

ASPEKTI INICIJACIJE PROJEKTA NA PRIMJERU ONE SUITE HOTELA U DUBROVNIKU

Tarabić, Jasmina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:845235>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-02**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

ZAVRŠNI RAD

**ASPEKTI INICIJACIJE PROJEKTA NA
PRIMJERU ONE SUITE HOTELA U
DUBROVNIKU**

Mentor:

izv.prof.dr.sc. Ivan Matić

Studentica:

Jasmina Tarabić

Split, rujan, 2019.

SADRŽAJ:

1. UVOD.....	1
1.1. Definicija problema istraživanja	1
1.2. Ciljevi rada	2
1.3. Metode rada	2
1.4. Struktura rada	2
2. TEORIJSKI ASPEKT PROJEKTOG ZNANJA I VJEŠTINA.....	3
2.1. Pojmovno određenje projekta i projektnog menadžmenta	3
2.2. Povijest projektnog menadžmenta i područja znanja upravljanja projektima ..	5
2.3. Životni ciklus projekta.....	8
2.4. Karakteristike životnog ciklusa projekta	10
2.5. Inicijacija projekta.....	11
2.5.1. Definiranje projekta	12
2.5.1.1. Uspostava projektne izjave.....	13
2.5.1.2. Identificiranje ciljeva projekta.....	13
2.5.1.3. Definiranje projektnih isporuka.....	14
2.5.1.4. Uspostava projektne datoteke.....	15
2.5.1.5. Uspostava registra rizika projekta	16
2.5.1.6. Izrada inicijalne procjene troškova	18
2.5.1.7. Izrada strukture raščlambe rada	18
2.5.2. Formiranje projektnog tima.....	20
2.5.3. Studija izvodivosti projekta.....	22
2.5.3.1. Stakeholder analiza	23
2.5.3.2. Definiranje potreba klijenata	24
2.5.3.3. Evaluacija ograničenja	24
2.5.3.4. Evaluacija alternativa i opcija	26

2.5.4. Selekcija projekta.....	26
3. ASPEKTI INICIJACIJE PROJEKTA NA PRIMJERU ONE SUITE HOTELA U DUBROVNIKU.....	28
3.1. Općenito o poduzeću	28
3.1.1. Povijesni razvoj tvrtke	28
3.1.2. Osnovne informacije o apartotelu.....	29
3.1.3. Vizija hotela.....	30
3.1.4. Organizacijska struktura hotela	30
3.2. Aspekti inicijacije projekta na primjeru One Suite hotela u Dubrovniku.....	31
3.2.1. Definiranje projekta	31
3.2.1.1. Projektna izjava	31
3.2.1.2. Ciljevi projekta	31
3.2.1.3. Definiranje projektnih isporuka.....	33
3.2.1.4. Uspostava projektne datoteke.....	33
3.2.1.5. Uspostava registra rizika projekta	34
3.2.1.6. Inicijalna procjena troškova	36
3.2.1.7. Struktura raščlambe rada.....	37
3.2.2. Formiranje članova projektnog tima.....	41
3.2.3. Studija izvodivosti projekta.....	43
3.2.3.1. Stakeholder analiza	43
3.2.3.2. Evaluacija ograničenja	44
3.2.3.3. Evaluacija alternativa i opcija	45
3.2.4. Selekcija projekta.....	47
3.2.5. Zaključna ocjena projekta	49
4. ZAKLJUČAK	52
POPIS TABLICA	55

POPIS SLIKA.....	55
SAŽETAK.....	56
SUMMARY.....	57

1. UVOD

1.1. Definicija problema istraživanja

Projektni menadžment označava područje unutar organizacijske teorije i prakse koje se neprestano razvija. Naime, 1950-te godine predstavlja prekretnicu kada dolazi do ubrzanja u razvoju teorije, prakse i stručne literature iz tog područja. Disciplina projektnog menadžmenta je u današnjem poslovnom svijetu zaživela te se sa sigurnošću može reći da je neizostavni dio poslovanja. Organizacije koje primjenjuju i implementiraju projektni pristup u svom poslovanju, a rijetke su koje to ne čine barem u nekom obujmu, u njemu vide glavni oslonac budućeg efikasnog funkcioniranja i napredovanja.

Projektni menadžment omogućuje kontinuirano prilagođavanje tržištu u skladu s vizijom i misijom organizacije. Organizacije koje rabe načela projektnog menadžmenta u stanju su ne samo smanjiti troškove već i na najbolji mogući način reagirati na trendove i izazove tržišta na kojem djeluju.¹ Svrha projektnog menadžmenta ogleda se u planiranju, organiziranju i kontinuiranom kontroliranju poslovnih procesa da projektni cilj bude kvalitetno isporučen usprkos raznim rizničnim situacijama.

Svaki projekt prolazi kroz mnogobrojne faze, no za fazu inicijacije se može sa sigurnošću reći da predstavlja najvažniji početni korak u projektnom planiranju. To je faza u kojoj se postavljaju ciljevi projekta, izabiru glavni izvršitelji, utvrđuje rizik te se donosi odluka o nastavku planiranja projekta. Naime, treba razraditi kvalitetan projektni prijedlog u svrhu dobivanja financijske pomoći putem subvencioniranja od strane Europske Unije. Upravo zbog donošenja odluke o prihvaćanju ili odbijanju zamišljene projektne ideje fazi se dodjeljuje značajna važnost.

Upravo inicijacija i njena analiza na primjeru „Izgradnje aparthotela Brenum“ će biti glavni predmet ovog rada. Koristeći se raspoloživom literaturom detaljno će se objasniti i istražiti glavne podfaze inicijacije. Definiranje projekta, formiranje projektnog tima i izrada studije izvodivosti sa svojim pripadajućim podfazama će pružiti pregled faze inicijacije prilikom izgradnje aparthotela.

¹ Omazić M. i Baljkas S. (2005): Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o; Zagreb, str. 13

1.2. Ciljevi rada

Osnovni cilj rada je prepoznavanje aktivnosti koje uključuju fazu inicijacije projekta te interpretacija postojećih teorijskih saznanja o važnosti faze inicijacije prilikom upravljanja projektom. Također, fokusiranost na prepoznavanje osnovnih razlika u načinu inicijacije projekta s aspekta teoretskog i praktičnog dijela još je jedan od ključnih ciljeva rada, osobito kada je riječ o projektima koji se subvencioniraju iz tuđih izvora.

Na temelju dokumentacije projekta pod nazivom „Izgradnja aparthotela Brenum“ koji je pisan po teorijskim smjernicama, prikazati će se specifičnosti i analiza faze inicijacije u skladu sa izvorom financiranja, tj. fondom Europske Unije.

1.3. Metode rada

Prilikom istraživanja i pisanja ovog rada koristile su se kabinetske i empirijske metode prikupljanja podataka.

U teorijskom dijelu rada su se koristile metode deskripcije, indukcije i dedukcije, analize i sinteze te metoda proučavanja postojeće literature. U empirijskom dijelu rada su se koristile metode intervjuiranja sudionika na projektu (projektnog menadžera) te metode analize dokumentacije i konkretnih podataka. Kao temelj se koristila dostupna literatura vezana uz fazu inicijacije i raspoložive informacije o projektu na internetskim stranicama. Informacije o projektu su dobivene od vlasnika i menadžerice hotela.

1.4. Struktura rada

Ovaj završni rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela. U teorijskom dijelu se razrađuje pojam projekta i projektnog menadžmenta s pripadajućim područjima znanja te temeljni koraci u svezi faze inicijacije projekta obuhvaćaju: definiranje projekta, formiranje projektnog tima i studiju izvodivosti. U empirijskom dijelu se obrađuju aktivnosti na temelju prikupljenih informacija o projektu na primjeru prijave projekta pod nazivom „Izgradnja aparthotela Brenum“. Aparthotel koji se obrađuje posluje pod imenom OneSuite.

Rad se sastoji od četiri poglavlja. Sva poglavlja imaju svoja potpoglavlja.

2. TEORIJSKI ASPEKT PROJEKTOG ZNANJA I VJEŠTINA

2.1. Pojmovno određenje projekta i projektnog menadžmenta

Projektni menadžment označava područje unutar organizacijske teorije i prakse koje se kontinuirano razvija. Primjena modela projektnog menadžmenta u organizacijskim strukturama omogućuje kontinuirano prilagođavanje tržištu u skladu s vizijom i misijom organizacije što u konačnici rezultira smanjenju troškova i efikasnom načinu reagiranja na trendove i izazove tržišta na kojem djeluju. Naime, pojam projekta može se okarakterizirati na brojne načine poput:

- „Projekt je pokušaj u kojemu su ljudski, financijski i materijalni resursi organizirani na novi način, da bi se poduzeo jedinstven opseg rada, na temelju dobivene specifikacije, unutar ograničenih troškova i vremena, tako da se isporuči korisna promjena definirana pomoću kvantitativnih i kvalitativnih ciljeva.“²
- „Projekti djeluju kao mehanizmi za učinkovito i efikasno uvođenje novih proizvoda i usluga s ciljem zauzimanja najbolje moguće tržišne pozicije“.³

Stoga, svaki projekt ima jasno definirani cilj. Ciljevi projekta su uvijek skup višekriterijalnih vrijednosti koji se žele ostvariti. Planiranje se neposredno bavi vremenskim i troškovnim ciljevima, ali se tijekom postupka mora dobro poznavati cijeli skup jer su svi elementi međusobno povezani.⁴ U svrhu realizacije definiranih ciljeva organizacije ulažu velike napore i djeluju u turbulentnoj okolini koja zahtjeva splet raznovrsnih znanja i vještina. Tijekom procesa implementacije projekta organizacije se susreću s mnogobrojnim rizicima od kojih su najintenzivniji: rizik vremena, rizik budžeta i neuspjeh pri postizanju odgovarajuće kvalitete i operativnih zahtjeva.

Projekti mogu biti privremeni ili kao jedinstveni proizvod ili usluga. Pojam privremenog pothvata znači da svaki projekt ima prethodno definirani početak i definirani završetak. On traje dok se ne postignu zacrtani ciljevi ili se pak gasi ukoliko se ciljevi ne mogu realizirati. Važna karakteristika projekta poput jasno definiranih ciljeva jest njegova jedinstvena priroda. Pojam jedinstvenosti podrazumijeva izradu nečega što do trenutka realizacije vlastitog

² Buble, M. (2010): Projektni Management, Minerva- visoka poslovna škola, Dugopolje, prema Turner, J.R., The Handbook of Project- Based Management, McGraw- Hill, New York, 2009., str.2

³ Omazić M. i Baljkas S., op.cit. str. 29

⁴ Radujković M. i suradnici (2012.): Planiranje i kontrola projekata, Tiskara Zelina d.d., Zagreb, str. 19

projekta nije postojalo. Jedinstvenost je usko vezana sa nerepetativnom prirodom projekta kao najvažnijim izvorom konkurentske prednosti.

Iz onoga što je rečeno moglo bi se zaključiti da je projektni menadžment specifičan oblik menadžmenta aktivnosti kojega su usredotočene na projekt. Te specifičnosti manifestiraju u sljedećem:⁵

- Orijentacija na zadatke,
- Sustavna orijentacija,
- Vremenska orijentacija,
- Odgovornost za troškove,
- Organizacija s ograničenim vremenom trajanja,
- Dinamični karakter,
- Interdisciplinirani projektni rad unutar projektne strukture kao i između te strukture i operativnih odjela,
- Specifični položaj unutar organizacije,
- Dvojni karakter projektnog menadžmenta, i to kao utvrđene nadležnosti prema ugovornim nadležnostima i kao utvrđene nadležnosti prema operativnim odjelima,
- Uslužni karakter djelatnosti koje operativni odjeli moraju obavljati za projektni menadžment.

Prema PMBOK-u ⁶, upravljanje projektima zahtjeva primjenu znanja, vještina, alata i tehnika u svim projektnim aktivnostima kako bi se postigli ciljevi i očekivanja zainteresiranih strana za projekt. Prema većini autora menadžmenta, znanja i vještine potrebne za uspješno obavljanje menadžerskog posla se mogu sažeti u tri osnovne skupine: konceptualne vještine, vještine rada s ljudima i tehničke vještine.⁷ Projektni menadžeri su individualci koji imaju sveukupnu odgovornost za uspješno pokretanje, planiranje, projektiranje, izvođenje, praćenje, kontrolu i zatvaranje projekta.⁸ Odgovornost projektnog menadžera je da osigura odgovarajuću razinu resursa za projekt. Želja PM-a je pribaviti ljudske resurse koji su kompetentni u znanjima i vještinama kojim raspolažu kako bi bili u mogućnosti rješavati

⁵ Buble, M., op. cit., str.3.

⁶ PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima - Vodič kroz PMBOK, (2011). četvrto izdanje, Zagreb: Mate d.o.o. str. 8.

⁷ Prema: Daft, R. L. : op. cit., str. 11-12- i Schermerhorn, J.R. Jr.; Hunt, J.R.; Osborn, R.N. (2008)op. cit., str. 15-16.

⁸ Haughey Duncan: The role of the project management. URL: <https://www.projectsmart.co.uk/the-role-of-the-project-manager.php> [pristup: 20.05.2019.]

zadatke koji su im dodijeljeni.⁹ Također, od PM-a se zahtjeva da zna upravljati troškovima, vremenom, rizicima i opsegom projekta te da utvrdi koji od navedenih faktora ima veći prioritet u odnosu na ostale. Primjerice, ukoliko su troškovi bitniji od vremenske determinante za aktuelni projekt, PM će reorganizacijom projektnih aktivnosti produžiti vremenski period projekta da mu ne bi dodatno porasli troškovi.¹⁰ Bez moći pregovaranja i rješenja konfliktnih situacija PM ne može biti uspješan.

2.2. Povijest projektnog menadžmenta i područja znanja upravljanja projektima

Posebni naponi u smjeru razvoja adekvatne metodologije projektnog menadžmenta načinjeni su 1900-ih. Veliki doprinos tom razvoju omogućio je američki inženjer i konzultant za upravljanje projektima Henry Gantt koji ranih 1900-tih razvija posebni dijagram za planiranje radova po nazivu gantogram. Ganttov dijagram koristi aktivnosti i ključne točke da prikaže redoslijed, trajanje i veze između aktivnosti. Ganttovi dijagrami su se pripremali ručno te svaki put kad bi došlo do promjene u projektu bilo je potrebno izmijeniti ili iscrtati grafikon. Takav način ograničavao je korisnost projekta, no s pojavom računala i softvera za upravljanje projektima Ganttove karte mogu se kreirati i ažurirati lako.

Koncept projektnog menadžmenta kao discipline razvio se pri upravljanju američkim svemirskim programom u ranim 1960- im. Njegova je praksa rapidno eksandirala u vladinim institucijama, vojsci i industriji.¹¹

Nakon Ganttove smrti (1919. g.), veliki doprinos razvoju projektnog menadžmenta u svijetu donosi osnivanje udruga profesionalaca - projektnih menadžera. Tako je 1969. godine u Atlanti (SAD) osnovana udruga PM Institute. Godine 1983. dobrovoljci s Project Management Institute okupljaju se po prvi put kako bi saželi sve znanje o upravljanju projektima.¹² Project Management Body of Knowledge publiciran je 1996. godine od strane PMI-a. *PMBOK® Guide* predstavlja međunarodni standard u području projektnog menadžmenta koji opisuje praksu i metode projektnog menadžmenta koje se mogu primijeniti na većinu projekata.

⁹ Meredith J., Shafer S., Mantel S. i Sutton M. (2014) : Project Management in Practice, Fifth Edition, Hoboken: John Wiley & Sons, str. 41.

¹⁰ Meredith et al., op. cit. str. 42

¹¹ Buble, M., op. cit., str. 5

¹²Goran Tudor: Projektni menadžment stigao do Hrvata.URL: <http://www.manager.hr/naslovnica/item/projektni-menedzment-stigao-do-hrvata-goran-tudor> [pristup: 04.27.2019]

Danas se Vodič kroz PMBOK® prepoznaje kao globalni standard za upravljanje projektima i jedan je od najboljih i najraznovrsnijih resursa dostupnih svima koji se bave upravljanjem projektima.¹³ PMI također nudi brojne seminare, programe i certifikate projektnog menadžmenta.

