

PROJEKT OTVARANJA POSLOVNE JEDINICE ROBIN D.O.O. U KRIŽEVCIMA U KONTEKSTU ZASTUPLJENOSTI POLJOPRIVREDNO-PREHRAMBENIH PROIZVODA

Čeredar, Ivana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Križevci college of agriculture / Veleučilište u Križevcima**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:185:352641>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-16**



Repository / Repozitorij:

[Repository Križevci college of agriculture - Final thesis repository Križevci college of agriculture](#)



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

REPUBLIKA HRVATSKA
VISOKO GOSPODARSKO UČILIŠTE U KRIŽEVCIMA

Ivana Čeredar, bacc. ing. agr.

**PROJEKT OTVARANJA POSLOVNE JEDINICE ROBIN
D.O.O. U KRIŽEVCIMA U KONTEKSTU ZASTUPLJENOSTI
POLJOPRIVREDNO-PREHRAMBENIH PROIZVODA**

Diplomski rad

Križevci, 2023.

REPUBLIKA HRVATSKA
VISOKO GOSPODARSKO UČILIŠTE U KRIŽEVCIMA

Specijalistički stručni studij *Menadžment u poljoprivredi*

Ivana Čeredar, bacc. ing. agr.

**PROJEKT OTVARANJA POSLOVNE JEDINICE ROBIN
D.O.O. U KRIŽEVCIMA U KONTEKSTU ZASTUPLJENOSTI
POLJOPRIVREDNO-PREHRAMBENIH PROIZVODA**

Diplomski rad

Povjerenstvo za obranu i ocjenu završnoga rada:

Predsjednik povjerenstva dr. sc. Silvije Jerčinović, prof. struč. stud.

Mentor i član povjerenstva dr. sc. Krunoslav Škrlec, prof. struč. stud.

Članica povjerenstva mr. sc. Lidija Firšt Godek, v. pred.

Križevci, 2023.

Sadržaj

1. UVOD	1
2. PREGLED LITERATURE	3
2.1. Menadžer i menadžment	3
2.1.1. Definicije menadžmenta	3
2.1.2. Razine menadžmenta	4
2.1.3. Menadžerske funkcije	5
2.1.4. Okolina menadžmenta	6
2.2. Projekti i projektni menadžment	8
2.2.1. Definicija i obilježja projekta	8
2.2.2. Životni ciklus projekta	9
2.2.3. Vrste projekata	12
2.2.4. Projektni menadžment	14
3. MATERIJALI I METODE	16
4. REZULTATI I RASPRAVA	17
4.1. Robin d.o.o.	17
4.2. Organizacijska struktura	18
4.3. Protekli značajni uspjesi i priznanja	19
4.4. Provedba projekta otvaranja nove poslovne jedinice prema fazama – početna faza projekta	20
4.4.1. Strategija	20
4.4.2. Vizija, misija i cilj povezan s projektom otvaranja nove poslovne jedinice	22
4.4.3. Analiza okoline menadžmenta prilikom projekta otvaranja nove poslovne jedinice	23
4.5. Provedba projekta otvaranja nove poslovne jedinice prema fazama – faza provedbe i završna faza projekta	25
4.5.1. Hodogram otvaranja nove prodavaonice	25
4.5.2. Raspored proizvoda u prodavaonici	26
4.5.3. Proces proizvodnje prodajne usluge	28
4.5.4. Završna faza	29
4.6. Analiza strukture zastupljenosti prehrambeno-poljoprivrednih proizvoda u planiranoj prodavaonici 30	
5. ZAKLJUČAK	32
LITERATURA	33
SLIKE, GRAFIKONI I TABLICE	34
SAŽETAK	35
ŽIVOTOPIS	36

1. UVOD

ROBIN trgovačko društvo za ugostiteljstvo i trgovinu, d.o.o. (skraćeno Robin d.o.o.) je trgovačko društvo za ugostiteljstvo i trgovinu koje u Križevcima djeluje od 1996. godine zbog čega ga se smatra poduzećem s dugogodišnjom tradicijom. Prepoznato je od strane stanovnika Križevaca te svih stanovnika Koprivničko-križevačke županije, a otvaranjem velikog broja malih prodavaonica mješovitom robom i poljoprivredno-prehrambenih proizvoda u „susjedstvu“, poslovanje se proširilo do svih dijelova županije. Zanimljivo je za proučavanje i istraživanje jer je primjer poduzeća koje se iz malog, obiteljskog poduzeća proširilo u poduzeće koje zapošljava nekoliko stotina djelatnika te širi svoje djelatnosti u skladu s trendovima i potrebama tržišta.

U specijalističkom diplomskom stručnom radu prikazuje se analiza poljoprivredno-prehrambenih proizvoda u ukupnoj strukturi proizvoda prilikom projekta otvaranja nove prodavaonice. Na temelju analize dostupnih podataka prikazuje se koji su to poljoprivredni proizvodi dominantni u ukupnom asortimanu proizvoda te kako eventualno povećati udio proizvoda koji nisu toliko zastupljeni, a današnjem poljoprivredniku to može biti od iznimne važnosti. U radu se prikazuje i kolika je zastupljenost domaćih proizvoda u odnosu na proizvode koje se uvoze.

Obzirom da projekt otvaranja nove prodavaonice, koja djeluje u sklopu poduzeća Robin d.o.o., u potpunosti odgovara definiciji projekta, prikazuje se koliko ostali elementi projekta utječu na uspješnost provedbe. Kod takve analize projekata važnu ulogu imaju ranije stečena iskustva provedbe projekta otvaranja poslovne jedinice.

U radu se ostvaruje nekoliko ciljeva:

1. Primarni cilj rada je provesti analizu udjela poljoprivredno-prehrambenih proizvoda u ukupnom asortimanu proizvoda prilikom projekta otvaranja nove poslovne jedinice.
2. Sljedeći važan cilj je istražiti kolika je zastupljenost domaćih poljoprivredno-prehrambenih proizvoda u odnosu na proizvode koji se uvoze.
3. Treći cilj je provesti analizu dosadašnjih iskustava provedbe sličnih projekata te prikazati koriste li se ranije stečena znanja.

4. Sekundarni cilj rada je prikazati koji su poljoprivredno prehrambeni proizvodi dominantni u ukupnoj strukturi proizvoda.

U radu se istražuju hipoteze:

H1: poljoprivredno prehrambeni proizvodi koji se uvoze su više zastupljeni u odnosu na domaće proizvode.

H2: nisu se dovoljno odraživale marketinške edukacije.

H3: cijene se razmatraju i određuju s obzirom na okolinu.

2. PREGLED LITERATURE

2.1. Menadžer i menadžment

2.1.1. Definicije menadžmenta

Trgovina je važna gospodarska djelatnost za Republiku Hrvatsku i u 2021. godini trgovina je imala 19,2 % udjela u bruto domaćem proizvodu izraženom u tržišnim cijenama (Anić, 2022). U trgovinskom sektoru „postoje kako poduzeća koja svoju aktivnost koncentriraju na jedan oblik poslovne jedinice, tako i koncerni s mnoštvom oblika poslovnih jedinica“ (Segetlija, 2009: 89). Trgovina može biti organizirana kao organizacija koja posjeduje jednu prodavaonicu (koja ne mora biti u fizičkom obliku) ili više njih. U svim vrstama organiziranog rada, što je i sektor trgovine, traži se neka vrsta menadžmenta.

O menadžmentu, s teorijskog aspekta, gotovo svi ekonomisti imaju vlastito stajalište, pa danas postoje brojne definicije menadžmenta. „Menadžment je proces u kojem se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije uz efektivnu i učinkovitu uporabu svih raspoloživih resursa organizacije“ (Lozić, 2012: 12). Menadžment je definiran kao „proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa“ (Buble, 2000: 5). Škrlec (2022: 3-4) smatra da se menadžment može slikovito odrediti kao:

M isija

A naliza

N apredak

A kumulacija znanja, vještina i iskustva

G lobalno planiranje poslovne strategije

E volucija novih modela poslovanja i poslovnih procesa

M enadžeri

E dukacija

N adogradnja poslovnog sustava

T ehnologija.

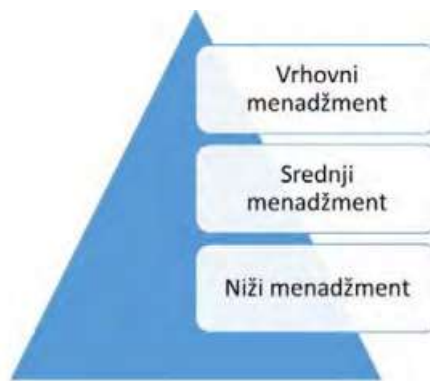
Menadžment je društvena disciplina, a proučava kako se ponašaju organizacije i članovi organizacija kako bi temeljem dobivenih rezultata mogao usmjeriti njihovo djelovanje prema

ostvarivanju ciljeva organizacije (Rupčić, 2018). Prisutan je u organizacijama svih vrsta i veličina: imaju ga profitne i neprofitne organizacije, javne institucije, vladine organizacije i svi ostali postojeći oblici organizacija. Kada god postoji organizacija, postoji i potreba za menadžmentom (Lozić, 2012).

2.1.2. Razine menadžmenta

“Menadžmentom se smatra i sustav osoba odgovornih za upravljanje poduzećem koje su organizirane hijerarhijski” (Rupčić, 2018: 8). U hijerarhiji menadžmenta mogu se razlučiti tri razine koje su prikazane sljedećom slikom.

Slika 1. Razine menadžmenta



Izvor: Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment, Teorija i praksa*, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str. 9.

Vrhovni menadžment je jedna ili nekoliko osoba koje su odgovorne za uspješnost cijelog procesa poslovanja. Menadžeri na razini vrhovnog menadžmenta oblikuju globalnu strategiju i određuju koji su dugoročni ciljevi organizacije, a u tome se vode misijom i vizijom organizacije. Praksa je da su u vrhovnom menadžmentu često vlasnici ili osnivači organizacije, a prilikom razvoja organizacije, vlasnici mogu biti zamijenjeni profesionalnim menadžerima. Vrhovni menadžment je, zbog činjenice da donosi strateški važne odluke, usmjeren na vanjsko, a ne na interno okruženje organizacije. Skeniranjem eksterne okoline vrhovni menadžment uočava nove prilike i nalazi načine da se suprotstavi prijetnjama (Rupčić, 2018).

