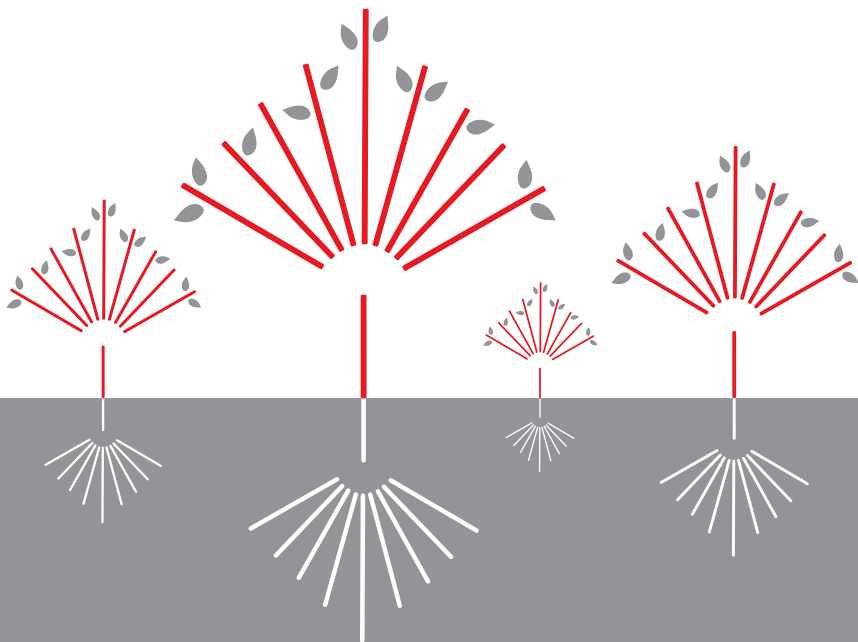




Agencija  
za strukovno  
obrazovanje

# Vježbenička tvrtka - vrata u svijet poduzetništva

(PRIRUČNIK ZA NASTAVNIKE)



NAKLADNIK  
Agencija za strukovno obrazovanje  
Zagreb, Lastovska 23  
e-pošta: ured@aso.hr  
www.aso.hr

ZA NAKLADNIKA  
Ivan Šutalo, dipl. ing., ravnatelj

AUTORI  
Sanja Arambašić  
Ondina Čižmek Vujnović  
Elisabetta Fortunato  
Dubravka Hržica  
Johannes Lindner  
Branka Marić  
Mladen Morić  
Anita Pašalić  
Marina Režek Cvetko  
Luka Rupčić  
Susanne Spangl  
Beate Tötterström  
Blaženka Urh  
Nataša Vibiral  
Gordana Zoretić

RECENZENT  
doc. dr. sc. Neven Šerić

LEKTURA I KOREKTURA  
Suzana Paponja, prof.

IDEJNO RJEŠENJE I GRAFIČKO OBLIKOVANJE  
Alegra d.o.o., Zagreb

TISAK  
MediaPrint - Tiskara Hrastić

NAKLADA  
200 primjeraka

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i  
sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 729171.  
ISBN 953-7427-05-4

Zagreb, studeni 2009.

## Vježbenička tvrtka

PREDGOVOR.....	5
POVEZIVANJE TEORIJE I PRAKSE U EKONOMSKOM STRUKOVNOM OBRAZOVANJU UZ POMOĆ VJEŽBENIČKE TVRTKE.....	7
1. UVOD U RAD VJEŽBENIČKE TVRTKE .....	13
1.1 VJEŽBENIČKA TVRTKA - TEORIJSKE OSNOVE .....	14
2. METODIČKO-DIDAKTIČKE NAPOMENE .....	19
2.1 CILJEVI NASTAVNOGA PROGRAMA VJEŽBENIČKA TVRTKA.....	20
2.2 NAJNUŽNIJI MATERIJALNI UVJETI ZA IZVOĐENJE PROGRAMA VT-a .....	23
2.3 METODIKA NASTAVE VT-a .....	26
3. POČETAK RADA VJEŽBENIČKE TVRTKE – OSNIVANJE .....	37
3.1 POSLOVNA IDEJA .....	39
3.2 KONTAKTI S PARTNERSKOM TVRTKOM I LOKALNOM ZAJEDNICOM .....	48
3.3 OD STRATEGIJE DO CILJA VT -a .....	50
3.4 POSLOVNI PLAN .....	58
3.5 SREDIŠNJI URED VJEŽBENIČKIH TVRTKI (SUVT).....	65
3.6 INTERAKTIVNO POVEZIVANJE S BITNIM INSTITUCIJAMA .....	98
4. UPRAVLJANJE VJEŽBENIČKOM TVRTKOM .....	99
4.1 UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....	101
4.2 ORGANIZACIJA RADA PO ODJELIMA .....	114
4.3 BAZA PODATAKA .....	120
5. POSLOVANJE VJEŽBENIČKE TVRTKE .....	121
5.1 PRIMJERI POSLOVANJA VJEŽBENIČKE TVRTKE .....	123
5.2 POSLOVNA KORESPONDENCIJA.....	141
5.3 POSLOVNO-PROMIDŽBENA SREDSTVA .....	150
5.4 POSLOVANJE NA GLOBALNOM TRŽIŠTU .....	154
5.5 POSLOVNI BONTON .....	159
5.6 PREZENTACIJSKE VJEŠTINE .....	166
5.7 POSLOVNA ETIKA .....	170
6. MARKETING VJEŽBENIČKE TVRTKE .....	175
6.1 MARKETINŠKI PLAN .....	178
6.2 PRIPREMA I RAŠČLAMBA SUDJELOVANJA NA SMOTRI/SAJMU VT-a S GLEDIŠTA ORGANIZATORA.....	192
6.3 PRIPREMA I RAŠČLAMBA SUDJELOVANJA NA SMOTRI/SAJMU VT-a S GLEDIŠTA SUDIONIKA.....	198
6.4 PRODAJNI RAZGOVOR.....	214
7. STRANI JEZICI I VJEŽBENIČKE TVRTKE .....	219
8. KORIŠTENJE INFORMATIČKE TEHNOLOGIJE U VJEŽBENIČKIM TVRTKAMA .....	221
8.1 UPORABA IT-a U IZRADBI DOKUMENTACIJE I POSLOVNO-PROMIDŽBENIH SREDSTAVA .....	222
8.2 IZRADBA PREZENTACIJA U POWERPOINT-u .....	223
POPIS AUTORA.....	226
ZAHVALE .....	228
POPIS LITERATURE .....	229

Razvojem poduzetničkih - kao jedne od ključnih kompetencija - razvija se način razmišljanja i djelovanja osobe koja je spremna poduzeti svaku društveno korisnu aktivnost s punom odgovornošću i samostalnošću.

Ako je škola ta koja treba odgajati i obrazovati buduće poduzetnike, tada uvođenje poduzetništva u škole bitno pomaže učenicima da prepoznaju svoje mogućnosti i da se odvaže na osnivanje i poslovanje - makar zasad samo vježbeničke tvrtke.

Vježbenička tvrtka je virtualna učenička tvrtka koja pridonosi razvijanju poduzetničkih vještina kod učenika radeći na principu stvarne tvrtke i posluje na virtualnom tržištu s ostalim vježbeničkim tvrtkama, ali u suradnji s tvrtkom partnerom - stvarnim gospodarskim subjektom na tržištu danas.

U toj funkciji je izrađen i provodi se nastavni program *Vježbenička tvrtka*, kojim se razvija poduzetništvo kao ključna kompetencija kod mladih ljudi – učenika strukovnih škola. Učenici usvajaju znanja i vještine otvaranja tvrtke, upravljanja njom, zapošljavanja i otpuštanja radnika, vođenja računovodstva i financijskog poslovanja, marketinga, sklapanja ugovora itd., dakako upotrebljavajući stvarnu dokumentaciju.

Učenici na osnovi usvojenih znanja i vještina otvaraju vježbeničke tvrtke kroz čije poslovanje stječu i praktična iskustva radnika svih organizacijskih jedinica tvrtke, ali i iskustva vođenja i upravljanja poslovnim procesima. Kao radnik, voditelj organizacijske jedinice, direktor vježbeničke tvrtke, učenik uspostavlja poslovne odnose sa stvarnim tvrtkama iz gospodarskoga sektora, čime stječe i vještine realnog komuniciranja, poslovnog dopisivanja, pregovaranja i ugovaranja. On razvija i kreativnost, profesionalizam u obavljanju poslovnih zadataka, interes za struku, komunikativnost, poduzetnički duh, međusobnu toleranciju i uči poštivati i uvažavati različitosti.

Agencija za strukovno obrazovanje je - osnivanjem Središnjeg ureda vježbeničkih tvrtki (SUVT) - stvorila sve uvjete za učenička *on line* uvježbavanja (najsuvremenije metode) otvaranja i zatvaranja tvrtki te svih funkcija njezina poslovanja. Uz izradbu programa *Vježbenička tvrtka*, organizacijom i provedbom stručnih usavršavanja nastavnika strukovnih predmeta za provedbu ovog programa te organizacijom Smotre/sajma vježbeničkih tvrtki - Agencija je stvorila sve stručne uvjete za razvoj poduzetničkih kompetencija učenika strukovnih škola u Republici Hrvatskoj.

Ivan Šutalo, dipl. ing.,  
ravnatelj Agencije za strukovno obrazovanje



## POVEZIVANJE TEORIJE I PRAKSE U EKONOMSKOM STRUKOVNOM OBRAZOVANJU UZ POMOĆ VJEŽBENIČKE TVRTKE

U novom društvu vrijede nova pravila. Stoga nije nužno promijeniti samo političko i gospodarsko ustrojstvo, već i način razmišljanja o ulozi pojedinca u takvom društvu. Škola kao odgojno-obrazovna institucija je oduvijek imala važnu ulogu u formiranju moralnih vrijednosti i stajališta te usmjeravanja mladih u budućem životu. Kako svijet postaje složeniji, sve je očitije da mladi, više nego ikada, trebaju biti sposobni brzo prihvaćati promjene i na njih se primjereno prilagođavati. S obzirom na to da je preduvjet za europsku integraciju i kvalitetan razvoj svake europske zemlje razvoj demokratskih struktura i konkurentnih tržišta, za to su potrebni obrazovani i prilagodljivi građani i intenzivniji međunarodni dijalog. U tom su kontekstu izmijenjena i očekivanja od obrazovnog sustava koji treba obrazovati prilagodljivu radnu snagu koja suvereno vlada ključnim kompetencijama. Projekt ECO NET pomaže u ostvarivanju ovih ciljeva jer potiče izobrazbu budućih gospodarskih partnera u zajedničkoj Europi.

I nastavnici su suočeni s potrebom brze prilagodbe novim životnim okolnostima. Osim potreba kontinuiranoga praćenja novosti u području općih i stručnih znanja, postaju svjesni da je nužno mijenjati:

- samoga sebe
- svoje spoznaje
- način razmišljanja
- način rada s učenicima.

Nastavnici kod učenika nastoje potaknuti i razviti svijest da je svaka osoba vrijedna i da u sebi nosi potencijal koji treba pronaći, prepoznati te stvoriti okruženje koje je poticajno za učenje. **Učenje treba biti zabava, a ne strah i teret.** Treba biti dostupno svima, bez obzira na dob, jer je naglašena potreba cjeloživotnog učenja kojim se možemo lakše prilagođavati i mijenjati kako bismo bili zadovoljni i uspješni članovi društva.

U hrvatskim se školama kroz odgojno i obrazovno djelovanje učenici nastoje usmjeriti i osposobiti za kritičko ispitivanje situacije, rješavanje problema, sučeljavanje alternativnih mišljenja te odgovorno donošenje promišljene i utemeljene odluke. Nastavna metoda *vježbenička tvrtka* u okviru ekonomskoga strukovnog obrazovanja simulira stvarni gospodarski život: nabavlja se i prodaje roba, pišu fakture i opomene, radnici/ce moraju biti prijavljeni na mirovinsko i zdravstveno osiguranje, izrađuju se obračuni plaća, obavljaju knjigovodstveni poslovi. Ukratko: golem dio onoga što određuje svagdašnjicu u poduzećima može se naučiti već u *vježbeničkoj tvrtki*. *Vježbenička tvrtka* povezuje teorijsku nastavu sa stvarnom poslovnom praksom. Zato vježbeničke tvrtke surađuju i sa stvarnim tvrtkama: gotovo svaka vježbenička tvrtka ima po jednu partnersku tvrtku iz stvarnoga poslovnog svijeta. Suradnja s tim tvrtkama različita je intenziteta i može uključivati prenošenje stručnoga znanja i organizaciju te provedbu praktične nastave. Neke tvrtke za-



jedno s vježbeničkim tvrtkama sudjeluju u provedbi različitih projekata. Rad u vježbeničkoj tvrtki ne znači samo učiti o gospodarstvu već i omogućiti mladima da ga i osobno iskuse.

### Vježbenička tvrtka u hrvatskim školama

Počeci ideje o vježbeničkoj tvrtki sežu u 17. stoljeće, a u Hrvatskoj je već u 19. stoljeću na trgovačkim školama osnovan model ureda (Musterkontor) koji je, na žalost, u razdoblju između dva svjetska rata, prestao s radom.

Prije uvođenja koncepta vježbeničke tvrtke nastavnici su u hrvatskim ekonomskim školama poučavali učenike kako osnovati **mini tvrtke** ili su primjenjivali koncept **učeničke tvrtke**, i to u okviru nastavnih sadržaja pojedinih strukovnih predmeta, npr. poduzetništva, gospodarstva i marketinga. Mini tvrtke su fiktivno osnivale skupine učenika, dok je **učenička tvrtka** koncept učenja samostalnog (inokosnog) poduzetničkog pothvata. Oba koncepta predviđaju vježbanje poduzetničkih aktivnosti igranjem uloga, gdje učenici primjenjuju stečena teorijska ekonomska znanja o pronalasku i artikulaciji poduzetničke ideje, o odabiru djelatnosti, imena i zaštitnoga znaka tvrtke, o postupku osnivanja tvrtke, raspoređivanju radnika na odgovarajuća radna mjesta, određivanju ciljnoga tržišta i sl., uglavnom - izradbom projekta. Vježbanje je usmjereno na poticanje kreativnosti učenika, logičko povezivanje i razmišljanje te promatranje stvarnosti. **Vježbenička tvrtka** je viša razina simulacije poslovanja poslovne organizacije jer učenici, igranjem uloga, postaju radnici i stvarno obavljaju radne zadatke u simuliranom uredu, ali nema stvarnoga protoka novca i rizika kao u realnome poslovanju.

Suvremena ideja **vježbeničke tvrtke** u Hrvatskoj vuče korijen iz sredine devedesetih godina prošloga stoljeća, kada su angažirani nastavnici/ce i ravnatelji/ce uspostavljali kontakt s vježbeničkim tvrtkama u Austriji, priređivali prve skupove za stručno usavršavanje nastavnika te osnivali prve vježbeničke tvrtke. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva (MINGORP) od 2000. g. u okviru nacionalne strategije za izobrazbu poduzetnika/ca, podupire osnivanje vježbeničkih tvrtki u školama.

Nadovezavši se na ove pionirske pothvate, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa je, pristupanjem projektu ECO NET ([www.econet-see.com](http://www.econet-see.com)) 2003. godine, odlučilo sustavno poticati širenje ideje **vježbeničke tvrtke** u Hrvatskoj. Projekt ECO NET zajednički provode Vlada Republike Hrvatske (preko Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa, odnosno Agencije za strukovno obrazovanje) i Vlada Republike Austrije (koju zastupaju Ministarstvo nastave, umjetnosti i kulture, udruga KulturKontakt Austrija te Austrijska agencija za međunarodnu suradnju - ADA). Njegov je cilj jačanje i širenje nastavnoga koncepta **vježbenička tvrtka** u Hrvatskoj kroz stručno usavršavanje nastavnika i nastavnica sa četiri pilot škole - Prvom ekonomskom školom Zagreb, Drugom ekonomskom školom Zagreb, Ekonomskom školom Velika Gorica i Ekonomskom i birotehničkom školom Bjelovar. Ciljna skupina pojedinih stručnih skupova su, osim nastavnica i nastavnika iz ove četiri pilot škole, bili i nastavnici dvadesetak ostalih hrvatskih škola. Daljnje širenje znanja i iskustava

Agencija za strukovno obrazovanje osigurava organizacijom i provedbom stručnog usavršavanja nastavnika/ca iz ekonomskih i trgovačkih škola koje uvode na-stavni predmet **Strukovne vježbe** (u dijelu nastavnoga plana i programa imaju sadržaj **vježbeničke tvrtke**).

Danas vježbeničke tvrtke postoje u gotovo svim europskim državama - na svijetu ih ima oko sedam tisuća. Poslovni kontakti hrvatskih tvrtki sežu od Austrije preko Rumunjske pa sve do SAD-a.

U Hrvatskoj se rad u vježbeničkoj tvrtki proširio u okviru nastavnoga predmeta **Strukovne vježbe** i trenutačno je još, uglavnom, izborni predmet. No, u bliskoj budućnosti planirani su koraci prema uvođenju tog predmeta kao obveznoga.

Kako bi poslovne aktivnosti vježbeničkih tvrtki što vjernije preslikavale stvarnost, osniva se koordinacijsko tijelo koje povezuje sve vježbeničke tvrtke. Tu ulogu danas ostvaruje Središnji ured vježbeničkih tvrtki (SUVT) koji posluje u okviru Agencije za strukovno obrazovanje i objedinjuje usluge što su ih u pionirskoj fazi nudile škole „Benedikt Kotruljević“ i „Katarina Zrinski“. U SUVT-ovu registru vježbeničkih tvrtki danas su registrirane sve hrvatske vježbeničke tvrtke. Poreznoj upravi Središnjeg ureda plaćaju se sva davanja, svi su djelatnici prijavljeni na zdravstveno i mirovinsko osiguranje Središnjeg ureda. Tvrtke i djelatnici raspolažu računom u banci za vježbeničke tvrtke. Kolege/ice iz Ekonomske škole Benedikta Kotruljevića vode međunarodne obračune (*clearing*) za doznake na račun banaka u drugim zemljama te kao pridružena članica (*affiliate member*) **EUROPEN-a** podupiru međunarodno trgovanje.

### Priručnik kao sredstvo upravljanja znanjem

Uzimajući u obzir potrebe za stalnim prilagodbama raznim potrebama učenika i društva u kojemu živimo, ideja vježbeničke tvrtke je sve popularnija pa nastavnici rado uče i prihvaćaju nastavne metode koje se koriste u radu vježbeničke tvrtke. U prigodi su iskušavati svoje postojeće znanje, sposobnosti i vještine u vođenju nastavnoga procesa, obogaćivati ih i prihvaćati nove kojima potiču vlastitu kreativnost i motivaciju u poučavanju učenika. Odnosi između nastavnika i učenika se mijenjaju; oni postaju partneri i kolege u timu koji ima zajednički cilj, ali svatko preuzima odgovornost za svoj dio posla.

Program **Vježbenička tvrtka** prihvaćen je u velikom broju škola te se pokazala potreba izradbe metodičko-didaktičkog priručnika za nastavnike. Priručnik za nastavnike/voditelje vježbeničkih tvrtki je zbirka materijala u kojoj su sva stečena primjenjiva znanja nastavnika koji su ih dugo godina stjecali vlastitim istraživanjima i radom, primjenom tuđih iskustava i znanjem stečenim kroz projekt ECO NET ili na druge načine. Osmišljen je kao pomoć i potpora svima koji program **Vježbenička tvrtka** tek započinju provoditi u svojim školama i onima koji ga provode već neko vrijeme. Mogu ga koristiti i članovi tima nastavnika koji rade u vježbeničkoj tvrtki, oni nastavnici koje zanima rad vježbeničke tvrtke,

osobe koje se bave stručnim usavršavanjem nastavnika koji provode program *Vježbenička tvrtka* te oni koji se bave izradbom nastavnih planova i programa u hrvatskim školama. Uz priručnik, važan dio potpore širenju i osiguranju znanja, su i stručna usavršavanja koja širom Hrvatske organiziraju i provode multiplikatori/ce. Tijekom stručnih skupova namijenjenih nastavnicima/voditeljima vježbeničkih tvrtki nastavnici postaju učenici te prolaze sve poslovne situacije u kojima će se kasnije naći njihovi učenici/radnici vježbeničke tvrtke u svojoj školi.

Središnje teme priručnika su osnivanje i vođenje vježbeničke tvrtke te perspektive za profesionalizaciju procesa učenja. Priručnik i priloženi CD sastoje se od osam poglavlja. U priručniku su primjeri vježbi i radnih zadataka s imenom fiktivne tvrtke *TIKO* d.o.o. koju je osmislila skupina nastavnika polaznika stručnih skupova (ciklus stručnih skupova za voditelje početnike 2006./07. u organizaciji i provedbi Agencije za strukovno obrazovanje, više stručne savjetnice za ekonomiju, trgovinu i poslovnu administraciju - gđe Gordane Zoretić). Sva imena u primjerima su izmišljena.

1. poglavlje - *Uvod u rad vježbeničke tvrtke* - čitatelja u kratkim crtama uvodi u obrazovni koncept *Vježbeničke tvrtke* te navodi konkretne studije slučaja iz Hrvatske. Uz to daje kratki teorijski uvod i razvrstava vježbeničke tvrtke među druge, srodne obrazovne koncepte.

Osnovu 2. poglavlja čini pregled *ciljeva vježbeničke tvrtke* i preduvjeta za izvedbu nastave. Poglavlje u grubim crtama predstavlja *metodiku nastave Vježbeničke tvrtke* te zahtjeve koje ovakva nastava postavlja pred nastavnike i školu.

3. poglavlje bavi se *fazom osnivanja vježbeničke tvrtke*. Osnivanje vježbeničke tvrtke pokazuje velike sličnosti s osnivanjem stvarnoga poduzeća. Na početku treba naći dobru poslovnu ideju i poznavati tržište, razviti poslovnu ideju uz pomoć poslovnoga plana te ga provesti. U priručniku ćete uz svaku od ovih tema pronaći poticajne ideje i radne materijale. Posebno su zanimljivi materijali za izradbu okvirnoga poslovnog plana. Poslovni plan je zanimljiv alat za sadržajnu provedbu poslovne ideje. To je zanimljiva metoda prilikom osnivanja poduzeća, ali i za već postojeća poduzeća. Ta se misao potkrjepljuje uz pomoć sljedeće metafore: „Provedba ideje bez plana slična je odlasku u nekom smjeru bez plana!“.

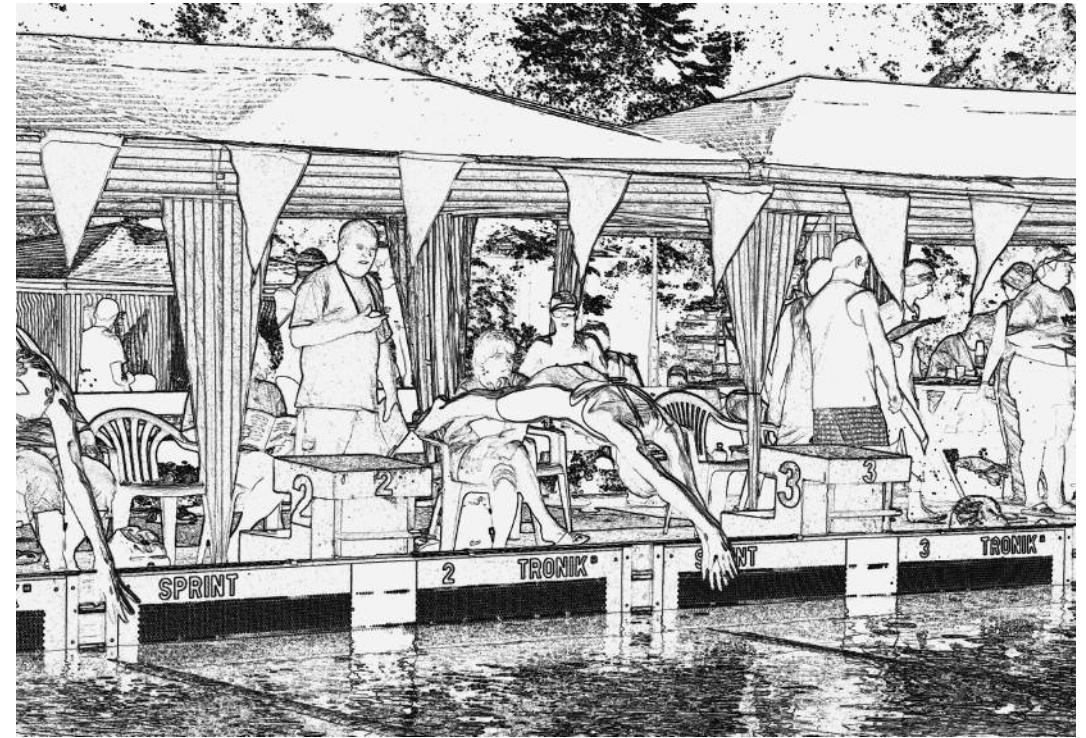
4. poglavlje predstavlja *vođenje vježbeničke tvrtke*, tj. usredotočuje se na stručne vidove vođenja ljudi i organizaciju vježbeničke tvrtke. Navode se npr. konkretni primjeri oblikovanja obrazaca u vježbeničkoj tvrtki ili strukturiranja odjela.

5. poglavlje predočava *tekuće poslove u vježbeničkoj tvrtki* koji sežu od rutinskih poslova, kao što su npr. nabava, prodaja, plaćanja unutar zemlje i u inozemstvu, sve do 6. poglavlja - *Marketing vježbeničke tvrtke* - gdje se obrađuju primjerice pripremni i naknadni poslovi vezani uz nastup na Smotri/sajmu vježbeničkih tvrtki.

Budući da trgovanje poprima sve globalnije obrise, u nastavi *Vježbeničke tvrtke* suradnja s nastavnicima stranih jezika postaje sve važnijom: 7. poglavlje bavi se *stranim jezicima i vježbeničkom tvrtkom*. Poglavlje sadrži poticajne ideje o tome kako se ta suradnja može ostvariti, a na CD-u se nalazi mnoštvo dokumenata na stranim jezicima.

8. poglavlje daje pregled *računalnih aplikacija u vježbeničkoj tvrtki* na primjeru različitih softverskih paketa, npr. za korespondenciju za promidžbena sredstva, izradbu internetske stranice itd.; pojašnjava se njihova primjena u praksi.





Cilj ovog poglavlja je na čitatelje prenijeti veselje i energiju koji su prisutni u radu vježbeničke tvrtke.

### 1.1 VJEŽBENIČKA TVRTKA - TEORIJSKE OSNOVE

U ovom poglavlju dajemo kratki uvod u nastavni plan i program *Vježbenička tvrtka*, pojašnjavajući važna obilježja njezina rada te uspoređujući ovu nastavnu metodu sa srodnim oblicima po(d)učavanja.



## 1.1 VJEŽBENIČKA TVRTKA – TEORIJSKE OSNOVE

Vježbenička tvrtka je model poduzeća namijenjen učenju. On omogućuje oponašanje svih aktivnosti stvarnoga poduzeća na različitim stupnjevima zahtjevnosti. Svrha vježbeničke tvrtke je stjecanje, primjena i produbljanje znanja te razvoj sposobnosti i ponašanja na područjima svih ekonomskih struktura od referenata do poduzetnika. Jedna od jačih strana vježbeničke tvrtke su kontakti prema vanjskim partnerima. Kao što poduzeća surađuju u stvarnome gospodarstvu, tako i vježbeničke tvrtke održavaju međusobne poslovne kontakte. Temeljem ove suradnje učenici mogu upoznati poslovnu kulturu svojih partnera u zemlji i inozemstvu.

U vježbeničkoj se tvrtki odvijaju sve praktične poslovne aktivnosti od nabave do ostvarenja prometa. Sve se aktivnosti provode na način da učenici uzimaju u obzir sve trgovačke običaje i pravne odredbe. Roba i usluge, baš kao i novac potreban za plaćanja u vježbeničkoj tvrtki, zapravo ne postoje. Informacije i dokumenti potrebni nekom poduzeću izrađuju se i razmjenjuju korištenjem moderne tehnologije.

Svaka je vježbenička tvrtka, kao i u praksi, podijeljena na odjele: Odjel za ljudske potencijale, administracija, prodaja i marketing, nabava, financije i računovodstvo, logistika itd. Učenici prolaze kroz razne odjele i u svakome od njih obavljaju neke specifične poslove.

Osim kontakata na nacionalnom i međunarodnom planu, jedna od jačih strana vježbeničke tvrtke je i simulacija. Pogrešne odluke u stvarnom poslovnom svijetu mogu ugroziti vlastito poduzeće; nasuprot tome, u vježbeničkoj tvrtki one ne izazivaju ozbiljnije ekonomske posljedice. One su, naprotiv, kao dio osobnog iskustva učenika, bitan čimbenik u procesu učenja.

Cilj nastave u vježbeničkoj tvrtki je sveobuhvatan i usmjeren na prenošenje praktičnoga trgovačkog znanja, na poteškoće koje učenici mogu imati pri poslovanju, na tijek poslovanja unutar nekog poduzeća te na stvaranje veza s različitim poduzećima. Proces učenja prvenstveno potiče suradnja s poslovnim partnerima, koja vrlo povoljno djeluje na motivaciju učenika. Stjecanje ključnih kvalifikacija (npr. sposobnost rada u timu, umreženo razmišljanje, jezične kompetencije) osposobljavaju učenika za poslovnu mobilnost i prilagodljivost u međunarodnom poslovnom i poduzetničkom svijetu; npr. kad učenik prilikom nabave u vježbeničkoj tvrtki mora primijeniti stečeno znanje, kada u suradnji s kolegama mora pronaći optimalno rješenje za nabavu, kada mora uočiti vezu između određenog djelovanja i uspjeha poduzeća ili zastupati neku odluku pred poslodavcem.

Nastava u vježbeničkoj tvrtki predstavlja poseban izazov i za nastavnika: iz uloge predavača mora se prebacivati u ulogu radnika u timu, iz uloge nadređenoga - u ulogu savjetnika.

## RAZLIKE IZMEĐU VJEŽBENIČKE TVRTKE I STVARNOGA PODUZEĆA

Vježbeničke tvrtke na tržištu vježbeničkih tvrtki ne nastupaju kao savršeno poduzeće. Prvenstveno o nastavniku ovisi u kojoj je mjeri „njegova/njezina“ vježbenička tvrtka nalik pravom poduzeću. Svako poduzeće koje želi uspješno poslovati mora imati neku osnovnu strukturu. Premda većina menadžera vježbeničkih tvrtki želi izgraditi poduzeće koje u najvećoj mogućoj mjeri preslikava stvarno poduzeće, ipak među njima postoje razlike na koje Manfred Hämmerle ukazuje u tablici koja slijedi.

Kriteriji razlikovanja	Vježbenička tvrtka	Stvarna tvrtka
Rad	Poslovne odluke se donose kao i u stvarnosti, ali se robe i usluge simuliraju	Čitav spektar mogućih djelatnosti, roba ili usluga
Protok novca	Nema stvarnoga protoka novca	Protok novca
Poduzetnički rizik	Nema poduzetničkoga rizika	Poduzetnički rizik
Kontakti prema vanjskim partnerima	Prvenstveno s drugim vježbeničkim tvrtkama (ne prema domaćim gospodarstvenicima) - na njih često utječe nastavnik	Domaći gospodarstvenici
Složenost zadataka i djelatnosti	Širenje zadataka kao proces učenja	Nužna je provedba zadataka i poslova
Učenje i refleksija	Refleksija i učenje su središnji elementi	Svakodnevni poslovi su u središtu pozornosti mnogih poduzeća
Organizacijsko ustrojstvo	Rotacija poslova je središnji element učenja	Rotacija poslova je element razvoja radnika
Izbor gospodarske grane i proizvoda	Nastavnik – učenik – tržište vježbeničke tvrtke	Tržište – poduzetnik
Radno vrijeme	3 - 5 sati u tjednu	Normalno radno vrijeme
Kriteriji uspjeha	Broj prilika za učenje, tj. dinamika u vlastitoj vježbeničkoj tvrtki, ulazna pošta i broj aktivnosti	Dobit, dugoročna pozicija na tržištu, održavanje poduzeća i radnih mjesta, itd.

Tablica 1.1

Osnovni cilj aktivnosti vježbeničke tvrtke nije ekonomski uspjeh nego omogućavanje većeg broja prilika za učenje!

U vježbeničkoj tvrtki učenici mogu upoznati i svijet ekonomije i svijet trgovine, što unosi dinamiku u njihovo učenje. Neki učenici nastupaju kao upravljački (rukovodeći) radnici, neki razvijaju i poduzetnički duh, a nastavnici preuzimaju ulogu konzultanata (neki preuzimaju i ulogu rukovoditelja).



## Ured

Vježbeničke tvrtke se nalaze u učionicama uređenima poput ureda. Učionica je podijeljena na odjele i obuhvaća, ovisno o njezinoj veličini, oko 15 radnih mjesta za učenike te prostor za održavanje sastanaka. Ured je, kao i u praksi, opremljen svim suvremenim informatičkim i komunikacijskim uređajima.

Skupina učenika dolazi u ured ovisno o svom rasporedu sati. Nakon nastavnoga sata ta vježbenička tvrtka sprema svoju dokumentaciju kako bi sljedeće „poduzeće” moglo raditi. Uređivanje ureda ukazuje na promjenu uloge nastavnika, tj. odnosa između nastavnika i učenika. Učenici nisu, kao u klasičnoj nastavi, raspoređeni po klupama, već su podijeljeni u skupine. Neki uredi imaju i prostoriju za održavanje sastanaka. U njoj se zajednički donose strateške odluke o radu vježbeničke tvrtke te promišlja naučeno ili se vode pojedinačni razgovori.

## Partnerske tvrtke

Od velike su važnosti i suradnja s poduzećima iz stvarnoga gospodarstva. Mnoge vježbeničke tvrtke imaju partnere iz gospodarstva koji vježbeničkim tvrtkama pružaju potporu svojim „*know-how*”-om (npr. stvarni obrasci, uzorci proizvoda), a nekada i putem donacija ili priređivanjem posjeta njihovim poduzećima.

## Mreža vježbeničkih tvrtki

Vježbeničke tvrtke na domaćem tržištu vježbeničkih tvrtki surađuju s drugim vježbeničkim tvrtkama i Središnjim uredom vježbeničkih tvrtki, a na inozemnom tržištu vježbeničkih tvrtki s inozemnim vježbeničkim tvrtkama. Internet, kao medij umrežavanja, sve postojanije dobiva na važnosti. Mnoge vježbeničke tvrtke održavaju poslovne kontakte (široj svijeta) putem elektroničke pošte.

Prema tome, mreža vježbeničkih tvrtki je otvoren sustav vježbeničkih tvrtki i središnjih ureda vježbeničkih tvrtki koji međusobno komuniciraju. Učenici na osnovi poslovnih kontakata s inozemnim vježbeničkim tvrtkama uspostavljaju školska partnerstva koja su podloga zajedničkim projektima ili razmjeni učenika.

## Središnji ured vježbeničkih tvrtki (SUVT)

Da bi se uskladile aktivnosti vježbeničke tvrtke, na tržištu vježbeničkih tvrtki mora postojati koordinacijski centar – središnji ured. Riječ je o centru koji simulira usluge potrebne u stvarnomu poslovanju koje vježbenička tvrtka ne može sama ponuditi, kao što je banka (međunarodni platni promet) ili uprava (financijska uprava, mirovinsko i zdravstveno osiguranje, registar poduzeća i sl.), a provodi i aktivnosti kao što su smotre/sajmovi vježbeničkih tvrtki. Na internetskoj stranici [www.aso.hr](http://www.aso.hr) pronaći ćete informacije o radu Središnjeg ureda vježbeničkih tvrtki – SUVT-a.

## DRUGI MODELI SIMULACIJE PODUZEĆA

„Simulacije” poduzeća				
Ured za učenje Model poduzeća	Vježbenička tvrtka	Juniorska skupina	Mini poduzeća	Učenička tvrtka
Temelji se na planskoj igri	Vođenje poduzeća, simulacija protoka robe i novca	Uvježbani suradnici upravljaju dijelovima poduzeća	Učenici osnivaju poduzeće na određeno vrijeme	Mladi vode poduzeće
Nema kontakta s vanjskim partnerima	Mreža vježbeničkih tvrtki	Uključeni u stvarno tržište; stvarni tokovi robe i novca		
Didaktička osnova: Teorija djelovanja				

Slika 1.1

Osim vježbeničkih tvrtki načelno postoje još tri modela praktičnoga školovanja na području trgovanja putem simulacije poduzeća, a to su: ured za učenje, mini poduzeće i učenička tvrtka.

Ured za učenje simulira radne aktivnosti nekog poduzeća u zatvorenom modelu koji se temelji na planskoj igri, odnosno u njemu je sve fiktivno: i roba, i novac, i suradnja s vanjskim partnerima. Nastavnik oponaša sve stvarne situacije u kojima se uči. Nastavnik može prilagoditi sadržaj poslovnih slučajeva razini znanja učenika, ali i svjesno simulirati pogreške.

Mini poduzeće je stvarno poduzeće koje najčešće traje jednu školsku godinu (nakon toga se zatvara). Radnici su učenici koji zajedno čine mini poduzeće. Ako model vježbeničke tvrtke ne funkcionira kao simulacija stvarnosti, radnici mini poduzeća snose poslovni rizik. Pogrešne odluke koje u vježbeničkim tvrtkama nemaju velike posljedice, ovdje mogu prouzročiti gubitke. Mini poduzeća bi se, prema tome, unutar škole trebala osnovati samo ako je partnerska tvrtka spremna preuzeti rizik ili ako aktivnosti te tvrtke nisu jako rizične. Ideja mini poduzeća potječe od američke organizacije „Junior Achievement”, koja je u međuratnom razdoblju izgradila prva mini poduzeća u školama.

Učenička tvrtka pod vodstvom učenika već dugo funkcionira kao stvarna tvrtka. I ovdje poduzetnici snose poduzetnički rizik koji bi trebali preuzeti od partnerske tvrtke. U učeničkoj tvrtki dobit je sporedna stvar, a najznačajnije iskustvo je stjecanje osjećaja odgovornosti: usuditi se napraviti korak dalje, biti sigurniji u sebe. U učeničkim se tvrtkama učenici moraju brinuti i o nasljedstvu poduzeća: svoju tvrtku moraju promicati među drugim učenicima te podučavati nove učenike. Za to je potrebna izdržljivost i upornost. Radno vrijeme tvrtke manjim dijelom zahvaća vrijeme nastave, većinom je to slobodno vri-

jeme. Plaće se isplaćuju, ali se čuvaju za zajedničke aktivnosti. Koncept učeničke tvrtke izradila je početkom 90-tih godina Njemačka zaklada za djecu i mlade (Deutsche Kinder – und Jugendstiftung).

Koncept vježbeničke tvrtke ostvaruje sveobuhvatnu metodu učenja i podučavanja usmjerenu prema učenicima. On je odgovor na stalne zahtjeve gospodarstva za veću usmjerenost prema praksi tijekom školovanja, za proširivanjem vidika budućih radnika koji će raditi izvan granica zemlje, za boljim poznavanjem stranih jezika i uvođenjem najnovije tehnologije u nastavu, poput telekomunikacije pomoću interneta.

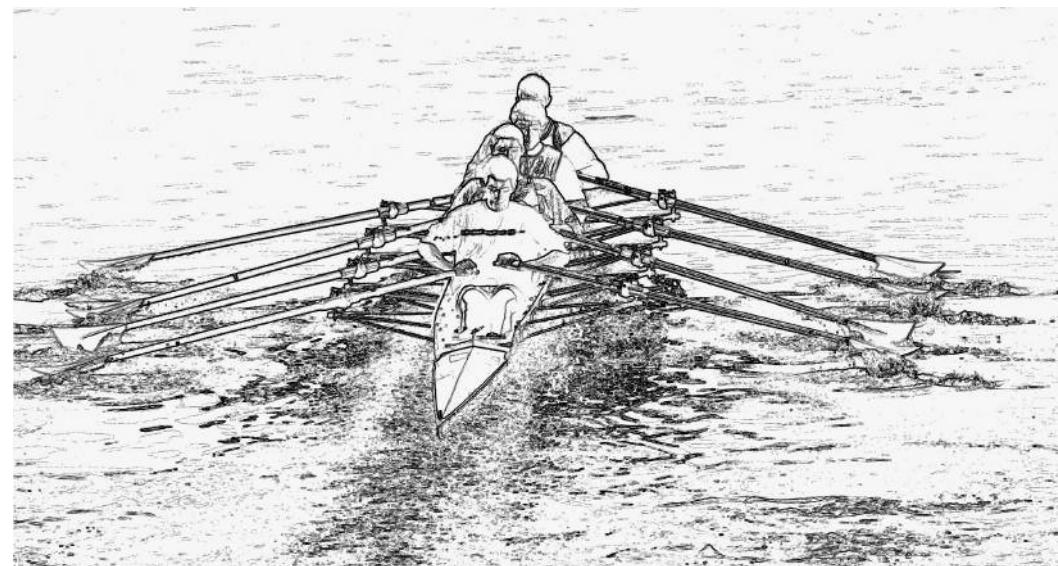
Rad u vježbeničkoj tvrtki izmijenio je situaciju u školi kako na području učenja tako i na društvenom planu. Kognitivno znanje više nije u prvom planu, nego je ono samo jedan od aspekata učenja. Škola postaje mjesto u kojemu se mogu usavršavati i isprobavati sposobnosti postupanja s drugima. Ona postaje društveno mjesto na kojemu se svi sudionici dobro osjećaju.

Vježbeničke tvrtke kao presjek škole i njezina okruženja, osobito na području gospodarstva (mnoge vježbeničke tvrtke imaju partnerske tvrtke), pridonose ugledu škole. To može biti od koristi pri traženju donatora ili sponzora. Kontakt s drugim vježbeničkim tvrtkama stvara nove veze s drugim školama u zemlji i inozemstvu i temelj je novih partnerstava.

Osim toga, rad u vježbeničkoj tvrtki potiče poduzetničko razmišljanje i djelovanje. Dobro obrazovani, motivirani i prilagodljivi poduzetnici i poslodavci se uspješno mogu dokazivati na gospodarskom tržištu kojeg obilježavaju nagle promjene društva i tehnologije i mnoštvo interkulturalnih utjecaja.

Povezivanje s vježbeničkim tvrtkama u inozemstvu povećava kompetencije iz stranih jezika kod učenika, a učenicima omogućuje i upoznavanje društvenih, kulturnih i ekonomskih razlika i posebnosti partnerskih zemalja, što je značajna podloga za buduću suradnju u stvarnome poslovnom životu.

## 2. METODIČKO-DIDAKTIČKE NAPOMENE



Drugo poglavlje daje pregled kako metodičko-didaktičkih napomena za provedbu nastave u predmetu *Vježbenička tvrtka* tako i pregled aktivnih nastavnih metoda koje su važna pretpostavka za rad u vježbeničkoj tvrtki.

### 2.1 CILJEVI RADA U VJEŽBENIČKOJ TVRTKI

U poglavlju 2.1. navode se glavne kompetencije koje učenici stječu radom u vježbeničkoj tvrtki te suradnja nastavnika, SUVT-a, ravnatelja škola i partnerskih tvrtki, kao posebnog izazova u radu vježbeničkih tvrtki.

### 2.2 NAJNUŽNIJI MATERIJALNI UVJETI ZA IZVOĐENJE PROGRAMA VT-a

Preduvjeti za provedbu programa *Vježbenička tvrtka* sežu od promjene uloge nastavnika, korelacije s drugim nastavnim sadržajima, vrjednovanja postignuća učenika do rada u uredu vježbeničke tvrtke. Uz poglavlje 2.2 na pratećem CD-u naći ćete: 1. Fotografija ureda VT-a Bjelovar – optimalni uvjeti

### 2.3 METODIKA NASTAVE VT-a

Poglavlje govori o organizaciji rada u vježbeničkoj tvrtki, uz primjere radnih listova priloženih na CD-u:

1. Raščlanjivanje zadataka – RADNI LISTOVI 1a–1e:

- I. 1a – Zadatak razrađen po odjelima
- II. 1b – Primjer razrađene aktivnosti Odjela administracije
- III. 1c – Obrazac za razradbu aktivnosti Odjela prodaje i marketinga
- IV. 1d – Obrazac za razradbu aktivnosti Odjela nabave
- V. 1e – Obrazac za razradbu aktivnosti Odjela financija i računovodstva

2. OSOBNA ZADUŽENJA – RADNI LIST 2
3. ZAPISNIK SA SASTANKA – RADNI LIST 3
4. ELEMENTI VRJEDNOVANJA RADA UČENIKA – RADNI LIST 4
5. DNEVNIK RADA UČENIKA/CE – RADNI LIST 5
6. KONTROLNI POPIS AKTIVNOSTI ZA ZADATAK – RADNI LIST 6

## 2.1 CILJEVI NASTAVNOGA PROGRAMA VJEŽBENIČKA TVRTKA

### 2.1.1 CILJ NASTAVNOGA PROGRAMA VJEŽBENIČKA TVRTKA I ZADATCI

#### CILJ:

Osposobiti učenike/ce za samostalno svladavanje svih radnih zadataka i procesa u poslovnoj organizaciji te razviti vještine timskoga rada, prezentiranja, odgovornog odlučivanja, međusobnog uvažavanja i rješavanja nesuglasica mirnim putem kroz simuliranje osnivanja, vođenja i poslovanja poslovne organizacije kako bi kroz obavljanje svih radnih zadataka mogli bolje razumjeti sustav tržišnoga gospodarstva i razviti osobnu kreativnost važnu za poticanje poduzetničkoga duha i interes za samostalno vođenje i obavljanje posla u stvarnome poslovnom svijetu.

#### ZADATCI:

- ✓ Potaknuti na povezivanje teorijskih nastavnih sadržaja primjenjujući stečeno znanje na praktičnim radnim zadacima kojima će učenici-radnici vježbeničke tvrtke razviti vještine važne za zanimanje *ekonomist*: osnivanje poslovne organizacije, pisanje životopisa i razgovora za radno mjesto, prijava radnika na mirovinsko i zdravstveno osiguranje, izradba internetske stranice, knjigovodstveni i računovodstveni poslovi, poslovi odjela nabave, prodaje i marketinga, poslovno komuniciranje i bonton, priprema i vođenje poslovnih sastanaka, politika proizvoda/usluge (razvijanje inovacija), odgovorno odlučivanje, planiranje, organiziranje i vođenje poslovanja poslovne organizacije i svega ostaloga s čim će se susretati u praktičnom životu, na radnome mjestu - prema zahtjevima poslodavca.
- ✓ Potaknuti međusobnu suradnju i razvijanje poslovnih i prijateljskih kontakata učenika - radnika vježbeničke tvrtke koji mogu u budućnosti pridonijeti razvoju stvarnih poslovnih kontakata i poslovne suradnje te razviti uspješno poslovanje u zemlji i inozemstvu.
- ✓ Razviti sposobnosti timskoga rada, izražavanja vlastitog mišljenja, kreativnosti, samostalnosti, poduzetničkoga duha, motivacije, prezentacije, vlastite osobnosti i odgovornosti, suradničkoga rada i življenja te boljeg razumijevanja poslovnih situacija u stvarnome poslovnom svijetu (odnos radnika i nadređenih ili radnika međusobno) te profesionalizam u radu.
- ✓ Potaknuti kod učenika/ca potrebu za samopotvrđivanjem, samopoštovanjem, poštovanjem moralnih vrijednosti, međusobnom tolerancijom i suradnjom, poštovanjem različitosti, samomotivacijom i cjeloživotnim učenjem.

### 2.1.2 KOMPETENCIJE UČENIKA KOJE STJEČU RADOM U VJEŽBENIČKOJ TVRTKI

Kaže se da oko 15% onoga što naučimo, naučimo iz onoga što drugi kažu – tj. verbalnom i vizualnom percepcijom – „reci mi“; oko 50% od onoga što naučimo, naučimo iz onoga što vidimo – tj. vizualnom i auditivnom percepcijom – „pokaži mi“, a oko 90% od onoga što naučimo, naučimo iz onoga što sami kažemo i učinimo – tj. sudjelovanjem – „uključite me“. Stoga je koncept učenja kroz vježbeničku tvrtku – demonstracijom radnih operacija, odnosno simulacijom poslovanja - pravi način učenja, gdje su učenici aktivno uključeni u proces i učenje je iskustveno, a pamćenje dugoročno.

Glavna je svrha nastavnog predmeta *Vježbenička tvrtka* osposobiti učenike koji ga pohađaju da samostalno obavljaju sve radne zadatke i procese u poslovnoj organizaciji (tajničke, uredske, knjigovodstvene, kupoprodajne, marketinške poslove u trgovačkim društvima). Kroz igranje uloge radnika poslovne organizacije učenici se pripremaju za brže uključivanje u svijet rada i razvijaju profesionalan pristup izvršavanju radnih zadataka i interes za struku.

Ključni poslovi koje će pritom obavljati su poslovi odjela: administracije, nabave, prodaje i marketinga, financija i računovodstva; unos podataka i obradba informacija; uporaba uredskih strojeva i računala, telefoniranje, fotokopiranje, kopiranje, slanje faksova i elektroničke pošte te pretraživanje internetskih stranica.

Učenik stječe i razvija opće i stručne kompetencije.

Opće kompetencije su:

- sposoban je sudjelovati u usmenoj i pisanoj komunikaciji
- sposoban je sudjelovati u skupnoj raspravi, prilagođavati se drugima u skupini i prihvaćati različitost mišljenja
- sposoban je čitati i sintetizirati podatke iz dokumenata o istoj temi
- posjeduje temeljna matematička znanja potrebna za razumijevanje zakonitosti u prirodi i društvu te je osposobljen za primjenu znanja u životu i struci
- posjeduje vještinu samostalnog računanja, crtanja i mjerena prema uputama te preciznosti u radu
- primjenjuje usvojene metode učenja i usavršava nove
- preuzima odgovornost za svoj zadatak korištenjem vlastitoga plana kako bi ostvario zadane ciljeve.

Stručne kompetencije su:

- razlikuje značenje pojmova i procesa iz različitih područja ekonomije (gospodarstvo, poduzetništvo, gospodarsko pravo, knjigovodstvo s bilanciranjem, marketing, statistika, dioničarsko gospodarstvo, novčarstvo) na mikroekonomskoj i makroekonomskoj razini
- razumije međuovisnosti poduzetničkih organizacija i tijekom poslovnih aktivnosti na nacionalnome i međunarodnom tržištu
- raspoložbe teorijskim i praktičnim znanjem potrebnim za obavljanje posla u području poslova nabave, prodaje, marketinga, poslovne administracije, knjigovodstva i financija



- zna poslovnu dokumentaciju i knjigovodstvene isprave platnoga prometa te sve ostale dokumente koji prate poslove nabave, prodaje, prijava/odjava zaposlenika na mirovinsko i zdravstveno osiguranje, putni nalog i sl.
- posjeduje vještine potrebne za samostalno korištenje informacijske i komunikacijske tehnologije te rad na računalu
- posjeduje odgovarajuća znanja iz računalstva koja primjenjuje za pronalaženje podataka važnih za organizaciju i rad te ih koristi u obavljanju postavljenih radnih zadataka
- zna se koristiti internetom, slati elektroničku poštu i faks, pretraživati internetske stranice
- zna strukturu poslovne komunikacije i zna poslovno komunicirati uz primjeren bonton
- posjeduje znanje o svakodnevnom uredskom poslovanju
- samostalno organizira, planira, odlučuje, izvršava zadatke i samostalno rješava problem
- sposoban je izabrati i sam interpretirati potrebne informacije (upute o radu, podatke vezane uz pojedine radne zadatke)
- odgovara za svoj rad, timski surađuje i orijentiran je na cjeloživotno učenje.

### 2.1.3 SURADNJA AGENCIJE ZA STRUKOVNO OBRAZOVANJE, STRUKOVNIH ŠKOLA I POSLOVNOG OKRUŽENJA

Zbog novih životnih okolnosti nastavnici svoj rad s učenicima moraju (gotovo svakodnevno) prilagođavati. Moraju, dakle, u svom nastavnom procesu u središte pozornosti postaviti učenika – individualca i, primjenom odgovarajućih nastavnih metoda, svakog od njih potaknuti da što više razvije osobne potencijale. To znači da kod učenika razvijaju svijest o samome sebi, savjest, neovisnu volju i kreativnu maštu.

Jedan od važnih poslova Agencije za strukovno obrazovanje je organizacija i provedba stručnog usavršavanja nastavnika strukovnih škola u Republici Hrvatskoj. U tom smislu ona surađuje sa svim ravnateljima i nastavnicima tih škola, nastojeći što više zadovoljiti njihove potrebe u području stručnog usavršavanja.

Osim stručnim usavršavanjem, nastavnici imaju priliku učiti iz gospodarskog okružja, pa je nužno da se škole povežu s poslovnim organizacijama koje podupiru poduzetničku kulturu društva iz svoje sredine. Time je olakšano prikupljanje informacija iz poslovnog svijeta koje prenose učenicima i upućuju ih na praćenje gospodarske prakse kao izvora učenja.

Jedna od mogućnosti koju pruža koncept *Vježbenička tvrtka* je suradnja škola i poslovnih organizacija kroz oblik partnerstva. Dakle, za uspješnu simulaciju rada u vježbeničkoj tvrtki stvarna partnerska tvrtka daje potrebne informacije, stručne konzultacije i druge oblike pomoći - prema svojim mogućnostima.

Osigurava se stvarnija veza svijeta gospodarstva i škole, što je važno za osvješćivanje potreba za određenim zanimanjima, gdje se mogu uključiti komore, ministarstva, sindikati i druge institucije. Jača spona između škola i lokalne zajednice, što dovodi do boljeg iskorištavanja svih raspoloživih mogućnosti i školovanja prema potrebama zajednice (smanjivanje nezaposlenosti i nepotrebnog ulaganja, bolji i osmišljeni razvoj društva, vraćanje uložena u kraćem vremenu, radniku je potrebno kraće vrijeme za prilagodbu na rad-

nome mjestu, zadovoljstvo poslodavca i radnika, veća djelotvornost, blagostanje u konačnici). Javnosti se prezentira rad vježbeničke tvrtke, a partnerska tvrtka promovira svoj rad kroz rad vježbeničkih tvrtki.

Nastavnik/voditelj vježbeničke tvrtke preuzima ulogu ravnatelja (direktora) ili konzultanta poduzetničke organizacije; organizira poslovanje vježbeničke tvrtke uz pomoć ostalih radnika (učenika), učenici koji pokazuju sposobnosti vođenja skupine postaju voditelji odjela te čine menadžment poduzetničke organizacije. Nastavnik/voditelj potiče obavljanje potrebnih poslova kroz timski rad, a profesionalnim obavljanjem poslova (što postiže jasno zacrtanim ciljevima/zadacima što ih učenici ostvaruju) povećava motivaciju učenika.

Sve to dovodi do olakšane pripreme učenika - budućih radnika - na konkretne poslovne aktivnosti (često neočekivane i neizvjesne) s kojima se suočavaju zapošljavanjem u stvarnoj poslovnoj organizaciji.

## 2.2 NAJNUŽNIJI MATERIJALNI UVJETI ZA IZVOĐENJE PROGRAMA VT-a

### 2.2.1 METODIČKE I ORGANIZACIJSKE NAPOMENE

Program *Vježbenička tvrtka* provodi se u učionici opremljenoj kao ured: simulira se poslovanje poslovne organizacije raspodjelom radnih mjesta po odjelima: administracija, nabava, prodaja i marketing, proizvodnja (prema odabiru djelatnosti) i financije i računovodstvo.

Nastavni sadržaji koji se obrađuju u programu *Vježbenička tvrtka* ne dijele se po godinama učenja - jer životni ciklus svake poslovne organizacije započinje poslovnom idejom, osnivanjem poslovne organizacije, zapošljavanjem radnika i njihovim raspoređivanjem na pojedina radna mjesta te obavljanjem djelatnosti. Vježbenička tvrtka je simulacija stvarne poslovne organizacije, u kojoj se gotovo svi poslovi odvijaju svakodnevno (kao i u stvarnome svijetu). Zato je vrlo teško podijeliti nastavne sadržaje po godinama učenja, a svrha simulacije je osigurati kontinuiranost poslovanja (kao i u stvarnosti). Po završetku rada jednoga naraštaja učenika, poslovanje vježbeničke tvrtke se nastavlja.

Stoga sadržaji programa *Vježbenička tvrtka* povezuju sve nastavne sadržaje, s naglaskom na strukovne (gospodarstvo, poduzetništvo, knjigovodstvo s bilanciranjem, poslovne komunikacije, marketing, gospodarsko pravo, dioničarsko gospodarstvo, statistika, novčarstvo) u logički osmišljenju cjelinu pa učenici kreativnim vodstvom uvježbavaju radne operacije i simuliraju poslovne situacije.

Tijekom pohađanja programa učenici rade u skupini od po 15-16 učenika (razredni se odjeli dijele u dvije skupine) kako bi simuliranje poslovanja bilo lakše, praktičnije i bliže stvarnosti - uz usmjeravanje nastavnika/voditelja vježbeničke tvrtke. Radi se u bloku (spojena dva školska sata).

Istraživačkim radom, demonstriranjem i igranjem uloga učenici prenose teorijska znanja u praktične vještine - uz savjetodavnu pomoć predstavnika partnerske tvrtke. Odabirom djelatnosti vježbenička tvrtka bira djelatnost partnerske tvrtke, njezine proizvode/usluge i



osniva se kao trgovačko društvo. Na taj se način osigurava stvarnija veza svijeta gospodarstva i škole, što je nužno da bi se učenicima mogle približiti konkretne poslovne situacije, koje su vrlo često neizvjesne i iznenadne.

Učenici će se učiti slušati, promatrati, misliti, razmišljati, razgovarati, postavljati pitanja na pravi način i odgovarati na postavljena pitanja, razvijati će kreativnost, samomotivaciju, spremnost snalaženja u neobičnim i neočekivanim situacijama, spoznati što znači poslovno riskirati i preuzimati odgovornost za svoje odluke. Radom u vježbeničkoj tvrtki zamjenjuju svoju ulogu učenika/učenicu radnikom/radnicom svoje vježbeničke tvrtke.

Nastavnik/voditelj vježbeničke tvrtke postupno prenosi odgovornost i radne zadatke na učenike/radnike vježbeničke tvrtke koji tijekom rada postaju samostaliji, sigurniji i vještiji u izvođenju pojedinih radnih zadataka uz uporabu opreme i potrebne dokumentacije (uz poštivanje svih postojećih pravila i propisa o osnivanju i vođenju poslovne organizacije). Nastavnici pojedinih strukovnih sadržaja (vezanih uz radne zadatke pojedinih odjela) uključuju se u rad vježbeničke tvrtke kao suradnici, a nastavnik/voditelj vježbeničke tvrtke usklađuje njihov rad. Provedba programa *Vježbeničke tvrtke* stoga je timski rad nastavnika svih strukovnih sadržaja, uz uključivanje stranoga jezika i informatike koji su u funkciji struke.

Međusobno poslovanje vježbeničkih tvrtki obavlja se internetom, a pružanje svih potrebnih informacija o vježbeničkoj tvrtki kao poslovnom subjektu daje se putem internetske stranice te tvrtke.

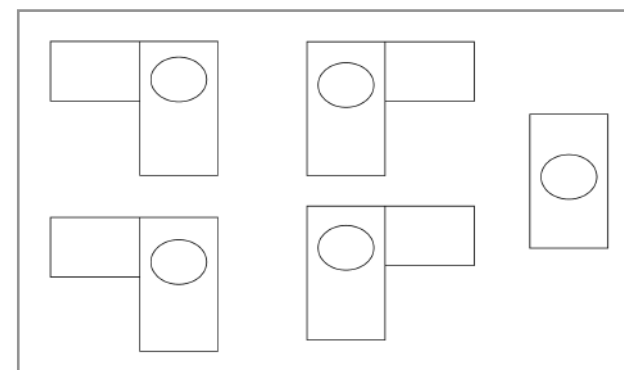
Sve usluge nužne za poslovanje vježbeničke tvrtke kao prave poslovne organizacije, a to su: Trgovački sud, Državna statistika, Porezna uprava, Poslovna banka, Fond mirovinskoga i zdravstvenog osiguranja i vezu s EUROOPEN-om (za međunarodno poslovanje), pruža Središnji ured vježbeničkih tvrtki (SUVT).

### 2.2.2 NAJNUŽNIJI MATERIJALNI UVJETI ZA IZVOĐENJE PROGRAMA VT-a

Simulirani ured vježbeničke tvrtke mora biti opremljen najnužnijom opremom. Prvenstveno se treba osigurati dovoljno velika učionica da ima radna mjesta sa stolom (npr. tipizirana radna površina stola (radnoga mjesta) trebala bi biti najmanje 72 cm) i stolcima (udaljenost između dva radna mjesta trebala bi biti oko 85 cm), s pet-šest računala (po je-



Primjeri dviju vježbeničkih tvrtki



Primjer simuliranog ureda vježbeničke tvrtke

Potrebno je osigurati prolaz između stolova, širok najmanje 80 cm

dan za svaki odjel i jedan glavni za nastavnika, međusobno umreženih, s odgovarajućim softverom – programski paket MS Office i knjigovodstveni program) te jedan-dva pisača, fotokopirni stroj, skener, telefon s faksom, internetski priključak, e-adresa, pano-ploča, ormar za dokumentaciju, uredski pribor (papir za ispisivanje i kopiranje, mape, registratori, bušilica papira, spajalice, ljepilo, škare i sl.).

Raspored namještaja je u skupinama (složiti tako da je svaka skupina jedan odjel), a bilo bi dobro (po mogućnosti) imati prostor za sastanke voditelja odjela ili veći stol za sastanke u simuliranom uredu. U nastavku dajemo mogući izgled simuliranog ureda vježbeničke tvrtke (samo stolovi s računalima koji predstavljaju odjele).

Škola mora imati mogućnost mjesečnog financiranja troškova uredskog poslovanja (troškovi uredskog pribora, za ispisivanje, fotokopiranje i sl.).

### 2.2.3 NAČINI PROVJERAVANJA ZNANJA I UMIJEĆA UČENIKA

Učenici trebaju redovito pohađati program *Vježbeničke tvrtke* da bi se ostvario kontinuitet njihova stjecanja i razvijanja praktičnih vještina, ali i kontinuitet rada vježbeničke tvrtke kao poslovne organizacije. Učenici će na taj način spoznati koliko je značenje svakog radnika u nekoj poslovnoj organizaciji i da su svi međusobno povezani i ovisni. Važno je savjesno koristiti i čuvati opremu i dokumentaciju simuliranog ureda/vježbeničke tvrtke.

Pravila na radnome mjestu se mijenjaju. Ocjenjivanje radnika se obavlja prema novim mjerilima, gdje nije bitna samo naobrazba, inteligencija i stručnost već i uspješnost kojom se nosimo s vlastitom osobom, ali i s drugima. Stoga je ocjenjivanje rada učenika u vježbeničkoj tvrtki drugačije od ocjenjivanja i praćenja rada i napredovanja učenika tijekom klasične nastave.

Osnovni elementi ocjenjivanja, praćenja i vrjednovanja učenikovih postignuća u radu u vježbeničkoj tvrtki su:

- kvaliteta obavljena posla
- primjena usvojenih znanja
- dnevnik učenikova rada.



Tijekom rada učenika/radnika u vježbeničkoj tvrtki nastavnik/voditelj prati, ocjenjuje i vrjednuje njegova postignuća glede sljedećih elemenata: kvalitete obavljena posla i primjene usvojenih znanja (kao osnovnih), te vođenja dnevnika rada, u kojem elementu učenik ima zadatak da u vidu domaće zadaće opiše poslove tijekom jednoga radnog dana. Na taj način nastavnik/voditelj provjerava koliko je učenik stvarno sudjelovao u radu svog odjela.

Uz te elemente bitno je pratiti način rada i suradnje učenika u timu, njihovo rješavanje problemskih situacija, sudjelovanje u donošenju odluka te preuzimanju inicijative i odgovornosti uz potrebnu dozu empatije (prilagodljivosti i uvjerljivosti).

## 2.3 METODIKA NASTAVE VT-a

### 2.3.1 SURADNIČKO UČENJE

Obrazovnim sustavom treba oblikovati građane koji mogu kvalitetno i inteligentno pridonositi rješavanju problema s kojima se suočava naše društvo. Dakle građane koji mogu kritički razmišljati i pomoći rješavanju problema u lokalnim zajednicama, a i na širem području djelovanja. Za ostvarenje tog cilja škole moraju osigurati ozračje koje promiče razmišljanje, argumentiranu kritiku i odgovorno odlučivanje.

Nastavnikova umijeća obuhvaćaju:

- pripremanje
- izvedbu nastavnoga sata
- artikulaciju nastavnoga sata
- ugođaj u razredu
- radnu disciplinu
- praćenje, vrjednovanje i ocjenjivanje učenika
- prosudbu vlastitoga rada.

Nastavni proces je usmjeren na usvajanje općih i stručnih znanja, razvijanje i usvajanje stručnih specifičnih sposobnosti i vještina te razvijanje socijalnih kompetencija (komunikacijske, prezentacijske, organizacijske vještine, empatija, sposobnost rada u timu, preuzimanje inicijative, kritičko razmišljanje i izražavanje, samostalno i odgovorno odlučivanje, motivacija). Stoga se kaže da metode poučavanja moraju uključiti u nastavni proces čitavo ljudsko biće: glavu, srce i ruku (učenik usvaja teorijska znanja, razvija praktične vještine, tj. spaja teorijska znanja kroz praktično obavljanje zadataka, razmišlja i logički povezuje i emocionalnu inteligenciju).

**Suradničko učenje** obuhvaća nastavne metode koje su usmjerene na razvoj sposobnosti svakog pojedinca u prihvaćanju novih informacija, njihova razumijevanja, kategoriziranja i povezivanja u logičke cjeline koje će u kasnijim situacijama znati primijeniti i prilagoditi potrebama. Cilj učenja i poučavanja uz primjenu metoda suradničke nastave je u svakom učeniku pronaći sposobnosti koje može razviti da bi uspješno svladavao postavljene pro-

bleme/zadatke. Suradničko se učenje temelji na kritičkom razmišljanju jer je razumijevanje informacije početak, a ne cilj učenja. Kritičko mišljenje znači krenuti od neke postavke, promišljati o njezinoj primjeni, preispitati ju, usporediti sa suprotnim mišljenjima, izgraditi sustav uvjerenja i, na temelju svega, odrediti svoje stajalište/mišljenje.

Metode suradničkog učenja su interaktivne; nastavniku omogućuju kreativnost u osmišljavanju nastavnoga procesa, primjeni nastavnih pomagala i sredstava, a učenicima donose povećan interes za učenjem, učenje uz zabavu, stjecanje iskustava na vlastitim uspjesima ili neuspjesima uz stalno propitivanje i istraživanje, aktivno sudjelovanje u nastavnom procesu preuzimajući odgovornost za vlastito učenje i oblikovanje vlastitih, uz poštivanje tuđih mišljenja.

Metode suradničkog učenja smanjuju udio frontalnog oblika nastave u nastavnom procesu, a povećavaju skupni rad. Učenici rade zajedno, u parovima ili malim skupinama da bi se pozabavili zajedničkim problemom/zadatkom. Svaka se skupina sastoji od učenika različitog spola; po uspjehu ima dobrih, prosječnih i lošijih učenika/ca. Učenicima omogućuju istodobno učenje, vježbanje, provjeravanje razine usvojenosti novih sadržaja i procjenu rješavanja problema. Potiču učenike i nastavnike na samoprocjenu vlastitoga rada.

