Inicijacija projekata na primjeru pisanja prijedloga projekata za natječaje

Knezović, Anamarija

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:124:391295

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET SPLIT



ZAVRŠNI RAD

Inicijacija projekata na primjeru pisanja prijedloga projekata za natječaje

Mentor:

Doc. dr. sc. Ivan Matić

Studentica:

Anamarija Knezović

Broj indeksa: 5141435

Smjer: Upravljanje projektima

Split, rujan 2016.

1. UVOD **2**
1.1. Problem i predmet istraživanja 2
1.2. Ciljevi rada 3
1.3. Metode rada 3
1.4. Struktura rada 3

2. INICIJACIJA PROJEKTA **5**
2.1. Definiranje projekta 6
2.1.1. Uspostava projektne izjave *7*
2.1.2. Identificiranje ciljeva projekta *8*
2.1.3. Definiranje projektnih isporuka *9*
2.1.4. Uspostava projektne datoteke *9*
2.1.5. Uspostava registra rizika projekta *10*
2.1.6. Izrada inicijalne procjene troškova *11*
2.1.7. Izrada strukture raščlambe rada *11*
2.2. Formiranje projektnog tima 12
2.3. Studija izvodivosti projekta 13
2.3.1. Stakeholder analiza *14*
2.3.2. Definiranje potreba klijenta *15*

3. STRUKTURA OBRASCA PRIJEDLOGA PROJEKTA **18**
3. 1. Opće smjernice za pisanje prijedloga projekta 19
3. 2. Prijavni obrazac za Ministarstvo poduzetništva i obrta 23

4. FAZA INICIJACIJE NA PRIMJERU RENOVIRANJA HOTELA „LAGUNA“ **25**
4. 1. Definiranje projekta 25
4.2. Formiranje projektnog tima 28
4.3. Studija izvodivosti projekta 29

5. PROJEKTNI PRIJEDLOG **35**
5.1. Sadržajni dio projektnog prijedloga – obrta „Libertas“ 35
5.2. Profil poduzeća 35
5.3. Relevantnost 36
5.4. Opis projekta 38
5.5. Metodologija 39
5.6. Održivost 40
5.7. Operativni kapacitet 42
5.8. Financijski plan 42

6. ZAKLJUČAK **45**

LITERATURA **48**

POPIS TABLICA **49**

SAŽETAK **50**

SUMMARY **50**

1. Uvod

1.1. Problem i predmet istraživanja

Problem istraživanja u ovom radu odnosi se na analizu faze inicijacije projekata. Sama faza inicijacije ima važnu ulogu prilikom planiranja projekata te upravljanja istima. Faza inicijacije je početak samog projekta. To je vjerojatno najvažnija faza u cijelom ciklusu planiranja i izvedbe projekta. U ovoj fazi, ideju za projekt je potrebno istražiti i razraditi. Cilj ove faze je ispitati izvodivost projekta. Osim toga, donose se odluke o tome tko će provesti projekt, koja stranka (ili stranke) će biti uključeni i da li projekt ima odgovarajuću podršku među onima koji su uključeni.

Ne postoji univerzalna formula za fazu inicijacije projekata, iz jednostavnog razloga što je svaki projekt sam po sebi jedinstven. Postoje projekti koji se sami financiraju. S druge strane postoje projekti koji idu na natječaje za financiranje. U radu će se sagledati problem s kojim se poduzetnici susreću u inicijalnoj fazi projekta, te specifičnosti faze inicijacije kod projekata koji idu na natječaje za financiranje.

Samo pisanje prijavnih obrazaca za prijavljivanje projekata na natječaje za financiranje ili sufinanciranje iziskuje poznavanje projektne terminologije kao i potrebna znanja iz područja upravljanja projektima. Pitanja na koja treba odgovoriti u početnoj fazi uključuju sljedeće:

- Zašto je ovaj projekt?
- Je li to izvedivo?
- Tko su mogući partneri u ovom projektu?
- Što bi trebao biti rezultati?
- Koje su granice ovog projekta (što je izvan dosega projekta)?

Sami predmet rada bavi se teorijskom fazom inicijacije projekata. Kroz teorijski dio rad definira projekt, formiranje projektnog tima i izradu studije izvodivosti. Također, razmatraju se teorijske smjernice za pisanje prijedloga projekata koji idu na natječaje za financiranje. U praktičnom dijelu rad uspoređuje primjer projekta „Renoviranje hotela Laguna“ koji je pisan u skladu s teorijskim doprinosima faze inicijacije, sa primjerom projekta obrta „Libertas“ koji je pisan u skladu s pravilima natječaja za financiranje.

1.2. Ciljevi rada

Osnovni cilj rada je prepoznavanje aktivnosti koje uključuje faza inicijacije projekta, kao i prepoznavanje osnovnih razlika u načinu inicijacije projekata s aspekta teorije i prakse, posebice kada je riječ o projektima koji idu na natječaje za financiranje. Cilj je interpretirati postojeća teorijska saznanja o važnosti faze inicijacije prilikom upravljanja projektom. Isto tako bitan cilj je analizirati postojeću praksu pisanja projekata koji idu na natječaje za financiranje. Treba utvrditi koliko je trenutna prijava na natječaje za financiranje sukladna s teorijskom smjernicama faze inicijacije, treba identificirati potencijalne probleme ako postoje i predložiti moguća rješenja.

Na temelju dokumentacije projekta renoviranje hotela „Laguna“ koji je pisan po teorijskim smjernicama i projekta obrta „Libertas“ koji je pisan za prijavu natječaja za financiranje, prikazati će se specifičnosti faze inicijacije u projektima koji idu na natječaje za financiranje.

1.3. Metode rada

Budući da danas postoje različite metode koje služe za prikupljanje podataka i organiziranje prikupljenih podataka, prilikom istraživanja i pisanja ovoga rada koristile su se kabinetske i empirijske metode prikupljanja podataka. Neke od njih su metoda deskripcije, metoda analize informacija i podataka, sinteza, metoda prikupljanja, metoda intervjua.

U teorijskom dijelu rada su se koristile metode analize i sinteze, metoda deskripcije, metoda komparacije, te proučavanje literature. U empirijskom dijelu rada su korištene metode prikupljanja podataka, metode obrade i analize podataka. Kao temelj se koristila dostupna literatura na temu inicijacije kao i dostupne informacije na internetu. Informacije o projektu su dobivene od vlasnika obrta te iz različite dokumentacije projekta.

1.4. Struktura rada

Ovaj završni rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela. U teorijskom dijelu se obrađuju doprinosi u svezi faze inicijacije projekta, kao definiranje projekta, formiranje projektnog tima i studija izvodivosti. U empirijskom dijelu se prikazuju praktične primjene istih na prijavi projekta obrta „Libertas“ i primjeru projekta renoviranja hotela „Laguna“

Rad se sastoji šest poglavlja. Sva poglavlja imaju svoja potpoglavlja. U prvom uvodnom dijelu su prikazane opće smjernice i sadržaj rada koji daje potrebne informacije o radu.

Drugo poglavlje rada se bavi teorijskim opisom faze inicijacije projekata.

Treće poglavlje rada pokazuje specifičnosti pisanja prijavnih obrazaca projekta koji se prijavljuju na natječaje za financiranje.

Četvrto poglavlje se sastoji od praktičnog dijela rada, koje se temelji na projektu koji je pisan za potrebe predmetnog zadatka na kolegiju projektni menadžment.

Peto poglavlje rada sadrži praktični primjer rada koji je pisan za potrebe natječaja za financiranje projekta.

Šesto poglavlje rada sadrži zaključna razmatranja rada, saznanja do kojih se došlo te popis korištene literature.

2. Inicijacija projekta

Da bi se uopće moglo govoriti o fazi inicijacije projekta potrebno je definirati što je to projekt. Projekt[1] je privremeno nastojanje poduzeto zbog stvaranja jedinstvenog proizvoda, usluge ili rezultata. Projekt[2] je privremeni pothvat kojim se stvara jedinstveni proizvod, usluga ili rezultat. Privremeni pothvat znači da svaki projekt ima svoj početak i kraj, dok jedinstven znači da je svaki projekt različit od drugog.

U današnje vrijeme svaki pothvat se naziva projektom, bilo da se radi o organizaciji rođendanske zabave ili da se radi o organizaciji Olimpijskih Igara. I jedno i drugo se može nazvati projektom, iako je na oko vidljivo da se radi o različitim vrstama projekta, o samoj veličini projekta te kompleksnosti projekta. Svaki ovaj projekt ima svoj životni ciklus i kod svakoga se mogu uočiti određene faze kroz koje projekt prolazi. Faza inicijacije je prva faza životnog ciklusa upravljanja projektom, i ovaj rad će se usredotočiti na tu fazu i na njene specifičnosti.

Inicijacija projekta[3] je takva faza životnog ciklusa upravljanja projektom u kojoj se generiraju, evaluiraju i odobravaju ideje za razradu, te osiguravaju resursi za njihovo izvođenje. Inicijacija[4] je onaj dio upravljanja projektom u kojem se razrađuje ideja za projekt.

Može se reći da bez faze inicijacije i nema projekta. Planiranje projekta počinje s fazom inicijacije, odnosno samom idejom te izradom početnog plana te iste ideje. Životni ciklus upravljanja projektom kreće od faze inicijacije, te faza inicijacije na taj način postaje prijelomnica da se neki projekt prihvati ili ne, hoće li se krenuti u izvođenje projekta i ako hoće na koji način će se to izvesti.

Brojne su aktivnosti koje se izvode u fazi inicijacije projekta, a neke od njih su[5]:

1. definiranje projekta,
2. formiranje projektnog tima,
3. izrada studije izvodivosti,
4. selekcija projekta.

[1] Gojšić, J., Horvatinčić, K., Jugo, G., Marjanović, N., Upravljanje projektima, Incremedia, Zagreb, 2008., str. 4
[2] Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (vodič kroz PMBOK) – IV. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2011., str. 5
[3] Buble, M., Projektni menadžment, Minerva – Visoka poslovna škola, Dugopolje, 2010., str. 13.
[4] Gojšić, J., Horvatinčić, K., Jugo, G., Marjanović, N., op. cit. str. 77.
[5] Buble, M., op. cit. str. 13.

Faza inicijacije kod svih projekata nije ista. Naime ne može ni biti kada je svaki projekt sam po sebi jedinstven. Tako će neki projekti sadržavati sve navedene aktivnosti, a neki možda samo jednu od navedenih aktivnosti.

Rezultat svih tih aktivnosti je dokument koji se naziva koncept projekta te imenovanje menadžera projekta[6]. Koncept projekta je osnova projekta, sadrži početni plan u kojem se prikazuje razlozi pokretanja projekta, zadani ciljevi projekta te vremenski okvir u kojemu se moraju izvršiti. Brojni su razlozi pokretanja projekta, a najčešće se projekt pokreće zbog razvoja novog proizvoda ili usluge, zbog proširenja već postojećeg poslovanja ili nastavka već prethodnog projekta.

2.1. Definiranje projekta

Definiranje projekta je prva etapa u procesu inicijacije projekta u okviru koje treba utvrditi sve ono što treba uraditi da se započne s radom na projektu uključivši i rizike kojima se izlaže izvođenje projekta.[7] Kada se projekt definira najvažnije je odrediti ciljeve projekta, samu svrhu projekta, posljedične koristi kao i konačni ishod projekta. Može se napraviti početni plan koji će kasnije služiti za doradu, razradu, poboljšanja samih ciljeva projekta.

U konačnici ako se skrene s početne putanje projekta uvijek se može vratiti na početni plan, naravno ako postoji mogućnost za pokrenuti projekt ispočetka. Također, nakon završetka projekta može se doći do nove ideje koja se može nadovezati na prethodno završeni projekt.

Definiranje projekta je veoma složen zadatak koji se sastoji od brojnih aktivnosti među kojima se izdvajaju sljedeće grupe aktivnosti[8]:

- uspostava projektne izjave,
- identificiranje ciljeva projekta,
- definiranje projektnih isporuka,
- uspostava projektne datoteke,
- uspostava registra rizika projekta,
- izrada inicijalne procjene troškova,
- izrada strukture raščlambe rada,

[6] Buble, M., op. cit. str. 13.
[7] Buble, M., op. cit. str. 13.
[8] Buble, M., op. cit. str. 14.

- definiranje potrebnih ljudskih resursa.

Svaka ova aktivnost je specifična te se ovisno o vrsti projekta može ponavljati više puta prilikom izvršenja istog. Veći projekti zahtijevaju više posvećenosti svakoj od navedenih aktivnosti, dok kod manjih projekata neke aktivnosti ne dolaze do izražaja.

Da bi projekt bio uspješan, u procesu inicijacije se očekuje[9]:

- zaključak da je projekt izvediv,
- da je poznat sponzor i da je sponzor formalno preuzeo odgovornost za projekt,
- te da su ciljevi projekta i očekivani rezultati u skladu s poslovnim planom.

2.1.1. Uspostava projektne izjave

Uspostava projektne izjave je početna točka za svaki projekt[10]. Često se zove i inicijalna izjava. Ona govori koja je svrha odnosno cilj pokretanja projekta. Radi se iz poslovnih potreba, iz želje da se zadovolje potrebe klijenata, da se ispune ciljevi koji se planiraju postići.

Projektna izjava ili inicijalna izjava mora pokazivati sljedeće[11]:

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

U početku inicijalna izjava ne mora ići u krajnost i dati odgovore na sva pitanja, već je bitno da u fazi inicijacije da smjernice ili putokaz kako se projekt treba izvršavati.

Svi dokumenti koji su rezultat faze inicijacije daju odgovore na šest klasičnih (5W + H) pitanja: tko, što, gdje, kako, kada i zašto radi na projektu[12]. Bit inicijalne izjave je dati odgovore na sljedeća pitanja[13]:

- Što je projektni rezultat,
- Koji su poslovni razlozi i ciljevi pokretanja projekta,
- Koji su ključni projektni međuproizvodi, miljokazi i glavne aktivnosti,

[9] Gojšić, J., Horvatinčić, K., Jugo, G., Marjanović, N., op. cit. str. 77.
[10] Buble, M., op. cit. str. 14.
[11] Buble, M., op. cit. str. 14.
[12] Omazić, M.A., Baljkas, S., Projektni menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str.188.
[13] Omazić, M.A., Baljkas, S., op.cit. str. 188.

