

# Poslovni plan izgradnje glamping resorta

---

**Mlinek, Martin**

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

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:671249>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-26**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Stručni diplomski studij**  
**Projektni menadžment**

**MARTIN MLINEK**

**POSLOVNI PLAN IZGRADNJE GLAMPING RESORTA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Zaprešić, 2023. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**  
**Stručni diplomski studij**  
**Projektni menadžment**

**DIPLOMSKI RAD**

**POSLOVNI PLAN IZGRADNJE GLAMPING RESORTA**

**Mentor:**  
**Dr. sc. Antal Balog, prof. struč. stud.**

**Naziv kolegija:**  
**Poduzetništvo i poslovni planovi**

**Student:**  
**Martin Mlinek**

**JMBAG studenta:**  
**0234052428**

# SADRŽAJ

## SAŽETAK

## ABSTRACT

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja.....	1
1.2. Radna hipoteza i pomoćne hipoteze.....	1
1.3. Svrha i cilj istraživanja.....	2
1.4. Znanstvene metode.....	2
1.5. Struktura rada.....	2
<b>2. UPRAVLJANJE PROJEKTNIM MENADŽMENTOM .....</b>	<b>3</b>
2.1. Definiranje pojma projektnog menadžmenta .....	3
2.2. Pojmovno određenje projekta.....	10
2.3. Životni ciklus i faze upravljanja projektima .....	12
<b>3. KLJUČNE FAZE IZVEDBE PROJEKTA.....</b>	<b>16</b>
3.1. Početak projekta .....	16
3.2. Plan projekta.....	17
3.3. Izvedba projekta .....	20
3.4. Kontroliranje i nadziranje projekta .....	22
3.5. Završna faza projekta .....	22
<b>4. PLANIRANJE PROJEKTA GLAMPING RESORTA .....</b>	<b>25</b>
4.1. Projektna ideja.....	25
4.2. Planiranje projekta - razvoj projekta .....	26
4.2.1. Misija, vizija i ciljevi projekta .....	27
4.2.2. Analiza projektnog rizika.....	28
4.2.3. Definiranje projektnog obuhvata i klasifikacija radnih zadataka .....	30
4.2.4. Planiranje i procjena prihoda i troškova projekta .....	36
4.2.5. Lokacija i opis uslužnog procesa .....	39
4.3. Analiza tržišta.....	40
4.3.1. Analiza tržišta nabave .....	43
4.3.2. Analiza potrebnih zaposlenika.....	45
4.3.3. Gantogram projekta .....	47
<b>5. TERMINSKI I FINACIJSKI PLAN.....</b>	<b>48</b>
5.1. Potrebna ulaganja i izvori financiranja.....	48
5.2. Obračun kreditnih obveza .....	49
5.3. Prikaz troškova.....	49

5.4. Račun dobiti i gubitka .....	50
5.5. Novčani tok prije financiranja .....	51
5.6. Novčani tok nakon financiranja .....	52
5.7. Bilanca.....	53
<b>6. OCJENA UČINAKA.....</b>	<b>54</b>
6.1. Razdoblje povrata ulaganja .....	54
6.2. Neto sadašnja vrijednost.....	55
6.3. Interna stopa povrata .....	55
<b>7. ZAKLJUČAK I ZAKLJUČNA OCJENA PROJEKTA.....</b>	<b>57</b>
<b>IZJAVA.....</b>	<b>59</b>
<b>POPIS LITERATURE .....</b>	<b>60</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA.....</b>	<b>62</b>
<b>PRILOG.....</b>	<b>63</b>
<b>ŽIVOTOPIS .....</b>	<b>64</b>

## SAŽETAK

Ovaj diplomski rad istražuje izazov izgradnje glamping resorta na kontinentalnom dijelu Hrvatske, točnije u Krapinsko-zagorskoj županiji. S obzirom na gustoću naseljenosti u ovoj regiji te prevalenciju standardnih smještajnih opcija poput hotela, hostela i seoskih domaćinstava, istražuje se potreba za inovativnim turističkim smještajem koji bi privukao goste izvan ljetne sezone. Fokus istraživanja leži u analizi ekonomskih, ekoloških i tržišnih aspekata povezanih s izgradnjom glamping resorta te njenom održivošću i profitabilnošću. Projekt se predstavlja kao izazovna prilika za spajanje luksuza i ekološke održivosti te ima potencijal privući raznoliku ciljnu publiku. Planiranje i upravljanje projektom, financijska analiza te detaljna analiza poslovnog plana, uključujući izvore financiranja, marketinšku strategiju i financijske projekcije, sve su ključne komponente ovog istraživanja. Rad potvrđuje radnu hipotezu da je izgradnja glamping resorta na odabranoj lokaciji održiv poslovni pothvat koji može donijeti profitabilnost vlasnicima i pridonijeti razvoju turizma na toj lokaciji. Konkurencijska analiza ukazuje na nedostatak konkurencije, financijska analiza potvrđuje isplativost projekta, dok ekološki aspekti čine resort atraktivnim za ekološki osviještene goste. Upravljanje rizicima i razvoj alternativnih planova dodatno potvrđuju održivost i profitabilnost ovog dobro razrađenog poslovnog plana. Sveukupno, ovaj projekt obećava doprinos turizmu i očuvanju prirode u regiji te predstavlja siguran investicijski odabir.

**Ključne riječi:** glamping resort, hrvatsko Zagorje, projektni menadžment, poslovni plan

## **ABSTRACT**

This thesis investigates the challenge of building a glamping resort on the continental part of Croatia, more specifically in Krapina-Zagorje County. Considering the population density in this region and the prevalence of standard accommodation options such as hotels, hostels and rural households, the need for innovative tourist accommodation that would attract guests outside the summer season is being explored. The focus of the research lies in the analysis of economic, ecological and market aspects related to the construction of a glamping resort and its sustainability and profitability. The project presents itself as a challenging opportunity to combine luxury and environmental sustainability and has the potential to attract a diverse target audience. Project planning and management, financial analysis, and detailed analysis of the business plan, including funding sources, marketing strategy, and financial projections, are all key components of this research. The paper confirms the working hypothesis that the construction of a glamping resort in a selected location is a sustainable business venture that can bring profitability to the owners and contribute to the development of tourism in that location. The competitive analysis points to the lack of competition, the financial analysis confirms the profitability of the project, while the ecological aspects make the resort attractive for environmentally conscious guests. Risk management and the development of alternative plans additionally confirm the sustainability and profitability of this well-developed business plan. Overall, this project promises to contribute to tourism and nature conservation in the region and represents a safe investment choice.

**Keywords:** business plan, glamping resort, project management, Zagorje

## **1. UVOD**

Na kontinentalnom dijelu, odnosno s obzirom na lokaciju predmetnog projekta, u Krapinsko – zagorskoj županiji, koja je treća u zemlji po gustoći naseljenosti, nude se smještajni kapaciteti u obliku hostela, pansiona, kuća za odmor, seoskih domaćinstava, privatnog smještaja, kampova, i hotela, koji u ponudi prevladavaju. Budući da većina tih objekata nudi standardne usluge smještaja i ugostiteljstva, pri čemu se ističu seoska domaćinstva s naglaskom na tradicijske elemente regije, i hoteli koji eksploataciju termalnih izvora vode koriste za kupališta u terapijske i rekreacijske svrhe; lokalna zajednica bi osim prirodnih ljepota, trebala ponuditi dodatne sadržaje koji će privući turiste i produžiti njihov boravak i izvan ljetne sezone.

### **1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja**

Izazov koji se istražuje u ovom diplomskom radu leži u identifikaciji i analizi ekonomskih, ekoloških i tržišnih aspekata povezanih s izgradnjom glamping resorta kao inovativnog oblika turističkog smještaja. Konkretno, istraživanje se bavi pitanjem održivosti i profitabilnosti takvog projekta te kako efikasno upravljati njegovim operacijama. Ovaj problem istraživanja proizlazi iz sve većeg interesa za glamping kao oblik turizma koji kombinira luksuz i prirodno okruženje te iz potrebe za pronalaženjem održivih poslovnih rješenja u turizmu koji se suočava s izazovima poput povećane konkurencije i brige za okoliš. Istraživanje će se fokusirati na konkretni projekt izgradnje glamping resorta, pružajući dublje razumijevanje izazova i mogućnosti koje se pojavljuju u takvom kontekstu. Predmet istraživanja je detaljna analiza poslovnog plana za projekt izgradnje glamping resorta, uključujući financijske aspekte, operativne planove i strategije. Objekt istraživanja obuhvaća različite komponente ovog poslovnog plana, uključujući izvore financiranja, marketinšku strategiju i projekcije financijskog uspjeha.

### **1.2. Radna hipoteza i pomoćne hipoteze**

Radna hipoteza glasi:

- H1: Izgradnja glamping resorta, uz pravilno upravljanje, održiv je poslovni pothvat koji može donijeti profitabilnost vlasnicima i pridonijeti razvoju turizma na odabranoj lokaciji.



### **1.3. Svrha i cilj istraživanja**

Svrha ovog istraživanja je dublje razumijevanje i analiza potencijalnih učinaka izgradnje glamping resorta na odabranoj lokaciji. Cilj istraživanja je analizirati isplativost takvog projekta.

Parcijalni ciljevi su sljedeći:

- C1: Prikazati stanje glamping turizma u Republici Hrvatskoj i analizirati pogodnost tržišta za takav projekt
- C2: Prikazati zamišljeni plan ponude
- C3: Argumentirati ideju projekta i njegovu financijsku isplativost

### **1.4. Znanstvene metode**

U okviru ovog istraživanja korištene su različite znanstvene metode, uključujući deskriptivnu analizu, financijsku analizu te analizu tržišta i konkurencije. Također je proveden pregled sekundarne literature, koja se odnosila na knjige, stručne članke i internetske izvore povezane s pojmovima projektnog menadžmenta i glamping turizma.

Primarni podaci odnose se na studiju slučaja i relevantne statističke podatke. Kvantitativni podaci obrađeni su pomoću računalnih alata za analizu financijskih projekcija.

### **1.5. Struktura rada**

Diplomski rad koncipiran je u sedam glavnih poglavlja. Nakon uvodnog poglavlja, drugo poglavlje teorijski obrađuje upravljanje projektnim menadžmentom. Treće poglavlje vezano je uz ključne faze izvedbe projekta. Četvrto poglavlje tiče se analize planiranja projekta glamping resorta, a peto poglavlje tiče se terminskog i financijskog plana. Šesto poglavlje odnosi se na ocjenjivanje učinaka, a u sedmom poglavlju autor donosi zaključak i zaključnu ocjenu projekta. Zatim slijede izjava, popis literature, slika i tablica, prilog diplomskog rada i životopis autora.

## 2. UPRAVLJANJE PROJEKTNIM MENADŽMENTOM

Upravljanje projektima je strateški pristup planiranju, vođenju i kontroliranju projektnih aktivnosti kako bi se postigli definirani ciljevi unutar ograničenih resursa, kao što su vrijeme, novac, ljudski resursi i oprema. Ova disciplina igra ključnu ulogu u suvremenom poslovnom okruženju jer omogućuje organizacijama da učinkovito provode promjene, razvijaju nove proizvode ili usluge te postižu konkurentske prednosti.

### 2.1. Definiranje pojma projektnog menadžmenta

Postoje mnogobrojne definicije projekta. Prema Dujaniću (2010), projekt je kombinacija organizacijskih resursa koji ima određeni životni cilj i izvodi se postupno po pojedinim fazama. Field i Keller (1998) definiraju projekte s obzirom na oblik rada u organizacijama koje uključuje operativu i projekte što se međusobno prekriva, a razlikuju se u tome što operativa znači stalan, kontinuirani i ponavljajući proces, a projekti su periodični i jednokratni. Projekt ima sljedeće značajke:

- ciljana usmjerenost,
- vremenska determiniranost,
- novost,
- kompleksnost,
- projektni financijski budžet i
- pravna i organizacijska pripadnost (Cetinski i Perić, 2006).

Važna karakteristika projekta je njegova jedinstvena priroda. Projekt se kao privremeni pothvat definira iz razloga što ima prethodno definiran početak i završetak. Projekt može završiti kada su postignuti njegovi ciljevi ili kad postane jasno kako se ciljevi ne mogu i neće ostvariti. Ciljevi projekata i procesa sa bitno razlikuju. Kada je cilj projekta ostvaren projekt se gasi (Richman, 2011). Cilj projekta je konstantan i kroz vrijeme evoluira, tako je sam proces u svrši opstanka organizacije kao takve (Baljkas i Omazić, 2005). Najveći izazov koje je donijela globalizacija je povezivanje različitih kultura kroz poslovne pothvate u obliku internacionalnih projekata. To su projekti koji se financiraju i /ili izvode u dvije ili više zemalja (Buble, 2010). Projektom se postiže cilj koji se postavlja prije njegova pokretanja i izvođenja, a njegova osnovna karakteristika je da je najčešće povezan s vremenom u kojem ga treba postići. Cilj projekta je postići konačne rezultate u vremenskim i financijskim okvirima s prihvatljivim rizicima (Hauc, 2007). Ciljevi projekta mogu se označiti kao planirani rezultati koji se moraju

postići u rokovima u tijeku izvođenja projekta ili na njegovom kraju. Tehnologija izvedbe projekta utječe na tri bitna uvjeta za djelotvornu izvedbu projekta:

- vrijeme izvedbe,
- troškovi projekta i
- kvaliteta rezultata projekta (Hauc, 2007).

Sustavni pristup projektu, projekt definira kao konačni proces izvođenja određenih radova odnosno aktivnosti koje su međusobno logički povezane za postizanje ciljeva projekta, a daljim se povezivanjem aktivnosti, putem ciljeva, postupno realizira konačni cilj. 7 Projekti se razlikuju s obzirom na to u kojoj se gospodarskoj ili drugoj djelatnosti izvode, po namijeni, objektima projekata, načinu izvedbe, s obzirom na trajanje, ekonomičnost, angažiranje izvođača, kompleksnost, lokaciju, okruženje, naručitelje itd. (Hauc,2007). Projektom se smatraju jednokratni procesi odnosno financijski i vremenski ograničene aktivnosti usmjerene ka postizanju unaprijed zadanog cilja. Obilježja projekta su: jednokratnost, vremenska određenost odnosno ograničeno trajanje, cjelovitost međusobno povezanih aktivnosti, rješavanje zadataka koncentriranjem sredstava i kadrova i posebna organiziranost (Frame, 1999). Projekti se, prema jednoj od jednostavnijih klasifikacija dijele na proizvodne i uslužne projekte te projekte poboljšanja. Projekti se mogu razvrstavati i prema važnosti, veličini, stupnju rizika, profitabilnosti, iskustvu i sl. Projektni zadaci su aktivnosti potrebne za ostvarivanje definiranih projektnih rezultata. Razlikuju se dva tipa projektnih zadataka: zadaci planiranja koji su usmjereni na pribavljanje i korištenje potrebnih resursa i zadaci realizacije koji su neposredno usmjereni na realizaciju projektnog cilja (Baljkas i Omazić, 2005).

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja poduzeća u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve, a u okviru kojeg menadžeri izvršavaju funkcije planiranja, organiziranje, kadrovskog popunjavanja, vođenja i kontroliranja, koji se primjenjuje u bilo kojoj vrsti organizacije i na svim organizacijskim razinama i koji ima za cilj stvaranje viška, što pretpostavlja učinkovitost i efikasnost (Weichrich i Koontz, 1998).

Projektni menadžment alat je modernog menadžmenta. Postoje brojne definicije projektnog menadžmenta koje se bitno razlikuju, pa je tako prema Bubleu (2010), projektni menadžment definiran kao „niz aktivnosti sjedinjenih u procesu sređivanja svih stvari na projektu kroz rad s članovima projektnog tima i s ostalim ljudima na način da se zadovolje terminske, troškovne i tehničke performanse ciljeva (Buble, 2010).

Opći menadžment je u skladu sa strateškim menadžmentom poduzeća (organizacije). Njegova obilježja su vertikalna organizacijska struktura i permanentno poslovanje. Fokusiran je na misiju i ciljeve poduzeća i odgovara vlasnicima poduzeća. Integrira funkcionalne i projektne aktivnosti te je usmjerena na zadovoljavanje kriterija efikasnosti i efektivnosti u poduzeću. Za razliku od općeg, projektni menadžment usmjeren je na specifične ciljeve, troškove, tehničke performanse i redoslijed aktivnosti (Wysocki i McGary, 2003). Obilježavaju ga matrična struktura i *ad hoc* aktivnosti. Odgovoran je vlasnicima projekta, podržava opću strategiju poduzeća i fokusiran je na proizvode, usluge, procese i razvoj. Projektni menadžment osim funkcija općeg menadžmenta obuhvaća i planiranje tijekom procesa koji moraju biti usklađeni sa uvjetima okoline i financijskim mogućnostima (Wysocki i McGary, 2003). Stoga se mogu detaljnije izdvojiti sljedeća područja unutar projektnog menadžmenta:

- upravljanje projektnom integracijom ili integriranje projekta,
- upravljanje projektnim opsegom ili definiranje i podjela radnih zadataka,
- upravljanje vremenom,
- upravljanje troškovima (i materijalnim resursima),
- upravljanje kvalitetom,
- upravljanje ljudskim resursima,
- upravljanje komunikacijama,
- upravljanje rizicima te
- upravljanje nabavom (Turner, 1993).

Također, za tumačenje projektnog menadžmenta, projekti se dijele na:

- determinirane,
- stohastičke,
- primarne unutarnje,
- primarne vanjske,
- jednokratne,
- multiprojektne procese,
- velike projekte,
- programe projekata,
- projekte s neposrednim ekonomskim učincima te
- projekte s posrednim ekonomskim ili drugim učincima (Hauc, 2007).

Projektni menadžment bi trebao neprestano pratiti sve promjene u okruženju kako bi se na vrijeme uočile prilike i prijetnje, snage i slabosti te kako bi se bolje prilagodio novonastalim promjenama. Na taj se način omogućuje realizacija projektnih ciljeva kroz određene faze životnog ciklusa projekta. Faze su životnog ciklusa općeg projekta:

- 1) projektna ideja,
- 2) planiranje projekta,
- 3) realiziranje projekta te
- 4) provjeravanje – primjena projekta (Radujković, 2012).

Zadatak je projektnog menadžmenta da identificira *stakeholdere*, utvrdi i usmjerava njihove potrebe i očekivanja u cilju ostvarenja projekta. Projektni *stakeholderi* su pojedinci i organizacije aktivno uključeni u projekt ili oni na čije interese projekt može pozitivno ili negativno djelovati. Kao ključni *stakeholderi* svakog projekta se mogu izdvojiti:

- projektni menadžer,
- kupci i potrošači,
- organizacija i
- projektni sponzor (Tadin, 2007).

Razlikuju se i primarni te sekundarni projektni *stakeholderi*. Primarni projektni *stakeholderi* su pojedinci ili organizacije koji imaju ugovornu i /ili zakonsku obvezu prema projektnom timu, a u njih spadaju vlasnik projekta, generalni, funkcionalni i projektni menadžeri, članovi projektnog tima, kupci, dobavljači, djelatnici i sindikati, kreditori, dioničari, razne lokalne i državne agencije uključujući i sudstvo (Tadin, 2007). Neformalni odnosno sekundarni *stakeholderi* koji nemaju nikakvih formalnih veza s projektnom no izravno utječu na projekt ili projekt utječe na njih su društvene, političke, profesionalne organizacije irazličite institucije, lokalna zajednica, javnost, privatne osobe, obitelji primarnih *stakeholdera*, turisti, konkurenti, mediji te svi ostali koji smatraju da mogu imati interesa u projektu (Tadin, 2007).

Osnovne funkcije samog procesa projektnog menadžmenta, nepromjenjive su u svim vrstama projekata, a one su:

- planiranje projekta,
- organiziranje projekta,
- vođenje projekta,
- kontrola projekta (Avelini Holjevac, 1998).

Planiranje projekta početna je faza od prioritetne važnosti za projektni menadžment. Planiranjem se određuju smjernice budućeg kretanja projekta kroz sve faze njegovog životnog ciklusa, sve kako bi se uspješno realizirao postavljeni cilj (Field i Keller, 1998). Najčešće korištene tehnike planiranja projekata su metoda raščlanjivanja zadataka, grafikon miljokaza i Gantov dijagram kod jednostavnijih projekata i PERT/CPM metoda kod složenijih projekata. Projektni plan je dokument kojim se kontrolira i upravlja projektom, a obično sadrži:

- svrhu i ciljeve projekta,
- opis strategije
- definiranje obuhvata projekta,
- podjelu projekta,
- tehnologiju izvedbe,
- definiranje organizacijskog ustrojstva,
- definiranje ključnih događaja,
- identifikaciju ključnih rizika te
- razne ostale potplanove, informacije i dokumentacije (Field i Keller, 1998).

