UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ORGANIZACIJA ŠPORTNEGA DOGODKA: PRIMER SPARTAN RACE SLOVENIA

Ljubljana, oktober 2025 TIMOTEJ FINK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Timotej Fink, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Organizacija športnega dogodka: Primer Spartan Race Slovenia, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Tomažem Čaterjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 16.10.2025 Podpis študenta: T. Fink

KAZALO

1 UVOD 1

2 ORGANIZACIJA ŠPORTNEGA DOGODKA 2

2.1 Opredelitev športnega managementa in managementa športnih prireditev ... 3

2.2 Opredelitev športnih prireditev 3

2.3 Manager, prireditelj, organizator, pokrovitelj 4

2.4 Namen in cilji organizacije športnega dogodka 4

2.5 Zakonodaja s področje športa in organizacije športnih dogodkov 5

2.5.1 Prijava in dovoljenja 6

2.5.2 Pogodbe 7

2.6 Proces managementa športnega dogodka 8

2.6.1 Planiranje 9

2.6.2 Organiziranje 10

2.6.3 Vodenje 11

2.6.4 Kontrola 11

2.6.5 Izvedba dogodka 12

2.6.6 Zaključek 12

2.7 Učinki športnih dogodkov 14

2.8 Financiranje športnih dogodkov 15

2.8.1 Značilnosti financiranja športnega dogodka 15

2.8.2 Sponzorstvo, pokroviteljstvo in donacije 16

2.8.3 Stroški športnega dogodka 17

3 PREDSTAVITEV SPARTAN RACE 17

3.1 Opredelitev spartan race 18

3.2 Zgodovina in razvoj Spartan Race 18

3.3 Zgodovina in razvoj Spartan Race Slovenija 19

3.4 Tekmovalna struktura in globalni sistem razvrstitve Spartan Race 20

3.4.1 Sistem globalnega točkovanja in razvrščanja Spartan Race 20

3.4.2 Svetovno prvenstvo Spartan Race kot vrhunec sezone 20

3.4.3 Tekmovalne kategorije 20

3.4.4 Franšizni poslovni model in lokalna organizacija dogodkov 21

3.4.5 Trženje blagovne znamke skozi opremo, prehrano in storitve 22
3.4.6 Strateška partnerstva in medijska izpostavljenost 23
3.5 Družbeni vpliv in skupnost Spartan Race 24
3.6 Digitalizacija, tehnologija in uporabniška izkušnja 24
3.7 Ekonomika Spartan Race in poslovni učinek 25
3.8 Primerjava z drugimi podobnimi tekmovanji 25
4 EMPIRIČNA ANALIZA: SPARTAN RACE SLOVENIJA 25
4.1 Namen in potek raziskave 25
4.2 Metoda zbiranja podatkov 26
4.3 Analiza zunanjega okolja Spartan Race Slovenija 27
4.3.1 Politično-pravno okolje 27
4.3.2 Ekonomsko okolje 30
4.3.2.1 Udeleženci in kupna moč 30
4.3.2.2 Sponzorji in ekonomska klima 30
4.3.2.3 Inflacija in stroški organizacije 31
4.3.3 Sociokolturno okolje 32
4.3.4 Tehnološko okolje 33
4.3.5 Naravno okolje 34
4.3.6 Konkurenca in trg športnih dogodkov 35
4.4 Analiza notranjega okolja Spartan Race Slovenija 35
4.4.1 Organizacijska struktura in vodstvo 35
4.4.2 Človeški viri 36
4.4.3 Logistični viri in oprema 37
4.4.4 Finančni viri 38
4.4.5 Trženje in komunikacija 39
4.5 SWOT analiza Spartan Race Slovenija 39
4.5.1 Prednosti 40
4.5.2 Slabosti 41
4.5.3 Priložnosti 41
4.5.4 Nevarnosti 42
4.6 Kontrola dogodka Spartan Race Slovenija 42
4.6.1 Pripravljalna kontrola – pred dogodkom 43

4.6.2 Operativna kontrola – na dan dogodka 44
4.6.3 Zaključni nadzor – po dogodku 44
5 RAZPRAVA IN PREDLOGI 46
5.1.1 Predlog izboljšav za organizatorja dogodka 47
5.1.2 Predlog izboljšav za lokalne skupnosti 49
6 SKLEP 49
LITERATURA IN VIRI 50
PRILOGE 55

KAZALO TABEL

Tabela 1: Učinki dogodkov 14
Tabela 2: SWOT analiza 40
Tabela 3: RACI model razdelitve odgovornosti in kontrole 43
Tabela 4: Časovnica po dogodku 44

KAZALO SLIK

Slika 1: Življenjski ciklus projekta 9
Slika 2: Priprava in vsebina zaključnega poročila projekta 13
Slika 3: Načrt trase 5 km, 10 km in 21 km 28
Slika 4: Skica prireditvenega prostora 29
Slika 5: Shema hierarhije 36
Slika 6: Razmerja med finančnimi viri 38

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja polstrukturiranega intervjuja z organizatorko Spartan Race Slovenija 1
Priloga 2: Vprašanja polstrikturiranega intervjuja z ambasadorko in večkratno tekmovalko Spartan Race 5

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AAR – (angl. After Action Review); po – dogodkovni pregled

CAPA – (angl. Corrective And Preventive Action); korektivni in preventivni ukrepi

FISO – (angl. World Obstacle); Mednarodna zveza za športe z ovirami

FOMO - (angl. Fear Of Missing Out); strah pred zamudo

KPI – (angl. Key Performance Indicator); ključni kazalnik uspešnosti

NMP – Nujna medicinska pomoč

OCR – (angl. Obstacle Course Racing); tekmovanje čez ovire

PDCA – (angl. Plan-Do-Chech-Act); načrtuj – naredi – preveri – ukrepaj

RACI – (angl. Responsible, Accountable, Consulted, Informed); izvajalec, odgovorni nosilec, posvetovani , obveščen

STO – Slovenska turistična organizacija

ZJZ – Zakon o javnem zbiranju

ZŠpo – Zakon o športu

1 UVOD

Ključen element v svetu športa je organizacija športnih dogodkov, ki privablja navdušene športne navijače, atlete in ljubitelje različnih športnih panog. Športni dogodki niso zgolj priložnost za tekmovanje, ampak predstavljajo tudi priložnost za druženje, izmenjavo izkušenj ter krepitev pripadnosti in strasti do športa. Od lokalnih tekmovanj do mednarodnih spektaklov, organizacija športnih dogodkov zahteva natančno načrtovanje, koordinacijo in izvedbo, da se zagotovi uspešen potek in nepozabno doživetje za vse udeležence.

V zadnjem desetletju je tekmovanje čez ovire (angl. obstacle course racing, v nadaljevanju OCR) postal eden najhitreje rastočih segmentov množičnih športnih prireditev. Med vodilnimi globalnimi formati izstopa Spartan Race, ki z jasno definiranimi standardi, zaščitenimi formati in prepoznavno identiteto deluje po franšiznem modelu v številnih državah. V takem modelu je kakovost izkušnje za udeleženca odvisna od ravnotežja med globalno standardizacijo in lokalno prilagoditvijo. Od zasnove proge in varnostnih protokolov do logistike, trženja in dela z deležniki v prostoru. Slovenski kontekst je zaradi razgibanega terena, razpršenosti lastništva zemljišč in močne športne kulture hkrati priložnost in izziv: omogoča izjemne trase in doživetja, obenem pa zahteva natančno usklajevanje dovoljenj, logistike in varnosti ter preudarno ekonomsko načrtovanje.

Ne glede na vrsto športa ali velikost dogodka, se organizatorji soočajo s številnimi izzivi, kot so zagotavljanje varnosti, logistika, promocija, privabljanje sponzorjev in vodenje usklajenega urnika dogodka. S temi izzivi prihajajo tudi priložnosti za inovacije, ustvarjanje nepozabnih izkušenj za gledalce ter spodbujanje športnega duha med udeleženci.

Osrednji raziskovalni problem magistrskega dela je razumeti, kako se globalni franšizni okvir Spartan Race prenaša v slovensko izvedbo in kako ta prenos vpliva na organizacijo, logistiko, trženje in vrednotenje uspešnosti dogodka. **Namen** magistrskega dela je prispevati k boljšemu razumevanju ključnih organizacijskih mehanizmov in izzivov slovenske izvedbe Spartan Race v okviru mednarodne franšize ter osvetliti razmerje med globalno standardizacijo in lokalnimi prilagoditvami. **Cilj** magistrskega dela je celovito analizirati organizacijo športnega dogodka na primeru Spartan Race Slovenija in na podlagi ugotovitev pripraviti utemeljene predloge optimizacij za naslednje izvedbe.

Smisel organizacije športnih dogodkov je povezati ljudi skozi strast do športa, ustvariti nepozabne trenutke in spodbujati zdrav način življenja. Zato se bomo podrobneje posvetili ključnim elementom, ki prispevajo k odlično izvedenim športnim dogodkom ter k prepoznavanju pomembnosti teh dogodkov v širšem kontekstu družbe.

Metodološki okvir dopolnjuje nabor raziskovalnih vprašanj. Ta služijo kot vodilo pri načrtovanju intervjujev, opazovanja in analize dokumentov. Pri nalogi nam bodo pomagala naslednja **raziskovalna vprašanja**:

- Kako poteka organizacija športnega dogodka Spartan Race v Sloveniji v okviru mednarodne franšize in s katerimi organizacijskimi, logističnimi ter trženjskimi izzivi se pri tem soočajo lokalni organizatorji?
- Kako je strukturiran organizacijski proces Spartan Race dogodka v Sloveniji in kakšna je pri tem vloga globalne franšize?
- S katerimi ključnimi izzivi se soočajo organizatorji pri logistični in operativni izvedbi dogodka?
- Kako se financira izvedba dogodka in kakšno vlogo imajo pri tem sponzorji ter partnerske organizacije?
- Kako se meri uspešnost dogodka in kakšen vpliv ima na udeležence skupnost in nadaljnji razvoj blagovne znamke Spartan v Sloveniji?

Metodologija magistrskega dela vključuje več različnih pristopov v teoretičnem in empiričnem delu. Zaradi narave problema, ki vključuje organizacijske procese, sodelovanje z deležniki in izkušnjo udeležencev, magistrsko delo uporablja kvalitativno študijo primera s triangulacijo virov in metod (intervju, opazovanje, dokumenti). Po predhodno zastavljenih vprašanjih bosta izvedena dva polstrukturirana intervjuja – z organizatorjem (pogled »od znotraj«) in z udeležencem (pogled »od zunaj«). V letu 2024 je bilo opravljeno opazovanje z udeležbo na več kot petnajstih dogodkih Spartan Race po Evropi, pri čemer sem deloval tako kot član organizacijske ekipe kot tudi udeleženec. Analiza dokumentov zajema interne materiale organizatorja (varnostne načrte, komunikacijske in krizne protokole, poročila po dogodku) na podlagi izrecnega dovoljenja. Sekundarne podatke sem zbiral z načrtnim pregledom strokovne literature v slovenščini in angleščini. Jedro gradiva s področja managementa sem pridobil v Centralni ekonomski knjižnici Ekonomske fakultete, vsebine, povezane s športom in tekom z ovirami, pa sem dopolnil z gradivom drugih knjižnic. Poleg tiskanih virov sem uporabil tudi elektronske publikacije (strokovne članke in druga e-gradiva), do katerih sem dostopal prek spletnih katalogov in brskalnikov. Tak pristop omogoča poglobljeno razumevanje procesov, tveganj in odločitev, značilnih za slovensko okolje, ter krepi kredibilnost ugotovitev z medsebojnim preverjanjem opažanj.

