

Alja HROVAT

# Uporaba procesov projektnega menedžmenta za blažitev vpliva pandemije na načrtovanje razvoja turističnega naselja

Članek se osredinja na oblikovanje procesov projektnega menedžmenta kot odziv na izzive, ki sledijo po pandemiji. Glavni poudarek je na učinkovitem obvladovanju stroškov za izvedbo projekta in obvladovanju tveganj v negotovem poslovnem okolju. Ključno vprašanje, ki se postavlja, je, kako lahko podjetja ustrezno prilagodijo svoje procese projektnega menedžmenta, da se lahko spopadejo s tovrstnimi izzivi. Rezultati raziskave kažejo, da imajo dobro pripravljene in prilagodljivi procesi ključno vlogo pri obvladovanju stroškov in tveganj v projektih, izvedenih v negotovih razmerah. Pomembno je

tudi poudariti, da procesi projektnega menedžmenta niso statični, temveč se nenehno prilagajajo glede na novonastale razmere. Učenje iz izkušenj je ključnega pomena za izboljšanje procesov in doseganje boljših rezultatov v prihodnjih projektih. Podjetja morajo nenehno proučevati in izboljševati svoje procese, da ostanejo konkurenčna.

**Ključne besede:** prilagodljivost, stroškovno obvladovanje, tveganja, projektni menedžment, pandemija

## 1 Uvod

Pandemija novega koronavirusa je v turistični industriji povzročila velike spremembe in izzive. Med ključnimi vidiki, ki so bili močno prizadeti, sta načrtovanje in izgradnja turističnih objektov, kot je glamping. Upravljanje stroškov pri izgradnji glampinga se je izkazalo kot izjemno pomembno, saj so se zaradi pandemije pojavile nove omejitve, predpisi in finančne negotovosti, ki so vplivali na celotno načrtovanje projekta.

V tem kontekstu je bil naš cilj raziskati, kako lahko uporaba procesov projektnega menedžmenta pomaga pri upravljanju stroškov pri izgradnji glampinga v času pandemij, ter se osrediniti na opredelitev ključnih procesov, ki so potrebni za učinkovito upravljanje stroškov, obvladovanje tveganj in prilagajanje spremenjenim okoliščinam. V članku so predstavljeni tudi rezultati raziskave,<sup>[1]</sup> in sicer kako lahko projektni menedžment prispeva k optimizaciji finančnih virov, spremljanju stroškov in zagotavljanju donosnosti projekta.

## 2 Turizem

Turizem je ena najhitreje rastočih panog na svetu ter ima pomemben vpliv na gospodarsko rast, zaposlovanje in razvoj destinacij. Svetovni trendi v turizmu se nenehno spreminja-

jo ter prinašajo nove izzive in priložnosti za razvoj turistične industrije (The International Ecotourism Society, 2019). V zadnjih desetletjih smo priča naraščajočemu številu potovanj in povečanemu zanimanju za doživljanje novih destinacij, kultur in doživetij. Globalizacija, napredki v tehnologiji, lažja dostopnost in spremenjene preferenčne zahteve turistov so ključni dejavniki, ki vplivajo na razvoj turizma (Bagheri idr., 2020). Slovenija kot destinacija ni izjema ter se sooča z izzivi in priložnostmi na področju turizma. Naravne lepote, kulturna dediščina, bogata zgodovina in raznolika ponudba omogočajo Sloveniji, da se uvršča med privlačne turistične destinacije. Prizadevanja za trajnostni razvoj turizma, ohranjanje naravnega okolja, kakovostna turistična ponudba in gostoljubnost prebivalcev so ključni dejavniki, ki Slovenijo postavljajo na svetovni turistični zemljevid. V njej se turizem razvija kot pomembna gospodarska panoga, ki prispeva k ustvarjanju delovnih mest, povečanju prometa in ustvarjanju dohodka. Država se aktivno ukvarja z razvojem turizma, promocijo destinacij, izboljšanjem infrastrukture ter krepitvijo gostoljubnosti in kakovosti storitev. Vendar pa je pandemija novega koronavirusa močno vplivala na turizem in povzročila velike izzive za destinacije po vsem svetu, vključno s Slovenijo. Omejitve potovanj, zmanjšano povpraševanje in spremenjeno vedenje turistov so pripeljali do upada obiska in prihodkov ter nujnosti prilagajanja

in iskanja novih načinov za ohranitev in razvoj turizma v teh zahtevnih časih (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2022).

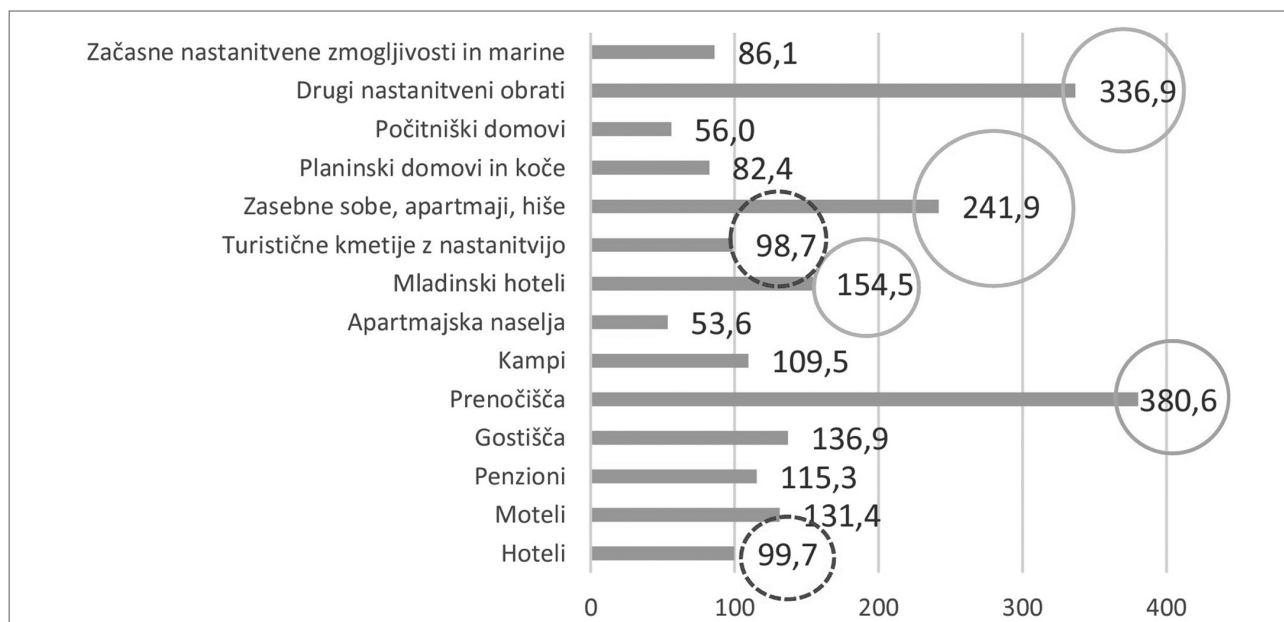
Turizem je pomembna gospodarska dejavnost, ki je v sodobnem svetu, predvsem v zadnjem času, ena izmed najhitreje rastočih panog na globalni ravni in tudi v Sloveniji. Slovenski turizem je imel leta 2019 za več kot 5 % več prihodov turistov kot v letu 2018 in več kot 0,5 % več prenočitev. K bruto domačemu proizvodu v letu 2019 je prispeval malo več kot 5 % (Statistični urad Republike Slovenije, 2023). Vse to so tudi odlične predpostavke, ki so podlaga za podatke, ki jih opažamo po svetu. In sicer se med prvimi kot takimi pojavljajo vlaganja v naložbene nepremičnine na področju turizma. Tak trend je opazen tudi pri nas, saj se število nastanitvenih obratov in tudi ležišč iz leta v leto nenehno povečuje. Velik preobrat pa se je zgodil v začetku leta 2020, ko se je večina sveta soočila z novim koronavirusom SARS-covid-19, ki je popolnoma spremenil oziroma zaznamoval svet ter močno vplival na takratno in prihodnje življenje ljudi. Za svetovno turistično industrijo je bilo leto 2022 pomembno leto glede nadomestila škode, ki jo je v letih 2020 in 2021 povzročila pandemija koronavirusa. Lani se je obseg svetovnega turističnega sektorja povečal za 60–80 %, vendar to ne pomeni, da so bile dosežene ravni iz leta 2020 (Dedok, 2020). Za svetovno gospodarstvo, ki se spopada z dvema »kritičnima situacijama«, in sicer s pandemijo covid-19 in rusko-ukrajinsko vojno, pomeni to za podjetja zmanjšanje prihodkov od potovanj. Svetovna inflacija in zvišanje stroškov, ki sta posledica globalne energetske in prehranske krize, prav tako neposredno vplivata na obvladovanje stroškov in dobičkonosnost turistične industrije po vsem svetu. V skladu s tem, kot opažajo v sektorju, dvigi cen letalskih vozovnic, hotelov in podobnih objektov vplivajo tudi na število strank v turistični panogi v svetovnem merilu. Najbolj kritičen prelom v letu 2023 za globalni turizem je bila vrnitev k množičnemu ali skupinskemu turizmu (Milohnič idr., 2019). Kot eno izmed posebnih nastanitvenih oblik je treba omeniti luksuzno kampiranje v naravi t. i. »glamping«. In prav ta oblika turizma je med najhitreje rastočimi trendi v tej panogi. Vendar pa je ta pojav s seboj prinesel veliko vprašanj in izzivov, s katerimi se soočajo tako ponudniki kot kupci. Glamping je v današnjem času pomemben tudi z vidika trajnostnega in ekoturizma, nekateri ga imenujejo tudi »zeleni turizem«, saj je okoljska ozaveščenost eden od temeljev sodobne družbe (Milohnič idr., 2019). Za načrtovanje novega glamping naselja je smiselno uporabiti procese projektnega menedžmenta. Projektni menedžment uporabimo za enkraten, časovno omejen proces, ki ima svoj začetek in konec ter jasno opredeljen cilj – pa naj bo ta ustvariti neki edinstven produkt, neko storitev ali rezultat. V podjetjih projekt najpogosteje privede do novega produkta oziroma izdelka ali do

