

Planiranje projekata u kamping turizmu

Živković, Meri

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:853898>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-24**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

MERI ŽIVKOVIĆ

PLANIRANJE PROJEKATA U KAMPING TURIZMU

Diplomski rad

Pula, 2019. godine.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

MERI ŽIVKOVIĆ

PLANIRANJE PROJEKATA U KAMPING TURIZMU

Diplomski rad

JMBAG: 0303015339, izvanredan student
Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo

Predmet: Projektni menadžment
Znanstveno područje: Društvene znanosti
Znanstveno polje: Ekonomija
Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentor: doc. dr. sc. Sabina Lacmanović

Pula, travanj, 2019. godine



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Meri Živković, kandidat za magistra poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

U Puli, travanj, 2019. godine



IZJAVA o korištenju autorskog djela

Ja, Meri Živković dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Planiranje projekata u kamping turizmu koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, travanj 2019.

Potpis

Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1. Cilj i svrha izrade rada.....	1
1.2. Znanstvene metode.....	1
1.3. Struktura rada.....	2
2. Planiranje projekata.....	3
2.1. Faze procesa planiranja projekata.....	4
2.1.1. Analiza proizvoda procesa iniciranja.....	5
2.1.2. Određivanje projektnih ciljeva.....	6
2.1.3. Definiranje projektnog obuhvata.....	8
2.1.4. Izrada strukture raščlanjenih poslova projekta (SRP).....	10
2.1.5. Izrada gantograma i mrežnih dijagrama projekta.....	15
2.1.6. Identificiranje uloga i odgovornosti na projektu.....	21
2.1.7. Procjenjivanje ključnih parametara projekta.....	22
2.1.8. Budžetiranje i procjena troškova projekta.....	26
2.1.9. Niveliranje i optimiziranje resursa na projektu.....	29
2.1.10. Identifikacija i procjena projektnih rizika.....	33
2.2. Elementi procesa planiranja projekata.....	38
2.2.1. Planiranje nabave.....	39
2.2.2. Planiranje komunikacija.....	44
2.2.3. Planiranje kvalitete.....	49
2.2.4. Izrada plana ljudskih resursa.....	51
3. Projekti u kamping turizmu.....	55
3.1. Suvremeni kamping turizam.....	56
3.2. Novi trendovi u kamping turizmu.....	60
3.3. Inovativni projekti u kamping turizmu.....	66
4. Analiza projekta pretvorbe naturističkog kampa Politin 3*** u tekstilni kamp Krk 4****	71
4.1. Iniciranje i selekcija projekta.....	71
4.2. Planiranje projekta.....	73
5. Zaključak.....	83
Popis literature	

Popis tablica
Popis grafikona
Popis shema
Popis slika
Sažetak
Summary

1. Uvod

Nakon iniciranja i selekcije projekta započinjemo s planiranjem projekta. Planiranje projekta je od izuzetne važnosti i potrebno mu je posvetiti dužnu pažnju kako bi izbjegli eventualna nepotrebna kašnjenja i troškove koji mogu nastati prilikom implementacije projekta u budućnosti. Prilikom planiranja projekata potrebno je pokriti široko područje od proizvoda, ciljeva i obuhvata do budžeta, resursa i rizika. Planiranje projekata u kamping turizmu, odnosno cjelokupnosti odnosa i pojava vezanih uz kampiranje, od posebnog je značaja zbog izazova koji proizlaze iz budućih trendova razvoja na turističkom tržištu ovog tipa selektivnog turizma.

1.1. Cilj i svrha izrade rada

Cilj rada je razložiti proces planiranja projekata kroz njegove faze s posebnim osvrtom na pojedine njegove elemente te ukazati na posebnost planiranja projekata u kamping turizmu uzimajući u obzir nove trendove na tom području. Uz nekoliko primjera inovativnih projekata u kamping turizmu posebno će se analizirati primjer projekta pretvorbe naturističkog kampa Politin 3*** u tekstilni kamp Krk 4**** kako bi se prikazao proces planiranja koji oslikava prethodno razloženu teoriju.

Svrha rada je prikazati proces planiranja projekata kroz faze i njegove bitne elemente te pojasniti specifičnost projekata u kamping turizmu kroz analizu primjera planiranja jednog od složenijih projekata na kamping tržištu iz prakse.

1.2. Znanstvene metode

Za izradu ovog rada korišteni su sekundarni izvori podataka. Izvori podataka analiziranog projekta poduzeća prikupljeni su iz arhive projektnog menadžera. Dok su preostali sekundarni izvori podataka prikupljeni iz dostupne literature, materijala sa kongresa te internetskih izvora. Pri obradi teme korištene su različite metode i to: induktivno-deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, komparativna metoda, metoda klasifikacije, deskriptivna metoda te metoda kompilacije.

1.3. Struktura rada

Rad je podijeljen u tri glavna dijela od kojeg se prvi odnosi na teoretsku obradu planiranja projekata, drugi se usmjerava na projekte u kamping turizmu dok je treći dio analiza planiranja projekta iz prakse. Nadalje rad je podijeljen u 5 glavnih poglavlja uključujući uvod i zaključak. U prvom poglavlju uvodimo u temu rada te razlažemo cilj i svrhu samog rada. Osim toga objašnjavaju se izvori podataka koji su korišteni te koje metode su se koristile prilikom obrade spomenutih podataka dok se pri kraju objašnjava i sama struktura rada.

Drugo poglavlje je teoretsko i posvećeno u potpunosti planiranju projekata. U prvom potpoglavlju razlažu se faze procesa planiranja projekata kroz obradu sljedećih tema: analiza proizvoda procesa planiranja projekta, određivanje projektnih ciljeva, definiranje projektnog obuhvata, izradu strukture raščlanjenih poslova projekta (SRP), izradu gantograma i mrežnih dijagrama projekta, identificiranje uloga i odgovornosti na projektu, procjenjivanje ključnih parametara projekta, budžetiranje i procjena troškova projekta, niveliranje i optimiziranje resursa na projektu te identifikacija i procjena projektnih rizika. Drugo potpoglavlje obrađuje kritične elemente procesa planiranja projekta kroz planiranje nabave, planiranje komunikacija, planiranje kvalitete te izradu plana ljudskih resursa.

U trećem poglavlju dan je osvrt na projekte u kamping turizmu te se najprije objašnjava specifičnost suvremenog kamping turizma da bi se nakon toga obradili novi trendovi u kamping turizmu te na kraju i naveli primjeri inovativnih projekata u kamping turizmu. Četvrto poglavlje se nadovezuje na treće poglavlje na način da se vrši analiza projekta pretvorbe naturističkog kampa Politin 3*** u tekstilni kamp Krk 4**** i to kroz iniciranje i selekciju projekta te samo planiranje projekta. Zadnje, peto poglavlje, odnosi se na zaključak obrađene tematike te slijedi popis literature, popis tablica, popis grafikona, popis shema, popis slika te sažetak.

2. Planiranje projekata

Svako planiranje označuje određivanje ciljeva koje je potrebno ostvariti u određenom vremenskom roku. Postupak planiranja u poduzećima uključuje detaljnu razradu metodologije i instrumenata planiranja koji se primjenjuju dok projektno strateško planiranje vrhovnog rukovodstva predstavlja prvu fazu u pripremi izvođenja svakog projekta.¹ Planiranje projekata je kontinuirani proces koji počinje prije aktiviranja operativne realizacije projekta i odvija se tijekom cjelokupnog životnog ciklusa njegove realizacije te prilikom svake kontrole rezultata određene projektne faze u obliku revidiranja plana odnosno ponovnog planiranja. Planiranjem projekata definiramo misiju i ciljeve koje realizacijom i implementacijom projekata organizacija namjerava postići te koje akcije je potrebno poduzeti za njihovo ostvarenje. Detaljiziraju se specifikacije i kvantifikacije rezultata koje projekti trebaju ostvariti te se procjenjuju resursi potrebni za realizaciju projektnih ciljeva u funkciji ostvarenja organizacijskih ciljeva. U planiranje uključujemo i vremenski raspored, timsku kompoziciju, projektne posebnosti i budžet.²

Proces planiranja je potrebno povezati s pripremom pokretanja projekta te s revidiranjem kao posljedicom izvedenih kontrola izvođenja projekta prema planu.³ Projektno planiranje je iterativan proces koji zahtjeva definiranje mjerljivih međurezultata kako bi se realizirao konačni cilj projekta te što točnije definiranje potrebnih resursa, troškova i vremenskog rasporeda projektne realizacije. Planiranje projekta je proces pripreme i izrade plana projekta, a planovi projekta mogu biti:

- Osnovni planovi: tehnologija izvedbe projekta (mrežni plan), plan rokova i terminski plan, plan opterećenja resursa, plan troškova, plan odlučujućih događaja u projektu i plan kontrola.
- Planovi potpore vođenja projekta: plan razvijanja projektne organizacije, plan zaključivanja ugovora s izvođačima, plan rizičnih izvođača, plan razvoja kadrova za vođenje projekta, plan troškova vođenja projekta i plan vođenja dokumentacije.

¹ H. Tadin, *Projektni menadžment – vrednovanje rada i nagrađivanja učinka*, Zagreb, Hita d.d., 2007., str. 21

² Z. Zekić, *Projektni menadžment – upravljanje razvojnim projenama*, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2010., str. 36

³ A. Hauc, *Projektni menadžment & projektno poslovanje*, Zagreb, M.E.P. consult, 2007., str. 202

- Povezujući planovi: planovi dnevnih zaduženja, planovi pripreme radnih naloga za izvođače radova na projektima, financijski plan projekta i plan opterećenja resursa.⁴

Kao posebnu vrstu možemo navesti i planove programa projekata koji sadrže planove projekata u grubim crtama te se za svaki projekt izrađuju detaljni planovi kako je prethodno navedeno.

2.1. Faze procesa planiranja projekata

Proces planiranja se razlikuje ovisno o veličini projekta, vrsti projekta, tipu industrije te nizu drugih parametara. Prema autoru G. Horine planiranje projekta vodi se prema ključnim načelima planiranja projekta i započinje određivanjem svrhe planiranja projekta, stvara se plan projekta i naknadni planovi projekta te kontrolna lista.⁵ Institut za projektni menadžment⁶ u procese upravljanja projektima uključuje:

- Izrada plana upravljanja projektom,
- Prikupljanje zahtjeva,
- Definiranje opsega,
- Izrada strukture raščlanjenih poslova,
- Definiranje aktivnosti,
- Određivanje slijeda aktivnosti,
- Procjenjivanje resursa aktivnosti,
- Procjenjivanje trajanja aktivnosti,
- Izrada vremenskog rasporeda,
- Procjenjivanje troškova,
- Određivanje budžeta,
- Planiranje kvalitete,
- Izrada plana ljudskih resursa,
- Planiranje komunikacije,
- Planiranje upravljanja rizicima,

⁴ M. Dujanić, *Projektni menadžment*, Rijeka, Veleučilište u Rijeci, 2010., str. 104

⁵ G. Horine, *Vodič za upravljanje projektima – od početka do kraja*, Zagreb, Dva i dva d.o.o., 2009., str. 70

⁶ engl. Project management institute (PMI)

- Identificiranje rizika,
- Kvalitativna analiza rizika,
- Kvantitativna analiza rizika,
- Planiranje odgovora na rizike,
- Planiranje nabave.⁷

Prema autorima M.A. Omazić i S. Baljkas osnovni koncept procesa planiranja je jedinstven te se sastoji od sljedećih faza:

- Analiza proizvoda procesa iniciranja,
- Određivanje projektnih ciljeva,
- Definiranje projektnog obuhvata,
- Izrada strukture raščlanjenih poslova,
- Izrada gantograma i mrežnih dijagrama,
- Identificiranje uloga i odgovornosti,
- Procjena ključnih parametara projekta,
- Budžetiranje i procjena troškova,
- Niveliranje i optimiziranje resursa,
- Identificiranje i procjena projektnih rizika.⁸

Kako projekt napreduje kroz pojedine projektne faze produbljuje se znanje o proizvodima koji su projektni produkti te se time omogućuje detaljnije planiranje nadolazećih faza, dorade terminskog plana, budžeta ili raspodjele resursa. U ovom radu oslanjat ćemo se na klasifikaciju prema autorima M.A. Omazić i S. Baljkas.

2.1.1. *Analiza proizvoda procesa iniciranja*

Nakon završetka faze iniciranja, u kojoj je nastala projektna povelja, prva aktivnost faze planiranja je revidiranje te projektne povelje i izrada nove verzije dokumenta. U novoj verziji projektne povelje potrebno je na nekoliko stranica pojasniti svrhu projekta te njegove glavne projektne proizvode. Potrebno je definirati namjenske ciljeve projektne eksploatacije te objektne ciljeve projektne realizacije u pogledu

⁷ Institut za projektni menadžment, *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PMBOK)*, četvrto izdanje, Zagreb, Mate d.o.o., 2008., str. 48-55

⁸ M.A. Omazić i S. Baljkas, *Projektni menadžment*, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 201

troškova, kvalitete i vremena izvedbe projektnih proizvoda.⁹ Sve spomenute aktivnosti analize preliminarog projektnog plana odrađuju projektni menadžer te korisnici odnosno inicijatori projekta. Većinom se projektni menadžer određuje tokom faze iniciranja te se on tek u fazi planiranja prvi put susreće s projektom. Stoga je temeljna svrha analize proizvoda procesa iniciranja provjera da je projektni menadžer dobro razumio projektne ciljeve te očekivanja vrhovnog menadžmenta.¹⁰ Bitno je napomenuti da između faze iniciranja i faze planiranja može proći dosta vremena što ćemo moći uočiti i u poglavlju 4 ovog rada.

2.1.2. Određivanje projektnih ciljeva

Određivanjem projektnih ciljeva određujemo i željeno stanje na završetku projekta. Stoga je važno projektne ciljeve postaviti na pravilan način kako bi isti pomagali uspješnoj realizaciji projekta.¹¹ Projektni ciljevi, prema klasičnoj projektnoj paradigmi, se temelje na ispunjenju tri glavna projektna graničenja i to:

- Je li projekt završen na vrijeme?
- Je li u okvirima planiranog budžeta?
- Je li u okvirima zacrtane kvalitete?

Prema novoj projektnoj paradigmi za uspjeh projekta uzima se i četvrti cilj, a to je:

- Da projekt prihvate korisnici.

Ispunjenje ovog cilja je moguće ukoliko u izradi projektnog plana aktivno sudjeluje i korisnik.¹²

Ciljevi proizlaze iz svrhe i navode ciljane ishode projekta te odgovaraju na pitanje:

- Što se namjerava postići?¹³

Ciljeve je potrebno jasno definirati te razmotriti neka njihova bitna svojstva.

⁹ Z. Zekić, op. cit., str. 103

¹⁰ M.A. Omazić i S. Baljkas, op. cit., str. 202

¹¹ Pogled kroz prozor, *Upustiti se u projekt – svrha i ciljevi*, <https://pogledkrozprozor.wordpress.com/2008/12/21/upustiti-se-u-projekt-%E2%80%93-svrha-i-ciljevi/> (16. svibanj 2019.)

¹² M.A. Omazić i S. Baljkas, op. cit., str. 202

¹³ G. Horine, op. cit., str. 46

Stoga ciljevi moraju biti:

- Izazovni i motivirajući;

Kako se radi o novom proizvodu ili usluzi svi projektni ciljevi su izazovni te mogu biti motivirajući za članove projektnog tima.

- Realistični i ostvarljivi;

Dok se u fazi iniciranja određuju problemi te predlaže način njihova rješavanja u fazi planiranja se izvodi detaljna procjena izvedivosti kako bi cilj bio realističan i ostvarljiv. Ukoliko se krivo procjeni izvedivost projekta dolazi do nemogućnosti ostvarenja projektnog cilja što posljedično dovodi do demotivacije članova projektnog tima.

- Specifični i mjerljivi;

Projektni ciljevi su pretežno specifični i mjerljivi s obzirom da se uspješnost projekta ogleda u njegovom uspješnom završetku. Osim kvantitativnih ciljeva dovršetka projekta u planiranom vremenu i u okvirima planiranog budžeta, treba obratiti pažnju i na kvalitetu ostvarenih ciljeva kroz kvalitetu ostvarenog projekta, zadovoljstvo korisnika te dobivanje priznanja od strane korisnika za dobro ostvarenje posla.

- Vremenski određeni;

Svi projektni ciljevi određeni su vremenom do kada treba završiti projekt.

- Konzistentni s organizacijskom politikom i planovima;

Vrhovni menadžment vodi brigu o konzistentnosti projektnog cilja s organizacijskom politikom i planovima putem portfelja projekata.

- Vertikalno i horizontalno povezani;

Projektni ciljevi su dio zajedničkih ciljeva cijele organizacije te je njihova usklađenost vidljiva na svim razinama, vertikalnim i horizontalnim.

- Relevantni;

Svi projektni ciljevi su relevantni iz razloga što označuju želju organizacije da stvori novi proizvod ili uslugu.¹⁴

Potrebno je osigurati da svakom članu skupine čitavo vrijeme budu jasni ciljevi projekta.¹⁵

¹⁴ M.A. Omazić i S. Baljkas, op. cit., str. 202-203

¹⁵ G. Horine, op. cit., str. 269

2.1.3. Definiranje projektnog obuhvata

Definiranje projektnog obuhvata, kojim se definira struktura poslova koje je potrebno obaviti da bi se realizirali projektni proizvodi pogodni za realizaciju namjenskih ciljeva odnosno svrhe projektne realizacije, ključno je za ostvarivanje uspjeha bilo kojeg projekta.¹⁶ Stoga je potrebno precizno definirati obuhvat projektnog proizvoda i samog projekta. Obuhvat projektnog proizvoda jesu definirana sva očekivana svojstva i funkcije, odnosno dizajn, namjena i kvaliteta, koje će imati konačni projektni proizvod. Kod ugovornih projekata obuhvat je definiran samim ugovorom između kupca i dobavljača odnosno specifikacijom projektnog proizvoda ili usluge dok je kod budžetiranih projekata obuhvat određen detaljnom strukturom raščlanjenih poslova. Nakon što se definira obuhvat projektnog proizvoda pristupa se definiranju projektnog obuhvata odnosno davanju glavnih okvira projekta. Tijekom planiranja obuhvat se definira i opisuje s više specifičnosti jer je poznato više informacija o projektu. Analizira se potpunost postojećih rizika, pretpostavki i ograničenja te se dodaju dodatni rizici, pretpostavke i ograničenja ukoliko je to potrebno.¹⁷ Shema 1 prikazuje potrebne ulaze, alate i tehnike te izlaze za proces definiranja obuhvata projekta.

Shema 1: Ulazi, alati i tehnike te izlazi za proces definiranja obuhvata projekta.



Izvor: Institut za projektni menadžment, *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PMBOK)*, četvrto izdanje, Zagreb, Mate d.o.o., 2008., str. 112

¹⁶ M.A. Omazić i S. Baljkas, op. cit., str. 203

¹⁷ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 112

Projektni menadžer definira projektni obuhvat zajedno sa sržnim timom na temelju dobivenog obuhvata projektnog proizvoda koji je definirao inicijator odnosno korisnik projekta. Projektni obuhvat se definira kako bi svim projektnim sudionicima bilo jasno što će se postići projektom. Svrha definiranja projektnog obuhvata je u tome da bi se izbjegao sukob između projektnog menadžera i inicijatora odnosno korisnika projektnog proizvoda. Ukoliko se obuhvat projektnog proizvoda pogrešno definira dok je sam projekt ipak uspješan zbog ispunjenja istog u roku, unutar budžeta te u skladu sa specifikacijom, može se smatrati da su projektni menadžer i projektni tim time ostvarili svoju zadaću.¹⁸ S druge strane ukoliko je projekt neuspješan kao dva najčešća razloga za neuspjeh navode se nedovoljno uloženog vremena u definiranje obuhvata te manjak upravljanja promjenama.¹⁹ Projektni obuhvat pomaže u postizanju te potvrdi razumijevanja obuhvata posla i konačnog proizvoda projekta od strane svih projektnih sudionika. Izjava o projektnom obuhvatu, koju potpisuju svi ključni sudionici projekta, a odobrava je klijent, pretežno čini posebno poglavlje projektnog plana no ponekad može biti i zaseban dokument kojim se identificiraju svi glavni projektni proizvodi i međuproizvodi.

Projektni obuhvat se može mijenjati kontrolirano prema unaprijed definiranim procedurama za promjene projektnih parametara te nekontrolirano što čini izvijanje projektnog obuhvata. Kod planiranih promjena postavlja se čitav sustav tako da se njima može upravljati čim se pojave dok se istodobno radi na jačanju utjecaja na one čimbenike koji su odgovorni za promjene projekta kako bi se njihovo pojavljivanje svelo na najmanju moguću mjeru. Pri tome je ključno održavati usredotočenost na ciljeve projekta, ograničiti nepotrebne promjene i obučavati sudionike o utjecaju koji bi mogao imati njihov zahtjev za promjenom.²⁰ Do nekontroliranih promjena dolazi kada klijent zaobilazi standardne kanale komunikacije zaobilazeći projektnog menadžera te pokušavajući riješiti neke svoje zahtjeve direktno s članovima projektnog tima uzrokujući gubitak kontrole projektnog menadžera što dovodi do lošeg ukupnog projektnog rezultata. Često opravdanje takvog načina rada klijent vidi u minimalnim zahtjevima koje postavlja pred članove projektnog tima ne razumijevajući kako niz takvih malih zahtjeva može znatno usporiti rad i pridonijeti

¹⁸ M.A. Omazić i S. Baljkas, op. cit., str. 203-204

¹⁹ Ten step, *Upravljanje obuhvatom*, <http://www.tenstep.com.hr/tenstep-pm-proces/50-upravljanje-obuhvatom> (16. svibanj 2019.)

²⁰ G. Horine, op. cit., str. 149

kašnjenju cjelokupnog projekta i prekoračenju budžeta.²¹ Neplanirane promjene obuhvata mogu nastati i zbog pomaka u pokretačima poslovanja, pomaka u kriterijima prihvatanja projekta, pomaka u tehnologiji, lošoj izjavi o opsegu te lošem definiranju potreba.²²

2.1.4. Izrada strukture raščlanjenih poslova projekta (SRP)

Izrada strukture raščlanjenih poslova projekta je proces podjele isporuka projekta i projektnog rada u manje komponente kojima se može lakše upravljati.²³ Struktura raščlanjenih poslova projekta je hijerarhijsko razlaganje rada koji treba izvršiti projektni tim kako bi se postigli projektni ciljevi i stvorile potrebne isporuke te svaka niža razina strukture raščlanjenih poslova predstavlja još detaljniju definiciju projektnog rada.²⁴ Upotrebom strukture raščlanjenih poslova projekta djelatnici dobivaju precizne upute što trebaju raditi na projektu dok istodobno mogu vidjeti gdje i kako se njihov posao uklapa u odnosu na sliku cijelog projekta. Planirani rad koji je sadržan unutar najniže razine komponenti strukture raščlanjenih poslova zove se radni paket. Radni paket se može vremenski raspoređivati, mogu se procjenjivati njegovi troškovi te ga se može nadzirati i kontrolirati. Kako je svaki radni paket u strukturi jednostavno mjeriti lako je pratiti i napredak projekta.

Kod svakog projekta potrebno je izraditi nekoliko strukturnih dijagrama, i to:

- Struktura raščlanjenih poslova (SRP)²⁵ kojom se definiraju radni paketi,
- Strukturna raščlamba proizvoda (PBS)²⁶ kojom se definiraju komponente koje treba postići ili proizvesti,
- Strukturna raščlamba troškova (CBS)²⁷ koja uključuje sve troškove te razne dokumente koji pokazuju povezanost spomenutih struktura.²⁸

Česta pogreška koju projektni menadžeri čine jest postavljanje previše radnih paketa pred projektni tim raspodjelom velikih poslova na manje zadatke koja dovodi do

²¹ M.A. Omazić i S. Baljkas, op. cit., str. 204

²² G. Horine, op. cit., str. 150-151

²³ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 49

²⁴ Ibidem, str. 116

²⁵ engl. Work breakdown structure (WBS)

²⁶ engl. Product breakdown structure (PBS)

²⁷ engl. Cost breakdown structure (CBS)

²⁸ M.A. Omazić i S. Baljkas, op. cit., str. 204

daljnje podjele na podzadatke zatim na fragmente te do najsitnijih dijelova do trenutka dok se ne dobije lista mikrozadataka koje projektni tim mora provesti. Spomenuto proizlazi iz zablude da je projektni plan procedura korak po korak koja obavlja sve što se tiče projekta te da postoji za slučaj da projekt moramo ponovno obaviti. Kako je nemoguće misliti na sve, posebice ukoliko se radi o kompleksnijim krosfunkcijskim projektima, neophodno je računati na eksperte i specijaliste iz pojedinih područja. Prilikom raščlanjivanja ukupnog projektnog zadatka na niz manjih potrebno je da postojeća razina detaljiziranja zajamči kontrolu nad projektom i njegov uspjeh.²⁹ Za izradu strukture raščlanjenih poslova potrebna je:

- Specifikacija opsega projekta;
Detaljno opisuje isporuke projekta i rad koji je potreban da bi te isporuke nastale.
- Dokumentacija o zahtjevima;
Opisuje kako pojedinačni zahtjevi zadovoljavaju poslovne potrebe projekta.
- Organizacijska procesna sredstva;
Mogu utjecati na proces izrade strukture raščlanjenih poslova te uključuju: politike, procedure i predloške za strukturu raščlanjenih poslova, projektne spise i stečeno iskustvo iz prethodnih projekata.³⁰

Primarna funkcija strukture raščlanjenih zadataka jest da daje informacije potrebne za razne aktivnosti vođenja projekta:

- Potpuni uvid u širinu projekta;
Iako se širina projekta definira još u izjavi o radu ovdje se to definira detaljnije međutim ne predetaljno. Kombinacijom ta dva dokumenta dobivamo cjelovitu informaciju o poslu koji je potrebno obaviti da bi projekt donio očekivane rezultate.
- Praćenje napretka projekta;
Napredak i stanje projekta moguće je pratiti na temelju strukture raščlanjenih poslova s obzirom da je svaki od koraka jasan i lako mjerljiv.
- Procjena troškova projekta;

²⁹ M.A. Omazić i S. Baljkas, op. cit., str. 204

³⁰ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 116-118

Na temelju strukture raščlanjenih poslova moguće je izraditi detaljan plan budžeta zbog toga što se lako može odrediti koliko svaki od radnih paketa košta te njihov zbroj daje vrijednost najbližu stvarnim troškovima projekta. Isto tako je moguće procijeniti i rokove za završetak projekta ili njegove međufaze.

