. Uživam u stvaranju nečeg opipljivog, novog. Da ne kažem koliko zadovoljstva mi donese osmijeh i zadovoljan komentar osobe koja je dobila i otvorila paket. Naravno, moja primanja su neusporedivo manja u odnosu na ondašnja, ali otkad su nam djeca odrasla, nemamo ni toliko troškova, a i neke stvari smo odradili, riješili, tu prvenstveno mislim na stambeno pitanje. S druge strane, za svoga radnog vijeka sam kupila toliko cipela i kaputa da mi više ne treba nijedan novi, osim ako se ne „razvijem“. ☺

Kako se osjećate sada kada krećete u novi poslovni projekt, kakvi Vas osjećaji obuzimaju?

Sama pomisao da će otvoriti vrata i

pružiti ruku nekom novom na tržištu, nekom početniku, kao što je meni pružila ruku moja Đulijana Knapić iz riječkog Bura Dizajn Storea izaziva valove oduševljenja u meni. Tako malo smo svjesni koliko je važno da pomažemo jedni drugima, da potičemo i promoviramo našu domaću pamet i naših ruku djela. Razvijati nešto novo, pozitivno, neki svoj san, malo je reći da je divno. Ima tu puno posla od samih birokratskih peripetija, preko uređenja prostora, pa do uspostave kontakata i poslovne suradnje s riječkim, hrvatskim dizajnerima, umjetnicima i kreativcima (a ima ih!), ali sve to nosi posebne osjećaje zadovoljstva. Fantastično je koliko divnih ljudi ima u našem kraju i našoj zemlji, divnih ljudi koji izrađuju nevjerojatne stvari.

Ingenuity

80% of managers believe their company's offerings are differentiated.

Only 10% of their customers agree.

Source: Allen J., Living Differentiation, Harvard Business Review

How does your company differentiate?

What customer problem are you solving?

What makes your solution truly differentiated and unique?

Innovation Institute works with entrepreneurs and executives to deliver value-creating opportunities and unique, ingenious and differentiated solutions for problems that matter.

For more information contact us at: ingenuity@innovation-institute.eu



Institut za inovacije
Innovation Institute

MONASTAYS - Budućnost vjerskog turizma

» Jedina smo online platforma koja može samostane napuniti vjernicima koji teže drugačijem, mirnijem i duhovnjem odmoru.

Zoran Mičuda, direktor tvrtke Monastays



Piše: Ante Lučić



Već i vrapci na grani znaju kako je za razvoj (hrvatskog) turizma potrebno daleko više od "sunca i mora". Industrija turizma nastoji pratiti promjene na tržištu gdje gosti postaju sve raznolikiji i zahtjevniji po pitanjima sadržaja i iskustva. Nakon duge dominacije hotela i resorta u nekim prošlim desetljećima, autohton, drugačija, individualno krojena i avanturistička iskustva poprimaju sve veći značaj kod sve većeg broja turista. No ako je vjerovati našim poduzetničkim herojima iz tvrtke Monastays, tek dolazi zlatno doba jedne specifične grane turizma - vjerskog turizma. Pružanje iskustava vezanih uz lokalnu kulturu sve je važniji sastojak uspješne turističke priče. Budući da je religija neodvojiv dio kulture, može poslužiti kao motivacija turistima vjernicima da kroz (zajedničku) vjeru dožive lokalitet te se duhovno i tjelesno odmore. Nazire se sve veća i dosad tiha skupina koja ne preferira beach partyje, ekstremne sportove ili skupe resorte, već teži za što mirnijom vrstom odmora koja bi im omogućila da lakše napune svoje baterije potrošene u sve

kompleksnijoj i iscrpljujućoj svakodnevici. Ako ste se prepoznali u ovom opisu, najvjerojatnije ste dio ciljne skupine Monastaysa.

Tržišna prilika koja se ne propušta

Mnoge će iznenaditi činjenica da u Hrvatskoj postoji više od 300 samostana i čak 20 svetišta. Štoviše, velik broj starih vjerskih objekata Hrvatsku čini jedinstvenom i izuzetno bogatom po pitanju kulturnog i duhovnog nasljeđa. Vanjski promatrač zaključio bi da je Hrvatska gigant vjerskog turizma. No znamo da to ni iz daleka nije istina. Kako Hrvatska i sama Crkva u Hrvata ne bi i dalje propuštali jedinstvenu priliku za pozicioniranje na lokalnim i globalnim tržištima te kako bi vlastito nasljeđe zaštitili, afirmirali i udahnuli mu novu vrijednost, pobrinuo se start-up projekt Monastays. "S jedne strane sakralna baština Republike Hrvatske gotovo da se uopće ne spominje u svojstvu jedinstvenog kulturološkog i duhovnog 'brenda' kojim bismo dostažno promovirali našu zemlju u svijetu, a s

druge strane Ministarstvo turizma tek treba osmisiliti strategije za razvoj vjerskog turizma. Iako su prvi koraci napravljeni, napredak je spor i potrebna su jasna i provediva rješenja" - navodi Zoran Mičuda, osnivač i direktor Monastaysa. Brojni samostani u Hrvatskoj stoje prazni dok su potrebe vjernika neispunjene. Osim duhovnog aspekta, jasno je i kako je tržište vjerskog turizma potpuno nezasićeno, što samo po sebi otvara brojne prilike. Misija Monastaysa jest omogućiti što lakši pronašetak, odabir i rezervaciju smještaja gostiju u samostane, i to kroz jedinstvenu online platformu koju su razvili u potpunosti samostalno.

Više od platforme

Iako samostani nisu niti trebaju biti tek još jedan „biznis“, Monastays im ipak omogućuje da iz djela svojih dostupnih kapaciteta na jednostavan, legalan i legitiman način ostvare zaradu i stvore dodanu vrijednost, kako u finansijskom, tako i u duhovnom smislu. Osim same platforme, Monastays nudi i sustav za organizaciju rezervacija te usluge



Samostan Gospe od Anđela, Orebić

marketinga krojene prema ciljnim zemljama, tržištima i skupinama, čime povezuje zajednice, crkve, turiste i brojno hrvatsko iseljeništvo. Kao jedini ponuditelji koji se vjerskim turizmom bave na ovaj način, Monastays ekipa želi povezati sve dionike, mapirati procese i riješiti probleme s kojima se većina turista, ali i turističkih djelatnika i dionika susreće u procesima prodaje, potrage, odabira i rezervacije smještaja.

"Želimo povezati sve samostane i vjerske zajednice u svijetu i stvoriti trend odmora u samostanu. Ovaj najstariji oblik turizma reafirmiramo u 21. stoljeću, no nije nam cilj ponuditi samo krevet, već i odmor popraćen duhovnom obnovom" - kaže Mičuda. Dodaje kako upravo iskustvo

odsjedanja u samostanu duboko i vrlo pozitivno utječe na osobu. U Monastaysu smatraju kako upravo Crkva treba predvoditi razvoj vjerskog turizma kroz smještaj u samostanima te da su potrebna nova rješenja za vjerski i hodočasnički turizam. Nadalje, smatraju kako je potrebno okupiti svu prikladnu ponudu smještaja na jednome mjestu te iskoristiti tu bazu za daljnji razvoj vjerskih sadržaja. Smještaj u samostanu može biti skroman (npr. samo krevet i radni stol), no u svakom samostanu nastoje osigurati mogućnost ispovijedi i sv. Mise. Posebnu pažnju posvećuju edukaciji redovničkih zajednica kako bi se stvorili preduvjeti za poslovanje u segmentu vjerskog turizma, propisno i prikladno kategorizirali smještajni

kapaciteti itd.

Što se tiče samog korištenja, ono je za obje strane vrlo jednostavno. Vjernici, kao i svi ostali gosti željni drugačijeg odmora, jednostavnom procedurom rezerviraju smještaj online, kao što bi to činili na drugim poznatim platformama te dobiju sve potrebne informacije. Za samostane (pružatelje smještaja) stvar je jednako jednostavna jer platforma Monastays automatizira, olakšava i ustupa svu potrebnu digitalnu i sadržajnu infrastrukturu koju redovnici i drugi voditelji samostana mogu lako pratiti i njom upravljati bez potrebe da stječu nova informatička znanja ili skupo plaćaju vanjske stručnjake. Valja ponoviti kako se za samostane koji surađuju s Monastaysom održaju i marketinške usluge te se targetiraju i dovode najprikladniji gosti čiji profili odgovaraju vrsti samostana i njegovim vjerskim sadržajima. Poslovni model Monastaysa jest provizija po rezervaciji, a ona bez dodatnih troškova uključuje i popratne spomenute usluge.

Sadašnjost i budućnost

Monastays otvara brojne prilike za Crkvu koju vidi kao svoga glavnog partnera. Naime, korištenjem platforme za razvoj vjerskog turizma redovničkim se zajednicama pomaže u održivosti, obnovi i održavanju samostana. "Sve što radimo u službi je poslanja samostana i vjerskih organizacija. Osim poslovne održivosti, naš je cilj duhovnost dodatno približiti ljudima, pogotovo u današnjem vremenu kad je suradnja Crkve s pokretima laika vjernika koncept koji se u Hrvatskoj počinje sve brže razvijati. Želimo tomu dati svoj doprinos" - navodi Ivan Orehevec, suosnivač Monastaysa.

Monastays se želi nastaviti pozicionirati uz bok redovničkim zajednicama kao partner koji spaja vjernike i samostane te tako otvara globalno tržište vjerskog turizma vrijedno više od 20 milijardi dolara. Dosad su kroz suradnju i komunikaciju s redovničkim zajednicama dobili uvid u probleme, na temelju čega su iznašli svoja tehnološka i kreativna rješenja. U konačnici, kao i svaki hrvatski startup, Monastays počinje svoje širenje i izvan granica Lijepe naše - na strana tržišta, gdje djeluje na tisuće samostana - budućih korisnika platforme Monastays.

Trajno otkloniti sve što nije nužno za proizvodnju

» Ne radi se o alatu već o načinu razmišljanja, pristupu kupcima, dobavljačima i procesima. Tvrte moraju kupca oduševiti brzinom, kvalitetom i prilagođenom cijenom.

Piše: Olga Štajdohar Pađen

Usprkos engleskom nazivu, metodologija Lean Manufacturing nam – kao uostalom i mnoge druge, dolazi iz Japana. Razvila ju je Toyota.

Kažu, ne radi se o alatu već o načinu razmišljanja, o pristupu poslu, kupcima, dobavljačima i procesima. Pri čemu se ipak, kako ćemo vidjeti kasnije, koriste mnogi alati upravljanja kvalitetom.

Sama riječ Lean na engleskom znači vitak, mršav, tanašan. Kakva je to vitka proizvodnja? Ne želi li si svaki poduzetnik debelu, obilatu proizvodnju? Naravno, i Japanci si to žele, samo pritom ne žele ništa rasipati.

O kakvom je rasipanju riječ? Pa nitko ništa namjerno ne kvari i ne rasipa! Namjerno možda ne, ali nehotično, sigurno da.

U Lean filozofiji, trajno se nastoji otkloniti sve što nije nužno za proizvodnju samog proizvoda. Analizira se vrijeme koje se stvarno radi na proizvodu i naravno, nastoji skratiti. Procesi se organiziraju tako da se odvijaju glatko, bez zastoja i u određenom taktu.

Što su rasipanja?

Rasipanja su svrstana u sedam kategorija. Prva kategorija je



prekomjerna proizvodnja, odnosno proizvodnja prije negoli postoji zahtjev. Zašto bi to bilo rasipanje? Zato što kad radite za skladište, tu robu čete morati otpremiti na skladište, umjesto na kamion i ravno kupcu. Što znači da ste utrošili vrijeme i materijal, a nikome nećete odmah moći ispostaviti račun. I ne samo to, prijevoz i zaprimanje na skladište je nepotrebni trošak, čuvanje na skladištu je trošak. Već samo imati veliki skladišni prostor, makar stajao prazan, je trošak.

Druga vrsta rasipanja je **čekanje na sljedeći korak** u procesu. Zašto? Zato što kad ljudi ili strojevi ne rade, ne stvara se nova vrijednost. Ali to nije jedini problem. Ljudi po svojoj prirodi jednostavno ne mogu mirno sjediti i čekati. Znači da će započeti raditi nešto drugo. Znači da će skloniti na stranu ono prvo, znači da će to prvo trebati dobro spremiti da se ne ošteti dok čeka, znači da će, kad im dođe to što su čekali, morati maknuti ono drugo, potrošiti

vrijeme na pokretanje rada na onom prvom ... Tako je to u svakom poslu.

Pišete li obični dopis, najbolje je završiti ga odjednom, od početka do kraja. Ako vas nešto prekine, ili čekate neki podatak pa taj dopis stavite na stranu, znate i sami koliko će vam trebati vremena i samodiscipline započeti ponovno, prisjetiti se gdje ste stali i što ste mislili reći.

Nepotrebno premještanje materijala. Tko zaboga premješta materijal nepotrebno?

Premještamo onda kad moramo – kad nam smeta, kad više nemamo mjesta pa višak moramo negdje smjestiti, kad moramo očistiti nešto što je predugo stajalo i baciti ono što je ostarjelo i postalo neupotrebljivo... Točno, i sve je to upravo rasipanje. Postavite si pitanje, zašto vam nešto smeta, zašto nije odmah stavljen na pravo mjesto, zašto skladišni prostor nije odgovarajućih dimenzija za sve što

vam treba, zašto je nešto ostarjelo, a da nije upotrebljeno, zašto imate toliko ambalaže pa trošite vrijeme i energiju na njezino zbrinjavanje? Riješite li sve te zašto, riješili ste se rasipanja.

» „Osnovno proizvodno sredstvo je malo, sivo i teži oko 1,3 kg. To je ljudski mozak.“

Prekomjerno obrađivanje, obrađivanje koje ne dodaje vrijednost.

Savršeno nije kad je savršeno već kad je dovoljno dobro. A dovoljno dobro je onda kad su kupci dovoljno zadovoljni da kupuju od vas, a ne od konkurenca. Da biste znali jesu li zadovoljni, morate saznati što žele. Inače ćete u beskraj polirati nešto što njima uopće nije važno.

