

# Savladavanje projektnih promjena u dinamičnom okruženju

---

**Lažetić, Nikola**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:823065>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-24**

*Repository / Repozitorij:*

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



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
*Zaprešić*

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**NIKOLA LAŽETIĆ**

**SAVLADAVANJE PROJEKTNIH PROMJENA U**  
**DINAMIČNOM OKRUŽENJU**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2021. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**Usmjerenje Menadžment uredskog poslovanja**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**SAVLADAVANJE PROJEKTNIH PROMJENA U**  
**DINAMIČNOM OKRUŽENJU**

**Mentor:**  
**Karlo Jurač, struč. spec. oec., pred.**

**Naziv kolegija:**  
**DINAMIKA PROJEKTNIH PROCESA**

**Student:**  
**Nikola Lažetić**

**JMBAG studenta:**  
**234013875**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>2. DEFINIRANJE PROJEKTA I PROJEKTOG MENADŽMENTA.....</b>	<b>4</b>
2.1 PROJEKT.....	4
2.2 ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA.....	5
2.3 PROJEKTI MENADŽMENT.....	7
<b>3. PROJEKTI KAO INICIJATORI PROMJENA.....</b>	<b>11</b>
<b>4. PROJEKTNE AKTIVNOSTI U DINAMIČKOM I GLOBALNOM OKRUŽENJU</b>	<b>16</b>
4.1 PROJEKTNE AKTIVNOSTI U DINAMIČKOM OKRUŽENJU.....	16
4.1.1 GLOBALNO OKRUŽENJE.....	18
<b>5. PROJEKTNE AKTIVNOSTI I REZULTATI ISTIH U TVRTKI EMITRI.....</b>	<b>20</b>
5.1 OPSEG DOSADAŠNJEG POSLOVANJA TVRTKE EMITRI.....	20
5.1.1 RAZDOBLJE OD 1991. DO 2000. GODINE.....	20
5.1.2 RAZDOBLJE OD 2001. DO 2010. GODINE.....	21
5.2 EMITRI DANAS.....	23
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>25</b>
<b>7. IZJAVA.....</b>	<b>26</b>
<b>8. POPIS LITERATURE.....</b>	<b>27</b>
8.1 KNJIGE I ČLANCI.....	27
8.2 INTERNETSKI IZVORI.....	27
<b>9. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA.....</b>	<b>28</b>
<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>29</b>



## SAŽETAK

Projekti su dio svakodnevice. Imaju razne oblike i razne utjecaje. Svaki projekt treba imati početak i kraj, a za to je zadužen projektni menadžer. Projektni menadžer je u unikatnoj poziciji jer je odgovoran za cjelokupni projekt, uspjeh i neuspjeh, no veća je odgovornost posljedice projekta. Posljedice svakog projekta su promjene koje određeni projekt donosi, najčešća i osnovna promjena je financijske prirode, a to dovodi do razvoja daljnjih projekata ili upravo suprotno.

Svaki projekt se sastoji od raznih aktivnosti i utjecaja koji mogu biti unutarnji i vanjski te mogu djelovati na lokalnoj i globalnoj razini. U ovom radu fokus je stavljen na globalnu razinu.

Kako sve ne bi bila samo teorija, tvrtka Emitri je uzeta kao primjer projekta. Na primjeru promjena tvrtke kroz godine prikazan je praktični dio. Svaka promjena posljedica je jednog ili više projekata koji su imali različite utjecaje na poslovanje. Detaljnije je opisan jedan aktivni projekt na kojemu se vidi kako izgleda menadžiranje projekta.

**Ključne riječi:** Projekt, projektni menadžment, promjene

## **OVERCOMING PROJECT CHANGES IN A DYNAMIC ENVIRONMENT**

### **ABSTRACT**

Projects are part of everyday life. They have different forms and different influences. Every project should have a beginning and an end, and the project manager is in charge of that. The project manager is in a unique position because he is responsible for the entire project, success and failure, but the responsibility for the consequences of the project is greater. The consequences of each project are the changes that a particular project brings, the most common and basic change is of a financial nature, and this leads to further projects or not.

Each project consists of various activities and influences that can be internal and external. These can operate locally and globally. Here the greater focus is on the global.

In order not to be just a theory, the company Emitri was taken as an example of a project. Changes of the company over the years because every change is a consequence of the project of one or more of them due to various influences and a miserable elaborated

**Key words:** Project, project management, change

## 1. UVOD

U današnje vrijeme u globalnoj ekonomiji sve se konstantno mijenja. Te promjene uglavnom dolaze kroz projekte, utjecaje više sile zanemarujemo. Projekt nam daje priliku da kontroliramo promjenu u pravcu koji želimo. Posljedice projekata vidamo svaki dan u transportu, kulturi, tehnologiji i društvu. Sve te vidljive posljedice su svojevrsni primjeri ovisnosti, jer je društvo formiralo sustav vrijednosti koji nam govori da moramo imati najnovije, najbolje, najskuplje kako bismo bili u dobrom djelu društva. Time se konstantno razvijaju novi projekti jer je konkurencija za sve uspješne tvrtke, velika.

No ne mogu svi projekti uspjeti i zato je stvorena potreba za projektnim menadžmentom. Ovisno o veličini projekta, to može biti pojedinac koji samo ima farmu pa sve do cijelih timova menadžera za globalne pothvate. Ovdje su objašnjeni pojedini dijelovi znanja koja su potrebna za efikasan rad projektnih menadžera koji na kraju dovode do uspjeha projekta.

Objašnjena je važnost inovacije u uspjehu potencijalnog projekta te načini na koje projektni menadžeri mogu utjecati na krajnji ishod projekta.

Teorija o projektnom menadžmentu objašnjena je i praktičnim informacijama na temelju poslovanja zagrebačke obiteljske tvrtke Emitri, koja je od svog osnivanja 1991. pa do danas prošla kroz mnoge faze; od mijenjanja fokusa poslovanja, proširivanja asortimana i usluga koje pruža pa do prilagodbi koje su bile potrebne kako bi preživjele globalne promjene, poput velike financijske krize 2008. te današnje situacije s pandemijom uzrokovanom COVID-19 virusom, koja još uvijek utječe na poslovanje.



## **2. DEFINIRANJE PROJEKTA I PROJEKTOG MENADMENTA**

Počevši s osnovnim pitanjem, što je projekt?, možemo odmah i postaviti pitanje koja je razlika između operacije i projekta. Oboje uključuju rad i oboje imaju za cilj postizanje rezultata. Glavna je razlika to što je operacija trajna i repetitivna a projekti su privremeni i posebni. (Dobie, 2007)

Stoga se u nastavku поближе objašnjavaju projekt i projektne aktivnosti te kako projektni menadžer utječe na sam projekt i koje su njegove funkcije.

