Upravljanje odnosima s interesno-utjecajnim skupinama projekta

Dobravac, Elvis

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:142335

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-22**

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

ELVIS DOBRAVAC

UPRAVLJANJE ODNOSIMA S INTERESNO-UTJECAJNIM SKUPINAMA PROJEKTA

Diplomski rad

Pula, 2024.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

ELVIS DOBRAVAC

UPRAVLJANJE ODNOSIMA S INTERESNO-UTJECAJNIM SKUPINAMA PROJEKTA

Diplomski rad

JMBAG: 03030821947
Studijski smjer: Management i poduzetništvo
Predmet: Projektni management
Znanstveno područje: Društvene znanosti
Znanstveno polje: Ekonomija
Znanstvena grana: Organizacija i Menadžment
Mentorica: izv. prof. dr. sc. Sabina Lacmanović

Pula, lipanj 2024.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani, Elvis Dobravac, kandidat za magistra poslovne ekonomije, smjera Management i poduzetništvo, ovime izjavljujem da je ovaj diplomski rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Puli, 01. lipnja 2024. godine

Student

_____

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Elvis Dobravac, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom "UPRAVLJANJE ODNOSIMA S INTERESNO-UTJECAJNIM SKUPINAMA PROJEKTA" koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 01.lipnja 2024. godine

Potpis

_____

SADRŽAJ

1. UVOD 1
1.1. Cilj i svrha istraživanja 2
1.2. Struktura rada 2
1.3. Znanstvene metode 3
2. SPECIFIČNOSTI I VAŽNOST PROJEKTA U FUNKCIJI NJIHOVA UPRAVLJANJA I IMPLEMENTACIJE 4
2.1. Pojmovne odrednice i specifičnosti projekta 4
2.2. Implementacija i upravljanje projektima 6
3. ZNAČAJ ODNOSA S INTERESNO – UTJECAJNIM SKUPINAMA PROJEKTA... 10
3.1. Odrednice interesno – utjecajnih skupina 10
3.2. Unutarnje interesno-utjecajne skupine 12
3.3. Vanjske interesno-utjecajne skupine 13
4. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S INTERESNO-UTJECAJNIM SKUPINAMA PROJEKTA 16
4.1. Kategorizacija interesno – utjecajnih skupina projekta – teorijski okvir 16
4.2. Proces upravljanja odnosima s interesno-utjecajnim skupinama 18
4.3. Moguće strategije angažiranja utjecajno – interesnih skupina u upravljanju projektima 20
5. ANALIZA PROJEKTA I KLJUČNIH INTERESNO-UTJECAJNIH SKUPINA NA PROJEKTU POKRETANJA POSREDNIČKOG PODUZEĆA 22
5.1. Metodologija prikupljanja i obrade podataka 25
5.2. Opis projekta 33
5.3. Istraživanje proizvođača prirodnih proizvoda 35
5.4. Istraživanje kupaca u sklopu maloprodajnih trgovina u Europi 39
5.5. Ključne interesno-utjecajne skupine 45
5.5.1. Analiza interesa proizvođača prirodnih proizvoda 49
5.5.2. Analiza interesa kupaca u sklopu maloprodajnih trgovina u Europi 52
5.6. Upravljanje odnosima s interesno-utjecajnim skupinama 53
6. ZAKLJUČAK 61
Popis literature 62
Popis slika 65
Popis tablica 66
Popis grafikona 67
SAŽETAK 68

SUMMARY 69

1. UVOD

Upravljanje odnosima s interesno-utjecajnim skupinama projekta predstavlja ključni aspekt uspješnog provedbenog procesa projekta. Bez obzira radi li se o malim lokalnim projektima ili složenim globalnim inicijativama, razumijevanje, identifikacija i učinkovito upravljanje različitim skupinama ljudi i organizacija koje su zainteresirane za ili utječu na projekt, ima značajan utjecaj na ishod i uspjeh projekta.

Odnosi s interesno-utjecajnim skupinama temelje se na sposobnosti projektnih menadžera i timova da prepoznaju, razumiju i zadovolje potrebe, očekivanja i zahtjeve svih relevantnih strana koje su povezane s projektom. Ove strane, poznate kao "stakeholderi," mogu uključivati različite dionike, poput klijenata, vlasnika projekta, zaposlenika, dobavljača, regulatornih tijela, lokalne zajednice i šire javnosti. Ovaj proces zahtijeva duboko razumijevanje dinamike između projekta i njegovih stakeholdera, uključujući i međusobne interese, ciljeve, rizike, i utjecaj koji svaka od ovih skupina može imati na projekt. Upravljanje odnosima s interesno-utjecajnim skupinama nije samo proaktivno sredstvo za sprečavanje i upravljanje konfliktima, već je i prilika za stvaranje zajedničkog razumijevanja i suradnju koja može znatno obogatiti projekt i rezultirati boljim rješenjima.

U ovom kontekstu, uspješno upravljanje odnosima s interesno-utjecajnim skupinama zahtijeva komunikacijske vještine, analitičku sposobnost, strateško razmišljanje i empatiju. Kroz kontinuiranu interakciju i komunikaciju s različitim stakeholderima, projektne ekipe mogu izgraditi povjerenje, osigurati podršku i stvoriti okruženje koje potiče na bolje odluke i realizaciju projekta.

U ovom diplomskom radu razmotrit će se ključne komponente upravljanja odnosima s interesno-utjecajnim skupinama, kako se te komponente primjenjuju u stvarnom svijetu i zašto je ovo pitanje od presudne važnosti za uspjeh projekata u suvremenom okruženju. Ispitat će se i konkretni primjeri i strategije koje su se pokazale učinkovitima u praksi, te kako ova praksa pomaže u izbjegavanju konflikata, optimiziranju resursa i postizanju ciljeva projekta. Kroz dublje razumijevanje upravljanja odnosima s interesno-utjecajnim skupinama, moguće je bolje razumjeti kompleksnu prirodu projektnog manadžmenta i njegov ključni utjecaj na poslovni svijet i društvo kao cjelinu.

1.1. Cilj i svrha istraživanja

Cilj diplomskog rada jest stjecanje dubljeg razumijevanja značaja, strategija, i učinaka učinkovitog upravljanja odnosima s interesno-utjecajnim skupinama u okviru projektnog manadžmenta. Cilj istraživanja je istražiti kako se uspješno upravljanje interesno-utjecajnim skupinama može primijeniti u različitim projektima, s naglaskom na faktore koji doprinose uspjehu i metode koje se koriste za postizanje boljih rezultata.

Svrha ovog istraživanja u diplomskom radu je analizirati važnost razumijevanja interesno-utjecajnih skupina u projektima, uključujući njihove potrebe, očekivanja, i utjecaj na ishod projekta, identificirati ključne strategije i prakse upravljanja odnosima s interesno-utjecajnim skupinama koje su se pokazale učinkovitima u projektima različitih vrsta i razmjera te u konačnici ispitati primjere iz stvarnog svijeta koji ilustriraju prednosti i izazove u upravljanju odnosima s interesno-utjecajnim skupinama te kako su takvi odnosi doprinijeli ili ograničili uspjeh projekata.

1.2. Struktura rada

Struktura diplomskog rada podijeljena je na šest poglavlja. U uvodu će se najaviti tematika istraživanja i njezin značaj te će se postaviti kontekst za istraživanje upravljanja odnosima s interesno-utjecajnim skupinama u okviru projekta pokretanja posredničkog poduzeća između proizvođača prirodnih proizvoda i kupaca. U drugom poglavlju bit će opisane osnovne informacije o projektu, uključujući njegovu svrhu, ciljeve i ključne aspekte. Treći dio će se posvetiti razmatranju različitih interesno-utjecajnih skupina koje su relevantne za projekt. Skupine će se podijeliti na unutarnje i vanjske, kako bi se bolje razumjele njihove uloge i utjecaj na projekt. U četvrtom poglavlju će se naglasiti važnost upravljanja odnosima s interesno-utjecajnim skupinama te će postaviti temelj za naredne dijelove koji će se baviti istraživanjem i analizom. Peto poglavlje je istraživačko i provest će se na projektu pokretanja posredničkog poduzeća između proizvođača prirodnih proizvoda i kupaca. Ovo je srž istraživanja i obuhvaća sve bitne aspekte projekta i njegovih interesno-utjecajnih skupina. Detaljnije će se analizirati misija, vizija, ciljevi, kao i rezultati istraživanja proizvođača i kupaca. Zaključak će sažeti ključne spoznaje i implikacije iz istraživanja o upravljanju odnosima s interesno-utjecajnim skupinama, posebno na projektu

pokretanja posredničkog poduzeća između proizvođača prirodnih proizvoda i kupaca, istaknuvši njihov značaj za uspješnu provedbu projekta.

1.3. Znanstvene metode

U procesu izrade diplomskog rada, različite znanstvene metode su primijenjene u različitim kombinacijama i kontekstima tijekom različitih poglavlja. Među korištenim znanstvenim metodama spadaju metoda deskripcije, metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda klasifikacije, komparativna metoda i metoda generalizacije.

2. SPECIFIČNOSTI I VAŽNOST PROJEKTA U FUNKCIJI NJIHOVA UPRAVLJANJA I IMPLEMENTACIJE

U drugom poglavlju ovog rada istražit će se specifičnosti i ključna važnost projekata u kontekstu njihova upravljanja i implementacije. Projekti predstavljaju vitalan dio suvremenog poslovnog okruženja i društva u cjelini, čime se postavlja pitanje kako njihova uspješna provedba može oblikovati organizacije, sektore i čak nacije. Ovo poglavlje će razmotriti temeljne aspekte projekata i njegovu ulogu u ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

2.1. Pojmovne odrednice i specifičnosti projekta

Projekti su neizostavni dio suvremenog poslovnog, društvenog i znanstvenog okruženja. Bez obzira radi li se o razvoju novih proizvoda, izgradnji infrastrukture, istraživanju i razvoju ili bilo kojem drugom području, projekti igraju ključnu ulogu u ostvarivanju ciljeva i napretku. Razumijevanje osnovnih pojmovnih odrednica i specifičnosti projekata od suštinskog je značaja kako bi se postigao uspjeh u njihovom upravljanju i implementaciji.

Projekt je aktivnost koja nije stalna nego povremena pojava u organizaciji ili poduzeću. U sljedećih nekoliko rečenica navedene su definicije raznih autora kako bi bolje spoznali što je to projekt.

Za svaki projekt potrebno je definirati početak i kraj projekta. Kao i sve potrebne međuradnje koje trebaju imati početak i kraj, svaka radnja, odnosno korak koji počinje prima ulazne informacije od prethodnog koraka koje dalje razrađuje i nadograđuje te stvara informacije koje postaju izlazne informacije u trenutnom koraku koje su opet ulazne informacije u sljedećem koraku. Što znači da je svaki korak poseban i jedinstven, a opet ovisan o prethodnom koraku i potreban za sljedeći korak. Svaki korak, odnosno svaki proces u cjelokupnom projektu mora biti točno preciziran i unaprijed definiran kako bi se točno znalo koliko će svaki korak, odnosno proces trajati i što će mu biti potrebno te tko je odgovoran, odnosno svaki korak mora imati cilj i informaciju što mu je potrebno iz prethodnog koraka kako bi cilj na trenutnom koraku bio ispunjen.

Projekt je privremena inicijativa koja se provodi s ciljem ostvarivanja određenog cilja. Projekti imaju jasno definiran početak i kraj te često uključuju različite aktivnosti, resurse i timove kako bi se cilj postigao. Termin "projekt" ima korijene u latinskoj riječi "projectum," koja je izvedena iz izraza "projicere" (Zekić, 2010.) Ovaj izraz sastoji se od prefiksa "pro," što označava nešto što prethodi ili ide ispred, te osnovice "jacere," što znači baciti. Doslovno prevedeno, pojam "projekt" može se interpretirati kao "prebacivanje" ili, preciznije rečeno, kao nešto "privremeno" što prethodi nekoj trajnijoj radnji.

Projekt, kako ga definiraju D. Boddy i D.A. Buchanan, može se opisati kao iznimno specifična inicijativa s jasno određenim početkom i završetkom, vođena ljudima prema precizno postavljenim ciljevima (Omazić i Baljkas, 2005.). Ovi ciljevi uključuju parametre troška, vremenskog rasporeda i kvalitete, čime se postavlja okvir za planiranje, provedbu i kontrolu projekta.

Važno je istaknuti da, kao što Graham naglašava, svaki projekt ima privremeni karakter i definiran je svojim početkom i završetkom (Omazić i Baljkas, 2005.). To znači da se projekt realizira unutar određenog vremenskog okvira, nakon čega se tim i resursi redistribuiraju za nove izazove. Ova privremena priroda projekata čini ih posebnima u usporedbi s rutinskim operacijama i kontinuiranim procesima.

Osim toga, svaki projekt je jedinstven po svojim karakteristikama. Iako se mogu temeljiti na sličnim konceptima ili metodama, svaki projekt ima svoje specifične ciljeve i izazove. Ova jedinstvenost zahtijeva prilagođene pristupe i strategije kako bi se postigli ciljevi i ispunile specifične potrebe.

Graham dalje definira projekt kao "skup ljudi i drugih resursa usmjerenih prema određenom objektu" (Omazić i Baljkas, 2005.). Ovdje se ističe važnost ljudi i resursa u okviru projekta. Timovi koji rade na projektima često se sastoje od različitih stručnjaka iz različitih područja, čime se postiže interdisciplinarni pristup i sposobnost rješavanja složenih problema. S obzirom na sve ove specifičnosti, upravljanje projektima postaje ključno kako bi se osiguralo uspješno izvođenje projekata unutar zadanih vremenskih i financijskih okvira te postizanje ciljeva.

Upravljanje projektom obuhvaća planiranje, organizaciju, praćenje i kontrolu svih aspekata projekta kako bi se osiguralo da se ciljevi postignu unutar zadanih vremenskih, financijskih i resursnih ograničenja (Omazić i Baljkas, 2005.). Projektni tim sastoji se od pojedinaca koji rade na provedbi projekta. Tim može uključivati stručnjake iz različitih područja te se često formira specifično za svaki projekt. Ciljevi projekta su

jasno definirani rezultati ili ishodi koje se očekuje postići na kraju projekta. Oni moraju biti mjerljivi i relevantni za svrhu projekta. Stakeholderi su sve strane koje su zainteresirane za projekt ili imaju utjecaj na njegov ishod (Omazić i Baljkas, 2005.). To uključuje klijente, dobavljače, financijere, vlasnike, vladine agencije i druge relevantne strane.

Projekti se razlikuju od rutinskih operacija i poslovnih procesa po nekoliko ključnih specifičnosti. Projekti moraju imati jasno definirane ciljeve, budžet, vremenske okvire i druga ograničenja. Ovo čini projekte posebno izazovnima jer zahtijeva precizno planiranje i upravljanje resursima. Svi projekti imaju određeni vremenski okvir, od početka do završetka. Ovo je suprotnost operacijama koje se kontinuirano izvode. Po završetku projekta, njegov tim i resursi se raspoređuju na druge zadatke.

Svaki projekt je jedinstven. Iako se mogu temeljiti na sličnim konceptima ili metodama, svaki projekt ima svoje specifične karakteristike, ciljeve i izazove (Zekić, 2010.). Projekti često zahtijevaju suradnju različitih stručnjaka i timova. Interdisciplinarni pristup često je ključan za rješavanje kompleksnih problema i postizanje ciljeva. Projekti često nose rizike i neizvjesnost. Nepredviđeni događaji i promjene često zahtijevaju prilagodbe u tijeku projekta, odnosno prilagodbu projektnih aktivnosti novonastalim okolnostima.

2.2. Implementacija i upravljanje projektima

Upravljanje projektima je neizostavna disciplina koja je postala ključna u suvremenom poslovnom svijetu, istraživanju, razvoju i mnogim drugim područjima. I dok je planiranje i definiranje ciljeva bitno za svaki projekt, jednako važan, ako ne i važniji korak, je proces implementacije. Implementacija predstavlja prijelaz od teorije do stvarnosti, od zamisli do djelovanja, i ima presudan utjecaj na ishod svakog projekta.

Implementacija se može opisati kao izvođenje plana ili strategije kako bi se postigli ciljevi projekta (Tobis, 2020.). To uključuje provedbu svih planiranih aktivnosti, raspodjelu resursa, praćenje napretka te osiguranje da se projekt izvodi u skladu s postavljenim parametrima, kao što su trošak, vrijeme i kvaliteta. Ključna karakteristika implementacije je njezina konkretna priroda - ona uključuje stvarno djelovanje, izazove i odluke koje se moraju donijeti u stvarnom vremenu.

Ključni aspekti implementacije projekata su sljedeći (Heerkens, 2020):

1. Uporaba resursa: Implementacija zahtijeva učinkovito upravljanje resursima, uključujući ljude, materijale i financijske resurse. Pravilna raspodjela resursa ključna je za postizanje ciljeva projekta.
2. Planiranje i raspored: Implementacijski plan obuhvaća detaljno planiranje aktivnosti, postavljanje rokova i definiranje prioriteta. Praćenje rasporeda važno je kako bi se održala usklađenost s vremenskim okvirom projekta.
3. Kvaliteta i kontrola: Osiguravanje kvalitete proizvoda ili usluge ključno je za zadovoljenje očekivanja klijenata i dionika. Stoga je implementacijski proces često praćen kontrolama kvalitete.
4. Ljudi i timovi: Učinkoviti timovi su srce uspješne implementacije. Menadžment ljudskih resursa, motivacija timova i rješavanje konflikata igraju ključnu ulogu.
5. Komunikacija: Otvorena i učinkovita komunikacija među svim dionicima projekta ključna je kako bi se osigurala razmjena informacija i rješavanje problema.

Učinkovito upravljanje projektima igra ključnu ulogu u postizanju ciljeva i isplativosti. Glavni koraci u upravljanju projektima obuhvaćaju (Zekić, 2010.):

- Identificiranje ciljeva projekta: Prvi korak u projektu je jasno definiranje ciljeva. To uključuje razumijevanje što projekt treba postići i koji su očekivani rezultati.
- Planiranje koraka na projektu: Nakon što su ciljevi jasni, slijedi planiranje koraka potrebnih za postizanje tih ciljeva. Ovo uključuje definiranje aktivnosti, raspoređivanje resursa i postavljanje vremenskih okvira.
- Izvršenje projekta: Ovdje se projekt stavlja u akciju. Timovi provode planirane aktivnosti i resursi se troše kako bi se ostvarili ciljevi.
- Praćenje projekta: Tijekom izvršenja projekta, ključno je pratiti napredak, kvalitetu i troškove. To omogućava brzu reakciju na promjene i izazove.
- Zaključivanje projekta: Po završetku projekta, dolazi do faze zaključivanja. Ovdje se provjerava jesu li svi ciljevi ostvareni i izrađuje se dokumentacija o postignućima i poukama iz projekta.

Da bi projekt bio isplativ i koristan, mora sadržavati sljedeće ključne elemente (Radujković, 2012.):

- Vremensko ograničenje: Svaki projekt mora imati jasno definirane vremenske okvire, od početka do kraja, kako bi se osigurala struktura i kontrola nad provedbom.
- Odgovorne osobe za projekt: Definiranje odgovornih osoba i uloga unutar projektnog tima ključno je za usklađeno izvođenje aktivnosti.
- Projektna povelja: Projektna povelja služi kao temeljni dokument koji definira svrhu, ciljeve i opseg projekta. Ona pruža smjernice za sve dionike.
- Jasan početak i kraj: Svaki projekt treba imati precizno definiran početak i kraj, uključujući jasno razumijevanje što se očekuje od njegove eksploatacije nakon završetka.
- Jednokratnost: Projekti su privremeni pothvati i obično se izvode samo jednom. Ova jednokratnost razlikuje projekte od rutinskih operacija.
- Usmjerenost prema cilju: Svi aspekti projekta trebaju biti usmjereni prema postizanju ciljeva i ispunjenju potreba dionika.
- Jasno definiran budžet: Budžetiranje i upravljanje financijama su ključni za projektni uspjeh. Ograničavanje troškova i optimizacija resursa igraju ključnu ulogu.

Iako implementacija može biti uzbudljiv trenutak za svaki projekt, ona također nosi sa sobom brojne izazove. Tijekom implementacije, mogu se pojaviti nepredviđeni problemi poput tehničkih poteškoća, promjena u okruženju ili sukoba među članovima tima (Spreckley, 2014.). Sposobnost brzog reagiranja i rješavanja tih problema ključna je za uspjeh. Implementacija također nosi određene rizike, uključujući financijske, operativne i sigurnosne rizike. Upravljanje rizicima zahtijeva precizno planiranje i praćenje. Ponekad se tijekom implementacije može pokazati da je potrebno napraviti promjene u planu ili strategiji. Prilagodba i fleksibilnost ključni su kako bi se projekt održao na pravom putu.