Srednji menadžment podnosi izvješća i odgovara vrhovnim menadžerima, a ima ulogu koordinatora i nositelja komunikacije među većim, samostalnim organizacijskim jedinicama.

Upravlja radom organizacijskih jedinica i povezuju ih s vrhovnim i nižim menadžmentom. Vode se globalnom strategijom i na temelju nje određuju strategiju i način rada organizacijske jedinice na čijem su čelu (Rupčić, 2018).

Niži menadžment sačinjen je od radnika koji su nadzornici timova ili voditelji timova. Zadužen je za rukovođenje manjim organizacijskim jedinicama ili manjim timovima u organizaciji. Zadaci nižeg menadžmenta povezani su s ostvarivanjem kratkoročnih, operativnih ciljeva. Njihov rad je automatiziran i odvija se prema pravilima/procedurama koje su odredili sami ili u suradnji sa srednjom razinom menadžmenta. Rješavaju konkretne probleme u domeni svojeg rada pa često imaju vrijedne informacije koje se mogu iskoristiti za poboljšanje rada organizacije (Rupčić, 2018).

2.1.3. Menadžerske funkcije

Ukoliko se sagleda kao proces, ciklički sustav koji se stalno iznova ponavlja u organizacijama, menadžment se sastoji od pet funkcija (Rupčić, 2018):

1. Planiranje
2. Organiziranje
3. Upravljanje ljudskim potencijalima
4. Vođenje
5. Kontroliranje

Planiranje je prva etapa ciklusa, a u ovoj se fazi utvrđuju svrha i misija poslovanja, ciljevi i strategija i utvrđuje se kako će se realizirati ciljevi. Menadžment utvrđuje koja je sadašnja situacija organizacije i u kojoj se situaciji želi nalaziti u budućnosti. Ovisno o potrebama organizacije, izrađuju se planovi koji se odnose na različita razdoblja: kratkoročni, srednjoročni i dugoročni (Rupčić, 2018). Ako u organizaciji izostane etapa planiranja ili u njoj dođe do pogreške, organizacija će imati teškoće u pronalaženju ciljeva i zato će imati ozbiljne dugoročne posljedice na performansama organizacije (Lozić, 2012).

Organiziranje je faza ciklusa menadžmenta koja dolazi nakon planiranja, a u toj se fazi zadaće raspoređuju na odjele i pojedince zbog efikasnijeg korištenja resursa koji su organizaciji na raspolaganju za obavljanje svega onoga što će dovesti do ostvarivanja ciljeva. U procesu organiziranja zadaci se dodjeljuju organizacijskim jedinicama, delegira se autoritet na

pojedince koji će biti zaduženi za nadzor te se alociraju resursi. Primarni zadatak organiziranja je odrediti koja je uloga svakog pojedinca u organizaciji, a organizacija koja želi da njezini zaposlenici zajedno rade na ostvarivanju njezinih ciljeva, mora znati da će pojedinci najbolje funkcionirati kao zajednica ako dobiju precizno određene radne uloge (Lozić, 2012).

Upravljanje ljudskim potencijalima danas je toliko rašireno da je postalo izdvojena znanstvena disciplina koja nadilazi organizacijske potrebe (Lozić, 2012). U ovoj funkciji vrše se poslovi selekcije radnika, socijalizacije radnika, razvoj radnika, otpuštanje radnika i drugi poslovi koji su povezani s ljudskim potencijalima organizacije. Pažljivim upravljanjem razvojem ljudskih potencijala menadžment može pomoći radnicima razviti karijeru, ali i direktno utjecati na uspjeh organizacije u budućnosti (Rupčić, 2018).

Vođenje je rad pomoću drugih koji vodi prema ostvarivanju zacrtanih ciljeva. Vođa mora imati utjecaj na druge pojedince u organizaciji i svoj utjecaj mora koristiti da bi oni svojim radom doprinijeli u ostvarivanju organizacijskih ciljeva (Lozić, 2012). Postoje različiti stilovi vođenja, a vođa mora osmisliti i provoditi dobre motivacijske mehanizme kojima će potaknuti radnike da kvalitetno sudjeluju u realizaciji ciljeva (Rupčić, 2018).

Kontroliranje je posljednja, peta etapa ciklusa menadžmenta, a odnosi se na mjerenje postignutih rezultata (Lozić, 2012). U procesu kontrole vrši se usporedba ostvarenih rezultata sa zadanim ciljevima i utvrđuje se je li došlo do nekog oblika odstupanja. Ako je došlo do odstupanja, menadžment će dizajnirati korektivne mjere. Danas je razvijena informacijsko-komunikacijska tehnologija koja je menadžerima korisna jer im daje priliku da vrše kontrolu stalno, u stvarnom vremenu pa se korektivne aktivnosti mogu dizajnirati na vrijeme (Rupčić, 2018).

2.1.4. Okolina menadžmenta

Okolina menadžmenta može se podijeliti na različite načine, što ovisi o autorima, a Lozić (2012) koristi podjelu prema kojoj se okolina menadžmenta dijeli na opću okolinu, okolinu zadatka i internu okolinu. Buble (2000) okolinu poduzeća dijeli na unutarnju (internu) i vanjsku (eksternu) te je prema njegovoj podjeli interna okolina skup svih čimbenika koji imaju utjecaj

na organizaciju „iznutra“, a eksterna okolina je skup svih čimbenika koji imaju utjecaj na organizaciju „izvana“. Sljedeća slika daje skicu okoline menadžmenta.

Slika 2. Okolina menadžmenta



Izvor: Lozić, J. (2012). Osnove menadžmenta, Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Split, str. 48.

Organizacije djeluje u svojem okruženju pa se menadžeri moraju dobro upoznati i s tim okruženjem koje čini vanjsku okolinu organizacije. Vanjska okolina sastoji se od svega onoga što se nalazi izvan organizacije, a što može utjecati na organizaciju. Vanjska okolina dijeli se na opću (generalnu) okolinu i na okolinu zadatka. Opća okolina je okolina koja okružuje organizaciju, a na koju organizacija nema utjecaja. U opću okolinu spadaju međunarodna okolina, sociokulturna okolina, tehnološka okolina, političko-pravna okolina i ekonomska okolina (Lozić, 2012).

Okolina zadatka je onaj dio vanjske okoline na koju organizacija ima utjecaja i sastoji se od kupaca, konkurenata, dobavljača te tržišta rada. Kupci su sve osobe koje kupuju (ili na drugi način nabavljaju) proizvode ili usluge organizacije i o broju kupaca i njihovoj financijskoj moći ovisi u kojemu će se smjeru razvijati i rasti organizacija. S rastom financijske moći kupaca, povećava se financijski rast organizacije, a ako dođe do opadanja financijske moći kupaca, organizacija mora pronaći nove kupce. Konkurenti su sve druge organizacije koje posluju u istom području djelatnosti te se nalaze na istom tržištu na kojemu se nadmeću za iste kupce, a često imaju i iste dobavljače. Dobavljači su sve organizacije čija se dobra (robe i usluge) koriste

u proizvodnji vlastitih dobara. Pod tržištem rada misli se na svu radnu snagu koja može biti zaposlena u organizaciji (Lozić, 2012).

Interna okolina je sve ono o čemu se govori kada se govori o „neposrednoj radnoj okolini poduzeća u kojoj se zbivaju svi ključni procesi i događaji, bitni za opstanak i razvitak poduzeća“ (Buble, 2000: 81). Interna okolina sastoji se od organizacijske strukture, organizacijske kulture i organizacijskih resursa.

Za provedbu analize okruženja mogu se koristiti različite metode. Najpoznatije analize su PEST/LE analiza i SWOT analiza. Vanjsko okruženje može se analizirati pomoću PEST/LE analize. „Analiza općega okruženja najčešće se provodi temeljem PEST/LE modela koji kategorizira utjecaj varijabli opće okoline u glavne skupine. Radi se o modelu čiji naziv predstavlja akronim početnih slova glavnih dimenzija opće okoline (eng. Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal Factors)“ (Rašić Jelavić, Brkić, 2016: 67). Koristi se SWOT analiza koja prepoznaje najvažnije snage, slabosti, prilike i prijetnje iz vanjske okoline i iz unutrašnje okoline (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006).

2.2. Projekti i projektni menadžment

2.2.1. Definicija i obilježja projekta

Projekt se definira na različite načine, ovisno o autorima, a zajednička obilježja svakog projekta su da mora zadovoljiti sljedeće karakteristike: ima cilj i svrhu, sadrži dovoljnu količinu noviteta, izvode ga ljudi koje vodi voditelj projekta, postoji sponzor, resursi su ograničeni, mora sadržavati vremenski plan i raspored te ima sustav kontrole (Škrlec, 2022). Projektom se smatra financijski i vremenski ograničena aktivnost koja se provodi radi postizanja nekoga cilja, a ostvarivanje tog cilja traži timski rad, koordinaciju svih vrsta resursa te se u projekt kreće jer je konkurencija potaknula provoditelja projekta na uvođenje jedinstvenosti i inovacija te smanjenje ponavljanja koja stvaraju rutinu (Cetinski, Perić, 2013).

Projekt ima šest obilježja: jedinstvenost, privremenost, organiziranost, vođenje, potrebu za resursima i nesigurnost (Krpan, 2021). Cetinski i Perić (2013) navode identična opća obilježja svakog projekta:

- 1) projekt je jednokratn,
- 2) radi se o zahvatu koji je vremenski ograničen i čije je trajanje poznato,

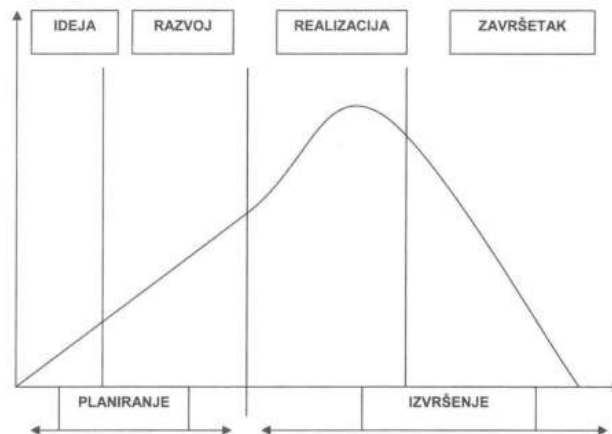
- 3) aktivnosti koje se odvijaju u sklopu projekta međusobno su povezane u cjelinu,
- 4) za rješavanje problema koriste se određeni resursi,
- 5) projekt iziskuje posebnu organiziranost.

