

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**POMORSKI FAKULTET U RIJECI**

**ANJA ŠTEFAN**

**ZNAČAJ PROJEKATA S POSREDNIM EKONOMSKIM  
UČINCIMA U RASTU I RAZVOJU PODUZEĆA**

**DIPLOMSKI RAD**

Rijeka, 2014.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**POMORSKI FAKULTET U RIJECI**

**ZNAČAJ PROJEKATA S POSREDNIM EKONOMSKIM  
UČINCIMA U RASTU I RAZVOJU PODUZEĆA**  
**IMPORTANCE OF PROJECTS WITH DIRECT ECONOMIC  
IMPACTS ON GROWTH AND DEVELOPMENT OF  
COMPANIES**  
**DIPLOMSKI RAD**

Kolegij: Upravljanje projektima

Mentor: Izv. prof. Ante Bistričić

---

Student/studentica: Anja Štefan

Studijski smjer: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0112028585

Rijeka, rujan 2014.

Student/studentica: Anja Štefan

Studijski program: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0112028585

## **IZJAVA**

Kojom izjavljujem da sam diplomski rad s naslovom "Značaj projekata s posrednim ekonomskim učincima u rastu i razvoju poduzeća" izradila samostalno pod mentorstvom prof. dr. sc. Ante Bistričića.

U radu sam primijenila metodologiju znanstvenoistraživačkog rada i koristila literaturu koja je navedena na kraju diplomskog rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući navela u diplomskom radu na uobičajen, standardan način citirala sam i povezala s fusnotama i korištenim bibliografskim jedinicama. Rad je pisan u duhu hrvatskoga jezika.

Suglasna sam s objavom diplomskog rada na službenim stranicama.

Studentica

---

Anja Štefan

## SAŽETAK

Investicijski projekti, kao ključni alati za ostvarenje ciljeva dugoročnih strateških planova, danas predstavljaju dio svakodnevice gotovo svih područja djelovanja. Za uspješnu implementaciju istih, veoma je važno unaprijed definirati vrstu te kontrolirati izvođenje projektnih aktivnosti, kao i ostvarenje željenih rezultata prema pojedinim fazama životnog ciklusa.

Svaka investicija zahtjeva unaprijed osiguranu razinu financijskih sredstava, zbog čega je veoma važno pravovremeno procijeniti rentabilnost planiranog ulaganja. Usmjerenost poduzeća na postizanje isključivo direktnih ekonomskih učinaka, odnosno neposredno stvaranje dobiti može djelovati kao "kočnica" održivosti te daljnjeg razvoja. Iz tog razloga nameće se potreba za uvođenjem tzv. "projekata razvoja", kojima se omogućuju posredni, dugoročni pozitivni ekonomski učinci od iznimnog značaja za opstanak i rast te razvoj konkurentnosti poduzeća. Važnost istih prikazati će se kroz konkretan primjer razvojnog projekta "Europske destinacije jedrenja na dasci".

Ključne riječi: investicijski projekt, životni ciklus projekta, vrste projekata, projektni učinak, posredni ekonomski učinak

## SUMMARY

Nowadays, investment projects as key tools for achieving goals of long-term strategic plans represent a part of everyday life in almost all areas of activities. For successful implementation of the same, it is very important to predefine and control the realization of project activities and planned results according to different stages of their life-cycle.

Every investment demands pre-ensured amount of financial funds, so it is necessary to timely estimate the profitability of such investment, i.e. possibility of achieving economic or any other effects. The focus of the company to achieve only direct economic effects, i.e. direct profit-making, sometimes may result as a "brake" for sustainability and

further development. Hence, it is necessary to introduce the so-called "development projects", that result in an indirect, long-term, positive economic effects of high importance for the sustainability and growth, as well as development of competitiveness. The importance of the same is shown through the concrete example of a development project "European Windsurf Destinations"

Key words: investment project, project's life-cycle, types of projects, project effect, indirect economic effect

# SADRŽAJ

SAŽETAK .....	I
SUMMARY .....	I
SADRŽAJ.....	III
1. UVOD .....	1
1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKTI ISTRAŽIVANJA .....	1
1.2. RADNA HIPOTEZA .....	1
1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA .....	2
1.4. ZNANSTVENE METODE .....	2
1.5. STRUKTURA RADA.....	2
2. PROJEKT .....	4
2.1 INVESTICIJSKI PROJEKT .....	9
2.2 ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA .....	10
2.3 PROJEKT U STRUKTURI NAMJENSKIH I OBJEKTNIH CILJEVA .....	13
3. VRSTE PROJEKATA .....	16
3.1 TEMELJNA RAZLIKA IZMEĐU DETERMINISTIČKIH I STOHAISTIČKIH PROJEKATA .....	17
3.2 PRIMARNI UNUTARNJI TE PRIMARNI VANJSKI PROJEKTI .....	20
3.3 JEDNOKRATNI POJEKTI U ODNOSU NA MULTIPROJEKTNE PROCESE	20
3.4 KLASIFIKACIJA PROJEKATA PREMA VELIČINI .....	23
3.5 PROGRAMI PROJEKATA .....	26
3.6 PROJEKTI S OBZIROM NA MOGUĆNOST POVRATA ULOŽENIH SREDSTAVA .....	27
3.6.1 Projekti s neposrednim ekonomskim učincima.....	29
3.6.2 Projekti s posrednim ekonomskim učincima .....	33
3.6.3 Projekti s drugim strateškim ili drukčije postavljenim učincima. ....	36

4.	ZNAČAJ PROJEKATA S POSREDNIM EKONOMSKIM UČINCIMA U RASTU I RAZVOJU PODUZEĆA .....	38
4.1	KLJUČNE ZNAČAJKE PROJEKTA S POSREDNIM EKONOMSKIM UČINCIMA NA PRIMJERU PROJEKTA "EUROPSKE DESTINACIJE JEDRENJA NA DASCİ" .....	42
4.1.1	Problematika projekta "Europske destinacije jedrenja na dasci" .....	43
4.1.2	Struktura ciljeva projekta "Europske destinacije jedrenja na dasci" .....	46
4.1.3	Struktura aktivnosti projekta " Europske destinacije jedrenja na dasci" .....	47
4.1.4	Posredni ekonomski učinci projekta "Europske destinacije jedrenja na dasci" .....	55
5.	ZAKLJUČAK .....	59
	LITERATURA .....	61
	KAZALO KRATICA .....	63
	POPIS TABELA .....	64
	POPIS SHEMA .....	64
	POPIS SLIKA .....	64
	POPIS DIJAGRAMA.....	64

# **1. UVOD**

## **1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKTI ISTRAŽIVANJA**

Na temelju relevantnih činjenica problematike istraživanja, definiran je osnovni problem istraživanja diplomskog rada: Projektni investitori nerijetko zanemaruju posredne učinke projekata, naročito one koji ne počivaju na ekonomskoj osnovi. Naime, većina investitora prilikom ulaganja novčanih sredstava, eksploatacijom projektom ostvarenih rezultata, očekuje direktan povrat, a zatim i ostvarenje neposrednih ekonomskih dobiti. S druge strane, tzv. "razvojnim" projektima te njihovim posrednim ekonomskim učincima ne pridaje se dovoljan značaj, što rezultira štetnim posljedicama za daljnji razvoj određenih gospodarskih ili drugih područja djelovanja istog.

Na temelju tako definirane problematike, definiran je predmet istraživanja diplomskog rada: definirati pojam projekta, obrazložiti strukturu projektnih ciljeva te moguće vrste projekata kojima će se isti ostvariti, definirati vrste i značaj projektnih učinaka, njihov vijek trajanja i mjerljivost te ocijeniti važnost ulaganja u razvojne projekte, odnosno ocijeniti utjecaj posrednih ekonomskih učinaka projekta na razvoj poduzeća, ali i društveno – ekonomski razvitak u cjelini.

Definirana problematika te predmet istraživanja upućuju na glavni objekt istraživanja diplomskog rada: Projekt s posrednim ekonomskim učinkom sa stanovišta investitora.

## **1.2. RADNA HIPOTEZA**

U skladu s prethodno definiranim značajkama problema, predmeta te objekta istraživanja diplomskog rada, moguće je predložiti radnu hipotezu: Investicijska ulaganja u razvojne projekte s posrednim ekonomskim učincima temelj su za jačanje materijalne osnovice poduzeća ili društva u cjelini, kao preduvjeta za razvoj ostalih elemenata istih.



### **1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Svrha te ciljevi istraživanja diplomskog rada jest prikazati važnost projektnog pristupa kao alata za realizaciju dugoročnih strateških ciljeva. Radom će se definirati mogući učinci investicijskih ulaganja te kriteriji za ocjenu istih. Istaknuti će se razlika između neposrednih tržišnih te posrednih društveno – ekonomskih učinaka. Kao glavni cilj istraživanja postavlja se dokazivanje nedvojbenog značaja investicijskih ulaganja u projekte s posrednim ekonomskim učincima, odnosno važnost takvih ulaganja za jačanje materijalne osnove poduzeća ili društva u cjelini, kao preduvjeta za razvoj ostalih elemenata istih.

Radom će se nastojati odgovoriti na pitanja:

- Što je potrebno za uspješno ostvarenje strateških i projektnih ciljeva?;
- Zašto je u poslovanju važan projektni pristup?;
- U čemu se ogleda značaj posrednih ekonomskih učinaka?;
- Zašto je važno ulagati u projekte razvoja?;
- Da li su projekti razvoja nužni preduvjet za izvođenje projekata rasta?

### **1.4. ZNANSTVENE METODE**

Za potrebe istraživanja, razrade te prikaza istraživanjem dobivenih rezultata upotrijebljene su sljedeće znanstvene metode: metoda deskripcije, komparativna metoda, metode analize i sinteze, metoda klasifikacije, metoda dokazivanja, metoda kompilacije, induktivna metoda te tzv. "Delfi metoda" – metoda za prognoziranje.

### **1.5. STRUKTURA RADA**

Struktura diplomskog rada sastoji se od nekoliko međusobno povezanih cjelina. Uvodnim dijelom rada predstavlja se glavna problematika, predmet i objekti rada, na temelju kojih se definira radna hipoteza, ciljevi te svrha istraživanja, kao i pritom korištene znanstvene metode. Dan je i prikaz temeljnih strukturnih dijelova diplomskog rada.

Drugim dijelom rada se s ciljem lakšeg razumijevanja problematike, teorijski definira, analizira i sistematizira opći pojam "projekt". Prikazana su temeljna obilježja te osnovne strukture životnog ciklusa istog.

Treći dio rada sustavno prikazuje klasificira i vrši komparaciju temeljnih vrsta projekata s naglaskom na moguće vrste projektnih učinaka istih.

U četvrtom dijelu rada pod nazivom "Značaj projekata s posrednim ekonomskim učincima u rastu i razvoju poduzeća", provedeno je istraživanje na konkretnom primjeru projekta "Europske destinacije jedrenja na dasci", gdje se kroz analizu projektnih aktivnosti te ostvarenih učinka, ukazuje na značaj tzv. "razvojnih" projekata s posrednim ekonomskim učincima za održivi razvoj poduzeća, ali i društveno – ekonomski razvoj društva u cjelini.

Zaključnim dijelom rada dan je osvrt te sinteza prethodno dobivenih rezultata istraživanja kao dokaz radne hipoteze postavljene u uvodnom dijelu rada.

## 2. PROJEKT

Sami izraz projekt potječe od latinske riječi *projectum*, izvedenice riječi *projicere* značenja "baciti nešto naprijed". Prefiks *pro* označava akciju kojoj nešto prethodi, a *jacere* označuje "baciti", što dovodi do tumačenja značenja riječi projekt kao "nešto što prethodi bilo čemu drugom načinjenom".<sup>1</sup>

Međutim, pojam projekt kao značajan te veoma kompleksan pojam, veoma je teško uokviriti u jedinstvenu opće prihvaćenu definiciju. Ovisno o shvaćanju, isti može imati različita značenja te podrazumijevati različite sadržaje. Stoga ne čudi činjenica da stručnjaci iz područja projektnog menadžmenta na različite načine definiraju ovaj multidimenzionalni pojam.

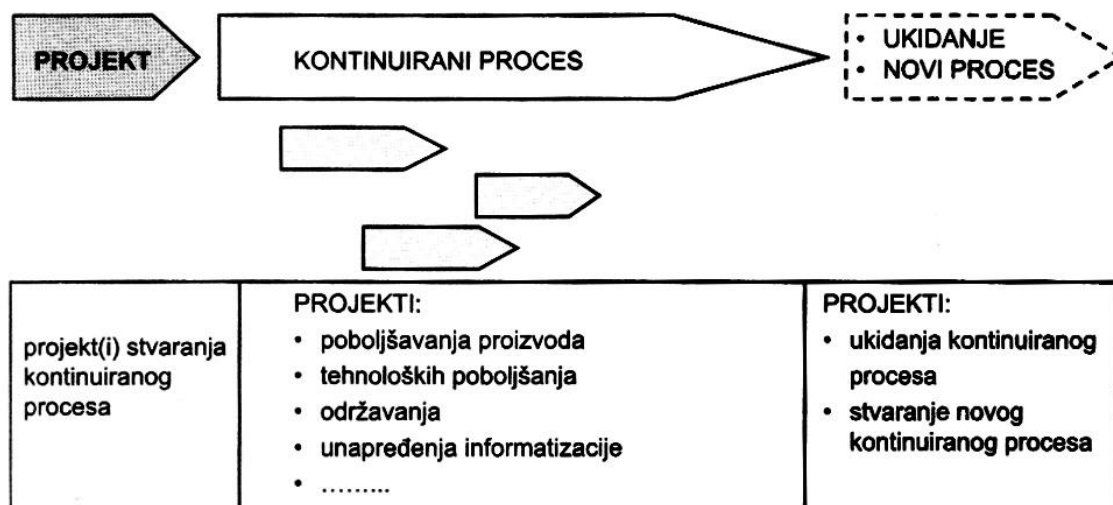
Prije svega, potrebno je naglasiti temeljnu razliku između organizacijskih pojmova projekt, program te proces.

Za razliku od projekta koji je jedinstven i privremeni pothvat, pojam **proces** označava skup redovnih djelatnosti poduzeća s kojima se odvija svakodnevna, kontinuirana transformacija inputa u željene outpute. Takvim procesom nisu jasno definirani ciljevi niti vremenski rokovi, kao što je to slučaj kod projekata. Procesi se izvode neodređeno vrijeme s ciljem osiguranja novih količina već prethodno proizvedenih proizvoda ili usluga. Stoga se temeljna razlika između istih očituje u jedinstvenoj i privremenoj prirodi projekata.

S druge strane, **programom** se, kao planiranim i organiziranim procesom, najčešće označava skup nekoliko međusobno povezanih projekata rasta i razvoja kojima se ostvaruje zajednički cilj, odnosno dugoročna strategija poduzeća. Cilj svakog programa, ostvaruje se kroz rezultate međuzavisnih projekata unutar istog (shema 1.).

---

<sup>1</sup> Bakljaš S., Omazić M.A., : "Projektni menadžment", Sinergija, Zagreb, 2005., p. 31.



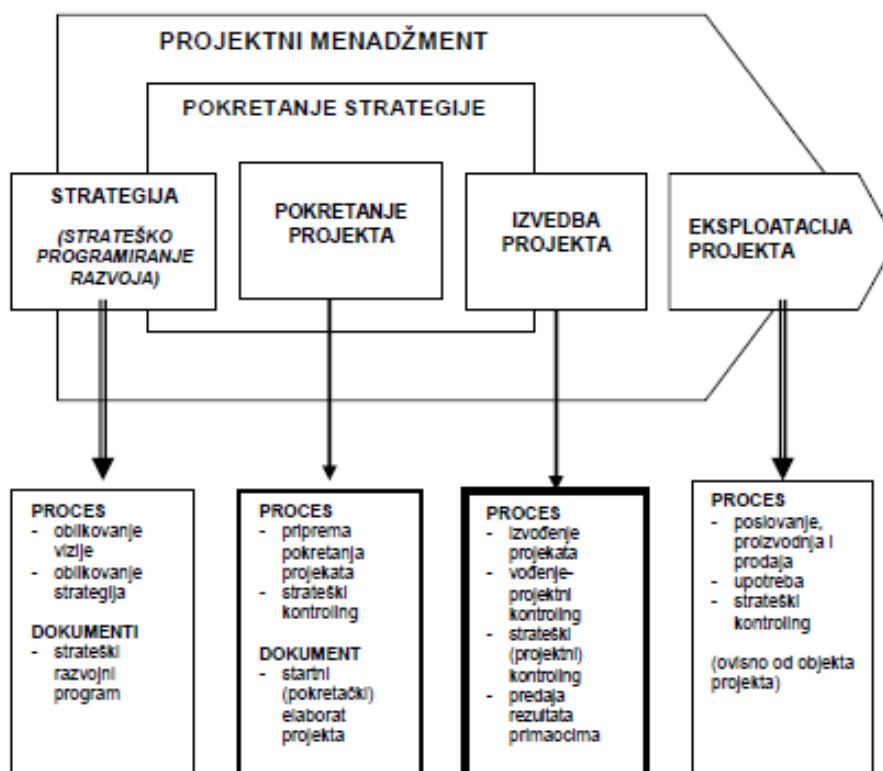
### Shema 1. Povezanost projekata s kontinuiranim procesima

Izvor: Hauc, A. : "Projektni menadžment i projektno poslovanje", M.E.P Consult Zagreb, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić, 2007., p. 19.