Da bi se osigurala uspješna implementacija, projektni menadžeri igraju ključnu ulogu. Oni su odgovorni za planiranje, vođenje timova, upravljanje resursima, kontrolu kvalitete i praćenje napretka projekta (Heerkens, 2020). Također, projektni menadžeri trebaju imati sposobnost donošenja brzih i pravilnih odluka kako bi se suočili s nepredviđenim izazovima. Implementacija je stoga faza projekta koja zahtijeva pažnju, stručnost i upravljanje kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Uspješna implementacija često dovodi do zadovoljstva klijenata, ostvarivanja ciljeva i pozitivnih poslovnih

rezultata, što čini upravljanje projektima ključem za uspjeh i efikasnost u suvremenom poslovnom svijetu.

Ono što je zajedničko strategiji i projektu jest njihova usmjerenost prema cilju, koji mora biti dostižan i mjerljiv kako bi se mogao uspješno ostvariti. Stoga je ključno postaviti jasno definiran cilj prije pokretanja i izvođenja projekta. Projektni cilj predstavlja mjerljiv rezultat koji služi kao pretpostavljeni uvjet za izvedbu projekta ili ispunjenje cjelokupnog zadatka projekta (Hauc, 2007: 25). Ciljevi se mogu podijeliti na unutarnje i vanjske ciljeve, pri čemu će u ovom radu fokus biti na razmatranju unutarnjih ciljeva, odnosno načina kako upravljati odnosima kako bi se olakšalo, pojeftinilo i jasnije posredovalo između proizvođača i kupaca. Također, vanjski ciljevi uključuju zadovoljstvo proizvođača i kupaca tijekom cijelog procesa.

Prema Project Management Institute (Project Management Institute, 2011: 37), ključni koraci u ostvarivanju projektnih ciljeva uključuju:

- Odabir odgovarajućih procesa: Potrebno je identificirati i odabrati procese koji su ključni za ostvarivanje projektnih ciljeva. Ovo uključuje planiranje, izvođenje, praćenje i kontrolu svih aktivnosti kako bi se postigao željeni rezultat.
- Korištenje definiranog pristupa: Definiran pristup ili metodologija za upravljanje projektom pruža okvir i smjernice za uspješno zadovoljenje projektnih zahtjeva. Korištenje ovog pristupa ključno je za dosljednost i uspjeh projekta.
- Usklađivanje sa zahtjevima: Projekti se često izvode kako bi se zadovoljile potrebe i očekivanja različitih zainteresiranih strana. Stoga je važno osigurati da projekt bude usklađen s tim zahtjevima kako bi se postigla visoka razina zadovoljstva dionika.
- Uravnoteženje suprotstavljenih zahtjeva: Svaki projekt suočava se sa suprotstavljenim zahtjevima, kao što su opseg, vrijeme, troškovi, kvaliteta, resursi i rizik. Ključna vještina u upravljanju projektima je uravnoteženje ovih zahtjeva kako bi se proizveo specifičan proizvod, usluga ili rezultat u okviru zadanih parametara.

Kako bi se uspješno upravljalo projektima, ključno je postavljanje jasnih i mjerljivih ciljeva te usklađivanje s definiranim pristupima i zahtjevima dionika. Projektima se upravlja kako bi se postigli željeni rezultati unutar ograničenih resursa i vremenskih okvira, a to zahtijeva precizno planiranje i izvršenje.

3. ZNAČAJ ODNOSA S INTERESNO – UTJECAJNIM SKUPINAMA PROJEKTA

Upravljanje projektima nije samo tehnički izazov, već i kompleksna dinamika odnosa između različitih interesnih skupina koje sudjeluju u projektu. Odgovor na ovu kompleksnost leži u razumijevanju i uspješnom upravljanju odnosima s interesno-utjecajnim skupinama. Zbog toga, značaj odnosa s interesno-utjecajnim skupinama postaje ključan aspekt u upravljanju projektima. Ovo poglavlje će istražiti dublje važnost tih odnosa i kako uspješno upravljanje može njima znatno pridonijeti uspjehu projekata.

3.1. Odrednice interesno – utjecajnih skupina

Interesno-utjecajne skupine predstavljaju vitalnu komponentu u svijetu projekata i organizacijskog upravljanja. Ove skupine, koje uključuju širok spektar dionika - od zaposlenika i kupaca do dioničara i lokalnih zajednica, igraju značajnu ulogu u oblikovanju strategija, politika i provedbi projekata. Razumijevanje i učinkovito upravljanje odnosima s interesno-utjecajnim skupinama postaju ključni faktor za postizanje uspjeha u projektima i organizacijskim inicijativama.

Interesno-utjecajne skupine su skupovi ljudi, organizacija ili entiteta koji imaju interes ili moć da utječu na ishode projekata, inicijativa ili organizacijskih procesa (Zekić, 2010.). Odnosno, oni su pojedinci (stakeholders) i organizacije koji su direktno ili indirektno uključeni u projekt, čiji bi interesi mogli pozitivno ili negativno utjecati na realizaciju projekta, odnosno na rezultat projekta realizacije (Zekić, 2010.). Ove skupine mogu biti raznolike i uključivati internu i eksternu publiku, kao i pojedince i organizacije s različitim interesima i prioritetima. Ključno je prepoznati da svaka interesno-utjecajna skupina može imati svoje specifične potrebe, očekivanja i zahtjeve, što čini upravljanje tim odnosima izazovnim, ali nužnim.

Interesno-utjecajne skupine igraju ključnu ulogu u više aspekata projekata i organizacija. Ove skupine često imaju kapitalne interese u projektima i organizacijama. Njihovi zahtjevi i prioriteti mogu oblikovati strategiju i ciljeve kako bi se zadovoljile njihove potrebe (Heerkens, 2020.). Interesno-utjecajne skupine mogu pružiti ključnu potporu projektima ili, s druge strane, stvarati prepreke i otpor. Razumijevanje njihovih stavova može pomoći u izbjegavanju konflikata i osigurati glatku provedbu projekata.

Identifikacija i upravljanje rizicima su ključni aspekti projektnog upravljanja. Razumijevanje potencijalnih prijetnji ili prilika od strane interesno-utjecajnih skupina omogućuje bolje planiranje i minimiziranje rizika.

Svaki od njih ima posebne interese od projekta, bili oni financijski, ekološki, moralni, zdravstveni, politički ili socijalni orijentirani. Međutim jako je bitno sortirati interesno-utjecajne skupine na jako važne, bitne, manje bitne i nebitne. Kao što Kerzner (2009: 6) navodi „ Neki se dionici nazivaju „aktivnim ili „ključnim“ dionicima koji mogu imati ovlasti za donošenje odluka tijekom izvođenja projekta.“ Voditelj projekta mora identificirati interesno-utjecajne skupine, planirati komunikaciju sa njima, upravljati njihovim očekivanjima, odlučiti i voditi računa kako distribuirati informacije do njih te izvještavati ih o učinkovitosti projekta.

Organizacije sve više prepoznaju potrebu za društvenom odgovornošću i održivim praksama. Interesno-utjecajne skupine igraju ključnu ulogu u ocjeni i promociji tih vrijednosti. Interesno-utjecajne skupine mogu značajno utjecati na percepciju organizacije i njenog brenda. Njihova podrška može poboljšati ugled, dok opiranje može nanijeti štetu (Tobis, 2020.). Osim što takve skupine imaju svoje specifične interese, bitno je naglasiti da posjeduju određeni stupanj utjecaja, koji može varirati od skupine do skupine. Stoga je od iznimne važnosti za voditelje projekata i organizacija razumjeti što te skupine žele, očekuju ili ne žele i ne očekuju od samih projekata ili organizacijskih inicijativa.

Upravljanje projektima i organizacijskim procesima zahtijeva duboko razumijevanje potreba i očekivanja ovih interesno-utjecajnih skupina. Ključno je da voditelji projekata budu upoznati sa svim relevantnim interesno-utjecajnim skupinama, da se uspostavi komunikacija s njima te da se identificiraju njihovi interesi i očekivanja (Spreckley, 2014.). Ovaj proces omogućava bolje razumijevanje dinamike odnosa i pomaže voditeljima projekata da balansiraju različite interese kako bi projekt uspješno vodili prema ciljevima. Bitno je napomenuti da različite skupine mogu imati različite interese u projektima i organizacijama. Na primjer, zaposlenici se mogu fokusirati na aspekte poput radnih uvjeta i kompenzacije, dok dioničari mogu biti usmjereni na financijske rezultate. Stoga je razumijevanje raznolikosti interesa različitih interesno-utjecajnih skupina ključno za uspješno upravljanje projektima.

Mjera uspješnosti projekta ne ograničava se samo na tehničke aspekte i ispunjenje ciljeva projekta, već uključuje i zadovoljstvo svih relevantnih dionika (Kerzner, 2009.). Sve strane, od zaposlenika do dioničara, moraju biti zadovoljne kako

bi se projekt smatrao uspješnim. Ovo ukazuje na važnost ravnoteže i upravljanja različitim interesima kako bi se postigao optimalan ishod za sve uključene strane. Interesno-utjecajne skupine nisu ograničene samo na određene sektore ili skupine pojedinaca. Mogu uključivati širok spektar dionika, uključujući, ali ne ograničavajući se na zaposlenike, projektnog sponzora, dobavljače, kupce, financijske institucije, vladine agencije, dioničare, menadžment, medijske kuće, lokalne vlasti i mnoge druge. Raznolikost ovih skupina dodatno ističe složenost upravljanja odnosima s interesno-utjecajnim skupinama i ukazuje na potrebu za pažljivim i sustavnim pristupom.

Kroz razumijevanje i učinkovito upravljanje odnosima s ovim raznovrsnim interesno-utjecajnim skupinama, voditelji projekata i organizacija mogu izgraditi povjerenje, minimizirati konflikte i postići ciljeve s visokom razinom zadovoljstva svih uključenih strana.

3.2. Unutarnje interesno-utjecajne skupine

Sve počinje od unutarnjih interesno-utjecajnih skupina, one iniciraju i realiziraju projekt. To su pojedinci ili grupe koje dolaze iz organizacije koja pokreče projekt. Management projekta je najvažnija i najodgovornija unutarnja skupina za projekt, tako je u njihovoj odgovornosti postaviti dobru i poticajnu organizacijsku kulturu kako bi sve funkcioniralo u zdravom i poticajnom okruženju. Management projekta mora postaviti konkretnu, razumljivu i poticajnu misiju, viziju i ciljeve projekta kako bi svi znali u kojem smjeru i na koji način projekt ide ka realizaciji. Projektni problemi rješavaju se komuniciranjem, tj. razmjenom informacija i znanja svih članova (Zekić, 2010.).

Omazić i Baljkas (2005: 137) istražuju različite unutarnje interesno-utjecajne skupine koje igraju važnu ulogu u projektima i organizacijama. Te skupine uključuju:

- Više razine menadžmenta: Ova skupina odnosi se na one osobe koje su odgovorne za opće funkcioniranje organizacije. Njihova podrška projektima ključna je za usklađivanje projekata s ciljevima i strategijom organizacije.
- Inicijatori: Inicijatori su pojedinci ili grupe osoba koje su dale ideju ili potaknule projekt. Njihova uloga u početnom stadiju projekta ključna je za postizanje uspješnih rezultata.

- Sponzori: Sponzori su osobe ili grupe osoba koje preuzimaju odgovornost za uspjeh projekta. Njihova podrška i angažman ključni su za osiguranje resursa i podrške potrebne za provedbu projekta.
- Upravljanje projektom: Osoba ili tim zaduženi za upravljanje projektom odgovorni su za vođenje projekta prema postavljenim ciljevima i rokovima.
- Članovi projektnog tima: Ova skupina uključuje osobe koje aktivno rade na projektu i doprinose njegovom napretku i ispunjenju ciljeva.
- Interne grupe u organizaciji: Ovo uključuje administraciju, odjel ljudskih resursa, financije, računovodstvo, nabavu i druge interne grupe koje su uobičajeno uključene u projekt. Njihova podrška osigurava potrebne resurse i podršku za projekt.
- Vanjske grupe angažirane na projektu: Ovo se odnosi na vanjske grupe ili organizacije koje pružaju ključna znanja, usluge ili resurse potrebne za provedbu projekta.
- Funkcijski menadžeri: Funkcijski menadžeri surađuju s upraviteljem projekta kako bi podržali ostvarivanje strategije organizacije kroz podršku projektima. Njihova uloga u integraciji projekta s cjelokupnim poslovanjem organizacije ključna je za uspjeh projekta.

Ovaj raznolik popis unutarnjih interesno-utjecajnih skupina ističe složenost projektnog okvira i važnost usklađivanja i suradnje među svim tim relevantnim stranama kako bi se osiguralo postizanje ciljeva projekta. Razumijevanje i upravljanje odnosima s ovim skupinama ključno je za uspješno vođenje projekata i organizacija.

3.3. Vanjske interesno-utjecajne skupine

Vanjske interesno-utjecajne skupine projekta su osobe ili grupe ljudi koji su izvan same organizacije, a na koje projekt utječe ili će utjecati u eksploataciji samoga projekta (Kerzner, 2009.). Zato projektni management treba voditi računa o tome kako će eksploatacija projekta, kao i sam projekt utjecati na vanjske interesno-utjecajne skupine. Vanjske skupine imaju tu moć da onemoguće realizaciju projekta ma kako god interne skupine odradile projekt. Jer podrška okoline, odnosno posrednih interesno-utjecajnih skupina realizacije projekta, značajno olakšava posao projektnog managementa i pospješuje projektnu realizaciju (Zekić, 2010.). Ukoliko se ne vodi računa o podršci okoline može doći do neprijateljskog okruženja koje neće dopustiti

da se projekt realizira. Projektni management mora balansirati između svih tih zahtjeva zainteresiranih strana realizacije projekta kako bi ostvario primarne ciljeve, odnosno zadovoljio ili nadmašio potrebe i očekivanja (Zekić, 2010: 147).

Omazić i Baljkas (2005: 137) identificiraju različite vanjske interesno-utjecajne skupine koje igraju ključnu ulogu u projektima i organizacijama. Te vanjske skupine uključuju:

- Klijenti ili kupci: Klijenti ili kupci su skupina ljudi ili organizacija koji koriste proizvode ili usluge koje projekt proizvodi. Njihova potreba za kvalitetom i zadovoljstvom ključna je za uspjeh projekta.
- Investitori: Investitori su pojedinci, organizacije ili entiteti koji ulažu financijska sredstva u projekt. Njihova podrška i povjerenje važni su za osiguranje potrebne financijske potpore.
- Korisnici koji nisu klijenti ili kupci: Ova skupina uključuje osobe ili organizacije koje povremeno koriste proizvod ili rezultat projekta, iako nisu formalni kupci. Razumijevanje njihovih potreba i očekivanja ključno je za šire prihvaćanje projektnih rezultata.
- Suradnici: Suradnici su vanjski entiteti koji rade na projektu kako bi postigli zajedničke ciljeve ili rezultate. Njihova suradnja i doprinos projektu ključni su za ostvarenje uspjeha.
- Prodavači, dobavljači ili ugovarači: Ova skupina uključuje osobe ili organizacije koje pružaju materijale, resurse ili usluge potrebne za provedbu projekta. Ovisnost o njihovim isporukama čini ih važnim partnerima.
- Zakonodavci: Zakonodavci su osobe ili tijela koja donose zakone i regulativu koji mogu utjecati na projekt. Pridržavanje zakonskih zahtjeva važno je za legalnost i usklađenost projekta.
- Lobisti: Lobisti su osobe ili organizacije koje zastupaju određene interese i promoviraju ih pred vladinim tijelima ili drugim relevantnim strukturama. Njihov utjecaj može oblikovati politički kontekst projekta.
- Mediji: Mediji imaju sposobnost oblikovanja percepcije i javnog mnijenja o projektu što može značajno utjecati na ugled i uspjeh projekta.
- Profesionalna udruženja: Profesionalna udruženja mogu imati specifične interese u projektu, a njihova podrška može biti ključna za uspjeh projekta u određenim sektorima.

- Javnost: Javnost predstavlja širu populaciju koja može biti zainteresirana za ili utjecati na projekt. Njezina percepcija i potpora mogu biti ključni za društvenu prihvatljivost projekta.

Prepoznavanje ovih vanjskih interesno-utjecajnih skupina i razumijevanje njihovih potreba i očekivanja ključno je za učinkovito upravljanje projektima. Kroz uspostavljanje dobrih odnosa i komunikaciju s ovim skupinama, projektima se omogućava veća šansa za postizanje ciljeva i uspjeha.

4. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S INTERESNO-UTJECAJNIM SKUPINAMA PROJEKTA

Upravljanje odnosima s interesno-utjecajnim skupinama projekta igra ključnu ulogu u uspješnom ostvarivanju projektnih ciljeva i postizanju pozitivnih ishoda. Projekti se ne odvijaju izolirano; umjesto toga, oni su integrirani u šire društveno i poslovno okruženje te ovise o podršci, razumijevanju i suradnji različitih dionika. U ovom poglavlju istražit će se značaj upravljanja odnosima s interesno-utjecajnim skupinama u projektima, analizirati raznolike skupine koje mogu utjecati na projekte te razmatrati strategije i pristupe kako bi se osiguralo da svi relevantni dionici budu zadovoljni rezultatima projekta.

Da bi voditelj projekta mogao upravljati ljudima mora znati kamo, kako i zašto ide, što će biti više razrađeno u sljedećem poglavlju, kako bi se moglo ideje, ciljeve i strast prenijeti na interesno-utjecajne skupine.

4.1. Kategorizacija interesno – utjecajnih skupina projekta – teorijski okvir

U kontekstu upravljanja projektima, razumijevanje i zadovoljenje zahtjeva dionika predstavlja jedan od najzahtjevnijih aspekata. Dionici su pojedinci ili skupine čiji interesi mogu biti značajno pogođeni ishodom projekta, a mogu imati i značajan utjecaj na njegov uspjeh. S obzirom na činjenicu da svaki dionik može imati različite i ponekad suprotstavljene zahtjeve ili očekivanja, projektni timovi ulažu značajne napore u komunikaciju kako bi identificirali i razumjeli te zahtjeve. Uspješno upravljanje dionicima zahtijeva ne samo prepoznavanje i dokumentiranje njihovih specifičnih potreba, već i razvijanje strategija za usklađivanje tih potreba s ciljevima projekta. Pozitivan utjecaj dionika može inicirati uspjeh projekta, dok negativan utjecaj može predstavljati rizik za njegovu realizaciju. Stoga je od izrazitog značaja razviti pristup koji omogućava efikasno upravljanje različitim interesima i očekivanjima, osiguravajući napredak projekta u skladu s definiranim ciljevima i očekivanjima svih uključenih strana (Tarhanis, 2024.).

Analiza dionika i proces klasifikacije izvode se nakon završetka procesa identifikacije dionika. Projektni timovi koriste različite alate i tehnike za izvođenje analize dionika kako bi razumjeli potrebe i očekivanja strana unutar i izvan projekta.

Razumijevanje njihovih atributa i međusobnih odnosa može biti od velike pomoći za strateško planiranje i upravljanje projektom. Klasifikacija dionika ima za cilj grupirati dionike prema njihovoj moći, razini učinka i utjecaja na projekt (Tarhanis, 2024.).

Klasifikacija utjecajno-interesnih skupina i pristup kategorizaciji ključni su aspekti u upravljanju projektima. Kategorizacija utjecajno-interesnih skupina temelji se na utjecaju i interesu. Jedan od najčešće rabljenih kriterija klasifikacije dionika jest model moći i interesa prema kojem se dionici grupiraju sukladno njihovoj razini moći unutar projekta i interesu koji pokazuju za ishod projekta. Ovaj model pomaže u optimiziranju načina ophođenja s različitim skupinama dionika i prilagodbi strategije upravljanja sukladno njihovim potrebama i očekivanjima. Tako, primjerice, dionici s visokom razinom moći i velikim interesom iziskuju pažljivo upravljanje. Ukoliko isti podržavaju projekt, neophodno je održavati njihovu podršku pružanjem informacija. S druge strane, ukoliko imaju negativnu percepciju, potrebno im je pristupiti s oprezom i razviti strategiju za njihovo upravljanje. Dionici s velikom moći, ali malim interesom, trebaju biti zadovoljni jer njihova moć može utjecati na projekt, čak i ako se njihovi interesi promijene. Dionicima s malom moći, ali velikim interesom, ključno je pružiti informacije i ukoliko imaju pozitivnu percepciju, koristiti ih za lobiranje kod drugih skupina dionika i održavanje njihovih interesa. Nasuprot tome, negativno nastrojeni dionici s malom moći ne zahtijevaju utrošak previše vremena. Važno je pratiti dionike s malom moći i interesom jer se njihov položaj može promijeniti, no ukoliko su negativni, također im ne treba posvećivati previše vremena (Tarhanis, 2024.).

