# ANALIZA PROVOĐENJA FAZE INICIJACIJE PROJEKTA NA PRIMJERU PROJEKTA REORGANIZACIJE STUDENTSKOG CENTRA SPLIT

**Podrug, Luka**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2016**

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:475007

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

*Repository / Repozitorij:*

REFST - Repository of Economics faculty in Split

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

# ANALIZA PROVOĐENJA FAZE INICIJACIJE PROJEKTA NA PRIMJERU PROJEKTA REORGANIZACIJE STUDENTSKOG CENTRA SPLIT

**Mentor:**
**Doc. dr. sc. Ivan Matić**

**Student:**
**Luka Podrug**

**Split, kolovoz, 2016.**

## SADRŽAJ:

**1. UVOD.....1**

**1.1. Problem istraživanja ..... 1**

**1.2. Predmet istraživanja ..... 1**

**1.3. Cilj istraživanja ..... 2**

**1.4. Metode istraživanja ..... 2**

**1.5. Struktura rada ..... 2**

**2. TEORIJSKE ODREDNICE PROVOĐENJA FAZE INICIJACIJE U UPRAVLJANJU PROJEKTOM……..……3**

**2.1. Pojam projekta i upravljanja projektom (projektnog menadžmenta)…….……3**

**2.2. Životni ciklus projekta ……..……..….8**

**2.3. Inicijacija projekta……...…..10**

2.3.1. Definiranje projekta…….……..……10

2.3.2. Formiranje projektnog tima…….……..14

2.3.3. Studije izvodivosti projekta……..…….17

2.3.4. Selekcija projekta……..……20

**3. ANALIZA PROVOĐENJA FAZE INICIJACIJE NA PRIMJERU PROJEKTA „REORGANIZACIJE POJEDINIH AKTIVNOSTI STUDENTSKOG CENTRA SPLIT“……...24**

**3.1. Općenito o poduzeću .....24**

3.1.1. Povijesni razvoj i današnja uloga ustanove……24

3.1.2. Vizija ustanove.....25

3.1.3. Organizacijska struktura.....25

**3.2. Analiza provođenja faze inicijacije na primjeru projekta „Reorganizacije pojedinih aktivnosti Studentskog centra Split“…….….27**

3.2.1. Analiza definiranog projektnog zadatka……27

3.2.2. Članovi projektnog tima……34

3.2.3. Studija izvodivosti projekta…….……..37

3.2.3.1. Investicija u osnova sredstva……..……..…37

3.2.3.2. Proračun amortizacije……..……...38

3.2.3.3. Kalkulacija cijena……..……..38
3.2.3.4. Troškovi poslovanja…….……..39
3.2.3.5. Izvori financiranja……..……..…39
3.2.3.6. Ocjena projekta……..……..…40
3.2.3.7. Financijski tijek projekta…….…...…43

**4. ZAKLJUČAK.....44**
**LITERATURA .....45**
**POPIS SLIKA .....46**
**POPIS TABLICA .....46**
**SAŽETAK……..…47**
**SUMMARY……47**

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

U današnjem svijetu svako poduzeće odnosno ustanova pokušava reorganizirati svoje poslovanje prvenstveno u cilju što veće dobiti, novim proizvodima, smanjenju troškova, zadržavanju postojećeg stanja…itd. Da bi se ostvarili navedeni učinci potrebno je provesti samu reorganizaciju a to je najbolje pomoću modela upravljanja projektom kojim ćemo obraditi u ovom radu.

Završni rad „Analiza provođenja faze inicijacije projekta na primjeru projekta reorganizacije Studentskog centra Split“ rađen je od strane zaposlenika Studentskog centra, uz pomoć nekoliko kolega koji su prisustvovali praktičnom dijelu nastave iz kolegija Projektni menadžment kod nastavnika docenta dr.sc. Ivana Matića, na prvoj godini specijalističkog diplomskog stručnog studija iz Management. Sam projekt je rađen temeljem interne dokumentacije 'Studentskog centra' s namjerom da projekt kao takav dobije svoju praktičnu primjenu u periodu nakon finalizacije kolegija Projektni menadžment. Istraživanjem u ovom radu će se analizirati razni pristupi i modeli upravljanja projektom što se tiče njegove prve faze tkz. inicijacija projekta.

## 1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog završnog rada je analiza faze inicijacije projekta. Tijekom rada će se istražiti i dati osvrt na pozitivan primjer provođenja faze inicijacije projekta na primjeru projekta reorganizacije pojedinih aktivnosti promatrane ustanove (Studentski centar), kao i negativne primjere i posljedice koji nastaju uslijed neprovođenja na kvalitetan i pravi način ove faze upravljanja projektom.

## 1.3. Ciljevi istraživanja

Cilj ovog završnog rada je obraditi teorijski i praktični aspekt početne faze svakog projekta (inicijacije). U teorijskom dijelu će se objasniti pojam te klasificirati i analizirati fazu inicijacije. U praktičnom dijelu će se na primjeru reorganizacije pojedinih aktivnosti ustanove Studentskog centra Split prikazati kako se putem praktičnog provođenja faze inicijacije projekta može steći uvidi i spoznaje u sami projekt.

## 1.4. Metode istraživanja

Tijekom izrade rada koristit će se različite znanstvene metode koje su izabrane kao najprikladnije za istraživanje i otkrivanje znanstvenih spoznaja. Osnovne karakteristike metoda koje se koriste u znanstveno istraživačkom radu su: objektivnost, pouzdanost, preciznost, sustavnost i općenitost. U radu su korištene slijedeće metode:

- Kabinetske (proučavanje literature – knjige, članci, stručna literatura)
- Empirijske (metoda intervjua, analiza dokumentacije, statističke metode)

## 1.5. Struktura rada

Rad se sastoji od četiri dijela. Prvi dio je uvodni dio rada (problem, predmet, ciljevi i metode istraživanja te struktura rada). U drugom dijelu se obrađuju teorijske odrednice upravljanja projektima. U tom dijelu rada izlaže se uvid u sam pojam, klasifikaciju te različite aspekte i pristupe faze inicijacije projekta. Treći dio obuhvaća opće podatke o ustanovi Studentski centar i analizu faze inicijacije projekta reorganizacije pojedinih aktivnosti Studentskog centra Split. Četvrti dio je zaključni dio u kojemu će se sintezom dati osvrt na obrađenu temu i ukazati na najvažnije rezultate istraživanja primjera iz prakse. Korištena literatura je prikazana na kraju rada.

# 2. TEORIJSKE ODREDNICE PROVOĐENJA FAZE INICIJACIJE U UPRAVLJANJU PROJEKTOM

## 2.1. Pojam projekta i upravljanja projektom (projektnog menadžmenta)

U današnje doba ubrzanog razvoja, modifikacija, ulaganja, poduzeća da bi zadovoljila potrebe svojih kupaca/klijenata koriste sve više alate i vještine projektnog menadžmenta odnosno upravljanja projektom. Tako upravljanje projektima zauzimaju značajnu poziciju u životu svakog poduzeća ili drugog subjekta. Projekt možemo okarakterizirati na različite načine. U nastavku donosimo neke tradicionalne definicije:

- *„Projekt je privremeni pothvat kojim se stvara jedinstveni proizvod, usluga ili rezultat. Privremena priroda projekta ukazuje na točno određeni početak i kraj.“*[1]
- *„Projekt se može promatrati kao zaključni proces odvijanja određenih djelatnosti odnosno aktivnosti koje su međusobno logički povezane u postizanju pod ciljeva, a daljnjim povezivanjem aktivnosti na osnovi tih ciljeva dobiva se konačni cilj.“*[2]
- *Prema Zakonu*[3] *projekt je: Niz međusobno povezanih aktivnosti koje se odvijaju određenim redoslijedom radi postizanja jasnih ciljeva unutar određenog vremenskog razdoblja i određenih financijskih sredstava.“*

Sve ove definicije imaju zajedničko to da povezuju procese koje treba ostvariti u zadanom vremenu da bi se postigli definirani krajnji ciljevi.

Pri definiranju pojma projekta suočavamo se s cijelim nizom problema, no takav je slučaj s većinom stručnih termina iz znanstvenog područaja menadžmenta i organizacije.[4] Projekt obično obuhvaća zadatke iz oblasti tehnike, znanosti, organizacije, vojske, sporta, zabave i drugog. Kao karakteristični primjeri za projekt mogli bi se navesti:[5]

- Istraživačko – razvojni projekti,
- Dizajniranje i izgradnja zgrade, kuće, mosta, broda, zrakoplova, itd.,
- Dizajniranje i testiranje novog prototipa,

[1] PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima - Vodič kroz PMBOK, (2011). četvrto izdanje. Zagreb: Mate d.o.o. str. 5.
[2] Dujanić, M., Projektni menadžment, Rijeka, 2010. str. 9.
[3] Narodne novine, Zakon o javno-privatnom partnerstvu. Zagreb: Narodne novine d.d., broj 78/12, 152/14 2014
[4] Omazić, M.A., Baljkas, S., Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str. 31.
[5] Buble, M., Projektni menadžment, Minerva d.o.o., Dugopolje, 2010., str. 2.

- Projekt propagande i marketinga novog proizvoda,
- Implementacija novog kompjuterskog sustava,
- Dizajniranje i implantacija nove organizacijske strukture,
- Unapređenje proizvodnosti u nekom razdoblju,
- Biciklistička utrka kroz Europu,
- Nastup na Euroviziji (zabavni projekt), itd.

Isto tako projekti mogu biti privremeni ili kao jedinstveni proizvod ili usluga. Kao privremeni pothvat znači da je zadan u granicama tj. zna se kada će točno započeti i kada će završiti. On postoji dok se ciljevi ne izvrše ili jednostavno ako se ciljevi ne mogu postići on se jednostavno prekida. Projekti koji su jedinstveni ili usluga koja proizlazi iz njih podrazumijevaju da su oni ti koji su prvi tj. da prije njih nije postajalo nešto isto kao npr. izgradnja mosta gdje nikada prije nije postojao.

U nastavku će se pojasniti osnovne pojmove projektnog menadžmenta te kako se njegove specifičnosti manifestiraju na projekte.

Pojam projektnog menadžmenta označuje primjenjivo znanje, vještine, alate i tehnike na projektnim aktivnostima kako bih se dostigli ciljevi i zahtjevi postavljeni pred projekt od strane interesno utjecajnih skupina. Srž projektnog menadžmenta obuhvaća planiranje, organiziranje, praćenje i kontrolu svih aspekata projekta te motiviranje svih uključenih ljudi za postizanje projektnih ciljeva na siguran način, unutar planiranog budžeta, vremena i drugih zadanih parametara izvedbe.[6] Temeljem navedene definicije može se zaključit da projektni menadžment pokriva jedno šire područje te da su ključni ljudski potencijali, ciljevi, budžet, vrijeme i drugo.

Iz onog što je rečeno moglo bi se zaključiti da je projektni menadžment specifičan oblik menadžmenta aktivnosti kojega su usredotočene na projekt. Te specifičnosti manifestiraju u slijedećem:[7]

- Orijentacija na zadatke,
- Sustavna orijentacija,
- Vremenska orijentacija,
- Odgovornost na troškove,

[6] Omazić, M.A., Baljkas, S., op.cit., str. 31.
[7] Buble, M., op.cit., str. 3.

- Organizacija s ograničenim vremenom trajanja,
- Dinamični karakter,
- Interdisciplinarni projektni rad unutar projektne strukture kao i između te strukture i operativnih odjela,
- Specifičan položaj unutar organizacije,
- Dvojni karakter projektnog menadžmenta, i to kao utvrđenje nadležnosti prema ugovornim nadležnostima i kao utvrđene nadležnosti prema operativnim odjelima,
- Uslužni karakter djelatnosti koje operativni odjeli moraju obavljati za projektni menadžment.

Slijedom navedenoga proizlazi da upravljanje projektima obuhvaća sve organizacijske definicije i tehnike, koje su usmjerene ka ostvarivanju nekog projekta. Tako PMBOK ističe da je upravljanje projektima primjena znanja, vještina, alata i tehnika na projektne aktivnosti kao bih se zadovoljili zahtjevi projekta.[8] Tradicionalni pristup upravljanju projektom temelji se na upravljanju ljudima, dakle isto kao i upravljanje općenito gledano. Temeljni principi uključuju niz tehnika za planiranje, predviđanje i kontrolu aktivnosti radi postizanja željenoga rezultata prema zadanim specifikacijama u određenom vremenu i s određenim troškovima.[9]

Strukture i sredstva upravljanja projektima iznimno su različite. Njihov izbor ovisi o području, vrsti, veličini i kompleksnosti projekta. Projekt može obuhvaćati jednu ili nekoliko tisuća osoba. Iz toga proizlazi da struktura upravljanja projektima može odgovarati jednostavnoj listi zadataka, ali i kompleksnoj organizaciji poduzeća čija je svrha izvođenje projekta uz podršku projektnog programa.[10]

Upravljanje projektima prema vodećem svjetskom udruženju projektnih menadžera (PMI-u) obuhvaća sljedeća područja znanja i sposobnosti:[11]

*Upravljanje integracijom projekta* - predstavlja koordinaciju različitih elemenata nekog projekta. Olakšana je standardizacijom metoda projektne organizacije.

*Upravljanje opsegom projekta* - brine se za postizanje postavljenih ciljeva projekta. Ne brine se samo za orijentaciju na rezultate u skladu s prethodno postavljenim ciljevima, već ima

[8] PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima - Vodič kroz PMBOK, op.cit., str. 7.
[9] Špundak, M., Upravljanje projektima – definicija i metodologija, VIPnet d.o.o. Zagreb
[10] https://hr.wikipedia.org/wiki/Upravljanje_projektima
[11] PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima - Vodič kroz PMBOK, op.cit., str. 43.

posebnu zadaću uvođenja potrebnih odmaka od tih ciljeva koji su se iskristalizirali u tijeku projekta kao i provođenje pretpostavljenih novih planova.