Zalihe koje su više od golog

minimuma. Skladište je, kao što znamo, trošak. Imate li više na zalihi od golog minimuma potrebnog za glatko odvijanje procesa, uložili ste sredstva

zatim će se sjetiti da bi baš mogli popiti kavu i produžiti do kafe aparata, onda će ih sresti netko kome treba pomoći pa će zajednički rješavati stvari koje je ovaj trebao i mogao riješiti sam. Hodati je zdravo, ali za biznis je zdravije da se radne aktivnosti odvijaju glatko i bez prekida.

I posljednji, najčešći vid rasipanja, proizvodnja **manjkavih dijelova ili kako ga odmilja zovemo, škarta.** Ne treba ga posebno objašnjavati. Njime se u tvrtkama oduvijek, manje ili više uspješno bave, dok su sva ona prethodna rasipanja obično zanemarena.

Kako se boriti protiv rasipanja?

Prema Toyota Production Systems postoje određena pravila po kojima se provodi metodologija Lean proizvodnje. Neka su za osmišljavanje aktivnosti i sam rad, a neka za poboljšanja.

Pravilo prvo, **osmisli i provodi svaku aktivnost tako da je strukturirana i samo-dijagnosticirajuća.** Što znači da je svaka aktivnost strukturirana? Znači da je razložena na pojedine korake koji se odvijaju uvijek na isti način. Što znači samo-dijagnosticirajuća? Znači da u

Pet ključnih koraka

Lean projekti se odvijaju u pet ključnih koraka:

- Odredi koja svojstva stvaraju vrijednost,
- Odredi slijed aktivnosti koji se zove vrijednosni tijek,
- Napravi tijek aktivnosti,
- Neka kupac vuče proizvod ili uslugu kroz proces,
- Usavrši proces, to jest otkloni sve što nije nužno.

koja ne možete odmah naplatiti, a morat ćete o tom višku i brinuti – smjestiti ga odgovarajuće, premještati, voditi brigu o redoslijedu trošenja.

Nepotrebno kretanje zaposlenih. Ako radna mjesta nisu uređena tako da je sve potrebno nadohvat ruke i na logičnim mjestima, vaši zaposleni će prekidati rad da bi došli do onoga što im treba. Do zalihe dijelova, do fotokopirnog stroja, do arhive, do šefa po dodatne upute, do ormara sa spisima... Usput će možda sresti kolegu i popričati malo,

svakom trenutku možete lako utvrditi u kojoj fazi procesa se posao nalazi te odvija li se dobro. Za ovo će vam trebati neki alati. Stručnjaci preporučuju studije vremena i pokreta, standardizirani rad, vizualna pomagala i mapu tijeka vrijednosti.

Osmisi i provodi svaku vezu između kupca i dobavljača tako da je direktna, binarna i samo-dijagnosticirajuća. Hamburger se počinje peći tek kad ga kupac naruči, automobil kreće u proizvodnju onda kad ste zajedno s

prodavačem utvrdili sva njegova svojstva i uplatili avans. Što manje posrednika, manje je mogućnosti da dođe do greške. Ako je veza binarna (da ili ne, može ili ne može, crno ili bijelo), također je manja mogućnost greške. Alati koji se ovdje spominju su kanban i leveled scheduling.

Osmisli i provodi putove tijeka svih roba, usluga i informacija tako da su jednostavne, prethodno specificirane i samo-dijagnosticirajuće.

Opet se inzistira na jednostavnosti i predvidivosti. Informaciju možete proslijediti telefonom, poštom, e-mailom, unosom u svima dostupnu bazu ili se osobno prošetati i prenijeti poruku, ali ako je dogovorenno da je to e-mail, onda neka tako bude svaki put.

Ako ste obilježili mjesto na podu proizvodne hale gdje stoje potrebni dijelovi, već samim pogledom možete detektirati ima li ih i koliko. Alati koji su potrebni – radno mjesto U-oblika, 5S, vizualna pomagala i Andon Signal, na primjer.

I konačno, pravilo za poboljšanja kaže, poboljšavaj i rješavaj probleme što se tiče radnih aktivnosti, veza i putova kretanja materijala, ljudi, informacija

koristeći znanstvene metode, pod vodstvom učitelja (Japanci ga zovu Sensei) i to na najnižoj mogućoj razini u organizaciji. Uočite tri ključne stvari: podrška uprave, znanstvene metode i aktivna uključenost onoga koji tu aktivnost provodi. Primjenjivali Lean manufacturing ili neki drugi pristup upravljanja kvalitetom, uvijek inzistirajte na te tri stvari. Bez toga nemate puno šanse za uspjeh.

Alati koji se preporučuju su svaki za sebe posebna tema, samo ćemo ih nabrojiti: QCC, Kaizen events (stalno poboljšavanje, mala i postojana poboljšanja tijekom vremena), TPM, 5W, Ishikawa dijagram, Jidoka, Taguchi DOE.

Lean Manufacturing kod usluga

Kao i Six Sigma, i Lean Manufacturing je razvijen u proizvodnim organizacijama, ali je primjenjiv i kod usluga, naravno, uz određene razlike i prilagodbe.

Kod usluga je teško imati ujednačenu potražnju, a kupac je ujedno i dobavljač – od njega dolaze ulazne informacije za uslugu. Kvaliteta ulaznih podataka,

Nedostaci Lean Manufacturing

Glavna opasnost od organiziranja procesa na načelima Lean je rizik od nedostajućih resursa. Ako se zalihe drže na minimumu, znači da tvrtka mora imati pouzdane dobavljače koji su u stanju održati ritam dobave Just in time (upravo na vrijeme). Inače tvrtka neće moći udovoljiti zahtjevima svog kupca.

Drugi nedostatak je da se Lean metodologijom procesi ne dovode pod statističku kontrolu. A statistička kontrola je upravo ono što se postiže primjenom Six Sigma.

odnosno kompletnost narudžbe presudna je.

Nadalje, uslužna djelatnost ima malu mogućnost zaliha gotovih proizvoda. Može biti zaliha poslova u tijeku da bi se popunile praznine kad nema novih narudžbi i da bi stalno svi bili uposleni, ali onda:

- Kupci trpe zbog duljeg čekanja,
- Kupci zovu i pitaju kad će biti gotovo i troše vrijeme osoblju,
- Sustav je kompleksniji jer mora omogućavati spremanje zaliha poslova u tijeku,

smanjujući varijabilnost u procesu.

Pa je tako nastao Lean Six Sigma.

Osnovni princip Lean Six Sigma je dakle, oduševiti kupca s pomoću brzine i kvalitete.

Eto toliko, za prvu informaciju o Lean manufacturing, možda i previše.

I na kraju: „**Može li se itko sjetiti vremena koja nisu bila teška i kad nije bilo novca premalo?**“ (Ralph Waldo Emerson)

Svaka generacija susreće se s izazovima i samo je pitanje koliko im je doraslila i što može učiniti s alatima koji joj stoje na raspolaganju. U današnje vrijeme globalne konkurenčije, velike ponude sličnih proizvoda i Interneta kupci su sve informiraniji i sve zahtjevniji. Sve to tvrtke stavlja pod pritisak da zaista moraju kupca oduševiti i kvalitetom i brzinom i tržištu prilagođenom cijenom. Lean six sigma predstavlja učinkoviti alat za vremena u kojima živimo. Nažlost, za njihovu primjenu potrebna su, osim dobre volje, i značajna financijska sredstva.

Dio tih sredstava odnosi se na obrazovanje i uvježbavanje zaposlenih za primjenu ove metodologije, dio na uloženo radno vrijeme ljudi koji će raditi na Lean six sigma projektima, a dio na sve ono što će iz njih proizići kao nužno za ostvarenje željenih ušteda. Pritom ipak ne treba zaboraviti: „Osnovno proizvodno sredstvo je malo, sivo i teži oko 1,3 kg. To je ljudski mozak.“ (iz knjige Funky Business).

Želim vam uspješno upravljanje kvalitetom!

Iz knjige Plivati poslovnim vodama i ostati živ - Piručnik za poduzetnike, menadžere i one koji se tako osjećaju.

» Može li se itko sjetiti vremena koja nisu bila teška i kad nije bilo novca premalo?“

- Potreban je sustav upravljanja kojim se prati status gotovosti svakog posla. Potrebno je još i dobro uvježbano, svestrano osoblje koje može mijenjati radna mjesta u skladu s trenutnim potrebama i svakako, dobra informatička podrška.

Što je to Lean Six Sigma?

U prošlosti su se Lean i Six Sigma promatrале kao protivničke metodologije. Danas se sve više uviđaju prednosti kombiniranja jednog i drugog pristupa.

Lean iz procesa odstranjuje korake i sve ono što ne dodaje vrijednost. Six sigma poboljšava kvalitetu preostalih koraka procesa, onih koji dodaju vrijednost,

Kako se povezati s publikom?

» Ljudska komunikacija složen je proces u kojem je pregršt prilika da se poruka izgubi, ignorira ili pogrešno razumije. Nasreću, kao i svaka vještina, i povezivanje s publikom može se unaprijediti, pa i usavršiti.

Ante Mihaljević - Zagreb



O kojim god okolnostima da se radi, uspješna komunikacija ovisi o povezivanju s publikom. Svi imamo iskustvo u kojem su jedna riječ ili čak jedan pogled rekli sve što smo željeli. S druge pak strane, poznate su nam i situacije u kojima govorimo satima, ali poruka nikako ne dopire do slušatelja. Roditelji tinejdžera, niste sami... ☺



Komunikacijski proces

Razumijemo li komunikacijski proces, možemo i povećati šanse da naša poruka dođe do publike i da se razumije na željeni način.

Sam komunikacijski proces ima svega par koraka. Pošiljatelj ima neku ideju, koju kodira kao izgovorenu, pisano ili vizualnu poruku i šalje je komunikacijskim kanalom. Na kraju publika prima poruku, dekodira je i odgovara na nju te pošiljatelju pruža povratnu informaciju. Kao što smo rekli, proces nije pretjerano komplikiran, ali krije i neke opasnosti. Komunikacijske barijere mogu biti buka i distrakcije, neke druge poruke koje u istom trenutku putuju do vaše publike, filtri koji blokiraju ili mijenjaju poruku i problemi s komunikacijskim kanalom. Puno potencijalnih problema, a publika još ni primila poruku nije.

Što se događa nakon što pošaljemo poruku?

Ponekad baš ništa... Kako bismo povećali vjerojatnost da u moru poruka naša ipak dođe do publike, moramo voditi računa o očekivanjima publike i lakoći korištenja/primanja poruke. Također, moramo komunicirati na način koji je publici poznat i koji ih se osobno tiče. Drugim riječima, moramo biti empatični u komunikaciji.

Nadalje, što više iskustava dijelimo s publikom, osobnih, profesionalnih i kulturoloških, to su nam bolje šanse da će oni ispravno dekodirati značenje koje naša poruka doista nosi. I tu prestaje naša kontrola... Sad je na publici red da dekodira poruku, a na taj korak mi doista ne možemo utjecati jer ovisi o kulturi, individualnom iskustvu, stilu razmišljanja i učenja,

» Sposobnost da doživimo i uvažimo potrebe drugih ključan je faktor emocionalne inteligencije, odlike koja krasi vrhunske menadžere i liderе.

nadama, strahovima, pa čak i trenutnim raspoloženjima. O očekivanjima publike bolje da i ne govorimo.

Ako smo dobro pripremili publiku i ako je poruka isporučena, primljena i ispravno dekodirana, publika bi mogla odgovoriti onako kako mi želimo. Ako... Ljudi će



odgovoriti na poruku ako je mogu zapamtiti dovoljno dugo, ako mogu odgovoriti na nju i ako su motivirani da to urade. Ako objasnimo pogodnosti odgovora na našu poruku, možemo povećati i motivaciju publike da odgovori.

Zauzmemo li stav u kojem je naša publika na prvome mjestu, naučit ćemo više o njihovim sklonostima, osobnim i profesionalnim izazovima i posljedično o njihovim potrebama. Što više znamo o svojoj publici, lakše ćemo se koncentrirati na njihove potrebe, a oni će lakše čuti našu poruku, razumjeti je i reagirati pozitivno. Nasreću, kao i svaka vještina, i povezivanje s publikom može se unaprijediti, pa i usavršiti. Dovoljno je za početak slušati i razumjeti našu publiku, povezati se s njima te ponuditi rješenje koje zadovoljava njihove potrebe.

www.antemihaljevic.com

Što je javni nastup i zašto je on važan u današnjem svijetu?

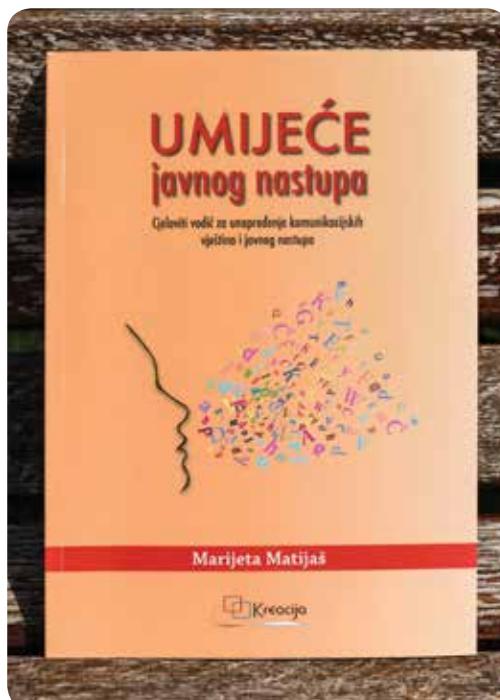
» O javnom nas nastupu ne uče u školama, a sastavni je dio našeg odraslog života. U poslovanju to je i nužna vještina o kojoj ponekad i ovisi cijelo naše poslovanje. **Marijeta Matijaš**, prof. stručnjakinja za poslovnu komunikaciju



Danas gotovo da nema poslovanja bez istupanja u javnosti jer ipak su naši korisnici pretežito dio javnosti i mi ih najprije moramo pronaći kako bismo im se obratili. Često im se obraćamo javno – putem društvenih mreža, medija, na sajmovima, skupovima i sl. Često prvi kontakti budu ostvareni upravo usmenom komunikacijom pa moramo znati kako se predstaviti, što činiti, a što ne činiti s rukama, kamo gledati, kako složiti suvislu rečenicu, kako slušati sugovornika... Snalazimo se, promatramo druge, učimo od drugih, ali uglavnom pasivno. Tek se rijetki odluče na tečajeve i edukacije na kojima dobivaju korisne alate koje zatim moraju primjeniti u praksi. Strah i trema u nebrojenim situacijama prevladaju, svoj nastup ocijenimo lošim (jako smo dobri i oštri kritičari prema sebi) i tu negdje zapnemo. Kad god možemo, izbjegnemo javno nastupanje, a baš kad je nužno, usudimo se, nerijetko „pomažući“ si kakvom „kratkom“ ili sredstvima za smirenje. Oh, koje li greške!?