Odabirom nastavnih metoda nastavnik treba pomoći onim „lošijim“ učenicima da se aktivno uključe u nastavni proces, da se ne osjećaju isključenima i da uspiju pokazati svoje postignuće. Oni brži i „bolji“ učenici mogu dobiti ulogu poučavatelja jer se na taj način poboljšava socijalizacija, prenošenje i širenje znanja.

Temelji suradničkog učenja su:

- pozitivna međuovisnost – učenici uviđaju da su potrebni jedni drugima kako bi izvršili postavljeni zadatak
- osobna prijateljska interakcija – učenici uzajamno poboljšavaju učenje jer se međusobno ispomažu, razmjenjuju iskustva i potiču iskustva učenja; objašnjavaju, raspravljaju i prenose ono što znaju svojim vršnjacima
- pojedinačna odgovornost – uspješnost svakog učenika često se ocjenjuje i rezultati se daju skupini i pojedincu
- interpersonalna umijeća – učenici razvijaju sposobnosti i vještine vođenja, odlučivanja, izgradnje povjerenja, komunikaciju, rješavaju nesuglasice i upravljaju sukobom
- skupno procesiranje – nastavnik prati rad skupine, pruža joj povratne informacije, a i cijelom razredu, o tome kako skupina dobro surađuje.

Za uspješan rad potrebno je odrediti neka **pravila/načela suradničkog učenja**. Učenici se tako uče međusobnoj toleranciji i poštovanju različitosti.

1. NAČELO SURADNJE – potrebno je da svaki član skupine dopusti sudjelovanje u radu skupine, razmjenu iskustava i ideja da bi se zadovoljile potrebe, a u svrhu ostvarenja postavljenog zadatka.
2. NAČELO USPJEŠNOSTI – zadatci su izazovi, a učenici će se potruditi da ih obave na najbolji mogući način.

3. NAČELO ODGOVORNOSTI – svatko u skupini treba preuzeti odgovornost za posljedice donesenih odluka.
4. NAČELO POŠTOVANJA – učenici u skupini moraju međusobno uvažavati mišljenja i potrebe te poštovati razlike u pogledima i stajalištima.
5. NAČELO SLOBODE – radom u skupini učenici moraju imati mogućnost izbora, jasnog izražavanja vlastitih potreba, interesa, ali i očekivanja.
6. NAČELO VREMENA – skupina, tj. svaki pojedinac mora poštovati zadano vrijeme za izradbu zadatka.
7. NAČELO ZABAVE – tijekom rada i učenja učenici se trebaju osjećati ugodno, raditi bez prisile, uživati.

Rad u vježbeničkoj tvrtki pretpostavlja primjenu raznih metoda suradničkog učenja. Ovdje će se prikazati samo neke od njih.

#### Metode suradničkog učenja:

**1. RAZMISLI I RAZMIJENI** – nastavna metoda koju se može primijeniti za rad u paru ili u skupini (manjoj i većoj – za početak suradnje/razgovora). Brza je i jednostavna metoda, može se primijeniti na većinu sadržaja. Cilj je: aktivirati sve učenike na suradnju i „izvući“ iz njih prethodno znanje/iskustvo.

- ✓ Nastavnik postavlja pitanje: što znaš ili misliš da znaš o...; svaki učenik u tišini (vrijeme za razmišljanje od nekoliko minuta) razmisli i ukratko zapiše što zna o temi.
- ✓ Svoja razmišljanja svaki učenik razmijeni s drugim – rad u paru, zapisuju ukratko svoja mišljenja.
- ✓ Zatim se taj par povezuje s drugim parom, razmjenjuju iskustva u skupini, zapisuju svoja mišljenja.
- ✓ Na kraju svaka skupina ispisuje mišljenje/odgovor o pitanju/problemu na ploči/panou te se može pokrenuti rasprava i raščlamba.

Ovim se načinom omogućuje prikupljanje različitih ideja, mišljenja, međusobno učenje i poučavanje, razvijanje samostalnosti i suradnje. Može se koristiti za uvodni i zaključni dio nastavnoga sata.

**2. ROTIRAJUĆI PREGLED** – nastavna metoda koja zahtijeva kretanje učenika po razredu.

- ✓ Nastavnik odredi nekoliko pitanja vezanih uz određenu nastavnu temu/jedinicu. Ispiše svako pitanje na veliki papir/plakat s određenim brojem, zalijepi ih po prostoriji.
- ✓ Svaka skupina ima svoj broj pitanja te kreće prema plakatu (skupina je sastavljena od 3 do 5 učenika). Učenici razgovaraju o pitanju do 5 minuta i napišu odgovor (ta aktivnost traje najviše 10 minuta). Svaka skupina ima i svoju boju olovke tako da se razlikuju i njihovi odgovori.
- ✓ Na nastavnikov znak odlaze do drugog pitanja, pročitaju što je na njega odgovorila prethodna skupina, razgovaraju o odgovoru i, prema potrebi, dodaju svoje mišljenje/komentar na postavljeno pitanje.
- ✓ Postupak se ponavlja dok sve skupine ne obiđu postavljene listove s pitanjima; nastavnik cijelo vrijeme nadzire što skupine rade, obilazeći ih.
- ✓ U završnoj se fazi čitaju odgovori sa svakog plakata; nastavnik na kraju komentira i dopunjava nastavni sadržaj (prema potrebi).

Ova se nastavna metoda koristi za poticanje učenika na ponavljanje i povezivanje nastavnoga gradiva (korelaciju nastavnih sadržaja), na učenje novih nastavnih sadržaja; potiče međusobnu suradnju, raspravu, kreativnost, poštovanje i prihvaćanje tuđeg mišljenja, natjecateljski duh. Nastavnik je može koristiti u fazi uvoda i zaključivanja nastavnoga sata ili za ponavljanje nastavnoga gradiva. Pitanja koja postavlja moraju biti otvorenog tipa (pitanja otvorenog kraja), poticajna, jasna i precizna. Učenici ovim načinom uče jedni od drugih, skupine posredno surađuju, a nastavnik usklađuje i usmjerava njihov rad.

**3. SURADNIČKA DISKUSIJA** – nastavna metoda kojom se potiče učenike na slobodno iznošenje vlastitog mišljenja, sučeljavanje različitih stajališta i argumentiranu obranu vlastitih mišljenja. Radi se s manjom skupinom učenika (ne većom od 20).

- ✓ Nastavnik potakne diskusiju o određenim pitanjima/problemima. Učenicima kaže da želi čuti njihovo mišljenje o tome.
- ✓ Pomnivo pročita jedno pitanje/problem, skraćenu verziju može napisati na ploču/pano, a učenici moraju zapisati svoj odgovor na to pitanje prije nego započne diskusija. Nakon dvije minute razmišljanja zatraži da se učenici izjasne.
- ✓ Nastavnik pri odgovaranju vodi evidenciju o planu sjedenja jer tako može pratiti što je koji od učenika odgovorio na pitanja, to zapisuje na papir uz njihova imena i komentare pri diskusiji.
- ✓ Nastavnik potiče diskusiju među sudionicima; ako se mišljenja razilaze, pokušava potaknuti pojašnjenje i argumentiranu obranu stajališta. Ako učenik ne odgovori dovoljno jasno, potakne ga na pojašnjenje mišljenja.
- ✓ Za trajanja diskusije nastavnik ne smije iznositi vlastita mišljenja o pitanju/problemu; ne komentira i povlađuje jer na taj način učenici slobodno i promišljeno izražavaju svoja mišljenja.
- ✓ S vremena na vrijeme nastavnik potvrđuje i ponavlja iznesene tvrdnje, a ako se diskusija uspori, može pročitati bilješke o izrečenim komentarima. Podsjeća ih na već rečeno i pita ima li tko što dodati. Pošto se obradi prvo pitanje/problem, kreće se na sljedeće.

Za vođenje suradničke diskusije nastavnik se mora dobro pripremiti – osmisliti dovoljno konkretna i zanimljiva pitanja otvorenog tipa kojima će učenike voditi kroz nastavni sadržaj/problem/temu. Skupina učenika surađuje u dubinskoj raspravi o svakom pitanju. Može se koristiti za sve dijelove nastavnoga sata, a i pri rješavanju nekog problema razrednog odjela/tima. Važno je da učenici osjete da ih se ne kritizira i osuđuje za izrečeno mišljenje, da se stvori „sigurno“ i povjerljivo ozračje u kojemu se prihvaćaju različita mišljenja.

**4. OBILAZAK GALERIJE** – nastavna metoda koja zahtijeva kretanje učenika po razredu; rade u skupini od 3 do 5 učenika. Nastavnik postavi određeni problem/zadatak:

- ✓ Skupina obradi postavljenu problem, po mogućnosti s raznih stajališta, i proizvede konkretan proizvod – rješenje problema (pisano, crtežom) izradbom plakata.
- ✓ Plakate se zalijepi uokolo po zidovima učionice tako da se može „šetati, obilaziti“ galeriju.
- ✓ Na nastavnikov se znak skupine mijenjaju, pregledavaju, raspravljaju o svakom plakatu; vode bilješke o svojim opaskama ili mogu zapisati komentar na plakat.

- ✓ Nakon obilaska galerije svaka skupina ponovno pregledava svoj rad i uspoređuje ga s drugima te međusobno razgovaraju o tuđim komentarima vlastitoga rada.

Ova se nastavna metoda koristi za pronalaženje različitih rješenja problema, potiče argumentirano mišljenje, kreativnost, prihvaćanje tuđega mišljenja, međusobnu suradnju i jačanje timskoga duha.

**5. IGRANJE ULOGA** - nastavna metoda u kojoj učenici preuzimaju određene uloge iz života, npr. ulogu nastavnika/razrednika, radnika na pojedinome radnom mjestu, svog roditelja i drugih. Može služiti za bolje razumijevanje situacija u kojima se te osobe povremeno nalaze u stvarnom životu. Koristi se simulacija i demonstriranje pojedinih radnih procesa; to je nastavna metoda koja se najčešće primjenjuje u radu vježbeničke tvrtke.

- ✓ Nastavnik podijeli uloge koje preuzimaju učenici; dobivaju konkretne upute kako se trebaju ponašati, tj. koje radne zadatke trebaju izvršavati. Moguće je i da se podijele uloge unutar skupine/odjela vježbeničke tvrtke.
- ✓ Učenici trebaju vježbati igranje raznih uloga koje se izmjenjuju, npr. u radu vježbeničke tvrtke mogu obavljati nekoliko radnih zadataka tijekom radnoga vremena (telefoniranje, odgovaranje na upite, preuzimanje i raspodjelu pošte itd.).
- ✓ Moguće je promijeniti uloge, npr. rotacijom posla ili promjenom voditelja odjela i sl. Cilj je da učenici nauče što više radnih operacija, i to tako da ih kvalitetno mogu izvršiti, u što kraćem vremenu, uz osobno zadovoljstvo svojim uspjehom i doprinosom radu skupine. Učenik vježbom kroz igranje uloge stječe praktične vještine i razvija sposobnosti za rad, tj. igranje određene uloge.

Ovom se nastavnom metodom učenici dovode u situaciju u kojoj su druge osobe, razvija se stručno znanje, ali i empatija te jačaju socijalne veze među članovima skupine (razrednika i učenika, roditelja i djece, radnika vježbeničke tvrtke gdje se uočava njihova međusobna ovisnost itd.). Prigoda je za razvijanje komunikacijskih i prezentacijskih vještina, izražavanje kreativnosti i slobodne volje, mirno rješavanje nesuglasica i odgovorno preuzimanje odgovornosti za izvršenje radnih zadataka. Nastavnu je metodu moguće koristiti za sve dijelove nastavnoga sata, ali i pri provjeri nastavnih sadržaja. Tada dio razrednog odjela igra uloge, a drugi su publika.

**6. PROJEKTNJA METODA** – nastavna metoda koja se koristi kada, npr., cijeli razredni odjel/skupina radnika u vježbeničkoj tvrtki ima pred sobom zadatak koji treba realizirati (npr. sudjelovanje na smotri/sajmu vježbeničkih tvrtki, izradba internetske stranice, organizacija neke proslave, zajednički izlet itd.). Uzimajući u obzir zahtjevnost njegove realizacije, zadatak se naziva projektom.

- ✓ Nastavnik vodi učenike u raspravi prema određivanju svih potrebnih aktivnosti, sudionika/izvršitelja, vremena za realizaciju pojedinih aktivnosti kojima će se ostvariti projekt/zadatak. Rezultat je akcijski plan (navedene aktivnosti, izvršitelji, vrijeme-rok izvršenja). Bilo bi dobro akcijski plan prikazati kao plakat i staviti ga u učionicu na vidljivo mjesto svim učenicima.
- ✓ Mogu se formirati skupine učenika podijeljene po sličnim aktivnostima; one preuzimaju na sebe određene radne zadatke i odgovornost za njihovo pravodobno izvršenje. Moguće je odrediti voditelja pojedine skupine koji će usklađivati rad njezinih članova, voditi brigu o izvršenju aktivnosti prema rokovima.

- ✓ Učenici potpunom uključenošću sudjeluju u ostvarivanju pojedinih zadataka, svjesni su potrebe planiranja, organiziranja, međusobne suradnje. Bave se istraživačkim radom: pronalaze potrebnu literaturu, prema potrebi raspituju se kod drugih, samostalno traže savjete i pomoć.

U ovoj se nastavnoj metodi odgovornost potpuno prepušta učenicima, što nastavniku ponekad i nije jednostavno. Uvijek je na raspolaganju učenicima, pruža im savjete, ali ne preuzima na sebe realizaciju zadatka. Učenici stječu stručno iskustvo, razmjenjuju iskustva, jačaju timski duh i međusobnu suradnju jer imaju zajednički cilj. Nastava se „seli“ iz učionice, tj. učenje se odvija izvan škole.

### 2.3.2 ARTIKULACIJA NASTAVNOGA SATA – RADNOGA DANA

Cilj suradničkog učenja je aktivno učenje, kojim se učenike potiče na propitivanje i otkrivanje.

Kad se to ima na umu, potrebno je nastavni sat artikulirati prema konkretnom cilju za svaki radni dan/radni sastanak kada učenici postaju radnici vježbeničke tvrtke.

**Nastavni sat** uobičajeno dijelimo:

- Na **uvodni dio – evokaciju** – tj. fazu nastave u kojoj se od učenika traži da razmisle o tome što već znaju o nekoj temi (prisjećaju se), da postavljaju o njoj pitanja i iznose vlastita mišljenja te da, uz pomoć nastavnika, odrede svrhu – cilj učenja. Nastavnik, dakle, mora odabrati nastavne metode kojima će mišljenje učenika usmjeriti na temu, potaknuti ih na razmišljanje, izazvati njihovu radoznalost, podsjetiti ih na predznanje i navesti ih da formuliraju pitanja.
- Na **razradbu sadržaja – razumijevanje značenja** – tj. fazu nastave u kojoj učenici propituju i tragaju za spoznajama, povezuju nepoznato s poznatim čime proširuju postojeće znanje; rezultat njihove aktivnosti je shvaćanje značenja (zahtijeva trajnu uključenost i razumijevanje). Nastavnik, dakle, mora odabrati nastavne metode kojima će potaknuti učenike da istražuju sadržaj.
- Na **zaključak – refleksiju** – tj. fazu nastave u kojoj učenici ponovno promišljaju o idejama s kojima su se susreli i značenjima koja su shvatili; opet ih propituju, raspravljaju, proširuju to značenje na nova područja aktivnosti. Učenje se ogleda u trajnoj promjeni, a kada učenici mogu vlastitim riječima izraziti ideje, znači da su ih usvojili – razumjeli. Nastavnik mora odrediti nastavne metode kojima će potaknuti učenike da iskoriste značenje nastavne jedinice, tj. primijene nastavni sadržaj.
- Obično se nakon nastave učenicima zadaju  **dodatne aktivnosti**, čija je najvažnija svrha da učenicima osiguravaju priliku za samostalan rad na temelju ideja ili primjena o kojima je bilo riječi u obrađenoj nastavnoj jedinici. Te se aktivnosti obavljaju uglavnom izvan razreda pa učenicima mogu služiti za proširenje učenja izvan škole na zajednicu. Nastavnik može odabrati brojne metode kojima će zainteresirati učenike za takve dodatne aktivnosti, npr. izradbu postera, vođenje intervjua, istraživanja i sl.

Svaki nastavni sat mora imati konkretno osmišljen **cilj** – što se želi tijekom nastavnog procesa postići u radu s učenicima, koja je svrha učenja određenoga nastavnog sadržaja. Nastava, dakle, mora biti kurikularno orijentirana jer se na taj način može (pri kraju nastavnog procesa) provjeriti u kojoj je mjeri postavljeni cilj i ostvaren. Prema postavljenom cilju nastavnik bira nastavne metode za rad s učenicima i načine provjere realizacije cilja. Određivanjem cilja – svrhe učenja i upoznavanjem učenika s tim, osigurava se njihovo trajno zanimanje za nastavni sadržaj, povećava im se motivacija za učenje i prihvaćanje novih informacija.

Uz jedinstveni cilj nastavnoga sata potrebno je odrediti **specificirane ciljeve** – moraju biti zorni i opisivati vidljiva ponašanja koja bi učenici trebali znati demonstrirati ili proizvesti koje će stvoriti kao rezultat obrađene nastavne jedinice. Ti ciljevi zahtijevaju raznovrsne razine mišljenja (mišljenje višeg reda), učenici trebaju biti u stanju pokazati više od prisjećanja ili razumijevanja informacija koje im je nastavnik prezentirao (više su aktivno intelektualno uključeni pa osim prihvaćanja novih informacija mogu promišljati kakva je korisnost za njihov život ili društvo općenito itd.).

Pri određivanju općeg cilja nastavnoga sata i specificiranih ciljeva treba imati na umu može li se zamišljena aktivnost provesti u odnosu na situaciju i očekivanja u odnosu na učenike s kojima će se učiti pojedini nastavni sadržaj.

Rad u vježbeničkoj tvrtki je specifičan, zbog čega je priprema nastavnoga sata zahtjevnija. Obuhvaća osmišljavanje radnog zadatka za svaki odjel, a i za određivanje cilja koji se želi tim radnim zadatcima postići.

U nastavku je primjer zadatka razrađenog po odjelima vježbeničke tvrtke i primjer liste praćenja rada učenika tijekom rada u vježbeničkoj tvrtki.

Izvođenje nastave u predmetu *Vježbenička tvrtka* zahtijeva od nastavnika da istodobno zapošljava sve učenike/ce s različitim zadatcima i da stalno ostvaruje suradnju među odjelima:

- kroz raščlanjivanje općeg zadatka na pojedinačne zadatke za radnike
- kroz kolanje dokumentacije tijekom poslovanja unutar tvrtke.

## POSTAVLJANJE OPĆEG ZADATKA

Pri planiranju nastave nastavnik/voditelj vježbeničke tvrtke izrađuje izvedbeni plan prema organizacijskoj strukturi svoje tvrtke u onoliko varijanata koliko njegova tvrtka ima odjela – kako bi za svaki odjel predvidio odgovarajuće radne zadatke.

Ukupni – opći zadatak vježbeničke tvrtke *TIKO d.o.o.* mogao bi biti:

- postizanje dobiti (ostvarenjem prometa: nabavom i prodajom kvalitetnog namještaja).

## RAŠČLANJIVANJE UKUPNOG ZADATKA TVRTKE

Unutarnjom podjelom rada u svojem izvedbenom nastavnom planu nastavnik dijeli opći zadatak tvrtke *TIKO d.o.o.* na posebne zadatke za svaku poslovnu funkciju – odjel utvrđen organizacijskom strukturom (administracija, nabava, ...). Na taj način svaki nastavni sat obuhvaća različite nastavne sadržaje što su ih učenici/ce upoznali u ostalim općeobrazovnim i stručnim predmetima.

Pojedinačni zadatci – kao najniža razina raščlanjivanja – dodjeljuju se pojedinim radnicima koji ih najčešće ostvaruju kroz više nastavnih sati. Zbog toga je nužno neprekidno pratiti izvršenja zadataka – korištenjem unaprijed utvrđenih obrazaca radnoga rasporeda.

## DNEVNI RADNI RASPORED

Rad u vježbeničkoj tvrtki kao nastavni proces odvija se u bloku, spojena dva školska sata za koja se preporučuje sljedeća artikulacija:

- 5 minuta = sastanak nastavnika/voditelja VT-a i menadžmenta (nastavnik/voditelj iznosi svoje mišljenje o tome koliko je koji učenik/ca stvarno sudjelovao/la u radu svog odjela; opaske na vođenje dnevnika rada učenika/ca u kojima su oni kroz domaću zadaću opisali poslove tijekom prošloga radnog dana);
- 10 minuta = samostalni sastanak menadžmenta – top-menadžer vodi sastanak (podsjecamo se koje poslove smo obavili prošloga radnoga dana i što ćemo raditi danas). Za to vrijeme radnici pripremaju svoja radna mjesta te na temelju bilješki u dnevniku rada samostalno nastavljaju s poslovima započetim u prethodnim radnim danima);
- 65 minuta = rad po odjelima – voditelj odjela podjeljuje zaduženja svojim radnicima koji ih upisuju u obrazac osobnih zaduženja;
- 10 minuta = završni poslovi, kratka izvješća o dnevnome radu.

**CD: Primjer: Raščlanjivanje zadataka – RADNI LISTOVI 1a - 1e:**

1a - Zadatak razrađen po odjelima

1b - Primjer razrađene aktivnosti Odjela administracije

1c - Obrazac za razradbu aktivnosti Odjela prodaje i marketinga

1d - Obrazac za razradbu aktivnosti Odjela nabave

1e - Obrazac za razradbu aktivnosti Odjela financija i računovodstva.

## OSOBNA ZADUŽENJA

Voditelj odjela raspoređuje radne zadatke svakom pojedinom učeniku/ci - radniku vježbeničke tvrtke te u njegovu obrascu osobnih zaduženja prati rokove izvršenja. Pošto pojedini zadatak bude u potpunosti obavljen, voditelj odjela pregleda dokumentaciju i, u razgovoru s nastavnikom/voditeljem vježbeničke tvrtke, daje prijedlog ocjene izvršenja.

Svaki radnik/ca vodi dnevnik rada (u njega prilaže obrazac osobnih zaduženja, posebno opisujući poslove koje je preuzeo/la te tijekom izvršenja) uz opis aktivnosti koje treba izvršiti za projekte u kojima sudjeluje, zatim ostvarenja te neizvršene zadatke.

**CD: Primjer: Obrazac OSOBNA ZADUŽENJA – RADNI LIST 2**



## SASTANAK

Svaki sastanak nastavnika/voditelja VT-a i menadžmenta kao i sastanak top-menadžera s voditeljima odjela bilježi se u zapisnik. Organizacijskom strukturom tvrtke – sistematizacijom radnih mjesta - može se utvrditi da zapisnik vodi poslovna tajnica – koja radi u Odjelu administracije. Zapisnik se uvijek piše u istu bilježnicu s obilježenim rednim brojevima stranica. Svaki voditelj odjela može organizirati vođenje pojedinačnih zapisnika za svoje odjelne sastanke te sam odrediti tko će biti zapisničar.

## VOĐENJE ZAPISNIKA

U zaglavlje upisujemo ime, pravni oblik i adresu tvrtke. Svaki dokument mora imati:

- naziv sastanka, npr. Zapisnik sa sastanka skupštine dioničara; Zapisnik br.1 – sastanak menadžmenta tvrtke
- nadnevak održavanja sastanka i vrijeme njegova početka održavanja (u satima)
- popis nazočnih (ime i prezime)
- popis izočnih (ime i prezime te razlog izočnosti)
- kratak sažetak odluka s prethodnoga sastanka (iz prethodnog zapisnika) koje nazočnima treba pročitati, a oni ih trebaju prihvatiti ili odbiti uz obrazloženje (zapisati obrazloženje)
- dnevni red današnjega sastanka – sastanak se održava po točkama dnevnoga reda
- voditelj sastanka predlaže dnevni red i daje ga na usvajanje nazočnima, koji ga glasovanjem prihvaćaju – a mogu ga i dopuniti.

Prema dnevnome redu voditelj sastanka obrazlaže temu/prijedlog, otvara raspravu i predlaže odluku koja se donosi glasovanjem - način glasovanja i sustav odabira potrebne većine za prihvaćanje odluke određuje se prije sastanka. Za donošenje odluke voditelj sastanka pita tko je za, tko je protiv, te tko je suzdržan, a zapisničar upisuje broj pojedinih glasova. Na taj način menadžment donosi važne odluke o poslovnoj politici tvrtke. Npr.: među zadacima marketinga su i kreiranje logotipa i slogana poduzeća - svoje prijedloge predočavaju vodstvu tvrtke, a o odabiru najboljeg rješenja mora postojati bilješka u zapisniku - na temelju zapisnika ispisuje se odluka.

Tijek sastanka zapisničar može bilježiti na tri načina:

- pod imenom i prezimenom sudionika u raspravi - sve u prvom licu
- prepričavanjem
- zapisivanjem samo konačnih odluka.

Ako je netko od nazočnih napustio sastanak ili je netko naknadno došao, zapisničar to mora navesti u zapisniku (zabilježiti ime, prezime i vrijeme odlaska/dolaska) te na kraju zabilježiti u koliko je sati sastanak završio.

Zapisnik potpisuje zapisničar (ovjerovitelj zapisnika postoji kod sastanaka na kojima se donose važne poslovne odluke, kao što je skupština dioničara).

**CD: Primjer: ZAPISNIK SASTANKA – RADNI LIST 3**

## POVREMENI IZVJEŠTAJI

Pri određivanju zaduženja za pojedine radnike voditelj odjela odabire i učenika/cu koji će po završetku zadanih poslova prezentirati izvještaj odjela na sastanku svih radnika. Izvještaj predstavlja:

- prezentaciju obavljenih zadataka
- pogled u budućnost, tj. plan rješavanja neizvršenih zadataka iz dosadašnjeg poslovanja, uz prijedlog poslova koji će unaprijediti odjel i cijelu tvrtku.

## VRJEDNOVANJE RADA U VJEŽBENIČKOJ TVRTKI

Vježbenička tvrtka pokušava u poslovanju biti što vjernija slika stvarnosti, ali kao nastavni predmet ipak zahtijeva ocjenjivanje, praćenje i vrjednovanje rada učenika/ca u imeniku. Nastavnik/voditelj VT-a unaprijed određuje kriterije ocjenjivanja i s njima upoznaje učenike/ce.

Kroz praćenje moramo vidjeti: koliko su rezultati rada u skladu s praksom i mogu li se primijeniti u stvarnosti; koliko puta je neki posao rađen ispočetka; je li se o sličnim pogreškama moralo razgovarati više puta; može li učenik/ca riješiti problem bez nastavnika...

### CD: Primjer: ELEMENTI VRJEDNOVANJA RADA UČENIKA – RADNI LIST 4

Osnovni elementi ocjenjivanja, praćenja i vrjednovanja učenikovih postignuća u radu u vježbeničkoj tvrtki su:

- **kvaliteta obavljena posla:**

- točnost izvršenja = pridržavanje zakonskih odredaba; sadržajna točnost isprava, proračuna i poslovnih komunikacija; jezik i izražavanje
- ispravan redoslijed radnih operacija
- vrijeme izradbe = poštovanje zadanih rokova;

- **primjena usvojenih znanja** = primjena svih znanja stečenih u svim nastavnim predmetima obrazovanja za zanimanje *ekonomist*:

- poznavanje radnih zadataka - snalaženje u radnim situacijama, samostalnost
- pronalaženje boljih rješenja, njihov izgled
- izradba proračuna, poslovnih komunikacija, knjiženja, urednost i sl.;

- **dnevnik rada učenika/ce** = učenik/ca upisuje poslove koje je preuzeo/la i tijekom njihova izvršenja, opisuje aktivnosti koje treba izvršiti za projekte u kojima sudjeluje, ostvarenja te neizvršene zadatke.

### CD: Primjer: DNEVNIK RADA UČENIKA/CE – RADNI LIST 5

Osnovni elementi upisuju se u imenik kao elementi vrjednovanja rada učenika/ca u vježbeničkoj tvrtki, a preporuča se uvođenje i dopunskog elementa: **odnos prema radu** koji, kao drugi po važnosti u redoslijedu utjecaja na konačnu ocjenu, treba obvezno koristiti svaki nastavnik/voditelj u svojim tablicama.

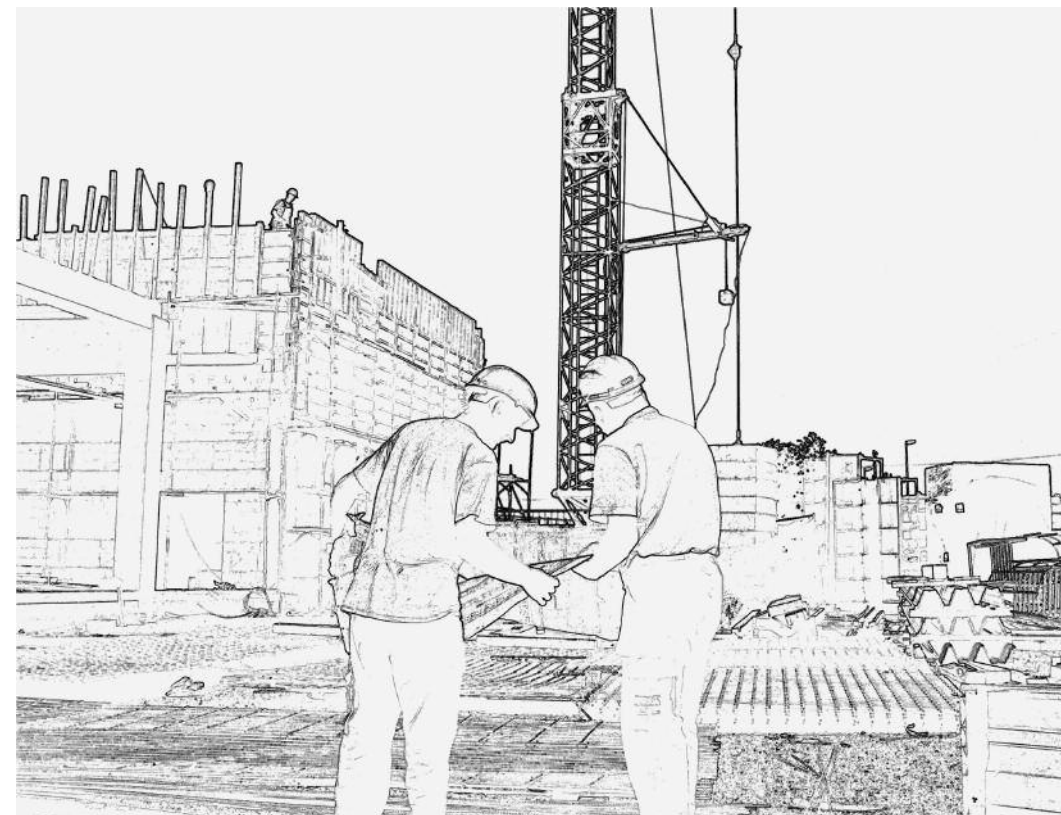
Nastavnik sam odlučuje kako će pratiti rad učenika/ca: hoće li koristiti prosudbene listiće, npr. o suradnji, razgovore s radnicima, ili će primijeniti jednostavnu i mnogim nastavnicima najsigurniju metodu - učiteljska zapažanja i procjenu. Poželjno je da se učenici/ce uključe u ocjenjivanje svojih učinaka: voditelj odjela prvi kontrolira izvršenje zadataka i



opisuje rad svojih radnika. Znatno olakšanje u praćenju rada učenika/ca omogućuje nastavniku postojanje kontrolnog popisa potrebnih poslova - aktivnosti za svaki zadani zadatak, što ga nastavnik treba izraditi u svojim pripremama za nastavu.

CD: Primjer: KONTROLNI POPIS AKTIVNOSTI ZA ZADATAK – RADNI LIST 6

### 3. POČETAK RADA VJEŽBENIČKE TVRTKE – OSNIVANJE



Osnova trećeg poglavlja je prikaz početka rada u vježbeničkoj tvrtki. Da bi se donijela odluka o osnivanju tvrtke, potrebno je analizirati tržišno okruženje (analiza nabavnoga i prodajnog tržišta), uočiti moguću tržišnu nišu i postaviti viziju poslovanja. Ovo poglavlje daje pregled svih poslova i aktivnosti, od ideje do formulacije ciljeva, izradbe poslovnoga plana do osnivanja vježbeničke tvrtke, uključujući suradnju sa Središnjim uredom – SUVT-om. U središtu ovog poglavlja je primjenjivost materijala u praksi.



### 3.1 POSLOVNA IDEJA

Poslovna ideja je kod vježbeničke, kao i kod svake stvarne tvrtke ključ uspjeha. U radu vježbeničkih tvrtki ističu se dvije posebnosti: specifičnosti tržišta vježbeničkih tvrtki kao mjesta za učenje u školama te posebnosti odnosa s partnerskim tvrtkama.

Uz poglavlje 3.1 na pratećem CD-u naći ćete:

1. Radni list s primjerom za primjenu metode za razvoj kreativnosti - *Metoda zapisivanja misli – brainwriting*
2. Primjer upitnika za utvrđivanje osobnih talenata.

### 3.2 KONTAKTI S PARTNERSKOM TVRTKOM I LOKALNOM ZAJEDNICOM

Prilagođavanje proizvoda, usluga, opreme i postupaka u poslovanju prema iskustvima partnera, a u slučaju vježbeničke tvrtke prema iskustvima partnerske tvrtke, osnove su *benchmarkinga*.

Ovo će Vam poglavlje olakšati prve kontakte s potencijalnim partnerskim tvrtkama.

Uz poglavlje 3.2 na pratećem CD-u naći ćete:

1. Radni list 1 - DOPIS ZA PARTNERSKU TVRTKU.

### 3.3 OD STRATEGIJE DO CILJAVT-a

Svaka tvrtka ima svoje specifične ciljeve. Kao i svaka nogometna momčad, tvrtke razlikuju strategiju, taktiku i operativne ciljeve. Pri osnivanju i poslovanju tvrtke moraju definirati i ostvariti različite ciljeve.

### 3.4 POSLOVNI PLAN

Poslovni plan je koncept provedbe poslovne ideje i strategije. Važan je kako za postojeće tako i za tvrtke u osnivanju.

Uz poglavlje 3.4 na pratećem CD-u naći ćete:

1. Poslovni plan VT-a *TIKO d.o.o.*

### 3.5 SREDIŠNJI URED VJEŽBENIČKIH TVRTKI – SUVT

Središnji ured je pružatelj usluga koji omogućava poslovanje vježbeničkih tvrtki, npr. simuliranjem Trgovačkog suda, Porezne uprave, Poslovne banke, Zavoda za mirovinsko i zdravstveno osiguranje itd. U međunarodnome prometu posebno je bitna funkcija Banke.

U ovom poglavlju se, korak po korak, simulira gospodarska stvarnost glede osnivanja i poslovanja vježbeničke tvrtke.

Ovi su poslovi posebno važni pri strukturiranju rada vježbeničke tvrtke.

Uz poglavlje 3.5 na pratećem CD-u naći ćete:

1. Prijavu u Registar poslovnih subjekata RPS-1
2. Prijavu u Registar obveznika poreza na dodanu vrijednost (PPDV)
3. Prijavu M-11 P o početku poslovanja obveznika uplaćivanja doprinosa
4. Prijavu o početku osiguranja M-1 P za svakog radnika
5. Prijavu o prestanku osiguranja M-2P za svakog radnika
6. Prijavu o obvezniku uplate doprinosa (tiskanica 1)
7. Prijavu na osnovno zdravstveno osiguranje za osiguranu osobu (tiskanica 2)
8. Prijavu na osnovno zdravstveno osiguranje za člana obitelji (tiskanica 3).

### 3.6 INTERAKTIVNO POVEZIVANJE S BITNIM INSTITUCIJAMA

Cilj je povezivanje ASO-a i relevantnih institucija, promicanje poduzetništva u strukovnom školstvu kroz različite zajedničke projekte s institucijama kao što su Hrvatska obrtnička komora, Hrvatska gospodarska komora, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Državni zavod za statistiku.

### 3.1 POSLOVNA IDEJA

Početak rada svake vježbeničke tvrtke vezan je uz pronalaženje poslovne ideje. Poslovna ideja stvara temelj za kontinuirani rad tvrtke u razdoblju od najmanje pet godina. Kao i kod svake stvarne tvrtke, razvoj poslovne ideje je mješavina osobnih sklonosti, zahtjeva tržišta na kojem će tvrtka djelovati (tržište vježbeničkih tvrtki!) i mogućnosti pronalaska partnerske tvrtke iz stvarnoga poslovnog svijeta.

Proces razvoja poslovne ideje u vježbeničkoj se tvrtki odvija na vrlo sličan način kao i u stvarnome poslovnom svijetu. U nastavi vježbeničke tvrtke preporuča se potaknuti i pobuditi poduzetnički duh učenika na sljedeći način:

- a) učenicima navesti primjere iz stvarne poslovne prakse i prikazati razvoj poslovne ideje kod stvarnih poduzeća (vidi primjere);
- b) učenicima prikazati mogućnosti razvoja poslovnih ideja (interne poslovne ideje nastaju iz hobija koji se plasiraju na tržište; eksterne poslovne ideje nastaju tako da se prepoznaje tržišna prilika koja se oblikuje u poslovnu ideju – vidi primjere);
- c) proces razvoja i oblikovanja poslovne ideje može se moderirati i oblikovati metodama kreativnog poučavanja;
- d) izbor partnerske tvrtke može se izvršiti prije ili nakon formiranja poslovne ideje. Budući da se u radu vježbeničke tvrtke simuliraju komercijalni vidovi poduzeća, suradnja sa stvarnim poduzećima od velike je važnosti. Stvarna (partnerska) tvrtka u prvom redu služi prikazivanju realnih procesa proizvodnje i prodaje – detaljniji pregled u poglavlju 4.

Prigode za uspjeh postoje svuda oko nas, ali se pojava kreativne ideje ipak ne može unaprijed predvidjeti. Poslovna ideja nastaje kao rezultat stvaralačkog mišljenja koje pojedinci mogu imati u većoj ili manjoj mjeri. Uspješan će poduzetnik pronaći poticaj za novu ideju

ili posao i tamo gdje ga svi drugi odmah ne vide. Brojni su primjeri uspješnih poduzetnika koji su tradicionalne poslove počeli raditi na nov način.

Primjer:

70-ih se godina Ivan, kao izučeni stolar, uputio u Njemačku, gdje su mu živjeli roditelji. Zaposlio se u jednom mjestu u blizini Münchena u privatnoj stolarskoj radionici za izradbu bavarskoga stilskog namještaja. No, san o povratku u Hrvatsku nije ga napuštao ni nakon 24 godine rada. Godine 1997. Ivan se s obitelji vratio u Hrvatsku, gdje je otvorio vlastitu radionicu. Iako obavlja isti posao kao u Njemačkoj, sretan je da je u svojoj domovini imao priliku samostalno pokrenuti svoj vlastiti pothvat. Kredite je nabavio od Njemačke banke i Hrvatske banke za obnovu i razvitak. Strojeve je nabavio u Njemačkoj. Idealno drvo za izradbu stilskog namještaja je crvljiva jelovina, a budući da je kod nas nema, Ivan ju je prisiljen uvoziti iz Bavarske, dok masivnu jelovinu nabavlja ovdje kod nas. Namještaj od crvljive jelovine 30 posto je skuplji jer je obradba mnogo teža i zahtijeva više vremena i strpljenja. Zbog čavala u drvu, pile se i noževi mnogo brže troše. Zato stolari ne vole raditi s takvim drvom. Prije početka obradbe takvog drva potrebno je uništiti crve visokom temperaturom. S obzirom na to da je riječ o stilskom namještaju, niti jedna serija nije veća od deset komada, a u stolariji se obavljaju sve faze obradbe. S Ivanom rade njegov sin, zet i još jedan radnik. Za prodaju nema problema. Većim dijelom Ivan izvozi svoj namještaj u Njemačku, za poznatoga kupca koji svoju robu prodaje u ekskluzivnim prodavaonicama. Za naše tržište zanimanje za takav namještaj je manje zbog visoke cijene. Zbog toga se domaće narudžbe uglavnom sastoje od samo jednog komada namještaja ili manjih ormarića. U budućnosti Ivan planira proširiti svoj pogon, a sve ovisi o zainteresiranosti potencijalnih kupaca na našem tržištu.

Zadatak je nastavnika da učenike uvede u diskusiju putem sljedećih pitanja:

- Kako je Ivan došao na ideju o otvaranju radionice?
- Koja je tajna njegova uspjeha?
- Poznajete li nekog uspješnog poduzetnika iz svog okruženja? Ako je odgovor DA, na koji način je započeo svoj posao i s kojim idejama? Po čemu je prepoznatljiv?

Kad poduzetnik odluči krenuti u poslovni pothvat, osnovna pitanja na koja mora dati odgovor jesu:

- Kojim poslom se baviti i biti uspješan?
- Što mogu raditi u svojoj kući ili u svome stanu?
- Što ja zapravo znam raditi?
- Što ja volim i želim raditi?
- Što je netko spreman financirati?
- Trebam li poslovnog partnera ili sve mogu sam?
- Kojim resursima raspolazem za početak posla?

Pronalaženje ideje nije samo plod slučaja. Dosadašnje iskustvo pokazuje da se kreativnost pojedinaca može svjesno poboljšati. Biti kreativan ne znači uvijek imati revolucionarne

ideje, već je važnije imati svjež i nesputan pristup donošenju odluka. Svatko može biti kreativan u određenoj mjeri, ovisno o tome razvija li svoju kreativnost ili ne, jer znatan broj ljudi godinama gubi kreativnost iz svoje mladosti, budući da i ne pokušavaju biti kreativni. Kreativnost nije samo osobina rijetkih pojedinaca. Osoba koja misli da nije kreativna zapravo je osoba koja ne koristi svoje kreativne potencijale. Ljudi gube većinu svoje kreativnosti odrastajući. Studije pokazuju da do 40. godine ljudi zadržavaju samo 2 posto kreativnosti koje su imali u dobi od 5 godina. Ključ za poboljšanje vlastite kreativnosti je dopustiti kreativnim potencijalima da se razvijaju čitavog života, nikada ih ne treba «zaključavati».

Najčešće usvojen prikaz značajki kreativnih ljudi je:

- prilagodljivi su i nisu skloni autoritetu
- nadareni su
- imaju pozitivnu sliku o sebi
- motiviraju ih izazovni problemi
- skloniji su razmišljanju nego impulzivnosti
- empatični su
- originalni su u svojim razmišljanjima
- cijene svoju samostalnost
- nemaju stalnu potrebu biti hvaljeni
- imaju znatiželju mladih i u starijoj životnoj dobi.

### 3.1.1 NAJČEŠĆI IZVORI POSLOVNIH IDEJA

#### 1. Hobi

Uz svakodnevni posao hobiji - poput glume, fotografije, športa, plesa, kulinarstva i sl. - mogu biti izvanredna mogućnost za ideju o poslovnom pothvatu.

Vježba:

Zadatak je nastavnika da učenike podijeli u nekoliko skupina. Svaka skupina, ovisno o interesima, odabire jedan hobi. Kako bi dokazali da se njihova kreativna ideja može konkretizirati u poslovnu ideju, učenici mogu navesti proizvode ili usluge za kojima postoji interes na tržištu, a za koji mogu osigurati odgovarajuću dobit.

Primjer za vježbu:

Skijanje kao hobi možemo konkretizirati u posao putem dva procesa.

Proces proizvodnje:

- skije, skijaški štapovi, kape, naočale, pancerice, skijaška odijela, rukavice.

Proces prodaje proizvoda i usluga:

- skije, skijaški štapovi, kape, naočale, pancerice, skijaška odijela, rukavice, priručnici, CD-i
- servisiranje skija, organizacija natjecanja, tečajevi, savjeti za prehranu, kondicijski treninzi, zdravstvene usluge.

#### 2. Urođena darovitost (talent)

Ako pojedinac posjeduje prirodnu darovitost, npr. za crtanje, pisanje, dizajniranje, trgova-

vanje, aranžiranje, može - uz pomoć odgovarajućeg obrazovanja, odnosno specijalizacije - razviti svoje vještine i upotrijebiti ih za pokretanje svoga vlastitog posla, npr. otvaranje trgovine mješovitom robom, osnivanje male nakladničke kuće, agencije za modni dizajn, cvjećarnice i sl.

### 3. Stručnost u poslu

Ulažući u razvoj svoje poslovne karijere bilo u državnim institucijama ili u privatnoj organizaciji, pojedinci s vremenom stječu iskustvo i ugled u svojoj profesiji. Nakon određenog vremena odlučuju se za samostalan poslovni pothvat, zadržavajući dosadašnje korisnike svojih usluga, odnosno proizvoda. Najčešće se radi o liječnicima, profesorima, informatičarima i sl. Stoga su česti primjeri da sveučilišni profesori otvaraju visoke poslovne škole.

Primjer:

Mladi poduzetnici Mladena i Mario prvi su u Hrvatskoj počeli proizvoditi brodski namještaj koristeći se modernom, kompjutorskom tehnologijom. Dugogodišnje poznanstvo pretvorili su u posao jer su oduvijek željeli raditi za sebe i primijeniti znanje za područja za koja su stručni.

Mladena je završila brodogradnju i radila je kao projektna inženjerka na rekonstrukciji stambenoga dijela naftne platforme, pa su - osnivanjem tvrtke za proizvodnju brodskih interijera - spojili informatiku i brodogradnju. Procijenili su da u Hrvatskoj mala brodogradnja ima perspektivu. Mali brodograditelji doživljavaju ekspanziju i bilo im je logično da potraže potporu kooperanata. Počeli su surađivati s dva vodeća domaća proizvođača malih brodova. Strana je konkurencija prilično jaka jer se razvijala zajedno s proizvođačima brodova. Stoga im je, unatoč kvaliteti i povoljnoj cijeni, trebalo vremena za uspješan plasman. Posao su pokrenuli uz pomoć kredita i uštedevine, nabavili su opremu te zaposlili još četiri radnika. Ured i pogon smjestili su u Zagorju, u prostore nekadašnje tvornice *Astra*, jer je cijena najma povoljnija nego u Zagrebu. Napravili su uzorke i počeli ih nuditi domaćim brodograditeljima. Izrađuju i elemente eksterijera, a planiraju i dalje ulagati u proizvodnju i nove tehnologije te širiti ponudu.

### 4. Pronalaženje poslovnih prilika

Izvor za uspješnu poslovnu ideju može biti i promjena u okruženju. Uočiti promjenu, prilagoditi se i iskoristiti je kao povoljnu priliku za novi poslovni pothvat značajka je uspješnoga poduzetnika. Često ne možemo vidjeti bolje ako stalno gledamo u istom smjeru. Treba promijeniti kut gledanja i promjenu u okruženju ne doživljavati kao problem, odnosno kao opasnost, već kao povoljnu priliku.

Primjer:

Trend povećanog broja kartičnih prijevara tvrtka IBM je iskoristila kao povoljnu priliku za plasman novog proizvoda na tržište. Umjesto kartica s magnetskim zapisom, na tržište je lansirala nove čip-kartice. Ova nova čip-tehnologija, potpomognuta IBM-ovim inovativnim softverom, omogućuje prvenstveno zaštitu od najčešćeg oblika krivotvorenja i zlorabe kartica.

Vježba:

Nastavnik zadaje konkretne situacije kao posljedice promjena u okruženju. Učenici dolaze do različitih ideja o pokretanju novog posla zbog navedenih promjena.

Primjeri:

- Stanovništvo se upozorava na moguću prisutnost kravljeg ludila u zemlji.
- Porast kriminala na ulicama grada, roditelji strahuju za svoju djecu.
- Prije 15 godina zabilježen je porast nataliteta u zemlji.
- Cijene benzina iz dana u dan sve su veće.
- Iz godine u godinu ljetne temperature su u porastu.
- Stres na poslu - najopakiji ubojica ovoga stoljeća.

### 5. Inventivnost

Pojedinci koji su skloni istraživanjima, pronalascima, ako istodobno imaju i poduzetničkog duha, mogu i te kako iskoristiti tu svoju sposobnost i ideju pretvoriti u konkretan posao.

Primjer:

Art Fry, izumitelj blokova samoljepivih papira *Post-it*, pjevao je u crkvenom zboru. Papiri kojima je označivao stranice u svojoj zbirci crkvenih pjesama ispali bi nakon prve mise, što mu je otežavalo nalaženje tih mjesta za drugu misu. Potreba je bila jasna: samoljepivi papirić koji bi se mogao lako odlijepiti bez oštećivanja stranice. Iako u početku nije naišao na razumijevanje u svojoj tvrtki koja je bila poznata po proizvodima jake ljepljivosti, Art je bio uporan i išao k svome cilju s velikom ustrajnošću. Rezultat su bili blokovi naljepnica *Post-it*, koji su se tvrtki 3M na kraju pokazali vrlo profitabilnim proizvodom.

#### 3.1.2 METODE PRONALAŽENJA IDEJA I UVJETI ZA USPJEŠNU POSLOVNU IDEJU

Postoje tri faze u procesu stvaranja ideje:

1. definiranje problema
2. razmišljanje, prikupljanje informacija, istraživanje
3. konkretno predočavanje najboljeg rješenja.

Vježba:

Nastavnik upoznaje učenike s procesom stvaranja ideje kroz konkretne aktivnosti. Dijeli ih u četiri skupine, od kojih svaka ima isti zadatak.

Nakon što su učenici definirali činjenicu da žele osnovati vježbeničku tvrtku, kreću na drugu fazu. Zadatak im je da pokušaju razmišljati o stvarima za koje smatraju da ih je potrebno mijenjati, odnosno poboljšati. Razgovaraju s ljudima iz okruženja, roditeljima, prijateljima, ljudima iz poslovnog života; posjećuju prodavaonice, aktualne sajmove; proučavaju uspješne poduzetničke pothvate iz novina, časopisa, književne literature, televizijskih emisija. Analiziraju mogućnosti za kontakte s potencijalnim partnerskim tvrtkama.

Učenici vode bilješke o svojim istraživanjima i razgovorima međusobno razmjenjujući iskustva i zajednički prezentiraju rezultate.

U trećoj fazi, temeljem prikupljenih informacija, učenici će nastojati predočiti najbolje rješenje. U skupini jedan pojedinac potiče ostale, a veći broj različitih ideja stvara nove poticaje. Postoje brojne metode i postupci poticanja skupnoga stvaralačkog mišljenja, a tri najpoznatije su: **delfi-metoda**, **oluja mozgova** (*brainstorming*) i **metoda zapisivanja ideja** (*brainwriting*).



## Delfi-metoda

Dobila je ime po starogrčkom svetištu u kojemu je mitska proročica Pitija proricala budućnost. Ona je bila poznata po dvosmislenim proročanstvima koja su bila tako izrečena da se uvijek moglo protumačiti kako je ona točno predvidjela događaj. Tako, na primjer, njezino izricanje budućnosti prije odlaska ratnika: "Ići ćeš vratiti se nikada ne ćeš poginuti u ratu!" može se različito tumačiti ovisno o tome iza kojeg dijela rečenice stoji zarez. Današnja delfi-metoda nema ništa zajedničko s nagađanjem lukave proročice jer je to postupak pisanog izjašnjavanja veće skupine stručnjaka o nekom problemu (na primjer: vjerojatnost uspjeha novog proizvoda ili moguća vremenska pojava važnoga, a neizvjesnog događaja). Voditelj istraživanja odabere skupinu stručnjaka, postavi im pitanja putem pisma i na isti način prikupi odgovore. Tako sudionici ispitivanja i ne znaju što su odgovorili drugi sudionici. Na taj se način izbjegava mogućnost da utjecajan pojedinac nametne svoje mišljenje cijeloj skupini. Kad se prikupljeni odgovori statistički obrade, ponovno se šalju ista pitanja, ali se daje i statistički prikaz odgovora čitave skupine. Sada svaki sudionik može svoje mišljenje usporediti s mišljenjem ostalih pa su moguće korekcije ako je netko bio neodlučan. Nakon nekoliko ponavljanja postiže se gotovo jednoglasno mišljenje. Vjerojatno je takvo mišljenje točnije nego da ga izriče sam pojedinac. Prvi problem u provedbi ove metode je odabir skupine stručnjaka i malo je vjerojatno da bi poduzetnik-početnik mogao okupiti stručne utjecajne ljude na svom ispitivanju. Radi se o složenoj metodi koja se rijetko koristi za potrebe malih poduzeća. Zato ovu metodu primjenjuju znanstveni instituti i sveučilišta, ali se rezultati ispitivanja objavljuju tako da ih poduzetnik može upoznati čitajući stručne časopise.

## Oluja mozgova (*brainstorming metoda*)

To je najčešće korištena metoda poticanja skupnoga stvaralačkog mišljenja. Preporuka je da broj članova ne bude manji od pet niti veći od 12. U ležernom ozračju dominira povjerenje, tolerancija i sloboda mišljenja. Pritom se nastoji izbjeći sudjelovanje nadmoćnih i nametljivih pojedinaca. Sve se prikupljene ideje zapisuju kako bi ih svi mogu vidjeti. Sudionici bi trebali biti upoznati sa sljedećim uputama:

- mi stvaramo ideje
- moguće je reći sve što nam padne na pamet
- ideje se daju u osnovnim naznakama
- poželjni su i neobični prijedlozi
- nema autorstva ideja
- možemo povezivati tuđe ideje sa svojim
- ne komentiramo i ne vrjednujemo ideje
- nitko nema pravo kritizirati tuđe ideje
- najvažnija je količina ideja.

Proces vodi voditelj/nastavnik; ideje se stvaraju najviše do pola sata, nakon kojega vremena sudionici obično iscrpe sva promišljanja. Nakon toga slijedi vrjednovanje ideje, odnosno njezino kritičko preispitivanje. Voditelj/nastavnik nastoji za svaku ideju čuti od sudionika argumente «za» i «protiv».

Učenici pak mogu dati različite ideje - manje ili više provedive, kao npr.:

- prodaja namještaja
- turistička agencija
- proizvodnja i prodaja pekarskih proizvoda
- trgovanje rabljenim kompaktno-disk pločama
- prodaja osušenih i prepariranih rijetkih biljaka i trava
- prodaja svijeća u automatima
- trgovanje športskim rekvizitima ili glazbenim materijalima
- trgovanje robom s tvorničkom pogreškom
- organizacija dječjih rođendana sa zabavnim programom
- nabava, luksuzno pakiranje i otprema specijalnih prigodnih darova na zadanu adresu.



Brainstorming

Ovom se metodom može najbrže prikupiti velik broj ideja, no to ne znači da će sve ideje biti odmah upotrjebljive za poduzetničke pothvate. Provedba metode nije ni skupa ni teška, ali je ipak nužno da voditelj bude osposobljen za usmjeravanje rasprave i poticanje kreativnosti sudionika.

## Metoda zapisivanja misli (*brainwriting metoda*)

Ova se metoda primjenjuje kad se radi o jednostavnijim problemima i za skupine sudionika koji se dovoljno međusobno ne poznaju. Tehnika se sastoji od pisane komunikacije koja se dopunjuje usmenom. Primjenjuje se u malim skupinama od četiri do sedam osoba. Odvija se u tri faze:

1. definicija problema
2. zapisivanje ideja, dodavanje i kruženje listova papira
3. vrjednovanje ideje.

Voditelj (nastavnik) prvo objasni tehniku i podijeli po jedan list papira svakom sudioniku. Sudionici sjede u krugu oko zajedničkog stola i bilježe ideje na list papira. Poslije zapisane prve ideje svaki sudionik dodaje svoj list papira susjedu s desne strane. Svaki krug zapisivanja traje pet minuta, a svaki list može za jednim stolom kružiti više puta (npr. tri puta). Broj kruženja ovisi o raspoloživom vremenu i motiviranosti sudionika. Ideje se zapisuju samo u osnovnim naznakama, čitljivo, jer će to čitati drugi članovi skupine. Tuđe se ideje mogu dopunjavati i dorađivati.

U trećoj se fazi ponovno razmjenjuju i vrjednuju listovi papira. Svaki sudionik treba pomnjivo proučiti i procijeniti svaku ideju. Moguće ih je vrjednovati s tri ocjene: 2 boda – ideje koje se čine odmah uporabive, 1 bod – ideje koje su uporabive ali traže doradbu, 0 bodova – najneuporabivije ideje.



### 3.1.3 OCJENJIVANJE IDEJA

Prikupiti različite ideje nije lako, a još je teže ocijeniti koja je od svih ideja najprikladnija za poslovni uspjeh.

Vrlo je važno prikupiti sve dostupne informacije koje moraju biti utemeljene na ozbiljnim i pouzdanim prosudbama, odnosno dobroj analizi unutarnjih i vanjskih čimbenika (nešto više o tome u poglavlju 6.1.1 ovog priručnika).

No, ipak će odluka o konačnom rješenju biti pitanje poduzetnikove odgovornosti za posao i njegova samostalnog preuzimanja rizika.

Postoji veći broj mogućih rješenja koja uglavnom zadovoljavaju i veći broj različitih mjerila (kriterija) po kojima se ocjenjuje izvedivost ideje.

Od više mogućih kriterija izabrali smo nekoliko:

Izvedivost	Procjenjuje se je li izabrana ideja (budući proizvod ili usluga) tehnički i ekonomski izvediva; promatra se ukupna raspoloživost stručnoga znanja, mogući krediti, stručne savjetodavne potpore i sl.
Prihvatljivost	Promatra se do koje je mjere ideja društveno prihvatljiva, je li moderna, napredna, uvažava li ekološke standarde, utječe li na nezaposlenost i sl.
Zakovitost	Razmatra se je li ideja u skladu s pravnim, kulturnim i etičkim normama.
Kvaliteta/svršishodnost	Promišlja se je li ideja u skladu s postojećim standardima i zahtjevima tržišta, tj. zadovoljavaju li konkretan proizvod ili usluga potrebe kupaca.
Razumljivost	Postavlja se pitanje je li ideja lako objašnjiva onim sudionicima koji sudjeluju u procesu njezina ostvarivanja.

Vježba:

Zadatak je nastavnika podijeliti učenike u nekoliko skupina od 4 do 5 njih. Svaka od njih odabire svoju ideju i razrađuje je prema prethodno navedenim kriterijima. Nakon obradbe svaka skupina predstavlja ostalima svoju zamisao, za koje vrijeme ostale skupine ocjenjuju ideju koja se prezentira ocjenom od 1 do 5 prema istim kriterijima. Nastavnik prikuplja papiriće s ocjenama, raščlanjuje i odabire najbolju ideju.

Razlike koje proizlaze iz ovih usporedaba ideja ukazuju na slabosti koje treba istražiti, a sličnosti ukazuju na snagu prema kojoj se treba usmjeriti. Sve čimbenike mogućeg uspjeha potrebno je s vremena na vrijeme preispitati jer i oni trpe zbog promjena na tržištu.

Primjena poduzetničke ideje u praksi znači njezino oživotvorenje koje se postiže početkom obavljanja zamišljene poduzetničke djelatnosti. Razdoblje koje započinje stvaranjem ideje, a nastavlja se pokretanjem akcije i ostvarenjem te ideje, prilično je zahtjevno.

Pritom je potrebna usklađenost niza organizacijskih aktivnosti koje tvrtku dovode do uspjeha, odnosno učinkovitosti.

Biti učinkovit ne znači samo *raditi prave stvari* već je potrebno *raditi prave stvari na pravi način*. To znači da zaposleni u uspješnoj tvrtki pri poduzimanju poduzetničkoga pothvata znaju što žele postići, zašto i kako će to postići.

Što želimo postići?	Odabir djelatnosti (proizvodne, trgovačke ili uslužne) ovisi ne samo o poduzetnikovim sposobnostima, znanju i iskustvu već i o situaciji na tržištu. Donosi se odluka o tome što plasirati, na koja tržišta i u kojim količinama. Pritom je važno uzeti u obzir i analizu konkurencije.
Zašto to želimo?	Pokretanje određene djelatnosti izazvano je kombinacijom mnogih motiva poduzetnika, poput financijske stimulacije, poštovanja, sigurnosti, odgovornosti i izazova. Odabir ciljnoga tržišta podrazumijeva prikupljanje informacija o budućim kupcima, o njihovim potrebama, željama i navikama. Da bi se tim potrebama udovoljilo, vrlo je važno ponuditi dovoljne količine proizvoda i usluga, ali po cijenama i uz uvjete plaćanja koji su im prihvatljivi.
Kako ćemo to postići?	Kako zadovoljiti potrebe ciljnoga tržišta i istodobno ostvariti dobit? Odgovor je: učinkovita kombinacija raspoloživih resursa. Donosi se odluka o tome kako pribaviti financijska sredstva, iz vlastitih ili tuđih izvora. Poduzetnik mora procijeniti što je za njega sigurnije i jeftinije, a što isplativije. No, pritom ne bi smio zanemariti važnost pričuvnih sredstava potrebnih za pokrivanje možebitnih iznenadnih troškova. Zadatak je poduzetnika okupiti tim ljudi, stručnjaka za odabranu djelatnost s potrebnim znanjima i vještinama; odabrati odgovarajuću lokaciju, kupiti ili unajmiti poslovni prostor i opremiti ga; sastaviti listu dobavljača, odlučiti na koji će način plasirati proizvode ili usluge. Pritom je vrlo važno procijeniti vrijeme povrata uloženih financijskih sredstava, odnosno stopu povrata u odnosu na uloženo. Vrlo je bitno uzeti u obzir neprestane promjene u tržišnom okruženju i, sukladno tomu, znati kako racionalno iskoristiti raspoloživo vrijeme. Tako ćemo biti u stanju donositi pravodobne odluke vezane uz naše aktivnosti, poput započinjanja komercijalizacije novoga proizvoda, upućivanja poslovne ponude potencijalno-me partneru, organizacije poslovnoga sastanka i sl.

Vježba:

Nastavnik naglašava da su prethodno navedene sastavnice poduzetničkog pothvata samo okvir za donošenje poslovnog plana, jer svaka ta sastavnica zahtijeva precizniju razradbu od same tehnologije do troškova.

Učenici u ulozi poduzetnika, temeljem odabrane ideje, ispunjavaju ovaj okvirni obrazac.

#### ŠTO ŽELIMO POSTIĆI?

Vrsta djelatnosti .....

Prodajni asortiman (proizvoda ili usluge) .....

Specifičnost ponude (prednosti u odnosu na konkurenciju) .....

#### ZAŠTO TO ŽELIMO?

Motivi pokretanja djelatnosti .....

Ciljno tržište .....

Potrebe kupaca .....

#### KAKO ĆEMO TO POSTIĆI?

Vlastiti ili tuđi izvori financiranja .....

Tim zaposlenih .....

Poslovni prostor .....

Lokacija .....
Prodajni kanali .....
Nabavni kanali .....
Vrijeme trajanja pothvata .....
Vrijeme trajanja pojedinih aktivnosti .....

### 3.2. KONTAKTI S PARTNERSKOM TVRTKOM I LOKALNOM ZAJEDNICOM

Kako bi program vježbeničke tvrtke proveli u uvjetima što sličnijim pravim gospodarskim situacijama, svaka tvrtka koja djeluje u školi trebala bi imati partnersku tvrtku - tvrtku iz stvarnoga gospodarskog svijeta koja će učenicima ponekad pomagati savjetima.

Korištenjem iskustava partnerske tvrtke učimo iz vanjskih izvora, učimo od drugih i tako poboljšavamo svoj unutarnji sustav, što znači da primjenjujemo *benchmarking* - koji tu postaje sredstvo učenja, sredstvo stalnoga poboljšanja i sredstvo za postizanje zadovoljstva u radu vježbeničke tvrtke te pruža golemu korist u pronalaženju odgovora.



Partnerska tvrtka *Grawe*



Partnerska tvrtka *Klara*

Prema Ph. Kotleru *benchmarking* je umjetnost pronalaženja odgovora na pitanje kako i zašto neke tvrtke mogu izvršavati zadatke mnogo bolje od drugih, a cilj provedbe *benchmarkinga* neke tvrtke je kopirati njezina najbolja rješenja i po mogućnosti ih poboljšati.

Odaberite tvrtku koja uspješno djeluje na smanjivanju troškova poslovanja i povećanju produktivnosti, tržištu nudi kvalitetne proizvode i uvijek vodi brigu o okolišu. Upravo je takvo poduzeće predstavnik gospodarske prakse koji može biti pravi primjer budućim mladim poduzetnicima, može ih upoznati s poslovnim običajima u konkretnoj gospodarskoj grani (opći uvjeti poslovanja, ogledni primjerci ugovora, aktualnosti – trendovi). *Eksternim industrijskim benchmarkingom* uspoređujemo poslovanje s drugim tvrtkama koje nisu naši izravni konkurenti (jer nastupaju na drugim tržištima), uspoređujemo se s najboljima, ali njihovu praksu prilagođavamo specifičnostima tržišta vježbeničkih tvrtki.

*Benchmarking* se kao komparativni pristup provodi u nekoliko temeljnih koraka:

- identifikiranje konkurencije/«konkurencije»
- analiza i uspoređivanje
- u čemu smo lošiji i kako biti bolji
- primjena naučenih rješenja.

#### ŠTO SE OČEKUJE OD PARTNERSKE TVRTKE ?

Partnerska tvrtka u programu *Vježbeničke tvrtke* treba prepoznati mogućnost za suvremeno stručno obrazovanje te u takvom radu učenika - buduće potencijalne radnike. Svojim će im partnerstvom omogućiti razvoj kvalitetnih radnika za naše gospodarstvo. Partnerska tvrtka daje odgovore na pitanja:

- o politici proizvoda i asortimana (koliko, koji proizvodi, koje dodatne usluge - što je učenicima ponekad vrlo teško odabrati bez dobrog poznavanja proizvoda)
- o politici cijena (realne cijene, uvjeti isporuke i plaćanja)
- o distribucijskoj politici (katalog, internetska stranica – prodaja, telefonski marketing, sajam)
- o komunikacijskoj politici (reklamni plan, provedba, odnosi s javnošću, prodajni trening).

Odgovore na navedena pitanja saznat će učenici ako im se organiziraju:

- posjeti proizvodnji
- posjeti prodajnom i marketinškom odjelu
- posjeti skladištu
- telefonski pozivi radi savjeta
- pomoć propagandnim materijalom
- uzorci koji obogaćuju sudjelovanje vježbeničke tvrtke na Smotri/sajmu vježbeničkih tvrtki i sl.

#### PREDNOSTI ZA PARTNERSKU TVRTKU

- smanjenje troškova izobrazbe za početnike
- povećanje poznatosti u krugu budućih poduzetnika
- pozitivan imidž tvrtke.

#### ZADATAK VODITELJA VT-a

- menadžmentu partnerske tvrtke pismom objasniti značenje nastavnog predmeta
- organizirati posjet partnerskoj tvrtki - da učenici prezentiraju:

- cilj i zadaće predmeta *Vježbenička tvrtka*
- sadržaj obrazovanja
- organizaciju i grupiranje poslova vježbi.

Vježbenička tvrtka je za učenike sinteza dotad naučenih općeobrazovnih i stručnih sadržaja i praktične primjene, a pomoć partnerskog poduzeća daje tom radu dojam stvarnosti.

### 3.3 OD STRATEGIJE DO CILJAVT-a

Svako naše djelovanje podrazumijeva pravilnu usklađenost aktivnosti, odnosno upravljanja. Primjerice, u svakodnevnom je životu mnoštvo takvih situacija poput učenja za test, priprema za odlazak na putovanje, doček Nove godine i sl. Pritom je potrebno:

- pravilno postaviti ciljeve
- učinkovito koristiti raspoložive resurse (financijska sredstva, znanja i vještine, opremu i sl.)
- jasno utvrditi zadatke
- definirati obveze i odgovornosti koje proizlaze iz njihova izvršavanja
- utvrditi vrijeme trajanja aktivnosti.

