Projekt uvođenja sustava upravljanja poslovnim procesima i kvalitetom u proizvodnu tvrtku

Kuštelega, Viktorija

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:525182

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications





VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij
Projektni menadžment

VIKTORIJA KUŠTELEGA

PROJEKT UVOĐENJA SUSTAVA UPRAVLJANJA POSLOVNIM PROCESIMA I KVALITETOM U PROIZVODNU TVRTKU

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2020. godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij
Projektni menadžment

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

PROJEKT UVOĐENJA SUSTAVA UPRAVLJANJA POSLOVNIM PROCESIMA I KVALITETOM U PROIZVODNU TVRTKU

Mentor:
dr. sc. Zlatko Barilović, prof. v. š.

Studentica:
Viktorija Kuštelega, bacc. oec.

Naziv kolegija:
PLANIRANJE I POKRETANJE PROJEKTA - PRAKTIKUM

JMBAG studenta:
0301007654

SADRŽAJ

SAŽETAK **1**

ABSTRACT **2**

1. UVOD **3**

2. ULAZNA STRATEGIJA **5**

3. SADRŽAJ PROJEKTA **7**

3.1. ANALIZA TRŽIŠTA 7

3.1.1. Analiza konkurencije 8

3.1.2. Marketing 9

3.2. LOKACIJA I NAČIN FINANCIRANJA PROJEKTA 11

3.3. RESURSI I UČINKOVITOST 11

3.4. PLAN RAZVOJA TVRTKE I AKTIVNOSTI 13

3.5. OPIS CERTIFIKATA 14

3.6. HORIZONTALNA NAČELA 15

3.6.1. Promicanje ravnopravnosti i zabrana diskriminacije 16

3.6.2. Pristupačnost za osobe s invaliditetom 16

3.6.3. Održivi razvoj 18

3.7. STAKEHOLDER ANALIZA 19

3.8. PESTLE ANALIZA 21

3.9. SWOT ANALIZA 24

4. CILJEVI PROJEKTA **29**

4.1. NAMJENSKI CILJEVI 29

4.2. OBJEKTNI CILJEVI 30

5. TAKTIKE **33**

6. PLAN PROJEKTA **36**

6.1. WBS 36

6.2. MREŽNI PLAN 38

6.3. PLAN PROJEKTA U PROJECT PLAN 365 39

7. EKONOMIKA PROJEKTA **41**

7.1. IZVORI FINANCIRANJA 41

7.2. POKAZATELJI USPJEŠNOSTI PODUZEĆA 43

7.3. ODRŽIVOST REZULTATA 44
8. ANALIZA RIZIKA 47
9. PROJEKTNA ORGANIZACIJA 49
10. PLAN KONTROLE 50
11. ZAKLJUČAK 51
12. IZJAVA 52
13. POPIS LITERATURE 53
14. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA 55
15. ŽIVOTOPIS 56

ZAHVALE

Zahvaljujem svojem mentoru dr. sc. Zlatku Barilović na strpljenju, susretljivosti i vodstvu tijekom izrade završnog rada kao i na pruženom znanju i ugodnoj suradnji tijekom obrazovanja na studiju Projektni menadžment.

Zahvaljujem svim profesorima i asistentima studija Projektnog menadžmenta na Veleučilištu Baltazar u Zaprešiću koji su svojim znanjem i radom pomogli u stjecanju moga znanja na području projektnog menadžmenta.

Od srca se zahvaljujem svojoj obitelji, a posebno roditeljima koji su mi omogućili studiranje, bili moralna podrška, te me usmjeravali ka pravim životnim ciljevima.

SAŽETAK

Predmet ovoga rada je izrada projektnog elaborata za pokretanje projekta uvođenja sustava upravljanja poslovnim procesima i kvalitetom u tvrtku. Projektom se namjeravaju uvesti ISO i FSC CoC certifikati. Projekt će se u većem dijelu financirati financijskim sredstvima iz Europskog fonda za regionalni razvoj.

Do ideje za navedeni projekt je došlo zbog budućeg proširenja poslovanja na više inozemnih tržišta. Inozemni kupci sve više drže do standarda, te brinu o očuvanju okoliša. U zadnje vrijeme sve se više daje naglasak društveno odgovornom poslovanju, te se u budućnosti očekuje veće pridavanje pažnje tom segmentu poslovanja posebice od članica Europske Unije. Ovaj projekt obuhvaća aktivnosti koje su u neposrednoj potpori povećanja konkurentnosti tvrtke na domaćem i inozemnom tržištu, te će se njihovom implementacijom olakšati pristup klijentima na inozemnom tržištu. Provedba niza aktivnosti kao što su: uspostava sustava upravljanja kvalitetom (ISO 9001), sustava upravljanja okolišem (ISO 14001), certifikacija od strane ovlaštenih certifikatora, upis u registar certificiranih tvrtki u skladu s navedenim normama, usvajanje standarda FSC CoC certifikata, marketing tvrtke. Projekt ima utjecaj i na horizontalna načela.

Ovim projektnim prijedlogom su analizirane sve faze životnog ciklusa projekta: ulazna strategija i planirani ciljevi, potreban budžet koji je prikazan u financijskoj analizi projekta, planirani resursi vezani uz projekt, rizici koji bi mogli imati utjecaj na projekt i njihova prevencija. WBS prikazuje radne pakete, potrebne aktivnosti i ciljeve. Grafički prikaz WBS strukture je nastao u programskoj podršci kojom se upravlja projektima. Strateško planiranje detaljno je opisano kroz SWOT, PESTLE i analizu dionika. Kroz SWOT i PESTLE analizu su razrađeni svi unutarnji i vanjski čimbenici, dok su kod analize dionika detaljno opisani dionici koji bi imali izravan ili neizravan utjecaj na projekt. Za uspješnost projekta izrađen je plan kontrole kojim se namjerava pratiti napredak projekta. Rad završava kratkim osvrtom i zaključkom na projekt.

Ključne riječi: projekt, projektni menadžment, drvna industrija, proizvodnja

PROJECT INITIATION, INTRODUCTION OF A BUSINESS PROCESS AND QUALITY MANAGEMENT SYSTEM TO PRODUCTION COMPANY

ABSTRACT

The subject of this work is the preparation of a project proposal to introduce a business process and quality management system in the company. The project intention is to bring in ISO and FSC CoC certificates. Most of the project will be funded by the European Regional Development Fund.

The idea for this project arose due to the future expansion of the business in more foreign markets. Foreign customers have bigger standards and they care more about environment. Recently, there has been increasing emphasis on corporate social responsibility, and the future will bring more attention to this segment of business, especially from the members of the European Union. This project includes activities that are in direct support of increasing the company's competitiveness in the domestic and foreign markets, and their implementation will facilitate access to clients in foreign markets. Appliance of a number of activities such as: establishment of quality management system (ISO 9001), environmental management system (ISO 14001), certification by certified certifiers, registration in the register of certified companies in accordance with the standards, establishing FSC CoC certification standards, marketing of the company. The project also has an impact on horizontal principles.

This project proposal goes through all stages of the project life cycle in which are strategies and planned goals, required budget presented in the project financial analysis, planned project related resources, risks that could have an impact on the project and their prevention. The WBS structure displays work packages, required activities and goals. Graphical representation of the WBS structure was created in the project management software. Strategic planning is described in detail through SWOT, PESTLE and stakeholder analysis. Through SWOT and PESTLE analysis, all internal and external factors are elaborated, while the stakeholder analysis describes in detail all stakeholders that would have a direct or indirect impact on the project. A project control plan has been developed for the success of the project. With project control plan company will monitor every progress of the project. The project proposal ends with a short review and conclusion of the project.

Keywords: project, project management, wood industry, production

1. UVOD

Trgovačko društvo DRVO d.o.o. osnovano je 20. travnja 2015. godine. Osnivanjem Društvo se bavilo preradom drva i prijevozom tereta u unutarnjem i međunarodnom cestovnom prometu, a prijevozničke sposobnosti je zadržala do danas kao sporednu djelatnost. Razvojnim projektom drvne proizvodnje vlastitim sredstvima pokrenuta je primarna obrada drva, proizvodnja paleta, proizvodnja paletiziranog cijepanog ogrjevnog drva i drva za potpalu te proizvodnja sječke. U potpori razvoja drvne proizvodnje sklopljeni su s društvom HŽ CARGO d.o.o. Ugovor za proizvodnju EUR paleta, te Ugovor za popravak EUR paleta. Tvrtka je certificirana za termičko tretiranje i označavanje drvnog materijala za pakiranje.

S ciljem stjecanja sigurnog izvora sirovine, već 2017. godine s Hrvatskim šumama potpisan je prvi okvirni i godišnji ugovor o pribavljanju drvnih sortimenata za pilansku proizvodnju i proizvodnju ogrjevnog drva. Kvalitetnom marketinškom politikom i poduzetim akcijama u kratkom razdoblju uspostavljena je suradnja s više inozemnih i domaćih kupaca, te je ugovorena prodaja preko 50% proizvoda na talijanskom tržištu.

Dugoročan cilj tvrtke DRVO d.o.o. je povećanje udjela na tržištu, privlačenje partnera iz cijele Europe, osiguranje stabilne pozicije na Europskoj razini i razvijanje dugoročne poslovne veze s prepoznatim Europskim tvrtkama. Stalnom brigom za korisnike kontinuirano poboljšavati kvalitetu proizvoda i usluge, proširiti ponudu vrsta proizvoda i usluga i kapacitete za njihovo pružanje, kako bi zadovoljavale potrebe sadašnjih i budućih korisnika poboljšanim proizvodima i uslugama.

Zbog dosadašnje dobre kvalitete, a s ciljem ka ostvarenju proizvodnje i prodaje proizvoda internacionalno tvrtka se odlučila prijaviti na natječaj. Natječaj je objavljen na stranici ESIF pod nazivom: Uvođenje sustava upravljanja poslovnim procesima i kvalitetom (ISO i sl. norme) koji se nalazi na stranici Europskih strukturnih i investicijskih fondova. Ovim projektom bi u konačnici povećala svoju kvalitetu, bolje upravljala okolišem i održivim razvojem, te bi se pozicionirala bolje od konkurencije.

Glavni cilj ovoga projekta je redizajniranje postojećeg sustava upravljanja tvrtkom prihvaćanjem načela upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001:2015 i upravljanja okolišem prema zahtjevima norme ISO 14001:2015, te na tim osnovama izgradnja integriranog sustava upravljanja kvalitetom. Osim glavnog cilja tvrtka želi razviti svijest o njihovoj marki. Usvajanjem FSC CoC standarda tvrtka će prikazati odgovorno ponašanje prema

šumama i drvnoj sirovini. Marketinškim promjenama, te uvođenjem novih sadržaja želi se proširiti dobar glas među potencijalnim partnerima i korisnicima/kupcima.

Misija ovog projekta je graditi i održavati dugoročne odnose s klijentima i potrošačima nudeći im kvalitetne proizvode prilagođene njihovim potrebama. Provođenjem ISO certifikacije osim kvalitete proizvoda tvrtka pokazuje i brigu za okoliš, a to se očituje u zaokruživanju proizvodnog procesa na jednoj lokaciji uz maksimalno iskorištavanje sirovinske mase, korištenjem suvremenih tehnoloških rješenja sa smanjenom emisijom stakleničkih plinova.

Vizija je postati vodeći certificirani proizvođač drvne ambalaže i drvnih goriva u jugozapadnom dijelu Hrvatske uz dostavu proizvoda na „kućni prag“, a sve u funkciji jačanja tržišnog položaja u Republici Hrvatskoj i na području zapadne Europe. Kvalitetom proizvoda i usluga želi biti partner od povjerenja, a za što je ključ uspjeha stalni rast, razvoj i ulaganje u znanje. Svojim djelovanjem nastoji se neposredno promicati načelo održivog razvoja.

Provedba projekta usvajanjem navedenih normi i uspješnom certifikacijom poboljšat će procese koji se odvijaju u tvrtki, osigurat će tvrtki pristup inozemnim tržištima i neposredno povećati konkurentnost. U sve većem broju slučajeva sustav kvalitete, zaštite okoliša i održivi razvoj preduvjet je za sklapanje novih poslova te omogućuje tvrtki konkuriranje na globalnom tržištu. Tvrtka će usvajanjem normi steći veće komparativne prednosti na području drvne djelatnosti i na području prijevoza roba u domaćem i međunarodnom prometu. Ulaganjem sredstava iz EU fondova osigurat će se provedba planiranog projekta koji će povećati konkurentnost tvrtke na inozemnom tržištu, osigurati će kvalitetu proizvoda i usluga koji se javljaju na europskom tržištu, utjecat će na zaštitu okoliša osobito kroz doprinos u vidu smanjenja potrošnje energije i vode, te će poduprijeti primjenu načela održivog razvoja.

Ovom certifikacijom zadovoljit će se zahtjevi dijela postojećih klijenata, osigurati pristup novim klijentima na području Europske Unije, te utjecati na obujam proizvodnje i plasmana proizvoda tvrtke. Provedbom projekta tvrtka će neposredno osjetiti korist kroz smanjenje troškova poslovanja, povećanje dobiti, povećanje efikasnosti, povećanje zadovoljstva zaposlenih i postojećih kupaca, povećanje educiranosti i uključenosti menadžmenta i angažiranosti zaposlenika, poboljšanje imidža, osiguranje povjerenja i vjerodostojnosti kod postojećih i budućih kupaca, osvajanje novih tržišta, smanjenje potrošnje energije, sistematičan pristup u usuglašavanju s propisima, poboljšanje ukupnog ekološkog efekta i neposredni doprinos održivom razvoju.

2. ULAZNA STRATEGIJA

„Projekti se često koriste kao sredstvo postizanja strateškog plana organizacije. Projekti se najčešće autoriziraju kao rezultat jedne ili više sljedećih strateških odrednica: tržišna potražnja, strateška prilika/poslovna potreba, zahtjev klijenta, tehnološki napredak, pravni zahtjevi“ (Njavro, 2011: 10).

„Strategijom se postavljaju strateški ciljevi koje želimo postići i koje moramo pretvoriti najprije u namjenske a onda u objektne ciljeve projekata“ (Hauc, 2007: 122).

Ulazne strategije projekta su:

S1- Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015

S2- Uvođenje sustava upravljanja okolišem ISO 14001:2015

S3- Usvajanje standarda FSC CoC certifikata

S4- Isticanje oznaka ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, FSC CoC

S5- Realizacija financijskih sredstava iz EFRR zbog lakšeg uvođenja priznatih sustava upravljanja poslovnim procesima i kvalitetom

S1- ISO 9001 je model kojim se uvodi sustav upravljanja kvalitetom. On je usmjeren na učinkovitost procesa. Uspostava sustava upravljanja kvalitetom neposredno će utjecati na troškove (manje nedostataka i pogrešaka) i prihode (veći interes za proizvode i usluge). Normom će se usvojiti procesni pristup naglašavajući zahtjeve, djelovanje procesa, učinkovitost i kontinuirana poboljšanja unutar tvrtke. Ova norma se nadovezuje na ISO 14001:2015 i FSC CoC na način da ih nadopunjava, te ih zajednički povezuje kroz iste ili slične procese.

S2- Normom ISO 14001 želi se razumjeti utjecaj proizvoda na okoliš, postaviti ciljeve za poboljšanje djelovanja tvrtke na okoliš, upravljati obvezama te ih uskladiti s važećim zakonima i propisima, kontinuirano poboljšavati vlastiti sustav upravljanja s ciljem smanjenja štetnog djelovanja na okoliš. Primjenom norme povećati će se uspješnost u upravljanju okolišem kroz učinkovito korištenje resursa, izbjegavanje i smanjenje otpada, čime će se povećati

konkurentnost tvrtke i povjerenje zainteresiranih strana. Tvrtka će se morati pridržavati određenih normi i upravljati svojim odgovornostima koje se tiču okoliša.

S3- FSC CoC certifikacijom će se potvrditi briga za održivi razvoj šumskih resursa, ekosustava i ekološke ravnoteže. Uvođenjem FSC certificiranog materijala zainteresirane strane će biti sigurne da kroz proizvodni proces od šume do potrošača dolazi proizvod koji je obrađen na najbolji mogući način kako bi se ostvario održivi razvoj. Svi sudionici u proizvodnom lancu moraju biti nositelji FSC certifikata, dok zaposlenici tvrtke moraju biti upoznati sa značenjem ovoga certifikata da bi se u konačnici finalni proizvod mogao označiti propisanim FSC oznakama. Ova oznaka predstavlja odgovornu proizvodnju i potrošnju tj. omogućuje potrošačima da donesu odluku o društveno-ekološki odgovornoj kupnji.

S4- Isticanjem oznaka normi ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, i FSC CoC certifikata tvrtka će postići veću komparativnu prednost, te se kao posljedica marketinške promidžbe očekuje povećanje dobiti tvrtke.

S5- Realizacijom financijskih sredstava iz EFRR dostići će se primjenjiva razina standarda. Cilj ove potpore je pomoći mikro, malim i srednjim poduzećima da im se u konačnici olakša pristup inozemnom tržištu, ali i poveća konkurentnost. Iz tog razloga se tvrtka DRVO d.o.o. želi prijaviti na natječaj kojim bi se 85% troškova vezanih uz certifikaciju pokrilo, te na taj način olakšao daljnji razvoj i širenje.

3. SADRŽAJ PROJEKTA

U sadržaju projekta analizirati će se tržište (analizom konkurencije odrediti će se marketinški plan i razvoj tvrtke), lokacija i način financiranja projekta, resursi potrebni za ovaj projekt i njihova učinkovitost. U daljnjim poglavljima naveden je plan razvoja tvrtke nakon provedbe projekta, opisani su certifikati koji se planiraju provesti ovim projektom, horizontalna načela koja će olakšati poslovanje i pristupačnost tvrtke. Na kraju ovog poglavlja analizirati će se dionici vezani uz ovaj projekt, unutarnji i vanjski čimbenici kroz PESTLE i SWOT analizu.

3.1. ANALIZA TRŽIŠTA

"Istraživanje tržišta je sistematski rad zasnovan na znanstvenim metodama sabiranja, registriranja i analize svih problema u vezi s prometom, prodajom i potrošnjom dobara (proizvoda i usluga) na relaciji proizvođač-potrošač" (Rocco, 1971: 126).