PMBOK prepoznaje pet osnovnih grupa procesa i devet područja upravljanja, koja se primjenjuju tijekom implementacije većine projekata. Tih devet područja znanja projektnog menadžmenta je sljedećih:¹⁴

- Upravljanje integracijom projekta,
- Upravljanje opsegom projekta,
- Upravljanje vremenom projekta,
- Upravljanje troškovima projekta,
- Upravljanje kvalitetom projekta,
- Upravljanje ljudskim resursima projekta,
- Upravljanje komunikacijama projekta,
- Upravljanje rizikom projekta,
- Upravljanje ugovorima/ nabavom projekta.

Upravljanje integracijom projekta – osigurava koordinaciju svih elemenata projekta. Tu se projekt pravilno planira, provodi i kontrolira.

Upravljanje opsegom projekta – osigurava uvid u sve aktivnosti koje je potrebno poduzeti kako bi se zadovoljili projektni ciljevi.¹⁵ Upravljanje opsegom uključuje zadatke poput definiranja i razvoja projektnog zadatka; ovlaštenja; preraspodjele posla na komponente kojima se može upravljati i verifikacije da je planirani obuhvati u konačnici i ostvaren. Nepotpunim definiranjem opsega projekta dolazi do rupa u opsegu projekta koje zahtjevaju dodatno vrijeme i povećanje troškova.

Upravljanje vremenom projekta - osigurava planiranje i preraspodjelu količine vremena po fazama životnog ciklusa projekta. Sastoji se od definiranja aktivnosti, vremenskog trajanja, izrade kalendara, izvođenju i kontrole terminskog plana. Ukoliko naručitelj projekta zahtjeva mrežni plan primjenjuje se tehnika mrežnog planiranja. Istraživanja pokazuju da primjenom

¹³ <https://www.mate.hr/product/172/pmi-vodic-kroz-znanje-o-upravljanju-projektima> [pristup: 10.07.2019]

¹⁴ Buble, M., op. cit., str. 8.

¹⁵ PMBOK Guide (četvrto izdanje), op. cit., str. 9.

tehnike mrežnog planiranja (TMP) u ranim fazama građevinskih projekata (prije početka gradnje) investitori mogu tu fazu skratiti za najmanje 20%.¹⁶

Upravljanje troškovima projekta – osigurava da se projekt završi u okviru zadanog budžeta. Da ne bi došlo do veliki novčanih odstupanja kontinuirano se provodi kontrola budžeta. Bitno je da planirani troškovi ne premaše u velikoj mjeri ostvarene.

Upravljanje kvalitetom projekta – planiranje, osiguranje, kontrola i unapređenje predstavljaju četiri ključna elementa koja osiguravaju kvalitetu. Planiranjem procesa za ostvarivanje standarda (tj. postavljenih ciljeva) može se postići odgovarajuća kvaliteta sukladno određenim specifikacijama proizvoda ili usluge. Današnji pogled na kvalitetu uključuje sljedeći niz elemenata: fokus na kupca, varijacije i kontinuirano unapređenje. Kvaliteta počinje razumijevanjem zahtjeva kupaca, koji pomažu da se uspostave ciljevi organizacije. Varijacije su opće prihvaćene i uzimaju se u obzir kao prirodne, no moraju se razumijeti i kontrolirati putem statističkih metoda čime procesi postaju stabilniji i predvidljiviji.¹⁷ Kada neki proces postane stabilan otvara se mogućnost za modifikaciju procesa koji će reducirati defekte i povećati predvidljivost performansi, što u konačnici rezultira zadovoljnijim kupcima i boljim proizvodima.

Upravljanje ljudskim resursima projekta – Formiranje projektnog tima te pravilna raspodjela na odgovarajuće radne pozicije uvelike olakšava implementaciju projekta. Ljudima jasno treba dati do znanja koje su njihove njihove odgovornosti, kontinuirano ih motivirati ili kažnjavati te im delegirati zadatke. Sa sigurnošću se može reći da uspostavljanje ugodne radne atmosfere doprinosi poboljšanju projektnih procesa.

Upravljanje komunikacijama projekta – obuhvaća sve relevantne informacije za projekt. Kako bi upravljanje komunikacijama bilo efikasno informacije se moraju transformirati, prikupljati te usmjeravati između svih interesno-utjecajnih skupina.

Upravljanje rizikom projekta – Identifikacija rizika na vrijeme i njegovo prihvaćanje doprinosi kvalitetnom upravljanju rizicima poduzeća. Rizik nije problem, već stanje u kojem postoji mogućnost negativnog odstupanja od poželjnog ishoda kojemu se nada. Planiranje u upravljanju rizicima projekta omogućuje prepoznavanje i nošenje s nastalim situacijama. Stoga, planiranje rizika smanjuje ponavljanje poslova i pogreški, ljude usmjerava na

¹⁶ Radujković M. i suradnici, op. cit. str. 25

¹⁷ Grubišić Dragana- Upravljanje kvalitetom projekta – skripta – str.5 – Predavanje: II.

aktivnosti koje pokreću projekt prema naprijed i osigurava promptno rješavanje problema na brz i kvalitetan način.

Upravljanje nabavom projekta – Proces nabave započinje određivanjem specifikacije u smislu odgovarajuće kvalitete i količine proizvoda koje treba kupiti. Da bi nabava bila efikasna treba je primjenjivati na strateškoj razini. Kvalitetno upravljanje nabavom nosi sa sobom velike uštede. Poduzeća u nabavnom procesu se susreću sa brojim izazovima. Naime, treba odlučiti da li će se nabava odvijati na globalnoj ili lokalnoj razini, da li će se dobavljače uključiti u proces razvoja novog proizvoda te da li će se primjenjivat načela društveno odgovorne nabave. Prilikom odabira najbolje ponude treba izabrati najefikasniju, tj. onu koja predstavlja odličan omjer cijene i kvalitete. Isplativije je imati jednog dobavljača unutar različitih kategorija proizvoda, nego više dobavljača za različite kategorije. Nakon odabira najisplativijeg dobavljača slijedi ugovaranje te naručivanje. Rezultat proces ugovaranja je ugovor, dok je rezultat procesa naručivanja narudžbenica. Kontinuirano treba provoditi audit dostavljene narudžbe te ukoliko je dostavljena defektna roba promptno reagirati i riješiti prepreke u poslovanju.

2.3. Životni ciklus projekta

Životni ciklus projekta predstavlja specifični tok svakog projekta, te se razlikuje od projekta do projekta u ovisnosti o industriji unutar koje se izvodi, poduzeću i njegovoj organizaciji, vrsti projekta i slično.¹⁸ Voditelji projekata ili organizacija mogu podijeliti projekte u faze kako bi osigurali bolju upravljačku kontrolu.¹⁹ Naime, svaki projekt u svom odvijanju i upravljanju istim prolazi kroz neke faze koje se mogu nazvati životni ciklus projekta.²⁰ Da bi se lakše moglo upravljati životnim ciklusom projekta moramo biti svjesni činjenice kako su problemi pri implementaciji realni i mogući. Kako bi se problemi minimalizirali potrebno je primijenjivati adekvatnu metodologiju upravljanja fazama projekta. Sve se faze mogu svesti na pet osnovnih:²¹

- Inicijacija
- Planiranje
- Izvedba

¹⁸ Gojšić, J., Horvatinčić, K., Jugo, G., Marjanović, N., Upravljanje projektima, Incremedia, Zagreb, 2008., str. 76.

¹⁹ Project Management Institute (2004) : PMBOK Guide, Four Campus Boulevard, Newton Square, treće izdanje, str. 19.

²⁰ PMBOK Guide (četvrto izdanje), op. cit., str. 15.

²¹ Buble, M., op. cit., str. 11

- Nadzor i kontrola
- Zatvaranje projekta

Slika 2.3. 1: Faze životnog ciklusa upravljanja projektom



Izvor: PMBOK Guide (treće izdanje), op. cit. str. 40.

Autor H. Kerzner smatra da se projektni ciklus sastoji od šest faza ²²:

- Konceptualizacija,
- Procjena izvedivosti,
- Preliminarno planiranje,
- Detaljno planiranje,
- Provedba,
- Testiranje i puštanje projekta u rad.

Pristup PM Institutea i pristup H. Kerznera prema životnom ciklusu projekta se razlikuje. Različitost se ogleda u tome što PM Institute stavlja naglasak na nadzor i kontrolu, dok prema H. Kerzneru naglasak je na preliminarnom i detaljnom planiranju. Isto tako, prema Kerzneru fokus na planiranju proteže se kroz više faza, dok se iz podjele životnog ciklusa po fazama prema PMI-u planiranju posvećuje samo jedna faza životnog ciklusa.

Iako mnogi životni ciklusi projekata imaju iste nazive faza i iste rezultate, postoje životni ciklusi koji se razlikuju. Tako primjerice neki životni ciklus projekta može imati od četiri do

²² Kerzner, H. : Project Management - A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 6th ed., John Wiley & Sons, Inc., 1997., str. 529.

pet faza, dok neki drugi može imati od devet do deset. Uspjeh projekta ovisi o svakoj fazi, odnosno o svakoj karici lanca. Također, svaka od faza razvoja projekta ima specifičnosti i pitanja na koja traži odgovore.

2.4. Karakteristike životnog ciklusa projekta

Životni ciklus projekta definira faze koje povezuju početak i kraj projekta. Primjerice, kada organizacije identificiraju priliku na koju žele odgovoriti, primjeniti će studiju izvodivosti kako bi utvrdili da li će započinjati projekt ili ne. Definicija životnog ciklusa projekta može pomoći projektnom menadžeru da razjasni da li će studiju izvodivosti tretirati kao „prvu“ fazu projekta ili kao zasebnu, tj. kao samostalni projekt.²³

Ne postoji najbolji mogući način definiranja idealnog životnog ciklusa projekta. Neke organizacije imaju uspostavljene politike koje standardiziraju sve projekte sa jednim životnim ciklusom, dok druge organizacije dopuštaju projektnom timu da izaberu najprikladniju fazu životnog ciklusa. Generalno, životni ciklus projekta definira²⁴:

- Koje tehničke poslove treba obaviti u svakoj fazi? (Primjerice, u kojoj fazi arhitektski poslovi trebaju biti završeni ?)
- Kada će se isporučiti rezultati u svakoj fazi i kako se dobiveni rezultati provjeravaju i potvrđuju?
- Tko je uključen u koju fazu?
- Kako kontrolirati i unaprijediti svaku fazu?

Većina projekata dijele zajedničke karakteristike životnog ciklusa²⁵:

- Faze su uglavnom sekvencijalne i obično se definiraju oblikom prijenosa tehničkih informacija
- Troškovi i broj osoblja su u početku niski, dosežu vrhunac tijekom srednje faze te počinju padati sukladno završetku projekta.
- Prisutna je visoka razina neizvjesnosti te je rizik od neispunjavanja ciljeva najveći na početku projekta.

²³ PMBOK Guide (četvrto izdanje) , op. cit., str. 19.

²⁴ PMBOK Guide (četvrto izdanje) , op. cit., str. 20.

²⁵ PMBOK Guide (četvrto izdanje) , op. cit., str. 20-21.

- Sposobnost stakeholdera da utječu na konačne karakteristike proizvoda projekta i na konačni trošak projekta je najviša na početku te se progresivno smanjuje u nastavku projekta.

Pojmovnim određenjem; prikazanom povješću projektnog menadžmenta i definiranjem životnog ciklusa projekta fokus navedenog rada se stavlja na fazu inicijacije o kojoj će se u nastavku voditi glavna riječ.

2.5. Inicijacija projekta

Inicijacija projekta je prva faza životnog ciklusa projekta. Upravo se u ovoj fazi identificira prilika ili razlog za pokretanje projekta koji se nastoji razviti u pozitivnu priliku. Predstavlja najvažniju fazu u cijelom životnom ciklusu jer se u njoj donosi odluka o izvedivosti projekta, vremenskom ograničenju i raspoloživosti ograničenih resursa. Sastoji se od četiri glavne aktivnosti:²⁶

1. Definiranje projekta.
2. Formiranje projektnog tima.
3. Izrada studije izvodivosti.
4. Selekcija projekta.

Svaki projekt prolazi prvu fazu iniciranja u kojoj se postavljaju ciljevi projekta, izabiru glavni izvršitelji, tj. projektni menadžer i projektni sponzor, utvrđuje rizik projekta te donosi odluka o daljnjem planiranju projekta. U fazi iniciranja veoma je važno znati kako se projekt uklapa u strateške smjernice cjelokupne organizacije.²⁷ Naime, faza inicijacije nije kod svih projekata ista zbog jedinstvenosti projekta. Stoga, neki projekti će sadržavati sve navedene aktivnosti, a neki možda samo jednu od navedenih aktivnosti. Ideje za pokretanje projekta mogu doći od strane raznih internih i eksternih sudionika. Primjerice, ideju može inicirati vrhovni menadžment zbog boljeg pozicioniranja na turbulentnom tržištu ili klijenti zbog zadovoljavanja svojih potreba.

²⁶ Buble, M., op. cit., str. 13.

²⁷ Omazić M. i Baljkas S. (2005): Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o; Zagreb, str.189.

Rezultat svih tih aktivnosti je dokument koji se naziva koncept projekta te imenovanje menadžera projekta.²⁸ Koncept projekta predstavlja osnovu projekta u kojem se nalazi početni plan s razlozima pokretanja, vremenski okvir i zadani ciljevi.

2.5.1. Definiranje projekta

Definiranje projekta je prva etapa u procesu inicijacije projekta koja treba započeti s jasnom specifikacijom ciljeva, zahtjeva, rezultata i sveukupne svrhe. Svaki projekt ima opseg koji bi trebao biti jasno definiran i koji će obuhvatiti posao koji se mora obaviti kako bi se ispunili zacrtani ciljevi. Dakako, treba spomenuti da loše definirani projekti su itekako rizični. Rizici se ogledaju u propuštenim zahtjevima, izgubljenim prilikama, neučinkovitim isporukama, nerealiziranim očekivanjima i nesretnim kupcima.

Kada se projekt definira najvažnije je jasno odrediti ciljeve projekta, ključne točke projekta i glave aktivnosti uz okvirni budžet i vremensku determinantu.

Definiranje projekta je veoma kompleksan zadatak koji se sastoji iz brojnih aktivnosti među kojima se ističu njihove sljedeće grupe:²⁹

- Uspostava projektne izjave,
- Identificiranje ciljeva projekta,
- Definiranje projektnih isporuka,
- Uspostava projektne datoteke,
- Uspostava registra rizika projekta,
- Izrada inicijalne procjene troškova,
- Izrada strukture raščlambe rada,
- Definiranje potrebnih ljudskih resursa.

Mnoge od navedenih aktivnosti se ponovno izvode tijekom faze planiranja i implementacije. Veći projekti zahtijevaju posvećenost svakoj od navedenih aktivnosti, dok kod manjih projekata neke aktivnosti se uopće ne primjenjuju.

²⁸ Buble, M., op. cit., str. 13

²⁹ Buble, M., op. cit., str. 14.

2.5.1.1. Uspostava projektne izjave

Uspostava projektne izjave je početna točka za svaki projekt. Ona mora jasno pokazati sljedeće³⁰:

- koji će biti krajnji rezultat,
- koje su vremenske etape,
- koliki je potreban budžet.

Naime, prilikom definiranja inicijalne izjave ne treba očekivati da će područja koja ona zahtjeva biti detaljno obrađena na samom početku. Što se propusti u inicijalnoj izjavi sigurno će izaći na vidjelo u fazi planiranja te će biti dovoljno prostora za korekciju.

Svi dokumenti koji su rezultat faze iniciranja daju odgovore na šest klasičnih (5W+H) pitanja: tko, što, gdje, kako i zašto radi na projektu. Svrha projektne izjave je dati odgovore na sljedeća pitanja³¹:

- Što je projektni rezultat?
- Koji su poslovni razlozi i ciljevi pokretanja projekta?
- Koji su ključni projektni međuproizvodi, miljokazi i glavne aktivnosti?
- Što je okvirni projektni obuhvat?
- Koje su osnovne pretpostavke i ograničenja?
- Koliki je okvirni budžet?
- Kad je predviđeni završetak projekta?
- Kako mjerimo uspješnost projekta?