Dakle, projekti predstavljaju rezultat procesa definiranja strategije poduzeća. Može se govoriti o povezivanju strateškog te projektnog menadžmenta u jedinstven, dinamičan proces koji ima sljedeće faze<sup>2</sup> (shema 2.):

1. Strateško programiranje razvoja,
2. Priprema pokretanja projekta,
3. Izvođenje projekata,
4. Eksploatacija.

<sup>2</sup> Hauc A., Kovač I., Semolič B.; "Projektno organiziran strateški menadžment", Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Projekt Management Institut, 1993., p. 152-156.



**Shema 2. Proces pokretanja strategija**

Izvor: A. Bistričić: "Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektnom pristupu", *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 12, No. 1, 2006., p.109.

Pojedini autori projekt definiraju kao jednokratni, vremenski i ciljno usmjereni proces ili namjeru, dok drugi prvenstveno ističu njegovu ulogu, odnosno namjenu. U nastavku rada navedeno je nekoliko najznačajnijih međunarodnih, stručnih te dogovornih interpretacija pojedinih svjetskih autora i izdavača.

Prema vodećoj svjetskoj organizaciji za standardizaciju primjene projektnog menadžmenta, Američkom institutu za projektni menadžment (eng. Project Management Institute – PMI), prilikom definiranja projekata kao privremenih i jedinstvenih procesa, ističe se razlika istih u odnosu na tzv. operativu, kojom se označava kontinuirani, neprekidni i ponavljajući proces. Prema tome, projekt je definiran kao privremena težnja za stvaranjem jedinstvenog proizvoda ili usluge, s jasno definiranim razdobljem trajanja, odnosno početkom te završetkom istoga, a čija se jedinstvenost proizvoda i usluga očituje

u značajkama u odnosu na druge proizvode te usluge koje proizlaze iz operativnog poslovanja poduzeća.<sup>3</sup>

Valja navesti i definiciju Engleske vladine agencije (eng. Central Computers & Telecommunications agency – CCTA), gdje se projekt definira kao "okolina menadžmenta koja je kreirana s ciljem isporuke jednog ili više poslovnih proizvoda u skladu s jedinstvenim poslovnim slučajem", odnosno kao "privremena organizacija koja je neophodna ne bi li se proizveo jedinstveni i unaprijed definirani proizvod ili usluga u unaprijed definiranom vremenu te uz unaprijed definirane izvore".<sup>4</sup>

Istaknuti autori D. Boddy te D.A. Buchanan, projekte definiraju kao jedinstvene pothvate, odnosno zadatke s definiranim početkom i krajem, a koje prema takvim, unaprijed postavljenim ciljevima vode ljudski resursi. Oni također u svoje definicije uključuju i parametre troškova, kvalitete i rasporeda. Navedenom definicijom projekt se shvaća ponajprije kao zadatak.

Suprotno tome, autor Graham projekt definira kao skup ljudskih te ostalih resursa, okupljenih i usmjerenih ka specifičnom objektu, s fiksno definiranim proračunom i vremenskim rokovima.<sup>5</sup>

Za razliku od prethodnih autora, H. Maylor isključuje vremensku dimenziju te projekt definira kao neponavljajuću aktivnost s posebnim financijskim resursima, usmjerenu ka ostvarenju specifičnog mjerljivog rezultata i promjena u poduzeću.<sup>6</sup>

Nadalje, prema autorima D. Bakljaš te M.A. Omazić, projekt je definiran kao "privremena i planirana transformacija organizacijskog znanja poduzeća s ciljem kreiranja jedinstvenog proizvoda ili usluge optimalne kvalitete, koji su u skladu s prethodno definiranim strateškim ciljevima organizacije". Isti također naglašavaju da svaki projekt pripada jedinstvenom poslovnom kontekstu, u kojem djeluje zasebno ili kao dio programa, poslovne strategije ili procesno-poslovnog plana.<sup>7</sup>

Autori A. Bistričić, A. Jugović te J. Perušić, slažu se s tumačenjem projekta kao vremenski definiranog poslovnog pothvata s jasno definiranim specifičnim ciljevima, vremenskim rokovima, ograničenim troškovima te kriterijima kvalitete izvedbe. Isti ističu

---

<sup>3</sup> Ibidem, p. 31.

<sup>4</sup> Managing successful projects with PRINCE 2, Central computers & telecommunications agency – CCTA, London, 1999., p.22.

<sup>5</sup> Bakljaš S., Omazić M.A., op.cit., p. 31.

<sup>6</sup> Maylor, H.: Project Management, 2nd ed., FT-Prentice Hall, Harlow etc., 1999., str.5.

<sup>7</sup> Bakljaš S., Omazić M.A. op.cit., p. 32.

da je za postizanje projektnih ciljeva potrebna specifična projektna organizacija, a kao glavne karakteristike projekata navode: jednokratnost, kompleksnost sadržaja, interdisciplinarnost te rizičnost.<sup>8</sup>

Na temelju prethodno navedenih tumačenja, moguće je uočiti zajedničke, od strane stručnjaka opće prihvaćene karakteristike projekata:

- Projekt je privremeni pothvat ili zadatak s jasno definiranim početkom i krajem,
- Projektom se stvara jedinstven, novi proizvod ili usluga,
- Projekt je jednokratni proces, s definiranom namjenom i ciljevima,
- Projekt je usmjeren ka prethodno definiranom cilju,
- Projekt ima vlastiti, nezavisni projektni financijski budžet,
- Projekt ima svoj jedinstveni životni ciklus, sastavljen od faza, odnosno pojedinih aktivnosti projekta,
- Projekt je svojevrsna prezentacija vještina i sposobnosti menadžera i investitora,
- Projekt je usmjeren ka kvaliteti,
- Projekt je kompleksan proces koji ima svoju strukturu,
- Projektom se postižu budući, željeni ciljevi, odnosno promijenjeno stanje u odnosu na postojeće,
- Pravna i organizacijska pripadnost projekta.

Privremenost projekta određena je definiranjem početka i završetka istog. Završetak može značiti ispunjenje svih željenih ciljeva, ali i primjerice odustajanje od postizanja istih, u slučaju da više ne postoji potreba ili postaje jasno da takvo ostvarenje nije moguće. Valja istaknuti da privremenost projekta ne znači ujedno i kratkotrajnost istoga. Naime, pojedini projekti mogu se izvoditi u trajanju i od nekoliko godina. Također, privremenost projekta ne odnosi ni na projektne rezultate, koji često imaju neograničeno trajanje i učinak.

Jedinstvenu prirodu projekata, čak i ako projektni rezultati pripadaju veoma širokom spektru primjene, također treba istaknuti kao važno obilježje. Projektom se stvara nešto

---

<sup>8</sup> A. Bistričić, A. Jugović, J. Perušić: "Investment projects with direct economic effects from the investor's – shipping company – point of view", Pomorstvo, god. 22, br. 2 (2008), p. 211.

što prema svojim obilježjima nikada do sada još nije postojalo, odnosno čije se karakteristike i obilježja razlikuju od drugih dobara ili usluga. Takva jedinstvenost danas se smatra najvažnijom karikom konkurentske prednosti.

## 2.1 INVESTICIJSKI PROJEKT

Temeljno značenje pojma investicija može se definirati kao svako ulaganje čije će se koristi ostvariti tek u budućem razdoblju, odnosno kao "žrtva" koja se poduzima u sadašnjosti, s ciljem ostvarenja koristi u budućnosti.<sup>9</sup>

Valja istaknuti i opće poznatu te prihvaćenu činjenicu da se bez investicija ne može ostvariti društveno – ekonomski razvitak. Naime, takav razvitak uvjetovan je novim znanstveno – tehnološkim rješenjima te proizvodnim komponentama koje moraju biti učinkovitije od trenutno postojećih. Stoga se proces planiranja investicija može se shvatiti kao kreativna optimizacija upotrebe postojećih resursa.<sup>10</sup>

Za izvedbu svakog projekta, bez obzira na njegove karakteristike i vrstu, potrebno je uložiti određenu količinu ljudskih, financijskih i materijalnih resursa. Pravovremeno ulaganje takvih resursa predstavlja temeljni preduvjet za početak realizacije istih. Takvi projekti se nazivaju **investicijskim projektima**, a definiraju se kao skup međusobno povezanih aktivnosti kojima se planira ostvarenje razvojnih ciljeva poduzeća, a za koje je potrebno osigurati određenu količinu kapitala.

Valja napomenuti da prethodna definicija vrijedi samo ukoliko se promatra sa stanovišta investitora, ali ne i projektnih izvođača.

Potrebno je istaknuti razliku između investicijskih i tekućih izdataka poduzeća, koja se ogleda u vremenskom razdoblju kao razlici između nastanka troškova i ostvarenja planiranih učinaka. Za investiciju je karakteristično da se željeni učinci ostvaruju tek nakon određenog vremenskog razdoblja.

U skladu s prethodno navedenim, definiraju se temeljne karakteristike investicija:<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Bendeković J., Brković D., Simić V., Teodorović I.: "Investicioni projekti", Centar za informacije i publicitet, Zagreb, 1977., p. 37.

<sup>10</sup> Bendeković J. i koautori: "Priprema i ocjena investicijskih projekata", FIOP 1974. o.o.o., Zagreb, 2007., p.86.

<sup>11</sup> Bendeković J., Brković D., Simić V., Teodorović I. Op.citat. p.38.



- vijek trajanja,
- zahtijeva velike napore i troškove,
- neizvjesnost, odnosno rizik kao nemogućnost preciznog predviđanja učinaka,
- međuovisnost investicijskih rezultata, tzv. "vezanih proizvoda",
- rentabilnost investicije ovisi o optimalnosti provođenja eksploatacije, odnosno načinu upotrebe uložениh sredstava.

Investicijski projekti mogu se razlikovati s obzirom na objekt ulaganja. Tako se kao primjeri investicijskih projekata mogu se navesti izgradnja prometnica, izgradnja ili rekonstrukcija hotela, brodova, programi izobrazbe stručnih kadrova, ulaganja u istraživačke radove i sl. Više o mogućim vrstama projekata biti će riječi u nastavku rada.

Također, ulaganjem investicijskih sredstava, očekuje se ostvarenje predviđenih učinaka. Takvi učinci moraju biti rentabilni, a mogu biti ekonomske, ali i druge prirode. Stoga se investicijski projekti mogu razlikovati i prema mogućnosti povratka uložениh sredstava, odnosno vrsti učinka, o kojima će se detaljnije govoriti u nastavku rada.

## **2.2 ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA**

Svaki projekt predstavlja vremenski ograničen pothvat te bez obzira na svoje specifičnosti prolazi kroz različite faze koje zajedno čine životni ciklus projekta. Iako ne postoji opće prihvaćena klasifikacija istih, mogu se definirati glavne faze životnog ciklusa sa stajališta investitora:<sup>12</sup>:

- Faza pripreme
- Faza izvedbe,
- Faza eksploatacije.

Navedene faze životnog ciklusa međusobno utječu jedna na drugu, što se ogleda u činjenici da rezultat prethodne faze gotovo uvijek predstavlja temelj za ostvarenje faze koja slijedi, a time i učinkovitost cijelog projekta.

---

<sup>12</sup> Bistričić A.: "Poduzetništvo", Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2007. p. 122.

**Faza pripreme** obuhvaća aktivnosti oblikovanja početne strategije i vizije projekata, na temelju koje se zatim definiraju najvažniji ciljevi, izrađuje projektni plan, struktura troškova i koristi te planiraju potrebni resursi i financiranje. Zaključno, ova faza odgovara na pitanja:

- Što će se projektom ostvariti?;
- Zbog čega je to potrebno?;
- Na koji način će se isto ostvariti?;
- Koji su glavni sudionici projekta te njihove uloge?;
- Izvori financiranja projekta?;
- Vremensko trajanje životnog ciklusa projekta?;
- Procjena potrebnih resursa?

Zatim slijedi **faza izvedbe projekta**, kojom su obuhvaćene aktivnosti definiranja projektnog tima, organizacijske aktivnosti, nadzorne i kontrolne aktivnosti, aktivnosti rješavanja potencijalnih te nastalih konflikata i projektnih rizika, donošenje odluka, ugovaranje, aktivnosti izvedbe te predaja projekata. U ovoj fazi ostvaruju se svi planirani objektni ciljevi, odnosno objektni rezultati projekta. Odgovara se na pitanja vezana uz:

- Način upravljanja projektom,
- Provođenje projektne kontrole,
- Ostvarenje vremenskih rokova te projektnih troškova.

Treća faza jest **faza eksploatacije** prethodno navedenih objektnih rezultata, kada se izvođenjem planiranih namjenskih aktivnosti omogućuje postizanje svih namjenskih ciljeva projekta, a zatim i ostvarenje konačnog namjenskog cilja. Ovisno o planiranim učincima projekta, u ovoj fazi može se, ali i ne mora očekivati povrat uloženi sredstava te daljnje stvaranje prihoda i dobiti. Više o povratu uloženi sredstava, odnosno mogućim ekonomskim učincima projekta sa stajališta investitora, biti će riječi u nastavku rada.

Svaka faza eksploatacije ima određenu točku kulminacije, nakon koje se očekuje njezin pad, odnosno smanjenje, a zatim i prestanak ostvarivanja željenih učinaka. Zbog toga se postavlja pitanje vremenskog trajanja, odnosno trenutka kada je eksploataciju potrebno prekinuti ili pak osigurati novi projektni ciklus.

Završetkom eksploatacije provodi se evaluacija te procjena implementiranih projektnih aktivnosti, analiza projektnih rezultata, odnosno učinkovitosti projekta, te upotreba istih za potrebe budućeg razvoja. Odgovara se na pitanja vezana uz:

- Uspješnost ostvarenja projektnih rezultata, odnosno objektivnih te namjenskih ciljeva projekta,
- Analizu projektnog menadžmenta, odnosno ostvarenja planiranih rokova i troškova,
- Analizu stručnog menadžmenta, odnosno ostvarenja ciljeva kvalitete,
- Zadovoljstvo svih korisnika te naručitelja projekta, odnosno projektnog investitora.

Valja naglasiti da unutar prethodno navedenih faza postoji znatna razlika u količini projektnih aktivnosti koja varira kroz vrijeme, a koja je najviša je u fazi implementacije projekta, a najniža u završnoj fazi istoga.

Također, postoje znatne razlike u količini potrebnih financijskih troškova ovisno o pojedinoj fazi. Isti se eksponencijalno povećavaju u fazi izvedbe, što je ujedno i logično te razmjerno s količinom aktivnosti projekta. Najveći dio troškova, čak 90%, ostvaruje se u fazi izvođenja projekta. Nadalje, u fazi eksploatacije objektivnih rezultata može se, ali i ne mora ostvariti povrat uloženi sredstava te ostvarenje dobiti. Prethodno ovisi o planiranim učincima projekta, o kojima će više riječi biti u nastavku rada.

Međutim, valja istaknuti da unatoč tome što je većina projektnih troškova i projektnih aktivnosti koncentrirana u fazi implementacije projekta, početna faza te faza eksploatacije, bez obzira na kompleksnost te dužinu trajanja istih, zauzimaju gotovo jednaki značaj za uspješnu implementaciju projekta. Duljina trajanja navedenih faza ovisi prvenstveno o veličini i kompleksnosti projekta, a može trajati od nekoliko dana do nekoliko godina.

S ciljem lakšeg upravljanja i sprječavanja vremenskog preklapanja aktivnosti, odnosno gubitka vremena te financijskih resursa, ističe se nužnost definiranja životnih faza projekta.

## 2.3 PROJEKT U STRUKTURI NAMJENSKIH I OBJEKTNIH CILJEVA

Prije pokretanja implementacije projekata, potrebno je definirati željene ciljeve, kao učinke koji se projektom žele ostvariti. Iste možemo definirati kao dokazljive rezultate, odnosno temeljne preduvjete za uspješnu izvedbu projekata. Takav pristup pokazao se značajnom karikom uspješnog projektnog menadžmenta.

Prilikom definiranja željenih ciljeva, potrebno je uzeti u obzir neka bitna svojstva istih. Prema autorici F.Bahtijarević-Šiber ciljevi moraju biti:<sup>13</sup>

- izazovni i motivirajući,
- realistični i ostvarljivi,
- specifični i mjerljivi,
- vremenski određeni,
- usklađeni s organizacijskom politikom i planovima,
- vertikalno i horizontalno povezani,
- relevantni.

Prema tome, isti se definiraju na temelju tri osnovna pitanja koja predstavljaju svojevrsna ograničenja projekta:

1. Da li je projekt izvršen u postavljenom roku?;
2. Da li je projekt izvršen u željenim troškovnim okvirima?;
3. Da li je ostvarena željena kvaliteta projekta?

Svaki projektni cilj može se sastojati od manjih pojedinačnih podciljeva koje je projektom potrebno postići. Takvi ciljevi međusobno su povezani, a sadrže sve bitne aspekte pojedinog projekta: financijskih, tehničkih, vremenskih, organizacijskih, logističkih te ostalih relevantnih aspekata. Na temelju postavljenih ciljeva omogućuje se planiranje izvedbe, potrebnih financijskih sredstava te sastavljanje projektne organizacije. Isti predstavljaju značajne međaše projekta te ujedno i završetak pojedine faze životnog ciklusa, kada se najčešće donose važne odluke o daljnjoj izvedbi projekta.

---

<sup>13</sup> F.Bahtijarević-Šiber, F.:Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., p.694.

Pojedinačni ciljevi projekta mogu se odnositi na objekt ili pak namjenu, odnosno tijek projekata, zbog čega razlikujemo objektne te namjenske ciljeve projekta. Strukturu takvih logički povezanih objektnih aktivnosti projekta, postižu se svi objektni ciljevi, a zatim i objektni konačni cilj. Isto tako, strukturu međusobno povezanih namjenskih aktivnosti, postižu se svi namjenski ciljevi, a zatim i namjenski konačni cilj projekta.