Za provođenje projekta važna je uloga voditelja projekta. U upravljanju projektom, opseg projekta progresivno se elaborira za vrijeme trajanja projekta. Voditelj projekta svjestan je da će vjerojatno doći do izmjena i odstupanja od planova pa provodi sve što je potrebno da upravlja izmjenama i da ih kontrolira. U početnoj fazi projekta planovi se navode šturo, a voditelji projekta za vrijeme trajanja projekta progresivno razrađuju te općenito navedene planove. Zbog potreba projekta i želje da se ispune projektni ciljevi, voditelj projekta upravlja projektnim timom, a je li projekt uspješan mjerit će prema sljedećim kriterijima: kvaliteta projekta/proizvoda, pravovremenost, usklađenost s budžetom i zadovoljstvo klijenata. Voditelj projekta zadužen je za potpuni postupak kontrole svih segmenata projekta (Krpan, 2013). Uspješnost provedbe projekata u organizaciji ovisi o sposobnosti menadžera koji je zadužen za povezivanje radnika različitih profila, za uspostavu povjerenja i ostvarivanje važnih ciljeva (Omazić, Baljkas, 2005).

2.2.2. Životni ciklus projekta

Rad na projektu odvija se u tri faze, a to su: početna faza koja uključuje iniciranje projekta, selekciju projekta i planiranje projekta, implementacijska faza koja uključuje sukob i pregovaranje, projektnu nabavu i ugovaranje, upravljanje projektom i kontrolu projekta kroz fazu implementacije te faza zaključivanja projekta u kojoj se odvija revizija projekta i završetak projekta (Omazić, Baljkas, 2005). Neki autori dijele tri temeljne faze na manje podfaze, ali u sklopu ove tri faze može se sažeti osnovni životni ciklus projekta. Na slici je prikazan shematski prikaz životnog ciklusa projekta.

Slika 3. Shematski prikaz životnog ciklusa projekta



Izvor: Cetinski, V., Perić, M. (2013). Projektni menadžment, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str. 21.

Životni ciklus projekta vrlo je složen i u svakoj fazi se, ovisno o vrsti projekta, provode različite aktivnosti. U nastavku objašnjavam neke od najvažnijih aktivnosti kod provedbe projekta u svakoj od faza.

2.2.2.1. Početna faza projekta

Projekt počinje javljanjem neke ideje koja se želi realizirati pa i ideje da se provede projekt. Na početku se određuje problem koji bi projekt trebao riješiti, a to se radi na temelju analize situacije, sagledavanja prethodnih istraživanja i definiranjem problema. U početnoj fazi provedbe projekta treba dobro isplanirati projekt, a zato se provodi analiza okoline. Na temelju informacija koje su dobivene analizom okoline izrađuju se vizija, misija, ciljevi i strategija projekta. Okolina se analizira da bi se uočila kritična unutrašnja i vanjska obilježja organizacije koja menadžment treba uzeti u obzir prilikom odlučivanja (Cetinski, Perić, 2013).

U početnoj fazi projekta, određuje se strategija, a nakon toga mora se definirati vizija i misija projekta. Vizija je „usmjeravajući čimbenik, koji ukratko predočava strategiju poduzeća te daje općenitu sliku o aspiracijama menadžmenta za daljnji razvoj poduzeća“ (Blažević, Tolušić, Mikolčević, 2010: 402). Kvalitetno formulirana vizija sadrži (Blažević, Tolušić, Mikolčević, 2010):

- pozitivan, slikoviti prikaz onoga što organizacija može ostvariti u budućem razdoblju
- poželjnu budućnost organizacije
- poželjne dugoročne ciljeve

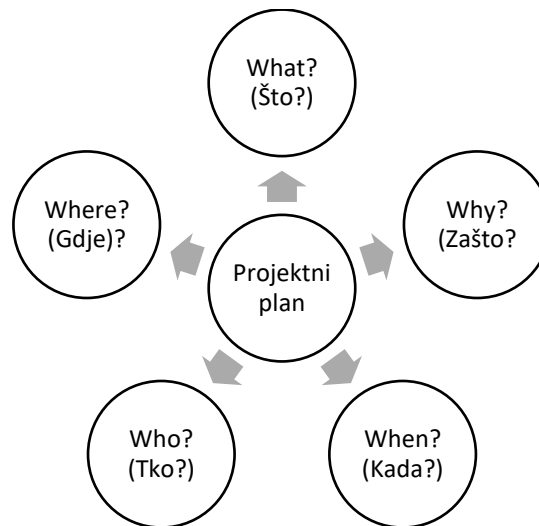
- formulaciju koja je angažirana, iskrena i koja izaziva
- formulaciju koja „tjera“ one koji ju slijede da se potrude.

Misija je jedinstvena svrha prema kojoj se poslovni subjekt razlikuje od svih drugih poslovnih subjekata. Odgovara na dva pitanja (Blažević, Tolušić, Mikolčević, 2010):

1. Što je posao organizacije?
2. Što bi trebao biti posao organizacije?

U prvoj fazi projekta, treba odgovoriti na pitanja: „Što treba uraditi? Zašto to treba učiniti? Kako će se to ostvariti? Tko će što uraditi i tko će sve biti uključen u projekt? Tko će biti sponzor projekta i projektni menadžer? Kad je početak, a kad završetak projekta? Koliko će to stajati?“ (Škrlec, 2022: 20). Projektni plan, koji se izrađuje u prvoj fazi projekta, odgovara na 5W pitanja.

Slika 4. 5 W pitanja na koja odgovara projektni plan



Izvor: Rad studentice prema Krpan, LJ. (2013). Upravljanje i vrednovanje projekata, Sveučilište Sjever, Koprivnica, str. 30.

Svaki projektni plan odgovorit će na pitanje što je potrebno napraviti, zašto je to potrebno napraviti, kada treba napraviti to što je potrebno napraviti, tko treba odraditi zadatke i gdje je potrebno odraditi zadatke.

2.3.2.2.Faza provedbe projekta / implementacijska faza

Druga faza je faza implementacije / provedbe projekta. U njoj se provode sve aktivnosti od donošenja konačne odluke o investiciji pa sve do početka komercijalne uporabe projekta (Krpan, 2013). U drugoj fazi projekta, treba odgovoriti na pitanja: „Na koji način će se rukovoditi projektom? Tko će obavljati kontrolu nad projektom? Hoće li projekt biti završen na vrijeme i u okvirima budžeta?“ (Škrlec, 2022: 20).

Za provedbu projekta zadužen je pažljivo odabran projektni tim koji se mora držati projektnih planova. Na početnom sastanku projektni tim se sastaje sa svim partnerima na projektu i raspravlja se o svim elementima projekta, projektnim aktivnostima, a pojedinim članovima tima i suradnicima dodjeljuju se pojedinačni zadaci i zaduženja. Moraju se detaljno objasniti odgovornosti svih sudionika projektnog tima. Da bi se projekt uspješno proveo, mora se jasno i nedvosmisleno podijeliti odgovornost za njegovu provedbu. Za vrijeme trajanja projekta, važna je kvalitetna komunikacija i visoka razina informiranosti između članova projektnog tima, upravljačkih struktura projekta, vanjskih suradnika, financijera i svih ostalih zainteresiranih strana. Kod nekih projekata obvezno je izvještavanje u određenim, unaprijed dogovorenim periodima (Krpan, 2013).

2.3.2.3.Faza zaključivanja projekta

Treća faza je zaključivanje projekta. U njoj se završavaju sve projektne aktivnosti, zaključuju se svi ugovori, projekt se administrativno dovršava i izdaje se potvrda o realizaciji projekta koja mora sadržavati i dokaze o kvaliteti provedenih aktivnosti (Krpan, 2013). U trećoj fazi projekta, treba odgovoriti na pitanja: „Kakvi su rezultati ostvareni projektom? Kako kontinuirano poboljšavati i razvijati projektni menadžment? Je li korisnik zadovoljan projektnim rezultatom?“ (Škrlec, 2022: 20).

2.2.3. Vrste projekata

Postoje različite podjele projekata, a Škrlec razlikuje pet tipova projekata, to jest u klasične vrste projekata ubraja determinirane projekte, stohastičke projekte, primarno unutarnje projekte, primarno vanjske projekte i jednokratne projekte. Determinirani projekti su svi projekti kod kojih se unaprijed zna kako će se ostvarivati projektni ciljevi, a iznimka mogu biti

samo pojave nepredviđenih situacija (npr. nedostatna financijska sredstva za dovršetak provedbe projekta). Stohastički projekti su projekti kod kojih se provodi faza planiranja i određuju se ciljevi, ali ne zna se hoće li se ostvariti ciljevi jer provedba projekta može kao rezultat imati ostvarenje nekog sasvim drugog cilja. Ovakvi projekti karakteristični su za inovacije, razvoj i istraživanja jer se ne može sasvim jasno predvidjeti čime će rezultirati (Škrlec, 2022).

Primarno unutarnji projekti su „oni projekti koji svojim rezultatima uvjetuju početak jednog ili više drugih projekata u istoj tvrtki ili nekim drugim poslovnim subjektima, a moraju biti realizirani prije završetka inicijalnog projekta“ (Škrlec, 2022: 17). Jednokratni projekti su projekti koji će se provesti samo jednom ili se rijetko provode (Škrlec, 2022). Osim objašnjene podjele projekata, projekti se mogu podijeliti prema različitim kriterijima, a u tablici u nastavku navedene su podjele projekata prema odabranim kriterijima u skladu s kojima se vrši podjela.

Tablica 1. Prikaz odabranih podjela projekata

Kriterij prema kojemu se vrši podjela	Vrste projekata unutar kriterija
Jednostavna klasifikacija	Proizvodni projekti, uslužni projekti, projekti poboljšanja
Predmet projekta	Fizički projekti, apstraktni projekti
Složenost problema koji se rješava projektom	Jednostavni projekti, kompleksni projekti
Područje izvođenja projekta	Ekonomski projekti, tehnički projekti, privredni projekti, društveno-politički projekti, kulturni projekti, projekti kriznog značenja
Namjena projekta	Istraživački projekti, razvojni projekti
Način planiranja, način izvedbe i rizik očekivanog rezultata	Determinirani projekti, stohastički projekti,
Učestalost pojavljivanja projekta u sustavu	Jednokratni projekti, projektni procesi
Eksploatacija koju omogućuju	Projekti s posrednom ekonomskom efikasnošću, projekti s neposrednom ekonomskom efikasnošću

Izvor: Rad studentice prema Cetinski, V., Perić, M. (2013). Projektini menadžment, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str. 6-8.