### **2.1 PROJEKT**

Projekti su niz aktivnosti koje imaju za cilj ostvarenje jasno određenih rezultata, usluga ili dobara u zadanom roku i s određenim proračunom. (PMI, 2017: 49)

Uspješan završetak projekta može rezultirati (PMI, 2017: 50) :

- Unikatno dobro može biti komponenta za nešto drugo, poboljšanje ili ispravak nečega, ili nešto potpuno novo
- Posebnom uslugom ili sposobnošću da se izvrši usluga
- Posebnim rezultatom , tipa neki dokument ili ishod
- Posebnom kombinacijom jednog ili više produkta

Svaki projekt je poseban na svoj način. Elementi koji se ponavljaju mogu biti prisutni u više projekata. Za primjer se može uzeti izgradnja zgrada; radnici mogu biti isti ili materijali koje se koriste, no u samom startu lokacija nikako ne može biti ista, tako da se radi o odvojenim projektima.

Projekti se poduzimaju na svim organizacijskim razinama: pojedinci ili grupe, jedna organizacija ili više njih.

Rok projekta. Privremena priroda projekta samo označava da ima svoj početak i kraj. To ne mora nužno značiti da projekt kratko traje. Projekt završava kada (PMI, 2017: 51):

- Ciljevi projekta su ostvareni
- Ciljeve projekta nije moguće ostvariti
- Potrošena su sva sredstva izdvojena za projekt
- Više nema potrebe za projektom (klijent je odustao)
- Ljudi ili potrebni resursi više nisu dostupni
- Projekt je prekinut iz legalnih razloga

Projekti jesu privremeni, no njihovi rezultati mogu trajati godinama, npr. spomenik koji postane kulturno dobro može trajati stoljećima.

Projekt se započinje na jedan od temeljnih 4 faktora (PMI, 2017: 54):

- Ispunjenje legalnih, regulatornih ili socijalnih potreba
- Ispunjenje potrebe ili očekivanje dionika
- Uvođenje promjena u posao ili promjena tehnološke strategije
- Stvaranje, poboljšanje ili popravak proizvoda, procesa ili usluge

Navedeni faktori utječu na poslovne procese i poslovne strategije. Potrebno je adekvatno odgovoriti na njih kako bi tvrtka opstala.

## **2.2 ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA**

Životni ciklus projekta je skup faza koje projekt prolazi od svojeg početka pa do kraja. Predstavlja osnovan kostur cjelokupnog projekta, bez obzira na potreban rad. Faze mogu biti poredane, odvojene ili istovjetne. (PMI, 2017: 66)

Ciklus može biti predviđen ili adaptiran. Kostur se sastoji od osnovnih 4 elementa: početak, organizacija i priprema rad na projektu, završetak.

Svrha projektnog menadžmenta je da izabere najbolji ciklus za svaki projekt, no mora biti dovoljno fleksibilan kako bi se nosio s raznim faktorima u samome projektu. Fleksibilnost se može ostvariti s:

- Identifikacijom procesa potrebnih za svaku fazu
- Izvršavanjem potrebnih procesa u potrebnim fazama
- Prilagodbom na različite atribute faze.

Životni ciklus projekta nije isto što i životni ciklus proizvoda koji može izaći iz projekta. Životni ciklus proizvoda serija JE faza koje predstavljaju evoluciju proizvoda od samog koncepta preko dostave, razvoja, sazrijevanja pa do mirovine.

Ciklusom projekta se upravlja izvršavanjem nizom aktivnosti projektnog menadžmenta, poznatim pod imenom procesi projektnog menadžmenta. Svaki proces daje jednu ili više reakcija iz jedne ili više akcija, ukoliko se koriste adekvatne tehnike i alati projektnog menadžmenta. Reakcije mogu biti djelomične ili cjelovite. Proces se koristi na globalnoj razini. Količina procesa i varijanti ovisi o potrebama projekta. Uglavnom spadaju u jednu od tri kategorije (PMI, 2017; 67):

- Proces se koristi jednom ili na za to predodređenom mjestu
- Proces se odvija periodično, prema potrebi
- Proces se odvija konstantno kroz projekt

Procesi projektnog menadžmenta se mogu grupirati kako bi se ostvario određen cilj. Procesne grupe ne ovise o fazama projekta. Mogu se podijeliti u 5 skupina:

- Inicijatori – za stvaranje novog projekta ili nove faze
- Planeri – za izviđanje veličine projekta, te promatranje mogućih ishoda
- Izvršitelji – za izvršavanje radnih zadataka definiranih u projektu
- Kontrola i monitoring – promatranje i reguliranje napretka
- Završna – za formalno zatvaranje projekta.

Tijekom života projekta skupi se velika količina informacija koja se mora analizirati kako bi postala podaci. Podaci se skupljaju i analiziraju tijekom projekta i svrstavaju se u osnovne 3 skupine:

- Izvršni – sirovi podaci
- Informacijski – teoretski podaci
- Kontrolni – koliko je tko radio i kako postupati dalje.

### 2.3 PROJEKTNI MENADŽMENT

Projektni menadžment je aplikacija sposobnosti, znanja, alata i tehnika na projektne aktivnosti kako bi se ispunile potrebe projekta. Projektni menadžment se ostvaruje kroz pravilnu uporabu i integraciju procesa potrebnih za projekt. Projektni menadžment omogućuje organizacijama da uspješno i efikasno izvrše projekte. (PMI, 2017: 55)



Slika 1. Odnos projektnog i strateškog menadžmenta

Izvor: Bistričić, A. (2006.) Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektom pristupu. *Tourism and Hospitality Management*, 12 (1), str. 109

Efektivni projektni menadžment pomaže individuama, grupama i organizacijama da (PMI, 2017: 56):

- Ostvare poslovne ciljeve
- Ispune očekivanja dionika
- Budu predvidivi
- Povećaju šanse za uspjeh
- Isporuče tražene proizvode u traženo vrijeme
- Riješe probleme
- Odgovore na rizike u pravom trenutku
- Povećaju iskoristivost resursa
- Pronađu, spase ili zatvore neuspješne projekte
- Nose se s ograničenjima

Projekti s lošim menadžmentom mogu rezultirati (PMI, 2017: 56):

- Promašenim rokovima
- Prevelikom cijenom
- Lošom kvalitetom
- Ponovnim radom
- Nekontroliranim povećanjem projekta
- Gubitkom reputacije za organizaciju
- Nezadovoljnim kupcima
- Neostvarenjem cilja za koji je projekt stvoren.

Projekti su neophodni u današnjem svijetu, sve je ubrzano te su restrikcije sve veće. Projektni menadžment je odgovor za sve to. Nagli razvoj projektnog menadžmenta omogućen je:

- Razvojem tehnologije
- Utjecajem multinacionalnih kompanija
- Dostupnost raznih alata i tehnika
- Utjecaj kupaca

Projektni menadžment nije isto što i programski menadžment. Fokus im je isti no u smislu da je cilj vođenja programa i projekta na pravi način. Programski menadžment je više fokusiran na međusobne odnose dijelova projekta kako bi projekt bio optimalniji.