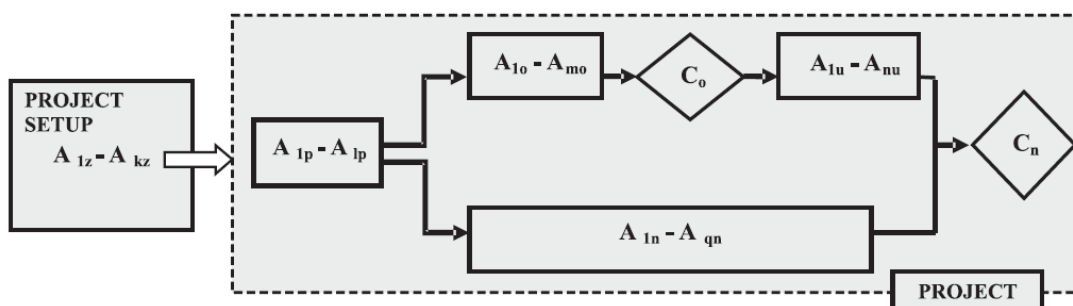
Konačni namjenski cilj projekta predstavlja konačni učinak, odnosno željeni strateški, poslovni ili drugi učinak koji je temeljen na strategiji ili drugim razvojnim planovima poslovanja.

S druge strane, konačni objektni cilj temeljni je preduvjet za ostvarenje konačnog namjenskog cilja projekta, a predstavlja sve aktivnostima ostvarene rezultate projekta čijom se daljnjom eksploatacijom postižu namjenski ciljevi.

Prema tome, mogu se definirati dva završetka projekata:

1. **Objektni kraj projekata**, kada su ostvareni svi objektni ciljevi istoga te stvoreni preduvjeti za postizanje namjenskih ciljeva,
2. **Namjenski kraj projekata**, kada se ostvaruju svi namjenski ciljevi projekta.

Prema autoru A. Haucu, projekt je zaključni proces oblikovanja i izvedbe određenih, međusobno logički povezanih aktivnosti s namjerom postizanja pojedinih ciljeva projekta, a čijim se daljnjim povezivanjem omogućuje postizanje svih namjenskih i objektnih ciljeva projekta<sup>14</sup> (shema 3.).



**Shema 3. Projekt u strukturi namjenskih i objektnih ciljeva**

Izvor: Hauc, A., op.cit., p. 55.

<sup>14</sup> Hauc, A., op.cit., p. 55.

## LEGENDA:

- $A_{1z} - A_{1kz}$ : pokretačke aktivnosti, kojima se priprema pokretanje projekta,
- $A_{1p} - A_{1kp}$ : pripremne aktivnosti, kojima se priprema izvođenje objektnih i namjenskih aktivnosti,
- $A_{1o} - A_{1io}$ : objektno aktivnosti, kojima se realiziraju svi objektni ciljevi kao projektni rezultati, koji zajedno dovode do objektnog konačnog cilja, a koji se označuje kao objektni kraj projekta,
- $A_{1u} - A_{1nu}$ : aktivnosti uvođenja, kojima se projekt priprema za postizanje namjenskog konačnog cilja,
- $A_{1n} - A_{1qn}$ : namjenske aktivnosti, kojima se osiguravaju sve aktivnosti i drugi uvjeti za postizanje namjenskog konačnog cilja, a izvodi se usporedno s izvođenjem objektnih aktivnosti i aktivnosti uvođenja,
- $C_o$ : postizanje objektnih ciljeva,
- $C_n$ : postizanje namjenskih ciljeva.

Predložena struktura karakteristična je za gotovo sve vrste projekata, a izbor pojedinih aktivnosti uvelike ovisi o tehnologiji te planu izvedbe istoga.

Veoma je važno unaprijed definirati, a kasnije i kontrolirati ostvarenje željenih ciljeva. Takva dinamička kontrola postizanja istih, predstavlja jedan od najvažnijih zadataka projektnog menadžmenta, a time značajan preduvjet uspješne implementacije projekta.

Prema tome, konačne ciljeve projekta potrebno je definirati na način, da nakon implementacije istog možemo izvršiti kontrolu i vrednovanje neposrednih, posrednih ili drugih učinaka, o kojima će biti više riječi u nastavku rada.

### 3. VRSTE PROJEKATA

Projekti su danas postali dio svakodnevice gotovo svih životnih područja djelovanja. Isti se odvijaju na različitim organizacijskim razinama, uključuju različit broj sudionika, vremenske rokove te različite poslovne situacije, poput primjerice<sup>15</sup>:

- uvođenje novog proizvoda ili usluge,
- reorganizacija strukture poslovanja ili raspodijele zaposlenika,
- uvođenje i usvajanje novog informacijskog sustava poslovanja,
- izgradnja novog proizvodnog pogona ili tvornice,
- promjena organizacijske kulture,
- uvođenje i izvođenje novih poslovnih procesa.

Iste možemo razlikovati prema brojnim kriterijima: gospodarskoj grani unutar koje se izvodi, geografskom području izvođenja, ciljevima, odnosno namijeni projekata, načinu financiranja, veličini, vremenskom trajanju projekata, stupnju tehnologije, ekonomskim učincima, učestalosti te brojnim drugim kriterijima.

S obzirom na takve brojne kriterije te izuzetno široku primjenu, valja naglasiti da do sada u stručnoj literaturi i praksi nije definirana jednoznačna klasifikacija istih. Tako primjerice neke starije klasifikacije dijele projekte na fizičke, hardverske te apstraktne, softverske projekte, projekte gospodarskih djelatnosti, društveno – političkih područja, opće korisne, socijalne projekte, kulturne, sportske, projekte za prevenciju i rješavanje kriznih stanja i sl. Isti se također klasificiraju i prema predmetu projekta, koji može, ali i ne mora biti fizički objekt.

U nastavku rada, s ciljem lakšeg razumijevanja, primjenjivat će se te pobliže objasniti opće prihvaćena klasifikacija projekata prema autoru A. Haucu<sup>16</sup>, a prema kojem se razlikuju:

- stohastički projekti,
- deterministički projekti,
- primarni unutarnji projekti,

---

<sup>15</sup> Bakljaš S., Omazić M. A., op.cit., p. 31.

<sup>16</sup> Hauc, A., op.cit., p. 69.

- primarni vanjski projekti,
- jednokratni projekti,
- multiprojektni procesi,
- veliki projekti,
- programi projekata,
- projekti s neposrednim ekonomskim učincima,
- projekti s posrednim ekonomskim ili drugim učincima.

### 3.1 TEMELJNA RAZLIKA IZMEĐU DETERMINISTIČKIH I STOHAISTIČKIH PROJEKATA

Kriteriji poput načina planiranja tehnologije, mogućih rizika, očekivanih rezultata te načina izvedbe projekata, dijele projekte na determinističke i stohastičke.

Na osnovi prethodno definiranih aktivnosti i ciljeva projekta, potrebno je odrediti tehnologiju izvedbe istoga, za što postoje dva osnovna načina<sup>17</sup>:

1. **Ciljno retrogradni način**, gdje se na temelju definiranog konačnog projektnog cilja, oblikuju svi ostali podciljevi i aktivnosti projekta;
2. **Ciljno progresivni način**, gdje se prilikom pripreme pokretanja projekta, također određuje konačni projektni cilj, no međutim, ne može se precizirati rezultat koji će biti ostvaren.

U skladu s prethodno navedenim, **Determinističkim projektima** se, kako i sam naziv govori, na temelju postavljene ulazne strategije ili projektne narudžbe, unaprijed određuju te precizno konkretiziraju željeni rezultati, odnosno glavni namjenski ciljevi projekta, za koje postoji velika vjerojatnost da će se, ukoliko ne dođe do nepredvidljivih okolnosti, projektom i ostvariti. Eventualna odstupanja najčešće se pojavljuju kao posljedica manjih promjena ili problema u izvođenju aktivnosti projekta.

S obzirom na tako definirane namjenske ciljeve, ciljno retrogradnim načinom određuju se svi objektni ciljevi projekta te planira tehnologija i organizacija izvedbe istih.

---

<sup>17</sup> Hauc, A., op.cit., p. 57.



Najčešće se pristupa i izradi detaljnog plana financiranja svih projektnih troškova. Determiniranost projekta primarno se ogleda u stupnju konkretizacije postavljenih ciljeva, a tek zatim na samu tehnologiju izvedbe.

Kao primjer determinističkih projekata može se navesti primjerice, izgradnja specifičnih prometnica, uvođenje novog proizvoda, osvajanje novih tržišta i sl.

S druge strane, **stohastički projekti** najčešće su inovacijski ili istraživački projekti s ciljem pronalaženja novih otkrića i budućeg razvoja. Takvi ciljevi se u pravilu definiraju s intencijom daljnjeg napretka te pronalaženja novih saznanja, a u skladu sa strategijom razvoja poduzeća. Specifičnost stohastičkih projekata ogleda se u činjenici da je željene rezultate u obliku konkretnih namjenskih, a zatim i objektnih ciljeva gotovo nemoguće unaprijed odrediti, a time niti tehnologiju i organizaciju izvedbe istih.

Stoga se stohastički projekti oblikuju i odvijaju ciljno progresivnim načinom, kada se na temelju postignutih rezultata, odnosno ostvarenih podciljeva početnih i daljnjih aktivnosti, postupno postavljaju i realiziraju daljnji ciljevi i načini izvođenja projekta u skladu s postavljenom strategijom razvoja poduzeća.

Prema tome, plan stohastičkih projekata nije moguće precizirati. Isti se najčešće izrađuje u varijantama, i to samo za prve faze izvođenja. Može se reći da se projekt započinje izvoditi bez ikakvog saznanja o rezultatima istoga.

Valja naglasiti razliku i u načinu vođenja navedenih vrsta projekata. Za razliku od determinističkih projekata koji se izvode prema unaprijed predviđenom planu te ne zahtijevaju dodatne izmjene i donošenje odluka, prilikom stohastičkih projekata stručni menadžment i voditelji projekata imaju veoma važnu ulogu u određivanju budućeg razvoja te prilagodbe plana postignutim rezultatima, kao novim saznanjima u odlučujućim fazama projekata.

U nastavku rada su, s ciljem lakšeg razumijevanja, prikazane temeljne razlike između determinističkih i stohastičkih projekata ( Tablica 1.).

**Tabela 1. Temeljne razlike između determinističkih i stohastičkih projekata**

Vrsta projekta	DETERMINISTIČKI	STOHAISTIČKI
<b>POČETNA FAZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ definiranje jasne strukture namjenskih i objektnih ciljeva projekata,</li> <li>➤ izrada projektnog plana,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nije moguće unaprijed definirati strukturu namjenskih i objektnih ciljeva projekta,</li> <li>➤ postavljanje namjenskog konačnog cilja s malo definiranih kriterija,</li> <li>➤ Plan projekta izrađuje se u varijantama i to samo za prve faze izvođenja projekta,</li> </ul>
<b>FAZA IMPLEMENTACIJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ciljno progresivni način implementacije,</li> <li>➤ Izvođenje projekta prema predviđenom planu,</li> <li>➤ Velika vjerojatnost izvedbe početnog plana,</li> <li>➤ Manje promijene posljedice su problema u izvođenju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ciljno retrogradni način implementacije,</li> <li>➤ Analiziranje te prilagođavanje plana projekta prema postignutim rezultatima u odlučujućim događajima,</li> <li>➤ Više mogućih varijanti izvedbe, odstupanja od početnog planiranja.</li> </ul>

Izvor: Izradio autor

### **3.2 PRIMARNI UNUTARNJI TE PRIMARNI VANJSKI PROJEKTI**

Kako bi se lakše razumjela razlika između primarnih unutarnjih te primarnih vanjskih projekata, prije svega je potrebno definirati pojam primarnih projekata te predočiti moguću međuzavisnost i integralnost između pojedinih projekata.

Česta je pojava da rezultat jednog projekta, odnosno ostvareni objektni te namjenski ciljevi istog, predstavljaju temelj te ujedno i preduvjet za početak, implementaciju, a zatim i eksploataciju jednog ili više drugih zavisnih projekata. Takvi projekti s integralnom međuzavisnošću, kojima se omogućuje postizanje strateških i drugih ciljeva poduzeća označuju se kao primarni projekti, a isti se mogu podijeliti na primarne unutarnje te primarne vanjske projekte. Obije vrste projekata svojim rezultatima uvjetuju početak, daljnju izvedbu ili pak završetak jednoga ili više projekata unutar poduzeća. Valja naglasiti da takva integralna međuzavisnost zahtijeva kvalitetnu plansku i implementacijsku usklađenost.

Temeljna razlika između ove dvije vrste primarnih projekata jest da se primarni unutarnji projekti izvode unutar poduzeća, dok se primarni vanjski izvode izvan istih.

S ciljem lakšeg razumijevanja, kao primarni unutarnji projekt može se navesti projekt izgradnje energetskog postrojenja unutar poduzeća, bez kojeg ne bi bilo moguće započeti obavljanje osnovne djelatnosti poduzeća. S druge strane, primarni vanjski projekti najčešće su dio općinskih, regionalnih, nacionalnih te međunarodnih razvojnih planova. To mogu biti veliki projekti od općeg značaja, primjerice prihvaćanje novog zakona, sklapanje međunarodnih sporazuma, kao i projekti izgradnje novih sveučilišta, sportskih objekata, električnih i kanalizacijskih postrojenja, kulturnih i socijalnih projekata i sl.

### **3.3 JEDNOKRATNI POJEKTI U ODNOSU NA MULTIPROJEKTNE PROCESE**

Unutar poduzeća ili neke druge organizacije potrebno je razlikovati tzv. jednokratne, specifične projekte, kojima se postiže značajan strateški cilj poduzeća, a izvode se samo jednom ili veoma rijetko unutar dugih vremenskih perioda te s druge strane,

multiprojektne procese, udružene projekte koji se kontinuirano ponavljaju u dugim vremenskim razdobljima, a zahtijevaju ustaljen način izvedbe i vođenja.

Dakle, **jednokratni specifični projekti** su projekti od iznimnog strateškog i poslovnog značaja za poduzeće koji se odvijaju nerepetitivno, a najčešće zahtijevaju velika financijska ulaganja te privremenu, specifično ustrojenu organizacijsku strukturu projektnog menadžmenta. Takva organizacija može činiti dio postojeće organizacije, djelovati kao samostalna organizacija unutar postojeće ili pak kao posebno osnovana projektno poduzeće. S ciljem lakšeg razumijevanja, u nastavku rada dane su najvažnije značajke istih:

- Specifični strateški i poslovni značaj namjene i objekta projekta,
- Veliki i složeni projekti,
- Velika financijska ulaganja,
- Privremena organizacijska struktura,
- Aktivnosti projekta razlikuju se od redovnog poslovanja – za izvođenje potprojekata nužan je angažman vanjskih izvođača,
- Rezultati objektnih ciljeva projekta razlikuju se od uobičajenih proizvoda poduzeća,
- Zbog visokih rizika potrebno je provoditi kontinuirane analize kao i smanjenje utjecaja istih.

Kao primjer jednokratnih projekata može se navesti organizacija sportske manifestacije, izgradnja novog energetskeg postrojenja, projekt izgradnje nove škole i sl. Valja istaknuti da se jednokratnost takvih projekata odnosi isključivo na naručitelja, odnosno nositelja projekta, a ne na izvođače istoga, kojima projektne aktivnosti predstavljaju redovnu djelatnost.

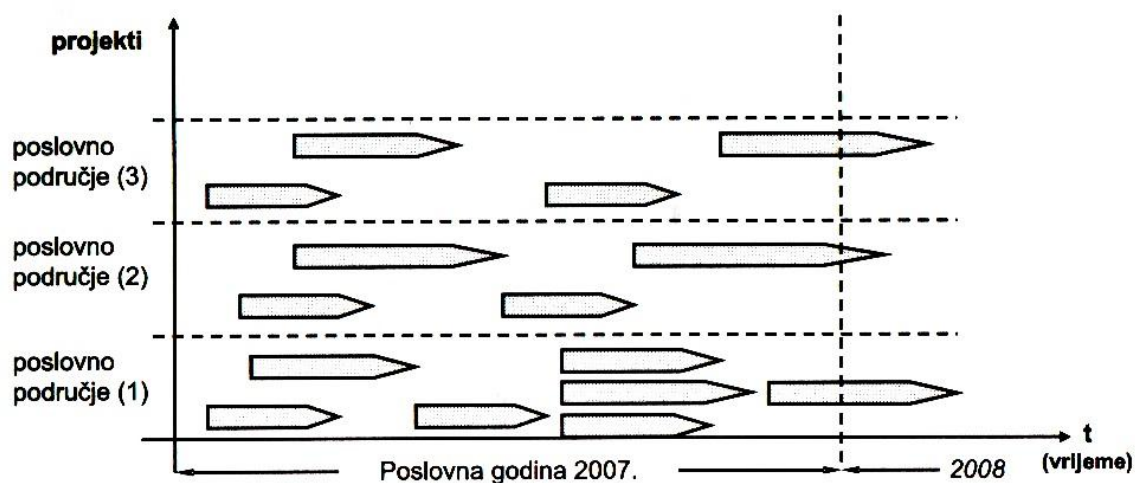
S druge strane, **multiprojektni procesi** su udruženi projekti veoma slične naravi, a zahtijevaju ustaljen način izvođenja te upravljanja. Kao najistaknutije značajke multiprojektnih procesa ističu se:

- Projektni proces sačinjen je od sličnih, odnosno tipskih projekata,
- Tipske izvedbe i slični načini izvođenja projekata,
- Sličnost objekata projektnog procesa ( tehničko - tehnološka, ekonomska, namjenska i dr. svojstva),

- Sastavi su dio kontinuiranog poslovanja poduzeća – stalna organizacijska struktura.