Primjer za vježbu:

Tim učenika odlučio je poduzeti akciju prikupljanja dječjih igračaka po razredima i odnijeti ih u Dom za napuštenu djecu. Zadatak nastavnika je uputi ih kako - primjenom prethodno navedenih aktivnosti - konkretizirati taj postupak i uspješno ga privesti kraju.

Kako u svakodnevnom životu tako i u poslovanju jedne tvrtke nužno je pravilno upravljati poslovnim aktivnostima putem sljedećih procesnih funkcija:

Planiranje	Aktivnosti koje se poduzimaju u svrhu definiranja misije, postavljanja ciljeva i određivanja načina, odnosno strategije za njihovo postizanje.
Organiziranje	Jasno utvrđivanje radnih zadataka, definiranje obveza, ovlasti i odgovornosti koje proizlaze iz njihova izvršavanja.
Vođenje	Poticanje radnika da putem pravilne primjene znanja, sposobnosti i vještina ostvare određene ciljeve i zadatke, utjecanje na njihovu motivaciju, upravljanje odnosima i sukobima i sl.
Upravljanje ljudskim potencijalima	Praćenje potreba za pravim ljudima na pravome mjestu, njihov individualni razvoj, razvoj poslovne karijere (obrazovanje), projektiranje poslova, novačenje, izbor i upošljavanje, mogućnost napredovanja i sl.
Nadzor	Praćenje, provjeravanje i prosuđivanje odluka, postupaka, mjera i rezultata u usporedbi s postavljenim planovima te, u slučaju odstupanja, njihovo pravodobno korigiranje.

U svijetu brzih promjena tvrtka ima mogućnost ostvariti konkurentsku prednost ako je spremna usmjeriti se prema budućnosti.

Stoga je vrlo bitno odrediti strategiju, odnosno svrhu i smjer djelovanja i, u skladu s tim:

- odrediti viziju
- odrediti misiju
- postaviti ciljeve
- izvršiti odabir odgovarajuće strateške mogućnosti.

#### 3.3.1 ODREĐIVANJE VIZIJE

*«Budi pažljiv na početku i ne ćeš imati problema na kraju.»*

Sun Tzu

Odrediti viziju tvrtke znači odrediti jasnu predodžbu (idealnu zamisao) o tome kako vidimo tvrtku u budućnosti i kako ćemo na jedinstven način pridonijeti stvaranju te budućnosti.

Npr. prijedlog vizije za program *Vježbenička tvrtka* u Hrvatskoj je sljedeći:

*«Kvalitetnim individualnim i profesionalnim razvojem učenika stvaramo uvjete za njihovo uspješno uključivanje u poduzetničku praksu, a istodobno i temelje za kreativni poduzetnički potencijal koji će svojom pokretačkom snagom pružiti doprinos razvoju hrvatskoga poduzetništva.»*

Dugoročna je vizija povezana s idealnim stanjem, stoga svi zaposleni trebaju težiti visoko i zamišljati svoju željenu viziju djelovanja. Primjerice, treba zamisliti kakav bismo način rada u idealnom slučaju željeli imati u idućih dvije do pet godina. Utvrđivanje vizije podrazumijeva prvenstveno osvješćivanje mogućnosti i potencijala, a, u skladu s tim, i izgradnju pozitivnoga radnog ozračja.

Budući da je za izgradnju kvalitetne vizije nezaobilazna zajednička suradnja, tolerancija, poštovanje i povjerenje svih suradnika, potrebno je organizirati česte susrete timova koji rade na zajedničkim zadacima.

U svrhu izgradnje i prvenstveno prihvaćanja zajedničke vizije nastavnik može primijeniti i određene vježbe.

Vježba:

Učenici se podijele u nekoliko skupina. Svaka od njih ima zadatak pokušati osmisliti metaforu (tehniku za razvoj kreativnog mišljenja) koja bi ukratko opisala njihov zajednički rad u idealnoj formi. Npr.:

- mi smo poput uspješne športske momčadi u kojoj svatko svojom ulogom pridonosi postizanju konačnog rezultata;
- mi smo poput orkestra u kojemu instrumenti u različito vrijeme preuzimaju vodstvo, stvarajući time predivnu glazbu.

Iako skupine odabiru različite metafore, njihov idealan način rada ima uglavnom iste elemente - poput sljedećih odrednica:

- Mi međusobno surađujemo.
- Učimo jedni od drugih.
- Svjesni smo da je u radu moguće i griješiti, ali se na pogreškama i uči.
- Stalno provjeravamo držimo li se zacrtanoga smjera.
- Zabavljamo se i kad ozbiljno radimo.
- U slučaju problema - pomažemo jedni drugima.
- Znamo što i zašto radimo i vođeni smo zajedničkom idejom.

Svrha ove vježbe je prihvaćanje zajedničke vizije i stvaranja uvjeta za daljnje postupke. Raditi s učeničkim timovima na planiranju budućnosti, znači prvenstveno osposobiti ih za optimističan način gledanja prema naprijed.

Vježba:

Odaberite koja vam je zajednička želja, odnosno san o vašoj vježbeničkoj tvrtki?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 3.3.2 ODREĐIVANJE MISIJE

Postavljanjem misije definiramo kako svrhu poslovanja tako i najvažnije ciljeve.

Odgovara na pitanje što radimo, **što bismo trebali raditi i zašto to radimo?**

Izjave o misiji najčešće se koriste u poslovnom, a nešto rjeđe u osobnom i u obiteljskom svijetu. Ono što bi trebalo biti zajedničko svim misijama, bez obzira gdje se koriste, je:

- sustav pozitivnih vrijednosti
- njezina poticajna, motivirajuća uloga za sve sudionike, npr. u slučaju poslovne izjave o misiji za **menadžere, radnike, kupce i javnost.**

**Djelotvornost izjave o misiji očituje se u uključenosti svih radnika.**

Golema je razlika između djelotvornosti izjave o misiji koju su stvorili svi iz tvrtke i izjave koju je napisalo nekoliko radnika u zatvorenoj prostoriji.

«Ako nema uključenosti, nema posvećenosti!»

Misija odražava identitet, prepoznatljivost i ambiciju tvrtke, odnosno njezinih radnika.

Primjeri:

- «Dostojanstvo pojedinca» (IBM)
- Misija Francka d.d.

Osiguravamo dugoročno zadovoljstvo potrošača njegujući stoljetnu tradiciju i vrhunsku kvalitetu svojih proizvoda i usluga radi očuvanja zdravlja, sigurnosti i zaštite okoliša. Time se i potvrđujemo kao vodeće poduzeće u regiji. Pružamo priliku svim radnicima da razviju svoje kreativne potencijale i usmjeravamo ih na trajno poboljšanje poslovnih procesa, humanoga sociološkog okruženja i ukupne učinkovitosti tvrtke. Ostvarujemo zadovoljavajuće i rastuće poslovne rezultate - uz povećanje vrijednosti uloženoga kapitala.

### Osobine dobre misije:

<b>Stvaralačka</b>	Daje sliku budućnosti kakvu bismo htjeli ostvariti.
<b>Poticajna</b>	Potiče dugoročnu zainteresiranost radnika, partnera, kupaca, dioničara.
<b>Ostvariva</b>	Uključuje realistične dostižne ciljeve.
<b>Određena</b>	Dovoljno je jasna da bude putokazom u donošenju odluka.
<b>Fleksibilna</b>	Dovoljno je općenita da, u slučaju promijenjenih okolnosti, omogući promjenjivu inicijativu i ponešto drugačiji pravac djelovanja.
<b>Razumljiva</b>	Može se dobro objasniti za pet minuta.

Vježba:

Na osnovi prethodno navedenih načela učenici određuju misiju svoje tvrtke.

Misija:

.....

.....

.....

.....

.....

### 3.3.3 POSTAVLJANJE CILJEVA

Cilj predstavlja željeni rezultat, odnosno stanje u budućnosti koje želimo postići.

**Osobni ciljevi** se mogu postavljati za različita područja djelovanja, npr. područje financija, zdravlja, obitelji, poslovne karijere.

Ako postoji mogućnost bilo kakvih zapreka u ostvarivanju osobnih ciljeva, preporuča se prepoznavanje vlastitih prednosti i nedostataka.

Vježba:

Svaki učenik za sebe, ovisno o akciji koju planira u budućnosti, postavlja određeni cilj; istodobno kraj tog cilja napiše svoje prednosti koje mu mogu pomoći u njegovu ostvarenju, ali i nedostatke koji mu mogu predstavljati stanovitu zapreku. Ako se učenik, primjerice, bavi nogometom i postavi sljedeći cilj «ulazak u školsku nogometnu momčad u roku od jedne godine»; talent i upornost osobine su koje za ostvarenje tog cilja predstavljaju prednost, no slabo zdravlje mu može biti zaprekom.

MOJE  
PREDNOSTI

1.....

2.....

3.....

4.....

**MOJ CILJ**

MOJI  
NEDOSTATCI

1.....

2.....

3.....

4.....

Spoznaja o prednostima i nedostacima bitna je za proces pravilnog odabira cilja, odnosno za njegovo ostvarenje.

**Poslovni ciljevi koji se postavljaju u tvrtki najčešće su:**

- strategijski
- taktički
- operativni ciljevi.

**Strategijski ciljevi** – općeniti su, dugoročni i sveobuhvatni (3 do 5 godina).

Primjer strategijskih ciljeva u IBM-u:

- razvijati se barem jednako brzo kao i računalna industrija
- postati proizvođač s najnižim troškovima u toj grani
- ponuditi najbolju tehnologiju i održavati visoke profite.

Primjer strategijskih ciljeva Dalekovoda d.d. Zagreb:

- povećati tržišni udio u regiji
- biti prvi izbor kupaca zbog naših konkurentskih prednosti, a ponajviše zbog kvalitete proizvoda i usluga te poštivanja rokova
- osigurati rast prihoda od prodaje uz povećani fizički obujam proizvodnje
- smanjiti troškove proizvodnje i režija unaprjeđivanjem tehnologije rada te smanjenjem broja lokacija.

**Taktički** ili operativni **ciljevi** detaljniji su i mogu se postaviti na razini organizacijskih jedinica, odnosno odjela za razdoblje od jedne do tri godine ili pak za pojedince ili radne skupine u razdoblju od jedne godine.

**Temeljna načela ciljeva** u organizaciji su:

Stimulativnost (prihvatljivost) cilja	Potiče izvršitelje na njegovo ostvarivanje.
Određenost i mjerljivost cilja	Omogućuje da se točno utvrdi što se od nekoga očekuje.
Vremenska određenost cilja	Važna je za planiranje i kontrolu njegova ostvarivanja.
Dostižnost (izvodivost)	Mogućnost njegova ostvarenja je u skladu s postojećim sposobnostima i radnim uvjetima.

Vježba:

Zadatak nastavnika je uputiti učenike u proces postavljanja ciljeva prema prethodno navedenim načelima. U skladu s njima učenici će u ovoj vježbi postaviti strategijske ciljeve za svoju vježbeničku tvrtku, a potom i ciljeve po pojedinim odjelima.

Ako je, primjerice, strategijski cilj «distribuirati proizvode u nabavne kanale robnih kuća», taktički ciljevi Odjela za marketing će biti: priprema plana za razgovor s upravom robnih kuća o ulasku u njihove nabavne kanale i zapošljavanje novog voditelja koji ima iskustvo u pregovaranju s predstavnicima robnih kuća.

Strategijski ciljevi (dugoročni):

.....

.....

.....

.....

.....

Taktički ciljevi (kratkoročni):

.....

.....

.....

.....

.....

Operativni ciljevi (kratkoročni):

.....

.....

.....

.....

.....

### 3.3.4 ODABIR STRATEGIJE

Strategija podrazumijeva cjelovit pristup što ga tvrtka mora usvojiti kako bi ostvarila prethodno određene ciljeve.

Strateška politika tvrtke se u skladu s time bavi donošenjem odluka o usmjeravanju i usklađivanju svih aktivnosti u pravcu ostvarenja ciljeva.

Sama strategija trebala bi biti prilagođena:

- proizvodnim, ljudskim, organizacijskim i financijskim sposobnostima tvrtke
- karakteristikama tržišta prema kojima je usmjerena.



Pri odabiru odgovarajuće strateške mogućnosti, u obzir se uzimaju sljedeći kriteriji:

- a) **rizik** (mogućnost nastupa negativnog događaja, kvaliteta, kupovna moć, konkurencija)
- b) **vrijeme** (vremenska usklađenost)
- c) **profitabilnost** (najniži troškovi, najveća dobit).

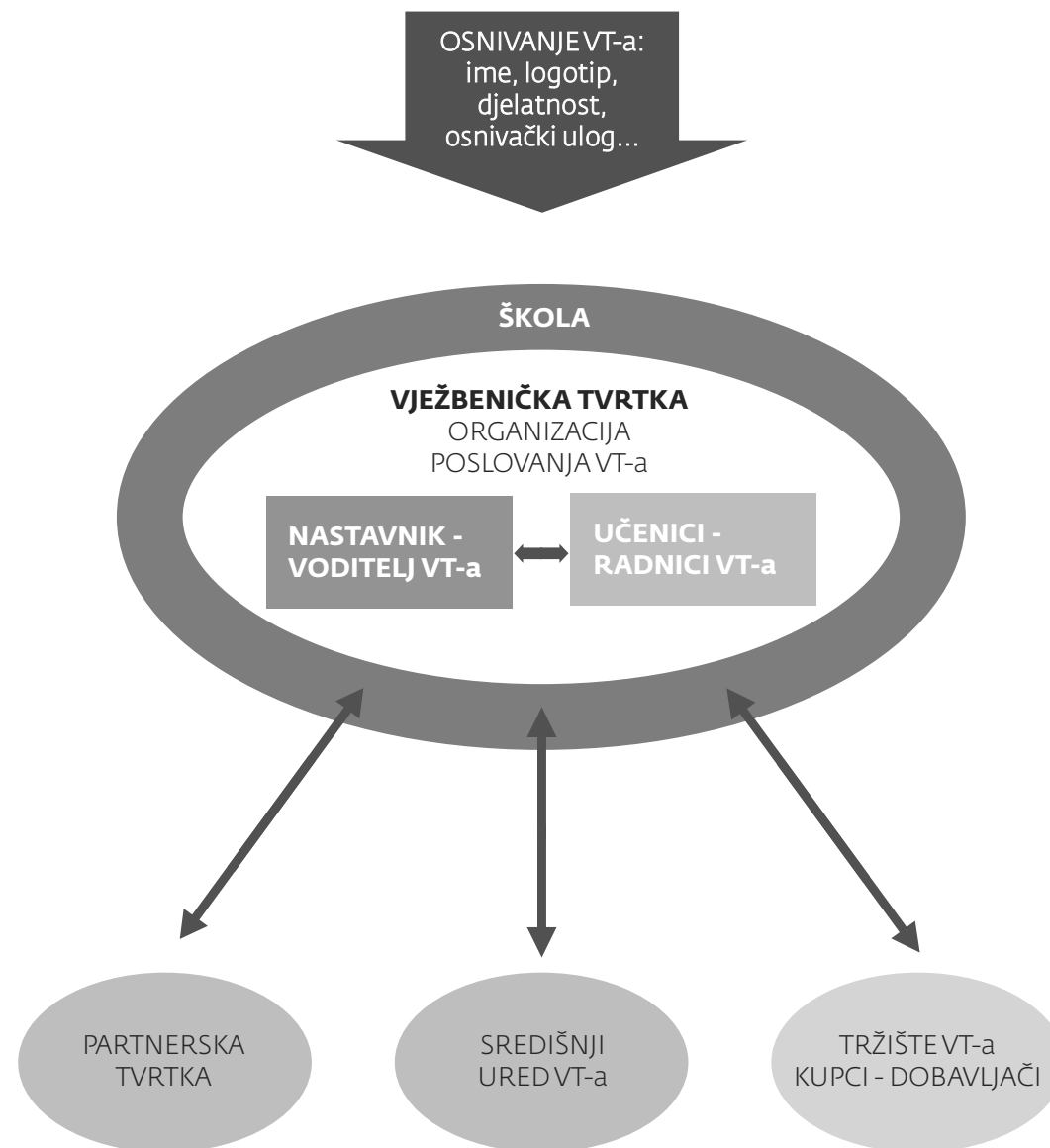
Između više strategija možemo odabrati jednu od sljedećih (ili njihovu kombinaciju):  
Npr.

Diferencijacija	Tvrtka na tržište plasira specifične proizvode ili usluge koji se, temeljem određenih, posebno vrijednih obilježja, izdvajaju od konkurentnih.
Troškovno vodstvo	Udio na tržištu postiže se snižavanjem svih vrsta troškova, što znači da se krajnjim kupcima može ponuditi najniža cijena, odnosno uz standardnu cijenu može se ostvariti najveća razlika između prihoda i rashoda.
Diversifikacija	Tvrtka proširuje asortiman proizvodnje ili prodaje, uvodi se različitost, postoji mogućnost podmirivanja rizika i gubitaka jednog proizvoda s dobitcima drugih proizvoda.
Fokusiranje	Tvrtka plasira proizvode i usluge samo na jedan određeni segment tržišta, za određenu skupinu potrošača. Budući da se provodi na manjem tržištu, povećava se konkurentska prednost tvrtke.

VJEŽBA:

Nastavnik u ovoj vježbi učenike može podijeliti u četiri skupine. Svaka od njih ima zadatak komentirati (uz konkretan primjer) jednu od prethodno navedenih strategija. Nakon zajedničke diskusije učenici donose odluku o tome koju će strategiju izabrati za svoju tvrtku. Svrha je ove vježbe bolje razumijevanje i snalaženje učenika u procesu donošenja pravilne odluke o izboru strategije.

## OD OSNIVANJA DO POSLOVANJA VJEŽBENIČKE TVRTKE



### 3.4 POSLOVNI PLAN

Javivši se u glavi poduzetnika, plan je potrebno napisati na papir, jer on ne će služiti samo poduzetniku koji pokreće posao nego i mnogim drugim korisnicima. Osnovna kategorija su potencijalni investitori kojima ćemo predočiti načine pokretanja, financiranja, organizacije, menadžmenta, kontrole i razvoja poduzetničkoga pothvata.

Poslovni plan je pisani dokument za provedbu poslovnih aktivnosti i redovito se donosi na početku svake poslovne godine. Poslovni plan nastaje kao rezultat poslovnog planiranja. Prethodnica je dobroga planiranja analiza zbivanja u okruženju te zbivanja unutar samoga gospodarskog subjekta. Kvalitetno planiranje omogućuje donošenje kvalitetnih odluka. Plan nije formalan dokument, već instrument uspješnoga poslovanja. Planiranje je temelj za donošenje operativnih odluka.

Plan mora objasniti zašto se isplati ulagati u naš projekt. Bankama i ostalim kreditorima plan služi za procjenu naše kreditne sposobnosti. Partneri tvrtke – dobavljači, kupci, distributeri, menadžeri i radnici te državna uprava dobit će detaljnu sliku naše djelatnosti zbog sklapanja poslovnih ugovora i poslovnih veza, pronalaska i privlačenja novih radnika u tvrtku, uvida kako će djelatnost utjecati na užu i širu okolinu i njezin razvoj.

Izrađeni plan možemo koristiti kao podlogu za korištenje državnih poticaja za razvoj poduzetništva, subvencioniranje zapošljavanja i sl. Razvoj informatike i računala olakšava izradbu planova. Mnoge institucije daju gotove predloške koje olakšavaju njegovu izradbu.

Okruženje u kojemu se odvija poslovanje, tržište kupaca i dobavljača stalno se mijenja i nemoguće je točno predvidjeti buduće promjene koje mogu bitno utjecati na naše poslovanje. Pri izradbi plana nužno je početi od stvarnih okolnosti i činjenica i realnih pretpostavki za budućnost, kvantitativno odrediti aktivnosti u određenome vremenskom razdoblju, potrebne resurse za ostvarivanje ciljeva, sagledati potencijalne prepreke i stvarne mogućnosti da se plan ostvari.

**Sadržaj poslovnoga plana** ovisit će o djelatnosti gospodarskoga subjekta. Ipak on postaje sve više standardiziran i uglavnom sadrži sljedeće elemente koji se mogu koristiti i za izradbu poduzetničkoga (investicijskog) projekta :

*I. Naslovnica*

*II. Sadržaj*

*III. Sažetak*

1. Podatci o poduzetniku, opis poduzetničke ideje i proizvoda, robe ili usluge
2. Analiza tržišta
3. Tehničko-tehnološka analiza
4. Menadžment projekta
5. Marketinški plan
6. Ekonomsko-financijska analiza
7. Prilozi.

**a) Naslovnica.** Na njoj se nalazi naziv trgovačkog društva, djelatnost /matični broj i šifra djelatnosti/, adresa, telefon, elektronička adresa, naslov i predmet plana, osnovni podatci o osnivačima i vlasnicima tvrtke, podatci o autorima i recenzentima plana, podatci o osobi za kontakt, podatci o primatelju projekta (ako se plan nekome upućuje), podatci o mjestu i vremenu izradbe projekta, upozorenje o zaštiti autorskih i/ili vlasničkih prava.

**b) Sadržaj.** Uključuje naslove svih poglavlja i dijelova te stranice na kojima se nalaze, popis tablica, fotografija, slika, grafikona, prikaza, shema i dr. te stranice na kojima se nalaze. Sadržaj mora biti pregledan i pružati osnovne informacije o planu za lakše snalaženje.

**c) Sažetak.** Može ga se staviti na početak ili na kraj plana. Osobita se pozornost poklanja pisanju baš ovoga dijela. Cijeli plan mnogi ne će ni pročitati ako ih sažetak ne zainteresira već na prvi pogled. U sažetku treba navesti osnovnu svrhu izradbe plana i treba sadržavati osnovne podatke o tvrtki, asortimanu proizvoda, robe ili usluga, podatke o tržištu i konkurenciji, glavne tehničko-tehnološke podatke, strukturu i izvore kapitala, potrebne radnike i njihove kvalifikacije, rokove izvedbe, mjere zaštite okoliša i zaštite na radu, pokazatelje uspješnosti projekta...

#### 1. Podatci o poduzetniku, opis poduzetničke ideje i proizvoda, robe ili usluge

Ukratko treba opisati autore, tko su i kako su došli do ideje, u čemu je specifičnost poduzetničke ideje, koliko je ideja originalna, kratke životopise autora i druge zanimljive informacije. Ovaj dio plana će se razlikovati za poduzeća koja se tek osnivaju od poduzeća koja već posluju. Ako je poduzeće već osnovano, prilaže se i povijest poduzeća, opis imovine i lokacija te vlasnička struktura.

Navodi se misija, dugoročni i kratkoročni ciljevi poduzeća, pravni oblik trgovačkog društva, a može se izvršiti i SWOT-analiza.

Kako je svaka poduzetnička aktivnost usmjerena prema zadovoljenju ljudskih potreba, potrebno je identificirati proizvode, robu ili usluge, njihovu uporabu i funkcionalnost, ciljno tržište, mogući tržišni udio, na čemu se temelji potražnja za tim proizvodima. Mogu se priložiti i opisi, skice, crteži i slike proizvoda, ambalaže, jamstva, servisi, širina i dubina asortimana. Ako se proizvod još razvija, navesti i vrijeme potrebno za njegovo izbacivanje na tržište, koja poboljšanja nudi proizvod u odnosu na postojeće, u čemu se sastoji jedinstvenost tog proizvoda, robe ili usluge i koji je predviđeni razvoj proizvoda u budućnosti. Navesti licencijska ili patentna prava (ako postoje) i specifičnost tehnologije potrebne u poslovanju.

#### 2. Analiza tržišta

Ocjena tržišne pozicije obuhvaća makro i mikro tržišnu analizu. *Makro tržišna pozicija* podrazumijeva sagledavanje tržišnog položaja u domaćem i inozemnom poslovnom okruženju (stanje rasta ili recesije). *Mikro analiza* obuhvaća: utvrđivanje veličine i strukture prodaje, identifikaciju najvažnijih kupaca, kupovne navike potrošača, najvažnija tržišta i dobavljače, moguće konkurente (njihove prednosti i nedostatci), očekivani odgovor konkurencije, postojanje zapreka za ulazak na tržište, procijenjeni udio na tržištu, posebne značajke tržišta i sl.

Važno je istražiti tržište kako bi se saznalo tko su nam potencijalni kupci, podijeliti ih na

tržišne segmente i odabrati svoje ciljno tržište. Analizom ciljnoga tržišta odredit ćemo koji ćemo proizvod, robu ili uslugu ponuditi na tržištu i što će biti naše prednosti u odnosu na konkurente. Projekcija prodaje i prihoda važan je dio analize tržišta. Projekcija prodaje i prihoda od prodaje u početku se može raditi po mjesecima, a kasnije za cijelu godinu. Osim tržišta prodaje nužno je istražiti i tržište nabave jer se mogu ostvariti velike uštede, a time i povećati profit u proizvodnji ili prodaji. Kako bi se zadovoljila potražnja, potrebno je osigurati odgovarajuću količinu i kvalitetu te asortiman robe. Potrebno je identificirati potencijalne dobavljače (lokaciju, cijene i uvjete plaćanja, način i rokove isporuke, jamstva, popuste koje nude i sl.) i osigurati fizičku distribuciju i skladištenje.

### 3. Tehničko-tehnološka analiza

Ovaj dio plana trebao bi sadržavati podatke o lokaciji, tehnologiji, opremi, potrebnim inputima, potrebama za novim radnicima, zaštitnim mjerama i vremenu izvedbe projekta.

**Lokacija** je područje u kojemu se nalaze poslovni objekti, tj. djelatnost poduzeća. Lokacija se određuje kao *mikro* i *makro*. Lokacija je za mnoge djelatnosti od presudne važnosti, zbog čega može biti i posebno poglavlje. Za izbor lokacije važna je djelatnost, karakteristike proizvodnoga, trgovačkog ili uslužnog procesa, zemljopisni, klimatski, demografski čimbenici, dostupnost kadrova, sigurnosni zahtjevi i drugo. Nekada je lokacija već zadana, pa se prema njoj mora odrediti poduzetnička aktivnost koju bismo mogli obavljati (u slučaju kad već posjedujemo građevinski, poljoprivredni ili poslovni prostor). Mogu se nametnuti razna zakonska ograničenja (dopuštenje za obavljanje djelatnosti), dostupnost komunalne infrastrukture, troškovi prijevoza, poduzetnička klima na određenom području.

**Tehnologija i kapacitet** – nabava potrebne opreme (uz poštovanje ekonomskih vidova izbora tehnologije) važna je za uspjeh planirane djelatnosti. Oprema može biti nova ili već rabljena, uvozna ili iz domaćih izvora, radno intenzivna ili kapitalno intenzivna. Pri donošenju odluke o izboru tehnologije potrebna je pomoć stručnjaka za određeno područje. Kapacitet je sposobnost nekog sustava da u određenom vremenu proizvede određenu količinu proizvoda, proda neku količinu robe ili pruži neku količinu usluga. U planu je potrebno odrediti opremu, prostor, broj radnika u određenom vremenu. Može se priložiti shematski prikaz procesa, opis odabrana tehnološkog rješenja, mogućnost povećavanja kapaciteta i sl.

**Radnici** – za neprekidno odvijanje procesa proizvodnje, prodaje ili za pružanje usluga potreban je određen broj radnika. Uz broj treba navesti kvalifikacijsku strukturu radnika, sistematizaciju radnih mjesta (naziv, opis poslova, stručna sprema i dr.), opisati politiku treninga i obrazovanja, proračun troškova plaća.

**Mjere zaštite na radu i zaštita okoliša** – tehnologija ima utjecaj na ljudsko zdravlje, profesionalna oboljenja, promjene u okolišu. Za sprječavanje negativnog utjecaja postoje mnoge mjere zaštite čovjekove okoline i zaštite na radu koje je potrebno navesti u planu. Nepoštovanje tih mjera može dovesti do problema s dobivanjem potrebnih dozvola za rad.

**Izvedba /aktivizacija/** – obuhvaća vrijeme od početka realizacije poduzetničke ideje do početka redovitog poslovanja. U to vrijeme treba uključiti i vrijeme obavljanja konzultacija, rješavanje pravnih poslova, organizaciju, projektiranje, financiranje i slične po-

slove. Vrijeme aktivizacije ovisi o lokaciji, djelatnosti, kvalitetnim pripremama, kapacitetu, sigurnosti izvora kapitala, izmjenama uvjeta na tržištu, zastojsima u isporuci opreme. Neki će projekt biti aktiviran u svega nekoliko tjedana, za neke će biti potrebni mjeseci ili godine. Svako produljenje određenih rokova može dovesti do povećavanja troškova, gubitka dobiti, poteškoća u otplati zajmova, neispunjavanja obveza prema kupcima, zastarijevanja opreme... Terminski plan poslova mora obuhvatiti sve aktivnosti što ih je potrebno obaviti, a može se dopuniti i novčanim iznosima potrebnim za njihovo obavljanje.

**4. Menadžment projekta** – obuhvaća planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, upravljanje poslovanjem tvrtke i kontrolu izvršenja. **Planom menadžmenta** treba prikazati detaljne podatke o vlasniku i menadžerskom timu (njihovim sposobnostima, obrazovanju, napredovanju u karijeri, stečenom iskustvu). Najvažnije je da se definiraju osnovni zadatci i poslovi, funkcije, neposredni izvršitelji poslova, njihova nadležstva, prava i obveze. Prema razdoblju na koje se odnose, planovi mogu biti dugoročni, srednjoročni i kratkoročni. Načela prema kojima se vrši planiranje su: cjelovitost i potpunost, stalnost, transparentnost, prilagodljivost, stabilnost, obvezatnost, nadgledivost (kontrolabilnost) i ostvarivost.

**Organiziranje** svakog poduzeća ovisit će o broju radnika (projekcija potrebnih radnika), vrsti djelatnosti, troškovima, politici tvrtke, iskustvu radnika, broju menadžera i sl.

**Upravljanje ljudskim potencijalima** obuhvaća planiranje potreba za kadrovima i njihovom regrutaciju, selekciju kadrova, njihovu poduku i razvoj, procjenjivanje kadrova, određivanje plaća i nagrada, pravne vidove obavljanja rada.

**5. Marketinški plan** – sve se poslovne odluke u marketinški orijentiranim tvrtkama donose na temelju marketinškoga informacijskog sustava. Usvajanjem marketinške koncepcije smanjuje se rizik poslovanja, povećavaju izgledi za uspjeh. Marketing je poslovna filozofija koja stavlja potrošača u središte svih aktivnosti. Marketing se temelji na svojim četirima instrumentima, i to: 1) na proizvodu, 2) na cijeni, 3) na prodaji i distribuciji i 4) na promidžbi (4P).

**Proizvod** – u planu se mogu navesti tehnička obilježja proizvoda; kvaliteta, materijal, funkcionalnost, trajnost, dimenzije, težina i sl, njegova uporabna vrijednost i mogućnosti uporabe, sigurnost, zaštićenost, mogućnost popravaka, standardiziranost, komplementarnost, usluge potrošačima, životni vijek proizvoda, estetska obilježja, promidžbena obilježja. Različito će se nastupati na tržište ovisno o tome u kojem se dijelu životnoga ciklusa proizvod nalazi (potpuno nov proizvod, poznat proizvod, proizvod s jakom konkurencijom ili proizvod pred povlačenjem s tržišta). Proizvod može biti originalan, inoviran ili modificiran za određene potrošače ili tržišta.

**Cijena** – osobita se pozornost mora pokloniti pri određivanju cijene, jer se kroz cijenu moraju pokriti svi izravni i neizravni troškovi i ostvariti zadovoljavajući profit. Svaki kupac želi zadovoljiti svoju potrebu glede što niže cijene. Želje i mogućnosti kupaca u čestom su nerazmjeru. Pri određivanju cijene uzimaju se u obzir troškovi, obilježja proizvoda, konkurencija za tržištu, elastičnost potražnje i utjecaj države kroz poreze i poticaje.

**Distribucija** – pravilan izbor distribucijskih aktivnosti omogućuje da se proizvodi nađu na pravome mjestu u pravo vrijeme i po pravim cijenama. Distribucija može biti bez po-

srednika ili s nekoliko njih. Koji oblik će se odabrati, ovisit će o cijeni proizvoda i troškovima. Ako proizvodimo za unaprijed poznate kupce, to će olakšati distribuciju. Ipak se najveći dio proizvoda, robe ili usluga nudi nepoznatim kupcima. Specifični će proizvodi zahijevati ekskluzivnu distribuciju.

**Promidžba** – obuhvaća gospodarsku propagandu, poboljšanje prodaje, osobnu prodaju, gospodarski publicitet i odnose s javnošću. Promidžba obuhvaća i usluge potrošačima, dizajn, pakiranje i ambalažu, promidžbene konstante (naziv, zaštitni znak, ime proizvoda, kućna boja, propagandni stil), sponzorstva, usmenu promidžbu. Već pri određivanju imena, boje koju ćemo koristiti, izbora propagandnih apela i medija, izbora sredstava i poruke potrebno je voditi se ukusom odabrana ciljnog tržišta.

O marketinškom se planu opširnije govori u poglavlju 6.1

## 6. Ekonomsko–financijska analiza

To je najsloženiji dio poslovnoga plana i ujedno njegov najznačajniji dio. Mnoge dobre i originalne poduzetničke ideje nemaju tržišnu utemeljenost. Ovaj dio plana pokazat će financijsku opravdanost ulaganja u posao. Brojni su načini na koje se može provesti ekonomsko–financijska analiza. Najvažniji su: *ulaganje u osnovna sredstva, ulaganje u obrtna sredstva, izvori financiranja i kreditni uvjeti, proračun amortizacije, proračun troškova i kalkulacija cijena, projekcija računa dobiti i gubitka, financijski tok, projekcija bilance i ocjena učinkovitosti.*

Kako se u početku poslovanja ne postiže odmah puni kapacitet proizvodnje ili prodaje, da novac ne pristiže redovito, a kako istodobno imamo račune koje moramo odmah i na vrijeme plaćati, korisno je projekcije raditi mjesečno ili tromjesečno.

Ulaganja koja su potrebna za neki poduzetnički pothvat mogu se podijeliti na ulaganja u osnovna i ulaganja u obrtna sredstva.

**Ulaganja u dugotrajnu imovinu ili osnovna sredstva** su ulaganja koja mogu biti materijalna (zemljište, šume, osnovno stado, dugogodišnji nasadi, oprema, alati, inventar, namještaj, prijevozna sredstva i sl.) i nematerijalna (projekti, edukacija, doprinosi, patenti, franšiza, koncesija, najam, zakup i sl.).

**Ulaganja u obrtna sredstva** su ulaganja u sirovine, materijal, energente, trgovačku robu, plaće radnika, zakupnine i sl. Vrlo je važno dobro procijeniti potrebna ulaganja, prikupiti više ponuda, nastojeći sve predvidjeti kako ne bi bilo nepredviđenih stavki.

**Izvori financiranja** – potrebno je uskladiti izvore kapitala s realnim potrebama. Nisu sva potrebna sredstva nužna odmah, no važno je pravodobno plaćati robu i izvršene poslove i usluge jer se inače vrlo lako upada u ozbiljne financijske probleme. Mogući izvori financiranja su: vlastita sredstva, kratkoročni bankarski zajmovi, založni zajmovi, specijalizirani zajmovi institucija za poticanje poduzetništva, poticaji lokalne zajednice (gradovi, županije), robni krediti dobavljača, krediti od budućih kupaca, zajedničko ulaganje, partnerstvo, privatne pozajmice.

**Kreditni uvjeti** – ako se poduzetnički pothvat financira iz vanjskih izvora, potrebno je napraviti i tablicu projekcije otplate zajmova, iako svaka banka sastavlja vlastite uvjete otplate. Pri odabiru banke potrebno je obratiti pozornost na rok otplate, rok počeka, jamstva i uvjete hipoteka, visinu kamatne stope, način obračuna kamate, visinu interkalarne kamate, proviziju, jednokratno plaćanje, zatezne kamate i sl.

**Proračun amortizacije** – mora se provoditi prema propisima koji određuju stope i povećane stope otpisa. Godišnji iznosi potrošena dijela stalnih sredstava može se u početku iskoristiti za održavanje likvidnosti poduzeća. Kako zemljišta nemaju rok trajanja, ne amortiziraju se.

**Proračun troškova** poslovanja temelj je za utvrđivanje cijene koštanja i za formiranje prodajnih cijena. Bez proračuna troškova teško je utvrditi i potrebe za obrtnim sredstvima. Pri proračunu troškova treba slijediti podjelu troškova na ove skupine: materijalni troškovi, nabavna vrijednost robe, usluge, nematerijalni troškovi, plaće i financijski rashodi. Struktura troškova bit će različita ovisno o tome o kojoj djelatnosti se radi - o proizvodnoj ili trgovačkoj. Izravni troškovi su izravno povezani s proizvodnjom. Ako troškovi nisu izravno povezani s njom, riječ je o indirektnim troškovima. Pripisuju se proizvodu ili usluzi na temelju nekog kriterija. Varijabilni troškovi nastaju zbog povećanog opsega proizvodnje, primjerice materijalni troškovi i sl. Fiksni su troškovi neovisni o opsegu poslovanja, primjerice troškovi zakupa poslovnog prostora, troškovi kamata na kredite, troškovi osiguranja i sl. Materijalni troškovi obuhvaćaju troškove za nabavljene sirovine i materijal, sitni inventar, rezervne dijelove, energiju, gorivo i mazivo. Pri nabavi trgovačke robe treba obratiti pozornost na nabavnu vrijednost.

- Nematerijalni troškovi: zakupnine, osiguranja i dnevnice za službena putovanja.

- Troškovi plaća obuhvaćaju plaće radnika, uključujući i poduzetnikovu.

- Trošak ukupnih plaća = broj radnika x jedinična mjesečna bruto plaća.

**Projekcija računa dobiti i gubitka** mora biti objektivno i vrlo pomnjivo izrađena. Prihodi, rashodi i troškovi su pojmovi koji se obrađuju detaljno u računovodstvu. Ako smo realno procijenili količinu prodaje, bit će realna i procjena budućih prihoda. S procjenom troškova treba biti oprezan jer za mnoge troškove u budućem poslovanju i ne znamo zbog neuskustva. Poduzetnički pothvati uglavnom propadaju ne zbog precijenjenih prihoda, već zato što su rashodi bili podcijenjeni. Važno je uzeti u obzir i sve obveze prema državi (porezi i doprinosi).

**Novčani tijekovi** – glavni je pokazatelj likvidnosti kroz promatrano razdoblje. Ovo je procjena hoće li se moći udovoljavati svim obvezama i što nam ostaje kao čisti primitak. U izvješću o novčanim tijekovima uzimaju se u obzir ukupan priljev za promatrano razdoblje (prihod od prodaje, vlastiti novac, zajmovi, robni krediti, sredstva ulagača i drugi primitci) i ukupni odljev za isto razdoblje (ulaganja u stalna i obrtna sredstva, poslovni rashodi, otplate zajmova, porezi i sl.). Premda poduzetnik može ostvarivati profit, zbog nemogućnosti naplate svojih potraživanja može istodobno i bankrotirati.

**Bilanca** – pokazuje stanje imovine i izvora u određenoj imovini. Bilanca ne pruža sliku aktivnosti tvrtke, već samo aktivu (imovinu) i pasivu (izvore imovine) koje uvijek moraju biti jednake. Prikaz početne bilance možete naći na CD-u.

**Ocjena učinkovitosti** – postoji cijeli niz metoda kojima se može procijeniti proizvodnost, profitabilnost, likvidnost, učinkovitost, rizik. Mnoge su financijske institucije razvile svoje metode kojima procjenjuju poduzetničke projekte. Metode koje se najčešće pojavljuju su:

- omjer godišnjih prihoda i prosječnog broja radnika

- omjer ukupnih investicijskih ulaganja i prosječnog broja radnika

- omjer godišnje ukupne bruto-dobiti i prosječnog broja radnika



- omjer fizičkog obujma proizvodnje i prosječnog broja radnika
- omjer bruto dobiti i prihoda od prodaje
- omjer čiste dobiti i prihoda od prodaje
- prosječna stopa profitabilnosti
- rok povrata investicije
- točka pokrića
- analiza osjetljivosti.

**Analiza osjetljivosti** – pokazuje financijsku izdržljivost u možebitnim rizičnim okolnostima. Kako se financijska analiza temelji na procjenama, uvijek su moguće pogreške da se podcijene troškovi ili precijeni mogućnost prodaje i postignuta cijena proizvoda. Poduzetništvo u sebi uključuje brojne rizike koji su povezani s unutarnjim i vanjskim čimbenicima. Najčešći od njih su:

- promjena zakona
- pad životnoga standarda
- promjena uvjeta kreditiranja
- velike promjene cijena inputa ili outputa
- nova konkurencija na tržištu
- nedostatak kvalitetnih radnika
- prekoračenje vremenskih rokova
- prekoračenje troškova
- neodgovarajuća oprema
- pogrešan izbor lokacije
- kašnjenje isporuka kupcima
- smetnje u nabavi i distribuciji
- problemi u naplati potraživanja
- neučinkovitost promidžbe i sl.

Uzimajući u obzir sve opasnosti, treba procijeniti njihov utjecaj na naše poslovanje i napraviti nove projekcije dobiti i gubitka (precijenjenost ili podcijenjenost u određenom postotku).

**7. Prilozi** – su dodatna dokumentacija koja nadopunjuje glavni dio plana i ne treba pretjerivati u njihovu broju, nego se zadržati samo na najvažnijemu. Vrste priloga su:

- plan vremenskog odvijanja poslovnoga plana
- tehnički podatci o proizvodima
- podatci o patentima
- rezultati testiranja proizvoda
- rezultati istraživanja
- preslike članaka iz novina koji opisuju potrebu za proizvodom
- fotografije proizvoda i promidžbeni materijal
- cjenici
- tehnički projekti
- životopisi osnivača tvrtke
- ugovori o kupnji, zakupu
- sistematizacija radnih mjesta
- fotografije i slike lokacije

- troškovnici građevinskih i drugih radova
- ponude za kupnju opreme i osnovnih sredstava
- izvodi iz zemljišnih knjiga, fotografije nekretnina
- dokazi o bonitetu i sl.

## 3.5 SREDIŠNJI URED VJEŽBENIČKIH TVRTKI (SUVT)

### 3.5.1 Što je SUVT?

Agencija za strukovno obrazovanje osnovala je Središnji ured vježbeničkih tvrtki radi popularizacije i potvrde poduzetničkih kompetencija i poduzetničkih aktivnosti kod svih učenika/ca strukovnih škola u Republici Hrvatskoj. SUVT je elektronički sustav za učenje i uvježbavanje poduzetničkih znanja i vještina u dijelu administrativnog vođenja tvrtke. Namijenjen je učenicima i nastavnicima koji pohađaju nastavu iz predmeta *Vježbenička tvrtka* (VT). Osim toga, osnivanjem Središnjeg ureda vježbeničkih tvrtki Agencija podupire razvoj svih općih i strukovnih kompetencija naših učenika. To je istodobno i potpora izgradnji društva znanja u kojemu učenici, nastavnici i škole moraju imati posebno mjesto i posebno značenje.

Osnovna zadaća Središnjeg ureda je pružanje usluga Trgovačkog suda, Zavoda za statistiku, Poslovne banke, Porezne uprave, Zavoda za mirovinsko i zdravstveno osiguranje, Registra osiguranika te za stručno usavršavanje nastavnika/ca voditelja/ica vježbeničkih tvrtki. Rad institucija SUVT-a uključuje i obradbu (prihvaćanje ili odbijanje) pristiglih zahjeva (obrazaca/dokumenata) i nadzor nad radom vježbeničkih tvrtki.

Radom u vježbeničkoj tvrtki učenicima se pruža mogućnost da u što vjernijoj poslovnoj situaciji uvježbaju buduće radne zadatke. To je i priprema učenika za rješavanje problema s kojima će se susretati u gospodarstvu i radnom okruženju. Pruža im se mogućnost razvoja poduzetničkog duha i kreativnosti prijeko potrebnih za uspjeh u današnjem društvu. Radom u VT-u i korištenjem usluga SUVT-a učenici mogu usvojena znanja iz teorije primijeniti u praksi, jačati rad u skupini/timu i primijeniti metodu skupnoga učenja jednih od drugih. Radom u skupini uče poštovati tuđi rad i uvažavati različitosti kod drugih osoba uz mogućnost iznošenja vlastitog mišljenja. Usvajaju različite tehnike kako doći do poslovne ideje, samostalno izraditi poslovni plan, razviti prezentacijske vještine i potrebu za cjeloživotnim učenjem.

### 3.5.2 Organizacija SUVT-a

**Organizacijske jedinice Središnjeg ureda vježbeničkih tvrtki su:**

- Trgovački sud
- Zavod za statistiku
- Poslovna banka
- Porezna uprava
- Zavod za mirovinsko osiguranje (HZMO)
- Zavod za zdravstveno osiguranje (HZZO)
- Registar osiguranika (Regos)

### 3.5.3 Usluge SUVT-a – podatak o korištenju tih funkcija u VETIS-u

Usluge što ih pruža Središnji ured vježbeničkih tvrtki (SUVT), usluge su kojima se u najvećem mogućem obliku simulira stvarnost uz postojeće propise i dokumentaciju.

#### Trgovački sud

Korištenjem usluga Trgovačkog suda učenici razumiju i provode postupak upisa trgovačkog društva (svoju vježbeničku tvrtku) u Registar Trgovačkog suda. Svoja teorijska znanja o postupku registracije primjenjuju popunjavanjem prijave za upis, uz potrebne privitke. Uspješno upisivanje trgovačkog društva rezultira dodjelom matičnog broja subjekta – MBS, što učenicima daje priliku da zaključe kako mogu pristupiti sljedećem koraku čitavog postupka registracije trgovačkog društva.

#### Zavod za statistiku

Korištenjem usluga Zavoda za statistiku vježbeničkih tvrtki učenici za svoje trgovačko društvo dobiju matični broj prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti koja vrijedi u Republici Hrvatskoj. Tako imaju priliku provjeriti jesu li odabrali dobru klasifikaciju djelatnosti svoga trgovačkog društva (vježbeničke tvrtke). Dobiveni matični broj bit će važan i za Poreznu upravu jer će se prema njemu registrirana vježbenička tvrtka evidentirati kao pravna osoba u svim registrima SUVT-a.

#### Poslovna banka

Korištenjem usluga Poslovne banke učenici izvode postupke otvaranja kunškoga i deviznog žiro-računa, uplate temeljnog kapitala potrebnog pri registraciji trgovačkog društva, razumiju i zaključuju kako u stvarnosti posluju posredstvom banke pravne i fizičke osobe u zemlji i inozemstvu. Svoja teorijska znanja o bankarskim poslovima sada potvrđuju u stvarnosti izvođenjem pojedinih poslova i komuniciranjem s Bankom koja obavlja poslove: vođenje računa – kunskih i deviznih, provođenje naloga za plaćanje, naplatu potraživanja, izdavanje izvoda o promjenama na žiro-računu itd.

#### Porezna uprava

Postupkom registracije trgovačkog društva i obavljanjem njegova redovitog poslovanja, učenici primjenjuju porezne propise i propise o plaćanju obveznih doprinosa kroz Porezni kalendar vježbeničkih tvrtki (poslovna godina je prilagođena trajanju školske godine i za obračun poslovanja traje od 1. rujna do 31. svibnja). Tijekom poslovanja utvrđuju poreznu osnovicu i poreznu obvezu te šalju prijave PDV-a i uplate poreza za sva trgovačka društva koja su tromjesečni obveznici:

- a) za razdoblje od 1. rujna do 30. studenoga obračun PDV-a i njegovu prijavu vrše do 31. prosinca;
- b) za razdoblje od 1. prosinca do 28. veljače obračun PDV-a i njegovu prijavu vrše do 30. ožujka;
- c) za razdoblje od 1. ožujka do 31. svibnja obračun PDV-a i njegovu prijavu vrše do 30. rujna.

Konačni obračun PDV-a (za cijelu poslovnu godinu) u obliku obrasca PDV-K dostavljaju do 31. listopada.

#### Zavodi za mirovinsko i zdravstveno osiguranje

Učenici provode i prijavu trgovačkog društva i radnike vježbeničke tvrtke Zavodu za mirovinsko osiguranje i Zavodu za zdravstveno osiguranje. Pritom se pridržavaju zakonskih rokova prijave subjekata kako bi svi radnici mogli koristiti svoja prava iz radnog odnosa, a trgovačko društvo pravodobno izvršavalo svoje obveze plaćanja propisanih doprinosa. Simulacijom tog postupka učenici spoznaju koliko je važno da u budućnosti, kao stvarni radnici trgovačkog društva, doista budu prijavljeni zavodima za zdravstveno i mirovinsko osiguranje (da ne rade «na crno») jer im od dana prijave teku vrlo važna prava njihova osiguranja (obračun radnoga staža, prava na zdravstvenu zaštitu i dr.).

Središnji ured vježbeničkih tvrtki pružanjem svojih usluga i stvaranjem Registra vježbeničkih tvrtki u Republici Hrvatskoj potiče i koordinira njihovo poslovanje u zemlji i inozemstvu. On analizira i poslovanje vježbeničkih tvrtki uz objavu njihovih rezultata te informira o pravnim propisima važnima za poslovanje pravnih subjekata u Republici Hrvatskoj.


Agencija je u sklopu Informacijskog sustava za strukovno obrazovanje VETIS izradila informacijski modul SUVT kao potporu radu svim učenicima svake strukovne škole i svakoj od njih kao mogućem vlasniku vježbeničkih tvrtki pri registraciji vježbeničke tvrtke, vođenju njezina poslovanja kao i za slučaj potrebe njezina zatvaranja. To je mogućnost da s jednoga mjesta, iz vašeg ureda, vašeg kabineta, vaše učionice ili vašega doma, *on line*, obavljate sve poslove glede registracije tvrtke, prijave tvrtke i radnika na mirovinsko i zdravstveno osiguranje, platnoga prometa i vođenja ukupnog poslovanja vaše tvrtke. SUVT je istodobno i sustav za e-učenje.

#### U SUVT-u učenici uče/uvježbavaju sljedeće poslove vezane uz poslovanje tvrtke:










- otvaranje žiro-računa u Poslovnoj banci
- otvaranje nove tvrtke i promjena podataka za postojeće tvrtke
- podnošenje prijave u Registar Zavoda za statistiku
- unošenje prijave u Registar obveznika PDV-a
- izrađivanje računa dobiti i gubitka
- izradbu bilance
- prijavu poreza na dobit
- obračun članarine Turističkoj zajednici
- prijavu poreza na dodanu vrijednost (PDV)
- prijavu o početku poslovanja obveznika plaćanja doprinosa (HZMO)
- prijavu o početku osiguranja (HZMO)
- prijavu o prestanku osiguranja (HZMO)
- prijavu-odjavu-promjenu o obvezniku uplate doprinosa (HZMO)
- plaćanje računa (Poslovna banka – internetsko bankarstvo).

Usklađivanje rada svih funkcija Središnjeg ureda, izradbu informacijskoga sustava, organizaciju sajмова/smotri vježbeničkih tvrtki te stručno usavršavanje nastavnika/ca voditelja/ica vježbeničkih tvrtki i osoba koje će obavljati pojedine funkcije Središnjeg ureda u svojim školama vodi Agencija za strukovno obrazovanje.

## Popis modula SUVT-a

 Agencija za strukovno obrazovanje  
Informacijski sustav strukovnog obrazovanja VETIS

	Banka - otvaranje računa	- otvaranje žiro-računa
	Banka - blagajna	- blagajna
	Banka – žiro-račun	- stanje računa, izvod,...
	Banka - tečajna lista	- tečajna lista
	Trgovački sud	- otvaranje nove tvrtke i promjena podataka za postojeće tvrtke
	Vježbeničke tvrtke	- osnovni podatci o tvrtki (adresa, telefon, faks, e-pošta, web adresa, žiro-račun, banka, radni sati, jezik, pravno-ustrojbeni oblik, oblik vlasništva, podrijetlo kapitala, radnici itd.)
	SZVT - REGISTAR	- prijava u Registar Statističkoga zavoda vježbeničkih tvrtki
	PU - REGISTAR obveznika PDV-a	- prijava u Registar obveznika poreza na dodanu vrijednost
	PU - RDG	- račun dobiti i gubitka
	PU - Bilanca	- bilanca (za male poduzetnike)
	PU - Obrazac PD	- prijava poreza na dobit
	PU - Obrazac TZ	- obračun članarine Turističkoj zajednici
	PU - Obrazac PDV	- prijava poreza na dodanu vrijednost (PDV)

	PU - Obrazac PDV-K	- prijava poreza na dodanu vrijednost (PDV)
	HZMO – Tiskanica M 11-P	- prijava o početku poslovanja obveznika plaćanja doprinosa
	HZMO – Tiskanica M 1-P	- prijava o početku osiguranja
	HZMO – Tiskanica M 2 P	- prijava o prestanku osiguranja
	HZZO – Tiskanica T 2	- PRIJAVA – ODJAVA - PROMJENA o obvezniku uplate doprinosa HZZO
	BANKA - plaćanje	- plaćanje
	REGOS - Obrazac RS	- specifikacija po osiguranicima o obračunatim i uplaćenim obveznim doprinosima, porezu na dohodak i prirezu na dohodak
	VT - izvješća	- izvješća o radu vježbeničkih tvrtki
	Registar vježbeničkih tvrtki	- podatci o VT-u

### Kako započeti s radom u SUVT-u

U adresno polje potrebno je upisati <https://vetis.aso.hr:8443>

Da bi mogli pristupiti SUVT-u, učenici i nastavnici trebaju imati svoje podatke za spajanje (korisničko ime i zaporku).

Nakon što im je dodijeljeno korisničko ime i zaporka, svaki učenik i nastavnik ima mogućnost prijave u SUVT i osnivanje nove tvrtke.

Postupak provodi **administrator VETIS-a** u školi. Pristup nastavnika SUVT-u omogućava **voditelj VETIS-a** u školi, a učenicima **voditelj VT-a** škole.

**Voditelj VT-a** ima pristup podacima svih VT-a u školi.

## Kako nastavniku/voditelju VT-a omogućiti pristup SUVT-u?

### 1. Odabrati aplikaciju *RADNICI* na uvodnoj stranici VETIS-a:

- odabrati radnika/nastavnika voditelja VT-a (lijevo u navigaciji);
- odabrati karticu *Osnovno*;
- u dijelu gdje je označen pristup VETIS-u **označiti/potvrditi** polje *Aktivan* (kako biste ga aktivirali);
- upisati **korisničko ime** (korisničko ime sadržava i naziv škole; primjerice ako je u polje *korisničko ime* upisano *nastavnik*, a oznaka škole je X344-145, puno korisničko ime nastavnika/radnika je **nastavnik@X344-145**);
- označiti uloge** (*Nastavnik*, *Nastavnik-upisi*, *Nastavnik-VTi* ili *Nastavnik-VT administrator*);
- odabrati *Promijeni zaporku*;
- odabrati *Potvrdi*;
- odabrati *Spremi*.

## Kako učeniku/radniku vježbeničke tvrtke omogućiti pristup SUVT-u?

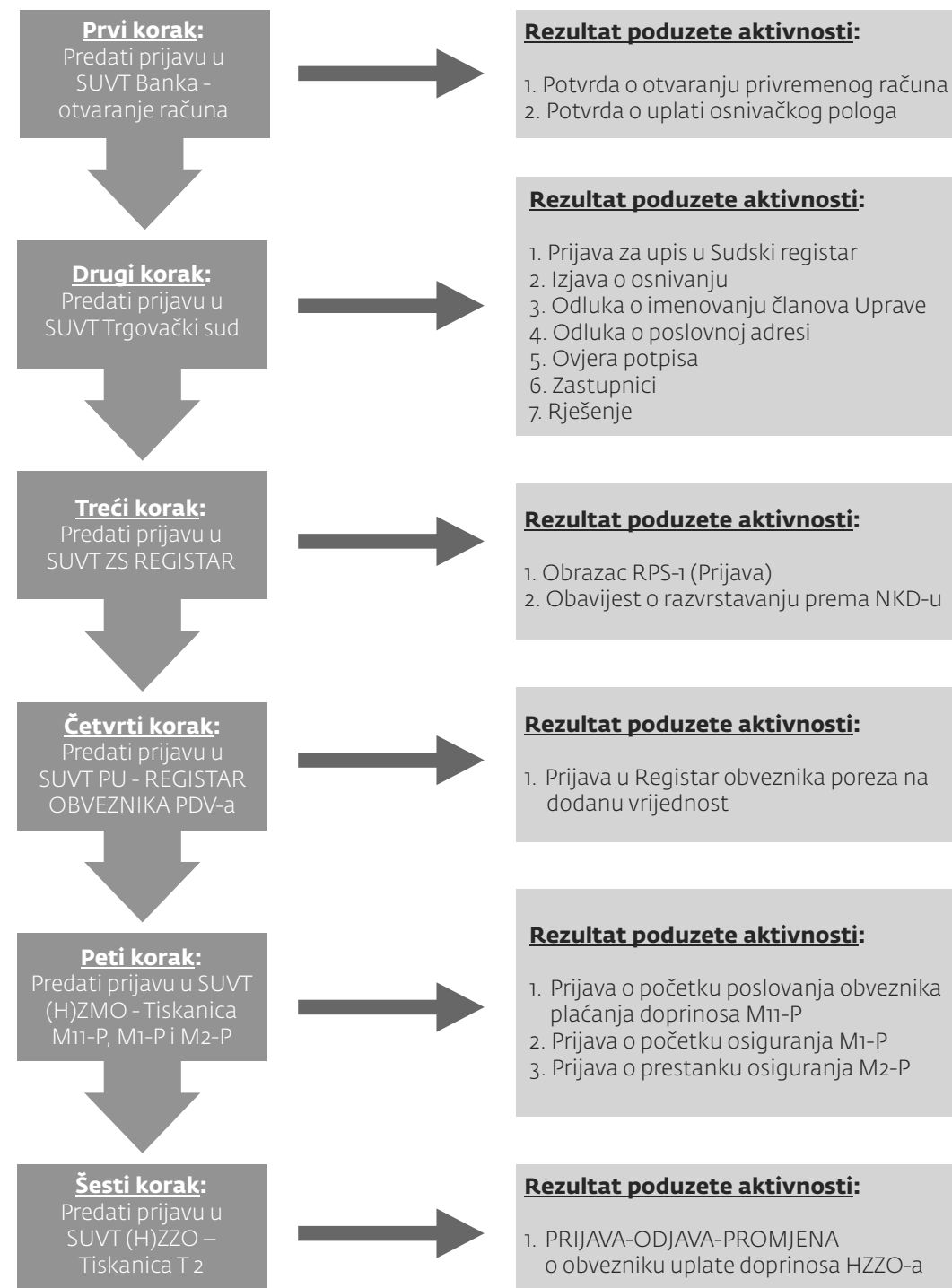
Postupak provodi administrator SUVT-a u školi.

### 1. Odabrati aplikaciju *UČENICI* na uvodnoj stranici VETIS-a:

- odabrati *razred* (lijevo u navigaciji);
- odabrati **učenika/radnika** VT-a;
- odabrati karticu *Vježbenička tvrtka*;
- popunite polje *Broj osobne*;
- popuniti polje *Izdavatelj osobne*;
- u dijelu *Pristup VETIS-u* označiti polje *Aktivan*;
- popuniti polje **Korisničko ime** (korisničko ime sadržava i naziv škole, primjerice ako je u polje *Korisničko ime* upisano *učenik*, a oznaka škole je X344-145, puno korisničko ime učenika/radnika VT-a je **učenik@X344-145**);
- odabrati *Promijeni zaporku*;
- odabrati *Potvrdi*;
- odabrati *Spremi*.

## Kako registrirati novu tvrtku u Središnjem uredu vježbeničkih tvrtki?

### Aktivnosti upisa u Središnji ured vježbeničkih tvrtki





Postupak koji morate provesti je sljedeći:

1. učenik predaje zahtjev za otvaranje žiro-računa u Banci;
2. Banka otvara žiro-račun i uplaćuje temeljni kapital;
3. učenik predaje zahtjev za otvaranje tvrtke Trgovačkom sudu;
4. Trgovački sud odobrava zahtjev i upisuje tvrtku u Registar poslovnih subjekata SUVT-a.

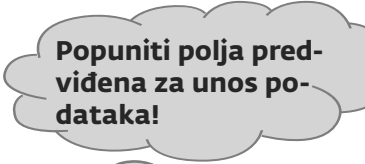
Nakon što je tvrtka upisana u Registar poslovnih subjekata, ovlaštena osoba tvrtke popunjava osnovne podatke o tvrtki koji se ne popunjavaju u obrascima za registraciju na Trgovačkom sudu (dodatak adresi, radno vrijeme, jezik i slično).

Nakon toga, jedna od ovlaštenih osoba treba prijaviti tvrtku u Registar Zavoda za statistiku, Registar obveznika PDV-a i Registar HZMO-a.

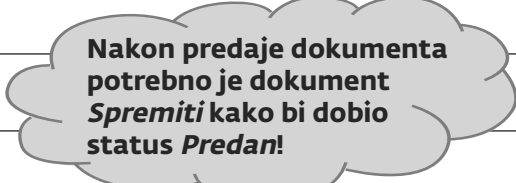
• **Kako predati zahtjev za otvaranje žiro-računa u Banci?**

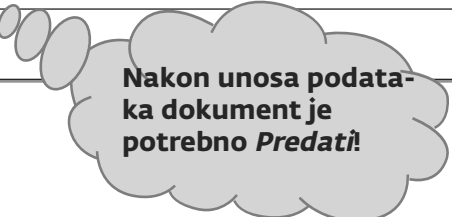
1. odabrati aplikaciju *BANKA* - otvaranje računa na uvodnoj stranici;
2. odabrati *Dodaj* (u navigacijskom dijelu stranice);
3. popuniti polja:
  - vlasnik računa (upisati naziv tvrtke),
  - adresa,
  - grad;
4. odabrati *Predaj dokument*;
5. odabrati *Spremi*.

**Primjer pravilno popunjena zahtjeva za otvaranje žiro-računa**



<b>Otvaranje žiro-računa</b>		
Osnovno	Broj računa:	5900001-1000000022
	Vlasnik računa (naziv tvrtke):	<b>Tiko d.o.o., vježbenička tvrtka, trgovina na veliko namještajem</b>
	Adresa:	Lastovska 23
	Grad:	Zagreb
	Bilješka:	-
<b>Status</b>		
Osnovno:	Status:	-
<u>Potvrda o otvaranju privremenog računa</u>		
<u>Potvrda o uplati osnivačkog pologa</u>		
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span style="border: 1px solid gray; padding: 2px 10px;">Predaj dokument</span> </div>		
Obrazac		<div style="display: flex; justify-content: flex-end; gap: 10px;"> <span style="border: 1px solid gray; padding: 2px 10px;">Spremi</span> <span style="border: 1px solid gray; padding: 2px 10px;">Odustani</span> </div>





## Kako predati zahtjev za otvaranje tvrtke Trgovačkom sudu?

1. Odabrati aplikaciju *Trgovački sud* na uvodnoj stranici;
2. Odabrati *Dodaj*;
3. Odabrati karticu *Osnovno*;
4. Popuniti polja:
  - a) puni naziv,
  - b) skraćeni naziv,
  - c) ulica,
  - d) kućni broj,
  - e) mjesto,
  - f) predmet poslovanja/djelatnost,
  - g) temeljni kapital,
  - h) pravni oblik (d.o.o.)
5. Popisati učenike-direktore
  - a) odabrati karticu *Direktori-učenici*:
    - I. odabrati *Dodaj*,
    - II. odabrati učenika,
    - III. ponoviti za svakog učenika-direktora,
    - IV. odabrati *Spremi*;
6. Popisati nastavnike-direktore
  - a) odabrati karticu *Direktori-nastavnici*:
    - I. odabrati *Dodaj*,
    - II. odabrati nastavnika,
    - III. I. i II. ponoviti za svakog nastavnika-direktora,
    - IV. odabrati *Spremi*;
7. Popisati sve djelatnosti tvrtke
  - a) odabrati karticu *Djelatnosti*:
    - I. odabrati *Dodaj*,
    - II. odabrati *Djelatnost*,
    - III. I. i II. ponoviti za svaku djelatnost,
    - IV. odabrati *Spremi*;
8. Popisati priloge koji se predaju Trgovačkom sudu
  - a) odabrati karticu *Prilozi*:
    - I. odabrati *Dodaj*,
    - II. popuniti polja:
      - broj priloga,
      - naziv priloga,
      - broj stranica,
    - III. odabrati *Spremi*;
9. Odabrati *Predaj dokument*;
10. Odabrati *Spremi*.








**Obvezno popuniti sve kartice i priloge!**

Primjer pravilno popunjena zahtjeva za otvaranje tvrtke pri Trgovačkom sudu

Vlasnici	Direktori - učenici	Direktori - nastavnici	Djelatnosti	Prilozi	
<b>Trgovački sud</b>					
Naziv:	Puni naziv:	Tiko d. o. o., vježbenička tvrtka, trgovina na veliko namještajem			
	Skraćeni naziv:	Tiko d. o. o.			
Sjedište:	Ulica:	Lastovska			
	Kućni broj:	23			
	Mjesto:	Zagreb			
Tvrtka	Matični broj:	090000781			
	Predmet poslovanja/djelatnost:	51.47.1 – Trgovina na veliko namještajem			
	Članovi društva/osnivači:	EKONOMSKA ŠKOLA ZAGREB			
	Temeljni kapital:	Temeljni kapital društva iznosi 700.000,00 kn (slovima: sedamstotinatisućakuna) i unesen je u cijelosti u novcu i 300.000,00 kn (slovima: tristinetisućakuna) u stvarima			
Pravni odnosi:	a) PRAVNI OBLIK: Društvo s ograničenom odgovornošću				
	b) OSNIVAČKI AKT: Izjava o osnivanju d. o. o. od 26. 10. 2007.				
Žiro-račun:	Žiro-račun:	5900001-1000000022			
	Iznos sredstava na računu:	700.000,00			
Ostalo:	Prethodni dokument:	-			
	Zamjenski dokument:	-			
Status					
Osnovno:	Status:	-			

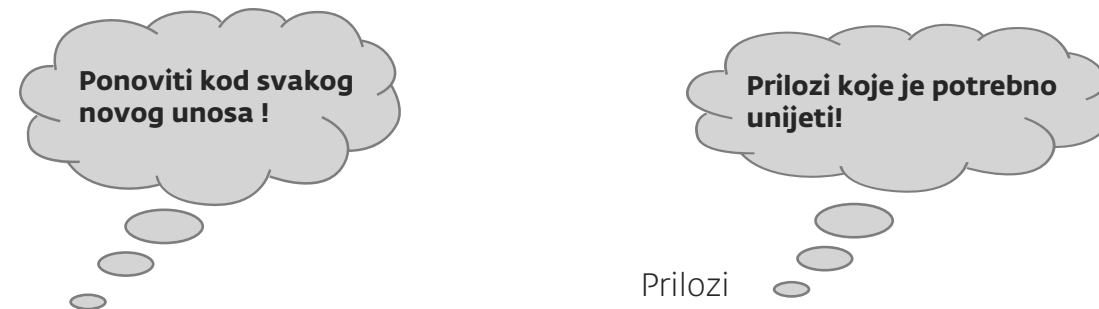
**Kartice se ne će moći popuniti ako prije unosa nije popunjena baza podataka VETIS-a**

**Vidi pravilno upisano polje temeljnog kapitala!**

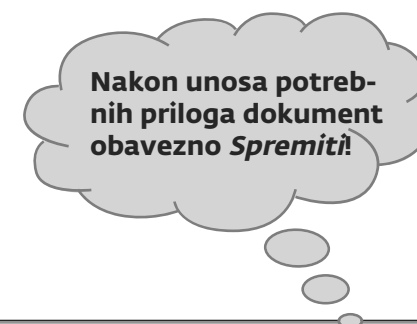
	Ispis dokumenta
	Izjava o osnivanju/Društveni ugovor
	Odluka o imenovanju članova Uprave
	Odluka o poslovnoj adresi
	Ovjera potpisa
	Zastupnici
	Rješenje
<p><b>Nakon unosa podataka dokument je potrebno <i>Predati!</i></b></p> <p><b>Nakon predaje dokumenta potrebno je dokument <i>Spremiti</i> kako bi dobio status <i>Predan!</i></b></p>	
<p><input type="button" value="Predaj dokument"/> <input type="button" value="Promjena zahtjeva"/></p>	
<p><a href="#">Obrazac</a> <a href="#">Vlasnici</a> <a href="#">Direktori - učenici</a> <a href="#">Direktori - nastavnici</a> <a href="#">Djelatnosti</a> <a href="#">Prilozi</a></p>	
<p><input type="button" value="Spremi"/> <input type="button" value="Odustani"/></p>	

Primjer pravilno popunjene kartice s priložima (koja se nalazi u zaglavlju dokumenta) koju je potrebno popuniti pri prijavi Trgovačkom sudu.