- Izgradnja projektnog tima;

Jasna slika o tome što se od njega na projektu očekuje te što će konkretno raditi je od velike važnosti svakom članu tima.³¹

Ukoliko upotrebljavamo strukturu raščlanjenih poslova na krosfunkcijskim korporativnim projektima u prilici smo kreirati proces praćenja i dodjeljivanja zadataka. Projekt je potrebno razbiti na niz samostalnih paketa koji će rezultirati uvjerljivim rezultatima za koje će biti odgovorni članovi projektnih timova. Većina članova projektnog tima opirat će se ovisnosti o projektnom menadžeru u odnosu na neovisnu atmosferu u kojoj članovi tima snose odgovornost isključivo za rezultat koji postižu. Isto tako i projektni menadžment je znatno učinkovitiji ukoliko se članovi tima smatraju odgovornima za postizanje rezultata, a ne samo provedbu zadataka s raznih listi. Prema Institutu za projektni menadžment struktura raščlanjenih poslova projekta je najvažniji alat voditelja projekta. Razlog tome jest što više od bilo kojeg drugog alata osigurava samu osnovu za definiranje i organiziranje poslova potrebnih da bi se ostvarili ciljevi projekta. Rad koji se ulaže da bi se proizveli ciljani ishodi postaje strukturiran, pripisan odgovarajućim osobama i raspoređen te ga se može pratiti i izvještavati o njemu. Osim toga rad na projektu se može učinkovito pratiti i o njemu se mogu obavijestiti svi sudionici.³²

Kod primjene lošeg projektnog menadžmenta čak i ako se ispune svi radni paketi često se ne postiže gotovo nikakav kvalitetan pomak na projektu. Međutim kad se projektni tim koncentrira te pazi na mjerljive međurezultate nemoguće je ne postići zadovoljavajući krajnji rezultat. Osim toga kod detaljne liste radnih paketa teško je ispuniti sve obaveze stoga bi kompleksne projekte trebalo podijeliti na poslove čiji bi rok provedbe trebao biti oko 40 sati ili između tjedan dana do dva tjedna. Sustav tjednog prijavljivanja sati rada, postotka obavljenog i pretpostavke o količini vremena potrebnog za obavljanje pojedinog posla omogućilo bi projektnom menadžeru kontrolu dok bi se odgovornost za postizanje prihvatljivih rezultata djelomično

³¹ M.A. Omazić i Baljkas, op. cit., str. 205

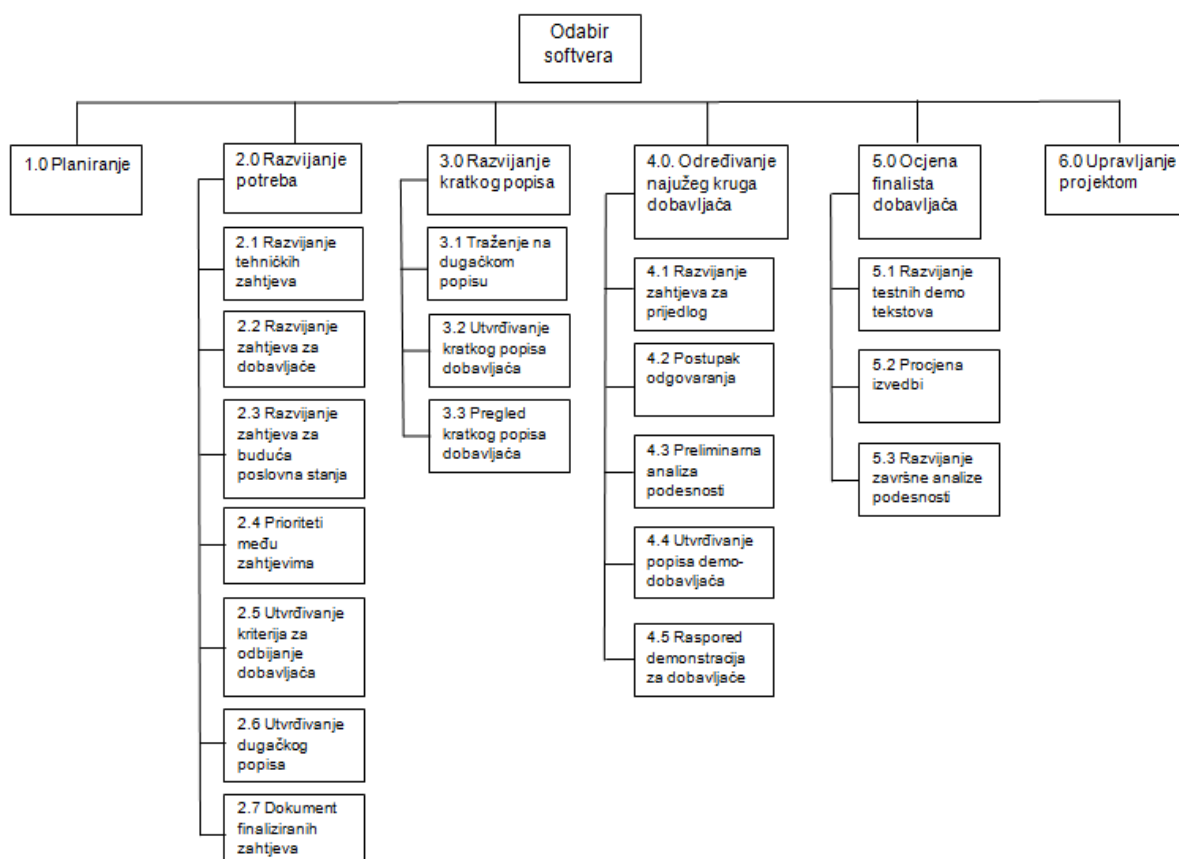
³² G. Horine, op. cit., str. 78

prebacila i na članove tima. Struktura raščlanjenih poslova se može izraditi u više različitih oblika poput:

- Korištenje faze životnog ciklusa projekta kao prve razine izlaganja pri čemu se proizvod i projektne isporuke umeću na drugoj razini,
- Korištenje glavnih isporuka kao prve razine razlaganja,
- Korištenje potprojekta koji organizacije mogu razviti mimo projektnog tima poput ugovorenog rada, u tom slučaju dobavljač razvija strukturu raščlambe ugovorenog rada kao dio ugovora.³³

Shema 2 niže prikazuje primjer strukture raščlanjenih poslova organizirane po fazama.

Shema 2: Primjer strukture raščlanjenih poslova



Izvor: G. Horine, *Vodič za upravljanje projektima – od početka do kraja*, Zagreb, Dva i dva d.o.o., 2009., str. 74

³³ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 118

Projektni menadžer zajedno s projektnim timom započinje izradu strukture raščlanjenih poslova od glavnog projektnog cilja do glavnih projektnih međuproizvoda koji se dalje razrađuju po pojedinim cjelinama sve do najniže razine koja se sastoji od radnog paketa. Proces razrade strukture raščlanjenih poslova se provodi po principu odozgo prema dolje, međutim tokom razrade se stalno uočavaju daljnje aktivnosti koje se dopisuju u dijagram strukture raščlanjenih poslova. Krajnji rezultat ovog procesa je skup radnih paketa prema kojima se u fazi implementacije provodi kontrola provedbe i jednoznačno utvrđuje gotovost projekta. Radni paket mora ispunjavati sljedeće uvjete:

- Svakom radnom paketu treba biti pridijeljena odgovorna osoba ili suradnik koji je odgovoran za ispravnu provedbu zadatka.
- Radni paket mora imati svoj produkt (fizički proizvod, uređaj, uslugu, plan ili slično) koji je početni element sljedećeg radnog zadatka ili konačni cilj projekta.
- Radni paket mora biti određen početnim i završnim vremenom.
- Radni paket mora biti određen procijenjenim vremenom trajanja i troškovima.
- Radni paket je nezavisna jedinica s vlastitim pravilima.³⁴

Radni paket uobičajeno traje oko pet dana odnosno između jednog dana i dva tjedna. Definiranje radnih paketa za period kraći od jednog dana je neproduktivno dok je zadatke s trajanjem duljim od dva tjedna teško kontrolirati. Broj razina strukture raščlanjenosti poslova ovisi o složenosti projekta, a obično se raščlanjuju do šest razina te se mogu povećati do 12 te čak i 20 za vrlo složene projekte. Prva razina je naziv projekta dok druga razina čini glavne projektne proizvode te se dalje raščlanjuje sve do radnog paketa.

³⁴ M.A. Omazić i Baljkas, op. cit., str. 206

2.1.5. Izrada gantograma i mrežnih dijagrama projekta

Upravljanjem vremenom na projektu definiraju se sve aktivnosti i njihova trajanja kako bi zacrtani rok projekta bio ispoštovan.³⁵ Procesi upravljanja vremenom na projektu te alati i tehnike koji su povezani s njima dokumentiraju se u plan upravljanja vremenskim rasporedom. Plan upravljanja vremenskim rasporedom sadržan je u planu upravljanja projektom ili je njegov pomoćni plan koji može biti formalan ili neformalan te vrlo detaljan ili općenit ovisno o potrebama projekta.

Proces upravljanja vremenom na projektu sastoji se od:

- Definiranja aktivnosti,
- Određivanje slijeda aktivnosti resursa,
- Procjenjivanje resursa aktivnosti,
- Procjenjivanje trajanja aktivnosti,
- Izrada vremenskog rasporeda.³⁶

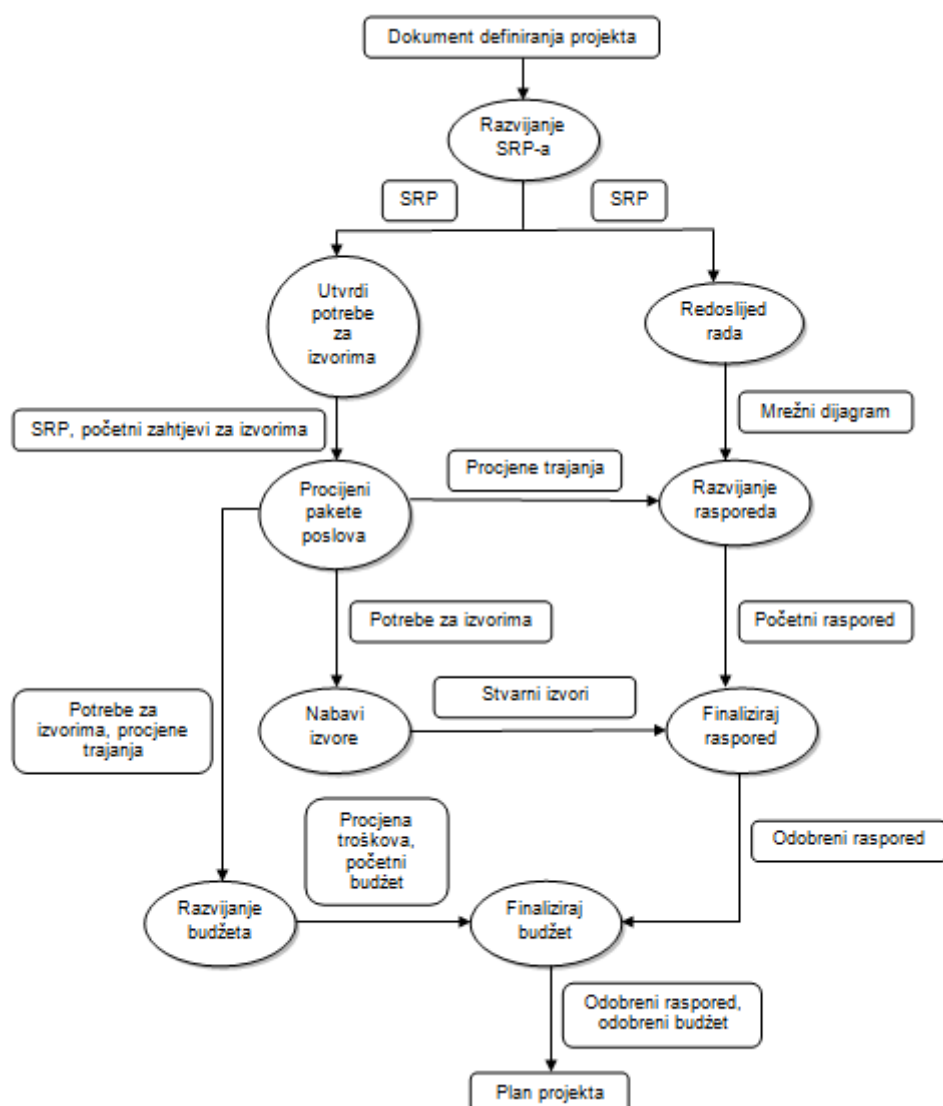
Razvijanje projektnog vremenskog rasporeda koristi ulaze iz procesa za definiranje aktivnosti, određivanje slijeda aktivnosti, procjenu resursa aktivnosti i procjenu trajanja aktivnosti u kombinaciji s alatom za izradu vremenskog rasporeda kako bi isti nastao. Finalizirani i odobreni vremenski raspored je temelj za korištenje u procesu kontrole vremenskog rasporeda.³⁷ U shemi 3 nalazimo prikaz procesa razvijanja rasporeda projekta prema autoru G. Horine.

³⁵ C. Veselski, *Upravljanje vremenom na projektu*, diplomski rad, Pula, rujan 2017., <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A2117> (1. travanj 2019.), str. 8

³⁶ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 129

³⁷ Ibidem, str. 130

Shema 3: Prikaz procesa razvijanja rasporeda projekta



Izvor: G. Horine, *Vodič za upravljanje projektima – od početka do kraja*, Zagreb, Dva i dva d.o.o., 2009., str. 75

Definiranje aktivnosti je proces identificiranja specifičnih radnji koje treba provesti kako bi se izradile projektne isporuke. Izrada strukture raščlanjenih poslova projekta identificira isporuke na najnižoj razini strukture raščlambe posla odnosno radnom paketu. Projektni radni paketi se obično razlažu na manje komponente koje se nazivaju aktivnostima i predstavljaju rad koji je potreban da bi se radni paket završio. Aktivnosti daju bazu za procjenjivanje, izradu vremenskog rasporeda, izvještavanje,

nadziranje i kontrolu projektnog rada.³⁸ Rezultat ovog procesa je popis aktivnosti koji uključuje sve aktivnosti vremenskog rasporeda koji će se odvijati na nekom projektu. Nakon što se definiraju sve aktivnosti za svaku aktivnost bi trebalo biti jasno koja se druga aktivnost treba obaviti prije nje ili, ukoliko postoje, koje su to aktivnosti koje se mogu izvoditi istovremeno. Osim toga može se uočiti i gdje su smještene vanjske aktivnosti te kojim aktivnostima je potreban neki događaj ili posao izvana koji je potrebno dovršiti prije nego se započne s projektom.³⁹

Određivanje slijeda aktivnosti je proces identificiranja i dokumentiranja odnosa između projektnih aktivnosti koje se stavljaju u slijed korištenjem logičnih vremenskih odnosa. Svaka aktivnost i kontrolna točka, osim prve i posljednje, povezane su s barem jednom prethodnom i jednom slijednom aktivnosti.⁴⁰ Metoda dijagrama slijednosti⁴¹ se koristi u metodi kritičnog puta⁴² za izradu mrežnog dijagrama projektnog vremena koji koristi kućice koje se nazivaju čvorovi i predstavljaju aktivnosti te se povezuju strelicama koje prikazuju logičke vremenske odnose koji postoje između njih. Ova tehnika se još naziva i mreža s aktivnostima u čvorovima⁴³ te je kao metodu koristi najviše softverskih sustava za upravljanje projektima.⁴⁴ Aktivnosti se mogu povezati na četiri različita načina:

- Od kraja prema početku;
Druga aktivnost ne može početi dok prva aktivnost ne završi.
- Od početka do početka;
Druga aktivnost ne može početi dok prva aktivnost ne počne bez obzira na trajanje aktivnosti pri čemu početak druge aktivnosti ne mora biti istodoban već može imati određeno kašnjenje.
- Od kraja do kraja;
Druga aktivnost mora završiti u određenom vremenu nakon što prva završi.
- Od početka do kraja;

³⁸ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 133

³⁹ C. Veselski, op. cit., str. 10

⁴⁰ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 136

⁴¹ engl. Prededence diagramming method (PDM)

⁴² engl. Critical path method (CPM)

⁴³ engl. Activity on node (AON)

⁴⁴ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 138

Druga aktivnosti mora završiti nakon određenog vremena nakon što je prva započela.⁴⁵

Za definiranje slijeda aktivnosti koriste se tri vrste ovisnosti i to: obvezne ovisnosti, opcionalne ovisnosti te vanjske ovisnosti.⁴⁶

Procjenjivanje resursa aktivnosti je proces procjenjivanja vrste i količine materijala, ljudi, opreme i pribora koji su potrebni za izvršavanje svake aktivnosti te je usko koordiniran s procesom procjenjivanja troškova. Prilikom procjenjivanja resursa aktivnosti potreban nam je popis aktivnosti, atributi aktivnosti, kalendari resursa, faktori okruženja poduzeća te organizacijska procesna sredstva. Tehnike i alati za procjenjivanje resursa su: stručno mišljenje, analiza alternativa, objavljeni podaci o procjenama, procjenjivanje odozdo i softver za upravljanje projektima.⁴⁷

Procjenjivanje trajanja aktivnosti je proces približnog određivanja broja radnih razdoblja koji su potrebni da se završe pojedinačne aktivnosti uz procijenjene resurse. Prilikom procjenjivanja trajanja aktivnosti koriste se informacije o radu aktivnosti, potrebnim vrstama resursa, procijenjenim količinama resursa i kalendarima resursa dok se za samo procjenjivanje koristi stručno mišljenje, analogno procjenjivanje, parametarsko procjenjivanje, procjenjivanje u tri točke te analiza pričuva.⁴⁸ Procjenjivanje u tri točke promatra nesigurnosti i rizike procjene koja se zasniva na tehnici procjenjivanja i pregledavanja programa.⁴⁹

Točnost procjene vremena aktivnosti ovisi o informacijama koje su dostupne od prethodnih projekata. Ukoliko je neka aktivnost izvršena prije njezino trajanje se može lako i precizno procijeniti međutim kod aktivnosti koje do sada nisu bile izvršene teško je mjeriti ili procijeniti vrijeme potrebno za izvršenje. Prednost PERT metode je detektiranje gdje bi trebalo uložiti najviše napora da bi se projekt izvršio na vrijeme što se postiže izradom detaljnih planova s alternativama u slučaju kašnjenja na vremenskom rasporedu projekta. Glavna zadaća je definirati točno vrijeme koje je

⁴⁵ M.A. Omazić i S. Baljkas, op. cit., str. 211

⁴⁶ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 139-140

⁴⁷ Ibidem, str. 141-145

⁴⁸ Ibidem, str. 146-151

⁴⁹ engl. Program evaluation and review technique (PERT)

potrebno za izvođenje projekta pri čemu pomaže izrada tablice s redoslijedom događaja iz koje se može vidjeti koji događaj slijedi drugi događaj.⁵⁰

Da bi se razvila efikasna mreža projektni menadžer treba za svaku aktivnost inicijalno obratiti pažnju na:

- Što treba biti urađeno prije nego određena aktivnost počne (koji input)?
- Što treba biti urađeno kad ta aktivnost završi (koji output)?

Nakon utvrđivanja odnosa međuzavisnosti aktivnosti potrebno je utvrditi one aktivnosti koje se mogu preklapati u vremenu i to:

- Koje aktivnosti se mogu odvijati paralelno s tom aktivnošću?⁵¹

U PERT metodi utvrđuju se tri različite vrijednosti vremena, odnosno normalno, optimistično i pesimistično, te se kao rezultat dobiva očekivano vrijeme.⁵²

Izrada vremenskog rasporeda proces je analiziranja slijeda aktivnosti, njihova trajanja, resursnih zahtjeva i ograničenja vremenskog rasporeda kako bi se kreirao projektni vremenski raspored. Unošenjem aktivnosti, trajanja i resursa u alat za izradu vremenskog rasporeda stvaramo vremenski raspored s planiranim datumima za nezavršene projektne aktivnosti. Ovim se određuju planirani datumi početka i završetka projektnih aktivnosti i kontrolnih točaka. Pregledavanje i zadržavanje realističnog vremenskog rasporeda se nastavlja tijekom cjelokupnog napredovanja rada na projektu.⁵³

Metoda kritičnog puta⁵⁴ se koristi kada želimo identificirati bitne zadatke i ostati na pravom putu tijekom cijelog projekta te je jedna od bitnijih sastavnica planiranja projekta. Pomoću ove metode izrađuje se projektni vremenski raspored i primjenjuje se onda kada možemo točno odrediti trajanje pojedinih aktivnosti. Sadrži informacije o vremenu odnosno o točnom početku i završetku svih aktivnosti.⁵⁵ Kritični put je najduža sekvencijalna serija zadataka od početka do kraja projekta te ga je potrebno

⁵⁰ C. Veselski, op. cit., str. 30-31

⁵¹ M.A. Omazić i S. Baljkas, op. cit., str. 210

⁵² C. Veselski, op. cit., str. 34

⁵³ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 152

⁵⁴ engl. Critical path method (CPM)

⁵⁵ C. Veselski, op. cit., str. 27-28

identificirati jer bi kašnjenje u bilo kojem zadatku moglo dovesti do kašnjenja cijelog projekta.⁵⁶

Metoda kritičnog lanca je tehnika analize mrežnog vremenskog rasporeda koja modificira projektni vremenski raspored kako bi opravdao ograničene resurse. Najprije se izrađuje mrežni dijagram te identificira kritični put, a zatim unosi dostupnost resursa. Vremenski raspored koji iz toga proizlazi često ima izmijenjeni kritični put. Kritični put ograničen resursima naziva se kritični lanac. Metoda kritičnog lanca dodaje pričuva trajanja koja predstavljaju fiktivne aktivnosti vremenskog rasporeda koje nisu vezane ni uz kakav rad te tako upravlja neizvjesnošću.⁵⁷

Mrežni dijagrami projektnog vremenskog rasporeda sadrže informacije o datumu aktivnosti te prikazuju mrežnu logiku projekta i kritični put projektnih aktivnosti iz vremenskog rasporeda. Mogu se prikazivati kao dijagrami s aktivnostima u čvorovima ili kao vremenski skaliran mrežni dijagram koji se naziva logičkim stupčanim grafikonom ili gantogram te prikazuje kako je svaki radni paket niz povezanih aktivnosti.⁵⁸ Gantogram omogućuje prikaz trenutačnog stanja projekta ili potprojekta, odnosno aktivnosti, te procjenu troškova i vremena potrebnog za njegovo dovršenje. Radi se o najjednostavnijem obliku za prikazivanje projektnih informacija dok je sadržaj relativno ograničen odnosno ne donosi puno informacija pa za više od 100 aktivnosti postaje nepregledan i teško ga je izraditi. Stoga postoje mnogi oblici gantograma koji prenose više informacija poput različite boje stupaca koja označuje nositelja odgovornosti za pojedinu aktivnost ili stanje napredovanja same aktivnosti, simboli za naglašavanje ključnih događaja, datumi kontrole pojedine aktivnosti te slično. Da bi se izradio dijagram potrebno je imati podatke o početku, trajanju i kraju svih aktivnosti, nazive aktivnosti, rezerve i odgovorne osobe.⁵⁹ Tablica 1 pokazuje primjer gantograma.

⁵⁶ M. Dujanić, op. cit., str. 157

⁵⁷ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 155

⁵⁸ Ibidem, str. 157

⁵⁹ C. Veselski, op. cit., str. 38

Tablica 1: Primjer gantograma

Broj aktivnosti	P	U	S	Č	P	S	N	P	U	S
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A100										
A200										
A300										
A400										
A500										
A600										

Izvor: M. Buble, *Projektni menadžment*, Dugopolje, Minerva, 2010., str. 78, prema C. Veselski, *Upravljanje vremenom na projektu*, diplomski rad, Pula, rujan 2017., <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A2117> (1. travanj 2019.), str. 39

Gantogramska metoda je jedna od najkorištenijih metoda grafičkog prikaza terminskog plana projekta te se u praksi primjenjuje vrlo često.⁶⁰

Prednosti gantograma su:

- Jednostavno se crta i čita te daje jasnu sliku projekta,
- Dobar je za projekte koji se odvijaju u statičnoj okolini,
- Koristan je za cjelokupni pregled projektnih aktivnosti.⁶¹

Osnovni nedostatak gantograma jest što teško prikazuje međuovisnost dviju aktivnosti bez preklapanja. Osim toga kod konstrukcije velikih projekata teško se ucrtavaju i stalno prate promjene što rezultira velikim brojem ponavljanja crteža.⁶²

2.1.6. Identificiranje uloga i odgovornosti na projektu

Identificiranjem uloga i odgovornosti na projektu konvertiramo plan akcije projekta u operabilni, provedivi raspored. Radi se o svojevrsnoj bazi za proces nadgledanja i kontroliranja te zajedno s projektnim planom i budžetom čini jedan od glavnih alata menadžmenta na projektu. Najkompleksniji je problem koordinacije koji je izuzetno važan za izradu samog projekta te su neki njegovi dijelovi formalno-pravno regulirani i ulaze u ugovor s klijentom.⁶³ Definiraju se ključne uloge u postupku upravljanja

⁶⁰ C. Veselski, op. cit., str. 40

⁶¹ M.A. Omazić, i S. Baljkas, op. cit., str. 209

⁶² Ibidem, str. 209

⁶³ Ibidem, str. 211

konfiguracijom te sve što svaki od članova projektne skupine može učiniti.⁶⁴ Nakon dovršetka izrade strukture raščlanjenih poslova svakom radnom zadatku se pridjeljuju resursi koji su potrebni za njegovo izvođenje. Količina resursa koja je potrebna za određeni zadatak ovisi o vremenu kad su oni potrebni te o njihovoj raspoloživosti. Međutim prije provjeravanja raspoloživosti resursa potrebno je definirati potrebe te izraditi terminski plan da bi se moglo provesti optimiziranje i alociranje resursa.⁶⁵

Za lakšu raspodjelu resursa koristi se linearna matrica odgovornosti u kojoj se na jednoj strani nalaze resursi dok su na drugoj aktivnosti ili grupa aktivnosti te se jasno vidi tko je za što odgovoran. Što je veći projekt matrica postaje složenija te se u tom slučaju grupiraju određeni resursi i aktivnosti. Stoga kad se radi o većim projektima u tablici se ne koriste pojedini članovi projektnog tima već funkcije ili pak pojedini organizacijski dijelovi. Projektni resursi nisu samo ljudski resursi već i strojevi, uređaji, alati, infrastruktura, materijal i slično, te se za iste koristi isti pristup kao i za ljudske resurse. Linarna matrica odgovornosti je dokument kojim se definiraju određene obveze pojedinih projektnih sudionika te je potrebno s njom upoznati sve projektne sudionike kako bi se svojim potpisom s njom i formalno usuglasili.⁶⁶

Detaljnije o projektnim ulogama i odgovornostima pozabavit ćemo se u poglavlju 2.2.4.

2.1.7. Procjenjivanje ključnih parametara projekta

Kod procjene ključnih parametara projekta cilj je postići razumno točnu viziju troškova, resursa i vremenskog rasporeda potrebnog za izvođenje projekta. Ukoliko su zahtjevi za projekt pogrešno postavljeni rezultati procjene ne mogu biti točni. Procjenitelj mora voditi brigu o sljedećem:

- Jesu li uzeti u obzir osobni ciljevi ugovaratelja ili klijenta?
- Jesu li zahtjevi identificirani za projekt kompletni i ispravni?

⁶⁴ G. Horine, op. cit., str. 168

⁶⁵ M.A. Omazić i Baljkas, op. cit., str. 212

⁶⁶ Ibidem, str. 213

- Jesu li ciljevi klijenta i ugovarača uzeti u obzir?⁶⁷

Ukoliko je odgovor negativan na bilo koje od navedenih pitanja potrebno je ponovno pristupiti sagledavanju cijele situacije.