Isti su specifični za poduzeća s kontinuiranim poslovanjem, ali i za neprofitne organizacije i javnu upravu, a odnose se primjerice na znanstveno istraživačke projekte, projekte očuvanja okoliša, projekti razvoja novih proizvoda i sl.

U skladu s prethodno navedenim značajkama, multiprojektni procesi mogu se shvatiti i kao projektno usmjereno poslovanje, istovremeno sastavljeno od nekoliko tipskih ili jednokratnih projekata, s kvalitetno organiziranom, zajedničkom organizacijskom strukturom (shema 4.).



**Shema 4. Multiprojektno poslovanje**

Izvor: Hauc, A., op.cit, p.59.

Savladavanje, odnosno uspješno upravljanje takvim multiprojektnim poslovanjem zahtijeva izrazito kvalitetnu projektno usmjerenu organizacijsku jedinicu poduzeća.

### 3.4 KLASIFIKACIJA PROJEKATA PREMA VELIČINI

Veoma je teško definirati precizne, opće prihvaćene kriterije prema kojima bi se projekti mogli klasificirati prema veličini.

Prema autoru A. Haucu<sup>18</sup>, kao prvi kriterij ističe se "**kriterij osobnog raspoznavanja**", kojim se veličina projekta određuje prema stajalištu projektnog subjekta o istome. Primjerice, za maleno poduzeće uvođenje novog proizvodnog postrojenja smatra se projektom iznimnog značaja, kojim će se omogućiti daljnji razvoj i rast poduzeća. S druge strane, za Republiku Hrvatsku, strateški značajan projekt predstavlja izgradnja transportnih mreža te uključivanje istih u transeuropske prometne strukture.

Nadalje, **ambicioznost projekta** smatra se jednim od prihvaćenih mjerila za određivanje veličine istih, a može se očitovati kroz složenost objekata, njihovu isprepletenost i ovisnost, tehnička rješenja, projektnu organizaciju, vrijednost projekta i sl.

Uz prethodno navedene, definirani su i dodatni kriteriji, kao osnovna te specifična mjerila.

**Osnova mjerila** primjenjuju se na sve vrste projekata, a odnose se na:<sup>19</sup>

- Složenost projekta,
- Trajanje projekta,
- Vrijednost projekta,
- Projektni rizik.

**Složenost** projekta očituje se u obilježjima, odnosno kompleksnosti objekata ili strukture objekata pojedinog projekta. Ista se može procijeniti u odnosu na tri ključna parametra:

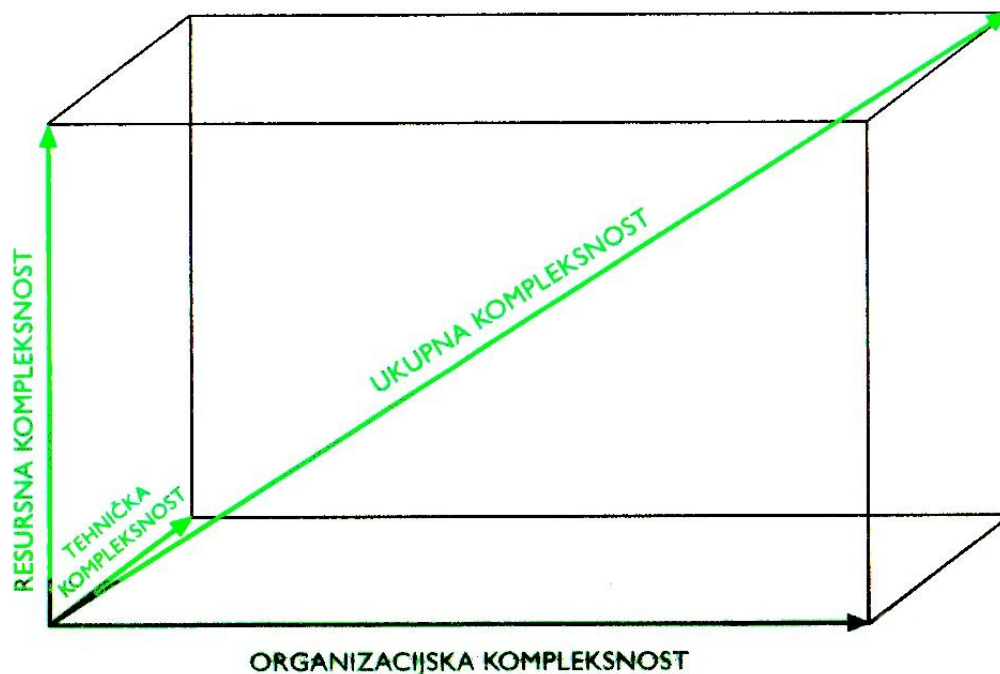
1. **Organizacijsku kompleksnost**, odnosno količinu kadrova, poslovnih odijela te partnera i izvođača uključenih u projekt,
2. **Resursnu kompleksnost**, koja je definirana količinom potrebnih resursa: financijskih, vremenskih, procesnih i sl.,
3. **Tehničku kompleksnost**, koja se očituje u inovacijskim aktivnostima razvoja proizvoda ili usluge.

---

<sup>18</sup>Ibidem. p. 79.

<sup>19</sup> Bakljaš S., Omazić M.A., op.cit., p. 58.

Sva tri prethodno navedena parametra, utječu na ukupnu kompleksnost projekta, a time i na kompleksnost vođenja istoga (slika 1.).



**Slika 1. Definicija projektne kompleksnosti**

Izvor: Maylor, H.: Op.cit., p. 19.

Također, mjerilo trajanja te vrijednosti projekta već sama po sebi ukazuju na veličinu projekta.

Pri **mjerilu trajanja**, potrebno je uzeti u obzir da li je izvedba projekta u skladu s planiranim rokovima. Naime, dugo trajanje projekta može biti uzrokovano i poteškoćama u izvedbi istog te se tada ne može govoriti o velikim projektima.

**Vrijednost projekta** kao pokazatelj veličine veoma ovisi i o prethodno navedenom kriteriju osobnog raspoznavanja, ali samo sa stajališta nositelja projekta.

Veliki projekti gotovo uvijek znače i velike rizike, zbog čega je veoma važno unaprijed procijeniti te poduzeti mjere za smanjenje istih. Takav **projektni rizik** može se odnositi na:

- ostvarenje željenih rezultata
- planirane troškove projekta,
- planiranu izvedbu projekta,

- vođenje i nadziranje projekta,
- učinkovitu eksploataciju projektnih rezultata,
- ostvarenje željene inovacije,
- itd.

**Specifična mjerila** povezana su s osnovnim mjerilima, a odnose se na dopunska obilježja projekata:

- Kompleksnost sustava izvođenja,
- Organizacija projektnog menadžmenta,
- Ekologija,
- Stupanj tehničko-tehnološke inovacije,
- Logistika izvedbe projekta,
- Povezanost,
- Područnost,
- Neponovljivost.

U skladu s prethodno navedenim kriterijima, kombinacijom osnovnih te specifičnih mjerila u nekom okruženju, projekti se prema veličini mogu klasificirati kao:

- Mali projekti,
- Srednji projekti,
- Opsežni projekti,
- Veliki projekti,
- Multiprojekti.

Često se susreće i pojam "mega projekt", koji je prema svojim specifičnostima izrazito značajan kako za investitore, tako i za korisnike projektnih rezultata.



### 3.5 PROGRAMI PROJEKATA

U praksi često dolazi do zamjene pojmova "program" te pojma "veliki projekt". Stoga je veoma važno istaknuti razliku između istih.

**Velikim projektom** označava se homogeni proces koji može biti sačinjen od međusobno povezanih potprojekata. Međutim, takav projekt temeljen je na određenoj ulaznoj strategiji, programu, odnosno strateškoj osnovi koja ga određuje.

**Program projekata** definira se kao cjelina međusobno nepovezanih, neovisnih projekata, koji svojim sinergijskim učincima omogućuju izvođenje kompleksnih, opsežnih te specifičnih poslovnih procesa velikog strateškog značaja. Njime se najčešće ostvaruju postavljeni strateški ciljevi poduzeća, nacionalne razvojne strategije ili pak razni međunarodni bilateralni, razvojni ili neki drugi razvojni programi. Projekti unutar istih nisu međusobno fizički povezani poput potprojekata unutar jednog velikog projekta. Program se može shvatiti kao privremena organizacija kojom se omogućuje ostvarenje opsežnih, kompleksnih te jednoznačnih poslovnih procesa.

Autor A. Hauc program projekata definira kao kompleksan proces implementacije međusobno logički povezanih projekata usmjerenih ka ostvarenju željenog cilja. Takav program u pravilu ima zajedničkog naručitelja (ili više naručitelja u partnerskom odnosu), jednoznačan način financiranja te više investitora i izvođača.<sup>20</sup>

Programi zahtijevaju kvalitetnu i cjelovitu projektnu organizacijsku strukturu svih uključenih u realizaciju pojedinih projekata, a time i potrebnu organizacijsku promjenu unutar poduzeća. Proces menadžmenta istih sastavljen iz brojnih potprocesa: pokretanja programa, koordinacije, nadgledanja, savladavanja poteškoća te procesa završavanja programa.

S ciljem lakšeg razumijevanja, može se navesti primjer aktualnih programa Europske Unije, usmjerenih na razvoj specifičnih područja, sačinjenih od međusobno povezanih znanstveno – istraživačkih ili drugih projekata.

Valja naglasiti razliku između programa projekata te multiprojektnih procesa koja se prvenstveno očituje u ciljnoj usmjerenosti, organizacijskoj strukturi te načinima financiranja programa, koji za razliku od multiprojektnih procesa, predstavlja cjeloviti

---

<sup>20</sup> Hauc, A., op.cit., p. 84.

proces međusobno logički povezanih projekata kojima se ostvaruju željeni strateški, poslovni, razvojni ili drugi planovi.

### **3.6 PROJEKTI S OBZIROM NA MOGUĆNOST POVRATA ULOŽENIH SREDSTAVA**

Prilikom pokretanja gotovo svih projekata, potrebno je osigurati određenu razinu financijskih sredstava. Takvi troškovi mogu biti brojni, a prvenstveno ovise o vrsti, veličini te drugim prethodno navedenim značajkama projekata. Normalno je očekivati rentabilnost projekta, tj. ostvarenje ekonomskih ili drugih učinaka predviđenih ulaznom strategijom.

Učinkovitost projekata može također ovisiti o aspektu promatranja takvih učinaka. Prema autoru J. Bendekoviću<sup>21</sup>, ista se može promatrati na razini pojedinog projekta, ali i na razini na kojoj će takav projekt imati učinke na društvo u cjelini. Navode se i oni učinci projekta koji se ne pojavljuju na tržištu, odnosno posredni ekonomski ili drugi učinci.

Prema tome, učinkovitost projekta možemo podijeliti na (Tabela 2.):

1. **tržišnu učinkovitost** projekta,
2. **društveno – ekonomska učinkovitost projekta.**

Kada se ocjenjuje tržišna učinkovitost, sagleda se odnos troškova i koristi, odnosno odnos uloženi inputa prema ostvarenim outputima projekta, kao i individualne vremenske prednosti, odnosno individualna diskontna stopa.

S druge strane, društveno - ekonomska učinkovitost ogleda se u učincima projekta na željene ciljeve društveno – ekonomskog razvoja. Takvi učinci mogu biti neposredni učinci samog projekta, ali i multiplicirajući posredni učinci koji će se javiti kao rezultat istog. Ocjena takvih učinaka vrši se ispravljenim cijenama kojima se iskazuje vrijednost inputa i outputa s gledišta društva, kao i društvenim vremenskim prednostima, odnosno društvenom diskontnom stopom.

---

<sup>21</sup> Bendeković J.: "Analiza troškova i koristi u financiranju projekata iz fondova Europske unije", Sabor hrvatskih graditelja, Hrvatski sabor građevinskih inženjera, Cavtat, 2008., p.522.

Element ocjene	Tržišna učinkovitost	Društveno-ekonomska učinkovitost
Kriterij za ocjenu učinka projekta	učinak projekta na dobit	učinak projekta na sve ciljeve društveno - ekonomskog razvoja
Obuhvat učinka projekta	neposredni učinci projekta	neposredni i posredni učinci projekta
Cijene za vrednovanje učinaka projekta	tržišne cijene <i>inputa</i> i <i>outputa</i> projekta	ispravljene cijene <i>inputa</i> i <i>outputa</i> projekta
Vremenske prednosti donositelja investicijske odluke	individualne vremenske prednosti	društvene vremenske prednosti

**Tabela 2. Tržišna i društveno - ekonomska učinkovitost**

Izvor: ibidem., p.522.

Takva društveno – ekonomska korist, kao prihvatljivost s gledišta društva može se dalje podijeliti na :

- **neposrednu**, odnosno primarnu ili direktnu korist samog projekta koju imaju potrošači proizvoda ili usluga,
- **posrednu**, odnosno sekundarnu ili indirektnu korist koja se pojavljuje izvan projekta, koje nastaju kao rezultat djelovanja neposrednih koristi,
- **nemjerljivu korist**, koja se ne može iskazati mjerljivom tržišnom vrijednošću.

Prilikom procijene učinkovitosti projekata sa stajališta društva u cjelini, najčešća je pretpostavka da se kao temeljni dugoročni strateški razvojni cilj uzima jačanje materijalne osnovice društva, kao preduvjeta za razvoj ostalih elemenata društva. Stoga se najčešće prilikom ocijene društveno – ekonomske učinkovitosti uzima kriterij učinka projekta na razvoj društvene akumulacije.

Ekonomске učinke možemo klasificirati kao čimbenike koje utječu na razinu gospodarskih aktivnosti u danom području. Isti se mogu očitovati kroz: volumen ili prodaju poslovnog proizvoda ili usluge, nadodanu vrijednost, stjecanje bogatstva, dohodak, otvaranje novih radnih mjesta, regionalni razvoj, učinak na platnu bilancu i sl.

Svaka od navedenih mjera može biti pokazatelj poboljšanja ekonomske dobrobiti zajednice.<sup>22</sup>

S druge strane, projekt može imati i šire društvene utjecaje, koji se ne očituju kroz ekonomske, već druge koristi ili socijalne učinke, poput povećanja kvalitete življenja, sigurnosti, kvalitete zraka, smanjenje buke i sl.

S aspekta poduzeća, prilikom planiranja uspješnog strateškog razvoja istog, poželjno je obuhvatiti projekte s neposrednim, ali i s posrednim ekonomskim učincima, što svakako zahtijeva i veoma pažljivo planiranje potrebnih financijskih resursa, koji se u pravilu moraju osigurati iz redovitog tekućeg poslovanja poduzeća. U skladu s prethodno navedenim, može se zaključiti o važnosti usklađivanja projektnih planova sa godišnjim planovima poslovanja, odnosno životnim ciklusom poduzeća.

Stoga se, prilikom eksploatacije projektnih rezultata, s obzirom na mogućnost povrata uloženi financijskih sredstava, mogu se razlikovati projekti kod kojih se očekuje siguran povrat istih, kao i oni kod kojih se to ne očekuje tijekom eksploatacije.

Projekti prema ostvarenim učincima mogu podijeliti na:

- Projekte s neposrednim ekonomskim učincima,
- Projekte s posrednim ekonomskim učincima,
- Projekti s drugim strateškim ili drukčije postavljenim učincima.

### **3.6.1 Projekti s neposrednim ekonomskim učincima**

Projekt s neposrednim ekonomskim učincima definira se kao projekt kojim se početkom eksploatacije postignutih objektnih rezultata projekta, osigurava povrat uloženi financijskih sredstava, a zatim daljnjom eksploatacijom stvaranje prihoda i dobiti. Dakle, govori se o projektu financijskog ulaganja s ciljem neposrednog ostvarenja prihoda i dobiti te stvaranja dodatne vrijednosti. Takvi projekti često se nazivaju i tzv. "projektima rasta".

Kao primjer projekta s neposrednim ekonomskim učincima, može se predložiti uvođenje novog proizvoda ili usluge u proizvodni proces pojedinog poduzeća, čijom će se kasnijom prodajom osigurati izravan povrat uloženi sredstava, a zatim i ostvarenje

---

<sup>22</sup> Economic Development Research Group: "Measuring economic impacts of projects and programs", p.1., online: <http://www.edrgroup.com/images/stories/Transportation/econ-impact-primer.pdf> (20.08.2014.)

dodatnih prihoda istoga. Takvi proizvodi i usluge predstavljaju konačne ciljeve projekta kojima se u fazi eksploatacije, uz povrat uloženi sredstva ostvaruje nova vrijednost.