- Što je okvirni projektni obuhvat,
- Koje su osnovne pretpostavke i ograničenja,
- Koliki je okvirni budžet,
- Koji je predviđeni završetak projekta,
- Kako mjerimo uspješnost projekta.

Svi ovi podaci daju određene smjernice kako će se projekt razvijati. Pomažu ustanoviti da li projekt napreduje kako je planirano u onom trenutku kada se krene u izvršenje i kontrolu projekta. Na ovaj način možemo vidjeti da je faza inicijacije zapravo važan korak u samom razvoju projekta.

2.1.2. Identificiranje ciljeva projekta

Određenje ciljeva projekta je važan korak u identificiranju onoga što klijent stvarno želi.[14] Premda projektna izjava daje jasnu svrhu projekta, ipak je potrebno definirati osnovne ciljeve projekta. Ponekad to može biti samo jedan cilj, a nekada i više njih.

Da bi se definirali ciljevi mogu se koristiti različiti modeli definiranja ciljeva. Koji model definicije ciljeva će se koristiti može ovisiti o voditelju projekta te o samoj vrsti i veličini projekta. Svi ciljevi se nastavljaju jedni na druge, na taj način tek nakon izvršenja prvog cilja može se krenuti na izvršenje sljedećeg cilja.

Npr. prilikom gradnje kuće ne može se krenuti od izgradnje krova, nego od temelja. Na taj način da bi se došlo do krova kuće treba biti zadovoljen prvi cilj, koji se ogleda u postavljanju temelja kuće. Nakon toga slijedi cilj izgradnje zidova, da bi se tek nakon svega toga došlo do cilja izgradnje krova. Sve to su ciljevi koji čine projekt sa osnovnom svrhom izgradnja kuće.

Kod definiranja ciljeva najčešće se koristi SMART model koji se ogleda u sljedećem[15]:

- Specific – dobri ciljevi izražavaju točno ono što se želi ostvariti.
- Measurable – postojanje određenosti pomaže da ciljevi budi mjerljivi.
- Action-oriented – kada se pišu ciljevi treba koristiti iskaze koji imaju glagole akcije i koji čine rečenice.
- Realistic – dobri ciljevi moraju biti dostižni i predstavljati već sada izazov.

[14] Buble, M., op. cit. str. 15.
[15] Buble, M., op. cit. str. 15.

- Time-limited – treba postaviti određeno vrijeme u kojemu će ciljevi biti ostvareni.

2.1.3. Definiranje projektnih isporuka

Pod projektnom isporukom se podrazumijeva bilo koji jedinstveni proizvod, rezultat ili sposobnost za izvođenje usluge, odnosno svaka mjerljiva, opipljiva posljedica, rezultat ili stavka koja se može odobriti i koja mora biti izvedena da se završi projekt[16]. Projektna isporuka je sve ono što je projektni tim priveo kraju, odnosno neki konkretni rezultat koji je projektni tim ishodio.

Projektne isporuke se mogu klasificirati na mnogo načina. Jedan od tih načina je PRINCE metodologija koja isporuke naziva produktima, te razlikuje tri njihove vrste[17]:

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

2.1.4. Uspostava projektne datoteke

Za adekvatno upravljanje projektom potrebno je prikupiti sve informacije koje će trebati projektnom timu za uspješnu provedbu projekta. Sve informacije i dokumenti koji se prikupe potrebno je okupiti na jedno mjesto, datoteku ili fajl, koji će biti dostupni cijelom timu. Projektna datoteka se treba ažurirati sa svakom promjenom koja se dogodi na projektu, bilo da se određena aktivnost ili posao na projektu završi, bilo da dođe do promjene u okruženju projekta.

Datoteka koja se odnosi na upravljanje ili završavanje projekta uključuje sljedeće stavke[18]:

- planove projekta,
- inventar pojmova,

[16] Gojšić, J., Horvatinčić, K., Jugo, G., Marjanović, N., op. cit. str. 139.
[17] Buble, M., op. cit. str. 16.
[18] Buble, M., op. cit. str. 16.

- izvještaj o napredovanju,
- prognoze i procjene,
- trajanje sastanaka,
- zahtijevane promjene,
- registar rizika,
- ugovore,
- organizacijske sheme,
- specifikacije projekta,
- prijemne dokumente.

Sama projektna datoteka može biti korištena za potrebe samo određenog projekta, a može služiti kao podloga za sve buduće projekte. Projekti nakon kojih ne ostaje datoteka o prikupljenom iskustvu ne pridonose povećanju znanja i iskustva projektnog tima za buduće projekte.

Postojanje kvalitetne projektne dokumentacije i datoteke donosi sljedeće prednosti[19]:

- ostavlja trag o svim fazama na projektu,
- omogućava kontrolu kvalitete i opsega projekta,
- podsjeća da ne ponavljamo greške iz projekta u projekt.

2.1.5. Uspostava registra rizika projekta

Tokom faze inicijacije također je bitno učiniti i procjenu rizika kako bi se uspostavila veza između rizika i izvršavanja projekta[20]. Na taj način se može vidjeti već u ranoj fazi je li projekt isplativ za klijenta, te postoje li rizici na koje se ne može utjecati. Ako je rizik veći od ostvarenog prihoda od projekta ne isplati se ulagati u taj projekt. U tom slučaju je bolje odustati od tog projekta i krenuti u novi projekt. Međutim ako se rizik može smanjiti ili ukloniti može se nastaviti s projektom. Također postoje rizici za koje je mala vjerojatnost da će se dogoditi, te postoje oni za koje je vjerojatnost velika. Projektni tim u tu svrhu treba provesti procjenu rizika i dogovoriti se što je prihvatljivo za izvršenje projekta.

[19] Gojšić, J., Horvatinčić, K., Jugo, G., Marjanović, N., op. cit. str. 83.
[20] Buble, M., op. cit. str. 17.

2.1.6. Izrada inicijalne procjene troškova

U fazi inicijacije nužno je napraviti procjenu troškova samog projekta. Ako je definiran određeni budžet projekta nije poželjno da se isti mijenja na dnevnoj bazi. Ako su odstupanja vidljiva u samom početku potrebno ih je detaljnije istražiti i na taj način olakšati daljnji tijek projekta i spriječiti buduće probleme u startu. U izvršenju projekta će uvijek biti promjena troškova samog projekta, bitno je da te promjene ne premašuju zacrtani limit budžeta preko kojeg se projektni tim dogovorio da se budžet može prekoračiti.

2.1.7. Izrada strukture raščlambe rada

Struktura raščlambe rada[21] je hijerarhijska grafička predstava rada koju treba izvršiti da bi se kompletirao projekt te se koristi da bi se identificirao rad koji treba izvršiti na razini pojedinačnih zadataka koje treba izvršiti jedna osoba. Strukturom raščlambe rada se definira opseg projekta. Ovisno o veličini i kompleksnosti projekta struktura raščlambe će biti zahtjevnija za napraviti.

Strukturom se prikazuju svi dijelovi koje projekt sadrži. Zamisao je da se krene od najviše razine aktivnosti, a potom se svaka aktivnosti raščlanjuje dalje na niže razine sve dokle je to moguće. Proces raščlambe se provodi sve do kraja sa zadatcima do razine na kojoj se pojedinac može uključiti iz razloga što je uvijek lakše kontrolirati manje cjeline projekta nego projekt u globalu. Ovo je ključna točka; da bi voditelj projekta mogao optimalno raditi potrebno je da se podijeli odgovornost među članovima tima – ne može se imati dvoje ljudi odgovornih za isti zadatak.

Struktura raščlambe rada je idealan instrument za izvještavanje o napretku prema nadređenima[22]:

- grafičkim prezentiranjem veza između zadataka pruža se jasna slika članovima projektnog tima, izvršiocima i svim zainteresiranima o zahtijevanom/obavljenom poslu
- omogućuje kontrolu projekta putem alociranja resursa te davanjem vremenskih ograničenja u svakom zadatku

Kao konačni rezultat izrade strukture raščlambe rada moguće je saznati koliko osoblja treba za izvršenje projekta. Potreba za ljudskim resursima će se mijenjati ovisno o izvršenju

[21] Buble, M., op. cit. str. 18.
[22] Matić, I., Planiranje projekata, skripta, Ekonomski fakultet Split, 2011, str. 18.

projekta, ali u samom startu je potrebno odrediti prema strukturi raščlambe rada koliko će osoblja trebati za rad na projektu.

2.2. Formiranje projektnog tima

Projektni tim predstavlja takvu radnu grupu čiji su članovi u intenzivnoj interakciji te posvećeni zajedničkoj misiji u ostvarivanju određenih ciljeva[23]. Svaki član tima se trudi dati najbolje od sebe da projekt uspije. Članovi projektnog tima dijele isti konačni cilj, a to je da projekt kao takav uspije. Da bi timovi bili uspješni, moraju imati sljedeće zajedničke vrijednosti:[24]

1. međusobno povjerenje,
2. zajedničku viziju budućnosti i sredstva za njeno ostvarenje,
3. kontinuiranu razmjenu informacija,
4. prepoznatu jasno definiranu ulogu projektnog menadžera,
5. jasno razrađenu proceduru donošenja odluka.

Važan utjecaj na projekt imaju članovi projektnog tima kao i sve osobe koje sudjeluju u projektu. Belbin u svojoj analizi objašnjava da je otkrio devet različitih uloga u timu. Te uloge su: kreativac, istraživač, koordinator, pokretač, promatrač/ocjenitelj, timski radnik, realizator, finišer, stručnjak[25]. Svaka od tih uloga je bitna za tim i najbolje će funkcionirati onaj tim gdje postoji ravnoteža između tim uloga. Ne postoji zadani broj članova projektnog tima, to ovisi o veličini projekta i stručnosti zaposlenih na projektu. Ponekad projektni timovi s manje članova mogu biti produktivniji od timova s više članova. Najvažniji čimbenik dobrog upravljanja projektnim timom je poznavanje vrlina i mana pojedinih članova tima radi što bolje raspodjele zadataka između članova tima.

Projektni tim posjeduje vlastitu dinamiku razvoja odnosno prolazi kroz četiri specifične faze[26]:

1. formiranje projektnog tima,
2. početak djelovanja,

[23] Buble, M., op. cit. str. 19.
[24] Majstorović, V., Projektni menadžment, Sveučilište u Mostaru, Grafotisak d.o.o. Grude, Mostar, 2010., str.66.
[25] Buble, M., op. cit. str. 20.
[26] Cetinski, V., Perić, M., Projektni menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Fintrade & Tours d.o.o., Rijeka, 2006., str. 91.

3. djelomična integracija,
4. potpuna integracija,

Nakon formiranja projektnog tima, dolazi do djelovanja i razvoja projektnog tima tijekom cijelog životnog ciklusa projekta. Ako se uspije formirati savršeni projektni tim prednosti takvog tima mogu biti[27]:

- rjeđi sukobi među pojedincima koji se bore za istu ulogu u timu,
- više međusobnog poštovanja i priznavanja,
- veći doprinos uspjehu tima od strane svakog člana,
- osiguranje protiv grešaka do kojih može doći kada pojedinac nosi preveliki teret odgovornosti.

2.3. Studija izvodivosti projekta

Nakon što se definirao projekt i okupio se projektni tim, pristupa se izradi studije izvodivosti projekta. Studija izvodivosti se može promatrati kao projekt unutar projekta budući da od voditelja projekta i projektnog tima zahtjeva da prikupe sve potrebne informacije i donesu odluku je li isplativo provesti projekt ili ne.

Projektna povelja[28] ili studija izvodivosti je službeni dokument koji pokreće projekt; njome se projekt formalno odobrava. Studija izvodivosti, također nazvana preliminarna procjena ili komparativna procjena treba dati odgovore na elementarna pitanja[29]:

- treba li se projekt izvesti u svim svojim aktivnostima,
- treba li se projekt izvesti sada ili je to moguće i kasnije,
- treba li se projekt izvesti na zamišljeni ili je moguć i neki drugi način,
- možemo li projekt izvesti sami ili treba tražiti partnere,
- može li projekt udovoljiti zahtjevima i potrebama korisnika,
- kakav je utjecaj projekta na okolinu.

Studija izvodivosti razmatra sve sastavnice projekta i moguće alternative i donosi odluku da li projekt izvesti ili ne.

[27] Buble, M., op. cit. str. 20.
[28] Majstorović, V., op. cit. str. 78.
[29] Buble, M., op. cit. str. 22.

Čak i kada se daju odgovori na prethodna pitanja bez stručnog znanja nije lako donijeti odluku da li nastaviti dalje s projektom.

Osim odobrenja projekta, projektna povelja uključuje sljedeće:[30]

1. imenovanje voditelja projekta, odnosno projektnog menadžera,
2. kratko obrazloženje razloga za pokretanje projekta
3. način praćenja troškova.

Cilj studije izvodivosti je da opskrbi menadžment s predvidljivim rezultatima implementacije projekta i da ispuni temeljne projektne zahtjeve[31]. Projekt se u bilo kojem trenutku njegova izvršenja može prekinuti, ali kasnije to zahtjeva puno veće troškove i veću angažiranost projektnog tima.

2.3.1. Stakeholder analiza

Zainteresirane strane ili stakeholderi su pojedinci i organizacije aktivno uključeni u projekt ili oni na čije interese projekt može pozitivno ili negativno djelovati[32]. Zainteresirane strane predstavljaju jedan od najvažnijih aspekata projekta, te je cilj zadovoljiti njihove potrebe. Prije svega treba spomenuti vlasnike projekata koji imaju izravnu korist od izvršenja projekta u smislu povećanja profitabilnosti.

Financijski aspekt cijelog projekta također zanima i kreditore investitore. Članovi projektnog tima također žele da projekt na kojemu rade uspije pa su samim time i oni zainteresirana strana, odnosno stakeholder projekta.