Provođenjem analize tržišta se može zaključiti da je drvna industrija jedna od brzorastućih grana. Tržište nabave kod tvrtke DRVO d.o.o. je relativno ograničeno i usmjereno prema Hrvatskim šumama koje pokrivaju 70% potrebe za sirovinom kroz okvirne i godišnje ugovore o nabavi drvnih sortimenata, te kroz natječaje javne nabave. Ostale sirovine od 30% tvrtka pribavlja od privatnih tvrtki i osoba. Po prihodima, broju zaposlenih i obujmu proizvodnje tvrtka zauzima visoko mjesto na području Karlovačke županije.

Trenutno tvrtka svoje proizvode plasira prioritetno na hrvatskom i talijanskom tržištu. Tvrtka ima razvijeno tržište prodaje i ugovorima pokrivenu zaposlenost 80% proizvodnih kapaciteta. Na području Republike Hrvatske sklopljeni su godišnji ugovori za proizvodnju paleta za ciglu, EURO paleta i sječku što osigurava stabilnost proizvodnje za poznate kupce. Na domaćem tržištu se prodaje i dio ogrjevnog drva kroz maloprodaju. Tvrtka se u većini slučajeva usmjerila na područje Karlovačke i Primorsko-Goranske županije. Posjedovanje transportnih kapaciteta tvrtka koristi kao komparativnu prednost i kupcima proizvedenu robu dostavlja na "kućni prag". Na talijansko tržište plasira se ogrjevno drvo za poznate kupce s ugovorenim godišnjim količinama proizvodnje. Preko 85% proizvodnje ogrjevnog drva se izvozi, te postoje i dodatni zahtjevi za izvoz paletiziranog ogrjevnog drva i drva za potpalu, ali zbog ograničenja tržišta nabave sirovine i kapaciteta proizvodnje nisu trenutno u mogućnosti povećati proizvodnju. 50% transportnih kapaciteta tvrtka koristi za vlastite potrebe u proizvodnom dijelu i za dostavu vlastitih proizvoda kupcima. Ostatkom transportnih kapaciteta pruža se usluga prijevoza tereta za poznate klijente u međunarodnom prijevozu.

3.1.1. Analiza konkurencije

„Ključni elementi kod analize konkurencije su (Renko, 2009: 187-188):

1. Identifikacija postojeće i potencijalne konkurencije;

2. Analiza ciljeva konkurencije;

3. Dubinska analiza postojećih i budućih strategija konkurencije;

4. Analiza snaga i slabosti konkurencije;

5. Analiza financijskih pokazatelja“.

Analiza konkurencije će pomoći tvrtki da vidi gdje je bolja od konkurenata, treba li se popraviti, te što bi trebala učiniti kako bi se izdvojila od konkurenata. Prilikom analize konkurencije tvrtke DRVO d.o.o. izdvojeno je par konkurenata koji se bave preradom drva, te par konkurenata koji proizvode namještaj.

Glavni konkurenti na području Karlovačke županije su:

Poslovni subjekt LIGNUM VRBOVSKO d. o. o. registriran je za djelatnost Proizvodnja ambalaže od drva. Tvrtka se između ostalog bavi preradom drva, proizvoda od drva i pluta, proizvodnjom namještaja, uzgojem šuma i ostalim djelatnostima povezanim s njima, sječom drva, skupljanjem šumskih plodova i proizvoda. Između ostaloga tvrtka izrađuje alate, građevinsku stolariju, ima turističke usluge…[1]

Poslovni subjekt ORAH d.o.o. registriran je za djelatnost Piljenje i blanjanje drva. Osim pružanja usluga prerade, obrade, piljenja drva tvrtka se bavi knjigovodstvenim i računovodstvenim poslovima, poreznim savjetovanjem, pripremanjem hrane i pružanjem usluga prehrane, pripremanjem i usluživanjem pića i napitcima…[2]

Poslovni subjekt SIČA d.o.o. registriran je za djelatnost Proizvodnja ostalih proizvoda od drva, proizvoda od pluta, slame i pletarskih materijala. Tvrtka se još bavi i proizvodnjom namještaja, građevinarstvom, cestovnim prijevozom robe, trgovinom na veliko…[3]

[1] Poslovna.hr (2019). *LIGNUM VRBOVSKO društvo s ograničenom odgovornošću za proizvodnju i trgovinu*. URL: https://www.poslovna.hr/lite/lignum-vrbovsko/1327517/subjekti.aspx (posjećeno: 15.03.2020.)
[2] Poslovna.hr (2019). *ORAH d.o.o. za preradu drva i trgovinu.* URL: https://www.poslovna.hr/lite/orah/178841/subjekti.aspx (posjećeno: 21.03.2020.)
[3] Poslovna.hr (2019). *SIČA d.o.o. za građevinarstvo, preradu drveta, trgovinu i ostale usluge.* URL: https://www.poslovna.hr/lite/sica/369364/subjekti.aspx (posjećeno: 16.04.2020.)

Poslovni subjekt DRVONA d.o.o. registriran je za djelatnost Proizvodnja ostalih proizvoda od drva, proizvoda od pluta, slame i pletarskih materijala. Prerada drva proizvodnja proizvoda od drva i pluta, proizvodnja predmeta od slame i pletarskih materijala, proizvodnja namještaja, djelatnosti pakiranja, skladištenje robe, kupnja i prodaja robe su jedne od glavnih djelatnosti ovog srednjeg poduzeća.[4]

Od konkurenata koji spadaju u mala poduzeća mogu se nabrojati:

DRVOTEHNA d.o.o. - registrirana za djelatnost Piljenje i blanjanje drva

SANNIK d.o.o. - registriran za djelatnost Piljenje i blanjanje drva

Iz analize konkurencije može se uočiti da se više tvrtki bazira na izradi namještaja, te svaka od njih ima i druge djelatnosti pored glavne. Konkurenti koji bi mogli biti glavni na području Karlovačke županije su SIČA d.o.o., DRVONA d.o.o. zbog uskog obujma djelatnosti koje su uglavnom vezane uz proizvodnju, preradu drva, proizvodnju namještaja, te prijevoz istih.

3.1.2. Marketing

„Marketing je upravljački proces koji upotrebljava neka organizacija (pojedinac ili skupina). Cilj je zadovoljiti potrebe i želje organizacije koja ga upotrebljava. One mogu biti bilo što. Može se raditi o želji da se ostvari maksimalna dobit, iako je obično cilj komercijalnih marketinških stručnjaka da se ostvare ciljevi glede prodaje ili tržišnog udjela. Općenito bi cilj profitnih i neprofitnih organizacija mogao biti promjena potreba i želja drugih pojedinaca ili skupina“ (Kotler, Wong, Saunders, 2006).

Isticanje oznaka prihvaćenih normi i uvedenih sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015, sustava zaštite okoliša ISO 14001:2015 i FSC CoC certifikata dio je strategije marketinške promidžbe tvrtke. Javno promicanje i prikazivanje certifikacijskih oznaka, osigurat će komparativnu prednost tvrtke prilikom promidžbe proizvoda i usluga koje tvrtka nudi. S obzirom da hrvatsko tržište još uvijek nije dovoljno upućeno u značenje certificiranih sustava, ovi certifikati su najznačajniji inozemnim klijentima. Očekuje se veća posjećenost internetske stranice tvrtke, a time i više upita za proizvode i usluge tvrtke za koje se očekuje konkretna narudžba.

[4] Poslovna.hr (2019). *DRVONA d.o.o. za proizvodnju, usluge i trgovinu.* URL: https://www.poslovna.hr/lite/drvona/1531954/subjekti.aspx (posjećeno: 05.04.2020.)

Kroz marketinške kanale certificirani sustavi olakšati će pristup inozemnim tržištima i povećati konkurentnost tvrtke na tržištu. Povjerenje u poznate procese i procedure koje se provode u tvrtki, te osiguranje predviđene kvalitete proizvoda i usluga izgradit će veće povjerenje kod postojećih kupaca i biti preporuka za još uvijek neosvojeno tržište i nadolazeće kupce. Očekuje se povećanje dobiti tvrtke.

Prodaja će dovesti do konkretnih rezultata usvajanjem normi sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015, upravljanja okolišem ISO 14001:2015 i standarda FSC CoC certifikata s obzirom da ovaj proces promovira krajnje proizvode i usluge kojima se bavi tvrtka. Zaposlenici prodaje svojim nastupom promiču kvalitetu proizvoda i usluga te ukazuju na ekološku osviještenost tvrtke i privrženost načelima održivog razvoja. Proces prodaje usko je povezan s marketinškim procesom, koristi rezultate primijenjenih marketinških strategija, što potiče rast prodaje a time i razvoj tvrtke. Očekivani rezultat takvog nastupa je povećanje tržišne konkurentnosti tvrtke, stvaranje novih kupaca, proboj na inozemno tržište i jačanje veza s postojećim kupcima. Uz marketing, prodaja je prvi promotor tvrtke u prikazu stečenih sposobnosti i usvojenih standarda.

U nastavku su opisane marketinške aktivnosti koje tvrtka ovim projektom želi ostvariti.

Planira se uvesti dva oglašavanja u lokalnim tiskanim medijima. Prvo oglašavanje će biti početkom provedbe projekta kao informacija o projektu, dobit koju će projekt polučiti i utjecaj projekta na klijente s kojima tvrtka surađuje. Drugo oglašavanje je predviđeno na kraju provedbe projekta s ciljem pružanja informacije o uspjehu projekta i funkcionalnostima dostupnim klijentima tvrtke. Ciljna skupina su privrednici i kupci na lokalnoj razini zainteresirani za naše proizvode i usluge koje provodimo.

Predviđeno je uređenje internetske stranice s informacijama o projektu na hrvatskom, engleskom, njemačkom i talijanskom jeziku. Ciljna skupina su domaći i inozemni klijenti s kojima tvrtka surađuje, ali i budući klijenti za koje se planira proaktivno djelovanje i približavanje tvrtke zahtjevima za njihovim zadovoljenjem potreba. Predviđena je prilagodba predložaka e-pošte kojom će se prilikom kontakta s klijentima prikazati logo usvojenih normi i certifikata u okviru EU potpore.

Sudjelovanje tvrtke na tematskim seminarima i konferencijama vezanim uz drvnu industriju i prijevozništvo, te upoznavanje sudionika s projektnim ostvarenjima, dobiti koju je projekt polučio za tvrtku, ali i za njeno okruženje. Ciljna skupina su klijenti i konkurenti koji se bave istim ili sličnim djelatnostima.

Planirani promotivni materijal ciljano se nabavlja za buduće klijente i suradnike u poslovnim procesima tvrtke. Planirana je promidžba osobnog kontakta sa značajnim osobama za unapređenje i daljnji razvoj poslovanja tvrtke.

Na lokaciji projekta, ali i na lokacijama izdvojenih objekata predviđeno je postavljanje plakata formata A3 i Roll-up Bannera s ciljem upoznavanja lokalne javnosti i zaposlenika državnih institucija s osnovnim podatcima o projektu. Proveo bi se i dan otvorenih vrata za zaposlenike i suradnike tvrtke s ciljem približavanja spoznaje o kvaliteti proizvodnih procesa, implementiranih funkcionalnosti i kvaliteti kadra koji sudjeluje u proizvodnom procesu.

3.2. LOKACIJA I NAČIN FINANCIRANJA PROJEKTA

Projekt će se izvoditi na području grada Karlovca, u industrijskoj zoni. Obuhvatit će samo tvrtku DRVO d.o.o. kako bi se poboljšalo poslovanje s korisnicima i povećala kvaliteta proizvedenih drvnih proizvoda. Uz to će se na mikrolokaciji smanjiti i zagađenje okoliša, a sirovina će se maksimalno iskoristiti (od ostataka sirovine će se uvesti novi proizvodi).

Tvrtka DRVO d.o.o. mjesečno prosječno, sječom šume, izvlačenjem i otpremom ostvaruje preko 400 m^3 drvne sirovine, pilanski primarno obradi i proizvede preko 900 EUR paleta, 600 paleta za drvo i 10.000 paleta ostalih tipova. Mjesečno se proizvede preko 500 m^3 paletiziranog cijepanog ogrjevnog drva exclusive, 100 m^3 drva za potpalu u vrećama, 132 t sječke i preko 280 m^3 piljevine.

Projekt se planira financirati većim dijelom iz bespovratnih EU fondova, točnije iz Potpora male vrijednosti za mikro i mala poduzeća (85% potpore), a manjim dijelom iz tvrtke. Projekt ne bi generirao prihod tj. generirani prihod ne bi bio relevantan.

3.3. RESURSI I UČINKOVITOST

„Za ostvarivanje ciljeva projekta su potrebni resursi. Upravljanje resursima podrazumijeva pravilno postupanje pri određivanju i dobivanju potrebnih resursa. U resurse se ubrajaju ljudi, ekspertiza, postrojenja, oprema, materijali, infrastruktura, alati i ostala imovina potrebni za obavljanje aktivnosti koje su u skladu s ciljevima“ (Coesmans i sur., 2018: 147).

„Ljudski resursi (engl. human resources) pojam je koji se odnosi na radnu snagu, a bitan su element poduzeća. Predstavljaju radnu snagu sa svojim specifičnim znanjima i sposobnostima“ (Jurković, 1992).

Tijekom pripreme za certificiranje kako bi se poboljšala kvaliteta rada u cijeloj tvrtki djelovanje ovog projekta će se usmjeriti na sve segmente djelovanja i življenja tvrtke. Prethodno će se napraviti analiza troškova životnog ciklusa opreme pojedinih segmenata tvrtke te na temelju rezultata predložiti poboljšanja učinkovitosti resursa. Kod objekata će se uvesti procedure i izraditi standardni postupci. Oni će osigurati smanjenje potrošnje energenata, usmjeriti na energetski učinkovitu rasvjetu, optimizirati troškove životnog ciklusa.

U proizvodnom procesu propisati će se procedure i standardni postupci koji će doprinijeti smanjenju korištenja energije i smanjenju potrošnje vode, usmjeriti preventivne aktivnosti kroz periodičke preglede lokacija i kontrola potrošnje energenata i vode u pojedinim radnim procesima te preoblikovanje radnih procesa s ciljem smanjenja potrošnje. U prijevozu definiranje procedura kontinuiranog praćenja potrošnje goriva i suzbijanja prekomjerne potrošnje, periodičkim edukacijama djelovati na stil vožnje koji je primjeren učinkovitoj uporabi vozila.

Najvažniji resursi vezani uz ovaj projekt su ljudski i tehnološki. Ljudi čine glavnu stavku ovog projekta jer usavršavanjem sposobnosti, te učenjem i pripremom zaposlenika tvrtka će podići svoju ljestvicu. Ovim projektom se ne namjeravaju zapošljavati novi potencijalni zaposlenici, nego se planira poboljšati kvaliteta rada uvođenjem dodatnih usavršavanja i edukacija već postojećih zaposlenika.

Tvrtka će primijeniti učinkovitu proizvodnu tehnologiju, te će tako osigurati smanjenje troškova poslovanja i emisije štetnih plinova. Razvoj je planiran modernizacijom i proširenjem proizvodnih kapaciteta (povećanje pilanskih kapaciteta, suvremena tehnologija za proizvodnju paleta, modernizacija radnih strojeva…), uvođenjem u proizvodnju novih konkurentnih proizvoda, te optimizacijom upravljačkih i proizvodnih procesa, ali i procesa u dijelu potpornih djelatnosti. Također od tehnoloških resursa se želi istaknuti i poboljšana web stranica na kojoj će stajati novi podaci. Krajem projekta će se na stranicu staviti i navedeni certifikacijski dokumenti kako bi kupci i suradnici imali uvid u još bolju kvalitetu poslovanja.

3.4. PLAN RAZVOJA TVRTKE I AKTIVNOSTI

U odnosu na postojeće stanje u sljedećem razdoblju planiran je daljnji razvoj drvne proizvodnje s prosječnim planom rasta od 3% na godišnjoj razini u sljedećih 5 godina. U dvije godine planirano je primijeniti učinkovitu proizvodnu tehnologiju te osigurati smanjenje troškova poslovanja i emisije štetnih plinova od 10% u sljedeće 3 godine, kao i povećanje od 3% udjela kategorija zaposlenika koje su neposredno u potpori primjene načela jednakih mogućnosti. Razvoj je planiran modernizacijom i proširenjem proizvodnih kapaciteta, uvođenjem u proizvodnju novih konkurentnih proizvoda, te optimizacijom upravljačkih i proizvodnih procesa, ali i procesa u dijelu potpornih djelatnosti koje se u ovom kontekstu promatraju kao potporne djelatnosti proizvodnji (prijevoz i održavanje). Uvođenjem novih proizvodnih tehnologija i modernizacijom postojećih tehnologija planirana je racionalizacija uporabe raspoloživih proizvodnih kapaciteta za 15%, te u sljedeće četiri godine privlačenje novih klijenata koji će osigurati rast prodaje od 3% na godišnjoj razini.

Planirani razvoj ostvariti će se povećanjem pilanskih kapaciteta uvođenjem pilanske linije za obradu trupaca do 450 mm promjera, zamjenom postojeće linije za proizvodnju paleta sa suvremenom energetski učinkovitom linijom, pokretanjem proizvodnje peleta uvođenjem u proizvodni proces linije za proizvodnju peleta , modernizacijom radnih strojeva za sječu šume i manipulaciju drvnom sirovinom, te povećanjem kapaciteta i mobilnosti strojeva za proizvodnju i skladištenje drvnih goriva. Provedba projekta neposredno je u potpori Plana razvoja, a obuhvaća 4 aktivnosti koje su u neposrednoj potpori povećanja konkurentnosti tvrtke na domaćem i inozemnom tržištu, te će njihova implementacija olakšati pristup klijentima na inozemnom tržištu.