Svi prilozi se upisuju na jedinstven način. Kod svakog novog unosa odabrati aplikaciju *Dodaj* nakon upisa odabrati *Spremi*.



Dodaj	Naziv priloga	<input type="text" value="Listova"/>	
<input type="checkbox"/>	1	<u>Izjava o osnivanju</u>	3
Prilozi koje je potrebno unijeti!		<u>Potvrda o uplati osnivačkog pologa</u>	1
<input type="checkbox"/>	3	<u>Izvešće revizora</u>	1
<input type="checkbox"/>	4	<u>Popis članova osnivača</u>	1
<input type="checkbox"/>	5	<u>Odluka o imenovanju člana Uprave - direktora Društva</u>	1
<input type="checkbox"/>	6	<u>Popis osoba ovlaštenih za zastupanje</u>	1
<input type="checkbox"/>	7	<u>Ovjera potpisa člana Uprave Društva</u>	1
<input type="checkbox"/>	8	<u>Odluka o poslovnoj adresi</u>	



Primjer popunjene kartice s popisom djelatnosti (nalazi se u zaglavlju dokumenta).

**Preporuča se odabrati jednu djelatnost od svih predloženih u padajućem izborniku te kod svakog unosa ponoviti aplikaciju *Dodaj!***


### Djelatnost

Briši		Dodaj	
<input type="checkbox"/>	Naziv	Oznaka	
<input type="checkbox"/>	Trgovina na veliko namještajem	51.47.1	
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			

**Dokument obvezno Spremiti!**

<a href="#">Obrazac</a>   <a href="#">Masnici</a>   <a href="#">Direktori - učenici</a>   <a href="#">Direktori - nastavnici</a>   <a href="#">Djelatnosti</a>   <a href="#">Prilozi</a>	<a href="#">Spremi</a>   <a href="#">Odustani</a>
--	---

Primjer pravilno popunjena zahtjeva pri Zavodu za statistiku.

Prijava Zavodu za statistiku		
MBR:	Matični broj:	8596323
1. Podatci o posebnom registru:	Registarski broj:	0000000000
	Nadnevak upisa u Registar:	23. studenoga 2007.
2. Naziv vježbeničke tvrtke:	Potpuni naziv:	Tiko d.o.o., vježbenička tvrtka, trgovina na veliko namještajem
	Skraćeni naziv:	Tiko d.o.o.
3. Sjedište:	Škola/grad:	EKONOMSKA ŠKOLA ZAGREB
	Ulica i kućni broj:	Lastovska 23
	Poštanski broj:	10 000
	Telefon:	385/01/503-319
	Faks:	385/01/221-018
4. ŽR:	Broj žiro-računa:	5900001-1000000022
6. Ostalo:	Pravno-ustrojbeni oblik:	društvo s ograničenom odgovornošću
	Oblik vlasništva:	vlasništvo škole
	Podrijetlo kapitala:	domaći kapital
	Djelatnost:	51.47.2 – trgovina na veliko namještajem
Status	Status:	-
Ispis prijave		
		
Obavijest o razvrstavanju		
<a href="#">Predaj dokument</a>		
Obrazac		
		<a href="#">Spremi</a>   <a href="#">Odustani</a>

**Popuniti polja predviđena za unos podataka!**

**Nakon predaje dokumenta potrebno je dokument *Spremiti* kako bi dobio status *Predan!***


**Nakon unosa podataka dokument je potrebno *Predati!***





Primjer predane prijave poslovnog subjekta HZMO-u

Prijava na HZMO o početku poslovanja obveznika plaćanja doprinosa			
Zaglavlje	1. Registarski broj obveznika:	00000	
	2. Registarski broj - prethodni:	-	
	3. Matični broj poslovnog subjekta:	090000781	
	4. Obveznik doprinosa za MO:	da	
	5. Općina sjedišta:	INOZEMSTVO	
A. Popunjavaju svi obveznici plaćanja doprinosa	6. Naziv obveznika plaćanja doprinosa:	<i>Tiko d.o.o.</i> , vježbenička tvrtka, trgovina na veliko namještajem	
	7. Vrsta obveznika:	obveznik doprinosa za mirovinsko osiguranje	
	8. Radno vrijeme poslodavca:	0	
	8. Mjesec važenja:		
	8. Godina važenja:	2008.	
	9. Djelatnost (prema NKD-u):	51.47.1	
	10. Nadnevak početka poslovanja:	23. siječnja 2008.	
	11. Sjedište obveznika plaćanja doprinosa ili podružnice	Zagreb	
	12. Ulica (objekt, bliža oznaka sjedišta):	Lastovska	
	13. Kućni broj:	23	
	14. Pošta (broj):	10 000	
	14. Pošta (naziv):	Zagreb	
	B. Popunjavaju poslodavci i samostalni obveznici plaćanja doprinosa	15. Matični broj građana /MB/:	00000000
		16. Šifra grane djelatnosti:	51.47.1
17. Mjesto stanovanja:		Zagreb	
18. Ulica (objekt, bliža oznaka stana):		Lastovska	
19. Kućni broj:		23	
20. Pošta (broj):		10 000	
20. Pošta (naziv):		Zagreb	
21. Obavijesti slati na adresu B:		da	
22. Razdoblje od sezonskog obavljanja djelatnosti:	-		
22. Razdoblje do sezonskog obavljanja djelatnosti:	-		
Status			

**Potrebno popuniti polja predviđena za unos podataka!**

Status	
Osnovno	Status: -
 Ispis dokumenta	
<p><b>Nakon unosa podataka dokument je potrebno <i>Predati!</i></b></p> <p><b>Nakon predaje dokumenta potrebno je dokument <i>Spremiti</i> kako bi dobio status <i>Predan!</i></b></p>	
<input type="button" value="Predaj dokument"/>	
Obrazac	
<input type="button" value="Spremi"/> <input type="button" value="Oduštani"/>	

Primjer popunjene prijave poslovnog subjekta u Registar obveznika PDV-a

Obrazac		
Prijava u Registar obveznika poreza na dodanu vrijednost		
I. Podatci za upis:	Porezni broj:	00000
	Naziv/ime i prezime osobe koja se upisuje - porezni obveznik:	Tiko d.o.o., vježbenička tvrtka, trgovina na veliko namještajem
	MB ili JMGBG porezni broj:	090000781
	Adresa (grad/općina, naselje, ulica i broj):	Lastovska 23 10000 Zagreb
	Telefon i faks:	385/01/503-319 i 385/01/221-018
	Brojčana i opisna oznaka (šifra djelatnosti prema Nacionalnoj klasifikaciji):	51.47.1 – trgovina na veliko namještajem
	Nadnevak početka obavljanja poduzetničke djelatnosti:	26. 10. 2007.
II. Oblik vlasništva:	2. trgovačko društvo:	vlasništvo škole
III. Podatci o podružnicama ili poslovnim jedinicama (ispunjavanje se kao I.):	Podružnice:	-
IV. Podatci o isporukama dobara i usluga koje podliježu oporezivanju:	1. Prethodna godina:	0,00
	2. Tekuća godina:	0,00
	3. Očekivane isporuke u idućoj godini:	0,00
Status		
Osnovno:	Status:	-
 Ispis dokumenta	<p><b>Nakon predaje dokumenta potrebno je dokument Spremiti kako bi dobio status Predan!</b></p>	
	<p><b>Nakon unosa podataka dokument je potrebno Predati!</b></p>	
Obrazac I	<p>Spremi Odugtani</p>	

**Popuniti polja predviđena za unos podataka!**

**Nakon predaje dokumenta potrebno je dokument Spremiti kako bi dobio status Predan!**

**Nakon unosa podataka dokument je potrebno Predati!**

Primjer pravilno popunjenog RS obrasca pri REGOS-u

Stranica A	Stranica B	
Obrazac RS, stranica A		
I. Osnovni podatci:	1. Identifikator obrasca:	0000
	2. Podatci za mjesec:	2.
	2. Podatci za godinu:	2008.
	3. Vrsta uplate:	potpuna uplata
	4. Broj osiguranika za koje se podnosi Obrazac R-S:	16
	5. Broj stranica B koje se prilažu stranici A:	1
II. Podatci o obvezniku podnošenja podataka:	1. MB obveznika:	8596323
	2. Naziv obveznika:	Tiko d.o.o., vježbenička tvrtka, trgovina na veliko namještajem
	4. Adresa obveznika:	Lastovska 23, Zagreb
	5. Vrsta obveznika:	poslodavac - pravna osoba
	III. Kontrolni podatci po obvezniku podnošenja podataka:	1. Obračunati mjesečni iznos (plaća i drugi):
2. Dio iznosa iz III.1. prema kojem se vrši uplata:		60.200,00
3a. Mjesečna obveza doprinosa za I. stup mirovinskog osiguranja:		9.030,00
3b. Uplata doprinosa za I. stup mirovinskog osiguranja:		9.030,00
4a. Mjesečna obveza doprinosa za II. stup mirovinskog osiguranja:		3.010,00
4b. Uplata doprinosa za II. stup mirovinskog osiguranja:		3.010,00
5a. Mjesečna obveza doprinosa za osnovno zdravstveno osiguranje:		9.030,00
5b. Uplata doprinosa za osnovno zdravstveno osiguranje:		9.030,00
6a. Mjesečna obveza doprinosa za zapošljavanje:		1.023,40
6b. Uplata doprinosa za zapošljavanje:		1.023,40
7a. Obveza poreza na dohodak:		3.384,00

**Popuniti polja predviđena za unos podataka!**

7b. Uplata poreza na dohodak:	3.384,00
8a. Obveza prireza porezu na dohodak:	338,40
8b. Uplata prireza porezu na dohodak:	338,40
9. Iznos za isplatu (plaća i drugi primitak/naknada):	44.437,60

Status Osnovno: Status:

Ispis dokumenta

**Nakon predaje dokumenta potrebno je dokument *Spremiti* kako bi dobio status *Predan!***

**Nakon unosa podataka dokument je potrebno *Predati!***

Predaj dokument

Stranica A   Stranica B	Spremi Odustani
Stranica B	

	Briši	Dodaj	
<input type="checkbox"/> Ime i prezime	Br.	od	do
<input type="checkbox"/> Iva Ivić (4E/2007)	1	1	29
<input type="checkbox"/> Pero Perić (4E/2007)	2	1	29
<input type="checkbox"/> Marija Marić (4E/2007)	3	1	29

**Nakon unosa baze podataka u sustav VETIS-a aplikacijom *Dodaj* vrši se izbor radnika iz padajućeg izbornika.**

**Nakon unosa zadnjeg radnika koristiti aplikaciju *Spremi!***

Stranica A   Stranica B	Spremi Odustani
-------------------------	-----------------

Primjer PRIJAVE - ODJAVE - PROMJENE o obvezniku uplate doprinosa HZZO-a

Prijava na HZZO		
Zaglavlje	Broj osigurane osobe u Zavodu:	-
	Broj obveze:	-
	Naziv obveznika uplate:	Tiko d.o.o., vježbenička tvrtka, trgovina na veliko namještajem
1. Podatci o obvezniku uplate doprinosa:	Adresa sjedišta:	Lastovska 23 10000 Zagreb
	Radnik:	Pero Perić (3W/2007)
	MBG:	010199111111
	Nadnevak rođenja:	1. siječnja 1991.
	Spol:	muški
	Prezime:	Perić
	Ime:	Pero
	Ranija prezimena:	
2. Podatci o osiguranoj osobi:	Ime roditelja:	
	Prebivalište - pošta:	
	Prebivalište - mjesto:	
	Prebivalište - ulica i broj:	
	Prebivalište - naselje:	
	Boravište - pošta:	
	Boravište - mjesto:	
	Boravište - ulica i broj:	
	Boravište - naselje:	

**Popuniti polja predviđena za unos podataka!**

	Nadnevak stjecanja statusa osigurane osobe:	<input type="text"/>
	Nadnevak prestanka statusa osiguranje osobe:	<input type="text"/>
	Stručna sprema nakon završenog školovanja:	<input type="text"/>
	Stručna sprema na koju se osigurana osoba prijavljuje u obvezno zdravstveno osiguranje:	<input type="text"/>
	Naziv radnoga mjesta	<input type="text"/>
	Puno radno vrijeme	<input type="checkbox"/>
	Sati/ radno vrijeme:	<input type="checkbox"/>
	Minuta/ radno vrijeme:	<input type="checkbox"/>

Status		
Osnovno:	Status:	-

Ispis dokumenta

Nakon unosa podataka dokument je potrebno **Predati!**

Nakon predaje dokumenta potrebno je dokument **Spremiti** kako bi dobio status **Predan!**

Obrazac	<input type="button" value="Spremi"/> <input type="button" value="Odustani"/>
---------	---

Primjer prijave o početku osiguranja - Tiskanica M1P

Popuniti polja predviđena za unos podataka!

Obrazac		
Zaglavlje		
Osnovno:	1. Osobni broj osigurani-ka:	-
	2. Matični broj građana:	<input type="text"/>
	3. Registarski broj obveznika plaćanja doprinosa:	00010
	4. Općina mjesta rada – prebivališta:	<input type="text"/>
	5. Matični broj poslovnog subjekta:	01100001
Prijava o početku osiguranja		
Obveznik:	Naziv i sjedište obveznika plaćanja doprinosa	Tiko d.o.o., vježbenička tvrtka, trgovina na veliko namještajem
	Djelatnost prema NKD-u:	51.47.1 trgovina na veliko namještajem
Osiguranik:	Ime i prezime:	<input type="text"/>
Osiguranje:	Osnova osiguranja:	<input type="text"/>
	Nadnevak stjecanja svojstva osiguranika:	<input type="text"/>
	Radno vrijeme osiguranika:	<input type="text"/>
	Zanimanje:	<input type="text"/>
	Najviša završena škola:	<input type="text"/>
	Stručno obrazovanje:	<input type="text"/>
	Stručna sprema za obavljanje poslova:	<input type="text"/>
	Država prethodnog zaposlenja:	Hrvatska
	Korisnik invalidske mirovine zbog profesionalne nesposobnosti za rad:	<input type="checkbox"/>
	Hrvatski ratni vojni invalid Domovinskog rata:	<input type="checkbox"/>



	Vrsta osnovice (svota osnovice ili svota plaće):	<input type="checkbox"/>
	Radno mjesto (zanimanje, osiguranici invalidne osobe kojima se staž osiguranja računa s povećanim trajanjem):	<input type="checkbox"/>
	Naziv radnog mjesta zanimanja i osiguranici invalidne osobe:	<input type="text"/>
Status		
Osnovno:	Status:	-
Obrazac		<input type="button" value="Spremi"/> <input type="button" value="Odustani"/>

### 3.5.4 UPUTE ZA KORIŠTENJE VETIS-a/SUVT-a

#### 1. korak:

Za ulaz u **VETIS** potrebno je pokrenuti internetski pretraživač *Mozilla Firefox* ili *Internet Explorer* i u adresnu traku upisati <https://vetis.aso.hr:8443>, unijeti **korisničko ime** i **zaporku** koje smo vam ranije dodijelili za pristup vaše škole s upitnicima na internet-skim stranicama Agencije za strukovno obrazovanje u za to predviđena polja i odabrati **Ulaz**. Prije početka unosa podataka u VETIS preporučamo da detaljno proučite upute koje se nalaze u zaglavlju VETIS-a.

Za rad u Središnjem uredu vježbeničkih tvrtki učenici i nastavnici trebaju imati svoje podatke za spajanje (korisničko ime i zaporku).

Nakon što mu je dodijeljeno korisničko ime i zaporka, svaki učenik i nastavnik ima mogućnost prijave u **SUVT** i osnivanje nove tvrtke. Rad u SUVT-u namijenjen je prvenstveno učenicima/radnicima VT-a u školi. Na početnoj stranici VETIS-a, između niza aplikacija za registraciju tvrtke u **SUVT-u**, koristi se modul **Vježbenička tvrtka**.

Pristup nastavnika **SUVT-u** omogućava **voditelj VETIS-a/administrator u školi**, a učenicima **nastavnik/voditelj VT-a**. Nastavnik/voditelj VT-a ima pristup podacima svih VT-ova u školi.

#### 2. korak:

SUVT Banka - otvaranje računa

Ulaskom u SUVT Banka - otvaranje bankovnog računa - u padajućem izborniku na lijevoj strani iz predloženih statusa dokumenata (*radni, ova godina, svi*) odabrati **radni** te potvrditi izbor dokumenta s aplikacijom **Dodaj**. Time se otvara zahtjev za otvaranje žiro-računa u **Banci SUVT-a**. U prijavi je potrebno popuniti polja predviđena za unos podataka: vlasnik računa, adresa i grad. Nakon unosa odgovarajućih podataka potrebno je dokument predati (aplikacija **Predaj dokument**) i spremiti (aplikacija **Spremi**). Rezultat poduzete aktivnosti je dodijeljen broj žiro-računa i uplaćen temeljni kapital u iznosu od 700.000,00 kn koji daje mjerodavna institucija (SUVT).

#### 3. korak:

SUVT Banka – žiro-račun

Ulaskom u SUVT Banka - žiro-račun izbornikom na lijevoj strani vrši se izbor salda **Da** i aplikacije **Pronađi**. Modul SUVT Banka - žiro-račun ima mogućnost pregleda dodijeljenog broja žiro-računa i iznos uplaćenog kapitala (vidi pod **Kartica** u zaglavlju dokumenta), kao i redni broj prijave i uvid o uplaćenom iznosu temeljnoga kapitala (vidi pod **Opis** u zaglavlju dokumenta).

#### 4. korak:

SUVT Trgovački sud

Ulaskom u SUVT Trgovački sud u padajućem izborniku na lijevoj strani iz predloženih statusa dokumenata (*radni, ova godina, svi*) odabrati **radni** te potvrditi izbor dokumenta s aplikacijom **Dodaj**. Time se otvara zahtjev za registraciju VT-a pri Trgovačkom sudu.

U predloženom **obrascu** potrebno je popuniti polja: puni naziv tvrtke, skraćeni naziv tvrtke, ulica, kućni broj, mjesto, predmet poslovanja/djelatnost, članovi Društva/osnivači, temeljni kapital (u polje temeljnoga kapitala upisuje se: **temeljni kapital iznosi 700.000,00 kn u novcu i 300.000,00 kn u zalihama robe**), pravni odnosi (d.o.o.), iznos sredstava na računu (**upisuje se 700.000,00 kn**). Nakon unosa gore navedenih podataka prelazi se na popunjavanje ostalih kartica u zaglavlju dokumenta.

**Prva kartica** koja se popunjava nosi naziv **Vlasnici**. Ovu karticu moguće je popuniti ako je prethodno škola pripremila bazu podataka u VETIS-u; u tom slučaju sustav automatski preuzima podatke o učenicima/radnicima VT-a i predlaže ih u padajući izbornik. Ako je broj vlasnika veći od jedan, kod svakog novog unosa učenika koristimo aplikaciju **Dodaj**. Nakon unosa podataka karticu je potrebno spremi koristeći aplikaciju **Spremi**.

**Druga kartica** koja se popunjava nosi naziv **Direktori-učenici**. Ovu karticu moguće je popuniti ako je prethodno škola pripremila bazu podataka u VETIS-u; u tom slučaju sustav automatski preuzima podatke o učenicima/radnicima VT-a i predlaže ih u padajući izbornik. Kod unosa podataka koristi se ista aplikacija kao i kod prethodne kartice. Za svaki novi unos odabira aplikaciju **Dodaj** nakon unosa svih učenika odabira aplikaciju **Spremi**.

**Treća kartica** nosi naziv **Direktori-nastavnici**. Ova se kartica popunjava ako je prethodno pripremljena baza podataka u VETIS-u. U tom će slučaju sustav automatski prenijeti podatke o nastavniku/voditelju VT-a koji ima definiranu ulogu kao VT administrator škole (u većini slučajeva).

Kod svakog novog unosa podataka koriste se aplikacije **Dodaj** i **Spremi**.

**Četvrta kartica** odnosi se na djelatnost koju VT obavlja te nosi naziv **Djelatnost**. Za svaki novi unos koristimo aplikaciju **Dodaj** (otvara se mogućnost izbora različitih djelatnosti u padajućem izborniku), preporuka je da se izabere samo jedna djelatnost koja se ne bavi proizvodnjom.

Ako VT želi registrirati više od jedne djelatnosti, koristi se aplikacijom **Dodaj** te naknadno sprema podatke aplikacijom **Spremi**.

**Peta kartica** nosi naziv **Prilozi**. Za svaki novi unos priloga koristi se aplikacija **Dodaj**.

Podatci se unose pod **Osnovno**, unoseći broj priloga, naziv priloga i broj stranica (prvi prilog sadrži tri, a ostali jednu stranicu). Nakon unosa potrebnih priloga (Izjava o osnivanju, Potvrda o uplati osnivačkoga pologa, Izvješće revizora, popis članova osnivača, Odluka o imenovanju člana Uprave Društva, popis osoba ovlaštenih za zastupanje, ovjera potpisa članova Društva i Odluka o poslovnoj adresi) potrebno je dokument **Spremiti**. Nužno je vratiti se na početnu stranicu obrasca i odabirom aplikacije **Predaj dokument** i **Spremi** završava se unos dokumenta koji dobiva status **Predan**. Dokument je tada spreman za daljnju obradbu u SUVT-u. Ako unos nije bio uspješan, ne koristi se aplikacija **Predaj dokument**. U tom je slučaju podatke potrebno samo spremi odabirom aplikacije **Spremi**. Kod sljedećeg unosa podataka, ako se želi nastaviti s unosom u već postojeći zahtjev, pokreće se ponovno aplikacija **Trgovački sud** na

uvodnoj stranici. U padajućem se izborniku na lijevoj strani odabire aplikacija **radni** već postojećega dokumenta koji ima status **Novi** i nastavlja se s unosom podataka. Po završetku odabira aplikaciju **Predaj dokument**, nakon čega je dokument potrebno **Spremiti**. Rezultat poduzete aktivnosti je dodjela registarskog broja koji daje mjerodavna institucija (SUVT).

**5. korak:**

**Vježbeničke tvrtke**

Ovo je aplikacija u koju unosimo **osnovne podatke** o tvrtki (adresa, broj telefona, e-pošta, *web*, žiro-račun, banka, radni sati, jezik, pravno-ustrojbeni oblik, oblik vlasništva, podrijetlo kapitala, radnici...).

Na lijevoj strani se koristi aplikacija **Pronađi** u padajućem se izborniku bira odgovarajuća tvrtka, te nakon prikaza kartice **Osnovno** (koja sadrži podatke koji se odnose na registarski broj (Trgovački sud), matični broj prema NKD-u (Zavod za statistiku), broj pod kojim se vodi prijava u Poreznoj upravi, kao i redni broj prijave u HZZO-u i HZMO-u, brojeve dodijeljenih žiro-računa, podatci o vlasnicima tvrtke, radnicima, obliku vlasništva - VETIS će automatski prenijeti iz baze podataka), a potrebno je unijeti podatke o adresi, brojevima telefona, faksu, e-pošti, mrežnim stranicama, radnim satima, jeziku kojim se služe u VT-u. Druga kartica (što se nalazi u zaglavlju dokumenta, a koju je potrebno popuniti) nosi naziv **Radnici**. Sadrži podatke o radnicima tvrtke (unos podataka je moguć ako je popunjena baza podataka u VETIS-u). Treća kartica nosi naziv **Fakture**. U njoj je potrebno popuniti sva prazna polja, nakon čega treba odabrati aplikaciju **Dodijeli broj** kako bi sustav automatski dodijelio kronološki broj fakturi. Takav dokument je potrebno **Spremiti**. Ovdje postoji mogućnost ispisa fakture odabirom aplikacije **Ispis računa**.

**6. korak:**

SUVT ZS - Registar

Ulaskom u SUVT ZS - Registar u padajućem se izborniku na lijevoj strani vrši **izbor tvrtke** te iz predloženih statusa dokumenata (*radni, ova godina, svi*) odabira **radni** i potvrđuje izbor dokumenta s aplikacijom **Dodaj**. Time se otvara novi zahtjev za registraciju tvrtke u SUVT ZS - Registar. Dio podataka koji se odnosi na registarski broj, na-dnevnik upisa u Registar, potpuni naziv tvrtke, skraćeni naziv, školu, grad, adresu, broj žiro-računa, djelatnost - sustav automatski povlači iz baze podataka u VETIS-u. Dodaju se podatci pod **Ostalo**, pri čemu se koristi izbornik za pravno-ustrojbeni oblik (odabirom **d.o.o.** ili **d.d.**), za oblik vlasništva (koristimo izbornik; odabirom **vlasništvo škole**, privatno, državno i mješovito vlasništvo) i podrijetlo kapitala (koristimo izbornik; odabirom **domaći kapital**, strani i mješoviti kapital). Nakon unosa svih potrebnih podataka dokument je potrebno predati koristeći aplikaciju **Predaj dokument** i spremi odabirom aplikacije **Spremi**. Rezultat poduzete aktivnosti je dodijeljen MB prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD).

**7. korak:**

SUVT PU - Registar obveznika PDV-a (prijava u Registar obveznika PDV-a)

Ulaskom u SUVT PU - Registar obveznika PDV-a (prijava u Registar obveznika PDV-a) u padajućem se izborniku na lijevoj strani vrši **izbor tvrtke** te iz predloženih statusa dokumenata (*radni, ova godina, svi*) odabrat **radni** i potvrditi izbor dokumenta s aplikacijom **Dodaj**. Otvara se prijava za upis tvrtke u Registar obveznika PDV-a. Potrebno je popuniti polja predviđena za unos podataka. Dio podataka koji se odnosi na naziv, MB, adresu, telefon i faks, brojčanu i opisnu oznaku djelatnosti, početak obavljanja djelatnosti - sustav će automatski prenijeti iz baze podataka VETIS. Nakon unosa ostalih potrebnih podataka dokument je potrebno predati i spremi, pri čemu koristimo aplikacije **Predaj dokument** i **Spremi**.

Rezultat poduzete aktivnosti je dobiven **porezni broj** što ga dodjeljuje mjerodavna institucija, u ovom slučaju SUVT.

#### 8. korak:

SUVT PU - Bilanca

Ulaskom u SUVT PU - Bilanca u padajućem se izborniku na lijevoj strani vrši **izbor tvrtke** te iz predloženih statusa dokumenata (*radni, ova godina, svi*) odabrat **radni** i potvrditi izbor dokumenta s aplikacijom **Pronađi** i **Dodaj**.

U dokument **Bilanca** unosimo sve podatke predviđene za unos podataka pod polja **Aktiva** i **Pasiva**.

Nakon unosa svih potrebnih podataka dokument je potrebno predati i spremi, pri čemu koristimo aplikacije **Predaj dokument** i **Spremi**.

#### 9. korak:

SUVT PU - RDG (Račun dobiti i gubitka)

Ulaskom u SUVT PU - RDG u padajućem se izborniku na lijevoj strani vrši **izbor tvrtke** te iz predloženih statusa dokumenata (*radni, ova godina, svi*) odabrat **radni** i potvrditi izbor dokumenta s aplikacijom **Pronađi** i **Dodaj**.

U dokument **SUVT - Račun dobiti i gubitka** potrebno je unijeti sve podatke u za to predviđena polja. Nakon unosa svih potrebnih podataka dokument je potrebno predati i spremi, pri čemu koristimo aplikacije **Predaj dokument** i **Spremi**.

#### 10. korak:

SUVT PU - Obrazac PD (Prijava poreza na dobit)

Ulaskom u SUVT PU - Obrazac PD (Prijava poreza na dobit) u padajućem se izborniku na lijevoj strani vrši **izbor tvrtke** te iz predloženih statusa dokumenata (*radni, ova godina, svi*) odabrat **radni** i potvrditi izbor dokumenta s aplikacijom **Dodaj**.

Dio podataka koji se odnosi na naziv, MB, mjesto, ulicu i kućni broj, broj žiro-računa, naziv banke, sjedište i djelatnost sustav će prenijeti iz postojeće baze podataka u VETIS-u.

Nakon što su uneseni svi potrebni podatci, dokument je potrebno predati i spremi aplikacijama **Predaj dokument** i **Spremi**.

#### 11. korak:

SUVT PU - Obrazac TZ (Obračun članarine Turističkoj zajednici)

Ulaskom u SUVT PU - Obrazac TZ (Obračun članarine Turističkoj zajednici) u padajućem se izborniku na lijevoj strani vrši **izbor tvrtke** te iz predloženih statusa dokumenata (*radni, ova godina, svi*) odabrat **radni** i potvrditi izbor dokumenta s aplikacijom **Pronađi** i **Dodaj**.

Dio podataka koji se odnose na naziv, MB, adresu, sjedište, oznaku općine, naziv djelatnosti i naznaku djelatnosti sustav će prenijeti iz postojeće baze podataka u VETIS-u.

Nakon što su uneseni svi potrebni podatci, dokument je potrebno predati i spremi aplikacijama **Predaj dokument** i **Spremi**.

#### 12. korak:

SUVT PU - Obrazac PDV

Ulaskom u SUVT PU - Obrazac PDV u padajućem se izborniku na lijevoj strani vrši **izbor tvrtke** te iz predloženih statusa dokumenata (*radni, ova godina, svi*) odabrat **radni** i potvrditi izbor dokumenta s aplikacijom **Pronađi** i **Dodaj**.

Dio podataka koji se odnosi na poreznog obveznika, brojčanu oznaku djelatnosti, djelatnost i MB sustav će prenijeti iz baze podataka u VETIS-u.

Nakon što su uneseni svi potrebni podatci, dokument je potrebno predati i spremi aplikacijama **Predaj dokument** i **Spremi**.

#### 13. korak:

SUVT PU - Obrazac PDV-K (Prijava poreza na dodanu vrijednost)

Ulaskom u SUVT PU - Obrazac PDV-K (Prijava poreza na dodanu vrijednost) u padajućem se izborniku na lijevoj strani vrši **izbor tvrtke** te iz predloženih statusa dokumenata (*radni, ova godina, svi*) odabrat **radni** i potvrditi izbor dokumenta s aplikacijom **Pronađi** i **Dodaj**.

Dio podataka koji se odnose na poreznog obveznika, brojčanu oznaku, djelatnost i MB-porezni broj sustav će prenijeti iz baze podataka u VETIS-u. Nakon što su uneseni svi potrebni podatci, dokument je potrebno predati i spremi aplikacijama **Predaj dokument** i **Spremi**.

#### 14. korak:

SUVT (H)ZMO - Tiskanica M11-P (Prijava o početku poslovanja obveznika plaćanja doprinosa)

Ulaskom u SUVT (H)ZMO - Tiskanica M11-P (Prijava o početku poslovanja obveznika plaćanja doprinosa) u padajućem se izborniku na lijevoj strani vrši **izbor tvrtke** te iz predloženih statusa dokumenata (*radni, ova godina, svi*) odabrat **radni** i potvrditi izbor dokumenta s aplikacijom **Dodaj**.

Dio podataka koji se odnosi na matični broj, općinu sjedišta, naziv obveznika, vrstu obveznika, djelatnost, nadnevak početka poslovanja, adresu (podatci koji se odnose na sve obveznike plaćanja doprinosa) i MB, šifru grane djelatnosti, mjesto stanovanja i adresu (podatci što ih popunjavaju poslodavci) sustav će prenijeti iz baze podataka VETIS-a.

Nakon što su uneseni svi potrebni podatci, dokument je potrebno predati i spremi aplikacijama **Predaj dokument** i **Spremi**.

Rezultat poduzete aktivnosti je dobiven registarski broj obveznika što ga dodjeljuje mjerodavna institucija (SUVT).

#### 15. korak:

SUVT (H)ZMO - Tiskanica M1-P (Prijava o početku osiguranja)

Ulaskom u SUVT (H)ZMO - Tiskanica M1-P (Prijava o početku osiguranja) u padajućem se izborniku na lijevoj strani vrši **izbor tvrtke** te iz predloženih statusa dokumenata (*radni, ova godina, svi*) odabirati **radni** i potvrditi izbor dokumenta s aplikacijom **Dodaj**.

Dio podataka koji se odnosi na registarski broj, općinu, MB, naziv i sjedište, djelatnost, prezime i ime (osiguranika), osnovu osiguranja sustav će prenijeti iz baze podataka VETIS-a ako je baza popunjena.

Nakon što su uneseni svi potrebni podatci, dokument je potrebno predati i spremi aplikacijama **Predaj dokument** i **Spremi**.

Rezultat poduzete aktivnosti je dobiven osobni broj osiguranika što ga dodjeljuje mjerodavna institucija (SUVT).

#### 16. korak:

SUVT (H)ZMO - Tiskanica M2-P (Prijava o prestanku osiguranja - Odjava osiguranika s HZMO-a)

Ulaskom u SUVT (H)ZMO - Tiskanica M2-P (Prijava o prestanku osiguranja - Odjava osiguranika s HZMO-a) u padajućem se izborniku na lijevoj strani vrši **izbor tvrtke** te iz predloženih statusa dokumenata (*radni, ova godina, svi*) odabirati **radni** i potvrditi izbor dokumenta s aplikacijom **Dodaj**.

Dio podataka koji se odnosi na **Osnovno** (registarski broj, općina, MB) i **Obveznik** (naziv obveznika, ime i prezime osiguranika) sustav će preuzeti iz baze podataka.

Nakon što su uneseni svi potrebni podatci, dokument je potrebno predati i spremi aplikacijama **Predaj dokument** i **Spremi**.

Rezultat poduzete aktivnosti je dobiven osobni broj osiguranika što ga dodjeljuje mjerodavna institucija (SUVT).

#### 17. korak:

SUVT (H)ZZO - Tiskanica T2 (Prijava-odjava-promjena o obvezniku uplate doprinosa HZZO-a)

Ulaskom u SUVT (H)ZZO - Tiskanica T2 (Prijava-odjava-promjena o obvezniku uplate doprinosa HZZO-a) u padajućem se izborniku na lijevoj strani vrši **izbor tvrtke** te iz predloženih statusa dokumenata (*radni, ova godina, svi*) odabirati **radni** i potvrditi izbor dokumenta s aplikacijom **Dodaj**.

Dio podataka koji se odnosi na naziv obveznika, adresu, radnika, nadnevak rođenja, spol, prezime i ime, ime roditelja moguće je preuzeti iz popunjene baze podataka su-

stava VETIS-a. Nakon što su uneseni potrebni podatci u za to predviđena polja za unos, potrebno je dokument predati i spremi, pri čemu koristimo aplikacije **Predaj dokument** i **Spremi**.

Rezultat poduzete aktivnosti je dobiven broj osigurane osobe u zavodu što ga dodjeljuje mjerodavna institucija (SUVT).

#### 18. korak:

SUVT REGOS - Obrazac RS

Ulaskom u SUVT REGOS - Obrazac RS u padajućem se izborniku na lijevoj strani vrši **izbor tvrtke** te iz predloženih statusa dokumenata (*radni, ova godina, svi*) odabirati **radni** i potvrditi izbor dokumenta s aplikacijom **Dodaj**.

Dio podataka koji je potrebno upisati sustav će prenijeti iz baze podataka VETIS-a, pod uvjetom da je baza popunjena.

Potrebno je na stranici A unijeti osnovne podatke o obvezniku i kontrolne podatke, a na stranici B podatke o radnicima/učenicima. Kod svakog novog unosa radnika potrebno je koristiti aplikaciju **Dodaj**, a, nakon unosa, podatke je potrebno spremi koristeći aplikaciju **Spremi**.

Nakon što su uneseni svi potrebni podatci na stranici B, nužno je vratiti se na početnu stranicu A, gdje se cjelokupni dokument sprema koristeći aplikacije **Predaj dokument** i **Spremi**. Rezultat poduzete aktivnosti je dobiven broj identifikatora obrasca što ga dodjeljuje mjerodavna institucija (SUVT).

#### 19. korak:

Kako koristiti modul SUVT Banka - plaćanje

**Tvrtka koja plaća koristi sljedeći postupak:**

Ulaskom u **SUVT Banka - plaćanje** u padajućem se izborniku na lijevoj strani vrši **izbor tvrtke** te iz predloženih statusa dokumenata (*radni, ova godina, svi*) odabirati **radni** i potvrditi izbor dokumenta s aplikacijom **Pronađi** i **Dodaj**.

U dokument koji nosi naziv **Plaćanje** (Nalog za plaćanje) unosimo podatke u za to predviđena polja. Dio podataka koji se odnosi na broj žiro-računa i nadnevak sustav će prenijeti iz baze podataka. Nakon što smo unijeli potrebne podatke, dokument je potrebno predati i spremi koristeći aplikacije **Predaj dokument** i **Spremi**.

**Tvrtka kojoj su doznačena sredstva koristi sljedeći postupak:**

Ulaskom u **SUVT Banka - plaćanje** u padajućem se izborniku na lijevoj strani vrši izbor tvrtke te iz predloženih statusa dokumenata (*radni, ova godina, svi*) odabirati **ova godina** i potvrditi izbor dokumenta s aplikacijom **Pronađi**. Izborom dokumenata na lijevoj strani dobiva se uvid u tvrtku koja je izvršila plaćanje (prema broju žiro-računa i nazivu tvrtke). Da bi sredstva bila prebačena, potrebno je **Prihvatiti dokument**.

Koristeći aplikaciju **Ispis dokumenta** tvrtka kojoj su doznačena sredstva ima dokaz uplate (Nalog za plaćanje).



## VAŽNE NAPOMENE:

- Nakon unosa svih podataka u dokument potrebno je koristiti aplikacije *Predaj dokument* i *Spremi* u svim modulima koji su uključeni u rad **SUVT-a**. Ovaj se postupak provodi kako bi dokument dobio status **Predan**. Kada dokument dobije status **Predan**, bit će spreman za obradbu koju vrši mjerodavna institucija (odnosno SUVT), koji će dokument prihvatiti na određenoj instituciji ili odbiti s tim što će u polju **Status** biti naveden razlog odbijanja dokumenta.
- Ispravno unošenje brojanog iznosa u dokument vrši se bez točke i zareza (sustav sam dodjeljuje određene oznake).
- Mogućnost prelaženja iz jednog modula u drugi, odnosno na uvodnu stranicu **Vježbeničke tvrtke** gdje se nalazi popis svih modula koji su uključeni u rad **SUVT-a**, radi se s pomoću aplikacije *Uvodna*.
- Ako se želi dobiti uvid u status predane prijave (status: *novi*, *predan*, *odbijen*, *prihvaćen*) **Prihvaćen** (što ga je prihvatila mjerodavna institucija SUVT-a), u padajućem izborniku na lijevoj strani iz predloženih statusa dokumenta (*radni*, *ova godina*, *svi*) odabrati **ova godina** ili **svi** te potvrditi izbor dokumenta s aplikacijom *Pronađi* (ovaj postupak koristimo u modulu **SUVT Banka - otvaranje računa**).
- Kod ostalih modula koji su uključeni u rad SUVT-a postupak za uvid u status predane prijave (status: *novi*, *predan*, *odbijen* i *prihvaćen*) **Prihvaćen** (što ga je prihvatila mjerodavna institucija SUVT-a) je sljedeći:
  - u padajućem se izborniku na lijevoj strani vrši **izbor tvrtke** te iz predloženih statusa dokumenata (*radni*, *ova godina* i *svi*) odaberemo **ova godina** ili **svi** te potvrdimo izbor dokumenta s aplikacijom *Pronađi*.
- Mogućnost uvida u popis registriranih vježbeničkih tvrtki prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti imate korištenjem aplikacije *Registar vježbeničkih tvrtki*. U padajućem je izborniku na lijevoj strani potrebno odabrati odgovarajuću djelatnost i potvrditi izbor djelatnosti s aplikacijom *Pronađi*.
- **Posebne račune** vezane za uplate koje se odnose na pojam Porezna uprava PDV, Porezna uprava PD, Porezna uprava TZ, Doprinos za mirovinsko osiguranje I. stup, Doprinos za mirovinsko osiguranje II. stup i Doprinos za zdravstveno osiguranje, mogu se pronaći u uputama o korištenju SUVT-a na mrežnoj stranici Agencije za strukovno obrazovanje na 37. stranici.

## 3.5.5 BANKA SREDIŠNJEG UREDA VJEŽBENIČKIH TVRTKI



Poslove platnog prometa u zemlji obavlja **Banka Središnjeg ureda vježbeničkih tvrtki** pri **Agenciji za strukovno obrazovanje**, i to preko informacijskog sustava strukovnog obrazovanja - **VETIS-a**.

Za poslovanje u međunarodnome platnom prometu vježbeničkih tvrtki koriste se usluge banke za međunarodni promet - **VB Zagreb - EUROPEN**, koja se nalazi na adresi: Gimnazija i ekonomska škola Benedikta Kotruljevića Zagreb, Sveti Duh 129. Ovlaštena je licencijom EUROPEN-a za pružanje usluga poslovanja u najvećoj svjetskoj mreži vježbeničkih tvrtki - **EUROPEN** (preko 5500 vježbeničkih tvrtki u 44 zemlje svijeta).

Prijavom vježbeničke tvrtke u sustav EUROPEN-a tvrtke mogu poslovati diljem svijeta. Ostvarene poslove s inozemstvom provest će se preko **VB Zagreb - EUROPEN**, i to:

- za plaćanje računa u inozemstvu ispunit će obrazac za plaćanje u inozemstvu (Nalog 14) i poslati ga na e-mail Banke: [infovzbzagreb@gmail.com](mailto:infovzbzagreb@gmail.com). Banka će izvršiti uplatu inozemnoj banci.

Prispjecom devizne doznake iz inozemstva za određenu vježbeničku tvrtku, Banka će knjižiti prispjelu uplatu na devizni račun vježbeničke tvrtke.



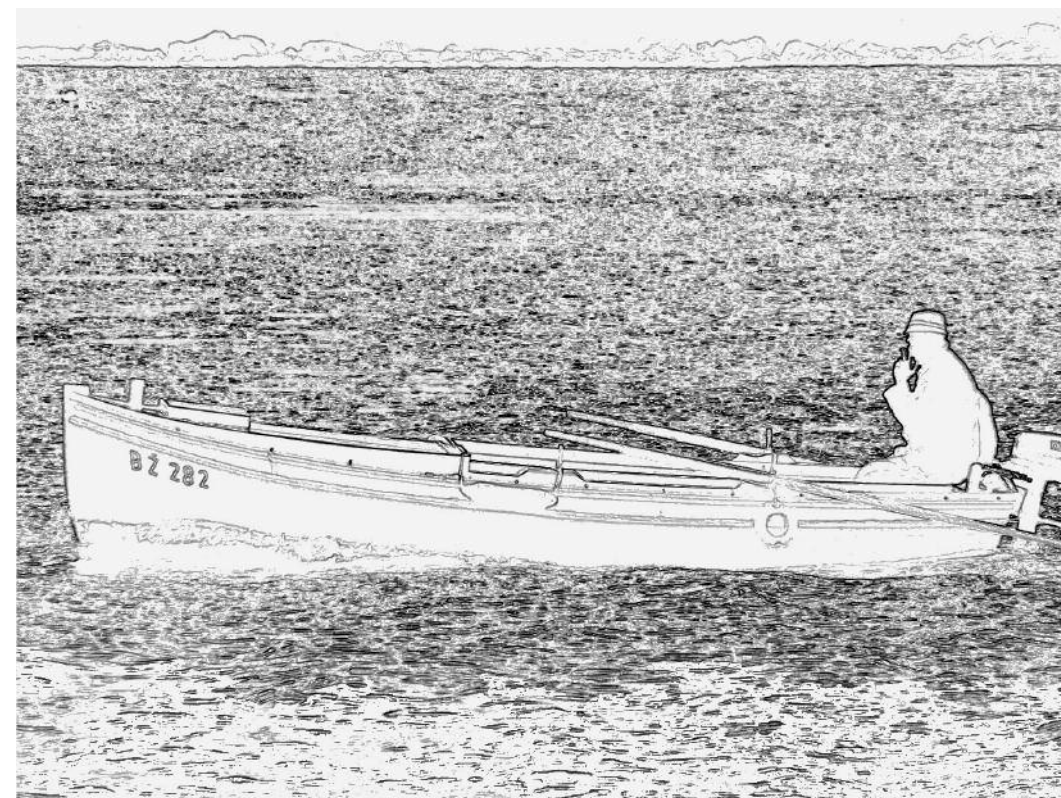
### 3.6 INTERAKTIVNO POVEZIVANJE S BITNIM INSTITUCIJAMA

Agencija za strukovno obrazovanje zauzima se da poduzetništvo postane bitan segment djelovanja u školi i izvan nje. U tu svrhu moderniziran je nastavni program *Vježbenička tvrtka* koji potiče učenike i učenice na kritičko promatranje gospodarske stvarnosti i postupno aktivno uključivanje u same gospodarske tijekove. Posljednjih nekoliko godina sadržaj programa *Vježbenička tvrtka* doživljava sve širu primjenu u strukovnom školstvu.

Da bi se sve navedeno dobro provelo, važno je uspostaviti dobru suradnju obrazovnog i gospodarskog sektora, čime bi se škole mogle povezati s partnerskim tvrtkama, što je nužno za što kvalitetnije poslovanje vježbeničkih tvrtki.

Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska obrtnička komora i Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva zainteresirani su za razne oblike suradnje sa školama, što je vrlo važno, a Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa te Agencija za strukovno obrazovanje razvijaju institucionalnu suradnju i otvaraju mogućnosti za što boljom suradnjom sa strukovnim školama. Svaka od navedenih institucija, na sebi odgovarajuće načine, potiče učeničko poduzetništvo i druge oblike njihova kreativnog izražavanja, nudeći mogućnosti financiranja raznih projekata - o čemu se svake godine obavještava javnost i na suradnju se pozivaju škole, učenici i njihovi nastavnici.

## 4. UPRAVLJANJE VJEŽBENIČKOM TVRTKOM



U središtu ovog poglavlja je primjenjivost materijala u praksi.

## 4.1 UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Tekstovi i radni listovi ovog poglavlja omogućit će pripremu i provedbu projekta zapošljavanja učenika kao radnika u vježbeničkoj tvrtki. U ovom ćemo poglavlju dati i smjernice za odabir motivacijskih tehnika radnika vježbeničke tvrtke.

Uz poglavlje 4.1 na pratećem CD-u naći ćete:

1. RADNI LIST 1 – PLAN POTREBNIH RADNIKA
2. RADNI LIST 2 – VREMENSKI PLAN AKTIVNOSTI ZAPOSŁJAVANJA NOVIH RADNIKA
3. RADNI LIST 3a – PRIMJERI NATJEČAJA S INTERNETA
4. RADNI LIST 3b – NATJEČAJ ZA RADNO MJESTO u VT-u – administrator - poslovni tajnik/ca
5. RADNI LIST 4 - MOLBA
6. RADNI LIST 5A – OBJAŠNJENJE IZRADBE EU ŽIVOTOPISA
7. RADNI LIST 5B – PRIMJER IZRAĐENOGA EU ŽIVOTOPISA
8. RADNI LIST 6 – PREPORUKA UČENIKU-RADNIKU VT-a
9. RADNI LIST 6B – PRIMJER PREPORUKE S INTERNETA
10. RADNI LIST 7 – OBRAZAC ZA PROVEDBU INTERVJUA
11. RADNI LIST 8A – OBRAZAC UGOVORA O RADU
12. RADNI LIST 8B – UGOVOR O RADU VT-a *TIKO*
13. ANKETA O MOTIVACIJI – RADNI LIST 1
14. MOTIVACIJSKE TEHNIKE TVRTKE *TIKO d.o.o.* – RADNI LIST 2

## 4.2 ORGANIZACIJA RADA PO ODJELIMA

Ovo poglavlje prikazuje dva osnovna vida svake organizacije: organizacijski proces (tijek poslova) i strukturu organizacije (ustrojstvo). Prikazani su organizacijski poslovi od zapošljavanja radnika preko naručivanja robe do rotacija poslova.

Uz poglavlje 4.2 na pratećem CD-u naći ćete:

1. Rotacija poslova.

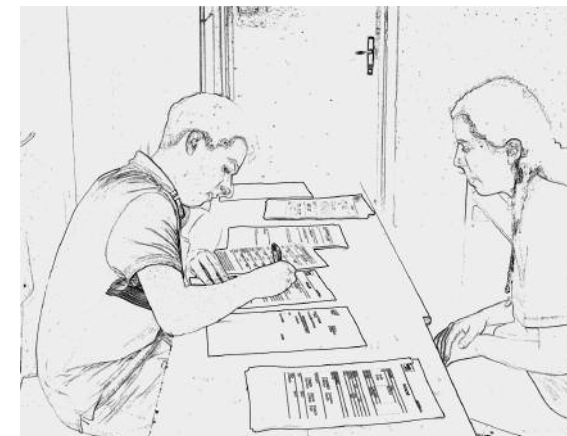
## 4.3 BAZA PODATAKA

U svakoj tvrtki imamo jako puno podataka o kupcima, dobavljačima i radnicima. U ovom se poglavlju prikazuje vođenje baze podataka za potrebe poslovanja vježbeničke tvrtke.

## 4.1 UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

### 4.1.1 ZAPOSŁJAVANJE

U okviru rada vježbeničke tvrtke krajem četvrtog razreda regrutiraju se novi radnici za sljedeću školsku godinu. Poslove oko odabira novih radnika i zapošljavanja provodi Odjel administracije u suradnji s voditeljem vježbeničke tvrtke. Postupak odabira kandidata za neki posao ima uglavnom ustaljeni redoslijed: kandidat podnosi poslodavcu molbu i prilaže svoj životopis uz dokumente o školovanju. Poslodavac odabire određen broj kandidata za intervju, a ponekad provodi i ispitivanje znanja i vještina kandidata.



Razgovor za posao

Kako bi program Vježbeničke tvrtke i u ovom segmentu proveli u uvjetima što sličnijim pravim gospodarskim, Odjel administracije bi u ovu svrhu trebao izvršiti sljedeće zadatke:

- izraditi plan potrebnih kadrova;
- izraditi vremenski plan aktivnosti oko zapošljavanja novih radnika; imenovati stručni tim - povjerenstvo koji će provesti natječaj, a posebice pomnjivo odabrati osobe koje će provesti intervju s pozvanim kandidatima; iako u ožujku učenici drugih razreda još ne ispunjavaju uvjet glede završetka drugog razreda, nužno je početi sa zaprimanjem molbi tako rano da bi se stigli obaviti razgovori sa svim kandidatima (u tom trenutku moramo pretpostaviti da su oni taj uvjet ispunili);
- objaviti natječaj za svako pojedino radno mjesto (na oglasnoj ploči u školi, na mrežnoj stranici škole i mrežnoj stranici vježbeničke tvrtke);
- procijeniti pristigle molbe;
- provesti odabir.

Voditelji odjela utvrđuju opis poslova, potrebne kvalifikacije, znanja, vještine te potrebne i poželjne osobine koje kandidati moraju ispunjavati za svako radno mjesto unutar svoga odjela. Je li radno mjesto rukovodeće, zahtijeva li liderske osobine ili podrazumijeva timski rad? Je li u pitanju rad s podacima, dokumentacijom, ili kontakt s klijentima? Je li nužna preciznost, organiziranost ili komunikativnost? Na temelju precizno iskazanih i definiranih zahtjeva radnoga mjesta Odjel administracije kreira i objavljuje natječaj.

Na temelju tako utvrđena profila poželjnoga kandidata (s potrebnim znanjima i vještinama) određujemo kriterije za provedbu užeg izbora i kriterije konačnog odabira

najboljeg kandidata. Značajke koje kandidat treba posjedovati potrebno je podijeliti na one koje mora imati da bi mogao obavljati određeni posao i one koje su poželjne kako bi se radnik što prije privikao na nove radne uvjete i bio uspješniji u svom poslu, premda nisu strogo nužne.

Npr. za radno mjesto u prodaji zahtijevat ćemo - vještinu komunikacije s klijentom...; za upravljačke pozicije - besprijekornu vještinu organizacije vremena, ljudskih ili finansijskih resursa, vještinu prezentacije... Glede zahtjeva o informatičkoj pismenosti i korištenju stranoga jezika poželjno je navesti potrebnu razinu tog znanja: za neke radne pozicije bit će to elementarno i osnovno poznavanje, a za neka radna mjesta napredno i aktivno korištenje.

Kontrolna lista svih informacija koje bi trebao sadržavati svaki objavljeni natječaj sadrži:

- podatke o poduzeću (područje, veličina, mjesto)
- logotip tvrtke, vlastitu reklamu
- opis radnoga mjesta/funkcije
- mogućnosti napredovanja i druge bitne prednosti koje tvrtka pruža radnicima posebne uvjete, iskustva, prethodno znanje
- traženu dokumentaciju
- potrebne preporuke predmetnih profesora za rukovodeća radna mjesta
- posebna postignuća poduzeća
- način pisanja molbe (putem pošte/elektroničke pošte, privitci, itd.)
- adresu za slanje molbi
- rok dospijuća molbi.

#### CD: Primjer: ZAPOŠLJAVANJE – RADNI LISTOVI 1 – 8b

RADNI LIST 1 – PLAN POTREBNIH RADNIKA

RADNI LIST 2 – VREMENSKI PLAN AKTIVNOSTI ZAPOŠLJAVANJA NOVIH RADNIKA

RADNI LIST 3a – PRIMJERI NATJEČAJA S INTERNETA

RADNI LIST 3b – NATJEČAJ ZA RADNO MJESTO u VT-U – administrator - poslovni tajnik/ca

RADNI LIST 4 – MOLBA

RADNI LIST 5A – OBJAŠNJENJE IZRADBE EU ŽIVOTOPISA

RADNI LIST 5B – PRIMJER IZRAĐENOGA EU ŽIVOTOPISA

RADNI LIST 6 – PREPORUKA UČENIKU RADNIKU VT-a

RADNI LIST 6B – PRIMJER PREPORUKE S INTERNETA

RADNI LIST 7 – OBRAZAC ZA PROVEDBU INTERVJUA

RADNI LIST 8A – OBRAZAC UGOVORA O RADU

RADNI LIST 8B – UGOVOR O RADU VT *TIKO*

## MOLBA

### • ZNAČENJE

- Naslovnica i uvod u životopis.
- Mora jasno izražavati kandidatove sposobnosti, prednosti i potencijalni doprinos budućoj tvrtki.

### • Kako napisati dobru molbu za zaposlenje?

- **Molba mora biti pisana ciljano** – kandidat se obraća konkretnom poslodavcu i mora pokazati da razumije s kim komunicira.
- **Poslodavcu se nudi konkretan doprinos** - naglasiti ono što bi tvrtka dobila ako zaposli upravo tog, a ne nekog drugog kandidata.
- **Molba ne ponavlja informacije navedene u životopisu** - naglašava informacije kojih u životopisu nema ili koje u životopisu ne dolaze do izražaja.
- **U molbi mora biti očitovana određena 'nota osobnosti'** - koriste se potpune rečenice, a i stil pisanja reći će puno o kandidatu. Poželjno je da se istaknu razlozi zbog kojih kandidat posebno cijeni tvrtku.
- **Molba mora imati formu standardnoga poslovnog pisma** – u gornji desni kut u prvi red kandidat upisuje svoju adresu, u drugi red grad i poštanski broj a u treći nadnevak. Nakon unosa nadnevka ostavlja jedan red prazan i potom na lijevoj strani navodi puno ime primatelja, njegovu funkciju, naziv tvrtke, adresu, poštanski broj i grad.
- Pismo započinje s 'Poštovani g./gđo', koristeći prezime osobe kojoj se obraća ili njezinu funkciju.
- Pismo treba završiti poslovnim tonom ('Srdačan pozdrav', 'S poštovanjem', ili slično).
- **U molbi treba navesti radno mjesto za koje se kandidat prijavljuje** - ne početi rečenicom 'Javljam se na Vaš natječaj...'. Tvrtke često imaju više od jednog otvorenog natječaja i ne želite dodatno usložnjavati situaciju i ostaviti dojam neprofesionalne i nemarne osobe.
- **Molba ne treba biti duža od jedne stranice**; sadržaj profesionalno napisane molbe treba biti podijeljen u tri osnovna paragrafa:
  - U prvom se navodi zašto se kandidat javlja na natječaj,
  - U središnjem se dijelu molbe navode znanja i vještine kojima se može pridonijeti tvrtki kojoj se kandidat obraća. (Ovo je najvažniji dio čitave molbe koji će jednog diferencirati između stotina pristiglih, konkurentskih molbi. Sažeto i jasno se istakne ono što osobu čini odgovarajućim kandidatom.)
  - U završnom se dijelu odgovara na pitanje *Zašto baš ta tvrtka?* Molba ne treba izgledati kao da se univerzalno šalje na različite natječaje.



Iako se u nedostatku vremena odluka poslodavca najčešće temelji samo na informacijama spomenutim u životopisu, kvalitetno napisana molba ne će promaći ničijoj pozornosti i sadržavat će informacije koje će poslodavca zainteresirati.

Molbom kandidat izražava svoju spremnost da pruža dodatne informacije i daje upute kako ga se može kontaktirati.

## ŽIVOTOPIS

### Sadržaj životopisa

#### 1) Osobni podatci:

- ime, prezime, nadnevak i mjesto rođenja, adresa, broj telefona, elektronička adresa (e-mail).

Nenavođenje broja telefona ili elektroničke adrese bit će shvaćeno kao površnost.

Nenavođenje nadnevka rođenja može se doimati namjernim propustom (prikriivanje godina) budeći sumnju poslodavca koju kandidat svakako želi izbjeći.

#### 2) Podatci o formalnoj edukaciji:

- srednja škola, fakultet, poslijediplomski studij.

Informacije se navode u obrnutom kronološkom redoslijedu, uvijek s točnim razdobljima, točnim nazivima institucija i usmjerenja.

Za PRVO ZAPOSLENJE se u molbi kratko opisuju stečena znanja tijekom formalne naobrazbe koja se izravno tiču radnoga mjesta za koje se kandidat/kinja prijavljuje. Dobro je navesti i prosjek ocjena, posebice ako je on vrlo uspješan.

#### 3) Dodatna edukacija:

- tečajevi, seminari, projekti.
- ⇒ Navode se njihov točan naziv, kratak sadržaj, vrijeme održavanja (od – do) i naziv institucije. Navode se čak i tečajevi ili seminari koji nemaju izravnu vezu s pozicijom za koju se prijavljuje, jer su bitan podatak o kandidatu/kinji (svjedoče o njegovoj/zinoj angažiranosti i širini interesa).

#### 4) Radno iskustvo:

- tvrtka, pozicija, odgovornosti, razdoblje zaposlenja.

Radno iskustvo se navodi u obrnutome kronološkom redu (sadašnje zaposlenje, pa redom prema prvom zaposlenju). Navodi se točan naziv tvrtke, mjesto, točno razdoblje u kojemu se radilo (mjesec i godina), kratak opis tvrtke, poziciju na kojoj se radilo te kratak opis zaduženja.

Nastojati navesti razloge odlaska s pojedinih radnih mjesta i biti spreman/na na pitanja o motivaciji promjene radnoga mjesta na intervjuu.

Opis dosadašnjeg radnoga mjesta

⇒ kratak i jasan pregled zaduženja i odgovornosti, alate koje je kandidat koristio (računalne, strane jezike), a treba naglasiti i projekte u kojima se sudjelovalo ili poslovna putovanja (ako su bila važan dio posla ili se čine kao dodatno iskustvo).

- ⇒ honorarne poslove koje je kandidat obavljao.

Ako se natječe za prvo zaposlenje, kandidat/kinja bi trebao/la navesti mjesta na kojima se obavljala praksa tijekom osposobljavanja, što pruža dokaz o početnom kontaktu sa svijetom rada.

#### 5) Poznavanje jezika i računalnih aplikacija:

- koje jezike i računalne aplikacije kandidat/kinja poznaje i stupanj poznavanja.

Ne smije se pretjerivati u ocjenama jer postoji mogućnost da će znanje biti testirano.

Poželjno je pripremiti životopis i na jeziku kojega se dobro poznavanje navodi, uz to da ga svakako lektorira osoba koja profesionalno poznaje jezik.

#### 6) Aktivnosti:

- članstvo u društvima, način provedbe slobodnog vremena i hobiji.
- ⇒ dodatno svjedoče o kandidatu/kinji kao svestranoj osobi. Športska aktivnost govori o kandidatu/kinji kao aktivnoj osobi, timskom igraču te o disciplini.

#### 7) Nagrade i priznanja:

- čak i kad nisu izravno vezani uz posao za koji se kao kandidat natječete
- ⇒ prikazuju vas u lijepome svjetlu.

#### 8) Motivacija za poziciju za koju aplicirate.

- kratko se opisuje cilj u karijeri koji se jasno odnosi na poziciju za koju se prijavlujete.

#### 9) Preporuke:

- navode se imena nekoliko bivših profesora ili poslodavaca koji su spremni dati preporuku (ime, pozicija, tvrtka, broj telefona, elektronička adresa).

Ako se prilažu preporuke u pisanome obliku, navode se kontakt-informacije osobe koja je pisala preporuku kako bi poslodavac mogao s njom stupiti u kontakt procijeniti to potrebnim. Prije treba utvrditi je li osoba spremna potvrditi ili dati preporuku kako sebe i nju ne biste doveli u neugodnu situaciju.

## PREPORUKE

Pismo preporuke je pismo koje za kandidata/kinju piše profesor (akademsko pismo preporuke) ili poslodavac (profesionalno pismo preporuke), opisujući kandidatove/kinjine osobine u skladu s osobinama koje se traže natječajem.

Ovisno o natječaju, od kandidata/kinje se može tražiti da priloži jedno ili više pisama preporuke.

Cilj preporuke je pomoći selekcijskom povjerenstvu da dobije bolji uvid u kandidatove/kinjine kvalitete kako bi lakše odlučilo o odabiru.

Pisma preporuke imaju određenu strukturu i uglavnom se pišu na za to predviđenim obrascima koji su najčešće priloženi uz sam natječaj.

Ovisno o natječaju, pismo preporuke šalje kandidat/kinja osobno, zajedno sa svim dokumentima, ili ih šalje osoba koja je pisala preporuku. U oba slučaja preporuka mora biti zatvorena u zasebnoj omotnici i mora preko preklopa omotnice imati potpis i/ili pečat osobe koja je pisala preporuku ili institucije u čije ime je preporuku napisala.

Iz preporuke odmah mora biti jasno da osoba preporuča upravo imenovanoga/nu kandidata/kinju, a u pismu je potrebno navesti:

- koliko dugo osoba koja daje preporuku poznaje kandidata/kinju
- kakvu vrstu suradnje su imali (poslovna suradnja, odnos student - profesor i slično)
- zbog čega preporuča baš tog/tu kandidata/kinju
- pruža uvid u kandidatovo/kinjino znanje, aktivnosti i rezultate, radne navike, osobne značajke i slično (potkrijepiti nekim činjenicama i primjerima)
- pokazati potencijal kandidata/kinje da zadovolji kriterije radnoga mjesta za koje se prijavljuje, odnosno uvjerenje da je to odgovarajuća osoba za nuđeno radno mjesto
- nadnevak pisanja preporuke
- potpis preporučitelja.

Samo pismo nikako ne bi smjelo biti duže od jedne stranice A4 formata (uz standardnu veličinu slova, između 10 i 12).

## PROCJENA PRISTIGLIH MOLBI

**Pristigle se molbe moraju pregledati i vrjednovati, a posebice se obraća pozornost na sljedeća područja:**

- Odnosi li se molba na sadržaj objavljenog natječaja?
- Ispunjava li kandidat/kinja najvažnije uvjete iz natječaja?
- Može li se kandidat/kinja dobro predstaviti bez pretjerivanja?
- U kojem se području nalaze individualna iskustva i znanja kandidata/kinje?
- Ima li zamjetnih „rupa“ u životopisu?
- Ima li gramatičkih ili pravopisnih pogrešaka?
- Je li formalni oblik molbe zadovoljen?
- Kakav je opći dojam o molbi?
- Jesu li priloženi traženi privitci/tražena dokumentacija?
- Što kaže analiza iskustava stečenih u školi – analiza preporuka?
- Što kaže analiza iskustava stečenih tijekom rada?

## ODABIR NAJBOLJIH KANDIDATA

Odabir novih radnika moramo provesti kroz dvije faze: u prvoj fazi utvrđujemo jesu li kandidati/kinje kvalificirani/ne za posao za koji su se prijavili/le, a ovaj selekcijski proces najčešće odrađuje voditelj vježbeničke tvrtke.

Završnu fazu selekcije provodi unaprijed utvrđeni tim, a za odabir kvalificiranih kandidata/kinja možemo koristiti različite metode: intervju, kvalifikacijski test, test sposobnosti, grafološku procjenu...

## SELEKCIJSKI INTERVJU

Intervju predstavlja međusobno procjenjivanje posloprimca i poslodavca: posloprimac ima mogućnost izravne prezentacije svojih kvaliteta, a poslodavac želi predstaviti tvrtku i stvoriti što potpuniju sliku o kandidatu/kinji - ocjenjuje njegovu/zinu motivaciju, komunikacijske vještine i osobnost te mogući doprinos tvrtki.

Ispitivač može svim kandidatima/kinjama postavljati ista, unaprijed pripremljena pitanja, formulirana prema zahtjevima konkretnoga radnog mjesta - nastojeći sve kandidate/kinje ispitati po istim kriterijima i svima pruža jednako vrijeme za predstavljanje. Takav intervju je strukturirani intervju.

Ako je unaprijed određeno samo područje o kojemu će se govoriti, a ne i pitanja koja će se postavljati, govorimo o polustrukturiranu intervjuu, a kad ispitivač nema unaprijed određena pitanja što će ih postaviti kandidatu/kinji (već dopušta da se kroz intervju otvaraju određene teme), radi se o slobodnom intervjuu.

### 4.1.2 KOMUNIKACIJA I TIMSKI RAD

“Djelujući zajedno, ljudi mogu ostvariti ona postignuća kojima se kao pojedinci ne mogu ni nadati.”

*Franklin Delano Roosevelt*

Iskonska čovjekova potreba za druženjem uvjetovala je razvoj pokreta timskoga načina rada – timski rad daje čovjeku osjećaj sigurnosti i zajedništva u ostvarivanju postavljena cilja. Jedan od temelja i razloga postojanja timskoga rada je sinergija.