U literaturi se pronalaze razne podjele stakeholdera, od svih tih podjela razlikuju se dvije grupe stakeholdera[33]:

- Primarni sudionici uključuju vlasnika projekta/sponzora, generalnog menadžera, funkcionalnog menadžera, članove projektnog tima, kupce/potrošače, dobavljače, djelatnike i sindikate, kreditore, dioničare, razne lokalne i državne agencije, uključivši sudstvo.
- Sekundarni sudionici uključuju društvene organizacije, političke organizacije, profesionalne organizacije i različite institucije, specijalne interesne skupine poput

[30] Majstorović, V., op. cit. str. 78.
[31] Buble, M., op. cit. str. 23.
[32] Cetinski, V., Perić, M., op. cit. str. 38.
[33] Majstorović, V., op. cit. str. 78.

udruge za zaštitu okoliša ili udruge potrošača, lokalnu zajednicu, javnost, privatne osobe/građane, obitelji primarnih sudionika, turiste, konkurente, medije i sve ostale koji mogu imati interes u projektu.

2.3.2. Definiranje potreba klijenta

Svaki projekt ima svoj početak u nekoj novoj ideji, u određenim problemima koje treba riješiti ili u nečijim potrebama koje treba ispuniti. Studija izvodivosti dajući odgovore na pitanja o ostvarivosti potreba klijenata pozornost posvećuje različitim razmatranjima kao što su[34]:

- 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.

2.3.3. Evaluacija ograničenja

Svaki projekt ima svoja ograničenja. Ta ograničenja mogu biti unutar projekta ili izvan projekta. Ograničenja unutar projekta proizlaze iz samog projekta ili iz poduzeća koje provodi projekt, dok ograničenja izvan proizlaze iz vanjske okoline projekta ili poduzeća. U navedenom se kontekstu može govoriti o tri tipa ograničenja, a to su[35]:

1. interna ograničenja projekta,
2. interna ograničenja poduzeća,
3. eksterna ograničenja.

Kada se radi o internim ograničenjima projekta ili poduzeća, budući da se na njih može utjecati, poželjno ih je uočiti odmah kada se pojave da bi se pravovremeno moglo djelovati.

[34] Buble, M., op. cit. str. 28.
[35] Buble, M., op. cit. str. 29

Eksterna ograničenja je također poželjno na vrijeme uočiti bez obzira što je njihovo rješavanje otežano, ponekad čak i neizvedivo.

Interna ograničenja projekta odnose se direktno na djelokrug projekta, te impliciraju brojna pitanja koja se odnose na[36]:

- 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.

Interna ograničenja poduzeća proizlaze iz poduzeća koje provodi projekt. U tom smislu treba razmotriti sljedeće[37]: financijske ciljeve, marketing, procjenjivanje, partnere, industrijske odnose, obučavanje, izvoz.

Eksterna ograničenja proizlaze iz vanjske okoline poduzeća i na njih se ne može utjecati. Treba analizirati u kolikoj mjeri ta eksterna ograničenja utječu na trenutni projekt i time na poduzeće. Poželjno bi bilo kada bi se ta ograničenja moglo pretvoriti u prednosti za projekt.

Tri su glavna projektna ograničenja[38]:

1. Je li projekt završen na vrijeme?

2. Je li u okvirima planiranog budžeta?

3. Je li u okvirima zacrtane kvalitete?

Ako se u startu ne raspolaže sa svim potrebnim informacijama ne može se sagledati cijela slika projekta, što u krajnjem slučaju može dovesti do propasti projekta. Informacije je potrebno

[36] Buble, M., op. cit. str. 29.
[37] Buble, M., op. cit. str. 31.
[38] Omazić, M., A., skripta, Ekonomski fakultet Zagreb, 2011

svakodnevno aktualizirati, jer svaka promjena može biti od velikog značaja za projekt, bilo u pozitivnom ili negativnom smjeru.

Tek kada su se uspješno dobili odgovori na sva ova pitanja, kada se definirala ideja projekta, formirao projektni tim i napravila studija izvodivosti projekta može se reći da je završila faza inicijacije te da se kreće u fazu planiranja projekta kao i u samo izvršenje.

Faza inicijacije projekta započinje pokazivanjem želja vlasnika - korisnika za stvaranjem novog proizvoda ili usluge, a završava se usvajanjem formalnog dokumenta u kojem se opisuje proizvod ili usluga koji će biti krajnji rezultat projekta. Može se reći da bez faze inicijacije i nema projekta. Svaki projekt počinje s fazom inicijacije, odnosno samom idejom te izradom početnog plana te iste ideje.

Kroz ovaj rad se vidjelo što sve spada u fazu inicijacije projekta, te se faza inicijacije može promatrati kao mali projekt u okviru projekta koji se provodi. Faza inicijacije je različita od projekta do projekta. Budući da je svaki projekt jedinstven sam po sebi, tako je i faza inicijacije jedinstvena za svaki projekt. Aktivnosti faze inicijacije s teorijskog aspekta se razlikuju kod projekata koji sami sebe financiraju od aktivnosti projekata koji se prijavljuju za natječaje za financiranje.

Sve ove aktivnosti koje spadaju u fazu inicijacije ne moraju biti kod svakog projekta obuhvaćene. Najvažnije aktivnosti koje se provode u fazi inicijacije, i za koje se može reći da će biti zajedničke svakoj fazi inicijacije neovisno o projektu kojim se upravlja, su definiranje ideje i formiranje projektnog tima. Sve ostale aktivnosti mogu izostati ako se tako dogovore vlasnik projekta i voditelj projekta, te ako projekt to ne zahtijeva.

3. Struktura obrasca prijedloga projekta

Budući da se faza inicijacije u teoriji i u praksi razlikuje kod pisanja projekata koji idu na natječaje za financiranje u ovom radu su analizirane specifičnosti pisanja istih. Da bi se usporedba mogla napraviti prvo treba shvatiti da je svaki projekt jedinstven sam po sebi.

Kao što je rečeno u prethodnom poglavlju faza inicijacije je bitna faza u upravljanju projektom. Poznaje se njen teorijski aspekt i smjernice koje su bitne u fazi inicijacije od samog definiranja projekta, preko formiranja projektnog tima i izrade studije izvodivosti. U tom kontekstu bi se moglo reći da je pisanje projekata za financiranje najsličnije studiji izvodivosti. Bit svih prijedloga projekata koji idu na natječaje za financiranje je da pokažu kreditorima, investitorima da baš taj projekt zaslužuje njihova sredstva te da će biti isplativ.

S druge strane svaki natječaj ima svoja pravila i procedure koje treba poštovati. Pisanje bilo kakvih prijedloga projekata nije jednostavan zadatak. Potrebno je imati ideju koja se želi realizirati, imati sredstva s kojima će se ideja realizirati, imati znanja koja su potrebna da se napiše prijedlog projekta kada se nema sredstava za realizaciju projekta. Bez obzira na iskustvo pisanja prijedloga potrebno je stalno usavršavanje.

Prijedlog projekta se piše u obliku šprance, koja sadrži osnovne informacije koje prijedlog mora imati. Svaki natječaj ima svoja uputstva koja klijent mora ispuniti ovisno o: vrsti projekta koji se izvodi, djelatnosti kojom se projekt bavi, veličini projekta, potrebnim sredstvima koja projekt treba, te je li projekt profitne ili neprofitne prirode. Kada su poznati svi odgovori na prethodna pitanja treba vidjeti na koje natječaje za financiranje se projekt može prijaviti. Naime svi projekti ne udovoljavaju potrebnim uvjetima natječaja.

Danas je sve veće poznavanje mogućnosti financiranja putem građanskih inicijativa, inicijativa mladih, natječaja ministarstva poduzetništva i obrta, financiranje iz EU fondova, pa čak i donatorstvo. Svaki projekt nema iste načine financiranja i prema tome se razlikuju i načini pisanja prijedloga projekta.

Budući da je to opširna tema sama po sebi, u ovom radu su obrađena dva načina pisanja prijedloga projekta. Prvi način govori o općim smjernicama koje mora sadržavati prijedlog projekta koji ide na natječaj. Drugi način pisanja projekta je prijava za natječaj koji financira ministarstvo poduzetništva i obrta, za koji postoji primjer u praksi koji je obrađen u ovom radu.

U tablici 1 se može vidjeti sadržajni dio projektnog prijedloga prema općim smjernicama autorice Despotović i sadržajni dio projektnog prijedloga koji ide na natječaj Ministarstva poduzetništva i obrta.

Tablica 1. Sadržajni dio projektnog prijedloga se sastoji od:

Prema natječaju za minpo:	Prema autorici Despotović:
Profil poduzeća	Uvodno pismo
Relevantnost	Naslovna stranica
Opis projekta	Sažetak projekta
Metodologija	Uvod i opis organizacije
Održivost	Opis problema/izjava o potrebama
Operativni kapacitet	Ciljevi projekta
Financijski plan	Aktivnosti
	Praćenje provedbe projekta
	Vrednovanje (evaluacija)
	Izvodivost i održivost
	Proračun

Izvor: prikaz autora

Kod pripreme projektnih prijedloga potrebno je opisati barem sljedeće[39]:

- problem
- ciljevi
- aktivnosti i očekivani rezultati
- ciljne skupine i potencijalni korisnici
- rizici i pretpostavke

3. 1. Opće smjernice za pisanje prijedloga projekta

Svaki od autora ima svoje prijedloge i smjernice kako napisati prijedlog za projekt, isto kao što svaki natječaj ima svoje uvjete koji trebaju biti ispunjeni. U radu će biti obrađene smjernice od autorice Despotović jer su općenito pisane, te se mogu prilagoditi svakom natječaju za financiranje.

Struktura obrasca prijedloga projekta se sastoji od[40]:

- uvodnog pisma,
- naslovne stranice,
- sažetka projekta,

[39] Metodologija za izradu projektnih prijedloga, Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, studeni 2011.
[40] Despotović, M., Od ideje do projekta, Centar za civilne inicijative, Zagreb, 2013, str. 12.

- uvoda i opisa organizacije,
- opisa problema/izjave o potrebama,
- ciljeva projekta,
- aktivnosti,
- praćenja provedbe projekta,
- vrednovanja (evaluacija),
- izvodivosti i održivosti,
- proračuna.

Uvodno pismo predstavlja „prijaviteljeva vrata“ u razumijevanje projekta koji se predlaže; njime se ukratko predstavlja klijenta i projekt, te ako je ikako moguće potiče se kod čitatelja interes da pročita cijeli dokument[41]. Kada bi se povezivalo uvodno pismo s fazom inicijacije projekta može se reći da je to zapravo projekta izjava, jer je svrha i jednoga i drugoga ukratko predstaviti projekt i konačni ishod projekta.

Naslovnu stranicu obrasca za popunjavanje projektnog prijedloga čini tablica u kojoj su već zadani podaci koji se od prijavitelja projekta traže. Potrebno je upisati puni naziv organizacije ili inicijative, puni naziv projekta, kontakt podatke, te ime i podatke o osobi koja predstavlja organizaciju, bio to vlasnik organizacije ili voditelj projekta, za prijavljeni projekt[42]. Naslovna stranica zapravo služi za prikupljanje podataka o projektu i voditelju projekta. Također, na naslovnoj stranici se nalaze podaci iz kojih se vide sve potrebne informacije za financiranje projekta.

Sažetak projekta ocjenjivači, odnosno članovi komisije za procjenu kvalitete i odabir projekata rado pročitaju kako bi na brzinu saznali koji problem se želi riješiti, koja metoda će se upotrijebiti, tko je ciljana skupina projekta te koje će rezultate projekt polučiti na kraju provedbe[43].

U uvodnom dijelu projektnog prijedloga potrebno je ukratko opisati rad organizacije, koje je područje djelovanja organizacije, te prikazati povijest organizacije i najvažnija postignuća. U dijelu objašnjavanja područja djelovanja organizacije može se već početi opisivati

[41] Despotović, M., op. cit. str. 13.
[42] Despotović, M., op. cit. str. 14.
[43] Despotović, M., op. cit. str. 15.

i problem kojim se projekt bavi. U uvodu se na neki način trebati dokazati da je organizacija djelotvorna, da su rješenja koja se nude moguća i izvediva[44].

Sažetak projekta skupa s uvodnim dijelom je ustvari studija izvodivosti projekta. Budući da znamo da se studija izvodivosti također naziva i preliminarna procjena ili komparativna procjena, može se reći da se u sažetku nalaze svi detalji koji daju odgovore na ista pitanja kao i studija izvodivosti. Glavno pitanje koje se može izvući iz sažetka i uvoda te iz studije izvodivosti je treba li se projekt prihvatiti ili ne. Kod studije izvodivosti sam voditelj projekta u suglasnosti s vlasnikom projekta će donijeti odluku da li se projekt prihvaća, dok će kod prijavljivanja na natječaje za financiranje projekta tu odluku donijeti komisija koja će čitati taj sažetak skupa s uvodnim dijelom.

Kod opisa problema projekta bit će jednostavnije ako se koristi metoda analize stabla problema (metoda pomoću koje se utvrđuju ključni problemi koji se žele rješavati). Kad se opisuje problem, također je dobro predvidjeti situaciju koja će nastati ukoliko se ne pristupi rješavanju problema[45]. Opis problema koji se rješava u globalu je definiranje potreba klijenata. Kada se radi o projektima koji su profitne naravi svrha pokretanja projekta je obično izrada novog proizvoda ili usluge, ulazak na novo tržište ili neka promjena u dotadašnjem poslovanju. Naime kada se radi o projektima koji su neprofitnog karaktera tu se rješavaju određeni problemi s kojima se pojedinci ili zajednice susreću. Neovisno je li riječ o projektima profitne ili neprofitne prirode konačni rezultat jednih i drugih je zadovoljenje potreba klijenta.

U većini slučajeva u obrascu prijave projekta potrebno je sročiti svrhu cijelog projektnog prijedloga.