Projektni menadžeri se uglavnom dijele prema znanju, a iako jesu povezani, uglavnom se dijele na ovih 10 skupina:

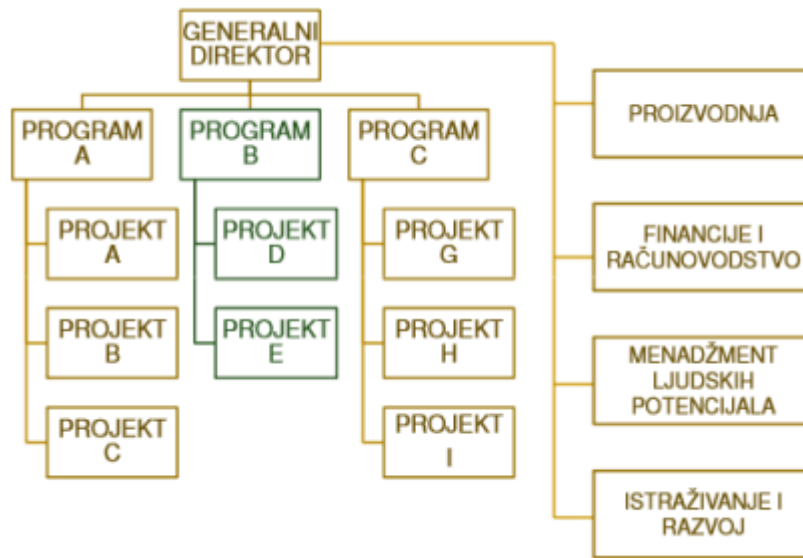
- Integracijski menadžment – sposobnost kombiniranja i ujedinjenja procesa
- Okvirni menadžment – sposobnost držanja posla (izvršenje samo potrebnog posla)
- Rasporedni menadžment – sposobnost držanja vremenskih ograničenja
- Financijski menadžment – sposobnost budžetiranja i kontrole troškova
- Kvalitetni menadžment – sposobnost održanja kvalitete na svim razinama
- Resursni menadžment – sposobnost odgovornog raspolaganja resursima
- Komunikacijski menadžment – sposobnost upravljanja informacijama
- Menadžment rizika – Sposobnost prepoznavanja i rješavanja rizika
- Dobavljački menadžment – sposobnost nabave potrebnih resursa i sredstava
- Dioničarski menadžment – sposobnost vidjeti očekivanja dioničara.

Svaki projekt se izvodi s konkretnim ciljem i zato projektni menadžeri moraju napraviti plan koristi. Korist se definira kao ishod akcija, ponašanja, produkta, servisa ili rezultata koji pokazuju vrijednost. Plan koristi se definira u ranim fazama projekta s ciljem da se te koristi i ostvare. Taj plan opisuje ključne elemente koristi, a može i sadržavati (PMI, 2017: 66):

- Ciljane koristi
- Stratešku naklonost
- Vrijeme za ostvarivanje koristi
- Tko će imati koristi
- Način mjerenja koristi

- Očekivanja
- Rizike.

Jedna od ključnih izazova projektnog menadžmenta je određivanje je li projekt uspješan. Tradicionalno se mjere vrijeme, troškovi, raspon i kvaliteta. To su najvažniji faktori. Noviji dodatak je i mjerenje prema uspjehu projektnih ciljeva. Nažalost, dioničari imaju uglavnom drugačiju viziju uspješnog projekta.



Slika 2. Projekt kao dio projektne organizacijske kulture

Izvor: M.A. Omazić, S. Baljkas, Projektni menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o. , 2005., str 152

Organizacijska struktura projekta je oblikovana za specifične zadatke.

Kao što je prikazano na slici 1., članovi projektnog tima su potpuno dovojeni od hierarhijske organizacije. Članovi tima su direktno odgovorni projektnom menadžeru u cijelom procesu trajanja projekta nakon čega se tim raspušta i svatko se vraća u svoju funkciju.

### 3. PROJEKTI KAO INICIJATORI PROMJENA

"Promjene mogu utjecati na raspored, cijenu i kvalitetu; ipak, nisu sve promjene jednako važne. Neke su klasificirane kao "velike" promjene, koje dramatično mijenjaju jednu od tri stvari. Neke su promjene "malene", one mijenjaju jednu od tri stvari, ali manje nego one velike. Malene promjene ne mijenjaju mnogo ishod projekta. Neke su promjene "korektivne", koje se odnose na nešto što je bilo beznačajno i previđeno u početku. Ciljevi: bolje menadžirati nadolazeće promjene i omogućiti bolji raspored resursa. Zapore: nemogućnost definiranja svake kategorije i nemogućnost definiranja i reagiranja na određenu kategoriju promjene." (Kliem, 2002: 12, 13)

Svaki projekt donosi nekakve promjene. Jedino uspješni projekti uzimaju u obzir promjene koje održavaju balans između glavne 3 sfere promjene (Newell, 2019: 165):

- Osobna sfera – dolazak bilo kakve promjene je usko povezan s nadilaženjem inercije starog načina razmišljanja i rađanja stvari
- Organizacijska sfera – čak kada promjena nije direktan dio globalne strukturalne promjene, svejedno rezultira stvaranjem nove ili odbacivanjem starih organizacijskih relacija. Zato je potreban balans između starog i novog.
- Tehnička sfera – moramo uzeti u obzir tehničku podršku koju sama promjena koristi

Svaka promjena mora prijeći određen otpor organizacije. Najveći slučajevi odbijanja promjene su (Newell, 2019: 166):

- Strah od nepoznatog
- Tradicionalno razmišljanje
- Manjak razumijevanja zašto je promjena uopće potrebna
- Nedostatak vjere u uspjeh promjene
- Opozicija promjeni jer može naškoditi
- Opća indiferentnost

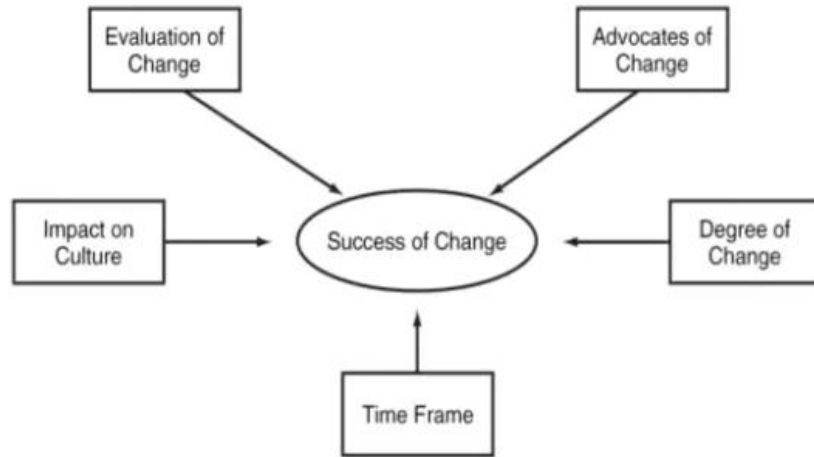


Kako bi se suzbio otpor potrebno je smanjiti stres i povećati potporu promjene, a to se može na sljedeće načine:

- Informiranje
- Povećanje interesa
- Sukob
- Djelovanjem iznutra
- Davanjem potpore.