U nastavku su navedeni primjeri projekata s neposrednim ekonomskim učincima za poduzeće.<sup>23</sup>

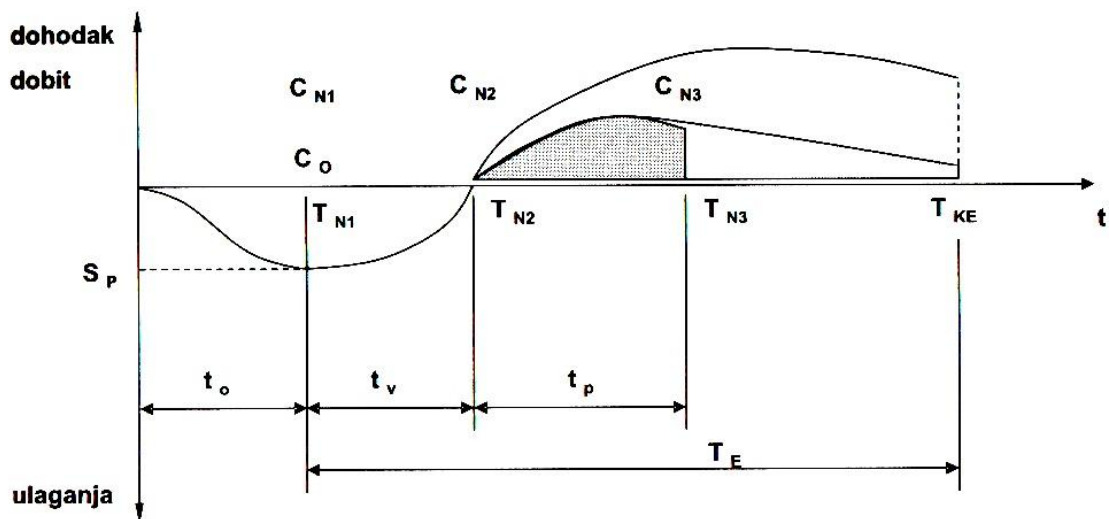
- projekti uvođenja novih proizvoda ili usluga,
- projekti osvajanja novih tržišta,
- projekti sniženja troškova,
- projekti poslovnih integracija,
- projekti uvođenja novih tehnologija,
- projekti održavanja i cjelovite obnove, itd.

Objektne rezultati projekta, odnosno objektne ciljevi, predstavljaju sve unaprijed definirane i planirane objekte, projektne proizvode, čijom se eksploatacijom osigurava daljnje postizanje željenih namjenskih ciljeva projekta. Prvi namjenski cilj može se ostvariti već postizanjem objektne ciljeva, dok se veći dio istih postiže tijekom vremena eksploatacije. Unaprijed definirani namjenski kraj projekta postiže se ostvarenjem posljednjeg namjenskog cilja, koji može ili ne mora, ovisno o načinu određivanja istoga, ujedno značiti i kraj eksploatacije projektne proizvoda.

Za lakše razumijevanje prethodno navedenog, u nastavku rada dan je grafički prikaz te objašnjenje životnog ciklusa projekta s neposrednim ekonomskim učincima (dijagram 1.).

---

<sup>23</sup> Hauc, A., op.cit., p.108.



**Dijagram 1. Životni ciklus projekta s neposrednim ekonomskim učincima**

Izvor: Hauc, A., op. citat. p. 87.

**LEGENDA:**

Tijekom vremena pripreme i izvedbe samoga projekta -  $t_o$ , koje traje do ostvarivanja željenih objektnih ciljeva, odnosno projektnih rezultata, potrebna su financijska ulaganja kojima će se pokriti troškovi svih planiranih aktivnosti -  $S_p$ . Postizanjem svih objektnih ciljeva dolazi se do objektnog kraja projekta -  $C_o$ , kada nastupa početak eksploatacije, stvaranje prihoda i dobiti, a time i postizanje prvog namjenskog cilja projekta -  $C_{N1}$ . Daljnjom eksploatacijom u vremenu  $t_v$ , omogućuje se povrat uloženi sredstava, što označava ostvarivanje drugog ekonomskog namjenskog cilja -  $C_{N2}$ . Sljedeći ekonomski značajan namjenski cilj -  $C_{N3}$ , postiže se nastavkom eksploatacije te ostvarivanjem prihoda i dobiti u vremenu  $t_p$ . Cjelokupna eksploatacija -  $T_E$ , traje od postizanja objektnog, odnosno prvog namjenskog cilja, do točke  $T_{KE}$ , kada se najčešće očekuje opadanje prihoda i dobiti te potreba za ukidanjem eksploatacije, odnosno ulaganjem u nove projekte.

Eksploataciju projekta potrebno je shvatiti kao plan ostvarivanja željenih prihoda i dobiti, a prilikom planiranja projekta s neposrednim ekonomskim učincima, potrebno predvidjeti i definirati strategiju njezina završetka, a koja može biti:

1. **Strategija čekanja**, u slučaju koje se eksploatacija vrši dok je to moguće, a zatim se ista produžuje ili se priprema nova eksploatacija,
2. **Unaprijed definirana strategija završetka eksploatacije**, kada se krajnji rok završetka eksploatacije -  $T_{KE}$ , određuje već prilikom planiranja projekta. U takvom planiranju, s ciljem pravodobnog pokretanja novih projekata uz održavanje prihoda i dobiti, potrebno je odrediti i druge ključne točke životnog ciklusa projekta.

Potrebno je napomenuti da je danas, s obzirom na veliku konkurentnost i kratak životni ciklus proizvoda u okvirima gotovo svih tržišta, strategija čekanja gotovo neprihvatljiva. Naime, poželjno je već prilikom eksploatacije jednog projekta, započeti planirati i pokretati izvedbu novog projekta, a sve s ciljem osiguravanja održivog razvoja i rasta poduzeća.

Također, prilikom planiranja, projektni menadžment može definirati i različit kraj projekta, a time ujedno odrediti i razdoblje djelovanja projektnog menadžmenta. Kraj projekta može biti u točkama:

- $T_{N1}$  - Ostvareni objektni ciljevi, kao preduvjeti za početak eksploatacije,
- $T_{N2}$  - Povratak uloženih financijskih sredstava,
- $T_{N3}$  - Ostvarenje planiranih prihoda i dobiti,
- $T_{KE}$  - Završetak eksploatacije.

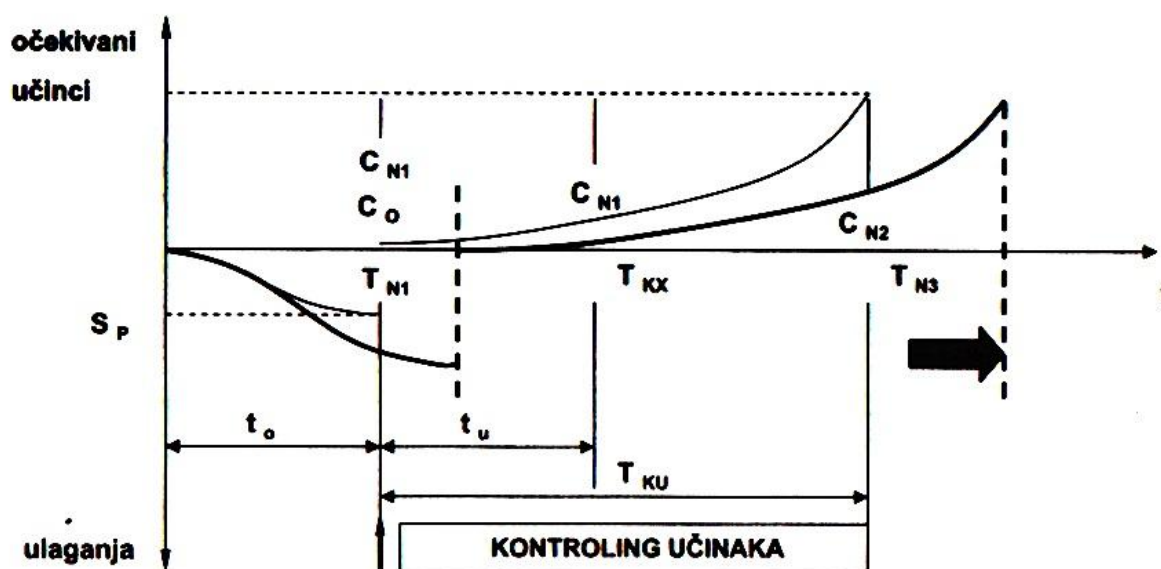
Najčešće se kao projektni kraj definira trenutak povratka uloženihi financijskih sredstava ili pak trenutak ostvarenja planiranih prihoda i dobiti, kojima se zatim omogućuje ulaganje u razvoj novih projekata. Trenutak završetka eksploatacije, kao kraj projekta najčešće se primjenjuje u projektima s kratkom eksploatacijom, u trajanju od dvije do tri godine.

Valja spomenuti i nužnost računanja na moguća kašnjenja prilikom izvedbe projekta, koja za posljedicu mogu imati brojne negativne učinke. Naime, nakon zakašnjenja, zbog gubitka konkurentske prednosti teško je postići prvobitnu planiranu dobit, a u pravilu se gotovo uvijek povećaju i troškovi samoga projekta. Isto tako, smanjenjem vremena eksploatacije, smanjit će se i predviđeni opseg prodaje, a sve prethodno navedeno negativno će utjecati na likvidnost i održivost poslovanja poduzeća. Važnost pravodobnog izvršenja projektnih aktivnosti posebno se ističe kod multiprojektnog poslovanja.

### 3.6.2 Projekti s posrednim ekonomskim učincima

Za razliku od projekta s neposrednim ekonomskim učincima, projektima poput primjerice razvoja kadrova, informatizacije, modernizacije postrojenja, podizanja kvalitete poslovanja, reorganizacije, smanjenja troškova i sl., osigurava se rast i razvoj poduzeća, odnosno povećanje sposobnosti istoga bez ostvarenja dodatnih prihoda i dobiti.

U nastavku je dan grafički prikaz životnog ciklusa istih. (Dijagram 2.).



Dijagram 2. Životni ciklus projekta s posrednim ekonomskim učincima

Izvor: Hauc, A., op. citat. p. 95.

#### LEGENDA:

Tijekom vremena pripreme i izvedbe samoga projekta -  $t_0$ , koje traje do ostvarivanja željenih objektnih ciljeva, odnosno projektnih rezultata, potrebna su financijska ulaganja kojima će se pokriti troškovi svih planiranih aktivnosti -  $S_p$ . Postizanjem svih objektnih ciljeva dolazi se do objektnog kraja projekta -  $C_0$ , kada nastupa početak eksploatacije. Tada se, međutim, ne očekuje stvaranje prihoda i dobiti, odnosno povrat uloženi sredstava. Naime, postizanjem objektnih ciljeva, omogućuje se početak ostvarenja očekivanih učinaka unaprijed postavljenih ulaznom strategijom. Prilikom



korištenja projektnih rezultata u vremenu  $t_u$ , ne postižu se odmah svi ekonomski učinci, već se daljnjom eksploatacijom u vremenu  $T_{KU}$  omogućuje postupno ostvarivanje očekivanih učinaka.

Ostvarenje namjenskih učinaka projekata s posrednim ekonomskim učincima, postiže se tek kada su ostvareni svi željeni učinci projekta zbog čega se mora istaknuti važnost planiranja projektnog kraja.

Naime, kao kraj projekta, najčešće se uzima ostvarenje svih objektnih ciljeva istoga. Međutim, preporučljivo je da projektni menadžment djeluje i vodi projekt sve dok se ne ostvare željeni učinci istoga. Kraj se može označiti:

- Postizanjem svih objektnih ciljeva projekta  $C_o$ ,
- Kontrolom učinaka nakon određenog vremena u točki  $T_{KX}$ ,
- Nakon postizanja svih željenih učinaka projekta, pod uvjetom da su isti prihvatljivi – točka  $T_{N3}$ .

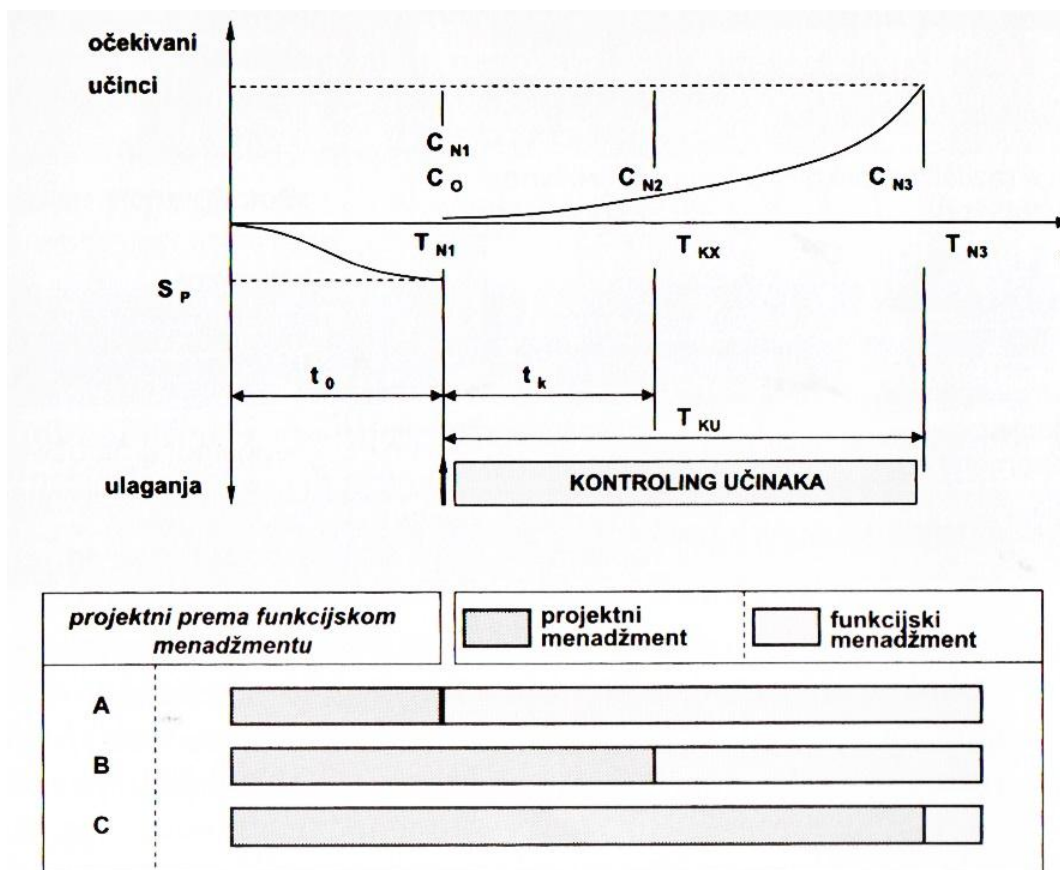
Kao i u prethodno navedenim projektima s neposrednim ekonomskim učincima, bilo kakva vremenska odstupanja u izvedbi projekta nisu ekonomski isplativa.

S obzirom na moguće završetke projekta, potrebno je definirati i način vođenja istih, odnosno definirati odgovornost za postizanje planiranih učinaka. Najčešća je pojava da projektni menadžment djeluje do ostvarenja svih objektnih ciljeva projekta, kada se aktivnosti eksploatacije i postizanja namjenskih ciljeva istoga predaju tzv. Funkcijskom menadžmentu, kao menadžmentu korisnika projektnih učinaka.<sup>24</sup>

Stoga se definiraju različiti slučajevi vremenskog trajanja djelovanja projektnog menadžmenta u projektima s posrednim ekonomskim učincima (dijagram 3.) :

---

<sup>24</sup> Ibidem, p. 98.



**Dijagram 3. Projektni menadžment u životnom ciklusu projekta s posrednim ekonomskim učincima**

Izvor: Hauc, A., op. citat. p. 90.

#### LEGENDA

- Projektni menadžment djeluje do postizanja svih objektnih ciljeva kao projektnih rezultata u točki  $T_{N1}$ ,
- projektni menadžment djeluje do određene faze kontrole učinaka  $T_{KX}$ , kada se sa sigurnošću može zaključiti da će svi željeni učinci projektom biti i ostvareni,
- projektni menadžment djeluje do kraja postizanja svih namjenskih ciljeva projekta, odnosno svih planiranih učinaka u točki  $T_{N3}$ .

Posljednja, ujedno i najprihvatljivija opcija djelovanja projektnog menadžmenta do postizanja svih namjenskih ciljeva projekta, odnosno svih planiranih učinaka, često je

teško ostvarljiva zbog naglog smanjenja obujma zadataka projektnog menadžmenta, a time i viška kadrova te povećanja troškova poduzeća.

U fazi eksploatacije, sve do ostvarenja svih željenih učinaka, veoma je važno provoditi redovitu kontrolu istih, kako bi se po potrebi provele odgovarajuće korektivne mjere. Dakle, funkcijski menadžment prilikom preuzimanja projektnih rezultata, mora provoditi redovite kontrole, a metode i načini provođenja istih moraju biti unaprijed planirani metodama te načinima utvrđivanja učinaka.<sup>25</sup>

Međutim, planirane neposredne učinke takvih projekata, kao što su primjerice poboljšanje kvalitete, sniženje troškova, rast konkurentnosti i sl., veoma je teško precizno unaprijed odrediti, što stvara poteškoće prilikom kontrole ostvarenja istih, odnosno utvrđivanja i mjerenja ostvarenih rezultata. Takve kontrole mogu se voditi putem različitih alata: metodom analize, intervjuja, anketiranjem, troškovnom analizom, usporednim mjerenjem učinaka i sl.

Više o projektima s posrednim ekonomskim učincima biti će riječi u nastavku rada, kada će se na konkretnom primjeru nastojati prikazati važnost istih za održivost te uspješan rast poduzeća.

### **3.6.3 Projekti s drugim strateškim ili drukčije postavljenim učincima.**

Kako je već navedeno, procjena učinkovitosti projekata može se vršiti na razini projekta, ali i širih društvenih učinaka, uključujući i učinke koji se ne mogu izraziti tržišnim ekonomskim vrijednostima.

Tada govorimo o projektima s drugim strateškim ili drukčije postavljenim učincima, za koje se ne mogu očekivati niti posredni niti neposredni ekonomski učinci.

Relevantnost istih, ne očituje se prema postignutim ekonomskim rezultatima, već kao odnos troškova i ostvarenih direktnih i indirektnih koristi. Dakle, učinak se ne vrednuje kvantitativnim ekonomskim pokazateljima, već putem različitih studija utjecaja na društvo.