- Svrha projekta ili opći cilj projekta je situacija kojoj se teži i koja se želi ostvariti projektom, ne nužno samo jednim projektom nego s više njih. Opći cilj ne mora nužno projektom biti dosegnut ili ostvaren, ali projektne aktivnosti svakako streme rezultatima koji će situaciju u zajednici približiti ostvarenju općeg cilja.
- Specifični ciljevi su ciljevi koji se postavljaju isključivo na razini projekta koji se prijavljuje. Planira ih ispuniti do kraja provedbe prijavljivanog projekta[46].

Identificiranje ciljeva projekta je važna etapa u fazi inicijacije projekta, tako i kod pisanja prijedloga projekta za natječaj. Ciljevi projekta su tu da se pokaže koja je osnovna svrha pokretanja projekta. Oni se određuju na početku svakog projekta, te se prema njima mjeri

[44] Despotović, M., op. cit. str. 15.
[45] Despotović, M., op. cit. str. 16.
[46] Despotović, M., op. cit. str. 18.

uspješnost realizacije projekta. Postoje brojni modeli za definiranje ciljeva projekta, najčešće je zastupljen SMART modela koji je prethodno obrađen u radu.

Aktivnosti trebaju jasno slijediti iz postavljenih specifičnih ciljeva i morale bi biti logičan slijed postavljenih ciljeva. Dobro im je dati vrlo konkretne nazive i detaljne opise. Ovako opisane aktivnosti bit će poslije lakše pratiti, a isto tako i vrednovati jesu li se izvršavale prema ovom planu[47].

Nakon što su aktivnosti detaljno definirane projektnom menadžeru je olakšano upravljanje rokovima za izvršenje projekta. Projektni menadžer može zadužiti pojedine članove projektnog tima za praćenje i izvršenje određene aktivnosti. Budući da se aktivnosti naslanjaju jedna na drugu u daljnjem izvršenju projekta lako će se moći vidjeti tko je odgovoran ako dođe do problema kod pojedine aktivnosti.

Pratiti projekt znači na sustavan način pratiti njegovu provedbu, prvenstveno provedbu svih aktivnosti. Već prilikom prijave prijedloga projekta treba dogovoriti u timu tko je zadužen pratiti projekt; odrediti točno u detalje što će se pratiti, odnosno evidentirati, kako će se bilježiti podaci o praćenju, kako će se arhivirati sve dokumente projekta. Praćenje se treba provoditi na svim razinama upravljanja projektom i na razini upravljanja organizacijom. Ako se planira kako upravljati projektom ili organizacijom, tada će praćenje omogućiti usporedbu s prvotnim planom, kao i planiranje poboljšanja rada u budućnosti[48]. Praćenje provedbe projekta je nemoguće bez uspostave projektne datoteke. Datoteka projekta sadrži sve važne informacije koje su nužne za projekt. Tu se nalaze planovi projekta, izvještaji o napretku, prognoze i procjene, ugovori s izvođačima, kontakt podaci projektnog tima, zaduženosti članova projektnog tima i sl. Datoteka projekta ostaje nakon završetka projekta i može služiti kao platforma za sve buduće projekte.

Vrednovanje projekta treba objasniti kako će se tijekom projekta mjeriti njegova uspješnost u ostvarenju ciljeva koji su postavljeni. Opisuje se način kojim će se prikupljati podatke za mjerenje uspješnosti. To može biti anketa koju će se provesti s korisnicima projekta i pitati ih o promjenama koje su se dogodile u njihovom životu kao rezultat aktivnosti projekta[49]. Vrednovanje je usko povezano s definiranjem ciljeva, jer jedan od uvjeta definiranje ciljeva je njihova mjerljivost. Da bi se moglo reći koliko je projekt uspješan dovoljno je vidjeti koliko je ciljeva ostvareno.

[47] Despotović, M., op. cit. str. 20.
[48] Despotović, M., op. cit. str. 21.
[49] Despotović, M., op. cit. str. 21.

Izvodivost projekta objašnjava na čemu se temelji uvjerenje da će projekt biti izvediv, prikazuje sposobnosti organizacije i/ili tima. Održivost projekta znači da će se planirati budućnost i nakon završetka projekta: što će se dogoditi s opremom koja se kupuje, je li projekt potreban, je li zajednica u kojoj će se provoditi projekt samostalna u nastavku provođenja sličnih projekata, ima li projekt financijsku održivost – kako će se ubuduće financirati aktivnosti koje se provode i slično[50].

Proračun obuhvaća sve troškove koje organizacija ima u provedbi projekta. Treba odrediti direktne troškove i indirektne troškove. Elementi proračuna su: ukupan proračun projekta, proračun po grupama stavki, proračun po svim stavkama i opisno objašnjenje proračuna[51]. U inicijalnoj fazi se vrši procjena troškova projekta. Glavna svrha procjena troškova je osigurati kontrolu budžeta. U globalu se ova procjena odnosi na troškove rada i materijala, dok proračun obuhvaća sve troškove.

3. 2. Prijavni obrazac za Ministarstvo poduzetništva i obrta

Budući da postoji veliki broj natječaja za financiranje na koje se projekti mogu prijaviti, za potrebe ovoga rada izabran je natječaj ministarstva poduzetništva i obrta, na kojem će kasnije u radu biti pokazan primjer prijave obrta „Libertas“ na natječaj.

Projektni prijedlog sastoji se od sadržajnog dijela i tablice proračuna. Sadržajni dio projektnog prijedloga ne smije biti dulji od 10 stranica. Čak se određuje veličina fonta i font pisanja Arial. Projektni prijedlog čini osnovu za ocjenjivanje prijava koje pristignu na javne pozive natječaja.

Sadržajni dio projektnog prijedloga se sastoji od[52]:

- profila poduzeća,
- relevantnosti,
- opisa projekta,
- metodologije,
- održivosti,
- operativnog kapaciteta, te
- financijskog plana.

Profil poduzeća ukratko opisuje trgovačko društvo/obrt, te proizvode/usluge koje proizvodi ili pruža tvrtka, njihov razvoj i evoluciju te tko i kako ih pruža. Također prikazuje

[50] Despotović, M., op. cit. str. 22.
[51] Despotović, M., op. cit. str. 23.
[52] www.minpo.hr., Prijavni obrazac AMPO/13, Ministarstvo poduzetništva i obrta, 03.06.2016.

aktualni položaj tvrtke i trenutno radno iskustvo na području na kojem je planirano ulaganje te ciljeve tvrtke.

Relevantnost izlaže strategiju poduzeća na način da se u kratkim crtama prezentira srednjoročni razvoj poduzeća (3-5 godina). Opisujući cilj predloženog projekta, navode se predviđeni rezultati koji će biti vidljivi po završetku projekta. Također se definira broj novih radnih mjesta koji će provedba predloženog projekta osigurati i u kojem roku.

Opis projekta daje informacije o ulaganju u proizvod/uslugu, poboljšanje prodaje, proširenje proizvodnje i proširenje tržišta. Ovisi što se želi projektom realizirati. U ovom dijelu se opisuje kako će ulaganja vezana uz nabavu strojeva, postrojenja i opreme, mjernih i kontrolnih uređaja i instrumenata te računalnih programa namijenjenih isključivo za obavljanje poslovne djelatnosti koristiti u poslovanju, proizvodnji/održavanju/razvoju proizvoda/usluga koji su predmet ovog projekta. Projektni plan treba biti realističan i provediv.

Metodologija obuhvaća očekivano trajanje predloženog projekta, te na koji način će se realizacija predloženog projekta uklopiti u dosadašnje poslovanje poduzeća. Detaljno se izlaže plan provedbe s naglaskom na vremenski slijed projektnih aktivnosti i njihovu međuzavisnost. Pokazatelji rezultata učinka trebaju biti specifični, mjerljivi, dostupni, relevantni i vremenski određeni, kako bi bilo jasno kada će se ostvariti. Svaka predviđena projektna aktivnost mora voditi do barem jednog rezultata koji će biti provjerljivo ostvaren do kraja provedbe projekta. Jedna ili više aktivnosti doprinose cilju projekta na način iskazan pokazateljima učinka.

Održivost daje odgovore na pitanja kako će se osigurati održivost predloženog projekta. Navode se potencijalni plan širenja, mogućnost ponavljanja, sinergijski efekt s drugim aktivnostima/ulaganjima i/ili mogući produžetak ishoda projekta. Također se objašnjava kako se osiguraje financijska održivost nakon završetka projekta.

Operativni kapacitet navodi podatke o prosječnom broju osoba zaposlenih s punim radnim vremenom i njima odgovarajućih zaposlenika tijekom posljednje tri godine. Opisuju se kvalifikacije, stručnost, osoblje angažirano u djelatnostima tvrtke – menadžerskim i tehničkim/stručnim. Opisuje se način provedbe predloženog projekta i detaljno prikazuje sastav tima za provedbu projekta zaduženih za upravljanje aktivnostima.

Financijskim planom se izrađuje proračun koji će biti potreban za realizaciju predloženog projekta. Definiraju se svi troškovi predloženog projekta i objašnjavaju se razlozi zbog kojih su oni neophodni za uspješnu provedbu projekta. Detaljno se opisuju izvori vlastitog sufinanciranja troškova provedbe projekta (minimalno 25% ukupne vrijednosti projekta).

4. Faza inicijacije na primjeru renoviranja hotela „Laguna“

Za primjer rada koji je pisan prema teorijskim smjernicama faze inicijacije je uzet projekt rađen na Ekonomskom fakultetu Split, iz predmeta Projektni menadžment. Rad su pisali kolege, koji su ujedno činili projektni tim zadužen za provedbu istog projekta, i to: Jelena Fortunić, Ana Jović, Jakov Klinčić, Anamarija Knezović, Aljoša Kokan i Nikola Višić.

Rad pokazuje primjer projekta napisan vodeći se teorijskim doprinosima iz literature klasičnog projektnog menadžment, kroz sve faze životnog ciklusa projekta, od inicijacije projekta, preko planiranja projekta, izvedbe projekta, nadzora i kontrole projekta do zatvaranja projekta. Iz rada su izdvojeni dijelovi koji se odnose na fazu inicijacije da bi se moglo usporediti kako to izgleda u praksi kada se projekti prijavljuju na natječaje za financiranje.

Hotel „Laguna“ u Gradcu[53] otvoren je 1969. godine. Smješten je na turistički privlačnoj Makarskoj rivijeri, te već preko 50 godina privlači turiste iz Hrvatske, ali i inozemstva. Pruža smještaj u 272 sobe s uslugom prehrane (doručak, ručak i večera - buffet style), raspoređene u tri zasebne zgrade: glavna zgrada, depadans A i depadans B.

2009. godine je hotel „Laguna“ kupio hotelski lanac Adriatic u čijem je većinskom vlasništvu. Kompleks sadrži i tri zemljana tenis terena s mogućnošću noćnog igranja, veliki parking za goste i park s različitim mogućnostima animacije.

Međutim, s obzirom na dotrajalost samog hotela i smanjene profitabilnosti proteklih nekoliko sezona, odlučeno je da se provede opsežno renoviranje svih hotelskih dijelova. Pri tom će se kategorizacija s dosadašnje dvije podizati na četiri zvjezdice. Prije svega razlog tome je odluka o ulasku u sfere elitnog turizma, kako bi se zadovoljili standardi sve zahtjevnijih gostiju iz inozemstva. Osim preokreta u smjeru korisnika na koje će hotel ciljati u vrijeme sezone, posebni napori su poduzeti i na privlačenju gostiju i izvan sezone.

4. 1. Definiranje projekta

Definiranje projekta je jedna od aktivnosti koje se izvode u fazi inicijacije projekta. U drugom poglavlju ovog rada je obrađena ta aktivnost i sve ono što spada pod definiranje projekta. U nastavku rada će se kroz primjer vidjeti što podrazumijeva definiranje projekta.

Riječ je o renoviranju priznatog hotela „Laguna“ u Gradcu. Zahtjevan je i relativno velik projekt s obzirom da se radi o hotelu koji iziskuje određena ulaganja kako bi ga se podiglo na veći nivo i kategorizaciju kako bi mogao konkurirati ostalim objektima veće kategorizacije na

[53]Naredni tekst je u većini preuzet iz studentskog projekta „Renoviranje hotela Laguna“, 2012. godine

tom području. Potpuno renoviranje smještajnih kapaciteta, izgradnja bazena, veći parking prostor je vremenski trajalo 18 mjeseci. U ovim kratkim crtama je projekt definiran, te se već tu mogu uočiti ciljevi koji trebaju biti ispunjeni. Identificiranje ciljeva projekta je također jedna od aktivnosti u fazi inicijacije projekta.

Glavna svrha projekta predstavlja zadovoljavanje potreba sve zahtjevnijih gostiju te veća popunjenost kapaciteta hotela „Laguna“, kako u sezoni tako i tijekom cijele godine. U daljnjem tekstu su definirani opći i specifični ciljevi projekta koji su definirani korištenjem SMART modela, koji je također obrađen s teorijskog aspekta u prethodnom poglavlju.

Kao glavni poslovni ciljevi koji se očekuju provedbom projekta određeni su sljedeći:

- povećanje prihoda od prodaje od 5% unutar 5 godina,
- zadovoljstvo zaposlenika i profesionalno usavršavanje istih,
- bolje pozicioniranje na tržištu,
- uspješan završetak projekta,
- restrukturiranje portfelja,
- kontinuirani rast i razvoj usluga i načina poslovanja,
- praćenje i brza prilagodba trendovima u djelatnosti,
- informatička podrška.

Tablica 2. Ishodi projekta

Ishodi projekta
Uređenje i kategoriziracija smještaja hotela na višu razinu
Održavanje kapaciteta hotela
Izgradnja wellness centra
Izgradnja otvorenih bazena
Izgradnja i opremanje kongresne dvorane
Podizanje razine kvalitete usluge i zadovoljenja potreba gostiju (*ISO 18-513*)
Proširenje paleta usluga koje zadovoljavaju različite interese gostiju
Uređenje hortikulture u okruženju hotela

Izvor: Prikaz autora temeljem dokumentacije odrađenog projekta

Projektne isporuke koje su dogovorene s klijentom da se zadovolje njegove potrebe i ostvare zadani ciljevi su: rušenje pregradnih zidova, iskopavanje bazena, adaptacija parkinga, dizajn interijera i eksterijera, uređenje kongresne dvorane, izgradnja spa centra, te potpuna adaptacija restorana i kuhinje. Pri kraju projekta također se provodi promocija usluga koje će

hotel nuditi kao i sama promocija hotela.