Ostali modeli koji se koriste za klasifikaciju utjecajno-interesnih skupina jesu model moći/utjecaja prema kojem se dionici klasificiraju obzirom na razinu njihovog autoriteta i aktivne uključenosti u projekt; model utjecaja/učinka za koji se kao temelj klasifikacije koristi aktivna uključenost dionika u projekt, kao i njihova sposobnost glede utjecaja na planiranje i realizaciju projekta te model istaknutosti koji kategorije dionika opisuje temeljem njihove moći glede sposobnosti nametanja svoje volje, potrebe za urgentnom pažnjom i legitimnosti, odnosno primjerenosti njihove uključenosti (Project Management Institute, 2013: 396).

Učinkovita analiza i strategija upravljanja dionicima važne su za optimizaciju vremena potrebnog za upravljanje različitim skupinama. Naime, voditelj projekta ne može uložiti jednak trud tijekom upravljanja dionicima s različitim prioritetima. Inherentno, upravljanje dionicima s velikom moći i interesom oduzima više vremena u odnosu na upravljanje dionicima s malom moći i interesom. Plan komunikacije pomoći

će projektnom timu identificirati s kojim dionicima treba komunicirati i uspostaviti jasne komunikacijske kanale, što je poglavito korisno u složenim projektima (Tarhanis, 2024.).

4.2. Proces upravljanja odnosima s interesno-utjecajnim skupinama

Upravljanje odnosima s interesno-utjecajnim skupinama projekta je ključna komponenta uspješnog vođenja projekata. Za efikasno upravljanje ovim odnosima, važno je pravilno kategorizirati interesno-utjecajne skupine prema njihovim karakteristikama, sposobnostima, volji i kapacitetima. Ovo omogućava projektnim menadžerima bolje razumijevanje toga s kim trebaju intenzivnije surađivati te kako rasporediti resurse, budući da svaka skupina može imati različit utjecaj na projekt i različite potencijale za doprinos njegovom uspjehu.

Prvi korak u upravljanju odnosima s interesno-utjecajnim skupinama jest identifikacija tih skupina koje su relevantne za projekt (Singh, 2019.). Potrebno je razumjeti koje skupine su već pogođene projektom i koje bi mogle biti pogođene u budućnosti. Nakon identifikacije, važno je inicirati inicijalni kontakt s ovim skupinama kako bi se utvrdilo njihovo zanimanje za projekt te način na koji bi mogli doprinijeti.

Drugi korak obuhvaća odabir određenih skupina i njihovo aktivno uključivanje u projekt (Singh, 2019.). Kroz ove procese, postiže se dogovor o načinu suradnje, istražuju se njihovi interesi i kapaciteti te se uspostavljaju jasni komunikacijski kanali.

Treći korak se fokusira na postizanje jasnog razumijevanja procesa komunikacije i suradnje s ovim skupinama (Singh, 2019.). To uključuje dogovore oko pitanja kao što su narudžbe, promjene, isporuke, plaćanja i ostale aspekte koji se tiču odnosa s projektom.

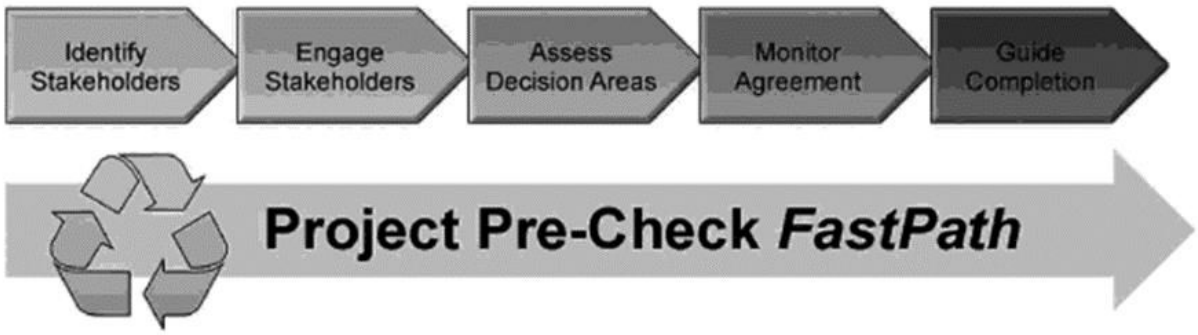
Četvrti korak je ključan jer se bavi praćenjem i procjenom učinkovitosti odnosa i procesa komunikacije s interesno-utjecajnim skupinama (Singh, 2019.). Ovo uključuje praćenje kako se procesi odvijaju i identificiranje potreba za promjenama u procesima ili očekivanjima skupina. Ovaj korak omogućava brzu korekciju kada se primijeti odstupanje od planiranog.

Peti i posljednji korak je kontinuirana nadogradnja i prilagodba na temelju povratnih informacija i promjena u projektu (Singh, 20129.). Ova faza osigurava da projekt ostane fleksibilan i sposoban reagirati na promjenjive uvjete ili nove spoznaje.

Ovakav pristup upravljanju odnosima s interesno-utjecajnim skupinama projekta ključan je za osiguranje da projekt bude u skladu s potrebama i očekivanjima svih relevantnih strana te da postigne svoje ciljeve na najučinkovitiji način.

Sljedeća slika nam kroz opisani postupak omogućuje nam da sustavno identificiramo i uključimo interesno-utjecajne skupine i pratimo uspješnost projekta.

Slika 1. Prethodna provjera projektnog tijeka



Izvor: Davison, A. (2012): Project Pre – chech Fast path, Trafford Publishing, Kanada, str. 31.

Prvi korak je identificirati interesno-utjecajne skupine kako bi znali tko su i kako bi prikupili sve potrebne informacije o njima. Drugi korak je uključiti dionike u projekt i upoznati ih sa projektom te kako bi saznali tko je koliko predan projektu i naravno sposoban za njegove zadatke. Treći korak je procijeniti područja odlučivanja, na način da se odredi tko kada i o čemu odlučuje. Četvrti korak se odnosi na praćenje interesno-utjecajnih skupina kako bi se uvjerili da sve ide po planu i da svatko radi kvalitetno svoj dio zadatka. Na kraju peti korak se odnosi na provjeru projekta kako bismo se uvjerili dali je sve urađeno kako treba i kako je dogovoreno, također ovaj korak je koristan kako bi cijeli tim uvidio na dobre odluke i radnje koje su donesene i odrađene i naravno na pogreške iz kojih se može puno toga naučiti kako bi cijeli tim učio za naredne projekte.

Ovaj pristup omogućava nam i da kategoriziramo te skupine i razumijemo koliki je njihov potencijalni utjecaj na projekt (Roeder, 2017.). Također, možemo bolje ocijeniti važnost svake pojedine skupine za projekt, razdvajajući one ključne od onih manje značajnih.

U procesu komunikacije s interesno-utjecajnim skupinama naglasak će biti na individualnom pristupu, koristeći metode kao što su osobni razgovori, telefonski razgovori, e-mail komunikacija te online upitnici (Roeder, 2017.). Ovaj pristup omogućava održavanje osobnih odnosa te olakšava identifikaciju potencijalnih problema, zabrinutosti i nedostataka. Također, omogućava nam da bolje razumijemo njihove interese u projektu, osim financijskih, kao što su ugled, zadovoljstvo pružanjem kvalitetnih proizvoda i druge motivacije.

Izuzetno važno je razmotriti snagu utjecaja svake interesno-utjecajne skupine na projekt. To podrazumijeva procjenu koliko će projekt ovisiti o njima i koji specifični aspekti zahtijevaju posebnu pozornost od strane voditelja projekta (Roeder, 2019.). Važno je napomenuti da se tablica koja kategorizira skupine na projektu može mijenjati tijekom vremena jer se mijenjaju preferencije i uloge tih skupina u kontekstu projekta. Stoga je kontinuirano praćenje i prilagodba kategorizacije ključan aspekt upravljanja odnosima s interesno-utjecajnim skupinama.

4.3. Moguće strategije angažiranja utjecajno – interesnih skupina u upravljanju projektima

Upravljanje projektima u suvremenom poslovnom okruženju zahtijeva ne samo tehničko znanje i vještine, već i učinkovito upravljanje utjecajno-interesnim skupinama, koje igraju ključnu ulogu u uspjehu ili neuspjehu projekta. Razumijevanje kako angažirati ove skupine, razviti odnose s njima i pravilno upravljati njihovim očekivanjima ključno je za postizanje ciljeva projekta.

Prvi korak u strategiji angažiranja je temeljita identifikacija svih interesnih skupina povezanih s projektom. To uključuje internu ekipu projekta, klijente, dobavljače, korisnike, regulatorna tijela i druge relevantne dionike (Roeder, 2017.). Nakon identifikacije, važno je provesti analizu njihovih interesa, utjecaja, moći i stavova prema projektu. Razvijanje jasnog komunikacijskog plana ključno je za uspješno upravljanje utjecajno-interesnim skupinama. Ovaj plan trebao bi odrediti tko će komunicirati s kojim skupinama, kako će se informacije distribuirati, i koji će kanali komunikacije biti korišteni. Redovita i transparentna komunikacija pomaže u izgradnji povjerenja i održava informirane sve dionike.

Uključivanje ključnih utjecajno-interesnih skupina u ranoj fazi projekta može poboljšati razumijevanje njihovih potreba i očekivanja. Suradnja s klijentima,

dobavljačima i drugim partnerima može rezultirati obostranim koristima i povećati šanse za uspjeh projekta (Bohulu Mabelo, 2020.). Otvoren dijalog i razmjena informacija pomažu u izbjegavanju konflikata i optimizaciji procesa. Projekti se često suočavaju s promjenama i izazovima, stoga je važno biti prilagodljiv u odnosu prema utjecajno-interesnim skupinama. Aktivno slušanje njihovih povratnih informacija, brza prilagodba planova i transparentno upravljanje promjenama ključni su elementi uspješne strategije. Unaprijed prepoznati potencijalne rizike i konflikte s utjecajno-interesnim skupinama omogućuje projektnom timu da razvije strategije za njihovo upravljanje. Rješavanje konflikata odmah i izbjegavanje eskalacije ključno je za očuvanje stabilnosti i povjerenja među dionicima (Roeder, 2017.). Pružanje edukacije i podizanje svijesti među utjecajno-interesnim skupinama o ciljevima i koristima projekta može značajno doprinijeti njihovoj potpori. Informirane skupine su sklone suradnji i razumijevanju, što olakšava implementaciju projektnih ciljeva.

Redovito praćenje i vrednovanje stupnja angažmana utjecajno-interesnih skupina tijekom cijelog životnog ciklusa projekta omogućuje pravovremene korekcije i poboljšanja u strategiji angažiranja (Bohulu Mabelo, 2020.). To može uključivati revizije komunikacijskih planova, prilagodbe strategija suradnje ili dodatne edukacijske inicijative. Uspješno upravljanje projektima zahtijeva proaktivni pristup angažiranju utjecajno-interesnih skupina. Integracija ovih strategija u projektni plan pomaže u stvaranju pozitivnih odnosa, minimiziranju rizika i postizanju zajedničkih ciljeva svih relevantnih dionika. Vrlo je bitno napraviti development plan za interesno-utjecajne skupine kako bi se definirali procesi, procedure i alati za učinkovito uključivanje dionika u projekt te kako bi se dobilo njihovo povjerenje i maksimalni angažman nakon što se analiziraju njihove potrebe, interesi i eventualni utjecaj na projekt

Tablica 1. Primjer development plana za specifičnog dionika

Stakeholder/Uloga	Problem	Akcija	Odgovornost	Vremenski rok
Marko Marić – proizvođač krema	Marko Marić ima kvalitetne proizvode, međutim ima tehničkih poteškoća sa dodavanjem natpisa „bez glutena“	Voditelj projekta poslat će mu popis dokumentacije koja je potrebna ishodovanje dozvole za dodavanje natpisa "bez glutena"	Voditelj projekta	Do kraja 2023. godine

Izvor: Izrada autora prema Miller, D., Oliver, M. (2015): Engaging Stakeholders for Project Success. *PMI White Paper*.

5. ANALIZA PROJEKTA I KLJUČNIH INTERESNO-UTJECAJNIH SKUPINA NA PROJEKTU POKRETANJA POSREDNIČKOG PODUZEĆA

Istraživanje projekta, kao i ključnih interesno-utjecajnih skupina vezanih uz pokretanje posredničkog poduzeća između proizvođača prirodnih proizvoda bez glutena i kupaca, detaljno su obrađeni u ovom poglavlju. Cilj istraživanja bio je prikupiti relevantne podatke o mogućim interesno-utjecajnim skupinama, istražiti njihova očekivanja od projekta te procijeniti njihove sposobnosti i utjecaj. Na temelju tih spoznaja, planira se usmjeriti fokus na učinkovito upravljanje njihovim očekivanjima i sposobnostima.

Fokus istraživanja je isključivo na proizvođačima i kupcima. Druge interesno-utjecajne skupine, poput prijevoznika i vlada, nisu obuhvaćene istraživanjem. Razlog izostanka prijevoznika iz istraživanja leži u dobro razvijenim distribucijskim kanalima u Europi, gdje postoji obilan broj konkurenata s vrlo sličnim cijenama. Stoga, istraživanje tog područja nije smatrano nužnim. Slično tome vlade nisu u fokusu jer proizvođači već posjeduju sve potrebne dozvole za proizvodnju proizvoda bez glutena i dodavanje odgovarajućih oznaka na proizvode.

Objektni ciljevi projekta postavljeni su kako bi se ostvarili specifični rezultati i uvjeti nužni za postizanje namjenskog cilja, a to je osnivanje posredničkog poduzeća između proizvođača i kupaca s uslugama nabave i distribucije zdravih proizvoda bez glutena. Objektni podciljevi uključuju pronalaženje kvalificiranih proizvođača, uvjeravanje proizvođača u poslovnu isplativost projekta, dogovaranje načina suradnje i distribucije, pronalaženje odgovarajućih kupaca specijaliziranih za prodaju zdravih proizvoda te postizanje suglasnosti o aspektima poput kvalitete, cijene, dostave i plaćanja.

Važno je naglasiti da će se pritom uvažiti očekivanja i sposobnosti obje strane - proizvođača i kupaca. Kroz kontinuiran dijalog, pitanja i odgovore, te prilagodbu njihovim potrebama, projekt će izgraditi održivu suradnju koja će zadovoljiti interese svih strana. Ovaj pristup naglašava važnost razumijevanja specifičnosti tržišta proizvoda bez glutena te osiguranje suradnje koja odražava interese i očekivanja svih uključenih strana. Na taj način se pokušalo pridobiti proizvođače kroz osvještavanje o potrebama tržišta za proizvodima bez glutena i informiranje o trendu rasta potražnje

za takvim proizvodima, u današnje vrijeme da mali proizvođači ne razmišljaju o takvom načinu distribucije i marketinga.

Početak projekta je počeo idejom o osnivanju posredničkog poduzeća 01.06.2023. godine, nakon čega se počelo sa prikupljanjem informacija i proučavanjem literature o uspješnom upravljanju odnosima s interesno-utjecajnim skupinama te pronalaskom kvalitetnih proizvođača i mogućih kupaca kako je opisano u radu. Projekt će se smatrati završenim nakon pronalaska dovoljnog broja kupaca kako bi buduće novo posredničko poduzeće moglo profitirati 10.000,00 Eura godišnje. Navedeni očekivani profit očekuje se postići do 31.12.2025 godine. Nakon čega započinje faza eksploatacije projektnih rezultata osnivanjem posredničkog poduzeća.

Celijakija, kronična autoimuna bolest koja zahvaća tanko crijevo zbog nepodnošenja glutena (Vucelić, 2021.), postaje sveprisutniji javnozdravstveni problem diljem svijeta. S obzirom na brzi porast incidencije, celijakija predstavlja izazov za javnozdravstvene sustave, medicinske stručnjake i oboljele pojedince.

Celijakija predstavlja globalni javnozdravstveni izazov. Procjenjuje se da se javlja u oko 1% svjetske populacije (Vucelić, 2021.), s regionalnim varijacijama u prevalenciji. Unutar europskih zemalja, skandinavske zemlje bilježe najvišu prevalenciju, dok je Njemačka zemlja s najmanjom incidencijom. Tijekom posljednjih 50 godina, incidencija celijakije u razvijenim zemljama porasla je 4-5 puta (Vucelić, 2021.), čime se istovremeno proširila svijest o bolesti te poboljšale dijagnostičke metode. Važno je napomenuti da broj oboljelih može biti veći nego što pokazuju statistike, budući da mnogi bolesnici ostaju neprepoznati ili se dijagnosticiraju s drugim, nespecifičnim simptomima.

Glavni faktor koji pridonosi rastu incidencije je veća izloženost glutenu u prehrani. Promjene u prehrambenim navikama, uključujući veću konzumaciju glutena, mogu biti jedan od čimbenika koji doprinose porastu broja oboljelih (Marčec et al, 2018.). Osim toga, poboljšane dijagnostičke metode omogućavaju precizniju identifikaciju slučajeva celijakije, posebno u ranim fazama bolesti.

Broj slučajeva celijakije u stalnom je porastu, što djelomično može biti rezultat povećane svijesti i poboljšane dijagnostike, ali i stvarnog povećanja oboljelih. Ovaj trend ima ozbiljne implikacije na javnozdravstvene resurse, jer se zahtijeva pravodobna dijagnoza, praćenje i upravljanje oboljelim osobama. Dijagnoza celijakije može biti dugotrajan proces (Vucelić, 2021.), često traje godinama prije nego što se postavi ispravno. Nedovoljna informiranost zdravstvenih radnika i opće javnosti o

celijakiji može pridonijeti kašnjenju u dijagnostici, čime se produžava razdoblje patnje pacijenata i povećavaju troškovi zdravstvenog sustava. Celijakija ima značajne ekonomske implikacije koje proizlaze iz troškova dijagnostike, praćenja, posebne prehrane i potrebne edukacije (Marčec et al., 2018.). Osim toga, radna sposobnost oboljelih može biti pogođena, što dodatno opterećuje gospodarstvo.

Rastuća svijest o celijakiji postavlja izazove i pred prehrambenu industriju. Potražnja za sigurnim i ukusnim bezglutenskim proizvodima raste, što izaziva potrebu za prilagodbom proizvodnih procesa i proširenjem ponude bezglutenskih opcija (Marčec et al., 2018.). Celijakija može biti povezana s nizom drugih zdravstvenih problema poput osteoporoze, anemije, neuroloških poremećaja i drugih autoimunih bolesti. Ova kompleksnost zahtijeva integrirani pristup zdravstvenoj skrbi i edukaciji pacijenata.

Celijakija ne predstavlja samo osobni izazov za oboljele pojedince, već i značajan javnozdravstveni problem koji zahtijeva sveobuhvatni pristup. Sveukupno, usmjeravanje resursa prema ranoj dijagnozi, edukaciji, prevenciji i istraživanju ključno je za upravljanje rastućim utjecajem celijakije na društvo.