Proces promjena se ne događa odjednom. Uglavnom ima 4 osnovne faze:

1. Pasivni otpor – Kada menadžment ne prepoznaje reakciju ljudi na promjenu pa uzima za pretpostavku da nema otpora.
2. Aktivni otpor – Kada ljudi shvate da je promjena počela i uđu u stresno stanje s jako izraženim osjećajima straha, bijesa i prijetnje. Ova je faza najčešći uzrok propasti promjene.
3. Razumijevanje – Nakon 2. faze ljudi počinju shvaćati prirodu promjene, zašto je potrebna i koji su pozitivni utjecaji. Stres se smanjuje i pretvara u mirniji tip te tu menadžment mora objasniti nove uloge i pozicije.
4. Prihvatanje – Ukoliko se prve 3 faze naprave kako treba, u ovoj fazi ima minimalno opozicije jer je većina prihvatila promjenu. Tu se stvaraju nove vrijednosti za organizaciju.



Slika 3. Prikaz rezultata uspješno provedene promjene

Izvor: Change management, <https://www.slideshare.net/KrishnaKanth12/change-management-28520710> (19.12.2021)

Kontrola promjene sadrži pravila i procedure koje detektiraju, analiziraju, evaluiraju i implementiraju promjene na svim dijelovima projekta. Promjene se mogu dogoditi u rasporedu, budžetu i kriterijima kvalitete. (...) Promjene mogu doći iz različitih izvora, poput rezultata revizije, uvjeta ili zahtjeva sudionika ili vanjskih tijela (npr. državnih tijela). Mogu imati puno dugoročnije utjecaje na to kako sudionici gledaju na projekt, na poslovne procese, rasporede, budžete i kriterije kvalitete. Ključ je kontrolirati promjenu, a ne dopustiti da ona kontrolira nas. U tome mogu pomoći ploča promjene, prioritizacija i kategorizacija promjena." (Kliem, 2002: 15)

"Općenito, kad bismo pitali bilo koju osobu što je inovacija, dobili bismo jednostavan odgovor: inovacija je nešto novo. To je srž koncepta inovacije i središte svih definicija. Kronološki, počinjemo s definicijom Josepha A. Schumpetera jer on je prvi lansirao i objasnio koncept. Definirao je inovaciju kroz posebne forme kroz koje se prezentira u industriji. (Sledzik K.: 8, prema: Llamas Moya, Storch de Garcia, Mazadiego, 2017: 12)

"Uvođenje novih dobara (...), novih metoda proizvodnje (...), otvaranje novih tržišta (...), potraga za novim izvorima zaliha (...) i provođenje nove organizacije u bilo kojoj industriji." Kasnije, nakon što su se njegovi koncepti o inovaciji, poduzetništvu, kreativnoj destrukciji i gospodarskom rastu kristalizirali, Schumpeter je dao novu definiciju inovacije u

"Kapitalizmu, Socijalizmu i Demokraciji" (Schumpeter, AJ:83, prema: Llamas Moya, Storch de Garcia, Mazadiego, 2017:17)

"... Proces industrijske mutacije koji neprestano revolucionarizira ekonomske strukture iznutra, neprestano uništava stare, neprestano stvara nove." Ova definicija pokazuje nam da je inovacija unutarnji proces, specifičan za svaku aktivnost/tvrtku, koja stvara vrijednosti i dopušta stalno unapređenje i razvoj. Zajedno, dvije definicije daju cjelovitu sliku fenomena inovacije i dopuštaju uključivanje vrlo različitih aktivnosti i akcija u području inovacije." (Llamas Moya, Storch de Garcia, Mazadiego, 2017: 7)

"Svi znanstvenici koji su se bavili ovim pitanjem slažu se da proces svake inovacije prolazi kroz tri faze: pojava novih ideja, razvoj (ili faza proizvodnje) i raspačavanje ili marketing." (Llamas Moya, Storch de Garcia, Mazadiego, 2017: 13)

"Inovacija proizvoda je uvođenje dobra ili usluge koja je nova ili značajno poboljšana, u skladu s njezinim karakteristikama ili namijenjenim korištenjima. Ovo uključuje značajna poboljšanja u tehničkim specifikacijama, dijelovima i materijalima, software, jednostavnost korištenja ili druge funkcionalne karakteristike. Definicija se odnosi jednako na materijalne proizvode i usluge i uključuje širok spektar promjena s ciljem dobivanja nečeg novoga, s novim i boljim karakteristikama koje se naslanjaju na stare. Obično se novi proizvodi ili usluge lansiraju na tržište s ciljem pokrivanja novih potreba (sasvim novi proizvodi ili potpuno novi proizvodi/usluge) ili već postojećim potrebama koje nisu dovoljno ispunjene (novi proizvodi/usluge). Jedan važan trend u inovaciji proizvoda fokusiran je na dobra ili usluge koja su u skladu s okolišem, npr. proizvodi sa slabim utjecajem na okoliš, kako u proizvodnji, tako i u fazi korištenja. Predstavljaju jako dobre primjere inovativnih proizvoda/usluga jer imaju nove i bolje karakteristike, često uključuju nove materijale ili komponente i imaju poboljšane tehničke specifikacije kako bi imali što manje utjecaja na okoliš. Dizajn je ključan u inovaciji proizvoda. Za usluge, inovacija se sastoji od dizajniranja nove usluge, dodavanja nove funkcije postojećoj ili značajna poboljšanja u pružanju te usluge. Primjerice, internetsko bankarstvo je inovativna usluga koja rezultira radikalnim poboljšanjem procesa klasične bankarske usluge." (Llamas Moya, Storch de Garcia, Mazadiego, 2017: 10)

"Organizacijska inovacija je implementacija nove organizacijske metode u poslovnoj praksi tvrtke, na radnom mjestu ili u vanjskim odnosima. Poput marketinške inovacije, i ona je novi