Sinergiju ćemo definirati kao pojavu da dva ili više članova tima, djelujući zajedno, daju veće učinke od onih koji bi se ostvarili zbrojem rezultata pojedinačnih i odvojenih djelovanja radnika neke tvrtke. Sinergiju još zovemo »**efekt 2 + 2 = 5**«.

Između različitih vrsta sinergije (tehnološka, troškovna, menadžerska, psihološka i tržišna) u djelovanju radnika vježbeničke tvrtke mogli bismo izdvojiti psihološku sinergiju. Ona proizlazi iz osjećaja zajedništva ljudi koji pripadaju timu. Uzajamna usklađenost rada, navika, poznavanje i korištenje istih standarda i tehnologija rada pružaju snažnu motivacijsku podlogu boljega rada skupine.



Za uspješan tim poželjno je pronaći najbolju kombinaciju znanja i vještina, uloga i stilova njegovih članova: **kreatori** u tim unose nove i neobične ideje, a nužni su i dobro organizirani i predvidljivi **izvršitelji** – oni osnovne ideje ostvaruju u praksi. Za napredak tima odgovorne su **vođe tima** kojih je zadaća usmjeravati tim naprijed kako bi završio zadani zadatak u zadanome vremenu. Da bi netko bio dobar vođa, poželjno je posjedovanje sljedećih značajka: samopouzdanje i hrabrost, samokontrola, istančan osjećaj za pravdu, navika da radi više od ostalih, spremnost prihvaćanja pune odgovornosti za sve pogreške i nedostatke svojih suradnika, sposobnost suradnje i utjecaja te, svakako, da bude vedra i simpatična osoba puna razumijevanja za probleme svojih suradnika. Vođa vodi posao, ali i ljude – zato nije bitno na koji je način izabran, ali je i te kako bitno da ga prihvate svi članovi tima – tek tada će tim uspješno funkcionirati.

## ORGANIZACIJA POSLOVNOGA SASTANKA

U artikulaciji nastavnoga sata *Vježbeničke tvrtke* predvidjeli smo na početku svakoga radnog dana sastanak menadžmenta i voditelja. Kako bi predviđeno vrijeme iskoristili za kvalitetne dogovore i konstruktivne odluke, nužno je dobro pripremiti sastanak. Sve te radne sastanke tijekom godine povezuje menadžer tvrtke: određuje teme i ciljeve, odlučuje koje probleme treba rješavati, koje odluke donositi i koja otvorena pitanja s prošlog sastanka rješavati.

Pregovaračke sastanke s poslovnim partnerima također treba pomnjivo i temeljito pripremiti. Preporučeni postupak sastanka polazi od pretpostavke da se poslovni partneri ne poznaju dovoljno; niti jedan od njih nije u monopolističkom položaju, problem pregovaranja nije svakodnevna poslovna aktivnost, a pregovaračke strane imaju formirane polazne ciljeve.

## PROCEDURA SASTANKA

1. Definiranje problema, teme
2. Organizacija – odrediti odgovornu osobu za organizaciju:
  - a) utvrditi ciljeve i dnevni red sastanka, dogovoriti vrijeme – planirati trajanje sastanka, sudionike i potrebne ovlasti (predvidjeti vrijeme praznoga hoda);
  - b) zakazujući termin sastanka, pokazujemo klijentu kako smo svjesni da je zaposlen i da cijenimo njegovo vrijeme (ugovoreni sastanak izdiže prodavača iznad ljudi koji prodaju na ulici);
  - c) podijeliti pozivnice i radne materijale;
  - d) pripremiti prostoriju za sastanke;
  - e) pripremiti radna sredstva potrebna za sastanak – projektor, *Flip-Chart*...
3. Priprema:
  - a) provjeriti jesu li svi sudionici za sastanak dobili sve bitne informacije u pisanom obliku;

- b) dogovoriti tko će za pojedine točke pripremiti izvješća i sva potrebna objašnjenja (usmena mišljenja);
  - c) prognozirati moguće varijante odluka.
4. Radni početak:
    - a) predstaviti sudionike;
    - b) stvoriti ugodno radno ozračje;
    - c) potvrditi dnevni red;
    - d) obrazložiti temu – pripremljena izvješća;
    - e) najaviti vlastite namjere.
  5. Istraživanje situacije i interesa:
    - a) istaknuti vlastita očekivanja;
    - b) ostvariti diskusiju uz prikupljanje ideja (strukturirati ideje i vrjednovati ih);
    - c) utvrditi sukobe interesa – sortirati potrebe u kategorije: međusobno isključive, suprotstavljene, dopunjujuće, zajedničke...
  6. Uočavanje područja kompromisa:
    - a) utvrditi dodirne točke;
    - b) sporazumjeti se u bitnome, a nebitno podijeliti.
  7. Dogovor:
    - a) oblikovati formu sporazuma;
    - b) utvrditi plan provedbe – što tko radi, do kada i kako.
  8. Zahvala i prijateljski oproštaj.
  9. Izvršenje obveza iz sporazuma.

Sastanak započinje u onom trenutku kad ste se pojavili u vidnome polju svojih sugovornika (vaši izgled, kretnje i odijevanje poslali su prve poruke). Da biste ostavili prvi dobar dojam, imate malo vremena.

Istraživanja američkih psihologa dovela su do spoznaje da naklonost pri prvom susretu nastaje zbog prijateljskog izraza lica (55%), zbog prijateljskog tona glasa (38%) i zbog sadržaja izgovorenoga (7%).

## OSNOVNI SAVJETI ZA USPJEŠNO PREGOVARANJE:

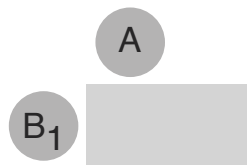
1. Vodite razgovor koji želite na način što će ga sugovornik smatrati prihvatljivim i profesionalnim.
2. Pregovaranje je trgovanje ustupcima kako biste postigli podjednako prihvatljiv zaključak.
3. Nikada ne pregovarajte nepripremljeni, imajte jasan plan i jednostavne ciljeve, ali budite prilagodljivi.
4. Sugovornici se moraju ravnopravno odnositi jedan prema drugome (međusobno poštovanje).
5. Nikada ne podcjenjujte sugovornike.
6. Koncentracija na pregovore i na sugovornika (ili više njih) osnovna je pretpostavka uspješnog pregovaranja. Ne dopustite da Vam glavom lete misli koje nisu u

vezi s temom pregovaranja, jer ste, u protivnome, laka meta svome sugovorniku.

7. Pregovori su diskusija prije nego rasprava. Nema puno mjesta za dominaciju, ali morate braniti svoju poziciju. Budite otvoreni, ali ne i bez obrane.
8. Stavite karte na stol. Barem tijekom najvažnijih tema nemojte se služiti lažima.
9. Strpljenje je osnovno obilježje dobrog pregovarača. Imajte strpljenja, uzmite dovoljno vremena, ne požurujte razgovor ni donošenje odluka.
10. Gledajte stvari i iz tuđe perspektive i prosuđujte objektivno.
11. Izbjegavajte sukobljavanje.
12. Pažljivo iznosite neslaganje sa sugovornikom.
13. Ustupke činite postupno i trgujte njima kako biste im uvećali vrijednost.
14. Ne dopustite da savršenstvo bude neprijatelj dobrog. Rijetki su slučajevi da postignete sve ciljeve koje želite, budite realni, ne gubite vrijeme na neostvarivo.
15. Ostanite profesionalni. Pregovaranje završite pozitivno.
16. Pri pregovaranju nikad **nemojte raditi** „neke stvari“ želite li korektne pregovore koji će donijeti dugoročno dobre rezultate Vama i sugovorniku. Konkretno - nemojte emotivno reagirati, nemojte pretjerivati, nemojte gubiti strpljenje, nemojte biti neugodni, izazivati ili vrijeđati; nikada nemojte pristati na nešto što ne želite; uvijek imajte na umu ono što smatrate minimumom dogovora koji vas čini zadovoljnim, a ako se to ne dogodi, uvijek možete ustati i otići.

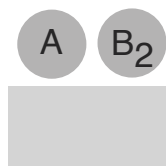
## RASPORED SJEDENJA ZA STOLOM

POLOŽAJ ZA KUTOM STOLA:



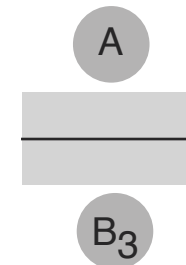
Kada, kao prodavač, predstavljate svoju ponudu novome kupcu, odaberite mjesto osobe B<sub>1</sub>, odakle imate mogućnost slobodnog kontakta pogledom i slobodu kretanja, a kut stola pak, ako je potrebno, predstavlja i branu. Ovakav raspored sjedenja upućuje na prijateljski razgovor.

SURADNIČKI POLOŽAJ:



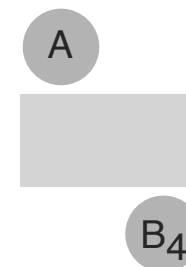
Ljudi koji rade na istom zadatku najčešće će odabrati suradnički raspored sjedenja - jedan od najbolje odabranih položaja da se predstavi problem i prihvati rješenje.

NATJECATELJSKO-OBRAMBENI POLOŽAJ:



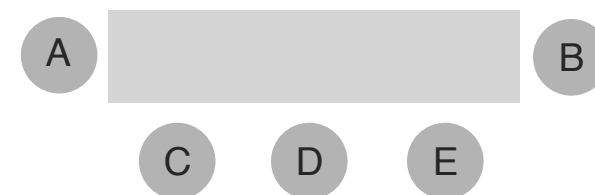
Pri ovakvom rasporedu sjedenja ploča stola je nesvjesno podijeljena na dva jednaka područja i svatko prisvaja svoju polovicu teritorija te pruža otpor kad se posegne za njegovim/njezinim dijelom - svaka strana čvrsto želi zadržati svoju poziciju, a vrlo često se stvara dojam nadređenoga i podčinjenoga. Zbog toga pri pregovorima takav raspored sjedenja treba izbjegavati. Ako se ovaj raspored ne može izbjeći, vrlo pomnivo treba pratiti neizgovorene signale prihvaćanja/odbijanja i nastojati pročitati misli iz kretanja sugovornika.

NEOVISNI POLOŽAJ:



Takav položaj ljudi zauzimaju kad ne žele biti u društvu s drugima - uobičajeno u knjižnici ili na klupi u parku, a valja ga izbjegavati ako A i B žele o nečemu otvoreno razgovarati.

RASPORED ZA PRAVOKUTNIM STOLOM:



Mjesto koje zauzima osoba A uvijek se odlikuje najsnažnijim utjecajem - pod uvjetom da ne sjedi leđima okrenuta vratima. Osoba B je druga po autoritetu, zatim C i naposljetku D. Ako je A leđima okrenuta izlazu, osoba koja sjedi na položaju B daje najsnažniji pečat skupu i za A će predstavljati najjači izazov.

Odabirom okruglog stola kralj Arthur je želio svojim vitezovima dati jednak ugled i položaj, ali je zaboravio da je upravo on sam svojim višim statusom doveo do promjena odnosa moći i ugleda: količina moći smanjivala se ovisno o udaljenosti od kraljeve stolice, s tim da je onaj zdesna uživao malko više ugleda od onoga slijeva. Stoga vitez koji je za stolom sjedio nasuprot kralju Arthuru, zapravo se nalazio u natjecateljsko-obrambenom položaju i vjerojatno uzrokovao najveće nevolje.

Danas menadžeri odabiru i kvadratne i pravokutne, a i okrugle stolove: kvadratni se obično koriste za kratke sastanke i upućivanje opaski; okrugli je pak najčešće niski stolić za kavu - pogodan za neformalna druženja ili za pridobivanje suradnika; za sastanak uz pravokutni konferencijski stol odabiru se jednaki stolci da bi se poslovnim partnerima pokazalo kako svi sudionici pregovora imaju isti ugled i položaj. Istodobno korištenje rotirajućih i običnih stolaca, stolaca s visokim naslonima ili smještanje posjetiteljeva stolca daleko od menadžera domaćina predstavlja igru moći koja ne bi smjela biti izvorom statusa i ugleda u vježbeničkim tvrtkama.

## MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE

Ljudi su temelj za funkcioniranje svake organizacije. Kako je poznato da ljudi najbolje obavljaju onaj posao koji vole, zadatak je menadžera otkriti koja znanja i sposobnosti posjeduju zaposleni u tvrtki te ih - na osnovi toga - rasporediti na ona radna mjesta na kojima će njihove osobine najbolje doći do izražaja. Zadatak je menadžera otkriti što je to što pojedinog radnika pokreće i motivira da radi dobro i da u potpunosti iskoristava sve svoje potencijale za posao.

Zadovoljni i motivirani radnici obavljat će posao savjesnije i bolje te ulagati više truda, što će rezultirati i zadovoljstvom klijenata. Danas na raspolaganju menadžerima stoje brojni financijski i nefinancijski motivatori, a koju će kombinaciju upotrijebiti, ovisi o njihovoj poznavanju motivacijskih teorija, ali i vlastitoj kreativnosti.

### Vrste motivacijskih kompenzacija:

1. Materijalne – financijske:

- a) **izravna** (plaća, naknade za inovacije, honorari, putni troškovi, reprezentacija);
- b) **neizravna** (materijalni dobitci koji pridonose podizanju materijalnog standarda radnika i koji ne dobivaju u plaći ili uopće u obliku novca: mirovinski fondovi, stipendije i školarine, studijska putovanja, osiguranje, godišnji odmor, slobodni dani, automobil kompanije, bolovanje, stambeni krediti).

2. Nematerijalne – nefinancijske, koje djeluju za većinu ljudi na sve važnije potrebe tzv. višega reda, kao što su razvoj i potvrđivanje, uvažavanje, status i drugo:

- a) **posao** (zanimljive zadaće, izazov, odgovornost, samopotvrđivanje, napredovanje, kontakti...);
- b) **radna okolina** (rukovođenje, status, radni uvjeti, klizno radno vrijeme, kraći radni

tjedan, podjela posla, prehrana, rad kod kuće...).

Programi preoblikovanja posla nastoje učiniti posao zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim, a značajni individualni pristup oblikovanja radnih mjesta je rotacija posla, kod koje se vrši periodično pomicanje ljudi s jednoga specijaliziranog posla na drugi, čime se sprječava monotonija i dosada te proširivanje broja različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla.

Radnici žele osjetiti da su dio usluga ili proizvoda koje pružaju klijentima. Ovakva veza podiže njihovu učinkovitost na višu razinu. To se postiže:

a) **Informiranjem**. Jer, zaposleni moraju znati što se događa u tvrtki ("Nitko nam nije rekao!", ili "Nas nitko nije pitao!", fraze su koje se ne smiju pojavljivati u dobroj tvrtki). Svakodnevni protok obavijesti o promjenama u poslovanju znatno olakšava korištenje računalne tehnike (interneta).

b) **Sudjelovanjem radnika u donošenju odluka**. Uvijek ima takvih odluka koje mogu biti još bolje ako se poslušaju što kažu radnici i u obzir uzme njihova profesionalna prosudba.

c) **Nagradama za sugestiju – poboljšanje**. Priznanje za dobru ideju članu skupine može potaknuti i druge u timu na nove i još bolje ideje. Svaki igrač ima mjesto na kojemu najviše pridonosi, a pogrešna osoba na pogrešnome mjestu vodi u regresiju, dok prava osoba na pravome mjestu vodi u napredak.

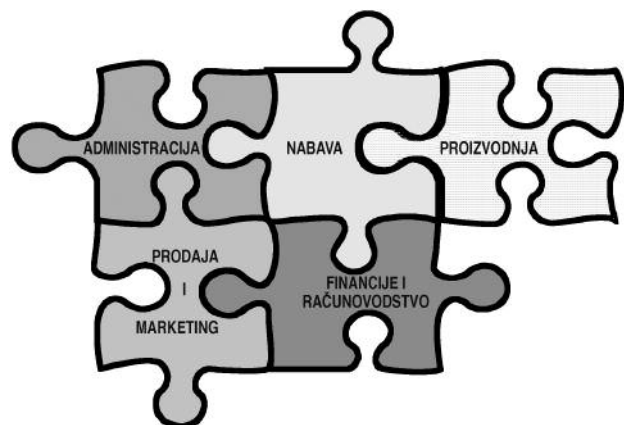
CD: Primjer:

ANKETA O MOTIVACIJI – RADNI LIST 1

MOTIVACIJSKE TEHNIKE TVRTKE *TIKO d.o.o.* – RADNI LIST 2

## 4.2 ORGANIZACIJA RADA PO ODJELIMA

Tvrtka kao živi organizam ima svoje „organe“ – poslovne funkcije (odjele) od kojih svaka ima svoju ulogu. Poslovne funkcije obuhvaćaju skupinu povezanih poslova koji zajedno čine cjelinu.



Slika 4.2.1: Organizacijska struktura vježbeničke tvrtke TIKO d.o.o.

Okvirnim planom i programom predmeta *Vježbenička tvrtka* određeno je da predmet sluša 15-16 učenika koji svoj rad organiziraju u sljedećim odjelima:

- administracija
- nabava
- prodaja i marketing
- financije i računovodstvo
- proizvodnja (ako se vježbenička tvrtka bavi proizvodnjom)
- menadžment – voditelji odjela.

U nastavku priručnika spominjat će se samo sljedeći odjeli: administracija, nabava, prodaja i marketing te financije i računovodstvo budući da se, zasad, većina osnovnih vježbeničkih tvrtki bavi trgovačkom djelatnošću. Osnovnu organizacijsku shemu vježbeničke tvrtke možemo prikazati kao na sljedećem primjeru, a svaka je vježbenička tvrtka razrađuje ovisno o djelatnosti kojom se bavi.



Slika 4.2.2: Shematski prikaz odjela u vježbeničkoj tvrtki

Svaka vježbenička tvrtka pod organizacijom rada treba:

- utvrditi broj odjela vježbeničke tvrtke
- odrediti poslove koje pojedini odjeli, ovisno o djelatnosti tvrtke, izvršavaju
- podijeliti radnike po odjelima

- napraviti organizacijsku strukturu same vježbeničke tvrtke.
- Vježbenička tvrtka TIKO d.o.o. bavi se prodajom namještaja na veliko i njezina organizacijska struktura i podjela radnika po odjelima izgleda kao na sljedećem prikazu:

TOP-MENADŽER			
ADMINISTRACIJA	NABAVA	PRODAJA I MARKETING	FINANCIJE I RAČUNOVODSTVO
voditelj Odjela	voditelj Odjela	voditelj Odjela	voditelj Odjela
poslovna tajnica - administrator	referent istraživanja tržišta nabave	referent marketinških aktivnosti	referent financijskog knjigovodstva
referent za ljudske potencijale	referent za kontakte s dobavljačima	referent za kontakte s kupcima	referent analitičkog knjigovodstva
informatičar	referent za evidenciju nabave robe	referent za evidenciju prodaje robe	referent za dugotrajnu imovinu
	skladištar	referent istraživanja tržišta prodaje	referent blagajne i obračuna plaće



Rad u odjelima

Organizacijsku strukturu vježbeničke tvrtke određuje:

- voditelj vježbeničke tvrtke (profesor)
- menadžer vježbeničke tvrtke (učenik)
- voditelji pojedinih odjela.

Iz navedenog je primjera moguće, prema potrebi vaše vježbeničke tvrtke, spojiti neka radna mjesta u jedno te tako organizacijsku strukturu prilagoditi svojim potrebama.

Prijavljeni radnici-učenici u vježbeničkoj tvrtki raspoređuju se po pojedinim odjelima na temelju molbi i životopisa gdje navode svoje ključne kompetencije za pojedina radna mjesta i na temelju preporuke profesora pojedinih nastavnih predmeta. Pri izradbi organizacijske sheme jasno mora biti vidljiva hijerarhijska nadređenost i podređenost pojedinih radnika, jer se time određuju i način obavljanja pojedinih poslova, tj. protok informacija i dokumenata unutar tvrtke. Bolja organizacija unutar odjela tvrtke i bolje strukturiranje radnih procesa omogućuje kasnije, pri rotaciji posla, jednostavniji transfer znanja s učenika na učenika.

Ovisno o samoj djelatnosti vježbeničke tvrtke, pojedini odjeli mogu obavljati sljedeće poslove:

#### Poslovi Odjela administracije:

- sastavljanje natječaja za radna mjesta
- evidencija primljene pošte i e-mailova
- evidencija izdane pošte i poslanih e-mailova
- poslovi vezani uz radnika – zasnivanje radnog odnosa – ugovori o radu, osobni dosjei radnika, prijava radnika – HZMO i HZZO
- priprema, provedba i evidencija poslovnih sastanaka
- evidencija i izdavanje putnih naloga za službena putovanja
- evidencija dolaska/odlaska na i s posla
- poslovno komuniciranje na materinskome jeziku
- poslovno komuniciranje na stranome jeziku
- izradba mrežnih stranica vježbeničke tvrtke (informatičar)
- ažuriranje informacija na mrežnoj stranici.

#### Poslovi Odjela nabave:

- istraživanje tržišta nabave
- nabava dugotrajne imovine
- nabava trgovačke robe:
  - sastavljanje i slanje upita
  - poslovno pregovaranje
  - izbor najpovoljnijeg dobavljača
  - sastavljanje kupoprodajnog ugovora
  - sastavljanje narudžbe
  - evidencija primljenih dokumenata
  - izradba kalkulacija nabavljene robe i cjenika

- upravljanje zalihama
- organizacija i vođenje kartoteke dobavljača
- organizacija i vođenje skladišta
- izradba baze podataka dobavljača.

#### Poslovi Odjela prodaje s marketingom:

- izradba zaštitnoga znaka tvrtke
- istraživanje tržišta i potreba kupaca (potrošača)
- sastavljanje ponude (na materinskom i stranome jeziku)
- izradba kalkulacije, cjenika, potvrde primitka narudžbe
- sastavljanje kupoprodajnih ugovora
- izradba baze podataka kupaca
- analiza prodaje po razdobljima
- izradba promidžbenih materijala (na materinskom i stranome jeziku)
- izradba *PowerPoint* prezentacije
- priprema i organizacija sudjelovanja na Smotri/sajmu vježbeničkih tvrtki
- analiza sudjelovanja na Smotri/sajmu vježbeničkih tvrtki
- izradba izvješća o sklopljenim i realiziranim ugovorima u zemlji i inozemstvu
- organizacija posjeta partnerskoj tvrtki
- *Media-clip* tvrtke.

#### Poslovi Odjela financija i računovodstva:

- izradba početne bilance i otvaranje poslovnih knjiga
- knjiženje poslova prodaje robe
- knjiženje poslova nabave robe
- obračun i knjiženje proizvodnje
- obračun i knjiženje plaća
- obračun i knjiženje amortizacije
- utvrđivanje i knjiženje prihoda i rashoda
- popis (inventarizacija)
- utvrđivanje rezultata poslovanja
- zaključak poslovnih knjiga
- racionalno ulaganje i praćenje poslovanja tvrtke (solventnost tvrtke)
- izradba temeljnih financijskih izvješća.

#### Poslovi Odjela proizvodnje:

- odabir vrste proizvodnje (komadna, procesna, maloserijska, serijska) – ovisno o proizvodu koji se proizvodi
- organizacija procesa proizvodnje
- razvoj proizvoda i inovativnost
- tehnološka razradba proizvoda (oprema, tehnologija, ...)
- oblikovanje proizvoda
- priprema proizvodnje
- troškovi proizvodnje
- kalkulacija cijene proizvodnje



- održavanje opreme
- reklamacija i servisiranje proizvoda.

#### Poslovi Odjela menadžmenta:

- izradba potrebnih obrazaca i prijava za registraciju tvrtke u SUVT
- uočavanje trenutačne pozicije vježbeničke tvrtke na tržištu – SWOT-analiza, misija, vizija, izradba poslovnoga plana
- upravljanje ljudskim potencijalima
- planiranje
- organiziranje
- vođenje
- nadzor- kontrola
- strateško praćenje tržišta
- *benchmarking*
- upravljanje kvalitetom
- suradnja s predstavnicima partnerske tvrtke – posjeti, prezentacija rada ...
- planiranje i organiziranje sudjelovanja na Smotri/sajmu VT-a.

Svaki učenik-radnik vježbeničke tvrtke vodi mapu s detaljnim opisom radnih procesa koje je izvršavao i popratnom dokumentacijom toga posla. Ta će mu mapa koristiti prigodom rotacije posla pri primopredaji poslova drugom radniku, jer on već ima rješenja za probleme koji su se javljali u radu u pojedinom odjelu. U vježbeničkim tvrtkama učenici-radnici trebali bi proći što veći broj poslova i na taj se način upoznati s funkcioniranjem cijele tvrtke i cjelokupnim radnim procesom. Rotaciju posla bitno je provesti nakon što se svladaju svi radni zadatci unutar odjela u kojima učenici rade.



Slika 4.2.3: Shematski prikaz rotacije posla u vježbeničkim tvrtkama

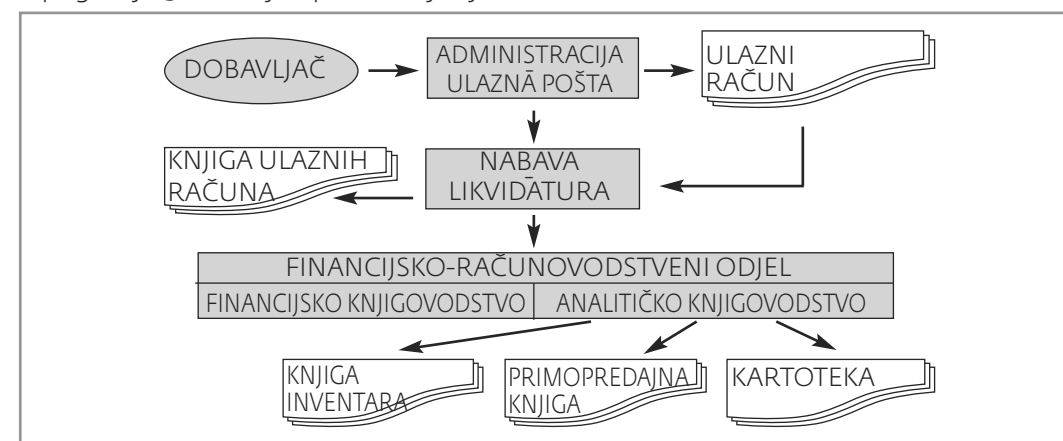
Svaki gospodarski subjekt, pa tako i vježbenička tvrtka, nalazi se u promjenjivim ulogama marketinško-razmjenskih odnosa, tj. tvrtka je u ulozi kupca različitih dobara i usluga u koje ulazi i proces proizvodnje, i tada, nakon proizvodnoga procesa, tvrtka zamjenjuje svoju ulogu i postaje prodavač. Nabava je ishodište poslovnih aktivnosti koja u konačnosti treba rezultirati aktivnostima prodaje. Drugim riječima, nabava i

prodaja dva su pola poslovnih aktivnosti te ih kao takve treba i promatrati i u vježbeničkim tvrtkama.

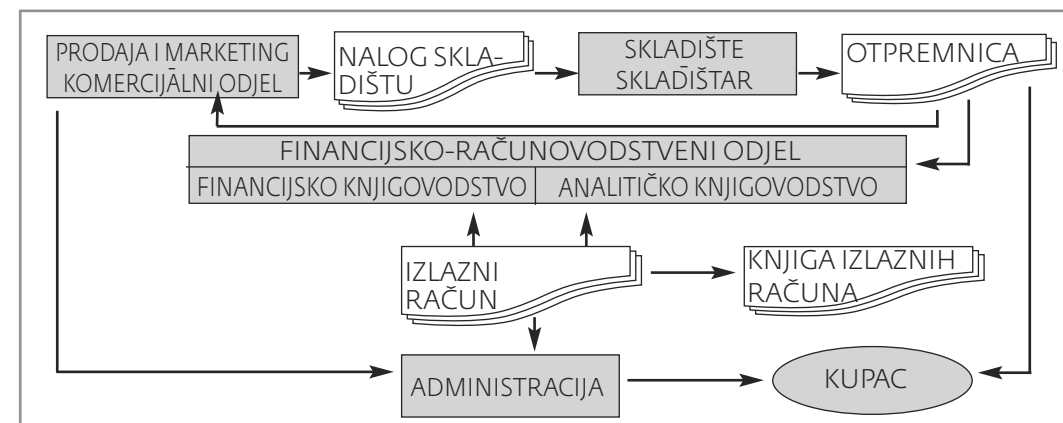
Pri odabiru djelatnosti vježbeničke tvrtke učenici trebaju razmišljati „tržišno“, dakle razmišljati o potrebama i potražnji tržišta vježbeničkih tvrtki. Ulaskom na tržište oni postaju gospodarski subjekt koji, razmjenom svojih proizvoda i usluga s proizvodima i uslugama drugih vježbeničkih tvrtki, zadovoljavaju potrebe i želje potrošača, a time ujedno ostvaruju i ekonomski interes same tvrtke – dakle dobit.

Proces kolanja dokumentacije pri nabavi i prodaji robe, proizvoda i usluga učenicima omogućava praćenje tijeka poslovnih aktivnosti u samoj tvrtki vezan uz navedenu aktivnost, a prikazan je na slikama 4.2.4 i 4.2.5.

Razrađene primjere kolanja dokumentacije prema ovim hodogramima prikazat ćemo u poglavlju 5.1. Primjeri poslovanja vježbeničke tvrtke.



Slika 4.2.4: Hodogram kolanja dokumentacije pri nabavi robe, dugotrajne imovine i sl.



Slika 4.2.5: Hodogram kolanja dokumentacije pri prodaji robe

### 4.3 BAZA PODATAKA

Vježbeničke tvrtke u svom radu koriste računala za poslovnu korespondenciju, prezentacijske tehnike, komunikaciju s drugim vježbeničkim tvrtkama putem e-pošte, trgovanje putem mrežne prodaje (web-shopa), za potrebe knjigovodstva na računalima i dr., o čemu će više govora biti u poglavlju 8.

Za osnovne potrebe rada vježbeničke tvrtke korisno je da Odjel administracije vodi osnovnu evidenciju: radnika, kupaca, dobavljača, partnerskih tvrtki i dr. evidencije.

Izgradnjom strukture baze podataka koja je važna za informacijski sustav svake vježbeničke tvrtke u kratkom se roku može doći do važnih informacija. Baza podataka ne mora biti vođena na računalima. Podatci se mogu voditi na slobodnim listovima koji se mogu umetnuti u registrator u obliku mapa.

U tablicama koje slijede dani su primjeri strukture baze podataka za pojedine evidencije. Podatci se u bazi mogu promijeniti ovisno o potrebama vježbeničke tvrtke. Bazu podataka potrebno je redovito ažurirati, za što je potrebno imenovati radnika vježbeničke tvrtke koji je odgovoran za taj dio posla. Ažuriranje baze podataka treba biti evidentirano u opisu posla što ga obavlja odabrani radnik kao posebne ovlasti i odgovornosti za taj povjereni posao.

#### Struktura podataka radnika

R.br.	Ime i prezime	Matični broj	Adresa	Grad	Odjel u kojemu radi	Strani jezici
1.	Natalija Prodavalić	1234	Lastovska 3	Zagreb	administracija	engleski
2.	Petrica Perić	1243	Lovorska 5	Zagreb	nabava	francuski
3.	Hrvoje Hrvatinić	1345	Kliševska 3	Zagreb	prodaja	talijanski

#### Struktura podataka kupaca

R.br.	Vježbenička tvrtka kupac	Djelatnost	Naziv škole	Adresa	Grad	Matični broj	Zemlja
1.	Domino	Prodaja keksa i vafla	EBB	Dr. F. Tuđmana 9	Bjelovar	2346784	Hrvatska

#### Struktura podataka dobavljača

R.br.	Vježbenička tvrtka dobavljač	Djelatnost	Naziv škole	Adresa	Grad	Matični broj	Zemlja
1.	Inter-ars	Trgovina na veliko namještajem	Ekonomska i trgovačka škola Osijek	Dr. F. Tuđmana 9	Osijek	4678672	Hrvatska

## 5.

## POSLOVANJE VJEŽBENIČKE TVRTKE



U središtu ovog poglavlja je poslovna rutina i radna svagdašnjica u vježbeničkoj tvrtki.



## 5.1 PRIMJERI POSLOVANJAVT-a

U ovom ćemo poglavlju prikazati tijek poslovanja i kolanje dokumentacije unutar vježbeničke tvrtke.

## 5.2 POSLOVNA KORESPONDENCIJA

Ako želi uspješno poslovati, svaka tvrtka mora komunicirati s klijentima. U ovom su poglavlju prikazani prijedlozi za kreiranje pojedinih predložaka za potrebe poslovne korespondencije.

## 5.3 POSLOVNO-PROMIDŽBENA SREDSTVA

Ovo poglavlje sadrži prijedloge komunikacije s klijentima putem promidžbenih sredstava (brošure, posjetnice, mrežna (web) trgovina).

Uz poglavlje 5.3 na pratećem CD-u naći ćete:

1. Primjere poslovno-promidžbenih sredstava za vježbeničku tvrtku *TIKO d.o.o.* (za korištenje ovih dokumenata potreban je program *Microsoft Publisher!*).
2. Slogan i logotip vježbeničke tvrtke *TIKO d.o.o.*

## 5.4 POSLOVANJE NA GLOBALNOM TRŽIŠTU

Međunarodna trgovina je bitan dio poslovanja vježbeničke tvrtke, jer se izlaskom iz lokalnih granica omogućuju međunarodni poslovni kontakti.

## 5.5 POSLOVNI BONTON

Ovo poglavlje upućuje na opća pravila korektnog ponašanja koja bi se trebala primjenjivati u poslovnome svijetu. Pritom su posebno istaknute interkulturalne razlike u poslovnim običajima.

Uz poglavlje 5.5 na pratećem CD-u naći ćete:

1. Rješenje za UPITNIK O POZNAVANJU POSLOVNOGA BONTONA

## 5.6 PREZENTACIJSKE VJEŠTINE

Kvalitetna prezentacija je vrlo značajna u poslovnome svijetu. U ovom su poglavlju predstavljene različite metode i mogućnosti oblikovanja kvalitetne prezentacije vježbeničke tvrtke.

## 5.7 POSLOVNA ETIKA

Etičko ponašanje je osnova svakog poslovanja. U ovom poglavlju ukazujemo na primjere etičkog ponašanja koji su poželjni u poslovnim odnosima.

## 5.1 PRIMJERI POSLOVANJA VJEŽBENIČKE TVRTKE

Rad u vježbeničkim tvrtkama od nastavnika zahtijeva da istodobno zaposli sve učenike u svim odjelima, a uvijek je dobro imati i neke posebne zadatke ako su učenici prije vremena završili prethodna zaduženja. U svom radu učenici trebaju razvijati sklonost timskome radu, jer će, ovisno o njihovoj međusobnoj interakciji, komunikaciji i suradnji, ovisiti i uspjeh same tvrtke.



Poslovanje svih odjela unutar vježbeničke tvrtke treba biti povezano. U ovom dijelu prikazat ćemo kolanje dokumentacije unutar vježbeničke tvrtke tijekom „radnoga dana – blok-sata“.

ADMINISTRACIJA	PRODAJA I MARKETING	NABAVA	FINANCIJE I RAČUNOVODSTVO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evidencija nazočnosti djelatnika u odjelu</li> <li>2. Evidencija nazočnosti djelatnika u tvrtki</li> <li>3. Evidentirati ulaznu poštu i predati je odjelima kojima pripada</li> <li>4. Izraditi putni nalog za djelatnike: NN - putuje automobilom u Delnice (Osijek-Delnice 408 km); AA putuje s djelatnikom NN radi posjeta dobavljaču Drvoind d.o.o. Delnice</li> <li>5. Obrazac matične evidencije radnika - prikupiti podatke o zaposlenicima</li> <li>6. Evidentirati izlaznu poštu i poslati je poslovnim partnerima</li> <li>7. Osmisliti izgled web-stranice tvrtke (naslovna stranica s linkovima) - informatičar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evidencija nazočnosti djelatnika u odjelu (dostaviti ga u Tajništvo)</li> <li>2. Izraditi ponudu Gold osiguranju d.d. - vezano uz upit iz Tajništva</li> <li>3. Formirati prodajnu cijenu nabavljene trgovačke robe od tvrtke Drvoind d.o.o. - izradba kalkulacije - PC uredskog seta "Dinko" 4.400,00 kuna</li> <li>4. Izraditi letak - uredski namještaj</li> <li>5. Izraditi otpremnicu i račun - na temelju narudžbenice tvrtke Venus d.o.o. - dostaviti je u Tajništvo, Skladište, Financije</li> <li>6. Evidencija izlaznog računa u Knjizi IR-a</li> <li>7. Kreirati poslovno-promidžbeno sredstvo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evidencija nazočnosti djelatnika u odjelu (dostaviti ga u Tajništvo)</li> <li>2. Evidencija ulaznog računa u Knjizi UR-a, Kopirati ga i proslijediti ga u Prodaju i Financije (primljena otpremnica i račun za nabavljenu trgovačku robu od Drvoind d.o.o.)</li> <li>3. Skladišna kartica - evidentirati nabavu i prodaju robe (skladištar)</li> <li>4. Izraditi upit za nabavu kuhinjskog namještaja tvrtki ZMB d.o.o., proizvođača kuhinjskog namještaja, Ul. Ivana i Cvijete Huls, 49210 Zabok</li> <li>5. Izraditi narudžbu - primljena ponuda u PAPIRUS d.o.o. za prijenosno računalo - 2 kom.</li> <li>6. Putni obračun za službeno putovanje za djelatnike NN i AA (dostaviti u Računovodstvo radi obračuna)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evidencija nazočnosti djelatnika u odjelu (dostaviti ga u Tajništvo)</li> <li>2. Isplatiti akontaciju za službeno putovanje</li> <li>3. Platiti nabavljenu trgovačku robu - HUB</li> <li>4. Evidentirati nabavljenu robu trg. robu <ol style="list-style-type: none"> <li>a) u financijskom knjig.</li> <li>b) u robnom knjig.</li> </ol> </li> <li>5. Evidentirati prodanu robu <ol style="list-style-type: none"> <li>a) u financijskom knjig.</li> <li>b) u robnom knjig.</li> </ol> </li> </ol>

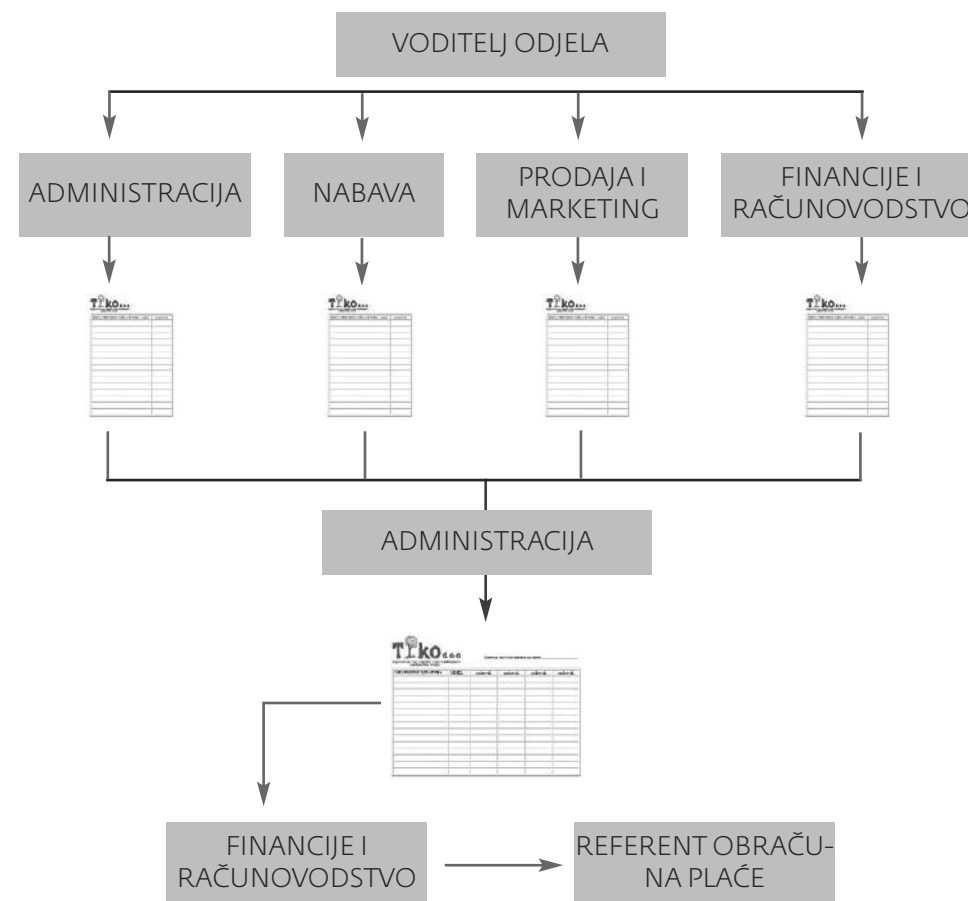
INTEGRALNI ZADATAK RAZRAĐEN PO ODJELIMA - primjer za dva školska sata

## ADMINISTRACIJA

U četvrtom su poglavlju opisani svi poslovi kojima se bavi Odjel administracije. To je odjel u kojemu započinje i završava posao. Brza i učinkovita podjela pošte ostalim odjelima omogućit će brzo «zapošljavanje» svih učenika u tvrtki, a nakon svršetka svakog posla poštu je potrebno i otpremiti poslovnim partnerima, pa možemo reći da u ovom odjelu započinje i završava radni dan u vježbeničkoj tvrtki. U nastavku je prikazan dio poslova koje može obavljati Odjel administracije svaki nastavni sat.

## EVIDENCIJA NAZOČNOSTI RADNIKA

Svaki radni dan (blok-sat) potrebno je evidentirati radnike, njihov dolazak na posao, rad, napredovanje, obavljanje postavljenih zadataka. Podatke o dolasku i odlasku radnika na posao i s posla vodi Odjel administracije na temelju prikupljenih podataka drugih odjela. Podatci se unose u zbirnu listu koja radnicima Odjela financija i računovodstva služi za obračun plaće.




Slika 5.1.1: Hodogram kolanja dokumenta *Evidencija nazočnosti radnika*



## EVIDENCIJA ULAZNE I IZLAZNE POŠTE

Sva pošta koja dolazi ili odlazi iz/u vježbeničku tvrtku treba biti evidentirana u knjigama *Urudžbeni zapisnik* i *Dostavna pošta*. Na taj način moguće je izbjegniti pogreške (koje mogu nastati zbog neotpremanja ili pak neodgovaranja na upit, ponudu i sl.) mogu biti otklonjene. U navedenim knjigama upisujemo nadnevak kada smo poštu primili (poslali), od koga smo je primili (kome poslali), kojem je odjelu pošta namijenjena (koji odjel poštu šalje)... Osim evidentiranja pošte u te dvije knjige, poštu treba kopirati i jedan primjerak ostaviti u pismohrani.

Upit
Ponuda
Ulazna faktura
Narudžba
Požurnica
Čestitke
Pozivi



**Tiko** d. o. o.  
trgovina na veliko namještajem  
(vježbenička tvrtka)

Zagreb, Lastovska 23  
Tel.: +385/1/503-319 Fax: +385/1/221-018 E-mail: tiko@net.hr

**URUDŽBENI ZAPISNIK**

Redni broj	Datum primitka	POŠILJATELJ		Predmet	Klas. oznaka primatelja	Bilješka
		Im i prezime / naziv	Mjesto			
1	2	3	4	5	6	7

Redni broj

Nadnevak primitka pošte

Naziv pošiljatelja pošte i mjesto

Što smo dobili poštom

Oznaka odjela kojemu se pošta upućuje

Slika 5.1.2: Primjer Urudžbenog zapisnika (ulazna pošta)

Prodaja i marketing


Nabava

Administracija

Pošta za slanje

Financije i računovodstvo

↓



**Tiko** d. o. o.  
trgovina na veliko namještajem  
(vježbenička tvrtka)

Zagreb, Lastovska 23  
Tel.: +385/1/503-319 Fax: +385/1/221-018 E-mail: tiko@net.hr

**DOSTAVNA KNJIGA ZA POŠTU**

Redni broj	Datum upisa	Klasifikacijska oznaka	PRIMATELJ		Bilješka
			Ime i prezime / naziv	Mjesto	
1	2	3	4	5	7

Nadnevak slanja pošte

Oznaka odjela koji šalje poštu

Naziv primatelja pošte i mjesto

Potpis osobe koja je poštu otpremila

Slika 5.1.3: Primjer Dostavne knjige za poštu (izlazna pošta)





Slika 5.1.4: Shematski prikaz nabave trgovačke robe od tvrtke *Drvoind* po odjelima

# Drvoind d.o.o.

Ulazni račun dobavljača

PRODAJA UREDSKOG NAMJEŠTAJA  
Trg Svetog Trojstva 4, Osijek

ŽR 5900001-1000000064

MB 32044305

TIKO d.o.o.  
Lastovska 23  
10000 ZAGREB

**R1**  
Račun br. 256

Mjesto izdanja: Zagreb  
Nadnevak računa: 20.06.2008.  
Nadnevak plaćanja: 20.07.2008.

Rb	Opis dobra	kom	PC bez PDV	Iznos bez PDV-a	Iznos PDV-a	Iznos sa PDV-om
1.	Uredski set "Dinko"	10	3.600,00	36.000,00	7.920,00	43.920,00
	UKUPNO OSNOVICA PO STOPI 22%			36.000,00		
	UKUPNO POREZ NA DODANU VRIJEDNOST				7.920,00	
	UKUPNO ZA PLATITI					43.920,00

Direktor:  
Karlo Karlović

**TIKO d.o.o.**  
trgovina na veliko namještajem  
(vježbenička tvrtka)

Zagreb, Lastovska 23  
Tel.: +385/1/503-319 Fax: +385/1/221-018 E-mail: tiko@net.hr

**URUDŽBENI ZAPISNIK**

Redni broj	Datum primitka	POŠILJATELJ		Predmet	Klas. oznaka primatelja	Bilješka
		Im i prezime / naziv	Mjesto			
1	20.06.	Drvoind d.o.o.	Osijek	Ul. faktura	3-001	

**ADMINISTRACIJA**  
- zaprima poštu, kopira i šalje u odjel nabave

**Drvoind d.o.o.**  
PRODAJA UREDSKOG NAMJEŠTAJA  
Trg Svetog Trojstva 4, Osijek

ZR 5900001-1000000064  
MB 32044305

TIKO d.o.o.  
Lastovska 23  
10000 ZAGREB

R1  
Račun br. 256

Mjesto izdavanja: Zagreb  
Nadnevak računa: 20.06.2008.  
Nadnevak plaćanja: 20.07.2008.

Opis robe	količ.	PC bez PDV-a	iznos bez PDV-a	iznos PDV-a	iznos sa PDV-om
1. Uredski set "Tosco"	10	3.600,00	36.000,00	7.200,00	43.200,00
UKUPNO OSNOVICA IZ STORAJA			36.000,00		
UKUPNO POREZNA ODPORNIVOST			7.200,00		
UKUPNO ZA PLAĆATI					43.200,00

20. Izdavanja: Zagreb  
20.06.2008.  
20.07.2008.

Direktor:  
Karlo Karlović

**1. PRIMJERAK**  
PISMOHRANA  
(ADMINISTRACIJA)

**2. PRIMJERAK**  
NABAVA

Slika 5.1.5: Kolanje dokumentacije kod nabave u Odjelu administracije

**NABAVA**

1. Kopira ulazni račun i šalje ga u Odjel prodaje i marketinga te Odjel financija i računovodstva  
2. Unosi račun u Knjigu URA i skladišnu karticu

**1. PRIMJERAK**  
NABAVA

**2. PRIMJERAK**  
PRODAJA I MARKETING

**3. PRIMJERAK**  
FINANCIJE I  
RAČUNOVODSTVO

**Drvoind d.o.o.**  
PRODAJA UREDSKOG NAMJEŠTAJA  
Trg Svetog Trojstva 4, Osijek

ZR 5900001-1000000064  
MB 32044305

TIKO d.o.o.  
Lastovska 23  
10000 ZAGREB

R1  
Račun br. 256

Mjesto izdavanja: Zagreb  
Nadnevak računa: 20.06.2008.  
Nadnevak plaćanja: 20.07.2008.

Opis robe	količ.	PC bez PDV-a	iznos bez PDV-a	iznos PDV-a	iznos sa PDV-om
1. Uredski set "Tosco"	10	3.600,00	36.000,00	7.200,00	43.200,00
UKUPNO OSNOVICA IZ STORAJA			36.000,00		
UKUPNO POREZNA ODPORNIVOST			7.200,00		
UKUPNO ZA PLAĆATI					43.200,00

Direktor:  
Karlo Karlović

Slika 5.1.6: Kolanje dokumentacije kod nabave u Odjelu nabave

13.7.2008. 2 str. 1/2

Informatika Infocentar		Tiko d.o.o.		KNJIGA PRIMLJENIH (ULAZNIH) RAČUNA ULAZNI RAČUN 1.6.2008. do 30.6. 2008					
Đakovo, Pavićeva 3 tel./fax: 031/812 599 info@info-centar.hr www.info-centar.hr		VJEŽBENIČKA TVRTKA Zagreb, Lastovska 23 Tel. +385/01/503-319 Fax. +385/01/221-018 MB-8596323 ŽR-5900001-1000000022							
R. BR.	RAČUN		DOBAVLJAČ (ISPORUČITELJ ROBA ILI USLUGA)		IZNOS RAČUNA BEZ POREZA	UKUPNI IZNOS RAČUNA S POREZOM	PRETPOREZ		
	BROJ	NADNEVAK	NAZIV - ime i prezime i sjedište/prebivalište ili uobičajeno boravište	MB/JMBG (POREZNI BROJ)			UKUPNO	MOŽE SE DOBITI	NE MOŽE SE DOBITI
1	2	3	4	5	6	7	8(9+10)	9	10
1	UR00000001	20.06.2008.	DRVOIND d.o.o. vježbenička tvrtka Trg Sv. Trojstva 4		36.000,00	43.920,00	7.920,00	7.920,00	0,00
	UKUPNO		Porezna osnovica:	36.000,00	36.000,00	43.920,00	7.920,00	7.920,00	0,00
	DONOS		Porezna osnovica:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	SVEUKUPNO		Porezna osnovica:	36.000,00	36.000,00	43.920,00	7.920,00	7.920,00	0,00

Slika 5.1.7: Knjiženje ulaznog računa u Knjigu ulaznih računa

<b>Informatika Infocentar</b> Đakovo, Pavićeva 3 tel./fax: 031/812 599 info@info-centar.hr www.info-centar.hr		<b>Tiko d.o.o.</b> VJEŽBENIČKA TVRTKA Zagreb, Lastovska 23 Tel.+385/01/503-319 Fax. +385/01/221-018 MB-8596323 ŽR-5900001-100000022		13.7.2008. 2 str. 1/1 <b>SKLADIŠNA KARTICA</b> <b>1.6.2008. do 30.6.2008</b>	
<b>Skladište 1</b>		<b>SKLADIŠTE</b>		<b>Konto: 6600</b>	
<b>Konto: 6600</b>		<b>ROBA U SKLADIŠTU</b>			
<b>Vrsta robe. 1-002</b>		<b>UREDSKI SET "DINKO"</b>		<b>Mj.jed.: kom</b>	
		<b>Količina</b>			
<b>Datum</b>	<b>Sadržaj</b>	<b>Ulaz</b>	<b>Izlaz</b>	<b>Stanje</b>	<b>CIJENA</b>
20.06.2008.	Donos KA00000001	- DRVOIND d.o.o.	10,00 0,00	0,00 20,00	0,00 0,00
		20,00	0,00	20,00	

Slika 5.1.8: Evidencija skladišne primke (ulaznog računa) u skladišnoj kartici

### PRODAJA I MARKETING -

1. Izradba kalkulacije nabavljene robe (PC 4.400,00 kn)
2. Izradba letka

<b>Informatika Infocentar</b> Đakovo, Pavićeva 3 tel./fax: 031/812 599 info@info-centar.hr www.info-centar.hr		<b>Tiko d.o.o.</b> VJEŽBENIČKA TVRTKA Zagreb, Lastovska 23 Tel.+385/01/503-319 Fax. +385/01/221-018 MB-8596323 ŽR-5900001-100000022		Dokument: 10 Skladište: 1 SKLADIŠTE Datum: 20.6.2008. Partner: 001 DRVOIND d.o.o. Vježbenička tvrtka											
<b>PRIMKA KALKULACIJA KA00000001</b>															
Po dokumentu: m 256			Zavisni trošak												
Primljeno opis: nabava robe:			o												
<b>Šifra</b>	<b>Naziv robe</b>	<b>J. mj.</b>	<b>Količina</b>	<b>Nabavna cijena</b>	<b>Nab. vrijednost</b>	<b>Rab. %</b>	<b>Rab. iznos</b>	<b>Z. trošak %</b>	<b>Z. troš. iznos</b>	<b>Troškovi nabave</b>	<b>Marža %</b>	<b>Marža iznos</b>	<b>Prodajna cijena</b>	<b>Prodajna vrijednost</b>	<b>Kto. Dug.</b>
1-0002	UREDSKI SET "DINKO"	kom.	10,00	3.600,00	36.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	36.000,00	22,22	8.000,00	4.400,00	44.000,00	6600
				36.000,00		0,00		0,00	0,00	36.000,00	22,22	8.000,00		44.000,00	

Slika 5.1.9: Primka - kalkulacija za nabavljenu robu po računu 256 dobavljača Drvoind d.o.o.



**Tiko** d.o.o.  
trgovina na veliko namještajem  
(vježbenička tvrtka)

Cijene su izražene  
bez PDV-a

U mjesecu prosincu  
odobravamo Vam dodatnih  
20% popusta uz predocenje  
ovog letka



*Ni ko kao Tiko*



**Tiko** d.o.o.  
trgovina na veliko namještajem  
(vježbenička tvrtka)

Zagreb, Lastovska 23, 10 000 Zagreb  
Tel.: +385/1/503-319 Fax: +385/1/221-018  
E-mail: tiko@net.hr

## Iz naše ponude izdvajamo:

Uredski namještaj



**Uredski set "TOMI"**  
CIJENA: 3.950,00 kn



**Uredski set "DINKO"**  
CIJENA: 4.400,00 kn

Uredske stolice i lampe



**Stolica "STELA"**  
CIJENA: 250,00 kn



**Uredska svjetiljka "JET"**  
CIJENA: 40,00 kn



**Stolica "MAJA"**  
CIJENA: 250,00 kn

Garniture



**Garnitura "GOLD"**  
CIJENA: 4.500,00 kn



**Garnitura "RED CAR"**  
CIJENA: 4.250,00 kn

Slika 5.1.10: Letak - brošura za proizvode na akciji

## FINANCIJE I RAČUNOVODSTVO

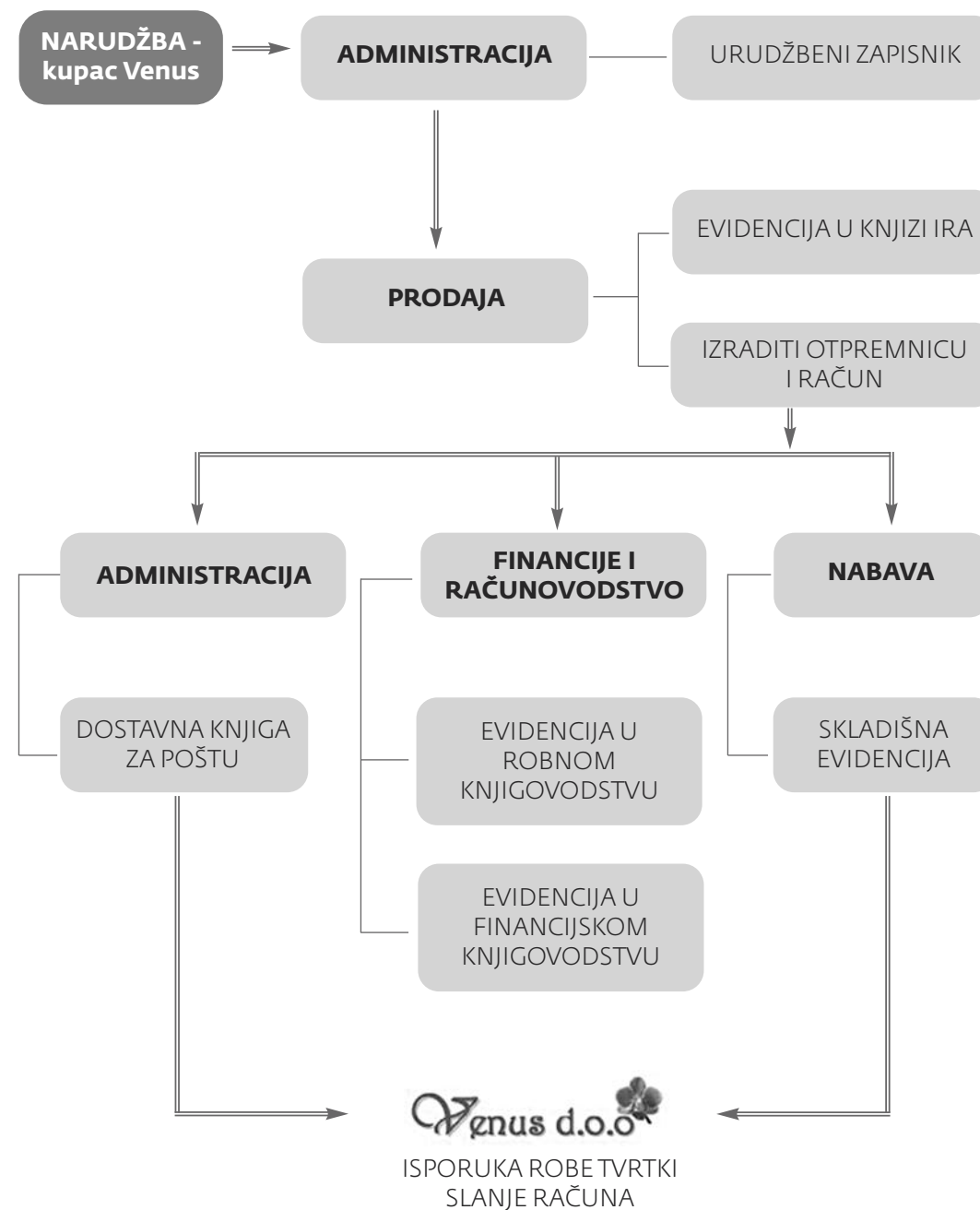
1. Knjiženje u robnom knjigovodstvu
2. Knjiženje u materijalnom knjig.
3. Plaćanje fakture

<b>Informatika Infocentar</b> Đakovo, Pavičeva 3 tel./fax: 031/812 599 info@info-centar.hr www.info-centar.hr		<b>Tiko d.o.o.</b> VJEŽBENIČKA TVRTKA Zagreb, Lastovska 23 Tel.+385/01/503-319 Fax. +385/01/221-018 MB-8596323 ŽR-5900001-100000022		13.7.2008. 2 str. 1/1				
<b>MATERIJALNA/ROBNA KARTICA</b>								
<b>1.6.2008. do 30.6. 2008</b>								
<b>Skladište 1</b>		<b>SKLADIŠTE</b>		<b>Konto: 6600</b>				
Konto: 6600		ROBA U SKLADIŠTU						
<b>Vrsta robe. 1-002</b>		<b>UREDSKI SET "DINKO"</b>		<b>Mj.jed.: kom</b>				
		<b>Količina</b>		<b>Vrijednost</b>				
<b>Datum</b>	<b>Sadržaj</b>	<b>Ulaz</b>	<b>Izlaz</b>	<b>Stanje</b>	<b>CIJENA</b>	<b>Ulaz</b>	<b>Izlaz</b>	<b>Saldo</b>
20.06.2008.	Donos KA00000001	-		10,00	4.400,00	44.000,00	0,00	44.000,00
		DRVOIND d.o.o.		10,00	4.400,00	44.000,00	0,00	88.000,00
				20,00		88.000,00	0,00	88.000,00
6600	ROBA U SKLADIŠTU					88.000,00	0,00	88.000,00
1	SKLADIŠTE					88.000,00	0,00	88.000,00

Slika 5.1.11: Evidencija skladišne primke (ulaznog računa) u materijalnom knjigovodstvu

<b>Informatika Infocentar</b> Đakovo, Pavičeva 3 tel./fax: 031/812 599 info@info-centar.hr www.info-centar.hr		<b>Tiko d.o.o.</b> VJEŽBENIČKA TVRTKA Zagreb, Lastovska 23 Tel.+385/01/503-319 Fax. +385/01/221-018 MB-8596323 ŽR-5900001-100000022		13.7.2008. 2 str. 1/1	
<b>SINTETIČKA TEMELJNICA</b>					
<b>Dokument</b>	<b>Konto</b>	<b>Opis</b>	<b>Opis</b>	<b>Duguje</b>	<b>Potražuje</b>
FT00000001	220	dobavljači	NABAVA PO FA 256	0,00	43.920,00
FT00000001	1800	potraživanje za plaćni pretporez	NABAVA PO FA 256	7.920,00	0,00
FT00000001	650	vrijednost robe po obračunu dobavljača	NABAVA PO FA 256	36.000,00	0,00
FT00000002	6690	razlika u cijeni robe u skladištu	USKLADIŠTENJE ROBE PO PC	0,00	8.000,00
FT00000002	659	obračun nabave	USKLADIŠTENJE ROBE PO PC	0,00	36.000,00
FT00000002	6600	roba u skladištu	USKLADIŠTENJE ROBE PO PC	44.000,00	0,00
FT00000003	650	vrijednost robe po obračunu dobavljača	ZAKLJUČAK SKUPINE 65	0,00	36.000,00
FT00000003	659	obračun nabave	ZAKLJUČAK SKUPINE 65	36.000,00	0,00
				123.920,00	123.920,00

Slika 5.1.12: Evidencija ulaznog računa u financijskom knjigovodstvu (Glavnoj knjizi)



Slika 5.1.13: Shematski prikaz prodaje trgovačke robe tvrtki Venus d.o.o. po odjelima





<b>Informatika Infocentar</b> Đakovo, Pavićeva 3 tel./fax: 031/812 599 info@info-centar.hr www.info-centar.hr		<b>Tiko d.o.o.</b> VJEŽBENIČKA TVRTKA Zagreb, Lastovska 23 Tel.+385/01/503-319 Fax. +385/01/221-018 MB-8596323 ŽR-5900001-100000022		13.7.2008. 2 str. 1/2										
<b>KNJIGA IZDANIH (IZLAZNIH) RAČUNA IZLAZNI RAČUN</b>														
<b>1.6.2008. do 30.6. 2008</b>														
R. BR.	RAČUN		KUPAC (PRIMATELJ DOBRA ILI USLUGE)		IZNOS S POREZOM	NE PODLIJEŽE OPOREŽIVANJU	OSLOBOĐENO POREZA			OPREZIVO				
	BROJ	NADNEVAK	NAZIV - ime i prezime i sjedište/prebivalište ili uobičajeno boravište	MB/JMBC (POREZNI BROJ)			0%	10%	22%	VRJEDNOST	OSNOVICA	POREZ	OSNOVICA	POREZ
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	IR00000001	22.6.2008.	VENUS d.o.o. Vukovarska 21 Zagreb		10.736,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8.800,00	1.936,00
					10.736,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8.800,00	1.936,00

### NABAVA

1. Skladište – izdaje robu
2. Evidentira izdanu robu sa skladišta u skladišnu karticu



<b>Informatika Infocentar</b> Đakovo, Pavićeva 3 tel./fax: 031/812 599 info@info-centar.hr www.info-centar.hr		<b>Tiko d.o.o.</b> VJEŽBENIČKA TVRTKA Zagreb, Lastovska 23 Tel.+385/01/503-319 Fax. +385/01/221-018 MB-8596323 ŽR-5900001-100000022		Skladište: SKLADIŠTE Datum: 22.6.2008. Partner: 000 VENUS d.o.o. Zagreb	
<b>OTPREMNICA OT00000001</b>					
Primateelj: Venus d.o.o. Vjezbenička tvrtka					
Broj naloga: Naziv otpreme: Vlastitim kamionom					
Šifra	Naziv robe	Jed. mj.	Količina	Cijena	Vrijednost
1-0002	UREDSKI SET "DINKO"	kom	2,00	4.400,00	8.800,00
<b>UKUPNO:</b>					8.800,00

<b>Informatika Infocentar</b> Đakovo, Pavićeva 3 tel./fax: 031/812 599 info@info-centar.hr www.info-centar.hr		<b>Tiko d.o.o.</b> VJEŽBENIČKA TVRTKA Zagreb, Lastovska 23 Tel.+385/01/503-319 Fax. +385/01/221-018 MB-8596323 ŽR-5900001-100000022		13.7.2008. 2 str. 1/1	
<b>SKLADIŠNA KARTICA</b>					
<b>1.1.2008. do 30.6. 2008</b>					
<b>Skladište 1</b>		<b>SKLADIŠTE</b>		<b>Konto: 6600</b>	
<b>Konto: 6600</b>		<b>ROBA U SKLADIŠTU</b>			
<b>Vrsta robe: 1-002</b>		<b>UREDSKI SET "DINKO"</b>		<b>Mj.jed.: kom</b>	
<b>Količina</b>					
Datum	Sadržaj	Ulaz	Izlaz	Stanje	CIJENA
1.1.2008.	KA00000000 POČETNO ST.	10,00	0,00	10,00	0,00
20.6.2008.	KA00000001 DRVOIND d.o.o.	10,00	0,00	20,00	0,00
22.6.2008.	OT00000001 VENUS d.o.o.	0,00	2,00	18,00	8.800,00
		20,00	2,00	18,00	8.800,00

### FINANCIJE I RAČUNOVODSTVO

1. Evidentira izdanu robu sa skladišta u robnoj kartici
2. Knjiži prodaju robe u financijskom knjigovodstvu

<b>Informatika Infocentar</b> Đakovo, Pavićeva 3 tel./fax: 031/812 599 info@info-centar.hr www.info-centar.hr		<b>Tiko d.o.o.</b> VJEŽBENIČKA TVRTKA Zagreb, Lastovska 23 Tel.+385/01/503-319 Fax. +385/01/221-018 MB-8596323 ŽR-5900001-100000022		17.8.2008. 0 str. 1/2				
<b>MATERIJALNA/ROBNA KARTICA</b>								
<b>1.1.2008. do 30.6. 2008</b>								
<b>Skladište 1</b>		<b>SKLADIŠTE</b>		<b>Konto: 6600</b>				
<b>Konto: 6600</b>		<b>ROBA U SKLADIŠTU</b>						
<b>Vrsta robe: 1-002</b>		<b>UREDSKI SET "DINKO"</b>		<b>Mj.jed.: kom</b>				
<b>Količina</b>								
Datum	Sadržaj	Ulaz	Izlaz	Stanje	CIJENA	Ulaz	Izlaz	Saldo
1.1.2008.	KA00000000 POČETNO ST.	10,00	0,00	10,00	4.400,00	44.000,00	0,00	44.000,00
20.6.2008.	KA00000001 DRVOIND d.o.o.	10,00	0,00	20,00	4.400,00	44.000,00	0,00	88.000,00
22.6.2008.	OT00000001 VENUS d.o.o.	0,00	2,00	18,00	4.400,00	0,00	8.800,00	79.200,00
		20	2,00	18,00		88.000,00	8.800,00	79.200,00
6600 ROBA U SKLADIŠTU						<b>88.000,00</b>	<b>8.800,00</b>	<b>79.200,00</b>
1 SKLADIŠTE						<b>88.000,00</b>	<b>8.800,00</b>	<b>79.200,00</b>

<b>Informatika Infocentar</b> Đakovo, Pavićeva 3 tel./fax: 031/812 599 info@info-centar.hr www.info-centar.hr		<b>Tiko d.o.o.</b> VJEŽBENIČKA TVRTKA Zagreb, Lastovska 23 Tel.+385/01/503-319 Fax. +385/01/221-018 MB-8596323 ŽR-5900001-100000022		17.8.2008. 0 str. 1/1	
<b>SINTETIČKA TEMELJNICA</b>					
Dokument	Konto	Opis	Opis	Duguje	Potražuje
FT00000004	7610	prihodi od prodaje robe na veliko	prodaja robe kupcu venus	0,00	8.800,00
FT00000004	2810	obveze za porez na dodanu vrijednost	prodaja robe kupcu venus	0,00	1.936,00
FT00000004	120000	kupci	prodaja robe kupcu venus	10.736,00	0,00
FT00000005	6600	roba u skladištu	smajenje zaliha prodane robe	0,00	8.800,00
FT00000005	710000	nabavna vrijednost prodane robe	smajenje zaliha prodane robe	8.800,00	0,00
FT00000006	710000	nabavna vrijednost prodane robe	prijenos ukal. Ruc-a	0,00	1.600,00
FT00000006	6690	razlika u cijeni robe u skladištu	prijenos ukal. Ruc-a	1.600,00	0,00
				<b>21.136,00</b>	<b>21.136,00</b>



- ograničite se na jednu stranicu
- planirajte pismo
- izbjegavajte nejasne i dosadne konstrukcije
- usmjerite se na potrebe i interese primatelja poruke
- držite se formalnog tona i činjenica
- neka tijek pisma prati logičan slijed.