Vremensko planiranje uključuje međusobno ovisne procese kojima se osigurava realizacija projekta u planiranom vremenskom roku. Glavni procesi vremenskog planiranja jesu:

- definiranje projektnih aktivnosti,
- utvrđivanje slijeda aktivnosti,
- procjenjivanje trajanja aktivnosti,
- definiranje terminskog plana te
- kontroliranje terminskog plana (Buble, 2010).

Osim vremena planiraju se i troškovi, ljudski resursi, kvaliteta, rizici, način financiranja i nabava. Planiranjem troškova projekta planiraju se procesi kojima se osigurava izvedba projekta u skladu s odobrenim proračunom. Postoje četiri osnovna međusobno povezana procesa efikasnog upravljanja troškovima projekta od kojih se svaki zbiva bar jednom u svakoj projektnoj fazi:

- planiranje resursa,
- procjenjivanje troškova,
- sastavljanje proračuna (budžeta) troškova,
- kontroliranje troškova (Chase i sur., 2006).

Kod upravljanja projektnim troškovima, planiranje resursa je polazni proces. Oni utvrđuju količinu i vrstu potrebnih resursa koji mogu biti fizički, informacijski, ljudski i financijski. A Planiranje kvalitete projekta ključan je projekt koji se izvodi paralelno s ostalim procesima planiranja. Kod planiranja kvalitete projekta potrebno je odrediti standarde. Standard je propis kako nešto treba izgledati i što treba sadržavati, odnosno propis karakteristika koje materijal, proizvod ili usluga trebaju imati ili zadovoljiti (Hauc, 2007): Projekt se može financirati iz vlastitih i tuđih izvora financiranja. U vlastiti izvor financiranja ubrajaju se inokosni kapital, kapital ulagača, dionički kapital i državni kapital. Tuđe izvore sredstava čine kratkoročni i dugoročni krediti, zakup i nepovratna sredstva. Rizik je mogućnost nastanka štete ili gubitka. Projektni se rizik definira kao mogućnost negativnog ishoda za koji se pretpostavlja da se može dogoditi za vrijeme životnog ciklusa projekta (Hauc, 2007).

Vrste rizika koje su često prisutne tijekom odvijanja raznih projekata su rizik financijskih i ljudskih resursa, rizik nabave, kvalitete i nove tehnologije. Planiranje nabave podrazumijeva identificiranje onih potreba koje je najbolje podmiriti nabavkom proizvoda i usluga od trećih osoba odnosno izvan projektne organizacije (Meredith i Martel, 2012). Procesi nabave su planiranje potreba i objave potreba, prikupljanje ponuda i izbor najboljih dobavljača s kojima se potpisuje ugovor, kontroliranje i zaključivanje ugovornog odnosa (Meredith i Martel, 2012).

Organizacija je svjesno udruživanje ljudi, kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života. Organizacijska struktura predstavlja sustav odnosa među ljudima kojima je cilj izvršiti određene zadatke i kao takva najvažniji je dio organizacije odnosno poduzeća. Projektna organizacijska struktura omogućuje da se određeni projekt izvede na način da se skupe najbolji kadrovi koji se mogu naći u organizaciji ili okruženju za rješenje složenih ili najsloženijih zadataka, obično zadataka koji se nikad nisu rješavali (Omazić i Baljkas, 2005). Projektna organizacija dijeli se na:

- organizaciju projektnog menadžmenta i
- cjelovitu projektnu organizaciju u tvrtki ili drugim organizacijama (Omazić i Baljkas, 2005).

U projektne usmjerenim organizacijama moraju se razlikovati sljedeće projektne organizacije:

- projektne organizacije za određeni projekt, koja uključuje i organizaciju na lokaciji projekta (npr. Organizaciju gradilišta u građevinskim projektima),

- projektna organizacija u tvrtki, gdje su najprihvatljivija rješenja projektne podrške – uredi te
- projektna organizacija na određenoj lokaciji ili tržištu (Meredith i Martel, 2012).

Zbog brojnih vrsta projekata postoji raznolikost i kompleksnost projektnog menadžmenta i projektne organizacije tvrtke. Osnovni oblici projektnih organizacija su:

- čista projektna organizacija,
- utjecajna projektna organizacija i
- matrična projektna organizacija (Meredith i Martel, 2012).

Čista projektna organizacijska struktura je najrazvijeniji oblik projektne organizacijske strukture, ali je matrična organizacijska struktura danas najčešći oblik projektnih organizacijskih struktura jer objedinjuje prednosti funkcijske i projektne organizacijske strukture (Meredith i Martel, 2012). Svaki projekt mora imati vođu projekta (menadžera), projektni tim i sponzor da bi se uspješno realizirao. Projektni menadžer planira i postavlja zadatke projekta, vodi projekt kroz sve faze životnog ciklusa nastojeći, u zadanom vremenskom roku i sa zadanim resursima, ispuniti projektne ciljeve. Projektni tim, kao i tim zasebno, označava skupinu ljudi istih ili sličnih karakteristika, za obavljanje određenog zadatka (Meredith i Martel, 2012).

Broj članova u timu uključujući njihova znanja i vještine definirani su veličinom, složenošću, ciljevima i zadacima projekta. Projektni tim prolazi kroz četiri specifične faze, a one su: formiranje, početak djelovanja, djelomična i potpuna integracija. Ključ efektivnog timskog rada je razmjena informacija i znanja među članovima tima. Projektni sponzori autoriziraju projekt, to su menadžeri s udjelom u izdacima i sa odgovornošću za projektnu izvedbu.<sup>32</sup> Oni moraju biti aktivno uključeni u sve faze životnog ciklusa projekta. Dva su osnovna stila vođenja projekata: demografski i autokratski stil. Demokratski stil vođenja orijentiran je na ljude dok je autokratski orijentiran na zadatke. Projektni menadžment snosi etičku odgovornost prema članovima projektnog tima i kolegama, zaposlenicima, korisnicima te zajednici i javnom interesu (Kerzner, 2003).

Kontroliranje je jedna od osnovnih funkcija menadžmenta i kao takva predstavlja proces praćenja, uspoređivanja i vrednovanja planiranih i ostvarenih rezultata. Kontrola u projektnom menadžmentu je posebno važna. Naime, u slučaju odstupanja projekta od projektnog plana, kontrola služi kao povratna veza prema planiranju gdje se ponovno preispituju i redefiniiraju sve aktivnosti iz faze planiranja (Kerzner, 2003). Kerzner navodi tri osnovne vrste kontrole:



- naknadna kontrola;
- test kontrola i
- anticipativna kontrola (Kerzner, 2003).

Prema Kerzneru u sklopu kontrole nalaze se sljedeći procesi:

- kontrola cjelokupnog projekta,
- kontrola okvira projekta,
- kontrola terminskog plana,
- kontrola troškova,
- kontrola kvalitete i
- kontrola rizika (Kerzner, 2003).

Sam proces kontrole ima četiri koraka koji obuhvaćaju utvrđivanje standarda, mjerenje i usporedbu ostvarenih rezultata sa standardima te otklanjanje odstupanja od standarda i plana ukoliko se dogodi. Na temelju monitoringa se vrednuju performanse projekta koje se uspoređuju sa standardima. Postoje četiri tipa vrednovanja projekta: pred projektno vrednovanje, vrednovanje u tijeku i po završetku projekta i post projektno vrednovanje. Osnovni elementi kontrole kojima se koristi projektni menadžer su kontrola kvalitete, budžet i prekretnice u izvođenju projekata. Učinci kontrole projekta su mogu podijeliti na izravne i neizravne. Izravni se očituju kod troškova, termina i kvalitete projekta dok se neizravni očituju u ostvarenoj efikasnosti i efektivnosti projektnih ciljeva te u postizanju vizije i misije projekta (Mantel i sur., 2004).

## **2.2. Pojmovno određenje projekta**

Kvalitetan način upravljanja pojedinim projektom neizbježan je element gotovo svakog trgovačkog društva danas. Uz pomoć raznih alata, tehnika i metoda projektnog menadžmenta moguće je na jednostavan način ostvariti zadane ciljeve pojedine tvrtke u cilju povećanja njihove razine uspješnosti (Meredith i Martel, 2012). Projekt predstavlja niz zadataka koje je potrebno dovršiti da bi se postigao određeni rezultat. Projekt se također može definirati kao skup *inputa* i *outputa* potrebnih za postizanje određenog cilja. Projekti mogu varirati od jednostavnih do složenih i njima može upravljati jedna osoba ili stotinu (Westland, 2007).

Također, pod pojmom projekta podrazumijeva se privremen pothvat pomoću kojeg dolazi do stvaranja jedinstvene usluge, proizvoda ili rezultata. Ono predstavlja svaki oblik jednokratnog ljudskog pothvata čiji je cilj jasno određen i koji se izvodi sukladno zadanim fazama u

određenom vremenu prilikom čega dolazi do korištenja i trošenje određenog broja resursa koji su raspoloživi (Buble, 2010). Hass (2007) projekt definira kao oblik pokušaja gdje se materijalni, ljudski i financijski resursi nastoje organizirati na nov način u cilju poduzimanja jedinstvenog opsega rada temeljem raspoloživih specifikacija te unutar zadanog vremena i ograničene količine troškova. Dakle, cilje isporučiti promjenu koja je korisna a koju definiraju kvalitativni i kvantitativni ciljevi.

Stoga, za svaki projekt potrebno je jasno definirati njegove ciljeve i resurse, neovisno o tome radi li se o djelatnicima koji će raditi na projektu ili o opremi i materijalima koji će u projektu biti korišteni. Budžet projekta također mora biti unaprijed određen (Munns i Bjeirmi, 1996). Analizom prethodno navedenih karakteristika moguće je izdvojiti nekoliko važnih obilježja svakog projekta poput činjenice kako projekt predstavlja jedinstveni postupak sastavljen od brojnih koordiniranih aktivnosti koje su vremenski određene i koje se poduzimaju u svrhu ostvarenja zadanog cilja. Zadani cilj u skladu je sa posebnim zahtjevima, a to su resursi, ograničeno vrijeme provedbe te troškovi (Ćurak, 2014).

Ciljevi koje pojedini projekt želi postići moraju biti mjerljivi, realistični, specifični, vremenski određivi i ostvarivi. Točnije, radi se o *SMART* ciljevima (S – *specific*, M – *measurable*, A – *achievable*, R – *realistic*, T – *time*) (Draganić, 2010). Pojedini cilj biti će specifičan onda kada jeon jasno i jednostavno komponiran te ga svi mogu razumjeti. Uz pomoć raznih vještina i znanjamože doći do ostvarenja pojedinog cilja koji se mjeri putem redovnog praćenja njegovih promjena. Ako je cilj realan, to znači da je on izvediv unutar zadanog vremena.

Osim *SMART* ciljeva, postoje i *CLEAR* ciljevi koji u obzir uzimaju okruženje današnjeg brzog načina poslovanja a znače sljedeće:

- C – (engl. *collaborative*) (cilj bi trebao potaknuti zaposlenike na zajednički rad).
- L – (engl. *limited*) (trebali bi biti ograničeni opsegom i vremenom kako bi se njima moglo upravljati).
- E – (engl. *emotional*) (ciljevi bi se trebali uključiti u strast zaposlenika i biti nešto s čime se mogu emocionalno povezati jer to može optimizirati kvalitetu rada).
- A – (engl. *appreciable*) (dijeljenje većih ciljeva na manje zadatke koji se mogu brzo postići).
- R – (engl. *refinable*) (kako se pojave nove situacije, potrebno je biti fleksibilan i po potrebi poboljšati ciljeve) (Turner, 1993).

Također, jedan od ciljeva svakako mora biti i ispunjavanje očekivanja i potreba svih subjekata koji imaju interes u pojedinom projektu. Upravo ti dionici ili zainteresirani subjekti mogu se nalaziti u sklopu projekta ili izvan njega te neovisno o tome, vrše izravan utjecaj na sam projekt (Ćurak, 2014). Po vlastitoj prirodi svaki projekt predstavlja jedinstvenu cjelinu koje je drugačija od drugih projekata, a pojedinim projektom dolazi do stvaranja novog rezultata, usluge ili proizvoda. Pojedini projekt može kreirati sposobnost pružanja neke usluge kao što je npr. davanje podrške nekom obliku distribucije (Meredith i Martel, 2012).

Osim navedenog, pojedini projekt može stvoriti proizvod koji može biti samostalna cjelina ili sastavni dio nekog drugog proizvoda. U konačnici, pojedini projekt može stvoriti određeni ishod u pogledu ostvarenog rezultata, kao što je primjerice dokument koji je nastao provedbom istraživanja (Vlahov, 2013). Važno je istaknuti kako svaki projekt sa sobom donosi određene rizike. Postoje ukupno tri ograničenja koja mogu predstavljati rizik za pojedini projekt, a to su nemogućnost realizacije projekta u zadano vrijeme, rizik da se zadani ciljevi projekta neće moći realizirati te rizik da se projekt neće realizirati sa predviđenim sredstvima (Špundak, 2006). Zbog svega prethodno navedenog, potrebno je na kvalitetan način upravljati određenim projektom.

### **2.3. Životni ciklus i faze upravljanja projektima**

Pojedini projekt ima nekoliko razvojnih faza koje se smatraju njegovim životnim ciklusom. Potrebno je da se razumiju sve faze kako bi se moglo što efektivnije provesti, kontrolirati i postići željeni cilj pojedinog projekta (Meredith i Martel, 2012). Životni ciklus projekta moguće je definirati na način da je ono zbir faza pojedinog projekta koje jedna drugu prate i povremeno se preklapaju i koja također predstavlja zbirku imena i brojeva koje menadžment određuje uz konstantnu potrebu za kontroliranjem određene organizacije ili onih subjekata koji su sastavni dio projekta (Buble, 2010).

Postoji nekoliko osnovnih karakteristika povezanih sa životnim ciklusom jednog projekta a one su:

- postojanje rizika i određene razine neizvjesnosti na samom početku projekta,
- protekom projekta dolazi do njegova rasta čime se povećava i razina vjerojatnosti da će se i dovršiti,
- tijekom projekta mogući je porast izmjene troškova kao i korigiranje nastalih pogrešaka,

- nivo troškova i broj osoba koje su uključene u pojedini projekt (unatoč tome što je na početku projekta razina niska, približavanjem kraju projekta ona raste te završetkom projekta dolazi do ponovnog pada) te
- utjecaj zainteresiranih subjekata na završna obilježja pojedinog proizvoda u početnoj fazi ima najveću razinu (Mantel i sur., 2004).

U nastavku su prikazane faze životnog ciklusa pojedinog projekta (a potom i objasniti) te njihovo preklapanje sa područjima znanja.

Tablica 1. Faze životnog ciklusa pojedinog projekta i njihovo preklapanje sa područjima znanja

Područja znanja	Iniciranje	Planiranje	Provedba	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje cjelovitošću projekta	Izrada projektne povelje i izjave o opsegu projekta	Izrada plana upravljanja projektom	Upravljanje izvedbom projekta	Praćenje i kontrola rada	Zatvaranje projekta
Upravljanje projektom opsegom		Planiranje opsega, definicija opsega i WBS		Verifikacija i kontrola opsega	
Upravljanje vremenom		Definiranje i slijed aktivnosti, resursi i procjena trajanja, kalendar		Kontrola kalendara	
Upravljanje troškovima		Procjena i raspodjela troškova		Kontrola troškova	
Upravljanje kvalitetom		Planiranje kvalitete	Izvođenje QA	Kontrola kvalitete	
Upravljanje ljudskim resursima		Planiranje ljudskih resursa	Sastavljanje projektom tima	Upravljanje projektom timom	
Upravljanje komunikacijama		Planiranje komunikacija	Distribucija informacija	Izveštavanje	
Upravljanje rizicima		Planiranje upravljanja rizicima		Praćenje i kontrola rizika	
Upravljanje nabavom		Planiranje nabave i ugovaranja	Traženje ponuda i odabir izvođača	Administracija ugovora	Zatvaranje ugovora

Izvor: Kerzner i Belak, (2010).

U područja znanja koja se tiču upravljanja pojedinim projektom mogu se svrstati određeni postupci, alati, procesi, znanja i tehnike koje su potrebne tijekom životnog ciklusa nekog projekta, tj. u nekim fazama. Primjerice, u fazi u kojoj se vrši kontrola projekta i njegovo

praćenje analizira se napredak pojedinog projekta, njegova razina učinkovitosti u pogledu njegove kvalitete, troškova, vremena, opsega, resursa i dr. (Buble, 2010).

Slijedom navedenog, životan ciklus predstavlja svojevrsni okvir za upravljanje pojedinim projektom. Buble (2010) navodi kako postoji pet faza a to su:

- faza koncepcije i inicijacije projekta,
- faza definiranja i planiranja projekta,
- faza izvođenja projekta,
- faza kontrole i nadzora projekta i
- faza zatvaranja projekta.

Tablica 2. Pet faza upravljanja projektom

1. Faza	2. Faza	3.faza	4.faza	5.faza
Koncepcija i inicijacija	Definiranje i planiranje	Pokretanje projekta	Izvedba i kontrola	Zatvaranje projekta
Projektno pismo	Budžet i djelokrug	Statusi i praćenje	Kvaliteta izvedenosti	Aktivnosti koje se još u projektu moraju izvesti
Inicijacija projekta	Raspored poslova	Predviđanja	Ciljevi	Razni izvještaji
	Gantogram	Kvaliteta	Praćenje truda i troškova	
	Plan komunikacije	KPI – ključni indikatori performansi	Performanse	
	Menadžment rizika			

Izvor: Buble (2011).

Navedena tablica u prvoj fazi projekta pod nazivom „Koncepcija i inicijacija“ opisuje inicijaciju projekta i projektno pismo. Druga faza projekta nosi naziv „Definiranje i planiranje“ te unutar ove faze navodi se budžet i djelokrug, raspored poslova, gantogram, plan komunikacije te menadžment rizika. Treća faza projekta ima naziv „Lansiranje ili izvedba“ koji podrazumijeva statuse i praćenje, kvaliteta, predviđanja i KPI – ključni indikatori performansi. Četvrta faza projekta pod nazivom „Performanse i kontrola“ podrazumijeva kvalitetu izvedenosti, ciljeve, praćenje truda i troškova te performanse. Posljednja faza projekta nosi naziv „Zatvaranje projekta“ i podrazumijeva aktivnosti koje se još u projektu moraju izvesti te razni izvještaji. Kada se svaka faza ide detaljnije analizirati, faza koncepcije i inicijacije projekta se bavi evaluacijom projekta te definiranjem opsega i ciljeva koji se žele projektom ostvariti. Osim navedenog, u ovoj se fazi definiraju zadatci koje je potrebno izvršiti za postizanje cilja, vremenski okvir, potencijalni rizici, zapreke i ograničenja koja mogu imati utjecaj na izvršenje projekta (Buble, 2011). Unutar navedene faze dolazi do identifikacije zainteresiranih strana (unutarnjih ili vanjskih) koje će imati svojevrsan utjecaj na sam projekt.

Također, dolazi do dodjele inicijalnih sredstava se potom provodi izbor za osobu koja će voditi projekt (Buble, 2011). U fazi definiranja i planiranja projekta dolazi do detaljnog planiranja samog projekta i njegovog opsega te pomnije razrade ciljeva projekta. Pod ovu fazu svrstava se i izrada dokumentacije koja je potrebna za realizaciju projekta. Članovima projektnog tima dodjeljuju se obveze i zadatci koje je potrebno izvršiti u zadanom vremenu uz raspoloživa sredstva. Ovdje je bitno efektivno planiranje kako bi se pomno pratilo vrijeme, resursi, opseg, kvaliteta, troškovi te rizici projekta (Buble, 2011).

Faza izvođenja projekta jest faza u kojoj se provode sve aktivnosti koje su planirane. Dolazi do određivanja posebnih resursa koji su potrebni kako bi se izvršili određeni zadatci te kako bi se sukladno predviđenim aktivnostima izvršila koordinacija zadataka. Također, utemeljuje se vremenski rok koji je potreban za odvijanje određenih aktivnosti (njihov početak i kraj). Za vrijeme izvođenja potrebna je kontrola planiranih aktivnosti te odvija li se sve sukladno planiranom. Na taj način mogu se ispraviti eventualne nepravilnosti (Buble, 2011). Kod faze kontrole i nadzora projekta podrazumijeva stalno praćenje projekta i njegovog napretka. Navedenim praćenjem projektni tim ima mogućnost uvida u sam projekt i u kojoj se fazi isti nalazi. Dolazi do identifikacije onih aktivnosti koje su odstupile od projektnog plana te se slijedom toga daje prijedlog za korigiranje (Buble, 2011). Faza zatvaranja projekta podrazumijeva prihvatanje projekta na formalan način i završavanje svih aktivnosti koje su vezane za projekt. Pri tome, potrebno je izvršiti evaluaciju cjelokupnog projekta a rezultat toga predstavljat će osnovnu informaciju o provedenom projektu (Buble, 2011).