Svi rezultati koji su uslijedili završetkom projekta su mjerljivi i/ili vidljivi, te spadaju pod prvu fazu koja se naziva definiranje projekta. Ciljevi proizlaze iz potreba i želja vlasnika hotela, osnovni razlog je ostvarivanje prihoda, koji za sobom vuče sve ostale ciljeve. Budući da je rad pisan za potrebe predmeta na fakultetu, nije uspostavljena projektna datoteka. Sve informacije koje je projektni tim skupio su obuhvaćene u radu, pa je to na neki način određena vrsta projektne datoteke.

S teorijskog aspekta se provodi inicijalna procjena troškova projekt. Projekt je samofinanciran putem zadržane dobiti i vlastitog kapitala te dugoročnim kreditom banke. Procijenjeni troškovi projekta su 35.000.000 HRK. U tablici su prikazane ukupne kategorije troškova.

Tablica 3. Budžet projekta

Troškovi	*Iznos*
Ukupno troškovi projektnog tima	3.000.000,00
Ukupno fiksni troškovi projekta	10.000.000,00
Ukupno troškovi dobavljača / kontraktora	20.000.000,00
Ukupno opći (administrativni) troškovi	2.000.000,00
Ukupno troškovi projekta	35.000.000,00

Izvor: Prikaz autora temeljem dokumentacije odrađenog projekta

U radu je napravljena struktura raščlambe rada, koja također spada u jednu od aktivnosti faze inicijacije. Raščlamba glavnog zadatka projekta je podijeljena u 6 faza, a to su inicijacija, planiranje, izvođenje, nadzor, kontrola i završetak. Nadalje u tekstu će biti prikazana struktura raščlambe rada koja je napravljena iz potrebe podjele zadataka između članova projektnog tima, te radi lakše kontrole da su pojedini zadaci izvršeni. Na ovaj način se lako može ustanoviti odgovornost za dobre ili loše rezultate prilikom izvršenja projektnih zadataka.

Renoviranje hotela „Laguna“ u Gradcu

1.1.0. Inicijacija

1.1.1. Definiranje projekta

1.1.2. Formiranje projektnog tima

1.1.3. Selekcija projekta

1.2.0. Planiranje

1.2.1. Opseg projekta

1.2.2. Plan aktivnosti

1.2.3. Plan troškova, kvalitete

1.2.4. Plan ljudskih resursa

1.2.5. Plan nabave

1.3.0. Izvođenje

1.3.1. Arhitektonski tim

1.3.2. Građevinari

1.3.3. Instalateri

1.3.4. Dizajneri interijera

1.3.5. Dizajneri eksterijera

1.3.6. Izgradnja bazena

1.3.7. Renoviranje parkinga

1.3.8. Kuhinja, restoran

1.4.0. Nadzor

1.4.1. Izvještavanje

1.5.0. Kontrola

1.5.1. Troškova

1.5.2. Kvalitete

1.5.3. Opsega

1.5.4. Rasporeda odvijanja aktivnosti

1.6.0. Završetak

1.6.1. Evaluacija

1.6.2. Završetak

Potrebni ljudski resursi su stručni arhitekt, građevinari, dizajneri interijera, dizajneri eksterijera, vodoinstalateri, električari i radna snaga za obavljanje istih poslova. Budući da je projektni tim bio zadužen za nadgledanje izvršenja svih projektnih zadataka koje su provodili navedeni ljudski resursi, može se reći da je dobro što je načinjena struktura raščlambe rada. Na ovaj način se pojedina faza projekta može razdijeliti među članovima tima prema njihovim znanjima i sposobnostima.

.

4.2. Formiranje projektnog tima

Formiranje projektnog tima je druga po redu aktivnost unutar faze inicijacije projekta. Projektni tim je zapravo radna skupina koja teži ostvarivanju zajedničkog cilja. U konkretnom

primjeru projektni tim se sastoji od 6 članova koji su unutar radnog vremena 4 sata dnevno radili na osmišljavanju projekta. Najvažniju ulogu ima projektni menadžer koji je bio zadužen za raspodjelu zadataka unutar tima te nadzor izvršenja određenih aktivnosti i zadataka. Rad članova tima je bio organiziran na način da je svaki član tima bio zadužen za suradnju s pojedinim izvođačem radova te njegova uloga je bila da nadgleda izvršenje tih radova.

Projektni tim je radio kao ad-hoc organizacija za provođenje projekta. Na projektu je plan bio da rade sljedeći timovi: tim arhitekata, tim građevinara, tim za ugradnju instalacija, tim za izgradnju bazena, tim koji se bavio uređenjem interijera i eksterijera, tim zadužen za adaptaciju parkinga, tim za izgradnju kongresne dvorane, tim za izgradnju wellness centra i tim za hortikulturalno uređenje. U radu se može uočiti da se projektni tim sastoji od više članova. Broj članova tima se mijenja ovisno o veličini i kompleksnosti projekta. Budući da je u ovom slučaju riječ o kompleksnijem projektu, koji se odnosi na renoviranje hotela, logično je da će biti više članova tima.

4.3. Studija izvodivosti projekta

Studija izvodivosti projekta je treća aktivnost u fazi inicijacije projekta. Ona je temelj za nastavak s izvršenjem projekta, u slučaju kada daje odgovore da li se isplati nastaviti s projektom. To je prvi uvid da li izabrani projekt ima budućnosti. Stakeholder analiza se nameće kao osnova studije izvodivosti. Ako nema zainteresiranosti svih uključenih sudionika nema smisla ulagati u projekt.

Za renoviranje hotela „Laguna“ je postojao veliki interes, najviše individualnih vanjskih korisnika, a onda i grupa, zatim stručnih suradnika pri radu hotela te turističkih agencija. Od unutarnjih suradnika najvažniji su uprava i odjeli računovodstva, ljudskih resursa, pravna služba te zaposlenici kao pojedinci. Osim njih zainteresirane strane su i operativni odjel, domaćinstvo, odjel marketinga i prodaje te odjel nabave.

Vanjske grupe koje su zainteresirane za projekt su turističke agencije i turoperatori koji pružaju usluge na ovom području, te online booking. Također jedna od zainteresiranih strana je i Turistička zajednica grada Gradca zbog mogućeg većeg priljeva gostiju tijekom i izvan sezone.

U navedenom radu je obrađena stakeholder analiza jer je klijent tako zahtijevao, budući da se radilo o projektu od velikog značaja, kako za vlasnika hotela, tako i za cijelu zajednicu grada Gradca. Financijski aspekt cijelog projekta je zanimao također i kreditore investitore. Osim što je na njih projekt djelovao u velikoj mjeri također su sami utjecali na projekt, jer vlasnici iniciraju sami projekt, dok investitori i kreditori osiguravanju financijska sredstva potrebna za provedbu, i očekuju određeni povrat, odnosno zaradu na kamatama.

U nastavku rada će se vidjeti u tablici kako su podijeljeni stakeholderi prema svom doprinosu projektu. Zainteresirane strane koje ne utječu toliko na projekt, ali projekt utječe na njih su poslovni i individualni gosti, ali i turističke agencije. Radi njih se poboljšavaju usluge i nude dodatni sadržaji kako bi se privukli u što većem broju. Agencije će lakše obavljati posao punjenja kapaciteta ukoliko projekt bude uspješno realiziran. Na turističku zajednicu također projekt utječe, ali u manjoj mjeri, i to preko povećanja turista na području grada Gradca. Zainteresirane strane koje imaju velik utjecaj na projekt, ali projekt ne utječe na njih su izvođači radova i projektanti.

Tablica 4. Stakeholder analiza

Opis	**Opis doprinosa Projektu**	**Skala**	**Opsežna lista**	**Ispuniti ključne kriterije Uspjeha**
1. Poslovni Gosti	Dolazak u hotel-najam Sale	4	Kvaliteta usluge	Izgradnja kvalitetne kongresne dvorane
2. Individualni Gosti	Pridonose prihodu poslovanja-broj noćenja	4	Dodatne usluge	Organizirati izlete Dobro uređenje eksterijera i interijera
3. Turistička Zajednica Gradac	Promocija/poticanje Razvoja	3	Povećanje broja gostiju u mjestu	Promicanje tradicije
4. Investitori	Ulažu u hotel	5	Dobit koju Ostvare	Povećati broj Noćenja
5. Kreditori	Osiguravaju financijska Sredstva	5	Mogućnost vraćanja duga	Financijski Izvještaji
6. Vlasnici	Daju inicijativu	5	Završetak Projekta	Kvaliteta i uspjeh Projekta Mogućnost povrata Investicije

Izvor: Projektni rad renoviranje hotela „Laguna“

Kao jedan od glavnih rezultata navedeno je povećanje kategorizacije što je izravno povezano s cjelokupnim procesom. To automatski dovodi i do rezultata bolje i kvalitetnije usluge koja ide u skladu s povećanom kategorizacijom.

Od novih sadržaja kao rezultat planiralo uvođenje kongresne dvorane, otvorenog bazena i wellness centra. To se prije svega uvodi kako bi se proširio asortiman usluga koje hotel „Laguna“ nudi i samim time povećala ekonomičnost poslovanja tijekom cijele godine. Novi sadržaji, kao i obnovljeni izgled soba i ostalih prostorija u hotelu, pridonose modernom uređenju.

U fazi inicijacije se provodi evaluacija ograničenja, u ovom primjeru su se analizirali potencijalni rizici i ograničenja s kojima se projekt može susresti.

Prilikom rada na projektu, identificirano je nekoliko neizvjesnosti koje mogu prouzročiti opasnosti ukoliko se na njih pravovremeno ne reagira. Kao potencijalni rizik identificirano je nedobivanje potrebnih dozvola po fazama izvođenja projekta. Kako bi se umanjila vjerojatnost da se takav rizik ostvari potrebno je bilo prije početka projekta proučiti uvjete za dobivanje dozvola. Osim samih uvjeta trebao je ispitati mogućnost dobivanja istih na području grada Gradca.

Još jedan nezanemariv rizik predstavlja nedostatak novčanih sredstava. S obzirom da se hotel posljednjih godina suočava s padom profita postojala je vjerojatnost da nema dovoljno sredstava potrebnih za ostvarenje zacrtanih ciljeva.

Rizik kašnjenja radova može se navesti kao uobičajeni rizik rada na projektu koji je i sam po sebi neizvjestan. Uvijek se mogu pojaviti neplanirane okolnosti koje mogu utjecati na tempo izvođenja radova, kao npr. trenutna nemogućnost nabavke materijala kod dobavljača, kašnjenje isporuka dobavljača i slično. Pri tom je trebalo detaljno planirati aktivnosti i terminiranje te ukoliko je bilo potrebno, organizirati rad u više smjena kako bi se zadovoljili rokovi.

Osim vlastitih novčanih problema, rizik može biti i nemogućnost dobivanja kredita od banke. Kao mogućnost umanjivanja ovakvog rizika potrebno je prije odlaska u banku dobro ispitati kreditne uvjete koje nudi banka te ispitati svoju vlastitu kreditnu sposobnost. Posljednji od rizika koji može bitnije utjecati na ishod projekta predstavljaju i nepovoljni vremenski uvjeti, ali na taj rizik nije moguće u većoj mjeri utjecati.

Tablica 5. Evaluacija ograničenja

Opis	*Posljedice x vjerojatnost*	*Ograničiti / umanjiti posljedicu – vjerojatnost*
1. Nedobivanje dozvola	11	Proučavanje uvjeta za dozvole Ispitati mogućnost dobivanja dozvola prije početka projekta
2. Novčani problemi	10	Osigurati vremenske rezerve Pronaći investitore Zainteresirati ulagače
3. Nezainteresiranost stakeholdera	8	
4. Kašnjenja s radovima	11	Detaljno planiranje aktivnosti i Terminiranje Rad u više smjena
5. Loša kvaliteta radova na hotelu	8	
6. Nedostatak kvalitetnog kadra	6	
7. Nedobivanje kredita	11	Ispitati kreditne uvjete Ispitati i osigurati kreditnu sposobnost Osigurati dobru financijsku podlogu
8. Nezainteresiranost gostiju	8	
9. Nezadovoljavanje kriterija za povećanje kategorizacije	3	
10. Nepovoljni vremenski uvjeti	9	
11. Prekoračenje budžeta	4	
12. Nedostatak kvalitetnih materijalnih resursa	4	

Izvor: Projektni rad renoviranje hotela „Laguna“

Kao zaključak može se navesti da je projekt nešto složeniji zadatak koji zahtjeva poveće resurse i budžet.

Međutim, s obzirom na dotrajalost samog hotela i smanjene profitabilnosti proteklih nekoliko sezona, odlučeno je da će se provesti opsežno renoviranje svih hotelskih dijelova. Prije svega razlog tome je odluka o ulasku u sfere elitnog turizma, kako bi se zadovoljili standardi sve zahtjevnijih gostiju iz inozemstva. Osim preokreta u smjeru korisnika na koje će hotel ciljati u vrijeme sezone, posebni napori će se poduzeti i na privlačenju gostiju i izvan sezone. Time bi se osigurali veći priljevi novca u vrijeme slabije popunjenosti hotela i riješili veliki problemi s likvidnošću.

Pri završetku projekta je potrebno sva znanja i iskustva prikupiti na jedno mjesto i sačuvati s obzirom da se hotel nalazi u vlasništvu poznatog hotelskog lanca te se sličan projekt može očekivati i u budućnosti.