oblik, predstavljena zbog potrebe za modernizacijom organizacije i adaptacijom dinamičnoj ekonomiji. U srži organizacijske inovacije je implementacija organizacijske metode koja se još nije koristila u tvrtki. Mijenjanje organizacijskog pristupa je često strateška odluka i donosi se s vrlo jasnim ciljevima. Prva grupa ciljeva odnosi se na unutarnja poboljšanja, a druga na vanjske odnose tvrtke. Iz prve grupe možemo istaknuti inovacije u poslovnim praksama, koje uključuju nove metode organizacije ili nove procedure poslovne administracije. U ovom smjeru, jako dobar primjer organizacijske inovacije je implementacija kvalitetnih organizacijskih sustava ili, općenito govoreći, sustava menadžmenta (za kvalitetu, okoliš, sigurnost hrane, integrirane sustave), koji su poboljšali generalni pristup obavljanja posla sa specifičnim ciljevima u specifičnom području. Druga organizacijska inovacija koja ide u prvu grupu je inovacija organizacije na radnom mjestu; ovdje, inovacije mogu biti strukturalne (novi koncepti strukturiranja aktivnosti) ili inovacije koje se tiču upravljanja ljudskim resursima. Postoji puno primjera u ovom području inovacija koje su dovele do odličnih rezultata za poslovanje, ali i za unutarnju atmosferu u organizaciji te za poslovnu kulturu tvrtke. Osnaživanje je inovativna organizacijska metoda koja daje veću razinu autonomije zaposlenicima, članovima grupe osnaživanja, a istovremeno traži jako dobru efikasnost na poslu. Druga grupa organizacijske inovacije fokusirana je na vanjske odnose tvrtke. I ovdje postoji veliko područje izražavanja inovativnih koncepata; na prvom su mjestu novi odnosi s drugim poslovnim organizacijama ili javnim institucijama, nove metode vanjskih suradnji ili podizvođača, dodavanje novih pomoćnih usluga, sudjelovanje u integriranim lancima ili mrežama. Prema Strategiji Europa 2020, tvrtke imaju mogućnost uvođenja organizacijskih inovacija sudjelujući u klasterima ili poboljšavajući i šireći odnose sa sveučilištima i istraživačkim institucijama." (Llamas Moya, Storch de Garcia, Mazadiego, 2017: 12)

## **4. PROJEKTNE AKTIVNOSTI U DINAMIČKOM I GLOBALNOM OKRUŽENJU**

Okruženje projekta može biti statičko i dinamično. Ako je statično projekt se odvija bez bilo kakvih utjecaja na njega i to su idealni uvjeti no najčešće nije tako zato se niže razrađuju dinamički uvjeti. Projekt se može odvijati na lokalnoj i globalnoj razini. Obje su veoma zanimljive i kompleksne, no radi umreženosti i utjecaja svijeta, ovdje je fokus na globalnom okruženju.

### **4.1 PROJEKTNE AKTIVNOSTI U DINAMIČKOM OKRUŽENJU**

Projekti postoje i funkcioniraju u okruženjima koja mogu imati utjecaja na njih. Ti utjecaji mogu biti pozitivni i negativni. Dvije najbitnije kategorije su utjecaj okoliša i utjecaj organizacije.

Utjecaj okoliša dolazi iz okoline projekta, najčešće van tvrtke. Utjecaj organizacije dolazi iz same organizacije. Nadalje utjecaji okoliša i organizacije igraju veliku ulogu u životnom ciklusu projekta. Sistemski faktori kao energija, utjecaj, interesi te političke promjene isto imaju velike utjecaje.

Nabrajati sve utjecaje nema smisla jer sve ovisi o projektu. Utjecaji gradnje brane i utjecaji razvoja novog sladoleda nisu nikako isti. Gradnja brane otvara nova radna mjesta no može prouzročiti ljudske potrebe i mijenja cijelo jedno geografsko područje dok razvoj sladoleda isključivo ovisi o ponudi i potražnji. Namjerno su uzeta dva krajnje nevezana primjera jer su i jedno i drugo projekti no razlike između njih i utjecaje koje mogu imati su potpuno drugačiji.

Projekti se u dinamičkom okruženju susreću sa dodatnim problemima (Hobbs, Petit ; 2012):

- Promjenjivi i nesigurni ciljevi (spoj raznih tehnologija , tko su točno kupci)
- Detaljno planiranje i ponovno planiranje (ako projekt dugo traje može doći do raznih promjena)
- Precizno zamišljanje, radi loših informacija (ukoliko je potrebno više informacija nego li je dostupno)
- Utrka za rješavanje nepoznanica projekta (svijet se prebrzo mijenja)
- Upravljanje resursima na razne načine (pravilna raspodjela sredstava i resursa)

- Upravljanjem dodatnim projektima (uvođenje drugih projekata može imati ozbiljen posljedice za postojeće projekte)

Projekti najbolje uspijevaju ukoliko se uspiju uklopiti u okruženje. Neki od modela kako bi se to napravilo su (Hobbs, Petit ; 2012):

- Upravljanjem okruženja da dinamično postane statično, odupiranje ili odgađanje promjena
- Izvanredno planiranje, uglavnom za dijelove projekta u budućnosti za koje se nije točno znalo kako će izgledati
- Kontrola cilja, kako ne bi došlo do neželjenih rezultata, previše promjena ili da se ne ispune očekivanja
- Kontrolirani experimenti, stvaranje prototipa ili budućih scenarija
- Strategije životnog ciklusa, uglavnom se koristi za programiranje. Bolje je izbaciti program i učestalo ga nadopunjavati i poboljšavati u manjim vremenskim periodima radi povratnih informacija, nego sve odjednom i sve riskirati.
- Kontrola i koordinacija menadžmenta, imati sve informacije za što efikasnije djelovanje
- Nježni pristup, mora se ispravno postupati s okolinom za koju je projekt stvoren kako bi otpor bio što manji
- Planirana fleksibilnost, za bržu prilagodbu promjenama

#### 4.1.1 GLOBALNO OKRUŽENJE

Globalni projekti uglavnom imaju barem jedan od sljedećih elemenata:

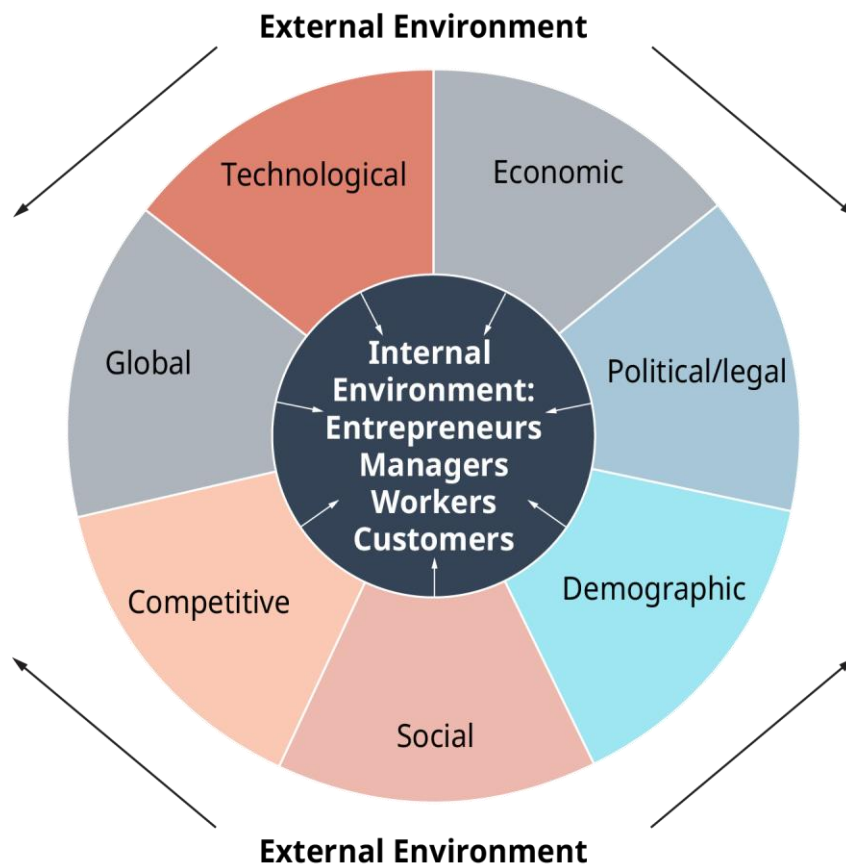
- Broj udaljenih lokacija
- Broj različitih organizacija
- Kulture
- Drugačiji jezici
- Vremenske zone

Sve navedeno su moguća problematična područja. Zato je potreban iskusan projektni menadžer, kako do problema ne bi došlo.