Aktivnosti su:

Uspostava sustava upravljanja kvalitetom temeljenog na normi ISO 9001 koji će osigurati učinkovito upravljanje tvrtkom i kontinuirano poboljšanje poslovanja. Uspostavljen sustav višestruko će doprinijeti konkurentnosti tvrtke, a ogleda se u: pridobivanju povjerenja i povećanju zadovoljstva klijenata; povećanju imidža tvrtke; motivacijskom djelovanju na zaposlene; smanjenju rizika poslovanja; uštedi vremena i smanjenju troškova; jasno definiranim odgovornostima; donošenju odluka na temelju činjenica; uspostavi učinkovitih poslovnih procesa; sprječavanju pogrešaka umjesto ispravljanja pogrešaka; ostvarenju dobre informiranosti; predviđanju i pripremi akcija u odnosu na promjene tržišnih uvjeta.

Sljedeća aktivnost je uspostava sustava upravljanja okolišem temeljenog na normi ISO 14001 koji će osigurati da su svi utjecaji na okoliš u tvrtki identificirani, nadzirani i usklađeni sa zakonskom regulativom. U pripremi za dostizanja standarda po normi ISO 14001 tvrtka će definirati ciljeve upravljanja okolišem, politiku upravljanja okolišem, ključne aspekte okoliša i povezane programe te utvrditi način usklađivanja sa postojećom zakonskom regulativom vezano uz zaštitu okoliša. Uspostavljen sustav višestruko će doprinijeti konkurentnosti tvrtke što se ogleda kroz: pokazivanjem svog opredjeljenja za okoliš što stvara sigurnost za kupce, investitore, javnost i zajednicu; smanjenje incidenata koji utječu na stabilnost tvrtke; poboljšanje imidža tvrtke; uštedu troškova kao posljedice sustavnog i proaktivnog razmišljanja i djelovanja; pomoć za dobivanje dozvola i autorizacija na tržištu; bolju organizaciju zaštite okoliša u praksi.

Treća aktivnost odnosi se na certifikaciju od strane ovlaštenih certifikatora po normama ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015. Aktivnost podrazumijeva i upis u registar certificiranih tvrtki u skladu s navedenim normama.

Četvrta aktivnost odnosi se na usvajanje standarda FSC CoC certifikata koji povezuje praksu i proizvode odgovornih tvrtki, koje se bave proizvodnjom proizvoda od drva, s potrošačima. Osnovni cilj stjecanja FSC CoC certifikata je osiguravanje održivog razvoja u upravljanju šumama s idejom da će potrošači radije kupovati, makar platili i više, proizvode koji potječu iz šuma kojima se upravlja na održiv način, nego proizvode čije porijeklo nije dokazano. Sve veći broj potrošača zahtijeva certifikaciju proizvoda od drva i na taj način neposredno utječe na konkurentnost tvrtke i na određeni način selektira možebitne buduće kupce drvnih proizvoda. Ova aktivnost predviđa certifikaciju tvrtke od ovlaštene institucije za certifikaciju.

3.5. OPIS CERTIFIKATA

Usvajanjem normi i certifikacijom namjerava se poboljšati kvaliteta poslovanja tvrtke DRVO d.o.o. Da bi se razumio smisao uvođenja ISO 14001, ISO 9001, i FSC CoC certifikata, potrebno je razumjeti svaku normu pojedinačno. S toga u svrhu boljeg razumijevanja pojedinih certifikata u nastavku je kratko pojašnjenje svake navedene stavke.

„U normi ISO 14001 navedeni su zahtjevi za sustav upravljanja okolišem koji organizacijama omogućuje razvoj i primjenu politike i ciljeva koji uzimaju u obzir zakonske zahtjeve i informacije o značajnim aspektima okoliša. Napisana je tako da ju je moguće primijeniti na sve

tipove i veličine organizacija i prilagoditi različitim zemljopisnim, kulturološkim i društvenim uvjetima pri čemu sustav upravljanja okolišem omogućuje organizaciji razvoj politike o okolišu, određivanje ciljeva i procesa kojima će ostvariti opredjeljenje svoje politike, poduzimanje potrebnih aktivnosti za poboljšanje vlastitih učinaka na okoliš te usklađivanje svog sustava sa zahtjevima same norme."[5]

„Certifikat ISO 9001 je potvrda o uspješnom zadovoljavanju zahtjeva međunarodne norme ISO 9001 Sustavi upravljanja kvalitetom. Organizacije koje posjeduju certifikat ISO 9001 dokazuju uspješno implementiran sustav upravljanja kvalitetom u svojoj organizaciji. Organizacije mogu imati uspostavljen sustav upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001, ali tek postupkom certifikacije dokazuju da je taj sustav uspješno implementiran i na taj način njihovi klijenti i ostali sudionici na tržištu mogu imati povjerenje u uvedeni sustav upravljanja kvalitetom."[6]

„FSC CoC - FSC Chain of Custody predstavlja sustav osiguranja održivog razvoja u gospodarenju šumama s idejom da će potrošači radije kupovati proizvode koji potiču iz šuma kojima se trajno gospodari na održiv način. Veliki broj FSC certifikata posjeduju proizvodi industrijske prerade drva. FSC certifikacija znači da se šumom gospodari prema strogim ekološkim, socijalnim i ekonomskim standardima. Cilj FSC-a je promoviranje odgovornog upravljanja svjetskim šumama. Jedan od zadataka FSC organizacije je uspostava normi čijom primjenom se osigurava promicanje ekološki odgovornog, društveno korisnog i ekonomski održivog gospodarenja svjetskim šumskim resursima. Osnovna ideja je da se uz pomoć podizanja ekološke svijesti potrošača potakne trajno gospodarenje šumama."[7]

3.6. HORIZONTALNA NAČELA

„Kod horizontalnih pitanja potrebno je opisati ona koja se odnose na zaštitu okoliša, odnosno kakav utjecaj projekt ima na aspekte zaštite okoliša te kakav doprinos daje jednakim mogućnostima i dobrom upravljanju" (Vela, 2015: 110).

[5] Svijet kvalitete (2015). *Objavljena norma ISO 14001:2015.* URL: https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/certifikacija/2911-objavljena-norma-iso-14001-2016 (posjećeno: 28.05.2020.)
[6] Svijet kvalitete (2014). *Certifikat ISO 9001.* URL: https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/ne-propustite/2395-certifikat-iso-9001 (posjećeno:12.04.2020.)
[7] Svijet kvalitete (2012). *FSC certifikacija.* URL: https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/industrija/598-fsc-certifikacija (posjećeno: 15.05.2020.)

3.6.1. Promicanje ravnopravnosti i zabrana diskriminacije

Promicanje ravnopravnosti spolova

Izradom plana djelovanja za promicanje i uspostavljanje ravnopravnosti spolova određivati će se analiza položaja žena i muškaraca u tvrtki. Procijeniti učinke trenutnih aktivnosti i mjera na ravnopravnosti žena i muškaraca u tvrtki, zabrana diskriminacije, te uočavanje nedostataka i planiranje dodatnih aktivnosti i mjera. Omogućiti jednak pristup radnim mjestima svim zainteresiranim potencijalnim zaposlenicima. Provođenje aktivnosti kroz transparentno oglašavanje za prazna radna mjesta, osiguranje jednakih financijskih uvjeta, kontinuirano praćenje omjera zaposlenih žena i muškaraca , te poticanje zapošljavanja manjinske skupine kroz promidžbene aktivnosti. Provođenje periodičke analize omjera zaposlenih, provođenje daljnjih koraka i djelovanja za unaprjeđenje i dostizanje željenih rezultata. Redovno provoditi informiranje zaposlenih o trenutnim aktivnostima i rezultatima promicanja ravnopravnosti. Prilikom izrade procedura i standardnih postupaka trebale bi se predvidjeti točke koje će biti u potpori promicanja ravnopravnosti te zabrane diskriminacije.

Promicanje jednakih mogućnosti i nediskriminacije

Anketnim listićem periodički analizirati vjerske običaje zaposlenika i njihov pristup obilježavanja vjerskih praznika. Na temelju analize u periodičnim i dnevnim planovima predvidjeti raspored rada usklađen s vjerskim potrebama pojedinca. Redovito pratiti i analizirati pojavne oblike koji bi mogli imati oblike uznemiravanja, osobito spolnog uznemiravanja bez obzira da li postoje ili ne postoje pritužbe zaposlenika, te djelovati proaktivno i poduzeti stegovne mjere za njihovo sankcioniranje. U okviru redovitog informiranja zaposlenika, periodički provesti edukaciju na temu promicanje jednakih mogućnosti i nediskriminacije. Prilikom izrade procedura i standardnih postupaka trebale bi se predvidjeti točke koje će biti u potpori promicanja jednakih mogućnosti i nediskriminacije.

3.6.2. Pristupačnost za osobe s invaliditetom

Pristupačnost građevinama

Mjera prilagodbe koja će osigurati jednostavan prilaz do izložbenih primjeraka proizvoda i prodajnog odjela uz odgovarajuću svjetlinu i bez prepreka na putu. Jasno vidljivi orijentacijski plan za kretanje po objektu sa smjerokazima i uputama za postupanje i usmjeravanje osoba s

invaliditetom. Prilikom izrade procedura i standardnih postupaka trebale bi se predvidjeti točke koje će biti u potpori osiguranja pristupačnosti građevina za osobe s invaliditetom.

Informacijsko-komunikacijska pristupačnost

Osiguranje preglednosti internetske stranice tvrtke u odnosu na korištenje palete lako prepoznatljivih boja, jednostavnost tekstova i prilagođena veličina slova. Korištenje formata jednostavnog za čitanje s izbjegavanjem simbola i metafora, uz objašnjenje nepoznatih i složenih riječi, te poštivanje kronološkog slijeda radnji. Korištenje europskih standarda formata za lako čitanje za osobe s invaliditetom. Uz slike kratki opis sa zvučnom interpretacijom. Omogućavanje svih radnji na stolnom računalu za korištenje mišem i tipkovnicom. Prilikom izrade procedura i standardnih postupaka trebale bi se predvidjeti točke koje će omogućiti informacijsko-komunikacijsku pristupačnost osobama s invaliditetom.

Razumna prilagodba i univerzalni dizajn

Izradom dokumenata koji su u potpori certifikacije tvrtke u dijelu koji se odnosi na upravljanje sustavom kvalitete i upravljanje okolišem predvidjeti procedure i standardne postupke koji će u budućim projektima i aktivnostima tvrtke osigurati i obvezati zaposlenike na planiranje i provedbu razumne prilagodbe i korištenje univerzalnog dizajna. Posebno se odnosi na dizajniranje novih proizvoda i kataloga proizvoda od kojeg se očekuje da za prijenos informacije bude upotrjebljena slika, simbol i prikladan tekst s primjenom čitljivog fonta i razumne veličine. Prilagodbom prilaznog puta do prodajnog ureda i izloženih proizvoda osigurati pristupačnost osobama s invalidskim kolicima.

Dodatne aktivnosti

Edukacija zaposlenika o pristupu i komunikaciji sa slabovidnim osobama, osobama slabe motoričke sposobnosti, gluho/nijemim osobama i ostalim kategorijama invalidnih osoba. Provedba anketa s ciljem stjecanja informacija o kritičnim mjestima pristupačnosti tvrtke, proizvoda, usluga i informacija klijentima i zaposlenicima tvrtke. Izrada standardnog postupka o pristupu i komunikaciji sa slabovidnim osobama, osobama slabe motoričke sposobnosti, gluho/nijemim osobama i ostalim kategorijama invalidnih osoba.

3.6.3. Održivi razvoj

Zelena javna nabava

Opredjeljenje za uvođenje normi koje unaprjeđuju kvalitetu i okoliš, te daju svoj doprinos održivom razvoju, kroz izradu dokumentacije, definiranjem procedura i standardnih postupaka neposredno će utjecati na zelenu javnu nabavu. Usmjerit će buduće aktivnosti da se prilikom izrade specifikacija za opremom, ali i nabave sirovina za proizvodnju, poštuju kriteriji Europske unije o zelenoj javnoj nabavi. Na duži period takav pristup pored ekološkog karaktera ima i ekonomski učinak. U tvrtki su primjenjivi kriteriji EU koji se odnose na prijevozništvo i informatičku opremu. Prilikom izrade potrebitih specifikacija pristupiti će se primjeni metode troškova životnog ciklusa čija će se procedura izrade definirati standardnim postupkom.

Klimatski izazovi

Ovaj projekt ima veliki utjecaj na klimatske izazove kroz upravljački dio tvrtke, a usmjereno je na ponašanje pojedinaca i pojedinih sektora i pravodobno informiranje o trenutnoj situaciji, manjkavostima, ali i dobiti za pojedinca, tvrtku i društvo. Dio mjera koje se poduzimaju spadaju i u kategoriju zelenih mjera s obzirom da su okrenute prema zaštiti okoliša i ekološkim postupanjima. Izradom procedura i standardnih postupaka koji definiraju postupanje pojedinaca s opremom koja ima emisiju ugljičnog dioksida, a u cilju smanjenja emisije, neposredno utječe i na klimatske izazove. Pripremom za certifikaciju sustava kvalitete neposredno će se pokrenuti upravljački dio te izradom procedura i standardnih postupaka usmjerit će se ponašanje pojedinaca i pojedinih cjelina tvrtke ka pozitivnom utjecaju na klimatske izazove.

Učinkovitost resursa

Izradom procedura i standardnih postupaka tijekom pripreme za certifikaciju usmjerit će se djelovanje u svim segmentima djelovanja i življenja tvrtke. Prethodno će se napraviti analiza troškova životnog ciklusa opreme pojedinih segmenata tvrtke te na temelju rezultata predložiti poboljšanja učinkovitosti resursa. Kod objekata će se uvesti procedure i izraditi standardni postupci koji će osigurati smanjenje potrošnje energenata, usmjeriti na energetski učinkovitu rasvjetu, optimizirati troškove životnog ciklusa. U proizvodnom procesu propisati će se procedure i standardni postupci koji će doprinijeti smanjenju korištenja energije i smanjenju potrošnje vode, usmjeriti preventivne aktivnosti kroz periodičke preglede lokacija i kontrola

potrošnje energenata i vode u pojedinim radnim procesima te preoblikovanje radnih procesa s ciljem smanjenja potrošnje. U prijevozu definiranje procedura kontinuiranog praćenja potrošnje goriva i suzbijanja prekomjerne potrošnje, periodičkim edukacijama djelovati na stil vožnje koji je primjeren učinkovitoj uporabi vozila.

Načela zelenog rasta

Nadogradnja i provedba plana gospodarenja okolišem u krugu tvrtke kao sastavni dio sustava upravljanja okolišem, ali djelomično i upravljanja sustavom kvalitete. Uvođenje standarda FSC CoC certifikata i sama certifikacija u neposrednoj je potpori zaštite okoliša i stvaranja i održavanja radnih mjesta te poticanja ulaganja u tvrtki. Primjena načela zelenog rasta su imperativ politike tvrtke koja se bavi drvnom proizvodnjom i izlazi na europsko tržište pri čemu jačanje svijesti o održivom razvoju jača proizvodnju na zdravim, europskim kupcima prihvatljivim temeljima. Zaposlenicima se kroz periodičku edukaciju, ali i redovna informiranja o postignućima i doprinosima održivom razvoju približavaju i tumače načela zelenog rasta.

Dodatne aktivnosti

Edukacija zaposlenika o održivom razvoju. Za razumijevanje i usvajanje načela održivog razvoja od strane zaposlenika potrebno je provoditi edukativne mjere na svim područjima djelovanja. Posebno istaknuti i pojasniti ulogu usvojenih standarada FSC CoC certifikata u promicanju načela održivog razvoja i konkretnom doprinosu za buduće generacije. Istaknuti postignuća koja su ostvarena od početka procesa usvajanja predmetnih normi, te pojasniti tijek napretka koji je ostvaren.

3.7. STAKEHOLDER ANALIZA

„Dionici su svi oni na koje će projekt imati utjecaja, bilo pozitivnog ili negativnog. Dionici na koje će projekt imati pozitivan utjecaj mogu se zvati i korisnicima. Dionici su i osobe koje mogu utjecati na rezultat projekta…Analiza dionika je bitna kako bi se identificirale ključne osobe, utvrdio njihov interes u projektu te način na koji njihovi interesi utječu na održivost projekta“ (Pavić-Rogošić, 2012).

Stakeholder ili dionik je svatko tko pridonosi uspjehu ili neuspjehu te ima koristi od nekog projekta. Analiza dionika je analiza ključnih interesnih grupa koje mogu značajno utjecati na realizaciju određenih ciljeva i realizaciju projekta.

Pod zainteresirane strane ovog projekta spadaju:

- konkurencija
- država
- udruge za zaštitu prirode
- stanovnici
- zaposlenici
- kupci
- mediji

Tablica 1: Stakeholder analiza
Izvor: obrada autorice

UTJECAJ	**visok**	**DRŽATI ZADOVOLJNIMA** - Stanovnici grada i okolice - Mediji	**UPRAVLJATI IZBLIZA** - Udruge za zaštitu prirode - Zaposlenici - Kupci
	nizak	**PRATITI (UZ MINIMALAN NAPOR)** - Država	**DRŽATI INFORMIRANIMA** - Konkurencija
		nizak	**visok**
		INTERES	

Držati zadovoljnima

Stanovnici grada i okolice imaju srednji utjecaj na provedbu projekta jer ukoliko nisu dovoljno informirani o projektu mogli bi stvoriti određene poteškoće. Tu se prvenstveno misli na sprječavanje provedbe projekta ili otežanu provedbu zbog nezadovoljstva stanovnika. Mediji su bitni u ovom projektu jer će se na početku i kraju projekta tvrtka oglašavati na način da pobliže opiše projekt u koji ulazi.

Upravljati izbliza

Udruge za zaštitu prirode imaju vrlo visok interes jer ipak se radi o drvnoj industriji. Osim interesa imaju i visok utjecaj na projekt, ali smatra se da zbog uvođenja bolje, kvalitetnije tehnologije udruge za zaštitu prirode neće imati negativan utjecaj na ovaj projekt.

Zaposlenici imaju vrlo visok utjecaj i interes iz razloga što se radi o projektu koji više utječe na unutarnju strukturu rada nego na vanjsku. Zaposlenici moraju proći određene pripreme, usavršavanja, neki od njih moraju proći kroz upravljanje novom tehnologijom.