nove storitve. Zanj pa je značilno še, da ima omejene (človeške, finančne, materialne, informacijske, časovne idr.) vire. Projekt torej lahko opredelimo kot enkratno in prehodno dejavnost za dosego novih ciljev, ki (zaradi omejenih virov, omejenega časa, tehnoloških in tehničnih ter tudi logističnih ovir, nezmožnosti vnaprejšnje zagotovitve uresničitve zastavljenega cilja in drugih nepredvidljivih okoliščin) vključujejo precejšen delež tveganja in negotovosti (Bogataj, 2017). Zato je pri načrtovanju projekta ključnega pomena skrbno načrtovanje in predvidevanje potencialnih tveganj, kar je bistveno pri projektnem menedžmentu načrtovanja glampinga po pandemiji. Pri tovrstnem projektu se ustvarja kompleksno turistično omrežje in naloga imenovanih vodij turističnih projektov je sinhronizacija akterjev, dejavnosti in virov, torej usklajevanje zanimivosti, objektov in transporta. Kako upravljati ta omrežja sodelovanja na več ravneh in pri več akterjih, je naloga, ki jo morajo obvladati vodje turističnih projektov. Spodbujevalci sodelovanja, dejavniki, ki pomagajo na začetku sodelovanja in dodatno olajšajo potek procesa sodelovanja, so bili opredeljeni v več raziskavah (Burukina, 2019). Potrebna je uskladitev teh pospeševalcev sodelovanja in opredelitev nevarnosti, ki se lahko pojavijo pri izvedbi projekta, zato je ključnega pomena temeljita raziskava uporabe procesov projektnega menedžmenta za blažitev vpliva pandemije in posledično svetovne krize na načrtovanje razvoja turističnega naselja.

Po podatkih Svetovne turistične organizacije (ang. *The World Tourism Organization*) je turizem v zadnjih desetletjih imel stalno rast. Leta 2019 je bilo po vsem svetu zabeleženih več kot 1,5 milijarde mednarodnih turističnih prihodov, kar je predstavljalo približno 4 % svetovnega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju: BDP) in 7 % svetovnih izvoznih prihodkov. Turizem je tudi pomemben vir zaposlovanja, saj je leta 2019 neposredno ali posredno omogočal skoraj 330 milijonov delovnih mest (Svetovna turistična organizacija, 2023).

V Sloveniji je turizem prav tako pomembna gospodarska panoga. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je leta 2019 Slovenijo obiskalo več kot 6,2 milijona turistov, kar je predstavljalo približno 15 milijonov nočitev. Turizem je prispeval približno 12 % k slovenskemu BDP-ju in ustvaril več kot 80.000 delovnih mest. Najpogosteje so Slovenijo obiskovali turisti iz Nemčije, Italije, Avstrije, Hrvaške in Nizozemske (Statistični urad Republike Slovenije, 2023).

Pandemija novega koronavirusa je močno vplivala na turizem po svetu in v Sloveniji. Po podatkih organizacije UN Tourism je bila globalna izguba mednarodnih turističnih prihodov leta 2020 ocenjena na od 70 do 75 %. V Sloveniji je bilo leto 2020 zaznamovano z močnim upadom turističnega obiska in nočitev. Glede na podatke Statističnega urada Republike Slovenije



Slika 1: Indeks rasti obsega nastanitvenih zmogljivosti (sob/enot) 2019/2015 po vrstah obratov (vir: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2022)

je bilo v letu 2020 zabeleženih približno 2,5 milijona turističnih prihodov, kar je predstavljalo 40-odstotni upad v primerjavi z letom 2019 (Svetovna turistična organizacija, 2023).

Prihodnost turizma ostaja negotova, saj se svet še vedno spopada z izzivi pandemije. Vendar pa se ob postopnem sproščanju omejitev in uvajanju ukrepov za varno potovanje pričakuje postopno okrevanje turizma. To omogočajo digitalne tehnologije, trajnostni pristopi in prilagajanje novim zahtevam turistov.

Slovenija se uvršča med prve tri države Evropske unije (v nadaljevanju: EU) glede deleža apartmajev in podobnih občasnih zmogljivosti (večji delež imata samo še Litva in Hrvaška) ter med zadnjih pet glede deleža hotelskih postelj (manjši delež imajo samo še Francija, Luksemburg, Nizozemska in Hrvaška) (I feel Slovenia, 2023). Te spremembe kažejo na padanje povprečne kakovosti storitev, zmanjšanje dodane vrednosti, počasnejšo rast prilivov v primerjavi s fizičnim obsegom in naraščanje okoljskih težav. Tak trend dolgoročno ni vzdržen. Posebnost Slovenije, ki ovira intenzivnejši razvoj, je visok delež državnega lastništva v turističnih gospodarskih družbah. Turistična podjetja, ki so večinoma v lasti države, upravljajo 85 hotelov, 18 drugih nastanitvenih objektov in pomembne igralniške turistične komplekse. Načrt za konsolidacijo in usmerjeno privatizacijo teh delov turistične ponudbe, ki je bil zastavljen v prejšnjem strateškem obdobju, ni bil izveden (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2022).

V prejšnjem obdobju strateškega razvoja turizma (2017–2021) so bila načrtovana vlaganja v širitev in obnovo obstoječih zmo-

gljivosti, zlasti tistih visoke kakovosti, ki zaradi različnih sistemskih in strukturnih razlogov ter pomanjkanja spodbud v preteklih desetletjih niso bila izvedena. Kljub načrtom se je dejansko opazovalo povečanje preprostih nastanitvenih zmogljivosti, kar je privedlo do znatnega povečanja števila nočitev in dnevnih obiskovalcev na nekaterih destinacijah. To pa je pritiskalo na naravno, infrastrukturno in družbeno okolje destinacij, pri čemer ni prispevalo k valorizaciji naravnega okolja in kulturne dediščine. Hkrati so dodana vrednost in prihodki ostali nizki, kar ni omogočilo naložb v trajnostno rast, mednarodno konkurenčnost in dolgoročno vzdržnost turistične ponudbe Slovenije. V zadnjem desetletju je slovenski turizem zaznamovalo pomanjkanje investicij. Leta 2019, v zadnjem letu pred izbruhom pandemije covid-19, so se bruto investicije v sektorju gostinstva v Sloveniji že zmanjšale za 8,6 % v primerjavi z letom 2018, skupno pa so znašale le 149,3 milijona evrov. V desetletnem obdobju med letoma 2010 in 2019 so skupne bruto investicije v sektorju gostinstva znašale le 1,275 milijarde evrov, kar predstavlja le 1,6 % vseh bruto investicij v državi, čeprav ima turizem pomembno vlogo v BDP in ustvarja veliko delovnih mest. V preteklem obdobju so se lastniške spremembe v turistični panogi še vedno izražale, predvsem z vnosom novih upravljavcev terjatev. Hkrati je prišlo do odpisov finančnih dolgov. Vrednost sredstev se je po letu 2019 povečala zaradi upoštevanja sredstev v poslovnem najemu. Velika gostinska podjetja so se soočala z visokim finančnim vzvodom (razmerje med obveznostmi in kapitalom) in razmerjem neto dolga/EBITDA, kar ni omogočalo novih investicijskih ciklov. Investicije so bile usmerjene predvsem v ohranjanje obstoječe vrednosti. Povečanje nastanitvenih zmogljivosti v

preteklem obdobju se je osredinjalo predvsem na preproste nastanitvene zmogljivosti, kot so sobodajalci in apartmaji, pri čemer je število razpoložljivih sob ostalo nespremenjeno ali se je celo zmanjšalo. Pomembno je poudariti, da ni bilo znatnih investicij v programsko ponudbo in zahtevnejše nastanitvene zmogljivosti, kjer bi bili potrebni večje naložbe, strokovno znanje in spretnosti za ustvarjanje stabilne in trajnostne dodane vrednosti. Kljub ambicioznim ciljem in poudarku na zeleni in butični ponudbi ni bilo znatnih investicij v nastanitvene zmogljivosti, ki bi bile trajnostno usmerjene, butične in specializirane. Primanjkuje specializiranih in novih butičnih oblik nastanitve, kot so družinski hoteli, penzioni, butični hoteli, zgodovinski hoteli, planinske vile in gorska gostišča in visokokakovostni kampi (glampingi) s letošnjim obratovanjem (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2022).