Za primjer se mogu navesti neprofitni projekti humanitarnog karaktera, donošenja novog zakona, projekti civilnog društva, očuvanja okoliša, projekti u obrazovanju i

---

<sup>25</sup> Ibidem, str. 96.

školstvu, kulture te očuvanja kulturne baštine i sl., u kojima nisu dominantni ekonomski kriteriji.

Valja istaknuti da i takvi projekti zahtijevaju određena namjenska financijska ulaganja te ostale projektne resurse, a takva sredstva najčešće se osiguravaju iz bespovratnih sredstava državnih proračuna, donacija, nacionalnih i međunarodnih fondova ili iz nekih drugih izvora.

Međutim, pri takvom načinu financiranja, primjerice ekoloških projekata, ili projekata vezanih uz kulturu ili sport, nositelji projekta često raspolažu ograničenim ili nedovoljnim financijskim sredstvima, što istima uzrokuje znatne poteškoće. S ciljem očuvanja održivosti, potrebno je razmišljati o drugačijim načinima izvođenja, kako bi se ostvarili barem minimalni ekonomski učinci te povrat uložениh sredstava.

#### **4. ZNAČAJ PROJEKATA S POSREDNIM EKONOMSKIM UČINCIMA U RASTU I RAZVOJU PODUZEĆA**

Danas, u vrijeme izrazito nestabilnog tržišta koje je obilježeno naglim promjenama i zahtjevima okoline, veoma je važno razvijati sposobnost poduzeća za pravovremenu prilagodbu te učinkovito upravljanje organizacijskim promjenama i razvojem vlastitog poslovanja. Česta je pojava da pojedina poduzeća bilježe kontinuiranu, dugoročnu te održivu konkurentnost i rast, dok druga propadaju i nestaju s tržišta.

Takva činjenica postavlja u pitanje sposobnost današnjih poduzeća za kvalitetno oblikovanje, a zatim i implementaciju vlastite strategije dugoročnog razvoja.

Naime, većini investitora do sada je temeljni, a ponekad i jedini cilj investicijskih ulaganja predstavljao povrat uloženog kapitala. Takvo gospodarstvo temeljeno na učinkovitosti, gdje povrat financijskih sredstava ovisi o ostvarenom prihodu projekta, a koji je najčešće rezultat prodaje proizvoda ili usluge na tržištu, temelji se na odnosu troškova i dobiti, dvaju elemenata koji su izrazito podložni tržišnim rizicima.

S druge strane, kao "alat" za sprječavanje takvih rizika, danas se sve više ističe tzv. "gospodarstvo temeljeno na znanju ili održivom razvoju", čija su temeljna obilježja inovacije, obrazovanje, istraživanje te razvoj, a čiji se rezultati mjere ekonomskom analizom troškova i ostvarenih koristi, prilikom koje se osim neposrednih, u obzir uzimaju i posredni ekonomski učinci projektnih rezultata.

Takvi projekti s posrednim ekonomskim učincima, prilikom ostvarenja neposrednih projektnih rezultata neće osigurati izravan povrat uloženih sredstava, kao niti ostvarenje dodatnih prihoda i dobiti. S ekonomskog gledišta, ovim projektima omogućit će se dugoročni posredni ekonomski učinci, kao namjenski ciljevi poduzeća ili neke druge organizacije. Isti se često definiraju i kao projekti razvoja.

Bez pravovremenog pokretanja takvih razvojnih projekata, neće biti moguće niti kvalitetno izvođenje projekata rasta u poduzeću. Stoga menadžment poduzeća mora spoznati tijesnu povezanost projekata razvoja, kao preduvjeta pokretanja projekta rasta, odnosno postizanje postavljenih ciljeva, a time i konkurentske prednosti.

Kao primjer projekata s posrednim ekonomskim učincima za poduzeće mogu se navesti:

- projekti razvoja kadrova,
- razvoj organizacijske kulture,
- izgradnja informacijskih sustava poduzeća,
- projekti razvoja kvalitete,
- projekti uvođenja projektnog menadžmenta,
- projekti za smanjenje financijskih izdataka
- projekti razvoja inovacija,
- projekti standardizacije i zadovoljavanja određenih normi,
- i sl.<sup>26</sup>

Pokazatelji razvoja, za razliku od pokazatelja rasta ukazuju na sposobnost poduzeća za ostvarenje potrebnih preduvjeta za planirani strateški razvoj, primjerice:

- Razina znanja i osposobljenosti,
- kadrovska osposobljenost,
- produktivnost zaposlenika,
- održavanje kvalitete uz minimalne troškove,
- kvalitetna organizacijska kultura,
- kvalitetna promocija,
- veća konkurentnost i prepoznatljivost proizvoda i usluga,
- racionalno korištenje resursa,
- ostvarena konkurentska prednost,
- i sl.

Neposredne razvojne učinke teško je mjeriti kvantitativnim pokazateljima, zbog čega je prilikom analize isplativosti ulaganja, pozornost potrebno usmjeriti na multiplicirajuće, dugoročne posredne ekonomske učinke istih, poput primjerice:

- smanjenje troškova kao rezultat veće produktivnosti radnika,
- smanjenje vremena rada kao posljedica informatizacije,

---

<sup>26</sup> Bistričić. A.: "Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektnom pristupu", op.citat., p.108.

- veći prihodi od povećanja izvoza i domaće prodaje kao rezultat veće konkurentnosti te prepoznatljivosti proizvoda i usluga,
- viša dodana vrijednost te zadržavanje i rast zaposlenosti,
- smanjenje proizvodnih troškova,
- smanjenje troškova električne energije kao posljedica uvođenja novih tehnologija
- i sl.

Kako bi se lakše razumjelo prethodno navedeno, u nastavku su dani primjeri mogućih učinaka prema autoru Haucu ( Tabela 3.).

**Tabela 3. Primjeri učinaka projekta s posrednim ekonomskim ili drugim učincima**

<b>EKONOMSKI UČINCI</b>	<b>POSREDNI EKONOMSKI UČINCI</b>	
	<b>Organizacijski učinci</b>	
Niži troškovi poslovanja	Bolja uporaba radnog vremena	Središnje upravljanje bazom podataka
Ušteda na potrošnom materijalu	Brže izvođenje usluga	Povećana suradnja s ustanovama
Veća učinkovitost po satu rada	Standardiziranost postupaka	Lakši nadzor obavljena rada
Smanjenje broja zaposlenih	Smanjenje reda za čekanje stranaka	Skraćeno vrijeme traženja podataka
Veća iskorištenost prijevoznih sredstava	Bolja preglednost poslovanja	Brže uklanjanje grešaka
Smanjenje troškova poštarine	Smanjenje broja zaposlenih	Bolja kompatibilnost s drugim bazama podataka
Uklanjanje troškova najma	Smanjena mogućnost zlouporabe	Povećanje aktualnosti izvješća
Sniženje različitih troškova u vezi s porezom	Objektivnost nagrađivanja	Veća sigurnost podataka
Sniženje troškova dokumentacije	<b>Učinci za stranke</b>	
Smanjenje broja prekovremenih sati	Skraćene liste čekanja	Brže rješavanje žalbi
Niži troškovi logistike	Povećana	Neposredno naručivanje

	informatiziranost stranaka	
	Pojednostavljenje postupaka	Izvješćivanje o postupcima

Izvor: Hauc, A op. citat., p. 97.

Kao bitan razvojni segment poduzeća valja spomenuti inovacije. Uvođenje istih u poslovanje proizvodnih poduzeća ključno je za zadovoljenje sve većih potreba potrošača, s ciljem postizanja veće prepoznatljivosti i kvalitete, a time i izvoza, ali i domaće prodaje. To posredno rezultira dodanom vrijednošću, povećanjem zaposlenosti te drugim posrednim ekonomskim učincima. Istraživačkim i razvojnim projektima, omogućit će se spajanje novih tehnoloških rješenja s ciljem zadovoljenja potreba ciljnih skupina kupaca.

Također, ulaganje u marketinške aktivnosti može olakšati poduzeću ulazak na nova tržišta, a time i rast konkurentnosti. Isto tako, obrazovanje i usavršavanje kadrovskih kapaciteta, rezultirat će kvalitetnijim vještinama istih te time stvoriti preduvjete za dugoročan rast stručnog sektora djelovanja.

Nekvalitetno upravljanje te zanemarivanje takvih razvojnih projekata, može dovesti do gubitka konkurentnosti na tržištu, a time i veoma štetnim posljedicama na održivost poduzeća. Stoga se kvalitetna uprava ističe kao veoma važan čimbenik uspješnog poslovanja poduzeća.

Bitno je naglasiti, kako za postizanje konkurentnosti nije dovoljno iste stvari izvoditi bolje od konkurenata, već je potrebno uvesti vlastito strateško pozicioniranje te se osloniti na vlastite unutarnje potencijale i snage. Time će se omogućiti uvođenje inovativnih aktivnosti ili pak inovativni način izvedbe postojećih.

U nastavku rada će se na konkretnom primjeru projekta "Europske destinacije jedrenja na dasci", analizirati ključne značajke projekata s posrednim ekonomskim učincima.

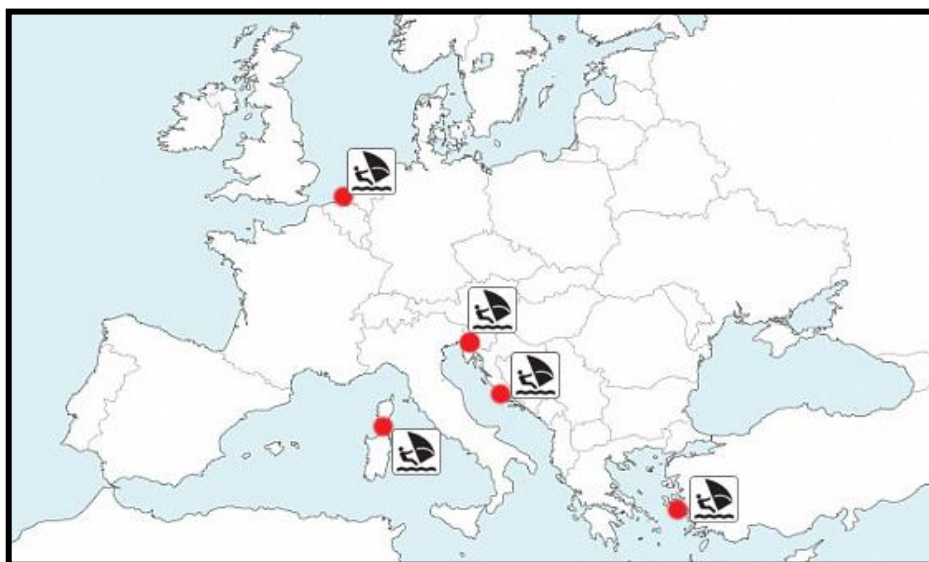


#### 4.1 KLJUČNE ZNAČAJKE PROJEKTA S POSREDNIM EKONOMSKIM UČINCIMA NA PRIMJERU PROJEKTA "EUROPSKE DESTINACIJE JEDRENJA NA DASCIMA"

Projekt "Europske destinacije jedrenja na dasci" (eng. "European windsurf destinations"), strukturiran je oko zajedničke sportske aktivnosti koja godinama privlači različite skupine korisnika, od profesionalnih sportaša, sportaša rekreativaca, ali i potpunih početnika, što joj daje obilježja "masovnog" sporta.

Ideja projekta "Europske destinacije jedrenja na dasci" pokrenuta je 2014. godine od strane glavnog koordinatora te nosioca projekta, jedriličarske organizacije "Tramontana" iz Slovenije. Osim iste, uključene su i četiri odabrane partnerske jedriličarske organizacije okupljene u projektni konzorcij (slika 2.):

1. "Johnny's windy way" - Bol, Hrvatska,
2. "Alacati surf paradise club" - Alaçatı bay, Turska,
3. "Bonifacio windsurf" - Bonifacio, Francuska,
4. "Brouwersdam zeil & surf centrum" – Brouwersdam, Nizozemska.



**Slika 2. Teritorijalni obuhvat - projektni konzorcij**

Izvor: Izradio autor

Obuhvat projekta definiran je kroz uključene organizacije, a dugoročno se planira i širenje suradnje te uključivanje drugih europskih jedriličarskih organizacija.

Osim istih, projekt će suradnjom podržati i lokalna/regionalna vladina tijela te turističke zajednice, a uključit će i suradnju turističkih agencija te ostalih turističkih dionika na lokalnoj razini.

#### **4.1.1 Problematika projekta "Europske destinacije jedrenja na dasci"**

Danas turistički posjetitelji postaju sve zahtjevniji te osim klasičnog turizma "sunca i mora", traže dodatne sadržaje od kojih se naročito ističe tzv. "aktivni" vid turizma.

Počeci jedrenja na dasci javljaju se u šezdesetim godinama XX. stoljeća, a dvadeset godina kasnije, kada je prepoznat i kao olimpijski sport, doživljava veliku popularnost te poprima obilježja masovnog sporta te jedne od najpopularnijih ljetnih aktivnosti u Europi.

Europa raspolaže s nekoliko kvalitetnih jedriličarskih destinacija, koje posjeduju odgovarajuće geološke te klimatske uvijete, kao i prateće infrastrukture lokalnih jedriličarskih organizacija, malih i srednjih poduzeća koja pružaju potrebne sportske sadržaje te koje kao takve imaju izuzetan potencijal za razvoj u globalno prepoznatljive jedriličarske destinacije.

Međutim, u nedostatku međusobne suradnje, odgovarajuće organizacijske strukture te razvijenih promocijskih alata, takve organizacije prepoznate su samo na lokalnoj razini, od strane lokalnog stanovništva te već prisutnih turista. U osnovi, ponuda takve vrste turističkih proizvoda na međunarodnoj razini veoma je raspršena i ne strukturirana, sa značajnim razlikama između pojedinih zemalja. Osim toga, djelovanje lokalnih jedriličarskih organizacija uvelike je ograničeno nedostatkom promocije i standardizacije, što rezultira stagnacijom rasta, a time i veoma slabom regionalnom te globalnom prepoznatljivošću.

To dovodi do situacije, da turisti željni aktivnog jedriličarskog odmora "bježe" u inozemne, razvijenije, afirmirane, a time i globalno prepoznatljivije van europske turističke destinacije, čije organizacije nude konkretne turističke angažmane svim interesnim skupinama, od početnika do iskusnih rekreativaca.

To potvrđuje i statistički podatak godišnjeg rasta dolazaka tzv. aktivnih turista prema kontinentima u 2012. godini, kada Europa bilježi rast od 45%, dok porast, primjerice u zemljama Južne Amerike, iznosi i više od 153 %.<sup>27</sup>

S ciljem lakšeg razumijevanja problematike, odnosno nepovoljne pozicije Europe na tržištu jedriličarskog turizma, navode se primjeri nekih od najpoznatijih svjetskih odredišta, poput: Hurghade, Soma baya , Dahaba u Egiptu, Cape Towna u Južnoj Africi te Jericoacoara u Brasilu, koje su se najvećim dijelom razvile samo zahvaljujući turizmu jedrenja na dasci, a koji ima dugoročni pozitivan utjecaj na razvoj malog i srednjeg poduzetništva, a time i lokalnog gospodarstva.

Destinacije obuhvaćene ovim projektom, kao i brojne druge europske jedriličarske destinacije, imaju još kvalitetnije prirodne predispozicije, kao i razvijeniju organizacijsku infrastrukturu i komplementarnu turističku ponudu, te kao takve nemaju ograničenja za postizanje globalne prepoznatljivosti.

Međutim, takav veliki potencijal još uvijek nije adekvatno valoriziran razvojnim turističkim strategijama na lokalnoj i nacionalnoj razini.

Naime, do sada je većina turističke industrije bila usmjerena na razvoj klasičnih turističkih proizvoda poput smještajnih i ugostiteljskih kapaciteta, informacijskih centara te promocije prirodnih i kulturnih ljepota, što, iako održivo, ograničava daljnji razvoj konkurentnosti turističke ponude Europe u odnosu na ostale svjetski poznate destinacije, a time i na razvoj malih i srednjih poduzeća na lokalnoj razini.

S ciljem stvaranja konkurentnije i vidljive turističke destinacije, potrebno je razviti brojniji profil turističkih proizvoda te osigurati njihovu promidžbu. To je ujedno i jedan od glavnih ciljeva projekta " Europske destinacije jedrenja na dasci".

Prethodno navedene jedriličarske organizacije, "Johnny's windy way" iz Hrvatske, "Alacati surf paradise club" iz Turske , "Bonifacio windsurf" iz Francuske, "Browsersdam zeil & surf centrum" iz Nizozemske te "Tramontana" iz Slovenije, imaju veoma kvalitetnu postojeću infrastrukturu, adekvatnu opremu, kao i potrebno znanje i iskustvo, odnosno postojeću uslugu temeljenu na dugogodišnjem poslovanju.

---

<sup>27</sup> World Tourism Organization UNWTO, online: <http://media.unwto.org/en/press-release/2012-12-12/>, 16.09.2014.

Navedeni partneri će zajedničkom suradnjom ostvariti planirane učinke projekta, odnosno doprinijeti unaprjeđenju kvalitete, razvoja, oblikovanja te promocije i vidljivosti međunarodnog tematskog turističkog proizvoda "jedrenja na dasci", a time i ostvarenju brojnih posrednih ekonomskih učinaka.

Projektom će se razviti svojevrsni "alat", odnosno internacionalna platforma za organizaciju, promociju te međusobnu suradnju između navedenih partnera. Omogućit će se međusobna razmjena iskustava, znanja i ideja postojećih jedriličarskih organizacija iz najperspektivnijih europskih jedriličarskih destinacija, ali i međusobna suradnja istih s lokalnim turističkim dionicima (ugostiteljima, turističkim agencijama, kulturnim organizacijama u sl. ).