Kupci imaju vrlo visok interes i utjecaj jer zbog određenih kupaca se i djelomično krenulo u ovaj projekt. Uvođenje ISO normi i FSC CoC certifikata bi značilo za kupce da su proizvodi kvalitetniji, obrađeni u boljim uvjetima, s tehnologijom koja ne zagađuje okoliš.

Pratiti (uz minimalan napor)

Država ima nizak utjecaj i nizak interes iz razloga što se radi o malom projektu koji utječe uglavnom na stanje tvrtke. Državi jedino od interesa može biti to što se projektom želi smanjiti zagađenje okoliša, ali moram naglasiti da mala poduzeća poput ovog nisu dostatna za poboljšanje cjelokupnog stanja (vezanog uz zagađenje prirode) u državi.

Držati informiranima

Konkurencija ima visok interes zato što uvijek promatraju druge konkurente izbliza, međutim utjecaj im je nizak iz razloga što se radi o projektu unutar tvrtke.

3.8. PESTLE ANALIZA

„PESTLE analiza služi za analizu opće okoline poduzeća. „PEST analiza je proces ocjene i interpretacije informacija dobivenih istraživanjem političkih (P), ekonomskih (E), društveno kulturnih i demografskih (S) , tehnološko-znanstvenih (T), pravnih (L) i okolišnih (E) činitelja okoline poduzeća“ (Buble i sur., 2005).

U nastavku slijedi prikaz te pojašnjenje PESTLE analize:

Tablica 2: PESTLE analiza
Izvor: obrada autorice

Politički (Political)	**Ekonomski (Economic)**	**Socijalni (Social)**
Politizacija poduzeća zbog utjecaja političkih stranaka na industriju (i poduzeća općenito) Veći poticaji od EU za širenje industrijskih djelatnosti	Rast dodane vrijednosti Rast isporuke dobara na jedinstveno tržište EU i izvoza u treće zemlje Rast broja zaposlenih u preradi drva	Razumijevanje i prihvaćanje različitih kultura Sve veća svjesnost za osobe s poteškoćama u kretanju
Tehnološki (Technological)	**Zakonski (Legal)**	**Ekološki (Environmental)**
Mogućnost primjene novije tehnologije kako bi se olakšao rad, povećala kvaliteta proizvoda	Zakonska regulativa u Republici Hrvatskoj bi se trebala uskladiti s onom koja je propisana u EU	Veća ekološka korist za okolinu zbog primjene nove ekološki prihvatljive tehnologije

Politički (Political)

Političko djelovanje ima veliki utjecaj na poslovanje privatnih tvrtki pogotovo ako se radi o politizaciji tvrtke. U tom slučaju je bitno svakodnevno praćenje političkih događaja kako bi se tvrtka prilagodila trenutnom stanju u državi. Iako tvrtka nije imala u planu proširiti svoju ponudu proizvoda, ipak je tu naglasak na efikasnom i pametnom upravljanju proizvodom, s toga ukoliko će biti potrebno tvrtka će uvesti i nove proizvode a sve u svrhu maksimalnog iskorištavanja sirovine.

Ekonomski (Economic)

Rast troškova rada je rast broj zaposlenih ili ukupne plaće. Rast amortizacije pokazao bi da se investira u poslovni subjekt dok rast dobiti bi značio da poslovni subjekt uspješno posluje. Dodana vrijednost direktno utječe na porast bruto domaćeg proizvoda, bilo kroz osobnu potrošnju ili kroz investicijsku potrošnju. Očekuje se rast dodane vrijednosti u preradi drva iznosi 20% iako zbog trenutne situacije s COVID-19 (koronavirusom) ne može se točno predvidjeti kako će se situacija s drvnom industrijom razvijati. Prerada drva (kao i proizvodnja namještaja) predstavlja velik potencijal hrvatskom gospodarstvu jer velik dio prerađenog drva te namještaja koje tvrtke proizvedu se isporučuje na tržište Europske unije i u treće zemlje.

Zbog isporuke dobara u inozemstvo, drvna industrija donekle doprinosi popravljanju platne bilance Republike Hrvatske. Za tvrtku bi ovaj učinak značio daljnje širenje poslovanja prvenstveno u Europi, a ovim projektom bi se tvrtka izdvojila svojom kvalitetom, ekološki prihvatljivim proizvodima koji su osim kvalitetom zadovoljili i ostale bitne standarde.

„Jedina i glavna mjera prioritetnog područja razvoja „Opskrba drvnom sirovinom prerade drva i proizvodnje namještaja" svojom realizacijom dovest će do porasta broja zaposlenih radnika u preradi drva, ali znatno većeg porasta broja zaposlenih radnika u proizvodnji namještaja. Prioritetno područje razvoja „Održiva i zelena javna nabava proizvoda od drva i namještaja" može biti jedno od glavnih čimbenika rasta prerade drva i proizvodnje namještaja. Mjere prioritetnog područja razvoja „Tržišna prepoznatljivost prerade drva i proizvodnje namještaja" iznimno su značajne za povećanje broja zaposlenih radnika."[8] Rast broja zaposlenih u preradi drva bi značio i rast same tvrtke s obzirom na to da se trenutno radi o srednjem poduzeću. Očekuje se daljnji porast zaposlenih zbog sve veće potražnje na tržištu prvenstveno paleta koje su potrebne svim (tj. većini) suradnika iz prehrambene industrije. Raste i potražnja za ogrjevnim drvom (posebice zimi), te ostalim proizvodima koje tvrtka nudi.

Socijalni (Social)

Socijalni i ekološki čimbenici povezani su preko stanovništva i zaposlenika. Ovaj projekt ima utjecaj stanovništvo zbog toga što se između ostalog želi poboljšati kvaliteta života i zraka u gradu. Iako trgovačko društvo DRVO d.o.o. nije preveliki zagađivač prirode ipak ovim projektom želi biti primjer drugima. Stalnim ulaganjem u obrazovanje zaposlenika želi se postići što veća profesionalnost u poslu, te tvrtka želi dati do znanja konkurenciji da je i socijalno-ekološki čimbenik bitan.

Tehnološki (Technological)

Razvoj sve novije tehnologije, širenje tehnološke industrije te svakodnevni napredak u tom polju dosta se odražava na druge industrije. Velika tehnološka dostignuća unutar Republike Hrvatske i svijeta dodatno otežavaju pronalazak novih klijenata. Klijenti uglavnom žele

[8]Vlada Republike Hrvatske (2017). *STRATEGIJA RAZVOJA PRERADE DRVA I PROIZVODNJE NAMJEŠTAJA REPUBLIKE HRVATSKE 2017.-2020. S AKCIJSKIM PLANOM PROVEDBE 2017.–2020.* URL: https://poljoprivreda.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/sume/drvna_industrija/strateski_operativni_dokumenti/Strategija_razvoja_prerade_drva_akcijski_2017-2020.pdf (posjećeno: 04.06.2020.)

vrhunsku kvalitetu proizvoda u što kraćem roku uz održivi razvoj. Takvi zahtjevi se mogu ostvariti strojevima koji brže prerađuju drva, te manje zagađuju. Trgovačko društvo trenutno ima dosta zaposlenika na određenim strojevima, a uvođenjem novih ili poboljšanih strojeva došlo bi čak i do smanjenja zaposlenika zbog napredne tehnologije.

Zakonski (Legal)

Zakonski čimbenici temelje se na Ustavu Republike Hrvatske. Spora i komplicirana birokracija često je razlog kašnjenja u izvedbi projekata i dobivanju poticaja za projekte koji se podupiru i potiču. Vanjsko trgovinski propisi uređeni su zakonom Europske Unije.

Ekološki (Environmental)

Ekološki čimbenici uključuju stratešku procjenu utjecaja na okoliš te njenu prihvatljivost. Ovim projektom planira se ostvarenje veće ekološke koristi za lokalno stanovništvo, zaposlenike, te bolju prihvaćenost proizvoda od strane kupaca tj. potencijalnih kupaca.

3.9. SWOT ANALIZA

„SWOT analiza, akronim od pojmova strenghts (strateške snage), weakness (strateške slabosti), opportunities (strateški oportuniteti) i threats (strateške prijetnje), a mehanizam je sustavnoga promišljanja u:

1. analizi složenosti i neizvjesnosti okruženja poduzeća i njegovih utjecaja na poduzeća
2. u analizi internih potencijala (resursa) poduzeća.

Usmjerena je analizi misije poduzeća, strateških politika, odnosno sadašnjih i prognostičkih informacija, na temelju kojih se utvrđuju buduće snage, slabosti, prilike i prijetnje, kako bi se utvrdilo u kakvom je položaju poduzeće, kamo i kojim putem želi ići, što je bit njegove strategije.“ (Baletić Z. i sur., 1995.)

„Rezultati SWOT analize se najčešće prikazuju u obliku matrice. Glavna prednost SWOT analize je to što ne zahtjeva mnogo novca i vremena za njenu provedbu. Ova analiza može se primjenjivati kod svih gospodarskih subjekata bez obzira na specifične individualne ili kolektivne karakteristike, na svim organizacijskim razinama, u svim fazama životnog ciklusa neke cjeline ili konkretne aktivnosti te na svim razinama oblikovanja strategije“ (Previšić i Ozretić Došen, 2004: 352)

Prema navedenim definicijama može se zaključiti da SWOT analiza igra veliku ulogu u analizi vanjskih i unutarnjih čimbenika tvrtke.

U nastavku su prikazane snage, slabosti, prilike i prijetnje ovoga projekta, te je u tablici prikazan međusobni utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika.

SNAGE

S1- Tvrtka DRVO d.o.o. je ostavila visok dojam na kupce, a svoju prilagodljivost crpi iz potreba kupaca.

S2- Komunikacija između zaposlenika i partnera jedna od prednosti. To je jedan od razloga zašto kupci odabiru DRVO d.o.o. za svog partnera.

S3- Nedavna istraživanja su pokazala da su kupci zadovoljni kvalitetom izrađenih proizvoda i brzinom proizvodnje i dostave robe. Projektom će doći do povećanja broja korisnika zbog uvođenja posebnih obilježja za osobe s invaliditetom, ali i promicanjem ženskih prava.

S4- Tvrtka DRVO d.o.o. nudi širok spektar proizvoda i usluga, što je i više nego što kupci očekuju i time je stečena konkurentna prednost. Društvo može ponuditi više kvalitetnih proizvoda i usluga od konkurencije.

S5- Sadašnji partneri su vrlo zadovoljni s uslugama koje nudi DRVO d.o.o. To je uočeno kao prednost. Ta činjenica omogućuje tvrtki da preko trenutnih partnera preporuči svoje proizvode i usluge ili da partneri služe kao referenca. Projektom će doći do jačanja konkurentnosti tvrtke uvođenjem certifikata koji trenutno u svijetu imaju veliko značenje (zaštita okoliša, smanjenje zagađenja prirode uvođenjem suvremene opreme).

SLABOSTI

W1- Zbog velikog odljeva mozgova u zadnjih par godina tvrtka nije u mogućnosti pronaći kvalitetne radnike koji su stručni u određenim područjima. Iako se mnogi javljaju na određena radna mjesta, rijetki ostaju u tvrtki. Većina radnika gleda na ovu vrstu posla kao na privremeno rješenje.

W2- Jedan od razloga manjka radnika je i njihovo odustajanje od rada kada naprave štetu poslodavcu, a poslodavac poduzme mjere naplate štete.

W3- U tvrtki su marketinški resursi vrlo ograničeni, zato što je marketinški odjel zauzet drugim stvarima. Kao jedini oblik marketinga Društvo trenutno koristi oglašavanje letcima i direktnim sastancima s potencijalnim partnerima na kojima se pokušavaju prodati usluge. Ovim projektom bi se uveli novi oblici oglašavanja tvrtke što bi nekadašnju slabost pretvorilo u snagu.

W4- S obzirom da je DRVO d.o.o. mlado Društvo osnovano prije nekoliko godina, pozicija Društva je na niskoj tržišnoj razini. Analize pokazuju da je Društvo iza svoje konkurencije. DRVO d.o.o. zbog gospodarske krize i ovisnosti od ponude sirovine za proizvodnju na tržištu ima mali udio.

W5- Tvrtka DRVO d.o.o. ima mali udio na tržištu zbog gospodarske krize, također ovise o nabavi sirovine koju kasnije moraju obraditi.

PRILIKE

O1- U posljednjih nekoliko godina povećava se uvoz i izvoz u Hrvatskoj. Svaka nova država članica Europske unije godišnje može se očekivati porast od 4% u području uvoza i izvoza. Između ostalog razlog tome je olakšani ulazak na tržište Europske unije i nesmetani prolazak robe. Činjenica je da nove države članice privlače sve uvoznike i izvoznike. Navedeno pruža priliku tvrtki za intenzivniju ponudu svojih proizvoda i usluga, povećanje prodaje i otvaranje suradnje s novim partnerima.

O2- Zbog nedostatka radne snage a samim time i finalnih proizvoda u drvnoj industriji u Europskoj Uniji se očekuje veća potražnja za finalnim proizvodima koje nudi Društvo.

O3- Ulaskom u Europsku uniju Republici Hrvatskoj olakšan je pristup tržištu gdje u ciljnoj skupini posluju brojni potencijalni partneri.

O4- Svakodnevno razvijanje novih tehnologija (ekološki prihvatljivijih) vezanih u drvnu proizvodnju otvorilo je vrata tvrtki da i u ovom segmentu misle na održivi razvoj.

PRIJETNJE

T1- U sektoru drvoprerađivačke industrije uočen je značajan nedostatak kvalificiranih i specijaliziranih kadrova. To utječe i na DRVO d.o.o. zato što Društvo ima potrebu za zapošljavanjem obučenog i stručnog osoblja.

T2- Gospodarska kriza zadala je snažan udarac gospodarstvu Europe, a posebno gospodarstvu Republike Hrvatske. Tvrtka je uočila da je smanjena prodaja, te da je teško naplatiti već izvršene usluge zbog nedostatka novca. Tvrtke troše manje novčanih sredstava. Zbog toga Društvo ima manji priljev novca, a i dalje ostaje potreba za podmirenje svojih redovnih obveza.

T3- Budući da je u Republici Hrvatskoj značajno razvijena korupcija i velik je broj počinjenih prijevara, tvrtke teško mogu poslovati bez dodatnog plaćanja za izvršenje određenih usluga ili participiranja u nekim programima.

T4- S obzirom da je tržište u potpunosti otvoreno tvrtka se mora pripremiti ne samo za nacionalnu i regionalnu konkurentnost, već i za međunarodnu konkurentnost. To povećava razinu tržišnog natjecanja i u obzir se moraju uzimati zbivanja na daleko širem području. Sadašnji konkurenti također igraju važnu ulogu i prijetnju Društvu.

Tablica 3: SWOT analiza
Izvor: obrada autorice

MATRICA SUČELJAVANJA												
		SNAGA					**SLABOSTI**					
		S1	**S2**	S3	**S4**	S5	W1	**W2**	**W3**	W4	W5	
PRILIKE	**O1**	5	3	3	5	5			3	3	5	**32**
	O2		3		5	5			3	1		**17**
	O3	3	1		3	5	3		5	3	3	**26**
	O4	5		5	3	3			3	3	3	**25**
PRIJETNJE	T1		3	1			1	3	3			**11**
	T2	3			3	3	1		5	3	5	**23**
	T3		3		1	1	1	3			3	**12**
	T4	5	5	3	5	5	3	1	5	5	3	**40**
		21	**18**	**12**	**25**	**27**	**9**	**7**	**27**	**18**	**22**	

0 - bez vrijednosti

1 – mali utjecaj

3 – srednji utjecaj

5 – veliki utjecaj

Iz tablice se mogu izvući najvažnije snage, slabosti, prilike i prijetnje koje utječu na tvrtku i projekt. Najveća snaga u ovom projektu je jačanje konkurentnosti zbog boljeg i kvalitetnijeg poslovanja s partnerima. Najveća prilika se odnosi na širenje tvrtke ne samo na trenutne države s kojima surađuju (Italija, Njemačka) nego i daljnje širenje, prodaja svojih proizvoda i usluga po cijeloj Europi. Trenutno najveća slabost tvrtke je nedovoljno marketinških aktivnosti. Letci i oglašavanje nije dovoljno za daljnji razvoj tvrtke. S toga se treba sastaviti kvalitetan marketinški plan kako bi u konačnici tvrtka povećala proizvodnju i prodaju svojih proizvoda i usluga. Najveća prijetnja je konkurencija na regionalnoj i međunarodnoj razini. Tvrtka je u Republici Hrvatskoj stekla konkurentnost, ali kako bi zadržali svoje kupce i partnere u svijetu, moraju poduzeti određene mjere. Ova prijetnja je usko povezana sa slabostima tvrtke jer ukoliko DRVO d.o.o. želi konkurirati na inozemnom tržištu moraju imati bolje promidžbene aktivnosti. Usmena predaja, internetska stranica na hrvatskom jeziku i letci ne mogu doprijeti do većeg broja ljudi.

4. CILJEVI PROJEKTA

Ciljeve projekta dijelimo na namjenske i objektne ciljeve. Što su ciljevi jasniji to je lakše odrediti i taktike kojima će se postići ostvarenje određenog projekta.

„Namjena projekta određena je namjenskim ciljevima, koji omogućuju određivanje objektnih ciljeva. Tek na osnovi tako određenih ciljeva možemo izraditi cjeloviti plan projekta“ (Hauc, 2007: 46).

4.1. NAMJENSKI CILJEVI

„Namjenski konačni cilj je onaj krajnji dio projekta koji određuje njegov naručitelj te za njega znači i konačni rezultat ili učinak, koji proizlazi iz strategije ili drugih razvojnih usmjerenja poslovnih ili drugih potreba“ (Hauc, 2007: 45).

NC1- Povećati proizvodnju i prodaju drvnih proizvoda za 20%

Izgradnjom integriranog sustava upravljanja kvalitetom, te usvajanjem standarda FSC CoC certifikata tvrtka će potvrditi lanac brige za održivi razvoj šumskih resursa, ekosustava i ekološke ravnoteže. Tvrtka će dati do znanja kupcima da odgovorno proizvodi i maksimalno iskorištava sva drva koja se nalaze u obradi i proizvodnji. Time će omogućiti potrošaču donošenje odluke o društveno-ekološkoj odgovornoj kupnji.