2.2.4. Projektni menadžment

Javljanje projektnog menadžmenta povijesno je povezano s vojnim istraživanjima na području Sjedinjenih Američkih Država, a projektni menadžment bio je odgovor na nove zahtjeve u području istraživanja naoružanja i različitih sustava podrške u vojnim sukobima. U Drugom svjetskom ratu proveden je projekt Manhatan kojemu je cilj bio stvoriti atomsko oružje. S vremenom su se tehnike projektnom menadžmenta počele koristiti izvan vojne industrije i prvo su se proširile na inženjering, konstrukcije i obranu, a onda i u druge djelatnosti. Uočena je važnost projektnog menadžmenta i dobrobiti koje donosi: povećava efikasnost poslovanja organizacije, zaposlenici postaju učinkovitiji, a troškovi poslovanja postaju manji (Cetinski, Perić, 2013).

Projektni menadžment je obilježje modernog menadžmenta, a taj pojam koristi se da „objasni organizacijski pristup upravljanja tekućim aktivnostima i operacijama. Preciznije, to je upravljanje pomoću projekata (Management by Projects) koje obuhvaća mnoge aspekte tekućih aktivnosti sa svrhom da na njih primijeni projektni menadžment“ (Cetinski, Perić, 2013: 10). Projektni menadžment je međuhijerarhijska i međufunkcijska razina menadžmenta, a projektni menadžeri upravljaju privremenim aktivnostima organizacije - projektima (Rupčić, 2018).

Na projektima rade radnici različitih profila, a često i vanjski suradnici. Projekti se odvijaju na više lokacija, ponekad i u različitim državama. Zato projektni menadžer mora znati kako upravljati različitostima s ciljem da postignu sinergiju u projektnom upravljanju (Rupčić, 2018). Projektni menadžment primjenjiv je kod bilo koje jednokratne aktivnosti, ali ako se radi o nepoznatoj ili novoj aktivnosti, preporuka je koristiti projektni menadžment. Ne postoji lista pravila prema kojoj bi se moglo jasno odrediti treba li primijeniti projektni menadžment, no prema određenim kriterijima može se preporučiti njegova primjena. Slijedi objašnjenje svakog od tih kriterija (Cetinski, Perić, 2013):

- 1) Opseg i veličina pothvata

Ako se u nekom pothvatu očekuje i traži korištenje više resursa nego u uobičajenom poslovanju, neovisno o vrsti resursa, preporuča se koristiti tehnike koje se koriste u projektnom menadžmentu.

- 2) (Ne)poznatost

Projektni menadžment koristan je u pothvatu kojim se provode aktivnosti koje nisu dio svakodnevnog poslovanja ili se rješava neki nesvakidašnji problem. Primjeri su krize u poslovanju, značajna reorganizacija poslovanja, razvoj novih proizvoda i slične aktivnosti koje se ne provode redovito već iznimno.

3) Uvjeti na tržištu

Na heterogenim tržištima koja se stalno mijenjaju projektni je menadžment koristan jer daje brze odgovore, kreativan je, inovativan i fleksibilan u korištenju resursa.

4) Neovisnost

Kada su u nekom pothvatu potrebne različite funkcionalno odvojene aktivnosti, ako se te aktivnosti odvijaju istovremeno i ako jedna aktivnost utječe na drugu pa se radi o snažnoj međusobnoj povezanosti, korisno je razmisliti o projektnom menadžmentu.

5) Korištenje zajedničkih resursa

Projektni menadžment pomaže pri učinkovitijem korištenju resursa kada se radi o potrebi dijeljenja istih resursa zbog umanjenja troškova ili ako se radi o korištenju vrlo rijetkih ili specijaliziranih resursa.

6) Važnost projekta

Primjena projektnog menadžmenta preporuča se pri projektima koji su od iznimne važnosti za organizaciju, a posebno u kriznim situacijama i situacijama koje su rizične.

7) Reputacija organizacije

Kada se radi o pothvatu čija bi propast imala jako negativan utjecaj na reputaciju organizacije, dobro je primijeniti projektni menadžment.

3. MATERIJALI I METODE

Prvi dio rada se odnosi na analitički pregled podataka iz stručne literature iz područja ekonomije, menadžmenta te projektnog menadžmenta koja je važna za razumijevanje teme rada.

U drugom dijelu rada korištena je metoda studije slučaja pomoću koje se analiziraju dosadašnja stečena znanja kod takvih projekata te u kojoj mjeri se takva saznanja koriste kod novih izazova. Komparativnom metodom analize dobivenih podataka prikazana je korelacija ranije provedenih projekata i njihovih iskustava u odnosu na navedeni u radu. Nadalje, korištena je metoda analize i sinteze internih i eksternih podataka dobivenih iz gore navedenog poduzeća, te su kreirani parametri koji će potvrditi ili odbaciti hipoteze. I na kraju je korištena metoda prezentiranja dobivenih rezultata pomoću tablica i dijagrama.

4. REZULTATI I RASPRAVA

4.1. Robin d.o.o.

Robin društvo s ograničenom odgovornošću je trgovačko društvo za ugostiteljstvo i trgovinu. Puni naziv poduzeća je ROBIN trgovačko društvo za ugostiteljstvo i trgovinu, d.o.o. (skraćeno Robin d.o.o.). Društvo je na datum osnivanja, 22.2.1996. godine, registrirano kod Trgovačkog suda u Bjelovaru. Temeljni kapital je uplaćen u skladu sa zakonskim normama. Kasnije promjene i sadašnji podaci o Robin d.o.o. upisani su kod Trgovačkog suda u Varaždinu, a trenutni temeljni kapital iznosi 682.300,00 kuna.

Još neki od važnih pravnih podataka o poduzeću Robin d.o.o. su:

OIB: 50691424765

MBS: 010021046

Porezni broj: 01211471

Primarna djelatnost za koju je Robin d.o.o. registrirano, prema NKD (Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti) je C1071 - Proizvodnja kruha; proizvodnja svježih peciva, slastičarskih proizvoda i kolača. Osim primarne, registrirano je još mnoštvo drugih djelatnosti od kojih Robin d.o.o. trenutno aktivno obavlja sljedeće djelatnosti:

- Obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- Pružanje usluga u trgovini
- Kupnja i prodaja robe
- Prijevoz za vlastite potrebe
- Proizvodnja sapuna, sredstava za čišćenje, parfema i toaletno kozmetičkih preparata
- Proizvodnja proizvoda od papira i kartona

Adresa poduzeća Robin d.o.o., odnosno sjedište poduzeća nalazi se na lokaciji Ulica Ivana Ljepušića 30, 48260 Križevci, Koprivničko-križevačka županija. Lokacija sjedišta poduzeća vidi se sa sljedećeg prikaza.

Slika 5. Lokacija sjedišta Robin d.o.o. u Križevcima



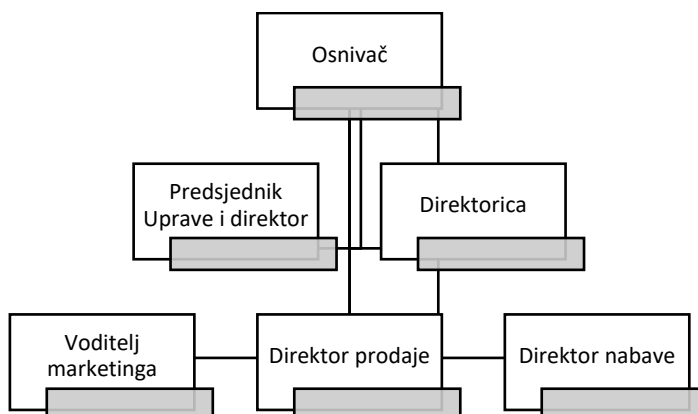
Izvor: Google Maps.

Osim lokacije sjedišta, Robin prodavaonice nalaze se na području Koprivničko-križevačke županije, Varaždinske županije i Bjelovarsko-bilogorske županije.

4.2. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura Robin d.o.o. mijenjala se s godinama poslovanja, a trenutna organizacijska struktura prikazana je grafički na slici koja slijedi.

Slika 6. Organizacijska struktura Robin d.o.o.



Izvor: Rad studentice

Osnivač Robin d.o.o. je Renato Šatvar i njemu su odgovorni svi ostali članovi organizacijske strukture. Predsjednik Uprave je direktor Robin Šatvar, a direktorica je Nikolina Samardžija. Predsjedniku Uprave i direktoru te direktorici odgovaraju voditelj marketinga, direktor prodaje i direktor nabave. Voditelj marketinga je Ivan Vrhovski. Direktor prodaje je Dubravko Galjer. Direktor nabave je Martina Marčeta.

Što se tiče organizacijske strukture, u sklopu poduzeća Robin d.o.o. djeluju sljedeće organizacijske odnosno radne jedinice:

- a) pekara
- b) trgovina (sustav prodavaonica)
- c) kombi dostava
- d) integrativna radionica
- e) ured za računovodstvo i financije

Kako je predmet ovoga rada otvaranje nove Robin prodavaonice, potrebno je reći nešto o samom formatu prodavaonica. Prodavaonice se dijele prema formatu ili veličini. U 2021. godini bilo je aktivno 12 velikih prodavaonica (veličina od 101 metra kvadratnog do 300 metara kvadratnih), 33 srednje prodavaonice (veličina od 40 metara kvadratnih do 100 metara kvadratnih) i sedam malih prodavaonica (veličina manja od 40 metara kvadratnih).