Da bi poslovno pismo ostvarilo svoju glavnu funkciju – prijenos poruke – potrebno je poštovati njegovu strukturu. Teorija poslovnih komunikacija razlikuje bitne i sporedne dijelove poslovnoga pisma.

Bitni dijelovi poslovnoga pisma	Sporedni dijelovi poslovnoga pisma
Zaglavlje: <ul style="list-style-type: none"> <li>• naziv trg. društva</li> <li>• predmet poslovanja</li> <li>• ulica i broj</li> <li>• mjesto</li> <li>• zaštitni znak, brojevi telefona, faksa, žiro-računa, e-pošta, mrežna (web) stranica...</li> </ul> Adresa primatelja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• podatci za identifikaciju poduzetnika</li> <li>• podatci za identifikaciju mjesta, ulice i države</li> </ul> Pozivne oznake Mjesto i nadnevak Predmet – naslov poslovne komunikacije Oslovljavanje Sadržaj: <ul style="list-style-type: none"> <li>• uvod</li> <li>• bit</li> <li>• završetak</li> <li>• pozdrav</li> </ul> Potpis: <ul style="list-style-type: none"> <li>• pečat</li> <li>• oznaka funkcije potpisnika</li> <li>• vlastoručni potpis</li> <li>• ime i prezime ispisano osobnim računalom</li> </ul>	Prilozi <ul style="list-style-type: none"> <li>• dodatci poslovnoj komunikaciji</li> </ul> Način otpreme <ul style="list-style-type: none"> <li>• ŽURNO, PREPORUČENO, ZRAKOPLOVOM</li> </ul> Raspored kopija (preslika) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Co</li> </ul> Dopisak (pripis ili <i>post scriptum</i> )

Zakon o trgovačkim društvima propisuje obvezne elemente što ih trgovačka društva trebaju istaknuti na svojim poslovnim pismima, računima, a od 1. travnja 2008. godine objaviti i na svojim mrežnim (web) stranicama.

#### Upotreba tvrtke Članak 21.

(4) Na poslovnom papiru trgovca (pismima, računima i dr.) moraju se otisnuti njegova tvrtka, sjedište, sud kod kojega je upisan u sudski registar i broj pod kojim je to učinjeno, tvrtka i sjedište pravnih osoba kod kojih se vode njegovi računi i brojevi tih računa. Isto vrijedi i za sadržaj internetske stranice društva.

(5) Na poslovnom papiru i na internetskoj stranici društva kapitala moraju se - uz podatke iz stavka 4. ovoga članka - navesti:

1. iznos temeljnog kapitala društva s naznakom je li u cijelosti uplaćen, a ako nije, s naznakom koji dio tog kapitala nije uplaćen;
2. ukupan broj izdanih dionica, a društvo izdaje dionice s nominalnim iznosom, te iznose ako se radi o poslovnom papiru dioničkoga društva;
3. prezimena i najmanje jedno ime članova uprave društva, a kod dioničkog društva članova uprave, odnosno izvršnih direktora i predsjednika nadzornoga, odnosno upravnog odbora.

Zakon o trgovačkim društvima (NN, br. 111/93., 34/99., 52/00., 118/03. i 107/07.)

Tiko d. o. o.  
 trgovina na veliko namještajem  
 (vježbenička tvrtka)

---

Naš znak                      Vaš znak                      Zagreb,

---

Zagreb, Lastovska 23  
 Tel. +385/01/503-319 Fax. +385/01/221-018; MB-8596323 ŽR-5900001-100000022

Slika 5.2.1: Predložak poslovnog pisma VT-a Tiko d.o.o.

## 5.2.2 Predlošci (Templates) u Word-u

Vježbeničke tvrtke u svom tekućem poslovanju vrlo često koriste mnoštvo poslovnih pisama i različitih dokumenata. Svi oni imaju veći broj zajedničkih elemenata. Zato je potrebno izraditi dokument na kojemu su ti elementi napisani i pravilno raspoređeni. Sasvim je logično da ćemo jednom napravljeni raspored koristiti za sve dokumente istoga tipa. Za tu svrhu pravimo datoteku koja predstavlja uzorak dokumenta, odnosno predložak.

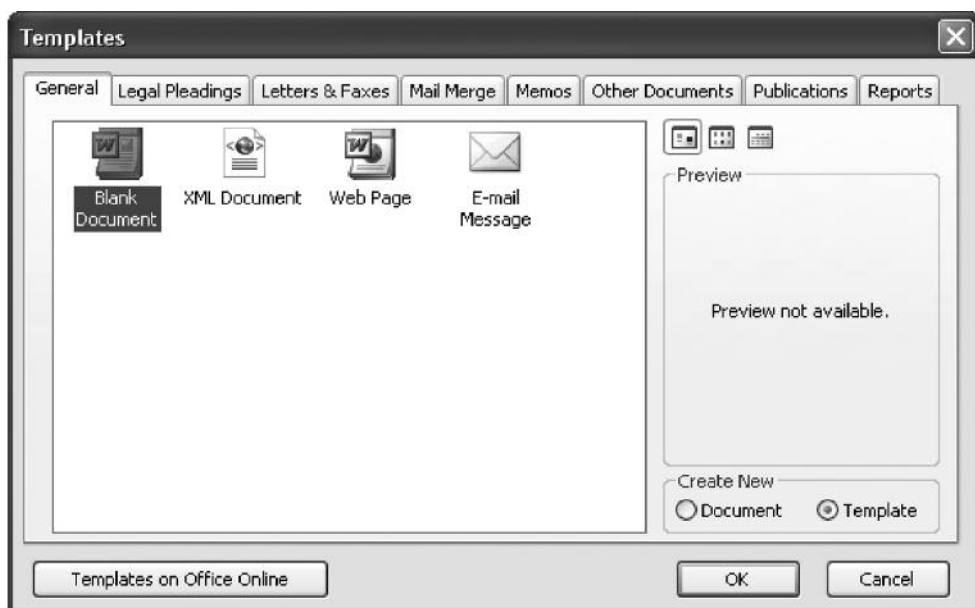
Tako možemo napraviti predložak poslovnoga pisma koji će sadržavati naziv i adresu naše vježbeničke tvrtke, logotip i zaštitni znak, mjesto za adresu primatelja, pozivne oznake itd.

Svaki put kad pišemo novo poslovno pismo odaberemo predložak, unesemo tekst i dokument spremamo pod novim imenom. Svaki taj dokument stvoren prema predlošku imat će sve elemente koje ima predložak.

Word nam omogućuje kreiranje potpuno novog ili otvaranje nekog od postojećih predložaka.

Kreiranje novog predloška:

1. pokrenite program *Microsoft Word*;
2. odaberite *File / New*;
3. u desnom dijelu dijaloškog okvira odaberite *Template/On my computer*,
4. u okviru koji prikazuje ikone predložaka odaberite *Blank Document / OK*;
5. pojavit će se prazan dokument *TEMPLATE 1*;
6. unesite stalni tekst, ili što drugo što vam je potrebno na predlošku;
7. odaberite *File / Save As*;
8. odaberite *Save as type Document Template / Save*.



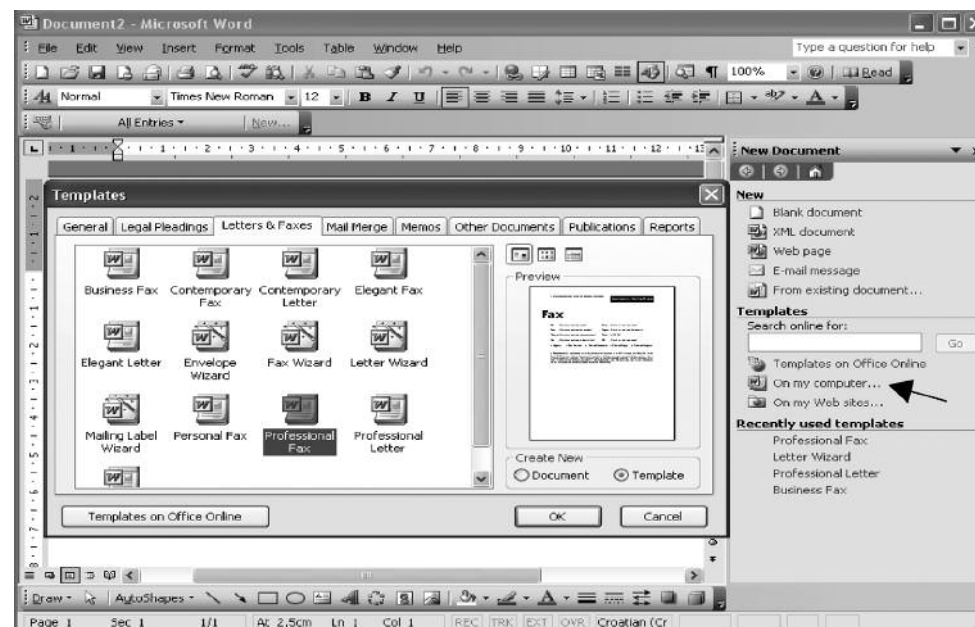
Slika 5.2.2: Kreiranje novog predloška u Word-u

## Modificiranje postojećih predložaka

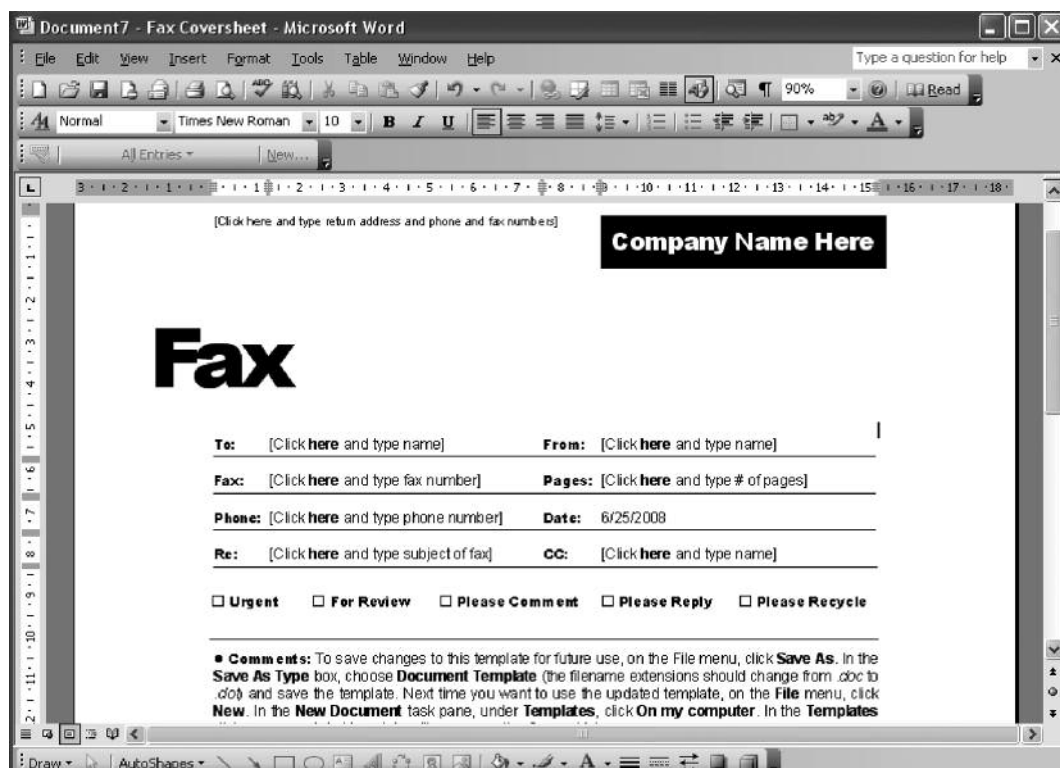
U Word-u možete pronaći čitav niz predložaka na engleskome jeziku. Treba ih samo prevesti i modificirati prema svojim potrebama. Sama modifikacija i prevođenje su vrlo jednostavni – prepravite veličinu papira ako je potrebno, prilagodite pojedine dijelove, obrišite tekst i upišite novi.

Postupak otvaranja i modifikacije postojećih predložaka:

1. pokrenite *Word*;
2. odaberite *File/New*;
3. odaberite *Template / On my computer*,
4. odaberite skupinu – npr. *Letters & Faxes*;
5. birajte npr. *Professional Fax / OK*;
6. prilagodite i uredite tekst;
7. odaberite *File / Save As*;
8. odaberite *Save as type – Document Template / Save*.



Slika 5.2.3: Postupak otvaranja postojećih predložaka u Word-u



### 5.2.3 Telefaks

Premda spada u elektroničke komunikacije, telefaks je zapravo kombinacija klasične papirnate i elektroničke komunikacije.

Sadrži podatke o primatelju (naziv, adresa, kontakt-osoba, broj telefaksa), pošiljatelju (naziv, adresa, kontakt-osoba, broj telefaksa) i o samoj komunikaciji (nadnevnik izradbe, broj stranica i predmet).

Preporuke za korištenje telefaksa:

- koristite ga za žurne poruke
- izbjegavajte tamne slike na porukama
- ne koristite ga za poruke u kojima je važan vanjski izgled
- izbjegavajte ručno pisane bilješke
- koristite jednostavniji tip slova.

### 5.2.4 Komunikacija putem interneta

Internet je globalna mreža svjetskih razmjera koja pruža golem broj različitih usluga, kao što su elektronička pošta, www, prijenos datoteka, čavljanje, internetska telefonija itd.

### Elektronička pošta (e-mail)

Danas je elektronička pošta (e-mail) važan način razmjene informacija među poslovnim ljudima. Zbog svoje brzine i djelotvornosti uvelike pridonio poslovnoj uspješnosti svakog poslovnog subjekta.

E-mail spada u red asinkrone komunikacije budući da omogućuje komunikaciju u bilo koje vrijeme, za razliku od nekih drugih oblika koji zahtijevaju istodobnu prisutnost sudionika.

Elektronička pošta je danas nezamjenjiv alat u komunikaciji. Stoga se prilikom komunikacije putem e-maila trebamo pridržavati nekih osnovnih pravila, i to ne samo radi bontona nego i radi sigurnosti i očuvanja ugleda tvrtke.

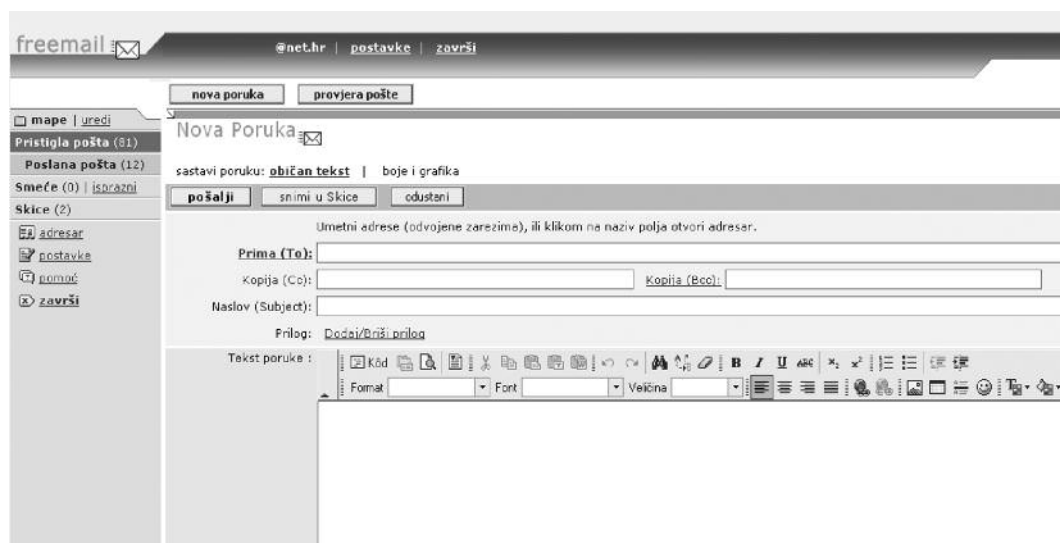
Iz čitavog niza pravila izdvajamo:

- uvijek trebamo znati komu pišemo – postoje adrese koje predstavljaju skupinu ljudi
- pišite kratko i jasno
- budite izravni
- pazite na gramatiku
- prilagodite poruku primatelju/ima,
- poruke čitajte redovito i odgovarajte brzo
- ne služite se e-mailom kako biste izbjegli telefonske razgovore (time ostavljate dojam da osobu namjerno izbjegavate)
- budite pažljiviji glede pošte što ju šaljete u odnosu na onu koju primete
- ne koristite isključivo velika slova – VELIKA SLOVA IZGLEDAJU KAO DA VIČETE
- pomnjivo koristite kratice i emocionalne ikone
- ne šalžite „lance sreće“ elektroničkom poštom
- ne uključujte tuđu poruku ili privitak bez prethodnoga dopuštenja
- imajte na umu da se kultura, jezik i smisao za humor primatelja pošte mogu razlikovati od vaše
- datoteke u privitku ne smiju biti prevelike.

Za slanje e-mail poruka potrebno je imati:

- priključak na internet
- vlastitu e-mail adresu
- komunikacijski program za pisanje poruka
- e-mail adresu primatelja





Slika 5.2.4: Dijelovi e-mail poruke

Vježbeničke tvrtke elektroničku poštu mogu koristiti za dogovaranje sastanaka, slanje različitih dokumenata i dopisa, a kako se mogu slati i datoteke raznih formata, e-mail se uvelike koristi i kao sredstvo oglašavanja.

Osnovna prednost elektroničke pošte je velika brzina prijenosa podataka te razmjerno niska cijena. U nedostatke bismo mogli ubrojiti izostanak osobnoga kontakta, spam poruke, opasnost od virusa itd. Osim toga treba pomnjivo procijeniti pogodnost elektroničke pošte u odnosu na neki drugi medij.

Dijelove e-mail poruke možete vidjeti na prethodnoj slici. U zaglavlju idu e-mail adrese primatelja, adrese kopija, predmet poruke i prilozi. U samom tekstu poruke mogu se navesti potpuna adresa primatelja, ponovljeni predmet, oslovljavanje te sam sadržaj poruke koji se sastoji od uvoda, biti, završetka, pozdrava i potpisa.

## Skype

Skype je aplikacija koja nam omogućava besplatan razgovor s korisnikom koji ima instaliranu istovrsnu aplikaciju, ali i mogućnost telefoniranja na fiksni ili mobilni telefon. Osim toga moguća je i uspostava konferencijskih veza, slanje datoteka te tekstualnih poruka.

Sve što trebate imati je pristup internetu (npr. ADSL) te mikrofoni i slušalice. Program je besplatan i možete ga skinuti na stranici skype-a i vrlo je jednostavan za korištenje. Najprije instalirajte program na računalo, odaberite korisničko ime i lozinku i možete započeti s razgovorom.

Skype može donijeti znatne uštede u troškovima telefonskih razgovora, zbog čega ga preporučamo u radu vježbeničkih tvrtki.



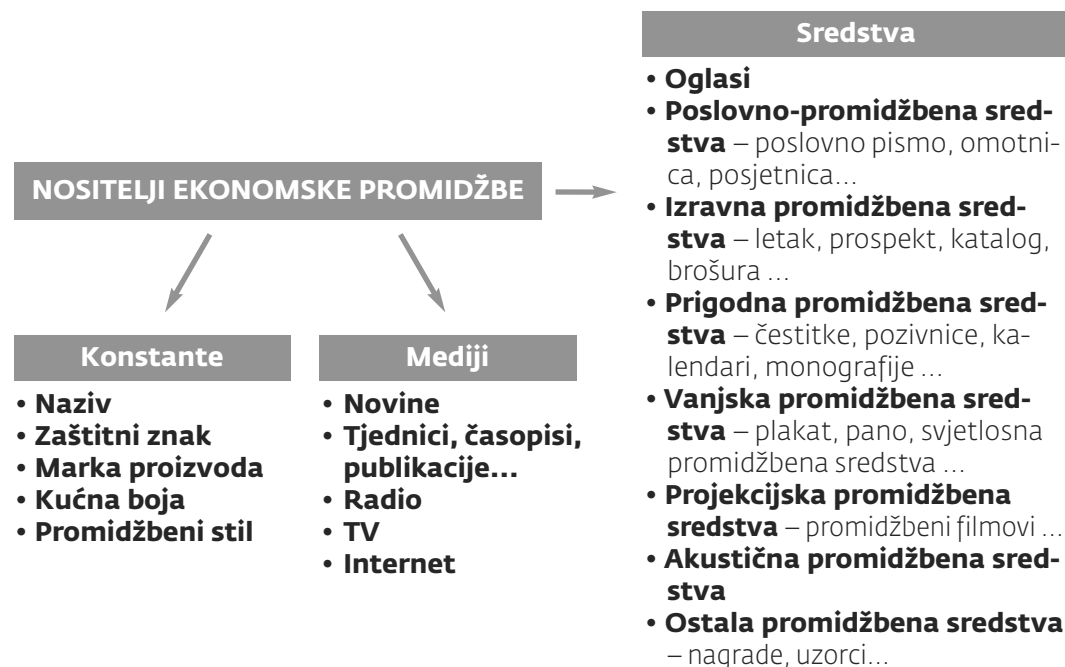
Slika 5.2.5: Skype

Ovdje spadaju i prezentacijsko-komercijalne mrežne (web) stranice. Preko njih se tvrtka predstavlja javnosti ili joj služe kao katalog proizvoda, odnosno ponuda i poziv na kupnju, a i kao obrazac za narudžbu.



Slika 5.2.6: Mrežna (web) stranica VT-a Tiko d.o.o.

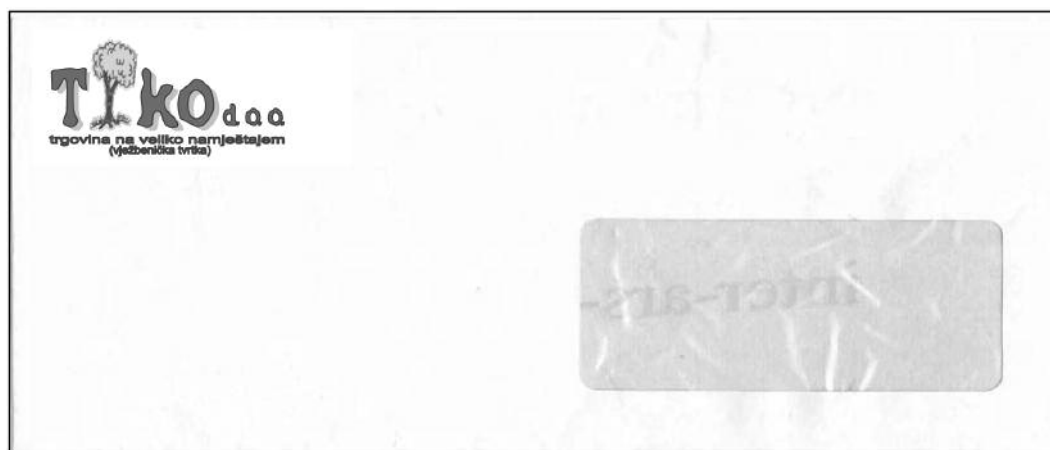
## 5.3 POSLOVNO-PROMIDŽBENA SREDSTVA



### Omotnica

Omotnica, kao poslovno-promidžbeno sredstvo, osim za otpremu i zaštitu dopisa treba poslužiti i kao sredstvo ekonomske promidžbe. Da bi se to postiglo, moramo posvetiti pozornost njezinu izgledu i sadržaju.

Omotnica na kojoj je tiskan logo vježbeničke tvrtke, njezin zaštitni znak, djelatnosti i slično, puno više govori o nama nego prazna neatraktivna omotnica koja služi samo za otpremu dopisa.



Slika 5.3.1: Omotnica VT-a

### Posjetnica

Sam sadržaj posjetnice ili poslovne karte nije strogo određen. Osnovi podatci što bi ih trebala imati svaka posjetnica su naziv poduzeća, djelatnost, poslovna adresa, broj telefona, faksa, e-mail adresa, ime i prezime osobe, njezina funkcija i broj telefona ili mobitela.

Fotografija osobe je u načelu nepoželjna i može upućivati na preveliki ego. Ni previše crne boje, ali i nekih drugih snažnih boja nije dobro. Ako postignete da vaša posjetnica bude nešto više od običnog papira s nekakvim podacima, uspjeli ste.

### Plakat

Plakat, kao poslovno-promidžbeno sredstvo, treba privući pozornost i potaknuti ljude na akciju. Promidžbeni plakati poznatih tvrtki obično oslanjaju na sliku ili logotip, što je sasvim razumljivo budući da su potrošači već upoznati s proizvodom ili uslugom.

Plakat vježbeničke tvrtke trebao bi prenijeti detaljnije podatke s jasno sadržanom porukom.

Kako vaš plakat ne bi bio neuredan i pretrpan, dajemo vam nekoliko praktičnih savjeta koji će vam pomoći pri njegovoj izradbi:

- o isplanirajte sadržaj plakata
- o načinite skicu plakata i odredite njegovu orijentaciju (portret-pejzaž)
- o odredite položaj zaglavlja – ne mora biti na vrhu
- o iskoristite cijelu stranicu, pokušajte dobiti uravnoteženu strukturu
- o ne upotrebljavajte više od dva fonta
- o ne pretjerujte s bojama
- o slika naglašava poruku riječi.

### Letak

Letak je tiskani promidžbeni materijal koji spada u izravna promidžbena sredstva. To je jedan od najboljih i najjeftinijih oblika promocije. Upravo zbog njegove niske cijene najviše ga koriste male tvrtke i obrti pri izlasku na tržište.

Kako napraviti dobar letak?

- Letak u boji bolji je od crno-bijelih letaka.
- Dobar letak prezentira i nas i naše proizvode.
- Letak sa slikama bolji je od onoga bez slika.
- Letak treba pružiti više informacija od oglasa.
- Ako je to moguće, nagradite donositelja letka (npr. popust).
- Jednostrano otisnut letak nije dobar letak!



Slika 5.3.1: Posjetnica VT-a *Tiko d.o.o.* izrađena u *Publisher-u*

## Brošura

Uz letak i prospekt brošura spada u vrlo snažne, a istodobno jeftine, oblike promocije. Bez obzira radi li se o klasičnoj ili modernoj brošuri, o njezinu formatu i slično, brošura treba privući pozornost i osigurati zamah u komunikaciji s novim i starim poslovnim partnerima. Kvalitetna i atraktivna brošura mora ostaviti snažan dojam na poslovnog partnera i potaknuti ga na akciju.



Slika 5.3.3: Brošura VT-a Tiko d.o.o. - stranica 1.



Slika 5.3.4: Brošura VT-a Tiko d.o.o. - stranica 2.

## Radijski spot

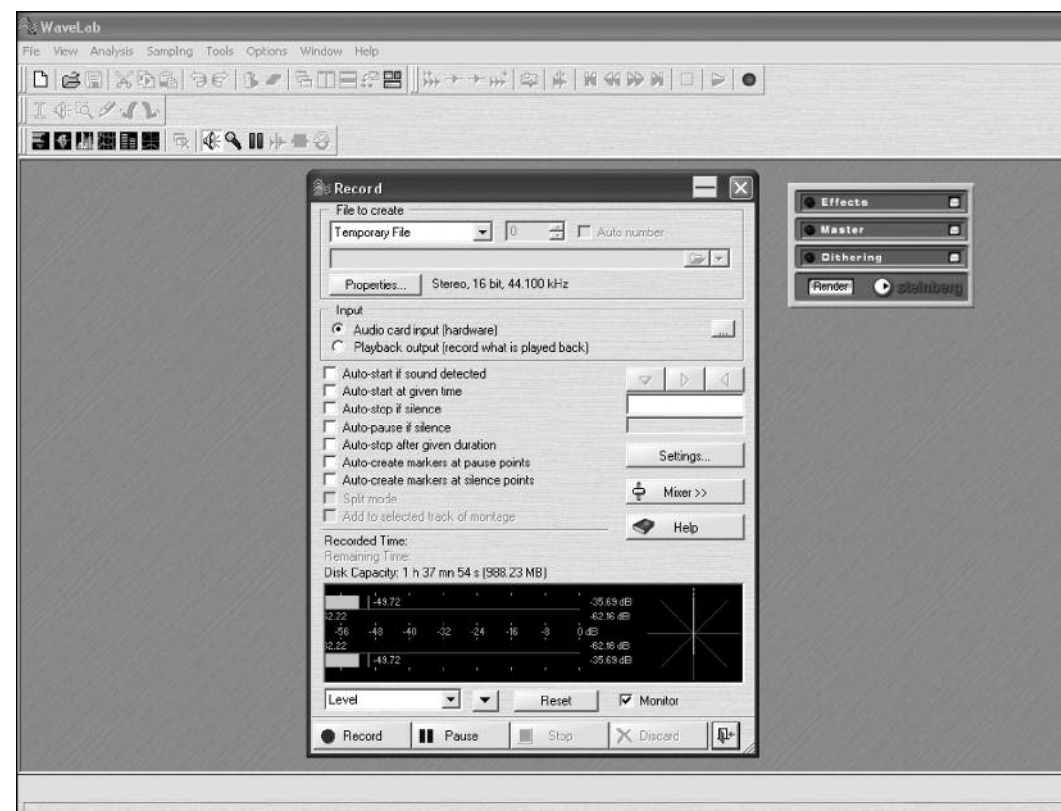
Radio je vrlo prikladan i često upotrebljavan medij ekonomske promidžbe. Omogućuje nam kombiniranje teksta s glazbom i zvučnim efektima, mogućnost selekcioniranja primatelja poruka, mobilnost prijema itd. To je jedan od najbržih medija, a značajan je zbog svoga psihološkog učinka.

Radijski spot je unaprijed smišljen i kreativan promidžbeni tekst ukomponiran u glazbu ili zvučne efekte. Može biti snimljen kao dijalog, dramatizirani tekst ili kao jednostavan oglasni tekst.

Radijske spotove možete vrlo jednostavno izraditi u programima WaveLab, Cubase ili u dugim programima za obradbu zvuka koji se mogu naručiti i skinuti putem interneta uz posebne pogodnosti za škole i studente (cijena osnovne verzije je oko 100,00 €).

Za snimanje jednostavnih radijskih spotova dovoljno je osobno računalo s razmjerno dobrom zvučnom karticom i mikrofonom. To je odličan način za poticanje i razvijanje kreativnih sposobnosti učenika vježbeničkih tvrtki gdje učenici mogu sudjelovati već od ideje do realizacije.

Primjere nekih naših radijskih spotova možete pronaći na priloženom CD-u.



Slika 5.3.5: Digitalno snimanje zvuka u WaveLab-u

## 5.4 POSLOVANJE NA GLOBALNOM TRŽIŠTU

U današnjem svijetu globalizacije nema opstanka na tržištu bez međunarodnog povezivanja, pa tako i u poslovanju vježbeničkih tvrtki. Da bi se odvijala međunarodna trgovina, trebalo je stvoriti bazu podataka vježbeničkih tvrtki na razini Europe, pa i čitavoga svijeta, povezati ih i - putem novih tehnologija - omogućiti uspješno poslovanje.



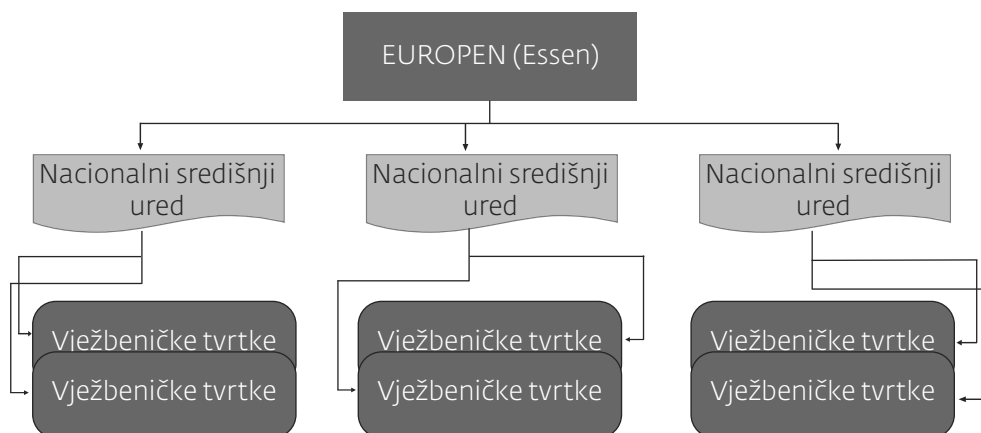
### Što je EUROPEN?

**EUROPEN** je SVJETSKA MREŽA VJEŽBENIČKIH TVRTKI

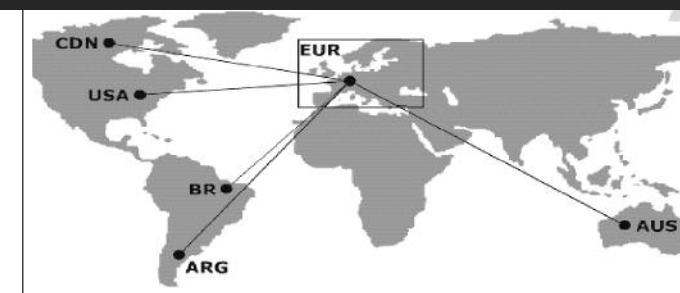
- Osnovana je 1997. kao neprofitna organizacija
- Sjedište joj je u Essenu u Njemačkoj
- Trenutačno broji preko 5500 vježbeničkih tvrtki - članica iz 44 zemlje svijeta
- Europen je razvio tehnologiju i softver koji omogućuju vježbeničkim tvrtkama međunarodno poslovanje
- Europen prati novosti u svijetu stvarnog poslovanja



### EUROPEN - funkcioniranje



### EUROPEN - rasprostranjenost u svijetu



### EUROPEN - rasprostranjenost u Europi



Svaka zemlja uključena u EUROPEN mrežu vježbeničkih tvrtki ima svoga licenciranog predstavnika za tu zemlju koji koordinira i pruža potporu članicama na svome području. Gimnazija i ekonomska škola Benedikta Kotruljevića aplicirala je za licenciju EUROPEN-a za HRVATSKU. Ocjenom kompletnog postignuća, kvalitete rada, ozbiljnosti i perspektivnosti na području rada vježbeničkih tvrtki Gimnaziji i ekonomskoj školi Benedikta Kotruljevića dodijeljena je licencija EUROPEN-a za Hrvatsku na konferenciji EUROPEN-a u Danskoj dana 30. studenoga 2003. godine. Centar EUROPEN-a za Hrvatsku registriran je pod nazivom:

**VB ZAGREB**  
VIRTUAL BUSINESS ZAGREB

www.vb-zagreb.org

e-mail: infovbzagreb@gmail.com



Kako se odvija međunarodna trgovina?

Nakon registracije tvrtki u Središnjem uredu vježbeničkih tvrtki (SUVT) u Agenciji za strukovno obrazovanje, vježbeničke tvrtke koje to žele ispunjavaju pristupnicu za učlanjenje u EUROOPEN.

**VB ZAGREB**  
VIRTUAL BUSINESS ZAGREB

Predstavnik EUROOPEN-a za Hrvatsku

Banka za međunarodno poslovanje  
vježbeničkih tvrtki Hrvatske

PRISTUPNICA ZA EUROOPEN

VJEŽBENIČKA TVRTKA

1. Naziv tvrtke \_\_\_\_\_
2. Registracijski broj u Središnjem uredu \_\_\_\_\_
3. Matični broj \_\_\_\_\_
4. Djelatnost tvrtke \_\_\_\_\_
5. Naziv škole osnivača \_\_\_\_\_
6. Adresa \_\_\_\_\_
7. Ime i prezime voditelja VT-a \_\_\_\_\_
8. telefon: \_\_\_\_\_ faks: \_\_\_\_\_
9. e-mail \_\_\_\_\_
10. Radno vrijeme VT-a u tjednu \_\_\_\_\_

Prijavom u VB ZAGREB vježbenička se tvrtka registrira u bazu podataka CCCLinet programa EUROOPEN-a.

**VB ZAGREB**  
VIRTUAL BUSINESS ZAGREB

## CCC - izgled baze podataka: osnovni podatci

The screenshot shows the 'Clearing Center Database' window with the 'Practice Firm Data' tab selected. The form contains the following fields and values:

- Code: HFR1ADRI
- Name: ADRIATIC d.o.o.
- Country: Croatia
- Postal Code: 43000
- City: Bjelovar
- Street: A. Starčevića 26/2
- Phone: 030 43 242151
- Fax: (empty)
- eMail and eMail description: jebb.stokic@tel.hr
- Working Hours: Monday (empty), Tuesday 12:00 to 14:00, Wednesday (empty), Thursday (empty), Friday (empty), Saturday (empty)
- Practice Firm Type: Full time working (=30h/w)
- Language: English
- WWW: (empty)

**VB ZAGREB**  
VIRTUAL BUSINESS ZAGREB

## SOFTWARE - Clearing Center Client (CCC)

- CCC je besplatni programski paket koji dobivaju sve vježbeničke tvrtke koje pripadaju pod sustav EUROOPEN-a
- distribuira ga EUROOPEN-ov predstavnik - VB Zagreb

Vježbenička tvrtka dobiva zaporku i ulazi u bazu podataka svih registriranih tvrtki u sustavu EUROOPEN-a. Pregledom baze podataka tvrtki po djelatnostima odabiru se tvrtke s kojima želite poslovati.

Javlja im se e-mailom, nude se svoji proizvodi ili traže ponude za kupnju željenih proizvoda ili usluga. Nakon ostvarenih kontakata slijedi realizacija međunarodne trgovine.

## MEĐUNARODNA KUPNJA

Ako se tvrtka odlučila za kupnju određenog proizvoda, ispunjava Nalog 14 za inozemno plaćanje i putem e-maila ga šalje u VB Zagreb na realizaciju - e-mail: infovbzagreb@gmail.com



1.	Nalogodavac: (50a)  tel.:                      Ref.                      MB:	2.	Naziv banke: VB Zagreb -EUROPEN Gimnazija i ekonomska škola Benedikta Kotruljevića Zagreb, Sveti Duh 129  MB: 1188828
3.	Nalog broj (20):	4.	Instrument plaćanja:
5.	Iznos plaćanja (32a):	Šifra:	Oznaka:                      Iznos:
6.	Troškovi banke (71a):		
7.	Banka korisnika (57a):	Šifra države:	
8.	Korisnik (59a):  Račun/IBAN korisnika:	Šifra korisnika:  Šifra države:	
9.	Osnova plaćanja:	Šifra:	
10.	Troškovi vanjskotrgovinskog posla:		
11.	Podatci o plaćanju (70):		
12.	Broj iz nadzorne knjige:  Godina:	13.	Broj prijave kreditnog posla:
14.	Oznaka i broj vrijednosnog papira:		
15.	Plaćanje na teret:		
16.	Napomena:	17.	Ovjera nalogodavca:
18.	Mjesto i nadnevak predaje naloga:		

Banka vrši prijenos sredstava s računa vježbeničke tvrtke - protuvrijednost iznosa u kumama - i dostavlja fakturirani iznos banci u inozemstvo za vježbeničku tvrtku prodavača.

Kad vježbenička tvrtka ostvari prodaju u inozemstvu i pošalje račun kupcu, banka kupca će - putem banke VB-a Zagreb - doznačiti devizna sredstva u korist vježbeničke tvrtke prodavača. Primitkom deviznih sredstava Banka će knjižiti priljev sredstava na devizni račun vježbeničke tvrtke prodavača.

## 5.5 POSLOVNI BONTON

**Bonton** obuhvaća skup općih (univerzalnih) i osnovnih pravila ponašanja u svakodnevi i u osobitim prigodama radi ostvarenja uspješne komunikacije. Pravila bontona s vremenom su prerasla u kodekse (pravilnike) ponašanja, koji obuhvaćaju skup dogovorenih normi uljudnog ponašanja. Danas je sve postojanije mišljenje kako su prijašnja kruta pravila ponašanja podložna promjenama i s vremenom postaju opuštenija.

**Poslovni bonton** je primjena pravila ponašanja u radnoj sredini i u poslovanju. Za učenike u vježbeničkoj tvrtki vrlo je važno da - u svrhu stvaranja kvalitetnih poslovnih odnosa - budu upoznati s pravilima poslovnog ponašanja, odnosno poslovnog bontona. Stoga je preporučljivo da nastavnik/voditelj, prije nego što će upoznati učenike s pravilima, provede testiranje putem upitnika kako bi ih zainteresirao i započeo zajedničku diskusiju o toj temi.

### PRIMJER UPITNIKA O POZNAVANJU POSLOVNOG BONTONA

Slijedi upitnik kojim možete provjeriti svoje poznavanje bontona. Pročitajte pomnjivo pitanja i odaberite odgovor za koji smatrate da opisuje najbolje ponašanje u navedenoj situaciji.

1. Na poslovni sastanak treba stići:
  - a) oko pet minuta ranije
  - b) točno u sekundu
  - c) dopušteno je kašnjenje do pet minuta
2. Razmjenu darova za blagdane u uredu trebamo organizirati:
  - a) na blagdanskome domjenku
  - b) u nazočnosti svih radnika
  - c) diskretno



Primjer dobro oblikovana štanda

3. Na sastanku kojemu nazoči više ljudi u oči gledamo:
  - a) samo osobi kojoj se obraćamo
  - b) svima pomalo
  - c) nikome
4. Kada neka osoba uđe u naš ured mi:
  - a) ustajemo od stola, pozdravljamo je i pokazujemo joj gdje će sjesti
  - b) ostajemo za stolom, pozdravljamo je i pitamo je što treba
  - c) ostajemo za stolom, pozdravljamo je i kažemo da sjedne gdje želi
5. Kad neku osobu smijemo osloviti imenom?:
  - a) ako je osoba mlađa od nas ili smo vršnjaci – odmah
  - b) kad nas ta osoba oslovi imenom
  - c) kad se uspostavi odnos u kojemu se očekuje obraćanje po imenu
6. Kad je na poslovnom ručku dopušteno razgovarati o poslu?:
  - a) kada naručimo hranu (to je ipak poslovni ručak)
  - b) za vrijeme aperitiva
  - c) za vrijeme deserta
7. Što učiniti pri upoznavanju osobe koja nema desnu ruku?:
  - a) gledati je u oči i izbjeći rukovanje
  - b) spremno ponuditi lijevu ruku
  - c) pričekati da osoba sama ponudi lijevu ruku ili se rukovati tako da je primimo za rukav ili protezu
8. Kad kolega ispriča sočnu priču o nekome s posla, trebali bismo:
  - a) taktično dati do znanja da nas to ne zanima
  - b) pažljivo saslušati jer se nikad ne zna kad će nam zatrebati kompromitirajuće informacije o suradnicima
  - c) pažljivo saslušati kako bismo priču mogli širiti što dalje
9. Ako netko od kolega popije previše na uredskoj proslavi, Vi ćete:
  - a) praviti se da ne primjećujete
  - b) diskretno mu dati do znanja da je popio previše i pozvati mu taksi
  - c) reći: Ako može on, mogu i ja!
10. Kao argumente za povišicu svoje plaće svom pretpostavljenom navodite:
  - a) podatke o prosječnoj plaći za svoje radno mjesto, a koja je viša od Vaše
  - b) odgovornost koju imate i svoja postignuća
  - c) visoke troškove života
11. Na poslu se odijevate ležerno, ali imate važan sastanak pa ćete:
  - a) odjenuti se najbolje što možete za tu priliku
  - b) odjenuti se uobičajeno, uz nekoliko detalja koji će popraviti opći dojam
  - c) odjenuti se uobičajeno – važni su podatci koje ćete iznijeti, a ne kako izgledate
12. Za trajanja važnoga sastanka zazvoni Vam mobitel:
  - a) javit ćete se

- b) pustit ćete neka zvoni
- c) prije sastanka ćete isključiti mobitel

13. Pozvani ste na ručak ili večeru. Na stolu se nalazi pribor za koji niste sigurni kako se koristi:
  - a) pitat ćete osobu koja sjedi do Vas što se radi s njim
  - b) gledat ćete kako ga koriste drugi i raditi isto
  - c) snaći se i bez toga, s poznatim priborom
14. Ulazite u ured kolege koji upravo telefonira kako biste se posavjetovali s njime. Vi ćete:
  - a) stajati i čekati da završi razgovor
  - b) reći mu da prekine jer ga trebate
  - c) ostaviti poruku u kojoj ga molite da Vam se javi kad završi razgovor
15. Neudanu ženu srednjih godina titulirat ćete:
  - a) gospođice
  - b) gospođu
  - c) izbjegavat ćete oslovljavanje

Primjena poslovnog bontona, odnosno susretljivo ponašanje radnika može i te kako utjecati na pozitivan razvoj poslovnih odnosa u jednoj poslovnoj organizaciji.

Poštovanje poslovnih pravila ponašanja možda nije presudno za sklapanje posla, ali je važno za ostavljanje dobrog dojma na klijente i poslovne suradnike.

Na taj se način stvara određena predodžba ne samo o nama kao predstavnicima poslovne organizacije već i o organizaciji u cjelini, ali i o njezinim proizvodima i uslugama koje pruža.

Prema nekim istraživanjima velik broj poslovnih ljudi smatra da na osobni, ali i na poslovni uspjeh utječu manire dobrog ponašanja, karakterne osobine poput obzirnosti, plemenitosti i srdačnosti.

Stručnjaci će pritom kao najvažnije izdvojiti:

### PONAŠANJE NA RADNOME MJESTU

Bonton na radnome mjestu vrijedi podjednako za svakog zaposlenoga, neovisno o dužnosti što je obnaša.

Poštovanje tuđe osobnosti u procesu rada važan je čimbenik „zaštite“ međuljudskih odnosa. Razvijanje tog osjećaja treba trajno ugraditi u ponašanje zaposlenih.

Očekuje se da u tvrtki u jednakoj mjeri mogu odrediti odnos radnika prema posjetiteljima, klijentima i poslovnim partnerima sva tri čimbenika, a to su: znanje, profesionalnost i primjena kodeksa ponašanja.

Uzimajući sve to u obzir, osnovna pravila ponašanja na radnome mjestu su:

- dolazanje na posao na vrijeme i izbjegavanje da prvi odlazimo s posla
- naučiti imena suradnika s kojima radite
- ne držati noge na stolu

- ako zbog nekoga neodgovodiva razloga morate napustiti radno mjesto, svakako se javiti nadređenome
- primjereno se odijevati
- alkoholu nema mjesta u radnoj sredini i on se ničim ne može opravdati
- razne proslave (rođendani, odlasci u mirovinu ili iz tvrtke i sl.) u prostorijama tvrtke treba uskladiti s pravilima i ritmom poslovanja
- ako to posao ne zahtijeva, ne provoditi vrijeme na internetu
- privatni problemi ne smiju utjecati na raspoloženje na poslu
- lijepo ponašanje nalaže da muškarac propusti kolegicu na izlasku iz zgrade
- pri vožnji dizalom pridržati vrata onima koji ulaze ili izlaze
- izbjegavati uredska ogovaranja
- ne žvakati gumu za žvakanje, posebice dok telefonirate
- ne ometati osobu koja telefonira raznim signalima rukama
- doručak obvezno obavljati samo za stanke
- ako dijelite radno mjesto s drugom osobom, potrebno je dogovoriti se o pravilima ponašanja unutar ureda.

## UPOZNAVANJE

Osobe koje se još ne poznaju najbolje je da ih upozna ili predstavi treća osoba. Sam način upoznavanja može biti predstavljen u pet koraka:

- ustati
- približiti se osobi, uspostaviti kontakt očima i, svakako, uz osmijeh
- pružiti ruku i rukovati se
- pozdraviti osobu i osloviti je imenom
- na kraju razgovora pozdraviti je i rukovati se s njom.

Sam čin upoznavanja se dakle sastoji od nekoliko radnji:

- predstavljanje
- rukovanje
- davanje i primanje posjetnica.

**Pri predstavljanju** trebamo voditi računa o tome da se osoba koja je u određenoj situaciji nešto manje važna predstavlja važnijoj osobi. Primjerice ako na sastanak s jako važnim klijentom dođe i naš pretpostavljeni, u toj je situaciji klijent važnija osoba pa ćemo pretpostavljenoga predstaviti njemu. Ako su osobe jednakoga ranga, muškarac se predstavlja ženi, a mlađa osoba starijoj.

**Oslovljavanje** suradnika ili poslovnog partnera imenom smijemo samo kad se dovoljno zbližimo da to djeluje prirodno, odnosno kad se obje strane o tome dogovore. U nas mlađi ljudi nerijetko griješe kada pripadnike svoga naraštaja zovu imenom i odmah pri upoznavanju koriste osobnu zamjenicu „ti“, a griješe i stariji koji mlađima govore „ti“.

Ako pak nije riječ o vrlo mladoj ženi, koju smijemo oslovljavati s „gospođice“, ženama se u poslu obraćamo s „gospođo“, bez obzira na bračni status. (Jer, npr., ako se obra-

timo s gospođice ženi pedesetih godina, to joj može zvučati uvrjedljivo).

**Rukovati** se trebamo čvrsto, ali ne prečvrsto, obuhvaćajući cijeli dlan druge osobe, a ne samo prste.

Pri rukovanju ruku pruža prvo osoba koja je viša po rangu (ili važnija u nekoj situaciji), odnosno osoba u čiji prostor ulazimo. U poslu se žena i muškarac tretiraju ravnopravno.

Predstavljamo se samo prezimenom ili imenom i prezimenom. Predstaviti se trebamo i kada klijent ulazi u naš ured, iako na vratima piše ime osobe koja tu radi.

Preporuča se da se **posjetnice razmjenjuju** pri prvom susretu, tj. pri upoznavanju, možebitno na kraju sastanka, čime pokazujemo kako imamo želju nastaviti razgovor i suradnju nekom drugom prigodom. Posjetnica predstavlja osobu i tvrtku potencijalnim suradnicima, zbog čega ona mora imati točne podatke i biti dobro dizajnirana, jer često ocrta naš službeni i profesionalni status. Ni u kojem slučaju posjetnicu koju smo netom dobili ne smijemo spremirati a da je nakratko ne pogledamo, barem toliko da zapamtimo titulu (kojom se ljudi obično ne predstavljaju). Pri susretu gost prvi daje posjetnicu. Ako ima više ljudi, najprije je daje po rangu najvišemu. Ako je hijerarhija gostu nepoznata, onda će redom dati posjetnicu, počevši od onoga koji mu je najbliži.

## POSLOVNO ODIJEVANJE

Danas mnoge tvrtke imaju pravila za odijevanje svojih radnika, tzv. *dress code*, koji razrješava mnoge dvojbe. Bez obzira na to postoje li u organizaciji takva pravila ili ne, ne će se pogriješiti ako se odabere odjeća klasičnih krojeva i neupadljivih boja. Stoga je potrebno izbjegavati napadne boje i uzorke, ekstravagantne frizure, pretjerivanje sa šminkom, parfemima i nakitom, piercing i tetovaže na vidljivim dijelovima tijela i sl.

Urednost je temelj svakoga dobrog izgleda. Pritom je važno voditi računa da se izbjegn timeri mirisi, neuredna kosa ili nokti, prljava ili izgužvana odjeća i sl. Pri susretu s kupcima ili poslovnim partnerima žene bi uvijek trebale nositi najlonke, a cipele moraju biti naprijed zatvorene. Muškarci u tom slučaju nose košulje s dugačkim rukavima bez potkošulje. Skinuti sako, odvezati kravatu ili olabaviti ovratnik za poslovnih razgovora dopušteno je samo ako najviši po rangu to prvi učini.

## KULTURA PONAŠANJA ZA STOLOM (DOMJENCI I POSLOVNI OBJEDI)

Službeni ručak se smatra običajem dobre poslovne tradicije koji pruža prigodu novim poslovnim partnerima da se bolje upoznaju, a starima da nastave dobre poslovne kontakte i u neformalnom raspoloženju razmijene misli.

Za održavanje poslovnog ručka moraju biti ispunjeni neki preduvjeti:

- poslovni razgovor je dao dobre rezultate
- sva je potrebna dokumentacija potpisana prije ručka
- poslovni je partner iz drugoga grada/zemlje.

Postoje pravila ponašanja za stolom, odnosno što se može, a što ne može činiti kako drugima ne bismo ometali uživanje u jelu.

DA:	NE:
- reći „hvala“ i „molim“ kad vam se doda hrana	- raspravljati o poslu prije nego se naruči hrana
- progutati prije nego što progovorite	- govoriti punim ustima
- unijeti hranu u usta kad ste ju stavili na pribor	- mahati priborom
- odložiti torbe u krilo ili na pod	- stavljati laktove na stol
	- jesti prije nego što je svima posluženo jelo

Važno je paziti da ne pretjeramo s alkoholom. Domjenci i poslovni objedi su prigode u kojima se često opuštenije razgovara, a teme nisu uvijek vezane uz posao. Ipak, određene teme – o politici, religiji ili o spolnosti - svakako bi trebalo izbjegavati.

#### NAČIN VOĐENJA POSLOVNIH RAZGOVORA – POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Prigodom poslovnog razgovora potrebno je:

- paziti na verbalni i neverbalni dio poruke
- izbjegavati pretjeranu gestikulaciju i neke geste (koje predstavljaju npr. prijatnu - *ispružen kažiprst*, nemar - *ruke u džepovima*, zatvorenost - *ruke prekrížene na prsima*),
- govor mora biti jasan, pri čemu se koriste birane, precizne i pune rečenice
- služiti se književnim jezikom; stručni žargon je dopušten ali ne i sleng, trendovski jezik, dijalekt ili psovke
- ne zaboraviti četiri tople riječi: molim, hvala, izvolite, oprostite
- izbjegavati monologe i ne isticati previše vlastite uspjehe
- sugovornika gledati u oči.

#### POSLOVNI DAROVI

Poslovni darovi su sastavni dio poslovnih odnosa. Njima poslovni partneri iskazuju pažnju. Stoga tvrtka koja cijeni sebe i svoj rad pomnjivo bira poslovne darove. Darovi nikad nisu zamjena za obzirno ponašanje, niti se smiju davati kao mito ili onda kad mogu biti protumačeni takvima.

Darovi mogu pridonijeti stvaranju pozitivnoga poslovnog ugleda ili poboljšanju odnosa s klijentima. Najčešći darovi koje tvrtke koriste su: nalivpera, džepni kalkulatori, stolni satovi, ručni satovi, ukrasni predmeti od stakla, pribor za pisanje ili košara s voćem, poslovni dnevnic, stolni kalendari.

Na daru je preporučljivo navesti tko ga šalje. Logo tvrtke na daru uvijek treba biti diskretan i ne treba ga stavljati baš na svaki dar.

Potrebno je kupiti dar koji najbolje odgovara namijenjenoj osobi. Stoga je poželjno voditi podatke o klijentima, preporučljivo je zabilježiti svačiji interes, hobi i sve druge potrebne informacije što ih osobe istaknu tijekom poslovnih razgovora.

#### KULTURA TELEFONSKOG KOMUNICIRANJA

Način komuniciranja telefonom jedna je od najvažnijih posjetnica. Pri javljanju na telefon, a posebice kada nekoga zovemo, obvezno je predstaviti se prezimenom i navesti svoju tvrtku. Razgovori trebaju biti kratki, tek toliko da obavimo ono najpotrebnije. Ako dobijemo poruku da nas je netko zvao dok nismo bili u mogućnosti javiti se, poziv trebamo uzvratiti isti dan, dakako ako u poruci nije naznačeno drugačije. Za izbivanja iz ureda treba se osigurati da nam se ostavljaju poruke; zamoliti suradnika da preuzme pozive ili uključiti automatsku sekretaricu.

Prije važnih sastanaka potrebno je isključiti mobitel ili barem zvuk. Treba izbjegavati nespretno šaljive ili preglasne tonove zvona koji mogu ometati rad drugih radnika; stoga je preporuka da se zvuk mobitela prilagodi diskretnijem vibracijskom alarmu.

Što se tiče bontona poslovnoga e-maila, poruka bi trebala biti jasno i sažeto napisana, a na primljenu je poruku potrebno odgovoriti najkasnije 24 sata od njezina primitka.

#### 5.5.1 Kulturalne razlike

Putujemo li u inozemstvo i dočekujemo li poslovne partnere iz inozemstva, dobro je raspitati se o tamošnjim običajima jer će naši domaćini/gosti to zacijelo cijeliti. U pojedinim se zemljama određena ponašanja smatraju neprikladnima, stoga je dobro poznavati običaje određene zemlje, čime smanjujemo mogućnost da nekoga povrijedimo. Humor je u razgovoru sa strancima bolje izbjegavati jer može biti pogrešno protumačen upravo zbog kulturalnih razlika te može izazvati suprotan učinak.

Navodimo neka neprikladna ponašanja po pojedinim zemljama

ZEMLJA	ŠTO SE SMATRA NEPRIKLADNIM:
VELIKA BRITANIJA	- počinjati poslovne razgovore za stolom pri jelu - dolaziti prerano na sastanke - pri oslovljavanju ispuštati titule - kritizirati vremenske razlike - nadmeno se ponašati prema posluži
FRANCUSKA	- ne pridavati važnost jelu - biti odviše točan
KINA	- kritizirati državni sustav - zakašnjavati na sastanke - uručivati darove uoči sastanka - slab tek prigodom poslovnoga ručka - darivanje napojnica - dar primiti objema rukama i ne otvarati ga pred onim tko ga je darovao
SAD	- ne posjedovati kreditne kartice - škrtariti s napojnicama - tražiti mjesto u restoranu na svoju ruku - mljackati pri jelu - oslovljavati prezimenom poslovne prijatelje

ZEMLJA	ŠTO SE SMATRA NEPRIKLADNIM:
JAPAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oslovljavati imenom</li> <li>- otkloniti poziv u noćni klub</li> <li>- sugovornika netremice promatrati</li> <li>- pri pozdravljanju pružati ruku</li> <li>- predati dar u crnom ili bijelom omotu</li> <li>- donijeti darove sa sobom</li> <li>- ne nakloniti se</li> <li>- očitovati praznine u poznavanju proizvoda</li> <li>- bilježiti bilo kakve podatke na poledini posjetnice japanskoga poslovnog partnera</li> <li>- u tvrtki domaćinu japanskoga poslovnog partnera ne bi trebala dočekati žena (tradicionalno patrijarhalno nepovjerenja prema ženama u poslu je sveprisutno, agresivnost poslovnih žena uznemiruje Japance)</li> </ul>
KANADA	- trpati Kanađane „u isti lonac“ s Amerikancima
JUŽNA AMERIKA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odmicati se od sugovornika</li> <li>- zaboravljati darove</li> <li>- dovoditi suprugu na poslovni ručak</li> <li>- kritizirati borbe s bikovima</li> <li>- otpočinjati razgovore o političkim i vjerskim temama</li> <li>- ostavljati jelo na tanjuru</li> <li>- dolaziti na poslovne razgovore nemarno odjeveni</li> </ul>
NJEMAČKA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kašnjenje na poslovni sastanak</li> <li>- nipošto se ne smije prekriti stol bilješkama i fasciklima</li> <li>- pri rukovanju ne ostaviti jednu ruku u džepu</li> </ul>
AUSTRALIJA	- netočnost
ITALIJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- izbjegavati poziv na ručak ili večeru</li> <li>- pokazivati bešćutnost</li> <li>- škrtariti s napojnicama</li> <li>- raspitivati se o unutarnjoj politici</li> </ul>

Ako postoji potreba za upoznavanjem običaja nekih drugih zemalja, primjerice poput Rusije ili pak arapskih zemalja, nastavnik može organizirati vježbu u kojoj će učenici različitim istraživačkim metodama doći i do tih saznanja.

## 5.6 PREZENTACIJSKE VJEŠTINE

Nikada nemamo priliku drugi put ostaviti prvi dojam. Bez obzira na to koliko smo puta govorili pred većim skupom, veoma je teško govoriti bez prethodne pripreme. Prezentacijske vještine su vještine što bi ih svaki učenik tijekom rada u vježbeničkoj tvrtki trebao razviti. Pod prezentacijskim vještinama ne smatramo samo sposobnost i umijeće govorenja već i izradbe prezentacije i njezino prezentiranje.

Izradba kvalitetnih prezentacija danas je veoma važna u poslovnome svijetu. Često se može pročitati da su u natjecanjima za posao jedna od bitnih značajki koju poslo-

davac zahtijeva od radnika upravo prezentacijske vještine.

Mnogi poslovni ljudi se vrlo često nalaze u situaciji da prezentiraju svoj proizvod ili uslugu, da informiraju predstavnike medija o svome poslovanju, da predstavljaju neki projekt i sl.

Njihove dvojbe koje se pojavljuju prilikom pripreme takvih izlaganja su najčešće sa-držane u pitanjima poput:

»Hoću li biti zanimljiv ciljnoj skupini kojoj se obraćam?«

»Jesam li ja baš prava osoba za takvo izlaganje?«

»Jesam li izabrao pravu temu?«

»Koja je svrha moje prezentacije?« i sl.

Stoga je potrebno **dobro se pripremiti**, što podrazumijeva sljedeće:

- definirati cilj izlaganja
- odrediti vremensko trajanje izlaganja
- doznati značajke ljudi koji će nas slušati i njihova očekivanja
- strukturirati izlaganje
- pripremiti prostor i tehnička pomagala
- uvježbati izlaganje.

Ako želimo odrediti glavnu poruku koju ćemo odaslati ciljnoj skupini, potrebno je prepoznati temeljnu svrhu prezentacije:

- informiranje i podučavanje
- zabava
- uvjeravanje ili nagovaranje
- pokretanje akcije.

Bez obzira na temeljnu svrhu, svaka bi uspješna prezentacija trebala u sebi obuhvaćati:

informiranje o nečem novome	slušatelj se informira	»Ovo mi je nova informacija,...«
jasno i razumljivo objašnjavanje	slušatelj razumije	»Doista mi je sve jasno i razumljivo,...«
zanimljivo izlaganje prilagođeno ciljnoj skupini	slušatelj uživa	»Kako je dobro....«



Model ponašanja na uspješnoj prezentaciji:	Model ponašanja na neuspješnoj prezentaciji:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Odrediti osnovne ideje prezentacije i njihov redoslijed;</li> <li>2. Dolazak organizirati makar pola sata ranije kako biste pregledali prostoriju i tehničku opremu;</li> <li>3. Poticati komunikaciju sa slušateljima, upotrijebiti zgodne izreke koje će se pamtili;</li> <li>4. Omogućiti slušateljima (ciljnoj skupini) da se osjećaju važnima jer se prezentacija priprema samo radi njih;</li> <li>5. Voditi prezentaciju energično i sa samopouzdanjem;</li> <li>6. Za vrijeme govora ne dijeliti slušateljima materijale ili brošure jer im to može omesti koncentraciju;</li> <li>7. Pripremiti se za pitanja i reći slušateljima kada ih mogu postavljati;</li> <li>8. Koristiti stanke da biste nešto naglasili;</li> <li>9. Izbjegavati započinjanje prezentacije za vrijeme žamora, privući pozornost, imati strpljenja i sačekati tišinu;</li> <li>10. Primijeniti odgovarajuću neverbalnu komunikaciju: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ uskladiti kretanje, gestikulaciju i komentare s potrebama ciljne skupine</li> <li>➤ stajati u laganom raskoraku ili se kretati smirenim korakom</li> <li>➤ tijekom prezentacije koristiti ruke za naglašavanje važnih dijelova prezentacije</li> <li>➤ osigurati stalan kontakt očima, gledati sve nazočne, prelazeći polako pogledom po svima i pritom izbjegavati gledanje u pod;</li> </ul> </li> <li>11. Prilagoditi slušateljima jačinu i brzinu govora i pritom potaknuti njihovo zanimanje: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ravnomjerno zadržati snagu glasa, posebice na kraju rečenice ili dijela prezentacije</li> <li>➤ govoriti jednostavno i razgovijetno koristeći aktivne, a ne pasivne oblike</li> <li>➤ izbjegavati uporabu dijalekta ili slenga.</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nejasan cilj izlaganja;</li> <li>2. Nezanimljivost i neuvjerljivost u izlaganju: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ previše nepotrebnih informacija</li> <li>➤ monoton glas</li> <li>➤ čitanje izlaganja</li> <li>➤ korištenje neprovjerenih izvora informacija</li> <li>➤ dvosmislenost u iznošenju činjenica</li> <li>➤ korištenje suvišnih i nepotrebnih emocionalnih apela</li> <li>➤ otvoreno kritiziranje</li> <li>➤ negodovanje zbog postavljenog pitanja</li> <li>➤ gubljenje kontrole nad prezentacijom;</li> </ul> </li> <li>3. Loša priprema prostora i tehničkih pomagala: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ neusklađenost veličine prostorije s brojem slušatelja (prevelika ili premala prostorija)</li> <li>➤ neprimjerena ili neugodna temperatura u prostoriji</li> <li>➤ smještaj slušatelja tako da dio njih uopće ne vidi ili ne čuje govornika</li> <li>➤ uključen telefon u prostoriji</li> <li>➤ nedostatak tehničkih pomagala ili tehnički problemi tijekom uporabe</li> <li>➤ loša zvučna izolacija (dopiranje buke s ulice, iz hodnika i sl.);</li> </ul> </li> <li>4. Dopustiti da budete prekinuti, premda ste u uvodu rekli da pitanja očekujete nakon prezentacije;</li> <li>5. Neudobna odjeća ili obuća;</li> <li>6. Glad, žeđ ili problemi s probavom;</li> <li>7. Žurba zbog kratkoće raspoloživa vremena (zbog obveza slušateljstva ili vaših obveza).</li> </ol>

Sadržaj prezentacije najčešće se sastoji od tri dijela

UVOD (5-10% vremena)	a) pozdravna riječ (pozdrav, predstavljanje) b) najava teme (naziv, sadržaj prezentacije u glavnim crtama i cilj prezentacije) c) trajanje prezentacije
GLAVNI DIO (70-80% vremena)	a) predstavljanje glavne poruke b) predstavljanje podtema prezentacije c) određivanje i argumentiranje tvrdnji
ZAKLJUČAK (5-10% vremena)	a) sažetak prezentiranoga b) dojmljiva završna riječ

#### Zadatak:

Učenici, radnici vježbeničke tvrtke u mnogim će situacijama prezentirati svoj VT, bilo njegovo poslovanje, dosadašnje uspjehe ili pak nastup na Smotri/sajmu VT-a. Pritom je bitno da prema zadanoj strukturi isplaniraju tijek prezentacije i odgovore na pet najvažnijih pitanja:

1. Kome prezentiraju (npr. ostalim učenicima u školi, roditeljima, predstavnicima partnerske tvrtke i sl.)?
2. Što slušatelji očekuju?
3. O kojoj je prigodi riječ?
4. Koji cilj žele postići?
5. Zašto je tema važna?