2 ORGANIZACIJA ŠPORTNEGA DOGODKA

Šport je že od nekdaj nepogrešljiv del našega življenja, v zadnjih desetletjih pa je postal tudi pomembna panoga. Z naraščajočim številom profesionalnih športnih organizacij, športnih klubov, dogodkov in blagovnih znamk, vstopamo v obdobje, ko se vsi prej našteti subjekti vse bolj zavedajo, da je dober športni rezultat le del uspeha. Pomembno je tudi učinkovito vodenje vseh vidikov športnega poslovanja, vključno z upravljanjem financ, marketinga, sponzorstev, upravljanja prireditev in športnih objektov, kadrovanjem itd.

2.1 Opredelitev športnega managementa in managementa športnih prireditev

Sodobno vodenje športnih organizacij zahteva uporabo tehnik in strategij, ki so značilne za večino sodobnih poslovnih, vladnih in neprofitnih organizacij. Naloge športnega managerja je ukvarjanje s strateškim načrtovanjem in upravljanjem uspešnosti, poleg tega pa upravlja tudi z velikim številom plačanih in prostovoljnih človeških virov (Hoye in drugi, 2022, str. 4).

Chelladurai (2001, str. 3–7) opredeljuje management v športu na naslednji način: *»Športni management lahko opredelimo kot področje managementa, ki ga zanima usklajevanje omejenih človeških in materialnih virov v športu, ustreznih tehnologij in možnosti v danih okoliščinah za doseganje učinkovitosti proizvodnje in menjave športnih storitev.«*

Kot navajata Kolar in Zaletel (2013, str. 59) je organizacija športnega dogodka projekt. Projekt, ki za seboj povleče odgovornost za organizacijo in pomeni veliko rokovno, stroškovno in kakovostno tveganje.

2.2 Opredelitev športnih prireditev

»Po 72. členu Zakona o športu (ZŠpo-1)Ur. 1. RS, št. 29/17, 21/18 – ZNOrg, 82/20, 3/22 – ZDeb in 37/24 – ZMat-B so športne prireditve organizirana športna srečanja in tekmovanja. Predmet športne prireditve je športni dogodek. Ta se mora torej odvijati po vnaprej znanih in določenih pravilih, ki so značilna za vsako športno panogo posebej in so nepogrešljiv element športnega dogodka. Bistvena konstitutivna značilnost športnega dogodka je tekmovanje« (Bergant Rakočević, 2020, str. 259).

Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji 2014–2023 je športne prireditve opredelil kot: *»osrednji dogodek organizacijske kulture športa z vplivom na promocijo okolja, v katerem potekajo (lokalne skupnosti, regije, države), in na razvoj turizma ter drugega gospodarstva«* (Resolucija o Nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji 2014–2023, str. 44).

Šugman (1995, str. 50–58) navaja, da je najbolj razširjena oblika športne prireditve tekmovanje. Poznamo pa tudi druge oblike športnih prireditev, ki se po svojih namenih razlikujejo, najpomembnejše so:

- športni shodi,
- splošno športno-kulturne prireditve,
- kongresi, simpoziji, seminarji – tečaji in posvetovanje,
- tekmovanja.

Različne mednarodne športne prireditve ne prinašajo samo tekmovalnih rezultatov, temveč tudi številne priložnosti v turističnem sektorju. Te prireditve spodbujajo povečanje števila prihodov in nočitev tujih turistov, večjo potrošnjo, pridobivanje več medijske pozornosti

med prvenstvom ter posledično večjo prepoznavnost države. Prav tako spodbujajo vlaganja tujih investitorjev, obnovo obstoječe in gradnjo nove športne infrastrukture, povečanje športnih aktivnosti za mlade ter ustvarjanje drugih pozitivnih učinkov (Lesjak, 2018, str. 45).

2.3 Manager, prireditelj, organizator, pokrovitelj

Osebe, ki so neposredno ali posredno vključene v izvedbo prireditve, so manager, prireditelj in organizator prireditve. Pri tem moramo vedeti, da je organizator prireditve drugačna funkcija kot vodja prireditve. Razlika med njima je ta, da je organizator prireditve pravna oseba, med tem ko je vodja prireditve fizična oseba, na kateri sloni odgovornost za pripravo, organizacijo in izpeljavo dogodka (Sikošek, 2010, str. 11).

Manager prireditev (angl. event manager) je najpogostejši izraz, ki ga uporabljamo oziroma slišimo v našem vsakdanu in katerega najdemo tudi v tuji strokovni literaturi. Gre za fizično osebo, ki je odgovorna za raziskave, oblikovanje, načrtovanje, koordinacijo in vrednotenje prireditve (Sikošek, 2010, str. 11).

Getz (v Sikošek, 2010, str. 12) navaja, da mora oseba, ki opravlja s prireditvami, imeti širok spekter znanj iz zakonodajnega področja, marketinga in z različnih področij managementa:

- projektni management,
- finančni management,
- management časa,
- management človeških virov,
- in podobno ...

Prireditelj oziroma lastnik dogodka je v večini primerov organizacija, ki je sklenila, da se bo prireditev odvijala, jo vključila v svoj koledar dogodkov, jo najavila in določila nekoga, ki jo bo izvedel. Lahko se zgodi, da sta prireditelj in organizator v eni osebi (Šugman in drugi, 2002, str. 267). *»Pravni pojem prireditelja zasledimo v upravnem pravu v zvezi z odgovornostjo za javne prireditve in shode ter tudi v civilnem obligacijskem pravu v zvezi z odškodninsko odgovornostjo. S civilnopravnega vidika je tako npr. Prireditelj (tisti, ki je) odgovoren za škodo na prireditvi, nastalo na primer obiskovalcu zaradi slabih varnostnih ukrepov. Prireditelj je tisti, ki obiskovalcu proda vstopnico. Sedma točka 4. člena Zakona o javnih zbiranjih (ZJZ) Ur. 1. RS, št. 64/11 govori o organizatorju. Organizator prireditve je fizična ali pravna oseba, za račun katere se izvede prireditev, in vsak, ki se javno razglaša za organizatorja ali kot organizator, nastopa proti državnim organom«* (Bergant Rakočević, 2020, str. 260–261).

2.4 Namen in cilji organizacije športnega dogodka

Organizacija športnega dogodka je projektno intenziven proces, v katerem se strateški namen in cilji prevedejo v usklajene funkcije upravljanja, izvedbe in nadzora. Jedro

predstavljajo: strateško načrtovanje (pozicioniranje, ciljne skupine, izkušnja udeleženca), projektno upravljanje z jasno razdeljenimi vlogami in odgovornostmi, operativna priprava prizorišča in trase, logistika, varnost in zdravje, komercialni steber (proračun, sponzorstva, ticketing, merchandising), komunikacije (marketing, PR, odnosi z udeleženci) ter evalvacija učinkov in zapiranje ukrepov po dogodku. V literaturi so ti elementi obravnavani kot integralni sistem, ki povezuje politiko dogodkov, načrtovanje, izvedbo in ocenjevanje vplivov (Masterman, 2022; Getz in Page, 2024).

Organizacija športnih dogodkov ima pozitivne učinke na šport in športne aktivnosti. Hkrati pa ima tudi promocijski vpliv na šport, gospodarstvo in turizem. Športni dogodki spodbujajo zanimanje med pasivnimi udeleženci, spodbujajo zanimanje za različne športne panoge in povečujejo potrošnjo izdelkov in storitev, povezanih s športom. Poleg tega imajo športni dogodki tako socialne kot ekonomske učinke na razvoj regij, kjer se odvijajo (Kolar in Zaletel, 2013, str. 18).

Kot namen organizacije športnega dogodka Lesjak (2018, str. 39) navaja:

- privabiti turiste in iz tega ustvariti ekonomske učinke,
- vplivati na razvoj infrastrukture in turističnih storitev,
- krepiti blagovno znamke dogodka in destinacije.

»Cilj organizacije športnih tekmovanj pa je učinkovita izvedba dogodka oziroma izvedba z najnižjimi stroški, časovno natančno in z zahtevano kakovostjo« (Kolar in Zaletel, 2013, str. 20).

Projekti se na splošno izvajajo z namenom, da bi prinesli določene koristi. Ta cilj predstavlja osnovni namen projekta. Da bi razumeli ta cilj, se vprašamo: Zakaj želimo izvesti ta projekt? Cilj je torej implicitni cilj, ki se ne uresniči neposredno med izvajanjem projekta, temveč se doseže pozneje kot posledica izida projekta (Stare, 2019, str. 4).

2.5 Zakonodaja s področje športa in organizacije športnih dogodkov

V vsakdanjem jeziku se pogosto uporablja izraz zakon kot sinonim za vsako splošno pravno pravilo, ki ga izda država. Včasih uporabljamo termin zakon za označevanje vseh pisanih pravnih pravil, da ločimo pisane pravne vire od nezapisanih (običajnih) pravnih virov. Zakon označuje nekaj, kar je relativno trajno in natančno določeno (Šprajc, 2023, str. 66).

Šprajc (2023, str. 72) opredeljuje vsebino ZŠpo-1: *»Ta zakon določa javni interes na področju športa, mehanizme za njegovo uresničevanje, organe, ki so zanj pristojni, in pogoje za opravljanje strokovnega dela v športu, pravice športnikov oziroma športnic, javne športne objekte in površine za šport v naravi, športne prireditve, zbirke podatkov ter nadzor na področju športa.«*

Pravni viri so glavne pravne smernice, ki določajo veljavne pravne norme. Med temi viri so najprej ustava, zakoni ter podzakonski predpisi, ki so sprejeti na nacionalni ravni. Poleg tega pa pravni viri vključujejo tudi mednarodne pogodbe, ki so bile ratificirane in objavljene ter s tem postale zavezujoče za države. Mednarodne pogodbe predstavljajo pomemben del pravnega okvira in določajo pravice, obveznosti in medsebojne odnose med državami (Bubnič in drugi, 2009, str. 83).