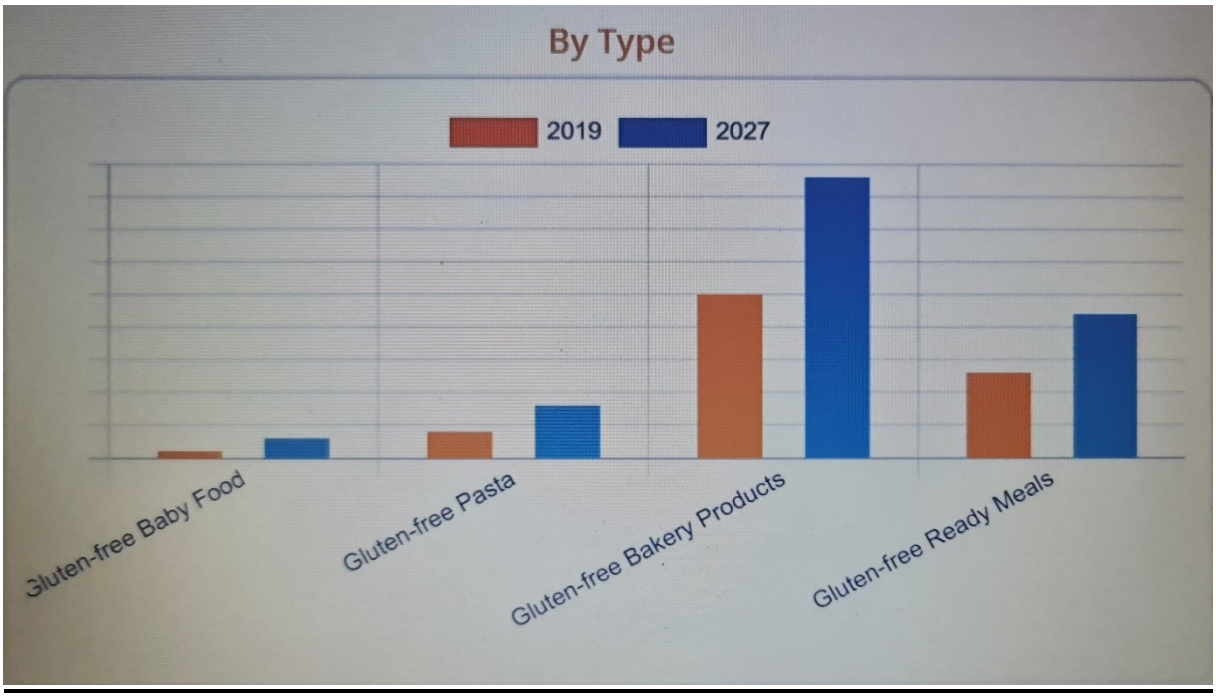
Tržište proizvoda bez glutena doživjelo je značajan porast u proteklim godinama, a prema procjenama, vrijednost tog tržišta dosegnula je iznos od 4,3 milijarde dolara u 2019. godini (Allied Market Research, 2019.). Očekuje se daljnji impresivan rast, s projiciranom vrijednošću od 7,5 milijardi dolara do 2027. godine (Allied Market Research, 2019.). Ovaj značajan porast vrijednosti tržišta proizvoda bez glutena odražava rastuću svijest o celijakiji i povećanu potražnju potrošača za prehrambenim proizvodima prilagođenima njihovim prehrambenim potrebama. Raznolika ponuda proizvoda bez glutena, uključujući bezglutensko brašno, tjestenine, kruh, grickalice i slastice, zadovoljava potrebe onih koji su dijagnosticirani s celijakijom (Allied Market Research, 2019.), ali i osoba koje se općenito odlučuju za bezglutensku prehranu zbog zdravstvenih ili životnih razloga.

Industrija proizvoda bez glutena nastoji inovativnim pristupima pridobiti sve veći udio na tržištu, a to uključuje razvoj visokokvalitetnih i ukusnih proizvoda bez glutena kako bi privukli širi krug potrošača. Prilagođavanje prehrambenih navika potrošača, zajedno sa stalnim istraživanjem i razvojem novih proizvoda, ključno je za daljnji rast ove perspektivne industrije, (Allied Market Research, 2019.). Faktori koji potiču rast tržišta proizvoda bez glutena uključuju i sveopću tendenciju ka zdravijem načinu života, povećanu dijagnozu celijakije i netolerancije na gluten te rastuću svijest o zdravstvenim

koristima bezglutenske prehrane. Očekuje se da će daljnje educiranje potrošača o prednostima bezglutenske prehrane i širenje dostupnosti ovih proizvoda na globalnom tržištu dodatno potaknuti rast i razvoj industrije proizvoda bez glutena u narednim godinama.

U sljedećem grafikonu prikazan je potencijalni rast tržišta bezglutenskih proizvoda.

Grafikon 1. Veličina tržišta bezglutenskih proizvoda 2019. i projekcije za 2027. godinu



Izvor: Allied Market Research (2019): Gluten free products market by type and distribution channels, dostupno na https://www.alliedmarketresearch.com/gluten-free-products-market (pristupljeno 10.04.2024.)

Iz podataka na grafikonu 1. da se iščitati da će potražnja za proizvodima bez glutena porasti. S toga postoji opravdano očekivanje da će kupci biti zainteresirani za takve proizvode, što će se bolje vidjeti nakon ispitivanja tržišta kupaca i proizvođača.

5.1. Metodologija prikupljanja i obrade podataka

Empirijski dio istraživanja proveden je anketnim istraživanjem interesa i preferencija nasumično odabranih potencijalnih kupaca i proizvođača prirodnih proizvoda koji su determinirani ranijim poznanstvima i prošlom uspješnom poslovnom

suradnjom. Potencijalno zainteresiranim proizvođačima i kupcima distribuiran je anketni upitnik koji se sastojao od dijela pitanja koji iziskuje odgovore deskriptivne prirode i dijela kojeg čine pitanja Lickertove ljestvice. Primarno su podaci obrađeni u programskom softveru Excel pri čemu su izradom grafikona i metodom deskriptivne statistike prikazana obilježja ispitanika i izvršena analitika svih ostalih pitanja relevantnih za uspješnu realizaciju projekta i moguću "ko-operaciju" između prirodnih proizvođača u Istarskoj županiji i kupaca u Europskoj Uniji.

Anketno istraživanje proizvođača provedeno je u razdoblju od 31. siječnja 2024. do 15. ožujka 2024. godine na uzorku od 11 proizvođača prirodnih proizvoda pri čemu su generirana saznanja o proizvodnom asortimanu njihovih proizvoda, perspektivi ponude istih na međunarodnim tržištima u budućnosti te njihovim osobnim stavovima glede percepcije financijske održivosti i profitabilnosti u svrhu realizacije projekta.

Anketno istraživanje nasumično odabranih kupaca prirodnih proizvoda, provedeno je u razdoblju od 1. travnja 2024. do 20. travnja 2024. godine. Poslano je sveukupno 240 email-a različitim maloprodajnim trgovinama od čega je 50 email-ova poslano potencijalnim kupcima u Njemačkoj, 60 email-ova poslano je u Austriju, 60 email-ova je poslano u Sloveniju te je 70 email-ova poslano u Italiju. Premda je prvobitna zamisao bila isto provesti na uzorku od 240 odabranih kupaca, naposljetku je anketni upitnik doista i ispunilo svega 5 maloprodajnih trgovina iz Slovenije i Italije. Anketni upitnici distribuirani su putem e-maila te osobnim sastancima. Po prikupljanju podataka provedenog anketnog istraživanja, pristupljeno je analitici istih temeljem definiranih metoda istraživanja.

Svakom pojedinom kupcu i proizvođaču pristupalo se individualno te su, s obzirom na specifičnost njihovih međusobnih zahtjeva i očekivanja, svi aspekti njihove buduće suradnje, nedoumice, ključni problemi, odgovarajuća rješenja, kao i razina moći i utjecaja na realizaciju projekta, interpretirani u tabličnim prikazima u nastavku rada.

Proizvođači su mapirani i kategorizirani s obzirom na sljedeće dobivene informacije (Bohulu Mabelo, 2020.):

- Što im je najvažnije u cijelom projektu/njihov interes?
- Razina adaptacije na promjene koju traže kupci
- Kakvo je njihovo mišljenje o projektu?
- Koje su im informacije potrebne?

- Mogu li staviti dodatne natpise na njihov proizvod?
- Njihova sposobnost proizvodnje
- Koliko su posvećeni kupcu po kvaliteti, troškovima i uslugama?
- Njihova sposobnost povećanja proizvodnje i dugoročnost proizvodnje
- Razina kvalitete i stalno osiguravanje jednake razine kvalitete.
- Poželjan način komuniciranja
- Jesu li spremni na traženi popust?
- Potrebne informacije od kupaca
- Prihvaćaju li odgodu plaćanja?
- Jesu li svjesni o potrebama na tržištu za proizvodima bez glutena?
- Njihova očekivanja od voditelja projekta
- Poželjna učestalost komunikacije

Kupci su mapirani i kategorizirani s obzirom na sljedeće dobivene informacije (Bohulu Mabelo, 2020.):

- Njihova očekivanja
- Mišljenja i želje
- Ključne zone interesa
- Potrebne informacije
- Mogućnost avansnog plaćanja
- Zadovoljstvo informacijama na web stranici projekta
- Poželjan način komunikacije
- Poželjan način naručivanja
- Širenje palete proizvodima sa oznakom „bez glutena“
- Njihov interes u suradnji na ovom projektu.

Prvi korak u komunikaciji sa interesno-utjecajnim skupinama je odrađen sa inicijalnim sastancima sa proizvođačima, zatim sa kupcima telefonskim pozivima i emailom, gdje su upoznati sa projektom i gdje se pokušava saznati osnova očekivanja za sve sudionike i stvaraju se međuljudski odnosi koji će se dalje nadograđivati sa svim ostalim interesno-utjecajnim skupinama te se pokušava uvidjeti od koga možemo dobiti angažman na zadovoljavajućoj razini.

U tablici 2 prikazana je matrica angažiranosti koja se koristila za procjenu angažiranosti pojedine interesno-utjecajne skupine.

Tablica 2. Matrica angažmana proizvođača i kupaca

Naziv/Ime	Nezainteresiran	Negativan	Neutralan	Pozitivan	Angažiran
Poduzeće 1		C			D
Poduzeće 2			C	D	
Poduzeće 3	C			D	

Izvor: Izrada autora prema Roeder, T. (2017): Managing project Stakeholders, Wiley, New York.

Pojašnjenja pojmova iz tablice 2. su sljedeća (Roeder, 2017.):

- Nezainteresiran - Nezainteresiran ili nesvjestan,
- Negativan - Negativan prema aktivnostima i poslovnim ciljevima projekta,
- Neutralan - Neutralan prema aktivnostima i poslovnim ciljevima projekta,
- Pozitivan - Svjestan aktivnosti i poslovnih ciljeva i pozitivan prema njima,
- Angažiran - Svjestan aktivnosti i poslovnih ciljeva te aktivno uključen u realizaciju,
- C- trenutno stanje interesno-utjecajne skupine,
- D- željeno stanje interesno-utjecajne skupine.

Oni projekti koji su se bavili dionicima na ad hoc osnovi (ili na tradicionalan način) imali su mnogo više problema sa svojim dionicima od onih projekata koji su razvili strategiju (angažiranja) dionika u ranoj fazi projekta (Bohulu Mabelo, 2020.). Kada smo kategorizirali interesno-utjecajne skupine, znamo kako bolje pristupiti njima

i na koji način kako bismo ih bolje motivirali i držali aktivnima te znamo kako im prezentirati informaciju koju smo ranije dobili kako bi njima bila prihvatljiva i motivirajuća. Također znamo sa kime potrošiti više vremena i truda kako bismo ga pridobili za daljnji razvoj projekta te kome je potrebno još podataka i uvjeravanja.

Primarna svrha proaktivnog pristupa upravljanju dionicima projekta je povećati izglede za uspjeh projekta (Grangregorio, 2023.).

Tablica 3. označuje kompatibilnost proizvođača i kupaca, gdje se uz potrebe kupaca i mogućnosti proizvođača lakše da iščitati koji je proizvođač kompatibilan sa kojim kupcem.

Tablica 3. Kompatibilnost proizvođača i kupca

MOGUĆNOSTI PROIZVOĐAĆA		POTREBE KUPCA			
		A	B	C	D
		Kupac 1	Kupac 2	Kupac 3	Kupac 4
1	Proizvođač 1			X	
2	Proizvođač 2	X			
3	Proizvođač 3		X		
4	Proizvođač 4				X

Izvor: Izrada autora

Zatim iz dobivenih kompatibilnosti u tablici 3, izrađena je tablica 4 u kojoj je opis kompatibilnosti proizvođača i kupca, što je potrebno uskladiti kako bi se uskladila očekivanja te što je potrebno uraditi kako bi do usklađenja došlo.

Tablica 4. Tablica usklađenosti - upravljanja očekivanjima

Interesno - utjecajne skupine 1 i A	
OPIS:	Kupac i proizvođač su kompatibilni po potrebama proizvoda
POTREBNO USKLADITI:	Cijenu, količinu proizvodnje i način plaćanja
SLJEDEĆI KORAK:	Nakon dobivenih preferencija od kupca, prenijeti ih i uskladiti sa proizvođačem.

Izvor: Izrada autora

Nakon što se saznaju očekivanja i potrebe kupaca, potrebno je iskomunicirati sa proizvođačem o njegovoj mogućnosti prilagodbe i promjene te usklađenju iste sa kupcima. Kako bi se moglo u ovoj fazi odrediti interes proizvođača i kupaca za projekt, utvrđuje se postoje li mogućnosti i želje određenih proizvođača i kupaca za postizanjem potrebnih promjena u svrhu uspjeha. Poanta je uvjeriti stakeholdere da preuzmu svoje obaveze i da budu predani te da se identificiraju njihove uloge, odgovornosti, ovlasti, interesi, ciljevi, znanja, očekivanja, interes i moć te dali je potrebno im udovoljavati, pozorno upravljati, pratiti ili samo informirati. U tu svrhu stakeholderi se klasificiraju korištenjem rešetke moći/interesa, slika 2.

Slika 2. Rešetka moći/interesa

Izvor: MBA Knowledge Base (2014): Stakeholder Analysis – Stakeholder Power and Interest Mapping, dostupno na https://www.mbaknol.com/strategic-management/stakeholder-analysis-stakeholder-power-and-interest-mapping/ (pristupljeno 10.04.2024.)

Sada je dobivena bolja slika sa sljedećim podacima:

- Koji je opseg njihovog interesa u projektu

- Koliku imaju moć utjecaja na projekt
- Koju razinu angažiranosti možemo dobiti
- Koliko projekt ovisi o njima

Obzirom na njihov interes ili moć potrebno je uspostaviti način rada i komunikacije sa njima, o navedenom ovisi hoćemo li ih samo pratiti ili i informirati o potrebnim promjenama ili udovoljavati i njihovim interesima i pozorno upravljati njihovim očekivanjima.

Kako bi se kvalitetno odradio proces identificiranja interesno-utjecajnih skupina potrebno je dokumentirati i analizirati sve informacije o očekivanjima, razini uključenosti, utjecaju i međuovisnostima odabranih interesno-utjecajnih skupina.

Registar zainteresiranih strana jest dokument koji umanjuje mogućnost pojave problema jer su svi podaci na jednome mjestu i lako su vidljivi i pristupačni. Registar sam po sebi olakšava upravljanje dionicima. Kako se interesno-utjecajne skupine i njihova očekivanja s vremenom mijenjaju tako se i registar mijenja s vremenom i redovito se nadopunjuje. U tablici 5 jest primjer registra interesno-utjecajnih skupina.

Tablica 5. Primjer registra interesno-utjecajnih skupina

Ime	Uloga	Razina utjecaja	Očekivanja	Kontakt	Lokacija	Glavni zahtjevi
Marko Marić	Proizvođač	Velika	Prodati 1000 proizvoda u prvoj godini	marko.maric @gmail.com	Pula	Plaćanje na vrijeme
Virtuo s.r.l.	Kupac	Velika - glavni kupac	Kvalitetni proizvodi po pristupačnoj cijeni	virtuo@gmail. com	Milano	Kvaliteta proizvoda - pristupačna cijena - sva potrebna dokumentacija

Izvor: Izrada autora

U registru interesno utjecajnih skupina su sumirani svi bitni podatci koji su potrebni za kvalitetnu suradnju i upravljanje očekivanjima.

Zatim je potrebno za svakoga posebno vidjeti kako komunicirati, kada komunicirati, što komunicirati. U određenom je trenutku jako bitno zastati i evaluirati načine komunikacije koji su ostvareni. Komunikacija je moguća na više sljedećih načina: jedan na jedan, sa određenom grupom od više ljudi i to osobno, telefonski, mailom, preko video poziva ili medija. Dobro planirana komunikacija osigurat će učinkovitu podršku kada je to potrebno.

Komunikacijski plan ključan je za uspješnost projekta, izgradnju povjerenja i održavanje dugoročnih odnosa. Ovaj plan treba osigurati učinkovitost i dosljednost komunikacije što je bolje opisano u sljedećoj tablici.

Tablica 6. Primjer komunikacijskog plana

Ime	**Kontakt**	**Uloga**	**Učestalost komunikacije**	**Format i željeni način komunikacije**	**Napomena**
Marko Marić	Marko.maric@gmail.com	Proizvođač - kreme	Kod svake narudžbe - plaćanja	Email	Voli dobiti narudžbu 4 dana prije datuma isporuke, te potvrdu o plaćanju na dan isporuke

Izvor: Izrada autora prema MacKay, J. (2020.): The Essential Guide to Writing a Project Communication Plan: What It Is and Why You (Actually) Need One, Planio, dostupno na: https://plan.io/blog/communication-plan/ (pristupljeno: 01.04.2024.)

Tablica prikazuje kako koja interesno-utjecajna skupina želi komunicirati, koliko učestalo, na koji način, također i kontakt osobe, ime i njihova uloga. Elementi tablice 6. su:

- Ime: Ime i prezime , naziv svakog dionika
- Kontakt: kontakt i podaci
- Uloga: koja je uloga dionika
- Učestalost komunikacije: koliko često , kada i u kojim slučajevima želi komunicirati
- Format i željeni način komunikacije: na koji način želi komunicirati

- Napomena: preference koje su otkrivene u razgovoru s dionikom.

Ovaj komunikacijski plan treba biti dinamičan i prilagodljiv kako bi se odrazile promjene specifičnim potrebama dionika. Redovita evaluacija i ažuriranje ključni su za održavanje učinkovite i suradničke komunikacije.

Za kraj je napravljena tablica upravljanja odnosima i očekivanjima kako bi se na jednom mjestu sumirali svi dobiveni podaci i kako bi se dobio lakši uvid u potrebe i očekivanja interesno-utjecajnih skupina te kako bi se lakše upravljalo svim očekivanjima svih zainteresiranih strana.

Tablica 7. Tablica upravljanja odnosima i očekivanjima

PROIZVOĐAČI:													
Redni broj	**Ime/ naziv tvrtke**	**Trenutni angažman**	**Željeni angažman/opis željenog angažmana**	**Moć/Interes**	**Razina utjecaja/ Ovisnosti**	**Način upravljanja**	**Očekivanja**	**Motivacije**	**Problemi / Zahtjevi**	**Ispunjavanje očekivanja**	**Vremenski rok**	**Rješenje/Povratna informacija**	**Status**
1.	Kozmetika/Tartufi	Pozitivan	Angažiran	Velika moć i interes	Visoka razina utjecaja i ovisnosti	Pozorno upravljaj	Prodati 1000 proizvoda u jednoj godini	Profit	Problemi sa dodavanjem natpisa "bez glutena"	Kontrolirati i uputiti u zakonske okvire dodavanja natpisa. Naći kompatibilnog kupca za prodati 1000 proizvoda	Do kraja 2023. godine	Nađen zakonski okvir za natpis i proslijeđen Marku. Nađen kupac za 1000 kom. proizvoda godišnje	Riješeno
KUPCI:													
Redno slovo	**Ime/ naziv tvrtke**	**Trenutni angažman**	**Željeni angažman/opis željenog angažmana**	**Moć/Interes**	**Razina utjecaja/ Ovisnosti**	**Način upravljanja**	**Očekivanja**	**Motivacije**	**Problemi / Zahtjevi**	**Strategija motivacije/ Ispunjavanje očekivanja**	**Vremenski rok**	**Rješenje/Povratna informacija**	**Status**
A	Virtuo s.r.l.	Pozitivan	Angažiran	Visoka moć i interes	Visoka razina utjecaja i visoka razina ovisnosti	Pozorno upravljaj	Kvalitetno i na vrijeme dostaviti 1000 komada proizvoda godišnje	Profit	Neadekvatno stavljen natpis "bez glutena"	Kontaktirati proizvođača i naći mogučnost dodavanja natpisa "bez glutena" i naći način dopremanja 1000 kom. Proizvoda godišnje	Do kraja 2023. godine	Nađen zakonski okvir za natpis i proslijeđen Marku i Virtuo s.r.l. Nađen način za osiguranje 1000 kom. Proizvoda godišnje	Riješeno

Izvor: Izrada autora

5.2. Opis projekta

U ovom potpoglavlju ukratko je opisan projekt te su opisani ciljevi projekta. Provedba projekta realizirat će se u 3 faze. U prvoj fazi cilj je za pronalazak

zainteresiranih proizvođača koji su voljni izvršiti određene preinake u tehničkoj infrastrukturi i prodavati svoje proizvode putem ovog projekta. U drugoj fazi, glavni cilj jest pronalazak maloprodajnih trgovina u Europi koje su spremne kupiti proizvode i prodavati ih svojim kupcima. Treća faza važna je za uspostavu svojevrsne ravnoteže između tehničkih i financijskih mogućnosti proizvođača i preferencija kupaca.