### 3. KLJUČNE FAZE IZVEDBE PROJEKTA

Upravljanje projektima uključuje niz ključnih faza izvedbe koje su ključne za uspješno vođenje projekta. Svaka faza ima svoje specifične zadatke, ciljeve i rezultate, a njihova pravilna provedba ključna je za postizanje uspješnih rezultata.

#### 3.1. Početak projekta

Početak projekta predstavlja prvu, tj. početnu fazu projekta. U ovoj fazi se vrši prikupljanje, evaluacija i predlaganje ideja za daljnju analizu i razradu. Dolazi do utvrđivanja može li se pojedini projekt izvesti, u kojim uvjetima i u kojem vremenskom rasponu te postoje li uvjeti za njegovo financiranje (Mantel i sur., 2004).

Slijedom navedenog, postoje četiri osnovne faze, a to su:

- faza u kojoj se projekt definira,
- faza u kojoj dolazi do formiranja projektnog tima,
- faza u kojoj se izrađuje studija izvedivosti te
- faza u kojoj se odabire projekt (Buble, 2011).

Faza u kojoj se projekt definira počinje sa određivanjem svih potrebnih aktivnosti koje je potrebno odraditi kako bi se moglo započeti na radu samog projekta. Ovdje potpadaju i rizici samog projekta. U ovoj fazi se određuje cilj projekta te resursi koji će biti korišteni za postizanje zadanih ciljeva (Richman, 2011).

Faza u kojoj dolazi do formiranja projektnog tima predstavlja drugu fazu početka projekta. u ovom fazi se provodi izbor osoba koje će međusobnom komunikacijom i suradnjom težiti ka ostvarenju cilja projekta. u ovom fazi poželjnim se smatra posjedovanje ukupno devet uloga u svakom timu koje moraju biti u odnosu ravnoteže. Te uloge su:

- uloga koordinatora,
- istraživača,
- pokretača,
- kreativca,
- timskog radnika,
- završnog radnika,
- promatrača te
- stručnjaka i realizatora (Meredith i Martel, 2012).

Shodno navedenom, svi oni moraju imati jednu zajedničku viziju za pojedini projekt. Također, u ovoj se fazi izabire i voditelj projekta. Prema Richmanu (2011) njegovi zadatci su:

- postavljanje indikatora uspjeha projekta koji se mogu mjeriti,
- priprema plana provedbe projekta koji mora biti temeljen na ciljevima samog projekta,
- pripremanje projektnog proračuna i izvedbenog plana,
- praćenje i vođenje podataka o samoj provedbi projekta te sastav izvješća,
- izvršenje zadataka administrativnog karaktera (pribavljanje opreme),
- određivanje odgovornosti za svakog člana projektnog tima te
- praćenje tijeka projekta i njegov napredak.

Članovi projektnom tima te voditelj projekta imaju nekoliko zajedničkih ciljeva, a to su:

- izvođenje određenih aktivnosti u određenom vremenu,
- provedba projektnih aktivnosti sukladno planu projekta te
- održavanje aktivnosti u financijskom okviru predviđenih sredstva projekta (Mantel i sur., 2004).

Faza u kojoj se izrađuje studija izvedivosti podrazumijeva treću fazu inicijalnog dijela projekta u kojoj treba osigurati siguran način izvođenja samog projekta uz minimalne rizike te efektivan način upotrebe raspoloživih resursa. U ovoj se fazi rade brojne analize, poput analize koristi, analize troškova te *PEST (Political, Economic, Social and Technological analysis)* i *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats analysis)* analize (Draganić, 2010).

Faza u kojoj se odabire projekt predstavlja posljednju fazu početnog dijela projekta. Unutar nje vrši se konačan izbor ciljeva projekta te se sistematiziraju planovi pojedinog poduzeća. Ukoliko postoji nekoliko projekata vrši se selekcija korištenjem kvantitativnog (numeričkog) modela ili kvalitativnog (nenumeričkog) modela. U praksi češće se koristi kvantitativni model zbog svog elementa mjerljivosti (Buble, 2010). Provedbom svih prethodno navedenih faza dolazi do izrade projektnog koncepta (engl. *project brief*). Navedeni dokumenti na formalan način definiraju pojedini projekt i njegove osnovne ciljeve.

### **3.2. Plan projekta**

Izrada plana projekta predstavlja sljedeću fazu u životnom ciklusu projekta. Putem postupka planiranja definira se opsežnost, potrebno vrijeme, iznos troškova, popis resursa, razina kvalitete te potencijalni rizici nekog projekta te dolazi do posebne analize međusobnog odnosa troškova, vremena, resursa te rizika (Zekić, 2010). Sam cilj faze planiranja projekta jest da



dođe do odnosa usklađenja prethodno navedenih varijabli i to na način da se učinkovito iskoriste svi resursi koji se nalaze na raspolaganju, da senastoji projekt odraditi u što kraćem vremenu bez pojave rizika i naknadnih finansijskih izdataka uz kondiciju da dođe do ostvarenja projektnog cilja (Radujković, 2012). Unutar navedene faze životnog ciklusa projekta prvo se pristupa planiranju samoga opsega projekta. Ono se najčešće definira kao skupina određenih aktivnosti koje je potrebno učiniti u cilju isporuke neke usluge, proizvoda ili je rezultanta određenih funkcija i karakteristika (Buble,2010). Ukoliko dođe do promjena u opsegu projekta tada se mijenja i njegovo trajanje i troškovi. Stoga, vrlo je bitno strukturirati i raščlaniti rad (postupak pod nazivom WBS – *work breakdown structure*) čime se stvara baza za daljnje planiranje projekta i njegovo upravljanje (Zekić, 2010).

Prethodno navedeni strukturni način raščlambe poslova (WBS) podrazumijeva hijerarhijski način raščlambe poslova koje je potrebno izvršiti od strane projektnog tima. Njegov orijentir su same isporuke, a konačan cilj je izvršiti cilj pojedinog projekta i izvršiti potrebne isporuke (Meredith i Martel, 2012). Primjer raščlambe poslova dan je u narednoj slici.

Shema 1. Primjer raščlambe poslova



Izvor: rad autora prema Meredith i Martel (2012).

Na samom vrhu navedene nalazi se naziv projekta. Ispod naziva projekta u vodoravnoj liniji navedena je definicija projekta, analiza, dizajn, izrada, implementacija, podrška te projektni menadžment. Ova linija naziva se prvom WBS razinom. Zatim slijedi WBS druge razine. Analiza se dalje raščlanjuje na funkcionalne preduvjete, postupak i evaluacija pakiranja i analiza kontrolne točke. Dizajn se dalje raščlanjuje na dizajn i integraciju, instalaciju te kontrolnu točku dizajna. Izrada se raščlanjuje sa postupke korisnika i trening, generiranje programa i testiranje te razvoj odjave. U konačnici, implementacija se dalje raščlanila na trening i prihvat korisnika te odjava korisnika. U području planiranja projekta sljedeća faza jest upravljanje sa vremenom na pojedinom projektu. Pod upravljanje pojedinim projektom

podrazumijevaju se brojni postupci koji rezultiraju dovršetkom projekta u zadanom roku. Navedeno vrijeme za planiranje izvođenja pojedinog projekta shvaća se kao postupak u kojem se kreće od same strukture i načina na koji je podijeljen rad na projektu slijedom čega se utvrđuje vrijeme koje je potrebno za izvođenje kao i rokovi za izvedbu projektnih aktivnosti. Zatim slijedi postupak izračuna ostalih vremenskih parametara koji su važni za donošenje bitnih odluka povezanih za projekt i njegovoupravljanje (Richman, 2011).

Prethodno navedenim aktivnostima dolazi do kreiranja osnova za kontroliranje vremenskog tijeka projekta, analiziranje vremenskog obuhvata, vršenja utjecaja na ispunjavanje projektnih zadataka u roku te određenje vijeka trajanja projekta kao jedinstvene cjeline (Buble, 2010). Zatim slijedi faza u kojoj se utvrđuje vrijeme koje je potrebno da se projekt izvede. Navedena se faza provodi korištenjem različitih tehnika poput tehnike mrežnog načina planiranja (TMP tehnika). Navedena tehnika prikazuje uz pomoć mrežnoga dijagrama prikazuje aktivnosti koje su planirane (Radujković, 2012).

Slijedom navedenog, kako bi se koristila TMP tehnika, koristi se nekoliko osnovnih pojmova. Prvi je pojam mrežnog dijagrama koji se definira kao model projektne strukture kojeg čine kružići, čvorovi ili pravokutnici koje međusobno povezuju strelice sukladno zadanim pravilima. Pri tome, mogu se razlikovati mrežni dijagrami koji su orijentirani na aktivnosti te mrežni dijagrami koji su orijentirani na događaje (Buble, 2010). Pod pojmom čvora označuje se aktivnost ili događaj koji je dio projektnog plana te se u mrežnom dijagramu prikazuje na grafički način simbolom kvadrata ukoliko se radi o aktivnosti ili simbolom kruga ukoliko se radi o događaju. Pojam strijele ili veze podrazumijeva određenu aktivnost (vezu) ili samo predstavlja poveznicu između određenih aktivnosti u projektnom planu te je u mrežnom dijagramu prikazana kao orijentirana linija. U recentno vrijeme postoji niz tehnika koja se na mrežni način može planirati projekt, a jedne od najpoznatijih tehnika su *PERT (Program Evaluation and Review Technique)* tehnika i *CPM (Critical Path Method)* tehnika.

U cilju utvrđivanja rasporeda poslova i datuma kada će započeti ili završiti neka aktivnost, potrebno je izraditi tzv. terminski plan. On se izrađuje uz pomoć vremenskih dijagrama. Najčešći oblik vremenskog dijagrama jest gantogram. Gantogram jest pregledan način prikazivanja nekog plana u obliku tablice. U redove gantograma unose se sve one aktivnosti i elementi projekta. Oni su poredani od vrha prema dnu, dok su u stupcima navedeni datumi. Prikaz aktivnosti je u horizontalnom redu sukladno njegovom trajanju (Omazić, Baljkas, 2005). Potom slijedi planiranje resursa. U ovom postupku važno je da se identificira raspoloživost

pojedinih resursa kako bi se mogao realizirati projekt. Slijedom navedenog, Mantel i sur. (2004) ističu kako se resursi timovi ili osobe koje imaju specijalizirane vještine i znanja, zalihe, opremu, financijska sredstva ili materijal.

Postoji nekoliko etapa u kod planiranja resursa a to su:

- procjena kolika će biti ukupna potreba za resursima,
- definiranje i identificiranje resursa,
- izrada proračuna resursnog opterećenja,
- determiniranje raspoloživosti resursa,
- usklađivanje ograničenja resursa,
- vremensko usklađenje resursa te
- revizija izvedbenog projektnog plana (Buble, 2010).

Budžet pojedinog projekta čine financijska sredstva koja su određena za ostvarivanje projektnih ciljeva. Budžet predstavlja plan putem kojeg će se alocirati resursi. Stoga, budžetiranje podrazumijeva alociranje pojedinih resursa u cilju podvođenja različitih poslovnih pothvata. Stoga, budžet svakoga projekta mora imati nekoliko osnovnih obilježja, a to su opravdanost, baziranost na zadanim troškovima i izvještajima te ostvarivost (Kerzner, 2009). Slijedom navedenog, razlikuju se ukupno dvije strategije pomoću kojih se prikupljaju podatci za priprema budžeta. Prva strategija je *Top-down* strategija koje ide odozgo prema dolje. Druga strategija je *Bottom-up* strategija koja ide odozgo prema gore. Postoji i slučaj u kojemu se navedene strategije kombiniraju (Buble, 2010).

U završnici faze planiranja pojedinog projekta vrši se pregled plana u cilju otkrivanja eventualnih nedostataka ili propusta. Cilj navedenih aktivnosti jest unaprijediti projektni plan. Uz pomoć upravljanja ograničenjima projekta mogu se smanjiti ili ukloniti razlike koje se pojavljuju između projektnog cilja i projektnog plana (Ćurak, 2014).

### **3.3. Izvedba projekta**

Izvođenje projekta podrazumijeva postupak provedbe svih aktivnosti koje su planirane unutar pojedinog projekta u cilju njegova uspješnog izvršenja. Navedena faza projekta čini njegov centralni dio. Moguće ju je podijeliti na ukupno četiri postupka, a to su:

- proces upravljanja kvalitetom,
- proces upravljanja komunikacijama,
- proces upravljanja nabavom te ugovaranje i

- proces upravljanja rizicima (Buble, 2010).

Proces upravljanja kvalitetom podrazumijeva skup svih onih aktivnosti unutar pojedine organizacije koje mogu odrediti politiku kvalitete, odgovornosti i ciljeve na način da pojedini projekt rezultira zadovoljenjem potreba zbog kojih je poduzet. Postoji nekoliko faza osiguranja kvalitete, a to su provjeravanje kvalitete, planiranje kvalitete te upravljanje kvalitetom (Grubišić, 2015).

Proces upravljanja komunikacijama smatra se jednim od najvažnijih potrebnih preduvjeta u cilju uspješnog provođenja projekta. Smatra se kako putem komunikacije dolazi do povezivanja pojedinog projekta i stvaranja jedinstvene cjeline. Slijedom navedenog, efektivan način komunikacije jamči isporuku pojedine informacije odgovarajućoj osobi u adekvatno vrijeme (Kerzner, 2009). Također, upravljanje informacijama tijekom izvođenja projekta jedna je od osnovnih obveza menadžera projekta jer time se bitne informacije daju na raspolaganje svim zainteresiranim subjektima pojedinog projekta. Pri tome, osnovni alat za navedeno su različiti izvještaji (Buble, 2010). Proces upravljanja nabavom te ugovaranje podrazumijeva one postupke koji su neizbježni za dobavljanje određenih usluga, proizvoda ili rezultata ali izvan projektnog tima (Šiško – Kuliš i Grubišić, 2010). Proces upravljanja rizicima je posljednji proces faze izvedbe projekta. Pod pojmom rizika podrazumijeva se određena gubitak, opasnost ili neizvjesno stanje u svezi posljedice nekog događaja iz budućnosti (Ćurak, 2014).

Svaki projekt predstavlja svojevrsan rizik u pogledu njegove realizacije te ukoliko dođe do realizacije projekta ona može imati negativan ili pozitivan utjecaj na projektne ciljeve poput budžeta, rasporeda i kvalitete projekta. Rizik se smatra produktom očekivanih ishoda ili posljedica te razine vjerojatnosti sukladno kojoj dolazi do ostvarenja pojedinog događaja (Ćurak, 2014).

U cilju postupanja s pojavom određenog rizika, prolazi se kroz postupak njegove identifikacije i odabire se način postupanja s pojedinim rizikom. Stoga, postoji nekoliko strategija, a prema Omazić i Baljkas (2005) to su:

- strategija smanjenja eventualnih šteta uočenog rizika povezana s troškovnikom a koji
- su rezultanta redukcije rizika,
- strategija smanjenja razine nesigurnosti,
- strategija mimoilaženja rizika,
- strategija transfera rizika te
- strategija prihvata rizika.

Slijedom navedenog, pod tzv. *Risk Management*, tj. menadžmentom za projektne rizike podrazumijeva se procjenu, kontrolu te smanjenje rizika kako bi se postigao cilj pojedinog projekta u skladu s planiranim budžetom, vremenom i izvedbom (Omazić, Baljkas, 2005).

### **3.4. Kontroliranje i nadziranje projekta**

Tijekom izvedbe projekta njegova kontrola predstavlja postupak u kojemu dolazi do uspostavljanja određenih standarda, nadziranja postignutih rezultata te po potrebi poduzimanja određenih aktivnosti korekcije (Omazić, Baljkas, 2005). Navedeno predstavlja neprestani postupak pribave raznih informacija vezanih uz projekt kako bi se njihovim uspoređivanjem moglo uočiti eventualno odstupanje od projektnog plana. Zekić (2010) ističe kako sastavni dio kontrole projekta podrazumijeva sljedeće:

- postupak kontrole kompletnog projekta,
- postupak kontrole projektnih okvira,
- postupak kontrole projektnih troškova,
- postupak kontrole terminskog plana,
- postupak kontrole kvalitete te
- postupak kontrole rizika.

Kontroliranje i nadziranje pojedinog projekta sastavljeni su od postupaka koji su potrebni u svrhu praćenja, pregleda i regulacije efektivnosti i napredovanja pojedinog projekta te kako bi se izvršila identifikacija svih onih dijelova projekta gdje je potrebno mijenjati njegov plan i pokrenuti adekvatne izmjene.

### **3.5. Završna faza projekta**

U završnoj fazi projekta dolazi do dovršetka svih aktivnosti na pojedinom projektu te se on zaključuje. Ovo se konačna faza životnog ciklusa pojedinog projekta. Predmetnu je fazu moguće podijeliti u dva osnovna dijela, a to su:

- faza revidiranja projekta i
- faza dovršetka projekta (Buble, 2010).

Pod pojmom revizije podrazumijeva se stvaranje i pribavljanje određenih dokaza o načinu poslovanja pojedinog trgovačkog društva te o pojavama u ekonomskom pogledu. Cilj projektne revizije jest da se utvrdi jesu li ciljevi projekta ostvareni te u kojoj je mjeri pojedini projekt bio

usklađen sa izvještajima koji su u sebi imali kriterije koji su bili unaprijed postavljeni (Cingula i Klačmer, 2002). Slijedom navedenog, postoje ukupno tri vrste projektnih revizija, a to su:

- interna revizija,
- revizija kojom se utvrđuje isplativost projekta te
- završna revizija (Cingula i Klačmer, 2002).

Interna revizija vrši se od strane neovisnog revizora u ime menadžmenta. Također, projektni ju tim može izvršiti. Ova vrsta revizije shvaća se kao dodatan oblik revidiranja projektnih aktivnosti te će menadžmentu dati uvid u budžet projekta, njegov tijek izvođenja te činjenicu hoće li se projekt dovršiti u zadano vrijeme. Revizija kojom se utvrđuje isplativost projekta bavi se provjeravanjem i analizom izlaznih podataka te ulaznih podataka sukladnom kojima se izradio ekonomski plan isplativosti pojedinog projekta te se potom vrši usporedba sa situacijom na samom kraju pojedinog projekta. Završna revizija bavi se analiziranjem stvarne razine uspjeha pojedinog projekta. ona obuhvaćagotovo sve elemente interne revizije uz dodatne provjere prethodnih izvještaja od strane revizora. Time se žele dobiti objektivni rezultati o provedbi samog projekta (Cingula i Klačmer, 2002).

Dovršetak projekta predstavlja formalan način prihvaćanja proizvoda koji je nastao provedbom projekta čime dolazi do prestanka svih aktivnosti na pojedinom projektu (Dimitrić i Škalamera-Alilović, 2005). Postoje ukupno četiri metode kojima se dolazi do završetka pojedinog projekta, a to su:

- metoda integracije,
- metoda završavanja gašenjem,
- metoda nastavljanja te
- metoda izgladnjivanja (Frame, 1999).

Završetak projekta shvaća se kao slojevita radnja od strane menadžmenta pojedinog projekta a koncipirana je od velikog broja aktivnosti koje je potrebno pomno planirati. Slijedom navedenog, važno je istaknut tri osnovne aktivnosti, a to su:

- postupak donošenja odluke o dovršetku pojedinog projekta,
- postupak izrade završnog izvješća o provedenom projektu te
- postupak raspuštanja tima koji je radio na projektu (Frame, 1999).

U trenutku kada se donese odluka kojom se završava projekt iznimno je važno da se dovrše sve aktivnosti na pojedinom projektu te da osoba naručitelja prihvati projektnu isporuku. Dakle, od

iznimne je važnosti dovršenje svih plaćanja, izvještaja, analiza te da se cjelokupna projektna dokumentacija spremi kao i da se raspusti tim koji je radio na projektu (Frame, 1999).

## 4. PLANIRANJE PROJEKTA GLAMPING RESORTA

Glamping resort „Mlinec“ u zagorskom kraju, blizu gradića Krapine, predstavlja ne samo ideju, već i iskaz vizionarskog entuzijazma i posvećenosti prirodnom okolišu. Ovaj projekt proizašao je iz strastvenog zalaganja i želje za pružanjem jedinstvenog iskustva gostima. U nastavku je predstavljena projektna ideja, a zatim je analiziran razvoj projekta. Poglavlje je zaključeno s analizom tržišta

### 4.1. Projektna ideja

Glamping resort sadržavat će kompleks s malim sportskim terenom, velikim restoranom, mjestima za roštilj, dječjim igralištem, kinom na otvorenom i dva oblika luksuznog smještaja:

- šest luksuznih drvenih kabina s malim bazenima te
- tri velike vile za kampiranje s bazenima.