*Upravljanjem vremenom na projektu* - osvrće se na analiziranje slijeda aktivnosti, trajanja, resursnih zahtijeva i ograničenja rasporeda kako bih se izradio vremenski raspored projekta.

*Upravljanje troškovima projekta* – je specifično za upravljanje projektima koje obuhvaća standardizaciju procesa, dokumentiranje radova i rezultata kao i pripadajuće upravne mjere.

*Upravljanje kvalitetom projekta* – odnosi se na identificiranje zahtijeva za kvalitetom i/ili standarda za projekt i proizvod.

*Upravljanje ljudskim resursima projekta* - podrazumijeva identificiranje i dokumentiranje projektnih uloga, odgovornosti i potrebnih vještina, hijerarhije i izrade plana upravljanja formiranjem tima zaposlenika.

*Upravljanje komunikacijama na projektu* – određuje se potreba za informacijama zainteresiranih strana i definiranje komunikacijskog pristupa.

*Upravljanje projektnim rizicima* – je specifično za upravljanje projektima koji sadrže analizu rizika, preventivne mjere i mjere u slučaju krize.

*Upravljanje nabavom za potrebe projekta* – je proces dokumentiranja odluka o nabavi za potrebe projekta, specificiranja pristupa i identificiranje potencijalnih dobavljača.

Prema navedenoj podjeli može se zaključiti da su područja znanja i sposobnosti prema udruženju projektnih menadžera dobro razrađena te bih eventualno trebalo nadodati upravljanje informatičkim tehnologijama radi lakše povezanosti svih procesa na projektu. U današnje doba informatizacije jednostavno je nemoguće odraditi projekt bez kvalitetnih informatičkih programa.

U novijoj se literaturi može pronaći općenita podjela na tri osnovna modela upravljanja projektima:[12]

- Tradicionalni model,
- Ekstremni model,

[12] Majstorović V., Predavanja iz projektnog menadžmenta, Sveučilište u Mostaru

- Adaptivni model.

Tradicionalni model uzet je i kao temelj podjele faza, odnosno skupina procesa prema PMI-u: iniciranje, planiranje, izvođenje, nadzor i kontrola i zatvaranje projekta. Ekstremni model obuhvaća velike promjene i vrlo kompleksne situacije gdje je brzina od ključne važnosti za uspjeh. Istraživački i razvojni projekti nesumnjivo pripadaju ovoj kategoriji. Adaptivno projektno okruženje je prilagođeni model koji označava pokušaj ispunjenja praznine između prva dva modela, te se može reći da je nastalo adaptivno projektno kruženje (engl. *Adaptive Project Framework*). Adaptivno projektno okruženje temelji se na planu koji se slijedi u potpunosti, ali za razliku od tradicionalnoga modela plan nije izrađen na početku, već ciklički u tijeku projekta, dok su vrijeme i troškovi zadani na početku projekta.[13] Ova podjela je općenita, ali dobra za daljnje razvrstavanje modela projekata kako bi se što bolje objasnile same činjenice oko upravljanja projektima.

Unatoč svim ovih dosezima, znanjima i preporukama, veliki broj projekata ne uspije u svome cilju. Prema najnovijem izvješću Chaos Report razlog broj 1 za projektni neuspjeh je loša uključenost top menadžmenta. Ostalih devet razloga za neuspjeh su:[14]

- Alati i infrastruktura,
- Egzekucija,
- Vješti ljudi,
- Ekspertiza u projektnom menadžmentu,
- Agilni procesi,
- Optimizacija,
- Emocionalna zrelost,
- Jasni projektni ciljevi,
- Uključenost korisnika,
- Potpora top menadžmenta.

Nakon svih iznijeti teorija različitih autora može se zaključiti da je upravljanje projektima jedna jako važna disciplina u današnjem okruženju bez koje današnji subjekti ne bih mogli pravovremeno reagirati na događanja u svome okruženju. Osnovna podjela su određene aktivnosti zavisne o vrsti i tipu projekta koje se moraju odraditi u zadanim vremenskim

[13] Majstorović V., op.cit.
[14] http://www.standishgroup.com/newsroom/chaos_2012.php

okvirima i prema definiranim ciljevima. Nadalje je prikazana važnost efikasnog upravljanja projektima u svim segmentima/aspektima, kao i fazama njegova odvijanja. Konačno, iznijete su neke od podjela i modela upravljanja projektima te na kraju razlozi za projektne neuspjehe.

## 2.2. Životni ciklus projekta

Svaki projekt u svom odvijanju i upravljanju istim prolazi kroz neke faze koje se mogu nazvati životni ciklus projekta. Životni ciklus projekta zbirka je projektnih faza koje uglavnom slijede jedna drugu i ponekad se preklapaju, imena i broj koji određuje menadžment i potrebe za kontrolom organizacije ili organizacije uključene u projekt, priroda samog projekta i područje njegove primjene.[15]

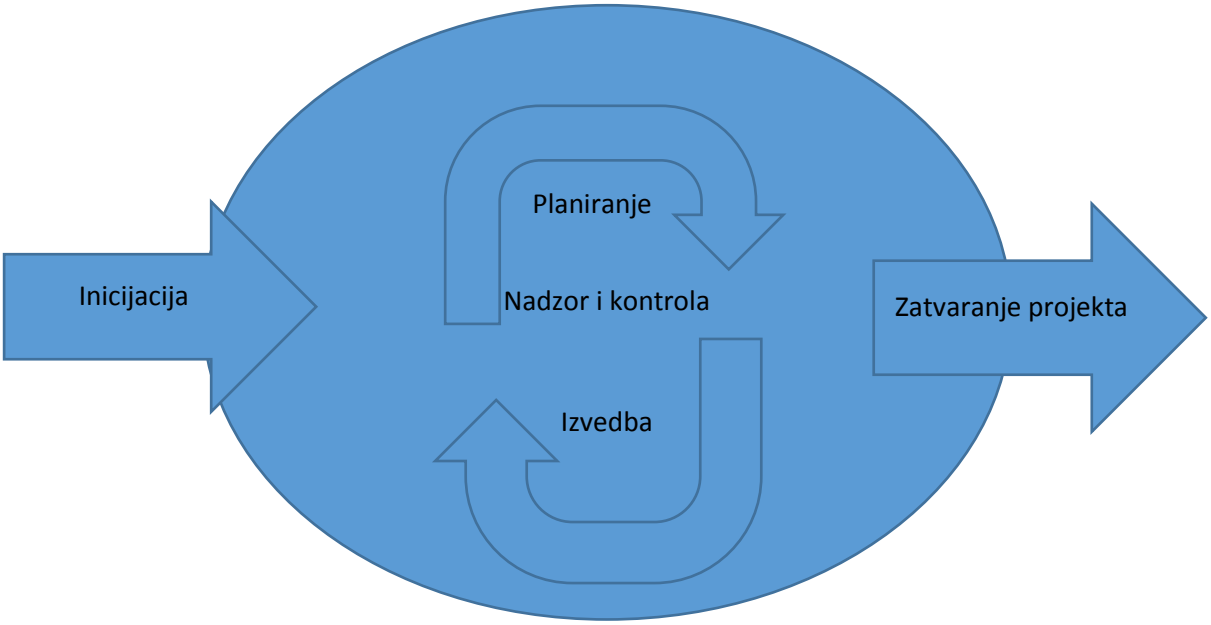
Svaki projekt ima životni ciklus koji se sastoji od određenog broja projektnih faza. Da bi uspješno dosegli zadane ciljeve projekta, potrebno je prema određenim standardima upravljati svakom pojedinom fazom životnog ciklusa projekta. Sve se te faze mogu svesti na pet osnovnih (Slika 1):[16]

- Iniciranje,
- Planiranje,
- Izvedba,
- Nadzor i kontrola,
- Zatvaranje projekta.

Iz navede slike može se iščitati da početna faza inicijacije je ulaz u izradu projekta nakon koje započinje faza planiranja, a nadalje faza izvedbe. U isto vrijeme faza nadzor i kontrole odrađuje svoju ulogu te se na kraju provodi faza zatvaranja projekta.

[15] PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima - Vodič kroz PMBOK, (2011). op.cit., str. 15.
[16] Buble, M., op.cit., str. 11.

**Slika 1: Faze životnog ciklusa**




Izvor: Buble M., op.cit., str. 11.

Isto tako autor H. Kerzner smatra da se projektni ciklus sastoji od šest faza i to:[17]

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

Razlike između pristupa ova dva autora prema životnom ciklusu projekta je u tome što prvi autor je stavio naglasak na nadzoru i kontroli, a drugi na planiranju (preliminarno i detaljno). U ovom djelu je iznijeto što je to životni ciklus projekta i koje su to faze, a u daljnjem tekstu rada fokus će biti na početnu fazu upravljanja projektom, tkz. fazu inicijacije projekta.

[17] https://www.fer.unizg.hr/_download/repository/kvalifikacijski_clanak.pdf

## 2.3. Inicijacija projekta

Svaki projekt prolazi prvu fazu iniciranja kada se više-manje formalnim metodama odobrava pokretanje projekta od strane najvišeg menadžmenta. U toj fazi prepoznaje se potreba za izvođenjem projekta sa svrhom dobivanja specifičnog rezultata koji će imati direktan utjecaj na poboljšanje tržišne utakmice.[18] Faza inicijacije je najvažnija u cijelom životnom ciklusu s obzirom da se tu donosi odluka o pokretanju o izvođenju projekta. Isto tako može se naglasiti da faza inicijacije daje temeljne odrednice za daljnje razvijanje projekta koje ćemo objasniti u daljnjem tekstu.

Četiri temeljne skupine u fazi inicijacije projekta su:[19]

- Definiranje projekta,
- Formiranje projektnog tima,
- Izrada studije izvodivosti,
- Selekcija projekta.

Rezultat svih tih aktivnosti je dokument koje se naziva „Project brief" te imenovanje projektnog menadžera.
U nastavku će se svaka od ovih aktivnosti obrazložiti zasebno te pokušati dati što jasniju sliku o fazi inicijacije projekta.

### 2.3.1. Definiranje projekta

Definiranje je prva etapa u procesu inicijacije projekta u okviru koje treba utvrditi sve ono što treba uraditi da se započne s radom uključivši i rizike. Definiranje je veoma kompleksan zadatak koji se sastoji iz brojnih aktivnosti među kojima se ističu njihove slijedeće grupe:[20]

- Uspostava projektne izjave,
- Identificiranje ciljeva projekta,
- Definiranje projektnih isporuka,
- Uspostava projektne datoteke,

[18] Omazić, M.A., Baljkas, S., op.cit.,str. 187.
[19] Buble, M., op.cit., str. 13.
[20] Buble, M., op.cit., str. 14.

- Uspostava registra rizika projekta,
- Izrada inicijalne procjene troškova,
- Izrada strukture raščlambe rada,
- Definiranje potrebnih ljudskih resursa.

Prema Bubli uspostava izjave je početna etapa svakog projekta[21]. Ona nam pokazuje koji će biti krajnji rezultat, koje su vremenske etape i koliki je potreban budžet. Može se nadodati da PMBOK govori o izradi povelje projekta kao procesa izrade dokumenta koji formalno odobrava projekt ili fazu i dokumentira početne zahtjeve koji zadovoljavaju potrebe i očekivanja zainteresiranih strana.

Da bi projektna izjava mogla biti vrlo jasna moraju se definirati određeni ciljevi. Jednostavni projekti imaju malo ciljeva ali veliki mogu imati i na desetke ciljeva koji mogu međusobno biti u koliziji.[22] Ciljevi moraju biti:[23]

- Izazovni i motivirajući,
- Realistični i ostvarivi,
- Specifični i mjerljivi,
- Vremenski određeni,
- Konzistentni s organizacijskom politikom i planovima,
- Vertikalno i horizontalno povezani,
- Relevantni.

Svaki projekt u fazi inicijacije mora imati sporedne ciljeve koji idu prema glavnom, a sve zavisno o veličini i strukturi projekta. S jasno definiranim ciljevima može se pristupiti formiranju projektnih isporuka.

Pod projektnom isporukom se podrazumijeva bilo koji jedinstveni produkt, rezultat ili sposobnost za izvođenje usluge, odnosno svaka mjerljiva, opipljiva posljedica, rezultat ili stavka koja se može odobriti i koja mora biti proizvedena da se završi postupak, faza ili projekt[24]. Projektna isporuka uvelike ovisi o postavljenim standardima onoga koji je uključen

[21] Buble, M., op.cit., str. 15.
[22] Buble, M., op.cit., str. 15.
[23] Omazić, M.A., Baljkas, S., op.cit., str. 202.
[24] Buble, M., op.cit., str. 15.

u projekt a i samim ugovorom između dionika. One mogu uključivati razne izvještaje, planove, sheme i ostalu dokumentaciju.

Da bi se moglo upravljati s procesima u projektu potrebno je imati datoteku u koja će biti informacije od bitnog značaja za sami projekt i koje će tim u svakom trenutku imati na raspolaganju. Takve datoteke trebale bi sadržavat bitne informacije za održivost projekta i biti dostupne projektnom timu. One sadrže različite planove, inventure, specifikacije, analize, ugovore, izvještaje i sl.