2.5.1 Prijava in dovoljenja

Vsak organizator je dolžan pred samo organizacijo in izvedbo dogodka preveriti, če je potrebno prijaviti prireditev in katera dovoljenja je potrebno pridobiti. V primeru obvezne prijave je potrebno prireditev prijavi na način, kot ga določata ZJZ in Pravilnik za izvajanje zakona o javnih zbiranjih, Ur. 1. RS, št. 64/11, v 1. členu. Organizatorji morajo biti seznanjeni z roki za oddajo vloge dovoljenja. Vloge morajo oddati upravni enoti najmanj 7 dni pred dnevom prireditve, v kolikor gre za prireditev na cesti je zadnji rok za oddajo 30 dni pred začetkom. Za dovoljenje je potrebno zaprositi na upravni enoti, na področju katere se bo prireditev izvajala. Za izdajo dovoljenja je potrebno plačati upravno takso (Bubnič in drugi, 2009, str. 90).

Prijavo prireditve lahko naredimo osebno na upravni enoti, preko pošte ali preko elektronske oddaje. V 14. členu ZJZ je navedeno, katere podatke moramo navesti v prijavi:

- podatke o organizatorju prireditve (osebno ime, EMŠO, spol, državljanstvo, naslov stalnega prebivališča, oziroma firmo, sedež, matično številko in osebno ime zastopnika),
- kraj, čas in trajanja prireditve, program prireditve in predvideno število udeležencev, podatek o zgornji meji zmogljivosti prireditvenega prostora in podatek o največji dovoljeni zmogljivosti prireditvenega prostora po predpisih, ki urejajo graditev objektov ter varstvo pred požari,
- osebne podatke vodje in vodje rediteljev (njegove osebne podatke in podatke o podjetju, ki se ukvarja z varovanjem),
- osebne podatke pooblaščenke oziroma pooblaščenca organizatorja za vročitve na sedežu pristojnega organa (osebno ime, naslov stalnega ali začasnega prebivališča) in način obveščanja,
- način varovanja prireditve z navedbo števila rediteljev in ukrepov za zagotovitev reda, varnosti življenja in zdravja udeležencev in drugih oseb, varnosti premoženja, da ne bo ogrožen javni promet in da ne bo nedopustno obremenjeno okolje.

Organizatorjem in vsem, ki bi želeli organizirati shode oziroma različne prireditve najdejo vse informacije o oddaji vloge na spletnem mestu e-uprave (Ministerstvo za digitalno preobrazbo). Tam je navedeno, da moramo poleg popolnoma izpolnjene prijave na dogodek oddati tudi naslednje priloge:

- dokazilo, da je s prireditvijo seznanjena lokalna skupnost (občina),

- soglasje lastnika prireditvenega prostora,
- dovoljenje o čezmerni obremenitvi s hrupom,
- izpolnjeno prilogo 15 Pravilnika o službi nujne medicinske pomoči (v nadaljevanju NMP) oceno o tipu prireditve in obrazložitev ocenjenih meril iz priloge 16 Pravilnika o službi NMP, oddaljenost prireditve od najbližjega izvajalca službe NMP (v kilometrih in minutah nujne vožnje) ter dokazilo o zagotavljanju zdravstvenega varstva na prireditvi glede na tip prireditve (velja za prireditve, na katerih je potrebno zagotoviti zdravstveno varstvo),
- dovoljenje za zaporo ceste (v kolikor se bo to izvajalo),
- dokazilo o tehnični brezhibnosti naprav ali predmetov, ki se bodo uporabljala,
- druga dokazila o varni izvedbi (obvestilo o zagotavljanju požarne varnosti, zdravstvene oskrbe ipd.),
- priloge in dovoljenja, ki jih zahtevajo posebni predpisi.

Organizator prireditve je dolžan prireditev organizirati tako, da bo poskrbljeno za red, pri tem pa ne bosta ogrožena življenje ter zdravje udeležencev ali drugih oseb in premoženja. Prav tako more biti poskrbljeno, da ni ogrožen javni promet in da okolje ni nedopustno obremenjeno. Da pa je za vse to poskrbljeno, mora organizator dogodka glede na število udeležencev priskrbeti zadostno število rediteljev. Rediteljska služba je zadolžena za (Bubnič in drugi, 2009, str. 89):

- red na prireditvi,
- preprečevanje dostopa osebam, ki bi na prireditev želele prinesti nevarne predmete,
- preprečevanje vstopa vidno vinjenim osebam.

2.5.2 Pogodbe

Da bi bilo izvajanje prireditve mogoče, je potrebno sklepanje različnih pogodbenih razmerij. Organizator mora za uspešno izvedbo prireditve skleniti različne vrste pogodb. To so zlasti (Bubnič in drugi, 2009, str. 113):

- pogodba o najemu prostora,
- pogodba o zagotavljanju hrane in pijače,
- pogodba o izdelavi varnostnega načrta prireditve in pogodba o varovanju prireditve,
- pogodba o organizaciji dogodka,
- avtorska pogodba,
- sponzorska pogodba,
- pogodba o zavarovanju prireditve.

Za vse pogodbe veljajo osnovne pravne zahteve, in sicer ponudba, sprejem in plačilo (Hoye in drugi, 2022, str.121). Stranki se pogajata o vsebini in pogojih pogodbe, cilj pa je doseči obojestransko zadovoljstvo in korist. Pogodba se sklene, ko se pogodbeni stranki sporazumeta o njeni vsebini. Najpomembnejši in bistveni sestavini pogodbe sta predmet

pogodbe in določitev cene. Ko govorimo o predmetu pogodbe, lahko govorimo o dajatvi, storitvi ali dopustitvi. Glavno je, da je predmet pogodbe že v fazi sklepanja pogodbe kar se da natančno opredeljen, saj se s tem pogodbeni stranki izogneta morebitnim nesporazumom in posledično sporom. Druga bistvena sestavina pogodbe je cena. Cena mora biti v pogodbi določena, se pa dopušča možnost, da je storitev brezplačna, pri čemer se v pogodbi navede ceno 0 denarnih enot. V kolikor cena ni določena oziroma pogodba ne vsebuje podatkov, kako bi ceno izračunali, se šteje, da pogodba ni nastala (Bubnič in drugi, 2009, str. 113–114).

2.6 Proces managementa športnega dogodka

»Opraviti delo! Je splošno razširjena predstava projektnih vodij v praksi, medtem ko mora biti projekt opravljen pravočasno, v okviru proračuna in v skladu s specifikacijami« (Stare, 2019, str. 10). V procesu organizacije dogodka vključujemo različne korake, ki jih je potrebno izvesti, da bi dogodek uspešno načrtovali, pripravili in izvedli.

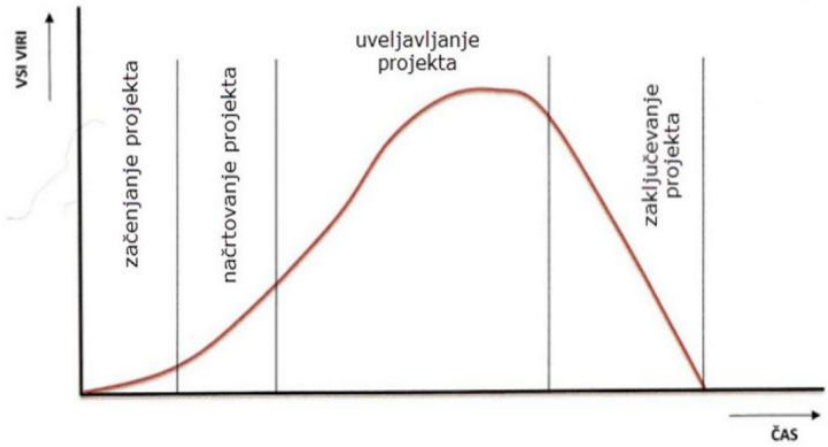
Dogodki so običajno omejeni na določen časovni okvir, ki se začne in konča. Gre za dogajanja, ki se zgodijo v določenem časovnem razponu. Pri načrtovanih dogodkih pa se običajno pripravi podroben program ali urnik, ki je vnaprej določen in objavljen. Načrtovani dogodki so prav tako omejeni na določene kraje, ki se lahko nanašajo na specifične objekte, velike odprte prostore ali več lokacij (Getz, 2007).

Vsi organizacijski procesi zahtevajo načrtovanje, določanje časovnega okvira, usklajevanje z drugimi dejavnostmi ter upoštevanje stalnih rokovnih in stroškovnih omejitev. Vsi ti procesi imajo skupni cilj – doseči najvišjo možno kakovost. Takšne organizacijske procese označujemo kot projekte (Kolar in Zaletel, 2013, str. 76).

Avtorja Kolar in Zaletel (2013, str. 77) v svojem delu življenjski cikel projekta delita na različne faze, kot je prikazano na sliki 1:

- začetno fazo ali fazo iniciacije,
- fazo načrtovanje projekta,
- fazo uveljavljanja,
- fazo zaključevanja projekta.

Slika 1: Življenjski ciklus projekta



Vir: Kolar in Zaletel (2013, str. 77).

2.6.1 Planiranje

Raspor (2022, str. 113) opredeljuje planiranje kot predvidevanje in določanje ciljev procesov, ki so potrebni za uresničitev ciljev projekta. Za doseganje končnega cilja je zelo pomembno optimalno planiranje vseh ključnih procesov, ki so optimizacija dela, delovnih postopkov, časa in stroškov.

Planiranje oziroma načrtovanje se začne s študijo izvedljivosti in zasnovo. Z raziskavo in zasnovo pridobimo vsebino dogodka in s tem na grobo določimo sestavine dogodka. Vseeno je glavnina dela še pred nami. Ko govorimo o najbolj zahtevnem in dolgotrajnem delu upravljanja dogodka, govorimo o koordinaciji sestavin, kot so kadrovske, tehnične in administrativne vsebine (Bubnič in drugi, 2009, str. 198–199).

»Planiranje je proces, ki ga izvajamo, da lahko dosežemo cilje, ki smo si jih prej postavili. Planiranje vsebuje iskanje odgovorov na naslednja vprašanja (Raspor, 2022, str. 113):

- *Kaj je potrebno opraviti, da bi dosegli cilj?*
- *Kdaj je to treba opraviti?*
- *Kako je to treba opraviti?*
- *Katere vire potrebujemo, da bi bilo neko delo opravljeno«?*

Da uspešno odgovorimo na zastavljena vprašanja, ki jih navaja Raspor, nam pomaga projektna knjiga. Gre za ključni dokument, s katerim nadzorujemo načrtovanje in izvedbo projekta. Dokument oziroma projektna knjiga nam pove, kaj so opravila, kdo je odgovoren zanje in kdaj so njihovi roki. Gre za živ dokument, ki se spreminja vsakič, ko pride do novosti in spremembe v projektu. Vsaka projektna knjiga se od projekta do projekta razlikuje glede na zahtevnost in obseg dogodka. Knjiga lahko vsebuje vse ali pa samo nekatere od naslednjih elementov (Bubnič in drugi, 2009, str. 199):

- osnovne informacije dogodka,
- seznam ljudi, ki so vpeti v dogodek, in njihove kontakte,
- proceduro za zagotavljanje kakovosti,
- izvedbeni načrt po sklopih,
- seznam in naloge nastopajočih,
- seznam podizvajalcev in njihove naloge,
- tloris in pot do prizorišča,
- časovnica na dan dogodka,
- scenarij prireditve,
- opomnike.