NC2- Proširiti se na inozemna tržišta

Očekuje se rast i razvoj malih i srednjih poduzetnika na domaćim i stranim tržištima. Projektnim prijedlogom neposredno će se povećati konkurentnost tvrtke i olakšati pristup novim tržištima, pa tako i kupcima na inozemnom tržištu u dijelu koje se odnosi na nabavu drvne mase, predindustrijske prerade drva i proizvodnje drvne ambalaže s naglaskom na palete raznih tipova, te proizvodnje drvnih goriva s naglaskom na ogrjevno drvo.

NC3- Uvesti bolju marketinšku promidžbu

Marketing je jedna od najznačajnijih procesa svakog poslovanja, te svake tvrtke. S obzirom na to da tvrtka do sada nije imala promidžbene aktivnosti, te da se većinom bazirala na internetskoj stranici, ovim projektom se želi povećati promidžba kako bi kupci u konačnici kupili proizvode

iz tvrtke DRVO d.o.o. Kako bi se odredile marketinške aktivnosti koje bi najbolje pratile ovaj projekt, tvrtka mora prvo izraditi marketinški plan.

NC4- Omogućiti pristupačnost objektu svima

Usvajanjem horizontalnih načela tvrtka će imati prednost u odnosu na konkurenciju. Planira se prilagoditi objekt invalidima, smanjiti bilokakvu vrstu diskriminacije, promicati održivi razvoj koji je usko vezan sa cijelim projektom.

4.2. OBJEKTNI CILJEVI

„Objektni konačni cilj znači sve one projektne rezultate ili ″proizvode″ projekta kojima su ispunjeni svi uvjeti za postizanje namjenskoga konačnog cilja“ (Hauc, 2007: 45).

OC1- Realizirana financijska sredstava iz EFRR

Realiziranjem financijskih sredstava iz EFRR omogućuje se tvrtki 85% potpore za uvođenje sustava upravljanja poslovnim procesima i kvalitetom. Pod objekti cilj 1 spada pronalazak odgovarajućeg EU fonda za financiranje projekta, prepoznavanje prihvatljivih troškova u skladu sa strateškim zakonitostima natječaja te potpisivanje ugovora o financiranju projekta iz EFRR-a. Po završetku aktivnosti tvrtka ima određen natječaj na koji se želi prijaviti.

OC2- Uveden sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015

Sustavom upravljanja kvalitetom će se u konačnici postići veće povjerenje i zadovoljstvo kupaca (što može dovesti do povećanja posla), te komparativna prednost s obzirom da sve više organizacija od svojih dobavljača zahtijeva posjedovanje certifikata sustava upravljanja. Pod ovim objektnim ciljem podrazumijeva se izraditi analizu postojećeg stanja integriranog sustava upravljanja, identificiranje neučinkovitih poslovnih programa i procesa te dijelova ustroja organizacije, uvođenje novog organizacijskog ustroja, novih programa, izrada dokumentacijske osnovice integriranog sustava upravljanja i implementacija u poslovni sustav organizacije, osposobljavanje cjelokupnog menadžmenta i ostalih zaposlenih iz područja upravljanja kvalitetom, posebno školovati menadžere kvalitete, osigurati potrebne resurse prema zahtjevima Projekta, odrediti matrice nadležnosti u sustavu upravljanja kvalitetom, uvođenje

praćenja stupnja zadovoljstva zainteresiranih strana stanjem kvalitete, okoliša i održivog razvoja te traženje rješenja za poboljšanje sustava upravljanja, planski razvijati motivaciju menadžmenta i zaposlenih pri uspostavi i održavanju integriranog sustava upravljanja kvalitetom.

OC3- Uveden sustav upravljanja okolišem ISO 14001:2015

Sustavom upravljanja okolišem će se ostvariti smanjenja zagađenja i neželjenog ispuštanja plinova u okoliš. Ovom normom se poboljšalo upravljanje resursima (smanjenje upotrebe energije), te kao posljedicu ima smanjenje troškova poslovanja trgovačkog društva. Pod ovim objektnim ciljem podrazumijeva se izraditi analizu postojećeg stanja integriranog sustava upravljanja, izrada dokumentacijske osnovice integriranog sustava upravljanja i implementacija u poslovni sustav organizacije, osposobljavanje cjelokupnog menadžmenta i ostalih zaposlenih iz područja upravljanja okolišem, osigurati potrebne resurse prema zahtjevima Projekta, uvođenje praćenja stupnja zadovoljstva zainteresiranih strana stanjem okoliša te traženje rješenja za poboljšanje sustava upravljanja, planski razvijati motivaciju menadžmenta i zaposlenih pri uspostavi i održavanju integriranog sustava okolišem.

OC4- Usvojeni standardi FSC CoC certifikata

Usvojenim FSC CoC certifikatom očekuje se veća prodaja proizvoda zbog toga što će potrošači radije kupovati proizvode koji potiču iz šuma kojima se trajno gospodari na održiv način. Pod objektni cilj 4 podrazumijeva se izraditi analizu postojećeg stanja integriranog sustava upravljanja, izrada dokumentacijske osnovice integriranog sustava upravljanja i implementacija u poslovni sustav organizacije, osposobljavanje cjelokupnog menadžmenta i ostalih zaposlenih iz područja upravljanja održivim razvojem, osigurati potrebne resurse prema zahtjevima Projekta, uvođenje praćenja stupnja zadovoljstva zainteresiranih strana stanjem održivog razvoja te traženje rješenja za poboljšanje sustava upravljanja, planski razvijati motivaciju menadžmenta i zaposlenih pri uspostavi i održavanju integriranog sustava upravljanja održivim razvojem.

OC5- Marketing u tvrtki poboljšan

Promidžba i vidljivost ovog projekta ostvarit će se sljedećim aktivnostima koje su navedene u marketinškom planu: dva oglašavanja (jedno početkom izvedbe projekta drugo završetkom), informiranje javnosti i zaposlenih o zadacima integriranog sustava upravljanja kvalitetom, okolišem i održivim razvojem, uređenje internetske stranice na više jezika i s certifikatima postavljenim na vidljivim mjestima, prilagodba templatea e-pošte (prikazane usvojene norme i certifikati),sudjelovanje na tematskim seminarima i konferencijama, uvođenje promotivnih materijala, postavljanje A3 plakata, postavljanje Roll-up Bannera, uvođenje dana otvorenih vrata.

OC6-Potaknuta ravnopravnost i zabrana diskriminacije

Jedno od horizontalnih načela koje se ovim projektom želi još više pratiti kako bi poslovanje bilo uspješnije, a zaposlenici zadovoljni je promicanje ravnopravnosti i zabrana diskriminacije. Aktivnosti koje podrazumijevaju objektni cilj 6 su: izrada plana za ravnopravnost spolova, praćenje omjera zaposlenih muškaraca i žena, uvođenje anketnih listića vezanih uz vjerske običaje zaposlenika, napraviti raspored rada sukladno vjerskim potrebama pojedinca, provoditi informiranje zaposlenih o promicanju ravnopravnosti.

OC7- Pristupačniji sadržaj za osobe s invaliditetom

Sve je veći naglasak na prilagodbu poslovanja osobama s invaliditetom. Stoga tvrtka želi napraviti iskorak, te se s vremenom u potpunosti prilagoditi njihovim potrebama, Aktivnosti vezane uz objektni cilj 7 su: izrada orijentacijskog plana za kretanje osoba s invaliditetom, postavljanje smjerokaza, postavljanje uputa za postupanje i usmjeravanje osoba s invaliditetom, urediti internetsku stranicu prilagođenu slabovidnim osobama, osigurati pristupačnost za osobe u invalidskim kolicima, povećati etikete na proizvodima, povećati opis proizvoda, educirati zaposlene o pristupu i komunikaciji prema invalidnim osobama, provoditi ankete o pristupačnosti tvrtke invalidnim osobama.

5. TAKTIKE

„Taktika izvedbe koju, u pravilu, potvrđuje menadžment projekta, je podloga za izradu plana projekta. Tako taktika da se određeni radovi izvedu s vanjskim izvođačem i ne vlastitim, taktika redoslijeda izvođenja radova, taktika financiranja, taktika završavanja projekta itd. utječe na izradu plana projekta“ (Hauc, 2007: 131).

Tablica 4: Prikaz taktika izvođenja objektnih ciljeva
Izvor: obrada autorice

OBJEKTNI CILJEVI	TAKTIKA 1	TAKTIKA 2	ODABRANA TAKTIKA-UTEMELJENJE
OC1-Realizirana financijska sredstava iz EFRR	**Način izvedbe:** Vlastito izvođenje **Redoslijed faza:** Pronaći odgovarajući EU fond za financiranje projekta; Prepoznati prihvatljive troškove u skladu sa strateškim zakonitostima natječaja; Potpisati ugovor o financiranju projekta iz EFRR-a	**Način izvedbe:** Angažiranje vanjskog stručnog suradnika za EU projekte **Redoslijed faza:** Pronaći odgovarajućeg konzultanta; Potpisati s njim Ugovor; Sastati se radi definiranja projektne ideje	**Za realizaciju OC1 odabrana je taktika 1** Voditeljica pripreme i provedbe ovoga projekta ima relevantno znanje za pripremu projekta i prijavu na EU fondove. Stoga za pronalazak odgovarajućeg fonda za financiranje projekta nije potrebna suradnja s konzultantom.
OC2- Uveden sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015	**Način izvedbe:** Vlastito izvođenje **Redoslijed faza:** Izraditi analizu postojećeg stanja; Identificirati neučinkovite poslovne programe i procese; Uvesti novi organizacijski ustroj; Izraditi dokumentacijsku osnovicu i implementirati; Osigurati potrebne resurse; Odrediti matrice nadležnosti; Tražiti rješenja za poboljšanje sustava upravljanja…	**Način izvedbe:** Vanjski suradnik **Redoslijed faza:** Pronaći odgovarajućeg konzultanta; Potpisati s njim Ugovor; Sastati se radi provođenja projektne ideje (konzultacije vezane uz provedbu ISO 9001:2015, procjena stanja tvrtke i njihove mogućnosti za prijavu na ovaj projekt, izrada djela elaborata koji je vezan uz sustav kvalitete…)	**Za realizaciju OC2 odabrana je taktika 2** Sveobuhvatnost i složenost uvođenja sustava upravljanja kvalitetom zahtjeva educiranost, iskustvo i profesionalnost u uvođenju ISO 9001:2015. Kompleksnost sustava zahtjeva kvalitetnu edukaciju zaposlenika tvrtke tijekom procesa pripreme za certifikaciju što može provoditi samo educirana i iskusna osoba.

OC3- **Uveden sustav upravljanja okolišem ISO 14001:2015**	**Način izvedbe:** Vlastito izvođenje **Redoslijed faza:** Izraditi analizu postojećeg stanja; Izraditi dokumentacijsku osnovicu i implementirati; Osigurati potrebne resurse; Uvesti praćenje stupnja zadovoljstva zainteresiranih strana; Traženje rješenja za poboljšanje sustava upravljanja…	**Način izvedbe:** Vanjski suradnik **Redoslijed faza:** Pronaći odgovarajućeg konzultanta; Potpisati s njim Ugovor; Sastati se radi provođenja projektne ideje (konzultacije vezane uz provedbu ISO 14001:2015, procjena stanja tvrtke i njihove mogućnosti za prijavu na ovaj projekt, izrada djela elaborata koji je vezan uz sustav upravljanja okolišem…)	**Za realizaciju OC3 odabrana je taktika 2** Sveobuhvatnost i složenost uvođenja sustava upravljanja okolišem zahtjeva educiranost, iskustvo i profesionalnost u uvođenju ISO 14001:2015. Kompleksnost sustava zahtjeva kvalitetnu edukaciju zaposlenika tvrtke tijekom procesa pripreme za certifikaciju što može provoditi samo educirana i iskusna osoba.
OC4- **Usvojeni standardi FSC CoC certifikata**	**Način izvedbe:** Vlastito izvođenje **Redoslijed faza:** Izraditi analizu postojećeg stanja; Izraditi dokumentacijsku osnovicu i implementirati; Osigurati potrebne resurse; Uvesti praćenje stupnja zadovoljstva zainteresiranih strana; Traženje rješenja za poboljšanje sustava upravljanja…	**Način izvedbe:** Vanjski suradnik **Redoslijed faza:** Pronaći odgovarajućeg konzultanta; Potpisati s njim Ugovor; Sastati se radi provođenja projektne ideje (konzultacije vezane uz provedbu FSC CoC, procjena stanja tvrtke i njihove mogućnosti za prijavu na ovaj projekt, izrada djela elaborata koji je vezan uz održivi razvoj…)	**Za realizaciju OC4 odabrana je taktika 2** Sveobuhvatnost i složenost uvođenja sustava odgovornog upravljanja i korištenja šumskog fonda zahtjeva educiranost, iskustvo i profesionalnost u usvajanju standarda FSC CoC certifikata. Kompleksnost sustava zahtjeva kvalitetnu edukaciju zaposlenika tvrtke tijekom procesa pripreme za certifikaciju što može provoditi samo educirana i iskusna osoba.
OC5- **Marketing u tvrtki poboljšan**	**Način izvedbe:** Vlastito izvođenje **Redoslijed faza:** Izrada marketinškog plana; Informiranje javnosti i zaposlenih o zadacima integriranog sustava upravljanja kvalitetom, okolišem i održivim razvojem; Uređenje internetske stranice; Prilagodba templatea e-pošte;	**Način izvedbe:** Vanjski suradnik **Redoslijed faza:** Ispitati tržište; Odabrati najpovoljnijeg ponuditelja; Potpisati Ugovor s vanjskim suradnikom; Upoznati ga s projektom i njegovim poslom	**Za realizaciju OC5 odabrana je taktika 1** Tvrtka ima osobu koja se bavi marketingom, upoznata je sa situacijom tvrtke, te zna koje promotivne aktivnosti tvrtka treba uvesti, te kako poboljšati postojeće aktivnosti.

	Uvođenje promotivnih materijala; Postavljanje A3 plakata; Postavljanje Roll-up Bannera; Uvođenje dana otvorenih vrata		
OC6-Potaknuta ravnopravnost i zabrana diskriminacije	**Način izvedbe:** Vlastito izvođenje **Redoslijed faza:** Izrada plana za ravnopravnost spolova; Uvođenje anketnih listića vezanih uz vjerske običaje zaposlenika; Napraviti raspored rada sukladno vjerskim potrebama pojedinca; Analizirati mogućnost uznemiravanja; Provoditi informiranje zaposlenih o promicanju ravnopravnosti	**Način izvedbe:** / **Redoslijed faza: /**	**Za realizaciju OC6 odabrana je taktika 1** Razvojem i usvajanjem standarda ISO 9001:2015 koji u sebi sadrži zahtjeve za ravnopravnost i zabranu diskriminacije, objektni cilj će provesti zaposlenici tvrtke zato što su detaljno upoznati s trenutnim stanjem. Kroz razvoj standarda odredit će se krajnji domet objektnog cilja i put ka njegovom ostvarenju.
OC7-Pristupačniji sadržaj za osobe s invaliditetom	**Način izvedbe:** Vlastito izvođenje **Redoslijed faza:** Izrada orijentacijskog plana za kretanje osoba s invaliditetom; Postavljanje uputa za postupanje i usmjeravanje osoba s invaliditetom; Urediti internetsku stranicu prilagođenu slabovidnim osobama; Osigurati pristupačnost za osobe u invalidskim kolicima; Povećati etikete i opis proizvoda; Educirati zaposlene o pristupu i komunikaciji prema invalidnim osobama; Provoditi ankete o pristupačnosti tvrtke invalidnim osobama	**Način izvedbe:** / **Redoslijed faza: /**	**Za realizaciju OC7 odabrana je taktika 1** Razvojem i usvajanjem standarda ISO 9001:2015 koji u sebi sadrži zahtjeve za pristupačnost sadržaja za osobe s invaliditetom, objektni cilj će provesti zaposlenici tvrtke zato što su detaljno upoznati s trenutnim stanjem. Kroz razvoj standarda odredit će se krajnji domet objektnog cilja i put ka njegovom ostvarenju.

6. PLAN PROJEKTA

6.1. WBS

„WBS (Work Breakdown Structure – strukturna raščlamba projekta) je alat za grafički i/ili tekstualni prikaz raščlambe projekta na sve jednostavnije komponente po razinama sa svrhom učinkovitijeg planiranja, praćenja i kontrole. Ne postoji univerzalan način izrade WBS-a za sve projekte nego to najviše ovisi o voditelju projekta i njegovoj viziji izvođenja“ (Radujković i sur., 2012).