Postoji nekoliko tehnika procjenjivanja, a to su:

- Procjenjivanje odozgo prema gore;
Koristi se u ranim fazama planiranja i odabiru projekta.
- Procjenjivanje odozdo prema gore;
Koristi se za razvijanje detaljnih procjena.
- Procjenjivanje distribucijskih napora;
Za procjenjivanje koristi postotke pojedinih faza projekta.
- Heurističko procjenjivanje;
Zasniva se na iskustvima te se često koristi kad nema povijesnih zapisa.
- Parametarsko procjenjivanje;
Koristi povijesne podatke i statističke odnose, a može se koristiti zajedno s ostalim tehnikama i metodama.
- Fazno procjenjivanje;
Procjenjuju se faze projekta jedna za drugom te je najbolja tehnika za projekte visokog rizika.⁶⁸

Procjenu mogu provoditi profesionalni procjenitelji koji ne sudjeluju u samom projektu nego samo obavljaju procjenu. Prednosti su što se uvelike eliminira sklonost koja se može pojaviti kad je procjenitelj emocionalno vezan za projekt. Stoga procjeniteljev manjak osobne povezanosti vodi k sigurnijem i realnijem procjenjivanju. Procjenjivanje mogu obavljati i ljudi koji rade na projektu uz koordinacijsku pomoć voditelja projekta. Na taj način je prednost odgovornost za projekt koji su sami kreirali što znači da će predviđeni budžet rasporediti učinkovitije nego što bi to bilo moguće izvana, a često i s velikim vrijednostima financijske i vremenske rezerve. Opasnost je da su članovi projektnog tima nedovoljno vješti u procjeni što stvara nepotreban element rizika. Ukoliko postoji mogućnost ovi pristupi bi se trebali koristiti zajedno iako to vjerojatno povećava trošak izrade procjene. Bitno je ovu aktivnosti planirati i izvesti kao da je samostalan projekt te je nužno obučiti ljude kako bi mogli izvesti

⁶⁷ M.A. Omazić i Baljkas, op. cit., str. 214

⁶⁸ G. Horine, op. cit., str. 90-91

navedeni proces. Kvalitetna procjena mora identificirati čimbenike koje treba kontrolirati, mjere kojima ti čimbenici mogu biti izmjereni i načine za njihovo mjerenje.⁶⁹

Za svaku tehniku procjenjivanja postoji jedna ili više metoda. Metode procjenjivanja su:

- Stručna prosudba;
Oslanja se na stručna znanja vezana uz ciljano područje rada.
- Povijesne informacije;
Oslanja se na stvarna trajanja ranijih projekata, a tip izvora su: podaci o projektu, prodajne baze podataka i članovi projektne skupine.
- Ponderirani prosjek (PERT);
Koriste se tri procjene za svaku djelatnost: optimističan, najvjerojatniji i pesimističan pri čemu se bilježi svaka procjena za svaku djelatnost.
- Čimbenici rizika;
Podešavanje izvorne procjene na temelju jednog ili više čimbenika rizika, rabi se zajedno s drugim metodama.
- Timska procjena;
Koristi se stručnim znanjima svih članova da bi se razvile njihove neovisne pojedinačne procjene. Olakšava sastanke na kojima se izmiruju različitosti i razvija zajednička jednoglasna procjena.⁷⁰

Procjenjivanje troškova je proces nalaženja približnih vrijednosti monetarnih resursa koji su potrebni za završetak projektnih aktivnosti. Temelje se na informacijama poznatima u datom vremenskom trenutku te uključuju identificiranje i uzimanje u obzir troškovnih alternativa kako bi se projekt započeo i završio. Moraju se razmotriti ustupci u troškovima i rizici povezani s njima kako bi se postigli optimalni troškovi projekta. Iako se obično izražavaju u nekoj novčanoj jedinici u nekim slučajevima se koriste i druge mjerne jedinice poput radnih sati. Procjenjuju se za sve resurse koji se obračunavaju na projektu.⁷¹ Važno je pravilno odrediti troškove kako bi kontrola troškova bila učinkovitija te se ne smije zanemariti vremensko određenje iznosa i trajanja troškova.

⁶⁹ M.A. Omazić i Baljkas, op. cit., str. 214

⁷⁰ G. Horine, op. cit., str. 91-92

⁷¹ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 168

Vrste pristupa u procjeni troškova i vremena su:

- Oslanjanje na prosudbu osobe koja obavlja procjenu;
Prosudba procjenitelja je jedna od uobičajenih metoda za spoznavanje vrijednosti troškova i za procjenu vremena trajanja zadatka. Oslanja se na iskustvo procjenitelja i trebala bi biti podređena testovima razumnosti i ustrajnosti iz razloga što će prosudba biti manje pouzdana što je više podložna slobodnoj procjeni.
- Razbijanje predmeta na manje dijelove i procjena svakog dijela;
U metodi komponenata koristi se struktura raščlanjenih poslova kako bi se projekt razbio na njegove sastavne dijelove, komponenta procijenila individualno te zatim zbrojile vrijednosti. Time se reducira ljestvica primjene prosudbe na proporcije kojima se lakše upravlja.
- Oslanjanje na podatke iz jednog ili više jednakih projekata ostvarenih u prošlosti;
Osnova procjene vrijednosti za novi zadatak ili projekt je usporedba sa stvarnim troškovima i utrošenim vremenom prethodnog zadatka ili projekta uz podatke o onome što se dogodilo od kada je projekt završen.
- Korištenje standardnih podataka za zadatke ili komponente;
Standardizirano procjenjivanje je idealna metoda međutim može se upotrijebiti samo kad je dovoljna količina detaljiziranih podataka akumulirana za postavljanje statistički punovaljanih standarda.⁷²

Navedeni pristupi nisu međusobno isključivi te se u svima pojavljuje jednak problem, a to je moguća nedovoljna stručnost ljudi. Podaci vezani za projekt mogu se prikupljati kombinacijom metoda dok se njihova konsolidacija obavlja ako je zadatak prikupljanja podataka podijeljen na više ljudi.

Finalni zadatak procjene jest napraviti procjenu troškova kao ključ kontrole troškova odnosno broj potrebnih radnika za projekt, njihova kvalifikacija te prema prosječnim nadnicama odrediti njihovu plaću za period procjenjivanja. Kvaliteta procjene je odraz menadžerove sposobnosti da održi troškove pod kontrolom te se može promatrati preko međuodnosa četiri aspekta projekta i to: procjene, menadžmenta projekta,

⁷² M.A. Omazić i Baljkas, op. cit., str. 215

kontrole troškova i kvalitete podataka korištenih za potrebe budućih procjena.⁷³ Kvaliteta se mora osigurati provjerom temeljitosti potreba, potpunosti i točnosti podataka, smislenosti pretpostavki ili prošlih podataka koji su upotrijebljeni.

2.1.8. Budžetiranje i procjena troškova projekta

Svrha budžetiranja i procjene troškova projekta je utvrđivanje realne analize odnosa troška i dobiti od outputa projekta. U procjeni budžeta uloga projektnog menadžera varira od pukog prikupljanja procjena drugih osoba do pripreme detaljne analize koristi i troškova te drugih analiza isplativosti. Velika korist su baze znanja koje na temelju prijašnjih iskustava uzimaju eventualne nedostatke kao oslonac u budućim procjenama. Pri kraju projekta menadžeri će imati veću sigurnost u vlastite procjene ključnih parametara projekta poput završnog vremena, potrebnih zaliha i troškova dok će se točnost procjene povećavati.⁷⁴

Procjena troškova je kvantitativna procjena vjerojatnih troškova resursa koji su potrebni za završetak projekta. Ulazi procesa procjene troškova su:

- Temeljni opseg,
- Projektni vremenski raspored,
- Plan ljudskih resursa,
- Registar rizika,
- Faktori okruženja poduzeća,
- Organizacijska procesna sredstva.⁷⁵

U procjeni budžeta odnosno troškova projekta postoje tri osnovna pristupa strategiji i to:

- Odozdo prema gore,
- Odozgo prema dolje,
- Zero-base metoda.⁷⁶

⁷³ M.A. Omazić i Baljkas, op. cit., str. 216

⁷⁴ Ibidem, str. 217

⁷⁵ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 169

⁷⁶ M.A. Omazić i Baljkas, op. cit., str. 217-218

Dok se struktura raščlanjenih poslova uvijek izvodi po načelu odozgo prema dolje, pridjeljivanje troškova se uglavnom provodi po načelu odozdo prema gore.

Strategija odozdo prema gore se bazira na strukturi raščlanjenih poslova, odnosno elementarnim zadacima, njihovu rasporedu i individualnim budžetima. U konzultaciji s ljudima koji operativno izvode projekt inicijalne procjene temelje se na resursima poput materijala ili broja radnih sati koji se u kasnijoj fazi konvertiraju u novčane jedinice da bi se finalno troškovi agregirali u ukupni budžet projekta. Često je slučaj da su pojedini individualni budžeti bitno veći od realnih jer se računa kako će više razine sigurno iste rezati, te se u slučaju da je izračunati budžet veći nego postojeća financijska sredstva pristupa analizi moguće uštede smanjivanjem obuhvata i/ili optimiziranjem resursa. Ovaj način se rijetko primjenjuje iz razloga što vrhovni menadžment rijetko prihvaća prvu verziju izračunatog budžeta već na temelju toga donosi sud o očekivanom budžetu. Prednosti ovog procesa su u tome što pojedinci bliži operativi imaju realniju sliku i točniju ideju o potrebnim resursima od drugih, a uključujući ih u odlučivanje dobiva se i njihova predanost ostvarenju projektnih zadataka jer ih doživljavaju svojim umjesto nametnutima od drugih.⁷⁷

Troškovna strategija odozgo prema dolje bazira se na iskustvima koja imaju visoka i srednja razina menadžmenta te bazama znanja koje se odnose na prošla, slična iskustva. Menadžeri procjenjuju ukupne troškove projekta i troškove glavnih potprojekata, a zatim te troškovne procjene proslijeđuju nižim razinama da nastave s raščlanjivanjem troškova za specifične zadatke i poslove. Vrhovni menadžment kao sponzor projekta izrađuje samo analizu koristi u kojoj računa sve prednosti koje će dati projektni proizvod. Nakon projekcija očekivanih koristi odlučuje se o zadovoljavajućoj internoj stopi profitabilnosti te se na temelju nje dolazi do maksimalnih troškova. Sam proces se nastavlja do najnižih razina te se budžet po načelu računovodstva odgovornosti razbija do najsitnijih detalja. Ukoliko niže razine menadžmenta zahtijevaju veća sredstva ista će biti odobrena samo u slučaju da se potreba dokaže. Prednost ove strategije procjene troškova je u njihovoj relativnoj točnosti s obzirom na brzinu donošenja te činjenica kako niti jedna bitna stavka projekta neće biti izostavljena, a nema realne opasnosti od pretjerane detaljizacije.⁷⁸

⁷⁷ M.A. Omazić i Baljkas, op. cit., str. 218

⁷⁸ Ibidem, str. 218-219

Strategija nulte točke je poseban način procjene te se zapravo radi o obrnutom pristupu tradicionalnog planiranja i donošenja odluka u vezi s budžetom. Viši menadžment zadaje prihvatljivu internu stopu rentabilnosti temeljem koje projektni ured analizira troškove i koristi za sve potencijalne projekte. Za one projekte koji ispunjavaju uvjet predlaže se iniciranje. Budžetiranje nulte razine je proces koji alocira sredstva na temelju učinkovitosti i nužnosti programa umjesto povijesnih proračuna. Stoga ova metoda omogućuje bolju stratešku raspodjelu planirane potrošnje. Postupak se povodi kroz četiri koraka i to: utvrđivanjem budžetskih jedinica na temelju kojih će se donijeti odluka, oblikovanjem paketa odluka, vrednovanjem i rangiranjem svih paketa odluka prema načelu analize troškova i koristi te priprema operativnog budžeta sukladno rangu paketa odluka.⁷⁹

Kod razmatranja troškova potrebno je obratiti pažnju na povezanost troškova s određenim aktivnostima odnosno da li je do procijenjenih troškova došlo putem normalnog trajanja aktivnosti ili pak proračunom prema metodi evaluacijske procjene projekata. Povećanjem trajanja određene aktivnosti, osim direktnog povećanja ukupnih troškova trošenjem više resursa zbog duljeg rada, može indirektno doći do povećanja ukupnih troškova ukoliko se produljenjem kasni s cijelim projektom što izaziva oportunitetne troškove. Kod skraćivanja pojedinih aktivnosti na kritičnom putu dolazi i do promjene u troškovima za pojedine aktivnosti jer su u tom slučaju potrebni veći resursi što povećava trošak cjelokupnog projekta. S obzirom na projektna ograničenja vremena, troškova i kvalitete očito jest da skraćivanjem vremena dolazi do povećanja troškova ili smanjenja kvalitete projekta. Projektno budžetiranje nije u potpunosti usklađeno s računovodstvenim i financijskim politikama stoga projektni trošak nastaje u trenutku kad se prizna određeni rad ili instalira oprema dok računovodstveni trošak nastaje po primitku fakture, a financijski trošak nastaje kad se faktura plaća odnosno kad nastaje tijek novca. Spomenuto zna stvarati probleme jer se izvještaji o troškovima projektnog menadžera često ne slažu s troškovima računovodstva ili financija.⁸⁰

⁷⁹ Alpha capitalis, *Budžetiranje nulte razine*, <https://alphacapitalis.com/2018/04/05/zero-based-budgeting-budzetiranje-nulte-razine/> (16. svibanj 2019.)

⁸⁰ M.A. Omazić i S. Baljkas, op. cit., str. 219-220

2.1.9. Niveliranje i optimiziranje resursa na projektu

Nakon što je procijenjeno trajanje svih aktivnosti i izrađen terminski plan te određene uloge i odgovornosti za svaku aktivnost, započinje niveliranje i optimiziranje resursa. Najprije se niveliraju ograničeni resursi koji nisu raspoloživi cijelo vrijeme trajanja projekta, a zatim se prilagođavaju ostali resursi. Zbog ograničenog broja dostupnih ljudskih resursa treba voditi računa da se ne gomila radna snaga u određenom trenutku kada ona ne dolazi do izražaja.⁸¹ Osim ljudskih resursa optimizira se i korištenje strojeva, alata, nabave materijala, zgrada ili čak radnog prostora. Korištenjem više resursa na jednom projektu moguće je smanjiti trajanje projekta. Niveliranje i optimiziranje terminskog plana resursima potrebno je kako se ne bi dogodilo da su resursi angažirani više od dnevne satnice jer se u tom slučaju povećavaju troškovi projekta zbog prekovremenih sati. S druge strane ako resursi nisu angažirani punu dnevnu satnicu tada nije efikasno iskorišten njihov radni dan. Primarni input za planiranje projekta i potrebni budžet je akcijski plan projekta koji je izvor informacija o prethodnim aktivnostima, trajanju i potrebama za resursima.⁸²

Niveliranje sredstava je smanjivanje različitosti pri alokaciji sredstava od jednoga vremenskog termina do drugog pomoću raspoređivanja poslova te je smisao omogućiti ravnomjerniju distribuciju upotrebe sredstava. Niveliranim vremenskim planom aktivnosti definiraju se rokovi za pojedine aktivnosti.⁸³ Iz perspektive troškova najvažnije niveliranje jest ono zapošljavanja tijekom projekta. Izravnavanje potrebe za radnom snagom da bi se izbjeglo uzimanje u službu i otpuštanje često je jeftinije čak i kada će biti isplaćena dodatna primanja. Niveliranje resursa kao proces se može primijeniti na gotovo svim projektima bez obzira jesu li resursi ograničeni ili ne. Ukoliko postoji samo nekoliko resursa proces se može izvesti ručno dok je kod kompleksnijih mreža nužna upotreba računala. Kod ograničene preraspodjele sredstava nailazimo na dva pristupa i to: heuristički koji usmjerava te optimizirajući.⁸⁴

Heuristički pristup je moguća metoda postupanja s velikim, nelinearnim, kompleksnim problemima koji su mogući u stvarnom svijetu projektnog menadžmenta. Planiranje

⁸¹ G. Zec, *Izraditi varijante plana proizvodnje pružne prikolice*, diplomski rad, Slavonski brod, srpanj 2010., <https://www.bib.irb.hr/pretraga/?operators=and|goran%20zec|text|author> (16. svibanj 2019.), str. 60

⁸² M.A. Omazić i Baljkas, op. cit., str. 222

⁸³ A. Vučković, *Faze upravljanja projektom na primjeru projekta rekonstrukcije HE Zakučac*, završni rad, rujan 2016., <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A935> (16. svibanj 2019.), str. 44

⁸⁴ M.A. Omazić i Baljkas, op. cit., str. 223

kao rezultat ove metode se može pokazati neoptimalnim iako je obično prilično dobro. Većina heurističkih metoda rješavanja započinje s metodom evaluacijske procjene projekata i/ili metodom kritičnog puta pomoću koje se izrađuje projektni vremenski raspored, a primjenjuje se onda kada možemo točno odrediti trajanje pojedinih aktivnosti, te analizira upotrebu resursa period po period, resurs po resurs.⁸⁵ Za period u kojem je raspoloživ izvor resursa povećan heuristika ispituje zadatke i alocira manjkav izvor resursa prema pravilu prioriteta. Najveća razlika među heurističkim metodama jest u pravilima prioriteta koje upotrebljavaju te su najčešća pravila prioriteta sljedeća:

- Izvođenje aktivnosti što je prije moguće,
- Izvođenje aktivnosti što je kasnije moguće,
- Najkraće aktivnosti imaju prioritet,
- Aktivnosti koje rabe najviše resursa imaju prioritet,
- Najprije se izvode aktivnosti koje imaju minimalno vrijeme zatezanja u poslovanju,
- Prioritet imaju aktivnosti na kritičkom putu,
- Arbitražna.⁸⁶

Većina pravila prioriteta su samo prilagodbe i varijacije koje se upotrebljavaju pri problemu planiranja poslovanja te većina heurističkih metoda upotrebljava kombinaciju pravila.

Kod optimizirajućeg modela često u projektima dolazi do prenamjene sredstava što skraćuje trajanje projekta te stavlja sredstva na raspolaganje za druge poslove prije očekivanih termina. Metode nalaženja optimalne solucije jesu matematičko programiranje i specificiranje ili njihova kombinacija, a uobičajena tehnika paralelnog raspoređivanja vodi k prihvatljivim rezultatima u razumljivom vremenu. Prihvatljive aktivnosti mogu započeti ako je resurs dostupan uzimajući u obzir zavisnost između aktivnosti. Ukoliko je dostatni resurs dostupan za sve prihvatljive aktivnosti onda je istima dopušteno započeti dok u suprotnom projektni menadžer odlučuje o selekciji aktivnosti.

⁸⁵ C. Veselski, op. cit., str. 27

⁸⁶ M.A. Omazić i Baljkas, op. cit., str. 223-224

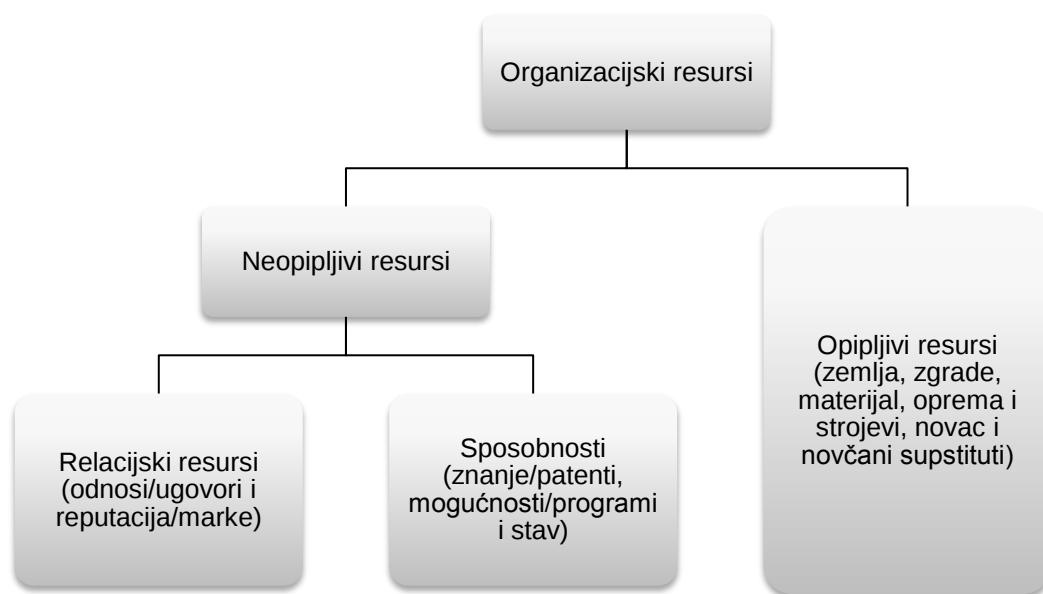
Uspjeh modela ovisi o pravilima odlučivanja koja se rabe prilikom izbora aktivnosti te postoje četiri osnovna pravila:

- Od svih prihvatljivih aktivnosti treba izabrati najprije aktivnost koja ima najraniji datum za najkasnije početno vrijeme te ako nekoliko prihvatljivih aktivnosti ima isto najkasnije početno vrijeme treba izabrati onu aktivnost koja najmanje traje.
- Treba se uvijek nastaviti s aktivnosti koja je počela jer se aktivnosti ne smiju prekidati.
- Nikad ne treba dopustiti da resurs stoji nezaposlen ako postoji prihvatljiva aktivnost koja može započeti.
- Aktivnost ne može započeti samo s parcijalnim resursima.⁸⁷

Dana pravila računanja rasporeda su jednostavna te ne zahtijevaju prosuđivanje ili iteraciju.

Shema 4 prikazuje podjelu različitih vrsta organizacijskih resursa.

Shema 4: Podjela i vrste organizacijskih resursa



Izvor: M.A. Omazić i S. Baljkas, *Projektni menadžment*, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 221

⁸⁷ M.A. Omazić i Baljkas, op. cit., str. 224

Optimiziranje alokacije resursa se treba temeljiti na precizno razrađenom terminskom planu projektne realizacije. Problematika optimalne alokacije resursa se često doživljava tek kao troškovna stavka projekta međutim resursima je potrebno pristupiti kao različitim vrstama individualnog rada, specifičnoj sofisticiranoj opremi i različitim vrstama materijala koji su nam najčešće na raspolaganju za projekt te isto tako najčešće i ograničeni. Vrijeme možemo promatrati kao svojevrsan resurs te postoje dvije oprečne situacije koje razlikujemo:

- Slučaj neograničenih resursa u sklopu fiksnog vremenskog projekta te
- Slučaj ograničenih resursa u sklopu fleksibilnog vremena projekta.⁸⁸

Vremenom ograničeno raspoređivanje, kad je vrijeme ograničeno no resursi neograničeni, pojavljuje se kad je neophodno sustići zahtijevani datum isporuke rezultata projekta. U tu svrhu projektni menadžer može zaposliti dodatno osoblje, platiti prekovremeni rad, iznajmiti ekspertne usluge, iznajmiti više prostora, kupiti bolju opremu i učiniti ostale neophodne radnje da završi posao do prethodno definiranog datuma. Resursima ograničeno raspoređivanje, kad su resursi ograničeni no vrijeme nije fiksno utvrđeno, pojavljuje se kad projektnom menadžeru nije dopušteno zapošljavanje više ljudi ili odobravanje prekovremenog rada, angažiranje dodatnih usluga niti kupnja nove opreme te on mora dopustiti ovim ograničenjima diktiranje datuma završetka projekta.⁸⁹

Povremeno je moguće da su ograničeni i vrijeme i resursi međutim u tom slučaju ne mogu biti fiksne niti specifikacije projekta. Ukoliko su vrijeme, trošak i specifikacije fiksni sustav je predeterminiran i projektni menadžer gubi sav manevarski prostor za uspješno obavljanje projektnog zadatka. Planiranje i pronalaženje sredstava za višedimenzionalne projekte je znatno kompliciranije nego za jednodimenzionalne projekte. Obično se više projekata tretira poput pojedinačnih elemenata jednog velikog projekta ili se pak svi projekti razmatraju kao potpuno neovisni. Tri važna parametra pri planiranju projekta su:

- Prekoračenje planiranog roka,
- Upotreba sredstva,

⁸⁸ M.A. Omazić i Baljkas, op. cit., str. 221

⁸⁹ ibidem, str. 222-223

- Interni pregled.⁹⁰

Potrebno je da menadžer izabere kriterij koji je najpovoljniji u određenoj situaciji. Često je najvažniji kriterij prekoračenje planiranog, odnosno vrijeme proteklo nakon planiranog datuma projekta ili datuma isporuke kada je projekt završen. Prekoračenje rezultira troškovima penala koji umanjuju dobit te može izazvati lančanu reakciju s drugim projektima. Isto tako veoma je bitna upotreba sredstava zbog visokih troškova stavljanja sredstava na raspolaganje, a posebno skupo je mijenjanje veličine ljudskog potencijala koji sudjeluje u radu projekta. Nekoordinirano planiranje multiprojekta može generirati velike troškove jer kad pristignu dva posla istovremeno jedan je prisiljen čekati. Kako je nemoguće istodobno optimizirati sve kriterije organizacija mora donijeti odluku koji kriterij je najbolje primijeniti u određenoj situaciji. Osim toga potrebno je prije svake aktivnosti postaviti odbojnik u alokaciji koji spriječava usko grlo pri manjkavom sredstvu uslijed neplanirane situacije. Zaključno izbor pravila pri optimiziranju projektnog plana ovisi o organizaciji koja bi sama trebala uspostaviti prioritete između pojedinih pravila.⁹¹

2.1.10. Identifikacija i procjena projektnih rizika

Svaki projekt sastoji se od nesigurnosti i neizvjesnosti te je jedan od osnovnih ciljeva projektnog menadžmenta kroz upravljanje rizicima svladati neizvjesnosti kojima je izložen svaki projekt. Upravljanje projektnim rizikom je proces analize odnosno procjene pojedinih rizika i njihovih interakcija kako bi se procijenio raspon mogućih projektnih ishoda.⁹² Za učinkovito upravljanje rizicima na projektu planiranje procesa za upravljanje rizicima je prva faza kojom se određuju aktivnosti upravljanja projektnim rizicima te poboljšava vjerojatnost uspjeha i pruža temelj za preostale faze procesa upravljanja rizicima.⁹³ Problem identifikacije rizika jest što se pogreške uglavnom događaju tamo gdje ih se najmanje očekuje. Rizik je procijenjena vjerojatnost da projekt neće ispuniti jedan ili više projektnih ciljeva.⁹⁴ U projektnom menadžmentu je rizik posebno izražen jer se projektni proizvod izvodi prvi put te nisu

⁹⁰ M.A. Omazić i Baljkas, op. cit., str. 225

⁹¹ ibidem, str. 226

⁹² Z. Zekić, op. cit., str. 152

⁹³ A. Ikić, *Upravljanje projektnim rizicima*, diplomski rad, Pula, studeni 2016., <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A1288> (01. travanj 2019.), str. 22

⁹⁴ M.A. Omazić i S. Baljkas, op. cit., str. 227

poznati mogući rizični događaji niti krajnji rezultat projekta. Nepovoljna okolnost se može manifestirati odjednom ili postupno te je razlog za nerealizirane ciljeve.