U kasnijim fazama navedeni podaci pomažu ustanoviti da li se projekt provodi u skladu s planiranim i nudi mogućnost da se uvidi koji su to elementi u samom početku bili zapostavljeni.

2.5.1.2. Identificiranje ciljeva projekta

Ciljevi se razlikuju od projekta do projekta. Ciljevi su konačni rezultati planiranih aktivnosti, oni iskazuju što poduzeće treba ostvariti, u kojem opsegu i kada to treba ostvariti. Stoga, ciljevi trebaju biti kvantificirani kad je god moguće jer se samo tako izraženi ciljevi mogu

³⁰ Buble, M., op. cit., str. 14.

³¹ Omazić M. i Baljkas S. (2005): Projektne menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o; Zagreb, str. 188.

realno mjeriti tokom ostvarivanja.³² Naime, manji projekti će imati mali broj ciljeva, dok će kompleksni projekti imati znatno više. Određenje ciljeva je važan korak u identificiranju onoga što klijent stvarno želi.³³ Klijent je taj koji mora odlučiti što projekt čini jedinstvenim.³⁴ Premda se ciljevi spominju u projektnoj izjavi, oni su od iznimne važnosti i bitno ih je jasno odrediti i specificirati.

Za definiranje ciljeva koristi se SMART model sadržaj kojega se ogleda u sljedećem³⁵:

- Specific – dobri ciljevi izražavaju točno ono što se želi ostvariti.
- Measurable – postojanje određenosti pomaže da ciljevi budu mjerljivi.
- Action – Oriented – kada se pišu ciljevi treba koristiti iskaze koji imaju glagole, akcije i koji čine rečenice.
- Realistic – dobri ciljevi moraju biti dostiživi i predstavljati već sad izazov.
- Time – Limited – treba postaviti određeno vrijeme u kojem će ciljevi biti ostvareni

Prema Meredith et al. izvođenje projekta se mjeri putem tri kriterija. Kriteriji su vezani za: vrijeme, budžet i specifikaciju. Da li je projekt odrađen u planiranom vremenskom periodu, kasni li ili je ranije dovršen? Da li je za projekt predviđeni budžet dovoljan ili je budžet porastao? Da li će kao rezultat projekta biti ugovorena specifikacija na zadovoljstvo kupca? Navedeni kriteriji su zapravo tri cilja projekta te se izvedba uspješnosti projekta mjeri se ovisno da li su ti ciljevi postignuti. Projektne specifikacije određuje klijent. Naime, neki pisci inzistiraju na tome da je "kvaliteta" odvojen i jasan cilj projekta, zajedno s vremenom, cijenom i opsegom. Autori knjige Projektne menadžment u praksi se ne slažu jer kvalitetu smatraju inherentnim dijelom specifikacije projekta. Upravljanje između tri cilja projekta zapravo je primarna uloga voditelja projekta. Nadalje, upravljanje tim kompromisima na najučinkovitiji način zahtijeva da voditelj projekta ima jasno razumijevanje o tome kako učinkovito podržavati šire organizacijske ciljeve.³⁶

2.5.1.3. Definiranje projektnih isporuka

Pod projektnom isporukom se podrazumijeva bilo koji jedinstveni produkt, rezultat ili sposobnost za izvođenje usluge, odnosno svaka mjerljiva, opipljiva posljedica, rezultat ili

³² Buble M. (2006.) : Osnove Menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o.; Zagreb, str. 124.

³³ Buble, M., op. cit., str. 15.

³⁴ Meredith et al., op. cit., str. 7.

³⁵ Buble, M., op. cit., str. 15.

³⁶ Meredith et al., op. cit. str. 8.

stavka koja se može odobriti i koja mora biti proizvedena da se završi postupak, faza ili projekt.³⁷

Projektne isporuke se mogu klasificirati na mnogo načina. Jedan od tih načina je PRINCE metodologija prema kojoj su isporuke definirane kao produkti, te razlikuje tri njihove vrste, a to su³⁸:

1. menadžment produkti koji uključuju planove, izvještaje, organizacijske sheme i druge produkte koje su rezultat menadžerskog rada – npr. terminski planovi
2. produkti kvalitete koji uključuju liste grešaka, preglede, kontrolne liste i druge produkte koji su rezultat osiguranja kvalitete ili kontrolnih aktivnosti – npr. obilasci na terenu
3. tehnički produkti koji uključuju tehničke i dizajnerske informacije, fizikalne i intelektualne produkte – npr. građevinski nacrti

Projektni obuhvat može se mijenjati kontrolirano i nekontrolirano. Kontrolirane promjene odvijaju se prema unaprijed definiranim procedurama za promjene definiranih projektnih isporuka. Problem predstavljaju nekontrolirane promjene projektnog obuhvata koje se događaju kad klijent zaobilazi standardne kanale komunikacije, zaobilazeći projektnog menadžera u svrhu rješavanja svojih zahtjeva na svoj način i uz direktnu komunikaciju s članovima projektnog tima. Posljedica nekontrolirane promjene projektnog obuhvata rezultira sporijim radovima, kašnjenjem cjelokupnog projekta i dekoncentracijom projektnog menadžera.

2.5.1.4. Uspostava projektne datoteke

Za kvalitetno upravljanje postojećim projektom potrebno je sve informacije vezane za projekt prikupiti i evidentirati te omogućiti na uvid projektnom timu. Za prikupljanje podataka o projektu prema Meredith et al. treba koristiti projektni plan, raspored projektnih aktivnosti, prijašnje iskustvo na projektima, mišljenje stručnjaka, tj. sve ono što može pozitivno doprinjeti ne bi li se formirala korisna projektna datotetka.³⁹ Sve informacije koje se prikupe treba pohraniti na jednom mjestu, datoteka ili fajl. Uspostavljena datotetka mora se kontinuirano ažurirati kako bi se smanjio rizik pri izvođenju projekta.

³⁷ Gojišić, J., Horvatinčić, K., Jugo, G., Marjanović, N., op. cit., str. 139.

³⁸ Buble, M., op. cit., str. 16.

³⁹ Meredith et al., op. cit., 25.

Datoteka koja se odnosi na upravljanje ili kompletiranje projekta uključuje sljedeće stavke: ⁴⁰

- planove projekta,
- inventar pojmova,
- izvještaje o napretku,
- prognoze i procjene,
- trajanje sastanaka,
- zahtjevane promjene,
- registar rizika,
- ugovore,
- organizacijske sheme,
- specifikacije projekta,
- prijemnu dokumentaciju.

Projektni menadžer je zadužen da osigura da fajlovi budu ažurni i da projektni tim bude svjestan njihova sadržaja. Naime, projekti nakon kojih ne ostaje datoteka o stečenom iskustvu, ne doprinose povećanju znanja i iskustva projektnog tima za sljedeće projekte.

2.5.1.5. Uspostava registra rizika projekta

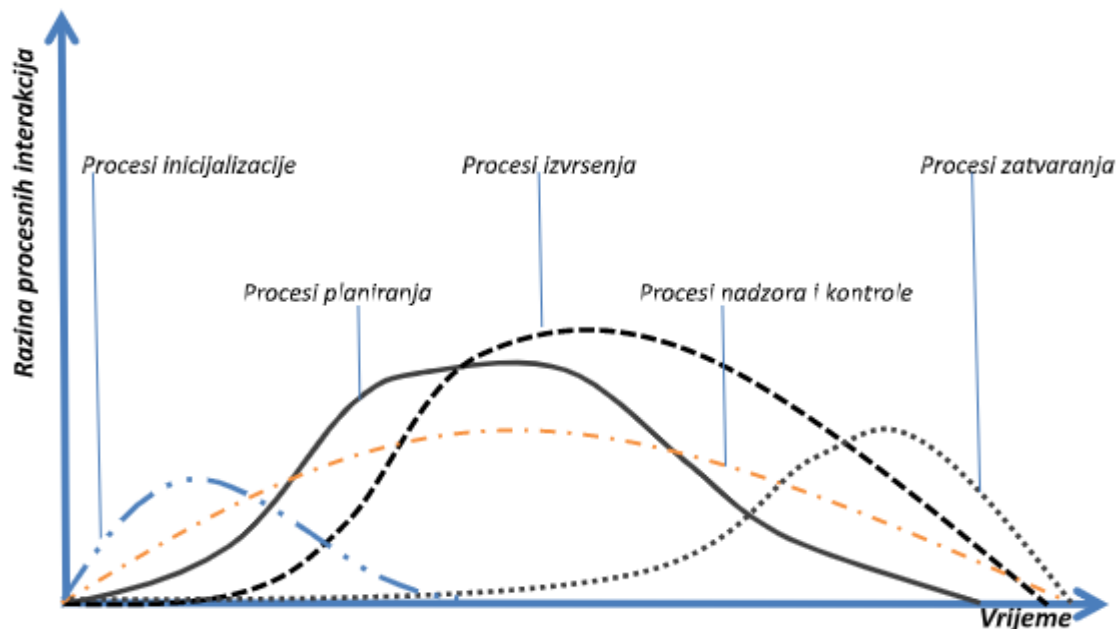
Nakon uspostave projektne datotetke sljedeća bitna odrednica tijekom faze inicijacije je uspostava registra rizika. Svaki projekt ima faktore koji uzrokuju rizik. U svim područjima upravljanja projektom može doći do pojave rizika, pa čak se mogu pojaviti i propusti u samom upravljanju rizicima ukoliko se rizici kvalitativno ne prepoznaju i kontinuirano ne kontroliraju. „Plan strategije odgovora na pojedine rizike definira se još u fazi planiranja te je upravljanje rizicima poseban dio u fazi implementacije projekta.“⁴¹ Najintenzivniji rizici su zasigurno: vrijeme, budžet i neuspjeh pri postizanju odgovarajuće kvalitete i operativnih zahtjeva.

Upravljanje projektima se odvija kroz odgovarajuću primjenu i integraciju 42 logički grupirana procesa upravljanja projektima koji se sastoji od 5 procesnih grupa. Pokretanje, planiranje, izvršavanje, nadzor i kontrola i zatvaranje su pet osnovnih procesnih grupa koje se sagledavaju s aspekta rizika.

⁴⁰ Buble, M., op. cit., str. 16.

⁴¹ Omazić, Baljkas, op.cit., str. 259.

Slika 2.5.1.5. 1: Procesne grupe



Izvor: Upravljanje rizicima projekta [skripta] Tjedan 2: Definiranje ključnih pojmova – izv.prof.dr.sc. Vlatka Škokić

Procesne grupe su povezane rezultatima koje proizvode, gdje rezultat ili ishod jednog procesa postaje ulaz drugoga (izlaz1 → ulaz2). Veze između procesnih grupa se isprepliću.⁴² Treba napomenuti da su grupe procesa različite od faza projekta. Naime, kako se projekt dijeli u različite faze ili podfaze, kao što su studija izvodivosti, razvoj koncepta, dizajn, itd.) sve se procesne grupe uobičajeno ponavljaju za svaku fazu ili potprojekt.

Najjednostavnije je sagledati rizike s aspekta njihove vjerojatnosti (mala, srednja i velika) i sa aspekta njihovog utjecaja na projekt (visok, srednji i nizak). Ukoliko je rizik izrazito velik u samom početku projekta, ne isplati se ulagati u taj projekt. No, ukoliko se rizik može smanjiti ili ukloniti može se nastaviti s projektom. Nakon što projektini tim donese odluku što je prihvatljiva razina vjerojatnosti i rizika projekta, kao konačni produkt je registar rizika koji detaljizira sve rizike i troškove koji im se pridružuju.

⁴² Upravljanje rizicima projekta [skripta] Tjedan 2: Definiranje ključnih pojmova – izv.prof.dr.sc. Vlatka Škokić

2.5.1.6. Izrada inicijalne procjene troškova

Nakon uspostave registra rizika projekta potrebno je izvršiti procjenu njegovih troškova. Bez obzira je li projekt prodan klijentu ili je tek u inicijalnoj fazi potrebno je procijeniti rad i materijal koji se specificiraju po vrstama, količini, jediničnim vrijednostima te ukupnu vrijednost. Naime, ukoliko postoje velike razlike između koristi projekta i troškova postavlja se pitanje da li je projekt sposoban za preživjeti. To može biti znak za signalizaciju da se prerasporede troškovi u svrhu uštede i same realizacije projekta.

2.5.1.7. Izrada strukture raščlambe rada

Struktura raščlambe rada je hijerarhijska grafička predstava rada se koja se usmjerava prema rezultatima i koju će izvršiti projektni tim, kako bi se ostvarili projektni ciljevi i postigli zahtjevani rezultati.⁴³ Koristi se da bi se identificirao rad koji treba obaviti na razini pojedinačnih zadataka koje treba izvršiti jedna osoba. Prema Radujkoviću i suradnicima ne postoji jedan univerzalni način izrade WBS-a za sve projekte. Također, to nije stvar znanosti, već kulture kompanije ili menadžera, koji trebaju dati svoju viziju kako namjeravaju voditi i izvršiti zadani projekt.

Izrada WBS-a svakog projekta treba imati sljedeće korake⁴⁴:

- prikupljanje podataka za izradu WBS-a,
- odabir metode podjele (vrsta WBSAa-),
- određivanje detaljnosti (broja razina) WBS-a,
- izrada strukture WBS-a,
- integriranje WBS-a i OBS-a.

WBS se uglavnom razvija od najviše razine prema nižima. U projektima za koje ne postoji prethodno iskustvo slijed kreće od najniže razine prema najvišoj. Broj mogućih vrsta podjele WBS-a velik je jer se mogu primjenjivati razni ključevi podjele (proizvod, organizacija, proces, lokacija, troškovni centar, ugovori, faze projekta i drugo.)⁴⁵

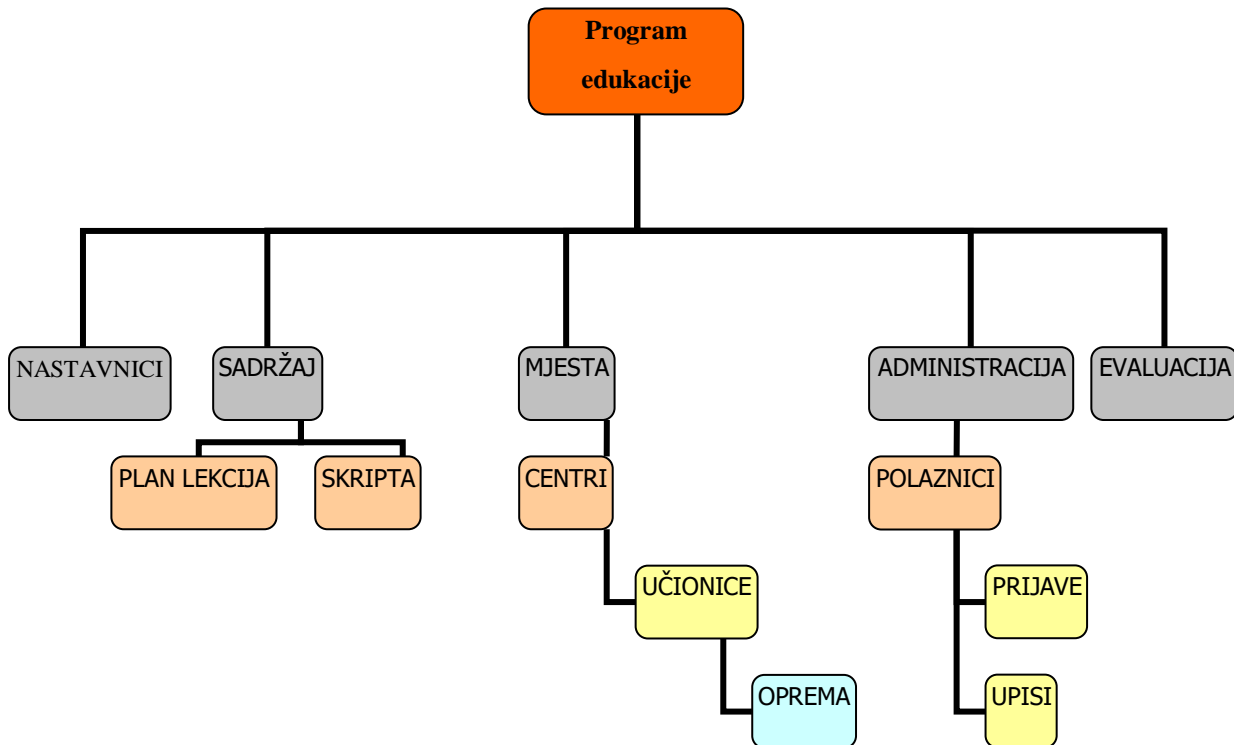
⁴³ PMBOK Guide (treće izdanje) , op. cit. str. 112.