Nadalje mora se uspostaviti registar rizika projekta jer se svaki projekt sastoji od nesigurnosti i neizvjesnosti. Zato trebamo usmjerit posebnu pažnju. Identifikacija rizika je veliki problem jer se pogreške uglavnom događaju tamo gdje ih se najmanje očekuje.[25] Tijekom faze inicijacije potrebna je uspostava registara rizika projekta kako bi se postavila veza između rizika i izvršenja projekta. Najlakša metoda je da se uspostave dva faktora koja će definirati sve rizike i to:

- Vjerojatnost (postotak),
- Utjecaj na projekt (visoki, srednji i niski).

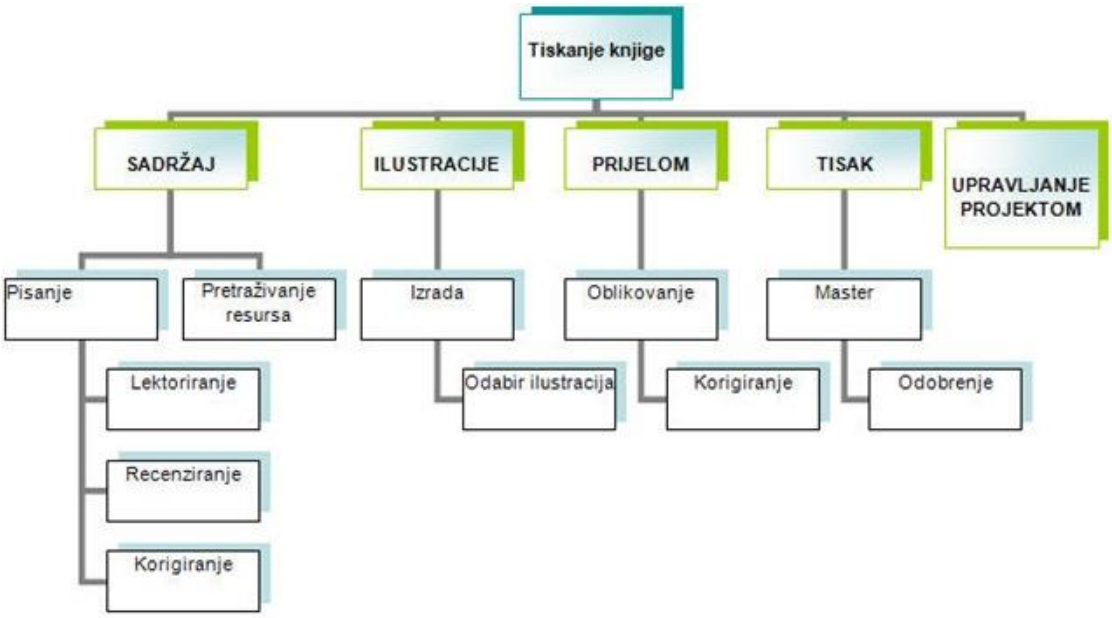
Na projektnom timu je da uspostavi parametre i okvirno se usuglasi o navedenim faktorima.

Nakon uspostave registra rizika treba se izraditi inicijalna procjena troškova na projektu bez obzira dali je projekt prodan ili je u fazi inicijacije. To radimo da bi osigurali pouzdanu kontrolu da će budžet biti konzistentan s veličinom rada koji se zahtijevaju. Prilikom izrade okvirnog budžeta mora se voditi računa da on bude objektivan i temeljen na stvarnim činjenicama.

Nakon toga dolazi se do izrade strukture raščlambe rada ili skraćeno WBS (Work Breakdown Sreucture). Struktura raščlambe rada je hijerarhijska grafička predstava rada koju treba realizirati da bi se projekt objedinio[26]. Ona ne definira radnje prije i poslije neke aktivnosti koje su ovisne o njoj, već samo popis radnji koji su potrebni da bi došli do finalnog proizvoda. U nastavku je prikazan primjer strukture raščlambe rada (Slika 2).

[25] Omazić, M.A., Baljkas, S., op.cit., str. 226.
[26] Buble, M., op.cit., str. 18.

**Slika 2: Struktura raščlambe rada**




Izvor: https://pogledkrozprozor.files.wordpress.com/2009/02/projekti17.jpg

Iz slike je vidljivo koje je faze potrebno odraditi da bi došli do zadanog cilja. Ona ne prikazuje postupke izvršavanja tih radnji, već samo njen popis na pojedinim razinama.

Nakon izrade WBS-a može se izraditi i struktura raščlambe poslova kojom se definiraju komponente koje se trebaju projektom postići ili proizvesti. Ona će prikazati točan opis potrebnih poslova koje je potrebno izvršit da bi se moglo zaključiti određenu fazu. Pokraj nje mogu se definirati potrebni ljudski resursi koji će izvršiti te poslove. U njoj će biti naznačen broj potrebni radnih sati, potrebne kvalifikacije i vrijeme trajanja. Ova procjena ne mora biti točna jer će se kasnije jasno definirati u fazi planiranja. Ona nam služi najviše radi financijske procjene i utjecaja na cjelokupni projekt. Na kraju, može se izraditi strukturu raščlambe troškova koja će uključivati sve troškove kao i razne dokumente koji pokazuju povezanost spomenutih struktura.[27] Ti troškovi mogu sadržavati potreban materijal, cijenu radnih sati, sporedne troškove i dr.

[27] Omazić, M.A., Baljkas, S., op.cit., str. 204.

Svaki od prikazanih aspekata definiranja projekta će doživjeti svoju više ili manje detaljnu razradu kroz narednu fazu upravljanja projektom – fazu planiranja projekta.

### 2.3.2. Formiranje projektnog tima

Projektni tim predstavlja jednu homogenu grupu ljudi kojima je zadatak povećati svoju kreativnost, inovativnost, rješavanje problema, odlučivanje, moral, performanse posla, a sve u cilju ostvarivanja ciljeva projekta. Da bi tim bio uspješan treba definirati ulogu svakom članu tima. U tom smislu može se razlikovati dvije vrste uloga a to su:[28]

- Izvršna uloga (posao koji je namjena svakom zaposleniku suglasno njegovoj stručnosti i znanju),
- Timska uloga (istovremeno zaposlenik ulazi u tima u kojem način ponašanja, doprinošenja i sudjelovanja kao njegova osobnost i naučeno ponašanje bitnije je od njegova znanja i tehničkih vještina).

Projektni timovi ne nastaju prirodnim putem i povezivanjem, već je to privremena, formalno povezana skupina okupljena u određenim uvjetima, na određeno vrijeme i s određenom svrhom.[29]

U svom istraživanju Belbin je otkrio devet različiti uloga u timu i pokazalo kako se pomoću njih može analizirati tim i predvidjeti koliko će uspješno djelovati.[30] Nije nužno da je u timu zastupljeno svih devet ljudi već neki mogu preuzeti i više uloga. Ako bih se na projektu uspjelo sastavi devet osoba imali bi slijedeće prednosti:

- Manje sukoba oko uloga u timu,
- Više uvažavanja,
- Veće motivacije i doprinos,
- Manje pogrešaka kod kojih bi moglo doći ako je manje osoba.

Svaki tim trebao bi biti ravnomjerno zastupljen u svim segmentima projektnog zadatka kako bih se projekt realizirao u zadanim okvirima.

[28] Buble, M., op.cit., str. 20.
[29] Krakar, D., Diplomski rad „Izazovi upravljanja projektnim timom“, Pula, 2015. str.3.
[30] Buble, M., op.cit., str. 20.

Osobine projektnih uloga mogu se navesti kako slijedi:[31]

- Kreativac (kreativan, domišljat, rješava teške probleme),
- Istraživač (ekstrovertiran, poletan, komunikativan),
- Koordinator (zero, samouvjeren, pun povjerenja),
- Pokretač (dinamičan, druželjubiv, vrlo napet),
- Promatrač/ocjenitelj (trijezan, strateški orijentiran i bistar),
- Timski radnik (društven, brzog opažanja i prilagodljiv),
- Realizator (discipliniran, pouzdan, konzervativan i učinkovit),
- Finišer (marljiv, savjestan, brižan),
- Stručnjak (usmjeren prema cilju, daje inicijativu, predan).

Svaka od ovih uloga je jako bitna i trebala bi biti zastupljena u svakom projektnom timu. Zavisno o veličini i strukturi samog projekta uloge se mogu i preklapati kako je i navedeno, ali moraju biti zastupljene kako bi se projekt što lakše odvijao po predviđenim fazama. Nadalje u nastavku vidjeti će se što je to potrebno da bi tim dobro funkcionirao.

Prema Omaziću prilikom formiranja projektnog tima potrebno je znati odgovore na slijedeća pitanja:[32]

- Svrha postojanja,
- Ciljevi projekta,
- Jasna očekivanja,
- Predanost,
- Mogućnosti,
- Kreativnost,
- Suradnja,
- Komunikacija,
- Posljedice,
- Koordinacija,
- Kontrola.

[31] Buble, M., op.cit., str. 20.
[32] Omazić, M.A., Baljkas, S., op.cit., str. 123.

Na dio pitanja odgovore će ponuditi sama pod faza definiranja projekta (svrhu, ciljeve, očekivanja, prednosti), a ostatak će se definirati projektnim ugovorom i samim formiranjem tima.

Nadalje karakteristike najboljih projektnih timova jesu (Horine, 2005:256):[33]

- Jasnoća – najbolji projektni timovi znaju kamo idu, što rade i zbog čega. Razumiju ciljeve i prioritete projekta, imaju jasno određene uloge i odgovornosti te shvaćaju radne zadatke pripisane svakom od članova, kao i način na koji se njihov dio posla uklapa u ostale dijelove i cjelinu. To je ujedno i najvažnija karakteristika.
- Posvećenost – članovi su posvećeni uspjehu projekta, iskazuju ustrajnost i odlučnost u obavljanju povjerenih zadataka.
- Profesionalnost – članovi profesionalno pristupaju svom poslu, preuzimaju na sebe osobnu odgovornost za kakvoću posla koji im je dodijeljen, za osobne komunikacije i za suradnju sa svim sudionicima u projektu.
- Sinergija – sinergijska snaga pomaže projektnim timovima u postizanju boljih rezultata nego što bi ih ostvarili pojedinačno. Ta sinergija se razvija tijekom vremena, a postiže se kada je čitav tim zdravo timski orijentiran i kada su jasno definirane uloge i odgovornosti pojedinaca.
- Povjerenje – najbolji projektni timovi iskazuju visoku razinu povjerenja kako jedni prema drugima, tako i prema projektnom menadžeru. To povjerenje stječe se tijekom vremena iskazivanjem u učinkovitom predvođenju tima i stvaranjem ugodne suradničke okoline uz otvorenu razmjenu zamisli.

Moglo bi se zaključit da je važnost formiranja tima jako bitna za realizaciju projekta i sami sudionici tima moraju biti najbolji u svome području. Zato se mora nadodati da je jako bitna selekcija i odabir onih koji će biti dio projektnog tima. Nakon definiranih uloga tim će izraditi između ostaloga preliminarnu studiju izvodivosti samoga projekta.

### 2.3.3. Studija izvodivosti projekta

[33] Krakar, D., op.cit., str. 6-7.

Da bi se neki projekt moga realizirati potrebna je provjera njegove izvodivosti. U tom se smislu izrađuje studija izvodivosti (feasibility study) također nazvana preliminarna procjena (preliminary estimate) ili korporativna procjena (comparative estimate) koja treba dati odgovore na elementarno pitanje: „trebali prihvaćati ideju (projekt) dalje, razvijati ili ne?“[34].

Studija izvedivosti projekta (feasibility studija) je temeljni dokument kojim se analizira financijska ili ekonomska opravdanost projekta.[35] Kao dokument kojim se provjerava isplativost, čest je prilog zahtjevima za odobravanje bankovnog kredita ili pronalasku partnera.

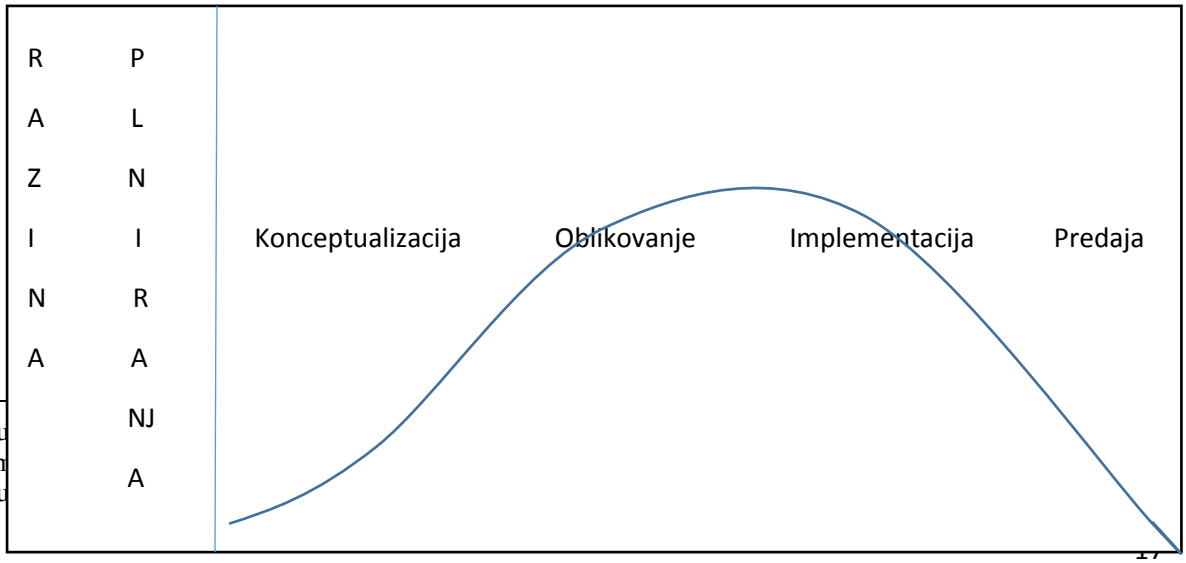
Cilj studije izvodivosti je da opskrbi menadžment s predvidljivim rezultatima implementacije projekta i da ispuni temeljne projektne zahtjeve. Za izradu studije izvodivosti obično se formira poseban tim (unutar projektnog tima) koji će u ovoj fazi životnog ciklusa projekta raditi na studiji izvodivosti. Sam tim će ovisit o veličini i kompleksnosti projekta.