### 3 Vpliv epidemije covida-19 na turizem

Epidemija covida-19, ki jo povzroča novi koronavirus, je imela izjemen vpliv na globalno turistično industrijo. Ukrepi za omejitev širjenja virusa, kot so zapiranje meja, prepoved potovanj in uvedba karantenskih ukrepov, so povzročili nenaden in drastičen upad turističnega prometa po vsem svetu (Seraphin in Dosquet, 2020). Turizem, ki je bil pred epidemijo eden najhitreje rastočih sektorjev gospodarstva, se je nenadoma soočil z velikimi izzivi. Po podatkih organizacije UN Tourism je bilo leta 2020 približno 73 % manj mednarodnih turističnih prihodov kot leto dni prej. Številne turistične destinacije so se zaprle, hotelske zmogljivosti so ostale prazne, letalske družbe so bile prisiljene odpovedati lete in številni turistični delavci so izgubili zaposlitev (Svetovna turistična organizacija, 2023).

V Sloveniji je bil tudi turizem močno prizadet. Statistični podatki kažejo, da je bilo leta 2020 zabeleženih približno 60 % manj turističnih prihodov kot leto dni prej. Omejitve gibanja, zaprtje meja in ukrepi socialnega distanciranja so močno vplivali na turistično dejavnost v državi. Hoteli, restavracije, muzeji in druge turistične ustanove so bile začasno zaprti ali so delovali s strogo omejenimi zmogljivostmi (Statistični urad Republike Slovenije, 2023).

Vpliv epidemije covida-19 na turizem sega tudi preko ekonomskega vidika. Turizem je pomemben vir dohodka za številne destinacije, zato je upad turističnih prihodkov povzročil finančne težave turističnim podjetnikom in tudi lokalnim skupnostim. Številni turistični delavci so izgubili svoje zaposlitve ali so se soočili s prekinitvijo delovnega časa (Lyu idr., 2020). Kljub temu pa se turistična industrija prilagaja novim okoliščinam. Destinacije so uvedle stroge higienske in varnostne ukrepe ter se osredinile na lokalni in domači turizem. Digitalne tehnologije so postale pomembno orodje za promocijo turističnih

destinacij in omogočanje virtualnih ogledov. S postopnim cepljenjem prebivalstva in uvajanjem varnostnih ukrepov se pričakuje, da bo turistični sektor počasi okrevaj, vendar bo po predvidevanjih trajalo nekaj časa, da se dosežejo ravni pred epidemijo (Rice idr., 2020).

Covid-19 je srednjeročno močno spremenil poudarek na različnih turističnih produktih, pri čemer se je na primer hitro pobiral »outdoor« turizem, medtem ko je industrija srečanj doživela večje izzive. Ta premik je prinesel tudi pomembne spremembe na ključnih trgih, kjer bodo bližnji trgi še naprej pomembnejši kot oddaljeni, vsaj srednjeročno. Poleg tega so vojna v Ukrajini in slabše varnostne razmere prinesle izgubo za hotelski sektor, zlasti na ruskih trgih. To zahteva prilagoditve tudi v strukturi trgov. Obe krizni okoliščini sta poudarili potrebo po ustvarjanju novih prilagojenih produktov za zahtevne ciljne segmente, kar omogoča bolj osredotočeno in hitrejšo trženje. Priporočila za turistične produkte in trge v prihodnosti vključujejo (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2022):

1. V prihodnje morajo ključni turistični produkti vključevati »outdoor« izkušnje, ki spodbujajo zdravje, dobro počutje in dolgoživost, saj bodo izzivi na teh področjih ključni za naslednja desetletja. Hkrati je potrebna posebna strategija za produkt poslovnih srečanj (MICE), ki je prepoznan po visoki dodani vrednosti, vendar ga pandemija močno ogroža.
2. Razvoj produktov in doživetih storitev je treba okrepiti, pri čemer je treba: (a) opredeliti turistična območja glede na dejavnosti in zmogljivosti, ki temeljijo na naravni, kulturni dediščini ali drugih značilnostih destinacije; (b) preveriti in izboljšati koncepte; (c) jasno določiti nosilce razvoja produktov ter izboljšati organizacijske modele in spremljanje; (d) preveriti zakonodajo in odpraviti administrativne ovire za izvajanje produktov; (e) spodbujati razvoj produktov zunaj glavnih turističnih sezon; (f) povečati povezovanje in dodano vrednost prek lokalnih verig (kmetijstvo, kultura, šport, javni promet, avtentične vsebine); (g) razvijati strategije za gorske centre z žičniško infrastrukturo za letošnji turizem; (h) izkoristiti priložnosti na področju potencialnih, toda prej nerazvitih produktov, kot so touring, kulturna in zgodovinska doživetja Slovenije; (i) povečati konkurenčnost produktov prek sodobne, kakovostne in trajnostno usmerjene infrastrukture, podprte s trajnostno mobilnostjo.
3. Razvoj gastronomije v ponudbi in podobi Slovenije ima ključno vlogo in dokazuje, da je mogoče doseči pomembne premike.
4. Produkti morajo služiti kot vzvod za oblikovanje posebnih programov in ukrepov za zmanjšanje sezonskosti in podaljšanje povprečnega bivanja tako na strani ponudnikov kot na destinacijski in nacionalni ravni.

5. Pomembno je izbrati ključne trge za posamezne produkte ter se prilagoditi posebnostim makrodestinacij in nosilnih produktov z višjo kakovostjo in dodano vrednostjo.
6. Domači trg je treba ohraniti, vendar se je treba, dokler se razmere po pandemiji ne normalizirajo, usmeriti v trdno jedro tradicionalnih evropskih trgov. Hkrati je treba oceniti oddaljene trge z vidika letalskih povezav, trajnosti in njihove stabilnosti ob morebitnih prihodnjih krizah.

### 3.1 Svet

Vpliv epidemije covid-19 na turizem po svetu je bil izjemno velik, pri čemer so statistični podatki jasno izražali dramatičen upad turističnih prihodov. Spodaj so navedeni nekateri ključni statistični podatki, ki prikazujejo obseg vpliva epidemije na turistično industrijo (Glamping solutions, 2023):

1. Mednarodni turistični prihodi: po podatkih organizacije UN Tourism se je število mednarodnih turističnih prihodov leta 2020 zmanjšalo za približno 73 % v primerjavi z letom 2019. To pomeni izgubo več kot 1 milijarde mednarodnih turističnih prihodov.
2. Izguba dohodka: glede na podatke organizacije UN Tourism je epidemija covid-19 v turističnem sektorju povzročila izgubo prihodka v višini 1,3 milijarde dolarjev. To je resno prizadelo turistične destinacije, turistična podjetja in turistične delavce po vsem svetu.
3. Zaprtje turističnih destinacij: številne turistične destinacije so bile med pandemijo prisiljene zapreti svoje meje in omejiti turistične dejavnosti. Številne države so uvedle karantenske ukrepe, prepovedale potovanja ali omejile število turistov, ki so lahko obiskali določeno območje.
4. Upad povpraševanja: statistični podatki kažejo na dramatičen upad povpraševanja po turističnih storitvah. Številni turisti so odpovedali potovanja ali prestavili rezervacije zaradi negotovosti in strahu pred okužbo.
5. Upad prihodkov in zaposlitev: turistične destinacije so se soočale s pomembnim upadom prihodkov, kar je vplivalo na zaposlitev v turističnem sektorju. Številni turistični delavci so izgubili zaposlitev ali so se soočali s prekinitvijo delovnega časa.
6. Vpliv na sektor letalskega prometa: letalske družbe so se soočile z drastičnim upadom potniškega prometa. Po podatkih Mednarodnega združenja za zračni promet (IATA) se je število potniških letov zmanjšalo za približno 60 % v primerjavi z letom 2019.
7. Okrevanje in postopno odpiranje: kljub težkim razmeram turistična industrija počasi okreva. S postopnim cepljenjem prebivalstva in uvajanjem varnostnih ukrepov so se nekatere destinacije ponovno odprle za turizem, vendar se še vedno soočajo s številnimi izzivi.
8. Statistični podatki jasno kažejo, da je bila epidemija covid-19 katastrofalna za turistično industrijo po vsem svetu. Ponovno okrevanje bo zahtevalo čas, prilagajanje in sodelovanje med turističnimi destinacijami, da se obnovi zaupanje turistov ter zagotovi varno in trajnostno okolje za potovanja.

### 3.2 Slovenija

Vpliv epidemije covid-19 na turizem v Sloveniji je bil močno opazen in je povzročil pomemben upad turističnih dejavnosti. Statistični podatki potrjujejo resnost vpliva na turistično industrijo v Sloveniji. Spodaj so navedeni nekateri ključni statistični podatki:

1. Turistični prihodi: po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije se je število turističnih prihodov leta 2020 zmanjšalo za približno 73 % v primerjavi z letom 2019. To pomeni izgubo več kot 5 milijonov turističnih prihodov.
2. Turistične nočitve: tudi število turističnih nočitev je doživelo pomemben upad. Leta 2020 se je število turističnih nočitev zmanjšalo za približno 67 % v primerjavi z letom 2019.
3. Zasedenost namestitvenih zmogljivosti: epidemija covid-19 je privedla do zmanjšanja zasedenosti namestitvenih zmogljivosti v Sloveniji. Leta 2020 se je zasedenost hotelskih zmogljivosti zmanjšala za približno 62 % v primerjavi z letom 2019.
4. Izpad prihodkov: turistična industrija je utrpela izjemno izgubo prihodkov zaradi omejitev in zaprtja turističnih dejavnosti. Po podatkih SURS-a se je bruto dodana vrednost v turizmu leta 2020 zmanjšala za približno 55 % v primerjavi z letom 2019.
5. Vpliv na zaposlovanje: pandemija je imela tudi pomemben vpliv na zaposlovanje v turističnem sektorju v Sloveniji. Številni turistični delavci so izgubili zaposlitev ali se soočali s prekinitvijo delovnega časa.
6. Upad prihodov iz tujine: leta 2020 se je število turistov iz tujine, ki so obiskali Slovenijo, zmanjšalo za približno 80 % v primerjavi z letom 2019. Ta upad je močno vplival na prihodke slovenskega turizma.