U nastavku je prikazan grafički prikaz ovog projekta:

Financijska sredstava	**Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015**	**Uvođenje sustava upravljanja okolišem ISO 14001:2015**	**Usvajanje standarda FSC CoC certifikata**	**Marketing u tvrtki**	**Ravnopravnost i zabrana diskriminacije**	**Pristupačnost za osobe s invaliditetom**
Pronaći odgovarajući EU fond za financiranje projekta	Izrada analize postojećeg stanja integriranog sustava upravljanja (kvaliteta)	Izrada analize postojećeg stanja integriranog sustava upravljanja (okoliš)	Izrada analize postojećeg stanja integriranog sustava upravljanja (održivi razvoj)	Izrada marketinškog plana	Izrada plana za ravnopravnost spolova	Izrada orijentacijskog plana za kretanje osoba s invaliditetom
Prepoznati prihvatljive troškove u skladu sa strateškim zakonitostima natječaja	Identificiranje neučinkovitih poslovnih programa i procesa te dijelove ustroja organizacije	Izrada dokumentacijske osnovice i implementacija u poslovni sustav	Izrada dokumentacijske osnovice i implementacija u poslovni sustav	Informiranje javnosti i zaposlenih o zadacima integriranog sustava upravljanja kvalitetom, okolišem i održivim razvojem	Uvođenje anketnih listića vezanih uz vjerske običaje zaposlenika	Postavljanje uputa za postupanje i usmjeravanje osoba s invaliditetom
Potpisati ugovor o financiranju projekta iz EFRR-a	Uvođenje novog organizacijskog ustroja, programa, redizajniranje postojećih poslovnih procesa	Osposobljavanje cjelokupnog menadžmenta i ostalih zaposlenih iz područja upravljanja okolišem	Osposobljavanje cjelokupnog menadžmenta i ostalih zaposlenih iz područja održivog razvoja	Uređenje internetske stranice	Napraviti raspored rada sukladno vjerskim potrebama pojedinca	Urediti internetsku stranicu prilagođenu slabovidnim osobama
OC1-Realizirana financijska sredstava iz EFRR	Izrada dokumentacijske osnovice i implementacija u poslovni sustav	Osigurati potrebne resurse	Osigurati potrebne resurse	Prilagodba templatea e-pošte	Analizirati mogućnost uznemiravanja	Osigurati pristupačnost za osobe u invalidskim kolicima
	Osposobljavanje menadžmenta i ostalih zaposlenih iz područja upravljanja kvalitetom	Uvođenje praćenja stupnja zadovoljstva zainteresiranih strana stanjem okoliša, traženje rješenja	Uvođenje praćenja stupnja zadovoljstva zainteresiranih strana stanjem održivog razvoja, traženje rješenja	Uvođenje promotivnih materijala	Praćenje omjera zaposlenih muškaraca i žena	Povećati etikete i opis proizvoda

Osigurati potrebne resurse prema zahtjevima Projekta	Planski razvijati motivaciju menadžmenta i zaposlenih pri uspostavi i održavanju sustava upravljanja okolišem	Planski razvijati motivaciju menadžmenta i zaposlenih pri uspostavi i održavanju sustava upravljanja održivog razvoja	Postavljanje A3 plakata i Roll-up Bannera	Provoditi informiranje zaposlenih o promicanju ravnopravnosti	Educirati zaposlene o pristupu i komunikaciji prema invalidnim osobama
Određivanje matrice nadležnosti (obveza i odgovornosti)	**OC3- Uveden sustav upravljanja okolišem ISO 14001:2015**	**OC4- Usvojeni standardi FSC CoC certifikata**	Uvođenje dana otvorenih vrata	**OC6-Potaknuta ravnopravnost i zabrana diskriminacije**	Provoditi ankete o pristupačnosti tvrtke invalidnim osobama
Uvođenje praćenja stupnja zadovoljstva zainteresiranih strana stanjem kvalitete, traženje rješenja			**OC5- Marketing u tvrtki poboljšan**		**OC7- Pristupačniji sadržaj za osobe s invaliditetom**
Planski razvijati motivaciju menadžmenta i zaposlenih pri uspostavi i održavanju integriranog sustava upravljanja kvalitetom					
OC2- Uveden sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015					

Slika 1: Prikaz WBS-a
Izvor: obrada autorice

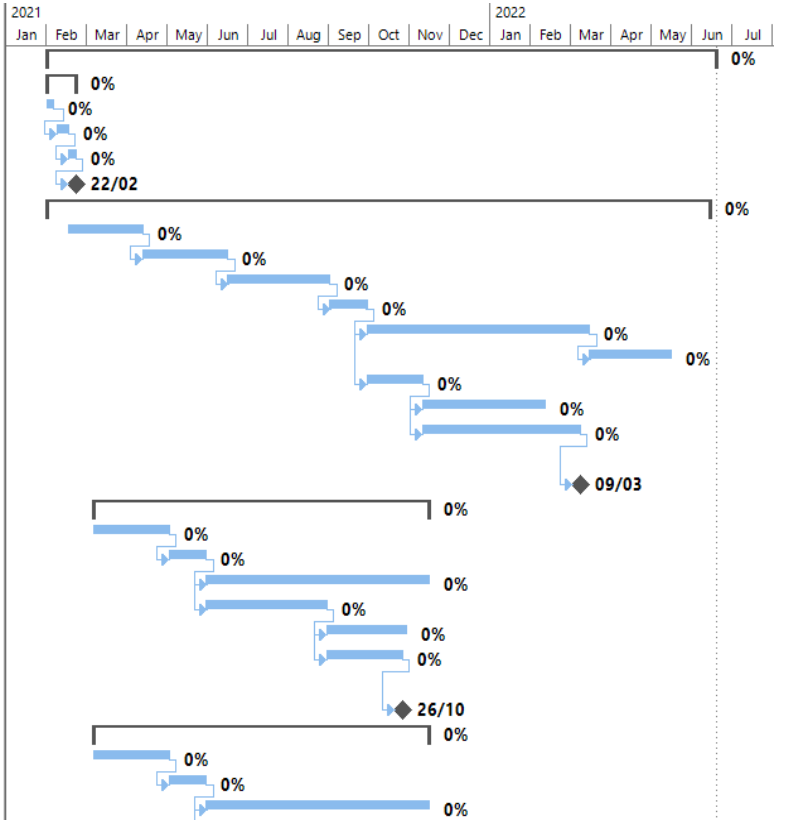
6.2. MREŽNI PLAN



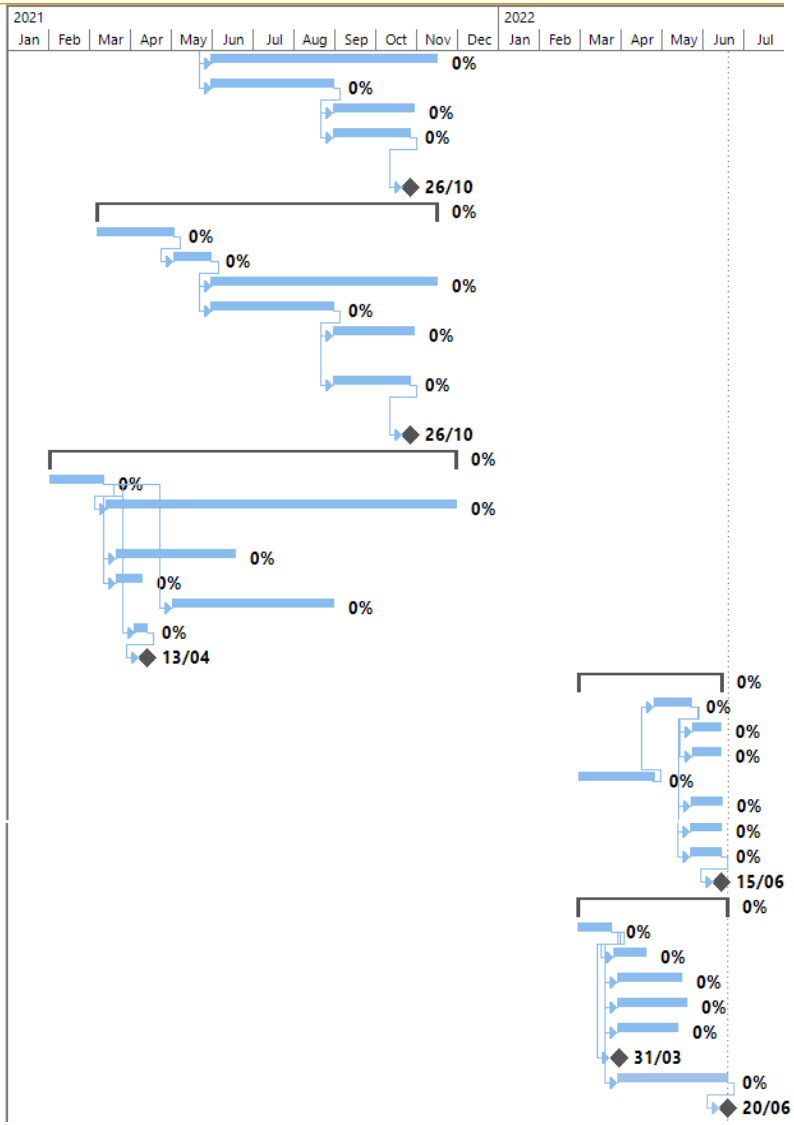
Slika 2: Mrežni plan
Izvor: obrada autorice

6.3. PLAN PROJEKTA U PROJECT PLAN 365

	Task Name	Duration	Start	Finish
1	**Uvođenje sustava upravljanja poslovnim procesima i kvalitetom**	**361 da**	**Mon 01/02/21**	**Mon 20/06/22**
2	**Financijska sredstava**	**16 day**	**Mon 01/02/21**	**Mon 22/02/21**
3	Pronaći odgovarajući EU fond za financiranje projekta	5 days	Mon 01/02/21	Fri 05/02/21 5:(
4	Prepoznati prihvatljive troškove u skladu sa strateškim zakonitostima natječaja	7 days	Mon 08/02/21	Tue 16/02/21 5
5	Potpisati ugovor o financiranju projekta iz EFRR-a	4 days	Wed 17/02/21	Mon 22/02/21 !
6	Realizirana financijska sredstava iz EFRR	0 days	Mon 22/02/21	Mon 22/02/21 !
7	**Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015**	**358 da**	**Mon 01/02/21**	**Wed 15/06/22**
8	Izrada analize postojećeg stanja integriranog sustava upravljanja (kvaliteta)	40 day	Wed 17/02/21	Tue 13/04/21 5
9	Identificiranje neučinkovitih poslovnih programa i procesa te dijelove ustroja organizacije	46 day	Wed 14/04/21	Wed 16/06/21 !
10	Uvođenje novog organizacijskog ustroja, programa, redizajniranje postojećih poslovnih	55 day	Thu 17/06/21 8	Wed 01/09/21 !
11	Izrada dokumentacijske osnovice i implementacija u poslovni sustav	20 day	Thu 02/09/21 8	Wed 29/09/21 !
12	Osposobljavanje menadžmenta i ostalih zaposlenih iz područja upravljanja kvalitetom	120 da	Thu 30/09/21 8	Wed 16/03/22 !
13	Osigurati potrebne resurse prema zahtjevima Projekta	43 day	Thu 17/03/22 8	Mon 16/05/22 !
14	Određivanje matrice nadležnosti (obveza i odgovornosti)	30 day	Thu 30/09/21 8	Wed 10/11/21 !
15	Uvođenje praćenja stupnja zadovoljstva zainteresiranih strana stanjem kvalitete, traženje	66 day	Thu 11/11/21 8	Thu 10/02/22 5
16	Planski razvijati motivaciju menadžmenta i zaposlenih pri uspostavi i održavanju integriranog sustava upravljanja kvalitetom	85 day	Thu 11/11/21 8	Wed 09/03/22 !
17	Uveden sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015	0 days	Wed 09/03/22	Wed 09/03/22 !
18	**Uvođenje sustava upravljanja okolišem ISO 14001:2015**	**181 da**	**Mon 08/03/21**	**Mon 15/11/21**
19	Izrada analize postojećeg stanja integriranog sustava upravljanja (okoliš)	41 day	Mon 08/03/21	Mon 03/05/21 !
20	Izrada dokumentacijske osnovice i implementacija u poslovni sustav	20 day	Tue 04/05/21 8	Mon 31/05/21 !
21	Osposobljavanje cjelokupnog menadžmenta i ostalih zaposlenih iz područja	120 da	Tue 01/06/21 8	Mon 15/11/21 !
22	Osigurati potrebne resurse	65 day	Tue 01/06/21 8	Mon 30/08/21 !
23	Uvođenje praćenja stupnja zadovoljstva zainteresiranih strana stanjem okoliša,	44 day	Tue 31/08/21 8	Fri 29/10/21 5:(
24	Planski razvijati motivaciju menadžmenta i zaposlenih pri uspostavi i održavanju sustava upravljanja okolišem	41 day	Tue 31/08/21 8	Tue 26/10/21 5
25	Uveden sustav upravljanja okolišem ISO 14001:2015	0 days	Tue 26/10/21 5	Tue 26/10/21 5
26	**Usvajanje standarda FSC CoC certifikata**	**181 da**	**Mon 08/03/21**	**Mon 15/11/21**
27	Izrada analize postojećeg stanja integriranog sustava upravljanja (održivi razvoj)	41 day	Mon 08/03/21	Mon 03/05/21 !
28	Izrada dokumentacijske osnovice i implementacija u poslovni sustav	20 day	Tue 04/05/21 8	Mon 31/05/21 !
29	Osposobljavanje cjelokupnog menadžmenta i ostalih zaposlenih iz područja održivog	120 da	Tue 01/06/21 8	Mon 15/11/21 !



	Task Name	Duration	Start	Finish
21	Osposobljavanje cjelokupnog menadžmenta i ostalih zaposlenih iz područja	120 da	Tue 01/06/21 8	Mon 15/11/21 5
22	Osigurati potrebne resurse	65 day	Tue 01/06/21 8	Mon 30/08/21 5
23	Uvođenje praćenja stupnja zadovoljstva zainteresiranih strana stanjem okoliša,	44 day	Tue 31/08/21 8	Fri 29/10/21 5:0
24	Planski razvijati motivaciju menadžmenta i zaposlenih pri uspostavi i održavanju sustava upravljanja okolišem	41 day	Tue 31/08/21 8	Tue 26/10/21 5
25	Uveden sustav upravljanja okolišem ISO 14001:2015	0 days	Tue 26/10/21 5	Tue 26/10/21 5
26	**Usvajanje standarda FSC CoC certifikata**	**181 da**	**Mon 08/03/21**	**Mon 15/11/21**
27	Izrada analize postojećeg stanja integriranog sustava upravljanja (održivi razvoj)	41 day	Mon 08/03/21	Mon 03/05/21 5
28	Izrada dokumentacijske osnovice i implementacija u poslovni sustav	20 day	Tue 04/05/21 8	Mon 31/05/21 5
29	Osposobljavanje cjelokupnog menadžmenta i ostalih zaposlenih iz područja održivog	120 da	Tue 01/06/21 8	Mon 15/11/21 5
30	Osigurati potrebne resurse	65 day	Tue 01/06/21 8	Mon 30/08/21 5
31	Uvođenje praćenja stupnja zadovoljstva zainteresiranih strana stanjem održivog razvoja, traženje rješenja	44 day	Tue 31/08/21 8	Fri 29/10/21 5:0
32	Planski razvijati motivaciju menadžmenta i zaposlenih pri uspostavi i održavanju sustava upravljanja održivog razvoja	41 day	Tue 31/08/21 8	Tue 26/10/21 5
33	Usvojeni standardi FSC CoC certifikata	0 days	Tue 26/10/21 5	Tue 26/10/21 5
34	**Marketing u tvrtki**	**216 da**	**Mon 01/02/21**	**Mon 29/11/21**
35	Izrada marketinškog plana	30 day	Mon 01/02/21	Fri 12/03/21 5:0
36	Informiranje javnosti i zaposlenih o zadacima integriranog sustava upravljanja kvalitetom, okolišem i održivim razvojem	186 da	Mon 15/03/21	Mon 29/11/21 5
37	Uređenje internetske stranice	65 day	Mon 22/03/21	Fri 18/06/21 5:0
38	Prilagodba templatea e-pošte	15 day	Mon 22/03/21	Fri 09/04/21 5:0
39	Uvođenje promotivnih materijala	86 day	Mon 03/05/21	Mon 30/08/21 5
40	Postavljanje A3 plakata i Rollup banera	7 days	Mon 05/04/21	Tue 13/04/21 5
41	Marketing u tvrtki poboljšan	0 days	Tue 13/04/21 5	Tue 13/04/21 5
42	**Ravnopravnost i zabrana diskriminacije**	**77 day**	**Tue 01/03/22 8**	**Wed 15/06/22**
43	Izrada plana za ravnopravnost spolova	20 day	Tue 26/04/22 8	Mon 23/05/22 5
44	Uvođenje anketnih listića vezanih uz vjerske običaje zaposlenika	15 day	Wed 25/05/22	Tue 14/06/22 5
45	Napraviti raspored rada sukladno vjerskim potrebama pojedinca	15 day	Wed 25/05/22	Tue 14/06/22 5
46	Analizirati mogućnost uznemiravanja	40 day	Tue 01/03/22 8	Mon 25/04/22 5
47	Praćenje omjera zaposlenih muškaraca i žena	17 day	Tue 24/05/22 8	Wed 15/06/22 5
47	Praćenje omjera zaposlenih muškaraca i žena	17 day	Tue 24/05/22 8	Wed 15/06/22 5
48	Provoditi informiranje zaposlenih o promicanju ravnopravnosti	17 day	Tue 24/05/22 8	Wed 15/06/22 5
49	Potaknuta ravnopravnost i zabrana diskriminacije	0 days	Wed 15/06/22	Wed 15/06/22 5
50	**Pristupačnost za osobe s invaliditetom**	**80 day**	**Tue 01/03/22 8**	**Mon 20/06/22**
51	Izrada orijentacijskog plana za kretanje osoba s invaliditetom	19 day	Tue 01/03/22 8	Fri 25/03/22 5:0
52	Postavljanje uputa za postupanje i usmjeravanje osoba s invaliditetom	18 day	Mon 28/03/22	Wed 20/04/22 5
53	Urediti internetsku stranicu prilagođenu slabovidnim osobama	33 day	Thu 31/03/22 8	Mon 16/05/22 5
54	Osigurati pristupačnost za osobe u invalidskim kolicima	37 day	Thu 31/03/22 8	Fri 20/05/22 5:0
55	Povećati etikete i opis proizvoda	32 day	Thu 31/03/22 8	Fri 13/05/22 5:0
56	Educirati zaposlene o pristupu i komunikaciji prema invalidnim osobama	0 days	Thu 31/03/22 8	Thu 31/03/22 8
57	Provoditi ankete o pristupačnosti tvrtke invalidnim osobama	58 day	Thu 31/03/22 8	Mon 20/06/22 5
58	Pristupačniji sadržaj za osobe s invaliditetom	0 days	Mon 20/06/22	Mon 20/06/22 5



Slika 3: Plan projekta izrađen u Project Planu 365
Izvor: obrada autorice

7. EKONOMIKA PROJEKTA

„Vrlo važan aspekt projekta jest njegova održivost, odnosno mogućnost daljnje provedbe kad prestane financiranje sredstvima iz europskih izvora.“ (Vela, 2015: 109).