2.6.2 Organiziranje

Organiziranje lahko označimo kot proces vzpostavljanja, prilagajanja, ohranjanja in izvajanja sistema normalnih razmerij med viri. Vsem izvajalcem je potrebno določiti naloge in jih omejiti s časom oziroma jim moramo postaviti rok za dokončanje. Vsak udeleženec organizacijskega procesa mora biti seznanjen z načrtom dela tako, da se zaporedne naloge izvajajo tekoče. S tem vse seznanimo o načinu dela, odgovornosti in pristojnosti (Šugman in drugi, 2006, str. 161). Na začetku organizacije je dobro, da se vprašamo, kakšno organizacijsko strukturo potrebujemo pri svojem projektu. Poznamo naslednje strukture (Bubnič in drugi, 2009, str. 202–203):

- Enostavna struktura – gre za strukturo, pri kateri so vse odločitve na strani upravljalca dogodka. Značilna in najpogostejša je v manjših organizacijah, saj je prilagodljiva, jasna in enostavna. Zaradi prilagodljivosti morajo imeti člani ekipe več znanja in morajo hkrati opravljati več različnih funkcij.
- Funkcijska struktura – člani ekipe so specializirani za delo na svojem področju. Celotno ekipo vodi upravljalec dogodka, člani v tem primeru pa so osebe, ki so zadolžene za logistiko, odnose z javnostmi, nastopajoče, varnost itd. Prednosti te strukture je večja učinkovitost in minimalna nevarnost za podvajanje dela.
- Mrežna struktura – povezuje zunanje izvajalce. Upravljalec dogodka oziroma organizacija najame zunanje izvajalce za opravljanje dela (kreativce, catering, PR-agencije itd.). Pri tej strukturi so prednosti učinkovitost in kakovost opravljenega dela, prilagodljivost, dinamičnost in hitro reševanje problemov. Slabost te strukture je ta, da je težko najti zanesljive ponudnike, zato veliko časa porabimo za koordinacijo, posledično pa imamo višje stroške.

Da delo sploh lahko poteka, morajo vsi ljudje, vpeti v organizacijo, med seboj dobro komunicirati. Komunikacijo delimo na preprostejše oblike, kot so ustna in pisna komunikacija ter govorica telesa, pa tudi na kompleksnejše elektronske oblike komunikacije (Kramar Zupan, 2009, str. 53). Avtorja Rozman in Stare (2008, str. 71) v svojem delu

navajata in opozarjata, da je neustrezno in pomanjkljivo načrtovanje največkrat razlog za neuspeh projekta.

2.6.3 Vodenje

»Vodenje je opredeljeno na različne načine in njegovo razumevanje ni popolno, brez razumevanja interakcij med vodjo in njegovimi sledilci, privrženci oziroma podrejenimi. Potreben je vpogled v dinamično naravo odnosa voditelja in sledilca. Vse strani, ki so vpletene v vodenje, poskušajo vplivati druga na drugo pri uresničevanju ciljev. Vodja je človek, ki vodi proces vodenja in z uporabo moči vpliva na ljudi, na sledilce« (Raspor, 2022, str. 173).

Stare (2019, str. 53) v svojem delu opozarja, da je za odlično vodenje pomembno zadovoljstvo, saj vpliva na delo, ki ga opravljajo, okolje (oprema, sodelavci) in nadrejene. Vedenje vodje neposredno vpliva na vse udeležence pri organizaciji projekta. Naloga vodje je med drugim tudi podrejenim dodeljevanje (pravih) nalog, jim zagotoviti opremo in vzdrževati dobre odnose med sodelavci/ekipo.

Pomembno opravilo v procesu vodenja je tudi izbira članov tima. Kakšne člane projektnega tima bomo izbrali, je seveda odvisno od tega, kako izkušene ljudi potrebujemo za izvedbo aktivnosti projekta. Za ljudi, ki delajo v timih, je več kot zaželeno, da so pripravljeni sodelovati med seboj (solisti niso idealni za timsko delo). Člani tima si morajo upati prevzeti odgovornost za svoja dejanja, med seboj morajo znati povezovati različna znanja in izkušnje, poslušati in sprejemati predloge, pripravljeni morajo biti pomagati drugim članom, biti strpni drug do drugega in stremeti k istemu cilju (Stare, 2011, str. 202).

2.6.4 Kontrola

Kljub temeljitemu načrtovanju, projekti ne potekajo vedno brezhibno. Pojavijo se lahko odstopanja zaradi različnih razlogov, kot so spremembe, tehnične težave, napake, pomanjkljivo načrtovanje, težave z dobavitelji ali neučinkovitost projektne skupine. Za zagotovitev uspešne izvedbe projekta je ključno, da vodja projekta učinkovito upravlja z izvajanjem nalog in skrbno nadzira napredovanje projekta. To pomeni, da redno preverja, ali se projekt izvaja v skladu z načrtom, in pravočasno ukrepa, če se pojavijo odstopanja od predvidenega poteka projekta (Stare, 2019, str. 63).

Kontroliranje more biti redno, prej ko odkrijemo odstopanja, so te manjša in jih je lažje reševati. Pomembno je, da člani tima medsebojno sodelujejo pri kontroli, da med seboj delijo prave in točne informacije o stanju in da ne skrivajo napak in težav (Stare, 2011, str. 241).

Stare (2011, str. 240) opozarja na razliko med kontroliranjem in nadzorovanjem. Navaja, da mora manager, čigar funkcija je (tudi) kontroliranje, redno spremljati potek in v primeru

odstopanj ukrepati, medtem ko nadzornik dobi celovito poročilo, ampak ne ukrepa (se ne vmešava v delo managerja).

Ali izvedba sledi načrtu, nam pokaže primerjava, ki nam poleg tega pove tudi, če odstopa, v kateri smeri in za koliko. Odstopanja nam povedo, da naš načrt ne poteka tako, kot smo si ga zadali. Pri tem si pomagamo s fazami procesa kontrole (Kramar Zupan, 2009, str. 77):

- ugotavljanje izvedbe,
- ugotavljanje odstopanj,
- postavljanje diagnoze (zakaj odstopa),
- predlaganje ukrepov,
- spreminjanje zamisli.

2.6.5 Izvedba dogodka

»Dan dogodka mora biti dan, na katerem se poplača ves trud, ki ga investitor, upravljalec dogodka in vsa ekipa vložijo v zasnovo in pripravo. V teoriji je izvedba dogodka le realizacija scenarija, ki smo ga pripravili v fazah raziskave, zasnove, načrtovanja in priprave dogodka. Predvsem načrtovanje in priprava sta zelo pomembna za izvedbo, toda še tako dobro načrtovanje lahko kaj hitro utone v pozabo, če na dan prireditve storimo kakšno napako. Ker je dogodek upravljanje ljudi, je groženj za uspešno izvedbo vse prej kot malo. Na dan D je tako precej odvisno od kakovosti vodje in njegove ekipe, ki mora skrbno upravljati nepredvidljive razmere, ki nastanejo zaradi človeških ali drugih dejavnikov« (Bubnič in drugi, 2009, str. 218).

Bubnič in drugi (2009, str. 230) dodajajo, da celota dobi svoj smisel šele z izvedbo dogodka. Enako je za ukrepe, s katerimi ocenjujemo in merimo dogodek. *»Brez dogodka namreč ni kaj meriti«* (Bubnič in drugi, 2009, str. 230). Ocenjevanje se začne na samem dogodku, ko obiskovalce skozi pogovor opravimo neformalno raziskavo. Na finančni in vsebinski uspeh dogodka v tej fazi nimamo več dosti vpliva (bolj odvisno od preteklih faz) ugled organizatorja odvisen tudi od aktivnosti na dan prireditve.

2.6.6 Zaključek

Marsikdo meni, da se dogodek konča takrat, ko odide zadnji gost, vendar to ni tako. Najpogostejša napaka organizatorja je slabo upravljanje po koncu dogodka. Takrat se marsikatera ekipa razpne na različne konce, posamezniki pa se želijo »odklopiti« od dogodka. Dober organizator že vnaprej načrtuje, da 14 dni po dogodku ni počitka (Bubnič in drugi, 2009, str. 326).

Izpolnitev projekta zahteva širok spekter tehničnih, organizacijskih in vodstvenih spretnosti, vendar je zanimivo, da je zaključna faza projekta, čeprav je zelo pomembna, pogosto prezrta in v praksi sistematično slabo izvedena. Projekt se ne zaključi sam od sebe z dokončanjem

zadnje naloge izvedbene faze. Namesto tega je treba naloge za zaključek projekta načrtovati, usklajevati in skrbno nadzorovati (Stare, 2019, str. 72). Priprava in vsebina zaključnega poročila projekta prikazuje slika 2 (Stare, 2011, str. 277).

Slika 2: Priprava in vsebina zaključnega poročila projekta



Vir: Stare (2011, str. 277).

Ne glede na to, ali je bil projekt uspešno zaključen ali pa je bil zaradi kakršnegakoli razloga prekinjen , je potrebno pripraviti končno poročilo. To poročilo vsebuje predstavitev doseženih rezultatov, morebitna odstopanja od prvotno načrtovanih ciljev, razloge za te odstopanja, analizo morebitnih napak in zamud ter finančno poročilo. Pripravo končnega poročila opravi vodja projekta s pomočjo članov osrednje projektne ekipe. Vodja projekta naročniku predstavi ločeno poročilo (običajno brez informacij o stroških). Poročilo tako prispeva k učenju iz preteklih izkušenj ter k izboljšanju uspešnosti in učinkovitosti prihodnjih projektov. Poročilo ima tri glavne namene (Stare, 2019, str. 74):

- ekipi omogoča, da dobi jasen vpogled v kakovost opravljenega dela, pri čemer je del tega že predstavljena ocena izvedbe projekta,
- pridobljene izkušnje, ki so povzete v poročilu, se lahko koristno uporabijo pri prihodnjih projektih za izboljšanje procesov in rezultatov,
- na podlagi ponavljajočih se težav, lahko najvišje vodstvo sprejme strateške odločitve in načrtuje ter izvaja korektivne ukrepe, da se te težave v prihodnosti ne bodo več pojavljale.

2.7 Učinki športnih dogodkov

Mnogi odločevalci verjamejo, da je spodbujanje turizma prek dogodkov dobra ideja in da je vlaganje v takšne dogodke upravičeno, saj privabljajo turiste in medijsko pozornost. Prireditveni turizem je globalen pojav in izredno konkurenčen, vendar mnoge destinacije in mesta nimajo ustrezne politike ali strategije zanj, zaradi česar bi morala politika prireditvenega turizma popolnoma vključiti politiko glede prizorišč (npr. kongresna središča, športne in kulturne objekte) ter trženje in gospodarski razvoj kraja (Getz, 2012, str. 339).