Definiranje projekta je jedna od aktivnosti koje se izvode u fazi inicijacije projekta. U drugom poglavlju ovog rada je obrađena ta aktivnost i sve ono što spada pod definiranje projekta. U radu su definirani opći i specifični ciljevi projekta koji su definirani korištenjem SMART modela. Također su u dogovoru s klijentom definirane projektne isporuke. Budući da je rad pisan za potrebe predmeta na fakultetu, nije uspostavljena projektna datoteka. Sve informacije koje je projektni tim skupio su obuhvaćene u radu, pa je to na neki način određena vrsta projektne datoteke. S teorijskog aspekta se provodi inicijalna procjena troškova projekt, te su procijenjeni troškovi projekta su 35.000.000 HRK.

U radu je napravljena struktura raščlambe rada, koja također spada u jednu od aktivnosti faze inicijacije. Raščlamba glavnog zadatka projekta je podijeljena u 6 faza, a to su inicijacija, planiranje, izvođenje, nadzor, kontrola i završetak. U ovom radu je izdvojena faza inicijacije i sve njene aktivnosti. Potrebni ljudski resursi su stručni arhitekt, građevinari, dizajneri interijera, dizajneri eksterijera, vodoinstalateri, električari i radna snaga za obavljanje istih poslova. Budući da je projektni tim bio zadužen za nadgledanje izvršenja svih projektnih zadataka koje su provodili navedeni ljudski resursi, može se reći da je dobro što je načinjena struktura raščlambe rada. Na ovaj način se pojedina faza projekta može razdijeliti među članovima tima prema njihovim znanjima i sposobnostima.

Formiranje projektnog tima je druga po redu aktivnost unutar faze inicijacije projekta. Projektni tim je zapravo radna skupina koja teži ostvarivanju zajedničkog cilja. U konkretnom primjeru projektni tim se sastoji od 6 članova koji su unutar radnog vremena 4 sata dnevno radili na osmišljavanju projekta. Najvažniju ulogu ima projektni menadžer koji je bio zadužen za raspodjelu zadataka unutar tima te nadzor izvršenja određenih aktivnosti i zadataka.

Studija izvodivosti projekta je treća aktivnost u fazi inicijacije projekta. Ona je temelj za nastavak s izvršenjem projekta te daje odgovore da li se isplati nastaviti s projektom. To je prvi uvid da li izabrani projekt ima budućnosti. U ovom radu je odrađena studija izvodivosti i svi njeni elementi. Stakeholder analiza se nameće kao osnova studije izvodivosti. Ako nema zainteresiranosti svih uključenih sudionika nema smisla ulagati u projekt. U sklopu studije izvodivosti se provodi evaluacija ograničenja, u ovom primjeru su se analizirali potencijalni rizici i ograničenja s kojima se projekt može susresti.

Budući je rad pisan i obrađen na predmetu projektni menadžment može se reći da su obrađeni svi elementi i aktivnosti faze inicijacije po teorijskim smjernicama. Na ovaj način se steče uvid što je to zapravo inicijacija, koje sve aktivnosti obuhvaća, te koliko je ustvari kompleksna faza inicijacije sama po sebi.

Kada se svi ovi elementi u fazi inicijacije obrade na ispravan način može se krenuti dalje u planiranje i izvedbu projekta. Samim time što je faza inicijacije učinjena na ispravan način olakšan je daljnji rad u upravljanju projektom.

5. Projektni prijedlog

5.1. Sadržajni dio projektnog prijedloga – obrta „Libertas“

Nakon što je pokazano na primjeru u prethodnom poglavlju kako izgleda faza inicijacije s teorijskog aspekta pisanja projekata, u ovom poglavlju će biti pokazano kako to izgleda kod pisanja projekata koji se prijavljuju na natječaje za financiranje.

Može se povući paralela i reći da je pisanje projekata za financiranje najsličnije studiji izvodivosti. Što znači da projekti koji idu na natječaje za financiranje moraju pokazati svojim prijedlogom i dokumentacijom da baš taj projekt zaslužuje sredstva za koja se natječe te da će biti isplativ.

Prijedlog projekta se piše u obliku šprance, koja sadrži osnovne informacije koje prijedlog mora imati. Naime svi projekti ne udovoljavaju potrebnim uvjetima natječaja i prema tome se razlikuju i načini pisanja prijedloga projekta.

U ovom radu je korišten primjer pisanja projekta prema smjernicama za natječaj koji financira ministarstvo poduzetništva i obrta. Svi podaci i informacije o poduzeću su dobiveni iz dokumentacije[54] obrta i kroz razgovor s vlasnikom obrta, gospodinom Željkom Marasovićem.

5.2. Profil poduzeća

Profil poduzeća nije usko povezan s fazom inicijacije projekta. Ma da, ako se žele privući stakeholderi projekta profil poduzeća bi im bio zanimljiv. Dakle, s teorijskog aspekta faze inicijacije profil poduzeća se ne spominje nigdje, kao ni u studentskom primjeru pisanja projekta. Profil poduzeća služi investitorima koji će sudjelovati u financiranju projekta da vide financijsku i poslovnu stranu poduzeća koje se prijavljuje na natječaj za financiranje. Naime kroz profil poduzeća će se pokazati bitne stavke koje su zanimljive investitorima, poput djelatnosti kojom se poduzeće bavi, proizvodima/uslugama koje nudi, profit koji ostvaruje ako ga ostvaruje, radno iskustvo na projektu s kojim se prijavljuje na natječaj. Profil poduzeća bi bio zanimljiv bankama koje daju kredite vlasnicima projekta, te ga kao takvog ne bi bilo loše navesti u teorijskim smjernicama faze inicijacije. Dalje u radu će se vidjeti kako izgleda profil obrta „Libertas“ koji se prijavljuje na natječaj za financiranje.

[54] Naredni tekst je u većini preuzet iz prijave projekta obrta „Libertas“, 2014. godine

Obrt Libertas osnovan je 01. kolovoza 1993. g., u Orebiću. Naime, gospodin Željko Marasović započeo je svoje poduzetničko iskustvo kroz otvaranje videoteke, međutim zbog modernizacije tehnologije, video kasete su izašle iz upotrebe te se g. Željko usmjerava na pružanje usluga fotokopiranja, uvezivanja, plastificiranjem papira i sl. Uz ovu djelatnost počinje se baviti i ugostiteljstvom otvarajući vlastiti caffe bar X2 u Orebiću.

Također, 2012. g. pokreće djelatnost iznajmljivanja automobila i otvara rent-a-car. Trenutno obrt broji 6 zaposlenih, uključujući i vlasnika. Dakle, 3 su osobe zaposlene u caffe baru kao konobari, jedna osoba kao zamjenik voditelja poslovanja i turistički tehničar te vlasnik kao voditelj poslovanja. Obzirom da se dugi niz godina pretežito bavi ugostiteljstvom te je prepoznao turističke potrebe svoga kraja, gospodin Željko Marasović odlučio je zakupiti staru kapetansku kuću na središnjem trgu Mimbelli u Orebiću, izgrađenu početkom prošlog stoljeća /1906. g./ koju će adaptirati u hotel pansion „Mimbelli“ u sklopu kojeg će se nalaziti i restoran.

Usluge koje nudi gospodin Marasović dostupne su kako domaćem stanovništvu tako i stranim gostima. Hotel pansion "Mimbelli" smješten je, dakle, na središnjem trgu Mimbelli u Orebiću, udaljen svega desetak metara od mora i u neposrednoj blizini plaže. U okruženju hotela svi su važniji kulturno-povijesni, trgovački i ugostiteljski sadržaji hotela. Sa stajališta privlačnosti za goste, dostupnosti, infrastrukturne opremljenosti i ukupnog ozračja mikrolokacija hotel pansiona "Mimbelli" zapravo je optimalna i ona je zacijelo značajna konkurentna prednost u odnosu na druge smještajne i ugostiteljske objekte.

U strukturi ukupnih prihoda ovog obrta najveći udio imaju prihodi od spomenutog caffe bara X2 od 75%. Udio prihoda od iznajmljivanja automobila u ukupnim prihodima čine cca 15% dok udio ostalih usluga (fotokopiranje, uvezivanje isl.) čine cca 10% ukupnih prihoda obrta.

Obrt gospodina Željka Marasovića "Libertas" u 2013. g. ostvario je ukupne primitke u iznosu od 344.897,54 kune te ukupne izdatke u iznosu od 308.244,99 kuna i dohodak od 36.652,55 kuna. Uvođenjem nove ponude u obrt kroz otvorenje hotel pansiona "Mimbelli" može se reći da će se prihodi obrta udvostručiti te bi prihodi od smještaja iznosili oko 28% ukupnih prihoda, prihodi od restorana hotela iznosit će oko 37% ukupnih prihoda, prihodi od caffe bara 22%, prihodi od rent-a-car oko 9% te ostali prihodi 4% ukupnog prihoda obrta.

5.3. Relevantnost

Prema teorijskim smjernicama faze inicijacije relevantnost kao takva se ne spominje, te nije navedena ni u studentskom primjeru. Budući da relevantnost govori o strategiji poduzeća te

ciljevima koje projekt treba ispuniti može se reći da spada u fazu inicijacije. Relevantnost projekta se može povezati s ciljevima projekta, paralelno se onda povezuje s identificiranjem ciljeva projekta i definiranjem projektnih isporuka. U navedenom primjeru su definirani ciljevi koji se trebaju ostvariti kroz vrijeme od 3 - 5 god. Te u navedenom primjeru ciljevi nisu pisani prema teorijskim smjernicama faze inicijacije, već su pisani kako zahtijevaju uvjeti prijave na natječaj. Kroz relevantnost se opisuje gdje će biti uložen taj novac koji projekt dobije iz natječaja, te koji rezultati ishoditi završetkom projekta.

Prema idejnom projektu, u spomenutoj staroj kapetanskoj kući adaptirat će se hotel pansion "Mimbelli" s pet komfornih i prikladno opremljenih i klimatiziranih smještajnih jedinica /soba/, svaka površine između 20 i 29 m2. U prizemlju građevine uredit će se zanimljiv restoran s bogatom ponudom autohtone dalmatinske gastronomije od ribljih jela, školjaka, tjestenine, poznatih peljeških vina, meda, džemova, slastica i sl., ali i mesna gastronomija s drugih područja. Restoran će raspolagati s 20 mjesta u zatvorenom i 60 mjesta na otvorenom prostoru - terasi s verandom. Hotel pansion "Mimbelli" bit će kategoriziran s tri zvjezdice prema hrvatskom Pravilniku o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata – skupina hoteli.

Ovim projektom se planira ulaganje u nabavku opreme tj. unutarnje uređenje prostora i to postavljanje vrata, klimatizacija prostorija, postavljanje kuhinje, mini barova u sobe, stolovi i stolice i nabavka tehničke opreme (televizije, računalo, printer, skener). Također će biti potrebne određene marketinške aktivnosti, tj. izrada web stranice kako bi se pravovremeno reklamirala nova turistička ponuda u ovom malom mjestu.

Dakle, realizacijom ovog projekta doći će do povećanja ponude usluga obrta te će se uz postojeće korisnike otvoriti i šire tržište što će dovesti do povećanja prodaje, a samim time do očuvanja radnih mjesta i do opstanka na sve zahtjevnijem tržištu. Najvažniji je nastavak rada ovog dugogodišnjeg obrta s očuvanjem radnih mjesta na otocima i poluotoku Pelješcu gdje broj stanovnika stalno opada, obzirom da mladi sve više odlaze u gradove. Stoga na ovaj način predloženi projekt pridonosi ostvarenju ciljeva i prioriteta ovog javnog poziva: očuvanje radnih mjesta i poticanje zapošljavanja u mikro gospodarskim subjektima.

Struktura zaposlenih je identična definiranju potrebnih ljudskih resursa u fazi inicijacije. Dok se potrebni ljudski resursi u fazi inicijacije definiraju kroz definiciju projekta, u projekata koji idu na natječaje oni se definiraju kroz relevantnost projekta. Definiranje potrebnih ljudskih resursa je obavljeno u oba primjera, te je obrađeno s teorijskog aspekta.

Naravno, otvaranje hotela pansiona zahtjeva i osoblje koje će se morati zaposliti pa se planira zapošljavanje kuhara, pomoćnog kuhara, 2 konobara i sobarica – čistačica. Dio zapošljavanja se očekuje u 2014. g., a ostatak u 2015. g.

Tablica 6. Struktura zaposlenih

	2013	2014 (predviđeno)	2015 (predviđeno)
BROJ ZAPOSLENIH	3	8	10
VSS			
VŠS/SSS	3	8	10
NSS/NKV			

Izvor: Prikaz autora temeljem dokumentacije odrađenog projekta

Dakle, evidentno je da će se proširenjem djelatnosti i otvaranjem hotela pansiona ukazati potreba za novim ljudskim resursima**.**

5.4. Opis projekta

Opis projekta se može povezati s uspostavom projektne izjave. Projektna izjava, baš kao i opis projekta, daje informacije što će se projektom napraviti. Projektnom izjavom će se dobiti odgovori na pitanja hoće li projekt uspjeti i u kojem vremenu će se završiti, dok opis projekta daje veći broj informacija od projektne izjave, poput što će se točno raditi, tko će to raditi. S teorijskog aspekta se kroz rad se definiralo što je to projektna izjava, te se također definiralo što podrazumijeva opis projekta. U studentskom radu renoviranja hotela „Laguna“ projektna izjava kao takva nije napravljena, ali se kroz definiranje projekta došlo do podataka koji spadaju pod projektnu izjavu. U primjeru projekta koji ide na natječaj je opis projekta detaljno napravljen, što se može i vidjeti dalje u radu.

Ovim projektom proširit će se opus dosadašnjih usluga koje g. Marasović uspješno i kvalitetno nudi dugi niz godina. S obzirom na dugogodišnje iskustvo u ugostiteljstvu, došao je na ideju o adaptaciji kapetanske kuće u hotel pansion koji se nalazi na samom trgu Orebića. Da bi se pansion doveo na visoku razinu i mogao nuditi kvalitetne usluge smještaja i prehrane, potrebno je kvalitetno uređenje i opremanje objekta. Dakle, ovim projektom se planira nabavka i ugradnja kuhinje, vrata, klima uređaja, mini barova, stolova i stolica te tehničke opreme

(televizije, računalo, skener, printer), te izrada web s ciljem promoviranja vlastitih proizvoda i poticanja njihove prodaje.