⁴⁴ Radujković, op. cit. str. 62-63.

⁴⁵ Radujković, op. cit. str. 63.

Vizualni prikaz WBS-a (eng. Work Breakdown Structure) sadrži popis radnji koje su potrebne da bi se došlo do finalnog proizvoda. Vizualni primjer slijedi:

Slika 2.5.1.7. 1: Primjer WBS-a



Izvor: www.unizd.hr/portals/4/UP_PLANIRANJE.ppt [pristup : 06.05.2019]

Na samom vrhu je primjer programa edukacije koji se zatim raščlanjuje na nastavnike, sadržaj, mjesta, administraciju i evaluaciju kao podprojekte. Proces raščlambe se izvodi sve do kraja sa zadacima dok ne dođe do razine na kojoj se jedna osoba može uključiti. Od iznimne je važnosti identificirati tko je za što odgovoran; ne može se imati dvoje ljudi odgovornih za jedan zadatak. Stoga, WBS mora osigurati kompletnost, kompatibilnost i kontinuiranost. Iz nje se moraju slijediti svi planovi i rasporedi rada, kao i delegiranje odgovornosti određenim pojedincima i grupama u poduzeću.⁴⁶

Nakon WBS-a mogu se i izraditi struktura raščlanjenih poslova, struktura raščlambe proizvoda i struktura raščlambe troškova. Od nabrojanih kao prva i najvažnija od njih je SRP, tj. struktura raščlanjenih poslova kojom se definiraju radni zadatci. Ona će prikazati točan opis potrebnih poslova koje je nužno izvršiti da bi se moglo zaključiti određenu fazu. Broj potrebnih radnih sati, potrebne kvalifikacije i vrijeme trajanja će se definirati u strukturi

⁴⁶ Buble, M., op. cit., str. 51.

raščlambe poslova. Naime, procjena ne treba biti točna jer će se kasnije detaljnije definirati u fazi planiranja. Kao konačni rezultat izrade strukture raščlambe rada moguće je definirati koliko je osoblja potrebno da bi se izvršio projekt. Naglasak je na identificiranju potrebnih vještina u svrhu dobivanja grube ideje potrebnih kvantifikacija. Važno je napomenuti da će se aktivnost potrebe za ljudskim resursima točno definirati u fazi planiranja.

2.5.2. Formiranje projektnog tima

Projektni tim predstavlja takvu radnu grupu čiji su članovi u intenzivnoj interakciji te posvećeni zajedničkoj misiji u ostvarivanju određenih ciljeva.⁴⁷ Pripadati timu, u najširem smislu, znači biti dijelom nečega što je veće od nas samih, a to ovisi o razumijevanju ciljeva organizacije.⁴⁸ Nisu sve osobe iste, svaka osoba ima svoju profesiju i ciljeve te pripada svom odjelu. Stoga, kao glavni zadatak svake osobe u timu je da sve to podredi zajedničkom interesu.

Da bi tim uspješno djelovao važno je dodijeliti uloge svakom od članova tima. U tom kontekstu je moguće razlikovati timsku i izvršnu ulogu. Izvršna uloga podrazumijeva posao koji je dodijeljen svakom zaposleniku sukladno njegovom znanju i kompetencijama. Istovremeno zaposlenik izvršava timsku ulogu u trenutku kad se uključi u projektni tim. Način ponašanja, doprinosenja i sudjelovanja kao njegova osobnost i naučeno ponašanje je bitnije od tehničkih vještina i znanja kojim raspolaže.

U svom istraživanju Belbin je otkrio devet različitih uloga u timu i pokazao kako se pomoću njih može analizirati tim i predvidjeti koliko će uspješno djelovati. Najbolje će djelovati onaj tim u kojemu su uloge najbolje podijeljene i međusobno uravnotežene.⁴⁹ Nije nužno da se tim sastoji od devet ljudi, ali bi bilo idealno kad bi u timu bilo zastupljeno svih devet uloga. Primjerice, ukoliko se projektni tim sastoji od četvero ljudi, svakoj osobi može biti dodjeljene dvije uloge dok preostala jedna može igrati samo jednu ulogu. Kad bi se to uspjelo, prednosti kompletno sastavljenog tima bi se ogledale u:

- manjim sukobima u odgovornostima,
- većem uvažavanju,
- većoj motivaciji i doprinosu uspjeha svakog člana,

⁴⁷ Buble, M., op. cit., str. 19.

⁴⁸ Omazić M. i Baljkas S. (2005): Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o; Zagreb, str. 124.

⁴⁹ Buble, M., op. cit., str. 20.

- manjim pogrješkama do kojih može doći kad je pojedinac opterećen previše.

Osobine projektnih uloga mogu se navesti kako slijedi: ⁵⁰

- Kreativac (kreativan, domišljat, nekonvencionalan, rješava teške probleme),
- Istraživač (ekstrovertiran, poletan, komunikativan, istražuje mogućnosti),
- Koordinator (zreo, samouvjeren i pun povjerenja, pomaže donošenju odluke),
- Pokretač (dinamičan, druželjublji, izaziva, traži načine zaobilaznja prepreka),
- Promatrač (trijezan, strateški orijentiran i bistar, prosuđuje),
- Timski radnik (društven, sluša, stvara, prilagodljiv),
- Realizator (discipliniran, učinkovit te zamisli pretvara u praktično djelovanje),
- Finišer (marljiv, traži pogreške i propuste),
- Stručnjak (usmjeren prema cilju, predan, daje inicijativu).

Svaka od ovih uloga je jako bitna i trebala bi biti zastupljena u svakom projektnom timu. Dobar tim se nikako ne može stvoriti bez stručnog i pouzdanog projektnog menadžera jer bez njega tim postaje grupa koja se ravna vlastitim motivima i interesima.

G. Tudor i V. Srića također su načinili svojevrsni podsjetnik ključnih karakteristika koje bi morao imati dobar projektni menadžer, a to su: ⁵¹

- mora razumjeti cilj projekta jednako kao i organizacije u okviru koje se projekt provodi te se s njima mora osobno identificirati,
- mora biti kompatibilan s timom, a ne obrnuto; logično je da je lakše promijeniti jednu osobu nego cijeli tim,
- mora imati stručna znanja i ključne vještine,
- mora vladati tehnikama i metodama,
- mora imati autoritet i kredibilitet.

U razvoju projektnih timova pojavljuju se problemi. Različiti pristupi projektu, prioriteta i interesi pojedinih članova projektnog tima, nedostatak komunikacije među timovima, sukobi u odgovornostima ili pak pogrešan izbor projektnog menadžera su uzroci koji utječu na ispunjenje projektnog cilja i vode neuspjehu projekta. Zbog navedenog treba usmjeriti posebnu pozornost ka razvoju timova.

⁵⁰ Buble, M., op. cit., str. 20.

⁵¹ Tudor, G., Srića, V.: Menadžer i pobjednički tim – Čarolija timskog rada, MEP consulting, Zagreb, 1998; str. 167.

2.5.3. Studija izvodivosti projekta

Nakon što se definirao projekt i sastavio stručan projektni tim, slijedi izrada studije izvodivosti projekta. Da bi se neka ideja mogla transformirati u realni projekt nužno je ispitati njezinu izvodivost. U tom se smislu izrađuje studija izvodivosti (feasibility study) također nazvana preliminarna procjena (preliminary estimate) ili komparativna procjena (comparative estimate) koja treba dati odgovor na elementarno pitanje: „ Treba li prihvaćenu ideju (projekt) dalje razvijati ili ne?“⁵²

Odgovor na pitanje treba li se projekt dalje razvijati ili pak ne treba sagledati sa više aspekata. Aspekti koji se trebaju razmatrati prilikom traženja odgovora su: treba li se projekt izvesti u svim navedenim aktivnostima, može li se projekt izvršiti sada ili u nekom budućem vremenskom periodu, postoji li drugi način za izvedbu projekta u odnosu na zamišljeni, može li projekt udovoljiti zahtjevima krajnjeg korisnika i stakeholdera, itd.

Naime, čak i da postoje odgovori na prethodno navedene aspekte, bez uključenosti stručnog znanja nije lako donijeti odluku da li nastaviti dalje s projektom.

Svrha studije izvodivosti je da: ⁵³

- planira aktivnosti razvoja i implementacije projekta,
- procjeni vjerojatno potrebno vrijeme, kadrove i druge resurse,
- identificira vjerojatne troškove i konsekvence ulaganja u novi projekt.

Cilj studije izvodivosti je temeljito razumijevanje svih aspekata projekta i svjesnost o postojanju potencijalnih problema koji se mogu pojaviti tijekom provedbe projekta sa svrhom odlučivanja na temelju analiziranja, odnosno da li se uključiti u pothvat ili pak ne. Do koje razine detalja razraditi studiju izvodivosti projekta veoma je važno pitanje. Za izradu studije izvodivosti obično se imenuje odgovorna osoba. Tu ulogu može preuzeti projektni menadžer ili se može angažirati ekspert. No, kad se govori o sastavu tima za izradu studije izvodivosti tada je veoma važno uključiti korisnike projekta jer oni posjeduju ključne informacije i sposobnosti koje omogućavaju operativna, tehnička i ekonomska rješenja izvodivosti.

S obzirom da studija izvodivosti ima svoj životni ciklus može se promatrati kao projekt unutar projekta. Faze su sljedeće: ⁵⁴

⁵² Buble, M., op. cit., str. 22.

⁵³ Buble, M., op. cit., str. 23.

- Konceptualizacija,
- Oblikovanje,
- Implementacija,
- Predaja.

2.5.3.1. Stakeholder analiza

Projektni stakeholderi su pojedinci ili organizacije koji su aktivni u projektu ili čiji interesi mogu utjecati na rezultat implementacije projekta ili pak na ishod završetka projekta. Projektni tim mora identificirati sve zainteresirane, utvrditi njihove zahtjeve i očekivanja, te nastojati održati moć upravljanja nad njihovim zahtjevima u svrhu uspješnije provedbe projekta.⁵⁵

Sva poduzeća imaju širok spektar stakeholdera te se razlikuju dvije skupine zainteresiranih strana koji se mogu klasificirati na direktne i indirektno. Interes im je različit i često konfliktan. Razlog je što imaju vlastite poglede na poduzeće i očekivanja od poduzeća su im različita, pa sve to ima različitog utjecaja na poduzeće.⁵⁶ Osnovna im je razlika što su direktni stakeholderi (sponzor, zaposlenik, klijent, projektni menadžer, dobavljači itd.) uključeni u projekt, dok indirektni stakeholderi (odjel ljudskih potencijala, organi vlasti, računovodstveno osoblje itd.) predstavljaju potpuno osoblje koje nije direktno uključeno u projekt. Naime, i direktni i indirektni stakeholderi mogu imati svoju pozitivnu i negativnu ulogu. Dok negativni nastoje na razne načine odgoditi projekt, pozitivni stakeholderi provode implementaciju s ciljem dovršenja projekta unutar vremenskog obuhvata, unutar određene kvalitete i troškova i zahtijevane specifikacije.

Smatra se da je za ostvarenje svrhe poduzeća i njegovo preživljavanje bitno uspostaviti ravnotežu interesa između poduzeća i stakeholdera te pridobiti lojalnost svih „aktivnih“ stakeholdera.⁵⁷

⁵⁴ Burke, R., op. cit., str. 38.

⁵⁵ PBOOK Guide (treće izdanje), op. cit. str. 24.

⁵⁶ Buble, M., Osnove menadžmenta, op. cit. str. 113.

⁵⁷ Buble, M. : Osnove menadžmenta, op. cit. str. 114.

2.5.3.2. Definiranje potreba klijenata

Određeni problemi koje treba riješiti ili pak potrebe koje treba zadovoljiti predstavljaju razloge zbog kojih se započinju projekti. Naime, klijenti bi trebali definirati jasnu specifikaciju temeljem koje bi projektni isporučitelji pri samom početku jasno mogli odrediti zahtjeve koji su ostvarivi ili neostvarivi. Upravo je u tome bit studije izvodivosti.

Ova studija treba dati odgovor na pitanja o ostvarivosti potreba klijenata pri čemu se pozornost posvećuje različitim razmatranjima kao što su:⁵⁸

- efekt lokacije na projekt,
- utjecaj okoline na produkt i produkta na okolinu,
- izračun optimalne veličine krajnjeg produkta,
- suglasnost estetike i stila tekuće mode,
- definiranje ciljnog tržišta i davanje odgovora na pitanje tko će kupovati produkt,
- ocjena krivulje tržišne ponude i potražnje,
- ocjena konkurentnosti drugih igrača na tržištu.

U početnoj fazi projekta vjerojatno se neće imati odgovor na sva navedena razmatranja te će se upravo nad tim razmatranjima trebati uložiti dodatni napor sa svrhom reduciranja rizika na najmanju moguću razinu.

2.5.3.3. Evaluacija ograničenja

Svaki projekt odvija se pod određenim ograničenjima koja mogu biti u obliku internih i eksternih restrikcija. Ograničenja unutar projekta proizlaze iz samog projekta ili iz poduzeća koje izvodi projekt, dok ograničenja izvan projekta nastaju pod utjecajem vanjske okoline poduzeća. U navedenom kontekstu se može govoriti o tri tipa ograničenja, a to su:

- interna ograničenja projekta,
- interna ograničenja poduzeća,
- eksterna ograničenja.

Kad je riječ o internim ograničenjima projekta ili poduzeća poželjno ih je odmah identificirati i na pravi način djelovati na njih, jer poduzeće ima potpunu ovlast u ovim vrstama ograničenja.

⁵⁸ Burke, R., op. cit., str. 163.

Interna ograničenja impliciraju brojna pitanja koja se odnose na: ⁵⁹

- mogućnost isporuke produkta projekta,
- tehnologiju izvođenja projekta,
- raspoloživost materijalnih resursa,
- raspoloživost kvalitetnih ljudskih resursa,
- raspoloživost financijskih resursa,
- ostvarenje standarda kvalitete,
- uvjete isporuke,
- organizaciju i menadžment projekta,
- rizik izvođenja projekta.

Kada je riječ o eksternim ograničenjima tada se misli na faktore opće i poslovne okoline. Promjene okoline i kompleksnost, konkurentske snage i turbulentnost okoline utječu na okolinu poduzeća.

Od faktora opće okoline treba ukazati na one kao što su faktori prirodne ili fizičke okoline, faktori socijalno-kulturne okoline, faktori demografske okoline, faktori ekonomske okoline i faktori političko-pravne okoline.⁶⁰

Za razliku od opće okoline koja je „daleko“ od poduzeća, poslovna je okolina u njegovoj neposrednoj blizini. Upravo zbog te blizine poduzeća su više orijentirana na poslovnu okolinu o kojoj imaju puno više informacija i saznanja. Od faktora poslovne okoline treba ukazati na: konkurente, kupce, dobavljače, regulatore, sindikate, vlasnike i partnere. Svi navedeni subjekti poslovne okoline poduzeća mogu na različite načine ograničavati izvođenje projekta. Primjerice, dobavljači mogu svojim uvjetima isporuke (cijena, rokovi i sl.) ograničavati izvođenje projekta. Kada se poduzeće dovede u situaciju da ovisi o jednom dobavljaču obično to rezultira brojnim problemima. Da bi se to smanjilo, poduzeća bi trebala uspostaviti odnose s više dobavljača.