Ti statistični podatki jasno prikazujejo, da je epidemija covid-19 močno vplivala na turizem v Sloveniji. Ponovno okrevanje turistične industrije bo zahtevalo prilagodljivost, inovativnost in usklajene napore vseh udeležencev v turizmu, da se obnovi zaupanje turistov in spodbudi ponovna rast turističnih dejavnosti.

## 4 Dileme

Obravnavani problem v raziskavi je bil postaviti glamping po pandemiji, pri čemer je bil poudarek na nadzoru nad stroški.

Pandemija je prinesla številne izzive in spremembe v turistični industriji, zato je ključno skrbno načrtovati in upravljati stroške pri izvedbi projekta glampinga. Glavni vidiki problema tako vključujejo prilagajanje na nove zahteve in protokole, saj je pandemija prinesla nove zdravstvene in varnostne zahteve, ki jih je treba upoštevati pri postavitvi glampinga. Vključevanje teh zahtev v načrtovanje in izvedbo projekta bo prineslo dodatne stroške, ki jih je treba nadzorovati. Na podlagi tega pride tudi do soočanja s proračunskimi izzivi, saj je pandemija prizadela gospodarstvo in turistični sektor, kar je privedlo do finančnih izzivov. Omejeni proračun za postavitve glampinga zahteva skrbno načrtovanje in spremljanje stroškov, da se zagotovita gospodarnost in donosnost projekta. Potrebno je iskanje učinkovitih rešitev, ki omogočajo nadzor nad stroški brez ogrožanja kakovosti in privlačnosti glampinga. Ključne so tudi spremembe na trgu, saj se je turistični trg s pandemijo bistveno spremenil, predvsem na račun različnih trendov in pričakovanj gostov. Pomembno je slediti tem spremembam in se prilagoditi novim potrebam, kar lahko vpliva na stroške. Zaradi vsega zgoraj naštetega je tako zelo pomembno učinkovito upravljanje projekta za uspešno postavitve glampinga, saj vključuje spremljanje in nadzor stroškov, usklajevanje dejavnosti, izbiro ustreznih izvajalcev in optimizacijo virov. Skrbno načrtovanje in organizacija bosta omogočila optimalno izrabo sredstev in zmanjšanje nepotrebnih stroškov. Cilj je uspešno postaviti glamping ob upoštevanju novih zahtev in protokolov v pandemiji in hkrati zagotoviti nadzor nad stroški. S tem se bo omogočila donosnost projekta in zagotovilo zadovoljstvo gostov ob varnem in prijetnem doživetju v glampingu.

Ob upoštevanju in razjasnitvi ciljev je namen prikazati, s kakšnimi izzivi se so po pandemiji soočali menedžerji pri izvedbi projektov na področju načrtovanja turističnih objektov in kako nam lahko procesi projektnega menedžmenta služijo kot učinkovito orodje za soočanje z izzivi oziroma vprašanji, ki se odpirajo pri izvedbi projektov v času po pandemiji, oziroma kako se izogniti problemom z uporabo procesov projektnega menedžmenta.

V empiričnem delu so bili na podlagi kvalitativne raziskave s skupinskim intervjujem podrobneje in globlje raziskani problemi na področju načrtovanja razvoja turističnega naselja v času po pandemiji (Banjac, 2020). Skupinski intervju je bil izveden z dvema skupinama udeležencev, z idejnimi vodji in lastniki ter projektnima vodjema. Glede na potek skupinskega intervjuja in fokus raziskovanja so bila vsem udeležencem zastavljena vodilna delovna vprašanja. Po opravljenih skupinskih intervjujih so bili narejeni dobesečni zapisi oziroma prepisi, ki so bili nato kvalitativno obdelani, besedilo pa analizirano. Obdelava kvalitativnih podatkov je bila izvedena z metodo analize vsebine Kordeša in Smrduja (Kordeš in Smrdu, 2015).

## 5 Projektni menedžment

Pojem projekta lahko razumemo na več načinov, odvisno od strokovnega področja. V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika* (2023) najdemo več opredelitev, ki pojasnjujejo projekt kot načrt ali idejo za izvedbo nečesa na gradbenem, arhitekturnem, umetniškem ali književnem področju.

V kontekstu projektnega menedžmenta se osredinjamo na definicije, ki opisujejo projekt kot časovno omejeno in finančno omejeno dejavnost, usmerjeno k ustvarjanju novega izdelka, procesa ali storitve, ki v določenem okolju še ni v rabi. Ta definicija poudarja tudi logično povezane dejavnosti, upoštevanje standardov kakovosti in zahtev naročnika (Hudomalj in Rant, 2019).

Ena izmed preprostih definicij, ki jo uporabljamo v našem raziskovanju, je definicija Stareta. Po tej definiciji je »projekt enkratno, časovno in finančno omejen proces, sestavljen iz logično povezanih aktivnosti, ki imajo cilj ustvariti proizvod ali storitev v skladu s standardi kakovosti in zahtevami naročnika« (Stare, 2020: 5).

Ta definicija je delno razširjena v PMBOK Guide (ang. *Project Management Body of Knowledge Guide*), kjer je projekt opredeljen kot začasno prizadevanje za ustvarjanje edinstvenega izdelka, storitve ali rezultata. Izdelek je končni artefakt, merljiv in lahko samostojen predmet ali del celote (Project Management Institute, 2017). V svetovnem merilu je veliko uspešnih projektov, ki so bili izvedeni z uporabo praks, načel, procesov, orodij in tehnik projektnega vodenja. Nekateri znani primeri vključujejo gradnjo piramid v Gizi, organizacijo olimpijskih iger, gradnjo kitajskega zidu, izgradnjo mavzoleja Tadž Mahal, objavo otroške knjige, izvedbo panamskega prekopa, razvoj komercialnih reaktivnih letal, razvoj cepiva proti otroški paralizi, razvoj računalniških aplikacij, izdelavo prenosnih naprav za določanje položaja (GPS) in postavitve mednarodne vesoljske postaje v zemeljsko orbito (Project Management Institute, 2021).

Primeri projektov na lokalni ravni so lahko izdelava novega izdelka ali storitve, kot so razvoj novega modela avtomobila, izvedba gradnje, na primer gradnja stanovanjske hiše ali druge infrastrukture, doseganje rezultata v športu ali medicini, na primer organizacija tekmovanja ali izvedba cepljenja proti covidu-19, izvedba prenove poslovnih procesov v organizaciji ali digitalizacija, urejanje območja v občini (na primer izdelava občinskega prostorskega načrta) ipd. (Cartl, 2022).

Značilnost projekta je, da se razlikuje od klasičnega načina dela, ki je pogosto stalno organiziran. Projektno delo ječasno,

ima določen začetek in konec. Izdelek, storitev ali rezultat, ki se ustvari pri projektu, pa lahko obstaja dalj časa kot projekt. Projektni tim je ustanovljen le za čas izvedbe projekta in se razpusti po zaključku. Projekt je tudi edinstven, saj ustvarja neponovljive izdelke, storitve ali rezultate, vsak naslednji projekt pa ima drugačne udeležence, pogoje in okolje.

Cilj projekta je naloga projektnega tima, da v okviru zastavljenih ciljev, rokov in omejitev uresniči projekt, njegov namen pa je doseči željo naročnika, ki hkrati tudi financira projekt. Doseganje ciljev projekta v predvidenem obsegu, času in stroških je pogost pristop pri izvajanju projektov. V zadnjem času se vse bolj omenja tudi agilni pristop, ki omogoča prilagajanje obsega projekta med izvajanjem.