Aktivnosti u globalnom okruženju zahtijevaju jako puno znanja. Tehničke sposobnosti i specijalizacije nisu jedini elementi koji se trebaju uzeti u obzir kada se bira tim. Istraživanja su pokazala da tim za globalni projektni menadžment mora imati set „globalnih sposobnosti“ kako bi efikasno radio (Turetken i Jain, 2004). Globalne sposobnosti uključuju i sposobnost rada s druge lokacije i otvorenost prema drugim organizacijama i kulturama, a može se sumirati kao (Binder, 2007; 140):

- Globalna komunikacija – sposobnost komuniciranja preko distance, dobre vještine slušanja aktivnog i reflektivnog
- Globalna iskustva – neki su to već radili te im nije potrebno puno prilagodbe te je ujedno to i prilika da se stvari poboljšaju na temelju njihovih iskustava
- Globalno mišljenje – kreativni dio tima mora razmišljati o različitim kulturama i geografskom stajalištu pri identifikaciji rizika
- Kulturna spoznaja – ljudi koji su upoznati s drugim kulturama će lakše raditi i imaju puno manje šanse stvoriti konflikte
- Tehničke sposobnosti – Ljudi koji su savladali tražene materijale i programe mogu to brže koristiti i mogu biti kvalitetni učitelji ostatku
- Samodisciplina – Ljudi koji rade odvojeno moraju imati samodisciplinu da rade samostalno, bez konstantne potrebe za nadzor.
- Visoko samopouzdanje – članovi će biti efikasniji ukoliko vjeruju u sebe

- Tolerancija za nepoznato – Najčešće postoji određena razina nepoznatog u globalnim projektima
- Samomotivacija – Ljudi koji su motivirani rade efikasnije i potrebno ih je manje nadzirati
- Samoefikasnost – Efikasni ljudi uglavnom smanjuju stres i čuvaju kvalitetu proizvoda
- Dobra organizacija – Jedan od najbitnijih elemenata na globalnoj razini
- Koncentracija – Odvojenim ljudima je potrebna veća koncentracija, ako rade od doma obitelj ili drugi kolege ih ne smiju ometati
- Smanjena socijalna interakcija – neki članovi tima to mogu podnijeti, no nekima to smeta i taj se problem treba riješiti
- Otvorenost i fleksibilnost



Slika 4. Unutarnje i vanjsko okruženje projekta

Izvor: Exhibit 1.4 The Dynamic Business Environment <https://courses.lumenlearning.com/suny-osintrobus/chapter/understanding-the-business-environment/> (20.12.2021)



## 5. PROJEKTNE AKTIVNOSTI I REZULTATI ISTIH U TVRTKI EMITRI

### 5.1 OPSEG DOSADAŠNJEG POSLOVANJA TVRTKE EMITRI



Slika 5. Logo tvrtke Emitri

Izvor: [www.emitri.hr](http://www.emitri.hr) (19.12.2021)

#### 5.1.1 RAZDOBLJE OD 1991. DO 2000. GODINE

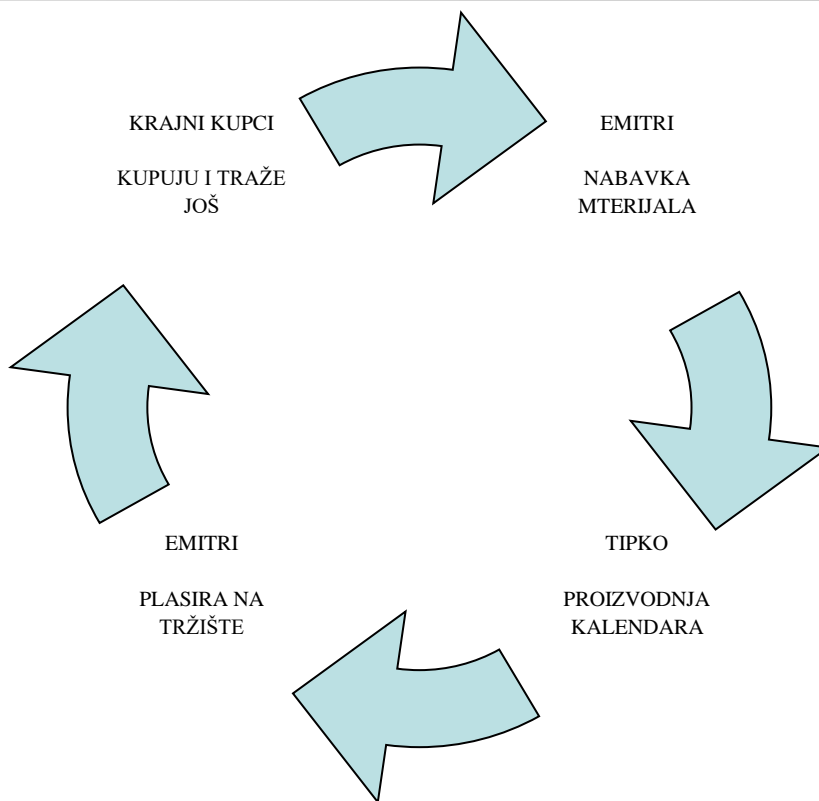
Emitri d.o.o. je osnovan 1991. godine kao računovodstveni servis. U to doba je to bio optimalan potez jer je počela velika ekspanzija tržišta te su takve usluge postale neophodne i bila je velika potražnja za njima.

Ubrzo nakon toga su se počeli koristiti vrijednosni papiri, mjenice, virmani itd. Većina poslodavaca u to doba nije poznavala sustav i nove zakonske regulative te se stvorila još jedna prilika za razvoj dodatne usluge koju je Emitri prihvatio te se počela razvijati trgovina papirom.

Istraživanjem tržišta te povezivanjem s drugim državama počeli su uvoziti papir iz inozemstva. U potpunosti napuštaju računovodstvo 1994. te se cijeli posao prebacuje na trgovinu papirima.

Razlog za to je bio čisto financijske prirode jer sve tvrtke s kojima su radili su bili kontakti koji su ujedno trebali i papir. Zarada u trgovini papira je bila puno veća nego u računovodstvu, a povećanjem obujma posla su se dobivali i bolji uvjeti te je naposljetku profit rastao.