U procesu planiranja studije izvodivosti, ona se može promatrati i s aspekta svog životnog ciklusa koji ima svoje faze i to:[36]

- Konceptualizacija,
- Oblikovanje,
- Implantacija,
- Predaja.

Nadalje u slijedećoj slici možemo vidjeti ciklus studije izvodivosti.

**Slika 3: Životni ciklus studije izvodivosti**




[34] Bu
[35] Sn
[36] Bu

Izvor: Buble, M., op.cit., str. 26.

Kao se iz slike 3. može vidjeti životni ciklus ima oblik slova S krivulje u koju je razina napora u fazi konceptualizacije najmanja, da bi naglo porasla u fazi oblikovanja, dostigla maksimum u fazi implantacije, te se vratila na početnu razinu u fazi predaje.[37]

Postoje različite analize koje mogu jasno definirati prednosti i nedostatke projekta od kojih se mogu istaći:

- Stakeholder analiza,
- Evaluacija ograničenja,
- Evaluacija alternativa i opcija,
- Prikupljanje informacija.

Izradom stakeholder analize određuju se potrebe i očekivanja svih sudionika. Cilj analize interesno-utjecajnih skupina je identificirati i analizirati važne organizacije, grupe i/ili pojedince koji značajno utječu na djelovanje neke organizacije (na ostvarivanje strategije, ciljeva, projekata ili inicijativa), i/ili na čije interese organizacija svojim djelovanjem znatno utječe. Osim toga, cilj je stvoriti okvir za adekvatan stakeholderski menadžment: razvoj i primjena adekvatnih strategija prema ključnim interesno-utjecajnim skupinama.[38]

Primarni stakeholderi kritičnih resursa su dioničari, zaposlenici, kupci i dobavljači, često i veliki kreditori, ali to još uvijek ne znači da bi organizacije interese svih svojih primarnih stakeholdera trebala držati jednakima. Njihovi interesi su izravni i opipljivi, a oni su presudni za postojanje i djelovanje organizacije. U različitim okolnostima i različitim konstelacijama snaga interesno-utjecajnih skupina, menadžeri dodjeljuju različit stupanj prioriteta zahtjevima i interesima primarnih stakeholdera koji su često suprotstavljeni.[39]

[37] Buble, M., op.cit., str. 26.
[38] http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-Analiza%20Stakehodlera.pdf
[39] http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-Analiza%20Stakehodlera.pdf

Sekundarni stakeholderi su oni na koji neizravno utječu na organizaciju i njihov status se često određuje samom njezinom aktivnošću. Njihovi interesi su neizravni i udaljeni. To su: krajnji potrošači, konkurenti, država na različitim razinama, javnost, društvo kao cjelina, mediji, itd. Naravno, navedeno grupiranje u ovoj podjelo ovisi o svakoj organizaciji posebno.

Nadalje svaki projekt odvija se pod određenim ograničenjima koja mogu biti u obliku internih i eksternih restrikcija. U navedenom kontekstu može govorit o tri tipa ograničenja i to:[40]

- Interna ograničenja projekta,
- Interna ograničenja poduzeća,
- Eksterna ograničenja.

Interna ograničenja projekta odnose se na mogućnosti isporuke produkta projekta, tehnologiju izvođenja, raspoloživost resursa (materijalnih, ljudskih, financijskih), ostvarivanje standarda kvalitete, organizaciju i menadžment projekta te rizik izvođenja projekta. Interna ograničenja poduzeća mogu ugrozit sami projekt radi drugačije strategije poduzeća tj. drugačiji financijskih ciljeva, različite marketing strategije, različitog procjenjivanja troškova, promjenom partnera, industrijskim odnosima, orijentacijom na izvoz itd. Eksterna ograničenja su nametnuta izvan poduzeća i izvan projekta. Ona mogu biti utjecaja općom (prirodna ili fizička, znanstveno tehnološka, soci-kulturna, demografska, ekonomska…) i poslovnom okolinom (dobavljači, konkurenti, kreditori, vladine organizacije, strukovna udruženja…).

Nakon završetka analize ograničenja, pristupa se njihovoj evaluaciji. U tu se svrhu koristi WBS sa zadatkom izrade kontrolne liste strukture projekta. Postavljamo brojna pitanja kao npr. dali se projekt može završiti brže, budžet reducirati, smanjiti ljudski resursi, upotrebljavati jeftini materijal, uvesti nove tehnologije i dr. Na sva ova pitanja mi smo dali odgovore u analizi ograničenja ali sada ih treba komparirati između pojedenih alternativa i opcija.

Temeljem gore navedenih analiza vidljivo je da je potrebno imati veliki broj informacija. Te informacije mogu biti: istraživanje tržišta, analiza konkurencije, analiza proizvoda i sl. Iz dosad navedenog dolazi se do zaključka da je potrebno što više informacija za donošenje kvalitetnih odluka. Informacije se mogu temeljiti na; periodici, knjigama, tehničkim izvještajima,

[40] Buble, M., op.cit., str. 29.

prethodnim projektima i sl. Za prikupljanje informacije najčešće je zadužen projektni menadžer ili ako je riječ o većem projektu onda je zadužena neka služba unutar organizacije.

Studija izvodivosti se radi u ovoj fazi, ali je se stalno propitkuje tijekom trajanja svih faza projektnog zadatka. On se može pokazati i u kasnijim fazama te temeljem nje odlučiti dali s projektom nastaviti, projekt modificirati ili ga zaustaviti. Isto tako u nastavku će prikazati kako se vrši selekcija i bodovanje projekta.

### 2.3.4. Selekcija projekta

Selekcija projekta je proces u kojemu se evaluiraju individualni projekti, grupe projekata ili programi, te se obavlja izbor koje će od njih organizacija implantirati kao bih ostvarila vlastite ciljeve.[41] Da bi se provela uspješna selekcija projekta neophodno je izabrati adekvatni model te selekcije[42]. Postoji nekoliko modela od kojih su najznačajniji:

- Numerički (kvantitativni) model selekcije,
- Nenumerički (kvalitativni) model selekcije,
- Bodovne metode.

Kada se poduzeće odlučuje za pojedinu metodu, slijedeći kriterij su od presudne važnosti:[43]

- Realnost (metoda mora uzeti realnu sliku uza sva ograničenja koja poduzeće pred nju postavlja),
- Kapaciteti (metoda selekcije trebala bi biti dovoljno softicirana za paralelni rad na nekoliko projekata u različitim vremenskim dimenzijama),
- Fleksibilnost (metoda mora pružati vjerodostojan rezultat temeljen na prethodnim iskustvima),
- Jednostavna za upotrebu (metoda bi trebala biti jednostavna, odnosno ne pretjerano puno trošiti vremena za provedbu),
- Troškovi (skupljanje podataka i modeliranje troškova trebalo bi biti in signifikantno u usporedbi s potencijalnim koristima od projekta),

[41] Omazić, M.A., Baljkas, S., op.cit., str. 189.
[42] Buble, M., op.cit., str. 34.
[43] Omazić, M.A., Baljkas, S., op.cit., str. 191.

- Jednostavna informatizacija (mora biti jednostavna unos i obrada podataka).

Nenumerički modeli su stariji i jednostavni modeli selekcije a interesantni su zato što ne koriste brojčane vrijednosti kao input[44]. Imamo više modela od kojih izdvajamo:[45]

- Sveta krava (radi se o projektu koji je inicirao netko iz vrha poduzeća pa taj koristi svoju moć i utjecaj sve dok projekt ne zastrani ili dok sam ne vidi da nije ostvariv),
- Operativna nužnost (ovdje se radi o projektu koji nužan radi daljnjeg normalnog rada poduzeća),
- Konkurentska nužnost (ovakvi projekti se pokreću u slučaju kada se želi biti ispred konkurenta pod svaku cijenu),
- Proširenje proizvodne linije (ovakvi projekti uvjetuju proširenje proizvodnje, diferencijaciju proizvoda, obogaćuju postojeću ponudu),
- Model komparativne koristi (ovaj model koristimo kada poduzeće mora odabrati jedan projekt od mnogo njih, što nije lako zato što znamo da ih je teško uspoređivati),
- Metoda usporedbe (koristi se kada niti jedna metoda ne može odabrati između više projekata).

Numerički modeli se najčešće rabe u modernim poduzećima i to tim više što je s razvojem informacijske tehnologije bitno umanjena njihova kompleksnost.[46] U nastavku se navodi neke od njih:

- Metoda otplatnog razdoblja (utvrđuje vrijeme koje je potrebno da bi projekt vratio uloženu investiciju),
- Metoda prosječne stope povrata (ova metoda računa prosječnu godišnju dobit),
- Metoda neto sadašnje vrijednosti (ova metoda ocjenjuje ekonomsku prihvatljivost projekta prema veličini neto sadašnje vrijednosti projekta),
- Metoda interne stope povrata (ovoj metodi je cilj utvrditi prihvatljivu internu stopu povrata tj. to je ona stopa povrata pri kojoj će diskontirani primici i diskontirani izdaci biti jednaki nuli),

[44] Buble, M., op.cit., str. 35.
[45] Meredith, Mantel, Project Management, 2006., str.45.
[46] Buble, M., op.cit., str. 37.

- Indeks profitabilnosti (ovdje računamo omjer korisnosti/trošak, čini sadašnju vrijednost neto budućih primitaka podijeljena s inicijalnim ulaganjima).

Pokušavajući prevladati neke nedostatke navedenih metoda profitabilnosti, posebno njihovo koncentriranje na jedan kriterij odlučivanja, razvijene su metode koje uzimaju u obzir višekriterijsko odlučivanje[47]. Riječ je o bodovnim metodama i to:

1) Metoda faktora 0-I - Navedena metoda temelji se na izboru seta relevantnih faktora obično prikazanih u obliku liste i davanju odgovora o njihovoj usklađenosti projekta s organizacijskom strategijom prikazano na slijedećoj tablici. Kao što se vidi iz Tablice 1 sumiraju se odgovori, te se temeljem istih izabire projekt koji ima najviše pozitivnih odgovora.

**Tablica 1: Tablica usklađenosti projekta**

| Projekt: | Ocjenitelj: | |
|---|---|---|
| | Datum: | |
| Kriterij izbora | Kvalifikacija | Ne kvalifikacija |
| Porast obujma prodaje | X | |
| Porast tržišnog udjela | X | |
| Utjecaj na sigurnost radne snage | | X |
| Potreba za eksternim konzultantima | | X |
| Utjecaj na imidž poduzeća | X | |
| Ukupno | 3 | 2 |

Izvor: Meredith, Mantel, op.cit., str. 52.

2) Metoda faktora s više razina - Navedeni faktor nadograđuje se na prethodni gdje se umjesto X-eva koriste brojevi a najčešće na skalini od 1 do 5.
3) Metoda ponderiranih faktora - Ova metoda dodatno razrađuje prethodne dvije na taj način da uvodi pondere za svaki od faktora koji su u pitanju.
4) Metoda ponderiranih faktora s ograničenjima - Ova metoda predstavlja prethodno prošireni model uvođenjem koncepta ograničenja. Ta ograničenja predstavljaju karakteristike projekta koje moraju biti prisutne ili odsutne da bi projekt bio

[47] Meredith, Mantel, op.cit., str. 51.

prihvatljiv (rezultat svakog odgovora množi se s određenim koeficijentom mogućeg ograničenja).

Važno je naglasiti da su se u prvim počecima znanstvene primjene projektnog menadžmenta uglavnom rabile nenumeričke metode ocjenjivanja, dok se poslije prešlo na numeričke temeljem na profitabilnosti, a dana se primjenjuju sumarne numeričke metode.[48] Isto tako važno je napomenut da se danas vrhovni menadžment kod selekcije projekata vodi samo s time dali zadovoljava financijske aspekte poduzeća dok su sva ostala mjerila sekundarna. Zato danas imamo povećanu upotrebu bodovne metode.

Prolazeći kroz sve faze inicijacije projekta može se zaključiti da je ona jako važna da bi se ostale faze projekta mogle kvalitetno razvijati. Ono što je jako bitno je to da se pod fazom definiranja projekta daje srž postojanja projekta i određuju njegovi glavni ciljevi. Nadalje formiranjem projektnog tima daje se projektu njegove najbitnije čimbenike tj. ljude koji će radit na njemu. Studija izvodivosti pokazuje prve rezultate projekta i njegove procjene za budućnost. I na kraju kod selekcije i bodovanja daje se završna ocjena projekta te se pristupa fazi planiranja gdje se dalje razrađuje sve što je učinjeno u fazi inicijacije.

[48] Omazić, M.A., Baljkas, S., op.cit., str. 199.

# 3. ANALIZA PROVOĐENJA FAZE INICIJACIJE NA PRIMJERU PROJEKTA 'REORGANIZACIJE POJEDINIH AKTIVNOSTI STUDENTSKOG CENTRA SPLIT'

## 3.1. Općenito o poduzeću

### 3.1.1. Povijesni razvoj i današnja uloga ustanove

Studentski Centar Split je javna ustanova za pružanje usluga smještaja, prehrane i posredovanja pri zapošljavanju studenata. Njeno sjedište je kako slijedi:

Sjedište: Cvite Fiskovića 3, 21000 Split
OIB – 25975412650
Žiro-račun – 2330003-1500210009 PBZ
Tel: 021/386853
Ravnatelj: Stenko Dell'orco, dipl.oec.