4.3. Protekli značajni uspjesi i priznanja

O uspjehu poduzeća Robin d.o.o. govori Povelja Koprivničko-križevačke županije koju je poduzeće dobilo u travnju 2020. godine. Povelja je dodijeljena za iznimno postignuće na području unapređivanja gospodarstva, malog i srednjeg poduzetništva, a sve to putem proširenja poslovanja i novih zapošljavanja. Robin d.o.o je poduzeće koje brine o svojoj lokalnoj zajednici. Svojim djelovanjem nastoji doprinijeti svakom mjestu u kojemu posluje. Svoju društvenu odgovornost pokazuje kroz različite programe, od kojih su neki od najpopularnijih:

- a) Rotor i Robin šumska MTB utrka
- b) Šumoliki Robin - dječja šumska utrka
- c) Robin na Renesansnom festivalu
- d) Robin Family day

- e) Robin ljetno kino na Nemčiću
- f) Robin biciklira
- g) Robin srednjovjekovni streličarski turnir
- h) Robin voli nogomet
- i) Robin štefanjska večernja utrka grada Koprivnice

Osim organizacije programa i događaja i davanja financijskih donacija, Robin d.o.o. оформio je radnu jedinicu u kojoj zapošljava osobe s invaliditetom - Robin integrativnu radionicu u kojoj uz stručnu podršku zapošljava desetak osoba s invaliditetom. Na sljedećoj slici prikazan je rad djelatnika Robin integrativne radionice.

Slika 7. Robin integrativna radionica



Izvor: Robin integrativna radionica. Preuzeto s: <https://www.robin.hr/rosi> (12.4.2023.)

4.4. Provedba projekta otvaranja nove poslovne jedinice prema fazama – početna faza projekta

4.4.1. Strategija

Poduzeće Robin d.o.o. svoju strategiju temelji na kvalitetno izrađenoj viziji i misiji te konceptu otvaranja malih kvartovskih prodavaonica u kojemu je ključ uspješne prodaje bliska komunikacija s kupcima. Kupcima se u tim trgovinama nudi širok spektar prehrambenih i neprehrambenih artikala po pristupačnim cijenama. Zastupljene su marke hrvatskih proizvođača, bliske kupcima.

Također, dodatna prednost Robin d.o.o. i svake prodavaonice je dnevna ponuda kvalitetnog, svježe pečenog kruha od različitih dobavljača, a dominira kruh koji se proizvodi u sklopu pekare koja posluje u sastavu poduzeća Robin d.o.o. Uz pekarske proizvode, kupci mogu naručiti i štrukle, a konstantno se radi na uvođenju novih, inovativnih i primamljivih ponuda kojima se želi kupcima stalno nuditi nešto što će ih motivirati na kupnju u Robin prodavaonicama.

Kao jednu od strategija povezivanja s kupcima, Robin d.o.o. koristi snažan trajni loyalty program (program vjernosti) u kojemu kupci dobivaju Robin karticu namijenjenu sakupljanju bodova. Nakon što sakupe 20 bodova na kartici vjernosti, kupci dobivaju 10 % popusta na kupnju. Pokrenuta je i digitalna aplikacija za mobilne telefone pod nazivom Robin klub. Na sljedećoj slici prikazani su elementi programa vjernosti.

Slika 8. Program vjernosti



Izvor: Robin klub. Preuzeto s: <https://www.robin.hr/robin-daje-vise/robin-klub> (15.4.2023.)

Svake godine organizira se velika nagradna igra s bogatim fondom nagrada, a nagrade su osigurane u suradnji s partnerima poduzeća. U 2022. godini nagradna igra provedena je pod sloganom Robin & partneri daju više 2022.

Neki od izvora konkurentske prednosti Robin d.o.o. su:

- ljubazno osoblje i personaliziran odnos sa svakim kupcem
- kvalitetni svježi pekarski proizvodi
- širok spektar prehrambenih i neprehrambenih artikala po pristupačnim cijenama

- snažan trajni program vjernosti
- koncept kvartovskih prodavaonica – prodavaonice iz Vašeg susjedstva
- konstantne akcije
- kvalitetne marketinške aktivnosti
- snažno naglašena društvena odgovornost
- više od 350 visokomotiviranih djelatnika

4.4.2. Vizija, misija i cilj povezan s projektom otvaranja nove poslovne jedinice

Vizija poduzeća Robin d.o.o. je postati najveći lanac malih kvartovskih prodavaonica na području Koprivničko-križevačke županije, ali s tendencijom širenja na područje cijele sjeverozapadne Hrvatske.

Misija poduzeća Robin d.o.o. je omogućiti svim svojim kupcima obavljanje kupnje širokog asortimana proizvoda (prehrambenih proizvoda, higijenskih potrepština, hrane za kućne ljubimce, tiska, potrepština za kućanstvo...) po povoljnim cijenama, a sve to u blizini njihovog doma, u mjestu u kojemu stanuju.

Ciljevi projekta koji se opisuje u ovome radu su:

- U naredna tri mjeseca otvoriti novu prodavaonicu na području Grada Križevci, Koprivničko-križevačka županija
- Zaposliti kvalitetne kadrove koji će raditi u novootvorenoj prodavaonici
- Plasirati svoje pekarske proizvode u novootvorenoj prodavaonici
- Provesti nove promotivne akcije s ciljem promocije novootvorene prodavaonice u narednih 12 mjeseci
- Kroz različita sudjelovanja u životu lokalne zajednice u kojoj djeluje doprinostiti društveno-odgovornom poslovanju, kao i kroz rad radne jedinice za zapošljavanje osoba s invaliditetom, a sve to u narednih 12 mjeseci
- Ostvariti pozitivan poslovni rezultat u novootvorenoj prodavaonici već u prvoj godini poslovanja

4.4.3. Analiza okoline menadžmenta prilikom projekta otvaranja nove poslovne jedinice

SWOT analiza je alat kojim se identificiraju snage (engl. Strengths), slabosti (engl. Weaknesses), prilike (engl. Opportunities) i prijetnje (engl. Threats) koje utječu na ostvarivanje poslovnih ciljeva. U sljedećoj tablici napravljena je SWOT analiza poduzeća Robin d.o.o.

Tablica 2. SWOT analiza Robin d.o.o.

SNAGE	SLABOSTI
Tradicija Motivirana radna snaga Dominacija u manjim mjestima na području Koprivničko-križevačke županije Snažan marketing Kvalitetna usluga Raznovrsna ulaganja u zajednicu	Dio prodavaonica je u mjestima u kojima dolazi do opadanja broja stanovnika Dio zaposlenika nezainteresiran je za posao, a na tržištu je teško pronaći kvalitetnu radnu snagu Većina prodavaonica je u najmu
PRILIKE	PRIJETNJE
Proširenje asortimana proizvoda Otvaranje novih prodavaonica Sredstva u nacionalnim i europskim fondovima (potencijalni novi izvori financiranja) Osnaživanje djelatnika i nova zapošljavanja Širenje marketinških aktivnosti	Rast cijena (dobavljači) Rast cijena energenata Poteškoće u lancima nabave Ulazak novih konkurenata na tržište (Studenac)

Izvor: Rad studentice

Nakon provedbe SWOT analize, napravljena je analiza konkurencije. Na tržištu su prisutne dvije skupine konkurenata koji mogu naštetiti Robin d.o.o. u segmentu prodavaonica. U sljedećoj tablici napravljen je popis konkurenata.

Tablica 3. Popis konkurenata

Veliki trgovački lanci	Male kvartovske trgovine
KTC Lidl Kaufland Plodine Eurospin Interspar i Spar	Kitro Studenac Male pekare u segmentu prodaje pekarskih proizvoda (i eventualno mlijeka)

Izvor: Rad studentice

Robin d.o.o. kao svoju konkurenciju ne može ozbiljno promatrati velike trgovačke lance budući da su oni najčešće smješteni u središtima županija i gradovima, a ne u malim kvartovima, općinama i ruralnim prostorima, što je ciljani prostor Robin prodavaonica. Međutim, dio kupaca mogao bi se odlučiti na odlaske u mjesečne kupovine u velike trgovačke lance koji imaju niže cijene nego Robin d.o.o. i veću ponudu, međutim, ne nude personaliziran doživljaj trgovine u blizini vlastitog doma. Osim toga, čak i kupci koji odluče obavljati velike mjesečne kupovine u velikim trgovačkim lancima, posjećivat će Robin trgovine kako bi obavili dnevnu kupovinu. Male kvartovske trgovine mogu predstavljati ozbiljnu prijetnju Robin d.o.o.

Sljedeća provedena analiza je analiza dobavljača. Dobavljači imaju iznimno važnu ulogu u poslovanju cijelog poduzeća Robin d.o.o., a posebice u poslovanju prodavaonica jer bez pravovremene opskrbe traženom (naručenom) robom ne bi bilo moguće zadovoljiti potrebe potrošača. Dvije skupine proizvoda Robin d.o.o. sam plasira u svoje prodavaonice, a to su pekarski proizvodi (razne vrste kruha, punjenih peciva, krafne, štrukli, pizza) te prodajni asortiman Rosi koji se sastoji od nekoliko vrsta sapuna i sredstava za čišćenje koje su proizvele osobe s invaliditetom.

U segmentu prehrambenih artikala, najsnažniji dobavljač je Podravka d.d. od koje se nabavljaju različiti proizvodi: salame, suhomesnati proizvodi, konzervirano voće i povrće, asortiman dječje hrane, konzervirane ribe i mesne prerađevine, juhe u vrećici, začini, namazi, pekmezi, proizvodi za pripremu slastica, brašna i ostali. Podravka d.d. je izvrstan izvor najsnažnijeg dobavljača jer se radi o geografski bliskom dobavljaču pa ne dolazi do manjka proizvoda u prodavaonicama.

Sljedeći veliki dobavljač koji je također geografski blizu, a koji je zadužen za nabavu alkoholnih pića, sokova, sokova u vrećicama, kava, čajeva i drugih toplih napitaka je Magma d.o.o. Osim Magma, asortiman alkoholnih pića, odnosno piva dolazi i preko dobavljača

Carlsberg. Najveći dobavljač tjestenine je Marodi d.o.o., mliječnih proizvoda Dukat d.d. te Vindija, a za punjenje Robin prodavaonica prehrambenim i neprehrambenim artiklima zadužen je i cijeli niz dobavljača. Većina dobavljača su dobavljači s područja Republike Hrvatske pa dosad nije bilo većih problema u lancima distribucije.

Posljednja provedena analiza je analiza potrošača. U Robin prodavaonicama kupuju sve dobne skupine potrošača, oba spola, a u prodavaonici u Križevcima kupovat će stanovnici grada i okolnih područja. Robin d.o.o. je u svojim prodavaonicama orijentiran na sve skupine potrošača pa tako za svaku skupinu nudi određene proizvode.