Što je javni nastup?

Kada kažemo javni nastup, većina će pomisliti na pozornicu, mikrofon, brojnu publiku i govornika koji joj nešto kazuje. Neće biti u krivu, no nije samo to javni nastup. Javni nastup je svako javno izlaganje ili kazivanje poruke publici. Poruku možemo slati verbalno i neverbalno, a javni nastup može biti



» Tko je spremjan učiti, taj će i napredovati! I zato ne posežite za još jednim instant-rješenjem nego tražite pravo rješenje!

formalan ili neformalan. Može se odvijati pred govorniku poznatim i nepoznatim osobama, a može se odvijati i na stranom jeziku, uz simultani ili konsekutivni prijevod, uz prijevod na znakovni jezik ili pak na daljinu (videokonferencija). Da bismo bolje razumjeli sebe, okolinu

i uopće kako javni nastup funkcionira te kako se najbolje za njega pripremiti, valja znati od kojih se sve elemenata sastoje. Iako se nerijetko na brojnim treninzima govori tek o dva ili tri elementa: neverbalnoj komunikaciji, govoru i poruci, valja znati da se javni nastup, neovisno o načinu izvođenja, sastoji čak od sedam osnovnih elemenata: a to su govornik, govor, neverbalna komunikacija, publika, poruka, okolina i uvjeti te tehnički elementi.

Svi navedeni elementi čine, odnosno uzrokuju određeno ponašanje. Neke je moguće kontrolirati, za druge se možemo pripremiti. Nikada nećemo sve 100% moći kontrolirati, no to nije ni potrebno ako smo dovoljno fleksibilni, otvoreni za promjene i spremni na izazove.

Instant-rješenje nije rješenje!

Uvijek kažem: „Instant-rješenje nije rješenje, kao što instant-kava nije prava kava“. Straha i treme ne možemo se „preko noći“ rješiti, ali postoje alati koji nam pomažu da ojačamo samopouzdanje i da u konačnici više vjerujemo sebi, svojim vještinama i sposobnostima. Tome nam služe treninzi, ali i knjige! Upravo je zamisao knjige Umijeće javnog nastupa ta da to bude radna knjiga (work book), knjiga koja će raditi s vama i vi s njom, koja vas vodi po svim elementima javnog nastupa, a vježbama vam pomaže da sami učite i rastete.

www.poslovnakomunikacija.com
Autorica fotografija: Sara Šijan

Digitizacija je stigla, a mi nismo spremni!

» Digitizacija u prvi plan stavlja čovjeka i u službi je prvenstveno povećanja produktivnosti i učinkovitijeg poslovanja. Utjecaj digitizacije je sve osjetniji u gospodarstvu, ona mijenja naše živote i poslovanje.

Marko Gulan – Zagreb



Digitizacija poslovanja nije samo uvođenje tehnologije i tehnoloških rješenja u poslovanje već proces transformacije analognog poslovanja s digitalnim poslovanjem, primjena digitalne tehnologije i resursa kako bi se ti resursi pretvorili u nove prihode, poslovne modele i načine poslovanja. Tehnologija je samo poluga u svrhu promjene poslovnih modela i stvaranja prilika za rast i vrijednost poslovanja.

Digitizacija je proces

Digitizacija je proces prilagodbe poslovanja izazovima današnjice, izazovima kako poslovanje učiniti modernijim sukladno zahtjevima korisnika naših usluga ili proizvoda. Digitizacija počinje čak i korak prije razmišljanja o uvođenju tehnologije u poslovanje i traje do potpune promjene poslovanja i uvođenja digitalnih alata i tu proces ne završava. Pitanje je hoće li proces digitizacije ikad završiti. Proces digitizacije gledano izvana izgleda jednostavno, čak u nekom broju slučajeva izaziva i divljenje. No s druge pak strane gledajući iznutra, proces je vrlo dinamičan, moglo bi se reći čak i grčevit. Sam izbor tehnologije može biti prva nepremostiva prepreka. Zašto? Implementacija novih tehnologija i digitalnih alata traži u startu vidljive uštede, a ponekad nije ni jednostavno ni lako prikazati uštede. Ukoliko je jedina mjeru uštede u vidu smanjenja broja radnih mjesta, možemo biti sigurni da smo na krivom putu. Uštede moraju biti vidljive u poboljšanju efikasnosti i učinkovitosti poslovnih procesa.



Što kažu iskustva?

Digitizacija nije jednostavan proces. Zahtijeva puno odrikanja, angažmana i razumijevanja. Jednom kad se krene u digitizaciju, povratak na početnu poziciju nije moguć. Uvijek na umu treba imati činjenicu da se redovno poslovanje i digitizacija odvijaju paralelno i da je pravovremena edukacija zaposlenika ključ uspjeha.

Budimo realni i iskreni - to košta!

Ovisno o složenosti poslovanja i želja, digitizacija može tražiti poveću svotu resursa, ne samo novčanih nego i angažmana zaposlenika. Međutim, digitizaciju ne bismo smjeli gledati kao trošak, ona je ulaganje u budućnost. Ulaganje se u samom startu može opravdati poboljšanom efikasnošću i učinkovitošću zaposlenika. Uzmimo samo za primjer jedan od troškova o kojem i ne razmišljamo, a to je utrošak

vremena na zadatke koji su ponavljajući, tj. zadatke koje zaposlenici obavljaju dva ili više puta, ili možda zorniji primjer višesatnog pretraživanja arhive kako bismo došli do određenog dokumenta ako nam zatreba. Mogli bismo ovakvih situacija naći na desetke, ali ne obraćamo pozornost na njih jer su već toliko ušli u automatizam da su nam postali svakodnevicom.

Mogu li ipak odgoditi digitizaciju?

Možda i nije najsjajnije rješenje odgađati digitizaciju poslovanja. Odgađanjem nećemo rješiti problem, možemo ga samo učiniti većim. Digitizacija, kao i svako putovanje, počinje malim korakom. Da je Henry Ford odgađao ostvarenje svoga cilja u nadi da će "ubrzati konje", danas bi se mi možda još vozili u kočijama.

www.linkedin.com/in/markogulan/

Kapara i odustatnina

» Kod sklapanja ugovora, ugovorne strane često ugovaraju posebne institute kojima se pojačava sigurnost ispunjenja dužnikove obveze. Kapara i odustatnina među instrumentima koji jačaju ugovor, zauzimaju značajno mjesto.

Ana-Marija Kajić, odvjetnica, Petrić & Kajić odvjetničko društvo d.o.o.



Ugovor može biti pojačan na način da je pojačana obveza samog dužnika (ugovorna kazna) ili da je treća osoba uključena u obvezu dužnika (jamstvo) ili davanjem stvari ili novca (kapara, predujam i sl.).

Kapara

Kapara je sredstvo pojačanja ugovora ugovorenog u korist strane koja poštuje ugovor. To je novčani iznos ili neka druga zamjenjiva stvar koju u trenutku sklapanja ugovora jedna strana daje drugoj kao znak da je ugovor sklopljen i kao sigurnost da će se ugovor ispuniti. Ugovor je sklopljen kada je kapara dana drugoj strani, pa tako ugovor o prodaji ne nastaje dok se ugovorenata kapara ne predala drugoj strani. Ugovorne strane mogu ugovoriti i da ugovor smatraju sklopljenim u trenutku suglasne izjave

» Strana koja je odustala, a dala je kaparu, gubi je. Strana koja je kaparu primila, a odustala je, vraća dvostruku kaparu.

volje suugovaratelja, a ne u trenutku davanja kapare. Kako bi se ono što se daje pri sklapanju ugovora moglo smatrati kaparom, mora se izričito naglasiti da se radi o kapari. Ako to nije naglašeno, novčani iznos ili stvar koja je dana neće se smatrati kaparom već predujmom, jamstvenim

pologom i sl.

Funkcija kapare je u tome da ni davatelj kapare ne može odustati od temeljnog ugovora ostavljajući kaparu primatelju, niti primatelj može odustati od ugovora vraćajući kaparu u dvostrukom iznosu. Ako ugovorne strane drugačije ugovore, tada mogu odustati od ugovora ostavljajući kaparu, ali se tada kapara ugovara kao odustatnina.

U slučaju ispunjenja ugovora, kapara se mora vratiti, ako je primljena u stvarima, ili uračunati u ispunjenje obveze. Kada je ugovor raskinut sporazumom stranaka, ne primjenjuju se pravila o kapari.

Funkcija pojačanja ugovora kaparom

Ni davatelj kapare ni primatelj kapare ne mogu odustati od ugovora, na način da davatelj kapare ostavi kaparu primatelju, odnosno da primatelj kapare vrati kaparu u dvostrukom iznosu. Ostavljanje, odnosno vraćanje kapare, ne daje ugovornim stranama pravo izbora ostati ili ne ostati vezanim ugovorom.

- Ako je za neispunjerenje ugovora odgovorna strana koja je dala kaparu, strana koja je primila kaparu ima tri alternativna prava:

1. zahtijevati ispunjenje ugovora, ako je to još moguće
2. tražiti naknadu štete, a kaparu uračunati u naknadu ili je vratiti
3. zadovoljiti se primljenom kaparom

- Ako je za neispunjerenje ugovora odgovorna strana koja je primila kaparu, strana koja je dala kaparu ima tri alternativna prava:

1. tražiti ispunjenje ugovora ako je to još

moguće, s time da se kapara uračunava ili vraća

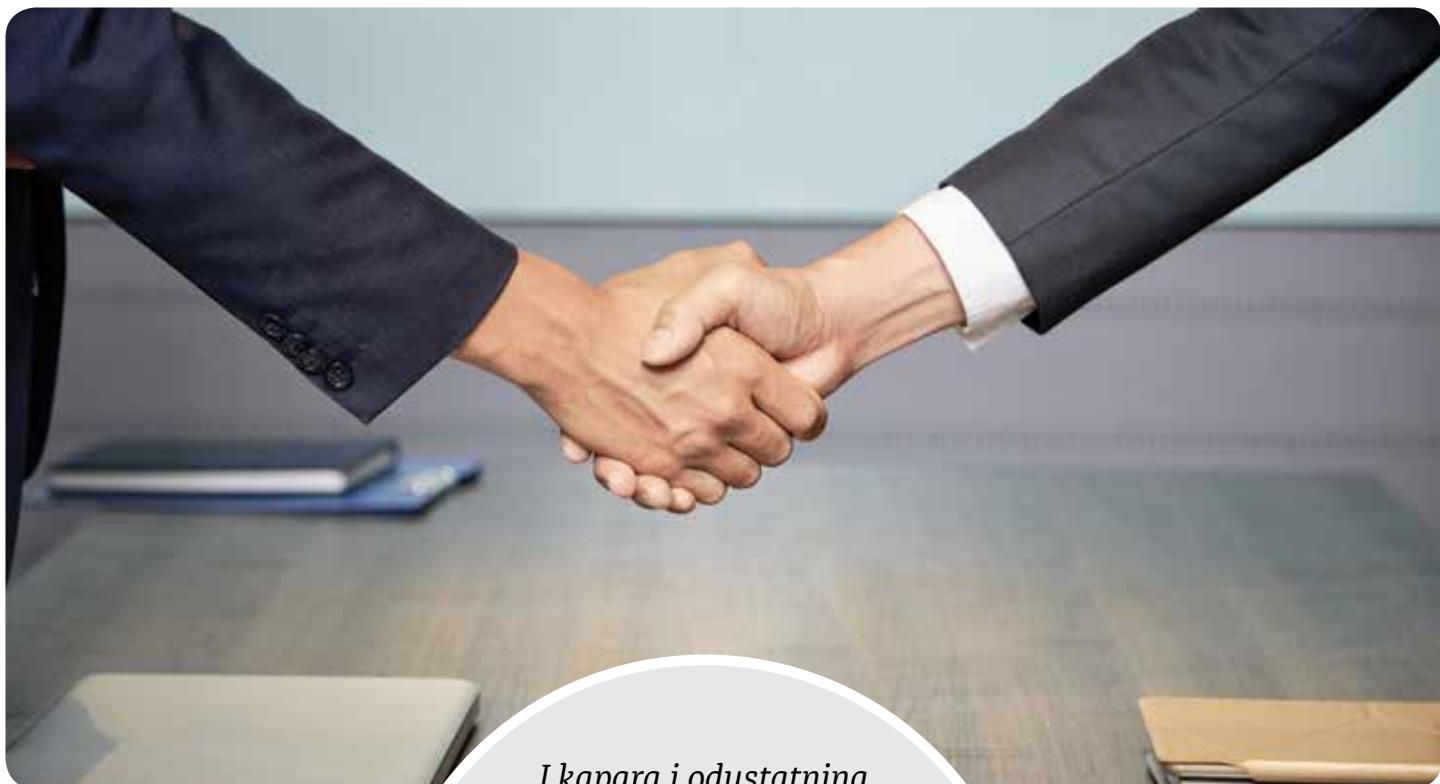
2. tražiti naknadu štete i vraćanje kapare
3. tražiti vraćanje dvostrukog kapare. Svaki od ugovaratelja, u slučaju da se odlučio zahtijevati ispunjenje ugovora odričući se time pravila o kapari kao sredstvu osiguranja ugovora (prava na raskid ugovora i zadržanje, odnosno vraćanje kapare u dvostrukom iznosu) ima pravo i na naknadu štete koju trpi zbog zakašnjenja u ispunjenju ugovora.