Analizi ograničenja je potrebno pristupiti na način da se svaki od navedenih tipova okoline podijeli na odgovarajuće ključne komponente nakon čega bi se promatrao njihov mogući utjecaj na konkretno poduzeće i konkretni projekt. Također, nakon raspodjele bi trebalo razmotriti da li njihov utjecaj predstavlja priliku ili prijetnju za projekt.

⁵⁹ Buble, M., op. cit., str. 28.

⁶⁰ Buble, M., op. cit. str. 32.

2.5.3.4. Evaluacija alternativa i opcija

Nakon što se završi analiza ograničenja alternativa i opcija pristupa se njihovoj evaluaciji. Evaluacija je orijentirana na: vrijeme, trošak, kvalitetu, resurse i tehnička pitanja.

S vremenskog aspekta se razmatra da li se projekt može završiti brže, dok se s troškovnog aspekta razmatra da li se budžet može reducirati. Za kvalitetu se razmatra može li se projekt izvesti uz smanjenu razinu kvalitete, koja će u konačnici biti prihvatljiva klijentu te bi rezultirala s manjim troškovima i s bržim završetkom. Tehnička pitanja se odnose na razmatranje novih tehnologija, jednostavnije metode gradnje, jeftinije materijale i sl.

S obzirom da je sve navedeno razmatrano prilikom analize ograničenja zadatak analitičara se svodi na to da te odgovore ukomponira u postupak komparacije između pojedinih alternativa i opcija.

2.5.4. Selekcija projekta

Selekcija projekta je proces sustavnog vrednovanja projekta ili grupe projekata te izbor onog od njih koji najbolje ispunjava ciljeve poduzeća. Rezultat procesa selekcije je odluka o tome koja od alternativa uz najmanje troškove i rizike daje najviše koristi.⁶¹

Projektom menadžeru stoje na raspolaganju dva osnovna tipa modela selekcije, a to su:

1. Kvantitativni modeli selekcije
2. Kvalitativni modeli selekcije

Prilikom odabira odgovarajuće metode za poduzeće, treba uzeti u obzir sljedeće kriterije:⁶²

- Realnost (Model mora uzeti realnu sliku okoline uz sva ograničenja koja poduzeće pred nju postavlja),
- Sposobnost izvedbe (Model će uzeti u obzir sve rizike i koristi projekta uz sposobnost ljudskih resursa da ostvare postavljene ciljeve),
- Fleksibilnost (Model mora imati mogućnost da se brzo modificira ili da se prilagodi promjenama u okolini poduzeća),
- Lakoća primjene (Model treba biti brzo primjenjiv i lako razumljiv),

⁶¹ Buble, M., op. cit. str. 34.

⁶² Buble, M., op. cit. str. 34.-35.

- Troškovi (Svi troškovi se moraju uzeti u obzir, uključivši troškove upravljanja i troškove stupanja modela na snagu),
- Kompjutorizacija (Mora biti lako skupiti i pohraniti informacije u bazu podataka, a potom i lako s njima upravljati).

Nenumerički modeli su stariji i jednostavni modeli selekcije, a karakteristični su po tome što ne upotrebljavaju brojčane vrijednosti kao input.⁶³ Sveta krava, operativna nužnost, konkurentska nužnost, proširenje proizvodne linije te model komparativne prednosti predstavljaju najvažnije nenumeričke modele projektne selekcije.

S druge strane, numerički modeli se najčešće rabe u modernim poduzećima, i to tim više što je s razvojem informacijske tehnologije bitno umanjena njihova kompleksnost.⁶⁴ Metoda otplatnog razdoblja, metoda prosječne stope povrata, metoda neto sadašnje vrijednosti, metoda interne stope povrata te indeks profitabilnosti predstavljaju najvažnije numeričke modele projektne selekcije.

Također, treba spomenuti i bodovne metode koje su nastale kao nedostatak metoda profitabilnosti. Posebnosti bodovnih metoda se ogledaju u višekriterijskom odlučivanju koje počinje na različitim faktorima te se nazivaju „scoring“ metodama.

⁶³ Buble, M., op. cit. str.35.

⁶⁴ Buble, M., op. cit. str.37.

3. ASPEKTI INICIJACIJE PROJEKTA NA PRIMJERU ONE SUITE HOTELA U DUBROVNIKU

Za empirijsku analizu praktične primjene aspekata inicijacije projekta, a u skladu sa teorijskim doprinosima, poslužio je projekt izgradnje Aparhotela Brenum u Dubrovniku. U tom smislu, svi podaci prikazani u narednom dijelu rada su dobiveni od vlasnika i menadžerice hotela.

3.1. Općenito o poduzeću

3.1.1. Povijesni razvoj tvrtke

Brenum d.o.o. je lider u maloprodaji i veleprodaji elektromaterijala i rasvjetnih tijela, kao i svjetlotehničkog inženjeringa. Obiteljska tvrtka Brenum (ilirski naziv za Župu dubrovačku) je u ratu bila spaljena te je ponovno pokrenuta 1994. godine. Lokalno orijentirani, bavili su se kao i danas veleprodajom elektromaterijala i rasvjetnih tijela. Započeli su poslovanje tako da su od ondašnjeg dobavljača naručili određenu količinu žarulja, s odgodom plaćanja od pola godine. Uspjeli su sve prodati prije nego što je tih pola godine isteklo pa se biznis relativno brzo počeo širiti. Nakon što su skupili nešto kapitala odlučuju se za kupnju zemljišta u Srebrenom gdje namjeravaju napraviti poslovno - stambenu zgradu u koju bi se preselili uredi rasvjetne tvrtke, dok bi se preostali prostor iznajmljivao ili prodavao. U međuvremenu lokalne vlasti su promijenile Generalni urbanistički plan te se vlasnik, gospodin Lukša Jakobišić odlučio za izgradnju apartmana.

Nakon što je projekt jako dugo stajao, prijavljuje se za sufinanciranje iz fondova Europske Unije. Zatim, dolazi do saznanja da se sufinanciranje može realizirati samo ako se registrira kao hotel. U sklopu Grant sheme „Podrška razvoju MSP u turizmu povećanjem kvalitete i dodatne ponude hotela „tvrtka Brenum d.o.o. postaje korisnik bespovratnih sredstava za projekt pod imenom : „Izgradnja Aparhotela Brenum“ te započinje s realizacijom projekta.

3.1.2. Osnovne informacije o apartotelu

One Suite Hotel nalazi se u Srebrenom, na pola puta od Dubrovnika do aerodroma u Čilipima. Mjesto je susreta lokalnog stanovništva i nova žarišna točka Župe dubrovačke. Predstavlja dodatni sadržaj u zoni poslovne i gospodarske izgradnje dostupan svim stanovnicima. Raspolaže sa osamnaest smještajnih jedinica raznolike strukture raspoređenih na dvije etaže. Trgovački i ugostiteljski sadržaji u prizemlju uklopljeni su u ulazni prostor s recepcijom. Na krovu građevine je bazen s infinity preljevom okružen sunčalištem. Hotel nudi iskustvo prilagođeno željama gostiju green&healthy životnog stila: teretanu, masažni bazen i poseban koncept gastronomske ponude u restoranu i baru "Lokal". Sva jela su od lokalnih namirnica, poslužuju se lokalna vina i kraft piva. U sklopu hotela nalazi se i punionica za električna vozila te suvremeni konferencijski prostor. Investitor je razvio jedinstvenu aplikaciju "One Suite Hotel" koja osim standardnih opcija (korištenje interneta, prijava i odjava iz hotela) omogućava otključavanje vrata te vodi posjetitelje kroz cijeli objekt.

Table 3.1.2. 1 : Osnovni podaci o projektu

Naziv projekta	Izgradnja Aparhotela Brenum
Prijavitelj	BRENUM trgovačko, uslužno i proizvodno društvo s ograničenom odgovornošću
Ukupna vrijednost projekta (u HRK)	25.698.546,86 kuna
Trajanje projekta	06/06/2016 – 06/09/2017
Lokacija projekta	Šetalište dr. Franja Tuđmana 1, Srebreno
Cilj/evi projekta	Produljenje turističke sezone, podizanje konkurentnosti i razvoj turističke destinacije kroz povećanje kvalitete i dodatne ponude hotela, energetska učinkovitost i smanjenje nezaposlenosti.
Svrha projekta	odjela bespovratnih sredstava korisniku u svrhu provedbe projekta pod nazivom: Izgradnja Aparhotela Brenum
Očekivani rezultati	Radna mjesta stvorena projektom, popunjenost smještajnih kapaciteta ugostiteljskog objekta, produljenje turističke sezone, povećanje prihoda poduzeća od prodaje u turizmu
Elementi projekta	12 dodatnih garažnih mjesta, bazen, punionica za električna vozila, konferencijska soba, teretana, aplikacija Brenum, smještajne jedinice – moduli, kreveti

Naziv prijave	Operativni program Konkurentnost i kohezija 2014-2020, projekt: „Izgradnja Aparhotela Brenum“
Naziv/i partnera	Kamgrad, 3LHD, Speculum, Hamag Bicro

Izvor: Obrada autora

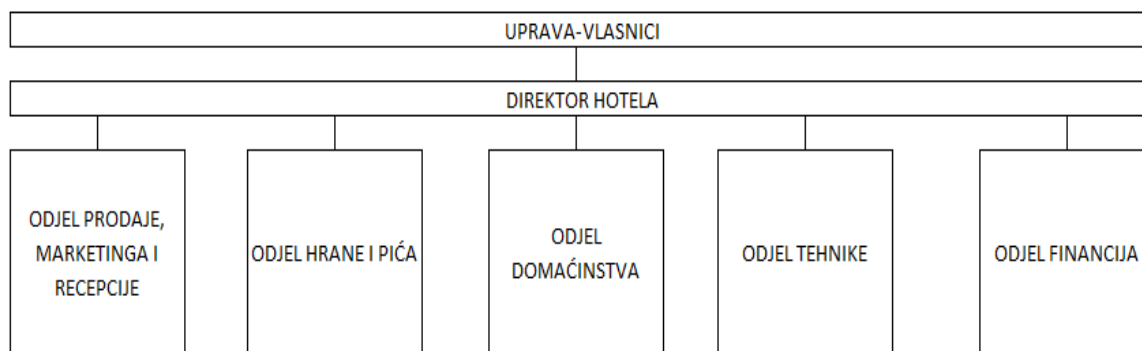
3.1.3. Vizija hotela

Vizija je kriterij koji osigurava uporište u budućoj stvarnosti za ocjenu akcija koje poduzeće sada treba razmotriti i poduzeti.⁶⁵ Nastanak poslovne ideje rezultat je gospodina Lukše Jakobišića. Vizija Aparhotela Brenum jest postati vodeći aparthotel s četiri zvjezdice u Hrvatskoj odnosno reprezentativan model za sve buduće aparthotele koji će se graditi u Hrvatskoj, s **ciljem** prerastanja turističkog subjekta u zamašnjak gospodarskog razvoja općine Župa dubrovačka i povećanja povezanosti dubrovačke rivijere s odabranim emitivnim turističkim tržištima.

3.1.4. Organizacijska struktura hotela

Organizacijska struktura predstavlja vrlo važan element svakog poslovnog subjekta. Prema slici koja slijedi u nastavku za hotel One Suite se može reći da ima utemeljenu funkcijsku organizacijsku jedinicu:

Slika 3.1.4. 1: Organizacijska struktura hotela



Izvor: Poslovna dokumentacija One Suite hotela

⁶⁵ Buble, M. : Osnove menadžmenta, op.cit. str. 121.

Iz slike se vidi da je organizacijska struktura postavljena po poslovnim funkcijama. Gospodin Lukša Jakobišić i pripadajući članovi uprave su odgovorni za uspjeh cjelokupne organizacije te obnašaju funkciju top managementa. Formiranu organizacijsku jedinicu vodi menadžerica hotela gospođa Katarina Raguž koja koordinira i vodi poslove postavljene od strane vrhovnog menadžmenta. Vidljivo je da su unutar organizacijske strukture hotela zastupljene temeljne poslovne funkcije poput odjela: prodaje, marketinga, domaćinstva, hrane i pića i dr. za koje su zaduženi operativci na pojedinoj razini.

Hotel One Suite trenutno ima osamnaest zaposlenika, petero posjeduje visoku stručnu spremu, dok preostalih trinaest posjeduje srednju stručnu spremu.

3.2. Aspekti inicijacije projekta na primjeru One Suite hotela u Dubrovniku

3.2.1. Definiranje projekta

3.2.1.1. Projektna izjava

Projektni zadatak je bio izgradnja aparthotela Brenum na području Župe dubrovačke u neposrednoj blizini zračne luke. Investitor je došao do ideje da izgradi aparthotel na vlastitom zemljištu te tako iskoristi postojeće kapacitete. Od samoga početka investitor se odlučio za izgradnju modernog hotela temeljenog na iznimnoj kvaliteti, koji će biti interesantan široj dobnoj skupini ljudi. Elementi poput produljenja turističke sezone, podizanje konkurentnosti i razvoj turističke destinacije kroz povećanje kvalitete i dodatne ponude hotela, energetska učinkovitost i smanjenje nezaposlenosti predstavljaju jasno definiranu projektnu izjavu investitora.

Dobro razrađena ideja projektnog plana rezultira prepoznatljivošću od strane Europske unije u vidu danih poticaja za izgradnju što je navedeno u Tablici 1.

3.2.1.2. Ciljevi projekta

Tijekom analize turističkih trendova i strateških odrednica investitor pristupa pokretanju projekta s jasnom idejom stvaranja novih elemenata turističke ponude i nadogradnje turističkog lanca vrijednosti.

Cilj Aparthotela Brenum je potaknuti poistovjećivanje kupca s uslugom koju hotel nudi, nakon čega je lakše potencijalnog kupca privući na svoju stranu prilikom odlučivanja između dvije (ili više) identičnih ponuda.

Paradigma „zelenog poslovanja“ predstavlja temeljni kriterij poslovanja kroz upotrebu energetske učinkovitih materijala i tehnoloških rješenja uz korištenje obnovljivih izvora energije, punionica električnih automobila i kreiranje ponude s naglaskom na „green&healthy“ životni stil (teretana, masažni bazen, gastronomska ponuda). S druge strane, na raspolaganju su inovativna e-poslovna rješenja čime se ostvaruje temelj za postizanje temeljnog mjerila kvalitete suvremenog turizma u svrhu kreiranje ponude koja je prilagođena svakom pojedinom gostu. Navedene činjenice ukazuju da postoji određenost ciljeva koja se prikazuje kroz inovativnost.

Tvrtka Brenum je u samom početku odredila sljedeće planirane rezultate koji će se nastojati postići realizacijom projekta:

- ojačanje turističke ponude,
- povećanje smještanih kapaciteta na području općine Župa dubrovačka,
- povećanje udjela visokokvalitetne turističke ponude,,
- povećanje turističke aktivnosti putem sadržaja dodane vrijednosti u skladu s načelima, održivosti i ekološkim standardima.

Navedeni rezultati ukazuju da postavljeni ciljevi predstavljaju izazov i da zahtijevaju dobru organiziranost i akcije.

Dakako, prilikom definiranja ciljeva treba odrediti vrijeme u kojem će zacrtani ciljevi biti ostvareni. Za provedbu projekta planirana je realizacija do 15 mjeseci (od 6. lipnja 2016. do 6. rujna 2017. godine). Cilj vezan za vremensko ograničenje projekta je izvršen sukladno planiranom.

Slijedom navedenog, opći cilj projekta je produljiti turističku sezonu, podići konkurentnost i razvoj turističke destinacije kroz povećanje kvalitete i dodatne ponude hotela što bi u konačnici rezultiralo smanjenjem nezaposlenosti. S druge strane, specifični cilj projekta jest unaprijediti turističku ponudu izgradnjom aparthotela i realizacijom dodatnih sadržaja. Vezano za uslugu ponude smještaja izrazito je bitno da je inovativna i kvalitetna te samim tim ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu.