Prireditve lahko vplivajo na gostiteljske skupnosti, vpleteni udeleženci pa na pozitivne in negativne učinke, kot je prikazano v tabeli 1. Naloga vodje prireditve je, da te vplive prepozna, predvidi in jih nato ustrezno obvladuje, da doseže najboljše rezultate za vse vpletene. Cilj je doseči pozitiven skupni učinek prireditve. Za dosego tega cilja mora vodja prireditve izkoristiti in okrepiti vse predvidljive pozitivne učinke ter preprečiti negativne vplive. Pogosto je mogoče negativne posledice odpraviti s pomočjo ozaveščanja in z ustreznimi ukrepi – dobro načrtovanje je vedno ključnega pomena. Uspeh prireditve je odvisen predvsem od tega, ali vodja prireditve doseže pozitivno ravnovesje in o njem informira vse zainteresirane (Bowdin in drugi, 2011, str. 80).

Tabela 1: Učinki dogodkov

Učinki dogodkov	Pozitivni učinki	Negativni učinki
Družbeni in kulturni	• Skupne izkušnje • Oživljanje tradicij • Krepitev ponosa skupnosti • Večja udeležba skupnosti • Uvajanje novih in zahtevnih idej • Razširitev kulturnih perspektiv	• Odtujitev skupnosti • Manipulacija s skupnostjo • Negativna podoba skupnosti • Slabo vedenje • Zloraba snovi • Socialna dislokacija • Izguba udobja
Fizični in okoljski	• Zagotavljanje modelov za najboljšo prakso • Povečanje okoljske ozaveščenosti • Infrastrukturna dediščina • Izboljšanje prometa in komunikacij • Preoblikovanje in prenova mest	• Okoljska škoda • Onesnaževanje • Uničenje dediščine • Motnje zaradi hrupa • Prometni zastoji
Politični	• Mednarodni ugled • Izboljšana prepoznavnost • Spodbujanje naložb • Socialna kohezija • Razvoj upravnih spretnosti	• Tveganje za izpad dogodka • Napačna dodelitev sredstev • Pomanjkanje odgovornosti • Propaganda • Izguba lastništva in nadzora nad skupnostjo • Legitimacija ideologije

se nadaljuje

Tabela 2: Učinki dogodkov

Turistični in gospodarski	• **Promocija destinacije in povečan turistični obisk** • **Podaljšano trajanje bivanja** • **Večji donos** • **Večji davčni prihodki** • **Poslovne priložnosti** • **Komercialna dejavnost** • **Ustvarjanje delovnih mest**	• **Odpor skupnosti proti turizmu** • **Izguba pristnosti** • **Škoda na ugledu** • **Izkoriščanje** • **Napihnjene cene** • **Oportunitetni stroški** • **Finančni** • **Slabo upravljanje** • **Finančna izguba**

Vir: prirejene po Bowdin in drugi (2011, str. 81).

Pri organizaciji prireditev se pogosto veliko pozornosti posveča finančnim učinkom, delno zaradi potrebe, da delodajalci dosežejo proračunske cilje ter upravičijo svoje izdatke, delno pa zato, ker so finančni učinki najlažje merljivi. Upravljavci prireditev ne smejo zanemariti celotnega obsega vplivov prireditve ter potrebe po njihovem prepoznavanju, opisovanju, obvladovanju in dokumentiranju. Pomembno je, da se zavedajo, da različni vplivi zahtevajo različne metode ocenjevanja. Na primer, družbene in kulturne koristi igrajo ključno vlogo pri ocenjevanju celotnega učinka prireditve, vendar za njihovo opisovanje morda potrebujemo pripovedni pristop in ne zgolj statističnih podatkov (Bowdin in drugi, 2011, str. 80).

2.8 Financiranje športnih dogodkov

V svetu športa ima finančna funkcija ključno vlogo in zagotavlja delovanje različnih poslovnih funkcij. S svojimi aktivnostmi omogoča zaposlovanje in usposabljanje športnih delavcev ter športnikov. Prav tako skrbi za nabavo športne opreme in storitev, vzdrževanje športnih objektov in opreme ter izvaja marketinške in trženjske aktivnosti za promocijo športnih dogodkov in produktov. Finančna funkcija tako poskrbi za nemoten potek športnih dejavnosti in omogoča uspešno delovanje športnega podjetja ali organizacije (Šugman in drugi, 2006, str. 86).

2.8.1 Značilnosti financiranja športnega dogodka

Športne organizacije in organizacije, ki se ukvarjaj z organizacijo dogodkov, lahko svojo dejavnosti financirajo na različne načine. Vire financiranja po Šugman in drugi (2006, str. 86) lahko razdelimo na zasebne in javne. Med javne vire uvrščajo proračune lokalnih skupnosti (občin), državni proračun, sredstva iz iger na srečo in evropski proračun. Med zasebne pa so uvrstili vire s prodajo storitev, kot so sponzorstva in vstopnice, donatorstvo, dolžniško financiranje in lastniško financiranje (Šugman in drugi, 2006, str. 86).

Načrtovanje potencialnih virov financiranja stroškov organizacije in izvedbe športnega tekmovanja temelji predvsem na zasnovi samega tekmovanja in obsegu naložbenih aktivnosti, ki so potrebne za ustvarjanje pogojev za izvedbo tekmovanja (Kolar in Zaletel, 2013, str. 94).

Kolar in Zaletel (2013, str. 94) finančno konstrukcijo delita na:

- Sredstva, ki so potrebna za izvedbo investicijskega dela projekta. Sem štejemo javno infrastrukturo (prometna infrastruktura, javni športni objekti in površine), ki je delno ali v celoti zagotovljena iz javnih proračunov.
- Sredstva, ki nam omogočajo izvedbo in organizacijo športnega tekmovanja. Vsa začasna infrastruktura (začasne dvorane, montažne tribune ...), ki je potrebna za izvedbo tekmovanja, se delno pridobiva iz državnih in lokalnih proračunov, v večji meri pa kot zasebna in lastna sredstva s pomočjo ustvarjenih poslovnih učinkov športnega tekmovanja, kot so storitve in proizvodi.

2.8.2 Sponzorstvo, pokroviteljstvo in donacije

Sponzorstvo je komunikacijsko orodje, ki omogoča neposredno povezavo med pasivnimi udeleženci športnih prireditev in sponzorjem (podjetjem) z atraktivnim športnim dogodkom. Sponzorstvo je investicija, bodisi v obliki denarja bodisi v obliki dobrin, ki omogoča dostop do tržnih potencialov, povezanih s to aktivnostjo. Za podjetja predstavlja sponzorstvo najučinkovitejši način dostopa do televizije, radia in tiskanih medijev (Kolar in Zaletel, 2013, str. 49).

Sponzorji lahko svojo prisotnost na športnih prireditvah promovirajo na različne načine. To vključuje postavitev oglasnih tabel in panojev na prizorišču tekmovanja, prodajne prostore, kjer lahko izpostavijo svoje izdelke ali storitve, zvočno oglaševanje sponzorja med samim dogodkom ter po njem, objavo imena sponzorja v biltenih, plakatih, vstopnicah, letakih, akreditacijah, oblačilih organizatorja in v vseh uradnih dokumentih prireditve. S tem sponzorji dosežejo širšo prepoznavnost in promocijo svoje blagovne znamke med udeleženci in občinstvom (Šugman in drugi, 2002, str. 270).

»Da bi bilo sponzorstvo uspešno, mora podjetje natančno opredeliti cilje, ki jih želi s sponzoriranjem doseči. Za dosego čim večje izkoriščenosti sponzorstva kot pomemben dejavnik navajamo ujemanje med ciljno skupino podjetja in ciljno skupino sponzoriranega subjekta. Zato podjetja, ki se odločajo za sponzorstvo, pazljivo določajo svoje ciljne trge oziroma skupine« (Makovec Brenčič in Gerlovič, 2008, str. 24).

Pokroviteljstvo je podpora brez komercialnih motivov. Gre za obliko materialne podpore s strani pokrovitelja, pri čemer ni pričakovana nikakršna protiusluga. Pokroviteljstvo se pogosto pojavlja v različnih panogah, kot so šport, umetnost, kultura, dobrodelnost in znanstveno raziskovalno delo. Pojem pokroviteljstva ima veliko skupnega z mecenstvom,

vendar ni enak sponzorstvu. Pokrovitelji ne pričakujejo nasprotnih dajatev s strani obdarjenca, kot to velja v sponzorskih pogodbah. Gre za neformalno razmerje, ki se lahko presoja na podlagi dogovorov v darilni pogodbi (Kruhar Puc, 2007, str. 49).

Donacija je akt darovanja, pri katerem prejemnik darovalcu ni dolžan obljubiti, dati ali storiti ničesar v zameno. Donatorju ni pomembno, ali bo donacija izpolnila njegov marketinški cilj, kot je to pri sponzorski pogodbi. Gre za nesebično pomoč, ki omogoča izpostavljanje donatorja brez pričakovanja kakršnihkoli protiuslug (Kruhar Puc, 2007, str. 37).

»Vljudnost zahteva, da organizator med ali po prireditvi objavi častnega pokrovitelja, pokrovitelje (sponzorje) in donatorje društva ali prireditve ter se jim tako javno zahvali s priznanji, diplomami, plaketami ipd« (Šugman in drugi, 2002, str. 271).

2.8.3 Stroški športnega dogodka

Stroški nastanejo v vsakem organizacijskem procesu, zato je pomembo, da imamo dobro finančno upravljanje stroškov in prihodkov dogodka. *»Namen finančnega upravljanja je zagotoviti finančno zdravje organizacije, ki opravlja dogodek, pri čemer je zelo pomembno tudi dosledne upoštevanje davčne zakonodaje in računovodske prakse«* (Bubnič in drugi, 2009, str. 44).

Cilji finančnega upravljanja po Bubnič in drugi (2009, str. 44):

- zagotoviti zadostne vire prihodkov,
- pridobiti sponzorska in donatorska sodelovanja,
- prioritetno ukvarjanje z aktivnostmi, ki prinašajo dohodek,
- natančen nadzor nad finančnim upravljanjem,
- upravljanje finančnega tveganja.

Eden izmed ciljev projekta je doseganje čim manjših stroškov ob zahtevani kakovosti projekta. Zato velikokrat slišimo, da so stroški v projektih merilo pri odločitvah. V procesu planiranja stroške planiramo, v procesu kontrole pa jih obračunavamo (Rozman in Stare, 2008, str. 101).

3 PREDSTAVITEV SPARTAN RACE

Spartan Race je ena od vodilnih in največjih svetovnih blagovnih znamk na področju športnih dogodkov. Natančneje spada v kategorijo OCR t. i. oviratlonov ali tekov čez ovire. Njegov uspeh temelji na kombinaciji fizične zahtevnosti, premišljene tržne pozicioniranosti in močne skupnostne komponente. V tem poglavju bo predstavljena opredelitev Spartan Race, njegov razvoj na globalni ravni in širitev v slovenski prostor.