» Osnovni učinak

ugovaranja odustatnine je da ugovorna strana koja se obvezala na plaćanje odustatnine može izabrati: ili ispuniti obveze iz ugovora ili odustati od ugovora i drugoj strani isplatiti, odnosno dati odustatninu.

Donošenje odluke kod neispunjavanja ugovora

Davatelj kapare kojem u navedenom slučaju kapara propada, kao i primatelj kapare koji je dužan vratiti dvostruku kaparu, imaju pravo zahtijevati od suda smanjenje pretjerano velike kapare. Radi li se o pretjerano visokoj kapari, sud je potpuno slobodan u donošenju odluke te vodi računa o visini štete koju je ugovorna strana koja ne ispunjava



ugovor nanijela ugovornoj strani koja je ostala vjerna ugovoru te odnosu visine kapare i vrijednosti predmeta spora. Iako zakonodavac nije propisao koliko iznosi kapara, prema jednoj sudskoj odluci Vrhovnog suda Republike Hrvatske (VSRH Rev 2229/1993-2 od 16. lipnja 1994.), iznos kapare ne bi trebao prelaziti 10% ugovorene kupoprodajne cijene. U jednom drugom slučaju, Vrhovni sud je presudio da primjerenu kaparu pri sklapanju ugovora od 500.000,00 DEM, predstavlja iznos od 25.000,00 DEM (VSRH Rev 399/07 od 16. svibnja 2007.). U slučaju djelomičnog ispunjenja obveze vjerovnik ne može zadržati kaparu, nego može zahtijevati ispunjenje ostatka obveze i naknadu štete zbog zakašnjenja, ili tražiti naknadu štete zbog nepotpunog ispunjenja, ali se u oba slučaja kapara uračunava u naknadu. Ako vjerovnik raskine ugovor i vrati ono što je primio kao djelomično ispunjenje, on može birati između ostalih zahtjeva koji pripadaju jednoj strani kad je za neispunjerenje ugovora odgovorna druga strana.

Odustatnina

Odustatnina je određeni iznos novca ili

I kapara i odustatnina smatraju se instrumentima koji jačaju ugovor. Kapara je tipičan oblik pojačanja ugovora i često se koristi kod ugovora između fizičkih osoba, ali i poduzetnika. Odustatnina se često koristi kod ugovora između poduzetnika, odnosno kod trgovackih ugovora, ali i između fizičkih osoba.

stanovita količina drugih imovinskih vrijednosti koje se pri sklapanju ugovora ugovaraju kao nuzgredni sastojak, a koji jedna ili obje strane obećavaju isplatiti ili dati drugoj za slučaj odustanka od ugovora.

Gospodarski razlog zbog kojih se ugovara odustatnina često je promjena koja je predvidiva u vremenu između nastanka ugovora i njegova ispunjenja, kao što je porast cijena, traženje boljeg kupca i sl. Kada strana u čiju je korist ugovarena odustatnina izjavlji drugoj strani da će dati odustatnину, ona više ne može zahtijevati ispunjenje ugovora. Strana koja odustaje od ugovora, istodobno s izjavom o odustajanju dužna je dati odustatnинu.

Visina odustatnina slobodno se ugovara, u fiksnom iznosu ili postotku.

Kapara kao odustatnina

Kada je uz kaparu ugovorenopravo da se odustane od ugovora, onda se kapara smatra odustatninom i svaka strana može odustati od ugovora.

Ako se kapara smatra odustatinom, od ugovora može odustati i strana koja je kriva za neispunjerenje ugovora (Vs, Rev-1013/92 od 22. rujna 1992.).

Osnovne razlike kapare i odustatnine

- u trenutku sklapanja ugovora kapara se daje, a odustatnina obećava.
- kapara se gubi ili se dvostruko vraća istekom roka za ispunjenje ugovora, a odustatnina se plaća prije roka za odustanak od ugovora.
- kapara se daje kao znak da je ugovor sklopljen i osiguranje da će se ispuniti, a odustatnina se ugovara radi mogućnosti izbora između: a) odustanka od ugovora i plaćanja odustatnine ili b) ispunjenja ugovora.
- prava vezana za kaparu može ostvariti samo onaj koji nije odgovoran za ispunjenje ugovora, a za odustanak plaćanjem odustatnine krivnja nije bitna.

Monolog kao dijalog s publikom

» Treba dati nešto od sebe... U formi monologa više nego drugdje dolazi do izražaja vrijednost velikodušnosti i davanja publici neke vrijednosti. **Jelena Vukmirica Makovičić**, doc. mag. art.,

Komunikacijski UMjetnik



Kada govorimo o javnim nastupima, vrlo često se zapravo radi o formi monologa. Imamo jednu osobu pred auditorijem, koja najčešće izlaže u formi govora ili prezentacije, ovisno o prilici i formi. Nikada neću zaboraviti svog mentora s glumačke akademije, koji je govorio: "Ne podrazumijevajte tišinu s druge strane u publici. Konstantno provjeravajte i postavljajte publici jedno prešutno pitanje, jeste li sa mnom, pratite li me?"

Što to znači u konkretnom i izvedbenom smislu?

To znači da je forma monologa izuzetno aktivna i zahtjevna forma, koja od nas zahtijeva sportsku spremu.

S druge strane, vraća nas na ono temeljno pitanje – svrhe!

- Zašto sam uopće tu i što želim prenijeti svojoj publici?
- Koje je moje temeljno zašto, kako kaže Simon Sinek.
- Koje su moje ključne poruke?

Osluškivanje publike

S druge strane, monolog u dijalogu podrazumijeva osluškivanje publike.

Izuzetno je važno pratiti reakcije publike, ritam tišine, smijeha, reakcija i sl.

To znači da zahtijeva alertnost i budnost s naše strane, što najčešće definitivno isključuje primjerice čitanje s papira i nedizanje pogleda prema publici.

Mogli bismo ovaj pristup usporediti s tenisom.

Stalno igramo zamišljeni teniski meč s publikom, a loptica ide od nas



Najljepše od svega je što nam ovaj pristup umanjuje, ako ne i potpuno eliminira tremu! Nije li to najveća nagrada od svega?

prema njima i obrnuto, i tako stalno, a tada se publika osjeća uključeno i aktivirano.

U tom trenutku događa se jedan čudesan efekt s vremenom, a to je da nam vrijeme prolazi jako brzo, kada smo u ulozi slušača. Naime, vrijeme je subjektivna kategorija i kako doživljavamo vrijeme nekog govora ili prezentacije ovisi upravo o uključivanju publike i ritmu govora, što opet ovisi o držanju kontakta očima, disanju i ritmiziranju unutar teksta.

Kao što vidimo, opet se sve povezuje:

- Izvedbeni elementi
- Povezanost s publikom
- Svrha ili cilj javnog nastupa
- Ideja uslužnosti u javnim nastupima
- Publika ili klijent u fokusu

Najljepše od svega je što nam ovaj pristup umanjuje, ako ne i potpuno eliminira tremu! Nije li to najveća nagrada od svega? Win – win za sve!

A ono što je još veća nagrada je što članovi publike imaju osjećaj da su dobili vrijednost našim nastupom, a to nam i jest cilj.

Kada razmislimo o najljepšim iskustvima predstava, koncerta ili edukacija koje smo nekad pogledali ili odslušali, gotovo uvijek imamo osjećaj da su prošli u sekundi. I to je ono o čemu govorimo!

Za kraj napominjem, za takav pristup i rad s javnim nastupima potrebna je jako, jako dobra i temeljita priprema, koja može potrajati i malo dulje, ali je rezultat daleko iznad očekivanja, a tako postizemo izvrsnost u javnim nastupima! Monolog kao dijalog s publikom!

www.jelenavukmirica.com

Profit ne mora uvijek biti na prvome mjestu

» Niste sigurni jesu li održivi eventi za vas? Ovo su samo neki od benefiti!

Maja Bosanac, Ecology, Ethics and Efficiency Event Manager - Zagreb

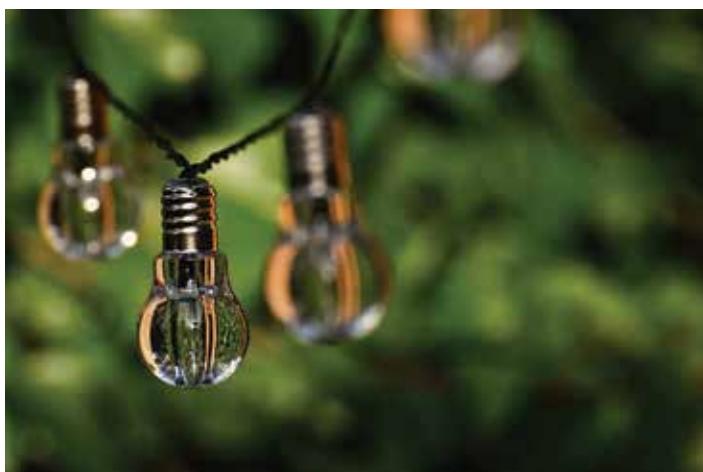


Nakon članka u prošlom broju časopisa, zasigurno već znate što su to održivi eventi. Prije negoli krenemo i u primjere iz prakse savjete kako i vi možete organizirati jedan takav event, odlučila sam izdvojiti nekoliko benefitova koje možete osjetiti već nakon prvog tako organiziranog eventa. Ovi benefiti ne odnose se samo na organizatore, već i na poduzeća za koje se eventi organiziraju. Benefiti od ovakvih evenata imaju i sami posjetitelji evenata koji svakako gledaju takav event kao event s dodanom vrijednosti, ali i pouzdanije te kvalitetnije organiziran event koji im pokazuje kako profit ponekad ne mora biti na prvome mjestu. Postoji dosta dobrih razloga zašto organizirati jedan takav event koji s tako malim promjenama može učiniti jako puno. Samo neki od benefitova održivih evenata su...

Financijske prednosti

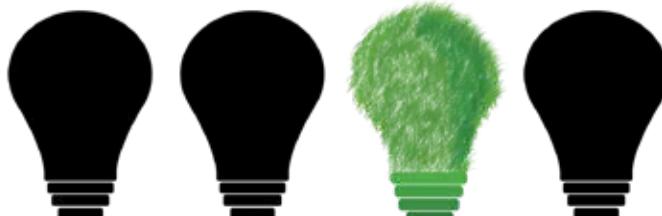
Ušteda energije, smanjenje otpada, kupnja lokalnih proizvoda i jednostavno

smanjenje konzumacije - sve to može rezultirati uštedom novca. Unatoč ponekad većem ulaganju resursa (financijskih ili ljudskih) u istraživanje novih sustava ili ulaganje u nove alate, primjena načela održivosti može donijeti trenutne uštede (npr. ispisom manje materijala i manje otpada za prikupljanje), no i



Društvena odgovornost

Ako se pažljivo planira i provodi, događaj može donijeti korist zajednici stvaranjem radnih mjeseta, poticanjem lokalnih ulaganja, uključivanjem regionalnih malih i srednjih poduzeća (MSP) te promicanjem boljih radnih uvjeta i socijalne uključenosti. Također može djelovati kao katalizator za poticanje najboljih okolišnih i održivih praksi širom regije, kao i za poboljšanje odnosa između organizatora i lokalne zajednice.



dugoročne financijske koristi, zbog učinkovitije uporabe resursa i lakšeg pristupa kreditima i sponzorima.

Pozitivan ugled i poboljšana slika

Promicanje činjenice da organizirate ili ste domaćin održivog događaja podiće će profil događaja, privući sudionike koji postaju sve svjesniji problema održivosti, ali i potencijalno privlače pažnju medija.

Okidač inovacija

Kao organizator velikih, održivih događaja, poticete potražnju: vaš zahtjev za održivijim proizvodima pokrenut će, kao i promovirati razvoj inovativnih tehnologija, što će dovesti do učinkovitije uporabe resursa i poboljšanja iskustva sudionika, ali i klijenata.

Podizanje svijesti i nadahnuće promjene

Vaš događaj je izvrsna prilika za podizanje svijesti među sudionicima, djelatnicima i kolegama, pružateljima usluga, lokalnim zajednicama i široj javnosti o temi

održivosti i održivih događaja. Vodeći se primjerom, motivirate ih za donošenje odgovornih odluka i uvođenja ekoloških i društvenih poboljšanja u vlastite događaje i organizacije.

www.eventful.hr

Koja je razlika između brend identiteta i brend imidža?

» Kada pričamo o **brendu**, on je razlog zbog čega netko bira upravo vas i ono što nudite, iako na tržištu ima na stotine sličnih ponuda.

Marina Kolar & Konekta



Brend nije samo vizualni identitet proizvoda ili tvrtke, on uključuje osobnost i vrijednosti brenda, način komunikacije, reputaciju i iskustva koje potrošači imaju s brendom. Na dio navedenog imamo direktni utjecaj, no na neke stvari ne možemo utjecati.

Brend identitet (brand identity)

To je onaj dio na koji imamo utjecaj, način na koji smo odabrali graditi svoj brend te sve što u sklopu toga stvaramo unutar tvrtke (kakvim ga prikazujemo, vizualni identitet, "glas" i osobnost...) To je način na koji mi definiramo svoj brend i kako želimo da javnost naš brend percipira.

Brend identitet je najučinkovitiji način na koji bilo koja organizacija, proizvod ili stručnjak može steći konkurentsku prednost na danas prezasićenom tržištu.

Brend imidž (brand image)

To je potpuni dojam kupca o našem brendu, način na koji publika percipira naš brend i taj

dio je izvan naše kontrole. Na njegovo stvaranje utječe brend identitet koji smo stvorili, ali i sve interakcije koje je osoba s našim brendom imala ili pak koje je primila iz drugih izvora.

Brend imidž je ono na što kupac pomisli i osjeti kada čuje za naš brend, a to može biti pozitivno ili negativno.



Na što moramo обратити pozornost kad стварамо svoj brend?

1. Identitet vašeg branda utječe na imidž vašeg branda.
2. Učinkoviti i uspješni brendovi su oni koji su dosljedni.
3. Pouzdanost i autentičnost su dvije od najvažnijih pet značajki brenda (The Cohn & Wolfe study).
4. Jaki brend pomaže vam utisnuti se u svijest potrošača te razviti povjerenje i lojalnost kod svojih kupaca.
5. Brend nećete stvoriti preko noći, ali ulaganje vremena i ostalih resursa u izgradnju svog brenda uvijek se isplati.