Kao što je već istaknuto, tržište proizvoda bez glutena pokazuje kontinuiranu tendenciju intenzivnog rasta; s jedne strane zbog sve veće osviještenosti krajnjih kupaca o značaju zdrave hrane u svakodnevnom životu, a s druge strane, nažalost, zbog sve češće pojavnosti zdravstvenih problema ljudi koji konzumiraju gluten.

Prvi cilj ovog projekta jest pronalazak odgovarajućih proizvođača ekoloških proizvoda. Ono što nepobitno predstavlja teži dio u kontekstu same realizacije projekta jest nagovor istih u vidu nužnosti izvršenja minimalnih preinaka u tehničkim i organizacijskim aspektima, sukladno potrebama proizvodnje bezglutenskih proizvoda i preferencijama kupaca glede diferencijacije proizvodnog asortimana i označavanja proizvoda natpisom "bez glutena". Navedeni korak iziskuje veći stupanj angažmana proizvođača koji su dugi niz godina provodili drugačiju organizaciju rada. Stoga će fokus u ovoj fazi projekta primarno biti usmjeren na stavljanje naglaska na visok prihodovni potencijal prodaje bezglutenskih proizvoda na europskom tržištu. Drugi cilj projekta u neposrednoj je svezi s pronalaskom odgovarajućih partnera, tj. maloprodajnih trgovina u Europi koje će preprodavati bezglutenske proizvode već postojećim kupcima, no i odabirom optimalnih marketinških strategija pridobiti nove. Prednost potencijalnih proizvođača ogleda se u činjenici da se proizvodnja odvija u malim serijama, u većem dijelu proizvodnog procesa ručno što s jedne strane, iziskuje neznatne tehničke preinake, a s druge strane rezultira proizvodnjom kvalitetnijih proizvoda u odnosu na proizvode klasične industrijske proizvodnje. Naime, ručna izrada prehrambenih proizvoda poradi izravne asocijacije na zdravu, domaću proizvodnju, uvelike će pridonijeti osnaživanju veza s kupcima i pridobivanjem novih ciljnih skupina potrošača. Treći cilj projekta jest postizanje zadovoljstva, kako proizvođača u vidu generiranja veće razine profita, tako i kupaca (maloprodajnih trgovina) glede ponude diferenciranog asortimana proizvoda koji zadovoljava visoke standarde kvalitete te dogovaranja mogućnosti različitih načina plaćanja. Četvrti i temeljni cilj jest registracija novog poduzeća koje će profitirati preprodajom proizvoda na način da se prvu godinu testira uspješnost poslovanja. Drugu godinu cilj je ostvariti profit u iznosu od 10.000,00 Eura i zaposliti 1 osobu koja će administrativno odrađivati

sve potrebe u poduzeću, te treću godinu ostvariti profit u iznosu od 30.000,00 Eura te zaposliti 4 komercijalista koji će biti zaduženi svaki za svoju državu.

5.3. Istraživanje proizvođača prirodnih proizvoda

Pretraživanjem na Internetu i temeljem ranijih poznanstava, izvršena je selekcija interesantnijih proizvođača iz Istarske županije koji proizvode kvalitetne prirodne proizvode koji ne sadrže gluten. Isti su kontaktirani telefonskim putem te im je predstavljena svrha diplomskog rada i provedbe anketnog istraživanja.
Stvarna imena proizvođača nisu napisana, nego su imenovani po proizvodima koje proizvode kako bi se zaštitila sama ideja projekta.

Grafikon 2. prikaz je interesa kontaktiranih proizvođača za realizaciju projekta.

Grafikon 2. Interes kontaktiranih proizvođača za realiziranje projekta

Izvor: Izrada autora

Od ukupno 51 odabranih proizvođača, 12-ero se prestalo baviti tom djelatnošću; osmero nije pokazivalo interes za takav oblik suradnje; 14 proizvođača u ovom trenutku nije spremno na pokretanje proizvodnje proizvoda bez glutena; 6 ispitanika nije se javljalo na telefonske pozive te je u konačnici dogovoren sastanak s 11 proizvođača od kojih je dogovor glede buduće suradnje postignut sa svega 5 proizvođača koji u svom proizvodnom asortimanu već posjeduju ekološke proizvode te proizvode bez glutena koje stoga, kao takve mogu deklarirati. Zainteresiranim proizvođačima distribuiran je anketni upitnik koji se sastojao od dva dijela pitanja. Jedan dio anketnog upitnika činila su pitanja koja zahtijevaju odgovore deskriptivne prirode, dok drugi dio upitnika čine pitanja na koja se odgovara primjenom Lickertove ljestvice.

U sljedećoj su tablici sumirane sve interesno-utjecajne skupine koje su kontaktirane gdje se vidi njihov trenutni interes na projektu i željeni budući interes.

Tablica 8. Matrica angažmana proizvođača

Naziv/Ime	Nezainteresiran	Negativan	Neutralan	Pozitivan	Angažiran
Cijeđeni sokovi	C			D	
Kozmetika/Tartufi				C	D
Eko maslinovo ulje			C	D	
Šafran začin			C	D	
Čips od voća			C	D	
Konoplja	C			D	
Craft Pivo			C		D
Eko pivo			C		D
Tjestenina			C		D
Namazi od voća	C			D	
Eko konoplja			C		D

Izvor: Izrada autora prema Roeder, T. (2017): Managing project Stakeholders, Wiley, New York.

Proizvođač čije se poslovanje zasniva na proizvodnji sokova, trenutno ne pokazuje interes za bilo kakav oblik suradnje decidirano navodeći da sokove proizvodi isključivo za postojeće stare kupce, no opus djelatnosti koje njegovo poduzeće obuhvaća, mnogo je širi od proizvodnje sokova. Na suradnju s posredničkim poduzećem, pristalo bi se samo ukoliko se u budućnosti bude htio aktivnije baviti proizvodnjom ekoloških proizvoda bez glutena.

Proizvođača čije se poslovanje temelji na proizvodnji prirodne certificirane kozmetike i proizvoda od tartufa, odlikuje pozitivan, gotovo pobjednički stav glede suradničkog pothvata. Naime, pri istraživanju recenzija kupaca na društvenim mrežama, proizvođač je ustanovio da poradi rastućeg trenda potražnje za bezglutenskim proizvodima, doista postoji visok prihodovni potencijal projekta. Tijekom ugovorenog sastanka s voditeljem projekta, proizvođač je kontaktirao dobavljače svojih sirovina nakon čega je utvrđeno da ne postoje nikakve zakonske ili tehničke zapreke za proizvodnju bezglutenskih proizvoda i deklariranjem istih kao takvih. Po izradi novih deklaracija s oznakom "bez glutena", dogovoreni su uvjeti suradnje te je izrađen i zaključen ugovor s naznačenim pravima i obvezama sudjelujućih aktera, čime je proizvođač postao angažiran.

Proizvođač čija se proizvodnja temelji na proizvodnji ekološkog maslinovog ulja, premda na početku održanog sastanka nije pokazivao neki veći interes za ostvarivanje suradnje te je bio neutralan, nakon prezentiranja kataloga potencijalnih kupaca koji će biti kontaktirani, promijenio je stav te je postao pozitivan i u konačnici potpisao ugovor o suradnji.

Proizvođač koji se bavi proizvodnjom šafrana, trenutno nije zaintrigiran potencijalima projekta te je neutralan, nadasve zbog niske razine proizvodnje šafrana kao začina i malih proizvodnih kapaciteta. No, unatoč tome, u doglednoj budućnosti postoji određena razina interesa u pozitivnom smislu za proizvodnju bezglutenskih proizvoda i realizaciju projekta nakon što proširi proizvodne kapacitete, što je postignuto prezentacijom tržišnog potencijala sa bezglutenskim proizvodima.

Proizvođač kojem je temeljna djelatnost proizvodnja čipsa od voća ne želi sudjelovati u projektu te je neutralan ukoliko klauzula u ugovoru koja izričito navodi da je proizvođač dužan voditelju projekta isplatiti proviziju generiranu prodajom proizvoda kupcima s kojima je postignut dogovor o suradnji, ne bude izbrisana. Stoga je cilj voditelja projekta usmjeren na rješavanje navedene problematike i pojašnjavanje svih

prednosti i nedostataka navedene klauzule te je cilj da u doglednom vremenu postane pozitivan.

Proizvođač čija se proizvodnja temelji na proizvodima od konoplje ne iskazuje interes za realiziranje suradnje jer je u potpunosti zadovoljan svojim kanalima prodaje, kvantitetom proizvodnje i godišnjom dobiti. No, u bliskoj budućnosti, po realizaciji prvih pozitivnih poslovnih rezultata, voditelj projekta predočit će mu rezultate prodaje u cilju promjene negativnog stava i dogovaranja suradnje za slučaj da drugi odgovarajući proizvođač jednako kvalitetnih proizvoda od konoplje, odbije suradnju.

Proizvođač koji se bavi proizvodnjom Craft piva, pokazuje indiferentan stav prema ideji projekta te je neutralan i navodeći da zbog većih troškova sirovina, odnosno žitarica koje u svom sastavu ne sadrže gluten, nije u mogućnosti proizvoditi pivo bez glutena. Međutim, nakon što mu je prezentirana veličina tržišta proizvoda bez glutena, svoj angažman usmjerio je na pronalazak jeftinijeg načina za proizvodnju piva bez glutena istraživanjem različitih opcija, poput enzima koji neutraliziraju njegove štetne učinke.

Sličan scenarij odvio se i na sastanku s proizvođačem koji se bavi proizvodnjom eko piva koji je u početku bio neutralan. Nakon ukazivanja na potencijale tržišta ovakvih proizvoda i mogućnost proizvodnje eko piva bez glutena primjenom enzima u proizvodnom procesu postao je angažiran te je dogovorena suradnja, no i organizacija različitih degustacija radi testiranja okusa poradi izmijenjene recepture piva.

Proizvođač koji se bavi proizvodnjom tjestenine trenutno ne pokazuje interes za suradnju te je neutralan, budući da mu hala u kojoj se odvija trenutna proizvodnja nije dostatna i za proizvodnju ove linije proizvoda. No, u doglednoj budućnosti namjerava investirati u proširenje proizvodnih kapaciteta, lansiranje bezglutenskih proizvoda i realizaciju suradnje.

Proizvođač čija se proizvodnja zasniva na namazima od voća, premda inicijalno nije pokazivao zanimanje za ovakav oblik suradnje navodeći da mu je glavna djelatnost proizvodnje voća i povrća koje distribuira u trgovačke centre sasvim dostatna za održavanje odgovarajuće razine likvidnosti, nakon prezentiranja prihodovnog potencijala tržišta bezglutenskih proizvoda, odlučio je promisliti o izdvajanju zasebnog pogona za proizvodnju namaza od voća bez glutena te će se u doglednoj budućnosti pokušati postići da postane pozitivan.

Proizvođač koji se bavi proizvodnjom proizvoda od eko konoplje u početku je bio neutralan, nakon predstavljanja ideje i svih prednosti projekta, odlučio je svoje proizvode deklarirati kao bezglutenske te je postao pozitivan.

Proizvođači s kojima je dogovorena suradnja proizvode sljedeće proizvode:

- Prirodna kozmetika i proizvodi za higijenu bez glutena
- Proizvodi sa tartufima bez glutena
- Proizvodi za njegu životinja
- Eterična ulja bez glutena
- Prirodni macerati bez glutena
- Ljekoviti balzami bez glutena
- Aromatizirani medovi bez glutena
- Aromatična maslinova ulja bez glutena
- Ocat bez glutena
- Ekološko maslinovo ulje
- Prirodni začin šafran bez glutena
- Ekološko pivo bez glutena
- Proizvodi od konoplje bez glutena

5.4. Istraživanje kupaca u sklopu maloprodajnih trgovina u Europi

Od ukupno 240 maloprodajnih trgovina u Eu pronađenih na Internetu, telefonski je kontaktirano 60 trgovina u Austriji, 50 u Njemačkoj, 70 u Italiji te 60 u Sloveniji. Navedene države su odabrane zato što su najbliže Hrvatskoj od svih ostalih razvijenih država u Eu u kojoj stanovnici više biraju proizvode bez glutena. Odabrane su isključivo trgovine koje se bave prodajom prirodnih proizvoda te u svom asortimanu imaju proizvode bez glutena te su upoznati s navedenim tržištem i kupcima koji traže takve proizvode.

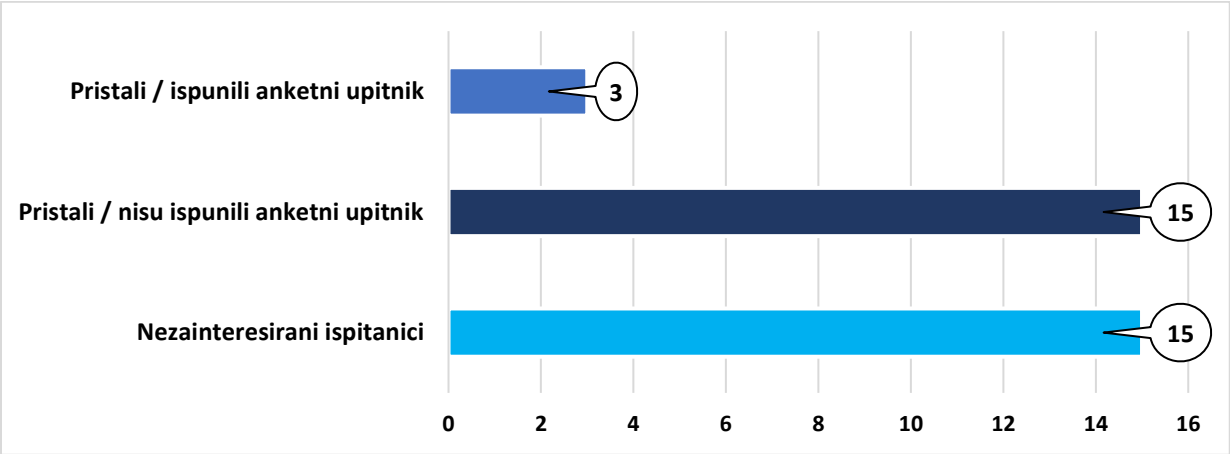
Stvarna imena kupaca nisu napisana, nego su imenovani skraćenicama kako bi se zaštitila sama ideja projekta. Grafički prikaz 3. prikazuje strukturu potencijalnih kupaca prema zemlji u kojoj se nalazi sjedište kupca.

Grafički prikaz 3. Struktura odabranih potencijalnih kupaca prema zemlji podrijetla

Izvor: Izrada autora

Na grafičkom prikazu 3. interpretiran je broj kontaktiranih vlasnika maloprodajnih trgovina u Sloveniji, pristalih na ispunjavanje anketnog upitnika; onih koji su upitnik prema dogovoru doista i ispunili te broj nezainteresiranih ispitanika koji nisu izrazili spremnost na sudjelovanje u anketnom istraživanju u svrhu realizacije projekta. U sljedećem grafikonu prikazana je spremnost potencijalnih kupaca iz Slovenije na sudjelovanje u anketnom istraživanju za potrebe realizacije projekta.

Grafikon 4. Spremnost potencijalnih kupaca iz Slovenije na sudjelovanje u anketnom istraživanju za potrebe realizacije projekta

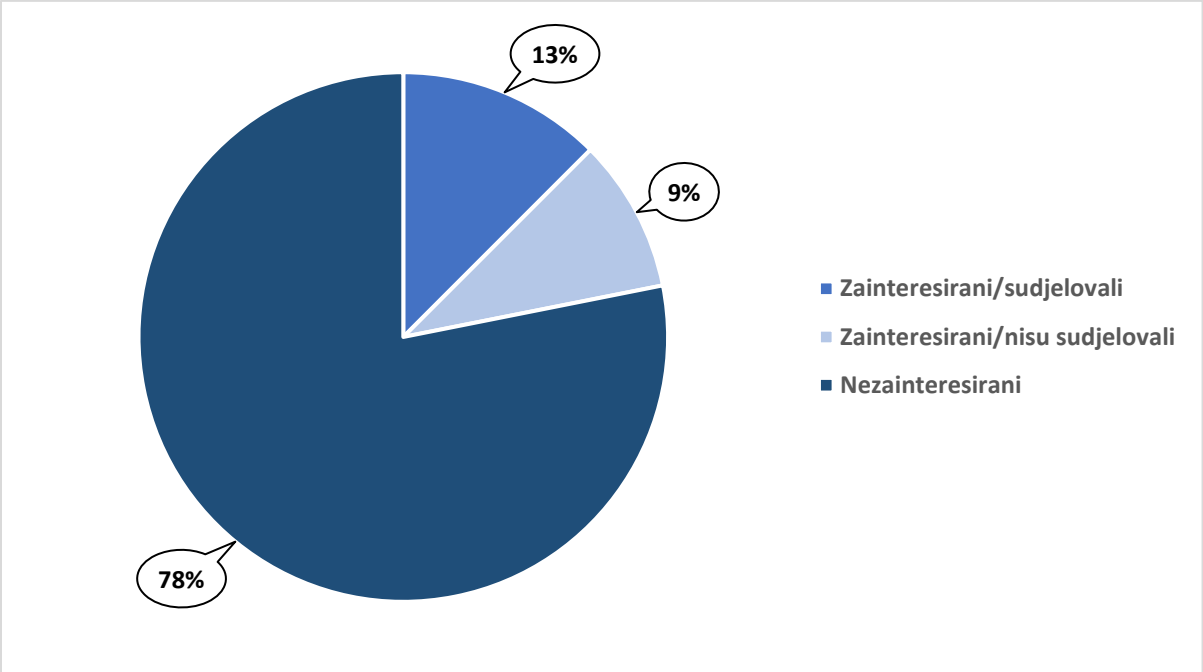


Izvor: Izrada autora

Od ukupno 33 kontaktirana vlasnika maloprodajnih trgovina u Sloveniji, za ispunjavanje anketnog upitnika spremnost je izrazilo 18 ispitanika od kojih je upitnik doista i ispunilo svega troje kontaktiranih aktera. Preostalih 15 ispitanika u konačnici nisu iskazali interes i volju za sudjelovanje u anketnom istraživanju. Ostalih 27 nisu se javljali na pozive.

Grafički prikaz 5. prikazuje spremnost vlasnika maloprodajnih trgovina u Italiji za ispunjavanje anketnog upitnika za potrebe realizacije projekta.