3.1 Opredelitev spartan race

Spartan Race je serija športno-rekreativnih dogodkov, ki sodijo v kategorijo t. i. oviratlonov oziroma OCR. Gre za preizkušnje, kjer se udeleženci na naravnem ali urbanem terenu spopadajo z različnimi fizičnimi in psihološkimi izzivi – od teka, plazenja, plezanja, prenašanja bremen, skakanja preko ognja, do potopov v blatne jame in drugih ekstremnih nalog.

Dogodki so zasnovani tako, da jih lahko uspešno zaključijo tako rekreativci kot tudi vrhunski športniki. Obstajajo različne dolžine in težavnostne stopnje tekmovanj:

- **Sprint** (5 km, 20 + ovir),
- **Super** (10 km, 25 + ovir),
- **Beast** (21 km, 30 + ovir),
- **Ultra** (42 km +),
- **Trifecta** (v enem vikendu opraviti s 5 km, 10 km in 21 km izzivom),
- **Hurricane Heat** (timske preizkušanje brez točnega trajanja),
- ter **Spartan Kids Race** za otroke različnih starosti.

Filozofija Spartan Race temelji na načelu premagovanja sebe in svojih omejitev. Slogan »izvedel boš na ciljni črti« (angl. You'll know at the finish line) odraža prepričanje, da udeleženec skozi fizične napore spozna lastne meje in jih premakne. Dogodki pogosto promovirajo vrednote discipline, trdega dela, vztrajnosti in zdravega načina življenja.

V zadnjih letih je pod okrilje Spartan Race prešla tudi blagovna znamka Tough Mudder. Čeprav obe spadata med ovirske teke, se Tough Mudder v dveh ključnih elementih razlikuje od Spartan Racea: tek ni kronometriran (rezultat se ne meri) in neuspešno premagovanje ovire ne prinaša kazenskih vaj ali dodatnih krogov. Format zato poudarja ekipno sodelovanje in vzajemno pomoč, zaradi različnih razdalj ter stopenj zahtevnosti pa je primeren tako za začetnike kot tudi za izkušene udeležence. Dogodki Tough Mudder so posebej priljubljeni v ZDA in Združenem kraljestvu, kjer zaradi pogostih padavin poimenovanje – blaten – dobi povsem dobesedni pomen.

3.2 Zgodovina in razvoj Spartan Race

Spartan Race je ustanovil Joe De Sena leta 2010 v ZDA, začetki pa pravzaprav segajo v leto 2007 kot manjša lokalna preizkušnja v Vermontu. V prvi uradni sezoni je sodelovalo nekaj tisoč udeležencev, hitro pa je pridobil globalno pozornost zaradi svoje unikatne kombinacije ekstremnih športov, skupinskega duha in izzivalnega branding pristopa. Joe je v samem začetku tekmovanje želel narediti podobno vojaškemu urjenju, kar je v Ameriki pritegnilo veliko število atletov, bivših vojakov in vseh, ki so se radi ukvarjali z ekstremnimi športi.

Organizacija se je hitro razširila po vsem svetu. Do leta 2023 je bil Spartan Race prisoten v več kot 40 državah in je letno organiziral več kot 250 dogodkov, od tega jih je v Evropi bilo več kot 50, večina v zahodni Evropi. V zadnjih letih je Spartan Race, skupaj s partnerstvom z mednarodno zvezo za športe z ovirami (angl. World Obstacle, v nadaljevanju FISO), postal tudi pobudnik vključevanja OCR kot uradne športne discipline v okvir olimpijskega gibanja.

FISO, je mednarodna športna zveza, ki deluje kot krovna organizacija za športne discipline z ovirami. Pod njenim okriljem se razvijajo in urejajo različne oblike tekmovanj, vključno z OCR, ninja športom, skyrunningom ter funkcionalnimi fitnes izzivi. Poslanstvo zveze je vzpostaviti standardizirano strukturo tega mladega športa, zagotavljati varnost udeležencev, razvijati sodniške in organizacijske kompetence ter prispevati k dolgoročni vključitvi športov z ovirami v program Olimpijskih iger (FISO, 2024).

Leta 2022 je FISO sklenila strateško partnerstvo z organizacijo Spartan Race, enim največjih ponudnikov OCR tekmovanj na svetu. Namen povezovanja je bil vzpostaviti skupne organizacijske in tekmovalne standarde, krepiti legitimnost športa ter ga približati olimpijskemu priznanju. S tem sodelovanjem se je Spartan Race še dodatno približal uradni športni strukturi in presegel zgolj komercialno raven delovanja (Spartan Race, 2022).

Z vidika športnega managementa je sodelovanje med Spartan Race in FISO pomembno tudi zato, ker omogoča večjo vključenost športnih strokovnjakov, nacionalnih zvez in drugih deležnikov pri razvoju športa. Obenem pa kaže na trend profesionalizacije OCR, kar pomeni priložnost za nadaljnje raziskave, akademske razprave in širše vključevanje v strukture nacionalnih športnih politik.

3.3 Zgodovina in razvoj Spartan Race Slovenija

Koncept Spartan Race se je v Sloveniji prvič uresničil v začetku desetletja, ko je športna agencija Ekstrem d. o. o. pripeljala dogodek v alpsko okolje gorenjske. Prva izvedba je potekala v Kranjski Gori, kjer so bili naravni pogoji idealni za postavitev različnih ovir in tras. Zaradi pozitivnega odziva domačih in tujih udeležencev se je dogodek hitro razširil, najprej z razširitvijo na celoten t. i. »trifecta vikend« in selitvijo lokacije v bližnjo Planico (Gorenjski glas, 2021).

Organizacijo dogodkov so podpirale tako lokalne skupnosti kot nacionalne turistične institucije, ki so prepoznale priložnost v povezovanju športnega in doživljajskega turizma. Tekmovanja so pogosto potekala v turistično prepoznavnih destinacijah, kot so Planica in Bled. Sodelovanje z občinami in turističnimi organizacijami je omogočilo celovito podporo dogodku – od infrastrukture in logistike do promocije (Slovenia.info, 2023).

Spartan Race je pritegnil veliko zanimanje javnosti, tako zaradi svoje ekstremne narave kot zaradi poudarka na vzdržljivosti, skupinski motivaciji in premagovanju osebnih izzivov. Vsako leto se je število udeležencev povečalo, med njimi so bili tako rekreativni tekači kot

profesionalni športniki iz različnih držav. Dogodek je v kratkem času postal eden večjih športno-turističnih projektov v regiji in pomemben prispevek k razvoju aktivnega turizma v Sloveniji (Slovenia.info, 2023).

3.4 Tekmovalna struktura in globalni sistem razvrstitve Spartan Race

Z blagovno znamko so povezani tudi:

- svetovna lestvica (Spartan Global Rankings),
- svetovno prvenstvo (Spartan World Championship),
- profesionalni tekmovalni razred (Elite in Age Group).

Poleg množičnih športnih dogodkov je Spartan Race razvil lasten model trženja:

- franšizni sistem in lokalna licenciranja,
- prodaja Spartan opreme in prehranskih dodatkov,
- partnerska sodelovanja (npr. z Reebok, Craft, WHOOP, NBC Sports …),
- Spartan Academy in trening centri.

Spartan Race ni le športni dogodek, temveč globalno strukturiran sistem, ki temelji na večstopenjskem tekmovanju, natančno zasnovanih razredih, lestvicah ter strateškem trženju. V tem poglavju so predstavljeni ključni elementi njegove organizacije in poslovnega modela.

3.4.1 Sistem globalnega točkovanja in razvrščanja Spartan Race

Spartan Global Rankings je centraliziran sistem točkovanja, ki temelji na rezultatih različnih tekem. Upošteva čas, razdaljo, zaporedno uvrstitev in število opravljenih tekem. Namenjen je spodbujanju udeležbe, mednarodne primerjave tekmovalcev ter pripomore k prepoznavnosti in konkurenčnosti znotraj skupnosti.

3.4.2 Svetovno prvenstvo Spartan Race kot vrhunec sezone

Svetovno prvenstvo predstavlja maksimalni vrh sezone in poteka v različnih državah – ZDA, Grčija, Savdska Arabija itd. Tekmovalci se kvalificirajo prek lokalnih in regionalnih tekem, kar zagotavlja visoko raven konkurence. Prvenstvo vključuje elitne preizkušnje in pripomore k globalni medijski vidnosti (Spartan Race, 2023).

3.4.3 Tekmovalne kategorije

Razdelitev zagotavlja pošteno tekmovanje in omogoča jasen napredek tekmovalcev. Spartan uporabnikom ponuja tri glavne razrede:

- **Elite** – tekmovalci na profesionalni ravni, tekmujejo za denarne nagrade in točke.

- **Age Group** – tekmovalci razvrščeni po starostnih kategorijah, motivirani z rezultati, ne finančno.
- **Open/Amateur** – za rekreativce brez striktnih časovnih ciljev.

3.4.4 Franšizni poslovni model in lokalna organizacija dogodkov

Spartan Race temelji na franšiznem poslovnem modelu, ki omogoča organizacijo dogodkov v več kot 45 državah po vsem svetu. Lokalni partnerji oziroma organizatorji pridobijo licenco za izvedbo tekmovanj pod blagovno znamko Spartan Race in se zavežejo k spoštovanju standardiziranih pravil glede izvedbe, varnosti, kakovosti in promocije. Takšen pristop omogoča hkratno globalno rast in ohranjanje enotne uporabniške izkušnje ne glede na lokacijo.

V jedru modela je ideja, da franšizni partnerji razumejo in prilagodijo dogodek lokalnim posebnostim (npr. geografiji, kulturi, zakonodaji), hkrati pa izvajajo dogodke v skladu z natančnimi navodili centralne organizacije. Ta nadzira ključne elemente, kot so znamčenje, varnostni protokoli, postavitev ovir in uradno merjenje časa. Poleg tega Spartan Race svojim franšizijem nudi podporo pri trženju, digitalni infrastrukturi (vključno z registracijo in rangiranjem) ter usposabljanju kadra.

Po podatkih študije MIT Sloan Management Noe in Weber (2018) je Spartan Race v letih 2012 in 2016 prejel večmilijonske kapitalske vložke, ki so omogočili širitev operacij, razvoj programske podpore in trženje franšiz. Do leta 2015 je postal eden najhitreje rastočih športnih dogodkov na svetu, s preko 4,5 milijona udeležencev samo v ZDA. Ključna konkurenčna prednost podjetja v primerjavi z drugimi OCR organizacijami, kot sta Tough Mudder ali Warrior Dash, je bila v bolj strukturiranem sistemu tekmovanj, večji raznolikosti razdalj ter uvedbi točkovanja in kazenskih vaj (npr. 30 počepov s skleco (angl. burpee) za vsako neopravljeno oviro).