3.2.1.3. Definiranje projektnih isporuka

Vlasnik aparthotela Brenum je planirao izgradnju 13 apartmana i 2 studio apartmana (maksimalan prihvat tj. broj postelja dnevno 44), koji će biti smješteni na 1. i 2. etaži aparthotela. Sve smještajne jedinice će biti opremljene malim kućanskim aparatima (kuhalo za vodu, aparat za kavu, fen za kosu i sl.) i svom potrebnom bijelom tehnikom (TV s najmanje 3 strana jezika, tablet uređaj). U odnosu na planirane projektne isporuke Aparthotela Brenum ostvarena je izgradnja 16 apartmana i 2 premium sobe vrhunskog dizajna. Također, definirane projektne isporuke su: prostorija za fitness, punionica za električna vozila te podzemna garaža s 32 parkirna mjesta, bazen na krovu s protustrujnim plivanjem i masažnim strujama, aplikacija Brenum koja će služiti za direktan pristup i spajanje na besplatan internet aparthotela, blagavonica (kapacitet 50 mjesta), mogućnost pružanja zdravog doručka i prirodne kozmetike te bar pod nazivom Lokal – Bar in one.

Dakako, treba spomenuti i očekivane rezultate provedbe koji se ogledaju u: povećanju prihoda od prodaje (aparthotela), povećanju broja smještajnih jedinica kroz otvaranje 15 apartmana i studioapartmana, sačuvanju postojećih i otvorenju novih 11 radnih mjesta, popunjenosti smještajnih kapaciteta do 55,6% do 2020. godine, produljenju turističke sezone kroz otvorenost aparthotela tijekom cijele godine (12 mjeseci) te povećanje kvalitete smještaja kroz pružanje dodatnih sadržaja i kvalitetnije usluge.

3.2.1.4. Uspostava projektne datoteke

Prema dobivenim podacima od menadžerice hotela projektna datotetka je postojala. Sve vezano za projekt se na dnevnoj bazi ažuriralo u foldere koje su mogli pregledavati ostali sudionici projekta na svojim računalima prema unaprijed određenim razinama pristupa (tj. ovlaštenjima). Asistentica za EU fondove je bila zadužena za uspostavu projektne datoteke.

U nastavku slijedi prikaz projektne datoteke aparthotela Brenum.

Slika 3.2.1.4. : Projektna datoteka aparthotela Brenum

PROJEKT	EU_FONDOVI	FINANCIARANJE	ODABIR_IZVOĐAČA	RADOVI_U_TJEKU	ONE SUITE HOTEL
1. STUDIO 3LDH	1. STUDIJA IZVODLJIVOSTI	1. BANKE	1. IZVOĐAČ RADOVA	1. ZAPISNICI SA SASTANKA	1. VIĐUALI
2. TROŠKOVNIK	2. PRIJAVA	- HBOR	- POZIVNI NATJEČAJ	2. KORESPONDENCIJA	2. ZAPOSLENICI
	3. HANAG BICRO	- ERSTE BANKA	- ODABIR IZVOĐAČA-KAM/GRAD	3. PRIVREMENE SITUACIJE	3. KUPCI
	- PRIZNATI RADOVI	- OSTALE BANKE	2. NADZOR	4. OKONČANE SITUACIJA	4. DOBAVLJAČI
	- NEPRIZNATI RADOVI	2. VLASTITO UČEŠĆE	- POZIVNI NATJEČAJ		5. EDUKACIJA
	- KORESPONDENCIJA		- ODABIR IZVOĐAČA		
	- KONTROLA		3. NADZOR ISPRED BRENIJUNA		
			- POZIVNI NATJEČAJ		
			- ODABIR IZVOĐAČA		
			4. OPREMA		
			- POZIVNI NATJEČAJ		
			- ODABIR IZVOĐAČA		
			5. EDUKACIJA		
			- POZIVNI NATJEČAJ		
			- ODABIR IZVOĐAČA		
			6. REVIZORI FINANCUSKIH IZVJEŠTAJA		
			- POZIVNI NATJEČAJ		

Izvor: Poslovna dokumentacija One Suite hotela

3.2.1.5. Uspostava registra rizika projekta

U tablici koja slijedi navedeni su potencijalni rizici koji su identificirani tijekom izgradnje hotela i lansiranjem usluge na ciljano tržište.

Iz navedene tablice se može zaključiti da na projektu nije bio prisutan rizik visoke vjerojatnosti. Kontinuiranim aktivnostima delegiranja i nadgledanja izvođenja radova projektni menadžer je smanjio takvu vrstu vjerojatnosti. Naime, srednja vjerojatnosti od realizacije rizika je prisutna nekoliko puta. Primjerice, prilikom kašnjenja u izvođenju radova vjerojatnost je srednja, dok je rizik niski jer su bile poduzete mjere u vidu ažurnog

nadgledanja i poslovanja sa stručnim osobljem. No, vremenska komponenta se može navesti kao relevantan čimbenik prilikom izvođenja radova koji može ometati planirani završetak projekta.

Table 3.2.1.5. 1: Utjecaj i vjerojatnost rizika na projekt

Rizik	Vjerojatnost	Utjecaji	Mjere
Kašnjenje i nepravilnosti u vođenju projekta	niska	srednji	Angažirani kvalitetni stručnjaci sa dugogodišnjim iskustvom
Nepotpuna natječajna dokumentacija	niska	srednji	Angažirani kvalitetni stručnjaci sa dugogodišnjim iskustvom
Nedovoljna zainteresiranost dobavljača opreme i izvoditelja radova za sudjelovanje u natječajnim postupcima	srednja	srednji	Kontaktiranje pravnih subjekata s dugogodišnjim iskustvom u segmentu koji nabavljaju. Omogućavanje dovoljno vremena kako bi potencijalni pružatelji usluga pripremili kvalitetne ponude.
Kašnjenje u isporuci opreme	niska	niski	Angažirani kvalitetni stručnjaci sa dugogodišnjim iskustvom
Krivo isporučena oprema	niska	niski	Definiranjem tehničkih specifikacija za potrebe javne nabave i redovitom komunikacijom, te kontrolom isporučene robe smanjit ćemo rizik od neispravne isporuke.
Kašnjenje u izvođenju radova	srednja	niski	Neprestano nadgledanje izvođenja radova od strane PM-a te angažirani kvalitetni stručnjaci sa dugogodišnjim iskustvom
Nedovoljno kompetentnog radnog	srednja	srednji	Proces selekcije novih djelatnika prema

osoblja prilikom otvaranja hotela			vremenskom rasporedu
Neučinkovitost marketinških aktivnosti	srednja	srednji	Marketinške aktivnosti usmjerene k ciljanom tržištu, uz biranje načina, sredstava i oblika komunikacije
Nelikvidnost	niska	niski	Kontinuirano uspješno poslovanje
Financiranje projekta	niska	niski	Dugoročno planiranje poslovanja te dobar kreditni rejting

Izvor: poslovna dokumentacija One Suite hotela

Rizik u vidu nedovoljno kompetentnog radnog osoblja prilikom otvaranja hotela je pod srednjim utjecajem i srednjom vjerojatnošću. Razlog tome mogu biti nedovoljno zainteresirani kandidati za uspjehom ili pak pogrešna selekcija kadra. Također, treba navesti da se projektu ne pripisuju poteškoće za: nelikvidnost, financiranje projekta i za kašnjenje u isporuci opreme.

Sa sigurnošću se može reći da je registar rizika projekta pod nazivom „Izgradnja aparthotela Brenum“ u skladu s teorijskim smjernicama.

3.2.1.6. Inicijalna procjena troškova

Provedba projekta trajala je 15 mjeseci, od 6. lipnja 2016. do 6. rujna 2017. godine te je cilj postavljenog vremenskog ograničenja bio realiziran.

Naime, početna procjena troškova je iznosila 25.698.546,86 kn dok je stvarna vrijednost investicije u konačnici iznosila 34.500 000 kuna. Investitor Iznos od 8.801.454 predstavlja razliku između stvarnih i planiranih troškova čime se može zaključiti da projektna isporuka unutar zadanog budžeta nije ostvarena. Dakako, treba napomenuti da je unutar spomenutog budžeta dio novca iz fondova Europske unije u iznosu od 9.385.495,08 kn.

U nastavku slijedi prikaz okvirnog budžeta projekta prema uvidu u poslovnu dokumentaciju hotela One Suite.

Table 3.2.1.6. 1: Inicijalna procjena troškova

	Opis troškova	Predviđeni iznos
Građevinsko obrtnički radovi	Zemljani, betonski, armirački, zidarski, tesarški, izolaterski, stolarski, podopolagački, soboslikarski, keramičarski, parketerski, uređenje okoliša itd. te interijerska oprema (gotova i projektirana)	18.989.505,25
Elektroinstalacije	Priključci, razvodni ormari, kabeli, ozvučenje, odimljavanje, gromobrani, telefonija	2.380.184,78
Instalacije vode	Vodovod, odvodnja, sanitarije, hidrantska mreža	1.404.436,11
Strojarske instalacije	Ventilacija, grijanje, hlađenje, solari	1.726.224,15
Bazenska tehnika	Bazenska tehnika	329.561,40
Tehnološko opremanje kuhinje i točionika	Tehnološko opremanje kuhinje i točionika	378.429,82
Krajobrazno arhitektonski radovi	Zemljani radovi, biljke i biljni materijal, fitosanitetska zaštita i njega	159.832,86
Instalacija vertikalnog transporta	Dizalo	183.656,71
Sustav za dojavu požara	Sustav za dojavu požara	146.715,84
UKUPNO		25.698.549,92

Izvor: poslovna dokumentacija hotel One Suite

Planirana ulaganja obuhvaćaju izgradnju Aparhotela Brenum, te njegovo opremanje u skladu sa izvedbenim projektom.

3.2.1.7. Struktura raščlambe rada

U nastavku će biti prikazana inicijalna struktura raščlambe rada (WBS) i inicijalni gantogram projekta tekstualno i grafički.

Tekstualno prikazana struktura raščlambe rada je pogodna u slučaju izgradnje većih projekata.

Tekstualni prikaz opsega projekta putem strukture raščlambe rada se primjenjuje uvlačenjem redova te se tako prikazuje mjesto u hijerarhijskoj strukturi projekta. Struktura koja slijedi je izrađena u obliku liste te je u skladu s teorijskim pretpostavkama.

Prikaz inicijalne strukture raščlambe rada, tj. WBS je dan u nastavku.

1.0.0. PROJEKT IZGRADNJE „APARTHOTELE BRENUM“

1.1.0. Izrada projektne dokumentacije

1.1.1. Idejno rješenje, glavni projekt, izvedbeni projekt

1.1.2. Ishođenje potrebnih dozvola

1.2.0. Izrada studija i prijava za Eu fondove

1.2.1. Prijava za bespovratna sredstva Europske Unije

1.2.2. Izrada investicijske i marketinške studije te dokumentacije za j. nabavu

1.2.3. Zatvaranje financijske konstrukcije

1.3.0. Izrada vizualnog identiteta

1.4.0. Odabir izvođača radova i nadzornog tijela

1.4.1. Izbor izvođača radova

1.4.2. Izbor nadzornog tijela

1.4.3. Izbor opreme i namještaja

1.5.0. Gradnja hotela i opremanje

1.5.1. Proces gradnje

1.5.2. Isporuka definiranih zahtjeva projekta

1.5.3. Ugradnja opreme i namještaja

1.6.0. Formiranje cijena usluga i pozicioniranje na tržištu

1.6.1. Izrada kalkulacija i formiranje cijena usluga

1.6.2. Odabir ciljnog tržišta

1.6.3. Pronalaženje poslovnih partnera, dobavljača, agencija i sl.

1.6.4. Promocija (marketing)

1.7.0. Pronalaženje stručnog i specijaliziranog osoblja

1.7.1. Intervjuiranje

1.7.2. Selekcija

1.7.3. Odabir

1.7.4. Edukacija

1.8.0. Potpisivanje ugovora s dobavljačima koji će opskrbljivati hotel

1.9.0. Kategorizacija objekta i uporabna dozvola

1.9.1. Ishođenje uporabne dozvole za hotel

1.9.2. Ishođenje kategorizacije za četiri zvjezdice



1.10.0. Dodjeljivanje radnog mjesta novopridošlim zaposlenicima

1.11.0. Svečano otvaranje hotela

Dinamika realizacije svih planiranih ulaganja iskazana je gantogramom u nastavku. Gantov dijagram je tip grafikona koji se koristi za praćenje realizacije projekta po fazama.

Planirani početak projekta je bio definiran 20.03.2016. godine. Projekt će trajati ukupno 15 mjeseci, tako da se završetak očekuje 31.05. 2017. godine.

Table 3.2.1.7. 1: Gantogram projektnih aktivnosti

Legenda	Mjeseci- prekretnice u projektu													
	3.-4. mjesec		5.-6. mjesec		7.-8. mjesec		9.-10. mjesec		11.-12. mjesec 2016. g.		1.-2. mjesec 2017. g.		3.- 5. mjesec	
Glavna aktivnost 														
Sporedna aktivnost 														
1.2.0. Izrada studija i prijava za Eu fondove														
1.2.1. Prijava za bespovratna sredstva Europske Unije														
1.2.2. Izrada investicijske studije, marketinške studije i dokumentacije za javnu nabavu														
1.2.3. Zatvaranje financijske konstrukcije														
1.3.0. Izrada vizualnog identiteta														
1.4.0. Odabir izvođača radova i nadzornog tijela														
1.4.1. Izbor izvođača radova														
1.4.2. Izbor nadzornog tijela														
1.4.3. Izbor opreme i namještaja														
1.5.0. Gradnja hotela i opremanje														

U navedenom grafičkom prikazu strukture raščlambe rada prikazan je vremenski period od izrade studija i prijave za Eu fondove do trenutka kad bi radovi izgradnje trebali biti završeni. Crvenom bojom u tablici su prikazane glavne aktivnosti, dok su plavom bojom u tablici prikazane sporedne. Naime, iz tablice je vidljivo da su se pojedine aktivnosti odvijale paralelno, tj. nije bio prisutan uvjet: “tek kad se završi jedna aktivnost, može se započeti s drugom.“ Treba napomenuti da u prikazanoj strukturi raščlambe rada nije prikazana aktivnost 1.1.0. – Izrada projektne dokumentacije iz razloga što je za ishodovanje potrebnih dozvola trebao duži vremenski period.

3.2.2. Formiranje članova projektnog tima

Efikasna raspodjela uloga u projektnom timu i ugodna radna atmosfera od velike su važnosti za uspjeh projekta. Pri izgradnji aparthotela Brenum projektni tim se sastojao od sljedećih sudionika/ca:

- Saša Begović – dipl. ing. arh.,
- Marko Dabrović - dipl. ing. arh.,
- Tatjana Grozdanić Begović - dipl. ing. arh.,
- Silvije Novak - dipl. ing. arh.,
- Koraljka Brebrić Kleončić - dipl. ing. arh. i ujedno glavna projektantica,
- Nives Krsnik Rister - dipl. ing. arh.,
- Iva Peručić- mag.ing.arh,
- Marko Piljek - dipl.ing.arh.,
- Ivan Piljek - el.teh.,
- Marko Dabrović - dipl.ing.arh., odgovorna osoba i prokurist.

Projektni tim je bio u početnoj fazi formiranja krajem 2015. godine te se u rujnu 2016. upotpunio nakon što su izabrani izvođači radova i nadzorna tijela.

Navedeni su članovi arhitektonskog studija 3LHD-a iz Zagreba koji posluje od 1994. godine te iza sebe ima brojna priznanja poput: izgrađenog Mosta hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata u Rijeci, sportska dvorana Bale, oblikovanje vanjštine Spaladium Arene u Splitu i dr. Upravo je Studio 3 LHD bio glavni projektant pri izgradnji aparthotela Brenum, dok je projektni menadžer bio vlasnik hotela, gospodin Lukša Jakobišić. Građevinska tvrtka Kamgrad d.o.o. je bio glavni izvođač radova.