Grafikon 5. Spremnost telefonski kontaktiranih potencijalnih kupaca iz Italije na sudjelovanje u anketnom istraživanju za potrebe realizacije projekta

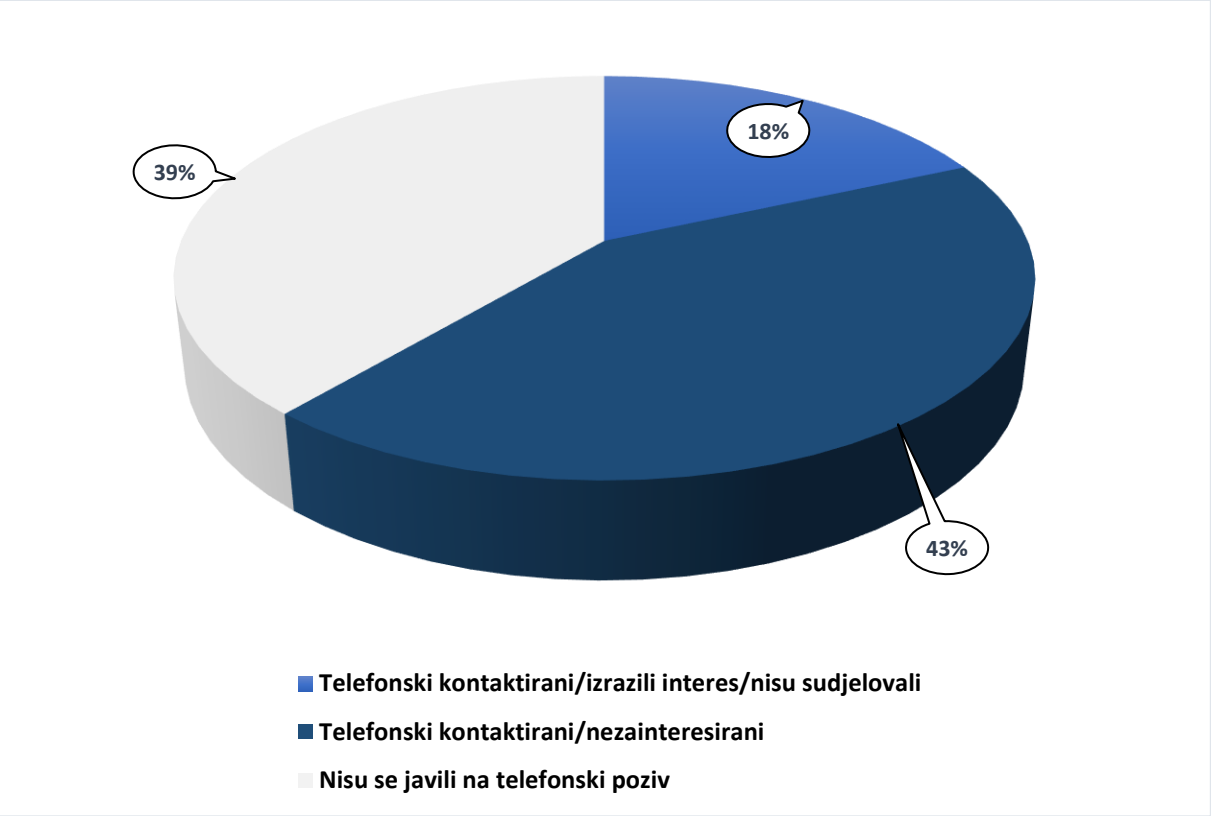


Izvor: Izrada autora

Od ukupno 32 kontaktiranih ispitanika iz Italije, sedmero ispitanika iskazalo je interes za sudjelovanjem u anketnom istraživanju putem online upitnika, u svrhu realizacije projekta, od kojih je četvero pristalo s voditeljem dogovoriti sastanak u mjestima obitavanja (13%), a preostalo troje (9%) prvobitno zainteresiranih, u konačnici nisu ispunili dostavljene online anketne upitnike. 25 ispitanika (78%) voditelj je bezuspješno pokušavao kontaktirati u nekoliko navrata te im je naposljetku putem e-maila dostavljen i anketni upitnik, no nisu ga ispunili. Ostalih 38 nisu odgovorili na niti jedan poziv.

Na grafikonu 6. prikazan je angažman ispitanika, vlasnika maloprodajnih trgovina u Njemačkoj glede sudjelovanja u anketnom istraživanju u svrhu realizacije suradnje s posredničkim poduzećem.

Grafikon 6. Spremnost potencijalnih kupaca iz Njemačke na sudjelovanje u anketnom istraživanju za potrebe realizacije projekta

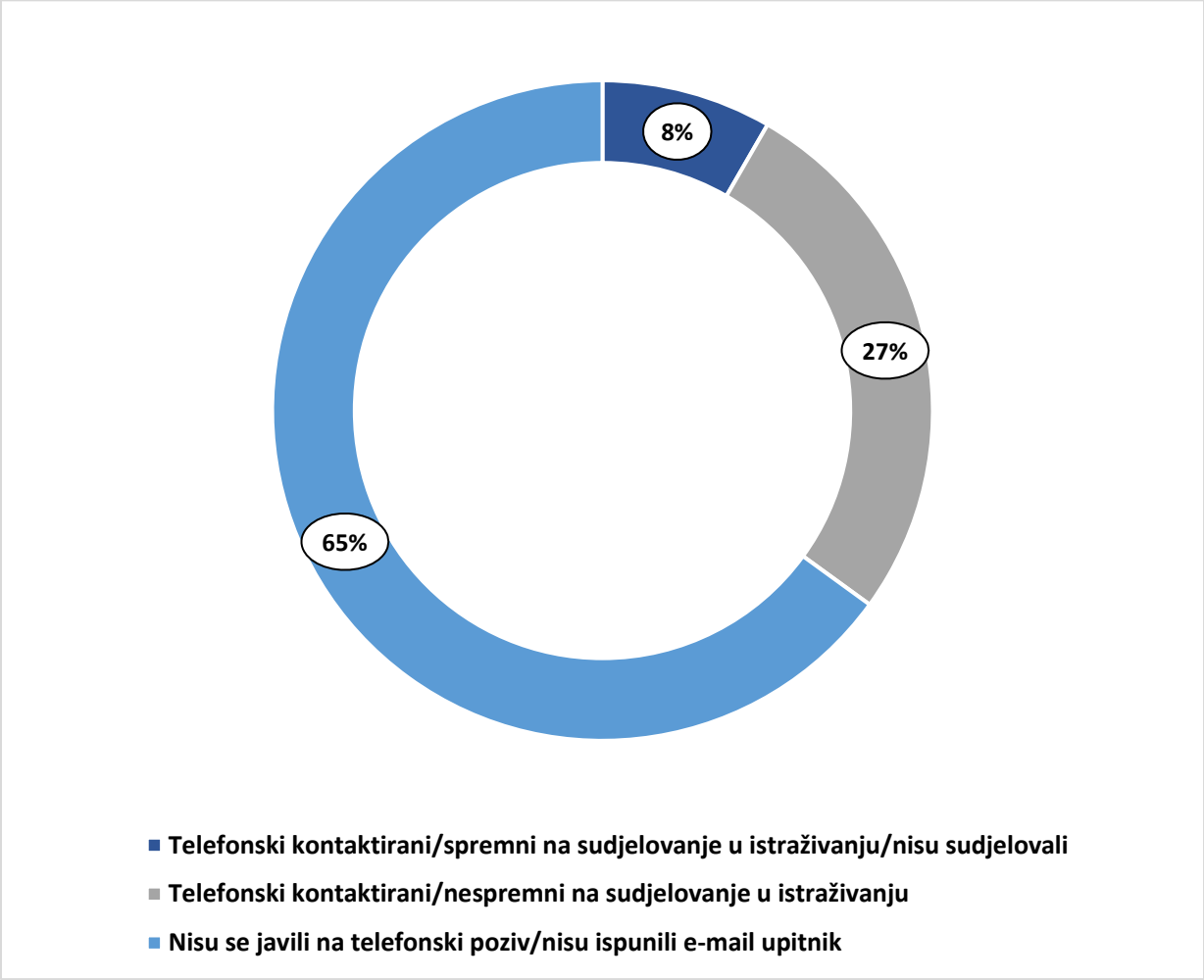


Izvor: Izrada autora

Od ukupno 50 potencijalnih ispitanika iz Njemačke, 31 ispitanik javio se na telefonski poziv, od kojih je svega 9 (18%) ispitanika izrazilo interes za sudjelovanje u anketnom istraživanju, no upitnik nisu ispunili. Preostalih 19 (43%) ispitanika nije se javljalo na opetovane telefonske pozive niti su ispunili naknadno dostavljen online anketni upitnik.

Grafički prikaz 7. prikazuje interes ispitanika iz Austrije za sudjelovanjem u anketnom istraživanju za potrebe realizacije projekta.

Grafikon 7. Interes potencijalnih kupaca iz Austrije za sudjelovanje u anketnom istraživanju za potrebe realizacije projekta

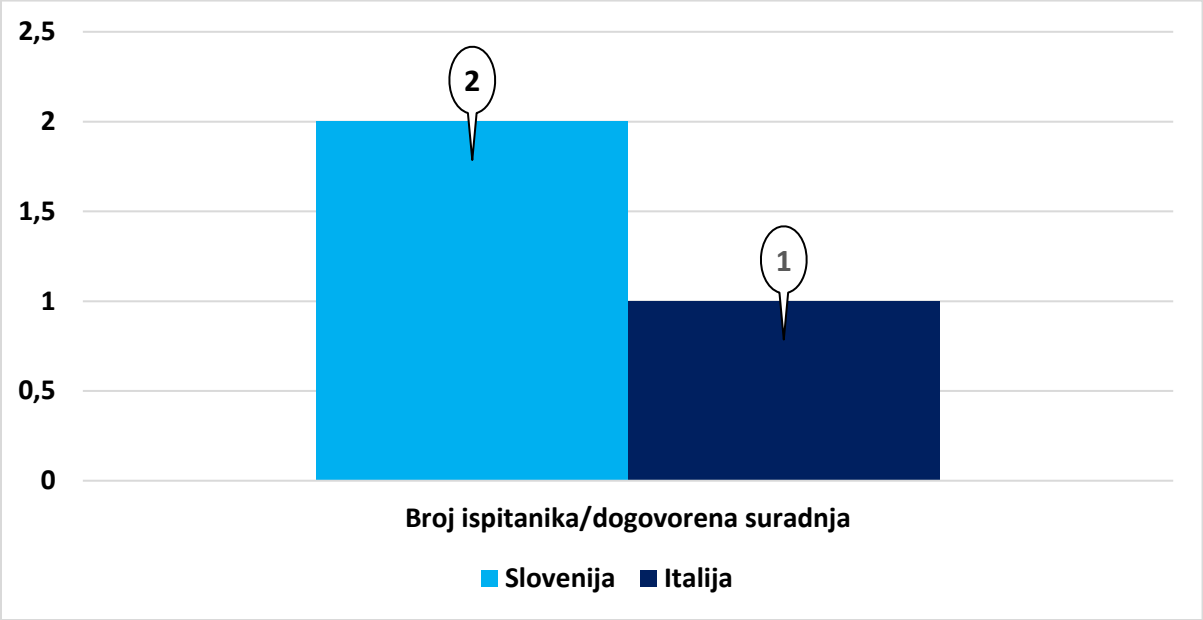


Izvor: Izrada autora

Od ukupno 60 ispitanika, vlasnika maloprodajnih trgovina iz Austrije, 21 je odgovorilo na telefonski poziv, od čega je svega 5 iskazalo spremnost na sudjelovanje u anketnom istraživanju u svrhu realizacije projekta, no naposljetku u istom nije sudjelovalo (8%). Preostalih 39-ero ispitanika (65%) više se puta nije javilo na telefonske pozive niti pokazalo interes ispunjavanjem naknadno poslanog online anketnog upitnika.

Grafikon 8. prikazuje postotak ispitanika s kojima je dogovorena suradnja.

Grafikon 8. Broj vlasnika maloprodajnih trgovina s kojima je zaključen ugovor o suradnji



Izvor: Izrada autora

Od ukupno 240 izabranih vlasnika maloprodajnih trgovina, voditelj projekta uspješno je telefonski kontaktirao 117 vlasnika od kojih je svega troje ispitanika izrazilo motivaciju i interes za suradnjom; dva ispitanika iz Slovenije i jedan iz Italije.

U tablici 9. prikazano je kako su kupci angažirani i koji njihov željeni angažman ubuduće.

Tablica 9. Matrica angažmana kupaca

Naziv/Ime	Nezainteresiran	Negativan	Neutralan	Pozitivan	Angažiran
Aroma				C	D
Del N.		C		D	
Margh	C		D		
Re	C		D		
Ros	C		D		
Suza	C		D		
Zal				C	D

Izvor: Izrada autora prema Roeder, T. (2017): Managing project Stakeholders, Wiley, New York.

Maloprodajna trgovina Aroma zainteresirana je za suradnju te je pozitivna, iz razloga što voditelj trgovine posjeduje odgovarajući stupanj osviještenosti o sve većem značaju bezglutenskih proizvoda za prevenciju različitih oboljenja i saniranju štetnih učinaka i posljedica industrijski proizvedenih namirnica upitne kakvoće, te je nakon nekoliko razgovora i isprobavanja proizvoda postao angažiran.

Tijekom dogovorenog sastanka, vlasnik maloprodajne trgovina Del N pokazivao je određenu razinu zabrinutosti glede kvalitete proizvoda te je bio negativan. Veći dio njegovih poslovnih angažmana uključuje talijanske proizvođače, no nakon što su mu dostavljeni testeri proizvoda postao je pozitivan za ostvarivanje suradnje.

Kupci Margh, Re, Ros i Suza u ovom trenutku, nezainteresirani su za bilo kakav oblik suradnje jer su u potpunosti zadovoljni svojim postojećim proizvođačima. Daljnjom komunikacijom, organiziranjem posjeta proizvođačima i različitih evenata i domjenaka, pokušat će se promijeniti stav i percepcija o kvaliteti proizvoda.

Vlasnik maloprodajne trgovine Zal nema nikakve nedoumice glede dogovaranja suradnje te je od početka pozitivan. Također su mu dostavljeni testni proizvodi koje može prezentirati svojim kupcima te tako istražiti njihove preferencije i naposljetku nakon uvjeravanja u kvalitetu proizvoda postao je angažiran.

5.5. Ključne interesno-utjecajne skupine

Uzevši u obzir, potrebe i preferencije kupaca kao i interese proizvođača, izvršena je selekcija i odabir proizvođača za realizaciju projekta.

Odabrani proizvođači su sljedeći:

- Kozmetika/Tartufi
- Eko maslinovo ulje
- Šafran začin
- Eko pivo
- Eko konoplja

Proizvođač Kozmetika/Tartufi i proizvođač eko konoplja odabrani su iz razloga jer s jedne strane, u svom proizvodnom asortimanu posjeduju proizvode vrhunske kvalitete, dok s druge strane, posjeduju potencijal širenja proizvodnih kapaciteta sukladno potrebama kupaca i povećanoj potražnji za bezglutenskim proizvodima. Ovi

su proizvođači pristali na suradnju, deklarirajući svoje proizvode kao proizvode bez glutena i pristavši na označavanje istih etiketom s logom projekta.

Proizvođač Eko maslinovo ulje također proizvodi proizvode visoke kakvoće, no posjeduje vrlo malu sposobnost povećanja razine proizvodnje zbog prirode posla koja zahtijeva pripremu minimalnog trajanja 6 godina. Unatoč malim proizvodnim kapacitetima, dogovorena je suradnja i način dodjele adekvatne provizije voditelju projekta.

Proizvođač Šafran začin potpisao je ugovor o suradnji, deklarirao proizvode kao proizvode bez glutena te pristao na označavanje istih etiketom s logom projekta. Međutim, suradnja je odgođena na rok od godinu dana zbog manjih proizvodnih kapaciteta kojim se mogu zadovoljiti tek potrebe postojećih kupaca. Iduće godine, proizvođač namjerava investirati u širenje svojih kapaciteta te sukladno tome i povećanje količine proizvodnje.

Osim zbog izvrsnosti svog proizvoda, proizvođač Eko pivo pogodan je za realizaciju ciljeva projekta jer je pristao proizvoditi eko piva bez glutena pomoću enzima koji neutraliziraju gluten.

Fundamentalan razlog odabira prethodno navedenih proizvođača svakako je determiniran njihovom vlastitom željom za širenjem na nova tržišta, povećanjem razine prodaje i profitabilnosti, unaprjeđenjem kvalitete proizvoda te postizanja veće prepoznatljivosti svojih brendova.

U kontekstu odabira optimalnih kupaca, dogovorena je suradnja s maloprodajnim trgovinama Aroma i Zala iz Slovenije koji u svom prodajnom asortimanu posjeduju posve prirodne prehrambene proizvode kao i organsku kozmetiku te s maloprodajnom trgovinom Del N iz Italije koja trenutno prodaje isključivo prirodnu kozmetiku. Sva 3 kupca iskazala su osobit interes za suradnju, pritom kao glavni razlog navodeći kvalitetu koja će, zbog svoje posebnosti, maloprodajnim trgovinama omogućiti pridobivanje određenih ciljnih skupina potrošača i ulazak u nove tržišne utakmice.

U tablici 10. prikazana je kompatibilnost proizvođača i kupaca.

Tablica 10. Kompatibilnost proizvođača i kupca

BROJ I NAZIV PROIZVOĐAČA		OZNAKA I NAZIV KUPCA		
		A	B	C
		Aroma	Del N	Zala
1.	Kozmetika/Tartufi	X	X	X
2.	Eko maslinovo ulje	X		X
3.	Šafran začin	X		
4.	Eko Konoplja	X		X
5.	Eko pivo	X		

Izvor: Izrada autora

Kupac Aroma jednako je zainteresiran za proizvode svih proizvođača te ih je spreman platiti prije isporuke i nastaviti suradnju.

Kupac Del N pokazao je zanimanje isključivo za kozmetičke proizvode te je stoga kompatibilan samo s proizvođačem koji proizvodi Kozmetiku/tartufe.

Kupac Zala zainteresiran je za kozmetičke proizvode, ekološko maslinovo ulje i proizvode od konoplje, te je stoga dogovorena suradnja s prethodno odabranim proizvođačima tih kategorija.

Tablica 11. prikazuje što treba uskladiti između kupca i proizvođača kako bi transakcije funkcionirale.

Tablica 11. Tablica usklađenosti - upravljanja očekivanjima

Interesno utjecajna skupina 1,2,3,4,5A	
OPIS:	Kupac i proizvođači su kompatibilni po proizvodima
POTREBNO USKLADITI:	Uvjeriti se u kvalitetu proizvoda i projekta
SLJEDEĆI KORAK:	Poslati kupcu testere proizvoda i razgovarati o projektu i iskustvu proizvođača.
Interesno utjecajna skupina 1B	
OPIS:	Kupac i proizvođač su kompatibilni po proizvodima
POTREBNO USKLADITI:	Način plaćanja i uvjeriti kupca u kvalitetu proizvoda
SLJEDEĆI KORAK:	Dogovoriti sa proizvođačima način i osiguranje plaćanja. Poslati kupcu testere proizvoda
Interesno utjecajna skupina 1,2,4C	
OPIS:	Kupac i proizvođač su kompatibilni po proizvodima
POTREBNO USKLADITI:	Način plaćanja i uvjeriti kupca u kvalitetu proizvoda
SLJEDEĆI KORAK:	Dogovoriti sa proizvođačima način i osiguranje plaćanja. Poslati kupcu testere proizvoda

Izvor: Izrada autora

Iz tabličnog prikaza 11. razvidno je da je kupac Aroma kompatibilan sa svim proizvođačima jer mu kvalitativno i cjenovno u potpunosti odgovaraju, iako su inicijalno postojala pojedina sporna pitanja glede zahtjeva kvalitete. Naime, tek nakon što se, po kušanju testnih proizvoda i primjeni testera, vlasnik Arome uvjerio u neupitnu kvalitetu proizvoda, prihvatio je daljnju suradnju.

Odjeljak tablice u kojem je prikazana interesno-utjecajna skupina 1B prikazuje kako je kupac Del N kompatibilan s proizvođačem koji proizvodi kozmetiku. Bilo je neophodno dogovoriti mogućnost plaćanja s odgodom te uvjeriti kupca u kvalitetu proizvoda. Nakon testiranja proizvoda, postignut je dogovor glede iznosa prve narudžbe koji ne smije biti veći od 1.000,00 €.

Odjeljak tablice s prikazanom interesno-utjecajnom skupinom 1,2,4C implicira na zaključak o kompatibilnosti kupca Zala sa proizvođačima koji proizvode kozmetiku, tartufe, ekološko maslinovo ulje te proizvode od konoplje. Također je dogovorena mogućnost plaćanja s odgodom i maksimalni iznos prve narudžbe od 1.000,00 €. Kupcu su poslani testeri te se uvjerio u kvalitetu proizvoda.

5.5.1. Analiza interesa proizvođača prirodnih proizvoda

Tablica 12. prikazuje development plan za proizvođače kako bi se na jednom mjestu definirali problemi koje treba rješiti kod proizvođača, odgovorna osoba za riješavanje problema i vremenski rok.

Tablica 12. Development plan za proizvođače

Stakeholder/Uloga	Problem	Akcija	Odgovornost	Vremenski rok
Kozmetika/Tartufi	1. Deklaracija bez glutena	1. Pronalazak zakonskih okvira kako deklarirati bez glutena	1. Voditelj projekta	1. Do 01.03.2024.
	2. 2 sastojka sadrže gluten	2. Promijeniti 2 navedena sastojka	2. Proizvođač	2. Do 20.03.2024.
Eko maslinovo ulje	1. Povećati proizvodnju	1. Naći novi teren za sadnju dodatnih sadnica kako bi se zadovoljila potražnja	1. Proizvođač	1. Do kraja 2024.
	2. Dogovoriti zadovoljavajući postotak za voditelja projekta	2. povećati cijenu proizvoda kako bi e zadovoljio postotak za voditelja projekta	2. Voditelj projekta	2. Do 01.04.2024.
Šafran začin	1. Povećati proizvodnju	1. Posaditi više lukovica šafrana	1. Proizvođač	1. Do 15.09.2024.
Eko konoplja	1. Deklaracija bez glutena	1. Pronalazak zakonskih okvira kako deklarirati bez glutena	1. Voditelj projekta	1. 02.03.2024
	2. Kontaminacija konoplje sa pšenicom	2. Temeljita dezinfekcija kombajna	2. Proizvođač	2. Svaki put nakon što ožanje pšenicu i ponovno prije konoplje
Eko pivo	1. Deklaracija bez glutena	1. Pronalazak zakonskih okvira kako deklarirati bez glutena	1. Voditelj projekta	1. 10.03.2024.
	2. Proizvodnja eko piva bez glutena	2. Pronalazak enzima koji neutraliziraju gluten te eksperimentiranje sa istima	2. Proizvođač	2. 30.04.2024.
	3. Vrijeme proizvodnje kako bi se održalo stanje zaliha	3. Dogovoriti i ugovoriti prodajne količine unaprijed barem 6 mjeseci	3. Voditelj projekta	3. 30.07.2024.