Rizik se sastoji od tri dijela: rizičnog događaja, njegove vjerojatnosti i njegovog utjecaja odnosno štete koja može biti kašnjenje projekta, prekoračenje budžeta ili smanjen obuhvat ili izvedba projekta.⁹⁵ U cilju postizanja projektnih ciljeva, planiranog vremena, planiranih troškova i planirane izvedbe menadžment projektnih rizika je procjenjivanje, smanjivanje i upravljanje rizikom. Kod rizika je potrebno sagledati i vremensku dimenziju odnosno što je događaj dalje u budućnosti mogućnost njegova predviđaja je slabija te rizik može biti izraženiji. Planiranje upravljanja rizicima je proces definiranja načina na koji se provode aktivnosti upravljanja rizicima na nekom projektu.⁹⁶ Započinje pregledom dokumenata poput plana upravljanja troškovima, plana upravljanja vremenskim rasporedom te slično koji se koriste za pokretanje projekta, a uključuju informacije vezane uz rizike.⁹⁷

Prednosti koje se ostvaruju menadžmentom projektnih rizika su:

- Bolje razumijevanje projekta i izrada realnije analize koristi i troškova u fazi iniciranja i fazi planiranja,
- Zaštita cijena, rokova i specifikacija od bilo kakvih promjena,
- Maksimizacija rezultata pozitivnih događaja,
- Minimizacija utjecaja negativnih događaja,
- Izbjegavanje iznenađenja,
- Zaštita od mogućeg nastajanja problema,
- Zaštita od eskaliranja problema u slučaju da oni nastanu.⁹⁸

Projektni rizik nije isto što i poslovni rizik odnosno izbor pravog projekta je poslovni rizik dok je ispunjenje projektnih ciljeva svih sudionika projekta projektni rizik. Za upravljanje projektnim rizicima potrebno je najprije identificirati potencijalni rizik te procijeniti vjerojatnost njegova pojavljivanja i utvrditi moguće utjecaje odnosno štete koje on može prouzročiti.

⁹⁵ M.A. Omazić i S. Baljkas, op. cit., str. 227

⁹⁶ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 276

⁹⁷ A. Ikić, op. cit., str. 22

⁹⁸ M.A. Omazić i S. Baljkas, op. cit., str. 227

Vrsta rizika je krajnji efekt koji može prouzročiti neki rizični događaj, a može se svesti na tri osnovna tipa:

- Rizik dovršetka, postoji opasnost da projekt neće biti završen u planiranom vremenu.
- Rizik troškova, postoji mogućnost da će troškovi projekta prerasti planirane.
- Rizik izvedbe, postoji mogućnost da će projektni proizvod sadržavati neku od tehničkih pogrešaka.⁹⁹

Vrste rizika vezane su uz projektna ograničenja odnosno uz budžet, raspored, kvalitetu i opseg. Rizici opsega su vezani uz isporuku projektnog proizvoda ili usluge te se općenito prvi razmatraju. Rizici rasporeda predstavljaju mogućnost da projektne aktivnosti neće biti izvršene unutar zadanog vremenskog roka što će uzrokovati prekoračenje roka završetka projekta. Rizik kvalitete predstavlja mogućnost da projektni proizvod neće udovoljiti zahtijevanoj razini kvalitete zbog nastalih tehničkih pogrešaka koje pridonose gubicima na projektu. Rizike resursa u najvećoj mjeri predstavljaju rizici vezani uz ljude, a najveći problem predstavlja dostupnost ljudi odnosno mogućnost da projektno osoblje napusti projekt trajno ili privremeno.¹⁰⁰

Navedeno su glavna tri projektna ograničenja te je promjena bilo kojeg od njih poseban rizik za cjelokupni projektni proizvod. Izvori rizika mogu biti interni i eksterni. Najvažniji interni izvori projektnog rizika su:

- Ljudski potencijali;
Najnepredvidljiviji rizik koji označuje mogućnost da netko od članova projektnog tima iz nekog razloga neće ispuniti planirane projektne zadatke. Razlozi mogu biti u nedovoljnom znanju ili vještinama pridijeljenih osoba za rad na projektu, odlasku ključnih kadrova, lošem planiranju ili kašnjenju određenih aktivnosti što implicira nemogućnost dobivanja resursa u planiranom vremenu.
- Tehnološki izvor;
Opasnost da vijek iskoristivosti projektnog proizvoda neće biti sukladan s pretpostavkama iz studije izvedivosti.
- Marketinški rizik;

⁹⁹ M.A. Omazić i S. Baljkas, op. cit., str. 228

¹⁰⁰ A. Ikić, op. cit., str. 8-10

Rizik da projektni proizvod neće imati dobar plasman na tržištu.

- Rizik kvalitete proizvoda;

Rizik da kvaliteta proizvoda neće zadovoljiti kupca.¹⁰¹

Najvažniji eksterni izvori projektnog rizika su:

- Fiskalni izvor rizika, može biti kamatni i devalvacijski;

Kamatni izvor rizika čini opasnost da će kamatne stope porasti te na taj način uzrokovati dodatne financijske troškove ukoliko je projekt kreditno ovisan.

Devalvacijski izvor rizika čini opasnost da će tečaj valute u zemlji u kojoj se projekt izvodi devalvirati i uzrokovati probleme na projektu. Osim toga postoji i inflacijski izvor rizika. Fiskalni izvori rizika su posebno opasni ukoliko se radi o internacionalnim projektima.

- Kreditni ili financijski rizik;

Opasnost da investitor neće biti u mogućnosti financijski pratiti projekt odnosno da tokovi novca neće biti prilagođeni dinamici projekta ili da će profitabilnost projekta postati negativna.

- Politički rizik;

Povezan je s internacionalnim projektima te se tu mogu svrstati rizici mogućeg rata, nemira, nacionalizacije, eksproprijacije, povećanja poreza i carinske restrikcije.

- Rizik tržišta radne snage;

Povezan je s mogućim promjenama na tržištu radne snage odnosno manjka radne snage određene kvalifikacijske strukture za određeni projekt.

- Pravni izvor rizika;

Opasnost neispunjenja ugovora te kao poseban oblik pravnog izvora rizika, rizik dobavljača.

- Meteorološki rizik;

Specijalni eksterni rizik koji je naglašen pri građevinskim projektima jer utjecaj vremena može poremetiti projektni plan te na taj način utjecati na dodatne financijske troškove i samu isplativost projekta.

- Tehnološki izvor rizika;

¹⁰¹ M.A. Omazić i S. Baljkas, op. cit., str. 228

Opasnost da će projektni proizvod prije završetka projekta zastarjeti zbog tehnoloških inovacija ili pak biti ispred vremena. Ovaj rizik je u korelaciji s trajanjem projekta i vrstom tehnologije s kojom projekt radi.

- Kulturološki izvor rizika, može biti interni i eksterni;

Interni izvor rizika se pojavljuje pri definiranju vrijednosnog sustava unutar organizacije u kojoj se projekt izvodi. Eksterni izvor rizika je osobito izražen kod multikulturnih, virtualnih timova koji se sve više upotrebljavaju s razvojem tehnologije.

- Konkurencija kao izvor rizika;

Projekti čine strateški alat putem kojeg organizacije poboljšavaju vlastitu tržišnu poziciju u odnosu prema konkurenciji. Organizacije se moraju stalno preko projekata prilagođavati željama kupaca ne bi li opstale čak i na regionalnom tržištu.¹⁰²

Struktura raščlambe rizika¹⁰³ popisuje kategorije i potkategorije unutar kojih rizici mogu nastati na tipičnom projektu. Radi se o hijerarhijski organiziranom prikazu identificiranih projektnih rizika koji su organizirani prema kategoriji rizika i potkategoriji koja identificira različita područja i uzroke potencijalnih rizika. Različite strukture raščlambe rizika će biti prikladne za različite vrste projekata i različite vrste organizacija. Prednost ovog pristupa jest da podsjeća sudionike u vježbi za identificiranje rizika na mnoge izvore iz kojih projektni rizici mogu nastati.¹⁰⁴

Nakon identifikacije rizika pristupa se njihovoj procjeni, određuju vjerojatnosti njihova nastanka i moguće posljedice na cjelokupni projekt. Rizici se procjene te se određuju prioriteti odnosno hijerarhijska struktura rizika za što se koristi matrica vjerojatnosti i snage rizika. Rizicima se određuju prioriteti ovisno o njihovim potencijalnim implikacijama djelovanja na projektne ciljeve. U matrici vjerojatnosti i učinka specifične kombinacije vjerojatnosti i učinka su usmjerene prema ocjeni rizika kao: visokog, umjerenog ili niskog prema važnosti koja služi za planiranje odgovora na rizik.¹⁰⁵ Način procjene ovisi o vrijednostima rizičnog događaja odnosno mogu li se vrijednosti rizičnog događaja opisati deskriptivno ili numerički. Stoga je procjenu rizika moguće podijeliti na: numeričku odnosno kvantitativnu i deskriptivnu odnosno

¹⁰² M.A. Omazić i S. Baljkas, op. cit., str. 229-230

¹⁰³ engl. Risk breakdown structure (RBS)

¹⁰⁴ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 280

¹⁰⁵ ibidem, str. 281

kvalitativnu metodu. Kvantitativna procjena se temelji na pojmu troškova rizika gdje se za svaki mogući rizik promatraju tri vrijednosti i to:

- Troškovi eliminiranja rizika,
- Troškovi sanacije posljedice rizika,
- Troškovi ako se rizici ignoriraju.¹⁰⁶

Izbor se svodi na najefikasniji rizik uz najmanje troškove te je najniža vrijednost tih triju veličina trošak rizika. Kvalitativna procjena se provodi u tri koraka:

- Procjena vjerojatnosti (V) pojavljivanja pojedinog rizika,
- Određivanje snage (S) pojedinog rizika odnosno utjecaja odnosno štete koje oni mogu prouzročiti,
- Procjenjivanje opasnosti (O) odnosno utjecaj pojedinog rizika obavlja se množenjem vjerojatnosti i snage rizika.¹⁰⁷

Nakon identifikacije svih rizika procjene određuje se lista prioriteta rizika te se razmatra samo deset najvažnijih rizika. Pri odabiru liste prioriteta bitno je voditi računa da 20% najvažnijih rizika ima 80% utjecaja na projekt. Lista se priprema na temelju opasnosti rizika i vremena njegova otklanjanja te ima dinamički karakter i redovito se mijenja ovisno o vremenu i statusu projekta. Edukacija projektnog tima i iskustvo kao organizacijsko znanje su najbolji alat identifikacije rizika na osnovi kojih projektni tim može odrediti najbolju strategiju za smanjivanje posljedica promatranog rizika ili njegovu prevenciju. Bez obzira na zalaganje projektnog tima rizični događaji na projektu će se neminovno dogoditi i utjecati na projekt međutim organizacijsko znanje može smanjiti izloženost projekta riziku.

2.2. Elementi procesa planiranja projekata

Iako se proces planiranja projekata razlikuje ovisno o metodologiji gotovo svi imaju zajedničke osnovne elemente oko kojih se gradi proces planiranja projekata i to: obuhvat, nabava, komunikacija, rizik i kvaliteta.¹⁰⁸ Kako smo u prethodnom poglavlju

¹⁰⁶ M.A. Omazić i S. Baljkas, op. cit., str. 231

¹⁰⁷ ibidem, str. 230

¹⁰⁸ R. Mutavdžić, *Metodologija upravljanja projektima – planiranje projekta*, Zagreb, Projektura d.o.o., 2018., <http://www.projektura.org/blog/documents/> (8. travanj 2019.), str. 6

kroz faze procesa planiranja projekta detaljno obradili obuhvat i rizik, u ovom poglavlju posvetiti ćemo se nabavi, komunikacijama i kvaliteti te se posebno osvrnuti na ljudske potencijale.

2.2.1. Planiranje nabave

Planiranje nabave je proces dokumentiranja odluka o projektnoj nabavi, specificiranja pristupa i identificiranja potencijalnih dobavljača. Identificiraju se projektne potrebe koje se najbolje mogu ili moraju zadovoljiti nabavom proizvoda, usluga ili rezultata izvan projektne organizacije za razliku od onih projektnih potreba koje može zadovoljiti projektni tim.¹⁰⁹ Kada se dobavljaju proizvodi, usluge ili rezultati potrebni za učinkovitost projekta izvan organizacije u kojoj se projekt provodi, proces od planiranja nabave do zatvaranja nabave provodi se za svaki dio koji treba pribaviti. Proces planiranja nabave uključuje razmatranje potencijalnih dobavljača, razmatranje tko je odgovoran za ishođenje ili dobivanje svih relevantnih dozvola i potrebnih licenci te razmatranje rizika koji su uključeni u svaku odluku o izradi ili kupnji. Bitno je spomenuti i da zahtjevi vremenskog rasporeda mogu značajno utjecati na strategiju tijekom procesa planiranja nabave.¹¹⁰

Kod planiranja projektne nabave potrebno je izraditi projektni zahtjev odnosno ono što se planira nabaviti na projektu kako bi se ispunili projektni ciljevi. Samoj izradi projektnog zahtjeva prethodi analiza korisničkih zahtjeva, definiranja projektnog obuhvata i projektnih potreba, analize strukture raščlanjenih poslova, izrade specifikacije, izrade analize kupi-napravi, procjene troškova i izrade budžeta projekta te na kraju izrade zahtjeva za ponudom.¹¹¹

Kod procesa planiranja nabave ulazi su:

- Temeljni opseg,
- Dokumentacija o zahtjevima,
- Ugovori o zajedničkom nastupu,
- Registar rizika,

¹⁰⁹ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 316

¹¹⁰ ibidem., str. 317

¹¹¹ M.A. Omazić i S. Baljkas, op. cit., str. 244

- Odluke o ugovorima vezanim uz rizike,
- Resursni zahtjevi aktivnosti,
- Projektni vremenski raspored,
- Procjene troškova aktivnosti,
- Temeljna učinkovitost troškova,
- Faktori okruženja poduzeća,
- Organizacijska procesna sredstva.¹¹²

Temeljni opseg opisuje potrebu, opravdanje, zahtjev i trenutna ograničenja projekta, a sastoji se od:

- Specifikacije opsega,
- Strukture raščlanjenih poslova,
- Rječnika strukture raščlanjenih poslova.¹¹³

Specifikacija onoga što trebamo kupiti je temelj za zahtjev za ponudom. Specifikacije tekstualno, grafički i slikovno definiraju i opisuju projektni proizvod ili uslugu te navodimo tri tipa:

- Specifikacija dizajna detaljno opisuje što je potrebno načiniti kroz fizičke karakteristike projektnog proizvoda.
- Specifikacija svojstva projektnog rezultata specificira mjerljive operative karakteristike projektnog proizvoda ili usluge.
- Funkcionalna specifikacija s kojom kupac opisuje kakva funkcionalna svojstva želi da ima konačni projektni proizvod ili usluga u okvirima komercijalnih uvjeta i ukupnih troškova.¹¹⁴

Dokumentacija o zahtjevima može uključivati važne informacije o projektnim zahtjevima koje se uzimaju u obzir tijekom planiranja nabave te zahtjeve s ugovornim i pravnim implikacijama koje mogu uključivati zdravlje, sigurnost, osiguranje, učinkovitost, ekološke i osiguravateljne licence i dozvole, licence nad intelektualnim pravima vlasništva te licence vezane uz jednakost pri zapošljavanju. Ugovori o zajedničkom nastupu su ugovorni sporazumi dviju ili više osoba kojima se stvaraju partnerstva, zajednički poduhvati ili neki drugi aranžman koji su definirale ugovorne

¹¹² Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 317

¹¹³ ibidem, str. 319

¹¹⁴ M.A. Omazić i S. Baljkas, op. cit., str. 244

strane. Registar rizika uključuje informacije vezane uz rizike kao što su identificirani rizici, nositelji rizika i odgovori na rizike. Odluke o ugovorima vezanima uz rizike uključuje ugovore koji sadrže osiguranje, jamstva, usluge i druge stavke prema potrebi, a koje se pripremaju kako bi se specificirala odgovornost svake strane za specifične rizike. Resursni zahtjevi aktivnosti sadrže informacije o specifičnim potrebama kao što su ljudi, oprema ili lokacija. Projektni vremenski raspored sadrži informacije o potrebnim vremenskim okvirima ili obveznim datumima isporuke. Procjene troškova aktivnosti koriste se za ocjenjivanje razumnosti ponuda koji su dobiveni od potencijalnih dobavljača dok temeljna učinkovitost troškova pruža detalje o planiranom budžetu kroz vrijeme. Faktori okruženja poduzeća navodi faktore koji mogu utjecati na proces planiranja nabave, a organizacijska procesna sredstva navodi sredstva koja utječu na proces planiranja nabave.¹¹⁵

Prije odluke o zahtjevu za ponudom potrebno je provesti analizu kupi-napravi odnosno odabrati opciju je li nešto bolje kupiti ili se sam upustiti u izradu nekog proizvoda što ovisi o nizu čimbenika poput raspoloživosti resursa ili organizacijskom znanju. Pri opciji kupi spremno se odričemo potencijalnih prihoda u korist drugog jer nemamo dovoljno vremena, resursa ili znanja za samostalnu izradu. Ova analiza se može proširiti na više opcija poput je li bolje nešto iznajmiti ili kupiti ili uzeti na lizing ili napraviti sami. Prilikom ovog razmatranja potrebno je voditi računa o životnom vijeku projektnog proizvoda odnosno njegovom periodu iskoristivosti. Osim toga treba razmotriti i trenutačnu zauzetost vlastitih resursa, moguće probleme sa sindikatom, vlastita znanja i vještine za izradu projektnog proizvoda, zahtjev za unutarnjim sagledavanjem projektnog problema, jednostavnost integracije, buduće troškove održavanja te ovisnost o izvođaču odnosno njegova indirektna kontrola. U ranoj fazi često nije moguće dati pravi odgovor već nam ova analiza služi kao prvi pokazatelj hoćemo li ići prema izradi zahtjeva za ponudom odnosno prikupljanju ponuda.¹¹⁶

Rizik koji dijele kupac i dobavljač utvrđuje se vrstom ugovora, te iako je vrsta ugovornog odnosa sa strogom fiksnom vrijednosti najčešća vrsta koju zahtjeva organizacija, ponekad je drugi oblik ugovora najbolji za projekt. U tom slučaju obaveza projektnog tima jest opravdati njegovo korištenje. Vrsta ugovora koji će se

¹¹⁵ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 319-321

¹¹⁶ M.A. Omazić i S. Baljkas, op. cit., str. 245

koristiti i njegovi specifični uvjeti određuju stupanj rizika koji će preuzeti kupac i dobavljač. Vrste ugovora su sljedeće:

- Ugovori s fiksnom vrijednosti koji mogu biti: ugovori sa fiksnom vrijednosti,¹¹⁷ ugovori s fiksnom vrijednosti poticajnom provizijom¹¹⁸ te ugovori sa fiksnom vrijednosti i ekonomskom prilagodbom.¹¹⁹
- Ugovori s naknadom ukupnih troškova koji mogu biti: ugovori s naknadom troškova i fiksnom provizijom,¹²⁰ ugovori s naknadom troškova s poticajnom provizijom¹²¹ te ugovori s naknadom troškova i nagradnom provizijom.¹²²
- Ugovori o vremenu i materijalu.¹²³

Izlazi u procesu planiranja nabave su:

- Plan upravljanja nabavom;
Opisuje kako se upravlja nabavnim procesom od trenutka razvoja nabavne dokumentacije do sklapanja ugovora, a može biti formalan ili neformalan, vrlo detaljan ili općenit i temelji se na potrebama svakog projekta.
- Specifikacija predmeta nabave odnosno izjava o radu;
Nastaje za svaku nabavu iz temeljne vrijednosti projektnog opsega i definira samo onaj dio opsega projekta koji se treba uključiti u odgovarajući ugovor. Uključene informacije obuhvaćaju specifikacije, potrebnu količinu, razine kvalitete, podatke o učinkovitosti, razdoblje izrade, lokaciju rada i druge zahtjeve.
- Odluke o izradi ili kupnji;
Dokumentiraju zaključke koji su doneseni vezano uz to koji će se projektni proizvodi, usluge ili rezultati nabaviti izvan organizacije koja provodi projekt, a koje će interno razviti projektni tim.
- Nabavni dokumenti;
Koristi se da bi se prikupile ponude od mogućih dobavljača.
- Kriteriji odabira dobavljača;
Obično su uključeni kao dio nabavne dokumentacije.

¹¹⁷ engl. Firm fixed price (FFP)

¹¹⁸ engl. Fixed price incentive fee (FPIF)

¹¹⁹ engl. Fixed price with economic price adjustment (FP-EPA)

¹²⁰ engl. Cost plus fixed fee (CPFF)

¹²¹ engl. Cost plus incentive fee (CPIF)

¹²² engl. Cost plus award fee (CPAF)

¹²³ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 322-324

- Zahtjevi za izmjene.¹²⁴

U nastavku procesa prikupljaju se ponude za određeni projektni proizvod ili uslugu te je potrebno provjeriti jesu li prikupljeni svi potrebni ulazni podaci za jasno definiranje željenog proizvoda. Na velikim projektima se često koriste savjetodavne tvrtke koje vode cjelokupan proces pripreme i prikupljanja ponuda. Potrebno je istražiti i tržište odnosno pronaći sve eventualne dobavljače ako već ne postoje standardni poslovni partneri. Dokumentacija projektnog zahtjeva trebala bi se sastojati od sljedećeg:

- Natječajna dokumentacija s detaljnim opisom budućeg projektnog proizvoda ili usluge sa specifikacijama, potrebni dodatni dokumenti koje ponuđač mora dostaviti, rokovi i način dostave ponude te dinamika ostalih aktivnosti u postupku nadmetanja.
- Popis svih ponuđača kojima je upućen zahtjev kao pomoć ponuđačima da procjene mogućnost da daju konkurentnu ponudu.
- Prijedlog kriterija i metodologije odabira ponuđača.
- Način davanja dodatnih informacija kako bi svi ponuđači imali iste informacije i uvjete u postupku nadmetanja.
- Objašnjenja kako će se provoditi promjene natječajne dokumentacije i kako će se distribuirati te informacije.
- Prijedlog željenog završetka projekta te dinamike isporuka određenih projektnih međuproizvoda.
- Prijedlog plaćanja u kojem investitor daje svoj prijedlog kako bi mogao obavljati dinamiku plaćanja, što ne uvjetuje nužno da ponuđač ne ponudi svoj prijedlog.¹²⁵

Ponude se mogu prikupljati oglašavanjem u javnim glasilima, pozivnim natječajem te direktnim ugovaranjem. Sam zahtjev za prikupljanjem ponuda može imati nekoliko osnovnih oblika što uvjetuje i način pripreme te kompleksnost dostavljenih ponuđenih rješenja:

- Zahtjev za informacijom¹²⁶ traži od ponuđača samo informacije o cijenama, a dobiveni podaci se koriste samo za planiranje budućih troškova.

¹²⁴ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 324-328

¹²⁵ M.A. Omazić i S. Baljkas, op. cit., str. 245-246

¹²⁶ engl. Request for information (RFI)

- Zahtjev za cijenama¹²⁷ traži od ponuđača detaljniju cijenu uz određene ograde i mogućnosti prihvaćanja.
- Zahtjev za ponudom¹²⁸ je najčešći oblik prikupljanja ponuda te je za ponuđača i najsloženiji oblik izrade ponude.¹²⁹

Sve ponude se prikupljaju do određenog datuma definiranog unaprijed te se otvaraju na formalnom sastanku gdje se daju glavne informacije o svim ponuđačima. Odabir se vrši po unaprijed definiranim kriterijima i pravilima koja su poznata svim ponuđačima.

2.2.2. Planiranje komunikacija

Komuniciranje je prijenos informacija i poruka između svih sudionika projekta te je međusobno komuniciranje svih sudionika osnovni uvjet za odvijanje projektnog procesa. Komunikacija značajno utječe na učinkovitost, kvalitetu, zadovoljstvo i proizvodnost projektnog tima i ostalih sudionika u projektu.¹³⁰ Svi projektni sudionici moraju biti informacijski umreženi te razumijeti kako se komunikacije u koje su uključeni odražavaju na realizaciju projektnih ciljeva. Razmjenom informacija odnosno komunikacijama se stvara organizacijsko znanje, proizvode se nove ideje i inovativna projektna rješenja. Pod komunikacije u projektu uključujemo sva sredstva i načine na koje se u projektu surađuje sa svim sudionicima te ne uključuje samo standardne službene komunikacije nego i upravljanje komunikacijama vezanim uz organizacijske promjene.¹³¹

Službene komunikacije na projektu su:

- Izvješća o statusu,
- Sastanci o napredovanju projekta,
- Početni sastanci,
- Izvršna izvješća,
- Prezentacije,

¹²⁷ engl. Request for quotation (RFQ)

¹²⁸ engl. Request for proposal (RFP)

¹²⁹ M.A. Omazić i S. Baljkas, op. cit., str. 246

¹³⁰ D. Krakar, *Izazovi upravljanja projektnim timom*, diplomski rad, Pula, studeni 2015., <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A340> (01. travanj 2019.), str. 37

¹³¹ G. Horine, op. cit., str. 224

- Financijska izvješća,
- Izvješća vlade ili vanjske agencije,
- Bilješke o problemima,
- Bilješke o rizicima,
- Bilješke o zahtjevima za izmjenu,
- Matrica odgovornosti uloga,
- Karta ustroja projekta,
- Bilo koji od ishoda projekta,
- Portali o suradnji na projektu.¹³²

Upravljanje komunikacijama vezanim uz organizacijske promjene su:

- Naziv projekta odnosno identitet,
- Internetska stranica projekta,
- Plan upravljanja organizacijskim promjenama,
- Referentna najčešće postavljana pitanja,
- Promidžbene kampanje,
- Letci,
- Obavijesti za javnost,
- Javna prikazivanja,
- Pojedinačni sastanci sa sudionicima.¹³³

Komunikacijski sustav prenosi suradnicima informacije vezane uz namjere projektnog menadžmenta dok projektnom menadžmentu pruža povratne informacije o reakcijama suradnika na njegove odluke. Komunikacijski sustav uključuje pošiljatelje, prijenos poruka kroz izabrane komunikacijske kanale i primatelje te povratnu vezu sa što manje smetnji. U projektu komunikacija je razmjena informacija specifičnih za taj projekt, a upravljanje komunikacijom nam mora osigurati pravovremenu i odgovarajuću komunikaciju za taj projekt.¹³⁴ Moderne komunikacijske i informacijske tehnologije su otvorile brojne nove kanale komuniciranja među ljudima te unutar same organizacije. Ovisno o okruženju, veličini, obuhvatu i važnosti projekta postoji

¹³² G. Horine, op. cit., str. 224

¹³³ ibidem, str. 224

¹³⁴ Hrvatska udruga za upravljanje projektima – IPMA Young crew Croatia, *Osnove PM: Projektna komunikacija*, <https://youngcrew.hr/projekt-na-komunikacija/> (20. travanj 2019.)

mnogo različitih načina komunikacije.¹³⁵ U tablici 2 niže nalaze se načini komuniciranja i metode komunikacija na projektu.

Tablica 2: Načini komuniciranja i metode komunikacije

Načini komuniciranja:	Metode komunikacije:
Govorno (računalnim aplikacijama)	Sastanci
Dokumentacijom (crteži, izvješća)	Internet (facebook)
Elektroničkom poštom	Stranica o projektu
Elektroničkim bazama	Konferencijski pozivi
	Korespondencija (dokumenti, zapisnici, dopisi)

Izvor: Hrvatska udruga za upravljanje projektima – IPMA Young crew Croatia, *Osnove PM: Projektna komunikacija*, <https://youngcrew.hr/projektna-komunikacija/> (20. travanj 2019.)