Ovaj projekt nije samo poslovna prilika, već i doprinos očuvanju i promociji prirodnog bogatstva Zagorskog kraja. Glamping resort predstavlja spoj luksuza i ekološke održivosti, pružajući gostima jedinstvenu priliku za uživanje u prirodi, uz minimalan utjecaj na okoliš. Također, projekt će stvoriti nova radna mjesta u regiji i potaknuti turistički razvoj, doprinoseći lokalnoj ekonomiji, s obzirom na relativno malu zastupljenost glamping resorta u Republici Hrvatskoj, posebice u sjevernom dijelu zemlje. Osim ekonomske koristi, ovaj glamping resort donosi i vrijednost za goste. Gosti će imati priliku pobjeći od gradske vreve i uživati u miru i tišini prirode, istraživati lokalnu kulturu i gastronomiju te se opušitati u luksuznim smještajnim jedinicama. Resort će također ponuditi razne sadržaje, uključujući bazen, sportski teren i dječje igralište, pružajući gostima potpuno iskustvo odmora i zabave. Ovaj projekt, sa svojom jedinstvenom konceptualnom i ekološkom usmjerenosti, obećava postati dragulj zagorskog turizma i predstavljati primjer kako se luksuzno iskustvo može kombinirati s očuvanjem prirode. S glamping resortom, Zagorje ima priliku postati destinacija poželjna za posjet i opuštanje tijekom cijele godine, doprinoseći kako lokalnoj ekonomiji tako i očuvanju prirodne ljepote tog predivnog kraja.

Slika 1. prikazuje izgled glamping resorta.





Slika 1. Izgled glamping resorta "Mlinec"

Izvor: vlastita grafička projekcija autora

Prema prikazanoj slici, glamping resort se prostire na gotovo 4.000 kvadratnih metara, a sadrži već spomenutih devet luksuznih smještajnih jedinica. U sredini resorta se nalazi luksuzni restoran, gdje se gostima na meniju nudi više od sedam svjetskih kuhinja tri puta dnevno, dok se u ostalom razdoblju gosti mogu poslužiti raznim poslasticama koje su dostupne cijeli dan. U sklopu restorana nalazi se i *caffe bar* u kojem se gostima nudi široka paleta hladnih i toplih napitaka.

#### **4.2. Planiranje projekta - razvoj projekta**

Druga faza u životnom ciklusu projekta često se naziva fazom planiranja projekta. U ovoj fazi, operativni menadžment preuzima ključnu ulogu u definiranju strategije i rješavanju problema

koji su identificirani u prethodnoj fazi. Ova faza karakterizira detaljno razrađivanje i dokumentiranje projekta. Problemi koji su se postavili u prethodnoj fazi analiziraju se na općoj razini, a zatim se razbijaju na manje, upravljive dijelove. Za svaki od tih dijelova, razvija se strategija za njihovo rješavanje, određuje se vremenski okvir za njihovu realizaciju te se utvrđuju pripadajući troškovi (Buble, 2010). Središnji element ove faze je razvoj projektnog plana, u kojem se opisuje kako će se projekt provesti i kako će se postići njegovi ciljevi. Planiranje projekta uključuje stvaranje detaljnih strategija za upravljanje projektom, utvrđivanje vremenskog okvira za izvođenje aktivnosti te procjenu troškova.

Projektna strategija predstavlja smjer i pristup koji će se koristiti kako bi se ostvarili ciljevi projekta. Ova strategija treba uzeti u obzir sve faktore, uključujući vanjske prilike i prijetnje, unutarnje snage i slabosti organizacije te resurse poput financija, ljudi i materijala. Strateško programiranje projekta obuhvaća definiranje misije, vizije i ciljeva projekta (Hauc, 2007). Ključno je naglasiti da strategija projekta igra ključnu ulogu u usmjeravanju svih aktivnosti prema ostvarenju cilja projekta. Osim toga, strategija mora biti prilagodljiva kako bi se suočila s izazovima, prijetnjama i ograničenjima koja mogu proizaći iz različitih okolnosti i uvjeta unutar i izvan organizacije.

Razvoj projekta ima ključnu ulogu u upravljanju projektom glamping resorta. Ova faza projekta obuhvaća niz ključnih elemenata koji će osigurati uspješnu realizaciju projekta, uključujući definiranje misije, vizije i ciljeva, analizu projektnog rizika, definiranje projektnog obuhvata i klasifikaciju radnih zadataka te planiranje prihoda i troškova.

#### **4.2.1. Misija, vizija i ciljevi projekta**

U fazi planiranja projekta, definiranje misije, vizije i ciljeva predstavlja temeljnu komponentu koja postavlja smjer i svrhu projekta. Misija projekta, u ovom slučaju, predstavlja srž i svrhu postojanja resorta. Misija projekta sastoji se od stvaranja ekološki održivog glamping odredišta u zagorskom kraju, a istovremeno promovira bogatstvo prirodne ljepote ovog područja. Ovdje se naglašava očuvanje okoliša i harmonija s prirodom kao ključne vrijednosti. Vizija projekta gleda u budućnost i postavlja ambiciozan cilj postati poželjna destinacija za odmor s gotovo jednakom popunjenošću kapaciteta tijekom cijele godine. Takva vizija ukazuje na želju da resort postane prepoznatljiv i poznat izvan lokalne zajednice, privlačeći goste iz različitih dijelova svijeta. Naglasak na kontinuiranom poslovanju tijekom cijele godine sugerira da resort

neće biti sezonski, već će nuditi iskustvo za posjetitelje u svim godišnjim dobima. Ciljevi projekta su konkretni kako bi se ostvarila misija i vizija. Navedeno uključuje izgradnju određenog broja smještajnih jedinica, što je mjerilo napretka u fazi izgradnje resorta. Također, postizanje određenog prometa ukazuje na ekonomske ciljeve i financijsku održivost projekta. Dodatno, stvaranje radnih mjesta potiče lokalnu ekonomiju i doprinosi društvenoj odgovornosti projekta.

Ovi jasno definirani ciljevi, misija i vizija čine temeljnu strukturu za usmjeravanje aktivnosti projektne ekipe prema ostvarivanju uspjeha u planiranju i realizaciji projekta. Ova čvrsta osnova omogućuje projektu da usmjeri svoje napore i resurse prema ostvarivanju ambicioznih ciljeva i stvaranju održive destinacije na tom lokalitetu.

#### **4.2.2. Analiza projektnog rizika**

U svakom projektu, bez obzira na njegovu prirodu i obim, postoji potreba za dodjeljivanjem zadataka pojedinim članovima projektnog tima. Ovi zadaci uključuju informacije o vremenskim okvirima za njihovo izvršavanje i resursima koji su im na raspolaganju. Međutim, u svakoj od ovih komponenti postoje inherentni rizici. Rizik se može definirati kao neizvjesni događaji ili stanja koja imaju potencijalni pozitivan ili negativan utjecaj na postizanje projektnih ciljeva (Buble, 2010). Projektni menadžment se suočava s posebnim izazovima kada je riječ o rizicima, budući da se projekti, uključujući njihove proizvode ili rezultate, obično izvode prvi put te stoga nisu unaprijed poznati svi mogući rizici i krajnji ishod projekta. Kada se razmatra pokretanje projekta, rizik je inherentan jer, paradoksalno, u odsutnosti rizika nema potrebe za projektom. Ovo je situacija u kojoj projektni menadžer mora donositi odluke, predviđati moguće scenarije i akcije, uzimajući u obzir dinamiku vanjskog okruženja, dok u isto vrijeme ne zna s apsolutnom sigurnošću kakav će biti konačni ishod projekta.

Osnovni cilj projektnog menadžera je prepoznati potencijalne rizike unutar svog projekta i poduzeti sve potrebne korake kako bi se suočio s raznim neizvjesnostima i nesigurnostima s kojima se projekt suočava (Omazić i Baljkas, 2005). To uključuje identifikaciju, analizu i upravljanje rizicima kako bi se minimizirali negativni učinci na projekt i maksimizirala vjerojatnost postizanja uspješnih rezultata.

U nastavku tablica 3. prikazuje rizike projekta.

Tablica 3. Interni i eksterni rizici projekta

Vrsta rizika	Izvor rizika	Vjerojatnost	Utjecaj	Rješenje
Interni rizici	Financijski rizici	Srednja	Visoki	Praćenje i upravljanje budžetom, razmatranje rezervnih sredstava.
	Operativni rizici	Srednja	Srednji	Stroga kontrola kvalitete građevinskih radova, upravljanje projektom.
	Sezonski rizik	Visoka	Visoki	Raznolika ponuda i aktivnosti tijekom cijele godine.
Eksterni rizici	Ekonomska nestabilnost	Srednja	Visoki	Diversifikacija usluga i tržišta, agilno upravljanje financijama.
	Regulativni rizik	Niska	Srednji	Redovno praćenje zakonodavstva, pravilno usklađivanje s propisima.
	Prirodni rizici	Niska	Srednji	Implementacija sigurnosnih mjera, osiguranje imovine.
	Konkurencijski rizik	Srednja	Srednji	Razvoj snažne marketinške strategije, praćenje konkurencije.

Izvor: rad autora

Prema prikazanome, interni rizik financijskog karaktera ocijenjen je kao srednje vjerojatan, ali s visokim utjecajem na projekt. To znači da postoji umjereni rizik od financijskih problema koji bi mogli ozbiljno utjecati na budžet projekta. Primjerice, promjenjive cijene materijala ili neočekivani troškovi mogu dovesti do prekoračenja budžeta. Kako bi se rizik ublažio, projekt će pratiti i upravljati budžetom pažljivo te razmotriti mogućnost rezervnih sredstava za nepredviđene situacije. Interni rizik operativnog karaktera također se ocjenjuje kao srednje vjerojatan, ali s umjerenim utjecajem. Ovo se odnosi na rizik od kašnjenja u izgradnji, kvalitete građevinskih radova i upravljanja projektom. Primjer bi bio kašnjenje u izgradnji smještajnih jedinica ili problemi s opremom. Rješenje ovog rizika uključuje uspostavljanje strogih standarda kvalitete građevinskih radova i precizno upravljanje projektom kako bi se osigurala kvaliteta i pravovremena dostava. Interni rizik sezonskog karaktera ocijenjen je kao visoko vjerojatan i visokog utjecaja. Budući da projekt uključuje turističku ponudu, sezonske fluktuacije u turističkom prometu mogu značajno utjecati na popunjenost i prihode resorta. Rješenje za ovaj rizik uključuje raznoliku ponudu i aktivnosti tijekom cijele godine kako bi se privukli gosti u različitim sezonama.

S druge strane, među eksternim rizicima, ekonomska nestabilnost ocijenjena je kao srednje vjerojatna, ali s visokim utjecajem. To znači da promjene u širem ekonomskom okruženju, poput recesije ili gospodarske krize, mogu značajno utjecati na projekt. Rješenje za ovaj rizik uključuje diversifikaciju usluga i tržišta te agilno upravljanje financijama kako bi se prilagodili promjenjivim ekonomskim uvjetima. Eksterni rizik regulativnog karaktera ocijenjen je kao niskog vjerojatnosti, ali umjerenog utjecaja. To znači da su promjene u zakonodavstvu i propisima manje vjerojatne, ali bi mogle utjecati na operacije resorta. Rješenje uključuje

redovno praćenje zakonodavstva i pravilno usklađivanje s propisima kako bi se smanjio regulativni rizik. Eksterni rizik prirodnog karaktera ocijenjen je kao niskog vjerojatnosti, ali umjerenog utjecaja. To se odnosi na prirodne katastrofe poput potresa, poplava ili požara koje mogu utjecati na resort. Rješenje ovog rizika uključuje implementaciju sigurnosnih mjera i osiguranje imovine kako bi se smanjila šteta u slučaju prirodnih katastrofa. Eksterni rizik konkurencijskog karaktera ocijenjen je kao srednje vjerojatan i s umjerenim utjecajem. Konkurencija u turističkoj industriji može utjecati na popunjenost resorta. Rješenje uključuje razvoj snažne marketinške strategije i praćenje konkurencije kako bi se privukli gosti i zadržala konkurentna prednost.

Naposljetku, analiza rizika za projekt ukazuje na raznolik spektar potencijalnih izazova s različitim vjerojatnostima i utjecajem. Važno je primijetiti da interni rizici često imaju veći utjecaj jer su pod kontrolom projektnog tima, dok su eksterni rizici često izvan kontrole, ali također važni za praćenje. Projektni tim treba aktivno raditi na upravljanju rizicima i razviti strategije kako bi se minimizirali negativni utjecaji i iskoristile prilike. Održavanje financijske stabilnosti, kvalitete i diversifikacije ključni su elementi za uspješnost ovog projekta.

### **4.2.3. Definiranje projektnog obuhvata i klasifikacija radnih zadataka**

Definiranje obuhvata projekta obuhvaća kompleksne procese i zadatke potrebne za uspješno ostvarivanje cijelog projekta. Ovdje se detaljno razrađuju strukture poslova koje su ključne za ostvarivanje projektnih rezultata i, konačno, ispunjenje ciljeva i svrhe projekta. Kada se planira projekt, posebice ako je riječ o složenim zadacima, bitno je razgraditi zadatke na manje komponente i organizirati ih u logički slijed. Ovaj korak često uključuje podjelu projekta na faze, s jednostavnijim zadacima na početku i složenijim prema kraju (Ikonić i Vuković, 2011). Daljnji aspekt ovog procesa uključuje utvrđivanje međusobnih odnosa između zadataka kako bi se osiguralo da se aktivnosti odvijaju u prirodnom redoslijedu. Konačno, to rezultira izradom prikaza koji omogućuje jasno praćenje i upravljanje tijekom izvođenja zadataka (Ikonić i Vuković, 2011).

Raščlanjivanje zadataka obično započinje u ranoj fazi projekta i kasnije se prilagođava potrebama projektnog menadžera i tima. Prilagodba ovog razlaganja omogućava bolju kontrolu nad zadacima unutar organizacije i preciznije planiranje, uključujući procjenu troškova,

potrebnog vremena i resursa. Ključna svrha definiranja obuhvata projekta jest izbjeći nesporazume i konflikte između projektnog menadžera i krajnjih korisnika projektnog proizvoda. Ovaj proces osigurava jasnoću i preciznost u vezi s tim što se očekuje od projekta i kako će se to postići (Ikonić i Vuković, 2011). U nastavku se prikazuje klasifikacija radnih zadataka i aktivnosti prema fazama razvoja projekta glamping resorta, što dodatno olakšava razumijevanje i upravljanje projektom.

Tablica 4. Klasifikacija zadataka i aktivnosti prve faze projekta

1. Faza	Konceptualizacija i planiranje
1.	Definiranje vizije i misije projekta
2.	Istraživanje i odabir lokacije za resort
3.	Analiza tržišta i ciljne publike
4.	Identifikacija konkurencije
5.	Postavljanje osnovnih ciljeva projekta
6.	Razvoj financijskog plana i proračuna
7.	Izrada marketinškog plana za promociju
8.	Odabir projektantskih i inženjerskih timova

Izvor: rad autora

Prvi zadatak u ovoj fazi je definiranje vizije i misije projekta. Ovo je ključno kako bi se jasno razumjelo zašto resort postoji i što želi postići. Istraživanje i odabir lokacije za resort su ključni koraci jer lokacija će značajno utjecati na uspjeh projekta. Primjerice, odabir lokacije u blizini prirodnih ljepota ili turističkih atrakcija može privući više gostiju. Analiza tržišta i ciljne publike omogućuje razumijevanje potreba i preferencija potencijalnih gostiju. Na primjer, analiza može pokazati da postoji potražnja za luksuznim smještajem u prirodi. Identifikacija konkurencije je važna jer omogućuje razumijevanje konkurentske pozicije resorta na tržištu. To može uključivati istraživanje drugih sličnih glamping destinacija u regiji. Postavljanje osnovnih ciljeva projekta je ključno za usmjerenje projekta prema željenim rezultatima. Primjer cilja može biti izgradnja određenog broja smještajnih jedinica do određenog datuma. Razvoj financijskog plana i proračuna je nužan korak za osiguranje potrebnih financijskih resursa za projekt. To uključuje procjenu troškova izgradnje i operativnih troškova. Izrada marketinškog plana za promociju je važna kako bi se privukla ciljna publika. To uključuje strategiju oglašavanja, web stranicu, i druge marketinške alate. Odgovarajući odabir projektantskih i inženjerskih timova je važan jer će ovi stručnjaci biti odgovorni za dizajn i izgradnju resorta.

Tablica 5. Klasifikacija zadataka i aktivnosti druge faze projekta

2. Faza	Projektiranje i izrada koncepta
1.	Dizajniranje i planiranje luksuznih drvenih kabina i vila
2.	Izrada arhitektonskih planova i crteža
3.	Odabir materijala i opreme za izgradnju
4.	Definiranje uslužnog procesa i ponude
5.	Planiranje infrastrukture, uključujući bazen, sportski teren i dječje igralište
6.	Priprema potrebnih dozvola i regulativa
7.	Osiguranje financijskih resursa za izgradnju

Izvor: rad autora

Dizajniranje i planiranje luksuznih drvenih kabina i vila je centralna aktivnost u ovoj fazi. To uključuje definiranje izgleda i unutrašnjeg uređenja smještajnih jedinica, kao i planiranje prostora za bazene. Izrada arhitektonskih planova i crteža je neophodna kako bi se ideje pretvorile u konkretne planove za izgradnju. Ovi planovi su osnova za građevinske radove. Odabir materijala i opreme za izgradnju je važan korak jer će utjecati na kvalitetu i izgled resorta. Primjerice, odabir ekološki prihvatljivih materijala može biti u skladu s ekološkim ciljevima projekta. Definiranje uslužnog procesa i ponude je ključno kako bi se osiguralo da gosti imaju sve što im je potrebno tijekom boravka. To uključuje definiranje usluga, kao što su restoran, spa tretmani i druge aktivnosti. Planiranje infrastrukture, uključujući bazen, sportski teren i dječje igralište, je važno za stvaranje kompleksa koji će zadovoljiti različite potrebe gostiju. Priprema potrebnih dozvola i regulativa je nužna kako bi se osiguralo da projekt bude u skladu s lokalnim zakonima i propisima. Navedeno uključuje građevinske dozvole, sanitarne standarde i druge regulative. Osiguranje financijskih resursa za izgradnju je ključno za pokretanje projekta. To uključuje osiguravanje financiranja za građevinske radove, nabavu materijala i plaćanje inženjerskim i projektantskim timovima.

Ova faza projektiranja i izrade koncepta resorta igra ključnu ulogu u definiranju kako će resort izgledati i što će ponuditi svojim budućim gostima. Jasno definirani zadaci i aktivnosti osiguravaju da projekt ide prema željenom konceptu i ciljevima projekta.

Tablica 6. Klasifikacija zadataka i aktivnosti treće faze projekta

3. Faza	Građevinska i infrastrukturna izgradnja
1.	Postavljanje temelja i izgradnja kabina i vila
2.	Izgradnja bazena, sportskih terena i dječjeg igrališta
3.	Elektroinstalacijski radovi
4.	Vodoinstalacijski radovi
5.	Postavljanje komunalne infrastrukture
6.	Osiguranje sigurnosti građevinskog mjesta
7.	Upravljanje građevinskim rokovima

Izvor: rad autora

U trećoj fazi projekta, građevinska i infrastrukturna izgradnja, postavljanje temelja i izgradnja kabina i vila treba biti izvršeno s posebnom pažnjom kako bi se osigurala visoka kvaliteta

izgradnje. Bazeni, sportski tereni i dječje igralište bili bi izgrađeni u skladu s projektom, pridržavajući se strogo definiranih specifikacija. Tijekom elektroinstalacijskih radova, električni sustavi se trebaju pažljivo instalirati kako bi se osigurala ispravna opskrba električnom energijom u smještajnim jedinicama i na cijelom resortu. Vodoinstalacijski radovi bi obuhvatili postavljanje vodovodnih i kanalizacijskih sustava, pridržavajući se najviših standarda kvalitete i sigurnosti. Komunalna infrastruktura, kao što su ceste, pješačke staze i parkiralište, pažljivo bi se planirale i gradile kako bi gostima omogućila lagan pristup resortu i udobnost tijekom boravka. Tijekom cijele faze, sigurnost građevinskog mjesta je od velike važnosti. Upravljanje građevinskim rokovima bi se također trebalo provesti pažljivo kako bi se osiguralo da radovi budu izvršeni u predviđenom vremenskom okviru. Osim što se trebaju ispuniti svi tehnički zahtjevi, usklađenost s estetskim i funkcionalnim standardima također je od velike važnosti tijekom građevinskih aktivnosti. Kroz pažljivo planiranje i izvođenje, treća faza projekta osigurala bi izgradnju kvalitetnih i funkcionalnih smještajnih jedinica te infrastrukture koja će pružiti gostima ugodno i sigurno iskustvo boravka u resortu.