Nabavkom nove opreme tj. uređenjem kapetanske kuće u hotel pansion obrt će u svojoj ponudi imati jednu novu turističku i ugostiteljsku ponudu kojom će se nuditi kvalitetne usluge smještaja i ugostiteljstva te će obrt postati konkurentniji na tržištu. Izradom vlastite web stranice poboljšati će se način reklamiranja, popraviti imidž obrta, a sve s ciljem povećanja prihoda od prodaje kroz povećanje udjela na dosadašnjem tržištu kao i ulazak na nova domaća i inozemna tržišta.

Strateški ciljevi su oni koji se postavljaju u sklopu globalne turističke politike nosioca marketinga, dok se operativnim ciljevima smatraju ciljevi pojedinih poduzeća uključen ih u razvoj turizma, tj. onih poduzeća koja sudjeluju pri ostvarivanju strateškog cilja. Mogući strateški ciljevi su npr. povećanje broja noćenja turista, povećanje prosječnog trajanja boravka turista, promjena imidža usluge i sl., dok u operativne ciljeve marketinga u turizmu ubrajamo npr. povećanje potrošnje mlađih skupina potrošača - turista, ili povećanje iskorištenosti kapaciteta u jednom agencijskom aranžmanu.

Dakle, cilj je da se provedbom ovog projekta kroz nabavku opreme i izradu web stranice omogući ponuda kvalitetne usluge koja će se promovirati putem web stranice, raznih medija te na taj način stvoriti i osigurati pozitivan imidž na turističkom tržištu.

5.5. Metodologija

Metodologija obuhvaća očekivano trajanje predloženog projekta, te na koji način će se realizacija predloženog projekta uklopiti u dosadašnje poslovanje poduzeća. Detaljno se izlaže plan provedbe s naglaskom na vremenski slijed projektnih aktivnosti i njihovu međuzavisnost. Struktura raščlambe rada je najsličnija metodologiji projekta, i jedno i drugo govori o aktivnostima koje se trebaju izvršiti i kojim se redoslijedom trebaju dogoditi.

Budući da se kroz rad definiralo što je to metodologija projekta, te što je struktura raščlambe rada, mogu se uočiti zajedničke točke ta dva pojma. Kod projekta obrta „Libertas“ metodologija je detaljno razrađena, te se neki njeni dijelovi mogu vidjeti dalje u radu. Također struktura raščlambe rada je napravljena kod studentskog projekta, pa se može izvući zaključak da je trajanje projekta te način realizacije važna aktivnost u fazi inicijacije.

Očekivano trajanje projekta je 3 mjeseca. Proces nabave i ugradnje opreme u hotel pansion odvijati će se usporedno sa osmišljavanjem i izradom web stranice. Ovaj projekt

predstavlja novi oblik djelatnosti koji će se uklopiti sa dosadašnjim poslovanjem obzirom da je vođenjem caffe bara g. Marasović već stekao značajno ugostiteljsko iskustvo na ovom području. Također, usluge koje je do sada nudio kroz iznajmljivanje automobila turistima i izletnicima koji su boravili u Orebiću sada će moći koristiti gosti hotela pansiona "Mimbelli".

Dakle, prema idejnom projektu, u zakupljenoj staroj kapetanskoj kući /1906/ na središnjem trgu Mimbelli u Orebiću uredit će se i opremiti istoimeni hotel pansion koji će se prilagoditi turističkoj namjeni. Hotel pansion "Mimbelli" imat će pet konformnih i prikladno opremljenih i klimatiziranih smještajnih jedinica /soba/, svaka površine između 20 i 29 m2.

U prizemlju kuće uredit će se i opremiti zanimljiv restoran s bogatom ponudom autohtone dalmatinske gastronomije /riblja jela, školjke, tjestenine/, poznatih peljeških vina, meda, džemova, slastica i sl., ali i mesna gastronomija s drugih područja. Restoran će raspolagati s 20 mjesta u zatvorenom i 60 mjesta na otvorenom prostoru /terasi s verandom/. Hotel pansion "Mimbelli" bit će kategoriziran s tri zvjezdice prema hrvatskom Pravilniku o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata – skupina hoteli.

5.6. Održivost

Održivost daje odgovore na pitanja kako će se osigurati održivost predloženog projekta. U samoj fazi inicijacije s teorijskog aspekta se ne spominje održivost projekta budući da se projekt tek pokreće i ideja se izrađuje. U fazi inicijacije se radi analiza i evaluacija ograničenja projekta pa se na taj način može vidjeti hoće li projekt biti održiv ili ne. Tako se i kroz održivost projekta mogu analizirati rizici s kojima se projekt susreće što je i vidljivo na primjeru u radu.

Kod ova dva primjera projekta u fazi inicijacije dolazi do razlika u održivosti projekta. Vlasnici projekta kada ulažu vlastita sredstva, kao što je bio slučaj u primjeru renoviranja hotela „Laguna“, pažnju posvećuju rizicima i ograničenjima s kojima se mogu susresti prilikom realizacije projekta. Ako ti rizici i ograničenja nemaju veliki utjecaj na projekt ili ako se mogu minimalizirati, nastavlja se s realizacijom projekta bez obzira na njegovu kasniju održivost.

Kreditorima koji daju novčana sredstva održivost je vrlo bitna u slučajevima kada vlasnik projekta mora vratiti novac koji je dobio. Ako se pokaže da projekt nije održiv vrlo je vjerojatno da neće dobiti potrebna novčana sredstva. Iz tog razloga se puno pažnje posvećuje održivosti projekta kada se projekti prijavljuju na natječaje za financiranje. Dalje u radu se može vidjeti kako održivost projekta izgleda na primjeru obrta „Libertas“.

Kao što je već rečeno, na području Orebića je nedovoljna ponuda hotelskog smještaja kao najkvalitetnijeg oblika smještaja u odnosu na potražnju istog pa će zasigurno otvaranje manjeg,

dobro lociranog hotela sa restoranom kao što je hotel pansion "Mimbelli" osigurati održivost i konkurentnost na međunarodnom turističkom tržištu. Stvaranju prepoznatljivog imidža doprinijeti će izrada kvalitetne web stranice, dizajnirane na način da bude jednostavna i pregledna, a s druge strane da sadrži sve bitne informacije koje će zainteresirati potencijalne kupce za usluge koje se nude.

Rizici koji se mogu pojaviti prilikom provedbe projekta odnose se na rokove isporuke ili eventualna oštećenja prilikom transporta koji bi mogli produljiti provedbu projekta, međutim sva oprema i montaža nabavlja se od provjerenih i poznatih distributera kako bi se eventualni rizici smanjili na minimum. Dakle, pretpostavke za uspješnu provedbu projekta temelje se na činjenici da g. Marasović nabavlja opremu od već poznatog i provjerenog proizvođača. Stoga rokovi isporuke i kvaliteta opreme nije upitna što će omogućiti da se u kratkom vremenu oprema nabavi i stavi u pogon kako bi se postigao krajnji cilj – ponuda kvalitetne i prepoznatljive usluge smještaja i prehrane kroz restoran u mini pansionu koja će biti konkurentna na domaćem i inozemnom tržištu.

U radu se mogu vidjeti aktivnosti projekta koje su objašnjene u tablici 7.

Tablica 7. Aktivnosti projekta

Red.br.	Aktivnost	Vrijeme izvršenja aktivnosti	Očekivani rezultat	Očekivani učinak	Polazna vrijednost	Ciljana vrijednost / vremenski okvir
1.	***Ulaganje u unapređenje proizvodnje***	***0.-2. mjeseca trajanja projekta***	***Nabavljena oprema u upotrebi u procesu proizvodnje***	***Uvođenje usluge smještaja i restorana kao nove vrste djelatnosti u sklopu obrta,***	***Iznos ukupnog prihoda od prodaje za 2013. Godinu***	***Povećanje prihoda od prodaje usluga za 50%***
1.1.	*Nabava opreme*	*2. mjesec trajanja projekta*	*Nabavljena oprema je isporučena i stavljena u upotrebu*			
2.	***Marketinške aktivnosti***	**0.-3. *mjesec trajanja projekta***	***Razvijena nova marketinška komunikacija obrta***	***Rast prihoda od prodaje***	***Iznos ukupnog prihoda od prodaje za 2013. Godinu***	***Prihodi od prodaje povećani 50% u 2014. Godini***
2.1.	*Nabava usluge vanjskog stručnjaka za izradu web stranice*	3. mjesec trajanja projekta	*Dizajniran vizualni identitet*			

Izvor: Papirologija projekta obrta „Libertas“

5.7. Operativni kapacitet

Operativni kapacitet navodi podatke o prosječnom broju zaposlenih osoba. U sklopu faze inicijacije operativni kapacitet se podudara s definiranjem potrebnih ljudskih resursa, kao i s formiranjem projektnog tima. Potrebni ljudski resursi su zaposlenici koji će se zaposliti kada se krene u realizaciju projekta te sami zaposlenici koji će raditi u hotelu koji se otvori.

Kod projekta renoviranje hotela „Laguna“ potrebni ljudski resursi su definirani kroz timove koji su radili na projektu. Poznat je jedino broj članova projektnog tima. Kod ostalih timova koji su radili na projektu nije poznat broj, već su navedeni timovi prema aktivnostima koje se moraju obaviti prilikom renoviranja hotela. U ovom slučaju projektni tim čini vlasnik sa svojim zamjenikom koji su krenuli u pokretanje ovog projekta, te je poznat točan broj zaposlenih koji trenutno rade u obrtu „Libertas“, te je definiran broj ljudskih resursa koji se planiraju zaposliti kada se projekt pokrene i zaživi. Dalje u radu je detaljno opisan operativni kapacitet zbog potrebe da se opravdaju novčana sredstva za koja se projekt prijavljuje.

Dakle, u obrtu Libertas u posljednje tri godine je bilo zaposleno prosječno tri osobe i to 2 konobara sa završenom srednjom stručnom školom koji su radili u caffe baru. Sam vlasnik obrta vodi poslovanje, te za poslove iznajmljivanja automobila. Vlasnik obrta, g. Marasović, međutim, posjeduje dugogodišnje dvadesetogodišnje iskustvo u vođenju vlastitog obrta kroz koji je nudio razne usluge, a koje su jako dobro prihvaćene na području Orebića. Trenutno je u obrtu zaposleno još 3 osobe i to još jedan konobar, jedan turistički tehničar i zamjenik voditelja poslovanja te jedna osoba koja je zaposlena u rent-a-car-u. Otvaranjem hotel pansiona "Mimbelli" još 5 osoba i to: sobarica – čistačica, kuhar, pomoćni kuhar i dva konobara, dok će poslove upravljanja, prodaje i administracije voditi vlasnik i zamjenik voditelja.

Za samu provedbu ovog projekta tj. za upravljanje prezentiranim aktivnostima bit će zaduženi voditelj poslovanja – vlasnik obrta i zamjenik voditelja poslovanja oboje zaposleni na puno radno vrijeme od 8 sati dnevno. Dakle, ove osobe će biti zadužene za nabavku opreme i nadgledanje ispravnosti isporučene opreme kao i njene ugradnje te za provedbu marketinške aktivnosti gdje će, u suradnji sa izvođačima odabranim za izradu web stranice, sudjelovati na osmišljavanju njenog izgleda, a uspostavom web stranice biti će zaduženi za njeno ažuriranje.

5.8. Financijski plan

Financijskim planom se izrađuje proračun koji će biti potreban za realizaciju predloženog projekta. Financijski plan projekta je širi pojam od inicijalne procjene troškova koja se izvršava u fazi inicijacije. Kao što je inicijalna procjena troškova nužna stavka u fazi inicijacije projekta da

se vidi je li projekt isplativ, tako je financijski plan nužna stavka u papirologiji koja se prilaže natječaju za financiranje. Kod oba projekta su napravljeni troškovi koji se traže u fazi inicijacije. Kod projekta renoviranje hotela „Laguna“ je načinjena inicijalna procjena troškova što se moglo vidjeti u tablici 3. Troškovi projekta obrta „Libertas“ su također definirani u daljnjem tekstu te su prikazani u tablici 8.

Tablica 8. Proračun projekta

Tablica proračuna projektnog prijedloga						
	Troškovi	Jedinica	Broj jedinica	Jedinična cijena	Ukupno	Obrazloženje
1.	Oprema	kom			334.393,15 kn	
	Klima uređaj	kom	7	5.970,55 kn	41.793,85 kn	Prosječna cijena izračunata na osnovu 3 ponude
	Kuhinja	kom	1	154.669,35 kn	154.669,35 kn	Prosječna cijena izračunata na osnovu 3 ponude
	Mini bar	kom	5	1.140,00 kn	5.700,00 kn	Prosječna cijena izračunata na osnovu 3 ponude
	Stolovi	kom	26	1.000,79 kn	26.020,54 kn	Prosječna cijena izračunata na osnovu 3 ponude
	Stolice	kom	80	575,67 kn	46.053,60 kn	Prosječna cijena izračunata na osnovu 3 ponude
	Sobna vrata	kom	14	2.717,57 kn	38.045,98 kn	Prosječna cijena izračunata na osnovu 3 ponude
	Televizija + nosači	kom	8	1.892,41 kn	15.139,28 kn	Prosječna cijena izračunata na osnovu 3 ponude
	Printer	kom	1	919,79 kn	919,79 kn	Prosječna cijena izračunata na osnovu 3 ponude
	Skener	kom	1	1.563,67 kn	1.563,67 kn	Prosječna cijena izračunata na osnovu 3 ponude
	Računalo	kom	1	4.487,09 kn	4.487,09 kn	Prosječna cijena izračunata na osnovu 3 ponude
2.	Marketing				17.283,33 kn	
	Izrada web stranice		1	17.283,33 kn	17.283,33 kn	
A	Ukupno prihvatljivi troškovi projekta				352.063,17 kn	
B	Iznos tražene potpore				250.000,00 kn	
% od ukupno prihvatljivih troškova (B/A*100) = max.75%					71%	

Izvor: Papirologija projekta obrta „Libertas“

Troškovi predloženog projekta obuhvaćaju nabavku sljedeće opreme:

- kuhinja za restoran koji će se nalaziti u sklopu hotel pansiona "Mimbelli"
- vrata i njihova ugradnja
- klima uređaji radi klimatizacije prostorija u sklopu hotel pansiona
- mini bar za svaku sobu
- televizije i računala
- stolovi i stolice
- izrada web stranice

Izvor vlastitog sufinanciranja troškova provedbe projekta je kredit Hrvatske banke za obnovu i razvoj koji će se realizirati kako bi se zaokružio cjelokupni proces uređenja i opremanja hotela pansiona "Mimbelli". Na temelju analize dosadašnjih rezultata poslovanja i tržišnog položaja obrta "Libertas" u djelatnostima koje su niz godina aktivne, kao i kapaciteta, koncepcije i tržišnog potencijala nesumnjivo je da će doći do povećanja prihoda obrta što će omogućiti uredno vraćanje kredita kao izvora vlastitog učešća u predloženom projektu.