Projekt ima več značilnosti, ki vplivajo na njegovo izvedbo in uspešnost. Prva značilnost je začasnost, saj ima projekt določen začetek in konec. To pomeni, da se dejavnosti izvajajo v omejenem časovnem okviru, da bi dosegli želeni cilj. Vsak projekt je edinstven, saj ustvarja neponovljiv izdelek, storitev ali rezultat. Različni projekti se izvajajo v specifičnih pogojih, okolju in zahtevah, kar jih loči od drugih projektov. Ciljna naravnost projekta je tudi pomembna značilnost. Vsak projekt ima jasno določen cilj, ki ga je treba doseči. Cilj je želeni rezultat projekta in je osredinjen na izpolnjevanje potreb naročnika ali uporabnika (Stare, 2021). Projekti so pogosto kompleksni, saj vključujejo logično povezane dejavnosti, ki se izvajajo za doseg cilja. Te so lahko zapletene ter zahtevajo strokovno znanje in usklajeno delo več udeležencev. Projekti so omejeni s finančnimi, časovnimi in drugimi viri. Cilj je doseči želeni rezultat z optimalno uporabo razpoložljivih virov. Upravljanje tveganj je pomembna značilnost projekta, saj se projekti soočajo z različnimi tveganji, ki lahko vplivajo na doseg cilja. Učinkovito upravljanje tveganj vključuje prepoznavanje, ocenjevanje in upravljanje tveganj skozi celoten življenjski cikel projekta. Projekti vključujejo sestavo projektnega tima, ki je sestavljen iz strokovnjakov z različnimi veščinami in vlogami. Ta tim sodeluje pri izvajanju dejavnosti in doseganju cilja projekta. Prav tako se pogosto uporablja določena metodologija ali pristop pri izvedbi projekta, ki zagotavlja strukturirano izvajanje dejavnosti. Metodologija projektnega menedžmenta ponuja smernice, orodja in procese za uspešno izvedbo projekta. Projekti lahko tudi vplivajo na okolje, in sicer socialno, ekonomsko ali okoljsko. Zato je pri izvedbi treba upoštevati trajnostne vidike, družbeno odgovornost in zahteve glede varovanja okolja. Spremljanje in nadzor projekta sta prav tako ključna, saj omogočata sistematično spremljanje napredka, nadzor nad kakovostjo izvedbe in pravočasno ukrepanje za odpravo morebitnih odstopanj. Vsako od teh značilnosti je treba upoštevati pri načrtovanju, izvedbi in vodenju projekta, saj prispevajo k uspešni izvedbi ciljev projekta (Project Management Institute, 2017).

## 5.1 Uporaba skupine procesov

Skupina procesov je koncept, ki ga opredeljuje PMBOK Guide (peta izdaja), ki je priznana svetovna referenca za projektne voditelje in strokovnjake. Skupina procesov je nabor vzajemno povezanih dejavnosti, ki se izvajajo med izvajanjem projekta. Skupina procesov vključuje deset področij upravljanja, ki so določena v PMBOK Guide. Gre za ključna področja, na katera se mora projektni vodja osrediniti in jih obvladati za uspešno izvedbo projekta. Navedena področja so (Project Management Institute, 2017):

1. Upravljanje integracije projekta: to področje vključuje koordinacijo in povezovanje vseh dejavnosti in elementov projekta. Projektni vodja uporablja procese upravljanja integracije projekta za usklajevanje delovanja različnih področij in zagotavljanje skladnosti z načrti projekta.
2. Upravljanje obsega projekta: to področje se osredinja na določanje, opisovanje in nadzor obsega projekta. Vključuje procese za zbiranje zahtev, opredelitev obsega, določanje mejnikov in spremljanje napredka projekta glede na načrtovan obseg.
3. Upravljanje časa projekta: to področje vključuje procese za načrtovanje, razporejanje in nadzor časovnega poteka projekta. Projektni vodja uporablja te procese za zagotavljanje, da se dejavnosti izvajajo pravočasno in v skladu z določenimi roki.
4. Upravljanje stroškov projekta: ta sklop procesov se ukvarja z načrtovanjem, ocenjevanjem in nadzorom stroškov projekta. Vključuje procese za oceno stroškovnih zahtev, določanje proračuna projekta, spremljanje stroškov in izvajanje ukrepov za obvladovanje stroškov.
5. Upravljanje kakovosti projekta: to področje se osredinja na zagotavljanje kakovosti izdelkov, storitev in rezultatov projekta. Vključuje procese za načrtovanje kakovosti, izvajanje nadzora kakovosti in zagotavljanje izboljšav kakovosti.
6. Upravljanje človeških virov projekta: ta sklop procesov vključuje načrtovanje, pridobivanje, razvoj, upravljanje in usmerjanje človeških virov v okviru projekta. Projektni vodja se ukvarja s pridobivanjem ustrezne ekipe, razvojem njenih kompetenc ter upravljanjem motivacije in odnosov med člani ekipe.
7. Upravljanje komunikacij projekta: to področje vključuje procese za učinkovito komuniciranje znotraj projektnega tima, z udeleženci in zainteresiranimi stranmi. Vključuje načrtovanje komunikacijskih potreb, izmenjavo informacij, vodenje sestankov ter zagotavljanje jasne in učinkovite komunikacije.
8. Upravljanje tveganj projekta: ta sklop procesov se ukvarja z opredelitvijo, ocenjevanjem, obvladovanjem in nadzorom tveganj projekta. Projektni vodja prepozna potenci-

alna tveganja, oceni njihov vpliv in verjetnost in izvede ustrezne ukrepe za zmanjšanje tveganj.

9. Upravljanje nabav projekta: to področje se osredinja na načrtovanje, pridobivanje, nadzor in upravljanje nabav projekta. Vključuje procese za določitev nabavnih potreb, izbiro dobaviteljev, pogajanja in upravljanje dobavnih verig.
10. Upravljanje zainteresiranih strani projekta: ta sklop procesov se ukvarja z opredelitvijo, upravljanjem in vključevanjem zainteresiranih strani projekta. Vključuje procese za analizo interesov in vpliva udeležencev, vzpostavitev komunikacije ter upravljanje njihovih pričakovanj in zahtev.
11. Skupina procesov je celovit okvir, ki ga projektni vodja uporablja za upravljanje različnih vidikov projekta. Vsak proces ima svoje specifične naloge, izhode, vhode in orodja ter tehnike, ki jih projektni vodja uporablja za učinkovito izvajanje projekta. Pravilna uporaba in usklajenost med procesi v skupini procesov sta ključni za uspešnost projekta.

## 6 Projekt izgradnje glampinga z uporabo študije primera projektnega menedžmenta

Pri projektu izgradnje glampinga je bila izvedena študija primera v skladu z veljavno zakonodajo in specifikacijami za gradnjo glampingov. Projekt je temeljil na standardu PMBOK Guide (peta izdaja) in je vključeval 47 kontroliranih procesov, razporejenih v desetih področjih upravljanja. Z razvitim aplikacijskim orodjem je bila omogočena učinkovita, projektno usmerjena in nadzorovana izvedba gradnje glampinga, pri čemer so bile upoštewane vse omejitve, zlasti številni predpisi na področju gradbeništva in turizma. Študija primera je predstavljala raziskovalno metodo, ki je temeljila na podrobni analizi specifičnega področja. Uporabljena je bila široka paleta informacij, analiz in triangulacija, kar je običajno v poslovnih raziskavah. Raziskava se je osredinjala na področje upravljanja stroškov projekta, ki obsegajo ta področja:

1. Načrt upravljanja stroškov projekta: v tem delu je bil pripravljen načrt, ki je določal strategijo upravljanja stroškov projekta. Načrt je omogočil usmerjanje in nadzor nad stroški med potekom gradnje glampinga.
2. Ocenjevanje stroškov: vključen je bil proces ocenjevanja stroškov, ki je omogočil realno napovedovanje finančnih potreb projekta. Uporabljene so bile ustrezne metode in tehnike za ocenjevanje stroškov gradnje glampinga.
3. Določanje proračuna: v tem koraku je bil določen proračun za izgradnjo glampinga. Na podlagi ocenjenih stroškov so bila določena finančna sredstva, ki so bila

potrebna za uspešno izvedbo projekta.

4. Nadzor nad stroški: v fazi izvajanja projekta je bil vzpostavljen nadzor nad stroški. Spremljali so se dejanski stroški, ki so bili primerjani s proračunom. Na podlagi so bili sprejeti ustrezni ukrepi za upravljanje stroškov in ohranjanje finančne stabilnosti projekta.

## 7 Razprava

Raziskava je prinesla vpogled v kompleksne procese in izzive pri razvoju turističnih projektov, še posebej glede na vpliv pandemije. Intervjuvanci, lastniki glampinga, so delili svoje izkušnje in stališča, ki so bogatila razumevanje ključnih vidikov upravljanja projekta in prilagajanja na spremenjene razmere. Med analizo kvalitativnih podatkov iz intervjujev so se oblikovale kategorije in podkategorije, ki so pripomogle k boljšemu razumevanju procesov, problemov in mogočih rešitev.

Intervjuvanci so poudarili, da je pandemija imela močen vpliv na globalni in lokalni turizem. Na začetku pandemije je bil turizem praktično ustavljen, saj so se ljudje bali potovanja zaradi varnostnih razlogov in omejitev. Ta zastoj je povzročil dramatičen padec števila tujih turistov, hkrati pa je okrepil povpraševanje po lokalnem turizmu. To je bilo posledica zaprtih mej in omejitev potovanja, zaradi česar so turistične destinacije začele ciljati na domače goste. Hkrati so intervjuvanci opazili tudi spremembe v turističnih preferencah. Gostje so postali bolj zainteresirani za bolj odprte prostore, naravo, rekreacijo na prostem in aktivno preživljanje časa. V tem smislu je glamping, ki ponuja naravne izkušnje v udobju, dosegel večje zanimanje. Prav tako so intervjuvanci poudarili vlogo digitalizacije in virtualnih izkušenj, ki so omogočile turistom, da si ogledajo destinacije in izdelke prek spleta, kar je postalo ključno za privabljanje gostov.