Studentski centar osnovan je davne 1960. godine. Počeci su bili teški, samo 60 mjesta u studentskom domu i skroman jelovnik u menzi tadašnjeg Omladinskog hostela. S vremenom su se kapaciteti povećavali izgradnjom doma Brune Bušića na istom predjelu grada Splita, a u 90-tim godinama prošlog stoljeća u neposrednoj blizini niknuo je i hostel Špinut.

Danas Studentski centar u svome sastavu ima slijedeće:

1) Tri studentska doma (SD Kampus, SD Hostel Špinut, SD Bruno Bušić) kapaciteta 1200 kreveta,
2) Sedam restorana (na Ekonomskom fak, Građevinskom fak, FESB-u, Medicinskom fak., u sklopu SD Kampus, u sklopu SD Hostel Spinut i samostalni restoran Indeks) dnevnog kapaciteta 15000 toplih obroka,
3) Četiri objekta jednostavnih usluga (u sklopu Pravnog fak., PMF-a, Filozofskog fak. i na Sveučilišnom stručnom studiju) 4000 gotovih proizvoda,
4) Slastičarnu, kapacitet 1000 kolača dnevno,
5) Dva caffe bara (Tinel, Sveučilišna knjižnica),
6) Trgovina na malo (Moj mali dućan),
7) Fotokopirnica,
8) Fitnes centar,

9) Sportski tereni (zatvoreni i otvoreni),
10) Praonicu rublja.

Studentski centar je svojim brojnim projektima snažna logistička podrška splitskom Sveučilištu u ostvarenju vizije Splita kao modernog studentskog grada sa svim pripadajućim sadržajima.

Studentski centar kao javna ustanova, a definirano statutom može svoju djelatnost proširiti i u komercijalne svrhe, te na prihod platiti porez i samostalno upravljati zadržanom dobiti (nema dioničara). U dosadašnjem radu SC je radio jedan dio cateringa ali amo članicama Sveučilišta u Splitu. Na višegodišnje pozitivne dojmove korisnika odlučili su napraviti te predložiti ovaj projekt Upravnom vijeću SC-a, radi sposobnosti i svih preduvjeta koje SC ima za obavljanje usluga cateringa.

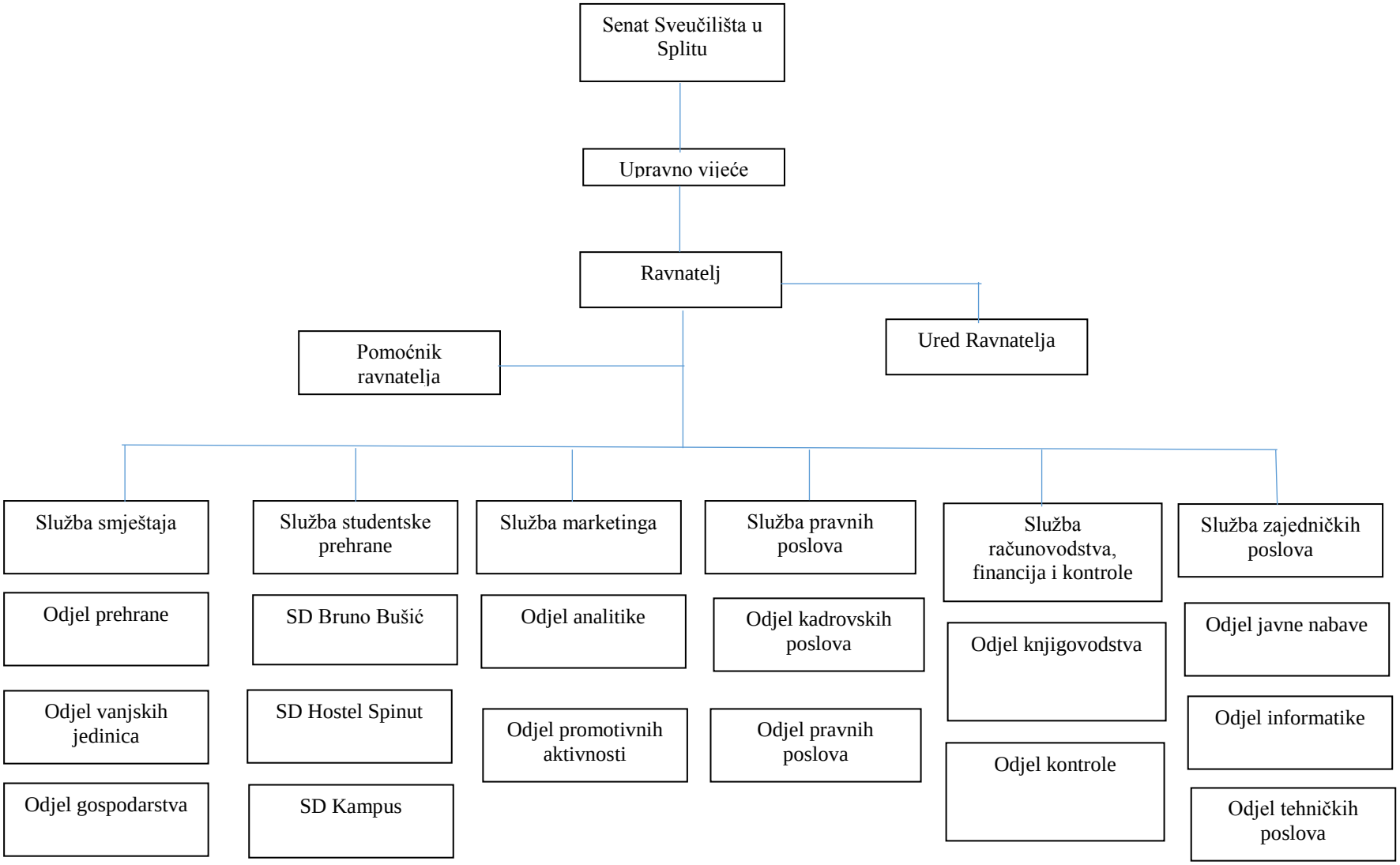
### 3.1.2. Vizija ustanove

Nastanak poslovne ideje rezultat je djelatnika SC-a u Splitu. Razlozi upuštanja u ovaj projekt je doprinijeti razvitku SC-a i njegovih djelatnika u jednom pozitivnom pravcu koji će na kraju biti nagrađen materijalno i radno mjesto učiniti poželjnije. Glavni temelji za uspjeh ovog projekta su kvalificirani radnici koji već rade u SC-u, te iskustvo koje već imaju u pružanju usluga cateringa, djelomična opremljenost i uhodanost u posao.

### 3.1.3. Organizacijska struktura

Svaki poslovni subjekt ima svoju organizacijsku shemu pa tako i Studentski centar ima postavljenu funkcijsku organizacijsku strukturu koja je prikazana na slijedećoj slici.

**Slika 4: Organizacijska struktura SC-a**




Izvor: Obrada autora

Iz slike se vidi da je organizacijska struktura postavljena po poslovnim funkcijama odnosno sličnim i srodnim poslovima. Vidljivo je da ima temeljne poslovne funkcije kao: služba marketinga, pravnih poslova, računovodstva, zajedničkih poslova, proizvodne… Isto tako možemo reći da je standardnog oblika jer su zatupljene smo one tradicionalne funkcije. Studentski centar broji 245 stalno zaposlenih radnika i 20 povremenih radnika većinom studenata preko student servisa. Većina zaposlenih je u Službi studentske prehrane (150), te u Službi smještaja (40). Prosječna životna dob zaposlenika je 44,3 godine. Najveći broj zaposlenika ima srednju stručnu spremu i specijalizacije (210) a ostatak višu ili visoku stručnu spremu.

Nadležnost nad Studentskim centrom kreće od Senata Sveučilišta u Splitu koji imenuje Upravno vijeće (dva predstavnika od pet mogućih). Isto tako potvrđuje izbor Ravnatelja na mandat od četiri godine. Upravno vijeće ima pet članova od kojih su dva veća navedena (imenuje Senata Sveučilišta u Splitu), jedan je predstavnik studenata (imenuje ga Studentski zbor), jedan je predstavnik resornog ministarstva (Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa) i jedan je predstavnik radnika (imenuj ga Radničko vijeće). Upravno vijeće svoje ovlasti ima definirano u Statutu SC-a.

Ravnatelj je jedini ovlašteni zastupnik SC-a i rukovodi cijelom ustanovom.

## 3.2. Analiza provođenja faze inicijacije projekta na primjeru projekta 'Reorganizacije pojedinih aktivnosti Studentskog centra Split'

### 3.2.1. Analiza definiranog projektnog zadatka

*Projektna izjava*

U ovom dijelu definiran je projektni zadatak i neke od njegovih grupa. Projektni zadatak je bio reorganizirati službu prehrane unutar postojećih okvira SC-a u Splitu, na način da će odvojiti poslovanje sa studentima od vanjskog poslovanja tkz. cateringa koji će se baviti pružanjem istoimenih usluga za sada samo korisnicima sveučilišta a provedbom ovog projekta i ostalim zainteresiranim na tržištu. Studentski centar došao je do ideje da iskoristi postojeće kapacitete, opremu, znanje…, te uvidio mogućnost zarade.

Iz prethodnom tekstu možemo zaključit da je uspostavljena projektna izjava ali se trebala nadopuniti s okvirnom vremenskom etapom i potrebnim budžetom.

*Ciljevi projekta*

Glavni cilj projekta je ponuditi usluge cateringa po povoljnim cijenama svim zainteresiranim klijentima na tržištu. Isto tako poslovni cilj je prihod i ostvarivanje dobiti. Vezano za proizvod bitno je da je pristupačan i kvalitetan te samim tim dolazi do jačanje konkurencije i širenja ponude. Isto tako možemo zaključit da je Studentski centar motivirao dodatno svoje zaposlenike na način da im je osigurao dodatnu plaću koja se isplaćuje prema učinku.

Postavljeni cilj je općenit. Trebalo se postaviti nekoliko pod ciljeva da bi došli do glavnog cilja kao npr. edukacija svih zaposlenika koji će biti uključeni u projekt, opremanje adekvatnog prostora, jasni ugovori sa sastavnicama sveučilišta, redizajniranje imidža SC-a i sl.

*Definiranje projektnih isporuka*

Produkti menadžmenata su: glavni plan projekta, procjene aktivnosti, organizacijska struktura, vremenski planovi. Produkti kvalitete su: nadzor izvršavanja etapa projekta, aktivan uključenost, postizanje norme kvalitete i dr. Tehnički produkti su: procjena radne snage, zakonska regulativa, oprema, inventar i dr.

Temeljem provedenih konzultacija došli smo do saznanja da vrhovni menadžment je podržao ideju pojedinih radnika o reorganizaciji tj. aktivnom pružanju usluge cateringa ali isti nije se aktivno uključio (na početku) u realizaciju ovog projekta te je samo načelno dao potporu. Izradu plana projekta, prve procjena, organizacijsku shemu odradili su niže rangirani menadžeri te je prezentirali vrhovnom menadžmentu. Nakon toga vrhovni menadžment je dao formalno odobrenje za nastavka izrade projekta. Ovo je jako bitno za naglasit zato što je postojalo nepovjerenje u samu ideju, tehnike i način provedbe. Međutim kasnije je nakon izrade prvih smjernica došlo do većeg povjerenja.

Vremenski okvir u kojem je predviđeno trajanje projekta je 12 mjeseci (od njegovog početka do realizacije prvih usluga). Rok je bio objektivan te je na kraju i izvršeno sukladno planiranom.

Projekt se financira iz sredstava Studentskog centra i odobrenog kredita u poslovnoj banci. Projekt je mogao biti financiran i cijelim iznosom od strane Studentskog centra ali nije radi odluke o preusmjeravanju financijski sredstava u drugi projekta. Došli su do zaključka da je bolje koristiti financijsku polugu nego sva sredstva iskoristiti za jedan projekta.

Izdvojena financijska sredstava su u iznosu od 800.00,00 kn (500.000,00 kn vlastita sredstava i 300.000,00 kn kredita).

Vrhovni menadžment dodijelio je projekt menadžeru izjavu o imenovanju, vođenju tima i pravu odlučivanja. Ovaj dokument je internog karaktera te nismo dobili odobrenje da ga priložimo ovom radu.

Na kraju ovog djela moramo navesti da SC nije uspostavio na adekvatan način projektnu datoteku te se nije moglo doći do nekih podataka kao npr. broj održanih sastanaka, neke tehničke specifikacije, ugovori s dobavljačima…itd. Smatramo da nije u skladu s teorijskim pretpostavkama i da im je stvaralo dosta problema u daljnjoj realizaciji projekta.

U daljnjem tekstu prikazane su glavne prekretnice/faze u razvoju projekta:

I. faza - opremanje kuhinja i kupnja sitnog inventara
II. faza - registriranje za pružanje usluge cateringa
III. faza – zapošljavanje specijaliziranog osoblja
IV. faza – odabir dobavljača
V. faza - formiranje cijena usluga
VI. faza - određivanje ciljnog tržišta, promocija, marketinške aktivnosti
VII. faza - potpisivanje ugovora s partnerima

Faze su prikazane po glavnim aktivnostima koje je bilo potrebno realizirati da bi se došlo do izvršenja projektnih zadataka.

Nadalje prikazan je vremenski raspored s obzirom na glavne prekretnice/faze u razvoju projekta:

I. faza - 4 mjeseca
II. faza - 2 mjeseca
III. faza – 2 mjeseca
IV. faza – 1 mjeseca
V. faza - 1 mjeseca
VI. faza - 2 mjeseca
VII. faza - 2 mjeseca

Vremenski raspored je postavljen u skladu s prijašnjim iskustvima prilikom realizacije drugih projekata.