Upravo sve navedeno može nam pomoći u stvaranju jakog brenda, koji će provjereno biti i uspješniji na tržištu.

najčešći odgovor polaznika na pitanje zbog čega ne žele ići kupovati u te dućane je: "Iz principa".

Ako znamo da je jedno od značenja riječi "princip" upravo moralni ili etički standard, onda moramo razumjeti kako će kupci birati brendove koje vole upravo po usklađenju s vlastitim uvjerenjima.

www.konekta.hr

Vječni učenik, I. dio

» Koliko ste minuta ili sati potrošili ne radeći ništa, na neplodne razgovore ili jednostavno trošili vrijeme? Zamislite što ste mogli za to vrijeme naučiti ili unaprijediti neku svoju vještina koja bi oplemenila vaš duh, život i svijet.

Piše: Rajko Pavić

Odrastao sam u obitelji seoskih nastavnika u Svetom Petru Orehovcu. Orehovec, selo na brežuljku u podnožju Kalnika. Mojoj sestri i meni, kada smo bili mali i tinejdžeri, bila su osobito draga ljeta i zime. Tada su roditelji imali više vremena za druženje s nama. To vrijeme su nas podučavali raznim

» Za napredak je potrebno znanje. Napredak je sposobnost, kojom unutarnju snagu koristimo i pokazujemo okolini. To se najbolje vidi u postizanju uspjeha i ostvarenju ciljeva.

znanjima i vještinama igrajući se s nama ili razgovarajući, a ponekad smo zajedno radili razne poslove primjerene našem uzrastu. Tada sam stekao naviku da svaki dan nešto naučim iz bilo kojeg područja. Sve do danas. To me čini duhovno svežim. Još uvijek čitam enciklopedije, knjige i razne časopise. Dopisivanjem i filatelijom izvježbao sam se u uočavanju detalja,



sustavnosti, usavršivši kulturu komunikacije i bonton dopisivanja, kao i poštovanje različitosti, jednakosti i ljudskih vrijednosti. I danas se veselim pismima s poštanskim markama i kuvertama, kao prvog dana. Gledam i učim svaki put kad mi se pruži prilika.

Radostan sam kad na predavanjima vidim slušačice i slušače svojih godina, a u godinama sam kada čovjeka veseli što ga služe pamćenje i zdravlje, kako bilježe ono što ih zanima i kad prekidaju predavanje pitanjima ili dopunjaju temu njima poznatim činjenicama. Sretan sam zbog toga jer uvijek nešto naučim i dopunim svoje znanje. Puno su me naučili.

Znanje je potreba

Sposobnosti i darovi koje imamo nisu dovoljni za uspjeh, ako ih ne prate naobrazba i znanje koje bi ih učinili uporabivim. Ako se odlučimo za cjeloživotno učenje i usavršavanje, uočit ćemo kako postupno sve lakše napredujemo, postižemo uspjehe i ostvarujemo ciljeve. Uz snažnu volju, samopouzdanje i strpljiv, ustrajan rad prožet hrabrošću i odlučnošću možemo ostvariti sve želje i snove.

Svatko tko želi stjecati znanje mora točno znati što želi, što mu je potrebno, zbog

čega mu je to znanje potrebno i što može njim postići. Navika da se usredotočimo na učenje i temeljito se obrazujemo, pa makar i na trenutke, od velike je i neizmjerne vrijednosti. Ta navika pomaže nam da iskoristimo za učenje svaki slobodni trenutak. Odluka da želimo napredovati učeci mora biti snažna i s vjerom. Učenje moramo shvatiti kao posao jednakog tako kao i posao koji radimo za novac. Odgovorno i sustavno. Duh će postati življiji, a pozitivne misli i ideje izvirat će iz nepresušnog vrela našeg uma. Cjeloživotno učenje je naša prirodna potreba. Svaki dan trebamo usvajati nova znanja iz raznih područja i razmišljati kako ih možemo što bolje iskoristiti.

Ljudi koji misle brzo i lako te često dolaze u doticaj s ljudima umnjim i bistrijim od sebe, dobivaju poticaj za djelovanje i razvija im se stvaralačka snaga. Češće imaju dobre zamisli i lakše rješavaju teškoće. Samo kad očima gledamo, ušima slušamo, a umom shvaćamo, možemo napredovati i učiti. Radeći rukama stječemo vještine i znanja. Navika da uvijek i na svakome mjestu učimo od neprocjenjive je vrijednosti. Jedan iskorišteni dar, talent, potkrijepljen znanjem vrijedi više nego, zbog pomanjkanja znanja, mnogo neiskorištenih talenata, darova.

rajko.pavic@gmail.com

Pravila pisanja Poslovnog plana, I. dio

» Poslovni plan je pisani dokument koji opisuje nečiju poduzetničku ideju i njezine efekte te sredstva, resurse i metode potrebne za realizaciju te ideje.

Pavle Knežević, struč. spec. oec.



Napisati kvalitetan Poslovni plan nije nimalo laka zadaća, a dobre komunikacijske vještine autora pretpostavka su njegove kvalitete. Naravno, ovdje govorimo o verbalnoj pisanoj komunikaciji. Prije nego što započnemo s pisanjem Poslovnog plana, potrebno je postaviti nekoliko osnovnih pitanja.



1. Tko će čitati taj elaborat?

Poslovni plan je prije svega potreban njegovu naručitelju koji ili pokreće ili unaprjeđuje vlastito poslovanje, a u većini slučajeva nalazi se pred određenom investicijskom odlukom. Poslovni plan neće čitati samo njegov naručitelj, nego i analitičari banke kod koje će naručitelj zatražiti kredit, možda i neki drugi potencijalni investitori u projekt, njegovi dobavljači, kupci, poslovni partneri i svi ostali koje zanima poslovanje (buduće) tvrtke naručitelja, odnosno vanjski stručnjaci iz šireg djelokruga i raznih gospodarskih sfera.

Poslovni plan mora biti napisan tako da bude razumljiv ljudima različitih struka. Korištenje stručne terminologije koja se kod Poslovnog plana bazira na ekonomiji, financijama i sektoru u kojem naručitelj razvija svoju poslovnu ideju (turizam, proizvodnja, usluge itd.) podrazumijeva se, ali samo na onim mjestima gdje je to zaista potrebno. Naime, gdje god je to moguće, Poslovni plan treba pisati tako da ga mogu razumjeti različite struke – ekonomisti, pravnici, inženjeri i akteri koji djeluju na predmetnom tržištu.

2. Što s tim pisanim dokumentom želimo postići?

Ukoliko ga pišemo s ciljem zatvaranja finansijske konstrukcije nekog projekta, odnosno ishođenja kredita za naručitelja Poslovnog plana (to može biti pravna ili

» Pozitivan stav u pisanju projekta je svakako poželjan, ali to ne znači da smijemo nositi „ružičaste naočale“ nego baš suprotno.

Poslovni plan mora biti realan, a podaci koje koristimo provjereni, točni, usporedivi i dokazivi.

fizička osoba), cilj je dokazati bankama da će, ulažeći svoja raspoloživa sredstva kojima će se osigurati realizacija tog investicijskog projekta, one ostvariti

određeni prinos. Prema tome, tu se javlja potreba za izračunavanjem ekonomske opravdanosti ulaganja novčanih sredstava, sa stajališta finansijske efikasnosti. Naravno da takav izračun podrazumijeva veliki broj tablica, formula, matematičkih izračuna i grafičkih prikaza, no u zaključku se moramo potruditi objasniti rezultate te analize svakodnevnim i svima razumljivim jezikom.

3. Što sve tekst jednog Poslovnog plana mora sadržavati?

Ukratko, potrebno je napisati samo ono što je zaista bitno za konkretan projekt, dok sve suviše podatke treba u startu eliminirati. Prije nego što nešto napišemo, trebamo se zapitati je li to zaista bitan podatak. Svako od poglavlja unutar Poslovnog plana, od Uvoda do Zaključka, trebalo bi biti povezano u cjelinu koja će imati „glavu i rep“ te fabulu – uvod, zaplet, rasplet i zaključak, a isto vrijedi i na razini dokumenta kao cjeline. Naravno, i ovdje je vrlo bitna logika, a ono što pišemo mora biti smisleno. Bez obzira na to što je riječ o poslovnom dokumentu, tekst mora biti zanimljiv čitatelju, a nikako suhoparan i dosadan. Potrebno je izbjegavati nepotrebna ponavljanja, a temu o kojoj pišemo, osim očima stručnjaka, treba promatrati i očima čitatelja.

info@caetus.eu

www.caetus.eu

Korištenje službenog automobila

» Korištenje službenog automobila poduzeća ili obrta izaziva nedoumice oko obveza obračuna i prijave poreza i doprinosu.

Biljana Stanković, ovlašteni porezni savjetnik



Poduzeća i obrti radi potreba vlastitog poslovanja u svojoj imovini mogu imati osobna prijevozna sredstva, ili ih nabaviti putem leasinga i dugoročnog najma. Takva prijevozna sredstva nerijetko se daju na cijelodnevno korištenje pojedinim zaposlenicima poduzeća, direktorima, vlasnicima ili pak trećim osobama.

Korištenje osobnih prijevoznih sredstava sa strane zaposlenika

Kada prijevozno sredstvo koristi osoba zaposlena u poduzeću ili sam obrtnik, poslodavac o tome treba sastaviti pismenu odluku, a obveza obračuna i



rate leasinga/dugoročnog najma za prijevozno sredstvo ili prema stvarnom korištenju. Na neto iznos plaće u naravi obračunavaju se porez na dohodak i pritez te obvezni doprinosi, a sve prema propisima o obračunu dohotka od nesamostalnog rada (plaće). Obveze za poreze i doprinose prijavljuju se putem obrasca JOPPD i plaćaju u propisanom roku.

Korištenje prijevoznih sredstava sa strane osoba koje nisu zaposlenici poduzeća/obrta

Pored zaposlenika, prijevozno sredstvo mogu koristiti i osobe koje nisu

prijevode poreza na dohodak i doprinosa je jasna: za svaki mjesec korištenja, zaposleniku se obračunava plaća u naravi u neto iznosu od 1% nabavne cijene prijevoznog sredstva ili 20% mjesечne

zaposlenici: direktori, vlasnici poduzeća i treće osobe. Kako oni korištenjem ostvaruju određenu materijalnu korist, točnije, primitak u naravi, na njega je također potrebno obračunati obvezne doprinose za mirovinsko i zdravstveno osiguranje te porez na dohodak prema Zakonu o porezu na dohodak i mogući pritez. Iznos neto primitka u naravi izračunava se na jednak način kao i za zaposlenike poduzeća/obrta, no, u ovom slučaju obračuni poreza i doprinosa izvršit će se prema odredbama koje se odnose na tzv. drugi dohotak.

Široj javnosti manje poznato određenje tzv. drugog dohotka iz hrvatskog Zakona o porezu na dohodak odnosi se na primice koje fizičke osobe ostvare svojim angažmanom izvan statusa zaposlenika, dakle, to su primici koji ne spadaju u dohodak od nesamostalnog rada, niti samostalne djelatnosti, kao ni imovine i kapitala. Najčešće se radi o primicima po osnovi članstva u skupštinama, nadzornim odborima, povjerenstvima, zatim autorskim naknadama, primicima sportaša, sportskih sudaca, tumača, prevoditelja, vještaka i primicima koje na ime stipendija i nagrada ostvare učenici, studenti ili sportaši itd. Pored toga, u drugi dohodak ulaze i primici koje fizičke osobe izvan statusa zaposlenika ostvare u naravi, osobito korištenje prijevoznih sredstava, korištenje građevinskih objekata, povoljnije kamate na kredite i slično.

bljnstankovic@gmail.com,
www.bspbs.hr

E-dozvola

» U Narodnim novinama broj 39/19 donesene su izmjene Zakona o gradnji i Zakona o prostornom uređenju. Ovim izmjenama stvoreni su zakonski preduvjeti za efikasniji, brži i jeftiniji sustav izdavanja, kako lokacijskih i građevinskih, tako i uporabnih dozvola. Autor knjige „Menadžment nekretnina“, dr. sc. **Miodrag Bandur**, dipl. ing. građ. - Makarska



Donošenjem ovih izmjena pojednostavili su se te ubrzali, ali i olakšali postupci ishođenja akata o gradnji. Tri su ključne promjene: smanjenje broja potrebnih dokumenata za izdavanje dozvola, pojeftinjenje samog postupka izdavanja dozvola te ograničavanje rokova javnopravnim tijelima za očitovanje. Javnopravna tijela su razna tijela državne uprave, tijela jedinica lokalne i regionalne samouprave te druge pravne osobe koje imaju javne ovlasti. To su obično: Hrvatske vode, komunalna poduzeća, vodovod i kanalizacija, elektrodistribucija, Hrvatske šume, poduzeća za ceste, HAKOM, Inspekcija zaštite od požara, općine i gradovi i dr.

Novi postupci izdavanja dozvola imaju manje koraka, a u potpunosti su digitalizirani

Velika novost je da glavni projektant preuzima sve obveze investitora za ishođenje dozvola. Elektronskim potpisom glavni projektant ulazi u sve procese i prati predmet od predaje do izdavanja dozvole. Do sada je trebalo samo za jednu građevinu tiskati po 5-6 primjeraka svih mapa glavnog projekta i iste



taj način su troškovi značajno smanjeni, sadržaj potrebne dokumentacije je također smanjen, a komunikacija svih u sustavu odvija se elektroničkim putem, uspostavom elektroničke oglasne ploče.