S obzirom na zahtjevne projektne isporuke brojni su eksterni i interni korisnici bili angažirani prilikom izgradnje. Može se reći da je tijekom gradnje ovog hotela realizirano više manjih podprojekata koji su prikazani u sljedećoj tablici prema nazivu tvrtke i njihovoj djelatnosti :

Table 3.2.2. 1: Popis poslovnih partnera

	DJELATNOST/ZADUŽENJE	POSLOVNI PARTNER
1.	PROJEKT ELEKTROINSTALACIJA	ETS – Farago d.o.o.
2.	PROJEKT ZAŠTITE NA RADU	Flamit d.o.o.
3.	PROJEKT DIZALA	Lift Modus d.o.o.
4.	FIZIKA ZGRADE	AKFZ studio d.o.o.
5.	PROJEKT UREĐENJA KRAJOBRAZA	Ines Hrdalo – ovlaštenu krajobrazni arhitekt
6.	PROJEKT TEHNOLOGIJE KUHINJE	Dekode d.o.o.
7.	PROJEKT ZAŠTITE OD POŽARA	Požar projekt j.d.o.o.
8.	GEODETSKI PROJEKT	Geoplan d.o.o.
9.	PROJEKT STROJARSKIH INSTALACIJA	Eksperterm d.o.o.
10.	PROJEKT VODOVODA I ODVODNJE	Eksperterm d.o.o.
11.	IZRADA TROŠKOVNIKA	Forel projekt d.o.o.
12.	GLAVNI IZVOĐAČ	Kamgrad d.o.o.
13.	STRUČNI NADZOR I KONZALTING	Apsida d.o.o.
14.	PROJEKT KONSTRUKCIJE	U.I.O.G. Krešimir Tarnik
15.	PROJEKT UREĐENJA INTERIJERA	Flomaster d.o.o., Prostorija
16.	NADZOR NAD GRADNJOM	Abakon d.o.o.
17.	KONZULTANT ZA EU FONDOVE	Speculum d.o.o.
18.	ASISTENT ZA EU FONDOVE	
19.	POSLOVNA BANKA	Erste banka i HAVOR

Izvor: Obrada autora

Iz tablice je vidljivo da je mnogo profesionalnih tvrtki s iznimnom kvalitetom sudjelovalo pri izgradnji hotela te da se broj članova tima povećavao ovisno veličini i kompleksnosti projekta. Primjerice, 3LHD kao projektant bio je također zadužen za : izvedbeni nacrt, planove otplate, troškovnik projektiranih radova, knjigu specifikacija opreme i materijala te za knjigu detalja. U opremanju je ostvarena suradnja s Prostorijom i veliki dio namještaja nosi hrvatski dizajnerski potpis. Autor vizualnog identiteta i dizajna signalizacijskog sustava je Orsat Franković iz tvrtke Flomaster. Dio uređenja interijera je i Art in One koncept suradnje s najistaknutijim dubrovačkim umjetnicima koji su napravili art-objekte za apartmane/sobe. Zaposlenici Brenuma su bili vanjski suradnici, Erste banka je imala ulogu

banke „koja prati projekt“, dok je Abakon d.o.o. kao nadzorno tijelo obavljalo funkciju „ispred“ tvrtke Brenum. Naime, prilikom realizacije projekta bili su angažirani brojni konzultanti poput direktora hotela i prodaje te direktora za financije.

Prema dobivenim podacima od menadžerice hotela članovima projektnog tima se dodjeljuju sljedeće projektne uloge:

- Kreativac – projektni menadžer, Studio 3LHD i dizajneri,
- Istraživač – projektni menadžer i asistent za eu fondove,
- Koordinator- asistent za EU fondove, Speculum d.o.o, Apsida d.o.o. i Abakon d.o.o.,
- Pokretač - vlasnik, tj. projektni menadžer,
- Promatrač - direktor financija, Speculum d.o.o, Apsida d.o.o.,
- Timski radnik – svi poslovnih partneri koji su bili direktno/indirektno uključeni u proces izgradnje aparthotela,
- Realizator – Kamgrad d.o.o., Speculum d.o.o, Apsida d.o.o. te direktorica hotela ,
- Finišer – direktorica hotela,
- Stručnjak – Apsida d.o.o.

Prema dobivenim podacima o raspodjeli uloga unutar projektnog tima može se reći da je veliki broj poslovnih partnera bio uključen, što rezultira činjenicom da je projekt u svojoj realizaciji izrazito kompleksnog karaktera. Također, različitim poslovnim partnerima je dodijeljena ista projektna uloga unutar tima.

3.2.3. Studija izvodivosti projekta

Kompletan opis studije izvodivosti nadilazi ciljeve ovoga rada te će studija izvodivosti biti opisana kroz provedene analize, a na temelju teorijskih doprinosa iz knjige Projektni menadžment od prof. Buble.

3.2.3.1. Stakeholder analiza

Početni korak u izradi studije izvodivosti je identificiranje stakeholdera svih onih koji su uključeni u projekt ili imaju neki utjecaj.

Za izgradnju hotela „One Suite“ je postojao izniman interes direktnih stakeholdera. S obzirom da je projekt sufinanciran iz Europskog fonda za regionalni razvoj Europska unija predstavlja

ključnog stakeholdera. Također, poslovni partneri, kreditori, projektni menadžer, turistička zajednica Župe dubrovačke, općina Župe dubrovačke, dobavljači i krajnji korisnici usluge predstavljaju pojedince ili organizacije koje su direktno uključene ili imaju popriličan interes u svim ili nekim fazama projekta.

Od indirektnih stakeholdera najvažniji su Uprava i odjel financija, pravna služba te zaposlenici kao pojedinci. Osim navedenih zainteresirane strane su odjel domaćinstva, odjel marketinga, prodaje i recepcije, odjel tehnike te odjel hrane i pića.

3.2.3.2. Evaluacija ograničenja

Jedan od ključnih faktora isplativosti ovog projekta jest maksimalno iskorištenje smještajnih kapaciteta. Naime, na razinu iskorištenosti kapaciteta utječu mnogi faktori čije vrijednosti nisu poznate u trenutku donošenja odluke o vrsti i visini investicije. Upravo iz tih razloga je potrebno poduzeti aktivnosti koje bi mogle spriječiti eventualna ograničenja.

Na neke rizike možemo utjecati (interna ograničenja), dok na određene nije moguće utjecati (eksterna ograničenja). U nastavku slijede interna i eksterna ograničenja te planirane mjere koje će se poduzeti u vidu implementacije kvalitetnije usluge.

Interna ograničenja:

- Kašnjenje i nepravilnosti u vođenju projekta – kako bi smanjili rizik pri provedbi projekta, angažirali su se stručnjaci s dugogodišnjim iskustvom u projektima iz turističke djelatnosti i stručnjaci upravljanja EU projektima. Stručnjak za savjetovanje pri upravljanju projektom bio je angažiran u segmentu poslovne politike hotela, dok je voditelj projekta bio odgovoran za njegovu provedbu od početka do završetka svih projektnih aktivnosti. Također, bili su angažirani stručnjaci za provođenje nadzora tijekom gradnje s obzirom da vlasnik nije građevinske struke.
- Natječajna dokumentacija nije pravilno pripremljena – za izradu natječajne dokumentacije i provedbu natječajnih postupaka angažirat će se stručnjak s prijašnjim iskustvom u izradi natječajne dokumentacije na projektima koji su financirani iz EU fondova.
- Nedovoljna zainteresiranost dobavljača opreme i izvoditelja radova za sudjelovanje u natječajnim postupcima – planirani način djelovanja jest da se osigura dovoljno vremena od trenutka objave natječaja do njegova zatvaranja kako bi potencijalni

pružatelji usluga u tom vremenskom periodu osigurali kvalitetne ponude s traženim specifikacijama.

- Kašnjenje u izvođenju radova – učestalom komunikacijom sa izvođačem radova i savjetnika angažiranih na projektu osigurat će se da se poštuju predviđeni rokovi.
- Krivo isporučena oprema – Definiranjem tehničkih specifikacija za potrebe javne nabave i redovitom komunikacijom, kontrolom isporučene robe smanjit će se rizik od neispravne isporuke u opremi.
- Kašnjenje u zapošljavanju novih djelatnika – kako bi se proces odabira novih djelatnika odvijao na vrijeme i prema vremenskom rasporedu, nova radna mjesta su namjeravali oglasiti već u ranijim fazama izvođenja pri čemu su htjeli probuditi interes i želju potencijalnih kandidata za rad.
- Rizik likvidnosti – također poznat kao rizik financiranja, je rizik da će tvrtka imati poteškoća u prikupljanju sredstava za podmirenje obveza povezanih s financijskim instrumentima.
- Financiranje projekta – opasnost od pada kreditnog rejtinga, odnosno nemogućnost zatvaranja kreditne konstrukcije osigurali su dugoročnim planiranjem poslovanja.
- Zapošljavanje novog kadra koji nisu adekvatno obrazovani – kako bi se osigurali da dobiju adekvatan kadar, odlučili su dodatno postrožiti standardne testove i upitnike za zapošljavanje. Kako bi navedeno interno ograničenje ublažili nakon odabira kadrova, dodatnom edukacijom i treninzima namjeravaju ubrzati proces prenošenja već stečenih znanja unutar poduzeća.

Eksterna ograničenja:

- Nepovoljna gospodarska situacija u regiji, te političke nestabilnosti u zemlji.
- Negativna kretanja gospodarske aktivnosti i opći makroekonomski uvjeti u susjednim zemljama koja negativno utječe na nove investicije, razvoj poslovanja i općenito turističke djelatnosti.
- Viša sila – sve pregradne stijene izvest će se u materijale i obraditi sukladno zahtjevima zaštite od požara, toplinske zaštite i zaštite od buke.

3.2.3.3. Evaluacija alternativa i opcija

Evaluacija alternativa i opcija je orijentirana na sljedeće elemente: vrijeme, trošak, kvalitetu, resurse i tehnička pitanja.

Prilikom pisanja studije izvodivosti planirano vremensko razdoblje unutar kojeg će projekt biti realiziran bilo je predviđeno za period od 20. ožujka 2016. god. do 31. svibnja 2017. god. Stvarna provedba projekta započela je 6. lipnja 2016. god. te je trajala do 6. rujna 2017. god. U konačnici projekt je zaista trajao 15 mjeseci, no s izvođenjem radova se započelo 3 mjeseca kasnije. Također, prilikom pisanja studije izvodivosti promatrana je i financijska održivost projekta. Iznos bespovratnih sredstava (potpornih) iznosio je 9.385.495,08 kn. Treba naglasiti da se projektni prijedlog bez dobivenih bespovratnih sredstava ne bi realizirao, jer ne bi imao dostatnu količinu novca za provedbu projekta.

Financijska održivost projekta s potporom procijenjena je kroz financijsku analizu te su u obzir uzeti sljedeći parametri:

1. Korištena diskontna stopa iznosi 4%
2. Referentno razdoblje (vremenski horizont) iznosi 15 godina i uključuje razdoblje provedbe projekta, tj. investicije (2016. – 2017. godine)
3. Prvom godinom smatra se godina početka investicije (2016. godina).

Za potrebe procjene financijske održivosti projekta definirane su projektne i post-projektne aktivnosti nakon završetka projekta te budući troškovi održavanja predloženog projekta. U strukturi prihoda projekta uključeni su izvori financiranja projektnih aktivnosti (kreditna sredstva i potpora), prihodi od prodaje turističkih usluga (smještaj, hrana i pića) te prihodi koji proizlaze iz korištenja infrastrukture ne sufinancirane projektom što uključuje prihod od najma poslovnih prostora u prizemlju hotela. U strukturi rashoda projekta su uključena investicijska ulaganja, anuiteti, financijski rashodi-kamate i porez na dobit, operativni troškovi poslovanja aparthotela (potrošnja sirovina, energije i drugih materijalnih troškova) te troškovi bruto plaća zaposlenika, kao troškovi postprojektne aktivnosti.

Post-projektne aktivnosti osmišljene su na način da uključuju nastavak aktivnosti započetih tokom trajanja projekta, a za postizanje postavljenih ciljeva nužno je nastaviti njihovo provođenje, kao i započinjanje novih aktivnosti:

- U pogledu implementacije marketinške strategije usmjerenih prvenstveno na komunikaciju vrijednosti i prodaju vrijednosti proizvoda (web stranica i mobilna aplikacija Brenum, objava članaka u specijaliziranim časopisima, razvoj i implementacija loyalty programa).

- Održavanje opreme u svrhu osiguranja funkcioniranja sadržaja aparthotela potrebno je godišnje održavanje bazenske tehnike, lifta
- Godišnja usavršavanja zaposlenika u cilju zadržavanja nivoa kvalitete usluge.

Prema dobivenim podacima iz aparthotela projekt je bio financijski održiv za vrijeme provedbe investicije te u operativnoj fazi, a izvori financiranja su dostatni za pokrivanje svih rashoda na godišnjoj razini, te će time projekt plaćati vlastite obveze.

U nastavku slijedi prikaz financijskog toka projekta čime je utvrđena financijska isplativost projekta s potporom.

Navedena tablica prikazuje prognozirani tijek financijskog toka projekta za vremensko razdoblje od 2016.-te do 2020.-te godine iz koje je vidljivo da su ukupni primici veći od ukupnih izdataka.

Također, treba napomenuti da je analizirana i financijska održivost projekta bez bespovratnih sredstava kojom je utvrđeno da se projektni prijedlog bez dobivenih bespovratnih sredstava ne bi proveo u definiranom opsegu te primici ne bi pokrivali izdatke odnosno visoke dugoročne obveze po kreditu u iznosu od 24.091.464 kn.

Projekt izgradnje aparthotela osmišljen je u potpunosti u skladu s načelima održivog razvoja te uravnoteženog regionalnog razvoja.

Kako se radi o projektu kojim društvo Brenum uvodi novu djelatnost u smjeru pružanja novih usluga izgradnjom aparthotela, nije bilo moguće izravno usporediti efekte ulaganja s postojećim poslovanjem samog aparthotela. No, uspjeli su odrediti segmente održivosti predloženog projekta s nizom direktnih i indirektnih efekta u pogledu stupnja zaštite okoliša, energetske učinkovitosti, korištenja energije iz obnovljivih izvora, te prostorne održivosti.

3.2.4. Selekcija projekta

Izgradnja apartotel Brenum se temelji na primjeni kvalitativnih i kvantitativnih metoda selekcije. U nastavku će biti navedene kvantitativne metode koje pridonose efikasnosti projekta.

Metoda razdoblja povrata investicijskog ulaganja stavlja na naglasak likvidnost projekta i brzinu povrata uložениh sredstava. Uložena sredstva se vraćaju unutar vremenskog trajanja vijeka projekta, točnije u 10 (desetoj) godini kako je iskazano u ekonomskom toku.

Pri diskontnoj stopi od 4% neto sadašnja vrijednosti primitaka iznosi 12.588.791 kn, te je veća od 0, pa je s tog stajališta projekt prihvatljiv kako je iskazano u tablici dinamičkih pokazatelja. Relativna neto sadašnja vrijednost utvrđuje prinos na jedinicu investicijskog ulaganja. U razmatranom projektu relativna neto sadašnja vrijednost iznosi 0,348 što je veće od 0, pa je projekt prihvatljiv te je navedeno prikazano u tablici dinamičkih pokazatelja.

Metoda interne stope rentabilnosti je računana temeljem metode pokušaja i pogrešaka, tj. određivanjem koja to diskontna stopa svodi neto sadašnju vrijednost projekta na nultu vrijednost. ISR iznosi 5,612% te je veća od planirane kamatne stope kredita (4%) tako da je po ovoj metodi ulaganje opravdano. Prikaz navedene tvrdnje je vidljiv u tablici dinamičkih pokazatelja.

Od kvalitativnih metoda izdvaja se metoda konkurentske nužnosti, proširenje proizvodne linije te model komparativne prednosti. Kako bi tvrtka spoznala koje ključne kompetencije posjeduje potrebno je dobro poznavati konkurenciju. Unutar djelatnosti u kojoj djeluje, tvrtka Brenum je svoj uzor pronašla u Istri u Aparthotelu Del Mar. Aparthotel del Mar nalazi se tek nekoliko metara od mora u tipičnom istarskom mjestu Banjole, udaljenom tek 4 km od Pule, te 10 km od zračne luke u Puli. Zbog svojih specifičnosti Aparthotel del Mar ima puno sličnosti s modelom koji svojim gostima želi ponuditi Aparthotel Brenum.