7.1. IZVORI FINANCIRANJA

Tvrtka prilikom prijave na određeni natječaj mora prikazati sve prihvatljive troškove, te ih obrazložiti u par rečenica kako bi bilo razumljivo drugim stranama. U nastavku su prikazani prihvatljivi troškovi koje tvrtka namjerava pokriti prijavom na natječaj za mikro, mala i srednja poduzeća.

Tablica 5: Izračun prihvatljivih troškova
Izvor: obrada autorice

Naziv	Br. jedinica	Iznos
Edukacija ključnog osoblja po normi ISO 9001:2015	2	4.600,00
Angažiranje konzultanta za implementaciju norme ISO 9001:2015	1	40.000,00
Edukacija ključnog osoblja po normi ISO 14001:2015	2	4.600,00
Angažiranje konzultanta za implementaciju norme ISO 14001:2015	1	35.000,00
Angažiranje konzultanta za implementaciju FSC CoC certifikata	1	30.000,00
Angažiranje ovlaštenog certifikatora za certifikaciju FSC CoC norme	1	9.375,00
Upis u registar uz naknadu certifikacijske pristojbe	1	3.710,00
Izrada certifikata na talijanskom i njemačkom jeziku	3	3.375,00
Izrada certifikata u PDF formatu na 4 jezika	4	600,00

Izrada dodatnog certifikata A3 formata na engleskom jeziku	1	150,00
Certifikacija sustava upravljanja kvalitetom i upravljanja okolišem	1	27.500,00
Izdavanje dodatnog certifikata s logotipom na talijanskom i njemačkom jeziku	4	2.400,00
Izrada certifikata u PDF formatu na 4 jezika	8	900,00
Izdavanje dodatnog certifikata u A4 formatu na 3 jezika	3	450,00
Izrada vizualnog lista i ažuriranje internetske stranice	1	2.000,00
Objava priopćenja o projektu	2	2.000,00
Izrada plakata, roll-up bannera i letaka o projektu	1	2.235,00
Izrada kemijskih olovaka s logotipom projekta	500	1.000,00
Ukupno		169.895,00

Tablica 6: Prihvatljivi i neprihvatljivi troškovi
Izvor: obrada autorice

Ukupna vrijednost projekta	596.450,00 kn
Ukupni prihvatljivi troškovi	169.895,00 kn
Ukupni neprihvatljivi troškovi	426.555,00 kn
Neprihvatljivi troškovi- javna sredstva	0,00 kn
Neprihvatljivi troškovi- privatna sredstva	426.555,00 kn

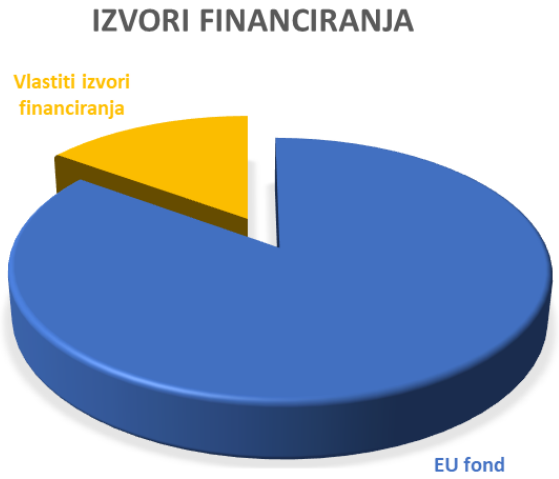
Iz tablice se može zaključiti da je ukupna vrijednost projekta 596.450,00 kuna. Od toga 426.555,00 kuna su privatna sredstva koja nisu u sklopu ovoga projekta, te njih trgovačko

društvo samo mora podmiriti. U neprihvatljive troškove spadaju: bruto plaće zaposlenika i PDV koji tvrtka mora sama pokriti.

U idućoj tablici jasno su prikazani troškovi (prihvatljivi troškovi za ovaj projekt), te postotak sufinanciranja od strane EU fondova.

Tablica 7: Izvori financiranja
Izvor: obrada autorice

Opis	Iznos u kn	Struktura u %
Vlastiti izvori	25.484,25 kn	15,00
Tuđi izvori (fond)	144.410,75 kn	85,00
UKUPNO	**169.895,00 kn**	**100,00**



Grafikon 1: Prikaz izvora financiranja
Izvor: obrada autorice

7.2. POKAZATELJI USPJEŠNOSTI PODUZEĆA

Kako bi se tvrtka mogla prijaviti na određeni natječaj mora imati dokaz o uspješnosti poslovanja. To se može uvidjeti u financijskim dokumentima koje prilaže uz natječaj.

Analiza pokazatelja uspješnosti obuhvaća bilancu i račun dobiti i gubitka tvrtke DRVO d.o.o. Analizom solventnosti već je utvrđeno da je Koeficijent zaduženosti 0,67, a ostali pokazatelji su sljedeći: Pokriće troškova kamata (dobit prije poreza i kamata/kamate) je 15. Faktor

zaduženosti (ukupne obveze/(zadržana dobit + amortizacija) je 5,16. Koeficijent sposobnosti financiranja obveza (EBITDA/ukupne obveze) je 0,32.

Analiza pokazatelja aktivnosti tvrtke prikazuje: Koeficijent obrtaja ukupne imovine (ukupni prihodi/ukupna imovina) je 1,88. Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine (ukupni prihodi/kratkotrajna imovina) je 7,41. Koeficijent obrtaja potraživanja (prihodi od prodaje/potraživanja od kupaca) je 6,58. Trajanje naplate potraživanja u danima (dani u godini (365)/koeficijent obrtaja potraživanja) iznosi 55,5 dana. Koeficijent obrtaja zaliha (prihodi od prodaje/zalihe) je 34. Dani vezivanja zaliha (dani u godini (365)/koeficijent obrtaja zaliha) iznosi 11 dana. Koeficijent obrtaja dobavljača (materijalni troškovi/obveze prema dobavljačima) je 3,72. Trajanje plaćanja dobavljačima u danima (dani u godini (365)/koeficijent obrtaja dobavljača) iznosi 98 dana. Obrtni ciklus (dani vezivanja kupaca + dani vezivanja zaliha – dani vezivanja dobavljača) iznosi 31,5 dana.

Analiza likvidnosti tvrtke polučila je da je tvrtka granično likvidna a obuhvaća: Koeficijent tekuće likvidnosti (kratkotrajna imovina/kratkoročne obveze) je 1,26. Koeficijent ubrzane likvidnosti ((kratkotrajna imovina – zalihe)/kratkoročne obveze) tvrtke iznosi 1,07. Koeficijent financijske stabilnosti (dugotrajna imovina/(kapital + dugoročne obveze)) je 0,953. Iznos radnog kapitala tvrtke (kratkotrajna imovina – kratkoročne obveze) je 677.500,00 kn.

Analiza profitabilnost pokazuje da je tvrtka profitabilna a obuhvaća: Neto profitna marža ((neto dobit+kamate)/ukupni prihodi) je 0,038. Bruto profitna marža ((bruto dobit+kamate)/ukupni prihodi) je 0,046. Učinkovitost imovine (poslovni prihodi/ukupna aktiva) je 1,88.

7.3. ODRŽIVOST REZULTATA

Ispunjavanjem uvjeta i uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015 i sustava upravljanja okolišem ISO 14001:2015 tvrtki se izdaje certifikat o sukladnosti sustava upravljanja sa zahtjevima navedenih normi s rokom važenja 3 godine. Na kraju prve godine važenja certifikata provodi se nadzorni audit radi održavanja statusa certifikata. Isti postupak provodi se i nakon druge godine. Prije završetka certifikacijskog ciklusa od tri godine potrebno je provesti certifikacijski audit i s time produžiti certifikacijski ciklus za dodatne tri godine.

Tijekom cijelog certifikacijskog ciklusa od 3+3 godine tvrtka mora ispunjavati obveze minimalnog zadržavanja kvalitete i zaštite okoliša u skladu s certifikacijskim postupkom. S obzirom da se očekuje unaprjeđenje procesa, menadžment mora kontinuirano raditi na nadogradnji i poboljšanju sustava. U tom razdoblju treba provoditi edukacije zaposlenika s

ciljem osiguranja postupanja u skladu s prihvaćenim normama, ali i usvajanja novih procedura koje se uvode u sustav upravljanja kvalitetom i sustav upravljanja okolišem.

Edukaciju će provoditi zaposlenici koji su neposredno sudjelovali u provedbi projekta, te stekli dovoljno spoznaja i znanja za njegovo prenošenje na ostale zaposlenike. Svaki menadžer je zadužen za praćenje izmjena u zakonskim propisima te za predlaganje potreba za promjenama u usvojenim sustavima upravljanja kvalitetom i okolišem. Za kontinuirano planiranje i praćenje aktivnosti zadužena je osoba imenovana za upravljanje sustavom kvalitete i okolišem. U slučaju da se uvede poboljšani sustav upravljanja kvalitetom i okolišem koji zahtijevaju veće financijske izdatke i nadilaze redovno poslovanje, planirat će se posebna proračunska sredstva i definirati izvori financiranja.

Ispunjavanjem uvjeta i uvođenjem u primjenu standarda FSC CoC certifikata tvrtki se izdaje certifikat na trajanje od četiri godine. Svake godine, jednom godišnje, provodi se nadzorni audit koji se sastoji od aktivnosti pripreme audita s elementima izrade plana za provedbu audita i pregled dokumentacije, sljedeća aktivnost je provedba audita i izrada izvješća s audita, te aktivnost odobravanje postupka i produženje registracije certifikata. Certificirana tvrtka mora godišnje plaćati akreditacijsku pristojbu instituciji FSC International-u. Iznos naknade ovisi o godišnjem prometu drvetom i drvnim proizvodima te o tipu certifikacije. Predviđena je periodička edukacija zaposlenika s ciljem obnavljanja stečenih znanja o procedurama i radnim uputama vezanim uz lanac prerade drva koji je artikuliran standardima predmetnog certifikata. Srednjoročnim financijskim planom predvidjet će se financijska sredstva za održavanje standarda FSC CoC certifikata, a sredstva će biti locirana u okviru redovnog poslovanja tvrtke.

U nastavku su prikazane mjere koje će se poduzimati u trogodišnjem razdoblju, te planirana financijska sredstva potrebna za osiguranje održivosti rezultata:

- Provedba internih audita za stjecanje uvida u sukladnost sa certifikacijskim standardima, minimalno jednom godišnje

- Poticanje i angažiranje menadžmenta na unapređenju i daljnjem razvoju procesa s ciljem nadogradnje i poboljšanja sustava

- Edukacija zaposlenika za primjenu usvojenih normi i usvajanje novih procedura koje će biti ugrađene u sustave upravljanja kvalitetom, okolišem i lancem prerade drva

- Praćenje izmjena u zakonskim propisima i pratećoj regulativi, od strane menadžera, te predlaganje prilagodbe i nadogradnje sustava

- Planiranje financijskih sredstava i izvora za financiranje održivosti projekta na godišnjoj razini i za srednjoročno razdoblje

- Kontinuirani nadzor primjene standarda FSC CoC certifikata s naglaskom na ulaz sirovine i polugotovih proizvoda

Tablica 8: Proračun projekta
Izvor: obrada autorice

	1. GODINA	**2. GODINA**	**3. GODINA**
Sredstva za provedbu internog audita normi ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015	1.400,00 kn	1.500,00 kn	1.500,00 kn
Nadzorni audit normi ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015	9.500,00 kn	9.500,00 kn	9.500,00 kn
Nadzorni audit standarda FSC CoC certifikata	7.125,00 kn	7.125,00 kn	7.125,00 kn
Godišnja akreditacijska pristojba za FSC CoC certifikat	3.710,00 kn	3.710,00 kn	3.710,00 kn
Primanja osoblja angažiranog u aktivnostima održavanja projekta	55.650,00 kn	55.650,00 kn	55.650,00 kn
Edukacija internog auditora za normu ISO 9001:2015	-	2.300,00 kn	-
Edukacija internog auditora za normu ISO 14001:2015	-	2.300,00 kn	-
UKUPNO PLANIRANA SREDSTVA	77.385,00 kn	82.085,00 kn	77.485,00 kn

Iz tabele može se zaključiti da su troškovi u drugoj godini projekta nešto viši zbog edukacija internog auditora za norme ISO9001:2015 i ISO 14001:2015. U prvoj godini će biti iznos sredstava za provedbu internog audita 1.400,00 kn, dok će u drugoj i trećoj godini taj iznos biti uvećan za 100 kn. Sveukupni troškovi u prvoj godini će biti 77.385,00 kn, u drugoj godini će biti 82.085,00 kn, dok će u trećoj taj iznos biti 77.485,00 kn.

8. ANALIZA RIZIKA

„Temeljna karakteristika svakog projekta je projektni rizik. On podrazumijeva neki nesiguran budući događaj koji ukoliko se dogodi može rezultirati pozitivnim ili negativnim utjecajem na projektne ciljeve“ (Wysocki i McGary, 2003).

„Projektni rizik se sastoji od tri elementa (Zekić, 2010):

1. rizičnog događaja,

2. vjerojatnosti njegove pojave i

3. utjecaja koji može imati na projekt“.

Sustav upravljanja kvalitetom i sustav upravljanja okolišem prioritetno je usmjeren na prepoznavanje i definiranje rizika koji prijete proizvodnim procesima i okolišu. Prepoznavanjem rizika pokreće se mehanizam traženja optimalnog primjenjivog rješenja s ciljem izbjegavanja moguće štete odnosno smanjenje nastale štete. Uvođenje integriranog sustava upravljanja kvalitetom djeluje na rizike tijekom pripreme i implementacije i smanjuje njihov utjecaj. Propisivanjem procedura i postupaka, te njihova primjena u određenim procesima tijekom svakodnevnih aktivnosti tvrtke smanjuje utjecaj rizika na taj proces.

U tablici 6 prikazani su mogući rizici vezani uz projekt. Rizici koji su najveća prijetnja projektu:

- kašnjenje u izradi dokumentacije (korištenje starih revizija, što za posljedicu ima i netočne podatke na pojedinim dokumentima)

- zaprimanje reklamacija korisnika usluga (može doći do gubitka korisnika zbog određenih oštećenja (npr. oštećenja na paletama...), te financijskog gubitka)

- nepridržavanje radnika pravilima tvrtke (zbog manjka znanja/edukacija za određeno radno mjesto, za posljedicu ima odstupanja u kvaliteti poslovanja)

- pronalazak novog ali neodgovornog korisnika usluge (problemi s naplatom, nerealizirana prodaja zbog dogovora koji nije ostvaren...)

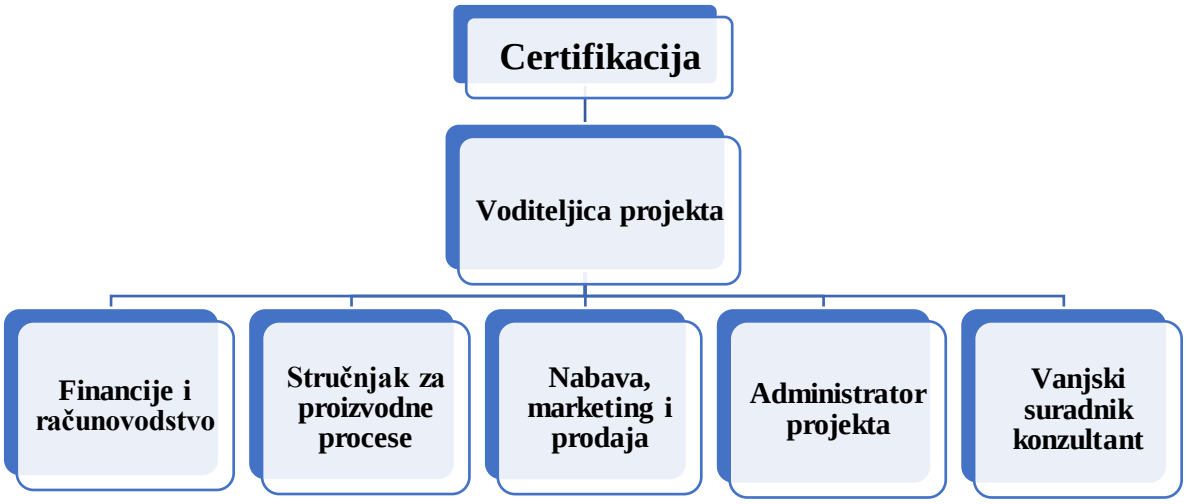
Tablica 9: Prikaz analize rizika projekta
Izvor: obrada autorice