Konačni cilj novih izmjena je olakšati pristup uslugama koje pruža javna uprava uspostavom e-dozvola, gdje će korisnicima na jednome mjestu biti

dostupne informacije i usluge tijela javne uprave. Istovremeno je smanjeno administrativno opterećenje ulagačima te su rasterećeni svi ostali sudionici u gradnji. Ključna izmjena zakona je uvođenje sustava e-konferencije putem koje se podnosi, prikuplja i obrađuje sva dokumentacija potrebna za izdavanje građevinske dozvole, uključujući i suglasnosti svih javnopravnih tijela. Elektronički postupak smanjuje obilazak investitora ili njegova projektanta od institucije do institucija koje moraju izdati razne suglasnosti ili uvjete gradnje. Po novim izmjenama službenici u uredu koji izdaju dozvole odrađuju prikupljanje potvrda i suglasnosti desetine javnopravnih tijela potrebnih za izdavanje dozvole. Ukoliko se javnopravna tijela ne očituju u roku od 15 dana smatraće se da je suglasnost pozitivna.

Ministarstvo graditeljstva i prostornog uređenja je u postupku razvoja novih suvremenih modela satelitskih snimaka

To će omogućiti redovnu vizualizaciju terena i brzu reakciju građevinske inspekcije u slučajevima bespravne gradnje ili gradnje koja odstupa od odobrenih akata o gradnji (isti su digitalno dostupni i građevinskoj inspekciji). Navedene izmjene dobro su zamišljene i idu ukorak s mnogim zemljama EU-a koje su te sustave već odavno implementirale. Međutim, za potpunu primjenu sustava e-dozvola bit će potrebno još neko vrijeme jer svi sudionici u postupcima nisu u potpunosti prilagodili svoje poslovanje i postupke novim izmjenama zakona, tako da u praksi to još uvijek malo zapinje.

info@bandur.hr

fizički nositi u sva javnopravna tijela na dobivanje suglasnosti, a zatim sve to u urbanizam. Po novom zakonu tiska se samo po jedan primjerak svih mapa glavnog projekta i predaje, a ostalo se šalje digitalnim putem kroz sustav e-dozvola. Na

5 koraka do uspjeha menadžera prodaje Umijeće prvog kontakta

» Prvi kontakt je onaj presudni čimbenik koji čini razliku između uspješnih pregovora i pognute glave spuštene k podu s mišlju: „Dovraga, gdje sam opet pogriješio/la?“ **Darko Balaš** mr. oec. - Osijek



Ljudi su vizualna bića i potrebno je 10–15 sekundi kako bi stekli dojam o potencijalnom poslovnom partneru. Ulaznica za daljnji poslovni razgovor vrlo je kratka i moramo je iskoristiti na pravi način! Neizostavni osmijeh, prirodan, naravno, temelj je dobrog prvog kontakta. Čvrsti stisak ruke (bez obzira na spol), govor o karakteru pregovarača, a dlan mora biti u vodoravnom položaju. Imamo li danas, u turbulentiji poslovanja, obveza i briga doista dovoljno vremena za pravilno



baš prije poslovnih pregovora uletjeli u prometnu gužvu i gubili strpljenje, misleći kako uopće nećemo niti stići na prodajni sastanak koji je zakazan prije tjedan dana. Sve ovo može prolaziti kroz glavu našeg poslovnog partnera, sve ovo može prolaziti kroz glavu našu, kao prodajnog menadžera i svaka daljnja suradnja već je unaprijed osuđena na neuspjeh.

Zato, bez obzira na to kasnimo li ili ne, bez obzira na misao kako će nam se svijet srušiti ako ne dogovorimo već ukalkulirani prihod od presudnog, prodajnog sastanka, mi moramo zadržati mirnoću, moramo izgledati kao da smo upravo stigli preko crvenog saga na kojem su nam se svi divili i moramo djelovati kao najbolji kontakt koji se poslovnom partneru toga dana dogodio. Zamislite jedan dan nabijen stresom, krizom i rokovima. Zamislite dan u kojem Vam se čini kao da se sve oko Vas raspada i kao da se nikada više neće popraviti. I zamislite nasmijano lice koje donosi svjetlost energije u svu tu maglu i tamu užurbanosti, neodgovaranje na pozive i izostanak ključnog čovjeka koji se baš taj dan razbolio. To nasmijano lice morate biti Vi, prodajni menadžer koji dolazi

na prvi sastanak s budućim poslovnim partnerom.

Pozitivan prodajni razgovor

Kako to učiniti? Nikada ne potvrđivati kupčeve riječi o propasti klimanjem glave i podržavati ga u govoru o besmislu privatnog poslovanja.

Bit će bolje! Preko trnja do zvjezda! Svako putovanje počinje prvim korakom! Ovo su samo primjeri pozitivnih rečenica koje moramo ubaciti u „juhu“ razgovora. Zapamtimo: „Niti vrag nije tako crn, kakav se isprva čini!“ Zadnje što je potrebno našem poslovnom partneru je slaganje sa svim žalopjkama kojima smo zasuti

» Svi smo mi ljudi i podložni smo sublimiranim porukama kojima nas mediji zasipaju u svakom trenutku.

sa svih strana putem medija gdje je pozitivna vijest rijetkost kao i dijamant u siromaštu Etiopije! Prodajni menadžer mora izbjegavati negativne rečenice ili bilo koju rečenicu koja sadrži NE u svom kontekstu. Ne postoji: „Ne mogu to učiniti za Vas!“ Postoji samo: „Dopustite da vam pokažem što za vas mogu učiniti!“ darko.balas@gmail.com

procijeniti sugovornika i odlučiti je li nam simpatičan ili ne? Možda je baš taj dan ustao na krivu nogu, možda ga je baš taj dan netko osobno naljutio ili je jednostavno došlo razdoblje krivog bioritma. Koliko nam se puta dogodilo da smo

Kako napraviti procjenu stanja nabave u poduzeću, II. dio

» Preduvjet za uspješan rast i razvoj poduzeća je dobro postavljena organizacija operacijskih funkcija s ciljem da sve što radimo bude racionalno, efikasno i kvalitetno. Mr. sc. **Nataša Cikač**, Cronata d.o.o. – Varaždin



akao je primarni zadatak nabave ušteda, nabava nije samostalna jedinka u poduzeću, ne smije se kao takva tretirati već je nužno ustpostaviti vrlo jasnu povezanost unutar svih procesa.

Upravljanje operacijama

U većim poduzećima postoji tzv. Operational manager čija zadaća je upravo povezivanje, kontrola i unapređenje procesa. U ostalim poduzećima, pod operacijama podrazumijevam jasnu povezanost nabave s proizvodnjom, prodajom, skladištima, upravom, financijama... I to u smislu tijeka informacija, koljana dokumentacije, razine odgovornosti i sl.

» Bez obzira na to postoji li organizacijski definiran lanac opskrbe ili ne, proces nabave mora imati vrlo jasnu vezu s ostalim odjelima kako bi se ostvarili efekti nabave u punom potencijalu.

Drugim riječima, dolazimo i do pojma lanca opskrbe koji u zadnjih 10-ak godina dobiva sve veću važnost. U praksi često nailazim na slučajeve gdje u procesu nije jasno definirano tko je za što zadužen pa dolazi do situacija: „Ja sam mislio/la da



će to oni iz prodaje...“ i sl. Rezultat toga je najčešće da se ne naruči na vrijeme ili naruči pogrešno i sl.

Mjerljivost

Svako poduzeće teži ostvarenju postavljenih ciljeva, a primarno se oni gledaju kroz povećanje prihoda i profita, smanjenje troškova i sl. Mjerljivost je parametar koji nam omogućuje da pratimo sve bitne korake jasno i precizno kako bismo mogli reagirati u određenom trenutku i poduzimati potrebne akcije u cilju ostvarenja zadanih ciljeva. Jedan od najraširenijih alata koji se u tu svrhu koristi su Ključni indikatori uspješnosti (engl. Key performance indicator-KPI), koji pomažu u ostvarivanju ciljeva, zadanih strategija i apsolutno unapređuju i poboljšavaju provedbu zadataka nabave. Naravno, ali samo ukoliko su KPI dobro definirani, prilagođeni situaciji i usmjereni ciljevima poduzeća.

Zadatak KPI

Pomažu u poboljšanju razine usluge koju proces nabave obavlja, identificiraju

potencijalna uska grla i pomažu da se nabava kontinuirano unapređuje. Ukoliko pogledamo glavni zadatak nabave, odnosno njezinu osnovnu funkciju, možemo reći da se svodi na dobavu proizvoda i usluga u odgovarajućoj kvaliteti u definiranom roku uz minimalni trošak. Iz toga proizlaze i 3 grupe KPI-eva koji su povezani s:

- povećanjem kvalitete,
- smanjenjem troškova, odnosno povećanjem ušteda,
- poboljšanjima u isporukama.

Važno je promatrati definiranje KPI-a kroz sve tri grupe jer npr. snižavanje cijena

Kada sagledamo objektivno i realno vlastitu nabavu kroz 4 parametra (proces, resursi, operacije, mjerljivost) i procijenimo stanje vlastite nabave, tek tada možemo definirati jasne, ostvarive i realne ciljeve. Ukoliko trebate podršku prilikom procjene svoje nabave, obratite nam se s punim povjerenjem.

može utjecati na povećanje škarta ili preuranjena isporuka može utjecati na veličinu zaliha i angažman financijskih sredstava. Direktan utjecaj na likvidnost ili smanjenje cijene može utjecati na nezadovoljstvo internih korisnika nabavljenim proizvodom, odnosno uslugom i sl.

info@cronata.hr, www.cronata.hr

Test: Huawei Watch GT2 Bolji od prethodnika

» Možda vam se nešto na prvu čini super, već na drugu ne, a kod uređaja koji će vas pratiti gotovo svaki vaš dan, nužno je odabratи onaj koji će ispuniti barem većinu, ako ne i sva očekivanja. Je li u tome Huawei Watch GT2 uspio, doznaјte u nastavku.

Piše: Marin Režić, mag.ing.el.

Malo koji uređaj toliko dugo testiramo i tek potom pišemo osvrt, test, recenziju, kako god nazvali prenošenje nekog korisničkog iskustva. Pametni sat jedan je od takvih uređaja jer jednostavno s njim morate provesti neko vrijeme za iskren sud i osvrt.

Premium dojam

Huawei Watch GT2 ostavlja daleko prestižniji dojam od prethodnika. Ponajprije zbog takozvanog 3D stakla, a zbog kojeg sat djeluje ekskluzivnije, skuplje u odnosu na prethodnika.

» Kao i svaki pametni sat, tako i Huawei Watch GT2 donosi pregršt pametnih funkcionalnosti u suradnji s vašim pametnim telefonom, ali i onih koje pruža samostalno.

Iako je varijanta koju smo imali na testu naziva Sport, i dalje sat djeluje otmjeno. Ovaj dojam daleko je izraženiji u drugim varijantama poput Klasičnog ili Elegantnog. Sportsko izdanje ipak ima svoje prednosti, a to su ponajprije

izdržljivost i otpornost. Zahvaljujući metalnom kućištu i narukvici od neke varijante gume, sat je idealan za sportske aktivnosti, od onih s intenzivnjim znojenjem do onih koje uključuju mokru okolinu, poput plivanja. Valja spomenuti kako je sat vodootporan do 5 ATM. Huawei Watch GT2 poprilično je istih dimenzija kao prethodni model mjereći 46 milimetara u promjeru i težeći samo 40-ak grama. Sat se na ruci čini i lakši, pa sam u ova dva mjeseca korištenja ponekad i zaboravio na njega, mahnito gledajući jesam li sat ostavio negdje. U sportskom izdanju Huawei Watch GT2 ostavlja decentan, nemametljiv dojam i bit će savršen za one koji ga zaista žele koristiti u sportske svrhe, dok će za one koji traže nekakav statusni faktor, a pametni sat planiraju koristiti isključivo za praćenje dnevnih aktivnosti, obavijesti i drugih informacija s telefona, neka druga varijanta poput Klasične ili Elegantne biti bolji izbor.

15 sportova

Da je Huawei Watch GT2 sportski orijentiran, govori i činjenica kako donosi podršku za praćenje čak 15 sportskih aktivnosti. Međutim, ako i niste sportski tip, iskoristit ćete druge mogućnosti koje pruža. Od upravljanja telefona, praćenja obavijesti i kalendara, puštanja glazbe na slušalicama i njene pohrane direktno na satu, ili pak telefoniranja preko ugrađenog mikrofona. Sva



interakcija odvija se preko fantastičnog 1,39-inčnog AMOLED zaslona rezolucije 454 x 454 piksela. Jedna od po nama najvažnijih mogućnosti pametnog sata je dobra autonomija, a Huawei Watch GT2 ovdje briljira. U štedljivom načinu rada možemo računati do 14 dana autonomije, dok u nekom intenzivnijem opet na raspolaganju imamo barem nekoliko. Ipak, neke nam stvari na Huawei Watch GT2 nedostaju. Naime, kao i na prethodniku, tako i na GT2 nije moguće dodavati aplikacije treće strane, a zbog nedostatka NFC povezivanja nema ni mogućnosti plaćanja. U svemu drugome, Huawei Watch GT2 briljira, pa kao i prethodnika možemo ga preporučiti onima koji traže suputnika u praćenju aktivnosti, bilo dnevnih, bilo sportskih. Uz prihvatljivu cijenu od 1.699 kuna na više, GT2 je razuman izbor.
info@cropc.net
www.cropc.net

MODUL PODUZETNIK

- pokrenuli smo cijelu jednu županiju

» Projekt Modul poduzetnik u Splitsko-dalmatinskoj županiji uspješno je priveden kraju. Na besplatnim radionicama u sklopu projekta, održanim u Splitu od 1. - 29. veljače 2020., sudjelovalo je više od 180 nezaposlenih osoba s područja Splitsko-dalmatinske županije.

Piše: Vedran Sorić

Statistike s HZZ-a, naime, koje pokazuju kako je najveći broj registriranih nezaposlenih osoba upravo u Splitsko-dalmatinskoj županiji, njih 22.320, ili 17% od ukupnog broja u Hrvatskoj, i ovaj su se put pokazale ispravnima. Broj sudionika u projektu Modul poduzetnik premašio je i najoptimističnija predviđanja te potvrdio koliko je baš gradu Splitu trebao ovakav tip edukacije. U okviru projekta Modul poduzetnik, provedbom ciklusa predavanja i kroz mentorstvo kvalificiranih mentora, polaznicima su pružena znanja iz specifičnih područja poduzetništva. Kao rezultat, stekli su kompetencije za razvoj svojih poslovnih ideja te potrebne vještine za vođenje svog poduzeća. Pred polaznicima je još dug put do potpunog ostvarenja potencijala, a svi predavači iz ovog projekta ostat će im na raspolaganju kao mentori.