Intervjuvanci so opisali več ključnih faz pri razvoju turističnih projektov, kot je glamping. Začetni koraki vključujejo izdelavo investicijskega načrta, ki zajema vizijo, cilje, načrtovanje in časovni okvir projekta. Sledi nakup nepremičnine, kjer je pomembno sodelovanje s projektivnim birojem za pridobitev načrta projekta. Pomembna je tudi priprava načrta, ki vključuje koncept, infrastrukturo, storitve, soglasja in dovoljenja. Intervjuvanci so se osredinili na izzive, ki so se pojavili zaradi pandemije. Ena od glavnih težav je bila ustavitev izvedbe projekta zaradi naraščajočih omejitev in zaprtja, kar je povzročilo zamude pri gradnji in stroškovnem odstopanju. Poleg tega so se soočili z negotovostjo glede finančne prihodnosti in posledicami na gospodarstvo, kar je vplivalo na financiranje projekta in upravljanje stroškov.



Prilagajanje projektu in načrtom ter upoštevanje novih ukrepov in strategij je postalo ključno za obvladovanje težav. Intervjuvanci so prepoznali potrebo po vključevanju preventivnih faz za blaženje kriznih okoliščin v načrtovanje ter razmišljali o vključitvi dodatnih tveganj in scenarijev, da bi se lahko bolje prilagodili spremenjenim razmeram. Intervjuvanci so tudi poudarili, da sta natančno ocenjevanje stroškov in določanje proračuna ključno za uspešno izvedbo projekta. Med izvajanjem projekta sta potrebna stalno spremljanje stroškov in nadzor nad proračunom, da se preprečijo nepredvidene finančne težave. Prav tako je prilagajanje stroškov zaradi novih zahtev in pandemičnih vplivov postalo del vsakodnevnega upravljanja projekta. Strinjali so se, da je ključno vključiti preventivne faze v proces projektnega menedžmenta, da bi se bolje pripravili na morebitne krizne okoliščine. To vključuje analizo tveganj, pripravljenost na morebitne ovire in določitev preventivnih strategij. Prav tako so poudarili vlogo prilagajanja glede na izkušnje iz pandemije, kar vključuje fleksibilnost pri izvajanju projekta in hitro odzivanje na spremembe. Razmišljanje o vključitvi dodatnih tveganj in scenarijev je prav tako postalo pomembno. To pomeni razmisliti o mogočih izzivih, ki jih prinašajo nepredvidene okoliščine, in razviti alternativne načrte za obvladovanje teh. S tem se projektne menedžment lahko prilagodi in bolje obvladuje morebitne težave.

Projekt postavitve glampinga je vključeval načrtovanje in izvedbo luksuznega kampiranja (glampinga) kot novega turističnega kompleksa. Glavni cilj projekta je bil ustvariti privlačen prostor za goste, ki iščejo doživetja v naravi in udobje. Projekt je vključeval fazo konceptualnega načrtovanja, pridobivanje dovoljenj, gradbeno fazo, opremljanje kompleksa in zagotavljanje storitev. Za uspešno izvedbo projekta je ključnega pomena učinkovito upravljanje projektov, usklajevanje med notranjimi in zunanji izvajalci in skrbno spremljanje proračuna. Številni viri literature ponujajo vpogled v upravljanje projektov v okviru spremenjenih pogojev, kot jih je povzročila pandemija. Pomembno je upoštevati te vidike:

1. Prilagodljivost in načrtovanje za negotovost: upravljanje projektov po pandemiji zahteva večjo prilagodljivost v načrtovanju. Projektne vodje bi morali vključiti v načrte scenarije negotovosti in vzpostaviti strategije za hitro prilagajanje spremembam.
2. Ekipno sodelovanje in komunikacija: sporazumevanje med člani projektnega tima postaja še pomembnejše. Uporaba orodij za virtualno sodelovanje omogoča nemoteno sporazumevanje tudi v razpršenih ekipah.
3. Tehnološka podpora: uvajanje tehnoloških rešitev, kot so orodja za upravljanje projektov in oddaljen dostop do informacij, olajša sledenje napredku projekta in omogoča boljše upravljanje projektne dokumentacije.

Pregled literature in prakse projektnega menedžmenta podpira trditev, da ustrezni procesi projektnega menedžmenta prispevajo k boljšemu obvladovanju stroškov projekta (Joshi idr., 2020; Ragas in Ragas, 2021). S pravilno določenimi postopki ocenjevanja stroškov, spremljanjem finančnega napredka projekta in uporabo metod za obvladovanje stroškov, kot je Earned Value Management, se lahko projektne vodje bolje osredinijo na pravočasno prepoznavanje odstopanj in sprejemanje korektivnih ukrepov (Scholz idr., 2020; Lill in Wald, 2021). Ustrezno načrtovanje in upravljanje stroškov vključuje tudi opredelitev potencialnih virov odstopanj in uporabo rezervnih skladov za nepredvidene okoliščine (Scholz idr., 2020). S tem se zmanjšuje tveganje za prekoračitev proračuna in omogoča večja prilagodljivost pri spopadanju s finančnimi izzivi. Številni avtorji (na primer Cobbinah, 2015; Djuraeva idr., 2016; Dorofeeva, 2020) in strokovnjaki na področju projektnega menedžmenta so se osredinili na vpliv uporabe ustreznih procesov na obvladovanje stroškov projekta. Pojav pandemije je še dodatno poudaril pomen natančne ocene stroškov in njihovega nadzora. Scholz idr. (2020) ugotavljajo, da organizacije, ki so aktivno uporabljale metode in tehnike projektnega menedžmenta za spremljanje in nadzor stroškov, bolje obvladujejo nepredvidene okoliščine, kot so spremembe v okolju ali ekonomske krize. To potrjuje, da ustrezni procesi projektnega menedžmenta omogočajo boljše odzivanje na finančne izzive, kar je ključno tudi po pandemiji.

Pandemija in drugi nepričakovani dogodki so velik izziv za upravljanje projektov (Baham in Hirschheim, 2021). S pravilno določenimi procesi upravljanja tveganj, kot so opredelitev, ocenjevanje, spremljanje in upravljanje tveganj, lahko projektne vodje bolje prepoznajo potencialne negativne vplive na projekt in pripravijo načrte za njihovo obvladovanje (Batra, 2020). Ukrepi za obvladovanje tveganj vključujejo izdelavo alternativnih načrtov, vzpostavitev komunikacijskih protokolov za hitro prilagajanje, opredelitev ključnih virov tveganj in uporabo strategij za njihovo zmanjšanje ali preprečitev (Ciric idr., 2019; Ding idr., 2021). Učinkovito obvladovanje tveganj zahteva sodelovanje celotnega projektnega tima in pravočasen odziv na morebitne spremembe v okolju (Farooque idr., 2020). Vendar je treba upoštevati, da lahko nekatere okoliščine, kot je pandemija, kljub ustreznim procesom obvladovanja tveganj še vedno povzročijo nepredvidljive posledice. Ključno je, da se projektne vodje prilagodijo novim okoliščinam, hitro sprejemajo odločitve in vzdržujejo transparentno komunikacijo s celotnim timom in udeleženci (Holden idr., 2021; Rogers idr., 2016). Raziskave v času pandemije so prinesle vpogled v učinkovitost procesov projektnega menedžmenta pri obvladovanju nepredvidenih tveganj. Organizacije, ki so že pred pandemijo v svoje projekte aktivno vključevale načrte za obvladovanje kriz in tveganj, so svoje dejavnosti lažje prilagodile novim

razmeram (Baham in Hirschheim, 2021). To potrjuje pomembnost vzpostavitve procesov za opredelitev, ocenjevanje in obvladovanje tveganj, saj omogočajo hitrejši odziv in zmanjšanje negativnih vplivov na projekt. Različne ugotovitve kažejo, da ustrezno zasnovani procesi projektnega menedžmenta resnično prispevajo k boljšemu obvladovanju stroškov in tveganj, ki jih prinesejo pandemija in druge nepričakovane okoliščine. Ključno je, da organizacije te procese vključujejo v svoje prakse projektnega menedžmenta že v fazi načrtovanja, saj to omogoča večjo prilagodljivost, hitrejšo odzive na spremembe in boljše dosežke projektov tudi v zahtevnih okoliščinah.

Raziskava je odprla številne priložnosti za nadaljnje raziskave na področju projektnega menedžmenta v kontekstu pandemije. Te priložnosti vključujejo mednarodni vidik, vpliv tehnologije na projektne menedžment, dolgoročne učinke pandemije na projekte, vlogo človeškega faktorja pri uspešnosti projektov, spremembe v agilnih pristopih, vpliv sprememb na stroške, čas izvedbe in vključevanje večjega vzorca v raziskave. S temi pristopi bi lahko pridobili globlje uvide v spremenjene prakse projektnega menedžmenta in razvili smernice za uspešno izvajanje projektov v prihodnosti.