Dodatna raziskava Smith in Johnson (2021) poudarja, da je uspešnost športnih franšiz tesno povezana s konsistentnim upravljanjem blagovne znamke in hkratno prilagodljivostjo lokalnemu trgu. Franšizni sistem omogoča hitro geografsko širitev, hkrati pa ohranja jasne standarde, kar je še posebej pomembno pri športnih dogodkih, kjer je izkušnja udeleženca močno povezana z varnostjo, pričakovanji in enotnostjo podobe dogodka.

V primeru Spartan Race se franšizni model izkaže za ključno orodje pri ustvarjanju globalne skupnosti tekmovalcev. Takšen model dokazuje, da športna organizacija lahko doseže globalno prisotnost in hkrati ohrani visoko stopnjo kontrole nad izvedbo in razvojem dogodkov, saj omogoča:

- širitev na različne trge s prilagojenimi formati (Sprint, Super, Beast, Ultra, Hurricane Heat),

- zadrževanje visoke ravni kakovosti in varnosti,
- razširjanje filozofije in vrednot Spartan skupnosti na lokalni ravni.

3.4.5 Trženje blagovne znamke skozi opremo, prehrano in storitve

Blagovna znamka Spartan Race ne deluje zgolj kot organizator športnih dogodkov, temveč kot ustvarjalec celostnega življenjskega sloga, ki se odraža v raznoliki ponudbi izdelkov in storitev. Pod blagovno znamko so razvili lastne linije športne opreme in dodatkov, vključno z oblačili, torbami, naglavnimi trakovi, čeladami in bidoni, ki so estetsko in funkcionalno usklajeni z identiteto dogodkov. Pomemben segment njihove ponudbe predstavlja tudi prehrana – energijski geli, beljakovinske čokoladice in dodatki za hidracijo, zasnovani za potrebe tekmovalcev pred, med in po tekmi.

Trženje teh izdelkov poteka večkanalno, z osrednjo vlogo lastne spletne trgovine. Podjetje sledi sodobnim e-commerce smernicam in uporablja napredna digitalna orodja za personalizirano oglaševanje, vključno z remarketing kampanjami, e-poštnimi avtomatizacijami, social sharing mehanizmi in uporabo podatkovne analitike za optimizacijo nakupne poti (Järvinen, 2016). Uvedba teh strategij je privedla do znatne rasti prodaje – beležili so povečanje povprečne vrednosti naročila za 7 % in povečanje stopnje konverzije za kar 353 % (Spartan Race Inc., 2023).

Spartan Race se z razvojem lastne trgovine in produktne linije uvršča med tiste športne znamke, ki uspešno izvajajo strategijo razširitve blagovne znamke. Takšne strategije dokazano povečujejo prepoznavnost, zvestobo in dobičkonosnost znamke (Aaker in Keller, 1990; Gladden in Funk, 2002). V športnem okolju je ta pristop še posebej učinkovit, saj potrošniki močno čustveno investirajo v identiteto blagovne znamke, kar povečuje verjetnost za nakup izdelkov, povezanih z dogodki ali ekipami (Bauer in drugi, 2005).

Dodatno podjetje gradi lojalnost uporabnikov prek naročniških in članstvenih programov, kot je »Spartan Pass«, ki vključuje ugodnosti kot so popusti, ekskluziven dostop do dogodkov in produktov ter svetovanja na področju vadbe in prehrane. Znotraj teh programov se pogosto uporablja personalizirana vsebina in »gamificirani« pristopi za krepitev uporabniške izkušnje, kar je v skladu s trendi sodobnega športnega marketinga (Ratten, 2016).

Tovrstno razmišljanje o dogodku kot blagovni znamki s širšo komercialno prisotnostjo dokazuje, da Spartan Race presega klasični model športnega dogodka in postaja življenjski slog z lastnim ekosistemom produktov in storitev.

3.4.6 Strateška partnerstva in medijska izpostavljenost

Ena ključnih komponent dolgoročne rasti in globalne prepoznavnosti blagovne znamke Spartan Race so strateška partnerstva z vplivnimi blagovnimi znamkami in medijskimi hišami. Partnerstva s podjetji, kot so Craft Sportswear, WHOOP, Garmin, Darn Tough Vermont in tehnološkimi podjetji, so Spartan pozicionirala kot vrhunskega igralca na področju ekstremnih športnih dogodkov. Ta podjetja ne le nudijo podporo (npr. profesionalna športna oprema, merilniki aktivnosti, prehranski dodatki), ampak pomagajo graditi kredibilnost, zaupanje in strokovnost blagovne znamke v očeh ciljne publike (Cornwell in Kwon, 2019).

Med najpomembnejšimi partnerji sta tudi NBC Sports in ESPN, ki sta omogočila televizijske prenose Spartan tekmovanj, s čimer so dogodki dosegli večmilijonsko občinstvo v ZDA in širše. Z vključitvijo v najbolj gledane termine in profesionalno produkcijo je Spartan Race pridobil pozornost širše javnosti, kar se je odražalo v rasti gledanosti in spletne prepoznavnosti (Spartan Race, 2022). Medijska izpostavljenost ima neposreden vpliv na zaznano vrednost blagovne znamke, razširjenost športne kulture in povečano zanimanje sponzorjev za vstop na to platformo (Meenaghan, 2001).

Na področju športne opreme je ključni partner Craft, ki v sodelovanju s Spartan razvija kolekcije športnih oblačil, prilagojenih specifičnim potrebam tekmovanj z ovirami. Posebno pozornost namenjajo materialom, odpornim na blato, vodo in intenzivne fizične napore. Oblačila tako niso le funkcionalna, temveč predstavljajo tudi element identifikacije z blagovno znamko, saj krepijo občutek pripadnosti med tekmovalci in navijači.

Takšna strateška povezovanja blagovno znamko utrjujejo kot kredibilno, inovativno in profesionalno, kar pomembno vpliva na njeno zaznavanje v očeh potrošnikov in povečuje njeno vrednost tako z vidika uporabniške izkušnje kot tudi tržne privlačnosti za prihodnje partnerje.

Na področju medijske prisotnosti sta ključni vlogi odigrali NBC Sports in ESPN. Leta 2014 je Spartan sklenil strateško partnerstvo z NBC Sports, ki je vključevalo ekskluzivne televizijske in digitalne pravice za prenos Spartan tekem. Ti prenosi so bili vključeni v »prime time« termine in predvajani na nacionalnih omrežjih NBC in NBCSN, kar je omogočilo večmilijonski doseg gledalcev po celotni ZDA (NBC Sports Ventures, 2014).

Študije s področja športnega marketinga kažejo, da strateška sponzorstva in medijske pogodbe znatno prispevajo k monetizaciji dogodkov ter povečujejo stopnjo vračanja investicij sponzorjev, še posebej, kadar gre za povezovanje blagovne znamke s športom, ki vključuje močna čustva, pripadnost in skupnost (Pitts in Stotlar, 2013; Cobbs, 2011). Tako ni presenetljivo, da se Spartan Race strateško umešča na presečišče med športom, mediji in življenjskim slogom.

3.5 Družbeni vpliv in skupnost Spartan Race

Spartan Race ni zgolj športna preizkušnja, temveč globalno gibanje, ki spodbuja posameznike k aktivnemu in uravnoteženemu življenju. Dogodki so prilagojeni širokemu spektru udeležencev – od elitnih športnikov do popolnih začetnikov – s čimer ustvarjajo spodbudno okolje za osebno rast, telesno izboljšanje in skupinsko motivacijo. Organizacija si prizadeva za ustvarjanje občutka pripadnosti, pri čemer pomembno vlogo igrajo tudi različni programi, namenjeni ranljivejšim skupinam.

Eden najbolj razširjenih je Spartan Kids, ki otrokom različnih starosti ponuja prilagojene ovire in tekmovalne izzive. Cilj programa je spodbujanje gibanja, sodelovanja in zdrave tekmovalnosti pri najmlajših, ob tem pa poudarja pomen poguma, truda in vztrajnosti (Spartan Race, 2025). Za odrasle z omejitvami ali invalidnostjo je razvit program Spartan Para, ki omogoča prilagojeno udeležbo na tekmah – bodisi v spremstvu spremljevalcev bodisi s tehnično podporo.

Spartan Race posebno pozornost namenja tudi pripadnikom vojske in reševalnim službam, ki jih redno vključuje v posebej zasnovane dogodke. Eden takšnih programov je serija tekmovanj, namenjenih počastitvi tistih, ki so služili ali še vedno služijo v obrambnih strukturah. Dogodki iz te serije niso osredotočeni zgolj na fizične izzive, temveč predvsem na poudarjanje vrednot, kot so tovarištvo, spoštovanje in povezanost med različnimi udeleženci – tako veterani kot civilisti. Tako Spartan Race ne gradi zgolj športne izkušnje, temveč prispeva tudi k ustvarjanju skupnosti, ki temelji na enakosti, dostopnosti in skupnih vrednotah.

Tak pristop je v skladu z ugotovitvami sodobnih raziskav, ki poudarjajo, da športni dogodki z močnimi vrednotami, vključenostjo in občutkom pripadnosti pomembno prispevajo k dvigu motivacije, samopodobe in dolgoročne športne aktivnosti pri posameznikih (Funk in James, 2006; Misener in Darcy, 2014).

3.6 Digitalizacija, tehnologija in uporabniška izkušnja

Spartan Race svojo prepoznavnost in kakovost uporabniške izkušnje gradi tudi s pomočjo digitalnih rešitev. Udeleženci imajo dostop do uradne aplikacije, kjer lahko spremljajo rezultate, prejmejo personalizirana priporočila za trening in dostopajo do foto galerij dogodka. Tehnološki partnerji, kot sta WHOOP in Garmin, udeležencem omogočajo spremljanje fizioloških podatkov, kot so srčni utrip, obremenitev in regeneracija, kar prispeva k večji angažiranosti in povezanosti s športom (DCRainmaker, 2022).

Takšne rešitve predstavljajo odgovor na sodobne trende v športni industriji, kjer uporabniki pričakujejo celostno in digitalno podprto izkušnjo (Ratten, 2016). Tehnologija ni le podpora dogodku, temveč aktivni gradnik blagovne znamke in lojalnosti znotraj skupnosti.

3.7 Ekonomika Spartan Race in poslovni učinek

Spartan Race temelji na večstranskem poslovnem modelu, ki vključuje prihodke iz startnin, prodaje licenc, sponzorskih dogovorov in blagovnih znamk v povezavi z opremo, prehrano ter digitalnimi produkti. Organizacija dogodkov ima tudi neposreden vpliv na lokalno gospodarstvo, saj povečuje obisk turistov, povpraševanje po nastanitvah, gostinskih storitvah in lokalnem transportu (Walker in drugi, 2013).

Dogodki, kot je Spartan Race, so tako vir neposrednih in posrednih ekonomskih koristi, kar dokazujejo tudi primerjalne analize v drugih državah. Na primer, študija dogodkov Tough Mudder in Ironman v ZDA je pokazala, da posamezen večji dogodek lahko ustvari večmilijonski učinek za lokalno okolje (Gibson in drugi, 2012). Takšni izsledki kažejo na pomembno sinergijo med športnim turizmom in dogodkovno industrijo.