Za komuniciranje na raspolaganju stoji više medija nego ikada prije te je od velikog značaja da projektni menadžer i njegov tim daju najviše pažnje komunikaciji s ključnim interesno-utjecajnim skupinama i vrhovnim menadžmentom.¹³⁶ Za učinkovitu komunikaciju u projektnim timovima poželjno je da svi članovi projektnog tima dobro poznaju metode govorne prezentacije i konverzacije te metode pismenog komuniciranja.¹³⁷

Uz projektnu povelju i nabavnu dokumentaciju te faktore okruženja poduzeća i organizacijska procesna sredstva vrši se analiza zainteresiranih strana kako bi se dobio registar zainteresiranih strana i strategija upravljanja zainteresiranim stranama.¹³⁸ Registar zainteresiranih strana sadrži sve detalje vezane uz identificirane zainteresirane strane koji uključuju identifikacijske informacije, informacije iz procjenjivanja te klasifikaciju zainteresiranih strana.¹³⁹ Strategija upravljanja zainteresiranim stranama definira pristup povećanju podrške i smanjenju

¹³⁵ D. Krakar, op. cit., str. 38-39

¹³⁶ ibidem, str. 39

¹³⁷ H. Tadin, op. cit., str. 42

¹³⁸ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 246

¹³⁹ ibidem, str. 250

negativnih utjecaja zainteresiranih strana tijekom cijelog životnog ciklusa projekta te uključuje:

- Ključne zainteresirane strane koje mogu značajno utjecati na projekt,
- Poželjnu razinu sudjelovanja za svaku identificiranu zainteresiranu stranu,
- Grupe zainteresiranih strana i upravljanje njima kao grupom.¹⁴⁰

Planiranje komunikacija je proces utvrđivanja potreba zainteresiranih strana za informacijama i definiranje komunikacijskog pristupa te odgovara na potrebe za informacijama i komunikacijom zainteresiranih strana. Iako svi projekti dijele potrebu za komunikacijom projektnih informacija, potrebe za informiranjem i metode distribucije jako variraju.¹⁴¹ Proces planiranja komunikacija se sastoji od utvrđivanja informacijskih i komunikacijskih potreba projektnih sudionika odnosno tko i kada treba informaciju i kako će mu se dostaviti.¹⁴² Pravila učinkovitog komuniciranja su: jasnoća, sažetost, pristojnost, dosljednost i izazovnost.¹⁴³

Registar ključnih zainteresiranih strana i strategija zainteresiranih strana te faktori okruženja poduzeća i organizacijska procesna sredstva koriste se pri analizi komunikacijskih zahtjeva kojom se određuju potrebe zainteresiranih strana za informacijama. Metode koje se koriste za prijenos informacija između zainteresiranih strana projekta mogu značajno varirati. Prilikom razmatranja projektne komunikacije potrebno je uzeti u obzir i komponente komunikacijskog modela te odlučiti koje će se komunikacijske metode koristiti na projektu.¹⁴⁴ Za uspješnu komunikaciju potrebno je održavati fokus na primatelju.¹⁴⁵

Ključni čimbenici koji utječu na planiranje komunikacija i zahtjevi vezani uz komuniciranje oko projekta uključuju:

- Podržavanje organizacijske strukture,
- Rezultate analize sudionika,
- Izvještavanje o odnosima,
- Funkcionalna područja uključena u projekt,

¹⁴⁰ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 251

¹⁴¹ ibidem, str. 251

¹⁴² Z. Zekić, op. cit., str. 150

¹⁴³ G. Horine, op. cit., str. 228-229

¹⁴⁴ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 252

¹⁴⁵ Hrvatska udruga za upravljanje projektima – IPMA Young crew Croatia, *Osnove PM: Projektna komunikacija*, <https://youngcrew.hr/projektna-komunikacija/> (20. travanj 2019.)

- Broj ljudi uključenih u projekt,
- Fizička lokacija sudionika u projektu,
- Potrebe svakog sudionika za informacijama,
- Razina iskustva koju imaju članovi projektne skupine,
- Raspoloživost tehnologije,
- Brzina i učestalost potreba za pribavljanjem informacija,
- Željeni oblik komuniciranja u projektu,
- Očekivana dužina projekta,
- Razina rizika projekta za poduzeće,
- Očekivani utjecaj promjena na krajnje korisnike,
- Organizacijska kultura,
- Razina potrebnih komunikacija izvana,
- Ugovori o nabavi,
- Sva ograničenja koja vam savjetuje pravni savjetnik.¹⁴⁶

Nakon utvrđivanja specifičnih zahtjeva potrebno je dokumentirati te informacije u planu upravljanja komunikacijama projekta te osigurati da sve službene komunikacije oko projekta budu uključene u strukturu raščlanjenih poslova i raspored projekta. Plan komunikacije bi trebao osiguravati pravovremenu i odgovarajuću komunikaciju.¹⁴⁷ Plan upravljanja komunikacijama je sadržan u planu upravljanja projektom ili je njegov pomoćni plan te može biti formalan ili neformalan, vrlo detaljan ili općenit i temelji se na potrebama projekta. Osim toga može uključivati i smjernice te predloške za sastanke o statusu projekta, sastanke projektnog tima, elektroničke sastanke i elektroničku poštu, a može uključivati i korištenje projektnih internetskih stranica i softvera za upravljanje projektom ukoliko se koriste na projektu.¹⁴⁸

¹⁴⁶ G.Horine, op. cit., str. 227-228

¹⁴⁷ Hrvatska udruga za upravljanje projektima – IPMA Young crew Croatia, *Osnove PM: Projektna komunikacija*, <https://youngcrew.hr/projektna-komunikacija/> (20. travanj 2019.)

¹⁴⁸ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 256-257

2.2.3. Planiranje kvalitete

Kvaliteta je najčešće definirana od strane investitora i struke te predstavlja propisanu kvalitetu materijala i samog procesa izvedbe projekta.¹⁴⁹ Svrha upravljanja kvalitetom je najprije razumijeti očekivanja klijenta po pitanju kvalitete, a zatim postaviti proaktivni plan za ispunjenje ovih očekivanja.¹⁵⁰ Upravljanje projektnom kvalitetom se odnosi na procese realizacije projekta i projektnog proizvoda. Metodološka podloga suvremenog pristupa menadžmentu koja se posebice primjenjuje u projektnom upravljanju poslovanjem i razvojem poduzeća je koncept potpunog upravljanja kvalitetom. Potpuno upravljanje kvalitetom¹⁵¹ karakterizira usmjerenost na kupce, kontinuirano unaprjeđenje procesa, posvećenost kvaliteti, participativnost menadžmenta, strategijsku orijentaciju, razvoj partnerstva i sustavski pristup.¹⁵²

Planiranje kvalitete je proces identificiranja standarda kvalitete projekta i proizvoda te dokumentiranja načina na koji će projekt prikazati svoju usklađenost s njima i trebao bi se provoditi paralelno s drugim procesima planiranja projekta. Prilikom planiranja kvalitete kao ulazi koriste se:

- Temeljni obuhvat: specifikacija obuhvata, struktura raščlanjenih poslova i rječnik strukture raščlanjenih poslova,
- Registar zainteresiranih strana,
- Temeljna učinkovitost troškova,
- Temeljni vremenski raspored,
- Registar rizika,
- Faktori okruženja poduzeća,
- Organizacijska procesna sredstva.¹⁵³

Alati i tehnike koje se koriste prilikom planiranja kvalitete su:

- Analiza troškova i prednosti,
- Trošak kvalitete,
- Kontrolni dijagrami,

¹⁴⁹ Hrvatska udruga za upravljanje projektima – IPMA Young crew Croatia, *Osnove PM: Vrijeme, troškovi, kvaliteta*, <https://youngcrew.hr/2016/06/05/vrijeme-troškovi-kvaliteta/> (16. svibanj 2019.)

¹⁵⁰ Ten step, *Upravljanje kvalitetom i metrikom*, <http://www.tenstep.com.hr/tenstep-pm-proces/90-upravljanje-kvalitetom-i-metrikom> (16. svibanj 2019.)

¹⁵¹ engl. Total quality management (TQM)

¹⁵² Z. Zekić, op. cit., str. 162

¹⁵³ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 192-194

- Sustavno vrednovanje,
- Planiranje pokusa,
- Statističko uzimanje uzoraka,
- Izrada dijagrama toka,
- Zaštićene metodologije upravljanja kvalitetom,
- Dodatni alati za planiranje kvalitete.¹⁵⁴

Trošak kvalitete uključuje sve troškove koji su učinjeni tijekom života proizvoda investiranjem u sprječavanje neusklađenosti sa zahtjevima, procjenjivanjem usklađenosti proizvoda ili usluge sa zahtjevima i nemogućnošću zadovoljavanja zahtjeva. Troškovi nemogućnosti zadovoljenja zahtjeva često se kategoriziraju kao interni i vanjski te se nazivaju i troškovima loše kvalitete. Pod dodatne alate za planiranje kvalitete ubrajamo:

- Slobodno nizanje ideja,
- Dijagrame afiniteta,
- Analizu polja sila,
- Tehnike nominalne grupe,
- Matrične dijagrame,
- Matrice prioriteta.¹⁵⁵

Izlazi u procesu planiranja kvalitete su:

- Plan upravljanja kvalitetom,
- Metrike kvalitete,
- Kontrolni popisi kvalitete,
- Plan poboljšanja procesa,
- Ažurirana projektna dokumentacija.¹⁵⁶

Kvaliteta mora biti uključena u sve planove te nakon što se utvrde zahtjevi postavljeni uz razinu kvalitete potrebno je odlučiti na koji način će se ista ostvariti. Jasno identificirani ciljevi omogućuju strukturiranje općeg pristupa projektu, razmještaj sredstava te pripisivanje obavljanja pojedinih zadataka kako bi se osigurali najbolji izgledi za ispunjenje očekivanja vezano uz razinu kvalitete. Plan upravljanja

¹⁵⁴ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 195-199

¹⁵⁵ ibidem, str. 199-200

¹⁵⁶ ibidem, str. 200-201

kvalitetom potrebno je dokumentirati te sve projektne sudionike upoznati s njime. Plan za upravljanje kvalitetom opisuje sustav kvalitete projekta, trebao bi se odnositi i na radne proizvode projekta i na postupke u projektu. Moguće je da budu potrebna podešavanja troška i rasporeda kako bi se udovoljilo standardima. Poslovi oko osiguranja i nadzora kvalitete moraju biti propisati i pridodani u raspored projekta.¹⁵⁷

2.2.4. Izrada plana ljudskih resursa

Izrada plana ljudskih resursa je proces identificiranja i dokumentiranja projektnih uloga, odgovornosti i potrebnih vještina, hijerarhije i izrade plana upravljanja formiranjem projektnog tima.¹⁵⁸ Prilikom procesa izrade plana ljudskih resursa kao ulaze koristimo:

- Resursni zahtjevi aktivnosti;
Kako bi se ustanovile potrebe za ljudskim resursima na projektu koriste se preliminarni zahtjevi koji se tiču potrebnih ljudi i sposobnosti članova projektnog tima.
- Faktori okruženja poduzeća;
Čine ih: organizacijska kultura i struktura, postojeći ljudski resursi, politike upravljanja osobljem i tržišni uvjeti.
- Organizacijska procesna sredstva;
Čine ih: organizacijski standardni procesi i politike i standardizirani opisi uloga, predlošci za organizacijske dijagrame i opise pozicija te povijesne informacije o organizacijskim strukturama koje su funkcionirale u prethodnim projektima.¹⁵⁹

Projektni tim se sastoji od osoba sa dodijeljenim dužnostima i odgovornostima za uspješno dovršavanje projekta, a struktura projektnog tima i broj osoba u projektnom timu se često izmjenjuje kako projekt napreduje. Rana uključenost i participacija članova projektnog tima doprinosi stručnosti tijekom faze planiranja i povećava

¹⁵⁷ G. Horine, op. cit., str. 67

¹⁵⁸ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 218

¹⁵⁹ ibidem, str. 219

osobnu povezanost osoba s projektom.¹⁶⁰ U projektnom timu najčešća podjela projektnog osoblja je na: sržni tim, tim klijenta te ugovorni tim. Sržni tim i tim klijenta prisutni su kod svakog projekta dok je ugovorni tim uvjetovan opsegom posla i projektnim planom. Sržni tim je uz projekt od njegovog početka do završetka te njegovi pripadnici imaju veliku ulogu na projektu. Osim toga često su osobe ovog tima zadužene za ključne aktivnosti projekta ili važne i odgovorne zadatke iako nisu na raspolaganju kroz cijeli period projekta. Tim klijenta projekta je potrebno uključiti u projektni tim na početnom sastanku te sudjeluju u radu projekta u vrijeme kad je njihov djelokrug poslovanja i odgovornosti tražen međutim potrebno ih je držati informiranim poput ostalih o projektnom statusu. Ugovoreni tim su ljudi koji nisu dio sržnog poslovanja poduzeća te se ponekad privremeno koriste umjesto zaposlenika vlastitog poduzeća, a mogući razlozi su nedostatak osoblja za obavljanje projektnog posla ili nedostatak vještina za obavljanje istog.¹⁶¹

Za izradu plana ljudskih resursa koristimo sljedeće alate i tehnike:

- Organizacijske dijagrame i opise pozicija,
- Povezivanje kroz interakciju i
- Organizacijsku teoriju.¹⁶²

Organizacijski dijagrami i opisi pozicija mogu biti:

- Dijagrami hijerarhijskog tipa,
- Dijagrami temeljeni na matrici te
- Tekstualno orijentirani formati.¹⁶³

Ponekad se projektni zadaci dokumentiraju u pomoćnim planovima projekta te je potrebno osigurati da svaki radni paket posjeduje svog vlastitog nedvosmislenog nositelja te da svi članovi razumiju koja je njihova uloga i razina odgovornosti.¹⁶⁴

Plan ljudskih resursa čine procesi identificiranja i dokumentiranja uloga na projektu, odgovornosti i potrebnih vještina, ali i izvještavanje o odnosima te kreiranje

¹⁶⁰ T. Svijetlica, *Razvoj projektnih timova i uspješnost projekata*, diplomski rad, Pula, lipanj 2017., <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A2192> (01. travanj 2019.), str. 27

¹⁶¹ ibidem, str. 30-36

¹⁶² Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 220-222

¹⁶³ ibidem, str. 220-222

¹⁶⁴ Z. Zohar, *Upravljanje ljudskim potencijalima projekta*, diplomski rad, Pula, svibanj 2016., <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A1229> (01. travanj 2019.), str. 38

dokumenta odnosno on određuje i identificira osobe s potrebnim vještinama za projektni uspjeh. Plan ljudskih resursa uključuje i vremenski raspored zapošljavanja te otpuštanja osoblja s projekta, a može sadržavati i naputak o potrebnim edukacijama, team-building strategijama, planom za priznanja i nagrađivanje.¹⁶⁵ Uloge se mogu dodijeliti pojedincima ili skupinama koje se nalaze unutar ili izvan organizacije koja projekt provodi te je bitno utvrditi raspoloživost nedovoljnih ili ograničenih ljudskih resursa.¹⁶⁶ Za učinkovito planiranje ljudskih resursa potrebno je uzeti u obzir definirane parametre, troškove projekta, vremenski raspored, rizike, kvalitetu te druga područja i razviti odgovarajuće opcije za upravljanje ljudskim potencijalima. Djelotvorno planiranje ljudskih resursa bi trebalo razmotriti i planirati ove faktore te razviti opcije za upravljanje ljudskim resursima.¹⁶⁷

Projektne uloge i odgovornosti projektni menadžer treba usko povezati s definicijom projektnog sadržaja odnosno s projektnim obuhvatom za što se često koristi matrica dodjele odgovornosti.¹⁶⁸ Matrica dodjele odgovornosti se koristi da bi se prikazala veza između radnih paketa ili aktivnosti te članova projektnog tima. Na većim projektima matrica dodjele odgovornosti se može razvijati na različitim razinama. Matrični format prikazuje sve aktivnosti koje su povezane s jednom osobom i sve osobe koje su povezane s jednom aktivnosti. Na taj način se osigurava da postoji samo jedna osoba koja je odgovorna za jedan zadatak te se time izbjegava zbrka.¹⁶⁹ U tablici 3 nalazi se primjer matrice dodjele odgovornosti korištenjem formata RACI.

¹⁶⁵ T. Svijetlica, op. cit., str. 27-28

¹⁶⁶ Z. Zohar, *Upravljanje ljudskim potencijalima projekta*, diplomski rad, Pula, svibanj 2016., <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A1229> (01. travanj 2019.), str. 36

¹⁶⁷ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 218

¹⁶⁸ engl. Responsibility assignment matrix (RAM)

¹⁶⁹ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 221

Tablica 3: Primjer matrice dodjele odgovornosti korištenjem formata RACI

Dijagram RACI	OSOBA				
Aktivnost	Ann	Ben	Carlos	Dina	Ed
definira	A	R	I	I	I
osmišljava	I	A	R	C	C
razvija	I	A	R	C	C
testira	A	I	I	R	I
R = zadužen					
A = odgovoran					
C = konzultira					
I = informira					

Izvor: Institut za projektni menadžment, *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PMBOK)*, četvrto izdanje, Zagreb, Mate d.o.o., 2008., str. 221

Prilikom popisivanja uloga i odgovornosti potrebno je razmotriti sljedeće:

- Uloga;
Opisuje dio projekta za koji je osoba odgovorna.
- Ovlasti;
Pravo primjene projektnih resursa, donošenja odluka i potpisivanja odobrenja.
- Zaduženje;
Rad za koji se od člana projektnog tima očekuje da ga izvrši kako bi se završile projektne aktivnosti.
- Kompetencija;
Vještina i sposobnost koje su potrebne da bi se završile projektne aktivnosti.¹⁷⁰

Nakon upoznavanja sa planom ljudskih potencijala na projektima i ulogama u timu javlja se problem dobivanja željenih osoba željenih profila. Često osobe poželjne od strane projektnog menadžera iz različitih razloga nisu dostupne.¹⁷¹

¹⁷⁰ Institut za projektni menadžment, op. cit., str. 222-223

¹⁷¹ T. Svijetlica, op. cit., str. 29

3. Projekti u kamping turizmu

Turističko tržište je vrlo dinamično što uvjetuje i intenziviran razvoj turizma tijekom posljednjih desetljeća kroz razne investicijske projekte s usklađivanjem zahtjeva tržišta, interesa investitora te javnih interesa poput društvenih, ekonomskih, zakonskih, povezanih s okolišem i ostalo.¹⁷² Turističku ponudu u kamping turizmu čini ona količina usluga i dobara koja služi za podmirenje potreba kampista i koja se po određenoj cijeni želi plasirati na tržište kamping turizma. S druge strane turističku potražnju čini ona količina usluga i dobra koje su kampisti spremni nabaviti za zadovoljenje njihovih potreba uz određenu cijenu. Formiranje turističke ponude u kamping turizmu podrazumijeva postojanje određenih pretpostavki, a obuhvaćaju:

- Atraktivnosti prostora,
- Prometnu dostupnost,
- Izrađene prijamne kapacitete,
- Promociju.¹⁷³

Kamping turizam je jedan od sektora koji je najviše napredovao kroz godine zahvaljujući konstantnim promjenama u razvoju kamping proizvoda odnosno kreiranju i implementaciji inovativnih kamping proizvoda koji utječu na povećanje potražnje od strane novih, ali i postojećih turista. Neophodno je da destinacija prati trendove razvoja kamping turizma kako bi mogla pravovremeno reagirati na potražnju turista jer su upravo promjene na kamping tržištu dovele do promjene stila kampiranja i posljedično do implementacije novih poslovnih modela. Mega trendovi u kamping turizmu su:

- Globalizacija,
- Demografske promjene,
- Dostupnost informacija,
- Personalizacija,
- Održivost,
- Zdravlje i wellness.¹⁷⁴

¹⁷² S. Čizmar, M. Bartoluci i M. Vusić, „Planiranje i razvoj investicijskih projekata u hotelijerstvu u Hrvatskoj“, *Acta turistica*, Vol. 22, No. 1, 2010., str. 69-97, <https://hrcak.srce.hr/70765> (08. travanj 2019.), str. 95-96

¹⁷³ M., Šalja, *Kamp i kamping turizam kao dio turističke ponude*, diplomski rad, Pula, rujan 2017., <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A1553> (16. svibanj 2019.), str. 8-9

Globalizacija u kamping industriji donosi promjene u tehnologiji, liberalizaciju roba i usluga te povećanu mobilnost, ali i izlazak na svjetsko tržište i konkurenciju s ostalim vrstama smještajnih objekata. Predviđanja su da će rasti udio europske populacije starije od 65 godina s više slobodnog vremena i većom kupovnom moći koja daje značaj ljudskom kapitalu i poštuje turizam prirodnih i kulturnih resursa. Internet, tražilice, mobilni telefoni, GPS i digitalna televizija daju mogućnost dostupnosti i transparentnosti informacija te poduzetnici u kampingu trebaju veća znanja. Kreiranje kamping proizvoda za individualnu osobu umjesto za ciljane skupine postaje izazov menadžmentu kamping proizvoda uz uspostavljanje suradnje među različitim nositeljima turističke ponude koji zajednički kreiraju vrijednost i turistički doživljaj na lokalnom i regionalnom nivou. U vremenima klimatskih promjena, zagađenja čovjekove okoline i zahtjeva za odgovornim konzumerizmom održivost postaje trend u turizmu. Fokus stanovništva u svakodnevnom životu i kao rekreacijska aktivnost postaje zdravlje i wellness te je izazov kamping turizma kreiranje takvih sadržaja i usluga koje će smanjiti sezonalnost i kampove učiniti atraktivnima u cjelogodišnjem sustavu aktivnosti.¹⁷⁵

3.1. Suvremeni kamping turizam

Kamping turizam iziskuje očuvan prirodni okoliš i primarno je uvjetovan kvalitetom prirodnog okoliša te je stoga često povezan sa zelenim turizmom. Kampisti su gosti kojima boravak u prirodi predstavlja način života. Ranih godina kampiranja kampisti su uglavnom bili mlađi ljudi i studenti koji su kampiranje često odabrali zbog svojih skromnih financijskih mogućnosti. Današnji kampisti su obrazovani, više i visoke platežne moći, a imaju nekoliko motiva za putovanje, a glavni kamping gosti postaju mlađi i aktivni penzioneri.¹⁷⁶ Kamping turizam se u posljednjim destljećima značajno promijenio od besadržajnih livada s jednostavnim sanitarijama do modernih kampova koji postaju oaze zelenila, raznolikog smještaja, bogatih trgovačkih, ugostiteljskih i sportskih sadržaja, a usluga postaje sve kompleksnija. Razlog tome leži u kampistima koji su se promijenili i postali gosti kojima boravak u kampu

¹⁷⁴ J. Cvelić Bonifačić i I. Milohnić, „Menadžment promjena kamping turizma“, U: Gržinić, J. (ur.), *Suvremeni trendovi u turizmu*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile, 2014., str. 154-173, str. 157-158

¹⁷⁵ J. Cvelić Bonifačić i I. Milohnić, op. cit., str. 157-158

¹⁷⁶ M. Šalja, op. cit., str. 9

predstavlja način života. Oni su obrazovani i dobrostojeći te se za kampiranje odlučuju zbog:

- Slobode odlučivanja kamo otići, kada i koliko boraviti,
- Slobode odabira s obzirom da najveći broj gostiju još uvijek dolazi bez rezervacije,
- Doživljaja avantura, novih iskustva, novih emocija, druženja i života s ljudima sličnih interesa,
- Promjene odnosno života drugačijeg od svakodnevnog, površnost, ležernost i opuštenost,
- Prirode; u betoniziranoj svakodnevnicu zvjezdano nebo, leptiri, miris trave i pucketanje vatre postaju luksuz,
- Jednostavnosti kroz nekonvencionalnost, komunikaciju, prijateljstvo te međuljudske odnose.¹⁷⁷

Suvremeni kamping turizam razlikuje se od tradicionalnog kamping turizma, ali nosi temelje tradicije. Nekim pojedincima je kamping turizam neizostavna djelatnost, aktivnost pa i stil života.¹⁷⁸ Obilježja suvremenog modernog kampinga su:

- Pažljiv odnos prema prirodi,
- Podizanje razine kvalitete i komfora,
- Porast broja starijih osoba,
- Promjena vrijednosti i raznolikost,
- Veza destinacije i kampa,
- Važnost kamping usluge za djecu.¹⁷⁹

U tablici 4 niže dan je usporedni pregled obilježja tradicionalnog i suvremenog kampinga.

¹⁷⁷ J. Cvelić Bonifačić, *Kamping – osnove hrvatskog i europskog kamping turizma*, Poreč, KUH - Kamping udruženje Hrvatske, 2012., str. 28

¹⁷⁸ K. Halovanić, *Kamping turizam sa posebnim osvrtom na područje Karlovačke županije*, završni rad, Karlovac, srpanj 2015., <https://repositorij.vuka.hr/islandora/object/vuka%3A24> (16. svibanj 2019.), str.