Navedeni partneri će uz koordinaciju jedriličarskog kluba "Tramontana":

- osigurati standardizaciju ponude svih uključenih jedriličarskih organizacija,
- razviti internacionalnu suradničku platformu europskih jedriličarskih organizacija,
- osigurati informacije te razviti promotivne alate na globalnoj razini.

Procijenjeni troškovi projekta iznose 332.701,00 eura<sup>28</sup>, a očekuje se sufinanciranje putem bespovratnih novčanih sredstava Europske Unije u iznosu od 85% od ukupnih troškova. Preostalih 25%, ostvarit će se kroz vlastiti doprinos uključenih projektnih partnera. Stoga valja napomenuti da će projekt biti moguće implementirati samo ukoliko isti bude odobren i podržan od strane Europske komisije.

U nastavku rada, detaljnije će se objasniti struktura objektnih i namjenskih ciljeva projekta, kao i planirane aktivnosti kojima će se takvi ciljevi ostvariti.

---

<sup>28</sup> Izradio autor

#### 4.1.2 Struktura ciljeva projekta "Europske destinacije jedrenja na dasci"

S obzirom na izuzetno kvalitetne prirodne preduvjete europskih priobalnih turističkih destinacija, kao i sve većom potražnjom za aktivnim vidom odmora, prepoznat je potencijal i mogućnost razvoja navedenog internacionalne tematske turističke platforme koji će predstavljati svojevrsni alat, odnosno doprinos implementaciji dugoročnih ciljeva "Europske strategije za pametan, održiv i uključiv rast - EUROPA 2020.<sup>29</sup>", kao i ostvarenje ciljeva novog političkog okvira za turizam u Europi – "Europa, svjetska turistička destinacija broj 1"<sup>30</sup>.

Kao glavni cilj projekta " Europske destinacije jedrenja na dasci", ističe se povećanje konkurentnosti i prepoznatljivosti europskih jedriličarskih organizacija u odnosu na svjetski poznata jedriličarska odredišta. Time će se također pridonijeti raznolikosti europske turističke ponude te iskoristiti kvalitetne prirodne i infrastrukturne predispozicije europskih destinacija bez negativnih utjecaja na okoliš. Na taj način, privući će se novi tokovi tzv. "aktivnih turista", koji su do sada putovali u razvijenija, svjetski poznatija jedriličarska središta.

U skladu s prethodno navedenim definirani su **namjenskih ciljevi** projekta:

- potaknuta međunarodna suradnja europskih jedriličarskih organizacija,
- potaknuta suradnja istih s lokalnim turističkim organizacijama,
- razvijena konkurentna turistička ponuda jedriličarskih organizacija,
- obogaćena turistička ponuda europskih priobalnih destinacija,
- dostupnost sveobuhvatnih, relevantnih informacija o jedriličarskom destinacijama, njihovoj ponudi i paketima za potencijale turiste - manje vremena potrebno za planiranje odmora turista,
- povećanje vidljivosti europskih destinacija te uključenih organizacija jedrenja na dasci.
- povećanje svijesti o aktivnom vidu turizma,
- popularizacija jedrenja na dasci te privlačenje novih korisnika,

---

<sup>29</sup> Communication from the commission europe 2020: "A strategy for smart, sustainable and inclusive growth", online: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:fin:en:pdf>, (02.09.2014.)

<sup>30</sup> Communication from the commission to the European Parliament, the council, the european Economic and Social Committee and the Committee of the regions: Europe, the world's no 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe, 2010., online: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0352:FIN:en:PDF> , (2.09.2014.)

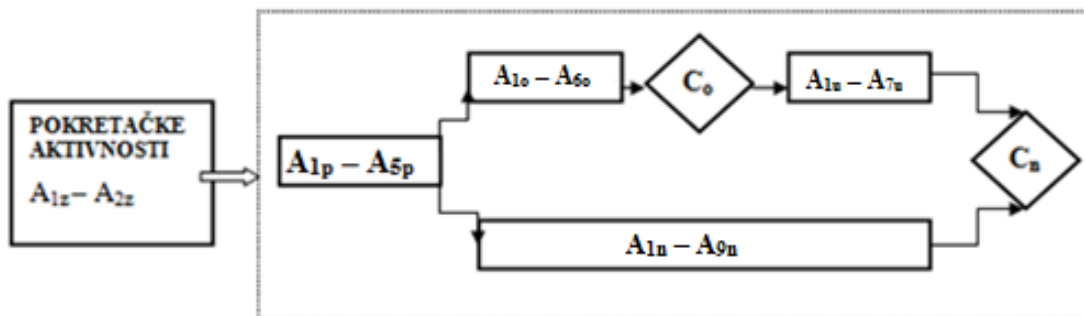
- veći interes postojećih korisnika te privlačenje novih turističkih tokova,
- stvoreni preduvjeti za održivi razvoj jedriličarskih organizacija,
- stvoreni preduvjeti za održivi razvoj turističkih destinacija.

Kao preduvjet za ostvarenje tako postavljenih namjenskih ciljeva, potrebno provesti eksploataciju prethodno ostvarenih **objektnih ciljeva** projekta:

- Razvijena platforma suradnje europskih jedriličarskih organizacija,
- razvijena platforma suradnje s lokalnim turističkim organizacijama i poduzećima,
- standardizirana sportska i turistička ponuda uključenih jedriličarskih organizacija,
- Standardizirani sigurnosni, tehnički uvjeti, infrastrukturni, transportni, kadrovski, menadžerski i drugi kapaciteti uključenih poduzeća,
- strukturirana tematska turistička ponuda svake jedriličarske organizacije,
- strukturirana zajednička internacionalna turistička ponuda škola jedrenja na dasci: "Korak po korak" edukacijski program, prema različitim razinama znanja ciljnih skupina,
- izrađeni promocijski alati.

#### **4.1.3 Struktura aktivnosti projekta " Europske destinacije jedrenja na dasci"**

Predviđeno vremensko trajanje projektnih aktivnosti iznosi 18 mjeseci, do kada se ujedno planira i djelovanje projektnog menadžmenta. Istima će se postići svi objektni ciljevi projekta, a zatim i konačni objektni cilj projekta čijom će se daljnjom eksploatacijom omogućiti postizanje namjenskih ciljeva, a time i namjenskog konačnog cilja projekta (shema 5.).



**Shema 5. Životni ciklus projekta "Europske destinacije jedrenja na dasci"**

Izvor: Izradio autor

### LEGENDA

- $A_{1z} - A_{2z}$  - pokretačke aktivnosti,
- $A_{1p} - A_{5p}$  - pripremne aktivnosti,
- $A_{1o} - A_{6o}$  - objektne aktivnosti,
- $C_o$  - postizanje objektnih ciljeva te konačnog objektnog cilja projekta,
- $A_{1u} - A_{7u}$  - aktivnosti uvođenja,
- $A_{1n} - A_{9n}$  - namjenske aktivnosti,
- $C_n$  - postizanje namjenskih ciljeva te konačnog namjenskog cilja projekta.

Na temelju prethodnog dijagrama, može se potvrditi definicija autora A. Hauca, prema kojemu je projekt zaključni proces oblikovanja i izvedbe određenih, međusobno logički povezanih aktivnosti s namjerom postizanja pojedinih ciljeva projekta, a čijim se daljnjim povezivanjem omogućuje postizanje svih namjenskih i objektnih ciljeva projekta. U nastavku rada pobliže će se definirati navedene projektne aktivnosti, a zatim i istima postignuti objektni te namjenski ciljevi projekta "Europske destinacije jedrenja na dasci".

## **POKRETAČKE AKTIVNOSTI PROJEKTA ( A<sub>1z</sub> – A<sub>2z</sub> )**

Početnom fazom projekta obuhvaćene su prethodno navedene aktivnosti samog iniciranja te planiranja, odnosno dizajniranja projekta:

- **Iniciranje projekta - A<sub>1z</sub> :**
  - definiranje konačnih ciljeva,
  - definiranje projektnih aktivnosti,
  - odabir projektnih partnera i koordinatora,
  - procjena projektnih troškova,
  - planiranje izvora financiranja,
  - izrada preliminarnog projektnog plana.
  
- **Planiranje projekta – A<sub>2z</sub> :**
  - razvoj strukture namjenskih i objektnih ciljeva,
  - razvoj strukture namjenskih i objektnih aktivnosti,
  - definiranje obuhvata projekta,
  - izrada vremenskog plana – gantograma,
  - izrada drugih alata (projektna matrica, mrežni dijagrami),
  - specifikacija i optimizacija projektnih troškova,
  - procjena projektnih rizika,
  - definiranje ključnih odgovornosti.

## **PRIPREMNE AKTIVNOSTI PROJEKTA (A<sub>1p</sub> – A<sub>5p</sub>)**

Pripremne aktivnosti projekta započeti će u trenutku kada se odobre bespovratna novčana sredstva od strane Europske unije:

- **Održavanje sastanka projektnog konzorcija A<sub>1p</sub> :**
  - Potpisivanje partnerskih ugovora,
  - Sastavljanje projektnog priručnika – pokretačkog elaborata projekta,
  
- **Sklapanje Ugovora o potpori - A<sub>2p</sub> :**
  - Priprema i slanje potrebne dodatne dokumentacije,



- Potpisivanje Ugovora o dodijeli bespovratnih sredstava,
- Primitak bespovratnih sredstava te isplata istih partnerima.

▪ **Pregled postojeće turističke ponude u svakoj destinaciji – A<sub>3p</sub>:**

- sportska ponuda: raspoloživost osnovne infrastrukture (sanitarni čvor, tuš, objekti za sušenje i pranje opreme ), oprema za spašavanje, oprema za iznajmljivanje, predavanja i tečajevi jedrenja na dasci, broj licenciranih instruktora jedrenja na dasci, raspoloživost turističkih paketa.
- turistička ponuda: smještajni i ugostiteljski kapaciteti, prijevoz, informacijske točke, dodatna turistička ponuda temeljena na lokalnoj tradiciji i resursima (festivali, kulturna i povijesna baština i sl.),

▪ **SWOT analiza (snage, slabosti, prilike i prijetnje) svake destinacije – A<sub>4p</sub>,**

▪ **Postavljanje obaveznih standarda koje moraju zadovoljiti sve uključene destinacije A<sub>5p</sub>.**

**OBJEKTNE AKTIVNOSTI PROJEKTA (A<sub>10</sub> – A<sub>60</sub>)**

Ovim aktivnostima postižu se objektni ciljevi projekta, kao projekti rezultati, a koji će zajedno omogućiti ostvarenje objektnog konačnog cilja, odnosno objektnog kraja projekta, a uključuju:

1. Razvoj svake destinacije prema postavljenim standardima – standardizacija
2. Oblikovanje tematskog turističkog proizvoda

▪ **Eliminacija nedostataka u skladu s postavljenim standardima – A<sub>10</sub> :**

- Sportska ponuda: standardizacija ponude jedriličarskih organizacija (sigurnost, tečajevi, postupci), licenciranje instruktora jedrenja na dasci,
- Turistička ponuda: pružanje raznih smještajnih mogućnosti, ugostiteljskih usluga, prijevoznih mogućnosti.

▪ **Razvoj platforme suradnje s lokalnim turističkim organizacijama i poduzećima – A<sub>20</sub>,**

- **Formiranje turističkih aranžmana na lokalnoj razini svake destinacije - A<sub>30</sub> :**
  - Formiranje kompletnih turističkih paketa koji će uključivati: škole jedrenja na dasci za različite razine predznanja, razne vrste i razine smještajnih objekata, razne vrste prijevoznih mogućnosti, razne vrste ugostiteljskih usluga, dodatnu sportsku ponudu.
  
- **Razvoj platforme suradnje europskih jedriličarskih organizacija – A<sub>40</sub>,**
  
- **Formiranje zajedničkih internacionalnih turističkih paketa škola jedrenja na dasci prema različitim razinama znanja u suradnji svih projektnih partnera – A<sub>50</sub>:**
  - Formiranje kompletnih internacionalnih turističkih paketa koji će uključivati: škole jedrenja na dasci za različite razine predznanja, razne vrste i razine smještajnih objekata, razne vrste prijevoznih mogućnosti, razne vrste ugostiteljskih usluga, dodatnu sportsku ponudu,
  
- **Izrada promotivnih alata – A<sub>60</sub>:**
  - Prikupljanje potrebnih turističkih informacija svih jedriličarskih destinacija, kako bi se iste mogle ciljnim skupinama pružiti putem diseminacijskih alata,
  - Grupiranje informacija te razvoj diseminacijskih alata:
    - Razvoj kompletnog vizualnog identiteta projekta ( logo, grafički dizajn, informativne oznake i znakove, dizajn promotivnog materijala),
    - Izrada internet portala (oblikovanje koncepta, izrada, prevođenje )
    - Izrada promotivnih videa za svaku destinaciju
    - Izrada informativnih brošura za svaku destinaciju (oblikovanje koncepta, prijevod u tri jezika, izrada dizajna, printanje )
    - Izrada informativnih brošura za zajedničke međunarodne pakete (oblikovanje koncepta, prijevod u tri jezika, izrada dizajna, printanje)

## **OBJEKTNI CILJEVI PROJEKTA C<sub>0</sub>**

Kao konačni objektni cilj projekta definiran je razvoj novog međunarodnog tematskog turističkog proizvoda. Isti će se ostvariti povezivanjem svih rezultata objektnih aktivnosti:

- **C<sub>01</sub>** – standardizirana sportska i turistička ponuda svih destinacija
  - Standardizirani sigurnosni, tehnički uvjeti, infrastrukturni, transportni, kadrovski, menadžerski i drugi kapaciteti uključenih organizacija:
  - Dostupno minimalno tri međunarodno licenciranih instruktora,
  - Razvijeni i detaljno specificirani paketi škola jedrenja za sve razine znanja,
  - Oblikovane alternativne aktivnosti u slučaju nepovoljnih vremenskih uvjeta te dodatna ponuda,
- **C<sub>02</sub>** - Razvijena platforma suradnje s lokalnim turističkim organizacijama i poduzećima,
- **C<sub>03</sub>** – strukturirana tematska turistička ponuda svake jedriličarske destinacije – razvijen novi tematski turistički proizvod,
  - Razvijeni i definirani kompletni turistički paketi za svaku destinaciju,
  - Smještajni kapaciteti,
  - Transportne usluge,
  - Ugostiteljske usluge,
  - Dodatne turističke usluge,
  - Škole jedrenja,
- **C<sub>04</sub>** - Razvijena platforma suradnje europskih jedriličarskih organizacija,
- **C<sub>05</sub>** - Razvijeni zajednički internacionalni turistički paketi škola jedrenja na dasci "Korak po korak" edukacijski program, prema različitim razinama znanja u kojima su sadržani:
  - Smještajni kapaciteti
  - Transportne usluge
  - Ugostiteljske usluge
  - Dodatne turističke usluge
  - Škole jedrenja,
- **C<sub>06</sub>** . Izrađeni promotivni alati:

- priručnik za vizualni identitet,
- sveobuhvatna internetska platforma,
- promotivna kampanja za socijalne medije,
- putokazi i info – točke na destinacijama,
- dizajnirane i printane brošure za individualne destinacije,
- dizajnirane i printane brošure na razini projekta,
- promocijski video u trajanju od 5 minuta za svaku destinaciju,
- oglasi u časopisima,
- plakati.

### **AKTIVNOSTI UVOĐENJA (A<sub>1u</sub> – A<sub>7u</sub>)**

- A<sub>1u</sub> - organizacija komunikacijskih kanala između partnera,
- A<sub>2u</sub> - organizacija komunikacijskih kanala s lokalnim turističkim prganizacijama,
- A<sub>3u</sub> - osiguran pristup bazama podataka za sve partnere,
- A<sub>4u</sub> - podijela uloga između partnera na lokalnim razinama,
- A<sub>5u</sub> - objava i ažuriranje internetske platforme,
- A<sub>6u</sub> – objava izrađenih promotivnih videa,
- A<sub>7u</sub> – raspodijela i postavljanje diseminacijskih alata.

### **NAMIJENSKE AKTIVNOSTI (A<sub>1n</sub> – A<sub>9n</sub>)**

- A<sub>1n</sub> - održavanje komunikacijskih kanala i razmjena informacija između partnera,
- A<sub>2n</sub> - održavanje komunikacijskih kanala i razmjena informacija s lokalnim turističkim organizacijama,
- A<sub>3n</sub> - redovito ažuriranje baza podataka od strane svih partnera,
- A<sub>4n</sub> - redovito ažuriranje internetske platforme,
- A<sub>5n</sub> - Provođenje promocije na projektnoj razini:
  - Razvoj promotivne kampanje putem socijalnih mreža,
  - Oglašavanje putem novina, časopisa, internetskih stranica, turističkih organizacija i agencija,

- Razvoj prepoznatljivosti među ostalim turističkim organizacijama (održavanje konferencija, sudjelovanje na sajmovima, suradnja s turističkim agencijama i drugim organizacijama).
- **A<sub>6n</sub>** - Lokalna diseminacija promotivnih materijala i upravljanje informacijskim točkama
- **A<sub>7n</sub>** - Neposredna komunikacija te pružanje informacija potencijalnim ciljnim skupinama,
- **A<sub>8n</sub>** - Neposredna komunikacija te pokretanje procesa uključivanja novih jedriličarskih organizacija,
- **A<sub>9n</sub>** - Aktivnosti zagovaranja te privlačenja novih donatora i sponzora.