4.5. Provedba projekta otvaranja nove poslovne jedinice prema fazama – faza provedbe i završna faza projekta

4.5.1. Hodogram otvaranja nove prodavaonice

Proces otvaranja nove prodavaonice zahtjevan je i izazovan te iziskuje angažman najboljih stručnjaka Robin d.o.o., a ponekad i vanjskih stručnjaka. Hodogram otvaranja nove prodavaonice odvija se prema sljedećim koracima:

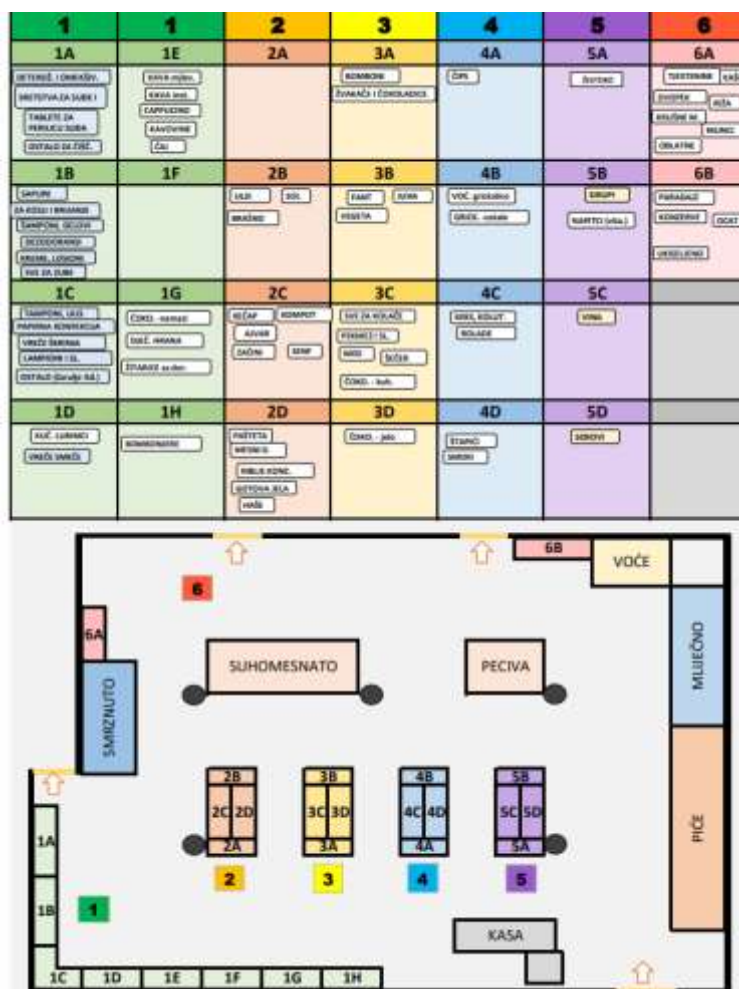
1. Kontakt s najmodavcem i vlasnikom prostora za koji se smatra da bi mogao odgovarati potrebama nove prodavaonice.
2. Dogovor s vlasnikom oko procesa preuzimanja, uzimanja ili eventualne kupnje prostora.
3. Proces dogovora oko uređivanja trgovine u koji su uključeni majstori različitog profila te sam direktor Robin d.o.o.
4. Služba ljudskih resursi traži poslovođu i radnike za prodavaonicu. Na temelju okvirne procjene prometa buduće prodavaonice određuje se broj zaposlenika u toj prodavaonici, a u prva tri mjeseca uvijek radi jedan zaposlenik više nego što je procijenjeno da će biti potrebno jer se i radnicima i samoj prodavaonici daje dovoljno vremena da se uhodaju s poslovanjem.
5. Renoviranje prostora prodavaonice.
6. Projektant ulazi u prostor, crta pozicije vitrina i polica u prodavaonici.
7. Izrada planograma – prikaza rasporeda kategorija proizvoda u prodavaonici.
8. Temeljito čišćenje prostora, priprema blagajni, pećnica i svega što će biti potrebno za kvalitetan rad nove prodavaonice.

9. Naručivanje robe u skladu s kvadraturom i kategorijom prodavaonice.
10. Nakon dolaska i zaprimanja robe, što u pravilu traje nekoliko dana, slijedi punjenje trgovine robom i slaganje robe na police.
11. Završne pripreme, čišćenje i otvorenje prodavaonice.

4.5.2. Raspored proizvoda u prodavaonici

O rasporedu proizvoda u prodavaonici, to jest polica s određenim asortimanom proizvoda odlučuju stručnjaci za marketing. Planogram nove prodavaonice u Križevcima izrađen je prema planogramu već postojeće prodavaonice u Subotici Podravskoj i vidi se na slici.

Slika 9. Planogram nove prodavaonice u Križevcima

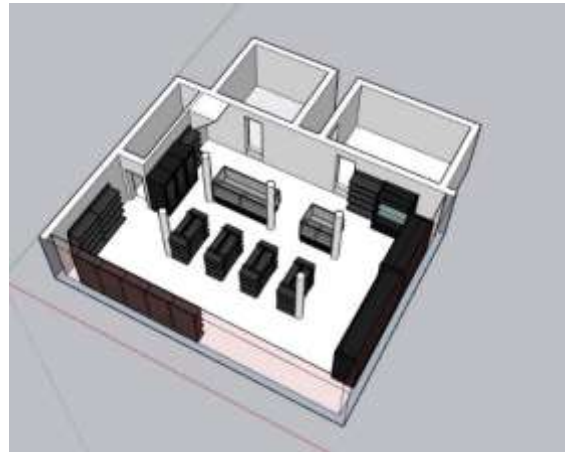


Izvor: Ustupljeno iz Robin d.o.o.

Važan dio otvaranja nove prodavaonice je i layout nove prodavaonice. Izgled svake Robin prodavaonice ovisi o prostoru koji je na raspolaganju. U određenom broju slučajeva vrlo je

teško pronaći adekvatan prostor u kojemu će se otvoriti prodavaonica, stoga je proces otvaranja prodavaonice vrlo složen. Na sljedećoj slici nalazi se prikaz prodavaonice koja će se otvoriti u Križevcima odozgo.

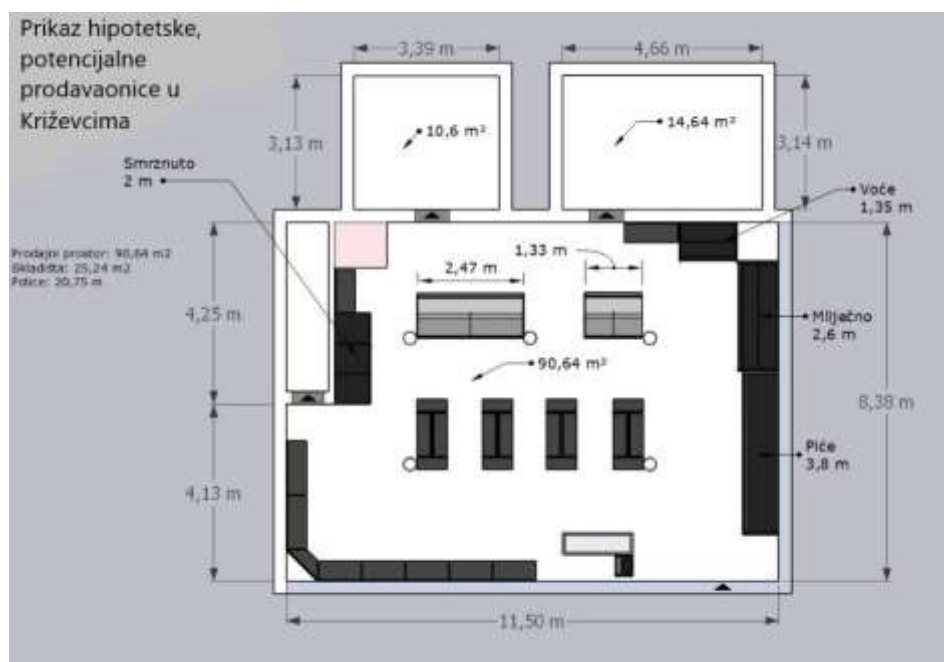
Slika 10. Prikaz hipotetske, potencijalne prodavaonice u Križevcima odozgo



Izvor: Ustupljeno iz Robin d.o.o.

Kada se pronađe prostor koji zadovoljava preduvjete za otvaranje prodavaonice, u obzir se uzima i ima li taj prostor adekvatne skladišne prostorije i kreće se u razmišljanje o najoptimalnijem iskorištavanju prostora. Na sljedećoj slici prikazan je tlocrt prodavaonice, a na tlocrtu je naznačeno kako će se iskoristiti koji dio prostora.

Slika 11. Tlocrt hipotetske, potencijalne prodavaonice u Križevcima



Izvor: Ustupljeno iz Robin d.o.o.

Radi se o prodavaonici čiji će se prodajni prostor prostirati na 90,64 metra kvadratnih, a skladišni prostor prostirat će se na 25,24 metara kvadratnih. Ispred prodavaonice nalazi se veliko, dobro uređeno parkiralište na kojemu se istovremeno može parkirati desetak automobila.

4.5.3. Proces proizvodnje prodajne usluge

Proces proizvodnje prodajne usluge vrlo je složen i razlikuje se od procesa proizvodnje dobara. U Robin d.o.o. proces proizvodnje usluge u svakoj novootvorenoj prodavaonici sastoji se od šest faza¹:

1. Traženje potencijalnih kupaca

Malom marketinškom kampanjom promovira se da će doći do otvaranja nove prodavaonice, a ciljane publika marketinških aktivnosti su stanovnici mjesta u kojemu će se otvoriti nova prodavaonica. Potencijalni kupci kreću se tražiti prije otvaranja prodavaonice, najavljuju im se bogate nagrade, već tradicionalni roštilj i druga gastronomska ponuda u povodu otvaranja prodavaonice. Promotivne akcije koje se provode na dan otvorenja i sljedećih nekoliko dana.