14

¹⁷⁹ J. Cvelić Bonifačić, op. cit., str. 29

Tablica 4: Usporedba obilježja tradicionalnog i suvremenog kampinga

Tradicionalni kamping 1950.-1990.		Suvremeni kamping od 1991. nadalje	
Obilježja kampinga			
jeftin način provođenja odmora		skup način provođenja odmora hotelska industrija na otvorenom	
osnovni motiv putovanja: boravak u prirodi osnovni preduvjet putovanja: lijepo vrijeme bez padalina obilježja putovanja: velika sloboda, nesputanost i pokretljivost kampista način putovanja: cestovnim prometnicama razdoblje putovanja: ljeti trajanje putovanja: tranzit ili dulji boravak zbog prihvatljivije cijene smještaja			
Oprema za kampiranje			
jeftina oprema šator ili kamp prikolica sva oprema se kupuje kod kuće i vozi sa sobom		skupa specijalna oprema vrhunski tehnički i tehnološki dobro opremljen luksuzni i komforni autodom ili pokretna kućica šator postavljen u kampu za najam oprema se donosi ali i iznajmljuje u kampu	
Gosti kampa			
zaljubljenici u prirodu naturisti			
brojne obitelji s malom djecom/skupina prijatelja mladi masovno - svi: turisti slabijeg materijalnog statusa		parovi/s partnerom, obitelji, skupina prijatelja srednja dobi i mladi određeni tržišni segmenti: bogatiji turisti jako ekološki svjesni ili siromašniji obitelji i mladi	
Ponašanje u kampu			
brižan odnos prema zaštiti okoliša i ekologiji			
naglašena socijalna dimenzija međusobnog druženja pasivan odmor, kupanje i sunčanje		međusobno druženje, ali uz poštivanje privatnosti aktivan odmor, sudjelovanje u raznim aktivnostima i sadržajima boravka u destinaciji	

Izvor: Hendija, Z., „Kamping turizam“, u Čorak, S. (ur), *Hrvatski turizam: plavo, bijelo, zeleno*, Zagreb, Institut za turizam, 2006., str. 70 prema V. Gordić, *Kamping turizam u Republici Hrvatskoj*, diplomski rad, Pula, ožujak 2019., <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A3100> (08. travanj 2019.), str. 26-27

Iz tablice 4 vidljivo je da unatoč prijelazu u smislu opreme, profila gostiju te samog doživljaja u kampiranju, određeni elementi ostaju nepromijenjeni odnosno osnovni

motiv uvijek će biti boravak u prirodi.¹⁸⁰ Prema procjeni Svjetske turističke organizacije čak petina međunarodnih turističkih putovanja u svijetu potaknuta je izrazitom željom za upoznavanjem prirode dok se većina tih putovanja ostvaruje u kamping turizmu, a ostalo u ekoturizmu, putovanjima u divljinu, pustolovnim putovanjima i sličnim vrstama putovanja u prirodu.¹⁸¹ Slijedom navedenog potiče se zaštita prirodnog kapitala nekog područja, razvijaju se alternativni i selektivni oblici kampinga, rasprostranjenija upotreba alternativnih izvora energije i uštede, trend brige i zaštite zdravlja gostiju, korištenje prirodnih obilježja destinacije u kreiranju kamping proizvoda te ponuda usluga povezanih s prirodom i uređenje kampova s naglaskom na prirodu.¹⁸²

Kamping je rekreacijska aktivnost u kojoj sudionici odabiru privremeni smještaj na otvorenom uglavnom koristeći šatore ili prilagođena vozila za zaklon međutim suvremeni kamping je prerastao pojam pružanja privremenog boravka, odmor i razonodu obnavljanjem umnih i fizičkih sposobnosti narušenih svakodnevnim radom i životnim tegobama.¹⁸³ Obilježje modernog kampinga jesu visoki zahtjevi za kvalitetom i komforom iz razloga što moderni kampisti promjenom svog socio-demografskog statusa i odabira kampinga kao načina života imaju povećane zahtjeve za kvalitetom i komforom. Navedeni zahtjevi se očituju kao povećanje zahtjeva za udobnošću i opremljenošću kampa. Raste potražnja za različitim oblicima smještaja u kampu, odnosno mobilnim kućicama, vilama i apartmanima dok stagnira interes za kamp kućicama, a značajno raste interes za kamperima. Ovdje je još bitno spomenuti i šatore koji ostaju međutim mijenjaju funkciju. Osim navedenog raste kupovna moć kampista te interes za događaje, doživljaje, komunikaciju i lokalni kolorit te raste interes za rekreacijom, sportom i aktivnostima. Raste svijest ljudi o zdravlju te se kreira potreba za sadržajima poput wellnesa, bazena, fitnessa, preventiva i liječenja te potreba ljudi za opuštanjem poput odmora, tišine, mira, prostora, ugone i uživanja u ambijentu. Dolazi do promjene vrijednosti, a posebice porasta nekih novih vrijednosti te raznolikosti. Osim toga cijeni se raznolikost

¹⁸⁰ V. Gordić, *Kamping turizam u Republici Hrvatskoj*, diplomski rad, Pula, ožujak 2019., <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A3100> (08. travanj 2019.), str. 27

¹⁸¹ J. Cvelić Bonifačić, op. cit., str. 29

¹⁸² ibidem, str. 31

¹⁸³ M. Gašparin, *Obilježja kampova Republike Hrvatske s posebnim osvrtom na kampove otoka Cresca*, završni rad, Karlovac, travanj 2016., <https://repozitorij.vuka.hr/islandora/object/vuka%3A385> (16. svibanj 2019.), str. 4-5

kampova, segmentacija tržišta prema razlikovnosti te se razvija identitet kampa kroz dizajn, prepoznatljivost, karakter, uklopljenost u okoliš i destinaciju.¹⁸⁴

Prema brojnim istraživanjima s posebnim osvrtom na ona koja redovito provodi ADAC¹⁸⁵, pokazalo se da kampisti najprije biraju destinaciju pa tek potom kamp. Time interakcija destinacije i kampa dobiva sve više na važnosti. Potrebna je identifikacija destinacije kroz tipične proizvode, upoznavanje, informacije, prepoznatljivost, suvenire i slično. Gradnju je potrebno vršiti u skladu s ambijentalnim vrijednostima podneblja te pri tome koristiti materijala iz kraja. Sadržaji i programi za djecu u kampu dobivaju na važnosti i to ne samo kao način odgoja djece već i pridobivanja njihove naklonosti kako bi upravo oni zajedno s svojim roditeljima postali stalni i vjerni gosti. S obzirom na to kamping menadžment mora voditi računa o programima za djecu koji su nezamjenjivi i obavezni osim ukoliko se radi o kampu koji izričito nije za djecu i obitelji. Traže se inovativni i kreativni programi koji su prilagođeni uzrastu i podneblju te poveznice koje će djeca pamtiiti.¹⁸⁶

3.2. Novi trendovi u kamping turizmu

Trendovi u razvoju kamping turizma prvenstveno proizlaze iz stalnih inovacija te idu u pravcu diferencijacije i pronalaženja novih tržišnih pozicija. Možemo ustvrditi da postoji 20 ključnih megatrendova grupiranih unutar sljedeće četiri grupe:

- Promjene potrošačkih potreba,
- Nove granice mobilnosti,
- Novi tehnološki pravci,
- Ključni kapaciteti za budućnost.¹⁸⁷

¹⁸⁴ J. Cvelić Bonifačić, op. cit., str. 32-34

¹⁸⁵ ADAC – njemački autoklub Allgemeiner Deutscher Automobil-Club, najveći i najznačajniji autoklub u Europi te treći po veličini u svijetu.

¹⁸⁶ J. Cvelić Bonifačić, op. cit., str. 34-35

¹⁸⁷ I. Milohnić i J. Cvelić Bonifačić, „Global trends affecting camping tourism: managerial challenges and solutions“, *Tourism & hospitality industry, Trends in tourism and hospitality management*, znanstveni rad, Opatija, svibanj 2014., str. 380-393, <https://www.bib.irb.hr/816693> (3. travanj 2019.), str. 381

Prema gore navedenom ključna grupa megatrendova za budući razvoj je promjena potrošačkih potreba s trendovima:

- Urbanizacija i ekspanzija megagradova,
- Globalno starenje populacije,
- Depopulacija,
- Globalizacija,
- Stres zbog nedostatka vremena,
- Tribalizam,
- Hiperpovezanost zbog tehnološkog razvoja.¹⁸⁸

Temeljni društveni čimbenici koji utječu na ponašanje pojedinaca i na proces donošenja odluke o putovanju su:

- Uloga i utjecaj obitelji na pojedinca,
- Referentne skupine i utjecaji kao bilo koja osoba ili skupina ljudi koja služi kao referentna točka nekom pojedincu,
- Društvena klasa koju se promatra kao relativno stalnu podjelu kategorija u društvu koja ograničava određena ponašanja među pojedincima pripadnicima različitih društvenih klasi,
- Kultura i subkulturni utjecaj što definira kao kompleksne apstraktne i materijalne elemente koje kreira društvo.¹⁸⁹

Shodno prethodno navedenom dolazi do značajne promjene u karakteristikama kamping potražnje koja se očituje kroz:

- Srebrna generacija,
- Više obrazovanje,
- Snažna financijska pozicija,
- Prestižne profesije,
- Društveni i obiteljski element odmora,
- Mobilnost,
- Kraći boravci,
- Nove tehnologije.¹⁹⁰

¹⁸⁸ I. Milohnić i J. Cvelić Bonifačić, op. cit., str. 381

¹⁸⁹ T. Golja, *Odabrane teme suvremenog menadžmenta u kulturi i turizmu*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2017., str. 3

Uzimajući u obzir nove trendove u kamping turizmu, razvoj vozila te promjene u kamping potražnji u kamping menadžmentu se naziru sljedeći izazovi:

- Nova kamping potražnja;
Millennials, mlade obitelji, srebrna generacija i 60+ te specifične grupe s potencijalom za kamping ovisno o interesu za sport, prirodu i slično.
- Podjela tržišta;
Tržište Europske unije i nova tržišta izvan Europske unije.
- Novi i inovativni smještaj;
Glamping, mobilne kućice i ostali smještaj te kamperizam.
- Diferencijacija i inovativnost;
Prilikom kreiranja kamping proizvoda potrebna je umjetnost, vještina te imitacija.
- Novi programi;
Zeleni programi, zdravlje, avantura, iskustvo.
- Segmentacija;
Kamping turisti dolaze iz različitih grupa i niša koje nisu nužno vezane za kampiranje.
- Pобоljšanje destinacije;
Destinacija koja će kamping gostima pružiti doživljaj.
- Organizacija i lobiranje;
Za daljnje poboljšanje kamping turizma u određenim destinacijama potrebno je umrežavanje.
- Harmonizacija unutar Europske unije;
Nužno je provesti harmonizaciju regulativa, mjera i politika u kamping turizmu na razini unije.¹⁹¹

Dva nova glavna trenda koja su prisutna u razvoju kampinga jesu:

- trend povratka određenim vrijednostima 7RE-TRENDS,
- trend razvoja novih vrsta i oblika kamping proizvoda NEO CAMPING.¹⁹²

¹⁹⁰ I. Milohnić i J. Cvelić Bonifačić, op. cit., str. 387

¹⁹¹ I. Milohnić i J. Cvelić Bonifačić, op. cit., str. 388

¹⁹² J. Cvelić Bonifačić i I. Milohnić, op. cit., str. 159

Tablica 5: Trend povratka određenim vrijednostima kamping proizvoda

1. Trend pomlađivanja: REJUVENATION	Pomlađivanje kamping usluge, ali i pomlađivanje duha i tijela.
2. Trend obnove: REGENERATION	Obnova kamping uređaja i usluge, obnova tijela i duha.
3. Trend zajedništva: REFAMILYISATION	Kamping kao oblik povratka i zajedništva obitelji.
4. Trend povezanosti: RECONNECTION	Kamping kao način ponovne uspostave kontakta s bližnjima i prijateljima.
5. Trend ponovnog pronaska: REDISCOVERING	Ponovno pronađena ljepota kampiranja, ponovno pronađena vrijednost kampiranja.
6. Trend povratka prirodi: RETURN TO NATURE	Kamping kao oblik ponovnog velikog „povratka prirodi“.
7. Trend luksuza: RETURN TO LUXURY	Povratak komforu, aluzija na prvobitna putovanja bogatih po Europi.

Izvor: J. Cvelić Bonifačić i I. Milohnić, „Menadžment promjena kamping turizma“, U: Gržinić, J. (ur.), *Suvremeni trendovi u turizmu*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile, 2014., str. 154-173, str. 159 (obradio autor)

Novi trendovi diferenciranog kamping proizvoda su:

- Glamping šatori, uvođenje novih i inovativnih vrsta smještaja,
- Kamping kao utočište odnosno bijeg od svakodnevnice,
- Kamping kao adekvatna baza za bavljenje ekstremnim aktivnostima,
- Kamping kao potraga za toplom zaštitom od vanjskog nesigurnog okruženja,
- Kamping kao idealan oblik odmora za cijelu obitelj,
- Kamping kao ideja doživljaja rajskog vrta,
- Naturizam kao povratak prirodi te segmentirani kampovi za pojedine skupine istih seksualnih orijentacija.¹⁹³

U skladu s diferencijacijom i specijalizacijom prisutan je i trend razvoja usko segmentiranih kampova koji imaju visoki stupnj specijalizacije uređaja, opreme i usluge.

¹⁹³ J. Cvelić Bonifačić i I. Milohnić, op. cit., str. 160

Tablica 6: Vrste i oblici segmentiranih kampova

Kampovi znanja	Naglasak usluge na edukativnim sadržajima.
Eko kampovi	Naglasak usluge na ekološkim sadržajima.
Dječji kampovi (mini, midi, teens)	Kampovi s naglaskom na kamp aktivnosti socijalizacije i odgoja djece.
Muzički kampovi – festivalski i slično	Naglasak je na sadržajima vezanim uz glazbene događaje ili edukaciju.
Tehnološki kamp	Naglasak je na visoko tehnološkim uslugama.
Kamp za kućne ljubimce	Naglasak na uslugama i komforu kućnih ljubimaca i vlasnika.
Sportski kampovi	Specijalizacija za sportske sadržaje (pecanje, ronjenje, penjanje i slično).
Organski kampovi	Naglasak na uzgoju organske hrane.

Izvor: J. Cvelić Bonifačić i I. Milohnić, „Menadžment promjena kamping turizma“, U: Gržinić, J. (ur.), *Suvremeni trendovi u turizmu*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile, 2014., str. 154-173, str. 161

Novi inovativni proizvodi proizašli iz novih oblika potražnje očituju se u raznolikosti ponude poput kampinga za ljubitelje logorske vatre, kampovi s fantastičnim pogledom, kampovi u šumama, blizu mora, luksuzni kamping na jezeru, spavanje u retro karavanima i slično.¹⁹⁴

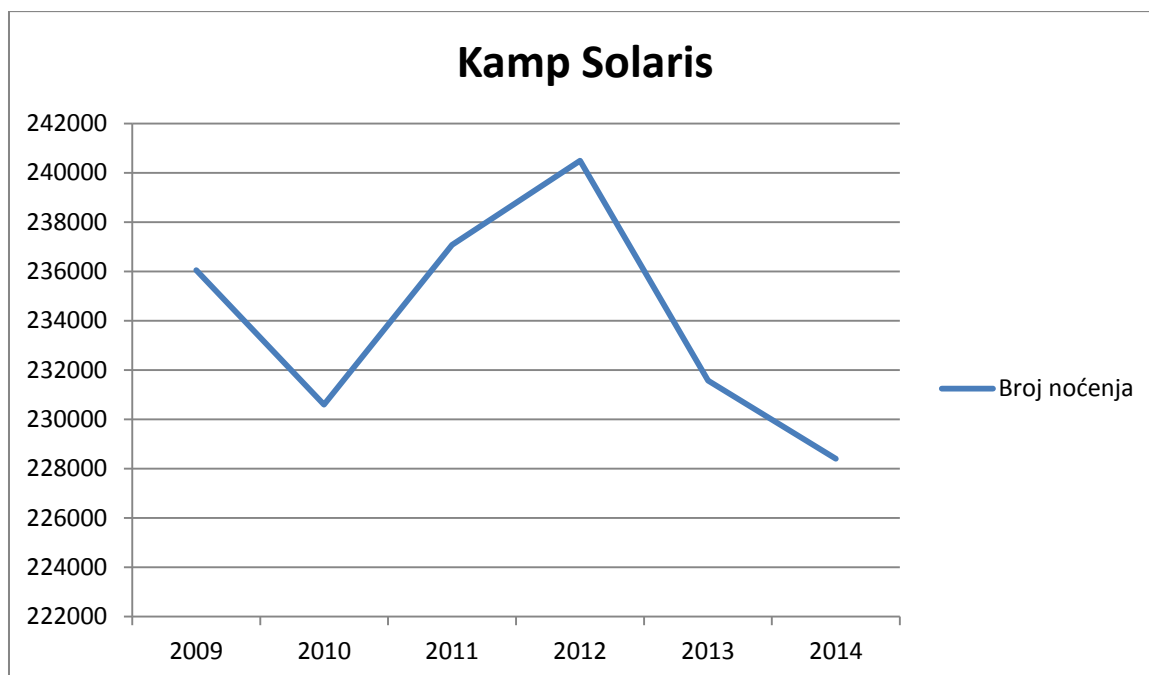
Posebno ćemo promotriti naturizam kao jedan od diferenciranih kamping proizvoda te koji ga trendovi očekuju u budućnosti. Naturizam je način života koji slavi kulturu slobodnog tijela, slobodne duše i socijalne interakcije u skladu s prirodom. Prema podacima naturističkih organizacija u periodu od 1998.-2007. godine uočava se pad broja članova od 25,66%.¹⁹⁵ Shodno tome je evidentno da naturizam u Europi ne pokazuje trendove rasta već se duži vremenski period nalazi u fazi stagnacije, a u Hrvatskoj nailazimo čak i na tendenciju opadanja. Od ukupnog kamping kapaciteta u Hrvatskoj 15,64% pripada naturističkim kampovima.¹⁹⁶ Bitno je istaknuti i da kapacitet naturističkih kampova opada zbog zatvaranja ili pretvorbe naturističkih kampova u tekstilne kampove te dolazi do stagnacije u naturističkoj kamping ponudi Hrvatske.

¹⁹⁴ J. Cvelić Bonifačić i I. Milohnić, op. cit., str. 161

¹⁹⁵ D. Smolčić Jurdana, I. Milohnić, J. Cvelić Bonifačić, „The features of the naturist camping market“, *Tourism and hospitality management*, Vol. 15, No. 2, 2009., str. 177-192, <https://hrcak.srce.hr/64634> (3. travanj 2019.), str. 181

¹⁹⁶ D. Smolčić Jurdana, I. Milohnić, J. Cvelić Bonifačić, op. cit., str. 185

Grafikon 1: Pregled broja noćenja u naturističkom kampu Solaris za period 2009.-2014. godine



Izvor: Interni materijali poduzeća Valamar Riviera d.d. – Izvještaj o noćenjima za kamp Solaris 2009.-2014. godina (obradio autor)

Među daljnjim glavnim trendovima razvoja kamping turizma izdvajaju se kamperizam, glamping i mobilne kućice te gamping. Kamperizam podrazumijeva odnose i pojave na putovanju vezane za autodomove odnosno kampere. Ovdje također nailazimo na trend porasta broja starijih osoba, povećanu prodaju kampera te veću prodaju rabljenih kampera, lakša vozila i kvalitetnije uvjete za kampere. Glamping kao spoj glamura i kampiranja podrazumijeva luksuzno ili elitno kampiranje. Za razliku od malih, praktičnih i neudobnih šatora glamping se veže uz luksuzne šatore koji su opremljeni kao luksuzni hotelski apartmani koji se nalaze na atraktivnim lokacijama i zauzimaju prosječno više mjesta od ostalih smještajnih jedinica.¹⁹⁷ Kod mobilnih kućica je glavna razlikovna karakteristika u odnosu na montažne kuće njihova pomičnost što znači trajnu prisutnost kotača i privremeno učvršćivanje za tlo kako bi se kućica u svakom trenutku mogla premjestiti s jednog na drugo mjesto. Postale su

¹⁹⁷ T. Stojnić, *Kamping turizam kao dio suvremene turističke ponude*, diplomski rad, Pula, travanj 2016., <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A577> (16. svibanj 2019.), str. 23-24

snažan čimbenik konkurentnosti kampa, a nude komfor, dodatnu intimu dok je rok povrata investicije kratak.¹⁹⁸

Mobilne kućice su postale snažan čimbenik konkurentnosti kampa s aspekta:

- Kvalitete;
Nude komfor i kvalitetan smještaj te intimu.
- Financije;
Rok povrata investicije je kratak te je prihod po smještajnoj jedinici u kampu značajno viši u odnosu na smještajnu jedinicu s pokretnom kamping opremom.
- Marketing;
Gosti mobilnih kućica nisu više isključivo kamping gosti već se tržište nalazi među hotelskim, apartmanskim te gostima turističkih naselja.
- Tehnologija;
Industrija mobilnih kućica je u naglom zamahu te su proizvodi koji dolaze na tržište sve sofisticiraniji, prostraniji i komforniji.¹⁹⁹

Gamping je jedan od najnovijih trendova u kamping turizmu, a nastao je kao hibrid riječi garden i camping te se odnosi na kampiranje u nečijem vrtu. Oslanja se na ponudu lokalnog stanovništva da ugoste kampiste u vlastitom vrtu te je još uvijek kao koncept relativno neistražen na globalnoj razini.²⁰⁰

3.3. Inovativni projekti u kamping turizmu

Nastavno na sve navedeno u prethodnom poglavlju zadnjih godina na tržištu kamping turizma provelo se mnoštvo projekata u cilju poboljšanja ponude i povećanja konkurentnosti. Neki su zaista značajno pridonijeli pomicanju granica u kamping turizmu Hrvatske svojom inovativnošću. U nastavku ovog poglavlja kratko ćemo spomenuti neke od projekata koji su se posebno istaknuli na ovom području. Za početak ćemo se osvrnuti na glamping kao novu, inovativnu vrstu smještaja koja postaje sve popularnija na globalnoj razini uključujući i Hrvatsku. Tome u prilog

¹⁹⁸ T. Stojnić, op. cit., str. 25

¹⁹⁹ J. Cvelić Bonifačić i I. Milohnić, op. cit., str. 164

²⁰⁰ V. Gordić, *Kamping turizam u Republici Hrvatskoj*, diplomski rad, Pula, ožujak 2019., <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A3100> (08. travanj 2019.), str. 61

svjedoči uvođenje ove vrste smještaja u sve veći broj kampova, a često od strane proizvođača specijaliziranih isključivo za proizvodnju glampinga koji provode projekte uvođenja istih od početka do kraja. Primjerice poduzeće Glampingpro je specijalizirano za proizvodnju glampinga, ali i njegovo uvođenje u kamping ponudu od planiranja projekta do implementacije istog na terenu.²⁰¹

Uvođenje glamping smještajnih jedinica povećava konkurentne sposobnosti kroz podizanje kvalitete proizvodnom diferencijacijom, povećava kvalitetu usluga i raznolikost smještaja te podiže konkurentnost turističke destinacije.²⁰² Stoga se hotelska grupacija Arena hospitality group d.d. odlučila podignuti svoju kamping ponudu na novu razinu te osmislila projekt pretvorbe kampa Arena Pomer u Pomeru u blizini Pule u kamp koji svoju ponudu bazira isključivo na glamping smještajnim jedinicama. Zatvaranjem kampa krajem sezone 2017. godine započele su pripreme za provedbu projekta koji je uključivao pomno planiranje od pripreme parcela za postavljanje novih smještajnih jedinica i uređenja dodatnog sadržaja, nabave inventara do brendiranja proizvoda te pozicioniranja na tržištu.²⁰³ Otvaranjem kampa Arena One 99 Glamping početkom sezone 2018. godine postali su prvi kamp u Hrvatskoj u potpunosti posvećen luksuznom glamping smještaju.²⁰⁴

Nastavno na infrastrukturne projekte koji inovativno podižu kamping ponudu Hrvatske spomenuti ćemo i vodeni park u sklopu kampa Čikat koji se nalazi u blizini Malog Lošinja na otoku Mali Lošinj. Prilikom samog iniciranja projekta vodilo se računa o okolišu odnosno o stoljetnim alepskim borovima koji pokrivaju većinu kampa te je kao lokacija za provođenje projekta izabrano zapušteno nogometno igralište. Nakon što su određeni početni standardi koje vodeni park treba zadovoljavati, poput veličine vodenog parka, dubine te atrakcije koje će se nalaziti unutar vodenog parka,

²⁰¹ Kamping udruženje Hrvatske, „Glamping inovacije i glamping ponuda Slovenije kao jedne od top glamping zemalja u Europi“, 10. Kongres hrvatskog kampinga, Sv. Martin na Muri, studeni 2016., <https://www.camping.hr/download.aspx?f=dokumenti&file=01-Glamping-inovacije-i-glamping-ponuda-Slovenije-kao-jedne-od-top-glamping-zemalja-u-Europi.pdf> (12. siječanj 2019.)

²⁰² Kamping udruženje Hrvatske, „Glamping čimbenik kvalitete kampova (prezentacija projekt FMTU Opatija)“, 11. Kongres hrvatskog kampinga, Šibenik, studeni 2017., [https://www.camping.hr/download.aspx?f=dokumenti&file=12-Glamping-%20cimbenik-kvalitete-kampova-\(Ines-Milohnic\).pdf](https://www.camping.hr/download.aspx?f=dokumenti&file=12-Glamping-%20cimbenik-kvalitete-kampova-(Ines-Milohnic).pdf) (12. siječanj 2019.)

²⁰³ Kamping udruženje Hrvatske, „Prvi 100% glamping kamp u Hrvatskoj“, 12. Kongres hrvatskog kampinga, Terme Tuhelj, studeni 2018., <https://www.camping.hr/download.aspx?f=dokumenti&file=Arena-One99-Glamping-Manuela-Kraljevi%C4%87.pdf> (12. siječanj 2019.)

²⁰⁴ Jutarnji list, *Obišli smo prvi glamping kamp u Hrvatskoj*, <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/foto-obisli-smo-prvi-glamping-kamp-u-hrvatskoj-ima-199-satora-svi-pruzaju-luksuz-hotelske-sobe-s-cetiri-plus-zvjezdice-nocenje-stoji-i-do-400-eura/7477764/> (23. travanj 2019.)

raspisan je natječaj za idejno rješenje te izabran jedan od ponuđača. Nadalje je slijedila izrada konceptualnog rješenja i projektantski proračuni na temelju čega je uslijedila izrada i isporuka materijala na lokaciju gradilišta gdje se vršilo sastavljanje i instalacija. Bitno je napomenuti da se konceptualno rješenje u tijeku projekta prilagođavalo potrebama na terenu te je koordinacija s ostalim izvođačima bila ključna kako bi se ispoštovali postavljeni rokovi odnosno da bi vodeni park bio u potpunosti spreman za upotrebu prije otvaranja objekta. Projekt izgradnje vodenog parka je uspješno završen međutim nakon završetka projekta iskristaliziralo se nekoliko troškova vođenja vodenog parka o kojima se nije vodilo računa prilikom planiranja projekta. Primjerice količina garderobnih ormarića je prevelika te se isti u velikoj mjeri ne iskorištavaju i ne donose planirane prihode, kod izrade plana ljudskih resursa planirano je 8 djelatnika vodenog parka dok je realna potreba 16 djelatnika što podiže planirane troškove rada, troškovi održavanja su realno viši u odnosu na planirane te slično.²⁰⁵ Završetkom projekta kamp Čikat je postao prvi hrvatski kamp s vodenim parkom.²⁰⁶

Osim vodenog parka značajniji projekt je i prvo tematsko naselje specijalizirano za kućne ljubimce Happy Dog u kampu Lanterna Premium Camping Resort u blizini Poreča.²⁰⁷ Prateći nove kamping trendove, ali i potrebe potražnje, hotelska grupacija Valamar Riviera d.d. je donijela odluku o kreiranju tematskog naselja posvećenog kućnim ljubimcima kao posebnog dijela unutar postojećeg kampa kako bi se istaknuli na tržištu. Nakon analize proizvoda i određivanja ciljeva definirao se obuhvat odnosno dio unutar određene zone u kampu koji će služiti za provedbu projekta. Određeno je koliki prostor će zauzimati tematske mobilne kućice, tematske parcele te prostor za ostale tematske sadržaje. Nakon pripreme terena i infrastrukturnih radova koji su uključivali postavljanje smještajnih jedinica i njihovo priključivanje na potrebne instalacije, uslijedilo je opremanje. Prilikom izrade plana nabave za mobilne kućice i ostale sadržaje te za sitni inventar, vodilo se računa o potrebama gostiju i kućnih

²⁰⁵ Kamping udruženje Hrvatske, „Priprema i realizacija investicije u prvi vodeni park u hrvatskom kampu, preporuke i greške koje treba izbjeći“, 10. Kongres hrvatskog kampinga, Sv. Martin na Muri, studeni 2016., <https://www.camping.hr/download.aspx?f=dokumenti&file=09-Priprema-i-realizacija-investicije-u-prvi-vodeni-park-u-hrvatskom-kampu,-preporuke-i-greske-koje-treba-izbjeci.pdf> (12. siječanj 2019.)

²⁰⁶ Camping Cres & Lošinj, Camp Čikat, Aquapark Čikat, <https://www.camp-cikat.com/hr/aquapark-u-kampu-cikat.aspx> (23. travanj 2019.)