#### **NAMJENSKI CILJEVI PROJEKTA ( C<sub>n1</sub> – C<sub>n9</sub> )**

Kao konačni namjenski cilj projekta ističe se obogaćivanje turističke ponude te povećanje konkurentnosti i prepoznatljivosti europskih turističkih destinacija i jedriličarskih organizacija u odnosu na svjetski poznata jedriličarska odredišta. Isti će se ostvariti povezivanjem svih ostvarenih namjenskih ciljeva:

- **C<sub>n1</sub>** - potaknuta međunarodna suradnja europskih jedriličarskih organizacija,
- **C<sub>n2</sub>** - potaknuta suradnja istih s lokalnim turističkim organizacijama,
- **C<sub>n3</sub>** - dostupnost sveobuhvatnih, relevantnih informacija o jedriličarskom destinacijama, njihovoj ponudi i paketima za potencijale turiste - manje vremena potrebno za planiranje odmora turista,
- **C<sub>n4</sub>** - povećanje vidljivosti europskih destinacija te uključenih organizacija jedrenja na dasci. Očekuje se više od:
  - 150 000 posjeta internet portala,
  - 50 000 pogleda promocijskih videa,
  - 100 000 pogleda na društvenim mrežama.
- **C<sub>n5</sub>** - povećanje svijesti o aktivnom vidu turizma,
- **C<sub>n6</sub>** - popularizacija jedrenja na dasci te privlačenje novih korisnika,
- **C<sub>n7</sub>** - veći interes postojećih korisnika te privlačenje novih turističkih tokova,
- **C<sub>n8</sub>** - stvoreni preduvjeti za održivi razvoj jedriličarskih organizacija,
- **C<sub>n9</sub>** - stvoreni preduvjeti za održivi razvoj turističkih destinacija.

## GANTOGRAM AKTIVNOSTI

Navedene projektne aktivnosti trajat će 18 mjeseci, kada će se ostvariti svi objektni te neposredni namijenski ciljevi projekta. Vremenski plan aktivnosti prikazan je tzv. Ganttovim dijagramom (dijagram 4.).

Aktivnost	Trajanje (dan)	Trajanje																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<b>Pokretačke aktivnosti</b>	31	[Red bar from day 1 to 31]																	
<b>Standardizacija</b>	265	[Blue bar from day 2 to 7]																	
• Pregled postojeće turističke ponude	122	[Light blue bar from day 2 to 5]																	
• SWOT analiza	31	[Light blue bar from day 4 to 5]																	
• Postavljanje obaveznih standarda	30	[Light blue bar from day 5 to 6]																	
<b>Razvoj destinacije Alacaty Bay</b>	153	[Orange bar from day 6 to 11]																	
<b>Razvoj destinacije Bonifacio</b>	153	[Orange bar from day 7 to 12]																	
<b>Razvoj destinacije Brouwersdam</b>	153	[Orange bar from day 8 to 13]																	
<b>Razvoj destinacije Bol</b>	153	[Orange bar from day 9 to 14]																	
<b>Promotivne aktivnosti</b>	504	[Green bar from day 14 to 18]																	
• Prikupljanje informacija	30	[Light green bar from day 14 to 15]																	
• Razvoj promotivnih alata	153	[Light green bar from day 15 to 17]																	
• Promocija na projektnoj razini	61	[Light green bar from day 17 to 18]																	
<b>Projektni menadžment</b>	144	[Grey bar from day 1 to 18]																	

**Dijagram 4. Vremenski plan aktivnosti projekta**

Izvor: Izradio autor

### 4.1.4 Posredni ekonomski učinci projekta "Europske destinacije jedrenja na dasci"

Kako je već navedeno, projekti s posrednim ekonomskim učincima prilikom ostvarenja projektnih ciljeva neće osigurati izravan povrat uloženi sredstava niti ostvarenje dodatnih prihoda i dobiti. S ekonomskog gledišta, ovim projektima omogućuju se dugoročni posredni ekonomski učinci, kao namjenski ciljevi poduzeća ili neke druge organizacije.

Na konkretnom primjeru projekta "Europske destinacije jedrenja na dasci", može se uočiti da projektom ostvareni, prethodno navedeni namjenski neposredni učinci nisu ekonomske naravi te se njihovom eksploatacijom ne očekuje direktan povrat uložениh sredstava, kao niti stvaranje dodatnih prihoda i dobiti.

Međutim, ostvarenjem prethodno navedenih objektnih, a zatim i namjenskih ciljeva rezultirat će povećanjem konkurentnosti i prepoznatljivosti europskih turističkih destinacija u odnosu na svjetski poznata jedriličarska odredišta, na temelju čega se mogu očekivati tzv. multiplicirajući efekti, kao dugoročni ekonomski učinci projekta koji će doprinijeti ostvarenju mjerljivih ciljeva društveno – ekonomskog razvoja.

Ostvarenje takvih mjerljivih rezultata očekuje se prema procjeni u razdoblju od dvije do pet godina nakon početka eksploatacije projektnih rezultata, a moći će se mjeriti statističkim podacima ostvarenih turističkih dolazaka i rezerviranih turističkih angažmana, demografskim i drugim gospodarskim statistikama, kao i rezultatima poslovanja uključenih i novo uključenih jedriličarskih organizacija te proizvođača sportske opreme.

Kao rezultat veće tržišne vidljivosti Europskih windsurfing destinacija, doći će do većeg interesa i potražnje, a time i povećanja posjeta odabranim jedriličarskim organizacijama, koji će prema procjenama iznositi i više od 30%. Očekuje se više od 200 rezerviranih jedriličarskih turističkih aranžmana u svakoj destinaciji, čime će se ujedno osigurati i povećanje konkurentnosti europskih organizacija jedrenja na dasci u usporedbi s organizacijama drugih svjetskih prepoznatljivih destinacija, kao i razvoj te ostvarenje veće dobiti malih i srednjih poduzeća povezanih turističkih i ostalih gospodarskih djelatnosti.

Također, specifični vremenski uvjeti za jedrenje na dasci pogodni su i izvan samih ljetnih mjeseci – "visoke sezone", i to u rano proljeće te kasnu jesen, zbog čega se očekuje produljenje turističke sezone te porast broja noćenja te korištenja privatnih i komercijalnih smještajnih kapaciteta u destinacijama, po stopi od 25% tijekom turističke sezone, te 40% u izvan iste, kao i povećanje prosječne potrošnje tzv. "aktivnih" turista na odredištima, i to za 20%.

Projekt će posredno doprinijeti i razvoju kompletne turističke ponude destinacije. Očekuje se otvaranje novih malih i srednjih poduzeća koja posluju u sektoru turizma, a time i povećanje zapošljavanja lokalnog stanovništva za 15%, kao i privlačenje novih investicija u turističkom sektoru za 10%. Time će se ujedno stvoriti i preduvjeti za

gospodarski rast i razvoj lokalnog stanovništva te sprječavanje odlazaka radno – aktivnog stanovništva s otoka.

Dugoročno se očekuje i uključivanje i razvoj drugih europskih jedriličarskih organizacija te privlačenje novih sponzora i podrške javnih institucija te time i širenje tzv. "Europske mreže jedriličarskih destinacija".

Valja napomenuti da su prethodno navedene procijene slobodnog karaktera, izrađene na temelju primjera tako ostvarenih učinaka afirmiranih jedriličarskih destinacija Južne Amerike.<sup>31</sup>

U nastavku su definirani svi očekivani posredni ekonomski učinci projekta "Europske destinacije jedrenja na dasci":<sup>32</sup>

- ✓ produžen boravak turista u destinaciji,
- ✓ produljenje turističke sezone,
- ✓ veći broj turističkih noćenja u destinaciji – iskorištenost smještajnih kapaciteta,
- ✓ veća potrošnja tzv. "aktivnih" turista,
- ✓ razvoj i rast malih i srednjih poduzeća,
- ✓ ostvarenje veće dobiti malih i srednjih poduzeća – jedriličarskih organizacija,
- ✓ razvoj destinacije - povećanje kapaciteta i ponude svih turističkih djelatnosti,
- ✓ stvaranje preduvjeta za ekonomski razvoj i otvaranje novih radnih mjesta u turističkom sektoru, a time i zadržavanje radno – aktivnog stanovništva na otocima,
- ✓ poticanje međusektorske suradnje - generiranje razvoja drugih gospodarskih aktivnosti (poljoprivreda, prehrambena industrija, građevinarstvo i drugo),
- ✓ povećanje konkurentnosti gospodarstva kroz učinkovito korištenje resursa,
- ✓ povećanje cijena nekretnina u destinacijama,
- ✓ veći osobni dohodak po stanovniku,
- ✓ povećanje obujma bruto domaćeg proizvoda,

---

<sup>31</sup> Izradio autor prema: World Tourism Organization UNWTO, online: <http://media.unwto.org/en/press-release/2012-12-12/>, 16.09.2014.

<sup>32</sup> Hodak M. , Hodak Z.: "Uloga menadžmenta u razvoju sportsko-rekreacijskih programa u turizmu", Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu : zbornik radova, Vol. 1 No. 1, 2010. online: <http://hrcak.srce.hr/search/?q=Uloga+menad%C5%BEmenta+u+razvoju+sportsko-rekreacijskih+programa+u+turizmu> (02.09.2014.), p. 2.



- ✓ privlačenje potencijalnih investitora za ulaganje u komplementarne turističke sadržaje i usluge,
- ✓ promicanje ekonomske, socijalne te teritorijalne kohezije,
- ✓ razvoj sportske industrije jedrenja na dasci (proizvođači opreme).

Svi navedeni učinci nedvojbeno ukazuju na izuzetan značaj i potrebu implementacije takve vrste razvojnih projekata, čijim će se dugoročnim učincima omogućiti održivost i rast cijelog turističkog ali i šireg sektora na međunarodnoj razini.

## 5. ZAKLJUČAK

Za uspješno ostvarenje strateških ili drugih razvojnih ciljeva poduzeća potrebno je strateški te projektni menadžment shvatiti kao jedinstven, aktivan proces. Investicijski projekti sve se više prepoznaju kao učinkoviti alati za postizanje dugoročnih strateških planova, zbog čega se projektni pristup u poslovanju danas smatra najvažnijom karikom strateške i konkurentne prednosti.

Valja istaknuti da je uspješnu implementaciju projekta veoma važno odrediti sve namjenske i objektne ciljeve, odnosno konačne neposredne, posredne ili druge učinke koji se projektom žele postići.

Normalno je očekivati rentabilnost projekta, tj. ostvarenje ekonomskih ili drugih učinaka predviđenih ulaznim strategijama.

Međutim, potrebno je promijeniti dosadašnje shvaćanje projektnih učinaka, koje se temeljilo isključivo na postizanju neposrednih ekonomskih učinaka te stvaranju dobiti poduzeća. Takav pristup se u današnjim uvjetima velikih i iznenadnih tržišnih promjena, pokazao veoma rizičnim za održivo poslovanje te stvaranje konkurentske prednosti. Isti rezultira kočenjem razvoja, nedostatnim zadovoljenjem tržišnih potreba te slabim pozicioniranjem, što posljedično dovodi do gubitaka, a nerijetko i do propadanja te nestanka poduzeća s tržišta.

Stoga prilikom definiranja projektnog portfolia uprava poduzeća valja odgovoriti na pitanje: "Što za poduzeće znači uspješan projekt?"

To dovodi do odgovora da poduzeća ili drugi projektni investitori moraju prihvatiti odgovornost o planiranju svih aspekata poslovanja, ne samo proizvodnih, već i razvojnih projekata poput: razvoja marketinških te prodajnih alata, tehnoloških ili drugih inovacija, upravljanja kvalitetom, informatizacije, razvoja kadrova, umrežavanja i slično, kojima će se omogućiti postizanje dugoročnih strateških ciljeva.

Neposredno ostvareni učinci takvih razvojnih projekata nisu ekonomske naravi, odnosno istima se neće ostvariti direktan povrat uložениh financijskih sredstava i dobit. Međutim, sve veća pozitivna praksa istaknutih poduzeća na tržištu, ukazuje na izrazit značaj multiplicirajućih posrednih ekonomskih učinaka takvih projekata na koje je prilikom planiranja potrebno usmjeriti pozornost.

Može se zaključiti da bez pravovremenog uvođenja projekata razvoja, poduzeće neće moći kvalitetno provoditi projekte rasta, odnosno postići konkurentsku prednost na tržištu. Takvi učinci, osim na samo poduzeće, mogu imati i širi društveno – ekonomski značaj.

Sustavnim pristupom planiranju razvojne strategije poduzeća, omogućit će se dugoročni pozitivni učinci na razvoj, održivost te konkurentnost poduzeća na tržištu.

# LITERATURA

## 1) KNJIGE

1. Bahtijarević-Šiber, F.: "Menagement ljudskih potencijala", Golden marketing, Zagreb, 1999.,
2. Bakljaš S., Omazić M.A., : "Projektni menadžment", Sinergija, Zagreb, 2005.,
3. Bendeković J., Brković D., Simić V., Teodorović I.: "Investicioni projekti", Centar za informacije i publicitet, Zagreb, 1977.
4. Bendeković J. i koautori: "Priprema i ocjena investicijskih projekata", FIOP 1974. o.o.o., Zagreb, 2007.
5. Bistričić A.: "Poduzetništvo", Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2007.,
6. Central computers & telecommunications agency – CCTA: "Managing successful projects with PRINCE 2", London, 1999.,
7. Hauc, A., : "Projektni menadžment i projektno poslovanje", M.E.P Consult Zagreb, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić, 2007.,
8. Hauc A., Kovač I., Semolič B.; "Projektno organiziran strateški menadžment", Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Projekt Management Institut, 1993.,
9. Maylor, H.: "Project Management", 2nd ed., FT-Prentice Hall, Harlow etc., 1999.,
10. Bahtijarević-Šiber, F.: "Menagement ljudskih potencijala", Golden marketing, Zagreb, 1999.

## 2) ČLANCI U ČASOPISIMA

1. Barilović Z., Hauc A., Vrečko I. : "A holistic project- -knowledge society as a condition for solving global strategic crises", Društvena istraživanja, Vol. 20., No. 4. (114), 2011., p. 1039.- 1060., online: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=112676](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=112676), (06.09.2014.),
2. Bendeković J.: "Analiza troškova i koristi u financiranju projekata iz fondova Europske unije", Sabor hrvatskih graditelja, Hrvatski sabor građevinskih inženjera,

- Cavtat, 2008., p. 521 – 532., online: <http://www.gradimo.hr/blobs/Bendekovic.pdf> (05.09.2014.),
3. Bistričić A.: "Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektnom pristupu", *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 12, No. 1, 2006., p.101. – 110., online: <http://hrcak.srce.hr/62017> (3.08.2014.),
  4. Bistričić A., Jugović A, Perušić J.: "Investment projects with direct economic effects from the investor's – shipping company – point of view", *Pomorstvo*, god. 22, br. 2 (2008), p. 209 – 220., online: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=49122](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=49122) (20.05.2014.)
  5. Economic Development Research Group: "Measuring economic impacts of projects and programs", p.1., online: <http://www.edrgroup.com/images/stories/Transportation/econ-impact-primer.pdf> (20.08.2014.)
  6. Hodak M. , Hodak Z.: "Uloga menadžmenta u razvoju sportsko-rekreacijskih programa u turizmu", *Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu, zbornik radova*, Vol. 1 No. 1, 2010. online: <http://hrcak.srce.hr/search/?q=Uloga+menad%C5%BEmenta+u+razvoju+sportsko-rekreacijskih+programa+u+turizmu> (02.09.2014.)

### **3) INTERNETSKI IZVORI**

1. Communication from the commission europe 2020: "A strategy for smart, sustainable and inclusive growth", online: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:fin:en:pdf>, (02.09.2014.),
2. Communication from the commission to the European Parliament, the council, the european Economic and Social Committee and the Committee of the regions: "Europe, the world's no 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe", 2010., online: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0352:FIN:en:PDF> , (2.09.2014.),
3. Programme for the Competitiveness of enterprises and SMEs 2014. – 2020., online: [http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cosme/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cosme/index_en.htm), (2.09.2014.)

## KAZALO KRATICA

<b>Kratika</b>	<b>Puni naziv na stranom jeziku</b>	<b>Tumačenje na hrvatskom jeziku</b>
<b>CCTA</b>	Central Computers & Telecommunications anegcy	Centralna Agencija za informatiku i telekomunikacije
<b>PMI</b>	Project Menagement Institute	Američki institut za projektni menadžment

## **POPIS TABELA**

Tabela 1. Temeljne razlike između determinističkih i stohastičkih projekata .....	19
Tabela 2. Tržišna i društveno - ekonomska učinkovitost .....	28
Tabela 3. Primjeri učinaka projekta s posrednim ekonomskim ili drugim učincima .....	40

## **POPIS SHEMA**

Shema 1. Povezanost projekata s kontinuiranim procesima .....	5
Shema 2. Proces pokretanja strategija .....	6
Shema 3. Projekt u strukturi namijenskih i objektnih ciljeva.....	14
Shema 4. Multiprojektno poslovanje.....	22
Shema 5. Životni ciklus projekta "Europske destinacije jedrenja na dasci" .....	48

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Definicija projektne kompleksnosti .....	24
Slika 2. Teritorijalni obuhvat - projektni konzorcij.....	42

## **POPIS DIJAGRAMA**

Dijagram 1. Životni ciklus projekta s neposrednim ekonomskim učincima .....	31
Dijagram 2. Životni ciklus projekta s posrednim ekonomskim učincima.....	33
Dijagram 3. Projektni menadžment u životnom ciklusu projekta s posrednim ekonomskim učincima .....	35
Dijagram 4. Vremenski plan aktivnosti projekta.....	55