*Uspostava registra rizika projekta*

Studentski centar je u opisnom tekstu naveo neke od rizika te smo ih obradili radi lakše prezentacije i postavili u slijedeću tablicu.

**Tablica 2: Utjecaj i vjerojatnost rizika na projekt**

| Rizik | Utjecaj | Vjerojatnost | Naslov |
|---|---|---|---|
| Pravna regulativa | srednji | mala | Promjena zakona o ugostiteljstvu i pod zakonskih akti |
| Porezna regulativa | mala | visoka | Povećanje stope poreza na ugostiteljstvo |
| Dobavljači | srednji | srednja | Nemogućnost isporuke dogovorene robe |
| Oprema | visok | mala | Isporuka opreme u kuhinji |
| Ljudski resursi | visok | srednja | Potrebno specijalizirano osoblje |
| Partneri | srednji | mala | Dugoročni partneri |

Izvor: obrada autora

Iz navede tablice možemo zaključit da je rizik pojedinih internih ili eksternih čimbenika može donijeti značajne promjene na projektu. Npr. za utjecaj pravne regulative naveli su da je srednji, a vjerojatnost mala u što nismo sigurni radi konstantni promjena zakonski akata koji mogu itekako promijeniti tijek i postaviti nova ograničenja u realizaciji projekta. Možemo reći da je registar rizika projekta izrađen u skladu s teorijskim pretpostavkama.

*Inicijalna izrada troškova*

U nastavku prikazujemo okvirni budžet projekta prema uvidu u poslovnu dokumentaciju SC-a.

**Tablica 3: Budžet projekta**

| | Opis troškova | Predviđeni iznos |
|---|---|---|
| 1. | Angažman projektnog tima | 70.000,00 kn |
| 2. | Pravno-administrativni troškovi | 30.000,00 kn |
| 3. | Opremanje kuhinja | 270.000,00 kn |
| 4. | Kupnja prijevoznog sredstva | 200.000,00 kn |
| 5. | Kupnja sitnog inventara | 150.000,00 kn |
| 6. | Vanjski suradnici/dobavljači | 25.000,00 kn |
| 7. | Propagandni materijal / promocija | 30.000,00 kn |
| 8. | Ostali troškovi | 25.000,00 kn |
| | UKUPNO | **800.000,00 kn** |

Izvor: Poslovna dokumentacija SC-a

Raspoloživi resursi raspoređeni su po sudionicima i fazama, te je projektni tim, izračunao da bi za realizaciju ovog projekta potrebno 800.000,00 Kn. Procjena troškova izrađena je dobro ali do ovih izračuna došli su neobveznim internim pozivima prema određenim dobavljačima za što smatramo da nije bio dobar postupak, već su trebali raspisati javne neobvezujuće natječaje te bi na taj način sigurno došli do povoljniji ponuda za određene stavke u ovom budžetu.

*Struktura raščlambe rada*

U nastavku je prikazana struktura raščlambe rada ili skraćeno WBS.

**1.0.0. Projekt reorganizacije**

- **1.1.0. Opremanje kuhinje i kupnja inventara**
  - 1.1.1. Pronalaženje izvođača
  - 1.1.2. Izvođenje radova
  - 1.1.3. Odabir inventara
- **1.2.0. Registriranje za pružanje usluga cateringa**
  - 1.2.1. Prikupljanje dokumentacije
  - 1.2.2. Ishodovanje rješenja
- **1.3.0. Zapošljavanje specijaliziranog osoblja**
  - 1.3.1. Utvrđivanje kriterija za natječaj
  - 1.3.2. Raspisivanje i provedba natječaja
  - 1.3.3. Izbor kandidata
- **1.4.0. Odabir dobavljača**
  - 1.4.1. Plan nabave
  - 1.4.2. Raspisivanje natječaja
  - 1.4.3. Odabir najpovoljnijeg dobavljača
- **1.5.0. Formiranje cijene usluga**
  - 1.5.1. Istraživanje tržišta
  - 1.5.2. Izrada kalkulacija
  - 1.5.3. Formiranje cijena
- **1.6.0. Određivanje ciljnog tržišta, promocija i marketinške aktivnosti**
  - 1.6.1. Analiziranje tržišta
  - 1.6.2. Izrada reklamnog materijala
  - 1.6.3. Oglašavanje putem medija i kataloga
- **1.7.0. Potpisivanje ugovora s partnerima**
  - 1.7.1. Pregovori s potencijalnim partnerima
  - 1.7.2. Odabir i potpisivanje ugovora

Navedena struktura izrađena u obliku liste te je u skladu s teorijski pretpostavkama. Isto tako mogla se postaviti na način prikazan u teorijskom dijelu rada tj. slično organizacijskom dijagramu. U nastavku ćemo prikazati vremenski dijagram aktivnosti.

**Tablica 4: Vremenski dijagram obavljanja aktivnosti**

| *Legenda*<br>Glavna aktivnost<br>Sporedna aktivnost | Mjeseci – prekretnice u projektu | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **1.-2. mjesec** | | **3.-4. mjesec** | | **5.-6. mjesec** | | **7.-8. mjesec** | | **9.-10. mjesec** | | **11.-12. mjesec** | |
| **1.1.0. Opremanje kuhinje i kupnja inventara** | | | | | | | | | | | | |
| 1.1.1. Pronalaženje izvođača | | | | | | | | | | | | |
| 1.1.2. Izvođenje radova | | | | | | | | | | | | |
| 1.1.3. Odabir inventara | | | | | | | | | | | | |
| **1.2.0. Registriranje za pružanje usluga cateringa** | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.1. Prikupljanje dokumentacije | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.2. Ishodovanje rješenja | | | | | | | | | | | | |
| **1.3.0. Zapošljavanje specijaliziranog osoblja** | | | | | | | | | | | | |
| 1.3.1. Utvrđivanje kriterija za natječaj | | | | | | | | | | | | |
| 1.3.2. Raspisivanje i provedba natječaja | | | | | | | | | | | | |
| 1.3.3. Izbor kandidata | | | | | | | | | | | | |
| **1.4.0. Odabir dobavljača** | | | | | | | | | | | | |
| 1.4.1. Plan nabave | | | | | | | | | | | | |
| 1.4.2. Raspisivanje natječaja | | | | | | | | | | | | |
| 1.4.3. Odabir najpovoljnijeg dobavljača | | | | | | | | | | | | |
| **1.5.0. Formiranje cijene usluge** | | | | | | | | | | | | |
| 1.5.1. Ispitivanje tržišta | | | | | | | | | | | | |
| 1.5.2. Izrada kalkulacija | | | | | | | | | | | | |
| 1.5.3. Formiranje cijena | | | | | | | | | | | | |
| **1.6.0. Određivanje ciljanog tržišta, promocija i marketinške aktivnosti** | | | | | | | | | | | | |
| 1.6.1. Analiziranje tržišta | | | | | | | | | | | | |
| 1.6.2. Izrada reklamnog materijala | | | | | | | | | | | | |
| 1.6.3. Oglašavanje putem medija i kataloga | | | | | | | | | | | | |
| **1.7.0. Potpisivanje ugovora s partnerima** | | | | | | | | | | | | |
| 1.7.1. Pregovori s potencijalnim partnerima | | | | | | | | | | | | |
| 1.7.2. Odabir i potpisivanje ugovora | | | | | | | | | | | | |

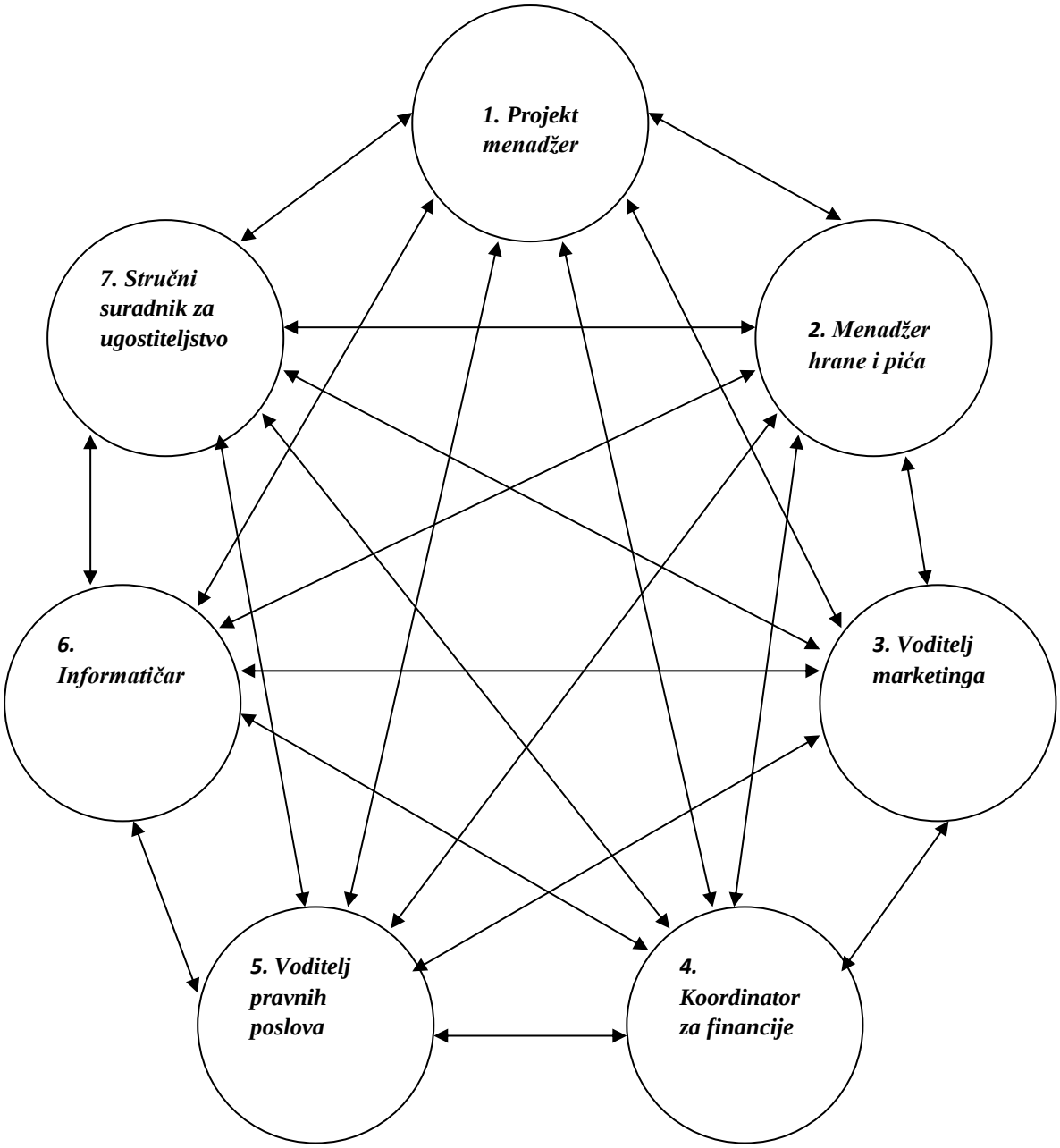
Izvor: Obrada autor

U navedenoj tablici imamo vremenski dijagram odvijanja potrebnih radnji prema WBS-u čime smo dobili okvirni vremenski plan projekta . Iz tablice je vidljivo da neki radovi mogu paralelno započeti s drugima dok većina ih mora sačekati da završe prethodni kako bi drugi mogli započeti s izvršenjem.

### 3.2.2. Članovi projektnog tima

Formiranje projektnog tima je sastavni dio svakog projekta pa tako i promatranog. Članovi projektnog tima prikazani su u slijedećoj organizacijskoj shemi.

**Slika 5: Mrežna organizacijska struktura projekta**




Izvor: Obrada autora

Struktura se sastojala od članova tima koji su međusobno povezani u mrežu a inače su svi zaposlenici SC-a na radnim mjestima navedenim u strukturi. Struktura je u osnovi postavljena ne hijerarhijski, iako je postavljen projektni menadžer (po dužnosti zamjenik ravnatelja), svi su trebali jednako sudjelovati u obavljanju predviđenih zadataka. Naravno to nije bio slučaj, već su pojedini članovi doprinijeli više a neki manje. Vrlo je bila bitna fleksibilnost, te međusobno povjerenje članova tima.

Svi članovi projektnog tima, njih sedam podjednako su važni sudionici u projektu. Projekt menadžer je tu kao vođa tima, zatim menadžer hrane i pića, voditelj marketinga, koordinator za financije, voditelj pravnih poslova, informatičar, te stručni suradnik za ugostiteljstvo.

Poslovi su bili podijeljeni (navedeno u Tablici 4.) na način raspodjele zadatka prikazane u WBS-u.

Poslovi koji nisu obuhvaćali ni jedan segment prema raspoređenim ulogama, ravnomjerno su se raspoređivali unutar tima. Aktivnosti koje su se pojavile a članovi tima nisu bili u mogućnosti odraditi uzimala se usluga outsourcing-a kao npr. za stručne savijete prilikom prenamjene kuhinje uzimao se vanjski suradnik.

Temeljem uvida u dokumentaciju u kojoj nije bilo raspodjele uloga u timu na način kako je prezentirano u teoriji i upoznavanja članova tima, dodijelili smo uloge pojedinim članovima tima. Pa tako slijedi:

1) Koordinator, kreativac i finišer bio je Projekt menadžer,
2) Istraživač, pokretač i realizator bili su Menadžer hrane i pića, Koordinator za financije, Voditelj pravnih poslova i Voditelj marketinga,
3) Promatrač i stručnjak bili su Stručni suradnik za ugostiteljstvo i Informatičar.