2. Pristupanje kupcu

Pristupanje kupcima kreće s danom otvorenja koji je uvijek medijski dobro popraćen, a organizirana je posebna ponuda za svakog kupca. Na otvorenje dolaze direktori ili neki drugi „važniji“ zaposlenici u poduzeću, roštiljaju s kupcima, šale se, a ponekad je organiziran i niz drugih aktivnosti. Prvi kontakt kupaca s prodajnim osobljem treba proći opušteno, pozitivno, a kupac se u prodavaonici treba osjećati ugodno kao da je u svojem domu.

3. Otkrivanje potreba kupca

Prodavaonice posluju u malim zajednicama pa se kupci ponavljaju, stoga će prodajno osoblje s vremenom znati prepoznati kojemu od kupaca može preporučiti koji proizvod. No dok ne stekne konkretno znanje o kupovnim navikama svojim kupaca, prodajno osoblje treba se voditi svojim znanjima i vještinama kako bi otkrilo potrebe kupaca i ponudilo ih nove proizvode te ih motiviralo na kupnju.

4. Prodajna prezentacija

¹ Faze su prilagođenje prema Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N. (2019). Principi prodaje i pregovaranja, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb

Kupci će od prodajnog osoblja tražiti određene informacije o proizvodima. Kod novih prodavaonica, obično će biti niz pitanja: Gdje se nalazi neki proizvod? Koja se cijena odnosi na određeni proizvod? Tko su vaši dobavljači kruha? Koji biste nam kruh preporučili? i slična pitanja. S vremenom će prodajno osoblje nuditi dodatne proizvode, proizvode na akciji ili proizvode za koje procijeni da bi mogli interesirati kupce. Međutim, pritom trebaju biti nenametljivi i diskretni kako agresivnim pristupom ne bi otjerali kupce.

5. Prodaja

Sam čin prodaje vrlo je jednostavan. Kupac odabire proizvod, donosi ga na blagajnu te se odlučuje na kartično ili gotovinsko plaćanje.

6. Kontakt nakon prodaje

U Robin d.o.o. shvaćena je važnost poslovanja usmjerenog prema kupcima, stoga se s kupcima koji to žele provode različite komunikacijske aktivnosti nakon kupnje proizvoda u prodavaonicama. U nekim situacijama kontakt nakon prodaje odnosi se na kontaktiranje kupaca s prodajnim osobljem kada ih sretnu na ulici, u slobodno vrijeme, a Robin d.o.o. nastoji u svojim prodavaonicama zaposliti osobe koje stanuju u mjestu prodavaonice. Tako se stvara prisniji odnos između prodajnog osoblja i kupaca. Kupci mogu na različite načine izražavati svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo prodajnom uslugom i samim kupljenim proizvodima. Dio kupaca odlučuje se na kontakt putem društvenih mreža, tim se kupcima redovito odgovara i s njima se komunicira. Vrlo mali postotak kupaca izražava nezadovoljstvo, a katkad i vraća kupljene proizvode. Za takve kupce osigurani su zamjenski proizvodi, a ako dođe do nezadovoljstva koje je uzrokovano krivnjom dobavljača, kontaktira se dobavljač kako bi na neki način kupcu dao zamjenske proizvode (poklon pakete i sl.).

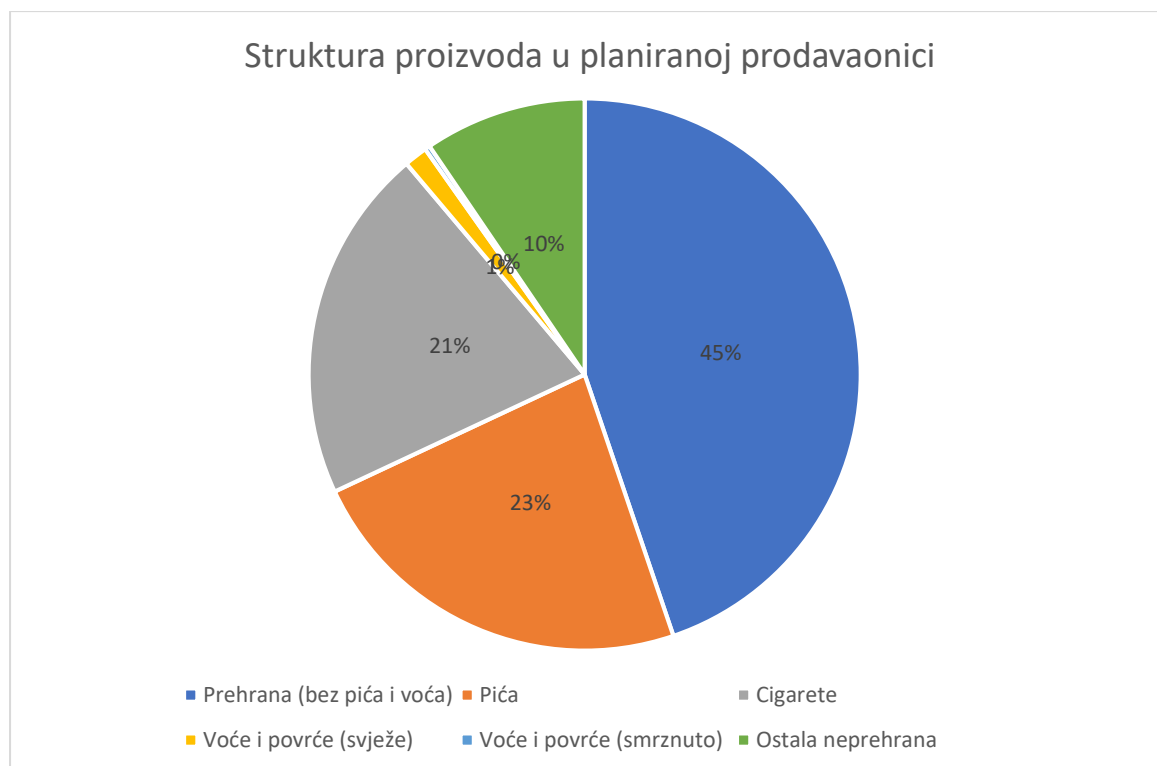
4.5.4. Završna faza

Završni dio projekta otvaranja nove prodavaonice povezuje se s revizijom projekta i završetkom projekta, a uključeno je i kontroliranje. Kontroliranje je proces u kojemu se nadzire rad i poslovanje zbog uspoređivanja ciljeva i ostvarenih rezultata. U završnoj fazi provedbe projekta, trebalo bi sagledati prihode i rashode novootvorene prodavaonice te izračunati dobit i zatim utvrditi je li projekt otvaranja prodavaonice bio isplativ ili ne. Zatim bi trebalo sumirati jesu li ostvareni ostali ciljevi koji su bili postavljeni u početnoj fazi projekta.

4.6. Analiza strukture zastupljenosti poljoprivredno prehrambenih proizvoda u planiranoj prodavaonici

U novoootvorenoj prodavaonici prodavat će se različiti proizvodi koji se mogu podijeliti u šest kategorija. Struktura proizvoda grafički je prikazana.

Grafikon 1. Struktura proizvoda u planiranoj prodavaonici

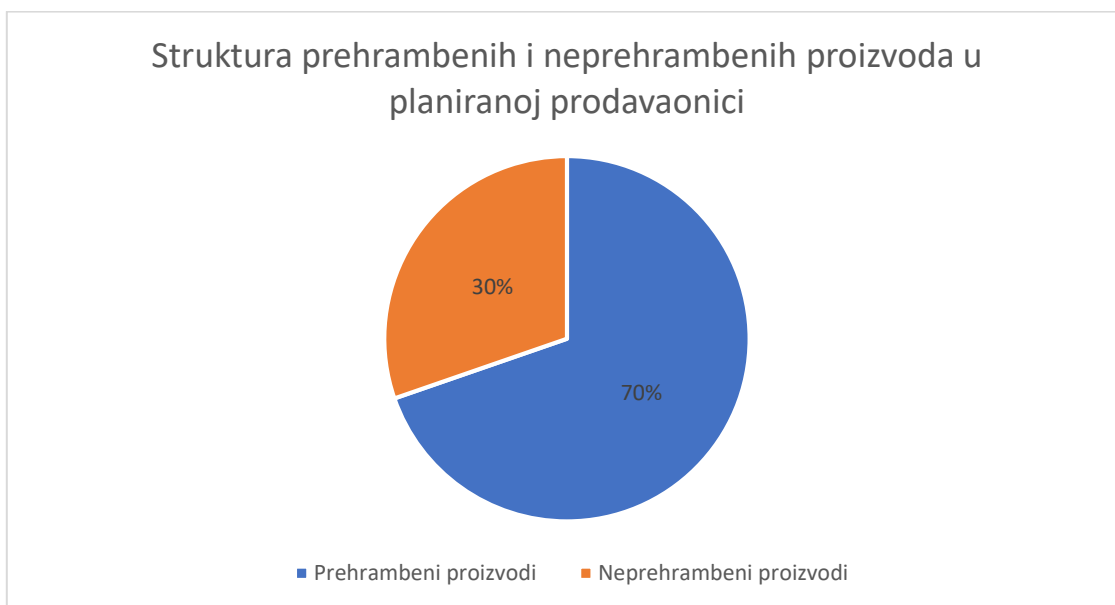


Izvor: Rad studentice prema podacima ustupljenima iz Robin d.o.o.

U strukturi proizvoda planirane prodavaonice dominantna je kategorija prehrane koja ne uključuje voće i piće i u koju ulazi 45 % proizvoda (44,79 %), a slijedi ju kategorija pića koja je zastupljena s 23 % (23,24 %). Iduća je prema zastupljenosti kategorija cigareta kojih je 21 % (20,80 %). Manje je ostalih neprehrambenih proizvoda, 10 % (9,50 %), dok su najmanje zastupljeno svježe voće i povrće (1,37 %) i smrznuto voće i povrće (0,30 %).

Napravljena je analiza prema kojoj se jasno odvajaju prehrambeni i neprehrambeni proizvodi u novoootvorenoj prodavaonici, koja je prikazana grafički.