OZNAKA	OPIS RIZIKA	RAZDOBLJE POJAVE RIZKA	VRSTA	EVIDENTIRANJE	R	V	UR	POSLJEDICE	PREVENTIVNE AKTIVNOSTI		KURATIVNE AKTIVNOSTI	ZADUŽEN
									MJERA	NIP	MJERA	
R1	kašnjenje u izradi dokumentacije	izvedba	i, d, cp	projektni menadžer	7	8	56	dio procesa nije pokriven zapisima, korištenje starih revizija	raniji početak izrade dokumentacije	PL	istražiti ranije prijavnu dokumentaciju i ostale informacije	projektni menadžer
R2	korištenje starih revizija	izvedba	i, d, rp	projektni menadžer	6	5	30	kazne od inspekcija	izrada novih revizija na vrijeme	I	plaćanje kazne	operativa
R3	ne konzistentno praćenje zakona	izvedba/ eksploatacija	i, d, rp	projektni menadžer	6	7	42	kazne od inspekcija	svakodnevno praćenje izmjena	PP	platiti kaznu od inspekcije	operativa
R4	pronalazak novog neodgovornog korisnika usluge	eksploatacija	n, k, np	projektni menadžer	7	8	56	smanjena prodaja, nerealizirana prodaja, problem naplate	provjeravanje broja korisnika usluge polugodišnje, provjera boniteta novog korisnika usluge	PL	dogovor s korisnikom, pronalazak rješenja	prodaja
R5	zaprimanje reklamacija korisnika usluge	izvedba/ eksploatacija	e, k, rp	projektni menadžer	7	9	63	ponavljanje greške koja je uzrokovala reklamaciju, raskid ugovora s korisnikom usluge, gubitak tržišta, financijski gubitak	otklanjanje greške tj nedostatka, otkaz zaposleniku koji ponavlja grešku ukoliko je ljudski faktor problem, nabava boljeg stroja	PL	obrađena reklamacija, te prihvaćanje i otklanjanje nedostatka	prodaja
R6	odabir krivog dobavljača	eksploatacija	e, d, rp	projektni menadžer	7	5	35	pogrešana narudžba, zastoj u procesima izvođenja usluge, neizvršenje ili kašnjenje, financijski gubitak	pronalazak optimalnog dobavljača koji ispunjava zahtjeve specifikacije, cijene i dopreme	I	dogovor s dobavljačem, pronalazak rješenja	prodaja
R7	zapošljavanje novih, neadekvatnih kadrova za potrebe projekta	izvedba	i, k, cp	projektni menadžer	8	5	40	nemogućnost i nekvalitetno izvršenje poslova, ozljeda na radu, inspekcijske kazne, gubitak tržišta, financijski gubitak	potrebe za novim kadrovima se rješavaju na vrijeme i adekvatnim kadrovima	PP	moguće sankcije za nove zaposlenike ukoliko ne odrađuju dobro posao	direktor
R8	provedba obrazovanja neadekvatnih kadrova	eksploatacija	i, k, rp	projektni menadžer	8	6	48	inspekcijske kazne, povreda na radu, izvršenje rada na pogrešan način, izazivanje štete na sredstvima za rad	svi kadrovi obuhvaćeni su planom edukacije sukladno zahtjevima radnog mjesta	PL	edukacija s detaljnim pojašnjenjima, te plaćanje kazni ukoliko su neizbježne	direktor
R9	nepridržavanje radnika pravilima tvrtke	izvedba/ eksploatacija	i, d, cp	projektni menadžer	7	8	56	radnici nisu upoznati sa svojim odgovornostima i ovlaštenjima, odstupanje u kvaliteti poslovanja	postojanje jasnih opisa poslova sa definiranim odgovornostima i ovlaštenjima	PL	rješiti posljedicu putem sastanaka i edukacija	direktor
R10	kašnjenje u ishođenju dozvola za rad	izvedba	e, k, cp	projektni menadžer	8	5	40	prekid ugovora, inspekcijski nadzor i kazna	ishoditi sve dozvole prije početka radova	PP	napisati požurnicu	projektni menadžer
R11	rizik od ne razvrstavanja otpada	izvedba/ eksploatacija	i, d, rp	projektni menadžer	4	6	24	materijalni trošak, opasnost za okoliš	evidencija odvezenih kontenjera	I	platiti veći iznos zbog ne razvrstavanja otpada	financije
R12	neodobravanje potpore iz EU fondova	izvedba	e, d, cp	projektni menadžer	4	7	28	nedostatak financijskih sredstava	izrada kvalitetne prijave	I	pronaći drugi izvor financiranja	financije

Kazalo: i- interni; e-eksterni; k-kratkoročni; d-dugoročni; cp- cijeli projekt; rp- radni paket; I- ignoriraj; PP- prema potrebi; PL- pronaći rješenje
R- rang važnosti rizika; V- vjerojatnost pojave rizika; UR faktor utjecaja

9. PROJEKTNA ORGANIZACIJA

„Pod projektnom organizacijom podrazumijevamo organizacijsku strukturu za vođenje i izvođenje projekta u okviru postojeće organizacije tvrtke ili drugog sustava. Uključena je u cjelokupnu organizacijsku strukturu kako bi se osigurali svi resursi i kapaciteti za izvođenje projekta“ (Hauc, 2007: 265).



Slika 4: Prikaz projektne organizacije
Izvor: obrada autorice

Voditeljica projekta- jasno izražena projektna vizija, osobna učinkovitost i liderstvo. Usmjerava i koordinira rad na projektu te osigurava učinkovitost provedbe.

Stručnjak za financije i računovodstvo- pokriva elemente projekta iz svoje nadležnosti po pitanju opisa procesa, procedura i standardnih postupaka, realizacije operativnih troškova projekta. Surađuje s ostalim zaposlenicima sektora financija, ali i s čelnicima ostalih sektora.

Stručnjak za proizvodne procese drvne industrije- neposredno surađuje s čelnicima ostalih sektora i zaposlenicima sektora proizvodnje, a poglavito tijekom definiranja procedura i standardnih postupaka procesa proizvodnje.

Stručnjak koji pokriva područje nabave, marketinga i prodaje- neposredno surađuje sa čelnicima ostalih sektora i sa zaposlenicima u područjima koje pokriva.

Administrator projekta- osigurava sustavno dokumentiranje provedbe projekta i njegovu dostatnu logističku potporu.

Vanjski suradnik (konzultant)- stručnom savjetodavnom ulogom neposredno savjetuje čelnika tima i usmjerava djelovanje ostalih članova projektnog tima. Sudjeluje u izradi svih dokumenata vezanih uz projekt te u njihovoj implementaciji tijekom vremena provedbe projekta.

10. PLAN KONTROLE

„Kontrola projekta, koja se često naziva i projektni kontroling, je proces, koji se uz mnoštvo pravila, izvodi u okviru projektnog menadžmenta, a pomaže realizaciji ciljeva projekta: obuhvaćanjem stvarnih podataka, uspoređivanjem ostvarenog i predviđenog, analizom i utvrđivanjem odstupanja, ocjenjivanjem posljedica te donošenjem prijedloga korekturnih mjera, suradnjom pri planiranju mjera te nadzorom njihova izvođenja“ (Hauc, 2007: 256).

Tablica 10: Prikaz plana izvođenja kontrole
Izvor: obrada autorice

KONTROLA		**DATUM**		**Predviđeno prisutni na kontrolnom sastanku**
R. br.	**Namjena kontrole**	**Predaja kontrolnih izvještaja**	**Datum kontrole**	
1	Provjera sposobnosti prijavitelja	05.02.2021.	10.02.2021.	Direktor, voditelji organizacijskih cjelina
2	Provjera financijskih podataka	12.02.2021.	17.02.2020.	Financijski stručnjak, direktor, projektni tim
3	Provjera projektno- tehničke dokumentacije	12.02.2021.	17.02.2021.	Voditelj projektnog tima, konzultant
4	Razina spremnosti dokumentacije ISO 9001:2015 za implementaciju	20.09.2021.	29.09.2021.	Projektni tim, konzultant
5	Razina spremnosti dokumentacije ISO 14001:2015 za implementaciju	20.05.2021.	31.05.2021.	Projektni tim, konzultant
6	Razina spremnosti dokumentacije FSC CoC za implementaciju	20.05.2021.	31.05.2021.	Projektni tim, konzultant
7	Interni audit prije certifikacije norme ISO 9001:2015	29.02.2022.	09.03.2022.	Projektni tim, konzultant
8	Interni audit prije certifikacije norme ISO 14001:2015	16.10.2021.	26.10.2021.	Projektni tim, konzultant
9	Interni audit prije certifikacije norme FSC CoC	16.10.2021.	26.10.2021.	Projektni tim, konzultant
10	Interni audit nakon 1. godine certifikacije norme ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 i FSC CoC	09.03.2023.	09.03.2023.	Projektni tim
11	Interni audit nakon 2. godine certifikacije norme ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 i FSC CoC	09.03.2024.	09.03.2024.	Projektni tim
12	Interni audit nakon 3. godine certifikacije norme ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 i FSC CoC	09.03.2025.	09.03.2025.	Projektni tim

11. ZAKLJUČAK

Povećanjem konkurencije u drvoprerađivačkoj industriji, te sve većim interesom kupaca za proizvode koji nose certifikacijske oznake, tvrtka DRVO d.o.o. je odlučila napraviti iskorak u svojem poslu. Velik dio članica EU koristi posebne standarde i certifikate u području poljoprivrede, stočarstva, pa i industrije.

Diplomskim radom napravljen je projektni elaborat vezan uz kvalitetu, okoliš i održivi razvoj tvrtke DRVO d.o.o. i date su smjernice za djelovanje tvrtke tijekom i nakon projekta. Da bi se osigurao kvalitetan projekt, napravljeno je nekoliko dubinskih istraživanja koje uključuju istraživanje tržišta, SWOT analizu, PESTLE analizu i analizu dionika.

Postavljanjem ciljeva projekta, te WBS-a i detaljne izrade mrežnog plana dobio se uvid u proces izvedbe projekta. Usmjerenost projekta na ekološku prihvatljivost je u središtu pozornosti i sve akcije su podređene na stvaranje ekološki održive tvrtke uz modernije strojeve, bolju opremu, te vrhunsku edukaciju zaposlenika unutar tvrtke. Naglasak je i na stvaranju dobrog imidža i prikaz tvrtke za spremnost na višegodišnju suradnju na zdravim temeljima.

Nakon provedbe projekta očekuje se daljnji rast i razvoj tvrtke, pridobivanje novih kupaca, te daljnja suradnja sa starim kupcima. Također se očekuje i veći interes inozemnih kupaca, te prelazak na više inozemnih tržišta, što osim dodatne zarade obuhvaća i otvaranje novih radnih mjesta.

Projekt se planira financirati većim dijelom iz bespovratnih EU fondova, točnije iz Europskog fonda za regionalni razvoj - Potpora male vrijednosti za mikro i mala poduzeća (85% potpore), a manjim dijelom iz tvrtke. Projekt ne bi generirao prihod tj. generirani prihod ne bi bio relevantan.

Istraživanja su pokazala da postoji prostor za izradu ovoga projekta, te mogućnost daljnjeg proširenja poslovanja nakon provedbe projekta zbog veće zainteresiranosti postojećih i budućih kupaca/klijenata i suradnika za društveno i ekološki odgovorne tvrtke.

Na temelju detaljnih analiza i razrade cijelog projektnog elaborata, zaključak ovog projektnog prijedloga je da bi se ovim projektom u konačnici povećala proizvodnja i prodaja drvnih proizvoda, te bi se u konačnici doprinijelo i Hrvatskom gospodarstvu.

12. IZJAVA

Izjava o akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Viktorija Kuštelega

Matični broj studenta: 0301007654

Naslov rada: Projekt uvođenja sustava upravljanja poslovnim procesima i kvalitetom u proizvodnu tvrtku

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristila sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirala niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam navela autora i izvor te ih jasno označila znakovima navodnika. Svojim potpisom jamčim da ovaj rad ne sadrži dijelove radova predanih na Veleučilište Baltazar Zaprešić ili drugim obrazovnim ustanovama. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spremna sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum Potpis studentice

_____ _____

13. POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Baletić, Z., Ravlić, S., Babić, M., Dragičević, A., …, Žalac, N. (1995). *Ekonomski leksikon*. Zagreb: Leksikografski zavod „Miroslav Krleža“ i Masmedia.
2. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., …, Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
3. Coesmans, P., Fuster, M., …, Young, M., (2018). *Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima,* Tiskara Zelina.
4. Hauc, A. (2007). *Projektni menadžment i projektno poslovanje.* Zagreb: M.E.P. Consult.
5. Jurković, P. i suradnici (1992). *Poslovni rječnik.* Zagreb: Masmedia.
6. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2006). *Osnove marketinga (4 izd.)*. Zagreb: MATE d.o.o.
7. Njavro, Đ., Njavro, M. (2011). *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (vodič kroz PMBOK).* Zagreb: MATE d.o.o.
8. Pavić-Rogošić L. (2012). *Upravljanje projektnim ciklusom i pristup logičke matrice.* Lokalna razvojna agencija PINS d.o.o.
9. Previšić J., Ozretić Došen Đ. (2004). *Marketing.* Adverta Zagreb.
10. Radujković, M. i suradnici (2012). *Planiranje i kontrola projekata.* Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet.
11. Renko, N. (2009). *Strategije marketinga. 2 ur.* Zagreb: Naklada Ljevak.
12. Rocco, F. (1971). *Teorija i primjena istraživanja marketinga*. Zagreb: Školska knjiga.
13. Vela, A. (2015). *Menadžment ESI fondova*. Zagreb: Školska knjiga.
14. Wysocki, R. K., McGary, R. (2003). *Effective Project Management Third Edition.* Indianapolis: Wiley.

Internetski izvori:

1. Poslovna.hr (2019). *DRVONA d.o.o. za proizvodnju, usluge i trgovinu.* URL: https://www.poslovna.hr/lite/drvona/1531954/subjekti.aspx (posjećeno: 05.04.2020.)

2. Poslovna.hr (2019). *LIGNUM VRBOVSKO društvo s ograničenom odgovornošću za proizvodnju i trgovinu*. URL: https://www.poslovna.hr/lite/lignum-vrbovsko/1327517/subjekti.aspx (posjećeno: 15.03.2020.)

3. Poslovna.hr (2019). *ORAH d.o.o. za preradu drva i trgovinu.* URL: https://www.poslovna.hr/lite/orah/178841/subjekti.aspx (posjećeno: 21.03.2020.)

4. Poslovna.hr (2019). *SIČA d.o.o. za građevinarstvo, preradu drveta, trgovinu i ostale usluge*. URL: https://www.poslovna.hr/lite/sica/369364/subjekti.aspx (posjećeno: 16.04.2020.)

5. Svijet kvalitete (2014). *Certifikat ISO 9001*. URL: https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/ne-propustite/2395-certifikat-iso-9001 (posjećeno:12.04.2020.)

6. Svijet kvalitete (2012). *FSC certifikacija*. URL: https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/industrija/598-fsc-certifikacija (posjećeno: 15.05.2020.)

7. Svijet kvalitete (2015). *Objavljena norma ISO 14001:2015*. URL: https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/certifikacija/2911-objavljena-norma-iso-14001-2016 (posjećeno: 28.05.2020.)

8. Vlada Republike Hrvatske (2017). *STRATEGIJA RAZVOJA PRERADE DRVA I PROIZVODNJE NAMJEŠTAJA REPUBLIKE HRVATSKE 2017. - 2020. S AKCIJSKIM PLANOM PROVEDBE 2017. – 2020.* URL: https://poljoprivreda.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/sume/drvna_industrija/strateski_operativni_dokumenti/Strategija_razvoja_prerade_drva_akcijski_2017-2020.pdf (posjećeno: 04.06.2020.)

14. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Grafikon 1: Prikaz izvora financiranja 43

Slika 1: Prikaz WBS-a 37

Slika 2: Mrežni plan 38

Slika 3: Plan projekta izrađen u Project Planu 365 40

Slika 4: Prikaz projektne organizacije 49

Tablica 1: Stakeholder analiza 20

Tablica 2: PESTLE analiza 22

Tablica 3: SWOT analiza 27

Tablica 4: Prikaz taktika izvođenja objektnih ciljeva 33

Tablica 5: Izračun prihvatljivih troškova 41

Tablica 6: Prihvatljivi i neprihvatljivi troškovi 42

Tablica 7: Izvori financiranja 43

Tablica 8: Proračun projekta 46

Tablica 9: Prikaz analize rizika projekta 48

Tablica 10: Prikaz plana izvođenja kontrole 50

15. ŽIVOTOPIS

Viktorija Kuštelega

Date of birth: 14/07/1997 | **Gender**: Female | **Nationality**: Croatian

Mobile: (+385) 915707794

Email address: kustelega_viktorija@yahoo.com

Home: Prisavlje 6, 10000 Zagreb, hr

WORK EXPERIENCE

Vlasnica obrta

Projektno-marketinška Oaza, obrt za savjetovanje u vezi s poslovanjem i ostalim upravljanjem

14/10/2019 – Current

Zagreb, Croatia

- savjetovanje u vezi s poslovanjem i ostalim upravljanjem
- promidžba
- istraživanje tržišta
- ispitivanje javnog mnijenja
- računovodstveni i knjigovodtveni poslovi
- izrada projektnih elaborata
- izrada marketinških planova

Asistent u marketingu

ICE EUROTRANSPORT d.o.o.

08/01/2018 – 21/09/2018

Karlovac, Croatia

- istraživanje tržišta
- analiza konkurencije
- analiza vanjskih i unutarnjih čimbenika tvrtke
- određivanje promotivnih materijala u dogovoru s direktorom
- izrada marketinškog plana potrebnog za izradu projektnog prijedloga

Telekomunikacijski agent

Hrvatski Telekom

04/12/2017 – 20/12/2017

Zagreb, Croatia

-telefonska prodaja usluga dugogodišnjim korisnicima usluga

Ekonomistica

Renato P.P.

01/12/2014 – 28/02/2015

Karlovac, Croatia

- knjiženje ulaznih i izlaznih računa
- administrativni poslovi
- popunjavanje prijevozničkih papira

EDUCATION AND TRAINING

Veleučilište Baltazar Zaprešić

stručna specijalistica projektnog menadžmenta (struč. spec. oec.)

2018 – 2020

Poslovno Veleučilište Zagreb
prvostupnica marketinga i komunikacija (bacc. oec.)
2015 – 2018

-marketing manager

2. Ekonomska škola Zagreb
ekonomistica
2011 – 2015

Osnovna škola Cvjetno naselje
-
2003 – 2011

LANGUAGE SKILLS

Mother tongue(s)

Croatian

Other language(s)

English		German	
Listening	B2	Listening	A1
Reading	B2	Reading	A2
Spoken interaction	B2	Spoken interaction	A1
Spoken production	B2	Spoken production	A1
Writing	B2	Writing	A2

DIGITAL SKILLS

Digitalne vještine

Microsoft Office
Primavera P6
Microsoft Word
Facebook
Project management tools MS Project
Social Media
Microsoft Excel
Skype
Instagram
Internet user
Microsoft Powerpoint
Microsoft Teams
Basic use of Adobe Illustrator Adobe Photoshop and Adobe Acrobat Reader
Yahoo Mail
WhatsApp
Gmail

Komunikacijske i ostale vještine

Good listener and communicator

Written and Verbal skills

Organizational and planning skills

Motivated

Team-work oriented

Responsibility

Creativity

Empathic listener

Conflict resolution

Skilled in creating content for marketing purposes

Flexibility

Direct contact with business customers

Ability to Work Under Pressure

Good at being proactive and efficient in high stress situations

COMMUNICATION AND INTERPERSONAL SKILLS

Komunikacijske vještine

- komunikativna sam
- dobar sam slušatelj
- otvorena za timski rad
- odgovorna sam, ambiciozna i predana radu
- dobro se snalazim u stresnim situacijama