## 8 Sklep

V času po pandemiji se je projektne menedžment soočil z novimi izzivi in dinamikami, ki zahtevajo prilagodljivost, inovativnost in učinkovitost pri izvajanju projektov. Na podlagi pregleda literature in analize ugotovitev raziskav je mogoče sklepati, da so procesi projektnega menedžmenta ključnega pomena za obvladovanje stroškov in tveganj, ki jih prinašajo pandemija in druge nepredvidene okoliščine. Projektne menedžment zajema širok spekter metodologij, orodij in pristopov, ki so namenjeni načrtovanju, izvajanju in nadzoru projektov. Pri tem ima ključno vlogo tudi finančni vidik, saj uspeh projekta pogosto merimo glede na to, ali je bil izveden v okviru dodeljenega proračuna. Eden od glavnih korakov v procesu projektnega menedžmenta je načrtovanje proračuna, ki vključuje določitev finančnih virov, potrebnih za izvedbo projekta. Pri tem je pomembno, da se že v zgodnji fazi projekta natančno oceni potrebno finančno sredstvo, saj to omogoča boljše načrtovanje in usklajevanje virov. Poleg načrtovanja proračuna je ključno tudi redno spremljanje stroškov med izvajanjem projekta. To omogoča zgodnje odkrivanje morebitnih odstopanj od načrta in pravočasno ukrepanje za njihovo odpravo. Uporaba različnih orodij za sledenje stroškov lahko olajša to nalogo. Učinkovita dodelitev virov je še en vidik, ki ga zajema proces projektnega menedžmenta. Gre za zagotavljanje, da so razpoložljivi viri, kot so človeški viri, materiali in oprema, pravilno razporejeni in izkoriščeni. S tem se preprečuje nepotrebno zapravljanje sredstev in zagotavlja, da so viri optimalno izkoriščeni za

dosego projektne ciljev. Poleg tehnik načrtovanja in dodeljevanja virov vključuje proces projektnega menedžmenta tudi uporabo tehnik upravljanja tveganj. To pomeni opredelitev, oceno in obvladovanje potencialnih tveganj, ki lahko vplivajo na stroške projekta. S tem se zmanjšuje verjetnost nepričakovanih stroškovnih dvigov. Vendar pa je pomembno poudariti, da obstajajo tudi omejitve procesov projektnega menedžmenta pri obvladovanju stroškov. Zahtevnost implementacije teh procesov se lahko razlikuje glede na kompleksnost projekta. Prav tako lahko človeški dejavnik, nepredvideni dejavniki ali čezmerna birokracija v organizaciji vplivajo na uspešnost teh procesov. Zato je ključno, da se procesi projektnega menedžmenta prilagajajo specifičnim potrebam vsakega projekta in organizacije. Redno spremljanje in prilagajanje izvajanja teh procesov sta nujna za optimalno obvladovanje stroškov projekta in doseganje uspešnih rezultatov.

Ključna komponenta uspešnega upravljanja stroškov v projektu glampinga je bila temeljita finančna ocena. Udeleženci so se zavedali, da je natančna in realna ocena stroškov ključna za določitev proračuna, ki bo pokril vse potrebne izdatke projekta. Tak pristop je bil ključen, saj so se med izvajanjem projekta pojavili nepričakovani stroški, ki so bili uspešno zajeti v že pripravljemem proračunu. Nadzor stroškov med izvajanjem projekta je še en pomemben vidik, ki je pomemben za učinkovito upravljanje stroškov, saj to omogoča zgodnje odkrivanje odstopanj in pravočasno ukrepanje za njihovo odpravo. Ko so se pojavile zahteve po dodatnih varnostnih ukrepih za zaščito gostov in zaposlenih pred covidom-19, so se morali udeleženci projekta prilagoditi. Te prilagoditve so dodatno povečale stroške, vendar so bile nujne za nadaljnji obstoj projekta. Raziskava kaže, da so procesi projektnega menedžmenta, kot so ocena stroškov, nadzor stroškov med izvedbo in prilagoditve stroškov zaradi novih zahtev, imeli ključno vlogo pri upravljanju stroškov projekta glampinga. Udeleženci so poudarili, da so temeljita finančna ocena, določanje proračuna in nadzor stroškov med izvajanjem pomagali ohraniti finančno stabilnost projekta. Poleg tega pa je treba poudariti, da procesi projektnega menedžmenta ne vplivajo le na stroške izvedbe projekta, ampak tudi na splošno uspešnost tega. Projektne menedžment zajema širok spekter metodologij, orodij in pristopov, ki so namenjeni načrtovanju, izvajanju in nadzoru projektov. Ključno vlogo ima pri tem tudi finančni vidik, saj uspeh projekta pogosto merimo glede na to, ali je bil izveden v okviru dodeljenega proračuna. Eden od glavnih korakov v procesu projektnega menedžmenta je načrtovanje proračuna, ki vključuje določitev finančnih virov, potrebnih za izvedbo projekta. Pri tem je pomembno, da se že v zgodnji fazi projekta natančno ocenijo potrebna finančna sredstva, saj to omogoča boljše načrtovanje in usklajevanje virov. Poleg načrtovanja proračuna je ključno tudi redno spremljanje stroškov med izvajanjem projekta. To omogoča zgodnje odkrivanje morebitnih odstopanj od načrta

in pravočasno ukrepanje za njihovo odpravo. Uporaba orodij za sledenje stroškov lahko olajša to nalogo. Učinkovita dodelitev virov je še en vidik, ki ga zajema proces projektnega menedžmenta. Gre za zagotavljanje, da so razpoložljivi viri, kot so človeški viri, materiali in oprema, pravilno razporejeni in izkoriščeni. S tem se preprečuje nepotrebno zapravljanje sredstev in zagotavlja, da so viri optimalno izkoriščeni za doseganje projektnih ciljev.

Prav tako pa s procesi projektnega menedžmenta tudi bolj uspešno obvladujemo tveganja. Raziskava je pokazala, da je pandemija močno vplivala na projekt glampinga in da so se udeleženci soočali z različnimi izzivi, vključno z ustavitvijo izvedbe, finančnimi težavami in prilagajanjem projektu. Kljub tem izzivom so tudi poudarili, kako so procesi projektnega menedžmenta, zlasti razmišljanje o vključitvi dodatnih tveganj in scenarijev, prilagoditve glede na izkušnje iz pandemije ipd., imeli ključno vlogo pri obvladovanju teh tveganj. Pandemija, kot je bila nedavna s covidom-19, je nepredvidljiv dogodek, ki lahko močno vpliva na izvajanje projektov in organizacije kot celote. Kljub nepredvidljivosti pandemij pa lahko uporaba ustreznih procesov projektnega menedžmenta omogoči boljšo pripravljenost na takšne krizne razmere ter boljše obvladovanje njihovih vplivov. Najprej je ključno, da se v okviru procesov projektnega menedžmenta izvede temeljita analiza tveganj, ki jih lahko prinese pandemija. To vključuje opredelitev potencialnih vplivov na projekte, kot so prekinitve dobavnih verig, omejitve pri premikanju ljudi in opreme in spremenjene potrebe trga. Z opredelitvijo teh tveganj je mogoče oblikovati načrte za obvladovanje, vključno s prilagodljivimi strategijami za odzivanje na nepričakovane dogodke. Drugi ključni element je natančno spremljanje in obvladovanje tveganj v realnem času med izvajanjem projektov. Pandemija lahko prinese nepričakovane spremembe, zato je pomembno, da se tveganja spremljajo redno in da se sprejemajo pravočasni ukrepi za njihovo obvladovanje. To lahko vključuje prilagoditev načrtov, preusmeritev virov ali iskanje alternativnih rešitev. Poleg tega procesi projektnega menedžmenta omogočajo boljšo komunikacijo in sodelovanje med člani projektnega tima in udeleženci v organizaciji. V primeru pandemije je pomembno, da so vsi obveščeni o potencialnih vplivih na projekte in da sodelujejo pri iskanju rešitev. Dober komunikacijski načrt lahko olajša sodelovanje. Napredne tehnologije, kot so virtualna srečanja, oblačne platforme za delo in digitalna komunikacijska orodja, lahko prav tako omogočijo nemoteno izvajanje projektov tudi v času omejitev, ki jih prinese pandemija. Kljub vsem tem pristopom pa je treba upoštevati, da pandemija prinaša edinstvene izzive, ki jih ni mogoče vedno popolnoma obvladati. Ustrezen pristop k projektному menedžmentu lahko zmanjša negativne vplive in poveča sposobnost organizacije za prilagajanje takim nepredvidljivim dogodkom. Nadaljevanje raziskave in primeri iz prakse poudarjajo pomembnost procesov projektnega me-

nedžmenta pri obvladovanju izzivov, ki jih prinese pandemija. Ko se soočate s tako nepredvidljivim dogodkom, kot je pandemija, je ključno, da imate vzpostavljen okvir, ki omogoča hitro prilagajanje in sprejemanje odločitev na podlagi realnih informacij. Pandemija covid-19 je prinesla edinstvene izzive za projekt glampinga in številne druge. Udeleženci raziskave so delili svoje izkušnje in pristope, kako so se spopadali s to krizo. Eden izmed pomembnih vidikov, ki so jih poudarili, je bila temeljita analiza tveganj. Projektни menedžment vključuje opredelitev potencialnih tveganj, vendar je pandemija postavila v ospredje potrebo po boljšem razumevanju tveganj, povezanih s takimi globalnimi krizami. Primer iz prakse, ki ga lahko navedemo, je bil projekt, ki je v fazi načrtovanja predvideval, da bo nabava materialov potekala brez težav. Vendar pa je pandemija povzročila motnje v dobavnih verigah, zato so se morali hitro prilagoditi in poiskati alternative pri dobavi materialov. Ta primer kaže, kako lahko temeljita analiza tveganj v zgodnji fazi projekta pomaga pri pripravi na nepredvidljive dogodke. Poleg tega so procesi projektnega menedžmenta omogočili agilno prilagajanje projektov glede na izkušnje iz pandemije. Natančno spremljanje in obvladovanje tveganj v realnem času je postalo ključno. Pandemija je prav tako poudarila pomembnost komunikacije in sodelovanja med člani projektnega tima in udeleženci v organizaciji. Procesi projektnega menedžmenta nudijo okvir za vzpostavitev učinkovite komunikacije. Napredne tehnologije, kot so virtualna srečanja, oblačne platforme za delo in digitalna komunikacijska orodja, so postale nepogrešljive pri izvajanju projektov v času pandemije. Projektни menedžment je omogočal, da so se timi uspešno prilagodili delu na daljavo, ohranili stik in delovali kot enotna ekipa, kljub fizični oddaljenosti. Primer, ki to ponazarja, je bila uporaba spletnih orodij za sodelovanje pri načrtovanju in spremljanju napredka projektov. Kljub vsem pristopom k projektному menedžmentu pa je treba upoštevati, da pandemija prinaša edinstvene izzive, ki jih ni mogoče vedno popolnoma obvladati. Ustrezen pristop k projektному menedžmentu lahko zmanjša negativne vplive in poveča sposobnost organizacije za prilagajanje takim nepredvidljivim dogodkom. V prihodnosti bo ključno, da iz izkušenj s pandemijo v svoje procese projektnega menedžmenta vključimo dodatne scenarije in strategije obvladovanja tveganj, da bomo boljše pripravljeni na morebitne krizne okoliščine.