Temeljem navedenog možemo zaključiti da nisu zadovoljene teorijske pretpostavke veza za formiranje projektnog tima. Potrebno je bilo bolje definirati i rasporediti devet uloga u timu nego što je to učinjeno. Isto tako trebalo je odrediti primarne i sekundarne uloge u timu. Radi svih pretpostavki nisu iskoristili svoju prednost kao tim i umanjili moguće slabosti.

U nastavku je prikazana raspodjela zadataka prema WBS.

**Tablica 5: Raspodjela zadataka prema WBS-u**

| Struktura projekta RAZINA 1. | RAZINA 2. | Sudionici na projektu | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | PROJEKTNI MENADŽER | MENADŽER H I P | VODITELJ MARKETINGA | KOORDINATOR ZA FINACIJE | VODITELJ PRAVNIH | INFORMATIČAR | STRUČNI SURADNIK |
| 1.1.0. Opremanje kuhinje i kupnja inventara | 1.1.1. Pronalaženje izvođača | *x* | | | | | | |
| | 1.1.2.Izvođenje radova (nadzor) | | *x* | | | | | |
| | 1.1.3. Odabir inventara | | *x* | | | | | *x* |
| 1.2.0. Registriranje za pružanje usluga cateringa | 1.2.1.Prikupljanje dokumentacije | | | | | *x* | | |
| | 1.2.2. Ishodovanje rješenja | | | | | *x* | | |
| 1.3.0. zapošljavanje specijaliziranog osoblja | 1.3.1. utvrđivanje kriterija za natječaj | | *x* | | | | | *x* |
| | 1.3.2. raspisivanje i provedba natječaja | | | | | *x* | *x* | |
| | 1.3.3. izbor kandidata | *x* | *x* | | | | | *x* |
| 1.4.0. Odabir dobavljača | 1.4.1. Plan nabave | | *x* | | | | | |
| | 1.4.2. Raspisivanje natječaja | | | | | *x* | | |
| | 1.4.3. Odabir najpovoljnijeg dobavljača | | *x* | | | *x* | | |
| 1.5.0. Formiranje Cijene usluge | 1.5.1. Ispitivanje tržišta | | | *x* | | | | |
| | 1.5.2. Izrada kalkulacija | | *x* | *x* | *x* | | | |
| | 1.5.3. Formiranje cijena | | *x* | | *x* | | | |
| 1.6.0. određivanje ciljanog tržišta, promocija i marketinške aktivnosti | 1.6.1. Analiziranje tržišta | | *x* | *x* | | | | |
| | 1.6.2. Izrada reklamnog materijala | | | *x* | | | | |
| | 1.6.3. Oglašavanje putem medija i kataloga | | | *x* | | | | |
| 1.7.0. Potpisivanje ugovora s partnerima | 1.7.1. Pregovori s potencijalnim partnerima | *x* | *x* | | | | | |
| | 1.7.2. Odabir i potpisivanje ugovora | | | | | *x* | | |

Izvor: Obrada autora

Iz tablice su vidljive aktivnosti koje se obavljaju prema raščlambi radnih zadataka. U prvoj aktivnosti navedeno je izvođenje radova koje izvodi dobavljač a ulogu nadzora ima menadžer harne i pića uz angažiranje vanjske pomoći tj. outsorcing-a (stručnog savjetnika). Nadalje su jasno definirane odgovornosti članova projektnog tima.

### 3.2.3. Studija izvodivosti projekta

Studiju izvodivosti izradili su projektni menadžer i koordinator za financije. U njoj su prikazali slijedeće:

1) Investicije u osnovna sredstava,
2) Proračun amortizacije,
3) Kalkulaciju cijena,
4) Godišnje troškove,
5) Izvor financiranja,
6) Ocjena projekta,
7) Financijski tijek.

#### 3.2.3.1. Investicije u osnovna sredstva

Slijedeća tablica će prikazati broj i visinu ulaganja u osnovna sredstva.

**Tablica 6: Osnovnih sredstava**

| **OSNOVNA SREDSTVA** | | |
|---|---|---|
| Opis | Vrijednost | Am. Stopa (%) |
| Opremanje kuhinje | 270.000 | 5,00 |
| Vozila | 200.000 | 25,00 |
| Sitan inventar | 150.000 | 25,00 |
| **Ukupno** | **620.000** | |

Izvor: Poslovna dokumentacija SC-a

Iz tablice je vidljivo koji je iznos potreban za kupnju/nabavku osnovnih sredstava i sitnog inventara. Za navedena sredstva raspisan je javni natječaj te su izabrani najpovoljniji ponuđači prema specifikaciji koja je bila u natječajnoj dokumentaciji.

### 3.2.3.2. Proračun amortizacije

U prethodnom poglavlju naveden je popis osnovnih sredstava, a temeljem istog u slijedećoj tablici prikazan je proračun amortizacije za pet godina.

**Tablica 7: Amortizacije osnovnih sredstava**

| AMORTIZACIJA | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Opis | Nabavna vrijednost | Stopa (%) | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Preostala vrijednost |
| Zgrada | 270.000 | 5,00 | 13.500 | 13.500 | 13.500 | 13.500 | 13.500 | 202.500 |
| Vozila | 200.000 | 25,00 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 0 | 0 |
| Oprema | 150.000 | 25,00 | 37.500 | 37.500 | 37.500 | 37.500 | 0 | 0 |
| **Ukupno** | **620.000** | | **101.000** | **101.000** | **101.000** | **101.000** | **13.500** | 202.500 |
| **Preostala vrijednost** | **620.000** | | **519.000** | **418.000** | **317.000** | **216.000** | **202.500** | |

Izvor: Obrada autora

Iz tablice je vidljiv tijek smanjivanja vrijednosti osnovnih sredstava za propisanu stopu amortizacije.

### 3.2.3.3. Kalkulacija cijena

Prema uvidu u planirane prihode sagledavamo tri vrste prihoda.

- prihodi od vanjskih usluga 1 (vanjska usluga za veću vrstu usluge 120 kn),
- prihodi od vanjskih usluga 2 (vanjska usluga za nižu vrstu usluge 100 kn),
- prihodi od unutarnjih usluga 1 (unutarnja usluga za srednju vrstu usluge 80 kn).

**Tablica 8: Planirana prodaja obroka**

| Opis | Količina obroka* | Jed. cijena kn | Ukupno za 2016 |
|---|---|---|---|
| Vanjska usluga 1 | 3500 | 120 | 420000 |
| Vanjska usluga 2 | 4500 | 100 | 450000 |
| Unutarnja usluga 1 | 3300 | 80 | 264000 |
| **Ukupno** | | | **1.134.000,00** |

Izvor: Obrada autora

*U količinu obroka računa se standardni normativ za jednu osobu.

### 3.2.3.4. Troškovi poslovanja

Pri projekciji troškova sagledavamo slijedeće vrste troškova (osim amortizacije):

**Tablica 9: Svi troškovi**

| GODIŠNJI TROŠKOVI | |
|---|---|
| Opis | Iznos |
| **Materijalni troškovi** | **450.000** |
| Troškovi sirovina i materijala | 280.000 |
| Troškovi energije | 110.000 |
| Ostali materijalni troškovi | 60.000 |
| **Usluge** | **15.000** |
| Troškovi prijevoznih usluga | 10.000 |
| Ostalo | 5.000 |
| **Nematerijalni troškovi** | **15.000** |
| **Ukupno** | **480.000** |
| **TROŠAK PLAĆA** | |
| Opis | Iznos |
| Broj zaposlenih | 5 |
| Prosj. mj. bruto plaća | 8.500 |
| **Ukupno** | **510.000** |

Izvor: Poslovna dokumentacija SC-a

Iz tablice se vidi koliki su fiksni i varijabilni troškovi.

### 3.2.3.5. Izvori financiranja

Financijska sredstva određena su nabavkom navedenih sredstava. Ukupna investicija iznosi 800.000,00 kn.

Studentski centar je financirao projekt s jednim dijelom vlastitih sredstava u iznosu 500.000,00 kn, a drugi dio kreditom poslovne banke u iznosu 300.000,00 kn.

Kamatna stopa iznosi 6%, rok otplate je 5 godine (1 godina počeka), a način otplate je kvartalan u jednakim ratama. Datum početka je 01.01.2015. godine.

**Tablica 10: Otplata kredita**

| OTPLATA KREDITA | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Godina | Anuitet | Kamata | Otplata | Glavnica |
| 2015 | - | 18.000 | - | 300.000 |
| 2016 | 71.219 | 18.000 | 53.219 | 246.781 |
| 2017 | 71.219 | 14.807 | 56.412 | 190.369 |
| 2018 | 71.219 | 11.422 | 59.797 | 130.572 |
| 2019 | 71.219 | 7.834 | 63.385 | 67.188 |
| 2020 | 71.219 | 4.031 | 67.188 | 0 |

Izvor: Dokumentacija SC-a

U tablici se vidi da nakon pete godine kredit je u cijelom iznosu otplaćen.

### 3.2.3.6. Ocjena projekta

Statički aspekt sagledava poslovanje u karakterističnoj ili odabranoj godini projekta. Analiza se vrši pomoću definiranih pokazatelja koji uzimaju u omjer važne veličine iz bilance, računa dobiti i gubitka ili ostalih financijskih izvještaja poduzeća. U slijedećoj tablici je prikazana statistička ocjena isplativosti projekta.

**Tablica 11: Statička ocjena isplativosti ulaganja**

| POKAZATELJI | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Pokazatelj** | **Analitički postupak** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** | **2020** |
| Rentabilnost ulaganja | Neto dobit / Ukupna ulaganja | -0,023 | 0,055 | 0,092 | 0,131 | 0,170 | 0,299 |
| Rentabilnost vlastitih sredstava | Neto dobit / Vlastita sredstva | -0,036 | 0,088 | 0,148 | 0,209 | 0,273 | 0,478 |
| Ukupna rentabilnost | (Neto dobit+ kamate) / Ukupna ulaganja | 0,000 | 0,078 | 0,111 | 0,145 | 0,180 | 0,304 |
| Profitna marža | Neto dobit / Ukupno prihod | 0,000 | 0,039 | 0,063 | 0,087 | 0,110 | 0,187 |
| Koeficijent obrtaja ukupnih sredstava | Ukupni prihod / Ukupna ulaganja | 0,000 | 1,418 | 1,460 | 1,504 | 1,549 | 1,595 |
| Neto dobit po zaposlenom | Neto dobit / Ukupno zaposlenih | 0 | 226.800 | 233.604 | 240.612 | 247.830 | 255.265 |
| Mjesečna plaća po zaposlenom | Bruto plaće / Broj zaposlenih | 0 | 8.500 | 8.500 | 8.500 | 8.500 | 8.500 |
| Koeficijent vlastitog financiranja | Vlastiti kapital / Ukupna ulaganja | 0,603 | 0,658 | 0,750 | 0,880 | 1,051 | 1,349 |
| Faktor zaduženosti | Ukupne obveze / (Zadržana dobit+ amortizacija) | -16,667 | 1,943 | 0,948 | 0,428 | 0,152 | 0,000 |

Izvor: Obrada autora

Iz tablice možemo zaključiti:

Dinamički aspekt uzima u obzir ukupnost ulaganja i ocijena se vrši analizom novčanih tokova. Postoji niz metoda kroz koje možemo sagledati ulaganje na ovaj način i najbolje je koristiti više njih istovremeno za potpuniji uvid. Recimo faktor zaduženosti je pokazatelj koji prokazuje odnos ukupnih obveza i zbroja amortizacije i zadržane dobiti. Cilj je da je ovaj pokazatelj što manji. Kako se kredit vraća tako se ovaj pokazatelj smanjuje da bi na kraju poprimio vrijednost nula. Nadalje profitna marža stavlja u odnos neto dobit i ukupan prihod. Pokazuje koliko se jedinica neto dobiti ostvari na jednu jedinicu prihoda. Ovaj pokazatelj raste iz godine u godinu.

Odnos neto dobiti i sredstva je pokazatelj rentabilnosti u odnosu na ukupna sredstva. Vrijednost ovog pokazatelja raste te je zadovoljavajući.

Sveukupno, iz statičkih pokazatelja promatranih u svim godinama projekta, možemo reći da je projekt prihvatljiv. Za cjelovitu analizu potrebno je izraditi i dinamičku ocjenu projekta koja slijedi.

*Neto sadašnja vrijednost projekta*

Neto sadašnja vrijednost koja je prikazana u slijedećoj tablici je jedna od dviju temeljnih dinamičkih metoda financijskog odlučivanja.

**Tablica 12: Neto sadašnje vrijednosti**

| **NETO SADAŠNJA VRIJEDNOST** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Diskontna stopa (%)** | **2,25** | | | |
| Godina | Neto primici ekonomskog toka u kn | Diskontni faktor | Diskontirani neto primici u kn | Sadašnja vrijednost u kn |
| 0 | -620.000 | 1,00000 | -620.000 | -620.000 |
| 1 | 163.000 | 0,97800 | 159.413 | -460.587 |
| 2 | 189.577 | 0,95647 | 181.326 | -279.261 |
| 3 | 216.933 | 0,93543 | 202.925 | -76.336 |
| 4 | 245.089 | 0,91484 | 224.218 | 147.882 |
| 5 | 256.568 | 0,89471 | 229.554 | **377.436** |

Izvor: Obrada autora

Sadašnja vrijednost neto primitaka dobiva se diskontiranjem njihovih vrijednosti po godinama uz primjenu diskontnog faktora. U ovom slučaju (vidljivo iz tablice) promjenjuje se diskontni faktor od 6 % kao što je i kamatna stopa na kredit. Primjenom faktora dobijemo čistu vrijednost nakon pet godina u iznosu od 377.436,00 kn.