Izvor: Izrada autora prema Miller, D., Oliver, M. (2015): Engaging Stakeholders for Project Success. *PMI White Paper*.

Prema tabličnom prikazu 12., identificirano je 2 ključna problemska pitanja proizvođača Kozmetika/Tartufi. Prvo pitanje odnosi se na pronalazak odgovarajućeg načina deklariranja proizvoda bez glutena, a drugo pitanje u svezi je sa saznanjem da 2 sastojka koje ovaj proizvođač koristi u svojoj proizvodnji sadrže gluten. Za rješavanje prvog problemskog pitanja odgovoran je voditelj projekta koji je i pronašao zakonski okvir za deklariranje proizvoda koji ne sadrže gluten, dok je za pronalazak

odgovarajućeg rješenja za drugo problemsko pitanje, zadužen sam proizvođač koji je naposljetku pronašao 2 zamjenska sastojka koja ne sadrže gluten. Tako su oba zadatka uspješno završena u zadanom vremenskom roku.

Kod proizvođača ekološkog maslinovog ulja, identificirani su problemi povećanja razine prodaje i izdvajanje određene provizije voditelju projekta u vidu postotka od prodajne cijene. Odgovornost za iznalaženje odgovarajućeg rješenja za prvi problem leži na proizvođaču koji je do kraja tekuće godine primoran pronaći novi teren za sadnju stabala maslina. Odgovornost za rješavanje drugog problema jest na voditelju projekta koji je u pregovaranju sa proizvođačem pronašao primjereno rješenje u zadanom vremenskom roku na način da se prodajna cijena proizvoda povisi za dogovoreni postotak provizije.

Proizvođaču začina šafrana jedini problem predstavlja povećanje razine proizvodnje. Stoga će se prodaja njihovog proizvoda odgoditi za sljedeću godinu, a do 15. rujna 2024. godine, proizvođač ima zadatak posaditi dvostruko više sadnica.

Proizvođač eko konoplje kao ključne probleme navodi pronalazak zakonskih rješenja za deklariranje proizvoda i kontaminaciju konoplje sa pšenicom, jer s istim kombajnom žanje pšenicu i konoplju. Za rješavanje prvog problema nadležan je voditelj projekta koji je isti riješio u zadanom roku iznalaženjem zakonitog načina za deklariranje proizvoda, no odgovornost za rješavanje problematike kontaminacije, leži na proizvođaču zbog čega je u konačnici postignut dogovor da će svaki put poslije skupljanja pšenice i prije skupljanja konoplje temeljito dezinficirati i oprati kombajn.

Kao jedan od ključnih problema proizvođača ekološkog piva, kao i kod ostalih proizvođača, identificiran je pronalazak odgovarajućeg, zakonski prihvatljivog načina za deklariranje bezglutenskih proizvoda, no posredstvom voditelja projekta isti je uspješno riješen u zadanom roku. Kao drugi ključan problem ovog proizvođača navodi se proizvodnja eko piva bez glutena bez povećanja troška nabave sirovina, no riješen je na način da je proizvođač pronašao enzime koji neutraliziraju štetne učinke glutena. Za treći identificiran problem odgovoran je voditelj projekta koji barem 6 mjeseci prije isporuke mora ugovoriti prodajne količine kako bi se pravovremeno osigurala proizvodnja potrebnih količina proizvoda. Navedeni problem za veće količine proizvodnje piva odgovoran je voditelj projekta koji mora dva mjeseca unaprijed dogovoriti količine prodaje piva sa kupcima kako bi se na vrijeme stiglo proizvesti dovoljne količine.

5.5.2. Analiza interesa kupaca u sklopu maloprodajnih trgovina u Europi

U tablici 13. napravljen je development plan za kupce kako bi se kao i kod proizvođača na jednom mjestu definirali problemi koje treba riješiti kod kupaca, odgovorna osoba za rješavanje problema i vremenski rok.

Tablica 13. Development plan za kupce

Stakeholder/Uloga	Problem	Akcija	Odgovornost	Vremenski rok
Aroma	Nepovjerenje u kvalitetu proizvoda i proizvođača	Poslati testere proizvoda i razgovarati sa proizvođačima	Voditelj projekta i proizvođači	1.5.2024
Del N	Nepovjerenje u kvalitetu proizvoda i plačanje unaprijed	Poslati testere proizvoda i dogovoriti sa proizvođačima odgodu plačanja	Voditelj projekta i proizvođač	1.5.2024
Zala	Nepovjerenje u kvalitetu proizvoda i plačanje unaprijed	Poslati testere proizvoda i dogovoriti sa proizvođačima odgodu plačanja	Voditelj projekta i proizvođači	1.5.2024

Izvor: Izrada autora prema Miller, D., Oliver, M. (2015): Engaging Stakeholders for Project Success. *PMI White Paper*.

Kupac Aroma, kao jedini problem identificirao je nepovjerenje u kvalitetu proizvoda i samih proizvođača, no nakon testiranja proizvoda i konstruktivnog razgovora s proizvođačima, problem je uspješno riješen u zadanom roku. Odgovornost za rješavanje navedene problematike bila je na voditelju projekta i proizvođačima.

Kupac Del N, kao ključna problemska pitanja naveo je nepovjerenje u kvalitetu proizvoda i mogućnost plaćanja s odgodom. Oba problema su uspješno riješena na način da mu je, kao i drugim zainteresiranim kupcima, pružena mogućnost testiranja proizvoda i dogovorena odgoda plaćanja do maksimalnog iznosa od 1.000,00 eur.

Kupac Zala navodi identične probleme kao i kupac Del N koje su voditelj projekta i proizvođači uspješno riješili u zadanom vremenskom roku.

5.6. Upravljanje odnosima s interesno-utjecajnim skupinama

U tablici 14. napravljen je registar interesno-utjecajnih skupina gdje su na jednom mjestu opisani kontakti, njihovi glavni zahtjevi, razina utjecaja i njihova očekivanja.

Tablica 14. Registar interesno-utjecajnih skupina

Ime	Uloga	Razina utjecaja	Očekivanja	Kontakt	Lokacija	Glavni zahtjevi
Kozmetika/Tartufi	Proizvođač	Velika	Pouzdanost, točnost, pravovremenost i točnost u proslijeđivanju informacija, iskrenost i profesionalnost	Email i telefonski broj	Buzet	Točno i pravovremeno prenijeti informacije te održavati pozitivan ugled
Eko maslinovo ulje	Proizvođač	Niska	Pouzdanost, točnost, pravovremenost i točnost u proslijeđivanju informacija, iskrenost i profesionalnost	Email i telefonski broj	Motovun	Točno i pravovremeno prenijeti informacije te održavati pozitivan ugled
Šafran začin	Proizvođač	Srednja	Pouzdanost, točnost, pravovremenost i točnost u proslijeđivanju informacija, iskrenost i profesionalnost	Email i telefonski broj	Pazin	Točno i pravovremeno prenijeti informacije te održavati pozitivan ugled
Eko konoplja	Proizvođač	Srednja	Pouzdanost, točnost, pravovremenost i točnost u proslijeđivanju informacija, iskrenost i profesionalnost	Email i telefonski broj	Pazin	Točno i pravovremeno prenijeti informacije te održavati pozitivan ugled
Eko pivo	Proizvođač	Velika	Pouzdanost, točnost, pravovremenost i točnost u proslijeđivanju informacija, iskrenost i profesionalnost	Email i telefonski broj	Pula	Točno i pravovremeno prenijeti informacije te održavati pozitivan ugled
Aroma	Kupac	Velika	Profesionalan odnos te dobra suradnja i komunikacija. Kvaliteta proizvoda	Email i telefonski broj	Ljubljana	Profesionalnost i kavaliteta proizvoda
Del N	Kupac	Velika	Iskrenost, poštenje, točnost i organiziranost	Email i telefonski broj	Udine	Točnost i odgoda plaćanja
Zala	Kupac	Velika	Ažurnost i javljanje o novostima	Email i telefonski broj	Ljubljana	Odgoda plaćanja. Informiranje o novostima

Izvor: Izrada autora

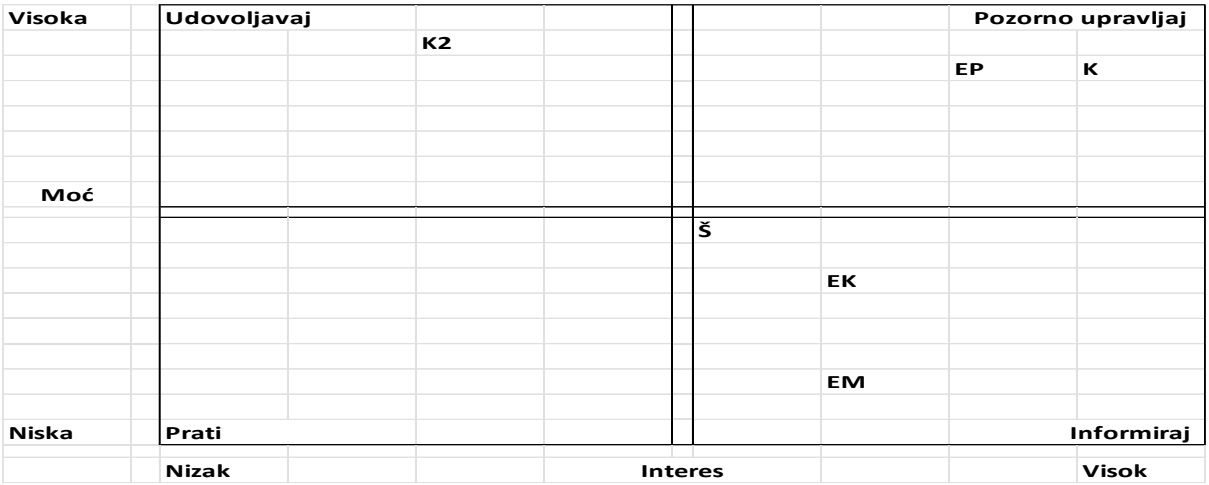
U registru interesno-utjecajnih skupina svi proizvođači imaju ista očekivanja i temeljne zahtjeve od voditelja projekta, napose iz razloga jer voditelj projekta, izuzev navedenih, nema druge obveze prema proizvođačima. Također, projekt je tek u začetku i pojedini proizvođači ne posjeduju iskustvo u prodaji svojih proizvoda izvan granice domicilnih zemalja pa zbog toga trenutno nemaju nikakva druga kvantitativna očekivanja. Proizvođač kozmetika/tartufi ima veliku razinu utjecaja jer je jedini koji proizvodi takve proizvode te je stoga potrebno na njega obratiti veću pozornost.

Proizvođač koji proizvodi eko maslinovo ulje posjeduje nisku razinu utjecaja budući da u Istri postoji čitav niz zamjenskih proizvođača koji u jednakoj mjeri posjeduju i cjenovno i kvalitativno prihvatljiv proizvodni asortiman. Proizvođač začina šafrana i proizvođač eko konoplje imaju srednju razinu utjecaja jer u bližem okruženju postoji još nekoliko proizvođača koji proizvode identične proizvode. Proizvođač eko piva ima veliku razinu utjecaja jer je jedini ekološki proizvođač piva koji je voljan proizvesti pivo bez glutena. Svim proizvođačima s kojima je dogovorena suradnja, kao najbolji način komunikacije odgovara komunikacija e-mailom i telefonom. Kontakti nisu napisani kako bi se zaštitio sam projekt s relevantnim informacijama.

U kontekstu razmatranja utjecaja kupaca, može se uočiti da svi posjeduju veliku razinu utjecaja. Razlog tome ogleda se u činjenici da isti u ovom trenutku predstavljaju jedine kupce što implicira na zaključak da čine svojevrstan temelj i preduvjet realizacije projekta. Svi kupci izrazili su želju za e-mail načinom komunikacije i eventualno, u hitnim situacijama telefonom. Maloprodajna trgovina Aroma iz Ljubljane očekuje profesionalan odnos, kvalitetnu komunikaciju, dobru profesionalnu suradnju te visoku kvalitetu proizvoda. Maloprodajna trgovina Del N iz Udina očekuje iskrenost, poštenje, točnost i organiziranost. Kao glavni zahtjevi identificirani su točnost i mogućnost odgode plaćanja. Kupac Zala očekuje ažurnost i dostavu pravovremenih informacija o relevantnim novostima kako bi u optimalnom trenutku mogao unaprijediti svoju ponudu. Kao temeljne zahtjeve naveo je mogućnost odgode plaćanja i informiranje o novostima.

Na slici 3. ilustrirana je rešetka moći/interesa, kako bismo znali tko ima koliku moć i interes na projektu.

Slika 3. Rešetka moći/interesa



Izvor: Izrada autora prema MBA Knowledge Base (2014): Stakeholder Analysis – Stakeholder Power and Interest Mapping, dostupno na https://www.mbaknol.com/strategic-management/stakeholder-analysis-stakeholder-power-and-interest-mapping/ (pristupljeno 10.04.2024.)

Slovna oznaka K, prikazana na slici 3. predstavlja proizvođača kozmetike i tartufa, dok slovna oznaka EP predstavlja proizvođače ekološkog piva. Zbog tržišne niše, odnosno proizvodnje proizvoda koji nemaju velik broj potencijalnih konkurenata, ovi proizvođači imaju visoku razinu interesa i moći na projektu te s njima treba pozorno upravljati i održavati kvalitetne odnose. Oznakom Š imenovan je proizvođač šafrana, dok je oznakom EK imenovan proizvođač ekološke konoplje. Ovi proizvođači posjeduju srednju razinu moći i interesa te ih je dovoljno informirati u prodajnim transakcijama. EM je proizvođač ekološkog maslinovog ulja i posjeduje nižu razinu moći. Svi proizvođači kao takvi imaju zadovoljavajuću razinu interesa većim dijelom zbog želje za generiranjem veće razine profita.

U kontekstu razmatranja moći utjecaja i razine interesa kupaca koji su na slici 3. grupno označeni oznakom K2, valja uočiti da posjeduju visoku moć utjecaja te srednje niski interes. Visoka moć utjecaja svih kupaca determinirana je činjenicom da u ovom trenutku predstavljaju jedine kupce te im je u svrhu realizacije projekta, neophodno udovoljavati koliko god je to objektivno moguće. Srednje niski interes imaju zato jer ni na koji način njihov opstanak na tržištu nije uvjetovan realizacijom projekta, već im projekt služi kao prilika za zadobivanje nove ciljne skupine potrošača koji ne žele konzumirati gluten. U tablici 15. opisani su poželjni načini komunikacije interesno-utjecajnih skupina, koliko često i kada žele komunicirati.

Tablica 15. Dio Komunikacijskog plana

Ime	Kontakt	Uloga	Učestalost komunikacije	Format i željeni način komunikacije	Napomena
Kozmetika/Tartufi	Email i telefonski broj	Proizvođač	Česta: kod narudžbe, promjene narudžbe, plaćanja, dostave i preuzimanja, povratna informacija od kupaca, prema potrebi.	Email - standardna komunikacija. Telefon - hitnoća	Narudžba: 7 dana prije isporuke. Promjena narudžbe: isti dan. Povratna informacija od kupaca: 2 dana nakon saznanja.
Eko maslinovo ulje	Email i telefonski broj	Proizvođač	Česta: kod narudžbe, promjene narudžbe, plaćanja, dostave i preuzimanja, povratna informacija od kupaca, prema potrebi.	Email - standardna komunikacija. Telefon - hitnoća	Narudžba: 3 dana prije isporuke. Promjena narudžbe: isti dan. Povratna informacija od kupaca: 3 dana nakon saznanja.
Šafran začin	Email i telefonski broj	Proizvođač	Česta: kod narudžbe, promjene narudžbe, plaćanja, dostave i preuzimanja, povratna informacija od kupaca, prema potrebi.	Email - standardna komunikacija. Telefon - hitnoća	Narudžba: 7 dana prije isporuke. Promjena narudžbe: isti dan. Povratna informacija od kupaca: 3-4 dana nakon saznanja.
Eko konoplja	Email i telefonski broj	Proizvođač	Česta: kod narudžbe, promjene narudžbe, plaćanja, dostave i preuzimanja, povratna informacija od kupaca, prema potrebi.	Email - standardna komunikacija. Telefon - hitnoća	Narudžba: 7 dana prije isporuke. Promjena narudžbe: isti dan. Povratna informacija od kupaca: 3-4 dana nakon saznanja.
Eko pivo	Email i telefonski broj	Proizvođač	Česta: kod narudžbe, promjene narudžbe, plaćanja, dostave i preuzimanja, povratna informacija od kupaca, prema potrebi.	Email - standardna komunikacija. Telefon - hitnoća	Narudžba: 30 dana prije isporuke. Promjena narudžbe: isti tren. Povratna informacija od kupaca: 3-4 dana nakon saznanja.
Aroma	Email i telefonski broj	Kupac	Česta: kod narudžbe, promjene narudžbe, plačanja, dostave i preuzimanja, prema potrebi.	Email . Standardna komunikacija	Narudžba: zaprimanje u roku od 3 dana. Promjena narudžbe: isti dan. Preuzimanje: isti dan. Plaćanje: 2 dana nakon narudžbe.
Del N	Email i telefonski broj	Kupac	Česta: kod narudžbe, promjene narudžbe, plačanja, dostave i preuzimanja, prema potrebi.	Email . Standardna komunikacija	Narudžba: zaprimanje u roku od 3 dana. Promjena narudžbe: isti dan. Preuzimanje: isti dan. Plaćanje: 30 dana nakon isporuke
Zala	Email i telefonski broj	Kupac	Česta: kod narudžbe, promjene narudžbe, plačanja, dostave i preuzimanja, prema potrebi.	Email . Standardna komunikacija	Narudžba: zaprimanje u roku od 3 dana. Promjena narudžbe: isti dan. Preuzimanje: isti dan. Plaćanje: 30 dana nakon isporuke

Izvor: Izrada autora prema MacKay, J., „The Essential Guide to Writing a Project Communication Plan: What It Is and Why You (Actually) Need One, Planio, 2020, https://plan.io/blog/communication-plan/ (pristupljeno: 01.04.2024)

Kao što se vidi iz komunikacijskog plana, svi proizvođači imaju jako slične preferencije glede frekventnosti komunikacije, željenog formata, tj. načina komunikacije i isticanja napomena. Razlog tome ogleda se u činjenici da je sa svim proizvođačima dogovoren isti način suradnje. Češću komunikaciju zahtijevaju u sljedećim situacijama: prilikom narudžbe, promjene narudžbe, plaćanja, dostave i preuzimanja, no prema potrebi, i prilikom zadobivanja povratnih informacija od kupaca. Kao željeni način komunikacije, proizvođači su izabrali e-mail način komunikacije, izuzev u nepredviđenim hitnim situacijama kada im odgovara telefonska komunikacija.

S aspekta kupaca, valja uočiti da i su kupci izrazili želju za većom učestalošću komunikacije u istim situacijama kao i proizvođači: prilikom narudžbe, promjene narudžbe, plaćanja, dostave i preuzimanja. Kao željeni način komunikacije, determinirali su također e-mail komunikaciju. Tablica 18. prikazuje mjerenje uspješnosti komunikacijskog plana.

Tablica 16. prikaz je svih relevantnih aspekata upravljanja odnosima i očekivanjima kupaca i proizvođača na projektu.