Tablica 7. Klasifikacija zadataka i aktivnosti četvrte faze projekta

4. Faza	FINALIZACIJA
1.	Uređenje kabina i vila prema konceptualnom planu
2.	Nabava namještaja i dekoracija
3.	Postavljanje aparata, uređaja i opreme
4.	Dizajniranje vanjskih prostora, uključujući vrt i terase
5.	Osiguranje kvalitete i estetike uređenja
6.	Postavljanje reklamnih materijala i informacijskih ploča
7.	Testiranje funkcionalnosti svih uređaja i sustava

Izvor: rad autora

U četvrtoj fazi projekta, koja obuhvaća finalizaciju, provedene su ključne aktivnosti kako bi se resort dovelo do potpune funkcionalnosti i estetske privlačnosti. Kabine i vile bi pažljivo bile uređene prema konceptualnom planu, osiguravajući da se estetski i funkcionalni aspekti usklađuju s postavljenim standardima. Nabava namještaja i dekoracija bila bi značajan korak u ovoj fazi. Namještaj treba biti odabran s ciljem pružanja udobnosti i luksuznog dojma gostima, dok bi dekoracije doprinijele stvaranju ugodne atmosfere unutar smještajnih jedinica. Na primjer, odabir visokokvalitetnih kreveta, sofa, i stolica omogućio bi gostima udoban boravak.

Nadalje, dizajniranje vanjskih prostora, kao što su vrtovi i terase, stvorilo bi okoliš u kojem gosti mogu uživati u prirodi i opuštati se. Vrtovi su uređeni s pažnjom prema ekološkim principima kako bi se očuvala prirodna ljepota okoline. Osiguranje kvalitete i estetike uređenja bilo bi ključno za postizanje visokog standarda resorta. Kontrola kvalitete bi uključivala



provjeru svih elemenata, od namještaja do uređaja, kako bi se osiguralo da su u skladu s očekivanjima gostiju. Zaključno, četvrta faza projekta bila bi presudna za postizanje visokog standarda i udobnosti resorta, pružajući gostima nezaboravno iskustvo boravka u prirodnom okruženju Zagorskog kraja. Ova faza bi doprinijela ostvarenju ciljeva projekta i promociji resorta kao poželjne destinacije za odmor.

Tablica 8. Klasifikacija zadataka i aktivnosti pete faze projekta

5. Faza	Marketinška priprema i promocija
1.	Izrada web stranice i online prisutnosti
2.	Kreiranje marketinškog materijala (brošure, letci, fotografije)
3.	Definiranje cijena smještaja i paketa
4.	Razvoj programa vjernosti i popusta
5.	Kreiranje marketinških kampanja i oglašavanje na društvenim mrežama
6.	Rezervacije smještaja i upravljanje rezervacijama
7.	Priprema osoblja za komunikaciju s gostima

Izvor: rad autora

U petoj fazi projekta provest će se ključne aktivnosti usmjerene na marketinšku pripremu i promociju resorta kako bi se privukla ciljna publika i gosti. Izrada web stranice i stvaranje online prisutnosti bit će od velikog značaja kako bi se omogućilo potencijalnim gostima jednostavno i informativno istraživanje i rezerviranje smještaja. Kreiranje marketinškog materijala, kao što su brošure, letci i profesionalne fotografije, doprinjet će vizualnoj prezentaciji resorta i njegovih sadržaja. Ovi materijali će biti ključni alati za privlačenje gostiju i prenošenje informacija o ponudi resorta. Definiranje cijena smještaja i paketa bit će temeljno za uspješno upravljanje prihodima i privlačenje gostiju različitih preferencija i budžeta. Pri tome, razvoj programa vjernosti i popusta može potaknuti ponovne posjete gostiju i osigurati dugoročnu lojalnost. Kreiranje marketinških kampanja i oglašavanje na društvenim mrežama bit će ključno za povećanje vidljivosti resorta i privlačenje potencijalnih gostiju. Korištenje digitalnih platformi omogućit će resortu dosezanje široke publike i ciljanje na specifične demografske skupine.

Tablica 9. Klasifikacija zadataka i aktivnosti šeste faze projekta

6. Faza	Otvaranje i početak poslovanja
1.	Priprema za dolazak prvih gostiju
2.	Otvorenje resorta za goste
3.	Upravljanje operativnim procesima, uključujući prijavu i odjavu gostiju
4.	Pružanje usluga i podrška gostima
5.	Vođenje restorana i ostalih sadržaja
6.	Praćenje povratnih informacija gostiju
7.	Poboljšanje procesa i usluga prema potrebama gostiju

Izvor: rad autora

U šestoj fazi projekta, koja označava otvaranje resorta i početak poslovanja, provodit će se ključne aktivnosti usmjerene na pružanje iznimnog iskustva gostima i učinkovito upravljanje

operativnim procesima. Ova faza predstavlja kritičan trenutak za projekt jer označava prijelaz iz faze izgradnje u fazu stvarnog poslovanja. Priprema za dolazak prvih gostiju uključuje pripremu smještajnih jedinica, restorana i ostalih sadržaja resorta. Otvorenje resorta za goste označava službeni početak poslovanja i doček prvih gostiju. Ovaj trenutak treba biti pažljivo planiran i organiziran kako bi se gostima pružio dobar prvi dojam. Upravljanje operativnim procesima, uključujući prijavu i odjavu gostiju, bit će ključno za glatko funkcioniranje resorta. Osoblje će morati biti obučeno za pravilno obavljanje ovih zadataka kako bi se izbjegli nepotrebni problemi ili nesporazumi. Pružanje usluga i podrška gostima igraju ključnu ulogu u zadovoljstvu gostiju. To uključuje brigu o njihovim potrebama, pružanje informacija o aktivnostima u resortu i okolici te rješavanje bilo kakvih problema ili zahtjeva.

Praćenje povratnih informacija gostiju omogućit će resortu da kontinuirano poboljšava svoje usluge i procese prema njihovim potrebama i željama. To može uključivati anketiranje gostiju, analizu recenzija na društvenim mrežama i sl. Ova faza predstavlja početak stvarnog poslovanja resorta i iznimno je važno da se osigura kvalitetno i profesionalno iskustvo za goste. Praćenje povratnih informacija i kontinuirano poboljšanje će biti ključni elementi uspjeha u ovoj fazi.

Tablica 10. Klasifikacija zadataka i aktivnosti sedme faze projekta

7. Faza	Upravljanje i kontinuirani razvoj
1.	Praćenje performansi resorta
2.	Prikupljanje i analiza povratnih informacija gostiju
3.	Kontinuirano poboljšanje usluga i sadržaja
4.	Razvoj programa vjernosti i marketinških strategija
5.	Održavanje objekata i infrastrukture
6.	Praćenje konkurencije i tržišnih trendova
7.	Dugoročno planiranje i strategije rasta resorta

Izvor: rad autora

Sedma faza projekta fokusira se na dugoročno upravljanje resortom i održavanje njegove konkurentske prednosti na tržištu. Ova faza ima za cilj kontinuirano unaprjeđenje poslovanja i održavanje visokih standarda kvalitete usluga. Praćenje performansi resorta bit će ključno za procjenu kako se resort izdvaja na tržištu. To uključuje praćenje financijskih pokazatelja, popunjenosti smještaja, prosječne cijene noćenja i druge relevantne metrike. Prikupljanje i analiza povratnih informacija gostiju omogućit će bolje razumijevanje njihovih potreba i preferencija. Na temelju tih informacija moći će se donositi informirane odluke o promjenama ili unaprjeđenjima u resortu. Kontinuirano poboljšanje usluga i sadržaja bit će ključno za privlačenje i zadržavanje gostiju. Na temelju povratnih informacija, resort će moći identificirati područja koja zahtijevaju unaprjeđenje i provesti promjene kako bi se udovoljilo gostima.

Razvoj programa vjernosti i marketinških strategija pomoći će u održavanju postojećih gostiju i privlačenju novih. Programi vjernosti mogu uključivati posebne pogodnosti za redovne goste, dok će marketinške strategije ciljati na privlačenje različitih ciljnih skupina. Održavanje objekata i infrastrukture bit će ključno za očuvanje kvalitete resorta. Praćenje konkurencije i tržišnih trendova pomoći će resortu da ostane konkurentan. To uključuje praćenje cijena konkurencije, njihovih marketinških aktivnosti i promjena u potrebama gostiju.

U konačnici, sedma faza projekta fokusira se na održavanje uspješnog poslovanja resorta i njegovu kontinuiranu evoluciju kako bi se zadovoljile potrebe gostiju i ostvario dugoročni uspjeh na tržištu. Praćenje performansi, poboljšanje usluga i dugoročno planiranje ključni su elementi ove faze.

#### **4.2.4. Planiranje i procjena prihoda i troškova projekta**

Rashodi u ekonomskom kontekstu igraju ključnu ulogu, budući da uspješnost poduzeća uvelike ovisi o njima. Kako bi se učinkovito planiralo, pratilo i upravljalo rashodima, potrebno je primijeniti strategije za njihovo kontroliranje. Kontrola rashoda uključuje procese kao što su budžetiranje, evidencija rashoda, analiza tih troškova i pravodobne korekcije kada se primijeti odstupanje od plana. Planiranje troškova u projektu obuhvaća niz aktivnosti koje osiguravaju provedbu projekta uz optimalno iskorištavanje raspoloživih sredstava. U tom kontekstu postoje četiri ključna procesa za efikasno upravljanje rashodima projekta: planiranje resursa, procjena rashoda, sastavljanje proračuna te kontrola rashoda (Gulin i sur., 2011).

Svaki od navedenih procesa može se primijeniti tijekom različitih faza projekta. Početni korak je planiranje resursa, kojim se utvrđuje koji resursi su potrebni za izvođenje projekta i u kojim količinama. Ovi resursi mogu uključivati fizičke, informacijske, ljudske i financijske elemente. Ovaj razdvojen pristup pomaže u identifikaciji specifičnih projektnih komponenti koje zahtijevaju određene resurse. U fazi planiranja troškova, bitno je temeljiti se na realnim cijenama i troškovima, što znači da se proračuni plaća zaposlenika i ostali troškovi trebaju bazirati na stvarnim iznosima. Procjenom rashoda daje se grubo procijenjeni okvir troškova resursa potrebnih za izvođenje aktivnosti projekta, pri čemu se ovi troškovi detaljno izražavaju u novčanim jedinicama. Kroz ovaj proces definira se budžet projekta, odnosno planirani rashodi za izvođenje cijelog projekta.

U nastavku, u tablici 11. nalazi se petogodišnji plan prihoda.

Tablica 11. Plan prihoda u EURIMA

Opis	Godina				
	1	2	3	4	5
Vrsta smještaja					
Luksuzne drvene kabine					
Broj smještajnih jedinica	6	6	6	7	7
Cijena / noć	395 €	395 €	415 €	415 €	430 €
Broj noćenja siječanj - travanj (po jedinici)	46	46	52	58	64
Broj noćenja svibanj - rujanj (po jedinici)	88	96	100	110	120
Broj noćenja listopad - prosinac (po jedinici)	52	58	68	72	78
Ukupni godišnji promet	440.820€	474.000€	547.800€	697.200 €	788.620€
Luksuzne drvene vile					
Broj smještajnih jedinica	3	3	3	3	5
Cijena / noć	560 €	560 €	570 €	580 €	585 €
Broj noćenja siječanj - travanj (po jedinici)	42	42	42	46	78
Broj noćenja svibanj - rujanj (po jedinici)	92	94	102	104	152
Broj noćenja listopad - prosinac (po jedinici)	48	46	52	56	80
<b>Ukupni godišnji promet I.</b>	<b>305.760 €</b>	<b>305.760 €</b>	<b>335.160 €</b>	<b>358.440 €</b>	<b>906.750 €</b>
<b>Ukupni godišnji promet II.</b>	<b>746.580 €</b>	<b>779.760 €</b>	<b>882.960 €</b>	<b>1.055.640 €</b>	<b>1.695.370 €</b>
Stopa rasta prodaje	-	4,44%	13,23%	19,56%	60,60%

Izvor: rad autora

U tablici 11. prikazan je plan prihoda za resort tijekom pet godina. Razmatraju se dvije vrste smještajnih jedinica: luksuzne drvene kabine i luksuzne drvene vile. Kroz varijable kao što su broj smještajnih jedinica, cijena po noćenju i broj noćenja po razdobljima godine, tablica pruža projekciju očekivanog prihoda za svaku vrstu smještaja i svaku godinu planiranog poslovanja resorta. Prva vrsta smještaja, luksuzne drvene kabine, planira povećanje broja smještajnih jedinica sa 6 na 7 tijekom pet godina. Cijena po noćenju raste postupno, s početnih 395 € u prvoj godini na 430 € u petoj godini. Prognozira se da će ukupni godišnji promet za ovu vrstu smještaja rasti od 440.820 € u prvoj godini na 788.620 € u petoj godini.

Druga vrsta smještaja, luksuzne drvene vile, također planira povećanje broja smještajnih jedinica s 3 na 5 tijekom pet godina. Cijena po noćenju za vile raste postupno, od 560 € u prvoj godini do 585 € u petoj godini. Očekuje se da će ukupni godišnji promet za ovu vrstu smještaja rasti od 305.760 € u prvoj godini do impresivnih 906.750 € u petoj godini. Ukupni godišnji promet za resort planira se povećati iz godine u godinu, dosežući 1.695.370 € u petoj godini. Stopa rasta prodaje naglašava izuzetno dinamičan rast planiranog poslovanja, s posebno značajnim rastom u posljednje dvije godine planiranog razdoblja. Ovaj plan prihoda jasno ukazuje na ambiciozne ciljeve i potencijal resorta za uspješno poslovanje na tržištu luksuznog glampinga.

Tablica 12. u nastavku prikazuje projektne troškove dugotrajne imovine.

Tablica 12. Trošak dugotrajne imovine

Opis	Jedinične mjere	Količina	Cijena	Iznos	Udio
1. Projekt					
1.1. Zemljište	m <sup>2</sup>	4.500	45	202.500 €	
1.2. Građevinski objekti/radovi	m <sup>2</sup>	800	1.000	800.000 €	
1.3. Bazeni		3	15.000	45.000 €	
1.4. Građevinska dozvola	-	-	10.000	10.000 €	
1.5. Opremanje	-	-	250.000	250.000 €	
1.6. Ostali radovi	-	-	90.000	90.000 €	
<b>Ukupno projekt</b>				<b>1.397.500 €</b>	<b>94,1%</b>
2. Restoran					
2.1. Oprema		1	30.000	30.000 €	
Ukupno restoran				30.000 €	2,0%
3. Popratni/zabavni sadržaj					
3.1. Klupe	komad	5	600	3.000 €	
3.2. Dječje igralište	komad	1	12.000	12.000 €	
3.3. Sportski teren	komad	2	21.000	42.000 €	
<b>Ukupno popratni/zabavni sadržaj</b>				<b>57.000 €</b>	<b>3,8%</b>
<b>4. Ukupno dugotrajna imovina</b>				<b>1.484.500 €</b>	<b>100,0%</b>

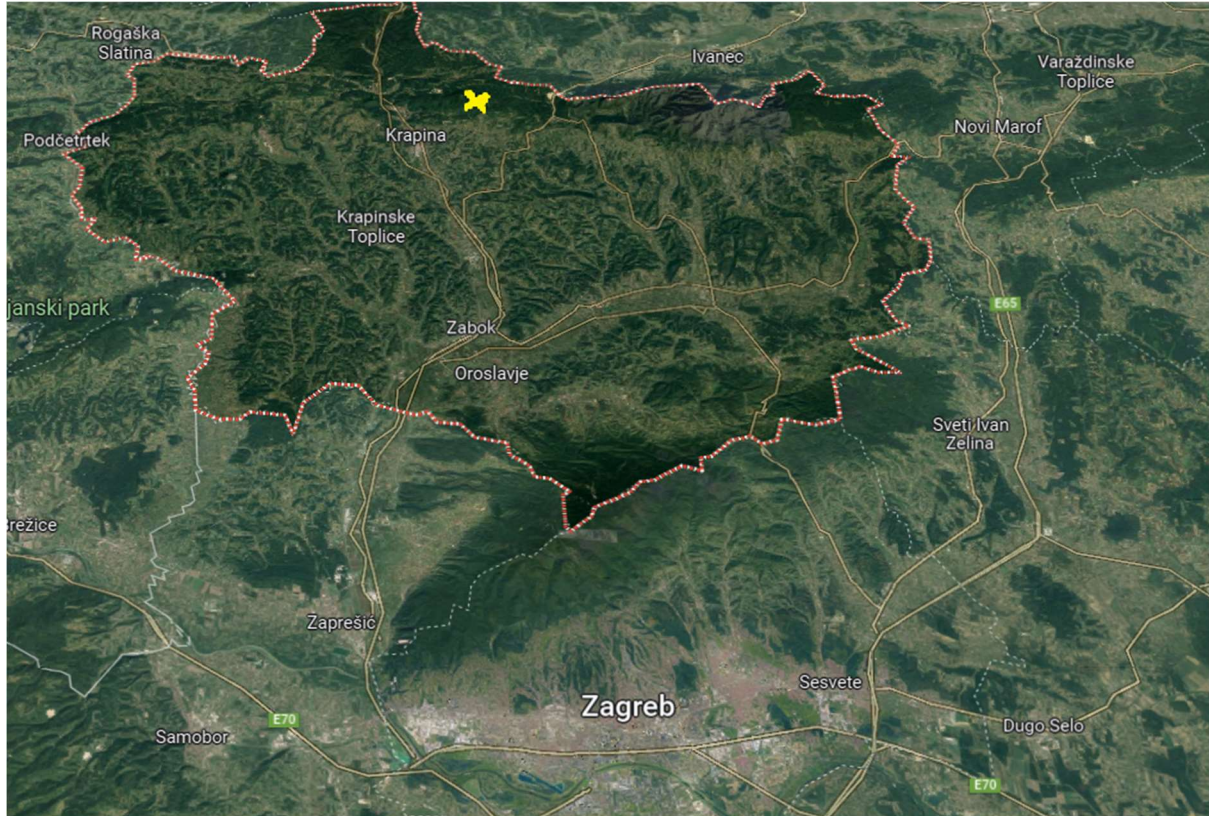
Izvor: rad autora

Tablica 12. prikazuje detaljan plan troškova za dugotrajnu imovinu projekta. Imovina je podijeljena u četiri glavne kategorije kako bi se bolje razumjelo raspoređivanje sredstava i udio svake kategorije u ukupnom planu troškova. Prva kategorija odnosi se na projektne troškove, uključujući nabavu zemljišta, građevinske radove, bazene, građevinske dozvole, opremanje i ostale radove. Ova kategorija čini značajan dio ukupnog planiranog troška, dosežući iznos od 1.397.500 € ili 94,1% ukupnog budžeta. To ilustrira da su osnovni elementi projekta, kao što su građevinski objekti i infrastruktura, ključni za uspješno ostvarenje projekta. Druga kategorija, koja se odnosi na restoran, uključuje troškove nabavke opreme i opremanja restorana, s ukupnim iznosom od 30.000 €. Iako ima znatno manji udio u ukupnom budžetu (2,0%), restoran je važan za ponudu usluga gostima. Treća kategorija, popratni i zabavni sadržaj, uključuje nabavku klupa, dječjeg igrališta i sportskog terena, čime se dodatno obogaćuje ponuda za goste. Ukupni troškovi ove kategorije iznose 57.000 €, što čini 3,8% ukupnog budžeta. Kroz ovu tablicu, može se zaključiti da je veći dio proračuna (94,1%) usmjeren prema ključnim aspektima projekta, kao što su građevinski radovi i infrastruktura. To ukazuje na važnost pravilnog planiranja i upravljanja ovim ključnim elementima kako bi se osigurao uspješan razvoj i poslovanje resorta.

Plan amortizacije nalazi se u prilogu diplomskog rada.

#### 4.2.5. Lokacija i opis uslužnog procesa

Glamping resort bi se nalazio na poljoprivredno/građevinskom zemljištu u blizini grada Krapine (slika 3.).