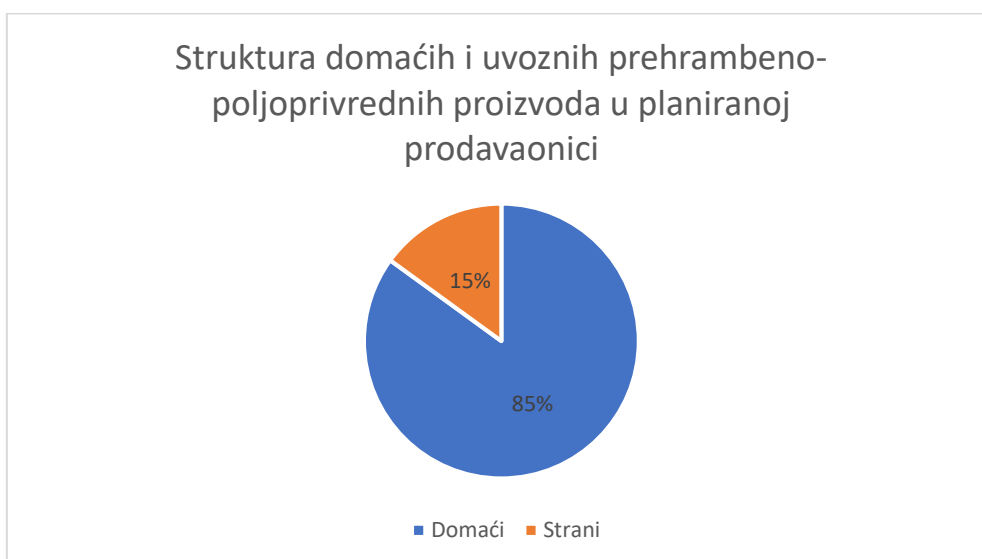
Grafikon 2. Struktura prehrambenih i neprehrambenih proizvoda u planiranoj prodavaonici



Izvor: Rad studentice prema podacima ustupljenima iz Robin d.o.o.

Prevladavaju prehrambeni proizvodi kojih je 70 % (69,70 %), a manje je neprehrambenih proizvoda, 30 % (30,3 %). Napravljena je analiza podrijetla proizvoda koja je grafički prikazana.

Grafikon 3. Struktura domaćih i uvoznih prehrambeno-poljoprivrednih proizvoda u planiranoj prodavaonici



Izvor: Rad studentice prema podacima ustupljenima iz Robin d.o.o.

U prodavaonici prevladavaju hrvatski proizvodi jer je 85 % proizvoda domaćeg podrijetla, a 15 % proizvoda je iz uvoza.

5. ZAKLJUČAK

ROBIN trgovačko društvo za ugostiteljstvo i trgovinu, d.o.o. je poduzeće sa sjedištem u Križevcima, s dvadesetogodišnjom tradicijom poslovanja. Ovo obiteljsko poduzeće bavi se sljedećim temeljnim djelatnostima: obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu, pružanje usluga u trgovini, kupnja i prodaja robe, prijevoz za vlastite potrebe, proizvodnja sapuna, sredstava za čišćenje, parfema i toaletno kozmetičkih preparata i proizvodnja proizvoda od papira i kartona.

H1: poljoprivredno prehrambeni proizvodi koji se uvoze su više zastupljeni u odnosu na domaće proizvode.

Prva hipoteza koja je postavljena u radu nije dokazana jer je u novootvorenoj prodavaonici, na temelju iskustava u svim prethodnim prodavaonicama, 85 % proizvoda domaćeg podrijetla, a 15 % proizvoda je iz uvoza. Poljoprivredno prehrambeni proizvodi domaćeg podrijetla zastupljeniji su nego poljoprivredno prehrambeni proizvodi iz uvoza.

H2: nisu se dovoljno odrađivale marketinške edukacije.

Druga hipoteza je dokazana. U sklopu projekta otvaranja nove prodavaonice, u nedovoljnoj su mjeri zastupljene marketinške edukacije samog osoblja. Osoblje je educirano o pravilnom odnošenju prema kupcima, o bontonu koji vlada u Robin d.o.o. i o programima vjernosti za kupce, ali osoblje nije prolazilo specifične edukacije o marketingu u prodaji. Robin d.o.o. u projektima otvaranja novih prodavaonica u budućnosti treba promisliti o angažiranju vanjskih stručnjaka koji će prodajno osoblje usmjeriti u tajne marketinga.

H3: cijene se razmatraju i određuju s obzirom na okolinu.

Treća hipoteza je dokazana. Robin d.o.o. djeluje u okruženju u kojemu ima prisutne određene konkurente, a njihove cijene promatra kada određuje cijene proizvoda u svojim prodavaonicama. U obzir se uzimaju i dobavljači koji imaju velik utjecaj na formiranje cijena, a i sami kupci. Nastoji se svakoj kategoriji kupaca ponuditi proizvod prema njihovim potrebama i mogućnostima plaćanja.

LITERATURA

- 1) Anić, D.-A. (2022). Trgovina na malo, Sektorske analize, Ekonomski institut Zagreb. Preuzeto s: https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa_trgovina_2022.pdf (15.4.2023.)
- 2) Blažević, Z., Tolušić, M., Mikolčević, M. (2010). Analiza postojanja međusektorske diferencijacije pri postavljanju vizije i misije, Ekonomski vjesnik, XXIII(2), str. 401-408.
- 3) Buble, M. (2000). Menagement, Ekonomski fakultet, Split
- 4) Cetinski, V., Perić, M. (2013). Projektni menadžment, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
- 5) Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006). Osnove marketinga, MATE, Zagreb
- 6) Krpan, LJ. (2013). Upravljanje i vrednovanje projekata, Sveučilište Sjever, Koprivnica
- 7) Lozić, J. (2012). Osnove menadžmenta, Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Split
- 8) Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005). Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo, Zagreb
- 9) Rašić Jelavić, S., Brkić, I. (2016). PEST/LE analiza opće okoline cementne industrije u Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 14(1), str. 65-86.
- 10) Rupčić, N. (2018). Suvremeni menadžment, Teorija i praksa, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
- 11) Robin integrativna radionica. Preuzeto s: <https://www.robin.hr/rosi> (12.4.2023.)
- 12) Robin klub. Preuzeto s: <https://www.robin.hr/robin-daje-vise/robin-klub> (15.4.2023.)
- 13) Segetlija, Z. (2009). Razvoj suvremenog menadžmenta trgovine na malo, Ekonomski vjesnik, XXII(1), str. 87-92.
- 14) Škrlec, K. (2022). Projektni menadžment, Visoko gospodarsko učilište u Križevcima, Križevci
- 15) Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N. (2019). Principi prodaje i pregovaranja, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb
- 16) Žugaj, M., Dumičić, K., Dušak, V. (2006). Temelji znanstvenoistraživačkog rada, TIVA, Varaždin

SLIKE, GRAFIKONI I TABLICE

Slike

Slika 1. Razine menadžmenta	4
Slika 2. Okolina menadžmenta	7
Slika 3. Shematski prikaz životnog ciklusa projekta	10
Slika 4. 5 W pitanja na koja odgovara projektni plan.....	11
Slika 5. Lokacija sjedišta Robin d.o.o. u Križevcima.....	18
Slika 6. Organizacijska struktura Robin d.o.o.	18
Slika 7. Robin integrativna radionica.....	20
Slika 8. Program vjernosti.....	21
Slika 9. Planogram nove prodavaonice u Križevcima	26
Slika 10. Prikaz hipotetske, potencijalne prodavaonice u Križevcima odozgo	27
Slika 11. Tlocrt hipotetske, potencijalne prodavaonice u Križevcima	27

Grafikoni

Grafikon 1. Struktura proizvoda u planiranoj prodavaonici	30
Grafikon 2. Struktura prehrambenih i neprehrambenih proizvoda u planiranoj prodavaonici	31
Grafikon 3. Struktura domaćih i uvoznih prehrambeno-poljoprivrednih proizvoda u planiranoj prodavaonici.....	31

Tablice

Tablica 1. Prikaz odabranih podjela projekata.....	13
Tablica 2. SWOT analiza Robin d.o.o.	23
Tablica 3. Popis konkurenata.....	24

SAŽETAK

Kako bi se neki pothvat smatrao projektom, mora posjedovati određene karakteristike. Svaki projekt ima cilj i svrhu, sadrži dovoljnu količinu noviteta, izvode ga ljudi koje vodi voditelj projekta, postoji sponzor, resursi su ograničeni, mora sadržavati vremenski plan i raspored te ima sustav kontrole. Projekti su aktivnosti koje imaju financijsko i vremensko ograničenje. ROBIN trgovačko društvo za ugostiteljstvo i trgovinu, d.o.o. sa sjedištem u Križevcima ima dugogodišnju tradiciju poslovanje te je otvaranje nove prodavaonice u sklopu navedenog poduzeća projekt. U radu je analiziran projekt otvaranja nove poslovne jedinice – prodavaonice te zastupljenost poljoprivredno prehrambenih proizvoda u novoj poslovnoj jedinici. Iz rada su proizašla tri zaključka: prvi je da je u novoootvorenoj prodavaonici na temelju iskustava otvaranja prethodnih prodavaonica 85 % proizvoda domaćeg podrijetla, a 15 % proizvoda je iz uvoza. Zastupljeniji su poljoprivredno prehrambeni proizvodi domaćeg podrijetla, a manje je poljoprivredno prehrambenih proizvoda iz uvoza. Drugi je da je kod otvaranja nove prodavaonice bilo nedovoljno edukacija o marketingu namijenjenih za osoblje. Provedeno je nešto edukacija, ali osoblje nije prolazilo specifične edukacije o marketingu u prodaji te kod budućih projekata otvaranja novih prodavaonica treba angažirati stručnjake koji će prodajno osoblje podučiti marketingu. Treći je da su cijene kod otvaranja nove prodavaonice određene na temelju analize okoline.

Ključne riječi: projektni menadžment, Robin d.o.o., otvaranje prodavaonice, poljoprivredno-prehrambeni proizvodi

ŽIVOTOPIS

Ivana Čeredar rođena je 1998. godine u Križevcima gdje i danas živi. Nakon završetka srednje škole upisuje Visoko gospodarsko učilište u Križevcima (VGU-K) počinje raditi preko studentskog ugovora u Robin d.o.o. kao prodavač gdje radi sve do danas i napreduje u voditelja trgovine. Nakon završenog preddiplomskog stručnog studija 2021. godine upisuje diplomski stručni studij na VGU – K, smjer Menadžment u poljoprivredi. Komunikativna je i otvorena osoba sa željom za napredovanjem i stjecanjem novih vještina. Posjeduje vozačku dozvolu „B“ kategorije te se služi engleskim i njemačkim jezikom.