#### STRUKTURA PREZENTACIJE TVRTKE

##### UVOD

##### Izazvati interes

- pozdraviti nazočne
- predstaviti se... (ime, prezime, zvanje)
- istaknuti naziv i sadržaj prezentacije u glavnim crtama (govorit ćemo o...)
- navesti cilj naše prezentacije... (želimo vas upoznati s..., upozoriti na..., pozvati da...)
- dati informaciju o trajanju (npr. trajat će...);

##### Pridobiti pozornost:

- postavljati pitanja publici (znate li koliko..., što mislite...)
- navesti podatke, primjerice putem citata...
- upozoriti slušatelje kada će biti moguće odgovarati na pitanja (za trajanja prezentacije, nakon nje...);

## GLAVNI DIO:

Predstaviti glavnu poruku koja treba biti kratka – jedna do dvije rečenice.

Navesti ključne točke prezentacije:

- 1.
- 2.
- 3.

Kao potporne točke za svaku tvrdnju mogu poslužiti različiti:

- primjeri
- mišljenja stručnjaka, osobno mišljenje
- podatci
- statistički pokazatelji;

## ZAKLJUČAK:

- ponoviti bitno iz prezentacije – sažetak (1., 2., 3...)
- dati priliku sudionicima da postavljaju pitanja (ima li pitanja?)
- završna rečenica se može uobličiti putem navoda, slogana, stiha i sl. (nešto što će publici ostati u sjećanju)
- pozvati slušatelje na suradnju (kontakt-adresa)
- zahvala slušateljima.

## 5.7 POSLOVNA ETIKA

Etika je znanost o moralu, što znači da se bavi moralnim procjenjivanjem pojedinih odluka kao prihvatljivih ili neprihvatljivih. Izraz etika sastoji se od dviju grčkih riječi: *ēthos* = običaj, narav, značaj i *ēthikós* = moralan, čudoredan.

Poslovna etika predstavlja primjenu etičkih načela u poslovnim odnosima. S motrišta gospodarstva pak, trajan se uspjeh može postići ako je cilj tvrtke i poduzetnika (kao njezina predstavnika) zadržati konkurentnost u poslovanju i pritom poslovati na pošten, etičan način.

No, na žalost, borba za poslovni uspjeh i profit po svaku cijenu postala je stilom poslovanja u mnogim tvrtkama, pa je i poslovna etika (i) u nas postala upitnom.

Stoga su mnogi smatrali da poduzetnici kao predstavnici svojih tvrtki više ne upravljaju samo radi dobivanja naklonosti potrošača, dioničara i radnika, nego radi vlastitoga financijskog probitka.

S vremenom se u svijetu, kao posljedica takvog načina poslovanja, pojavio trend „okretanja leđa“ upravo javnosti, dioničara i potrošača te izražavanja nezadovoljstva poslovanjem takvih organizacija. Tako i poslovna etika sve više dobiva na važnosti, jer pridonosi rastu vrijednosti tvrtke. Na cijenu dolaze i ljudske kvalitete poduzetnika poput vizionarstva, hrabrosti, poštenja, povjerenja i mudrosti. Odluke koje donosi trebale bi biti u skladu s etičkim, odnosno načelima ispravnog ponašanja. Svaka od tih odluka, odnosno pratećih aktivnosti odražava se na odnos organizacije prema raz-

ličitim segmentima javnosti, kao što su kupci, poslovni partneri, financijske institucije, konkurencija, mediji, lokalna zajednica i vladine institucije. Pritom je bitno da se međusobni odnosi usklade, da se ostvari međusobno povjerenje i poštovanje tuđih potreba i interesa.

Sve veći broj tvrtki uvodi „etičke kodekse“ za svoje radnike i dobro plaćene stručnjake za pitanje morala.

Kod nas mnoge udruge, ustanove i tvrtke izrađuju vlastite kodekse (pravilnike) etike u poslovanju, kao što su npr. Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska udruga poslodavaca i dr.

Kodeks je zbir pisanih pravila, okvir ponašanja u poslovanju, obuhvaća i jamči određenu razinu odnosa, kulture ponašanja, morala i etike. Etička načela trebaju pridonijeti većoj humanosti i uspješnosti u obavljanju poslovnih funkcija i stvaranju više razine poslovne kulture. Etički kodeks svojevrsan je izraz poslovne filozofije tvrtke, ustanove ili udruge koja ga je sastavila. Primjenu kodeksa prate različiti odbori, npr. Odbor za etička pitanja ili osobe poput administratora kodeksa, povjerenika za poslovnu etiku. Oni su obvezni izvješćivati o provedbi kodeksa, davati primjedbe na kodeks te upozoriti na svako kršenje pravila.

Kodeksi se sadržajno sastoje od sljedećih dijelova:

1. od *poruke* oblikovane u geslu/izjavi upućenoj segmentima javnosti, a koja je proistekla iz njezinih vrijednosti;
2. od *općih načela*, primjerice dostojanstva, ravnopravnosti, pravednosti, sigurnosti ili zaštite prava, iskrenosti, lojalnosti, humanosti i općeg dobra;
3. od *poslovne politike i procedure* u svezi s procesima i resursima. U tome se dijelu vrlo često navode primjeri koji omogućuju lakše razumijevanje i primjenu.

Primjena poslovne etike u tvrtki očituje se i kroz sljedeće čimbenike:

- ✓ kroz viziju ili svrhu postojanja tvrtke
- ✓ kroz misiju (poslanstvo) izjavu o trajnom cilju (npr. »Naša je misija služiti kupcu!«)
- ✓ kroz način djelovanja
- ✓ kroz ciljeve i zadaće.

Stoga tvrtke koje drže do sebe i svog ugleda primjenjuju model odgovornog ponašanja prema sljedećim segmentima:

Segmenti	Model odgovornog ponašanja tvrtke
Tržište	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nudi visoku kvalitetu proizvoda i usluga.</li><li>• Pruža ustupke kupcima s posebnim potrebama.</li><li>• Razvija inovativne proizvode i usluge.</li><li>• Ostvaruje zadovoljstvo i povjerenje kupaca prema postojećim proizvodima i uslugama.</li><li>• Ponašanje prema konkurenciji je korektno.</li></ul>

Zaštita okoliša	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potrošnja energije i vode je odgovarajuća.</li> <li>Vodi se briga o krupnom otpadu.</li> <li>Naglašena je uspješnost u zaštiti okoliša.</li> <li>Obavlja se kontrola emisije ugljičnoga dioksida, ozona i ostalih štetnih plinova.</li> </ul>
Radno ozračje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dobra je organizacijska struktura.</li> <li>Dobri su međuljudski odnosi.</li> <li>Zadovoljni su radnici.</li> <li>Prepoznatljiva je i dopadljiva organizacijska kultura.</li> <li>Ulaže se u treninge i razvoj radnika.</li> <li>Održava se odgovarajuća fluktuacija zaposlenih.</li> <li>Ispunjavaju se zakonski propisi o zdravlju i sigurnosti.</li> <li>Naglašeno je profesionalno ponašanje zaposlenih /izbjegavanje sukoba interesa, zaštita povjerljivosti podataka i informacija/.</li> </ul>
Vizija i vodstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ima odlično vodstvo s kvalitetnom vizijom.</li> <li>Prepoznaje i iskorištava poslovne prilike.</li> </ul>
Društvena zajednica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izdvaja određenu novčanu vrijednost u vidu sponzorstava, potpora i donacija.</li> <li>Održava visoke standarde u odnosima s okolinom, odnosno javnošću.</li> </ul>

**Posljedice** odgovornog ponašanja za tvrtke su sljedeće:

- pozitivna percepcija u javnosti
- vjernost i odanost određenoj marki/*brandu*
- odluka o kupnji sve je podložnija utjecaju drugih vrijednosnih kriterija, poput oznake „bez GMO“ ili „ekološki proizvod“
- ostvaruju se veća produktivnost i manji troškovi zapošljavanja i treniranja novih radnika
- općenito su manji troškovi
- upravljanje je u načelu jednostavnije.

Odgovorno ponašanje tvrtke podrazumijeva podržavanje društveno prihvatljivih moralnih načela od strane poduzetnika, a s čim u skladu je i pozitivan utjecaj na dionike iz okruženja. To ujedno podrazumijeva:

- dobro gospodarenje, tj. upravljanje resursima tvrtke
- djelovanje prema načelima poslovne izvrsnosti (učini najbolje što možeš)
- profesionalnu odgovornost prema poslovima i suradnicima, odnosno preuzimanje posljedica za donošenje odgovarajućih odluka.

U cilju ostvarenja dobrih odnosa između tvrtke i njezinih dionika u okruženju, svaka od strana mora učiniti sljedeće:

TVRTKA	DIONIČAR
Uočiti i ispuniti očekivanja glede dionikovih potreba	Jasno istaknuti potrebe, očekivanja i načela svoje tvrtke

#### ZADATAK:

Učenici određuju potrebe i očekivanja svakog od dionika u odnosu na društveno odgovornu tvrtku:

DIONICI	POTREBE, OČEKIVANJA I NAČELA
Tvrtka partner	
Ostali radnici/odjeli	
Servisna služba/banka	
Dobavljači	
Kupci	
Konkurencija	
Institucije vlasti	
Društvena zajednica	
Mediji	

#### Etička dvojba

Javlja se pri donošenju odgovarajućih odluka. Može se pojaviti kako na razini organizacije, skupine tako i na razini pojedinca. Neovisno na kojoj su razini, pitanja su sljedeća :

DIONICI	POTREBE, OČEKIVANJA I NAČELA
Legalistički pristup	Je li to zakonito? Hoću li prekršiti građanske zakone ili politiku tvrtke/ustanove?
Etika prirode	Je li postignuta ravnoteža odnosa? Je li kratkoročno i dugoročno pošteno prema svima na koje se odnosi?
Emocionalni pristup	Kako ću se nakon toga osjećati? Kako ću se osjećati ako se to objavi u novinama, ako sazna moja obitelj?

Kao što vidimo, etička su načela, odnosno načela ispravnoga ponašanja, primjenjiva na svim razinama. U praksi se, međutim, često pojavljuju izvjesni odmaci između društvenih etičkih normi i etičkih kodeksa što ih tvrtke uvode u svoje poslovanje. Svaka tvrtka definira svoj sustav etičkih pravila (etički kodeks). Ako ga radnik nije spreman prihvatiti, nije mu preporučljivo ni zaposlenje u toj tvrtki.

## ZADATAK.

Učenicima se postavljaju sljedeće problemske situacije koje bi trebali riješiti temeljem prethodno navedenih pitanja.

### 1. primjer

Politika Vaše tvrtke je da Vam se za službenoga puta nadoknađuje i do 300 kuna troškova što ih imate za prehranu. Za te troškove ne trebate podnijeti račune, tvrtka Vam vjeruje na riječ. Dok ste na putu, navikli ste jesti u *fast-food* restoranima i rijetko da nekad na hranu potrošite dnevno više od 70 kuna. Većina Vaših kolega podnosi zahtjev za nadoknadu između 200 i 250 kuna dnevno, neovisno o tome koliko su zapravo potrošili. Koliki biste zahtjev Vi osobno podnijeli?

### 2. primjer

Nadređeni od Vas traži da prešutite veliki nedostatak u proizvodu što ga prodajete, osim ako to kupac sam ne uoči i ne pita Vas. Što biste učinili?

## 6. MARKETING VJEŽBENIČKE TVRTKE



Marketing je u poslovanju svake tvrtke jedna od najvažnijih tema. U ovom ćete poglavlju saznati kako vježbenička tvrtka razvija marketinški plan te kako poduzima konkretne mjere, posebice vezano uz sudjelovanje na sajmovima/smotrama i sve ostale kontakte s klijentima.



## 6.1 MARKETINŠKI PLAN

U ovom poglavlju ćete saznati na koji ćete se način usmjeriti prema ciljnom tržištu (klijentima), omogućiti zadovoljenje njihovih potreba i dugoročno zadržati njihovo povjerenje.

## 6.2 PRIPREMA I RAŠČLAMBA SUDJELOVANJA NA SMOTRI/SAJMU VT-a S GLEDIŠTA ORGANIZATORA

Središnji ured je pružatelj usluga koji omogućava poslovanje vježbeničkih tvrtki, npr. simuliranjem Trgovačkoga suda, Porezne uprave, Poslovne banke, Zavoda za mirovinsko i zdravstveno osiguranje itd. U međunarodnom prometu posebno je bitna funkcija Banke.

Uz poglavlje 6.2 na pratećem CD-u naći ćete:

1. Kalkulaciju troškova Smotre/sajma vježbeničkih tvrtki
2. Primjer Upitnika za vrjednovanje Smotre/sajma vježbeničkih tvrtki s gledišta organizatora
3. Primjer INFO-kataloga Smotre/sajma u organizaciji VB-a Zagreb, koji prije sudjelovanja dobivaju izlagači, s nizom korisnih informacija radi što bolje pripreme
4. Kratki film s 9. međunarodne Smotre/sajma VB-a Zagreb - EUROPEAN 2008.

## 6.3 PRIPREMA I RAŠČLAMBA SUDJELOVANJA NA SMOTRI/SAJMU VT-a S GLEDIŠTA SUDIONIKA

Sudjelovanje na Sajmu/smotri jedan je od glavnih ciljeva svake vježbeničke tvrtke. U ovom se poglavlju predstavljaju priprema, sudjelovanje i raščlamba rada na Smotri/sajmu vježbeničkih tvrtki.

Uz poglavlje 6.3 na pratećem CD-u naći ćete:

1. Radni list br. 1 – Opis proizvoda
2. Radni list br. 2 – Prodajni razgovor
3. Radni list br. 3 – Prosudbeni listić
4. Radni list br. 4 – Prodajni razgovor II.
5. Radni list br. 5 – Ocjena štanda
6. Radni list br. 6 – Ocjena prodajnog razgovora
7. Radni list br. 7 – Planiranje vremena sudjelovanja na Smotri/sajmu
8. Radni list br. 8 – Oblikovanje štanda
9. Radni list br. 9 – Pravila izradbe promidžbenih sredstava
10. Radni list br. 10 – Ocjenjivanje promidžbenih sredstava
11. Radni list br. 11 – Podjela zadataka radnicima
12. Radni list br. 12 – Lista kontakata
13. Radni list br. 13 – Lista svih kontakata
14. Radni list br. 14 – Bilješke razgovora
15. Radni list br. 15 – Upitnik osoblja štanda
16. Radni list br. 16 – Cjenik prostora, opreme i ostalih usluga sajмова
17. Radni list br. 17 – Anketni listić za posjetitelje štanda

18. Radni list br. 18 – Kalkulacija troškova Smotre/sajma

19. Radni list br. 19 – Procjena uspješnosti prema broju kontakata

20. Radni list br. 20 – Usporedba planiranih i ostvarenih rezultata Smotre/sajma

## 6.4 PRODAJNI RAZGOVOR

U ovom se poglavlju, korak po korak, simulira gospodarska stvarnost glede osnivanja i poslovanja vježbeničke tvrtke.

Ovi su poslovi posebno važni pri strukturiranju rada vježbeničke tvrtke.

Uz poglavlje 6.4 na pratećem CD-u naći ćete:

1. Radni list 1 - Pozdrav u prodajnom razgovoru
2. Radni list 2 - Otkrivanje potreba u prodajnom razgovoru
3. Radni list 3 - Vi stajalište u prodajnom razgovoru
4. Radni list 4 - Pitanja koja ne treba postavljati u prodajnom razgovoru
5. Radni list 5 - Priprema za prodajni razgovor na Smotri/sajmu
6. Radni list 6 - Metode argumentacije cijene za prodajni razgovor
7. Radni list 7 - Metode argumentacije za kupca u prodajnom razgovoru
8. Radni list 8 - Tretman i odgovori na prigovore kupca u prodajnom razgovoru
9. Radni list 9 - Zaključak prodajnog razgovora



## 6.1. MARKETINŠKI PLAN

Marketinška koncepcija polazi od potrošača, stoga je osnovni zadatak voditelja Odjela marketinga da zadovolji potrebe ciljne skupine potrošača (ciljnoga tržišta) određenim proizvodima.

U skladu s tim se - zajedničkim aktivnim djelovanjem voditelja Odjela i podređenih mu - postavljaju ciljevi, obavlja planiranje i razrađuju potrebne aktivnosti za njihovu provedbu.

Kako bi bio siguran da će upravo njegov proizvod biti prihvaćen na tržištu, voditelj zajedno sa svojim stručnim timom izrađuje marketinški plan kao osnovu za formuliranje i oživotvorenje marketinške strategije. Time se povećava i sposobnost preuzimanja većih rizika.

Glede vremenskog razdoblja, planove dijelimo:

na kratkoročne	do godine dana
na srednjoročne	od 1 do 5 godina
na dugoročne planove	od 5 i više godina

Tvrtka može istodobno imati sve tri vrste planiranja.

Plan mora biti u pisanom obliku. U njemu se navode sve planirane marketinške aktivnosti, s tim da njegov sadržaj, formalni izgled i duljina ovise o potrebama organizacije. Plan neke male tvrtke koja proizvodi i prodaje samo jedan proizvod na dobro uhodanu tržištu može biti ispisan i na samo jednoj ili nekoliko stranica, dok će složeniji marketinški plan zahtijevati znatno dulju razradbu. Bez obzira na svoju veličinu i složenost neke organizacije, zbog preglednosti i lakšeg snalaženja u tom dokumentu, preporučuju da plan ne bude duži od 20-ak stranica.

Pritom je važno ostvariti sklad između ciljeva na razini cijele organizacije i ciljeva marketinškog odjela.

Marketinški plan je dio ukupnog plana poslovne organizacije, koji obuhvaća i planove financiranja, ljudskih potencijala, tehnološkog razvoja i sl., što znači da mora biti sasvim usklađen s cjelovitim planom organizacije. U naprednim tržišnim gospodarstvima, gdje je marketing temeljna poslovna koncepcija, marketinški su planovi osnovni, i njima su podređeni svi drugi planovi. Razlog je tome u činjenici da je ponašanje poslovne organizacije određeno kretanjima na tržištu, što se upravo preko marketinga i ostvaruje.

U nekim je slučajevima potrebno prilagoditi plan novonastalim promjenama u okruženju. Primjerice, konkurencija je uvela na tržište novi proizvod. Kako bi na vrijeme osigurali aktualne, pouzdane i valjane informacije, potrebno je koristiti se marketinškim informacijskim sustavom i sustavom istraživanja tržišta.

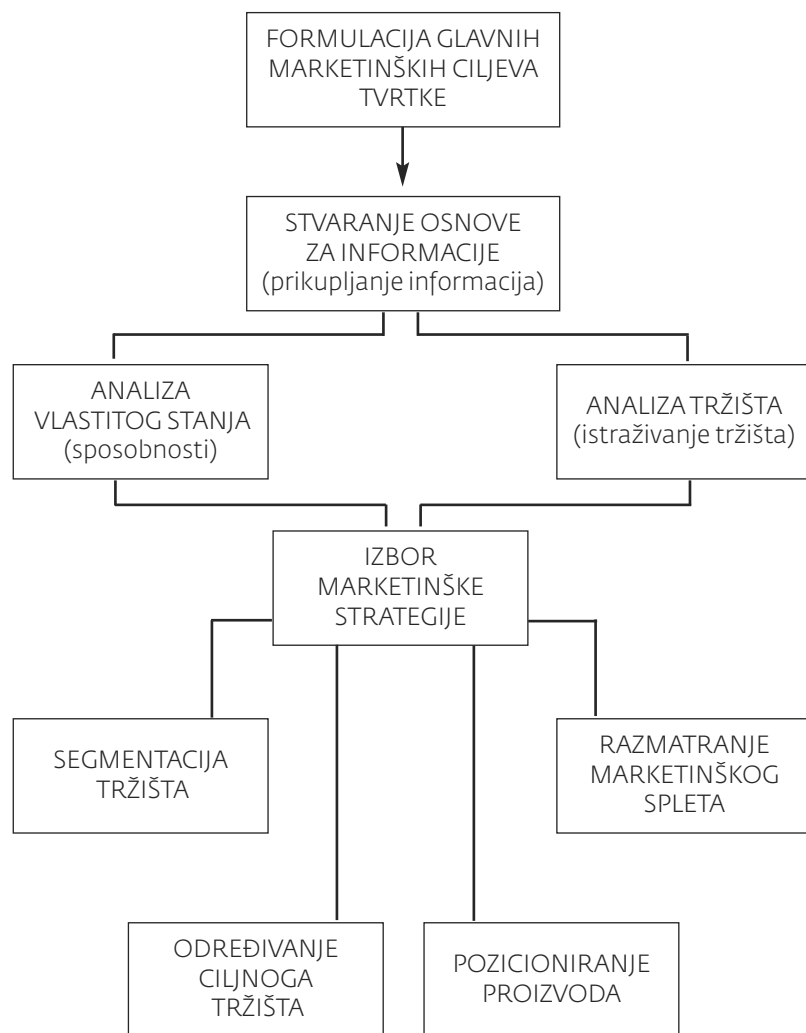
U procesu marketinškog planiranja uočavamo sljedeće faze:

<b>Marketinška analiza</b>	Obuhvaća analizu vlastitoga stanja i analizu tržišta. (Izradba SWOT-analize.)
<b>Prognoza</b>	Predstavlja viziju budućeg poslovanja, odnosno smjernice kretanja poslovne organizacije u predstojećem duljem vremenskom razdoblju.
<b>Određivanje ciljeva</b>	Konkretizira se željeno stanje koje će se nastojati ostvariti, što znači da je i uvjet da ti ciljevi budu razumljivi, realni, prihvatljivi i vremenski određeni.
<b>Strategija marketinga</b>	Odgovara na pitanje: Kako postići prethodno postavljene ciljeve? Stoga se njome usmjeravaju i usklađuju sve aktivnosti u pravcu ostvarenja postavljenih ciljeva.
<b>Taktika</b>	Predstavlja utvrđivanje konkretnih aktivnosti, puteva i načina ostvarivanja strategije u praksi, odgovarajući na pitanja: što, tko i kada će se nešto učiniti te koliko će to stajati?
<b>Kontrola</b>	Predstavlja mjere s pomoću kojih poslovna organizacija može vidjeti odvija li se sve po planu; pruža i povratne informacije potrebne za modifikaciju marketinške strategije (pritom se služimo elektroničkom obradom podataka, istraživanjem tržišta i sl.). Osnovna je svrha kontrole da utvrdi u kojoj se mjeri ostvaruju očekivanja, odnosno da upozori na odstupanja od predviđenih kretanja i aktivnosti i, u skladu s tim, pruži osnovu za korektivne mjere.

U stvarnosti se često dogodi da i najpomniji razvijani planovi ne budu provedeni onako kako je to prvotno zamišljeno. Stoga je nužno pomnivo pratiti i usklađivati provedbu plana. U tu je svrhu potrebno u proces planiranja uključiti i članove uprave,

ali i zaposlene u ostalim poslovnim odjelima. Njihova pravodobna informiranost i potpora mogu biti vrlo bitne za uspješnu provedbu plana.

I najbolji plan može biti loše ostvaren, ali ipak rentabilan (isplativ), dok loš plan, premda dobro izveden, može prouzročiti gubitke, odnosno biti nerentabilan.



S obzirom na činjenicu da je segmentacija tržišta jedna od osnovnih tržišnih strategija, vrlo je bitno da se držimo redoslijeda sljedećih aktivnosti koje se poduzimaju unutar te strategije:

- a) segmentacija tržišta
- b) određivanje ciljnoga tržišta (ciljanih segmenata)
- c) razradba marketinškoga spleta (prilagođeno ciljanim segmentima, a u kontekstu odabrane marketinške strategije)
- d) pozicioniranje proizvoda (nakon uvođenja komercijalizacije).

## 6.1.1 Marketinška analiza

Planiranje omogućuje procjenu budućih i pravodobnu pripremu za predviđena događanja.

Stoga je nužno izvršiti analizu:

- vlastitih sposobnosti, odnosno unutarnjih snaga (prednosti) i slabosti (nedostatci)
- prilika i opasnosti na tržištu i u okruženju.

Marketinšku analizu moguće je izvesti putem istraživanja.

**Ona obuhvaća pregled postojećih potrebnih podataka (sekundarni izvori), prikupljanje novih podataka (primarni izvori), analiziranje, obradbu i prezentaciju tih podataka (koji se tako prevode u informacije), potrebnih za donošenje racionalnih poslovnih odluka.**

Razlikujemo:

**Neformalno istraživanje tržišta** - je dio praćenja tržišta kroz niz neformalnih razgovora s potrošačima i prodavačima - bez formalnog upitnika.

**Formalno istraživanje tržišta** - koje se temelji na izradbi formalnoga istraživačkog projekta kako bi se prikupili primarni podatci.

Osnovne **metode** formalnog istraživanja tržišta su:

**Metoda promatranja** - istraživanje zapažanjem koje se provodi pažljivim promatranjem onoga što se događa u stvarnom životu, pri čemu se ne razgovara sa subjektima istraživanja. Pritom se bilježe samo podatci, utvrđuju činjenice, a ne mišljenja, stajališta i namjere!

Prednost: objektivnost prikupljenih podataka.

**Metoda ispitivanja** - predstavlja primjenu različitih tehnika kojima se prikupljaju informacije izravno od ispitanika s pomoću upitnika.

S ispitanicima se može kontaktirati:

- a) *telefonom*: brzi odgovor na kratka pitanja kad nije potrebno identificirati sugovornika
- b) *poštom*: ispitanicima se šalje kratki upitnik (najviše 5 pitanja s ponuđenim odgovorima za izbor), što bi ga trebali, popunjenoga, vratiti poštom (10% ih to i učini)
- c) *osobnim intervjuom*: ispitivač osobnim kontaktom dublje ulazi u problematiku i mišljenje ispitanika.

### Eksperimentalna metoda

Eksperimenti u istraživanju tržišta se sastoje u mjerenju reakcija ili ponašanja potrošača u situacijama, npr. uvođenja novog proizvoda na tržište, promjene cijena...

Eksperimenti se provode nad odgovarajućom skupinom – uzorkom ispitanika uz pri-

mjenu upitnika i promatranjem reakcija.

### Najčešći instrument istraživanja je UPITNIK

UPITNIK mogu činiti otvorena i zatvorena pitanja.

#### OTVORENA PITANJA:

- omogućuju ispitaniku odgovor vlastitim riječima
- često daju više informacija, jer ispitanici nisu ograničeni pri odgovaranju.

#### ZATVORENA PITANJA:

- prikazuju sve moguće odgovore, a ispitanik izabire svoj odgovor
- pružaju odgovore koje je lakše protumačiti i predati na tablice radi statističkih pokazatelja.

### FORMULIRANJE PITANJA

1. Istraživač treba koristiti jednostavne, neposredne i nesugestivne formulacije;
2. Prethodno treba testirati pitanja prije široke primjene;
3. Posvetiti pozornost redosljedu ispitivanja:
  - vodeće pitanje treba izazvati što veći interes
  - teška i osobna pitanja ostaviti za kraj intervjua
  - postaviti logički red pitanja.

PRIMJER UPITNIKA (ANKETE) za otvaranje internet-caféa u školi:

1. Slažete li se s idejom o otvaranju internet-caféa u našoj školi?
  - a) Slažem se u potpunosti
  - b) Slažem se
  - c) Niti se slažem, niti se ne slažem
  - d) Ne slažem se
  - e) Uopće se ne slažem
2. Posjećujete li internet-café?
  - a) Da
  - b) Ne
3. Ako je odgovor DA, koliko vremena tjedno provodite u internet-caféu?
  - a) Do 1 sata
  - b) 2-4 sata
  - c) Više od 4 sata
4. Imate li interesa posjetiti internet-café u školi, kada bi postojao?
  - a) Da
  - b) Ne
  - c) Možda

5. Koliko ste spremni platiti za boravak u školskom internet-caféu za 60 minuta?
  - a) 15,00-25,00 kuna
  - b) 25,00-35,00 kuna
6. Koje bi Vam dodatne usluge u njemu bile zanimljive?
  - a) Konzumacija bezalkoholnih pića
  - b) Slušanje glazbe
  - c) Konzumacija pekarskih proizvoda (slanaca, kifla, buhtla, sendviča)
7. Kada posjećujem internet-café najvažnije mi je  
.....  
.....
8. Koja Vam prva riječ padne na pamet kada čujete:  
internet-café .....  
glazba .....  
dopisivanje .....  
surfanje .....

Tvrtke se u procesu prikupljanja podataka potrebnih za analizu unutarnjih i vanjskih čimbenika mogu koristiti *benchmarking* metodom. Mogu prikupljati podatke o uspješnim pojedincima ili tvrtkama te njihovim znanjima koje će kasnije prilagoditi i poboljšati za potrebe vlastitog poslovanja. To, međutim, ne znači da je nešto što je uspješno kod drugih nužno dobro i preporučljivo i za nas. Ovdje se radi isključivo o „učenju od najboljih“, a ne o neovlaštenu prisvajanju tuđeg intelektualnoga ili nekog drugog zaštićenoga vlasništva. Znači, uspoređujemo stanje u vlastitome sa stanjem u konkurentskom poduzeću (vježbeničkoj tvrtki) i utvrđujemo mogućnosti za primjenu i oplemenjivanje tuđih iskustava (npr. u kojoj mjeri mala tvrtka koja se bavi prodajom namještaja u Hrvatskoj može koristiti iskustva velikih, poznatih poduzeća koja se bave proizvodnjom i prodajom namještaja iz inozemstva. Iskustva se mogu odnositi na izvrstan dizajn, materijal, ambijent prodavaonice i sl.).

Na temelju informacija spoznanih iz prikupljenih podataka moguće je provesti SWOT-analizu koja podrazumijeva:

➤ Analizu prednosti (*strengths*) i slabosti (*weaknesses*):

Unutarnji čimbenici	Prednosti	Slabosti
ljudski potencijali: menadžment i ključne sposobnosti		
tehnološka osposobljenost		
razvoj proizvoda: cijena, sastav i kvaliteta promocija		
organizacijsko ustrojstvo		
financijske mogućnosti		
imidž tvrtke		

➤ Analizu prilika (*opportunities*) i prijetnji (*threats*):

Vanjski čimbenici	Prilike	Prijetnje
tržište: položaj proizvoda i očekivanja te potrebe kupaca		
konkurencija		
tehnologija: promjene i razvoj		
gospodarstvo: monetarno-kreditna politika, rast, inflacija, pravni propisi		
društvena zbivanja: trend uvažavanja obrazovanja i znanosti, trend povratka u prirodu, trend zdravlja i psihofizičke stabilnosti		

## 6.1.2 Marketinška strategija i taktika

Kao što znamo, općenito pod strategijom podrazumijevamo planiranje dugoročnih ciljeva i zadataka tvrtke, smjerova akcije, načina i sredstava za njihovo ostvarenje. Osnovna svrha marketinške strategije je isključivo postizanje konkurentske prednosti, a odgovara na pitanje »Kako stići do cilja?«

**Marketinška strategija** je strategija koja je koncipirana na principima marketinga, odnosno tržišnim principima. Svojom jednostavnošću i usmjerenošću na potrebe ciljnih skupina osigurava očekivanu djelotvornost. Stoga najčešće obuhvaća:

### a) Određivanje ciljnoga tržišta i odgovarajućih ciljeva

Prije određivanja ciljnoga tržišta treba znati da se heterogeno tržište dijeli na svoje manje dijelove, odnosno segmente, koje nazivamo i *homogenim tržištima*, a koja čine skupinu potrošača koji su vezani određenim zajedničkim značajkama.

Kriteriji koji nam pomažu u segmentaciji, odnosno podjeli tržišta na manja ciljna tržišta su:

Kriteriji:	Obilježja:
Zemljopisni	- zemlje - regije - gradovi - prigradska naselja - sela - zaseoci - kućanstva.
Demografski	- životna dob i spol - mjesečna primanja i zanimanje - obiteljski status - nacionalna i vjerska pripadnost - stupanj obrazovanja - materijalno-imovinski status.
Psihografski	- obiteljski odnos - način ljetovanja i zimovanja - gledanje TV programa - uporaba interneta - hobiji, šport, rekreacija, čitanje novina, magazina, knjiga - članstvo u različitim organizacijama - političke sklonosti - vrsta automobila i sl.

Tvrtke (poslovne organizacije):

Kriteriji:	Obilježja:
Opis tvrtke	- djelatnost - pravni oblik - vrsta (veleprodaja, maloprodaja, proizvodnja) - broj zaposlenih - životni vijek - kupovna moć - lokacija - ostvareni prihodi - način distribucije.
Zemljopisni smještaj	- proizvodnih pogona - distribucijskih kanala.

Zatim slijedi postupak procjene odabira jednog ili više segmenata. Svaka homogena skupina može biti izabrana kao ciljna skupina ili ciljno tržište prema kojemu se usmjerava tržišna politika. Tvrtke koje vrše izbor ciljnog tržišta sa svrhom preciznijeg zadovoljavanja potreba potrošača, vrlo često ostvaruju veću prodaju, veći udio na tržištu i veće profite. Time svjesno djeluju na pronalaženju vlastitih pravaca i načina poslovanja.

U procesu analize tržišnih segmenata, a u svrhu odabira najpovoljnijega ciljnog segmenta, izrađuje se *tržišna mreža* koja se sastoji od niza kvadrata poput šahovske ploče. Svaki kvadrat predstavlja homogenu skupinu kupaca s posebnim potrebama, odnosno tržišne segmente.

*Primjer* mreže potreba za sredstvima za hlađenje. Skupine potrošača predstavljene su u pojedinim segmentima, prema zemljopisnom području, po mjestima uporabe, koji potražuju različite tipove proizvoda (veliki, mali, električni, plinski hladnjaci i sl.).

#### TRŽIŠNA MREŽA

područje mjesto uporabe	Gorski Kotar	Istra	Dalmacija
kućanstva			
bolnice			
hoteli			

Segmentaciju vršimo jer želimo saznati:

- tko su potrošači, a tko ne-potrošači?
- koje kategorije troše više, a koje manje?
- koje konkretne proizvode kupuju, odnosno koju im korist pružaju? (Svaki potencijalni kupac postavlja pitanje: »Što dobivam ako kupim ovaj proizvod ili uslugu?«)

Na taj se način omogućuje da proizvođači pozicioniraju, odnosno razviju pravi proizvod za svako pojedino ciljno tržište umjesto da se napor rasipa na masovno tržište. Taj napor treba usmjeriti na kupce koji pokazuju veći interes za kupnju.

#### b) Odabir najbolje kombinacije elemenata marketinškoga spleta za podmirenje potreba toga ciljnog tržišta

Nakon što je izvršen izbor ciljnoga tržišta, za nj je potrebno konkretizirati ciljeve i aktivnosti primjenjive u okviru elemenata marketinškoga spleta: proizvod, cijena, plasman i promidžba.

**Proizvod** – razvoj pravog proizvoda za ciljni segment (izbor odgovarajućih karakteristika proizvoda, diferencijacija, pakiranje, sortiranje, standardizacija i sl.).

Stručno znanje o proizvodu obuhvaća:

Informacije vezane uz proizvod	Primjer
Proizvođač	
Marka	
Sastav	
Osnovna korist	
Dodatna korist (diferencijalna prednost)	
Cijena	
Uvjeti plaćanja	
Uvjeti dostave/ispоруke	
Uvjeti jamstva	
Mogućnost reklamacije	
Servis	
Dodatne usluge	
Mogućnosti uporabe	



Dobro je prikazati i ukupan asortiman proizvoda koji tvrtka nudi:

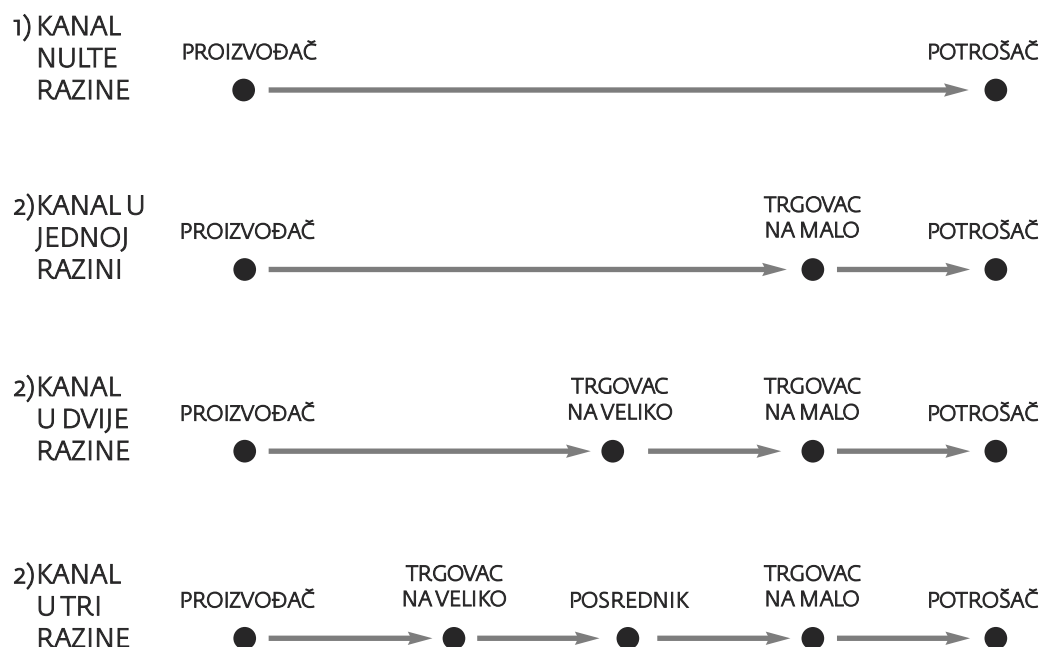
- uski ili širok asortiman (širina asortimana)
- plitak ili dubok asortiman (dubina asortimana).

**Distribucija** – gdje, kada i tko će ponuditi proizvod na prodaju, izbor mjesta prodaje, prodajnih kanala i sl.

Kanal distribucije karakterizira broj razina kanala.

Razinu kanala predstavlja svaki posrednik koji obavlja neki posao u približavanju proizvoda i njegova vlasništva krajnjem kupcu.

Primjeri različitih razina kanala:



Potrebno je naglasiti da vježbenička tvrtka primjenjuje treću i četvrtu razinu kanala, odnosno zauzima poziciju ili trgovca na veliko ili posrednika.

**Cijena** – pogodnom cijenom nastojimo privući kupce; pritom bismo trebali uzeti u obzir uvjete konkurencije, npr. njihove marže, popuste, uvjete prodaje i sl.

**Komunikacija** – pravovaljana tržišna komunikacija, odnosno informiranje ciljnih segmenata gotovo je nezaobilazno da bi se nudio pravi proizvod, na pravome mjestu, u pravo vrijeme i po pravoj cijeni. Pritom se nastoji postići izbor najbolje kombinacije promidžbenih aktivnosti (oglašavanje, osobna prodaja, unaprjeđenje prodaje, publicitet, odnosi s javnošću).

Pri izboru odgovarajuće strategije u obzir se uzimaju i rezultati istraživanja naše sadašnje pozicije na tržištu u odnosu na konkurenciju (je li dominantna, jaka, povoljna, održiva, slaba ili neodrživa?). Na taj način dolazimo do saznanja o mogućnostima ulaska na neka nova tržišta, ali i o prednostima kojima možemo steći željenu tržišnu poziciju. Stoga izbor odgovarajuće marketinške strategije bitno može utjecati na poslovanje neke tvrtke i osposobiti je za sudjelovanje na tržištu. Nijedna strategija nije najbolja baš za sve tvrtke u određenoj industriji. Postoje četiri osnovna marketinška pristupa na tržištu:

1. Prodaja postojećih proizvoda postojećim ciljnim tržištima (najmanje riskantno);
2. Prodaja novih proizvoda postojećim ciljnim tržištima;
3. Prodaja postojećih proizvoda novim ciljnim tržištima;
4. Prodaja novih proizvoda novim ciljnim tržištima (najviše riskantno).

Marketinška strategija u tijeku svoga izvođenja zahtijeva donošenje mnogih odluka, a to su najčešće taktičke odluke. Budući da je planiranje marketinške strategije prikazano u okviru marketinškoga plana, može se očekivati da i taktičke odluke budu usklađene s osnovnim načelima marketinške strategije, odnosno marketinškoga plana. Stoga se i taktičke odluke donose gotovo svakodnevno na područjima politike pojedinih elemenata marketinškoga spleta:

1. Politika proizvoda
2. Politika cijena
3. Politika plasmana (distribucije)
4. Politika komunikacije.

Primjer:

Tvrtka koja se bavi proizvodnjom i prodajom ukrasnih omota.

#### Ad 1) Politika proizvoda

**Strategija** – promjena asortimana boja i veličina omota, a u skladu s novonastalim rezultatima istraživanja ciljnoga tržišta.

**Taktika** – dodati, ili odbaciti konkretne uzorke boja ili veličina omota ovisno o ukusu i preferenciji potrošača, odnosno kupaca.

#### Ad 2) Politika cijena

**Strategija** – održavanje politike povoljnih cijena bez davanja bilo kakvih povlastica.

**Taktika** – ako konkurentni proizvođači na drugim tržištima smanje cijenu, ne slijediti njihov primjer.

#### Ad 3) Politika plasmana (distribucije)

**Strategija** – nastojat će se prodavati u svakoj malotrgovinskoj prodavaonici koja je spremna plasirati naše proizvode na području gdje žive potencijalni kupci zainteresirani za tu vrstu proizvoda.

*Taktika* – ako se na području gdje smo već dosad plasirali naše proizvode otvori nova veletrgovina, bit ćemo spremni i tamo ponuditi naš proizvod na prodaju.

#### Ad 4) Politika komunikacije

*Strategija* – putem integrirane marketinške komunikacije promovirat ćemo povoljne cijene i zadovoljavajuću kvalitetu, sve u skladu sa zahtjevima našega tržišnog segmenta.

*Taktika* – redovito mijenjati raspored na policama, ulagati u motivaciju i stručno osposobljavanje prodavača, koristiti integriranu marketinšku komunikaciju (oglašavanje na radiopostajama i u tjednim časopisima) i, u skladu s tim, inovirati promidžbene poruke radi stvaranja pozitivnog imidža tvrtke

### 6.1.3 Kontrola

Kako ćemo znati da smo stigli tamo kamo smo željeli?

Prije negoli se pristupi provedbi plana, tvrtka mora utvrditi metode kojima će kontrolirati ostvarenje zacrtanih ciljeva i imenovati odgovorne osobe za ta mjerenja.

Za proces upravljanja marketingom nužno je praćenje rezultata ostvarivanja plana kako bi se, u slučaju potrebe, u kratkom vremenu mogle obaviti potrebne prilagodbe plana. Praćenje rezultata može se obavljati na temelju unutarnjih izvora informacija, kao što su različita izvješća i prikupljanjem vanjskih podataka putem terenskog istraživanja, primjerice, testiranjem upoznatosti potrošača ciljnoga tržišta s novim proizvodom tvrtke i sl.

Moguće je da marketinške strategije, za koje smo se opredijelili, ne daju očekivane rezultate ili da neki dijelovi marketinškoga spleta ne djeluju kako je predviđeno. Uzroci mogu biti unutar tvrtke ili u okružju, na primjer djelovanje konkurencije. Neovisno o uzroku, u tom je slučaju nužno razmotriti izvor problema i prilagoditi marketinški splet novonastaloj situaciji.

#### Vježba:

Nastavnik u ovoj vježbi može učenike podijeliti u nekoliko skupina i podijeliti im zadatke:

Prva skupina  
- izrađuje SWOT-analizu;

Druga skupina  
- vrši segmentaciju i određuje ciljno tržište;

Treća skupina  
- određuje marketinški splet;

Četvrta skupina  
- određuje strategiju i taktiku za svaki element marketinškoga spleta.

Primjer SWOT-analize tvrtke koja se bavi prodajom namještaja na veliko:

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dobra lokacija trgovine na veliko (dostupnost potencijalnim kupcima)</li> <li>- blizina tržišta prodaje</li> <li>- razvijeno tržište dobavljača</li> <li>- sposobnost i stručnost radnika</li> <li>- zadovoljavajući iznos početnoga kapitala</li> <li>- snažna početna motivacija, entuzijazam</li> <li>- kvalitetan i bogat asortiman</li> <li>- jasno postavljeni ciljevi</li> <li>- dobar protok informacija unutar tvrtke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lokacija - uzimajući u obzir zagušenost prometnica (poslovna zona Zagreb)</li> <li>- nepoznatost na tržištu</li> <li>- nedovoljno poznavanje boniteta kupaca</li> <li>- početno nepovjerenje partnera</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE (ZAPREKE)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- rastući trend potrošnje namještaja</li> <li>- proširenje tržišta VT-a, povezivanje s novim tvrtkama</li> <li>- mogućnost pokretanja vlastite proizvodnje</li> <li>- mogućnost nastupa na smotrama/sajmovima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- velika konkurencija (domaća i inozemna, VT-ovi komercijalisti)</li> <li>- nepovoljni krediti</li> <li>- politička previranja</li> <li>- siva ekonomija</li> </ul>

## 6.2. PRIPREMA I RAŠČLAMBA SUDJELOVANJA NA SMOTRI/SAJMU VT-a S GLEDIŠTA ORGANIZATORA

### 6.2.1 Priprema za Smotru/sajam s gledišta organizatora

Shematski prikaz planiranja i pripreme sudjelovanja na Smotri/sajmu VT-a



#### Kako treba započeti organizaciju Međunarodne smotre/sajma?

Niz inozemnih kontakata u svijetu vježbeničkih tvrtki nudi i velik izazov kao krunu međunarodnog poslovanja, a to je organizacija Međunarodne smotre/sajma.

Ništa ljepše nego nakon virtualnih kontakata susresti se s poslovnim partnerima uživo. Događaj je to koji svakoga veseli.

#### Kako treba započeti organizaciju Međunarodne smotre/sajma?

Organizaciju Smotre/sajma treba postaviti i kao svaki projekt.

Trebamo:

- sebi postaviti zadatak s jasnim ciljem što želimo postići;
- odrediti voditelja projekta i izvršitelje;
- planirati vrijeme i mjesto održavanja Smotre/sajma;
- izvršiti načelnu rezervaciju prostora i opreme;
- odrediti maksimalan broj izlagača i pristupiti izradbi kalkulacije;
- osigurati sredstva s maksimalnim uključenjem sponzora;
- objaviti događanje na mrežnoj stranici i glavnoj stranici EUROPEN-a, i to zajedno s aplikacijom za prijavu sudionika izlagača;
- po zaključenju prijave izvršiti konačnu narudžbu prostora i opreme;
- pripremiti konferansu, plan i program događanja, natjecanja, akreditacije;

- izraditi info-katalog Smotre/sajma i proslijediti ga putem e-pošte izlagačima;
- poslati pozive sponzorima, uzvanicima, gostima, medijima;
- osigurati nagrade, zahvalnice;
- zaprimiti izgrađene štandove;
- obaviti generalnu probu ceremonije otvorenja Smotre/sajma uz provjeru sve potrebnih tehnika za to;
- izvršiti prihvata izlagača sa zaduženjem opreme;
- pratiti protokol da se sve odvija po planu;
- po završetku Smotre/sajma prikupiti ankete o zadovoljstvu izlagača;
- obaviti proglašenje pobjednika, dodijeliti nagrade i svim sudionicima uručiti potvrde o sudjelovanju te obaviti ceremoniju zatvaranja Smotre/sajma i razduživanje opreme;
- nakon Smotre/sajma izvršiti analizu zadovoljstva izlagača i uspješnost čitavog projekta;
- izraditi bilten Smotre/sajma s pratećom dokumentacijom, fotografijama, filmom;
- postaviti bilten na mrežne stranice.

Agencija za strukovno obrazovanje koristi vlastiti informacijski sustav **VETIS**, gdje možete dobiti sve potrebne informacije o prijavama za sudjelovanje te podatke s točnim terminima za održavanje Smotre/sajma vježbeničkih tvrtki.

Za ulaz u **VETIS** potrebno je pokrenuti internetski pretraživač (*Mozilla Firefox* ili *Internet Explorer*) te u adresnu traku upisati adresu <https://vetis.aso.hr:8443>, unijeti korisničko ime i zaporku (dodijeljenu za pristup vaše škole upitnicima na internetskim stranicama Agencije) u za to predviđena polja i odabrati **ULAZ**.

U Središnjem uredu vježbeničkih tvrtki dobit ćete precizne informacije kako se prijaviti za sudjelovanje na Smotri/sajmu VT-a, upoznati kriterije odabira sudionika Smotre/sajma, uvjete koje mora ispuniti vježbenička tvrtka da bi stekla pravo sudjelovanja na Smotri/sajmu vježbeničkih tvrtki.

Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa i Agencija za strukovno obrazovanje organiziraju i provode Smotru/sajam vježbeničkih tvrtki jednom godišnje. Pravo sudjelovanja imaju sve strukovne škole u Republici Hrvatskoj koje provode program *Vježbenička tvrtka* i koje su provele registraciju vježbeničke tvrtke kroz institucije uključene u rad Središnjeg ureda vježbeničkih tvrtki.

Kao i svako natjecanje, tako i Smotra/sajam podrazumijeva planiranje kao jedan od uvjeta nužnih za uspješnu realizaciju Smotre/sajma. Planiranje obuhvaća sve faze projekta - od planiranja i pripreme, preko provedbe te poslova što ih moramo provesti nakon završetka Smotre/sajma.

## Aktivnosti organizatora vezane uz organizaciju Smotre/sajma vježbeničkih tvrtki

R. br.	Odgovorne osobe	Zaduženja	Rokovi
1.		Pripremiti podloge za unos svih podataka o prostoru, opremi, infrastrukturi... potrebnih za provedbu Smotre/sajma i s time upoznati odgovorne osobe.	do 31. siječnja
2.		Pripremiti podatke za izradbu financijskog plana po strukturi i mjestu troška i dostaviti ih odgovornim osobama.	do 31. siječnja
3.		Objediti sve financijske planove po strukturi i mjestu troška, usporediti njihovu ukupnu vrijednost, uskladiti planove kako bi ih sveli u proračunske okvire. Dostaviti objedinjeni Financijski plan odgovornim osobama na odobrenje. Odobreni Financijski plan dostaviti u Računovodstvo.	do 10. veljače
4.		Objedinjene podatke o potrebama za Smotru/sajam proslijediti odgovornim osobama.	do 10. veljače
5.		Koordinacija svih aktivnosti i vođenje računa o pravodobnom izvršenju određenih a aktivnosti (s definiranim nositeljima i točno definiranu roku izvršenja dogovorenom na sastancima s odgovornim osobama).	trajno
6.		Ispianirati organizaciju prostora (broj i raspored štandova i ukupna organizacija prostora): prostore za izlaganje, objed, svečano otvorenje i zatvaranje Smotre/sajma, prezentaciju, garderobu, Okrugli stol Smotre/sajma VI-a itd.	najkasnije 3 tjedna prije Smotre/sajma
7.		Pripremiti sve procedure o načinu i pravima korištenja prostora planirana za održavanje Smotre/sajma: > definirati prostor za slobodno kretanje posjetitelja > predložiti način označavanja svakog prostora > odrediti osobe koje će voditi posjetitelje > odrediti potrebnu opremu za ozvučenje i predložiti ustanovu koja iznajmljuje i postavlja tu opremu > odrediti potrebnu opremu za glavnu pozornicu i način njezina opremanja > jasno definirati obveze svih sudionika Smotre/sajma > odrediti obveze škola domaćina glede pripreme Smotre/sajma, opremanja i rasporemanja prostora.	10 dana prije početka Smotre/sajma
8.		Osmisliti i osigurati zahvalnice, pohvalnice za svakog sudionika Smotre/sajma te osmisliti i osigurati akreditacije za svakog sudionika Smotre/sajma.	tri tjedna prije početka Smotre/sajma
9.		Pripremiti tehnička rješenja organizacije i provedbe Smotre/sajma (organizacija prostora, organizacijska potpora, oprema prostora...).	tjedan dana prije početka Smotre/sajma

10.		Izraditi Financijski plan po strukturi i mjestu troška i dostaviti ga mjerodavnim osobama i institucijama.	10. veljače
11.		Odgovornoj osobi dostaviti sve podatke o potrebama glede prostora, opreme i infrastrukture izložbenoga prostora.	10. veljače
12.		Dogovoriti prijevoz opreme te opremanje prije i rasporemanje prostora nakon zatvaranja Smotre/sajma	mjesec dana prije početka Smotre/sajma
13.		Napisati Operativni plan (tijek) opremanja i rasporemanja prostora (vrijeme početka, dužina trajanja svake aktivnosti opremanja i rasporemanja izložbenoga prostora).	mjesec dana prije početka Smotre/sajma
14.		Napisati Operativni plan (tijek) provedbe Smotre/sajma (vrijeme početka, duljina trajanja svake aktivnosti za trajanja Smotre/sajma).	mjesec dana prije početka Smotre/sajma
15.		Dogovoriti i organizirati prihvata sudionika Smotre/sajma u hotelima.	mjesec dana prije početka Smotre/sajma
16.		Osigurati prehranu za održavanje Smotre/sajma.	mjesec dana prije početka Smotre/sajma
17.		Formirati organizacijski odbor Smotre/sajma i organizirati sastanak (popis članova s prijedlogom njihovih zadaća).	mjesec dana prije početka Smotre/sajma
18.		Odrediti koncepciju i okvir Smotre/sajma, informirati javnost o tijeku aktivnosti, ostali uključeni u organizaciju i realizaciju, sačekati odobrenje Financijskoga plana...	10. veljače
19.		Završiti promidžbeni materijal.	20. veljače
20.		Osigurati smještaj/polupansion.	mjesec dana prije početka Smotre/sajma

21.	Organizirati smještaj učenika/mentora, raspored sudionika po hotelima i sobama. Pritom je važno voditi računa dokad sudionici moraju doći, napraviti raspored njihova dolaska i odlaska do mjesta održavanja Smotre/sajma, a potom i povratka...	tjedan dana prije početka Smotre/sajma
22.	Svim sudionicima dostaviti sjedeće podatke: naziv hotela, popis smještenih osoba, podatke o prihvatu u dolasku i odlasku, točan raspored događanja, obveze sudionika...	tjedan dana prije početka Smotre/sajma
23.	Objaviti prijave za Smotru/sajam VT-a. Obavijestiti VT-ove iz inozemstva o mogućnostima i uvjetima sudjelovanja na Smotri/sajmu	20. veljače
24.	Kontaktirati sa svim već dosad informiranim institucijama (npr. MINGORP, HOK, HGK...) i pozvati ih na sastanak te ih upoznati s koncepcijom Smotre/sajma, tj. o dosad učinjenom, problemima s kojima smo suočeni, potrebama za njihovo uključivanje za što uspješniju pripremu, realizaciju, vrjednovanje i analizu Smotre/sajma...).	mjesec dana prije početka Smotre/sajma
25.	Osmisliti program otvorenja i zatvaranja Smotre/sajma (tko i do kada, što je za to potrebno).	mjesec dana prije početka Smotre/sajma
26.	Proslijediti pozive za dolazak na otvorenje/posjet.	dva tjedna prije početka Smotre/sajma
27.	Osmisliti slogan Smotre/sajma, logo, akreditacijske kartice (za najtečajlje, mentore, organizatore...).	do mjesec dana prije početka Smotre/sajma
28.	Dati u izradbu Vremenik događanja koji će sadržavati podatke (o otvorenju, podjeli zahvalnica, pohvalnica, zatvaranju Smotre/sajma i najavi buduće smotre/sajma), uz: - kratak opis Smotre/sajma, popis učenika/sudionika, nastavnika/mentora, sadržaj događanja... - popis sponzora.	tri tjedna prije početka Smotre/sajma
29.	Ispisati zahvalnice i pohvalnice.	14 dana do početka Smotre/sajma
30.	Odnijeti pohvalnice i zahvalnice na potpis ministru MZOŠ-a.	10-14 dana prije početka Smotre/sajma

## 6.2.2 Raščlamba nakon Smotre/sajma s gledišta organizatora

Aktivnosti što ih poduzimamo po svršetku Smotre/sajma zahtijevaju isti opseg posla kao i sama realizacija Smotre/sajma.

Smotra/sajam nije završila nakon zatvaranja, jer tada slijedi obradba onoga što smo uspjeli njome i ostvariti.

Smotra/sajam se isplati samo onda kada se postignu zadani ciljevi. Vrlo je važno da organizator zna prepoznati očekivanja sudionika od Smotre/sajma. Na taj način dolazi do saznanja o konkretnim mjerama koje mora poduzeti kako bi se ostvarili njezin cilj i strategije.

Vrjednovanje organizacije Smotre/sajma možemo izvršiti uz pomoć evaluacijskog upitnika predviđena za sve sudionike Smotre/sajma. To je samo jedan od načina kako doći do povratne informacije o potrebama sudionika, kao i kvaliteti usluge koju smo im osigurali prilikom organizacije Smotre/sajma. Ciljna skupina za popunjavanje upitnika su nam svi sudionici. Njime ćemo dobiti uvid u jake i slabe strane organizacije, ostvarene prednosti ili nedostatke koje na budućim smotrama/sajmovima moramo zadržati, odnosno korigirati. Rezultati evaluacije ujedno predstavljaju i izazov za organizatora nezaobilazan pri planiranju Smotre/sajma u narednoj poslovnoj godini.

Po svršetka Smotre/sajma potrebno je napraviti analizu njezinih troškova. Analiza se mora podudarati s planiranim troškovima donesenim prije same realizacije Smotre/sajma. Ovdje analiziramo planirane i ostvarene troškove u odnosu na one odobrene troškovnikom kojega su donijele mjerodavne institucije i osobe. Pri planiranju se uzimaju u obzir sljedeći troškovi:

1. Troškovi izložbenog prostora, pod kojim se podrazumijevaju:
  - uređenje-najamnina štanda
  - oprema štanda (stol, stolci, pregrade, podne obloge...)
  - priključak za struju, telefon, internet...
  - prijavna pristojba izlagača
  - osiguranje
  - naknada za vrijeme pripremnog/raspremanog razdoblja Smotre/sajma vježbeničkih tvrtki;
2. Troškovi sudionika Smotre/sajma, pod kojim se podrazumijevaju:
  - sudionici na štandu (tri učenika i jedan nastavnik)
  - putni troškovi
  - smještaj
  - prehrana;
3. Promidžbeni troškovi, pod kojim se podrazumijevaju:
  - sajamski oglas
  - pozivnice, pohvalnice, zahvalnice
  - eksponati
  - katalogi, brošure, letci
  - plakati



- akreditacije za sudionike Smotre/sajma
- dodatne akreditacije (pomagači pri organizaciji Smotre/sajma, nastavnici-posjetitelji)
- uredski materijal
- prezentacija.

**Zaključak:** Smatrat će se da je Smotra/sajam uspješno realizirana ako su zadovoljeni svi zadani kriteriji za provedbu Smotre/sajma i ako troškovi ne prelaze okvire onih planiranih.

### 6.3 PRIPREMA I RAŠČLAMBA SUDJELOVANJA NA SMOTRI/SAJMU VT-a S GLEDIŠTA SUDIONIKA

Organizaciju i sudjelovanje na Smotri/sajmu vježbeničkih tvrtki treba prihvatiti kao jedan projekt u tijeku rada u vježbeničkoj tvrtki tijekom školske godine. Na raspolaganju su nam točno određena financijska sredstva, ljudi (radnici vježbeničke tvrtke sa svojim znanjima, umijećima, sposobnostima i kreativnošću) i vrijeme. Uspjeh vježbeničke tvrtke na Smotri/sajmu ovisi o sposobnostima njezina voditelja da raspoložive resurse iskoristi na najbolji mogući način.

Vježbenička tvrtka na Smotri/sajmu može sudjelovati kao izlagač ili kao posjetitelj. U oba su slučaja potrebne temeljite pripreme.



Smotra/sajam vježbeničkih tvrtki u Jastrebarskom 2008. godine

#### Pripreme za posjet Smotri/sajmu vježbeničkih tvrtki kao posjetitelj:

- saznati kada i gdje se održava Smotra/sajam vježbeničkih tvrtki
- saznati listu izlagača
- znati tko su naši kupci, tko su dobavljači, a tko su konkurenti
- pripremiti posjetnice i prospekte naše vježbeničke tvrtke.

#### Zadatci za posjet Smotri/sajmu:

- Podijeliti radnike vježbeničke tvrtke u skupine od 2 (3) učenika/ce
- Razmotriti materijale za posjet Smotre/sajma:
  - propusnica za Smotru/sajam
  - mogućnost plaćanja na Smotri/sajmu

- Analizirati sredinu Smotre/sajma (u smislu prisutnih kupaca, dobavljača, konkurencije)
- Popuniti Upitnik za oblikovanje štanda konkurencije ili dodijeljene vježbeničke tvrtke
- Obaviti vrjednovanje prodajne dokumentacije konkurencije ili dodijeljene vježbeničke tvrtke
- Evidentirati posjet prisutnih dobavljačkih tvrtki vježbeničke tvrtke
- Radnicima VT-a omogućiti kupnju proizvoda ponuđenih na Smotri/sajmu
- Napisati izvješće o posjetu Smotri/sajmu.

#### Što svaka skupina planira za posjet Smotri/sajmu?

- Potražiti najmanje dvije vježbeničke tvrtke iz sljedećih kategorija: kupac, dobavljač, konkurencija, inozemna vježbenička tvrtka i vježbenička tvrtka iz vlastite škole, vježbeničke tvrtke koje nude proizvode za osobnu kupnju suradnika.
- Sastaviti **pisano izvješće** o posjetu Smotri/sajmu (jedna A4 stranica na osobnom računaru, veličina slova 11, font *Arial*) sa sljedećim prilogima do \_\_\_\_\_ (odrediti nadnevak do kojega izvješće treba donijeti):

- analiza sredine Smotre/sajma
- po dva ispunjena upitnika za prodajni razgovor, štand i prodajnu dokumentaciju konkurentskih i dobavljačkih tvrtki vježbeničke tvrtke
- ovjerena propusnica za Smotru/sajam
- dokumentacija o zaključenoj kupnji na Smotri/sajmu
- fotografije po slobodnom izboru.

Upitnici se za prodajni razgovor, štand i prodajnu dokumentaciju konkurentskih i dobavljačkih tvrtki nalaze kao prilozi na CD-u:

- Radni list br. 1 - Opis proizvoda i usluge
- Radni list br. 2 - Radni list za prodajni razgovor
- Radni list br. 3 - Prosudbeni listić za prodajni razgovor
- Radni list br. 4 - Prosudbeni listić za prodajni razgovor II.
- Radni list br. 5 - Ocjena posjeta štandu (informacije o izlagaču)
- Radni list br. 6 - Ocjena prodajnog razgovora

#### Faze sudjelovanja na Smotri/sajmu vježbeničkih tvrtki:

1. Planiranje i priprema za sudjelovanje na Smotri/sajmu
2. Održavanje Smotre/sajma
3. Rad nakon Smotre/sajma.

### 6.3.1 Planiranje i priprema Smotre/sajma

Ovo je faza u kojoj odluku o sudjelovanju na Smotri/sajmu donose voditelj vježbeničke tvrtke, ravnatelj škole i sami radnici vježbeničke tvrtke. Bilo bi dobro (ako je moguće) s partnerskom tvrtkom dogovoriti sponzorstvo reklamnim materijalima, ali nije nužno - jer bi Smotru/sajam vježbeničkih tvrtki trebalo iskoristiti za promociju vježbeničke, a ne partnerske tvrtke. Korisno je da odluku o sudjelovanju na Smotri/sajmu imate u pisanom obliku i koju je potpisala odgovorna osoba. Ako radnici vježbeničke tvrtke u nekom trenutku izgube motivaciju za rad, možete ih podsjetiti na njihove obveze. I vaša partnerska tvrtka može zaboraviti na svoja obećanja pa je, kad tražite obećane materijale, korisno imati nešto što će je podsjetiti na obveze.

Po donošenju odluke o sudjelovanju, slijedi izradba detaljnog plana sudjelovanja na Smotri/sajmu.

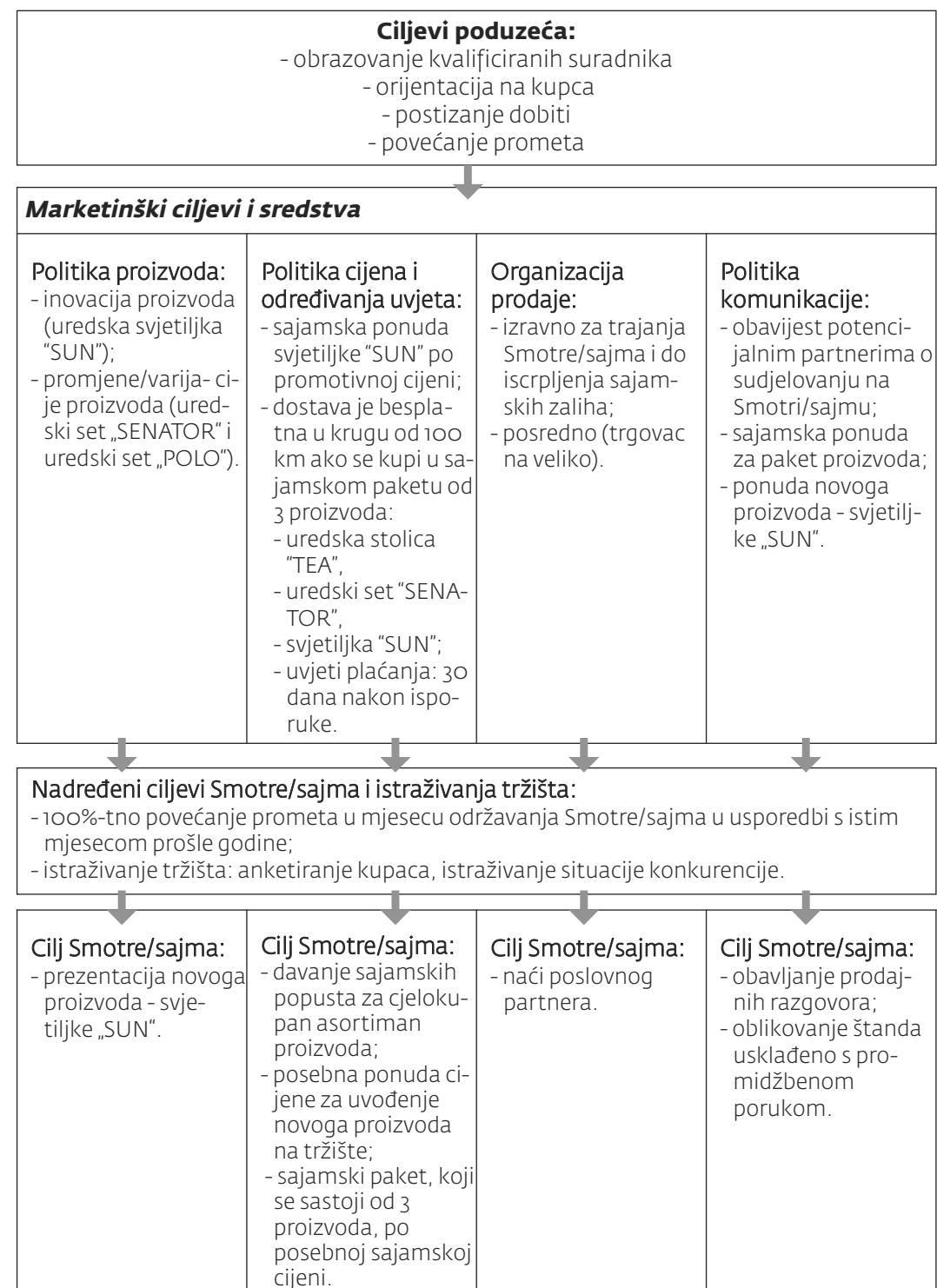
Planiranje je jako važno za uspješno sudjelovanje na Smotri/sajmu. Kad ona već započne teško da ćete imati vremena i sredstava za dobavljanje dokumenta i materijala koje ste zaboravili – osim toga, osobito za sudjelovanje na Smotri/sajmu vrijedi ona - ako nešto može poći krivo, onda će to sigurno i poći krivo, i to u najnepovoljnijem trenutku (parafraza prema Murphyju).