²⁰⁷ Camping Adriatic by Valamar, Lanterna Premium Camping Resort, Happy Dog Premium Village, <https://www.camping-adriatic.com/hr/lanterna-kamp-porec/mobilne-kucice/happy-dog-premium-village> (25. travanj 2019.)

ljubimaca te o troškovima odnosno budžetu. Tako se područje zahvata i provođenja projekta razlikuje detaljima prilagođenima kućnim ljubimcima poput ograđenog prostora oko pojedine mobilne kućice za ljubimce, kućice za pse na terasi pojedine mobilne kućice, lokacija u blizini plaže za kućne ljubimce, blizina trgovine za kućne ljubimce, igralište za pse te slično.²⁰⁸

Inovativni projekti u kamping turizmu nisu rezervirani isključivo za kreiranje novih proizvoda i koncepata već i za plasman na tržištu kroz kvalitetu kampa i nove načine promocije. Projekt OK mini camps pokrenut je 2010. godine od strane Kamping udruženja Hrvatske²⁰⁹ uz podršku Hrvatske turističke zajednice kako bi se poticala kvaliteta smještaja u malim kampovima u Hrvatskoj. Kako potražnja za ovom vrstom kampova raste izvršena je analiza proizvoda malih kampova koji nisu konkurencija velikima zbog drugog tržišnog segmenta, imaju obiteljsku atmosferu i upravljanje, tematski su, sadržajno jednostavniji te idealno rješenje za kraća zadržavanja. Ustanovljene su prepreke u razvoju zbog problema kvalitete, zanemarivih sredstava za promociju, nepovezanosti te nevidljivosti na tržištu. Projekt je pokrenut s ciljevima stvaranja mreže kvalitetnih malih kampova, promocije na online kanalima i offline promocije, prepoznatljivosti Hrvatske kao destinacije s malim kampovima te stvaranja sustava podrške. U prvom ciklusu odnosno godini pokretanja projekta izabrano je 15 malih kampova koji zadovoljavaju kriterije kvalitete smještaja za odabir ulaska u projekt. U drugom ciklusu projekta 2013. godine nakon selekcije priključilo im se još 10 malih kampova koji zadovoljavaju kvalitetom smještaja te je u trećem ciklusu projekta 2015. godine udruga izvršila obilazak kampa i procjenu kvalitete smještaja za još dodatnih 10 malih kampova.²¹⁰ Ovim projektom određeni su i certificirani standardi kvalitete malih kampova u Hrvatskoj.²¹¹

²⁰⁸ Kamping udruženje Hrvatske, „Happy Dog Koncept – nastanak ideje i prezentacija koncepta kreacije inovativnog proizvoda“, 12. Kongres hrvatskog kampinga, Terme Tuhelj, studeni 2018., <https://www.camping.hr/download.aspx?f=dokumenti&file=Happy-Dog-Koncept-Lanterna-Bruno-Rado%C5%A1.pdf> (12. siječanj 2019.)

²⁰⁹ KUH – Kamping udruženje Hrvatske, udruga koja okuplja fizičke i pravne osobe koje se bave pružanjem kamping usluga i srodnim djelatnostima radi zaštite i promicanja zajedničkih interesa te članstvom pokriva preko 90% hrvatske kamping ponude.

²¹⁰ Kamping udruženje Hrvatske, OK mini camps projekt, <https://www.camping.hr/hr/ok-mini-camps/prijavnica> (22. travanj 2019.)

²¹¹ Kamping udruženje Hrvatske, „Kvaliteta naših malih kampova – rezultati obilaska selekcije malih kampova u sklopu projekta OK mini camps“, 9. Kongres hrvatskog kampinga, Biograd na moru, listopad 2015., <https://www.camping.hr/download.aspx?f=dokumenti&file=04-Kvaliteta%20na%C5%A1ih%20malih%20kampova.pdf> (12. siječanj 2019.)

Još jedan projekt Kamping udruženja Hrvatske jest projekt poticanja i investiranja u zeleno i održivo poslovanje u kampovima Hrvatske te njegovo certificiranje. Javnost sve više očekuje da kampovi posluju na ekološki prihvatljiv način te raste implementacija politika koje prisiljavaju kampove da smanje svoj utjecaj na okoliš. Prepoznajući važnost održivosti i zelenog poslovanja projekt je pokrenut 2013. godine u suradnji s Ecocamping²¹² inicijativom. Ciljevi projekta su implementacija održivog poslovnog upravljanja kroz poboljšanje efikasnosti da bi se smanjili troškovi, izbjegao negativan utjecaj na okoliš i slično te da bi se iskoristili raspoloživi kapaciteti i poboljšala konkurentska pozicija kroz sve poslovne procese. Neki od glavnih kriterija za certificiranje su održivost, sigurnost na radu, smanjenje otpada, očuvanje energije, ušteda vode, priprema parcela, ekološka briga i bioraznolikost, najam smještaja, električna mobilnost, pristupačnost, lokalni proizvodi, kvaliteta boravka, zaštita prirode te ostalo.²¹³ U sklopu projekta provodi se edukacija i provjera te analiza kriterija zaštite okoliša za dodjelu certifikata Ecocamping koji se besplatno dodjeljuje hrvatskim kampovima koji zadovoljavaju ekološke kriterije i kriterije održivosti poslovanja, a dobiveni certifikat može se koristiti u svim materijalima kampa, promociji i na web stranici.²¹⁴

Osim navedenih inovativnih projekata u kamping turizmu značajni su i sljedeći projekti: kamp Plitvice Holiday Resort kao prvi glamping resort s kućicama na drvetu,²¹⁵ kamp Polidor kao prvi mali kamp s cjelogodišnjim poslovanjem, kamp Marina kao prvi kamp specijaliziran za ronioce, kamp Zagreb kao prvi gradski kamp, kamp Zrmanja kao kamp za adrenalinske aktivnosti, kamp Valalta kao prvi kamp s unutarnjim bazenom te slično.²¹⁶

²¹² Ecocamping – Inicijativa za ekološko kampiranje i odmor s prirodom, Ecocamping promovira očuvanje prirode, zaštitu okoliša, sigurnost i kvalitetu u kamping industriji.

²¹³ Kamping udruženje Hrvatske, „Ecocamping; održivi razvoj hrvatskih kampova – stanje na terenu prilikom certificiranja 5 novih hrvatskih kampova“, 9. Kongres hrvatskog kampinga, Biograd na moru, listopad 2015., <https://www.camping.hr/download.aspx?f=dokumenti&file=13-Ecocamping;%20odr%C5%BEivi%20razvoj%20hrvatskih%20kampova.pdf> (12. siječanj 2019.)

²¹⁴ Hrturizam.hr, *Počelo uvođenje ekološke održivosti poslovanja u kamping – Ecocamping*, <http://hrturizam.hr/eco-camping/> (22. travanj 2019.)

²¹⁵ Journal, *Otvoren je prvi hrvatski glamping resort s kućicama na drvetu*, <http://www.journal.hr/lifestyle/putovanja/plitvice-holiday-resort-glamping-kamp-kucice-na-drvu/> (25. travanj 2019.)

²¹⁶ Kamping udruženje Hrvatske, „Inovativni koncepti i proizvodi koje nude hrvatski kampovi INOVACAMP“, 10. Kongres hrvatskog kampinga, Sv. Martin na Muri, studeni 2016., <https://www.camping.hr/download.aspx?f=dokumenti&file=13-Inovativni-koncepti-i-proizvodi-koje-nude-hrvatski-kampovi-INOVCAMP.pdf> (12. siječanj 2019.)

4. Analiza projekta pretvorbe naturističkog kampa Politin 3* u tekstilni kamp Krk 4******

U ovom poglavlju detaljnije ćemo promotriti inovativan projekt pretvorbe naturističkog kampa Politin 3*** u tekstilni kamp Krk 4**** na otoku Krku koji je u vlasništvu hotelske grupacije Valamar Riviera d.d.. Zbog veličine projekta i njegove složenosti isti se odvijao u više faza kroz četiri godine da bi po završetku projekta vrijednog 16 milijuna kuna²¹⁷ kamp Krk postao prvi hrvatski kamp s wellnessom i grijanim bazenom.²¹⁸ U nastavku ćemo kratko obrazložiti nastanak same ideje te razmatranje optimalnog scenarija za budući razvoj kampa dok ćemo glavni fokus usmjeriti na glavne elemente planiranja same provedbe projekta.

4.1. Iniciranje i selekcija projekta

Prema internim materijalima poduzeća pribavljenim od projektne menadžerice tijekom jednog od godišnjih sastanaka višeg menadžmenta poduzeća krajem 2007. godine, jedna od tema je bila i analiza naturističkog kampa Politin kategorizacije tri zvjezdice.²¹⁹ Usporedbom s drugim kampom na otoku Krku koji je iste kategorizacije te približno iste veličine, ustanovljeno je da postoji potencijal da kamp Politin ostvaruje bolje rezultate od postojećih. Shodno tom zaključku kreirala su se 4 scenarija za potencijalni budući razvoj u svrhu povećanja performansi kampa Politin. Elementi swot analize za kreiranje scenarija dani su u tablici broj 7.

²¹⁷ Novi list, *Naturistički kamp Politin sada obiteljski kamp s 4 zvjezdice*, <http://www.novolist.hr/Vijesti/Regija/Otoci/Naturisticki-kamp-Politin-sada-obiceljski-kamp-s-4-zvjezdice> (25. travanj 2019.)

²¹⁸ Večernji list, *U Krku otvoren kamp s wellnessom i grijanim bazenom*, <https://www.vecernji.hr/vijesti/u-krku-otvoren-kamp-s-wellnessom-i-grijanim-bazenom-571658> (25. travanj 2019.)

²¹⁹ Interni materijali poduzeća Valamar Riviera d.d. – Bilješke sa sastanka u hotelu Valamar Dubrovnik President u Dubrovniku dana 22. studeni 2007. godine.

Tablica 7: Mogući scenariji budućeg razvoja kampa Politin

	Scenarij 1: Status quo – kamp ostaje naturistički bez investicija	Scenarij 2: Dijelom naturistički / dijelom tekstilni kamp
Snage:	Stabilna potražnja, povećanje prihoda samo za iznos inflacije, rizika nema ili je mali, jedini mali kamp među većima.	
Slabosti:	Nema povećanja noćenja niti prihoda osim za inflaciju, ista ili niža profitabilnost, bez investicija nema ni više kvalitete, jaka konkurencija na otoku i u Istri.	Nedovoljno kapaciteta za plažu, nedovoljno kapaciteta unutar samog kampa, nedovoljno sanitarija i ostalog sadržaja.
Prilike:	Pretvorbe konkurencije u tekstil mogu dovesti do priljeva gostiju.	
Prijetnje:	Opadajuća potražnja za naturizmom u Europi, moguće investicije od strane konkurencije te njihovo povećanje kvalitete, konkurencija u Istri može apsorbirati svu naturističku potražnju u Hrvatskoj.	
Zaključak:	Više slabosti i prijetnji nego snaga i prilika, scenarij se odbacuje.	Scenarij se odbacuje.

	Scenarij 3: Naturistički kamp s investicijama	Scenarij 4: Pretvorba u tekstilni kamp s investicijama
Snage:	Stabilna potražnja i rezultati, povećanje kvalitete, mogućnost povećanja noćenja i prihoda (do određene granice).	Urbanistička situacija najvećih konkurenata ide u prilog Politinu.
Slabosti:	Daljnji pad naturističke potražnje, investicije konkurencije, niski i nesigurni povrat na investicije.	
Prilike:	Nema potrebe za povećanjem broja smještajnih jedinica, procjena povrata uloženog ukupnog kapitala ²²⁰ cca. 13,3%.	Procjena veće potražnje među tekstilnim gostima, mogućnost povećanja kapaciteta smještajnih jedinica, mogućnost povećanja broja noćenja, procjena povrata uloženog ukupnog kapitala cca. 16,7%.
Prijetnje:	Na duge staze nema mogućnosti rasta.	Rizik pada broja noćenja u prvoj i drugoj godini, rizik stvaranja nove potražnje.
Zaključak:	Scenarij je na duge staze rizičan zbog trendova u naturizmu.	Pretvorba u tekstilni kamp ima više prednosti i na duže staze osigurava bolje rezultate poslovanja.

Izvor: Interni materijali poduzeća Valamar Riviera d.d. – Bilješke sa sastanka u hotelu Valamar Dubrovnik President u Dubrovniku dana 22. studeni 2007. godine. (obradio autor)

²²⁰ engl. Return on investment (ROI)

Prilikom analize i razmatranja kreiranih scenarija promatrao se odnos snaga i prilika te slabosti i prijetnji među različitim scenarijima. S obzirom na te ključne kriterije scenarij 4 pokazao se kao najperspektivniji iz razloga što je posjedovao najviše prilika te najmanje slabosti u odnosu na preostale promatrane scenarije. Stoga je odlučeno da je taj scenarij ujedno i jedina dugoročna opcija za daljnji razvoj kampa Politin jer osigurava bolje rezultate poslovanja. Kako se radi o zahtjevnom projektu koji zahtjeva pomno planiranje i pripremu te kreira izdašni trošak koji je potrebno planirati u budžetu na razini poduzeća, odlučeno je u vremenskom periodu 2008.-2009. godine sprovesti financijski manje zahtjevan scenarij 3. Time kamp Politin ostaje naturistički kamp iste kategorizacije uz određene manje investicije u infrastrukturu kampa, poput sanitarnog čvora i recepcije. Istovremeno implementacija tog projekta čini podlogu za naknadnu provedbu projekta scenarija 4. Sastanak višeg menadžmenta poduzeća održan krajem 2007. godine je zaključen usvajanjem projektne povelje za scenarij 3 izrađene od strane sudionika spomenutog sastanka. U nastavku radu analizirat će se i komentirati scenarij 4.

4.2. Planiranje projekta

Nakon implementacije i završetka projekta za scenarij 3, na sastanku višeg menadžmenta poduzeća početkom 2010. godine sudionici tog sastanka razvijaju projektну povelju za scenarij 4.²²¹ Kreiran je projektni tim koji čini ukupno 9 članova okupljenih iz različitih odjela unutar poduzeća. Na čelu s dr.sc. Josipom Cvelić Bonifačić kao projektnim menadžerom i tadašnjom nositeljicom funkcije direktora operacija poduzeća, projektni tim čine: direktor regije Krk, direktor kampa Politin, šef recepcije kampa Politin, direktor marketinga i odnosa s korisnicima, voditelj marketinga i branda, specijalist marketinga, direktor prodaje te voditelj prodaje kampova. Manje investicije koje su provedene podigle su kvalitetu kampa Politin što je stvorilo bazu za daljnje investicije u kvalitetu samog kampa te podizanje kategorizacije, povećanje njegovih kapaciteta te kreiranje tematskog naselja unutar samog kampa i pretvorbu naturističkog kampa u tekstilni kamp. S obzirom na zahtjevnost projekta odlučeno je da se isti realizira kroz nekoliko potprojekata u

²²¹ Interni materijali poduzeća Valamar Riviera d.d. – Bilješke sa sastanka na otoku Krku dana 16. ožujak 2010. godine.

dužem vremenskom razdoblju. Prema planu najprije se provode investicije u izgradnju infrastrukture i povećanje broja smještajnih jedinica kampa da bi se naknadno provele dodatne investicije u kreiranje novih sadržaja i poboljšanje postojećih sadržaja kampa te se tržištu komunicira promjena segmentacije iz naturističkog kampa u eko tekstilni kamp. Prvi potprojekt započeo bi nakon zatvaranja kampa u listopadu 2011. godine te bi završio u ožujku 2012. godine prije otvaranja kampa Politin. Drugi potprojekt bi započeo nakon zatvaranja kampa Politin u listopadu 2012. godine te bi završio u travnju 2013. godine prije otvaranja kampa Krk. Temeljne podatke i pokazatelje poslovanja kampa Politin za 2009. godinu nalazimo u tablici 8.

Tablica 8: Temeljni podaci i pokazatelji poslovanja kampa Politin za 2009. godinu

	Kamp Politin
Kategorizacija:	3***
Površina kampa:	109.264 m ²
Količina smještajnih jedinica (parcela):	300
Broj noćenja:	65.604
Prihod:	5.608.492 Hrk
Bruto dobit iz poslovanja:²²²	2.548.432 Hrk
% Bruto dobit iz poslovanja:	45,40%
Prihod po m²:	560,85 Hrk

Izvor: Interni materijali poduzeća Valamar Riviera d.d. – Bilješke sa sastanka na otoku Krku dana 16. ožujak 2010. godine. (obradio autor)

Prema analizi potencijala kampa Politin utvrđen je maksimalni kapacitet od 485 parcela u odnosu na tadašnjih 300 parcela što ostavlja mogućnost izgradnje dodatnih 185 parcela od čega je predviđeno da 45 jedinica služi za smještaj mobilnih kućica dok bi preostalih 140 jedinica bile parcele. Nastavno na spomenutu analizu

²²² engl. Gross operating profit (GOP)

potencijala proizvoda procesa iniciranja određeni su ciljevi da nakon provedbe projekta kamp Politin postane:

- Kamp kvalitete smještaja 4****,
- Jedini kamp na otoku Krku i Kvarneru s bazenom,
- Kamp orijentiran na ekologiju,
- Kamp s mediteranskim parkom.

Plan provedbe projekta se nekoliko puta revidirao od inicijalnog sastanka 2007. godine zbog prilagođavanja raspoloživom budžetu te je prema zadnjoj verziji 2012. godine projekt obuhvaćao sljedeće zahvate unutar kampa:

- izgradnja bazena 180 m² te dječjeg bazena i igrališta,
- izgradnja i opremanje jednostavne spa zone,
- izgradnja 125 parcela,
- nabava 26 mobilnih kućica i pripadajuće opreme,
- nabava 4 glamping šatora,
- izgradnja infrastrukture unutar kampa (staze, optika, cesta, hidranti),
- izgradnja i opremanje teens kluba, midi kluba i mini kluba te hobi sobe,
- renovacija tenis terena u multifunkcionalno igralište,
- uređenje plaže, glavnog mola i hortikulture,
- jačanje i širenje postojeće WIFI mreže,
- izgradnja infrastrukture za smještaj personala,
- izgradnja servisne zone (depot za brodove, parking za personal).²²³

Nakon definiranog projektnog obuhvata izrađena je struktura raščlanjenih poslova te popis aktivnosti. U tablici 9 niže nalazi se primjer liste aktivnosti za uređenje planiranog hobi prostora unutar kampa.

²²³ Interni materijali poduzeća Valamar Riviera d.d. – Studija isplativosti ulaganja, lipanj 2012. godine

Tablica 9: Primjer liste aktivnosti za hobi prostor u kampu Krk

HOBI PROSTOR	Aktivnost:	Mjerna jedinica:	Cijena:
	Podovi – polaganje podloga	32m2 x 400 kn/m2	6.800,00 kn
	Ličenje prostora	60m2 x 26 kn/m2	1.560,00 kn
	Opremanje	paušal	20.000,00 kn
	Električne instalacije	paušal	3.500,00 kn
	Postavljanje prozora	paušal	5.000,00 kn
	Postavljanje vrata – dvokrilna	paušal	11.000,00 kn
	Uređenje vanjskog dijela	paušal	5.000,00 kn
	Postavljanje rasvjetnih tijela	2 kom x 1000 kn/m2	2.000,00 kn
	Uređenje hortikulture	paušal	25.000,00 kn
	Opremanje terase	paušal	20.000,00 kn
	Postavljanje umivaonika	paušal	3.600,00 kn
	Postavljanje klime	paušal	5.000,00 kn
		UKUPNO:	108.460,00 kn

Izvor: Interni materijali poduzeća Valamar Riviera d.d. – Studija isplativosti ulaganja, lipanj 2012. godine (obradio autor)

Prilikom planiranja posebno se vodilo računa o nabavi kako bi projekt neometano tekao od početka do kraja. Nakon definiranja što i koliko čega je potrebno nabaviti za potrebe projekta odlučivalo se o tome za što od toga se mogu koristiti interni resursi poduzeća, a što je potrebno pribaviti od vanjskih izvora. Primjerice kako poduzeće posjeduje vlastite resurse po pitanju marketinga i prodaje, za razvoj marketing plana i plana prodaje korišteni su resursi koji su bili dostupni unutar organizacije. S druge strane za nabavu materijala i izvođača kojima će se izvoditi grubi građevinski radovi poput nasipavanja i pripreme terena za postavljanje mobilnih kućica, proizvodnje, dostave i montaže samih mobilnih kućica te njihovo opremanje, razmatrani su potencijalni dobavljači. S obzirom na definirane ciljeve projekta te postavljene kriterije kvalitete projektnog proizvoda prilikom odlučivanja o nabavi mobilnih kućica za prikupljanje ponuda koristili su se poznati dobavljači. Dostavljene ponude prema traženim specifikacijama po pitanju veličine mobilnih kućica, opreme, te kvadrature pripadajućih montažnih terasa, pomno su se razmatrale prije odluke o sklapanju ugovora. Osim nabave mobilnih kućica potrebno je bilo planirati i nabavu namještaja te kućanskih aparata unutar kućica, ali i sitnog inventara. Za svaki od ovih segmenata planiralo se što nabaviti uz detaljan opis te koliko toga nabaviti.²²⁴ U tablici 10 nalazi se planirani popis i količine sitnog inventara za opremanje nabavljenih 26 mobilnih kućica unutar kampa.

²²⁴ Interni materijali poduzeća Valamar Riviera d.d. - Studija isplativosti ulaganja, lipanj 2012. godine.

Tablica 10: Planirani popis i količine sitnog inventara za mobilnu kućicu

Naziv	kom	Naziv	kom
Žlice	6	Lonac RF 2L	1
Noževi	6	Lonac RF 3L	1
Vilice	6	Lonac RF 4L	1
Žličice	6	Lonac RF 5L	1
Tanjurići	6	Tava	2
Plitki tanjuri	6	Podmetač	2
Duboki tanjuri	6	Daskica za rezanje	2
Šalice	6	Cijedilo za paštu	1
Šalice za crnu kavu i podtanjurići	6	Cijedilo za suđe	1
Čaše	6	Kanta za smeće	3
Set noževa	1	Pepeljara anti vjetar	1
Otvarač konzervi	1	Sušilo za veš	1
Žlice za salatu	1	Metla	1
Zdjele za salatu	2	Lopatica za smeće	1
Aparat za filter kavu	1	Mop + kantica	1
Jastuci	6	Četka za wc	1
Deke	5	Vješalica	16
Posipač stakleni za šećer	1	Vješalica sa štupaljkom	6
Košara za kruh	1	Stol terasni drveni	1
Ribež	1	Stolice drvene terasne	6
Hvataljke za grill	2	Ležaljke	1
Kuhinjski set 7 dijelova	1	Stazica	1
Posipač za sol	1	Roštilj	1
Posipač za papar	1	Kuhača pvc	2
Vrč za vodu	1	Lavor	1
Moka za kavu	1	Nož za krumpir	1
Električno kuhalo za vodu	1	Plastika za pribor za jelo	1
Zdjelice za salatu male	6	Vinske čaše	6
Tacna	1	Cjedilo žičano za čaj	1
Porculanski oval	1	Vadičep za boce	1
Lončić za kavu	1	Ocjedivač za agrume	1
Mikrovalna	1		
Ukupno po kućici:		5.400,00 Hrk	
Ukupno za 26 kućica:		140.400,00 Hrk	

Izvor: Interni materijali poduzeća Valamar Riviera d.d. - Studija isplativosti ulaganja, lipanj 2012. godine.

Komunikacija unutar projektnog tima te s drugim sudionicima i odjelima unutar poduzeća odvijala se putem: sastanaka, bilješki i izvještaja sa sastanaka, prezentacija i financijskih izvještaja. Za komunikaciju prema vanjskim interesno-utjecajnim skupinama razvijen je marketinško-prodajni plan komunikacije koji se odvijao kroz promidžbene kampanje i obavijesti za javnost i to putem online i offline kanala. Kod planiranja ovog projekta planiranje komunikacija je bilo od posebne važnosti iz razloga što su se provedbom projekta mijenjale karakteristike proizvoda te ciljana skupina. Stoga je u svrhu informiranja gostiju o novom proizvodu te eventualnom zadržavanju postojećih gostiju osmišljena adekvatna komunikacija za obje skupine kojom im se pristupalo već na samom početku provođenja projekta. Komunikacija putem online kanala se koristila za informiranje i privlačenje novih gostiju dok se za informiranje postojećih gostiju pretežito koristila offline komunikacija putem brošura i vodiča. Postojeći i potencijalni gosti kampa su segmentirani te je isplanirana adekvatna komunikacija za svaki od segmenata gostiju pa se primjerice za informiranje i privlačenje novih gostiju koristila i komunikacija putem partnera kroz ugovorenu suradnju. Bitno je naglasiti da je u drugoj fazi projekta došlo do promjene imena kampa u svrhu naglašavanja diferencijacije između naturističkog i tekstilnog proizvoda. Za odabir imena tekstilnog kampa uzeti su u obzir rezultati proizašli iz analitike internetskih tražilica kako bi se ostvarili što bolji rezultati na području digitalnog marketinga. Prema planu komunikacije odlučeno je da će početak službene komunikacije prema interesnim skupinama započeti 06. kolovoza 2012. godine kroz obavijesti za javnost, dok će promidžbene kampanje započeti od 30. rujna 2012. godine.²²⁵ Na slici 1 vidimo primjer e-mail komunikacijske obavijesti za postojeće goste o pretvorbi kampa Politin 3*** u kamp Krk 4**** iz 2012. godine.

²²⁵ Interni materijali poduzeća Valamar Riviera d.d. - Zapisnik sa sastanka dana 16. srpanj 2012. godine

Slika 1: Primjer e-mail komunikacijske obavijesti postojećim gostima o pretvorbi kampa Politin 3*** u kamp Krk 4**** iz 2012. godine.

Poštovani

Prije svega, zahvaljujemo na Vašem interesu za Valamarov kamp Politin. Posve razumijemo Vaš stav, no prilagodba karaktera i sadržaja kampa Politin, koji će se od iduće godine zvati Camping Krk**** sastavni je dio planova za razvoj našeg poslovanja i način na koji odgovaramo na tržišne trendove i želje sve većeg broja gostiju.

Ali, to nipošto ne znači da ćemo zanemariti želje i potrebe naših gostiju naturista. Želeći Vam i u okviru novog koncepta kampa Politin omogućiti nesmetano uživanje u odmoru po Vašoj mjeri i ukusu, u sklopu kampa predvidjeli smo i naturističku plažu. Uz to, zahvaljujući novim sadržajima kampa i podizanju razine usluge na četiri zvjezdice, u Camping Krku ćemo Vam ponuditi i niz posve novih prilika za kvalitetan, nezaboravni odmor. Vaš omiljeni kamp će od iduće godine biti pravo malo ekološki orijentirano kamping selo, u kojemu će svatko, neovisno o dobi, moći pronaći užitek i zabavu za sebe. Primjerice, na terasi restorana u kampu gostima će na raspolaganju biti vanjski bazen i sunčalište, a kamp će imati i malu spa zonu za opuštanje te niz sportskih sadržaja.

Želite li svoj odmor ipak provesti u naturističkom kampu, podsjećamo da se u najrazvijenijoj hrvatskoj turističkoj regiji - Istri, nalaze dva naturistička kampa, Solaris i kamp Istra, u kojima će Vas, osim slikovitog prirodnog okruženja, čistog mora i lijepih plaža dočekati i prepoznatljiva kvaliteta Valamarove usluge.

Slobodno nas kontaktirajte za sve dodatne informacije, a u privitku dostavljamo materijale koji će Vam dodatno približiti novi koncept kampa Politin.

Želite li više informacija o Valamarovim naturističkim kampovima, slijedite sljedeće poveznice:
<http://www.camping-adriatic.com/hr/istra-naturisticki-kamp-porec/kako-do-kampa>
<http://www.camping-adriatic.com/hr/solaris-naturisticki-resort-porec>

Izvor: Interni materijali poduzeća Valamar Riviera d.d. - Komunikacijska e-mail obavijest gostima o pretvorbi kampa Politin 3*** u kamp Krk 4****

Kod izrada plana ljudskih resursa za projekt uzeto je u obzir koje aktivnosti je potrebno provesti odnosno koji su resursni zahtjevi za provođenje aktivnosti. Za projektni tim korišteni su ljudski resursi iz različitih odjela koji posjeduju specifična znanja iz pojedinih područja potrebnih za planiranje projekta, a prilikom selekcije članova projektnog tima vodilo se računa o vremenskom rasporedu kako se resursi ne bi preopteretili dodatnim radnim satima. Kako već spomenuto na početku ovog poglavlja, sržni projektni tim čine osobe iz oblasti prodaje, marketinga i operacija te su za svaku osobu projektnog tima definirane dužnosti i odgovornosti unutar njihovih postojećih ovlasti.