Direktni konkurenti su one tvrtke koje djeluju na istom tržištu i primjenjuju istu strategiju. Upravo izraz "istu strategiju" nudi mogućnost diversifikacije odnosno uvođenje različite strategije i pristupa kupcima po čemu će tvrtka biti prepoznatljiva i zbog čega će kupci radije surađivati s tvrtkom Brenum nego s konkurencijom.

Plaćanjem rada konkurenciji s obzirom na destinaciju došli su do zaključka da se ne mogu boriti s njom na svim područjima, već su izabrali područje u kojem imaju komparativnu prednost:

- Jedini aparthotel na području Dubrovačko - Neretvanske županije,
- standard „zelenog poslovanja“
- odlična prometna povezanost
- kvaliteta usluge i diversificiranost dodatnih sadržaja

- laka dostupnost naše usluge putem aplikacije Spotie
- vrijednost za novac.

Dobro razrađena ideja projektnog plana rezultira prepoznatljivošću od strane Europske unije u vidu danih poticaja za izgradnju navedenog te se može uzeti kao bitan element primjene kvantitativnih metoda.

3.2.5. Zaključna ocjena projekta

Prema informacijama menadžerice hotela, prilikom izrade studije izvodivosti i kasnije selekcije projekta, razmotrili su se svi relevantni tržišni trendovi, analiziralo se dosadašnje poslovanje tvrtke te proučili tržišni i financijski rezultati. S obzirom na sve pokazatelje koje je tvrtka analizirala za očekivati je da će Aparthotel Brenum imati pozitivno poslovno okruženje za rast i razvoj poslovanja, potičući profitabilnost i zadržavanje nivoa uslužnosti.

Table 3.2.5. 1: Dinamički pokazatelji

014 DYNAMIČKI POKAZATELJI															
Opis stavka	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Mogućnost povrata investicije															
INVESTICIJA	24.473.031	19.271.171	5.196.039	-10.877	1.545	9.572	17.653	9.784	1.644	-7.652	4.457	4.754	59.464	4.708	6.550
Godišnji iznos															
Kumulativ	24.473.031	43.746.202	48.946.061	40.941.185	40.879.341	40.848.913	40.865.566	40.875.750	40.877.394	40.870.142	40.874.596	40.879.333	40.878.816	48.943.574	48.950.074
Godišnji iznos	0	18.925.974	595.368	1.522.083	2.220.684	2.224.414	2.247.076	2.860.469	2.983.383	3.054.281	4.321.508	4.008.059	4.511.673	4.441.244	4.540.920
Kumulativ	0	18.925.974	19.465.343	20.987.426	23.194.291	25.416.705	27.663.781	30.524.250	33.477.633	36.532.115	40.853.623	45.322.882	49.773.755	54.214.999	58.764.919
Nepokrivene investicije	-24.473.031	-24.420.228	-29.460.718	-27.853.759	-23.643.595	-23.422.636	-21.185.131	-18.341.716	-15.397.917	-12.345.779	-9.016.519	-6.064.102	-5.276.188	-4.682.395	-4.141.745
NPV															
Opis stavka	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
NETO PRINCIPALNI	-34.473.031	-34.197	499.484	1.626.960	2.210.254	2.220.869	2.227.505	2.843.415	2.943.799	3.052.638	4.328.760	4.444.002	4.506.919	4.381.780	4.545.213
Diskontni faktor	1	0,9613306	0,9215562	0,8809944	0,8408042	0,8019271	0,7639178	0,7266902	0,6902887	0,6556542	0,6224909	0,5904970	0,5605741	0,5327451	0,5069645
Sadašnja vrijednost neto primlika	-24.473.031	-333.043	461.801	1.446.382	1.889.334	1.825.392	1.768.332	2.151.005	2.144.743	2.944.355	2.860.756	2.815.008	2.681.584	2.624.747	2.549.224
Neto sadašnja vrijednost primlika	5.446.532	3.9885	-10.877	-3.389	1.545	9.572	17.053	9.784	1.644	-7.652	4.457	4.754	59.464	4.708	6.550
Vrijednost investicije	15.698.546	15.698.546	15.698.546	15.698.546	15.698.546	15.698.546	15.698.546	15.698.546	15.698.546	15.698.546	15.698.546	15.698.546	15.698.546	15.698.546	15.698.546
Sadašnja vrijednost investicijskog obujanja	15.698.546	15.698.546	15.698.546	15.698.546	15.698.546	15.698.546	15.698.546	15.698.546	15.698.546	15.698.546	15.698.546	15.698.546	15.698.546	15.698.546	15.698.546
Neto sadašnja vrijednost investicije	15.667.886	15.667.886	15.667.886	15.667.886	15.667.886	15.667.886	15.667.886	15.667.886	15.667.886	15.667.886	15.667.886	15.667.886	15.667.886	15.667.886	15.667.886
Relativna neto sadašnja vrijednost	0,318														
DISKONTNA STOPA 4%															
Opis stavka	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
NETO PRINCIPALNI	-34.473.031	-34.197	499.484	1.626.960	2.210.254	2.220.869	2.227.505	2.843.415	2.943.799	3.052.638	4.328.760	4.444.002	4.506.919	4.381.780	4.545.213
Diskontni faktor	1,0000	0,9709	0,9426	0,9151	0,8885	0,8626	0,8375	0,8131	0,7894	0,7664	0,7441	0,7224	0,7014	0,6810	0,6611
Sadašnja vrijednost neto primlika	-24.473.031	-337.084	470.811	1.488.899	1.915.782	1.873.875	2.311.957	2.323.862	2.395.993	3.221.004	3.181.545	3.161.062	2.983.779	3.004.021	2.946.794
Neto sadašnja vrijednost	8.377.510														
DISKONTNA STOPA 20%															
Opis stavka	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
NETO PRINCIPALNI	-34.473.031	-34.197	499.484	1.626.960	2.210.254	2.220.869	2.227.505	2.843.415	2.943.799	3.052.638	4.328.760	4.444.002	4.506.919	4.381.780	4.545.213
Diskontna stopa %	1,0000	0,8333	0,6944	0,5787	0,4823	0,4019	0,3349	0,2791	0,2326	0,1938	0,1615	0,1346	0,1122	0,0935	0,0779
Sadašnja vrijednost neto primlika	-24.473.031	-28.933.331	346.654	941.528	1.055.902	892.517	746.336	793.545	684.634	591.622	490.119	592.726	505.461	409.538	354.011
Neto sadašnja vrijednost	-15.837.538														
ISR															5,61242659%

Izvor: Poslovna dokumentacija hotela One Suite

4. ZAKLJUČAK

Za fazu inicijacije možemo reći da predstavlja najvažniju fazu u cijelom životnom ciklusu jer se u njoj donosi odluka o izvedivosti projekta, vremenskom ograničenju i raspoloživosti ograničenih resursa. U radu su prikazane brojne aktivnosti faze inicijacije kao što je definiranje projekta, formiranje projektnog tima, izrada studije izvedivosti te selekcija projekta. Svaka od spomenutih aktivnosti je izrazito bitna za proces pokretanja projekta. Naime, faza inicijacije nije kod svih projekata ista zbog jedinstvenosti projekta. Stoga, neki projekti će sadržavati sve navedene aktivnosti, a neki možda samo jednu od navedenih aktivnosti te treba spomenuti činjenicu da je primjena faze inicijacije izraženija kod projekata koji se financiraju vlastitim sredstvima.

Kod projekata koji se prijavljuju na natječaje za financiranje faza inicijacije je neizostavni dio papirologije. Svaki natječaj je zaseban i ima određene kriterije koji se trebaju zadovoljiti ne bi li se dobila potporna sredstva.

U teorijskom dijelu rada definiralo se što je to projektni menadžment te što je upravljanje projektom. Zatim, kroz objašnjenje faze inicijacije i njezinih pripadajućih elemenata predočeno je koji su to koraci koji se trebaju poduzeti i koje su to alternative koje se trebaju uzeti u obzir prilikom faze inicijacije projekta.

U empirijskom dijelu rada prikazano je područje djelovanja tvrtke Brenum i predstavljen je projekt izgradnje aparthotela Brenum. Naime, tijekom posljednjih godina tvrtka Brenum profilirala se u segmentu prodaje rasvjetnih tijela i drugog elektromaterijala. Pokretanjem nove djelatnosti kroz izgradnju aparthotela tvrtka se odlučila preusmjeriti iz prethodne poslovne orijentacije i prvobitnog procesa poslovanja u novi. Trenutno stanje na tržištu ukazuje na potrebu za poboljšanjem kvalitete smještaja, produljenje sezone i općenito povećanja smještajnih jedinica na području Dubrovačko-neretvanske županije te se stoga može reći da navedeni projekt predstavlja logičnu i svrsishodnu nadogradnju.

S obzirom na jaku tržišnu poziciju u području grada Dubrovnika, te na snažno uporište u korporativnom segmentu klijenata, planirano proširenje smještajnih kapaciteta provodi se s ciljem pozicioniranja hotela kao destinacije za inozemne turiste koji žele jednostavnost, kvalitetu te ekološku osviještenost. Tvrtka Brenum to prepoznaje i odgovara izgradnjom

aparthotela s 4* koji prema pravilima zadovoljava sve potrebne standarde te omogućuje smještaj za 44 gosta.

Kao rezultat provedbe cjelokupnog projekta može se istaći otvaranje 11 novih radnih mjesta, produljenje turističke sezone (rad tijekom cijele godine), povećanje kvalitete i dodatne ponude, te ostvarenje prihoda iz poslovnih aktivnosti koja proizlaze iz pružanja ugostiteljsko – turističkih usluga. Dakako, nisu zanemarivi niti dugoročni učinci projekta na ekološki aspekt poslovanja, kao ni postignuta energetska učinkovitost, što će se itekako odraziti na kvalitetu usluge, ali i iskoristiti kao marketinški alat.

Sa sigurnošću se može reći da je predložena ideja gospodina Lukše Jakobića od početka bila dobro razrađena. Pri realizaciji projekta primijenjene su sve faze koje jedan projekt može imati a da u konačnici pruži kvalitetan proizvod ili uslugu. Naime, pružena je nova usluga na hrvatskom tržištu koja je nadasve drugačija i posebna. Sagledavajući cjelokupni projekt kao investiciju može se zaključiti da je projekt stabilan i isplativ isključivo sa subvencioniranim novčanim sredstvima od strane Europske Unije.

LITERATURA

1. Omazić, M. i Baljkas, S., Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005.
2. Buble, M., Projektni menadžment, Minerva d.o.o., Dugopolje, 2010
3. Radujković M. i suradnici, Planiranje i kontrola projekata, Tiskara Zelina d.d., Zagreb, 2012.
4. Meredith J., Shafer S., Mantel S. i Sutton M., Project Management in Practice, Fifth Edition, Hoboken: John Wiley & Sons, 2014.
5. PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima - Vodič kroz PMBOK, četvrto izdanje, Zagreb, Mate d.o.o., 2011.
6. Prof. dr. sc. Grubišić Dragana - Upravljanje kvalitetom projekta – skripta – Predavanje: II.
7. Gojšić, J., Horvatinčić, K., Jugo, G., Marjanović, N., Upravljanje projektima, Incremedia, Zagreb, 2008.
8. Project Management Institute, PMBOK Guide, Four Campus Boulevard, Newton Square, treće izdanje, 2004.
9. Kerzner, H. : Project Management, A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 6th ed., John Wiley & Sons, Inc., 1997.
10. Buble M. ,Osnove Menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o.; Zagreb, 2006.
11. Izv. prof. dr. sc. Škokić Vlatka - Upravljanje rizicima projekta - skripta, Definiranje ključnih pojmova
12. Tudor, G., Srića, V.: Menadžer i pobjednički tim – Čarolija timskog rada, MEP consulting, Zagreb, 1998.

Internet izvori:

- <https://www.projectsmart.co.uk/the-role-of-the-project-manager.php>
- <http://www.manager.hr/naslovnica/item/projektni-menadzment-stigao-do-hrvata-goran-tudor>
- <https://www.mate.hr/product/172/pmi-vodic-kroz-znanje-o-upravljanju-projektima>
- www.unizd.hr/portals/4/UP_PLANIRANJE.ppt
- <http://www.3lhd.com/hr/projekt/one-suite-hotel>

- <http://www.brenum.com/izgradnja-aparthotela-brenum.pdf>
- http://www.brenum.com/clanak_zavrsni.pdf

Interni dokumenti:

- Poslovna dokumentacija hotela One Suite

POPIS TABLICA

Table 3.1.2. 1 : Osnovni podaci o projektu.....	29
Table 3.2.1.5. 1: Utjecaj i vjerojatnost rizika na projekt	35
Table 3.2.1.6. 1: Inicijalna procjena troškova.....	37
Table 3.2.1.7. 1: Gantogram projektnih aktivnosti	39
Table 3.2.2. 1: Popis poslovnih partnera	42
Table 3.2.5. 1: Dinamički pokazatelji.....	50
Table 3.2.5.2: Financijski i ekonomski tok	51

POPIS SLIKA

Slika 2.3. 1: Faze životnog ciklusa upravljanja projektom.....	9
Slika 2.5.1.5. 1: Procesne grupe	17
Slika 2.5.1.7. 1: Primjer WBS-a.....	19
Slika 3.1.4. 1: Organizacijska struktura hotela	30
Slika 3.2.1.4 : Projektna datoteka aparthotela Brenum	34

SAŽETAK

Pri izradi svakog projekta najprije se definira ideja i početni cilj. Da bi se pristupilo implementaciji zamišljene ideje upravljanje projektima zahtjeva primjenu znanja, vještina, alata i tehnika u svim projektnim aktivnostima kako bi se postigli ciljevi i očekivanja zainteresiranih strana za projekt. Projekt u fazi inicijacije treba započeti s jasnom specifikacijom ciljeva, zahtjeva, rezultata i sveukupne svrhe. Ukoliko navedeni elementi nisu dobro definirani projekt se nalazi u zoni rizika. Zatim, slijedi faza formiranja projektnog tima. Projektni menadžer bi trebao biti individualac koji vlada situacijom, nadahnjuje tim te je osoba koja posjeduje razne vještine. Upravo je projektni menadžer glavna odgovorna osoba koja mora svom timu osigurati odgovarajuću razinu resursa i koordinirati sve glavne aktivnosti projekta. Kod studije izvodivosti i selekcije projekta menadžer treba biti maksimalno objektivian i uzeti sve parametre u razmatranje. Odgovor na pitanje treba li se projekt dalje razvijati ili pak ne treba sagledati sa više aspekata. Aspekti koji se trebaju razmatrati prilikom traženja odgovora su: treba li se projekt izvesti u svim navedenim aktivnostima, može li se projekt izvršiti sada ili u nekom budućem vremenskom periodu, postoji li drugi način za izvedbu projekta u odnosu na zamišljeni, može li projekt udovoljiti zahtjevima krajnjeg korisnika i stakeholdera, itd. Naime, čak i da postoje odgovori na prethodno navedene aspekte, bez uključenosti stručnog znanja nije lako donijeti odluku da li nastaviti dalje s projektom.

Ključne riječi: upravljane projektima, ciljevi projekta, projektni tim, projektni menadžer, studija izvodivosti

SUMMARY

When designing each project, first defined are the idea and the initial goal. To approach the implementation of a thoughtful idea, project management requires the application of knowledge, skills, tools and techniques in all project activities in order to achieve the goals and expectations of project stakeholders. The project in the initiation phase should start with a clear specification of the objectives, requirements, results and overall purpose. If these elements are not well defined, the project is in the risk zone. Then, the project team formation phase follows. The project manager should be an individual who manages the situation, inspires the team and possess various skills. It is the project manager who is the main responsible person, and he must provide his team with the right level of resources and coordinate all major project activities. In the study of project feasibility and selection, the manager should be as objective as possible and take all parameters into consideration. The answer to the question is whether the project should be further developed or not considered in several respects. Aspects to be considered when seeking an answer are: whether the project should be carried out in all the above activities, whether the project can be completed now or in some future period of time, is there any other way of carrying out the project than the intended one, can the project meet the requirements end users and stakeholder, etc. Namely, even if there are answers to the above aspects, without the involvement of expertise it is not easy to make a decision whether to continue with the project.

Key words: managing project, goals of project, project team, project manager, feasibility study