Analizom tržišta 1995. uviđena nova prilika za unaprjeđenjem posla, to su bili poslovni pokloni.



Slika 6. Proces udruživanja dionika s tiskarom

Izvor: Izrada autora

Udruživanje s tiskarama je stvorilo i ponudu tiskanih proizvoda te dodatno povećalo obujam posla i financijski dobitak. No to nije bilo jedino što poslovni pokloni jesu. Počeli su razvijati to poslovanje s ostalim vrstama poslovnih poklona (kemijske olovke, privjesci, rokovnici, blokovi) i na to je sve mogao ići tisak.

1996. je pala odluka za proširenje posla i na uredski pribor, jer dio poslovnih poklona je u suštini uredska oprema. Sklopljeni su ugovori s Mađarima ICO, Španjolcima Makro paper i Amerikancima TENEX. Na taj su način osigurali raznovrsnost robe i cijena. Posao je rastao i razvijao se sve do 2001. godine.

### 5.1.2 RAZDOBLJE OD 2001. DO 2010. GODINE

2001. je bila godina promjena jer je Republika Hrvatska uvela avansni porez na dobit. Ta vrsta poreza se plaćala prije ili maksimalno 8 dana od carinjenja robe. To je stvorilo velike probleme za sva poduzeća jer je uvelo veliku promjenu u dosadašnji *cash gap*.

Odlučeno je po prvi puta koristiti financijsku polugu u obliku kredita. Tadašnji krediti su bili veoma nepovoljni s kamatama između 10 i 20 posto. Državi se moralo nekako platiti, a rijetko koja firma je tada imala adekvatne financijske rezerve.

Prostor koji je tada poduzeće koristilo je bio u vlasništvu grada Zagreba te je te godine došao novi projekt za adaptaciju te zgrade u Dom za djecu s posebnim potrebama i Emitri se morao iseliti. Na sreću, zgrada u istom okruženju nije bila korištena pa su se mogli relativno lagano preseliti, uz malo nepovoljnije uvjete i s enormnim računima za grijanje.

Jedina pozitivna poslovna stvar te godine je bilo otvorenje METRO-a, novog trgovačkog lanca. Poslovni partneri iz Mađarske, ICO, već je surađivao s njima u Mađarskoj, a Emitri je imao ekskluzivna prava na njihove brendove te su pomogli pri ulasku u Metro s uredskim materijalima. Ulazak u svaki trgovački lanac se naplaćuje i ICO je na sebe uzeo odgovornost plaćanja svih trošarina jer, na kraju svega, oni kao proizvođači imali najviše koristi od toga da svoje partnere uvrste u takve dućane.

2005. je isto bila godina velikih promjena. Emitri je izašao iz posla s papirom jer je konkurencija postajala prejaka, a dobavljači iz Austrije nisu htjeli na vrijeme uložiti u razvoj hrvatskog tržišta. Naime, između 2000. i 2003. je bila nestašica papira na europskom tržištu, a iako je Emitri htio povećati obujam posla, dobavljači nisu htjeli jer je Hrvatska bila premala država i nije bilo mjesta. Eurotrade je uspio dovući svojeg dobavljača u Hrvatsku te su time preuzeli tržište. Kada je 2005. nastupila prezasićenost europskog tržišta papirom Hrvatska je postala zanimljiva, no tada više nije bilo mjesta za razvoj.

Pojavio se konglomerat u hrvatskoj Adria papir. Njihova taktika je srezala hrvatsko tržište na pola. Osigurali su svoja potraživanja u društvima EU, dobili avansni kredit za plaćanje poreza u bankama u iznosu od 3.000.000,00 EUR i prodavali su papir svima na hrvatskom tržištu. Manje tvrtke koje nisu mogle plaćati su propale, no radi osiguranja iz EU, Adria papir nije izgubio novac te radi količine plasiranog papira je dobio i bolje uvjete kod svojih dobavljača, uspio zaraditi i probiti se na hrvatskom tržištu. Okvirno, na te količine 2% bolja cijena papira mu je dovoljna da pokrije sve gubitke.

U nadi da pokriju gubitke od trgovine papirom, Emitri se okrenuo manje zastupljenoj prodaji školskog pribora. To je bio spas jer se te godine na hrvatskom tržištu pojavio i SPAR. Oni su bili u potrazi za dobavljačima, a Emitri je imao uredski i školski pribor. Uz Spar su proširili svoj posao i s knjižarama, time su osigurali 4 neovisna priljeva sredstava: komisijaska prodaja,

krajnji kupci, hipermarketi, poslovni pokloni. Tvrtka se iduće godine u potpunosti konsolidirala.

2008. nastupila je svjetska kriza, a radi konsolidacije Emitri je uspio prebroditi sve izazove bez većih gubitaka.

2008-2019. Stabilno poslovanje bez većih odstupanja.

Dobar dio globalnih i lokalnih promjena koje su se dogodile do 2020. nisu imale direktnog utjecaja na poslovanje Emitrija. Primjerice, Odredba o ravnopravnosti spolova već se dobrim dijelom primjenjivala jer su u tvrtki radile većinskim dijelom žene (osnivačica i vlasnica je žena). Plaće su uvijek bile više od zakonski propisanog minimalca. Za dodatnim zapošljavanjima nije bilo potrebe.

Postojeći zaposlenici redovno idu na stručne seminare, sajmove i radionice kako bi uvijek bili u tijeku s događanjima na tržištu.

Po pitanju prilagođavanja poslovanja klimatskim promjenama, tvrtka je i ranije počela s razvrstavanjem otpada, pri čemu se koriste usluge vanjskih partnera. U vlasništvu ima jedno vozilo (kombi) koje koristi Diesel gorivo, pri čemu na tržištu trenutno ne postoji alternativa. Ostala vozila koriste benzin i plin (osobni automobili). Zgrada u kojoj je sjedište tvrtke ima visoki energetska certifikat.

## **5.2 EMITRI DANAS**

Razmatralo se o korištenju potpora EU za razvoj ~~firme~~ tvrtke u novom pravcu, no taj je plan trenutno na čekanju radi situacije s COVID-om.

U doba COVID-a je poslovanje palo za preko 50%. Na sreću za tvrtku, taman mjesec dana prije prvog zatvaranja svega su došli novi radnici, koji su otišli čim je sve počelo jer se od njih tražilo da rade u uredu s obzirom na to da nisu znali skoro ništa o poslovanju.

Vlada je odobrila potpore za oštećene tvrtke koje je Emitri uspio dobiti jer su uvjeti bili ispunjeni. Nažalost, svi aspekti poslovanja su pali. Rad od doma je smanjio potrošnju uredskog materijala. Škole su bile zatvorene te niti školski pribor nije išao. Poslovni pokloni, koji su bili zadnji stup, nažalost su zapravo trošak koji nije imao smisla jer je država u sezoni

(prosinac) ponovo bila u lockdownu te se nisu odvijala nikakva događanja gdje se može ljude darivati.