Kvaliteta projekta planirala se paralelno sa svim procesima projekta te su se, osim ulaganja u infrastrukturu, razvijali i novi koncepti ponude hrane i pića u restoranu kampa, uvodile su se nove usluge koje stvaraju dodatnu vrijednost te su se osmišljavali novi kreativni programi animacije posebno prilagođeni odraslima, tinejdžerima i djeci. Nova razina kvalitete usluge unutar kampa zahtjevala je i prilagodbu u planu ljudskih resursa odnosno generirala se potreba za više radne snage u odnosu na postojeće stanje što je posljedično utjecalo i na troškove. Zbog proširenja animacije u skladu s novim standardima kvalitete u periodima većeg obujma posla planiraju se dodatna zaposlenja kako bi se optimizirao raspored ljudskih resursa i izbjeglo preopterećenje i skupljanje prekovremenih sati koji bi generirali troškove.²²⁶ Spomenute aktivnosti nisu dio projekta i projektnog budžeta već se provode izvan projekta u različitim odjelima poduzeća, međutim vezane su uz projekt jer je potreba za njima proizašla iz projekta koji se provodi. U tablici 11 nalazi se primjer planiranja optimizacije ljudskih resursa za potrebe animacije u kampu Krk po završetku projekta.

Tablica 11: Primjer planiranja optimizacije ljudskih resursa za potrebe animacije u kampu Krk

Vrsta animacije:	Period rada kluba:	Raspored zaposlenika:	Sati rada/dan:	Količina zaposlenika:	Vrsta zaposlenja:
Mini klub	15.6.-15.9.		7 sati	1	postojeće zaposlenje
Midi klub	1.5.-30.9.			1	ново zaposlenje
		5. i 9. mjesec	4 sata		
		6., 7. i 8 mjesec	7 sati		
Teens klub	1.5.-30.9.			1	ново zaposlenje
		5. i 9. mjesec	4 sata		
		6., 7. i 8 mjesec	7 sati		
Sport klub	1.6.-15.9.		7 sati	1	postojeće zaposlenje

Izvor: Interni materijali poduzeća Valamar Riviera d.d. - Studija isplativosti ulaganja, lipanj 2012. godine (obradio autor)

²²⁶ Interni materijali poduzeća Valamar Riviera d.d. - Studija isplativosti ulaganja, lipanj 2012. godine

Prilikom planiranja projekta procjenjivali su se i troškovi koji su se usklađivali s danim budžetom koji je prethodno odobren od strane višeg menadžmenta. Procjena troškova sveukupnih potrebnih radova projekta pretvorbe naturističkog kampa Politin 3*** u tekstilni kamp Krk 4**** iznosi 15.341.324,00 Hrk.²²⁷ Osim toga procjenjivali su se i različiti scenariji mogućeg povrata na investiciju koji su nastali prilikom izrade studije isplativosti ulaganja. Prilikom razmatranja rizika kreirana su 4 moguća scenarija po završetku projekta i to:

- Scenarij A = stopa povrata od poduzete investicije iznosi + 10%
- Scenarij B = bruto dobit od poslovanja iznosi – 10%
- Scenarij C = stopa povrata od poduzete investicije iznosi + 10%, a bruto dobit od poslovanja iznosi – 10%
- Scenarij D = ponderirani prosječni trošak kapitala iznosi 12%²²⁸

U tablici 12 vidimo gore spomenute scenarije s pripadajućim izračunima za internu stopu prinosa i povrat uloženog ukupnog kapitala na bruto dobit iz poslovanja po pojedinom scenariju.

Tablica 12: Primjer izračuna povrata na investiciju za različite scenarije

	Interna stopa prinosa²²⁹	Povrat uloženog ukupnog kapitala na bruto dobit iz poslovanja
Scenarij A = investicija +10%:	22,40%	17,00%
Scenarij B = bruto dobit iz poslovanja - 10%:	23,40%	14,40%
Scenarij C = investicija +10% i bruto dobit iz poslovanja -10%:	21,60%	13,00%
Scenarij D = ponderirani prosječni trošak kapitala ²³⁰ 12%:	22,40%	18,70%

Izvor: Interni materijali poduzeća Valamar Riviera d.d. – Studija isplativosti ulaganja, lipanj 2012. godine

²²⁷ Interni materijali poduzeća Valamar Riviera d.d. – Studija isplativosti ulaganja, lipanj 2012. godine

²²⁸ ibidem

²²⁹ engl. Internal rate of return (IRR)

²³⁰ engl. Weighted average cost of capital (WACC)

Cjelokupan proces pretvorbe kampa Politin 3*** u kamp Krk 4**** trajao je od inicijacije 2007. godine do zaključenja investicije 2013. godine. Planiranje ovog projekta je trajalo kroz cijeli period implementacije projekta jer su se odluke višeg menadžmenta mijenjale kroz vrijeme te su se budžet i troškovi prilagođavali i mjenjali u tom procesu. S obzirom na obuhvat projekta pomno planiranje je bilo neophodno za uspješnu provedbu samog projekta, a posebice je potrebno naglasiti planiranje komunikacije koja je bila izuzetno značajna s prodajne strane kako bi projekt po završetku ostvario planirani povrat na investiciju. Ukoliko uvažimo činjenicu da je pretvorbom iz naturističkog kampa 3*** u tekstilni kamp 4**** kompletno promijenjena i tržišna niša, možemo utvrditi da su procjene povrata na investiciju predstavljene u tablici 12 izuzetno optimistične s obzirom na potencijalne rizike koje donosi takva promjena proizvoda te s obzirom na postojeću konkurenciju u okruženju. Ipak uzimajući u obzir današnju poziciju kampa na tržištu te njegove financijske rezultate možemo ustvrditi da je projekt bio uspješan, a time i uspješno isplaniran od strane poduzeća.

5. Zaključak

Nakon što viši menadžment uspostavi smjernice što se od projekta očekuje, koji je njegov obuhvat te ciljeve projekta usklađene s misijom poduzeća, započinje planiranje. Planiranje projekta je neophodno jer nam omogućuje da kreiramo put prema cilju kojem težimo i iako možda zvuči jednostavno, planiranje zahtjeva pomno promišljanje i razradu detalja. Neadekvatno isplaniran projekt generirat će kašnjenja ili dodatne troškove prilikom implementacije, stoga je potrebno posvetiti pažnju razmatranju potrebnih aktivnosti, resursa, troškova, rizika te ostalih elementa planiranja pri svakom pojedinom projektu. Važno je ipak ne dozvoliti da se ulazi u prevelike dubine kako se ne bi dogodila blokada odnosno onemogućilo samo pokretanje projekta zbog prevelike opterećenosti detaljima. Na kraju krajeva planiranje projekta može biti izuzetno detaljno međutim uvijek postoji mogućnost nekog nepredviđenog događaja koji jednostavno nikako nije bilo moguće predvidjeti.

Planiranje projekata u kamping turizmu je karakteristično zbog dinamičnosti tržišta koje potiče na razvijanje novih inovativnih proizvoda i usluga što otvara vrata ljudskoj kreativnosti u osmišljavanju novih ideja i projekata. Mnogi do sada provedeni projekti u kamping turizmu ukazuju da postoji veliki potencijal u budućnosti za obogaćivanje kamping ponude te istovremeno i baze znanje za planiranje nekih budućih projekata u kamping turizmu. Naravno da planiranje projekta koji do sada nije nigdje primijenjen povećava vjerojatnost da se neće svi rizici moći predvidjeti, postoji mogućnost neznanja o pravilnom načinu implementacije ili pak nešto drugo, međutim istodobno nailazimo na izazov koji donosi posebno zadovoljstvo po uspješno implementiranom projektu. Ovdje je od posebne važnosti da planiranje nije samo faza koja završava prije početka implementacije projekta nego je plan potrebno kontinuirano revidirati i prilagođavati tijekom cijelog perioda trajanja projekta.

Kroz analizu odabranog projekta mogli smo uvidjeti da od iniciranja do planiranja projekta može proći duže vrijeme, ali isto tako i da samo planiranje zahtjeva određeno vrijeme prije nego je moguće započeti s implementacijom. Optimalan odabir adekvatnih ljudi za projektni tim je ključno kako bi se obezbijedilo znanje i iskustvo pojedinaca potrebno za planiranje projekta. Dobra analiza proizvoda i određivanje projektnih ciljeva temelji su za daljnje faze i elemente planiranja, a važnost ove faze projekta je posebno uočljiva kod planiranja nabave, komunikacije,

kvalitete i plana ljudskih resursa jer propusti u ovim elementima mogu generirati velike zastoje i troškove u kasnijim fazama projekta. Kod analiziranog primjera odabranog projekta moguće je uočiti pažnju koju je poduzeće posvetilo planiranju projekta te kako se to pozitivno odrazilo na rezultate po završetku projekta.

Popis literature

Knjige

1. Cvelić Bonifačić, J., *Kamping – osnove hrvatskog i europskog kamping turizma*, Poreč, KUH - Kamping udruženje Hrvatske, 2012.
2. Cvelić Bonifačić, J. i I. Milohnić, „Menadžment promjena kamping turizma“, U: Gržinić, J. (ur.), *Suvremeni trendovi u turizmu*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile, 2014.
3. Dujanić, M., *Projektni menadžment*, Rijeka, Veleučilište u Rijeci, 2010.
4. Golja, T., *Odabrane teme suvremenog menadžmenta u kulturi i turizmu*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2017.
5. Hauc, A., *Projektni menadžment & projektno poslovanje*, Zagreb, M.E.P. consult, 2007.
6. Horine, G., *Vodič za upravljanje projektima – od početka do kraja*, Zagreb, Dva i dva d.o.o., 2009.
7. Institut za projektni menadžment, *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima (Vodič kroz PMBOK)*, četvrto izdanje, Zagreb, Mate d.o.o., 2008.
8. Omazić, M.A. i S. Baljkas, *Projektni menadžment*, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005.
9. Tadin, H., *Projektni menadžment – vrednovanje rada i nagrađivanja učinka*, Zagreb, Hita d.d., 2007.
10. Zekić, Z., *Projektni menadžment – upravljanje razvojnim promjenama*, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2010.

E-knjige

1. Mutavdžić, R., *Metodologija upravljanja projektima – planiranje projekta*, Zagreb, Projektura d.o.o., 2018., Dostupno na: <http://www.projektura.org/blog/documents/> (pristupljeno: 8. travnja 2019.)

Akademski članci

1. Čizmar S., Bartoluci M. i M. Vusić, „Planiranje i razvoj investicijskih projekata u hotelijerstvu u Hrvatskoj“, *Acta turistica*, Vol. 22, No. 1, 2010., str. 69-97, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/70765> (pristupljeno: 08. travanj 2019.)
2. D. Smolčić Jurdana, I. Milohnić, J. Cvelić Bonifačić, „The features of the naturist camping market“, *Tourism and hospitality management*, Vol. 15, No. 2, 2009., str. 177-192, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/64634> (pristupljeno: 3. travanj 2019.)

Znanstveni radovi

1. Milohnić, I. i J. Cvelić Bonifačić, „Global trends affecting camping tourism: managerial challenges and solutions“, *Tourism & hospitality industry, Trends in tourism and hospitality management*, znanstveni rad, Opatija, svibanj 2014., str. 380-393, Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/816693> (pristupljeno: 3. travnja 2019.)

Ocjenski radovi

1. Gašparin, M., *Obilježja kampova Republike Hrvatske s posebnim osvrtom na kampove otoka Cresa*, završni rad, Karlovac, travanj 2016., Dostupno na: <https://repozitorij.vuka.hr/islandora/object/vuka%3A385> (pristupljeno: 16. svibanj 2019.)
2. Gordić, V., *Kamping turizam u Republici Hrvatskoj*, diplomski rad, Pula, ožujak 2019., Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A3100> (pristupljeno: 08. travnja 2019.)
3. Halovanić, K., *Kamping turizam sa posebnim osvrtom na područje Karlovačke županije*, završni rad, Karlovac, srpanj 2015., Dostupno na: <https://repozitorij.vuka.hr/islandora/object/vuka%3A24> (pristupljeno: 16. svibanj 2019.)

4. Ikić, A., *Upravljanje projektnim rizicima*, diplomski rad, Pula, studeni 2016., Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A1288> (pristupljeno: 01. travanj 2019.)
5. Krakar, D., *Izazovi upravljanja projektnim timom*, diplomski rad, Pula, studeni 2015., Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A340> (pristupljeno: 01. travanj 2019.)
6. Stojnić, T., *Kamping turizam kao dio suvremene turističke ponude*, diplomski rad, Pula, travanj 2016., Dostupno na: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A577> (pristupljeno: 16. svibanj 2019.)
7. Svijetlica, T., *Razvoj projektnih timova i uspješnost projekata*, diplomski rad, Pula, lipanj 2017., Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A2192> (pristupljeno: 01. travanj 2019.)
8. Šalja, M., *Kamp i kamping turizam kao dio turističke ponude*, diplomski rad, Pula, rujan 2017., Dostupno na: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A1553> (pristupljeno: 16. svibanj 2019.)
9. Veselski, C., *Upravljanje vremenom na projektu*, diplomski rad, Pula, rujan 2017., Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A2117> (pristupljeno: 01. travanj 2019.)
10. A. Vučković, *Faze upravljanja projektom na primjeru projekta rekonstrukcije HE Zakućac*, završni rad, rujan 2016., Dostupno na: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A935> (pristupljeno: 16. svibanj 2019.)
11. Zec, G., *Izraditi varijante plana proizvodnje pružne prikolice*, diplomski rad, Slavonski brod, srpanj 2010., Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/pretraga/?operators=and|goran%20zec|text|author> (pristupljeno: 16. svibanj 2019.)
12. Zohar, Z., *Upravljanje ljudskim potencijalima projekta*, diplomski rad, Pula, svibanj 2016., Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A1229> (pristupljeno: 01. travanj 2019.)

Publikacije

1. Kamping udruženje Hrvatske, „Ecocamping; održivi razvoj hrvatskih kampova – stanje na terenu prilikom certificiranja 5 novih hrvatskih kampova“, 9. *Kongres hrvatskog kampinga*, Biograd na moru, listopad 2015., Dostupno na: <https://www.camping.hr/download.aspx?f=dokumenti&file=13-Ecocamping;%20odr%C5%BEivi%20razvoj%20hrvatskih%20kampova.pdf> (pristupljeno: 12. siječanj 2019.)
2. Kamping udruženje Hrvatske, „Glamping čimbenik kvalitete kampova (prezentacija projekt FMTU Opatija)“, 11. *Kongres hrvatskog kampinga*, Šibenik, studeni 2017., Dostupno na: [https://www.camping.hr/download.aspx?f=dokumenti&file=12-Glamping-%20cimbenik-kvalitete-kampova-\(Ines-Milohnic\).pdf](https://www.camping.hr/download.aspx?f=dokumenti&file=12-Glamping-%20cimbenik-kvalitete-kampova-(Ines-Milohnic).pdf) (pristupljeno: 12. siječanj 2019.)
3. Kamping udruženje Hrvatske, „Glamping inovacije i glamping ponuda Slovenije kao jedne od top glamping zemalja u Europi“, 10. *Kongres hrvatskog kampinga*, Sv. Martin na Muri, studeni 2016., Dostupno na: <https://www.camping.hr/download.aspx?f=dokumenti&file=01-Glamping-inovacije-i-glamping-ponuda-Slovenije-kao-jedne-od-top-glamping-zemalja-u-Europi.pdf> (pristupljeno: 12. siječanj 2019.)
4. Kamping udruženje Hrvatske, „Happy Dog Koncept – nastanak ideje i prezentacija koncepta kreacije inovativnog proizvoda“, 12. *Kongres hrvatskog kampinga*, Terme Tuhelj, studeni 2018., Dostupno na: <https://www.camping.hr/download.aspx?f=dokumenti&file=Happy-Dog-Koncept-Lanterna-Bruno-Rado%C5%A1.pdf> (pristupljeno: 12. siječanj 2019.)
5. Kamping udruženje Hrvatske, „Inovativni koncepti i proizvodi koje nude hrvatski kampovi INOVACAMP“, 10. *Kongres hrvatskog kampinga*, Sv. Martin na Muri, studeni 2016., Dostupno na: <https://www.camping.hr/download.aspx?f=dokumenti&file=13-Inovativni-koncepti-i-proizvodi-koje-nude-hrvatski-kampovi-INOVCAMP.pdf> (pristupljeno: 12. siječanj 2019.)
6. Kamping udruženje Hrvatske, „Kvaliteta naših malih kampova – rezultati obilaska selekcije malih kampova u sklopu projekta OK mini camps“, 9. *Kongres hrvatskog kampinga*, Biograd na moru, listopad 2015., Dostupno na:

<https://www.camping.hr/download.aspx?f=dokumenti&file=04-Kvaliteta%20na%C5%A1ih%20malih%20kampova.pdf> (pristupljeno: 12. siječanj 2019.)

7. Kamping udruženje Hrvatske, „Priprema i realizacija investicije u prvi vodeni park u hrvatskom kampu, preporuke i greške koje treba izbjeći“, *10. Kongres hrvatskog kampinga*, Sv. Martin na Muri, studeni 2016., Dostupno na: <https://www.camping.hr/download.aspx?f=dokumenti&file=09-Priprema-i-realizacija-investicije-u-prvi-vodeni-park-u-hrvatskom-kampu,-preporuke-i-greske-koje-treba-izbjeci.pdf> (pristupljeno: 12. siječanj 2019.)
8. Kamping udruženje Hrvatske, „Prvi 100% glamping kamp u Hrvatskoj“, *12. Kongres hrvatskog kampinga*, Terme Tuhelj, studeni 2018., Dostupno na: <https://www.camping.hr/download.aspx?f=dokumenti&file=Arena-One99-Glamping-Manuela-Kraljevi%C4%87.pdf> (pristupljeno: 12. siječanj 2019.)

Online izvori

1. Alpha capitalis, *Budžetiranje nulte razine*, Dostupno na: <https://alphacapitalis.com/2018/04/05/zero-based-budgeting-budzetiranje-nulte-razine/> (pristupljeno: 16. svibanj 2019.)
2. Arena campsites, *Arena One 99 Glamping*, Dostupno na: <https://www.arenacampsites.com/hr/kampovi-istra/kamp-arena-pomer> (pristupljeno: 23. travanj 2019.)
3. Camping Adriatic by Valamar, Lanterna Premium Camping Resort, *Happy Dog Premium Village*, Dostupno na: <https://www.camping-adriatic.com/hr/lanterna-kamp-porec/mobilne-kucice/happy-dog-premium-village> (pristupljeno: 25. travanj 2019.)
4. Campsites Cres & Lošinj, Camp Čikat, *Aquapark Čikat*, Dostupno na: <https://www.camp-cikat.com/hr/aquapark-u-kampu-cikat.aspx> (pristupljeno na: 23. travanj 2019.)
5. Ecocamping, Dostupno na: <https://ecocamping.de/> (pristupljeno: 22. travanj 2019.)

6. Hrturizam.hr, *Počelo uvođenje ekološke održivosti poslovanja u kampingu – Ecocamping*, Dostupno na: <http://hrturizam.hr/eco-camping/> (pristupljeno: 22. travanj 2019.)
7. Hrvatska udruga za upravljanje projektima – IPMA Young crew Croatia, *Osnove PM: Projektna komunikacija*, Dostupno na: <https://youngcrew.hr/projektna-komunikacija/> (pristupljeno: 20. travanj 2019.)
8. Hrvatska udruga za upravljanje projektima – IPMA Young crew Croatia, *Osnove PM: Vrijeme, troškovi, kvaliteta*, Dostupno na: <https://youngcrew.hr/2016/06/05/vrijeme-troskovi-kvaliteta/> (pristupljeno: 16. svibanj 2019.)
9. Journal, *Otvoren je prvi hrvatski glamping resort s kućicama na drvetu*, Dostupno na: <http://www.journal.hr/lifestyle/putovanja/plitvice-holiday-resort-glamping-kamp-kucice-na-drvu/> (pristupljeno: 25. travanj 2019.)
10. Jutarnji list, *Obišli smo prvi glamping kamp u Hrvatskoj*, Dostupno na: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/foto-obisli-smo-prvi-glamping-kamp-u-hrvatskoj-ima-199-satora-svi-pruzaju-luksuz-hotelske-sobe-s-cetiri-plus-zvezdice-nocenje-stoji-i-do-400-eura/7477764/> (pristupljeno: 23. travanj 2019.)
11. Kamping udruženje Hrvatske, Dostupno na: <https://www.camping.hr/hr> (pristupljeno: 22. travanj 2019.)
12. Novi list, *Naturistički kamp Politić sada obiteljski kamp s 4 zvjezdice*, Dostupno na: <http://www.novilist.hr/Vijesti/Regija/Otoci/Naturisticki-kamp-Politic-sada-obiceljski-kamp-s-4-zvezdice> (pristupljeno: 25. travanj 2019.)
13. Pogled kroz prozor, *Upustiti se u projekt – svrha i ciljevi*, Dostupno na: <https://pogledkrozprozor.wordpress.com/2008/12/21/upustiti-se-u-projekt-%E2%80%93-svrha-i-ciljevi/> (pristupljeno: 16. svibanj 2019.)
14. Poslovni dnevnik, *Leksikon*, Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/leksikon> (pristupljeno: 16. svibanj 2019.)
15. Ten step, *Upravljanje kvalitetom i metrikom*, Dostupno na: <http://www.tenstep.com.hr/tenstep-pm-proces/90-upravljanje-kvalitetom-i-metrikom> (pristupljeno: 16. svibanj 2019.)
16. Ten step, *Upravljanje obuhvatom*, Dostupno na: <http://www.tenstep.com.hr/tenstep-pm-proces/50-upravljanje-obuhvatom> (pristupljeno: 16. svibanj 2019.)

17. Večernji list, *U Krku otvoren kamp s wellnessom i grijanim bazenom*,
Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/vijesti/u-krku-otvoren-kamp-s-wellnessom-i-grijanim-bazenom-571658> (pristupljeno: 25. travanj 2019.)

Interni materijali poduzeća Valamar Riviera d.d.

1. Bilješke sa sastanka u hotelu Valamar Dubrovnik President u Dubrovniku dana 22. studeni 2007. godine.
2. Bilješke sa sastanka na otoku Krku dana 16. ožujak 2010. godine.
3. Izvještaj o noćenjima za kamp Solaris 2009.-2014. godina.
4. Studija isplativosti ulaganja, ožujak 2010. godine.
5. Studija isplativosti ulaganja, lipanj 2012. godine.
6. Komunikacijska e-mail obavijest gostima o pretvorbi kampa Politin 3*** u kamp Krk 4****.
7. Zapisnik sa sastanka dana 16. srpanj 2012. godine

Popis tablica

Tablica 1: Primjer gantograma.....	21
Tablica 2: Načini komuniciranja i metode komunikacije.....	46
Tablica 3: Primjer matrice dodjele odgovornosti korištenjem formata RACI.....	54
Tablica 4: Usporedba obilježja tradicionalnog i suvremenog kampinga.....	58
Tablica 5: Trend povratka određenim vrijednostima kamping proizvoda.....	63
Tablica 6: Vrste i oblici segmentiranih kampova.....	64
Tablica 7: Mogući scenariji budućeg razvoja kampa Politin.....	72
Tablica 8: Temeljni podaci i pokazatelji poslovanja kampa Politin za 2009. godinu.....	74
Tablica 9: Primjer liste aktivnosti za hobi prostor u kampu Krk.....	76
Tablica 10: Planirani popis i količine sitnog inventara za mobilnu kućicu.....	77
Tablica 11: Primjer planiranja optimizacije ljudskih resursa za potrebe animacije u kampu Krk.....	80
Tablica 12: Primjer izračuna povrata na investiciju za različite scenarije.....	81

Popis grafikona

Grafikon 1: Pregled broja noćenja u naturističkom kampu Solaris za period 2009.-2014. godine.....	65
---	----

Popis shema

Shema 1: Ulazi, alati i tehnike te izlazi za proces definiranja obuhvata projekta.....	8
Shema 2: Primjer strukture raščlanjenih poslova.....	13

Shema 3: Prikaz procesa razvijanja rasporeda projekta.....	16
Shema 4: Podjela i vrste organizacijskih resursa.....	31

Popis slika

Slika 1: Komunikacijska e-mail obavijest gostima o pretvorbi kampa Politin 3*** u kamp Krk 4****.....	79
--	----

Sažetak

Planiranje projekta je od izuzetne važnosti i potrebno mu je posvetiti dužnu pažnju kako bi izbjegli eventualna nepotrebna kašnjenja i troškove koji mogu nastati prilikom implementacije projekta u budućnosti. Nakon što viši menadžment uspostavi smjernice što se od projekta očekuje, koji je njegov obuhvat te ciljeve projekta usklađene s misijom poduzeća, započinje planiranje. Prilikom planiranja projekata potrebno je pokriti široko područje od proizvoda, ciljeva i obuhvata do budžeta, resursa i rizika. Neadekvatno isplaniran projekt generirat će kašnjenja ili dodatne troškove prilikom implementacije. Važno je ipak ne dozvoliti da se ulazi u prevelike dubine kako se ne bi dogodila blokada odnosno onemogućilo samo pokretanje projekta zbog prevelike opterećenosti detaljima. Na kraju krajeva planiranje projekta može biti izuzetno detaljno međutim uvijek postoji mogućnost nekog nepredviđenog događaja koji jednostavno nikako nije bilo moguće predvidjeti. Planiranje projekata u kamping turizmu je karakteristično zbog tržišta koje potiče na razvijanje novih inovativnih proizvoda i usluga što otvara vrata ljudskoj kreativnosti u osmišljavanju novih ideja i projekata. Mnogi do sada provedeni projekti u kamping turizmu ukazuju da postoji veliki potencijal u budućnosti za obogaćivanje kamping ponude te istovremeno i baze znanja za planiranje nekih budućih projekata u kamping turizmu. Planiranje nije samo faza koja završava prije početka implementacije projekta nego je plan potrebno kontinuirano revidirati i prilagođavati tijekom cijelog perioda trajanja projekta.

Ključne riječi: projekti, planiranje projekata, kamping turizam, projekti u kamping turizmu, planiranje projekata u kamping turizmu

Summary

Project planning is of utmost importance and needs to be paid a certain amount of care in order to avoid any unnecessary delays and costs that may arise when in future when implementing the project. After higher management sets out the guidelines of project expectations, its coverage and goals, which are all aligned with enterprise mission, project planning begins. When planning a project it is necessary to cover a wide area from products, goals and coverage to budget, resources and risks. Inadequately planned project will generate delays of additional costs during implementation. However it is also important not to enter too much in depth to prevent blockage and making it impossible to launch the project due to overmuch details. Although project planning can be extremely detailed there are always possibilities of some unpredicted events which were simply impossible to predict. Project planning in camping tourism is specific due to market which encourages development of new innovative products and services which are opening doors to human creativity in designing new ideas and projects. Many projects in camping tourism that have been carried out so far indicate that there is a great potential to enrich campsite supply and at the same time provide knowledge for planning some projects in camping tourism in future. Project planning is not a phase which ends before project starts but needs to be constantly revised and adjusted throughout the project lifespan.

Key words: projects, project planning, camping tourism, projects in camping tourism, planning of project in camping tourism