Kako su odabrani predavači?

U projektu su sudjelovali mentori koji su i sami uspješni poduzetnici ili su na bilo koji način usko povezani s poduzetništvom.



Stručnjakinja za umjetnu inteligenciju, inače svestrana menadžerica **Hajdi Ćenan**, zahvaljujući svom međunarodnom iskustvu, provela je polaznike kroz poduzetničko računovodstvo i porezno savjetovanje. Sa sudionicima je kroz predavanje prošla 30-ak najčešćih pitanja o računovodstvu i porezima, a

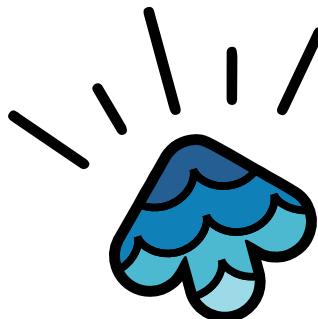
kao vrhunac ponudila im je malo drukčiji pogled na umjetnu inteligenciju koja se danas upleće u sve sfere biznisa.

Najpoznatija hrvatska Poljakinja, inače vrhunska stručnjakinja za finansije i potpore, **Natalia Zielinska**, sudionike je poučila kako izraditi vlastiti poslovni plan

Sadržaj ovog materijala isključiva je odgovornost tvrtke PL EUROPA d.o.o.



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



modul poduzetnik

te kako se koriste EU fondovi, dostupni državni poticaji, mjere HZZ-a i sl. Zielinska je imala priliku pokazati svoju ekspertizu i kroz modul o ruralnom razvoju, gdje je objasnila kako koristiti sredstva iz

Programa ruralnog razvoja, predstavila je investicijske mjere u ruralnom prostoru te s polaznicima analizirala uspješne projekte i neke potencijalne mjere za korištenje fondova. Kao vrhunac predavanja o ruralnom razvoju, Zielinska je pokazala praktične primjere te objasnila kako ispuniti prijavu za provedbu programa ruralnog razvoja.

Jedan od naših najvećih stručnjaka za prodaju i menadžment **Vedran Sorić**, sudionike je podučavao prepoznavanju ciljanog tržišta/klijentovih potreba, određivanju pristupa klijentu te se temeljito pozabavio demistifikacijom prodaje tvrdeći da je prodaja srce, duša i krvotok svakog ozbiljnog biznisa. Kroz razgovor potaknuo je sudionike na razmišljanje o komunikaciji s klijentima te motiviranju zaposlenika te o učinkovitosti organizacije vremena i raspoređivanja zadataka.

Naziv projekta: Modul poduzetnik - motivacijski seminari za ulazak otočana u svijet poduzetništva

Naziv operacije: Lokalne inicijative za poticanje zapošljavanja – faza III (UP.01.3.1.01)

Cilj projekta: Edukacija 50 nezaposlenih osoba i minimalno 10 učenika srednjih škola u području prava, financija, korištenja EU i nacionalnih fondova, menadžmenta i zaštite inovacija, u svrhu njihovog samozapošljavanja koje će omogućiti generiranje novih radnih mesta i jačanje kulture poduzetništva u RH.

Ukupna vrijednost projekta: 674.557,40 kuna

Trajanje projekta: 12 mjeseci, 12. 4. 2019. - 11. 04. 2020.

Iznos bespovratnih sredstava: 674.557,40 kuna

Intenzitet potpore: 100%

Kontakt osobe za više informacija: Dragana Kosanović, dragana.kosanovic@pleuropa.pl

Više informacija: www.strukturnifondovi.hr, www.esf.hr

Projekt je finansirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Jedina saborska zastupnica koja dolazi iz „realnog sektora“, a koja se bori upravo za napredak poduzetništva u RH, **Ivana Lesandrić Ninčević**, u sklopu svoje edukacije polaznike je podučila osnovnim pojmovima strateškog planiranja, definirala željene ciljeve, pozabavila se upravljanjem procesa te kako izraditi i implementirati strateški plan, odnosno kako evaluirati postignuti napredak.

Vrhunska odvjetnica i pravna stručnjakinja **Marijana Šarolić Robić** održala je predavanje na temu pravnih oblika organizacija (d.o.o./j.d.o.o./obrt itd.) te odabira ispravnog oblika za vlastiti poduzetnički projekt. Objasnila je proceduru koja prati svako otvaranje pravnog subjekta te je kroz interaktivan i zabavan način približila polaznicima pravnu regulativu vezanu uz vođenje poslovanja.

Skener osobnosti, stručnjak za strateško komuniciranje, **Davor Bilman**, polaznike je „izuo iz cipela“ svojom tehnikom prepoznavanja sugovornika te prilagodbe komunikacije pojedinom tipu osobnosti. Naglasio je kako je komunikacija jedan od ključnih čimbenika za uspjeh i sreću u poslu i u životu. Uz nekoliko zabavnih vježbi, zaključio je kako svaka osoba zna komunicirati, no pitanje je samo koliko je ta komunikacija učinkovita, odnosno razumljiva drugoj strani.

Brend menadžer, inače stručnjak za društvene mreže, **Muamer Mujević**, u sklopu svog modula pojasnio je sudionicima kako od sebe napraviti brend, što sve mora imati kvalitetna web stranica, kako se kvalitetno oglašavati na društvenim mrežama te kako postići da baš tvoj biznis bude na prvoj stranici Googlea. Zaključio je temom vezanom uz odabir društvene mreže, odnosno ciljane mreže koju treba koristiti za pristupanje ciljanim skupinama klijenata.

Sva su predavanja bila prožeta kvalitetnim primjerima iz poduzetničkog života u Hrvatskoj. Uza sve prepreke i izazove koji objektivno postoje, cilj je ovog projekta ostvaren: polaznicima je uspješno objašnjeno da nije „sve tako crno“ kako pišu neki mediji i kako komuniciraju neke javnosti u nas.

Zaključak projekta Modul poduzetnik bio bi: Tko hoće, taj i može!

Online programi za poduzetnike

» Poduzetnik u svom poslovanju mora stvoriti cijeli niz dokumenata, a njihova vrsta, obim i vrijeme izdavanja direktno ovise o djelatnosti kojom se bavi. ©**Zorana Mavričić-Korošec**, Makora knjigovodstvo



splanirati njihovo formiranje i tijek na način koji će poslovne procese podržavati umjesto usporavati - više puta se pokazao kao jedan od bitnih faktora razvoja poduzetništva i veće zarade. Stoga mudri poduzetnici u ranoj fazi poslovanja hrabro stavljuju ovaj izazov na svoj radni stol. Dok mali poduzetnik radi sam, ova tema ima utjecaja samo na njega osobno, ali kad uvede ostale u svoje radne procese, dokumentacija postaje i alat njihova nadziranja, provedbe subordinacije, praćenja zaliha, pravovremene i dostatne nabave, odnosa s partnerima i još mnogo čega. Namjera mi je potaknuti pravovremeno promišljanje o ovoj temi jer sam kroz odnose s brojnim klijentima uočila stanoviti uzorak i moje je iskustvo da dobra rješenja vode poslovnom napretku, iako su mnogi skloni ovu temu proglašiti nebitnom i suvišnim troškom. Također, uočavam da je velik izazov ispravno procijeniti u današnjoj obilnoj ponudi programskih rješenja koja su redom popraćena snažnim marketinškim porukama. Kao, uostalom, i za sve drugo u današnje doba.

Brzo i praktično

Sredinom 2019. godine došlo je do velike migracije malih poduzetnika prema online programima u trenutku kada je prema javno finansiranim primateljima (kupcima poduzetnika) postalo obvezno slati elektronske račune. Oni koji nisu odabrali samo servis za puko slanje računa, sada su - često besplatno - došli do online rješenja koja im nude puno više nego što su mislili da će im trebati. Kako vrijeme teče i navikavaju se na nove mogućnosti koje su im na raspolaganju, uočavaju priliku.



Praktično je i brzo iz ponude formirati račun, poslati ga iz aplikacije na električnu poštu kupca ili kao e-račun, pratiti naplatu, slati opomene, pratiti skladište materijala ili robe, pisati putne naloge i razne druge dokumente koji će uvijek ostati u domeni poduzetnika, bez obzira na možebitnu činjenicu da ima vanjsko računovodstvo. Servisi ionako većinom dobivaju dokumente kada su poslovni procesi okončani.

Postoji i mogućnost razmjene dokumenata sa servisom unutar samih programa, međutim, ovo je okolnost koju moraju dva partnera sama raspraviti, urediti i ugovoriti.

Iako su isporučitelji takvih online rješenja skloni sugerirati kako je činjenica da obje strane mogu putem interneta u svakom trenutku pristupiti dokumentima izuzetno važna i presudna, osobno sam uočila i neke otegotne okolnosti.

» Svatko treba sam za sebe procijeniti koje su mu funkcionalnosti raznih programa doista potrebne, a koje su samo skupe reklame.

Ne smijemo zanemariti činjenice

Dokumenti moraju biti likvidirani od strane odgovorne osobe koju je sam poduzetnik odabrao, kojom radnjom ta osoba potvrđuje da je dokument pregledan, da je vjerodostojan i da točno odražava stvarno nastale poslovne događaje.

Svaka naknadna promjena polazišnog dokumenta može imati posljedice u finansijskom računovodstvu i u poreznim evidencijama, kojih sam poduzetnik ili njegovi zaposlenici ne moraju biti niti svjesni, dok će knjigovođu činiti nesigurnim u vlastite zaključene evidencije.

S druge strane, koliko je malih poduzetnika doista u stanju razumjeti razne finansijske izvještaje, kojima može kroz takve programe pristupiti. Ne zaboravimo da nisu svi poduzetnici ekonomisti, iako se ekonomijom nedvojbeno bave. Mnogima je dovoljno da od svog knjigovođe dobiju podatak uz objašnjenje njegova značenja i kontekstom iz kojeg je generiran. Tu praksu primjenjujemo u našem servisu i ona malim poduzetnicima savršeno odgovara.

www.makora.hr

PRIPREME ZA LJETO POČINJU ZIMI

Dopustite da vam otkrijemo jednu malu tajnu.

Kada vani zahladiti, vrijeme je zapravo savršeno za posvetiti se sebi i svojoj koži. Najnapredniji laser centar u Hrvatskoj ima rješenje za sve problematike na koži lica i tijela poput **dlačica, akni, tetovaža, vena i kapilara te ostalih kožnih promjena.**



Naručite se kod stručnjaka za lasere Poliklinike Bagatin.

info@bagatin.hr
01 4610 225

BAGATIN
POLIKLINIKA



MINISTARSTVO ZA
DEMOGRAFIJU, OBITELJ,
MLADE I SOCIJALNU
POLITIKU

Projekt „Biti Bolji - Be Better“

Projekt je namijenjen povećanju znanja i vještina, zapošljivosti i konkurentnosti na tržištu rada te poticanje socijalnog uključivanja. Osposobljavanje za (društveno) poduzetništvo i samozapošljavanje.

Nositelj projekta: Udruga Biti Bolji Osijek.

Ukupna vrijednost projekta: 92.573,85 kuna

Projekt sufinancira: Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku.

Trajanje projekta: 12 mjeseci, s početkom provedbe od 1. siječnja 2020. godine.

Ciljna skupina: Učenici srednjih škola iz Osječko-baranjske i Vukovarsko srijemske županije.

Aktivnosti projekta:

- Edukacijski program za mlade „Biti Bolji“, predavanja za 10 talentiranih učenika, prema prijedlogu škola.
- Istražujem svijet poslovnih prilika – trodnevna posjeta tvrtki Tehnomont d.o.o. Pula.
- Šest radionica za mlade/učenike.

Biti Bolji
B B
Be Better

Sadržaj ovog dokumenta u isključivoj je odgovornosti Udruge Biti bolji i ni pod kojim se uvjetima ne može smatrati kao odraz stajališta Ministarstva za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku.

Kritičko razmišljanje

» Što mi možemo učiniti sami za sebe, kako možemo razvijati svoj um i svoje kritičko razmišljanje, pitanje je koje si trebamo stalno vrtjeti u pozadini. Ako činjenice ne podržavaju moje mišljenje, to gore po činjenice.

Fran Mikuličić, MBA

Vozi se „genijalac“ autocestom, sluša radio kad začuje izvanrednu obavijest kako jedan auto vozi u krivome smjeru. „Da jedan!“, misli si on, „Stotine!“ Nije problem što je svatko od nas bar jednom bio taj „genijalac“. Ma da jednom! Stotine puta! Izazov je shvatiti kako mi možemo sprječiti da u važnim situacijama ne budemo kao on i da na vrijeme prepoznamo kako vozimo u suprotnome smjeru.

I sve i ništa

Istraživanje o kritičkom razmišljanju dat će nam puno više pitanja nego odgovora. S jedne strane, postoji mnoštvo definicija koje pokrivaju gotovo sve mrtve kutove, pa što god da se pojavi u načinu kako mi percipiramo i obrađujemo svijet oko sebe, potpada pod kritičko razmišljanje. S druge strane, sam izraz, em je seksi, em je prodajno moćan, jer naizgled rješava niz bolji i potreba, pa svaka edukacijska ustanova, od školaraca do poduzetnika i managera, imat će pamflet kako uspješno razvija kritičko razmišljanje.

Rezultati 'uspješnog razvijanja' kritičkog razmišljanja kod ljudi nisu baš u skladu s brošurama i obećanjima. Što je u biti fora sama po sebi, jer caveat emptor jest primjena našeg kritičkog razmišljanja u stvarnoj situaciji. Prvo prepoznajemo kako postoji asimetrija informacija između onoga

evaluiramo, osjetit ćemo val optimizma i još reći sami sebi 'ako to ne učinim odmah, predomislit ću se'. I bacimo se naglavce i poživimo da zažalimo. Ma da jednom! Stotine puta! I odmah znamo kako ćemo drugi put drukčije. U biti, znamo kako nećemo. Jer nije kao da idemo u šumu radi lova.

» Strukturiranje problema pretpostavlja da ćemo rješavati uzrok, ne posljedicu.