#### Faza planiranja obuhvaća:

- Utvrđivanje ciljeva Smotre/sajma
- Vremeni sudjelovanja na Smotri/sajmu
- Planiranje oblikovanja štanda
- Planiranje promidžbenih sredstava
- Plan i organizaciju rada radnika
- Plan troškova Smotre/sajma.

Na sljedećoj stranici je plan ciljeva Smotre/sajma na primjeru vježbeničke tvrtke *Tiko d.o.o.*

### Utvrđivanje ciljeva Smotra/sajma - primjer vježbeničke tvrtke *Tiko d.o.o.*



### Planiranje vremena sudjelovanja na Smotri/sajmu

Planiranje vremena sudjelovanja na Smotri/sajmu trebalo bi izvesti zajedno s podjelom zadataka suradnicima vježbeničke tvrtke. Zadatke dodijeliti prema sposobnostima radnika vježbeničke tvrtke. Ako menadžment vježbeničke tvrtke na početku školske godine zna za vremenik održavanja Smotre/sajma, s pripremama treba početi što ranije.

Br.	Aktivnost	Trajanje/ kad:
1.	<b>Odluka za sudjelovanje na Smotri/sajmu</b>	3 – 4 mjeseca prije održavanja Smotre/sajma
2.	<b>Prijava sudjelovanja na Smotri/sajmu</b>	1 mjesec prije održavanja Smotre/sajma
3.	<b>Utvrdjivanje ciljeva</b>	1 h/oko 3 mjeseca prije održavanja Smotre/sajma
4.	<b>Planiranje</b> oblikovanja Smotre/sajma	2 h / oko 2 mjeseca prije održavanja Smotre/sajma
5.	Planiranje <b>promidžbenih aktivnosti</b> (pozivnice kupcima, katalogi, letci, promidžbeni darovi, poticajni promidžbeni artikli/postupci ...)	1 h / oko 2 mjeseca prije održavanja Smotre/sajma
6.	Planiranje <b>suradnika</b> (izbor, školovanje, podjela zadataka)	1 h / oko 2 mjeseca prije održavanja Smotre/sajma
7.	<b>Izradba proračuna troškova sudjelovanja na Smotri/sajmu</b>	1 h / oko 2 mjeseca prije održavanja Smotre/sajma
8.	<b>Plan uređenja štanda:</b> najam opreme, nabava izložaka, nabava proizvoda za demonstraciju i dr.	do 4 tjedna prije održavanja Smotre/sajma
9.	<b>Provedba promidžbenih aktivnosti:</b> poslati pozivnice, informacije o proizvodima, oblikovanje promidžbenih sredstava, nabava promidžbenih darova i sl.	do 4 tjedna prije održavanja Smotre/sajma
10.	<b>Priprema sudionika za Smotru/sajam:</b> izbor, obrazovanje (prodajni razgovor, ponašanje, zadaće, nastup, ...), podjela zadataka (određivanje odgovornih)	do 3 tjedna prije održavanja Smotre/sajma
11.	<b>Prijevoz</b> izložaka (postavljanje, demontaža)	2 h / dan prije održavanja Smotre/sajma
12.	<b>Službeno putovanje</b> suradnika	dani održavanja Smotre/sajma

13.	<b>Postavljanje štanda</b> – otvorenje Smotre/sajma je APSOLUTAN KRAJNJI ROK! (uređenje, dekoracija)	prije otvorenja Smotre/sajma
14.	<b>Otvorenje štanda</b>	otvorenje Smotre/sajma
15.	<b>Rad na Smotri/sajmu</b>	dani održavanja Smotre/sajma
16.	<b>Demontaža štanda</b>	večer zadnjega dana održavanja Smotre/sajma
17.	<b>Vraćanje posuđenih</b> i iznajmljenih objekata i predmeta	večer zadnjega dana održavanja Smotre/sajma i idući dan
18.	<b>Obradba dokumenata nakon održavanja Smotre/sajma</b> (obradba želja kupaca, analiza bilježaka sa Smotre/sajma, izradba izvješća sa Smotre/sajma ...)	do 1 mjeseca od održavanja Smotre/sajma

RADNI LIST br. 7

### Plan oblikovanja štanda

Oblikovanje štanda u prvome redu ovisi o proizvodu koji neko poduzeće nudi. Oblikovanje štanda za investicijska dobra znatno se razlikuje od oblikovanja štanda za robu široke potrošnje ili za uslužne djelatnosti. Štand je „veliki trodimenzionalni promidžbeni plakat“ poduzeća koji mora motivirati da ga se pogleda i posjeti - jer ima nešto karakteristično, što pobuđuje pozornost promatrača i zaokuplja njegovo zanimanje. Ako imate informacije o veličini i izgledu štanda prije same Smotre/sajma, korisno je u prostoru vježbeničke tvrtke simulirati izgled štanda te ga, po mogućnosti, urediti po planu za Smotru/sajam i tako redom složiti materijale kako idu na štand da biste dobili na vremenu.

#### 1. Tipovi štanda:

- štand u nizu (jedna otvorena strana)
- kutni štand (dvije otvorene strane)
- čelni štand (tri otvorene strane)
- blok-štand ili štand-otok (moguć pristup sa svih strana).

#### 2. Oblikovanje štanda:

- prilagođavanje štanda slici o vježbeničkoj tvrtki (poslovni identitet, očuvanje uobičajene slike o vježbeničkoj tvrtki među stalnim kupcima)
- ako je moguće: trodimenzionalno predstavljanje promidžbenih sredstava
- utvrđivanje stila, boja (ne koristiti više od tri boje, a te boje moraju biti

- usklađene), svjetla i uređenja u skladu sa slikom koju javnost ima o tvrtki
- oblikovanje štanda mora biti orijentirano na kupca, a ne na proizvod
- koristiti kreativne tehnike.

### 3. Oprema štanda (vidi još radni list o oblikovanju štanda):

- izložci, dekoracija
- projekcijski uređaji
- tabla s natpisom i rasvjeta
- uređenje
- računalo
- alat
- produžni kabel
- pribor za prvu pomoć
- pribor za šivanje
- sredstva za čišćenje (lopatica, metlica, vreće za smeće i sl.)

### 4. Uredski materijal i uređaji (vidi još radni list o oblikovanju štanda):

- materijal za pisanje, pribor za pisanje, džepni kalkulator
- poslovna dokumentacija
- potrepštine za Smotru/sajam
- katalozi
- promidžbena sredstva
- različiti uredski materijali
- registratori, mape, vrećice
- materijali za nagradnu igru
- informacije o gradu u kojemu se održava Smotra/sajam - mapa s materijalima za novinare (po mogućnosti unaprijed napisati članak o svojoj vježbeničkoj tvrtki i pripremiti fotografije).

### 5. Zone komunikacije na štandu:

- **Zona gledanja:** probuditi zanimanje, predstaviti postignuća/uspjehe, prezentirati korist
- **Zona za (prodajni) razgovor:** priprema i provedba razgovora
- **Zona opskrbe:** skladištenje materijala, gošćenje posjetitelja.

### Planiranje promidžbenih aktivnosti

Na Smotri/sajmu bi trebalo, ako je moguće, koristiti sve moguće promidžbene aktivnosti, svaki medij. Mislite još i na mogućnosti predstavljanja vaše promidžbene poruke i u trodimenzionalnom obliku.

Slijedi lista nekih promidžbenih aktivnosti vezanih za sudjelovanje na Smotri/sajmu, koje može provoditi Odjel za marketing, tim suradnika sastavljen samo za Smotru/sajam ili svi suradnici vježbeničke tvrtke. Za ovo radno područje osobito je prikladna uporaba kreativnih tehnika.



Smotra/sajam VT-a

<b>Prije Smotre/sajma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poslati pozivnice</li> <li>- poslovno komunicirati (korespondencija)</li> <li>- pripremiti informacije za tisak (odnosi s javnošću)</li> <li>- pripremiti promidžbene materijale</li> <li>- oblikovati poslovni izgled (odjeća, modni dodatci radnika VT-a...)</li> <li>- dogovoriti oblikovanje štanda</li> </ul>
<b>Tijekom Smotre/sajma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- održati prezentacije kupcima (<i>PowerPoint</i>, prezentacija proizvoda na štandu i sl.)</li> <li>- održati konferenciju za tisak (pripremiti kratki esej o VT-u - odnosi s javnošću)</li> <li>- podijeliti promidžbene darove poslovnim partnerima</li> <li>- prodavati proizvode VT-a</li> </ul>
<b>Nakon Smotre/sajma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uputiti zahvalu svim posjetiteljima štanda</li> <li>- izvršiti ugovorene poslove</li> </ul>

### Osnovna pravila za izradbu promidžbenih sredstava:

- uskladiti sva promidžbena sredstva – dio su poslovnog identiteta
- logo koristiti u svakom promidžbenom sredstvu
- prednost za kupca mora biti vidljiva iz svakoga promidžbenog sredstva
- kontrolirati učinkovitost promidžbenih sredstava.

### Uporaba boja:

Boje imaju emocionalni učinak, pobuđuju pozornost i izazivaju asocijacije.

Žuta = poticajna, olakšavajuća

Zelena = prirodna

Plava = ugodna

Crvena = moćna, snažna



## Osnovna pravila za izradbu promidžbenih sredstava:

<b>Katalozi i prospekti, brošure</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• karakteristična naslovna stranica koju se ne može zamijeniti s nekom drugom</li><li>• na naslovnici treba stajati ime/naziv tvrtke i logo</li><li>• ime/naziv i logo partnerske tvrtke (ne smiju biti upečatljivi da se ne bi „prekrili“ ime/naziv i logo vježbeničke tvrtke)</li><li>• jasna, pregledna struktura</li><li>• može bitno napisati indeks natuknica</li><li>• za katalog izaberite najbolje fotografije</li><li>• radije koristite velike fotografije, slike i ilustracije</li><li>• ako možete, tekst smjestite odmah uz proizvod</li><li>• navedite ime tvrtke, adresu, broj telefona, faks, e-adresu, postupak narudžbe, uvjete i prava kupca</li><li>• maksimalni format je A4</li></ul>
<b>Plakati i poster</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• brzo prenošenje poruke</li><li>• veliku ulogu igra nesvjesno zamjećivanje</li><li>• može se prenijeti samo jedna poruka</li><li>• promidžbena poruka mora biti jasno i kratko formulirana</li><li>• mora imati nešto što će privući pogled</li><li>• tekst neka bude vrlo kratak</li><li>• ne zaboraviti na logo!</li></ul>
<b>Letci</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• jednostavno, pregledno i plakatno oblikovanje</li><li>• izražajan glavni naslov</li><li>• jasna i pregledna struktura teksta</li><li>• korištenje slikovnih elemenata</li><li>• ime tvrtke i logo smjestiti na upadljivo mjesto</li><li>• koristiti riječi kao: <i>novo, gratis, sada</i></li><li>• ne zaboraviti navesti vezano trajanje ponude!</li></ul>

Na CD-u ćete naći radnu listu za ocjenu promidžbenih sredstava (Radni list br. 10).

### Plan i organizacija rada radnika

Kao pripremu za sudjelovanje na Smotri/sajmu korisno je posjetiti jedan pravi sajam i promatrati. Nakon posjeta sajmu napravite njegovu ocjenu (evaluaciju) (što je bilo dobro, a što loše; u kojim su se situacijama učenici osjećali ugodno na sajmu, a kad su se osjećali potjerani sa štanda).

#### 1. Izbor osoblja/podjela uloga:

- koordinator/ica cijele Smotre/sajma
- dekorater/ka (osoba zadužena za estetski izgled i uređenje štanda)
- arhitekt/ica štanda (osoba zadužena za razmještanje opreme na štandu)
- osoblje štanda (broj ljudi, planiranje vremena)
- točna dodjela polja odgovornosti.

#### 2. Izobrazba osoblja štanda:

- izobrazba radnika iz pojedinih područja za koje je potrebno dodatno znanje (npr. testom o tehnikama prodaje)
- organizirati i provesti izobrazbu radnika (npr. seminar u okviru vježbeničke tvrtke neka planira i organizira kadrovska služba), menadžment može, ako treba, izdati i potvrdu o pohađanju seminara
- područja izobrazbe: prodajni razgovor, ponašanje, zadatci, nastup, znanje stranih jezika, znanje o proizvodu...

#### 3. Podjela zadataka:

- dodijeliti jasna, nedvojbena nadležstva
- imenovati zamjenika/cu.

#### 4. Općenito:

- provjeriti mogućnosti prehrane
- odjeća osoblja štanda trebala bi biti jedinstvena (npr. pločice s imenima i logom tvrtke)
- organizirati smještaj i putovanje (izradba putnih troškova i računa).

Na sljedećoj ćete stranici naći primjer podjele zadataka što ju treba izraditi zajedno s planiranjem vremena.

Korisno je sve aktivnosti što ih učenici moraju obaviti pri postavljanju štanda neposredno prije Smotre/sajma i uvježbati, kako bismo točno odredili vrijeme potrebno za izvršavanje ove zadaće.

Na CD-u naći ćete:

Radni list br. 11 - Podjela zadataka radnicima

Radni list br. 12 - Radna lista kontakata

Radni list br. 13 - Radna lista svih kontakata

Radni list br. 14 - Bilješke razgovora

Radni list br. 15 - Upitnik za osoblje štanda

#### 6.3.2 Sudjelovanje na Smotri/sajmu

*Provedba Smotre/sajma rezultat je planiranja i temeljitih priprema. Uspjeh na Smotri/sajmu ovisi o angažmanu i ponašanju radnika vježbeničke tvrtke, a njegovu uspjehu pridonosi i stručna priprema učenika.*

#### Primjena pravila poslovnog bontona na Smotri/sajmu vježbeničke tvrtke

Više o poslovnom bontonu pogledajte u poglavlju broj 5.5 – *Poslovni bonton*.

#### Zona distancije

Zona distancije je prostorna udaljenost u odnosu na sugovornika, tj. osobu koja je prekoputa nas. Četiri su vrste distancije:



1. intimna distancija: razmak od sugovornika je do 50 centimetara, pri prvom kontaktu sa strankama ta je zona tabu!
2. osobna distancija: udaljenost u odnosu na sugovornika je od 50 centimetara do jednoga metra. Ovakva udaljenost dopušta rukovanje.
3. poslovna distancija: čini je udaljenost od jednoga do dva metra.
4. javna distancija: čini je najmanje nekoliko metara udaljenosti. U ovoj je zoni nemoguće uspostaviti osobni kontakt u obliku pozdrava.

Negativne osjećaje kod sugovornika može intenzivirati povećatelji distancije, kao što su pisači stolovi, prodajni pult i sl., a to ne pomaže uvijek u kontaktu sa strankama.

### Upoznavanje

Pri upoznavanju je odlučujući stupanj hijerarhije. Uvijek se onome koji na ljestvici hijerarhije stoji stupanj više predstavljaju druge osobe. Novopridošloga pojedinca treba predstaviti skupini osoba.

Osoba se može i sama predstaviti (ja sam..., zovem se...).

Akademске titule treba iz ljubaznosti pri predavljanja izgovoriti, ako sami ne nose titulu. To ne vrijedi za nositelje titula međusobno - one se obično oslovljavaju samo imenom i prezimenom.

### Posjetnica

Posjetnica je sastavni dio organizacijske kulture. U poslovnom je životu OBVEZA! (Poglavlje 5.2 – *Poslovno-promidžbena sredstva*)

**Odjeća i obuća, modni dodatci i njega tijela - pogledati poglavlje br. 5.5 – *Poslovni bonton.***

### **BONTON SMOTRE/SAJMA ZA OSOBLJE ŠTANDA**

#### a) Posebnosti sajamske situacije:

- konkurencija se nalazi na uskom prostoru
- razgovori se odvijaju u javnosti
- vi ste domaćin
- više od 60 % posjetitelja na štand dolaze namjerno
- najodlučniji kupci najčešće imaju malo vremena
- posjetitelj vašega štanda mora vas se jasno sjećati - unatoč mnogim drugim štandovima
- i prema „zamornim“ se posjetiteljima morate odnositi ljubazno.

#### b) Najzanimljiviji posjetitelj štanda:

- najčešće ima malo vremena
- postupa najčešće po planu
- svaki je posjetitelj štanda i potencijalni kupac
- koristite otvorena pitanja (zašto, što, ...).

#### c) Posjetitelj će vam izmaći, ako:

- ostavite štand praznim
- stojite zajedno u skupini i međusobno se zapričate
- ga oslovite s „mogu li Vam pomoći?“
- neverbalnom komunikacijom pokazujete nezainteresiranost.

#### d) Uspješno ste se obratili posjetitelju, a sada ga morate kompetentno savjetovati.

##### Ako to ne znate/ne možete:

- prosljedite ga svome kolegi
- posjetitelja smjestite za stol za razgovore (ponudite mu upitnik, uzorke proizvoda...).

#### e) Za razgovora s posjetiteljem/icom:

- ostati ljubazan
- pozdraviti
- paziti na pravila prodajnog razgovora
- aktivno slušati
- posjetiteljeve podatke odmah zabilježite u obrazac *Sajamske bilješke*
- odlučite:
  - A: treba li s kupcem uspostaviti kontakt odmah ili nešto kasnije
  - B: kupac je važan, trebate aktivno postupati
  - C: ne pokazuje odmah potrebu, stoga se s njime može razgovarati i kasnije.

#### f) Kako ću najbrže (sa)znati koga imam pred sobom?

- obratit ćete mu/joj se s pitanjem „što Vas najviše zanima?“ ili - „Jeste li već upoznati s našim proizvodima i uslugama?“
- predat ćete mu/joj svoju posjetnicu.

#### g) Darovi:

- odlučujući su poruka i odabir trenutka predaje dara, a ne nužno njegova vrijednost
- darove treba predati na kraju razgovora kako biste zadržali pozornost posjetitelja
- kupci očekuju promidžbene darove – njihova vrijednost ovisi o vrsti proizvoda i prije svega o ciljnoj skupini
- promidžbeni darovi ne smiju djelovati jeftino, čak ako to možda i jesu.

#### h) Kako ću se riješiti neugodnih kupaca?

Dogovorite se unaprijed s kolegom – nakon riječi-lozinke za tri minute pojavit će se novi kupac.

#### i) Prospekti:

- oslobodite svoje interesente/posjetitelje opterećenja da naokolo nose na tone budućeg otpada
- prospekte dajte samo onda kada ste ispitali želje kupca i kada one odgovaraju našem proizvodu i usluzi te kada ste mu označili najvažnija mjesta u prospektu.

#### j) Timski rad na štandu:

- obratite se voditelju štanda, (na) javite odlazak sa štanda, kratku odsutnost i povratak na štand kako kupci ne bi nepotrebno čekali, a vas se posvuda tražilo
- informirajte se o temama drugih izlagača, dostupnosti kolega, itd.
- ako imate problem, obratite se vodstvu štanda
- novinare uputite na vodstvo štanda
- obvezno koristite pločice s imenima
- pomnjiva podjela prospekata i ostalih promidžbenih materijala zainteresiranim posjetiteljima (nemojte razdijeliti prospekte u jednom prijepodnevu, mislite i na ostale članove svoga tima!)
- štand nije spremište za privatne stvari.

#### k) Primanje/informacije:

- primite sve posjetitelje
- od svakog posjetitelja tražite posjetnicu i predajte mu svoju
- posjetitelje koji moraju čekati smjestite i ugostite
- posebice je važan simpatičan i vedar nastup.

#### Na štandu nije dopušteno:

- korištenje mobitela
- stvaranje buke
- okretanje leđima prema van
- neprimjereno odijevanje.

### 6.3.3 RAŠČLAMBA SUDJELOVANJA NA SMOTRI/SAJMU

*Iz perspektive sudionika - vježbeničke tvrtke TIKO d.o.o.*

#### PLAN – PREDVIĐANJA – OČEKIVANJA

Sve poslove oko organizacije Smotre/sajma obavlja Agencija za strukovno obrazovanje koja ujedno i ugovara te raspoređuje sve poslovne - izložbene prostore na prijavljene vježbeničke tvrtke. Troškove nastupa (osim materijala koje tvrtke donose kao propagandne materijale) snosi Agencija za strukovno obrazovanje, ali voditelji/ce vježbeničkih tvrtki moraju upoznati svoje radnike sa svim stvarnim troškovima Smotre/sajma koji se u stvarnome gospodarskom svijetu pojavljuju. U kalkulacijama troškova Smotre/sajma upravo te stvarne troškove radnici moraju planirati i analizirati u rezultatima, baš kao da ih tvrtke podmiruju same. Podatke o realnim cijenama sajmovi mogu svi pronaći na internetu, gdje organizatori objavljuju popise i cjenike opreme, prostora i svih sajamskih usluga.

#### 1. TROŠKOVI KOJE TREBA PLANIRATI (u kunama)

##### ❑ IZLOŽBENI PROSTOR

1. Najamnina za štand + uređenje (NEUREĐEN ŠTAND = prostor + uređenje; UREĐENI ŠTAND = prostor + osnovna oprema (stol, stolci, rasvjeta, police)
2. Oprema štanda
3. Unos u katalog
4. Priključak za struju, internet, faks, telefon
5. Prijavna pristojba izlagača
6. Naknada za pripremnoga/raspremnog razdoblja Smotre/sajma

##### ❑ OPREMA

Dodatno potrebni stolovi i stolci, vitrine, police, rashladni uređaji, rasvjetna tijela...

##### ❑ RADNICI

Osoblje na štandu - pomoćno osoblje

1. Dnevnice
2. Putni troškovi
3. Smještaj
4. Prehrana

##### ❑ REPREZENTACIJA – uzorci robe, katalogi

1. Sajamski oglasi
2. Pozivnice
3. Roba – pokretač prometa kao dar; roba kao izložci
4. Katalogi, brošure, letci, plakati
5. Posjetnice
6. Nagradna igra

##### ❑ PRIJEVOZ

Troškove prijevoza u pravilu podmiruje škola, ali ih treba obračunati u planu i analizi vježbeničke tvrtke te ih knjižiti u poslovne knjige.

##### ❑ VRIJEME

Predviđene troškove obračunati za trajanja Smotre/sajma od dva dana.

#### 2. PRIHODI KOJE ŽELIMO OSTVARITI (u kunama)

##### ❑ PLAN SKLOPLJENIH UGOVORA O PRODAJI

Ugovori koji će se zaključiti na Smotri/sajmu.

##### ❑ BUDUĆA SURADNJA

Procjena prihoda koji će se ostvariti u budućnosti, a na temelju razgovora i poslovnih kontakata ostvarenih na Smotri/sajmu.

### 3. BROJ KONTAKATA (POSLOVNIH RAZGOVORA) ŠTO IH ŽELIMO OSTVARITI

Dodatnu procjenu uspješnosti poslovanja na Smotri/sajmu provest ćemo i uspored-  
bom broja ostvarenih poslovnih razgovora i broja sklopljenih ugovora; za trening i  
stjecanje vještine pregovaranja u svijetu vježbeničkih tvrtki važniji je broj kontakata  
nego sam ugovoreni iznos prodaje/nabave.

Za praćenje poslovanja na Smotri/sajmu Odjel prodaje i marketinga treba kreirati raz-  
ličite obrasce – liste kontakata, evidencije sklopljenih ugovora i potpisanih narudžbe-  
nica.

**Radnici** koji su radili na štandu dužni su sastaviti vlastita izvješća o radu na Smotri/saj-  
mu, u okviru kojih moraju analizirati svoje sajamske bilješke te formulirati želje ku-  
paca i proslijediti ih Odjelu prodaje.

**Marketing** kontrolira uspjeh na Smotri/sajmu (ostvarenje ciljeva, analizira podatke  
istraživanja tržišta), izrađuje statistike i šalje pisane zahvale kupcima i sponzorima te  
priprema prezentaciju nastupa na Smotri/sajmu za partnersku tvrtku, vodstvo škole  
i ostale učenike.

**Prodaja** obrađuje narudžbe – izrađuje fakture, kontrolira naplatu i priprema podatke  
o realizaciji.

**Računovodstvo** obavlja kontrolu troškova i prihoda – planiranih i ostvarenih – i pripre-  
ma podatke o naplati i plaćanju za završni izvještaj.

**Nabava** kontrolira provedbu ugovorenih nabava i sama ugovara narudžbe artikala  
kojih nema dovoljno na skladištu

Kao što je već navedeno, još pri izradbi Projekta nastupa na Smotri/sajmu u fazi pla-  
niranja definiraju se zaduženja: kako će obradba nakon Smotre/sajma izgledati i tko  
će obaviti koje aktivnosti obradbe .

Prije, za vrijeme, ali i nakon održane Smotre/sajma voditi računa o sljedećim naput-  
cima:

**Nemojte obećati ništa što ne možete održati.**

**Održite obećanje!**

**Primjeri na CD-u:**

Radni list 16 – CJENIK PROSTORA, OPREME I OSTALIH USLUGA SAJMOVA

Radni list 17 – ANKETNI LISTIĆ ZA POSJETITELJE ŠTANDA

Radni list 18 – KALKULACIJA TROŠKOVA SMOTRE/SAJMA

Radni list 19 – PROCJENA USPJEŠNOSTI PREMA BROJU KONTAKATA

Radni list 20 – USPOREDBA PLANIRANIH I OSTVARENIH REZULTATA SMOTRE/SAJMA

### 6.4 PRODAJNI RAZGOVOR

*Prodajni razgovor* je dvosmjerni proces komunikacije u kojemu i pošiljatelj i primatelj  
poruke međusobno djeluju, ali dobrim prodajnim razgovorom smatramo onaj u ko-  
jemu je kupac u središtu interesa, dok prodavač poznaje njegove potrebe. Prepoz-  
navanje potreba drugih ljudi i vještina ophođenja s drugim ljudima vještine su koje se  
mogu naučiti i steći s vremenom i odgovarajućom podukom.

Jednom je jedan prodavač rekao:

*Ja sam prodavač koji je prodao hrpe proizvoda vrijednih milijune dolara,  
a još učim o prodaji.*

To je rečenica koja poziva voditelje/ice vježbeničkih tvrtki da treningu prodajnog raz-  
govora posvete dužnu pozornost i za njega u godišnjim planovima rezerviraju više  
različitih termina, a ne samo za pripreme pri odlasku na Smotru/sajam. Zadaće rad-  
nika prodajnog odjela: pridobiti kupca, izgraditi krug stalnih kupaca i osigurati krug  
stalnih kupaca – mogu se ostvariti samo neprekidnim vježbanjem. Dobro poznavanje  
i vjera u proizvod koji nudi te pokazivanje interesa za probleme kupca osnovna su pra-  
vila ponašanja uspješnog prodavača.

#### FAZE PRODAJNOGA RAZGOVORA

**1. POZDRAV – USPOSTAVLJANJE ODNOSA** – postoji samo jedna prilika da se ostavi  
dobar prvi dojam. Prvi je obično i najvažniji – jer najdulje ostaje u pamćenju. Ako  
ispadne loš, izgubit ćete priliku koja se možda više nikada ne će pojaviti – zato treba  
uvježbati sljedeća pravila:

- Kupce odmah pozdraviti ljubaznim tonom, glasno i razumljivo;
- Uspostaviti kontakt očima – okrenuti se prema kupcu i pokazati najvažniji  
među mnogim izrazima lica: osmijeh. Ne predugo „buljiti“ u oči kupca da se  
ne stvori osjećaj napetosti ili čak prijete. S druge pak strane, izbjegavanje  
kontakta očima znak je nesigurnog ponašanja, skrivanja i nepoštenja.
- Kupce treba pozdraviti čak i kad u to vrijeme razgovaramo s drugima.

Ako pri prvom kontaktu prodavač postane odbojan kupcu, na sve kasnije informa-  
cije ne će obraćati pozornost ili im ne će pridavati veću važnost.

**2. OTKRIVANJE POTREBA** – primjenom odgovarajućih tehnika pitanja otkriti zah-  
tjeve, očekivanja, probleme i ciljeve kupaca – prodavač postavlja pitanja i dobro,  
pozorno i aktivno sluša.

- Otvorena pitanja (uglavnom na početku prodajnog razgovora):  
– Što? Kako? Kada? Koji? Čemu? S kojom svrhom?
- Zatvorena pitanja (na kraju prodajnog razgovora, kako biste doznali  
pristaje li kupac ili odbija; kao kontrolno pitanje ili pitanje potvrde – kod  
kupaca koji naginju tome da puno pričaju):  
– očekujemo DA ili NE odgovor.
- Pitanja alternative (kada je kupac već pokazao spremnost na kupnju, ali još  
nije čvrsto odlučio hoće li kupiti ili ne):  
– pitanje ostavlja izbor između dvije ili više mogućnosti.
- Pitanja sugestije (potvrda/ pohvala kupcu).

Nakon postavljenog pitanja odlučujuća točka otkrivanja potrebe i želje je:

- aktivno slušanje (paziti na ono ŠTO se kaže, pokušati razumjeti ŠTO je rečeno i pokazati sugovorniku da ga se sluša);
- promatranje kupca (govor tijela);
- vrjednovanje svih dobivenih informacija (i pravilno reagiranje na njih).

Vrlo je važno provjeravati sluša li kupac pažljivo objašnjenja i je li mu jasno to što ste mu priopćili – posebice što učenici-radnici vježbeničke tvrtke misle da mogu kupiti bilo što, bez obzira na potrebe i troškove tvrtke.

### 3. PRODAJNI RAZGOVOR U UŽEM SMISLU

a) Demonstracija:

- pustiti kupca da i on izvede demonstraciju, osjeti i iskuša proizvod – povezuje se s proizvodom i prihvaća ga kao vlastiti;
- pozitivno obraditi prigovore kupca (izbjegavati poučavanje, inzistiranje na tome da ste vi u pravu i po svaku cijenu izbjeci sukobe i svađu).

b) Opis robe:

Prodavač ističe obilježja, prednosti, koristi i vrijednost koju proizvod ima za kupca, a uspjeh će mu biti veći ako tehničke podatke predstavi razumljivim i jednostavnim jezikom. Ni izdaleka nije dovoljno samo tvrditi da je ponuđeni proizvod vrhunske kvalitete i da cijena odgovara kvaliteti – kupac želi puno više saznati o proizvodu: ime proizvođača, tj. marku, sirovinski sastav, osnovnu (glavnu) i dodatnu korist, cijenu, uvjete dostave i plaćanja, održavanje, jamstva, zamjenu robe, servis, dodatne usluge, mogućnosti uporabe, što se s tim smije/može, a što se s tim ne smije raditi).

c) Argumentacija:

PRO-argumentacija

Sadrži pozitivne izjave o proizvodima i uslužnim djelatnostima i trebale bi kod slušatelja izazvati pozitivne osjećaje, tj. povećati njegov osjećaj vlastite vrijednosti.

KONTRA-argumentacija

Ima negativan utjecaj na slušatelja ili izaziva negativne i neugodne osjećaje. Koristimo je ako npr. protivnika želimo namjerno ili nenamjerno omalovažiti i ovakav način argumentacije u našem slučaju dugoročno gledano ne vodi cilju!

Argumentacija cijene – pravila:

- cijenu navesti uvjerljivim i sigurnim tonom (prodavač mora i sam biti uvjeren u vrijednost i korisnost proizvoda te u prikladnost cijene)
- cijenu navesti u kombinaciji s korisnošću robe
- cijene treba objasniti, a ne braniti i ne koristiti pojmove „skup/o“ i „jeftin/o“
- bitno je istaknuti uvjete i rokove plaćanja.

Metode argumentacije cijene:

- metoda optičkog umanjivanja - navodi se cijena manje količinske jedinice, a ne one uobičajene u trgovanju
- metoda usporedbe – uspoređuje se cijena jedne varijante sa znatno skupljom varijantom
- metoda oduzimanja – kada se stari uređaji uključe u cijenu
- metoda parabole – cijenu uspoređujemo s uobičajenim malim izdancima

- metoda analiziranja – ukupna se cijena dijeli na pojedinačne dijelove, pri čemu se ona po mogućnosti i ne spominje
- metoda bagateliziranja – u ovom se slučaju razlika u cijeni prikazuje manje važnom nego što ona to jest – to smijemo napraviti samo kada je razlika mala i beznačajna.

d) Tretman i odgovori na prigovore kupca – metode:

Da, ali – metoda (metoda uvjetnoga slaganja)

Kod ove će se metode prodavač isprva načelno složiti s kupcem kako bi ga udobrovoljio. Ako je to uspjelo, primijenit će protuargumente kako bi uklonio prigovor.

Bumerang metoda

I kod ove se metode prodavač isprva slaže s mišljenjem kupca, da bi zatim taj prigovor pretvorio u argument pozitivan za kupnju. Ovu se metodu može uspješno koristiti uvijek kada prigovor suprotno očekivanjima kupca zapravo izravno ili posredno govori u prilog proizvodu.

Slaganje i izjednačivanje (metoda kompenzacije)

Od male je koristi poricati potpuno opravdane prigovore, jer to uništava potrebno povjerenje kupca u prodavača. Prodavač će puno više dobiti ako kupcu dâ za pravo, ako se praktično značenje nedostatka, tj. prigovora može ograničiti ili se tom nedostatku mogu suprotstaviti kompenzacijske prednosti proizvoda.

Metoda preformuliranja (taktika ponavljanja i ublaživanja)

Kod ove metode prodavač ponavlja nestručan ili prenaplašen prigovor kupca u ublaženu obliku.

Preformuliranjem se takvom prigovoru, što ga se ne može osporiti, oduzima oštrina, a potom prodavač odgovara na tako ublaženi prigovor.

Metoda prevencije

Osobito je prikladna za prigovore za koje se može unaprijed predvidjeti da će ih kupac izreći. Snaga prigovora je znatno smanjena budući da prodavač sam spominje prigovor. Dodatna je prednost i to što prodavač sam bira trenutak kada će odgovoriti na prigovor.

Metoda analogije

Na prigovor se često može bolje odgovoriti tako da kupcu ponudimo neku usporedbu nego da izravno odgovaramo na prigovor. Mogu se koristiti usporedbe iz područja poznatih kupcu ili pak koristiti slične slučajeve iz iskustvenog polja samoga kupca.

Metoda preporuka (metoda izjava svjedoka)

Kod ove metode prodavač se poziva na pozitivne ocjene drugih kupaca i/ili osoba koje kupac cijeni ili im se divi. Ova se metoda često koristi u reklamama (nogometni as XY rekao je sljedeće o našem proizvodu...). Važno je međutim da prodavač za svakog kupca nađe pravi, tj. odgovarajući primjer.

#### 4. ZAKLJUČAK PRODAJNOGA RAZGOVORA - tehnike zaključivanja

"Kupnju žurno izvršiti"

"Ako robu (npr. skije) odmah kupite, moći ćete je isprobati već ovog vikenda."

Tehnika alternative

Kupcu se u ovom slučaju nude dvije mogućnosti na izbor, a obje su povoljne za prodavača, tj. znače kupnju. "Želite li radije pulover s visokim ovratnikom ili na V-izrez?"

Tehnika sugestije

U slučaju tehnike sugestije prodavač ponovno traži od kupca da potvrdi najbolje prihvaćene argumente za kupnju i time mu olakšava, tj. sugerira odluku na kupnju. "Sigurno ste odmah ustanovili kako stolnjak dobro upotpunjuje ovaj servis za jelo? Zar ne?"

Pohvala kupca

Ovom će tehnikom vješt prodavač kupca osloboditi straha od reakcije njegove okoline nakon što se odlučio na kupnju i ujedno mu navesti razloge kojima će moći opravdati svoju odluku pred rodbinom, partnerom, itd. "Vaša će se unuka sigurno dobro zabavljati igrajući se ovom igračkom."

#### 5. POJAČAVANJE ODLUKE – POZDRAV S KUPCEM

"Dobro ste izabrali!"

"Dugo ćete uživati u ovom proizvodu!"

Pohvala kupca vodi nas izravno u fazu opraštanja kojom ćemo mu pojačati osjećaj da nam se, u slučaju problema, u svako doba može obratiti.

Posljednji dojam što ga kupac ima o nama, a time i o našoj tvrtki, djeluje dugotrajno i odlučuje hoće li kupac doći ponovno ili ne. Tih nekoliko minuta opraštanja od kupca odlučujuće je hoće li kupac osjetiti žaljenje zbog kupnje ili zadovoljstvo i pozitivno sjećanje na tvrtku.

#### PREGLED FAZA PRODAJNOGA RAZGOVORA

<b>1. USPOSTAVLJANJE ODNOSA (kupac je očekivan i drag gost)</b>	<b>OTVORENOST</b> - okrenite tijelo prema sugovorniku
	<b>POGLED</b> - kontakt očima
	<b>OSMIJEH</b> – koji odaje želju za komunikacijom (ali ne pretjerana i nametljiva srdačnost)
	<b>POZDRAV</b>
	<b>NAKLON</b>
	<b>RUKOVANJE</b>

<b>2. OTKRIVANJE POTREBA = aktivno slušanje (zadobiva-mo naklonost kupca)</b>	<b>Otvorena pitanja</b>	- Tko? Što? Kako? Kada? Koji? Čemu? S kojom svrhom? Gdje? – navodimo kupca na suradnju	
	<b>Zatvorena pitanja</b>	kao kontrolno pitanje ili pitanje potvrde	DA ili NE odgovor
	<b>Pitanja alternative</b>	spremnost na kupnju, ali još nije čvrsto odlučio hoće li kupiti ili ne	
	<b>Pitanja sugestije</b>	potvrda/pohvala kupca	

<b>3. PRODAJNI RAZGOVOR U UŽEM SMISLU (isticanje pogodnosti za kupca)</b>	<b>Demonstracija</b> - prezentacija obilježja proizvoda i kupčeva proba		
	<b>Opis robe</b>		
	<b>Argumentacija</b>	<b>PRO-</b>	pozitivne izjave o proizvodima
		<b>KONTRA-</b>	negativan utjecaj na slušatelja
		<b>CIJENE</b>	cijene treba objasniti, a ne braniti
<b>Tretman i odgovori na prigovore kupca</b>			

<b>4. ZAKLJUČAK PRODAJNOGA RAZGOVORA (prepoznati kupovne signale)</b>	kupnju žurno izvršiti
	tehnika alternative
	tehnika sugestije
	pohvala odluke kupca

<b>5. POJAČAVANJE ODLUKE - OPRAŠTANJE OD KUPCA</b>	opraštanje kojim ćemo kupcu dati osjećaj da nam se, u slučaju problema, u svako doba može obratiti
--	--

Primjeri na CD-u:

- RADNI LIST 1 – POZDRAV U PRODAJNOM RAZGOVORU
- RADNI LIST 2 – OTKRIVANJE POTREBA U PRODAJNOM RAZGOVORU
- RADNI LIST 3 – VI-STAJALIŠTE U PRODAJNOM RAZGOVORU
- RADNI LIST 4 – PITANJA KOJA NE TREBA POSTAVLJATI U PRODAJNOM RAZGOVORU
- RADNI LIST 5 – PRIPREMA ZA PRODAJNI RAZGOVOR NA SMOTRI/SAJMU
- RADNI LIST 6 – METODE ARGUMENTACIJE CIJENE ZA PRODAJNI RAZGOVOR
- RADNI LIST 7 – METODE ARGUMENTACIJE ZA KUPCA U PRODAJNOM RAZGOVORU
- RADNI LIST 8 – TRETMAN I ODGOVORI NA PRIGOVORE KUPCA U PRODAJNOM RAZGOVORU
- RADNI LIST 9 – ZAKLJUČAK PRODAJNOGA RAZGOVORA





Preduvjet međunarodnog trgovanja je poznavanje zajedničkoga jezika. U ovom se poglavlju prikazuje primjena stranoga jezika u VT-u i korelacija nastave tog jezika i vježbeničke tvrtke.

Uz poglavlje 7. na pratećem CD-u naći ćete:

1. Primjeri poslovnih pisama na talijanskom, engleskom i njemačkom jeziku.



## 8. KORIŠTENJE INFORMATIČKE TEHNOLOGIJE U VJEŽBENIČKIM TVRTKAMA



Svako suvremeno poduzeće u svom trgovačkom poslovanju koristi računala. U središtu ovog poglavlja je praktična primjena različitih softverskih paketa. Suradnja i komunikacija u globalnom svijetu u kojemu danas živimo, a kojega karakterizira informacijska i komunikacijska povezanost, moguća je 24 sata na dan, 7 dana u tjednu. Upravo je stoga primjena informacijskih tehnologija u obrazovanju ključna za razvitak i napredak kako društva tako i države. U vježbeničkoj se tvrtki učenici-radnici uče "poslovanju" od početka (osnivanja) do zatvaranja tvrtke, zaokružujući tako svoje znanje i vještine potrebne za suvremeno poslovanje. Kako registrirati tvrtku, prijaviti radnike, voditi računovodstvo, naručiti robu ili uslugu, platiti račun, izračunati koliki porez platiti državi – svakodnevni je posao učenika-radnika vježbeničkih tvrtki. Primjena informacijskih tehnologija u svakodnevnom radu vježbeničkih tvrtki ključna je za razvitak i napredak te tvrtke, a učenici ujedno uče o važnosti informacijskih tehnologija u suvremenim uvjetima poslovanja. Korištenjem IT-a u nastavi *Vježbeničke tvrtke* jača se i svijest učenika o potrebi i nužnosti cjeloživotnog obrazovanja.



## 8.1 UPORABA IT-a U IZRADBI DOKUMENTACIJE I POSLOVNO-PROMIDŽBENIH SREDSTAVA

Ovdje se prikazuju konkretni primjeri (npr. izradba posjetnice, brošure) korištenje Worda, Excela i Publishera.

Uz poglavlje 8.1 na pratećem CD-u naći ćete:

1. *Microsoft Word* – predlošci i skupno pismo (.pps)
2. *Microsoft Publisher* – izradba poslovno-promidžbenih sredstava (.pps)

## 8.2 IZRADBA PREZENTACIJE U POWERPOINTU

U središtu ovog poglavlja je izradba profesionalne *PowerPoint* prezentacije.

Uz poglavlje 8.2 na pratećem CD-u naći ćete:

1. *Microsoft PowerPoint* - izradba prezentacije u *PowerPointu* (.pps)

## 8.3 WEB-SHOP

U današnje se vrijeme trgovina više ne može zamisliti bez suvremenih komunikacijskih medija - e-maila i interneta - stoga su važne podrške u poslovanju. Internetska stranica je izlog gospodarskoga svijeta. Ona se razmjerno jednostavno može izraditi s pomoću programa *Frontpage*. Razvitak web-trgovina, odnosno izradba vlastite web-trgovine poduzeća, omogućuje komunikaciju i s najudaljenijim kupcima.

Za poglavlje 8.3 na pratećem CD-u naći ćete:

1. *Microsoft Publisher* – web (.pps)
2. Kontrolna lista za mrežne (web) stranice (.doc)

## 8.1 UPORABA IT-a U IZRADBI DOKUMENTACIJE I POSLOVNO-PROMIDŽBENIH SREDSTAVA

Suradnja i komunikacija u svijetu u kojemu danas živimo (a čija je značajka globalnost i povezanost) moguća je 24 sata na dan, 7 dana u tjednu. Poduzeća koriste tehnologiju i softver kako bi u takvim uvjetima poslovanja postali što učinkovitiji. Naravno da takve promjene u gospodarstvu nužno utječu i na promjene u obrazovnome sustavu i načinu poučavanja učenika. Mladi ljudi veoma su svjesni novih alata koji su im na raspolaganju. Informacijske su tehnologije, jednako kao i obrazovanje, pokretač razvoja društva. Upravo je stoga primjena informacijskih tehnologija u obrazovanju ključna za razvitak i napredak kako društva tako i države.

Računala su danas velikim koracima ušla u naše domove, na naša radna mjesta i u škole. Danas nema suvremenoga poslovnog ureda tvrtke (bez obzira na njezinu veličinu i djelatnost kojom se bavi) bez računala. Računalo uvelike olakšava rad i ubrzava poslovne procese te na taj način skraćuje put donošenja poslovnih odluka. Često se u natječajima za posao, osim stručne spreme, zahtijeva poznavanje rada na računalu (*Microsoft Office*, internet...). Zbog toga je nužno da učenik-radnik u vježbeničkoj tvrtki koristi računalo za obavljanje „svakodnevnih“ poslovnih aktivnosti.

Koja je korist što ju imamo od informacijskih tehnologija u vježbeničkim tvrtkama,

ali i u stvarnome poslovanju? Svakako - pristup informacijama bez velikih troškova, lakše pretraživanje goleme količine podataka te lakša razmjena znanja i iskustva. Osobno računalo korisniku omogućava pohranu velike količine podataka, njihovu obradu jako velikom brzinom te prikaz svih vrsta podataka: od teksta i crteža, preko govora, glazbe, fotografija do filma.

Internet, kao "mreža svih mreža", omogućava komunikaciju između bilo koja dva korisnika na svijetu te prijenos svih vrsta podataka. Ako učenici intenzivno koriste računalo za svladavanje gradiva, nastavnici mogu imati potpuni uvid u materijale koje učenici koriste, probleme na koje nailaze i rješenja koja im se nameću – dakle jedan potpuno nov (ili bitno drugačiji) oblik učenja, ali i podučavanja.

U ovom ćemo priručniku ukazati na nekoliko stvari koje su učenici radili kroz predmet *Informatika*, a primjenjuju ih u nastavi *Vježbeničke tvrtke*. Želja nam je da kroz vježbeničku tvrtku uloga škole i samog nastavnika polako postane savjetodavna, tj. da učenik sam spozna koja znanja treba steći i koja je važnosti cjeloživotnog obrazovanja. Vježbenička tvrtka svakako je mjesto stjecanja praktičnih znanja i sigurnosti u obavljanju rutinskih poslovnih zadataka te na taj način ujedno omogućava učeniku i lakše uključivanje na tržište rada.

Najrašireniji programski paket koji možemo koristiti za rad u vježbeničkim tvrtkama je *Microsoft Office*.

## 8.2. IZRADBA PREZENTACIJE U POWERPOINTU

Prezentacija je prezentacija i samo je to - nikad dokument. Najčešći problem i pogreška kod prezentacija je da osoba koja izvodi prezentaciju često ne pravi nikakvu razliku između dokumenata (koji joj služe kao temelj izradbe prezentacije) i same prezentacije. Nazivamo ga problemom „trostrukog predavanja“. To znači da predavači prije prezentacije podijele materijal s prezentacije koji publika čita za njezina trajanja, publika gleda u slajdove i ujedno sluša predavača kako čita sa slajdova. Da bismo to izbjegli, u ovom je poglavlju prikazano nekoliko osnovnih tehničkih uputa vezanih uz izradbu prezentacije.

Prezentacije se najčešće izrađuju u programu *MS PowerPoint*. Svaka bi se prezentacija trebala sastojati od nekoliko dijelova:

- ❑ početni slajd – najčešće stavljamo naslov prezentacije, ime autora, ime institucije iz koje autor dolazi, mjesto i nadnevak održavanja prezentacije i slično
- ❑ prezentacija
- ❑ zaključak – podsjetiti na osnovni cilj prezentacije, odgovor na možebitno postavljena pitanja
- ❑ posljednji slajd – podatci za kontakt.

Prije same tehničke izradbe prezentacije moramo znati odgovoriti na tri pitanja:

1. Što je moja poruka?
2. Tko je moja publika?
3. Što bih želio/željela da ti ljudi učine ili osjećaju kad prezentacija završi?



Ako imamo odgovor na ta tri pitanja možemo početi izrađivati prezentaciju.

Sva tehnička pravila koja slijede vezana su uz izradbu dobre i uspješne prezentacije te se mogu kratko sažeti u slogan *MANJE JE VIŠE*.

#### Tehnička pravila vezana uz izradbu dobre i uspješne prezentacije:

##### ❑ TEKST:

- ako napravimo slajd prepun teksta, grafikona, shema... publika nesvjesno počinje čitati („problem trostrukog predavanja“)<sup>1</sup>
- ne stavljati puno teksta (najbolje je koristiti formulu 4 x 4, tj. četiri crtice prema dolje, četiri riječi uz njih na slajdu)
- pisati tekst u natuknicama – središte prezentacije je predavač
- koristiti FONT slova koji sigurno postoji na računalu i koji je lagan za čitanje, npr. Times New Roman, Arial, Verdana, a najbolja je veličina 32 pt
- koristiti dva, ili najviše tri, različita izgleda slajda za prezentaciju (prezentacija ne treba izgledati kao ucjenjivačka poruka)
- kurzivom treba pisati samo dijelove koje ističemo, a ne cijelu prezentaciju
- tekst za cijelu prezentaciju treba pisati jednom bojom te istim formatom i veličinom slova
- neki se tekstualni dijelovi mogu pretvoriti u strukturalne prikaze.

##### ❑ ANIMACIJA:

- previše animacije zbunjuje i usporava tijek prezentacije
- previše animacije zaokuplja te odvlači pozornost slušatelja
- pri oblikovanju animacijskih efekata na umu je potrebno imati psihologiju percepcije (u zapadnim se zemljama čita s lijeva na desno pa je puno lakše i pratiti natuknice koje dolaze na taj način).

##### ❑ SLIKA:

- često kažemo da „jedna slika govori više od tisuću riječi“, ali je pri izradbi prezentacija jako važno koju sliku upotrijebiti
- dobar vizualni prikaz govori umjesto Vas.

##### ❑ POZADINA:

- slajdovi se u prezentaciji koriste da bi potpomogli predavaču
- pri izradbi prezentacije (u većini slučajeva) ne znate kakav Vas prostor čeka na samoj prezentaciji pa je odabir pozadine (*SLIDE DESIGN*) jako važan
- najbolje je koristiti plavu pozadinu na kojoj su slova žute ili bijele boje
- pozadine tijekom prezentacije ne treba mijenjati.

<sup>1</sup>Weissman, Jerry: *Prezentacijom do uspjeha: uspješno predstavljanje*, MATE i Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2006., str. 110.

Prezentacija je „predstava“ koja će se odigrati kao i zakazana premijera kazališne predstave, na nekom točno određenu mjestu, u točno određeno vrijeme, pred (u pravilu) poznatim auditorijem. Stoga pokušajte izbjeći ove zamke:

1. PROSTOR – ako ste u mogućnosti, pogledajte prostor prije prezentacije i provjerite koliko je prezentacija vidljiva onima kojima je predočavate.
2. OPREMA – provjerite svaki dio opreme koji ćete koristiti tijekom prezentacije: računalo, video, zvučnike, projektor, projekcijsko platno ...
3. OSVJETLJIVANJE – pokušajte što više izbjeći lasere, metalne šipke ... kao pokazivače za održavanja prezentacije.

Želimo Vam uspješnu premijeru prezentacije!



## POPIS AUTORA

Skupina hrvatskih i austrijskih stručnjaka/voditelja vježbeničkih tvrtki:

**Arambašić Sanja, dipl. oec.**, nastavnica *Knjigovodstva s bilanciranjem i Vježbeničke tvrtke* u Ekonomskoj i upravnoj školi Osijek, multiplikatorica za program *Vježbenička tvrtka*. e-adresa: sarambasic@yahoo.com

**Čižmek Vujnović, Ondina, dipl. oec.**, dugogodišnja nastavnica ekonomske skupine predmeta u Drugoj ekonomskoj školi, trenerica za NCEE program, autorica udžbenika, multiplikatorica za rad u *Vježbeničkoj tvrtki*.

**Fortunato, Elisabetta, dipl. oec.**, dugogodišnja nastavnica ekonomskih predmeta, autorica natjecanja *Prodavač*, viša stručna savjetnica u Agenciji za strukovno obrazovanje. e-adresa: elisabetta.fortunato@aso.hr.

**Hržica, Dubravka, dipl. oec.**, profesorica savjetnica u Srednjoj školi Zabok u Zaboku, multiplikatorica za rad u vježbeničkim tvrtkama, članica tima autora programa za nastavni predmet *Vježbenička tvrtka*. e-adresa: dubravka.hrzica@kr.t-com.hr.

**Lindner, Johannes, Mag.\***, predavač na trgovačkoj akademiji „Schumpeter“ u Beču. Začetnik inicijative o podučavanju poduzetništva (www.entrepreneurship.at) i impulsnog centra za podučavanje poduzetništva Ministarstva nastave, umjetnosti i kulture Republike Austrije (www.eesi-impulszentrum.at). Predsjedatelj radne zajednice nastavnika ekonomske skupine predmeta u saveznoj pokrajini Beč, član Povjerenstva za izradbu nastavnoga plana 2003./04. i Povjerenstva za izradbu obrazovnih standarda 2007./2009. Autor je niza udžbenika od kojih navodimo „Razumjeti gospodarstvo – oblikovati budućnost“ te različitih didaktičnih publikacija. Stručnjak za provedbu projekta ECO NET (www.econet-see.com); e-adresa: entrepreneurship@gmx.at).

**Marić, Branka, profesorica savjetnica** u Ekonomskoj i upravnoj školi Osijek, autorica udžbenika i vježbenica *Knjigovodstva s bilanciranjem*, multiplikatorica vježbeničkih tvrtki. Članica je skupine za izradbu Okvirnoga nastavnog plana i programa vježbeničke tvrtke. e-adresa: branka\_maric@net.hr.

**Morić, Mladen, ing.**, voditelj Odjela kvalitete, voditelj VB-a Zagreb - Središnjeg ureda EU-ROPEN-a za Hrvatsku u Gimnaziji i ekonomskoj školi Benedikta Kotruljevića u Zagrebu (www.gimneks-benediktkotruljevic.hr).

**Pašalić, Anita, Mag.\***, austrijska koordinatorica za prosvjetnu suradnju s Republikom Hrvatskom, voditeljica *k-education* projektnog ureda Zagreb koji, po nalogu Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa te Ministarstva nastave, umjetnosti i kulture Republike Austrije, provodi projekt ECO NET (k-education.zagreb@kulturkontakt.or.at).

**Režek Cvetko, Marina, dipl. soc. radnik**, koordinatorica u Središnjem uredu vježbeničkih tvrtki u Agenciji za strukovno obrazovanje. e-adresa: marina.rezek.cvetko@aso.hr.

**Rupčić, Luka, dipl. oec.**, nastavnik gospodarske skupine predmeta u Ekonomskoj i upravnoj školi Osijek, multiplikator vježbeničkih tvrtki. e-adresa: lurupcic@gmail.com.

**Spangl, Susanne, Mag.\***, predavačica na Trgovačkoj akademiji u Beču. Članica Povjerenstva za izradbu nastavnoga plana za predmet *Vježbenička tvrtka*. U Predsjedništvu je radne zajednice za vježbeničke tvrtke u saveznoj pokrajini Beč. Autorica je i stručnjakinja u projektu ECO NET (www.econet-see.com, e-adresa: s.spangl@aon.at)

**Tötterström, Beate, MMag.\*\***, predavačica na Trgovačkoj akademiji „Schumpeter“ u Beču. Osnivačica je Impulsnog centra za podučavanje poduzetništva Ministarstva nastave, umjetnosti i kulture Republike Austrije - www.eesi-impulszentrum.at. Voditeljica je radne skupine učitelja/ica predmeta *Vježbenička tvrtka* u saveznoj pokrajini Beč, članica povjerenstva za nastavni plan za ekonomske škole te autorica i stručnjakinja u projektu ECO NET (www.econet-see.com).

**Urh, Blaženka, profesorica** u Ekonomskoj i birotehničkoj školi Bjelovar, autorica udžbenika, članica radne skupine za modernizaciju Okvirnoga plana i programa *Vježbenička tvrtka*, multiplikatorica za rad u vježbeničkim tvrtkama u okviru ECO NET projekta.

**Vibiral, Nataša, mr. oec.**, ravnateljica je Komercijalne i trgovačke škole Bjelovar i profesorica mentorica. Voditeljica je vježbeničkih tvrtki u Ekonomskoj i birotehničkoj školi Bjelovar od 2000. do 2007. g. Koautorica je udžbenika za poduzetništvo te multiplikatorica za rad vježbeničkih tvrtki u okviru ECO NET II projekta. e-adresa: natasa.vibiral@skole.hr.

**Zoretić, Gordana, dipl. oec.**, dugogodišnja nastavnica ekonomskih predmeta i voditeljica vježbeničke tvrtke, viša stručna savjetnica u Agenciji za strukovno obrazovanje i u Središnjem državnom uredu za upravu. Autorica je udžbenika i multiplikatorica vježbeničkih tvrtki. e-adresa: gordana.zoretic@zg.htnet.hr.

### S prilozima:

Herbert Kolinsky, Peter Krauskopf, Hans Philipp, Michael Pöll, Peter Schönthal, Ingrid Weger

\* Titulu Mag. u Austriji su dobivali diplomirani studenti četverogodišnjih studija prije bolonjske reforme visokoga školstva i ona nije znanstvena titula nego je ekvivalent titulama poput dipl. oec. i sl.

\*\*Titulu MMag. nosi osoba koja je diplomirala na dva fakulteta.



## Zahvale

Izdavači, na kraju, žele zahvaliti svim nastavnici/cama i ravnateljima/cama te austrijskim stručnjacima – gospođi Inge Koch, gospodinu Peteru Krauskopfu, gospodinu Herbertu Kolinskom, gospodinu Michaelu Pöllu, gospođi Susanne Spangl, gospođi Beate Tötterström, gospodinu Jörgu Treytlu - na njihovu angažmanu tijekom pionirske faze *Vježbeničke tvrtke*. Ljudi koji ostvaruju nove ideje važni su u svim segmentima društva i znanosti, pa tako i u obrazovnom sustavu. Posebice želimo zahvaliti i timu multiplikatora/ica iz Hrvatske koji će svoje znanje i žar prenijeti mnogim drugim kolegama/icama i time postati stjegonoše suvremenoga ekonomskog strukovnog obrazovanja.

Želimo poimence zahvaliti kolegama/icama koji su bili koordinatori/ce projekta ECO NET: gospođi Dietlinde Kastelitz, povjerenici za obrazovanje austrijskoga Ministarstva obrazovanja i voditeljici *k-education* projektnog ureda Zagreb; gospođi Magdalenini Aniđ, privremenoj voditeljici *k-education* projektnog ureda Zagreb; gospodinu Željku Štefancu, savjetniku za tjelesnu i zdravstvenu kulturu, tadašnjem višem stručnom savjetniku za ekonomiju, upravu i trgovinu Zavoda za školstvo (Agencije za odgoj i obrazovanje) pri Ministarstvu znanosti, obrazovanja i športa (MZOŠ); gospođi Dori Ulaga, višoj stručnoj savjetnici za ekonomiju, trgovinu i poslovnu administraciju, te gospođi Gordani Zoretić, višoj stručnoj savjetnici – dizajnerici programa izobrazbe pri Središnjem državnom uredu za upravu, tadašnjoj višoj stručnoj savjetnici za ekonomiju, trgovinu i poslovnu administraciju u Agenciji za strukovno obrazovanje.

Nadamo se da će vam ovaj priručnik biti potpora na putu k uspostavi nove kulture podučavanja i učenja uz pomoć *Vježbeničke tvrtke*.

Ivan Šutalo, dipl. ing.,  
ravnatelj Agencije za strukovno obrazovanje

Johannes Lindner,  
vodeći stručnjak projekta ECO NET

Anita Pašalić,  
povjerenica za obrazovanje austrijskoga Saveznog ministarstva nastave,  
umjetnosti i kulture i voditeljica *k-education* projektnog ureda Zagreb

## Popis literature

Aff, J.: *O Handlungsorientierung – Mythos oder (wirtschafts)didaktische Innovation?* In: Schneider, W. (Hrsg.): *Komplexe Methoden im betriebswirtschaftlichen Unterricht*, Wien, 1993., S. 195.-271.

Brajša, P.: *Umijeće razgovora*, C.A.S.H., Pula, 1996.

Brajković, L.; Đurković, I.; Kargačin, A.: *Psihologija prodaje*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.

Cingula, M.; Zoretić, G.; Viljeđić B.: *Poduzetništvo 1*, udžbenik za 1. razrede ekonomskih škola, Vadea, Varažđin, 2003. g.

Cingula, M.; Čižmek Vujnović, O.: *Poduzetništvo 2*, udžbenik za 2. razrede ekonomskih škola, Vadea, Varažđin, 2003. g.

Cingula, M.; Zoretić, G.: *Poduzetništvo 3*, udžbenik za 3. razrede ekonomskih škola, Vadea, Varažđin, 2005. g.

Cingula, M.; Zoretić, G.; Čižmek Vujnović, O.: *Poduzetništvo 4*, udžbenik za 4. razrede ekonomskih škola, Vadea, Varažđin, 2005. g.

Cvitanić, S.: *Održiv razvoj - društvena odgovornost kompanija*, Poslovni magazin RRIF, Zagreb, siječanj 2004., str 14.

Dibb, S.; Simkin, L.; Pride, W. M.; Ferrell, O. C.: *Marketing*, Mate, Zagreb, 1995.

Gintenstorfer, A.: *Erfolgreich und zukunftsorientiert: Übungsfirma, eine Idee macht Schule*. In: *Erziehung und Unterricht* 153, Nr. 3-4/2003, S. 323. – 329.

Gitomer Jeffrey: *Mala crvena knjiga prodaje*, Zagreb, Mate, 2007.

Đurđević, S.: *Poduzetništvo 2*, udžbenik za 4. razred srednje strukovne škole, zanimanje komercijalist, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2008. g.

Đurđević, Horvat, Kuvačić, Urh, Vibiral, Vrbanc: *Poduzetništvo 3*, udžbenik za 3. razred ekonomske škole, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2004. g.

ECO NET materijali

Kaiser, F. J.: *Bedeutung und Stellenwert der Lernbüroarbeit im Rahmen der wirtschaftsberuflichen Bildung*, in: Schneider, W. (Hrsg.): *Komplexe Methoden im betriebswirtschaftlichen Unterricht*, Wien, 1993.

Kotler, P.: *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb, 2001.

Kuvačić, N.: *Poduzetnički projekt*, Veleučilište u Splitu, Split, 2001.

Kuvačić, N.: *Biznis plan ili poduzetnički projekt*, Beretin d.o.o., Split, 2003. g.

Lindner, J. u.a.: *Entrepreneur: Menschen, die Ideen umsetzen*, Initiative für Teaching Entrepreneurship, Wien, 2005.

Lindner, J. u.a.: *Wirtschaft verstehen – Zukunft gestalten*, (Band I bis III), Wien, 2008.

Mađerić, D.; Rocco, F.; Čižmek Vujnović, O.: *Marketing*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

Meler, M.: *Marketing*, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2002.

Miljković, D.; Rijavec, M.: *Kako (se) dobro prezentirati*, IEP, Zagreb, 1999.

Müller, W.; Wiegmann, S.: *Netradicionalne metode u obrazovanju odraslih*, Hrvatska zajednica pučkih otvorenih učilišta, Zagreb, 2000.g

Neuweg, G. H.; Georg H.: *Die Übungsfirma im kaufmännischen Vollzeitschulwesen Österreichs – ein Lernort eigener Prägung?* In: *Wirtschaft und Erziehung* 53/2001, Nr. 7-8, S. 238. – 243.

Novak-Ištok, M.; Uroić, B.: *Poslovni bonton*, Alka script, Zagreb, 2008.

Osredečki, E.: *Poslovno komuniciranje & poslovni bonton*, Edo, Samobor, 2000.

Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj.: *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*, Masmedia, Zagreb, 2006.

Pease, A.: *Govor tijela, Kako misli drugih ljudi pročitati iz njihovih kretnji*, Zagreb, AGM, 2002.

Petar, S.: *Kako se uspješno prodati*, Mozaik knjiga, 2003.

Philipp, H.: *Die Idee der Übungsfirma, act – die Servicestelle österreichischer Übungsfirmen* (Hrsg.), Wien, 1998.

Previšić, J.; Bratko, S. (urednici): *Marketing*, Sinergija, Zagreb, 2001.

Riebenbauer, E.: *Agieren auf globalen Märkten – welche Anforderungen stellt dies an die*

Übungsfirma? In: BWP@, Ausgabe Nr. 10, Juli 2006. Online in Internet: URL: [http://www.bwpat.de/ausgabe10/riebenbauer\\_bwpat10.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe10/riebenbauer_bwpat10.pdf) [Stand: 28. 11. 2008].

Rocco, F. i suradnici: *Rječnik marketinga*, Masmedia, Zagreb, 1993.

Seminari: „Projekt za projekt čitanje i pisanje za kritičko mišljenje“ u organizaciji Foruma za slobodu odgoja, šk. godina 2002./2003. ([www.fso.hr](http://www.fso.hr))

Skupina autora: *Želim biti poduzetnik*, CEPOR, Zagreb, 2007.

Skupina učenika četvrtog razreda ekonomske škole: *Poslovni bonton; Predstavljanje i upoznavanje*, seminarski rad, Zagreb, 2007.  
Spangl, S.; Tötterström, B.: *Sudjelovanje na sajmu VT*

Stock, M./Riebenbauer, E.: *Übungsfirma. Eine Methode für kompetenzorientiertes Lehren und Lernen*. In: wissenplus, Heft 2, 2006/07, S. I–V

Tramm, T./Gramlingner, F.: *Lernfirmenarbeit als Instrument zur Förderung beruflicher und personaler Selbständigkeit*. In: BWP@, Ausgabe Nr. 10, Juli 2006. Online in Internet: URL: [http://www.bwpat.de/ausgabe10/tramm\\_gramlinger\\_bwpat10.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe10/tramm_gramlinger_bwpat10.pdf) [Stand: 28. 11. 2008].

Vlajo, R.: *Prezentacija prezentacije*, Centar za žene Rosa, Zagreb, 2001.

VETIS – Informacijski sustav Agencije za strukovno obrazovanje (2008.)

Žanić, V.: *Poslovni plan poduzetnika*, Masmedia, Zagreb

Internet, pretraga 12. 7. 2008. i 18. 7. 2008.  
[www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/dokumenti/akademski\\_ured/EU-CV-Hr-Eng.doc](http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/dokumenti/akademski_ured/EU-CV-Hr-Eng.doc)  
[www.moj-posao.net](http://www.moj-posao.net)  
[www.poslovni-forum.hr](http://www.poslovni-forum.hr)



Agencija za strukovno obrazovanje  
Lastovska 23  
10000 Zagreb  
T +385 1 62 74 666  
F +385 1 62 74 606  
[www.aso.hr](http://www.aso.hr)

AUSTRIA **k**ULTUR **kontakt** CULTURE EDUCATION EUROPE

Austrian  
Development Cooperation

## Fotografije

Sve fotografije i ilustracije su vlastite i umjetnički obrađene