*Razdoblje povrata projekta*

Razdoblje povrata je najjednostavniji kriterij financijskog odlučivanja. On prikazuje broj godina u kojima će se vratiti uložene novčana sredstva u ovaj projekt. U slijedećoj tablici je prikazano razdoblje povrata.

**Tablica 13: Razdoblja povrata**

| RAZDOBLJE POVRATA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Godina | Investicije godišnji iznos | Investicije kumulativ | Akumulacija godišnji iznos | Akumulacija kumulativ | Nepokrivene investicije |
| 0 | 620.000 | 620.000 | 0 | 0 | 620.000 |
| 1 | 0 | 620.000 | 163.000 | 163.000 | 457.000 |
| 2 | 0 | 620.000 | 189.577 | 352.577 | 267.423 |
| 3 | 0 | 620.000 | 216.933 | 569.510 | 50.490 |
| 4 | 0 | 620.000 | 245.089 | 814.599 | -194.599 |
| 5 | 0 | 620.000 | 256.568 | 1.071.167 | -451.167 |

Izvor: Obrada autora

U tablici je vidljivo da se na prijelazu iz treće u četvrtu godinu investicija vraća.

*Interna stopa rentabilnosti*

Interna stopa rentabilnosti je ona stopa pri kojoj je suma diskontiranih neto primitaka jednaka nuli. Da bi se dobio taj rezultat primjenjuje se diskontiranje uz više faktora da bi dobila najbliža pozitivna i najbliža negativna vrijednost. Tada se vrši interpolacija da bi se dobio traženi diskontni faktor. U slijedećoj tablici je prikaza interna stopa rentabilnosti

**Tablica 14: Interna stopa rentabilnosti**

| INTERNA STOPA RENTABILNOSTI | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Diskontna stopa (%)** | **11,05** | | | |
| Godina | Neto primici ekonomskog toka u kn | Diskontni faktor | Diskontirani neto primici u kn | Sadašnja vrijednost u kn |
| 0 | -620.000 | 1,00000 | -620.000 | -620.000 |
| 1 | 163.000 | 0,90046 | 146.774 | -473.226 |
| 2 | 189.577 | 0,81082 | 153.713 | -319.513 |
| 3 | 216.933 | 0,73011 | 158.384 | -161.128 |
| 4 | 245.089 | 0,65743 | 161.129 | 0 |
| 5 | 256.568 | 0,59199 | 151.885 | **151.885** |

Izvor: Obrada autora

Iz tablice je vidljivo da je u četvrtoj godini sadašnja vrijednost na nuli.

Na kraju projekta potrebno je napraviti analizu osjetljivosti koja mjeri utjecaj promjene cijena i količina u poslovanju, odnosno do koje granice smiju ići smanjenje cijene i količine da poslovanje ne ostvari gubitak.

U 2020. godini pri količini prodanog obroka catering odjel posluje s nulom. Prodajna količina se može smanjiti za 13% a poslovanje nije na gubitku. Prodajna cijena se može umanjiti za 12% a da poslovanje nije na gubitku. U slučaju pogoršanja uvjeta na tržištu npr. za 20%, projekt je i dalje financijski stabilan.

#### 3.2.3.7. Financijski tijek

Financijski tijek prikazuje projekt kroz promatrane godine da vidi imali projekt dovoljno slobodnih sredstava za podmirenje obveza. U slijedećoj tablici je prikazan financijski tijek projekta.

**Tablica 15: Financijski tijek projekta**

| FINANCIJSKI TIJEK | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Opis | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| **Primici** | **800.000** | **1.134.000** | **1.168.020** | **1.203.061** | **1.239.152** | **1.276.327** |
| Ukupan prihod | 0 | 1.134.000 | 1.168.020 | 1.203.061 | 1.239.152 | 1.276.327 |
| Vlastita sredstva | 500.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Izvori financiranja | 300.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Izdaci** | **638.000** | **1.042.219** | **1.049.662** | **1.057.347** | **1.065.283** | **1.090.978** |
| Investicije | 620.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rashodi poslovanja (bez Am) | 0 | 960.000 | 960.000 | 960.000 | 960.000 | 960.000 |
| Obveze prema izvorima financiranja | 18.000 | 71.219 | 71.219 | 71.219 | 71.219 | 71.219 |
| Porez na dobit | 0 | 11.000 | 18.443 | 26.128 | 34.064 | 59.759 |
| **Neto primici** | **162.000** | **91.781** | **118.358** | **145.714** | **173.870** | **185.349** |
| Kumulativni neto primici | 162.000 | 253.781 | 372.140 | 517.854 | 691.723 | 877.072 |

Izvor: Obrada autora

Na temelju prikazanog financijskog tijeka može se vidjeti da projekt u svim godinama ima dovoljno slobodnih sredstava nakon podmirenja svih, pa tako i financijskih obveza, što znači da je sa stanovišta likvidnosti projekt pozitivan.

Na kraju možemo zaključiti iz svih provedenih analiza u fazi inicijacije projekta da je projekt u nekim dijelovima poštivao teorijske odrednice a u nekima to nije, pa možemo reći da se projekt mogao brže i efikasnije realizirati tj. pripremiti za slijedeću fazu.

# 4. ZAKLJUČAK

Za upravljanje projektima, odnosno za fazu inicijacije, možemo reći da je proces kojim se poduzeće koristi kada početnu ideju i ciljeve želi razraditi i doći do spoznaja koje su mu mogućnosti i prepreke. Nadalje svi alati i teorijske pretpostavke koji su obrađeni u prvom dijelu rada služe lakšem provođenju tj. realizaciji zadanih projektnih zadataka.

Analizom faze inicijacije na primjeru Studentskog centra ukazali smo na značajne ograničavajuće i dobre faktore provedbe promatranog projekta.

U prvom dijelu dolazimo do spoznaja što je to projektni menadžment a što upravljanje projektom, te kako se odvija životni ciklus jednog projekta. Prva faza svakog projekta je inicijacija tj. definiranje projekta, formiranje tima, izrada proračuna, selekcija i sl. Ona je jako važna za svaki projekta pa tako i za ovaj radi lakšeg provođenja ostalih faza ili jednostavno projekt bi moga zastranit (za izgradnju svake kuće, temelji su jako važni).

U drugom dijelu smo objasnili u kakovom je položaju Studentski centar Split i općenito njegovom poslovanju. Studentski centar je ustanova u vlasništvu Sveučilišta u Splitu koja skrbi za studente i njihov standard. Studentski centar je izradio projekt reorganizacije pojedinih aktivnosti te smo mi analizirali njegovu prvu fazu.

Analizom početne faze projekta dolazimo do spoznaja da je projekt u većem dijelu primjenjuje empirijske odrednice, a u jednom manjem dijelu ne. Tako je vidljivo u radu da je bilo dosta „lutanja“ u početku dok se nije formirao projektni tim. I nadalje projektni tim nije funkcionira po utvrđenim načelima već je samoinicijativno radio onako kako najbolje zna i prilagođavao se trenutačnim okolnostima. Ono što je dobro učinjeno je financijska studija izvodivosti i kvantitativna ocjena projekta. Nadalje ono što se moglo bolje uraditi je definiranje projekta i formiranje projektnog tima, a neki dijelovi su izostavljeni kao; stakeholder analiza, definiranje potreba klijenata, ograničenja projekta, bodovanje projekta i kvalitativan ocjena projekta. Projekt se u daljnjim fazama stabilizirao i poučio je dobar rezultat.

Za ovaj projekt možemo reći da je tipa modela „proširenje proizvodne linije“ jer uz postojeću uslugu posluživanja prema Sveučilištu sada se usluga nudi i ostalim zainteresiranim klijentima. Sagledavajući cjelokupni projekt kao investiciju može se zaključiti da je projekt stabilan i isplativ. Svi pokazatelji upućuju na stabilnost te daju pozitivnu ocjenu projektu. Potrebno je naglasiti da Studentski centar stoji iza ovog projekta svojom financijskom i materijalnom odgovornošću što ulijeva veliko povjerenje kreditora.

## LITERATURA


1. Omazić, M.A., Baljkas, S., Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005.
2. Buble, M., Projektni menadžment, Minerva d.o.o., Dugopolje, 2010
3. PMI Vodič kroz znanje o upravljanju projektima - Vodič kroz PMBOK, (2011). četvrto izdanje. Zagreb: Mate d.o.o.
4. Radujković M. i su. (2012), Planiranje i kontrola projekta, Udžbenik Sveučilišta u Zagrebu
5. Meredith, Mantel, Project Management, 2006
6. Majstorović V., Projektni menadžment, Sveučilište u Mostaru, Mostar, 2010.
7. Dujanić. M., Projektni menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2010.
8. Špundak, M., Upravljanje projektima – definicija i metodologija, VIPnet d.o.o. Zagreb

Internet izvori:

- http://www.scst.unist.hr/
- http://documents.tips/documents/upravljanje-projektima-skripta-skraceno-za-print.html
- http://www.adi.pt/docs/innoregio_pmanagement.pdf
- https://hr.wikipedia.org/wiki/Upravljanje_projektima
- http://www.investopedia.com/terms/p/project-management.asp
- http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-Analiza%20Stakehodlera.pdf
- https://bangkamil.files.wordpress.com/2008/08/project-management-a-managerial-approach-7th-ed.pdf
- http://group27.narod.ru/ucheba/files/McGraw_Hill-Project_Management.pdf
- https://pogledkrozprozor.files.wordpress.com/2009/02/projekti17.jpg

Propisi:

- Narodne novine, *Zakon o javno-privatnom partnerstvu*. Zagreb: Narodne novine d.d., broj 78/12, 152/14 2014

Interni dokumenti;

- Dokumentacija SC-a

**POPIS SLIKA**

Slika 1. Faze životnog ciklusa……9.

Slika 2. Struktura raščlambe rada…….…...…13.

Slika 3. Životni ciklus studije izvedivosti……18.

Slika 4. Organizacijska struktura SC-a……...…….…26.

Slika 5. Mrežna organizacijska struktura projekta……...……34.

**POPIS TABLICA**

Tablica 1. Tablica usklađenosti projekta……...……...22.

Tablica 2. Utjecaj i vjerojatnost rizika na projekt……..……..…30.

Tablica 3. Budžet projekta……...……31.

Tablica 4. Vremenski dijagram obavljanja aktivnosti ……...….33.

Tablica 5. Raspodjela zadataka prema WBS-u ……...….……...36.

Tablica 6. Osnovna sredstva SC-a……...……37.

Tablica 7. Amortizacija osnovnih sredstava……...…….38.

Tablica 8. Planirana prodaja obroka za tri godine……..….…38.

Tablica 9. Svi troškovi……...……..……39.

Tablica 10. Otplata kredita……...……..…..39.

Tablica 11. Statistička ocjena isplativosti projekta……...…..….40.

Tablica 12. Neto sadašnja vrijednost……...…….…...41.

Tablica 13. Razdoblje povrata……...…….….42.

Tablica 14. Interna stopa rentabilnosti……...…….….42.

Tablica 15. Financijski tijek projekta……...……43.

**SAŽETAK**

Pri izradi svakoga projekta najprije se formirala ideja i ciljevi. Na taj se način osiguravaju nužne smjernice za uspješno ostvarenje projektnih ciljeva. Projekt u fazi inicijacije mora biti sastavljen tako da svi parametri budu ostvarivi i realni i da su si međusobne protuteže, odnosno mora biti cjelovit i uravnotežen. U prvoj fazi definiranja potrebo je utvrditi sve ono što će se raditi na projektu uključivši i rizike kojima se izlaže. Nadalje tim projekta čine projektni menadžer te ostali članovi. Projektni menadžer ne mora imati ni najdulje stručno znanje, ni viziju ni brzinu, već mora imati onaj element koji povezuje, motivira i nadahnjuje tim te koji kvalitetno komunicira s naručiteljem i koji timu može osigurati potrebne resurse za rad. Mora prije svega dobro poznavati samoga sebe, odnosno svoje prednosti i nedostatke te mora davati osjećaj sigurnosti svome timu. Kod studije izvodivosti i selekcije projekta menadžer treba biti maksimalno objektivan i uzeti sve parametre u razmatranje. Projekt može biti pod raznim pritiscima i radi toga postaje u budućnosti upitan. Da bi se to spriječilo moramo u fazi inicijacije i drugim fazama dobro razraditi projekt i provesti više faza analize.

*Ključne riječi*: ciljevi projekta, projektni menadžer, timski rad, studija izvodivosti, ocjena projekta.

**SUMMARY**

Forming the idea and the goals is principal when conceiving a project. Thus the important guidelines to successfully achieve the project goals are ensured. In its initial phase, the project parameters have to be feasible and realistic and mutually counterbalanced, i.e. the project has to be thorough and balanced. In the first, defining phase, all project tasks have to be outlined, including the risks. Furthermore, the project team are the project manager and other members. It is not necessary for the project manager to be the most experienced, nor the quickest nor to have a vision, but he or she has to have the intertwining element and the ability to motivate and drive the team, to communicate effectively with the client and to provide the team with the necessary job resources. First and foremost, the project manager has to know himself/herself, his/her own advantages and faults and he/she has to provide its team with the sense of security. When it comes to the feasibility study and project selection, the manager has to be maximally objective and has to take all parameters into observation. There can be different types of pressure related to the project which can result in its future instability. In order to anticipate it, the project has to be fully elaborated in its initial and other phases, and numerous phases of analysis have to be completed.

*Key words:* projects goals, project manager, team work, feasibility study, project evaluation.