I da ćemo se baviti problemom koji se isplati rješavati.

što mi znamo i brda i dolina koje nam trgovci rabljenih coacheva govore. Potom zaključujemo kako vrlo vjerojatno imamo različite namjere i motive. Mi želimo podići konkurentnost svog ljudskog kapitala, a druga strana želi naš novac. I na kraju, kad sve to analiziramo, sintetiziramo i

I što sad?

Trenutni konsenzus stručnjaka jest da je vrlo teško razvijati opće kritičko razmišljanje. Jedan način koji bi bio primjenjiv u svim područjima. I kako za razvijanje kritičkog razmišljanja u pojedinom području osoba mora imati mnogo informacija i iskustva kako bi mogla procjenjivati situacije i različite scenarije. Pojednostavljeno, lakše ćete moći kritički razmišljati ako u glavi imate oko čega i čime razmišljati. I vrhunski chef, dok gleda prazan hladnjak i pustu smočnicu, može samo pomisliti kako je dobar dan za post. „Nije da sam ja nešto pametan. Samo se duže bavim problemom.“, vjerojatne su Einsteinove riječi.

Lopoči i trudnice

U jezeru rastu lopoči. Svaki dan njihov broj se udvostruči. Za 20 dana prekriće cijelo jezero. Za koliko dana će prekriti polovicu jezera? Jedno od tri pitanja iz Cognitive Reflection Testa. Prvi put kad smo čuli ovo pitanje, naš mozak je kroz filtre izbrisao pola riječi iz pitanja te uz minimalne napore došao do odgovora 10. Onda su nam objasnili logiku rješenja i sad je znamo do kraja života. Kao kad smo se prvi put susreli s twist off čepom na boci ili sigurnosnom 'zagonetkom' na plastičnim zatvaračima lijekova. Ovdje u biti ne govorimo o kritičkom razmišljanju, već o sitnoj vještini koja ovisi o nekoliko informacija bez kojih ne možemo rješiti problem.



Project management ima jednu sjajnu izjavu. Nekad je uperena prema njima, nekad prema sponzorima njihovih projekata, čitajte poduzetnicima. Znamo da jedna žena nosi dijete devet mjeseci. A onda vjerojatno ili sigurno devet trudnih žena bi za jedan mjesec mogle roditi dijete. „Mogle bi, ako bi se potrudile“, riječi su jednog sjajnog poduzetnika. Kritičko razmišljajmo i prepoznajmo da u metafori trudnice imamo

» Pita sin tatu: „Tata, kako nastaju gromovi?“. „A ne znam, sine.“ „A zašto zvijezde sjaje?“ „Ma ne znam ni to.“ „Kako je nastao Mjesec?“ „Pojma nemam, sine.“ „Tata, je li OK što te sve ovo pitam?“ „Pa naravno, kako ćeš naučiti ako ne pitaš?“ A mi se pitamo što sve moramo razvijati i kako da bismo u nekom zbroju unaprijedili svoje kritičko razmišljanje.

biološko vremensko ograničenje na koje ne utječe uloženo znanje, trud, motivacija buduće majke. Zamjenimo trudnoću s projektima u našim tvrtkama. Sad već znamo da je devet mjeseci samo procjena. Nekad vrlo optimistična jer 'gađajmo Mjesec, pa ćemo završiti među zvjezdama',



nekad s minimalnim rizikom, jer 'treba uvijek ostaviti prostora', a nekad i čorava koka ubode zrno ravno u sridu. I znamo kako input ljudske volje i energije u neki posao varira i kako uvijek postoji raspon inputa između najniže i najviše vrijednosti. I kako taj input ima više uzroka koji na njega utječu, a još više posljedica koje baš i ne možemo predvidjeti. Kritičko razmišljanje pretpostavlja da mi možemo sagledati širu sliku ovog kompleksnog sustava zajedno sa svim nepoznanicama.

Kutija i razmišljanje

Kad mislimo unutar kutije, onda vozimo po izgrađenim prugama. Gotovo sigurna investicija s manjim prinosima zbog manjeg rizika. Tu i tamo izmišljamo vruću vodu pored tople, pa činimo nešto brže, jeftinije

ili usmjerenije prema kupcu. I svakomalo, poželimo da netko od naših ljudi ili mi sami počne razmišljati izvan kutije. Ali izvan kutije je neistražen svemir. Motivacijski, mi čujemo muziku iz Zvjezdanih staza i glas 'To boldly go where no man has gone before', ali to ne mijenja činjenicu da je vjerojatnost gubljenja u praznini, dok vrijeme i novac kaplju ili cure, velika. Koji tijek misli i koje rasuđivanje mogu riješiti ovaj problem?

Rješavanje problema ili, po naški, Problem solving, smatra se jednim od sastavnih dijelova kritičkog razmišljanja. Samo prije rješavanja problema dolazi jedna druga disciplina: strukturiranje problema. Vidi policajac dječaka kako plače pored kioska pa ga pita što mu je. „Zagor još nije izašao,“ reče dječak jecajući. Policajac izvadi pištolj, uperi ga u kiosk i vikne: „Izlazi, Zagore. S rukama u zraku!“ Ne možemo riješiti problem Zagora dok ga ne strukturiramo. Strukturiranje problema pretpostavlja da ćemo rješavati uzrok, ne posljedicu. I da ćemo se baviti problemom koji se isplati rješavati. Strukturiranje problema je razmišljanje izvan kutije. Stari doktor kaže mladom: „Medicina je toliko uznapredovala da nitko više nije potpuno zdrav.“ Management, organizacijski dizajn i razvoj toliko su uznapredovali da niti jedna tvrtka više nije potpuno zdrava. Kritičko razmišljanje poduzetnika jedan je od najvažnijih alata u prevenciji zdravlja. Nastavljamo u sljedećem broju... www.mikulicic.com



10 realnih dilema zaposlenika i menadžmenta

» Jedino rješenje je traženje rješenja, a mnoga se kriju u dobroj komunikaciji unutar tima. Nekad trebate posegnuti za konzultantima, no moguće je da oni znaju manje nego vi, stoga trebate dobro izabrati!



Piše: Matej Sakoman, mag. psih.

Dileme s kojima se zaposlenici, ljudski resursi i menadžment često bore...

1. Jesam li dovoljno dobar iako ne znam sve?

Dobri ste u nekim dijelovima posla dok u drugima niste. Pogledate kolege u drugim kompanijama koji rade isto što i vi i imaju znanja koja vi nemate i osjećate se kao prevara. Nemate samopouzdanja i pitate se je li to opravdano ili nije?

2. Je li stvarno bio mobing?

Ova dilema je veliki izazov za zaposlenike, HR i menadžment. Osobe koje čine ovaj vid prekršaja često su lukave i manipulativne. Vrlo lako u trenutcima kada imaju svoju metu, izrazito se trude uspostaviti dobre odnose sa svima drugima. Dolazi do situacije riječ protiv riječi. Što učiniti?

3. „Dati“ i „primiti“ dio plaće na crno?

Ova dilema je veliki izazov za firme koje nemaju resursa i bore se s likvidnošću kao i za one zaposlenike kojima je ponuđena ta opcija.

4. Koliko nam ljudi stvarno treba?

Čak i dobar HR ili dobar menadžer koji nije iznimno stručan u nekom specifičnom segmentu posla može biti pred dilemom koliko je stvarno potrebno zaposlenika u

nekom odjelu. Tu dolazimo i do sljedeće dileme...

5. Dilema istine i povjerenja – što je istina?

Ne možete pročitati voditelja ili zaposlenike? Ovo je dilema posebno česta kada zaposlenici znaju puno više o poslu nego vi. Naime, promijenili ste tri trenera, proveli shadowing, no rezultata nema i zaposlenici i voditelj tima vas uvjeravaju da je nemoguće uvesti neku dodatnu aktivnost poput prodaje. Nakon što je jedan od zaposlenika promjenio radno mjesto prizna vam „mi to nismo željeli i kao tim smo uvijek mogli naći opravdanje“. Jedini izlaz je naći konzultanta stručnjaka za to područje.

6. Otići ili ostati?

Imam dobre uvjete no nije taj posao za mene, ili stvarno se osjećam da venem na poslu, no ne mogu dati otkaz bez „love“, ili radim taj posao 5 godina i otvaraju mi se isti takvi poslovi u drugoj branši, a ja želim nešto drugo. Što sada?

7. Kada zamijeniti voditelje ili dati otkaz?

Uvijek se dvoumitate oko istih zaposlenika, jesu li oni stvarno za vaš tim? Imate visoka očekivanja, a vaš voditelj nije napravio ništa pretjerano loše no, ne vjerujete da je to osoba za osvajanje vrhova. Povremeno razmišljate o smjeni, no bojite se da nema stručnjaka za tako specifičan tim? Niste

sigurni je li stvarno uopće moguće bolje i je li problem u vama ili poslu ili njima?

8. Dovesti svoj rukovoditeljski tim ili zadržati postojeći?

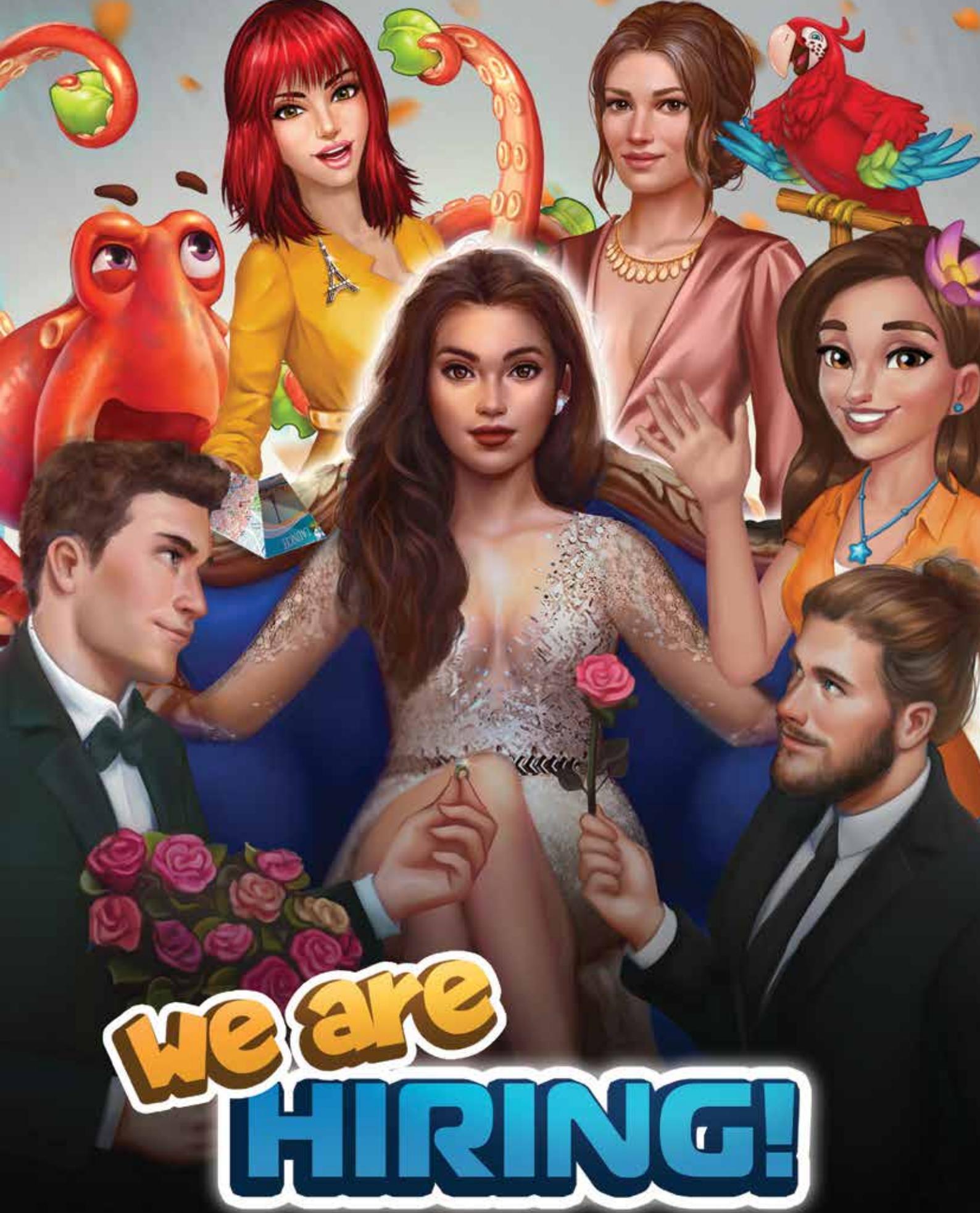
Često mnogima i nije dilema jer kada preuzmu mjesto u nekoj državnoj ustanovi, nije neuobičajeno da kao predsjednici uprave dovedu ljudi kojima vjeruju, uz potpunu čistku, pa i kvalitetnih ljudi.

9. Što s tim djelatnikom – ne uklapa se u kulturu, a ima dobre rezultate!? Je li to stvarno negativac, žrtveno janje ili loša statistika?

Nekad bi menadžment nekog otpustio jer remeti kulturu firme, no on je izvrstan solo igrač i ima dobre rezultate. Što ćemo sada? Ili imate jako loše ocijenjenog novog voditelja sa strane djelatnika, no slutite spletku. Možda je tu i nekoliko dobro evaluiranih voditelja. Ipak vidite da su dobro ocijenjeni oni koje se ljudi boje iskreno ocijeniti ili im jako podilaze, dok je loše procijenjena osoba u biti potpuno O.K.

10. Drag i manje sposoban

U timu imate dobronamjernu i dragu osobu koja sporije radi, iako se trudi. Nema mogućnosti premještaja na drugo radno mjesto ni budžeta za plaću. Timu treba netko tko je brz. Vaše vrijednosti govore o dvosmjernoj lojalnosti vas i zaposlenika. Imate dilemu.



**we are
HIRING!**

find us at nanobit.com

 NANOBIT

Organizator:



Programski partner:



KONFERENCIJA

Poduzetnički mindset

SAVE THE DATE

Četvrtak, 10. rujna 2020.

KD Vatroslav Lisinski