Projekt koji je započeo je iskorištavanje starih zaliha. Nažalost, još iz vremena bavljenja samo papirom ostalo je pola tone hologramskog papira. To godinama stoji i samo zauzima mjesto, tj. stvara trošak. No, povratak retro stvari je stvorio ovu priliku jer ovako nečega nije bilo na tržištu zadnjih 20 godina. Skladištenje tog papira samo stvara trošak, te se iz tog razlog stvorio projekt izrade bloka A6.

Za izradu bloka je potrebno:

- Hologramski papir
- Običan papir
- Klamerice
- Ljepilo

Nažalost projekt nije inovativan jer nije ništa novo no radi starosti, hologramski papir je zanimljiv. To je prema današnjim standardima „retro“ hologramski papir te je cilj potaknuti nostalgiju te iskoristiti periode kada je taj „retro“ stil aktivan za što bolju prodaju. Potencijal ovog projekta nakon poreza i troškova 675.000 kuna. Projekt je započeo s probnom nakladom od 1000 komada, trenutno se radi na plasiranju na tržište putem knjižara.

Projekt će biti gotov kada osnovni hologramski papir bude potrošen, nakon toga ovisno o rezultatima i trajanju će se vidjeti hoće li taj proizvod ostati ili ne.

Plan za budućnost je predvidjeti poslovnu situaciju te pokušati iskoristiti razliku u cijeni između postojećih zaliha robe i novih cijena na tržištu.

## 6. ZAKLJUČAK

Projekti su neophodan dio naše svakodnevnice i to se neće promijeniti. Kao i do sada biti će uspješnih i neuspješnih projekata. Kako sada stvari stoje potražnja za uspješnim projektnim menadžerima će samo rasti. No kako se svijet konstantno razvija tako se i menadžeri moraju prilagođavati. Zato se osnovan pojam menadžera konstantno razvija i mijenja te zahtjeva sve više. Za veće projekte više nije dovoljan samo jedan, nego grupacija određenih menadžera s traženim vještinama za projekt, kako bi projekt mogao biti uspješno ostvaren. Moraju se predvidjeti svi valjski i unutarnji utjecaji na svim razinama, mora se biti dovoljno fleksibilan kako bi se prilagodili svim promjenama i kako bi bile donešene prave odluke. Projektni menadžment nije nikada bio teži nego sada, jer je ovo doba eksponencijalnog rasta dovelo previše promjena. Procjene za budućnost nisu nimalo drugačije jer jedini način da se ide naprijed je da se stvari mijenjaju, nova znanja otkrivaju a postojeća usavršavaju što kao posljedicu ima još veću težinu nego sada. Radi kompleksnosti stvari bit će potrebno biti usko specijaliziran u potrebna polja, kao što već postoji u medicini. To povećava broj potrebnih menadžera za određene projekte i nažalost dodaje još jednu razinu kompleksnosti projektima koju će samo talentirani ili jako uporni projektni menadžeri moći razumjeti na ispravan i efikasan način.

## 7. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Nikola Lažetić**

**Matični broj studenta: 0125148786**

**Naslov rada: Savladavanje projektnih promjena u dinamičkom okruženju**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

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

Datum

Potpis studenta

---

---

## **8. POPIS LITERATURE**

### **8.1 KNJIGE I ČLANCI**

1. Bistričić, A. Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektnom pristupu. *Tourism and Hospitality Management*, (2006.)
2. Dobie Colin, *Handbook of Project Management: A complete guide for beginners to professional*, 2007
3. Hobbs Brian, Petit Yvan, *Project Portfolios in Dynamic Environments: Organizing for Uncertainty* (2012)
4. J. C. Binder: *Global Project Management: Communication, Collaboration and Management Across Borders*, 2007
5. Kliem, Ralph L.: *The Project Manager's Emergency Kit*, 2002.
6. Llamas Moya, Bernardo, Storch de Garcia, M. Dolores, Mazadiego, Luis F.: *Key Issues for management of Innovative Projects*, 2017
7. Omazić M. A., Baljkas S., *Projektni menadžment*, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005.
8. McLaughlin, Gregory C, Kennedy, William R.: *Innovation Project Management Handbook*, 2016
9. Project management institute: *A guide to project management body of knowledge* , 2017.

### **8.2 INTERNETSKI IZVORI**

1. Emitri d.o.o. Preuzeto s <https://emitri.hr/> (19.12.2021)
2. Change management, preuzeto s <https://www.slideshare.net/KrishnaKanth12/change-management-28520710> (19.12.2021.)
3. Understanding the business environment, preuzeto s <https://courses.lumenlearning.com/suny-osintrobus/chapter/understanding-the-business-environment/> (20.12.2021.)



## **9. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA**

Slika 1. Odnos projektnog i strateškog menadžmenta .....	7
Slika 2. Projekt kao dio projektne organizacijske kulture.....	10
Slika 3. Prikaz rezultata uspješno provedene promjene .....	13
Slika 4. Unutarnje i vanjsko okruženje projekta .....	19
Slika 5. Logo tvrtke Emitri.....	20
Slika 6. Proces udruživanja dionika s tiskarom.....	21

## ŽIVOTOPIS

### Nikola Lažetić

Datum rođenja: 24/11/1991

Državljanstvo: hrvatsko

Spol: Muško

#### KONTAKT

Potok 21,  
10090 Zagreb, Hrvatska

55555omega55555@gmail.com

(+385) 93240933



europass

#### RADNO ISKUSTVO

17/05/2006 – 10/09/2007 – Hrvatska

##### Prodavač duhanskih proizvoda

Smoking d.o.o.

Prodavač na kiosku.

03/04/2018 – TRENUTAČNO – Zagreb, Hrvatska

##### Komercijalist u prodaji

Emitri d.o.o.

Pisanje ponuda, računa i otpremnica.

Komunikacija s dobavljačima i kupcima.

#### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

01/09/2004 – 19/06/2008

##### Srednja stručna sprema

Srednja škola ban Josip Jelačić

#### JEZIČNE VJEŠTINE

MATERINSKI JEZIK/JEZICI: hrvatski

##### DRUGI JEZICI:

Engleski

Slušanje C2	Čitanje C1	Govorna produkcija C1	Govorna interakcija C1	Pisanje B2
----------------	---------------	-----------------------------	------------------------------	---------------

njemački

Slušanje A2	Čitanje A2	Govorna produkcija A1	Govorna interakcija A1	Pisanje A1
----------------	---------------	-----------------------------	------------------------------	---------------

francuski

Slušanje A1	Čitanje A1	Govorna produkcija A1	Govorna interakcija A1	Pisanje A1
----------------	---------------	-----------------------------	------------------------------	---------------

#### DIGITALNE VJEŠTINE

Internet / MS Office (Word Excel PowerPoint) / Rad na raunalu / Windows / Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) / Word / Microsoft Word / Društvene mreže / Prilagodljivost