Slika 2. Lokacija resorta

Izvor: rad autora

Lokacija glamping resorta nalazila bi se u slikovitom i prirodnom okruženju, udaljenom od gradske vreve i stresa. Resort bi se prostirao na zemljištu od 4.500 četvornih metara koje je pažljivo odabrano kako bi gostima pružilo osjećaj mira i povezanosti s prirodom. Jedinstvena privlačnost lokacije leži u njezinoj privatnosti. Svaka smještajna jedinica, bilo da se radi o luksuznim drvenim kabinama ili vilama, ima svoj vlastiti prostor, što gostima omogućuje potpunu privatnost i opuštanje. Iako se resort nalazi u prirodnom okruženju, do njega je lako pristupiti putem dobro održanih prometnica. Unatoč brojnim prednostima, postoje i izazovi vezani uz lokaciju, uključujući pristup infrastrukturi i transportne veze. Međutim, resort je pažljivo projektiran kako bi se riješili ti izazovi i osigurala udobnost i praktičnost za goste.

Uslužni proces u glamping resortu temeljio bi se na pružanju vrhunskog iskustva gostima tijekom njihova boravka. Ključni elementi usluge obuhvaćale bi širok raspon aktivnosti i sadržaja koji će gostima omogućiti potpuno uživanje u okolini. Gosti bi smještaj mogli

rezervirati putem internetske stranice ili putem neke od platformi poput platforme *Booking.com*. Nakon dolaska, gosti bi bili smješteni u luksuzne drvene kabine ili vile prema njihovom izboru. Sve smještajne jedinice bi bile pažljivo uređene i opremljene modernim sadržajem, uključujući udoban namještaj, vlastitu kupaonicu i privatnu terasu. Jedna od važnih karakteristika resorta je usluga hrane i pića. Resort nudi restoran s raznovrsnim jelovnikom koji uključuje lokalne specijalitete i svjetske kulinarske delicije. Gosti mogu uživati u obrocima u restoranu ili na privatnim terasama svojih smještajnih jedinica. Pored toga, resort pruža raznolike mogućnosti za rekreaciju i zabavu. To uključuje bazen, sportski teren, dječje igralište te pristup brojnim aktivnostima na otvorenom poput planinarenja i biciklizma. Kontinuirana podrška gostima je također ključna. Osoblje resorta je dostupno 24 sata dnevno kako bi gostima pružilo podršku i usluge koje su im potrebne tijekom boravka. Važno je napomenuti da resort promiče ekološku osviještenost i održivi turizam te provodi mjere zaštite prirode i ekološki prihvatljive prakse.

### **4.3. Analiza tržišta**

Analiza tržišta ima vrlo važnu ulogu u uspješnom vođenju glamping resorta. Glamping, kao spoj glamura i kampiranja, postao je globalni trend u turizmu. Sve više putnika traži iskustva povezana s prirodom, ali bez odricanja od udobnosti (Geić, 2011). Ova vrsta turizma naglo raste, a glamping resorti postaju popularna destinacija za parove, obitelji i avanturiste (Geić, 2011).

Promjene na turističkom tržištu neprestano evoluiraju, a jedna od ključnih transformacija je prelazak iz kampiranja u glamping. Ovaj prelazak odražava suvremeni trend u kojem se turisti sve više okreću prirodi i okolišu, ali ne žele se odreći luksuznog smještaja. Glamping predstavlja bijeg od svakodnevnog života, promicanje zdravlja, uživanje u avanturama te stvaranje novih prijateljstava, a sve to čini ga atraktivnim oblikom turizma (Geić, 2011).

Kada je riječ o kampiranju, trenutni trendovi obuhvaćaju velike i udobne mobilne kućice te povećanu potražnju za kamp vozilima i opremom za kampiranje. S druge strane, u glampingu, ističu se trendovi poput luksuza, bliskog kontakta s prirodom, privatnosti, visoke razine komfora, inovativnosti i autentičnosti. Bitna razlika između kampiranja i glampiranja je u tome što kampisti često traže socijalni kontakt i druženje, dok glampisti više cijene privatnost i izolaciju. Glamping podrazumijeva boravak u luksuznom smještaju koji nudi alternativu klasičnom hotelskom iskustvu, i upravo zbog tog luksuza, gosti su spremni platiti višu cijenu za ovakav tip smještaja (Magaš i sur., 2018).

U turizmu se često ističe važnost privlačenja povratnih gostiju umjesto stalnog traganja za novima, što se postiže pružanjem visokokvalitetnih usluga i stvaranjem zadovoljstva kod gostiju. Sretan i zadovoljan gost će se vjerojatno odlučiti za povratak na odredište na kojem je već boravio, čime se gradi lojalnost. Prema Eremić (2021), istraživanja ukazuju da su upravo kampisti jedni od najlojalnijih turista. Kako bi se postigla ta razina zadovoljstva, nužno je ulagati u sve aspekte poslovanja jer je konkurencija u turističkom sektoru izrazito jaka, a standardi su visoki. Posebno se ističe kako ekološki standardi pridonose pozicioniranju kampa na tržištu i podižu kvalitetu usluge.

Istraživanje Milohnić i sur. (2018) daje perspektivu poslovnih dionika u kampiranju (voditelji kampova i proizvođači opreme) te perspektivu gostiju kampiranja u kontekstu glampinga. Ovo istraživanje sagledava dvije različite perspektive unutar interesnih skupina. Ispitivanje je obuhvatilo 120 voditelja kampova, 30 proizvođača opreme za kampiranje i 130 gostiju iz 30 različitih kampova. Rezultati istraživanja ističu da je glamping novi luksuzni oblik kampiranja prilagođen novim generacijama te naglašavaju ekološku osjetljivost. No, po pitanju definicije glampinga, postoje razlike između voditelja kampova i proizvođača opreme s jedne strane te gostiju s druge strane. Dok voditelji i proizvođači ne smatraju boravak u mobilnoj kućici dijelom glamping iskustva, gosti to drugačije percipiraju. Glamping se općenito doživljava kao inovativna forma smještaja koja kombinira luksuz i ekološku osviještenost. Istraživanje također otkriva kako aktivnosti na otvorenom igraju važnu ulogu u životu ispitanika, a glamping kao inovativan oblik smještaja može privući goste koji vole prirodu i istodobno žele biti smješteni u luksuznom okruženju uz visoku kvalitetu usluge.

Dodatno, istraživanje Cvelić Bonifačić i sur. (2017) usmjereno je na karakteristike gostiju glampinga. Prema rezultatima, glampisti su često mlađi, obrazovani, zaposleni te imaju stabilna primanja. Njihova dob i nacionalnost često utječu na izbor destinacije, pri čemu Nijemci i Nizozemci često unaprijed odluče kamo će putovati. Putovanje s obitelji je najčešći oblik putovanja, dok mlađi odrasli gosti često prvi put iskušavaju glamping, a stariji gosti su često vjerni glampisti. Važno je napomenuti da su ispitanici koji su boravili u glamping smještaju visoko ocijenili destinaciju i sam smještaj, što ukazuje na pozitivno iskustvo gostiju.

Analiza konkurencije ključan je korak u razumijevanju tržišta. U okolici resorta identificirane su slične destinacije s različitim modelima poslovanja. Primjeri konkurencije uključuju druge glamping resorte, luksuzne hotele i seoske turističke komplekse.



Svaka konkurentna destinacija ima svoje jedinstvene karakteristike i ponude. Pri tome, razumijevanje ciljne publike ključno je za usmjerenje marketinških napora. Glavna ciljna publika resorta uključuje parove koji traže romantični bijeg, obitelji koje žele kvalitetno obiteljsko vrijeme u prirodi, i avanturiste koji se žele povezati s prirodom. Ciljna publika preferira visoku razinu udobnosti i luksuza tijekom boravka u prirodi. Aktivnosti poput planinarenja, biciklizma i istraživanja prirode također su važni faktori za goste.

Kako bi ostao konkurentan, resort mora pratiti najnovije trendove u glamping industriji. To uključuje održivost, ekološku odgovornost, digitalne tehnologije i personalizirane usluge. Održivost je ključna tema u glampingu, a gosti sve više traže ekološki osviještene destinacije (Magaš i sur., 2018). Resort ima priliku implementirati održive prakse i privući goste koji cijene ekološku osviještenost. Digitalne tehnologije, kao što su rezervacijske platforme i mobilne aplikacije, olakšavaju gostima planiranje i rezerviranje njihovog boravka (Magaš i sur., 2018). Personalizirane usluge također postaju standard, omogućavajući gostima prilagodbu iskustva prema vlastitim željama (Magaš i sur., 2018). U svrhu bolje analize tržišta, odnosno očekivanog utjecaja konkurencije na resort, u nastavku je prikazan stupanj iskorištenosti kapaciteta.

Tablica 13. Stupanj iskorištenosti kapaciteta

Opis	Godina				
	1	2	3	4	5
1. Kapacitet					
Luksuzne drvene kabine					
Broj smještajnih jedinica	6	6	6	7	7
Broj radnih dana	365	365	365	365	365
Maksimalan broj popunjenosti/noćenja	2.190	2.190	2.190	2.555	2.555
Broj noćenja siječanj - travanj	276	276	312	406	448
Broj noćenja svibanj - rujanj	528	576	600	770	840
Broj noćenja listopad - prosinac	312	348	408	504	546
Ukupno noćenja	1.116	1.200	1.320	1.680	1.834
Godišnja popunjenost (%)	50,96%	54,79%	60,27%	65,75%	71,78%
Luksuzne drvene vile					
Broj smještajnih jedinica	3	3	3	3	5
Broj radnih dana	365	365	365	365	365
Maksimalan broj popunjenosti/noćenja	1.095	1.095	1.095	1.095	1.825
Broj noćenja siječanj - travanj	126	126	126	138	234
Broj noćenja svibanj - rujanj	276	282	306	312	456
Broj noćenja listopad - prosinac	144	138	156	168	240
Ukupno noćenja	546	546	588	618	930
Godišnja popunjenost (%)	49,86%	49,86%	53,70%	56,44%	50,96%
3. Planirani broj noćenja	1.662	1.746	1.908	2.298	2.764
4. Stupanj iskorištenja kapaciteta	51%	53%	58%	63%	63%

Izvor: rad autora

Analizirajući tablicu 13 može se primijetiti da je godišnja popunjenost kapaciteta za luksuzne drvene kabine postupno rasla tijekom petogodišnjeg razdoblja, od 50,96% u prvoj godini do 71,78% u petoj godini. S druge strane, godišnja popunjenost za luksuzne drvene vile pokazuje

nešto veće fluktuacije, no i dalje se zadržava na pristojnoj razini, oscilirajući između 49,86% i 56,44%. Planirani broj noćenja također raste iz godine u godinu. Shodno tome, stupanj iskorištenosti kapaciteta za oba tipa smještaja pokazuje pozitivan trend rasta, a planirani brojevi noćenja sugeriraju optimizam u pogledu budućeg rasta. Važno je napomenuti da se kapaciteti nisu potpuno iskorišteni, što ostavlja prostora za dodatni rast i povećanje prihoda u budućnosti.

### **4.3.1. Analiza tržišta nabave**

Prvo, potrebno je analizirati potrebu za nabavom potrošnih materijala i opreme za smještajne jedinice. Spomenuto uključuje materijale za održavanje luksuznih drvenih kabina i vila, kao i opremu potrebnu za pružanje udobnosti i luksuza gostima. Na temelju procjene broja smještajnih jedinica i potrebnih materijala, izrađuje se plan nabave za petogodišnje razdoblje. Drugi aspekt analize tržišta nabave odnosi se na restoran u sklopu resorta. Procjenjuje se koliko će hrane i pića biti potrebno za pripremu obroka za goste, uzimajući u obzir prosječan broj gostiju tijekom svake godine. Ovo pomaže u planiranju nabave namirnica i opreme za kuhinju te osigurava da će restoran moći zadovoljiti potrebe gostiju. Treći aspekt uključuje nabavu potrošnih materijala za popratne i zabavne sadržaje u resortu, kao što su klupe, igralište i sportski tereni. Analiza tržišta nabave za ove materijale pomaže u planiranju budžeta za održavanje i obnovu tih sadržaja kako bi se osigurala sigurnost i udobnost gostiju. Naposljetku, prvi godišnji plan nabave uključuje nabavu dugotrajne imovine, uključujući građevinske radove i opremanje resorta. Ova investicija osigurat će da resort bude spreman za otvaranje i poslovanje prema planu.

Tablica 14 prikazuje plan nabave.

Tablica 14. Plan nabave

Opis (prosj. god. količina)	Godina				
	1	2	3	4	5
Luksuzne drvene kabine					
Potrošni materijal - prosjek (mj.)	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €
Broj smještajnih jedinica	6	6	6	7	7
<b>Ukupno</b>	<b>2.520 €</b>	<b>2.520 €</b>	<b>2.520 €</b>	<b>2.940 €</b>	<b>2.940 €</b>
Luksuzne drvene vile					
Potrošni materijal - prosjek (mj.)	35 €	35 €	35 €	35 €	35 €
Broj smještajnih jedinica	3	3	3	3	5
<b>Ukupno</b>	<b>1.260 €</b>	<b>1.260 €</b>	<b>1.260 €</b>	<b>1.260 €</b>	<b>2.100 €</b>
Restoran					
Nabavna cijena prosječnog dnevnog menija	24	24	24	24	24
Prosječni broj gostiju	61	64	69	74	95
Vrijednost nabave	17.664 €	18.336 €	19.968 €	21.408 €	27.456 €
Popratni/zabavni sadržaj					
Potrošni materijal - prosjek (mj.)	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
<b>Ukupno</b>	<b>6.000 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>6.000 €</b>
Nabava Dugotrajne imovine	1.484.500 €				
<b>Vrijednost nabave</b>	<b>1.505.944</b>	<b>22.116 €</b>	<b>23.748 €</b>	<b>25.608 €</b>	<b>32.496 €</b>

Izvor: rad autora

Prosječni mjesečni trošak za potrošni materijal iznosi 35 € po smještajnoj jedinici. S obzirom na broj smještajnih jedinica za svaku vrstu smještaja, ukupna godišnja nabava potrošnih materijala raste s povećanjem broja jedinica., dok vrijednost nabave za restoran raste svake godine s porastom broja gostiju. Prosječni mjesečni trošak za te potrošne materijale iznosi 500 €. Ova stavka ostaje konstantna tijekom petogodišnjeg razdoblja. Naposljetku, tablica prikazuje vrijednost nabave dugotrajne imovine koja se događa samo u prvoj godini, odnosno 1.484.500 €. Analizom tablice može se zaključiti da se nabava potrošnih materijala za smještajne jedinice i restoran povećava s vremenom kako bi se zadovoljila potražnja zbog rasta broja smještajnih jedinica i gostiju. Osim toga, naglašava se značajna investicija u dugotrajnu imovinu u prvoj godini, što uključuje građevinske radove i opremanje za projekt. Sveukupno, ova tablica pruža plan nabave za različite aspekte projekta i pomaže u planiranju financijskih sredstava za svaku godinu.

U zaključku, analiza tržišta nabave ključna je za pravilno upravljanje resursima potrebnim za uspješno vođenje glamping resorta. To osigurava da resort bude opskrbljen svim potrebnim materijalima i opremom kako bi zadovoljio potrebe gostiju i ostvario planirani prihod. Ovaj segment poslovnog plana pomaže u donošenju informiranih odluka o nabavi i proračunu za projekt.

### **4.3.2. Analiza potrebnih zaposlenika**

Zaposlenici glamping resorta odabrali bi se pažljivo kako bi osiguralo uspješno vođenje kompleksnog poslovanja. Direktor resorta, kao ključna figura u upravljanju, odabran je na temelju bogatog iskustva u hotelijerstvu i turizmu. Osim toga, posjeduje duboko razumijevanje specifičnosti glampinga i ekoloških standarda. Njegove vještine u upravljanju osobljem, planiranju i vođenju resorta ključne su za uspješno poslovanje. Recepcionari bi se birali između kandidata s iskustvom u radu s gostima i komunikaciji. Brza i učinkovita usluga gostima, poznavanje lokalnih atrakcija i fleksibilnost u radu ključni su aspekti njihovih kompetencija.

Domari, odgovorni za održavanje smještajnih jedinica i resorta, odabrali bi se na temelju njihovog tehničkog znanja i iskustva u održavanju objekata. Oni moraju brinuti o funkcionalnosti kabina i vila te osigurati da su svi sadržaji u savršenom stanju za goste. Čistačice, koje su odgovorne za održavanje higijene u smještajnim jedinicama i zajedničkim prostorima, birane su na temelju temeljitosti i pažnje prema detaljima. Njihove kompetencije osiguravaju čistoću i urednost prostora za goste.

Važno je napomenuti da bi svi zaposlenici prošli obuku vezanu za ekološke standarde i očuvanje prirode, budući da je ekološka osjetljivost ključna vrijednost resorta. Osim toga, naglasak se stavlja na timski rad, jer međusobna suradnja osoblja ključna je za pružanje vrhunske usluge gostima.

Tablica 15 prikazuje trošak plaća zaposlenika.

Tablica 15. Trošak plaća

Opis	Godina				
	1	2	3	4	5
<b>1. Vlasnik glamping resorta</b>					
1.1. Direktor					
Mjesečna neto plaća	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.200 €	2.200 €
Stopa poreza i doprinosa	67%	67%	67%	67%	67%
Porezi i doprinosi	1.407 €	1.407 €	1.407 €	1.474 €	1.474 €
Mjesečni trošak plaće	3.507 €	3.507 €	3.507 €	3.674 €	3.674 €
Broj radnika	1	1	1	1	1
Godišnji trošak plaće	42.084 €	42.084 €	42.084 €	44.088 €	44.088 €
<b>2. Recepcija</b>					
2.1. Recepcioner/ka					
Mjesečna neto plaća	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €	1.250 €
Stopa poreza i doprinosa	67%	67%	67%	67%	67%
Porezi i doprinosi	838 €	838 €	838 €	838 €	838 €
Mjesečni trošak plaće	2.088 €	2.088 €	2.088 €	2.088 €	2.088 €
Broj radnika	2	2	2	2	2
Godišnji trošak plaće	50.100 €	50.100 €	50.100 €	50.100 €	50.100 €
<b>2.2. Domar</b>					
Mjesečna neto plaća	1.150 €	1.150 €	1.150 €	1.150 €	1.150 €
Stopa poreza i doprinosa	67%	67%	67%	67%	67%
Porezi i doprinosi	771 €	771 €	771 €	771 €	771 €
Mjesečni trošak plaće	1.921 €	1.921 €	1.921 €	1.921 €	1.921 €
Broj radnika	2	2	2	2	2
Godišnji trošak plaće	46.092 €	46.092 €	46.092 €	46.092 €	46.092 €
<b>2.3. Čistač/ica</b>					
Mjesečna neto plaća	1.100 €	1.100 €	1.100 €	1.100 €	1.100 €
Stopa poreza i doprinosa	67%	67%	67%	67%	67%
Porezi i doprinosi	737 €	737 €	737 €	737 €	737 €
Mjesečni trošak plaće	1.837 €	1.837 €	1.837 €	1.837 €	1.837 €
Broj radnika	2	2	2	2	2
Godišnji trošak plaće	44.088 €	44.088 €	44.088 €	44.088 €	44.088 €
<b>3. Ukupno</b>	<b>182.364 €</b>	<b>182.364 €</b>	<b>182.364 €</b>	<b>184.368 €</b>	<b>184.368 €</b>

Izvor: rad autora

Tablica prikazuje detaljan plan troškova za plaće unutar glamping resorta tijekom petogodišnjeg razdoblja. Troškovi plaća podijeljeni su u tri glavne kategorije: vlasnik glamping resorta, recepcija i domar te čistač/ica. U prvoj kategoriji, koja se odnosi na vlasnika glamping resorta, prikazane su plaće direktora. Mjesečna neto plaća direktora postupno raste tijekom pet godina, dosežući iznos od 2.200 €. Stopa poreza i doprinosa iznosi 67%, što rezultira godišnjim troškom plaće od 44.088 €. Ova kategorija ima samo jednog radnika. Druga kategorija, recepcija, uključuje troškove plaća za recepcionere i domare. Za recepcionere, mjesečna neto plaća iznosi 1.250 €, uz godišnji trošak plaće od 50.100 € po radniku. Za domare, mjesečna neto plaća je 1.150 €, s godišnjim troškom plaće od 46.092 € po radniku. Ukupni godišnji trošak plaće za recepciju i domare iznosi 182.364 €. U ovoj kategoriji zapošljavaju se po dva radnika za svaku poziciju. Treća kategorija, čistač/ica, također uključuje mjesečne plaće od 1.100 € po radniku, s godišnjim troškom plaće od 44.088 € po radniku. U ovoj kategoriji zapošljavaju se također po dva radnika. Iz ove tablice može se zaključiti da su plaće značajan trošak u okviru poslovanja glamping resorta, s ukupnim godišnjim troškom plaće od 184.368

€ u petoj godini. Važno je pažljivo planirati i proračunavati ove troškove kako bi se osigurala financijska stabilnost i održivost resorta tijekom razdoblja poslovanja.