V celoti je razvidno, da je uspešno obvladovanje projektov po pandemiji oziroma drugih nepričakovanih okoliščinah večinoma odvisno od predhodno vzpostavljenih procesov projektnega menedžmenta. S temi procesi se organizacije lahko bolje prilagajajo spremembam, ohranjajo stabilnost in dosegajo zastavljene cilje. Ključno je, da se procesi ne omejujejo le na tehnične vidike projekta, temveč vključujejo tudi dejavnike, kot so komunikacija, sodelovanje in prilagodljivost. V prihodnosti bo še naprej pomembno, da organizacije razvijajo in izpopolnjujejo svoje procese projektnega menedžmenta, saj se bodo

soočale s spreminjajočim se poslovnim okoljem. Poglobljene študije in prilagajanje pristopov glede na specifične panoge in projekte bodo ključni za zagotavljanje uspešnih rezultatov v novih dinamičnih razmerah.

Alja Hrovat, mag. prav. in manag. neprem.

Katedra za pravo in management nepremičnin Evropske pravne fakultete Nove univerze, Ljubljana

E-pošta: aljahrovat@gmail.com

## Opombe

[1] Prispevek je nastal na podlagi magistrskega dela *Uporaba procesov projektnega menedžmenta za blažitev vpliva pandemije na načrtovanje razvoja turističnega naselja*, ki ga je pod mentorstvom izr. prof. ddr. Davida Bogataja na Evropski pravni fakulteti Nove univerze napisala in januarja 2024 uspešno zagovarjala magistrica Alja Hrovat.

## Viri in literatura

Bagheri, M., Shojaei, P., in Jahromi, S. A. (2020): Proposing a model for assessing green hotels based on ecological indicators. *Tourism and Hospitality Research*, 20(4), str. 406–422.

Baham, C., in Hirschheim, R. (2021): Issues, challenges, and a proposed theoretical core of agile software development research. *Information Systems Journal*, 21(5), str. 34–47.

Banjac, M. (2020): *Uvod v kvalitativne metode zbiranja podatkov: Opazovanje, intervju in fokusna skupina*. Ljubljana, Založba FDV.

Batra, D. (2020): The impact of the covid-19 on organisational and information systems agility. *Information Systems Management*, 37(4), str. 361–365.

Bogataj, D. (2017): *Projektni management*. Predavanja v okviru predmeta Projektni management na Evropski pravni fakulteti Nove univerze. Tipkopis.

Burukina, O. A. (2019): Project management in the tourism industry: The basics of TMBOK. *MIR – Modernization. Innovation. Research.*, 10(1), str. 26–37.

Cartl, Z. (2022). *Strateško obvladovanje kriz v podjetju z uporabo projektnega menedžmenta*. Magistrsko delo. Maribor, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Ciric, D., Lalic, B., Gracanin, D., Tasic, N., Delic, M., in Medic, N. (2019): Agile vs. traditional approach in project management: Strategies, challenges and reasons to introduce agile. *Procedia Manufacturing*, 12(39), str. 1407–1414.

Cobbinah, P. B. (2015): Contextualising the meaning of ecotourism. *Tourism Management Perspectives*, 16, str. 179–189.

Dedok, V. M. (2020): Modern condition and development prospects of glamping in the global hospitality industry. *Conference Proceedings*, str. 32–38.

Ding, B., Ferràs Hernández, X., in Agell Jané, N. (2021): Combining lean and agile manufacturing competitive advantages through Industry 4.0 technologies: An integrative approach. *Production Planning & Control*, 12(2), str. 22–28.

Djuraeva, Z. T., Mahmudova, N. U., in Khurramov, O. K. (2016): Definitions, principles and main features of ecotourism. V: *Modern ecological state of the natural environment and scientific and practical aspects of rational environmental use*, str. 783–789. London, Salty Zaymishche.

Dorofeeva, A. R. (2020): Glamping in Russia: Relevance and development prospects. *Human Progress*, 6(2), str. 12–18.

Farooque, M., Jain, V., Zhang, A., in Li, Z. (2020): Fuzzy DEMATEL analysis of barriers to blockchain-based life cycle assessment in China. *Computers & Industrial Engineering*, 14(7), str. 41–45.

Glamping Solutions (2023): *Koncept*. Dostopno na: <http://www.glampingsolutions.com/sl/koncept> (sneto 10. 9. 2023).

Holden, R. J., Boustani, M. A., in Azar, J. (2021): Agile innovation to transform healthcare: Innovating in complex adaptive systems is an everyday process, not a light bulb event. *BMJ Innovations*, 7(2), str. 499–505.

Hudomalj, E., in Rant, Ž. (2019): Izboljšanje vodenja srednje velikih projektov v zdravstvu. *Informatika Medica Slovenica*, 24(2), str. 30–38.

I feel Slovenia (2023): *Slovenski turizem v 25 letih*. Dostopno na: <https://www.slovenia.info/sl/poslovne-strani/o-sto/25-let-turizma> (sneto 1. 8. 2023).

Joshi, S., Kumar Singh, R., in Sharma, M. (2020): Sustainable agri-food supply chain practices: Few empirical evidences from a developing economy. *Global Business Review*, 13(7), str. 31–33.

Kordeš, U., in Smrdu, M. (2015): *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper, Založba Univerze na Primorskem.

Lill, P. A., in Wald, A. (2021): The agility-control-nexus: A levers of control approach on the consequences of agility in innovation projects. *Technovation*, 107(8), str. 56–58.

Lyu, S. O., Kim, J-W., in Bae, S. W. (2020): Family vacationers' willingness to pay for glamping travel sites: A family functioning segmentation. *International Journal of Tourism Research*, 22(2), str. 155–167.

Milohnič, I., Cvelić Bonifačić, J., in Licul, I. (2019): Transformation of camping into glamping – Trends and perspectives. *ToSEE Conference Proceedings*, 5(2), str. 457–473.

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (2022): *Strategija slovenskega turizma 2022–2028*. Ljubljana.

Project Management Institute (2017): *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Newton Square, Project Management Institute.

Project Management Institute (2021): *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Newton Square, Project Management Institute.

Ragas, M., in Ragas, T. (2021): Understanding agile for strategic communicators: Foundations, implementations, and implications. *International Journal of Strategic Communication*, 15(2), str. 80–92.

Rice, W. L., Mateer, T. J., Reigner, N., Newman, P., Lawhon, B., in Derrick Taff, B. (2020): Changes in recreational behaviors of outdoor enthusiasts during the covid-19 pandemic: Analysis across urban and rural communities. *Journal of Urban Ecology*, 6(1), str. 33–37.

Rogers, T., Milkman, K., John, L., in Norton, M. I. (2016): Making the best laid plans better: How plan-making increases follow-through. *Behavioral Science and Policy*.

Scholz, J. A., Sieckmann, F., in Kohl, H. (2020): Implementation with agile project management approaches: Case study of an industries 4.0 learning factory in China. *Procedia Manufacturing*, 45(12), str. 234–239.

Seraphin, H., in Dosquet, F. (2020): Mountain tourism and second home tourism as post covid-19 lockdown placebo? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12(4), str. 485–500.

Slovar slovenskega knjižnega jezika (2023): *Projekt*. Dostopno na: <https://www.fran.si/iskanje?View=1&Query=projekt> (sneto 18. 4. 2023).

Stare, A. (2020): *Projektni management: Teorija in praksa*. Ljubljana, Agencija Poti.

Stare, A. (2021). *Agilno!? Projekti, zaposleni, podjetja*. Ljubljana, Agencija Poti.

Statistični urad Republike Slovenije (2023): *Nastanitve turistov*. Dostopno na <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/24/66> (sneto 1. 10. 2023).

Svetovna turistična organizacija (2023): *Product development*. Dostopno na: <https://www.unwto.org/tourism-development-products> (sneto 1. 10. 2023).

The International Ecotourism Society (2019): *What is ecotourism?* Dostopno na: <https://ecotourism.org/what-is-ecotourism> (sneto 1. 10. 2023).