Kao što se moglo vidjeti kroz navedene primjere faza inicijacije s teorijskog aspekta ima dodirnih točki sa pisanjem prijedloga projekata za financiranje. Logično je da aktivnosti koje su navedene u teorijskim smjernicama nisu iste onima koje se nalaze u šprancama pisanja prijedloga projekta iz više razloga.

Glavni razlog može ležati u načinu financiranja projekata, sa teorijskog aspekta se većina projekata financira iz vlastitih sredstava ili putem kredita banaka, dok se kod projekata koji idu na natječaje za financiranje projekti financiranju iz bespovratnih sredstava EU ili drugih institucija ovisno na koje natječaje se projekti prijavljuju.

Drugi razlog je potrebna papirologija koju trebaju ispuniti vlasnici koji svoje projekte prijavljuju na natječaje. S teorijskog aspekta se piše studija izvodivosti, dok se za natječaje navodi sažetak projekta, opis projekta , metodologija i održivost projekta. Još jedan od razloga gdje je razlika vidljiva je projektni tim. S teorijskog aspekta u fazi inicijacije projektni tim ima glavnu ulogu pri realizaciji projekta od njegovog pokretanja do izvršenja, dok to nije slučaj kod projekata koji se prijavljuju za natječaje. Kod projekata koji idu na natječaje veliku ulogu igra vlasnik koji pokreće projekt. On je pokretač te ideje, te piše svu papirologiju koja je potrebna za financijska sredstva iz natječaja ili plati stručnjaku da popuni papirologiju.

6. Zaključak

Na kraju ovoga rada može se zaključiti da je faza inicijacije važna aktivnost svakog projekta, bilo da se radi o teorijskom aspektu pokretanja projekata koji se financiraju vlastitim sredstvima ili se prijavljuju na natječaje za financiranje. Može se reći da je faza inicijacije izraženija kod projekata koji je financiraju vlastitim sredstvima, te kod projekata koji su kompleksnije naravi. Dok je kod projekata koji se prijavljuju na natječaje faza inicijacije manje izražena.

Kroz rad se vidjelo da sa teorijskog gledišta faza inicijacije se sastoji od brojnih aktivnosti kao što su definiranje projektne ideje, formiranje projektnog tima te izrade studije izvodivosti. Svaka od navedenih aktivnosti je bitna za samo pokretanje projekta. Ovisno od veličine i kompleksnosti projekta pojedine aktivnosti se mogu izostaviti ili im se može posvetiti manje pažnje. Zapravo je pokretač projekta taj koji odlučuje kako će se projekt realizirati od samog početka do završetka projekta.

Kada se radi o velikim projektima koji traju duži vremenski period evidentno je da će biti formiran projektni tim koji će se baviti izvršenjem projekta kroz sve njegove faze uključujući i fazu inicijacije. Kod takvih projekata odgovornost za realizaciju projekta je podijeljena na više osoba koji su angažirani oko projekta. Sami način financiranje takvih projekta je također kompleksniji, te je u fazi inicijacije nužno napraviti inicijalnu procjenu troškova projekta. Kod takvih projekata faza inicijacije je bitna stavka koja odlučuje o daljnjem razvoju projekta, hoće li se nastaviti dalje s projektom ili ne.

Kod manjih projekata koji traju kraći vremenski period nije nužno da se formira projektni tim ako jedna osoba može izvršiti sve potrebne zadatke koje zahtjeva projekt. Manji projekti se mogu financirati iz vlastitih izvora ako vlasnik ima dovoljno sredstava za to. Naime, ako vlasnik nema dovoljno sredstava takvi projekti se obično financiraju iz natječaja na koje se projekti prijavljuju. Kod realizacije takvih projekata faza inicijacije ne dolazi pretjerano do izražaja jer je veća usredotočenost na to da se sredstva dobiju od investitora. Znači faza inicijacije se provodi, ali u drugačijem obliku nego kod većih i kompleksnijih projekata.

Kod projekata koji se prijavljuju na natječaje za financiranje faza inicijacije je uklopljena u papirologiju koja se treba priložiti investitoru. Svaki natječaj ima svoju šprancu popunjavanja i svoje uvjete koje vlasnik projekta mora zadovoljiti. Zbog svih tih uvjeta često se zaobilaze važne stavke faze inicijacije ako nisu tražene u natječaju.

Profil poduzeća nije usko povezan s fazom inicijacije projekta. Ma da, ako se žele privući stakeholderi projekta profil poduzeća bi im bio zanimljiv. Profil poduzeća služi investitorima koji će sudjelovati u financiranju projekta da vide financijsku i poslovnu stranu poduzeća koje se prijavljuje na natječaj za financiranje. Profil poduzeća bi bio zanimljiv bankama koje daju kredite vlasnicima projekta, te ga kao takvog ne bi bilo loše navesti u teorijskim smjernicama faze inicijacije.

Prema teorijskim smjernicama faze inicijacije relevantnost kao takva se ne spominje, te nije navedena ni u studentskom primjeru. Budući da relevantnost govori o strategiji poduzeća te ciljevima koje projekt treba ispuniti može se reći da spada u fazu inicijacije.

Opis projekta se može povezati s uspostavom projektne izjave. Projektna izjava, baš kao i opis projekta, daje informacije što će se projektom napraviti. Projektnom izjavom će se dobiti odgovori na pitanja hoće li projekt uspjeti i u kojem vremenu će se završiti, dok opis projekta daje veći broj informacija od projektne izjave, poput što će se točno raditi, tko će to raditi. U studentskom radu renoviranja hotela „Laguna“ projektna izjava kao takva nije napravljena, ali se kroz definiranje projekta došlo do podataka koji spadaju pod projektnu izjavu. U primjeru projekta koji ide na natječaj je opis projekta detaljno napravljen.

Kod projekta obrta „Libertas“ metodologija je detaljno razrađena, te se neki njeni dijelovi mogu vidjeti dalje u radu. Također struktura raščlambe rada je napravljena kod studentskog projekta, pa se može izvući zaključak da je trajanje projekta te način realizacije važna aktivnost u fazi inicijacije

Održivost daje odgovore na pitanja kako će se osigurati održivost predloženog projekta. U samoj fazi inicijacije s teorijskog aspekta se ne spominje održivost projekta budući da se projekt tek pokreće i ideja se izrađuje. U fazi inicijacije se radi analiza i evaluacija ograničenja projekta pa se na taj način može vidjeti hoće li projekt biti održiv ili ne.

Operativni kapacitet navodi podatke o prosječnom broju zaposlenih osoba. U sklopu faze inicijacije operativni kapacitet se podudara s definiranjem potrebnih ljudskih resursa, kao i s formiranjem projektnog tima. Kod projekta renoviranje hotela „Laguna“ poznat je jedino broj članova projektnog tima. Kod ostalih timova koji su radili na projektu nije poznat broj, već su navedeni timovi prema aktivnostima koje se moraju obaviti prilikom renoviranja hotela. U projektu obrta „Libertas“ projektni tim čini vlasnik sa svojim zamjenikom, te je uz to poznat točan broj zaposlenih koji trenutno rade u obrtu „Libertas“, te je definiran broj ljudskih resursa koji se planiraju zaposliti kada se projekt pokrene i zaživi.

Najvažnija razlika u fazi inicijacije kod financiranja vlastitim sredstvima i sa gledišta prijave projekta na natječaj je ta što natječaji za financiranje veliki naglasak stavljaju na održivost projekta i što bolju povezanost s drugim projektima. Održivost je bitna i s teorijskog gledišta faze inicijacije gdje je većina projekata financirana vlastitim sredstvima, ali ne toliko da utječe na realizaciju projekta, dok kod natječaja za financiranje većina projekata bude odbijena ako se ne pokaže održivost projekta.

Na kraju se može vidjeti da postoje velike razlike između faze inicijacije sa teorijskog aspekta i faze inicijacije kod projekata koji idu na natječaje. Razlog tome je što se manje pažnje posvećuje fazi inicijacije kod natječaja za financiranje. S teorijskog aspekta svaka faza životnog ciklusa je podjednako važna i zastupljena, a u praksi se pokretači projekta prilagođavaju određenim uvjetima ili ograničenjima, bilo da se radi o vlastitim uvjetima poslovanja, o uvjetima koje zahtjeva natječaj, o ograničenjima stručnosti i znanja o projektu koji pokreću.

Može se reći da u svakodnevnom poslovanju s projektima vlasnici projekata improviziranju ili žongliraju s onim što im se na tržištu nudi, te nisu informirani o važnosti faze inicijacije u samom pokretanju projekta.

Zaključak ovoga rada je da trenutna prijava na natječaje za financiranje nije u skladu s teorijskim smjernicama faze inicijacije. Razlog tomu je dijelom u neinformiranosti i neznanju pokretača projekta o fazi inicijacije, a dijelom u uvjetima koje zahtijevaju natječaji za financiranja projekata. Dok god su uvjeti financiranja određeni pravilima natječaja neće doći do usklađenosti teorijskih smjernica faze inicijacije i faze inicijacije za prijavu na natječaje za financiranje.

Literatura

Knjiga:

1. Buble, M., Projektni menadžment, Minerva – Visoka poslovna škola, Dugopolje, 2010.
2. Cetinski, V., Perić, M., Projektni menadžment, sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Fintrade & Tours d.o.o., Rijeka, 2006.
3. Despotović, M., Od ideje do projekta, Centar za civilne inicijative, Zagreb, 2013.
4. Gojšić, J., Horvatinčić, K., Jugo, G., Marjanović, N., Upravljanje projektima, Incremedia, Zagreb, 2008.
5. Majstorović, V., Projektni menadžment, Sveučilište u Mostaru, Grafotisak d.o.o. Grude, Mostar, 2010
6. Matić, I., Planiranje projekata, skripta, Ekonomski fakultet Split, 2011.
7. Metodologija za izradu projektnih prijedloga, Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, studeni 2011.
8. Omazić, M., A., Projektni menadžmernt, skripta, Ekonomski fakultet Zagreb, 2011.
9. Omazić, M.A., Baljkas, S., Projektni menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
10. Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (vodič kroz PMBOK) – IV. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2011.

Internet:

1. www.minpo.hr., Prijavni obrazac AMPO/13, Ministarstvo poduzetništva i obrta, 03.06.2016.

2. www.hotellaguna-adriatiq.com/hr/hotel-laguna, Internet stranica hotela Laguna,

Projekti:

Projektni rad – renoviranje hotela „Laguna“, Ekonomski fakultet Split, 2012.

Projektni rad – prijava obrta „Libertas“ na natječaj za financiranje

Popis tablica

1. Tablica 1. Sadržajni dio projektnog prijedloga
2. Tablica 2. Ishodi projekta
3. Tablica 3. Budžet projekta
4. Tablica 4. Stakeholder analiza
5. Tablica 5. Evaluacija ograničenja
6. Tablica 6. Struktura zaposlenih
7. Tablica 7. Aktivnosti projekta
8. Tablica 8. Proračun projekta

Sažetak

Svrha ovog rada odnosi se na spoznaju važnosti o fazi inicijacije prilikom upravljanja projektom, bilo da se projekt financira vlastitim sredstvima ili da se prijavljuje na natječaj za financiranje. Faza inicijacije važna aktivnost svakog projekta, bilo da se radi o pokretanju projekata sa teorijskog aspekta koji se financiraju vlastitim sredstvima ili se prijavljuju na natječaje za financiranje. Može se reći da je faza inicijacije kod projekata koji se prijavljuju na natječaje manje izražena nego što je slučaj sa teorijskog aspekta faze inicijacije. Kroz rad se vidjelo da sa teorijskog gledišta faza inicijacije se sastoji od brojnih aktivnosti kao što su definiranje projektne ideje, formiranje projektnog tima te izrade studije izvodivosti. Na kraju se može vidjeti da postoje velike razlike između faze inicijacije sa teorijskog aspekta i faze inicijacije kod projekata koji idu na natječaje. Razlog tome je što se manje pažnje posvećuje fazi inicijacije kod natječaja za financiranje. Trenutna prijava na natječaje za financiranje nije u skladu s teorijskim smjernicama faze inicijacije.

Summary

The purpose of this study refers to the importance of the knowledge of the phase of initiation when the project management managing a project, whether the project is financed by its own funds or it is financed by competition for financing. Phase of initiation is important activity of each project, whether it's about starting projects from the theoretical aspect financed their own resources or it is financed by competition for financing. It can be said that the initiation phase with projects which is financed by competition for financing is less pronounced than is the case with the theoretical aspects of the initiation phase. Through the study we have seen that from a theoretical point of view initiation phase consists of a number of activities such as defining the project idea, the formation of the project team and the preparation of a feasibility study. In the end, it can be seen that there are significant differences between the initiating phase of the theoretical aspects and phase of initiation in projects which is financed by competition for financing. The reason is that, the less attention is paid to the phase of initiation at the competition for financing. The current application process for competition for financing is not consistent with the theoretical guidelines phase of initiation.