### 4.3.3. Gantogram projekta

U nastavku, tablica 16. prikazuje gantogram projekta. Projekt svoj početak ima 2. svibnja 2024. godine.

Tablica 16. Gantogram projekta

Opis aktivnosti	Mjesec aktivnosti											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Prikupljanje dokumentacije	■											
2. Osnivanje poduzeća	■											
3. Prikupljanje izvora financiranja	■	■	■	■	■							
4. Gradnja objekta			■	■	■	■	■	■	■			
5. Uređenje prostora							■	■	■	■		
6. Nabava										■	■	
7. Zapošljavanje radnika											■	
8. Početak poslovanja												■

Izvor: rad autora

Prikupljanje dokumentacije predviđa se u roku mjesec dana od početka projekta, a u istom mjesecu će se pravno osnovati poduzeće te će se krenuti s prikupljanjem izvora financiranja (bankovni kredit). Pri tome, ta aktivnost će se protegnuti 5 mjeseci do listopada iste godine. Još u kolovozu krenut će se s gradnjom objekta, a završetak se prognozira u siječnju 2025. godine. U siječnju 2025. godine krenut će se s nabavom potrošnih materijala, a nakon toga zaposlit će se radnici te će resort započeti s radom.

## 5. TERMINSKI I FINANCIJSKI PLAN

Terminski i financijski plan je ključni dio svakog projekta ili poslovne inicijative. Ovaj plan definira kada će se aktivnosti provoditi, koliko će koštati te kako će se rasporediti resursi tijekom određenog razdoblja. Terminski plan pomaže u postizanju ciljeva projekta u zadanim rokovima, dok financijski plan omogućuje bolju kontrolu i upravljanje proračunom (Rončanin, 2006).

### 5.1. Potrebna ulaganja i izvori financiranja

U nastavku, tablica 17 prikazuje potrebna ulaganja i izvore financiranja.

Tablica 17. Izvor financiranja

Opis	Razdoblje 0	
	EUR	%
1. Vrsta ulaganja	1.484.500 €	100,00
1.1. Dugotrajna imovina	1.484.500 €	100,00
1.2. Radni kapital	- €	0,00
2. Izvori financiranja	1.484.500 €	100,00
2.2. Kapital vlasnika	- €	0,00
2.3. Kredit banke	1.484.500 €	100,00
<b>3. Ukupno (2.2.+2.3.)</b>	<b>1.484.500 €</b>	<b>100,00</b>

Izvor: rad autora

Dugotrajna imovina bit će financirana putem bankovnog kredita u iznosu od 1.484.500€, a projekt će u potpunosti biti financiran istim kreditom.

## 5.2. Obračun kreditnih obveza

U tablici 18 prikazan je plan otplate kredita u eurima.

Tablica 18. Plan otplate kredita po godinama

Godina	Kvartal	Anuitet	Kamate	Otplatna kvota	Ostatak duga	
0.					1.484.500	
1.	I.	82.264	14.845	67.419	1.417.081	
	II.	82.264	14.171	68.093	1.348.988	
	III.	82.264	13.490	68.774	1.280.214	
	IV.	82.264	12.802	69.462	1.210.752	
2.	I.	82.264	12.108	70.156	1.140.596	
	II.	82.264	11.406	70.858	1.069.738	
	III.	82.264	10.697	71.567	998.171	
	IV.	82.264	9.982	72.282	925.889	
3.	I.	82.264	9.259	73.005	852.884	
	II.	82.264	8.529	73.735	779.149	
	III.	82.264	7.791	74.473	704.676	
	IV.	82.264	7.047	75.217	629.459	
4.	I.	82.264	6.295	75.969	553.490	
	II.	82.264	5.535	76.729	476.761	
	III.	82.264	4.768	77.496	399.265	
	IV.	82.264	3.993	78.271	320.994	
5.	I.	82.264	3.210	79.054	241.940	
	II.	82.264	2.419	79.845	162.095	
	III.	82.264	1.621	80.643	81.452	
	IV.	82.267	815	81.452	0	
<b>Ukupno</b>		<b>1.645.283</b>	<b>160.783</b>	<b>1.484.500</b>		
Opis	Godina					Ukupno
	1	2	3	4	5	
Ostatak duga	1.210.752	925.889	629.459	320.994	0	
Otplate	273.748	284.863	296.430	308.465	320.994	1.484.500
Kamate	55.308	44.193	32.626	20.591	8.065	160.783
Anuitet	329.056	329.056	329.056	329.056	329.059	1.645.283

Izvor: rad autora

## 5.3. Prikaz troškova

U tablici 19 prikazani su troškovi usluga, operativni troškovi te ukupni troškovi.

Tablica 19. Troškovi projekta

Opis	Godina				
	1	2	3	4	5
<b>Troškovi usluga</b>					
1. Nabavni materijal	1.505.944 €	22.116 €	23.748 €	25.608 €	32.496 €
2. Održavanje	18.026 €	18.060 €	18.146 €	18.231 €	18.231 €
2.1. Nabavna vrijednost	17.150 €	17.150 €	17.150 €	17.150 €	17.150 €
2.2. Postotak za održavanje	10%	10%	10%	10%	10%
2.3. Stupanj iskorištenja kapaciteta	51%	53%	58%	63%	63%
2.4. Troškovi održavanja	875 €	909 €	995 €	1.080 €	1.080 €
3. Plaće	182.364 €	182.364 €	182.364 €	184.368 €	184.368 €
4. Amortizacija	13.150 €	13.150 €	13.150 €	13.150 €	13.150 €
<b>Ukupni troškovi usluge</b>	<b>1.719.484 €</b>	<b>235.690 €</b>	<b>237.408 €</b>	<b>241.357 €</b>	<b>248.245 €</b>
<b>Operativni troškovi pružanja usluge</b>					
1. Servis uređaja za punjenje (12.000 kn mjesečno)	144.000 €	144.000 €	144.000 €	144.000 €	144.000 €
2. Servis samouslužnih aparata za napitke (2.000 kn mjesečno)	24.000 €	24.000 €	24.000 €	24.000 €	24.000 €
3. Usluge skladištenja struje (10.000 kn mjesečno)	120.000 €	120.000 €	120.000 €	120.000 €	120.000 €
4. Ostali razni troškovi (1.000 kn mjesečno)	12.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €
5. Amortizacija opreme	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €
<b>Ukupni operativni troškovi</b>	<b>304.000 €</b>	<b>304.000 €</b>	<b>304.000 €</b>	<b>304.000 €</b>	<b>304.000 €</b>
<b>Ukupni troškovi</b>	<b>2.023.484 €</b>	<b>539.690 €</b>	<b>541.408 €</b>	<b>545.357 €</b>	<b>552.245 €</b>

Izvor: rad autora



Tablica 19 prikazuje plan otplate kredita po godinama za financiranje projekta otvaranja glamping resorta. Planiranje otplatnih obveza od suštinske je važnosti za uspješno upravljanje financijama projekta, a ova tablica pruža duboki uvid u kako će se ta otplate odvijati tijekom pet godina. Prva godina projekta počinje s preostalim dugom od 1.484.500 eura. Godišnji anuitet za tu godinu iznosi 329.056 eura, što uključuje i kamate i otplatnu kvotu. Tijekom četiri kvartala prve godine, kamate se postupno smanjuju, dok se otplatna kvota povećava. Preostali dug na kraju prve godine iznosi 1.210.752 eura. Druga godina nastavlja s preostalim dugom od 1.210.752 eura, dok godišnji anuitet ostaje konstantan na razini od 329.056 eura. Tijekom godine, kamate i dalje opadaju, a otplatna kvota raste. Na kraju druge godine, preostali dug iznosi 925.889 eura. U trećoj godini, preostali dug iznosi 925.889 eura, a godišnji anuitet ostaje nepromijenjen na razini od 329.056 eura. Kamate i dalje opadaju, a otplatna kvota raste, što rezultira preostalim dugom na kraju treće godine od 629.459 eura. Četvrta godina donosi preostali dug od 629.459 eura, uz nepromijenjeni godišnji anuitet od 329.056 eura. Kamate i dalje opadaju, a otplatna kvota raste. Preostali dug na kraju četvrte godine iznosi 320.994 eura. Na kraju, peta godina označava završetak projekta i isplatu svih obveza. Preostali dug iznosi 320.994 eura, a godišnji anuitet ostaje nepromijenjen na razini od 329.059 eura. Sve obveze su isplaćene, a preostali dug iznosi 0 eura.

Ukupno gledano, ukupne otplate tijekom pet godina iznose 1.484.500 eura, što odgovara ukupnom iznosu kredita. Ukupne kamate plaćene tijekom tog razdoblja iznose 160.783 eura. Stalni godišnji anuitet pruža financijsku stabilnost i predvidljivost te pomaže projektu da pažljivo upravlja svojim financijskim resursima.

#### 5.4. Račun dobiti i gubitka

U tablici 20 prikazuje se račun dobiti i gubitka.

Tablica 20. Račun dobiti i gubitka

Opis	Godina				
	1	2	3	4	5
1. Prihodi od prodaje	746.580 €	779.760 €	882.960 €	1.055.640 €	1.695.370 €
2. Troškovi obavljenih usluga	1.719.484 €	235.690 €	237.408 €	241.357 €	248.245 €
3. Bruto dobit (1-2)	- 972.904 €	544.070 €	645.552 €	814.283 €	1.447.125 €
4. Operativni troškovi	304.000 €	304.000 €	304.000 €	304.000 €	304.000 €
5. Operativna dobit (3-4)	- 1.276.904 €	240.070 €	341.552 €	510.283 €	1.143.125 €
6. Kamate	55.308 €	44.193 €	32.626 €	20.591 €	8.065 €
7. Dobit prije poreza (5-6)	- 1.332.212 €	195.877 €	308.926 €	489.692 €	1.135.060 €
8. Porez na dobit (20%)	- 266.442 €	39.175 €	61.785 €	97.938 €	227.012 €
<b>9. Neto dobit (7-8)</b>	<b>- 1.065.770 €</b>	<b>156.702 €</b>	<b>247.141 €</b>	<b>391.754 €</b>	<b>908.048 €</b>
9.1. Kumulativ neto dobiti	- 1.065.770 €	- 909.067 €	- 661.926 €	- 270.172 €	637.877 €

Izvor: rad autora

U prvoj godini poslovanja, prihodi od prodaje iznose 746.580 eura, dok su troškovi obavljenih usluga znatno veći, iznosivši 1.719.484 eura. To rezultira brutom gubicima od -972.904 eura. Nakon što se oduzmu operativni troškovi od 304.000 eura, dolazi se do operativnih gubitaka od -1.276.904 eura. U toj godini, kamate iznose 55.308 eura. Dohodak prije poreza iznosi -1.332.212 eura, a nakon što se plati porez na dobit od 266.442 eura, neto gubitak za prvu godinu iznosi -1.065.770 eura. U petoj godini, prihodi od prodaje znatno rastu na 1.695.370 eura, dok se troškovi obavljenih usluga povećavaju na 248.245 eura. Bruto dobit iznosi impresivnih 1.447.125 eura, a operativna dobit 1.143.125 eura. Kamate su minimalne, iznoseći samo 8.065 eura. Dohodak prije poreza iznosi 1.135.060 eura, a nakon plaćanja poreza na dobit od 227.012 eura, neto dobit iznosi 908.048 eura.

Naposljetku, tablica jasno prikazuje kako se poslovanje glamping resorta poboljšava tijekom pet godina, s postupnim smanjenjem gubitaka u prvoj godini i postizanjem znatne neto dobiti u petoj godini.

## 5.5. Novčani tok prije financiranja

Tablica 21 prikazuje novčane priljeve i odljeve te neto novčani tok.

Tablica 21. Novčani tok prije financiranja

Opis	Razdoblje 0	Godina				
		1	2	3	4	5
<b>1. Novčani priljevi</b>		<b>746.580 €</b>	<b>779.760 €</b>	<b>882.960 €</b>	<b>1.055.640 €</b>	<b>3.094.120 €</b>
1.1. Prihodi od prodaje		746.580 €	779.760 €	882.960 €	1.055.640 €	1.695.370 €
1.2. Ostatak vrijednosti						1.398.750 €
1.2.1 Dugotrajna imovina						1.398.750 €
1.2.3. Radni kapital						
<b>2. Novčani odljevi</b>	<b>1.484.500 €</b>	<b>1.739.892 €</b>	<b>561.715 €</b>	<b>586.043 €</b>	<b>626.145 €</b>	<b>762.107 €</b>
2.1. Ulaganja	1.484.500 €	- €	- €	- €	- €	- €
2.1.1. Dugotrajna imovina	1.484.500 €					
2.1.2. Radni kapital	0	0	0	0	0	0
2.2. Troškovi minus amortizacija		2.006.334 €	522.540 €	524.258 €	528.207 €	535.095 €
2.3. Porez na dobit		- 266.442 €	39.175 €	61.785 €	97.938 €	227.012 €
<b>3. Neto novčani tok</b>	<b>- 1.484.500 €</b>	<b>- 993.312 €</b>	<b>218.045 €</b>	<b>296.917 €</b>	<b>429.495 €</b>	<b>2.332.013 €</b>
3.1. Kumulativ neto novčanog toka	- 1.484.500 €	- 2.477.812 €	- 2.259.766 €	- 1.962.849 €	- 1.533.354 €	798.660 €

Izvor: rad autora

Prema prikazanome, u razdoblju 0, tj. prije početka poslovanja, nema novčanih priljeva niti odljeva. Nakon početka poslovanja, prvi prihodi od prodaje počinju pristizati, a tijekom prve godine iznose 746.580 eura. Tijekom pet godina, prihodi od prodaje znatno rastu, dosežući impresivnih 3.094.120 eura u petoj godini. To uključuje i prihode od prodaje dugotrajne imovine u iznosu od 1.398.750 eura u petoj godini. Neto novčani tok, razlika između novčanih priljeva i odljeva, ukazuje na financijsku održivost poduzeća. U prvoj godini, poduzeće ima neto odljev od -1.484.500 eura zbog visokih ulaganja i troškova. Međutim, tijekom pet godina, neto novčani tok postaje pozitivan, dosežući impresivan iznos od 2.332.013 eura u petoj godini.

Kumulativni neto novčani tok ukazuje na ukupni financijski rezultat tijekom razdoblja. Vidljivo je da resort ostvaruje negativan kumulativni neto novčani tok u prvim godinama, ali se situacija postupno poboljšava, a kumulativni novčani tok postaje pozitivan u petoj godini.

## 5.6. Novčani tok nakon financiranja

U tablici 22 prikazuje se neto novčani tok prije financiranja, financijski odljevi i neto novčani tok nakon financiranja.

Tablica 22. Novčani tok nakon financiranja

Opis	Razdoblje 0	Godina				
		1	2	3	4	5
<b>1. Neto novčani tok prije financiranja</b>	<b>-1.484.500 €</b>	<b>- 993.312 €</b>	<b>218.045 €</b>	<b>296.917 €</b>	<b>429.495 €</b>	<b>2.332.013 €</b>
2. Financijski priljevi	1.484.500 €					
2.1. Kapital vlasnika	- €					
2.2. Kredit banke	1.484.500 €					
<b>3. Financijski odljevi</b>		<b>329.056 €</b>	<b>329.056 €</b>	<b>329.056 €</b>	<b>329.056 €</b>	<b>329.059 €</b>
3.1. Otplata glavnice kredita		273.748 €	284.863 €	296.430 €	308.465 €	320.994 €
3.2. Plaćene kamate po kreditu		55.308 €	44.193 €	32.626 €	20.591 €	8.065 €
<b>4. Neto novčani tok (1+2-3)</b>	<b>- €</b>	<b>-1.322.368 €</b>	<b>- 111.011 €</b>	<b>- 32.139 €</b>	<b>100.439 €</b>	<b>2.002.954 €</b>
4.1. Kumulativ neto novčanog toka	- €	-1.322.368 €	-1.433.378 €	-1.465.517 €	-1.365.078 €	637.877 €

Izvor: rad autora

U razdoblju 0, prije početka poslovanja, vidljivo je da je neto novčani tok prije financiranja bio negativan i iznosio je -1.484.500 eura. To znači da je poduzeće imalo značajne financijske odljeve, uključujući troškove investicija, prije nego što su počeli pristizati prihodi od prodaje. U prvoj godini poslovanja, financijski priljevi u obliku kredita od banke iznosili su 1.484.500 eura. Međutim, financijski odljevi, uključujući otplatu glavnice kredita i plaćene kamate, iznosili su 329.056 eura. To rezultira negativnim neto novčanim tokom od -1.322.368 eura u prvoj godini. Svake godine tijekom petogodišnjeg razdoblja, kumulativni neto novčani tok ostaje negativan, što ukazuje na financijski izazovan početak poslovanja. Međutim, vidljivo je da se situacija postupno poboljšava, a neto novčani tok postaje pozitivan od druge godine nadalje. U petoj godini, glamping resort ostvaruje značajan pozitivan neto novčani tok od 2.002.954 eura, što ukazuje na uspješno poslovanje i sposobnost poduzeća da pokrije sve financijske obveze.

## 5.7. Bilanca

U tablici 23 prikazuje se bilanca.

Tablica 23. Bilanca

Opis	Razdoblje 0	Godina				
		1	2	3	4	5
<b>Aktiva</b>						
1. Dugotrajna imovina	1.484.500 €	1.467.350 €	1.450.200 €	1.433.050 €	1.415.900 €	1.398.750 €
2. Kratkotrajna imovina	- €	- 1.322.368 €	- 1.433.378 €	- 1.465.517 €	- 1.365.078 €	- 760.873 €
2.1. Radni kapital						
2.2. Novac		- 1.322.368 €	- 1.433.378 €	- 1.465.517 €	- 1.365.078 €	- 760.873 €
<b>3. Ukupna aktiva (1+2)</b>	<b>1.484.500 €</b>	<b>144.982 €</b>	<b>16.822 €</b>	<b>- 32.467 €</b>	<b>50.822 €</b>	<b>637.877 €</b>
<b>Pasiva</b>						
1. Kapital vlasnika	- €	- 1.065.770 €	- 909.067 €	- 661.926 €	- 270.172 €	637.877 €
1.1. Temeljni kapital	- €	- €	- €	- €	- €	- €
1.2. Zadržana dobit		- 1.065.770 €	- 909.067 €	- 661.926 €	- 270.172 €	637.877 €
2. Dugoročne obveze	1.484.500 €	1.210.752 €	925.889 €	629.459 €	320.994 €	- €
<b>3. Ukupna pasiva (4+5)</b>	<b>1.484.500 €</b>	<b>144.982 €</b>	<b>16.822 €</b>	<b>- 32.467 €</b>	<b>50.822 €</b>	<b>637.877 €</b>

Izvor: rad autora

U razdoblju 0, prije početka poslovanja, glamping resort ima dugotrajnu imovinu vrijednu 1.484.500 eura, što predstavlja ulaganje u opremu, zemljište i druge dugotrajne resurse. S druge strane, kratkotrajna imovina u tom razdoblju iznosi -1.322.368 eura, a to je zbog financijskih odljeva i troškova financiranja prije početka poslovanja. To rezultira ukupnom aktivom u iznosu od 1.484.500 eura. Na pasivi strani, u razdoblju 0, kapital vlasnika je 0 eura jer poduzeće tek počinje s poslovanjem. Dugoročne obveze iznose 1.484.500 eura, što odražava kredit banke koji je preuzet za financiranje glamping resorta. Ukupna pasiva također iznosi 1.484.500 eura, što je ravnoteža između kapitala vlasnika i dugoročnih obveza. U prvoj godini poslovanja, vidljivo je smanjenje dugotrajne imovine na 1.467.350 eura, dok se kratkotrajna imovina još više smanjuje na -1.433.378 eura zbog financijskih odljeva. Ukupna aktiva u prvoj godini iznosi 144.982 eura. U pasivi, kako je vidljivo, kapital vlasnika postaje negativan, što znači da poduzeće ima akumulirane gubitke. Dugoročne obveze se smanjuju na 1.210.752 eura. Ukupna pasiva u prvoj godini iznosi također 144.982 eura. U idućim godinama poslovanja, bilanca pokazuje daljnje smanjenje aktive i dugoročnih obveza, dok se kapital vlasnika postupno povećava. Kako poslovanje napreduje i postaje profitabilnije, bilanca se poboljšava, a poduzeće postiže financijsku stabilnost. Nakon pet godina poslovanja, glamping resort ima pozitivan kapital vlasnika od 637.877 eura i nema dugoročnih obveza. Ukupna aktiva iznosi 637.877 eura, što pokazuje da poduzeće posluje s pozitivnim financijskim rezultatom.