Tablica 16. Tablica upravljanja odnosima i očekivanjima

PROIZVOĐAČI:													
Redni broj	**Ime/ naziv tvrtke**	**Trenutni angažman**	**Željeni angažman/opis željenog angažmana**	**Moć/Interes**	**Razina utjecaja/ Ovisnosti**	**Način upravljanja**	**Očekivanja**	**Motivacije**	**Problemi / Zahtjevi**	**Strategija motivacije/ Ispunjavanje očekivanja**	**Vremenski rok**	**Rješenje/Povratna informacija**	**Status**
1.	Kozmetika/Tartufi	Pozitivan	Angažiran	Velika moć i interes	Visoka razina utjecaja i ovisnosti	Pozorno upravljaj i informiraj	Pouzdanost, točnost, pravovremenost i točnost u proslijeđivanju informacija, iskrenost i profesionalnost	Rast i razvoj poslovanja	Deklaracija bez glutena/sastojci	Ispuniti očekivanja i pronaći dovoljan broj kupaca koji će dosljedno kupovati poželjan broj proizvoda	20.3.2024	Nađen način deklariranja i sastojci	Riješeno
2.	Eko Maslinovo ulje	Neutralan	Pozitivan	Niska moć i Srednje visok interes	Niska razina utjecaja i ovisnosti	Informiraj i prati	Pouzdanost, točnost, pravovremenost i točnost u proslijeđivanju informacija, iskrenost i profesionalnost	Rast i razvoj poslovanja	Povećanje proizvodnje/provizija voditelju projekta	Ispuniti očekivanja i pronaći dovoljan broj kupaca koji će dosljedno kupovati poželjan broj proizvoda	Do kraja 2024. godine	Još uvijek se traži zemljište. Dogovoren iznos i način provizije	Neriješeno
3.	Šafran začin	Neutralan	Pozitivan	Srednja moć i interes	Srednja razina utjecaja i ovisnosti	informairaj i upravljaj po potrebi	Pouzdanost, točnost, pravovremenost i točnost u proslijeđivanju informacija, iskrenost i profesionalnost	Rast i razvoj poslovanja	Povećanje proizvodnje	Ispuniti očekivanja i pronaći dovoljan broj kupaca koji će dosljedno kupovati poželjan broj proizvoda	15.9.2024	Dogovorena količina sadnje sadnice šafrana	Neriješeno
4.	Eko konoplja	Neutralan	Angažiran	Srednje niska moć i Srednje visok interes	Srednja razina utjecaja i ovisnosti	Informiraj i upravljaj	Pouzdanost, točnost, pravovremenost i točnost u proslijeđivanju informacija, iskrenost i profesionalnost	Rast i razvoj poslovanja	Deklaracija bez glutena/Kontaminacija	Ispuniti očekivanja i pronaći dovoljan broj kupaca koji će dosljedno kupovati poželjan broj proizvoda	2.3.2024	Nađen način deklariranja i dezifinkacije	Riješeno
5.	Eko pivo	Neutralan	Angažiran	Velika moć i interes	Visoka razina utjecaja i ovisnosti	Pozorno upravljaj i informiraj	Pouzdanost, točnost, pravovremenost i točnost u proslijeđivanju informacija, iskrenost i profesionalnost	Rast i razvoj poslovanja	Deklaracija bez glutena/pivo bez glutena/vrijeme proizvodnje	Ispuniti očekivanja i pronaći dovoljan broj kupaca koji će dosljedno kupovati poželjan broj proizvoda	30.4.2024 / 30.07.2024	Nađen način deklariranja, kao i proizvodnje bez glutena i dogovoren način i vrijeme naručivanja	Riješeno
KUPCI:													
Redno slovo	**Ime/ naziv tvrtke**	**Trenutni angažman**	**Željeni angažman/opis željenog angažmana**	**Moć/Interes**	**Razina utjecaja/ Ovisnosti**	**Način upravljanja**	**Očekivanja**	**Motivacije**	**Problemi / Zahtjevi**	**Strategija motivacije/ Ispunjavanje očekivanja**	**Vremenski rok**	**Rješenje/Povratna informacija**	**Status**
A	Aroma	Pozitivan	Angažiran	Visoka moć i srednje niski interes	Visoka razina utjecaja i visoka razina ovisnosti	Udovoljavaj i prati	Profesionalan odnos te dobra suradnja i komunikacija. Kvaliteta proizvoda	Povečanje kvalitetnog asortimana i profit	Nepovjerenje u kvalitetu proizvoda i dobavljača	Ispuniti očekivanja i održavati brzinu i profesionalnost u isporuci proizvoda te slušati želje	Konstantno	Poslani uzorci proizvoda i dogovoren razgovor sa proizvođačima	Riješeno
B	Del N	Negativan	Pozitivan	Visoka moć i srednje niski interes	Visoka razina utjecaja i visoka razina ovisnosti	Udovoljavaj i prati	Iskrenost, poštenje, točnost i organiziranost	Povečanje kvalitetnog asortimana i profit	Nepovjerenje u kvalitetu proizvoda i plačanje unaprijed	Ispuniti očekivanja i održavati brzinu i profesionalnost u isporuci proizvoda te slušati želje	Konstantno	Poslani uzorci proizvoda i dogovoreni načini i uvjeti plaćanja	Riješeno
C	Zala	Pozitivan	Angažiran	Visoka moć i srednje niski interes	Visoka razina utjecaja i visoka razina ovisnosti	Udovoljavaj i prati	Ažurnost i javljanje o novostima	Povečanje kvalitetnog asortimana i profit	Nepovjerenje u kvalitetu proizvoda i plačanje unaprijed	Ispuniti očekivanja i održavati brzinu i profesionalnost u isporuci proizvoda te slušati želje	Konstantno	Poslani uzorci proizvoda i dogovoreni načini i uvjeti plaćanja	Riješeno

Izvor: Izrada autora

U tabličnom prikazu 16. sumirani su svi trenutni i željeni angažmani interesno-utjecajnih skupina, njihova razina moći, interesa i utjecaja, načini upravljanja odnosima, očekivanja od voditelja projekta, faktori motivacije, identificirani problemi i njihova rješenja te status rješenja problema. Svi proizvođači imaju gotovo identična očekivanja i čimbenike motivacije u vidu zauzimanja većeg tržišnog udjela na europskom tržištu. Stoga se sva očekivanja proizvođača od voditelja mogu svesti na jedan zajednički nazivnik: omogućavanje plasiranja njihovih proizvoda diljem Europske Unije. S aspekta uspješnosti rješenja problema, problemi proizvođača u cijelosti su riješeni, izuzev proizvođača Eko maslinovo ulje koji mora udovoljiti zahtjevu projekta u vidu najma ili kupnje zemljišta poradi širenja proizvodnih kapaciteta, te proizvođača Šafran koji je za potrebe realizacije projekta primoran do rujna 2024. godine posaditi dvostruko više sadnica u odnosu na količinu sadnica koju trenutno posjeduje.

Proizvođač Kozmetika/tartufi posjeduje veliku moć utjecaja poradi čega uspješnost projekta u velikoj mjeri ovisi upravo o njemu. S jedne strane, njegov proizvodni asortiman odlikuju proizvodi neupitne kvalitete, dok s druge strane posjeduje sve proizvode koje u svom sastavu ne sadrže gluten. Bilo bi uistinu teško pronaći tako kvalitetnog proizvođača spremnog udovoljiti zahtjevima kvalitete i preferencijama kupaca. Stoga je fokus voditelja usmjeren na pozorno upravljanje međusobnim odnosom i svrsishodno pravodobno informiranje.

Proizvođač Eko maslinovo ulje koji, kako je prethodno spomenuto, mora pronaći zemljište za širenje svojih proizvodnih kapaciteta, posjeduje neznatnu moć i razinu utjecaja zbog većeg broja jednako kvalitetnih proizvođača u okruženju. Stoga ga je neophodno informirati i pratiti u bitnim pitanjima.

Proizvođači Šafran i Eko konoplja posjeduju nisku razinu moći i utjecaja jer bi u njihovom odsustvu, bilo prilično lako pronaći drugog sličnog proizvođača. Srednje visok interes za realizacijom projekta proizvođača šafrana determiniran je željom za zaradom i širenjem poslovanja na nova tržišta, dok je ista razina interesa proizvođača eko konoplje u cijelosti određena željom za 100%-tnom prodajom svojih proizvoda.

Proizvođač ekološkog piva pronašao je novi način proizvodnje piva bez glutena primjenom enzima koji neutraliziraju gluten te stoga razvija jedinstven proizvod poradi kojeg ima veliku moć i razinu utjecaja, kao i interesa u vidu želje za ostvarivanjem boljih poslovnih rezultata i probijanja na nova tržišta. Budući uspješnost realizacije projekta u velikoj mjeri ovisi o njemu, potrebno je usmjeriti fokus na kvalitetu međusobne komunikacije i cjelovito informiranje.

Svi kupci posjeduju visoku razinu moći i utjecaja te nisko-srednji interes iz razloga što uspješnost i profitabilnost samog projekta, kao što je prethodno naglašeno, u ovom trenutku ovisi o njima. Stoga im je neophodno udovoljavati u što većoj mjeri. Kao odlučujuće čimbenike motivacije, sva 3 kupca navode želju za povećanjem i diverzifikacijom svog proizvodnog asortimana te generiranjem odgovarajuće razine prihoda. Strategija motivacije za kupce podrazumijeva ispunjavanje očekivanja, profesionalnost i brzinu u isporuci proizvoda te kontinuirano praćenje njihovih preferencija.

Očekivanja od strane kupca Aroma jesu kvalitetan profesionalan odnos s voditeljem projekta i proizvođačem, dobra suradnja, odgovarajuća razina dvosmjerne komunikacije te unapređenje kvalitete proizvoda. S aspekta kupca, maloprodajne trgovine Del N, očekivanja od proizvođača podrazumijevaju iskrenost, poštenje, točnost i organiziranost te postojanje mogućnosti odgode plaćanja, dok zahtjevi kupca Zala uključuju ažurnost i pravovremenu informiranost o relevantnim novostima.

6. ZAKLJUČAK

U današnjem industrijaliziranom svijetu, riječ „uspjeh“ predstavlja jednu od najčešće rabljenih riječi, a potreba za uspješnim lansiranjem proizvoda i usluga postaje sve izražajniji čimbenik motivacije projektnog menadžmenta pojedine organizacije.

Premda je neosporno da postoji nekoliko zajedničkih preklapanja u pojmovnom određenju uspjeha projekta i upravljanja projektom, definicije navedenih pojmova međusobno se razlikuju. Dok upravljanje projektom podrazumijeva planiranje, organizaciju, praćenje i kontrolu svakog pojedinog aspekta projekta; uz pretpostavljenu motivaciju svih uključenih aktera i postizanje projektnih ciljeva na optimalan način, uspjeh projekta u velikoj će mjeri biti uvjetovan voditeljevom sposobnošću za racionalno korištenje resursa; pravovremenu, informiranu i kvalitetnu dvosmjernu komunikaciju s utjecajno-interesnim skupinama; optimalnim upravljanjem rizikom i u konačnici, prilagodbom izvedbenih zahtjeva proračunskim okvirima. Značajne promjene u gospodarskim odnosima i pojačana konkurencija u suvremenim tržišnim uvjetima, nametnule su organizacijama složene zadatke, a učinkovitost njihovog upravljanja odnosima s interesno-utjecajnim skupinama uvelike ovisi o angažmanu voditelja projekta i postizanju ravnoteže između interesa relevantnih stakeholdera. Pored volje i sposobnosti voditelja projekta za efikasno upravljanje odnosima, stavovi dionika o vrijednosti koju projekt stvara, njihove percepcije i očekivanja, izravno i neizravno snažno utječu na uspjeh ili neuspjeh projekta.

Provedena studija imala je za cilj razviti prijedloge za osiguranje učinkovite interakcije s dionicima projekta, temeljene na uspostavljanju optimalne ravnoteže interesa. Primarni fokus rada bio je u cijelosti usmjeren na istraživanje ključnih aspekata upravljanja odnosima s interesno-utjecajnim skupinama u svrhu realizacije projekta. Analiza strategija, učinaka i faktora koji doprinose uspjehu u ovom području, upućuje na sve izraženiji značaj razumijevanja potreba, očekivanja i utjecaja interesno-utjecajnih skupina na ishod pojedinog projekta. Autor ovog rada je na primjeru projekta pokretanja posredničkog poduzeća između proizvođača i kupaca prirodnih proizvoda iz stvarnog svijeta, nastojao istražiti kako učinkovito upravljanje ovim odnosima može doprinijeti izgradnji međusobnog povjerenja, zadovoljstvu svih uključenih strana, minimiziranju konflikata, uspješnoj realizaciji ciljeva te u konačnici stjecanju jednog dubljeg uvida u potencijalne mogućnosti primjene ovih strategija u budućim projektima.

Istraživanje se fokusiralo na analizu interesa i očekivanja proizvođača i kupaca te predlaganje odgovarajućih strategija za upravljanje odnosima s njima kako bi se ciljevi projekta uspješno ostvarili.

LITERATURA

Knjige i članci

1. Bohulu Mabelo, P. (2020): How to manage project stakeholders, Routledge, London.
2. Davison, A. (2012): Project Pre – chech Fast path, Trafford Publishing, Kanada.
3. Goran Tudor, Projektni menadžment i projektno poslovanje, Zagreb, M.E.P. Consult, 2007
4. Grangregorio, E. (2023): Practical Peroject Stakeholder Management, Routledge, London.
5. Hauc, A. (2007): Projektni management i projektno poslovanje, M.E.P., Zagreb
6. Heerkens, G. (2020): Upravljanje projektom, Zagreb, Mate
7. Kerzner, H. (2009): Project management – A systems approach to planning, scheduling and controlling, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
8. Marčec, M., Antoljak, N., Benjak, T. (2018): Celijakija – nedovoljno prepoznat javnozdravstveni problem, Liječnički vjesnik, Vol. 140 No. 9-10, str. 261-266
9. Miller, D., Oliver, M. (2015): Engaging Stakeholders for Project Success. PMI White Paper.
10. Omazić, M., A., Baljkas, S. (2005): Projektni menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005
11. Project Management Institute (2011): Vodič kroz znanje o upravljanju projektima, Zagreb, Mate d.o.o.
12. Project Management Institute (2013.): A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK guide), 5. Izdanje. Atlanta: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data
13. Radujković, M. (2012): Planiranje i kontrola projekata, Zagreb : Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet
14. Roeder, T. (2017): Managing project Stakeholders, Wiley, New York.
15. Singh, H. (2019): Mastering project human resource management, FT Press, New York.
16. Spreckley, F. (2014): Upravljanje temeljeno na rezultatima, Čakovec : CEDRA
17. Tobis, M. (2020): Upravljanje većim brojem projekata, Zagreb, Mate

18. Vucelić, B. (2021): Upalne bolesti crijeva, Medicinska naklada, Zagreb
19. Zekić, Z. (2010): Projektni menadžment – upravljanje razvojnim promjenama, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

Internetski izvori

1. Allied Market Research (2019): Gluten free products market by type and distribution channels, dostupno na https://www.alliedmarketresearch.com/gluten-free-products-market (pristupljeno 10.04.2024).
2. MacKay, J. (2020.): The Essential Guide to Writing a Project Communication Plan: What It Is and Why You (Actually) Need One, Planio, dostupno na: https://plan.io/blog/communication-plan/ (pristupljeno: 01.04.2024.)
3. MBA Knowledge Base (2014): Stakeholder Analysis – Stakeholder Power and Interest Mapping, dostupno na https://www.mbaknol.com/strategic-management/stakeholder-analysis-stakeholder-power-and-interest-mapping/ (pristupljeno 10.04.2024.)
4. Tarhanis, W. (2024.): Stakeholder Analysis And Management Strategy – Projectcubicle, dostupno na: https://www.projectcubicle.com/stakeholder-analysis-classification-management-strategy/ (pristupljeno: 29. svibnja 2024.)

Popis slika

Slika 1. Prethodna provjera projektnog tijeka……19
Slika 2. Rešetka moći/interesa…….30
Slika 3. Rešetka moći/interesa…….55

Popis tablica

Tablica 1. Primjer development plana za specifičnog dionika…….21
Tablica 2. Matrica angažmana proizvođača i kupaca……...28
Tablica 3. Kompatibilnost proizvođača i kupca……..29
Tablica 4. Tablica usklađenosti - upravljanja očekivanjima……...29
Tablica 5. Primjer registra interesno-utjecajnih skupina……...31
Tablica 6. Primjer komunikacijskog plana……...32
Tablica 7. Tablica upravljanja odnosima i očekivanjima……...33
Tablica 8. Matrica angažmana proizvođača……...36
Tablica 9. Matrica angažmana kupaca……...44
Tablica 10. Kompatibilnost proizvođača i kupca…….…47
Tablica 11. Tablica usklađenosti - upravljanja očekivanjima…….48
Tablica 12. Development plan za proizvođače……..49
Tablica 13. Development plan za kupce……..52
Tablica 14. Registar interesno-utjecajnih skupina…….....53
Tablica 15. Dio komunikacijskog plana……...56
Tablica 16. Tablica upravljanja odnosima i očekivanjima……..58

Popis grafikona

Grafikon 1. Veličina tržišta bezglutenskih proizvoda 2019. i projekcije za 2027. godinu……..25
Grafikon 2. Interes kontaktiranih proizvođača za realiziranje projekta……..35
Grafikon 3. Struktura odabranih potencijalnih kupaca prema zemlji podrijetla…….40
Grafikon 4. Spremnost potencijalnih kupaca iz Slovenije na sudjelovanje u anketnom istraživanju za potrebe realizacije projekta……40
Grafikon 5. Spremnost telefonski kontaktiranih potencijalnih kupaca iz Italije na sudjelovanje u anketnom istraživanju za potrebe realizacije projekta……41
Grafikon 6. Spremnost potencijalnih kupaca iz Njemačke na sudjelovanje u anketnom istraživanju za potrebe realizacije projekta……42
Grafikon 7. Interes potencijalnih kupaca iz Austrije za sudjelovanje u anketnom istraživanju za potrebe realizacije projekta……43
Grafikon 8. Broj vlasnika maloprodajnih trgovina s kojima je zaključen ugovor o suradnji……44

SAŽETAK

Cilj diplomskog rada jest analizirati značaj razumijevanja interesno-utjecajnih skupina u projektima, identificirati ključne strategije i prakse s aspekta učinkovitog upravljanja odnosima, te ispitati primjere iz stvarnog svijeta koji ilustriraju prednosti i izazove u upravljanju odnosima s interesno-utjecajnim skupinama. Ovaj diplomski rad temeljito istražuje ključne aspekte i važnost uspješnog upravljanja odnosima s ključnim dionicima projekta. Takvi odnosi su od suštinskog značaja za vođenje i uspješnu realizaciju projekata jer uključuju sve skupine koje imaju određeni interes ili utjecaj na projekt. Istraživanje omogućuje stjecanje točnije predodžbe o važnosti efikasnog upravljanja ovim odnosima te pokazuje kako samo temeljito razumijevanje, precizna identifikacija i strateško upravljanje raznolikim skupinama pojedinaca i organizacija čiji interesi ili utjecaji oblikuju projekt, mogu rezultirati uspjehom. Rad detaljno istražuje inicijativu za uspostavu posredničkog poduzeća koje će povezivati proizvođače prirodnih proizvoda bez glutena s maloprodajnim kupcima, stavljajući naglasak na temeljitu analizu ključnih interesno-utjecajnih skupina te procjenu razine njihova utjecaja na uspješnost i efikasnost provedbe projekta. Pri izradi rada, korištene su različite metode znanstveno-istraživačkog rada poput metode deskripcije, metode analize i sinteze, induktivne i deduktivne metode, metode klasifikacije, komparativne metode i metode generalizacije.

Ključne riječi: upravljanje odnosima, interesno-utjecajne skupine, projektni menadžment, stakeholderi, strategije, uspješnost

SUMMARY

The aim of the thesis is to analyze the importance of understanding interest-influence groups in projects, identify key strategies and practices from the aspect of effective relationship management, and examine examples from the real world that illustrate the advantages and challenges in managing relationships with interest-influence groups. This thesis thoroughly explores the key aspects and importance of successfully managing relationships with key project stakeholders. Such relationships are essential for the management and successful implementation of projects because they include all groups that have a certain interest or influence on the project. The research makes it possible to acquire a more concise assumption about the importance of effective management of these relationships and shows how only thorough understanding, precise identification and strategic management of diverse groups of individuals and organizations whose interests or influences shape the project can result in success. The paper explores in detail the initiative for the establishment of intermediary companies that will connect producers of natural gluten-free products with retail customers, placing emphasis on a thorough analysis of interest-influential key groups and an assessment of the level of their influence on the success and effectiveness of the project's verification. When creating the work, different methods of scientific research work are used, such as the method of description, the method of analysis and synthesis, inductive and deductive methods, classification methods, comparative methods and generalization methods.

Keywords: relationship management, interest-influential groups, project management, stakeholders, strategies, success