## 6. OCJENA UČINAKA

Ocjena učinaka, također poznata kao evaluacija, ključna je faza u procesu upravljanja projektom ili poslovnim inicijativama. Ova faza igra ključnu ulogu u procjeni stvarnih rezultata i utjecaja projekta na organizaciju, ciljeve, dionike i okoliš. Ocjena učinaka pomaže donositeljima odluka i timovima za upravljanje da bolje razumiju je li projekt ispunio svoje ciljeve, je li ostvario očekivane koristi, odnosno je li doprinio poboljšanju organizacije i njezine buduće strategije (Rončanin, 2006).

### 6.1. Razdoblje povrata ulaganja

U nastavku je prikazano zamišljeno razdoblje povrata ulaganja.

Tablica 24. Razdoblje povrata ulaganja

Opis	Razdoblje 0	Godina				
		1	2	3	4	5
1. Neto novčani tok	- 1.484.500 €	- 993.312 €	218.045 €	296.917 €	429.495 €	2.332.013 €
1.1. Kumulativ neto novčanog toka	- 1.484.500 €	- 2.477.812 €	- 2.259.766 €	- 1.962.849 €	- 1.533.354 €	798.660 €
Razdoblje povrata ulaganja =	4	-1.533.354 2.332.013	=	4,657523553	godine	

Izvor: rad autora

Početni neto novčani tok u razdoblju 0 iznosi -1.484.500 €, što predstavlja početno ulaganje u projekt. Tijekom pet godina, očekuje se postupno smanjenje negativnog neto novčanog toka, što znači da se projekt postupno približava povratu ulaganja. Kumulativni neto novčani tok prikazuje ukupan neto novčani tok tijekom pet godina. Nakon 4 godine i 3,66 mjeseci, projekt postiže kritičnu točku povrata ulaganja (*Break-even point*). To znači da će investitori trebati pričekati nešto više od 4 i pol godine da bi se njihovo ulaganje vratilo. Ova informacija je ključna za investitore jer im pomaže razumjeti koliko će vremena biti potrebno da se ostvari profit iz ovog poslovnog poduhvata. Nakon razdoblja povrata ulaganja, svi budući prihodi predstavljaju čistu dobit.

## 6.2. Neto sadašnja vrijednost

Tablica 25 u nastavku prikazuje izračunatu neto sadašnju vrijednost projekta.

Tablica 25. Neto sadašnja vrijednost

Opis	Razdoblje	Godina				
		1	2	3	4	5
1. Neto novčani tok	- 1.484.500 €	- 993.312 €	218.045 €	296.917 €	429.495 €	2.332.013 €
2. Diskotna stopa	0					
3. Diskotni faktor	1	1	1	1	1	1
4. Diskontirani neto novčani tok	- 1.484.500 €	- 955.107 €	201.595 €	263.958 €	367.134 €	1.916.745 €
5. Neto sadašnja vrijednost	309.825 €					
<b>IP =</b>		<b>1.794.325</b>		<b>=</b>		<b>1,21</b>
		<b>1.484.500</b>				

Izvor: rad autora

U početnoj godini (Razdoblje 0), neto novčani tok iznosi -1.484.500 €, što predstavlja ulaganje u projekt. Tijekom sljedećih godina, očekuju se negativni i pozitivni neto novčani tokovi. Diskontna stopa ili kamatna stopa koja se koristi za izračun NSV postavljena je na 0%, odnosno nema promjene vrijednosti novca tijekom vremena. To znači da se budući novčani tokovi ne prilagođavaju sadašnjoj vrijednosti. Diskontirani neto novčani tok (Diskontirani NNK) je rezultat množenja neto novčanog toka za svaku godinu s odgovarajućim diskontnim faktorom. Diskontirani NNK za svaku godinu prikazuje koliko vrijedi taj budući novčani tok u sadašnjim uvjetima. NSV se izračunava kao suma diskontiranih NNK-a i iznosi 309.825 €. Pozitivna NSV ukazuje na to da je projekt isplativ jer budući novčani tokovi premašuju početno ulaganje. Izračunani indeks profitabilnosti (IP) iznosi 1,21, što znači da svaki uloženi euro donosi povrat od 1,21 eura. Pozitivan IP također sugerira da je projekt isplativ.

## 6.3. Interna stopa povrata

U nastavku je prikazana izračunata interna stopa povrata.

Tablica 26. Interna stopa povrata

Opis	Razdoblje 0	Godina				
		1	2	3	4	5
Neto novčani tok prije financiranja	- 1.484.500 €	- 993.312 €	218.045 €	296.917 €	429.495 €	2.332.013 €
Diskontna stopa	7,00%					
Diskontni faktor	1,00	0,93	0,87	0,82	0,76	0,71
Diskontirani neto novčani tok	- 1.484.500 €	- 928.329 €	190.449 €	242.373 €	327.660 €	1.662.693 €
<b>Neto sadašnja vrijednost</b>	<b>10.346 €</b>					
Diskontna stopa	6,00%					
Diskontni faktor	1,00	0,94	0,89	0,84	0,79	0,747258
Diskontirani neto novčani tok	- 1.484.500 €	- 937.086 €	194.060 €	249.298 €	340.200 €	1.742.616 €
<b>Neto sadašnja vrijednost</b>	<b>104.588 €</b>					

Izvor: rad autora

Diskontni faktori za svaku godinu su izračunati prema toj stopi. Rezultat je diskontirani neto novčani tok za svaku godinu. Kako bi se izračunala IRR za ovu stopu, NSV treba biti nula. Za diskontnu stopu od 7,00%, IRR iznosi 10.346 €. U drugom dijelu tablice koristi se niža diskontna stopa od 6,00%. I opet, diskontni faktori se primjenjuju za svaku godinu kako bi se izračunao diskontirani neto novčani tok. IRR za ovu nižu stopu iznosi 104.588 €. Rezultati pokazuju da IRR varira ovisno o diskontnoj stopi. Ako se zahtijeva da projekt ostvari pozitivnu NSV pri nižoj diskontnoj stopi od 6,00%, projekt bi bio isplativ s IRR-om od 104.588 €. Međutim, ako se koristi viša diskontna stopa od 7,00%, IRR iznosi znatno manje, samo 10.346 €, što sugerira da bi projekt trebao generirati veće prihode kako bi bio isplativ pod tim uvjetima. Investitori će uzeti u obzir ove izračune IRR-a kako bi bolje razumjeli rizik i potencijalnu dobit povezanu s glamping resort projektom i donijeli odluke o ulaganju.

## 7. ZAKLJUČAK I ZAKLJUČNA OCJENA PROJEKTA

Projekt predstavlja izazovnu, ali perspektivnu priliku za spoj luksuza i ekološke održivosti, s potencijalom za privlačenje raznolike ciljne publike. Njegova projektna ideja, koja uključuje izgradnju luksuznih smještajnih jedinica, restorana i raznih sadržaja, doprinosi ne samo turističkom razvoju već i očuvanju prirodne ljepote lokaliteta hrvatskog Zagorja.

U fazi planiranja, istaknute su ključne aktivnosti kao što su definiranje misije i analiza projektnog rizika. Misija projekta usmjerena je na stvaranje ekološki održivog glamping odredišta koje promovira prirodnu ljepotu tog područja. Analiza rizika naglašava važnost upravljanja različitim faktorima koji mogu utjecati na projekt. Upravljanje tim rizicima bit će ključno za uspješnu provedbu projekta. Također, detaljno je opisana faza planiranja projekta, definiran je projektni obuhvat i razrađeni su zadaci i aktivnosti. Pravilno planiranje i izvođenje tih zadataka bit će od izrazitog značaja za postizanje ciljeva projekta. Analiza poslovnog plana uključila je financijsku analizu koja je istražila izvore financiranja, novčani tok te profitabilnost projekta. Iako su prve godine obilježene negativnim neto novčanim tokom, situacija se postupno poboljšava, a projekt ostvaruje pozitivan kumulativni neto novčani tok u petoj godini. Plan otplate kredita omogućuje projektu postizanje pozitivne neto dobiti u petoj godini, nakon što su prethodno zabilježeni gubici u prvoj godini. Uz pažljivo upravljanje resursima i praćenje financijskih pokazatelja, projekt otvaranja glamping resorta može ostvariti uspješne rezultate. Važno je kontinuirano pratiti i prilagođavati plan kako bi se ostvarili ciljevi projekta. Ovaj projekt ne samo da će pridonijeti turističkom razvoju regije već i očuvanju prirodnog okoliša, čineći ga vrijednim ulaganjem u budućnost.

Shodno tome, radna hipoteza *Izgradnja glamping resorta, uz pravilno upravljanje, održiv je poslovni pothvat koji može donijeti profitabilnost vlasnicima i pridonijeti razvoju turizma na odabranoj lokaciji*, je potvrđena. Naime, konkurencijska analiza sugerira da postojeća ponuda ne zadovoljava potražnju, otvarajući priliku za novi resort. S druge strane, financijska analiza je ključni faktor u potvrdi hipoteze. Dobiveni podaci jasno ukazuju na isplativost projekta. Analiza troškova i prihoda pokazala je da će prihodi od smještaja, dodatnih usluga i drugih aktivnosti pokriti sve troškove izgradnje i redovnog održavanja resorta te omogućiti ostvarivanje profita u razmjernom vremenskom okviru. Osim toga, održivost i ekološki faktori čine resort atraktivnim ekološki osviještenim gostima. Ovaj aspekt ne samo da može privući posebnu skupinu gostiju, već također doprinosi odgovornom turizmu i očuvanju okoliša.



S identifikacijom upravljivih rizika i razvojem alternativnih planova za suočavanje s izazovima, projekt glamping resorta na odabranoj lokaciji jasno pokazuje sve znakove održivosti i profitabilnosti. Ovaj dobro razrađen i utemeljen poslovni plan čini ga sigurnim investicijskim odabirom koji će pridonijeti razvoju turizma na odabranoj lokaciji.

## **IZJAVA**

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta:** Martin Mlinek

**Matični broj studenta:** 2-024/20

**Naslov rada:** POSLOVNI PLAN IZGRADNJE GLAMPING RESORTA

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## POPIS LITERATURE

### Knjige

1. Baljkas, S., i Omazić, M.A. (2005). *Projektni menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
2. Buble, M. (2010). *Projektni Management*. Zagreb: Minerva – visoka poslovna škola.
3. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P.
4. Cetinski, V., i Perić, M. (2006). *Projektni menadžment*. Zagreb: Fintrade i Tour d.o.o.
5. Chase, R.B., Jacobs, F.R., i Aquilano, N.J. (2006). *Operations Management for Competitive Advantage with Global Cases*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
6. Cvelić-Bonifačić, J. i Milohnić, I. (2013). *Menadžment promjena kamping turizma*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“.
7. Dujanić, M. (2010). *Projektni menadžment*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci.
8. Field, M., i Keller, L. (1998). *Project Management International*. London: Thomson Business Press.
9. Frame, J. D. (1999). *Project management competence: Building key skills for individuals, teams and organisations*. San Francisco: Jossey-Bass.
10. Geić, S. (2011). *Menadžment selektivnih oblika turizma*. Split: Sveučilište u Splitu.
11. Gulin, D., Janković, S. i Lutilsky Dražić, I. (2011). *Upravljačko računovodstvo*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
12. Holjevac, I.A. (1998). *Kontroling*. Opatija: Hotelijerski fakultet Opatija.
13. Ikonić, M., i Vuković, A. (2011). *Projektni menadžment*. Zagreb: Redak.
14. Kerzner, H. (2003). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New York: John Wiley i Sons.
15. Kerzner, H.D., i Belak, C. (2010). *Managing Complex Projects*. New York: John Wiley i Sons.
16. Mantel, S.J. Jr., Meredith J.R., Shafer S.M. i Sutton M.M. (2004). *Project Management in Practice*. San Francisco: John Wiley i Sons.
17. Meredith J.R., i Martel J.S. (2012). *Project management: A managerial approach*. San Francisco: John Wiley i Sons Inc.
18. Omazić, M. A., i Baljkas, S. (2005). *Projektni menadžment*. Zagreb: Sinergija.
19. Rajduković, M. (2012). *Planiranje i kontrola projekata*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet.
20. Richman, L. (2011). *Successful project management*. London: AMA.
21. Rončanin, A. (2006). *Upravljanje finansijama*. Sarajevo: Ekonomski fakultet.
22. Tadin, H. (2007). *Projektni menadžment-vrednovanje rada i nagrađivanje učinka*. Osijek: Hita.
23. Turner, J.R. (1993). *The Handbook of Project-Based Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
24. Weichrich, H., i Koontz, H. (1998). *Menadžment*. Zagreb: MATE d.o.o.
25. Wysocki, R.K., i McGary, R. (2003). *Effective project management*. Boston: Wiley Publishing, Inc.

26. Zekić, Z. (2010). *Projektni menadžment – upravljanje razvojnim promjenama*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.

### **Stručni članci**

1. Cingula, M., i Klačmer, M. (2002). Primjer izrade poslovnog plana za mala i srednja poduzeća s prikazom proširenja poslovanja. *Računovodstvo, revizija i financije*, 10(1), 81-89.
2. Dimitrić, M., i Škalamera Alilović, D. (2005). Investment projects evaluation in decision making process. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 23(1), 51-70.
3. Eremić, G. (2021). Novi trendovi kamping turizma – glamping i obiteljski kampovi. *Geoadria*, 26(1), 59-82.
4. Hass, K. B. (2007). The Blending of Traditional and Agile Project Management. *PM World Today*, 9(5), 1-18.
5. Milohnić, I., Cvelić-Bonifačić J. i Licul, I. (2019). Transformation of camping into glamping – trends and perspectives. *ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe*, 5(1), 457-473.
6. Munns, A.K., i Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87.
7. Vlahov, R.D. (2013). Projektni menadžment na hrvatski način. *Ekscentar*, (16)2, 116-117.

## POPIS SLIKA I TABLICA

### Slike

Slika 1. Izgled glamping resorta "Mlinec" .....	26
Slika 2. Lokacija resorta .....	39

### Tablice

Tablica 1. Faze životnog ciklusa pojedinog projekta i njihovo preklapanje sa područjima znanja .....	13
Tablica 2. Pet faza upravljanja projektom .....	14
Tablica 3. Interni i eksterni rizici projekta .....	29
Tablica 4. Klasifikacija zadataka i aktivnosti prve faze projekta .....	31
Tablica 5. Klasifikacija zadataka i aktivnosti druge faze projekta .....	32
Tablica 6. Klasifikacija zadataka i aktivnosti treće faze projekta .....	32
Tablica 7. Klasifikacija zadataka i aktivnosti četvrte faze projekta .....	33
Tablica 8. Klasifikacija zadataka i aktivnosti pete faze projekta .....	34
Tablica 9. Klasifikacija zadataka i aktivnosti šeste faze projekta .....	34
Tablica 10. Klasifikacija zadataka i aktivnosti sedme faze projekta .....	35
Tablica 11. Plan prihoda .....	37
Tablica 12. Trošak dugotrajne imovine .....	38
Tablica 13. Stupanj iskorištenosti kapaciteta .....	42
Tablica 14. Plan nabave .....	44
Tablica 15. Trošak plaća .....	46
Tablica 16. Gantogram projekta .....	47
Tablica 17. Izvor financiranja .....	48
Tablica 18. Plan otplate kredita po godinama .....	49
Tablica 18. Troškovi projekta .....	49
Tablica 19. Račun dobiti i gubitka .....	50
Tablica 20. Novčani tok prije financiranja .....	51
Tablica 21. Novčani tok nakon financiranja .....	52
Tablica 22. Bilanca .....	53
Tablica 24. Razdoblje povrata ulaganja .....	54
Tablica 25. Neto sadašnja vrijednost .....	55
Tablica 25. Interna stopa povrata .....	55
Tablica 26. Amortizacija dugotrajne imovine .....	63

## PRILOG

## Prilog 1. Amortizacija dugotrajne imovine

Tablica 27. Amortizacija dugotrajne imovine

Opis	Trošak nabave	Vijek uporabe u godinama	Stopa otpisa	Godina					Ukupan otpis	Ostatak vrijednosti
				1	2	3	4	5		
1. Projekt										
1.1. Zemljište	202.500 €	100	1%	2.025 €	2.025 €	2.025 €	2.025 €	2.025 €	10.125 €	192.375 €
1.2. Građevinski objekti/radovi	800.000 €	100	1%	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	40.000 €	760.000 €
1.3. Bazeni	45.000 €	40	3%	1.125 €	1.125 €	1.125 €	1.125 €	1.125 €	5.625 €	39.375 €
1.4. Građevinska dozvola	10.000 €	50	2%	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	1.000 €	9.000 €
1.6. Ostali radovi	90.000 €	50	2%	1.800 €	1.800 €	1.800 €	1.800 €	1.800 €	9.000 €	81.000 €
<b>Ukupno projekt</b>	<b>1.397.500 €</b>			<b>13.150 €</b>	<b>13.150 €</b>	<b>13.150 €</b>	<b>13.150 €</b>	<b>13.150 €</b>	<b>65.750 €</b>	<b>1.331.750 €</b>
2. Restoran										
2.1. Oprema	30.000 €	15	7%	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	10.000 €	20.000 €
Ukupno restoran	30.000 €			2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	10.000 €	20.000 €
3. Popratni/zabavni sadržaj										
3.1. Klupe	3.000 €	15	7%	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €		
3.2. Dječje igralište	12.000 €	30	3%	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €		
3.3. Sportski teren	42.000 €	30	3%	1.400 €	1.400 €	1.400 €	1.400 €	1.400 €		
Ukupno popratni/zabavni sadržaj	57.000 €	50		2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	10.000 €	47.000 €
<b>4. Ukupno dugotrajna imovina</b>	<b>1.484.500 €</b>			<b>17.150 €</b>	<b>17.150 €</b>	<b>17.150 €</b>	<b>17.150 €</b>	<b>17.150 €</b>	<b>85.750 €</b>	<b>1.398.750 €</b>

Izvor: rad autora

## ŽIVOTOPIS

### Martin Mlinek

Datum rođenja: 23/12/1997

Državljanstvo: hrvatsko

#### KONTAKT

Ujevićeva ulica 24,  
10000 Zagreb, Hrvatska  
(Kućna)

[martin.mlinek@gmail.com](mailto:martin.mlinek@gmail.com)

(+385) 912427398



europass

#### RADNO ISKUSTVO

06/2016 – 08/2016 Zagreb, Hrvatska

**Pomoćni radnik u geodeziji** Studio10 d.o.o.

- rad na terenu
- označavanje koordinata i točaka

08/2016 – 04/2018 Zagreb, Hrvatska

**Biljeter** Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu

- Kontroliranje karata
- Voditelj smjene
- vođenje i usmjeravanje posjetitelja
- nadzor nad događanjima
- briga o nepravilnostima
- komunikacija s domaćim i stranim posjetiteljima

04/2018 – 04/2020 Zagreb, Hrvatska

**Recepционер / Voditelj smjene** Sport Kart d.o.o.

- zaprimanje klijenata
- komunikacija s domaćim i stranim klijentima
- rad na računalu (Excel, Word, Pantheon,...)
- prodaja i naplata usluga i dobara
- rad s novcima
- zaprimanje i organizacija rezervacija teambuildinga i drugih događanja
- vođenje organiziranih utrka
- vođenje smjene
- vođenje statistike i financija.

09/2019 – **TRENUTAČNO** Gornji Stupnik, Hrvatska

**Inspektor elektroničkih uređaja** Zrinko Tehno d.o.o.

- voditelj servisa i logistike
- nadzor servisa
- pregled elektroničkih uređaja
- popravak elektroničkih uređaja
- odnosi s dobavljačima
- prijem robe
- nabava rezervnih dijelova
- uređivanje web stranice
- unos novih artikala

#### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

09/2012 – 06/2016 Zagreb, Hrvatska

**Elektrotehničar za računalstvo I** tehnička škola Tesla

Internetske stranice <http://www.ss-prva-tehnicka-tesla-zg.skole.hr/>

09/2016 – 10/2020 Zaprešić, Hrvatska

**Stručni prvostupnik ekonomije** Veleučilište Baltazar Zaprešić

Internetske stranice [www.bak.hr](http://www.bak.hr)

10/2020 – TRENUTAČNO Zaprešić, Hrvatska

**Projektni menadžment** Veleučilište Baltazar Zaprešić

Internetske stranice <http://www.bak.hr/>

## JEZIČNE VJEŠTINE

MATERINSKI JEZIK/JEZICI: hrvatski

Drugi jezici:

engleski

Slušanje B2

Čitanje B2

Pisanje B1

Govorna produkcija B1

Govorna interakcija B1

---

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

## DODATNE INFORMACIJE

### Vozačka dozvola

Vozačka dozvola: B

### Hobiji i interesi

Planinarenje Ovdje opišite...

Putovanja

Oldtimer automobili

Automobilizam

CrossFit