3.8 Primerjava z drugimi podobnimi tekmovanji

Spartan Race pogosto primerjamo s podobnimi oblikami tekmovanj, kot so Tough Mudder, Ironman ali OCR World Championships. Medtem ko Spartan temelji na tekmovalnem pristopu s strukturiranimi kategorijami in sistemom točkovanja, je Tough Mudder bolj neformalno usmerjen, z večjim poudarkom na sodelovanju in timskem duhu brez merjenja časa (Brymer in Schweitzer, 2013).

Ironman tekmovanja so specifična zaradi triatlonske strukture (plavanje, kolesarjenje, tek) in strožjega selekcijskega pristopa, medtem ko OCR World Championships združujejo elemente več disciplin, a ostajajo manj komercializirani. Spartan se od vseh razlikuje tudi po svojem franšiznem poslovnem modelu, globalni lestvici ter močni znamki z aktivno skupnostjo.

4 EMPIRIČNA ANALIZA: SPARTAN RACE SLOVENIJA

Po celoviti predstavitvi ključnih značilnosti blagovne znamke Spartan Race na globalni ravni – vključno z njenim razvojem, tekmovalno strukturo, poslovnim modelom, tehnološkimi pristopi in družbenim vplivom – se v nadaljevanju osredotočamo na konkretno udejanjanje teh konceptov v slovenskem okolju.

4.1 Namen in potek raziskave

V empiričnem delu magistrskega dela se osredotočamo na raziskovanje organizacijskih značilnosti dogodka Spartan Race v slovenskem okolju, z namenom razumeti, kako se globalni koncept uspešno ali manj uspešno prenaša v lokalno izvedbo. Cilj empiričnega dela magistrskega dela je raziskati, kako se globalni operativni standardi, vrednote in organizacijski principi prenesejo in prilagodijo pri izvedbi Spartan Race dogodkov v Sloveniji.

Pri raziskovanju so nas vodila naslednja raziskovalna vprašanja: »Kako poteka organizacija športnega dogodka Spartan Race v Sloveniji v okviru mednarodne franšize, in s katerimi organizacijskimi, logističnimi ter trženjskimi izzivi se pri tem soočajo lokalni organizatorji?«, »Kako je strukturiran organizacijski proces Spartan Race dogodka v Sloveniji in kakšna je pri tem vloga globalne franšize?«, »S katerimi ključnimi izzivi se soočajo organizatorji pri logistični in operativni izvedbi dogodka?«, »Kako se financira izvedba dogodka in kakšno vlogo imajo pri tem sponzorji ter partnerske organizacije?«, »Kako se meri uspešnost dogodka in kakšen je njegov vpliv na udeležence, skupnost in nadaljnji razvoj blagovne znamke Spartan v Sloveniji?«.

4.2 Metoda zbiranja podatkov

Zaradi narave raziskovalnega problema, ki vključuje razumevanje organizacijskih procesov, sodelovanja z deležniki in izkušenj udeležencev, smo uporabili tri različne kvalitativne pristope zbiranja podatkov.

Prvi pristop je polstrukturirani intervju. Izvedli smo dva intervjuja, da smo pokrili razumevanje organizacije tako kompleksnega dogodka z obeh perspektiv. Prvi je bil izveden z glavno organizatorko pri podjetju Ekstrem d. o. o. Nino Plank, dne 22. avgusta 2023. Potekal je kot video pogovor prek platforme Zoom in je trajal 111 minut. Drugi intervju je bil opravljen z ambasadorko Spartan Race Slovenija in večkratno udeleženko Spartan Race v Sloveniji in tujini, Anjo Robavs. Potekal je kot video pogovor prek platforme Zoom in je trajal 94 minut. Oba intervjuja omogočata celostno razumevanje dogodka iz obeh ključnih perspektiv.

Drugi pristop je bil opazovanje z udeležbo. Ta oblika je bolj sistematična in temelji na osebni prisotnosti na številnih Spartan Race dogodkih po Evropi v letu 2024. Zaradi dvojne vloge – kot aktivnega člana organizacijske ekipe in hkrati kot udeleženca – sem pridobil poglobljen, izkustveni vpogled v kompleksnost organizacije dogodka ter omogočil primerjalno analizo lokalnih in mednarodnih izvedbenih standardov.

Tretji raziskovalni pristop predstavlja analizo dokumentov. V korpus so vključeni interni materiali organizatorja, ki pokrivajo celoten življenjski ciklus dogodka (priprava, izvedba, poizvedbena faza): varnostni in operativni načrti, logistične sheme in postavitve, navodila za prostovoljce in zunanje izvajalce, komunikacijski in krizni protokoli ter poročila po dogodku oz. po-dogotkovni pregled (angl. After Action Rewiew, v nadaljevanju AAR). Vsi dokumenti so bili pridobljeni na podlagi izrecnega dovoljenja in obravnavani v skladu z načeli varovanja zaupnih informacij.

Triangulacija virov in metod, ki združuje polstrukturirane intervjuje, opazovanje z udeležbo in analizo dokumentov, omogoča osvetlitev raziskovalnega problema iz več perspektiv — od neposredne izkušnje do reflektiranih uvidov ključnih deležnikov. Tak pristop zagotavlja celovito razumevanje organizacije dogodka Spartan Race v Sloveniji, omogoča primerjalno

umestitev v mednarodne prakse globalne franšize ter povečuje zanesljivost ugotovitev prek konvergentnih dokazov.

4.3 Analiza zunanjega okolja Spartan Race Slovenija

Čeprav Spartan Race Slovenija ni podjetje v klasičnem pomenu besede, temveč organiziran športni dogodek, je analiza njegovega zunanjega in notranjega okolja ključna za razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na njegovo izvedbo. Organizacijo takšnega dogodka lahko razumemo kot projekt z elementi managementa, ki je primerljiv z vodenjem podjetja (Masterman, 2014; Getz, 2005; Mullin in drugi, 2014).

4.3.1 Politično-pravno okolje

Vloga države in občin je ključna pri podpori športnih prireditve. Lokalne skupnosti pogosto sodelujejo pri promociji in logistični podpori dogodkov, bodisi s sofinanciranjem ali zagotavljanjem prostora bodisi z olajšanim dostopom do dovoljenj (Getz, 2005).

Tudi v primeru Spartan Race Slovenija podobne zahteve in postopki. Organizacija tako velikega dogodka je odvisna od pridobivanja različnih dovoljenj. Ta dovoljenja se nanašajo na uporabo javnih površin, zapore državnih in občinskih cest in varnostne ukrepe, kar pomeni usklajevanje z občinskimi in državnimi organi. Organizacija dogodka je pogojena s pridobitvijo vrste dovoljenj, med drugim za uporabo javnih površin, zaporo cest ter izvajanje varnostnih ukrepov, kar zahteva tesno usklajevanje z občinskimi in državnimi organi. ZJZ določa pogoje za organizacijo dogodkov in odgovornost organizatorja.

Glavna dovoljenja, ki jih zahteva ZJZ in so potrebna za prijavo in izvedbo dogodka:

- dovoljenje za uporabo prostora – izda lastnik ozemlja oz. prostora,
- dovoljenje za čezmerno obremenitev okolja s hrupom – izda občina,
- dovoljenje za zaporo državnih ali lokalnih cest – izda Ministrstvo za infrastrukturo.

Poleg zgoraj navedenih dovoljenj morajo tudi vsi ključni izvajalci na področju varnosti priložiti ustrezna dokazila in dokumentacijo:

- Načrt varovanja – izda in sestavi ga varnostna služba. Na podlagi podatkov, ki jih zagotovi organizator (npr. območje varovanja, število udeležencev, časovni okvir dogodka ipd.) varnostna služba pripravi dokument, ki opredeljuje število in razporeditev varnostnikov ter rediteljev, hkrati pa vsebuje vse bistvene informacije za primer morebitnega posredovanja.
- Zdravstveno varstvo – izda in sestavi ga zdravstvena služba. Na podlagi informacij s strani organizatorja o številu udeležencev, vrsti in zahtevnosti dogodka, starostnih skupinah in terenu reševanja varnostna služba izda dokument o številu in poziciji varnostne službe ter informacije o morebitnem posredovanju nujne medicinske pomoči.

- Gorski reševalci in reševalci iz vode – zaradi zahtevnosti terena in prisotnosti vodnih ovir je nujna vključitev gorske reševalne službe ter reševalcev iz vode. Enako kot varnostna in reševalna služba morajo priskrbeti vsa ustrezna dokazila in dokumente.
- Gasilska straža – na dogodku se v cilju nahaja še zadnja ognjena ovira (skok čez gorečo oviro). Zaradi goreče ovire so na dogodku prisotni tudi gasilci z ustrezno gasilsko opremo.

Poleg navedenih dovoljenj in dokumentov je na pristojno upravno enoto potrebno priložiti tudi sliki kot sta slika 3 in slika 4:

- Dokazilo o obvestilu lokalni skupnosti – lokalno skupnost je potrebno predhodno seznaniti in obvestiti o prihajajoči prireditvi.
- Načrt in poteg tekmovalne trase.

Slika 3: Načrt trase 5 km, 10 km in 21 km



Vir: Facebook (2023).

- Skica prireditvenega prostora – poleg skice prireditvenega prostora (pozicija odra, trgovine, navijaškega območja, točke prve pomoči ipd.) je potrebno podati tudi vse tehnične informacije o velikosti posameznih objektov. Za vse postavljene šotore in ovire na progi je prav tako potrebno priložiti A-teste o pravilni izgradnji.

Slika 4: Skica prireditvenega prostora



Vir: lastno delo.

- Izjavo o prireditvi – v izjavi organizator izjavlja, da se bo držal vseh predpisov. Poleg tega lahko upravna enota zahteva tudi dodatne izjave kot so npr. izjava o ne uporabi zrakoplovov t. i. dronov.

Ko organizator pridobi vsa navedena dokazila in dokumente, lahko poda prijavo dogodka na ustrezno upravno enoto. Ker je Spartan Race velik in obsežen dogodek, so slovenski organizatorji vedno poklicani na dodatni zagovor na upravno enoto. Skupaj z vsemi pomembnimi akterji, kot so policija, varovanje, reševalci, skupaj pregledajo vse podrobnosti in razjasnijo morebitne nejasnosti.

Organizator opozarja, da je potrebno za tako veliko in obsežno prireditev, kot je Spartan Race, pridobiti veliko dovoljenj. Največji izziv je pridobiti vsa dovoljenja za uporabo zemljišč. Trasa tekmovanja meri približno 21 km in se razteza čez veliko zasebnih zemljišč, kot so gozdovi in travniki. Tukaj se organizatorji zahvaljujejo za pomoč občinskim organom, ki zaradi poznavanja lokalnega okolja in prebivalstva pogosto pripomorejo k učinkovitejšemu navezovanju stikov z lastniki zemljišč. To partnerstvo je posebej pomembno v Sloveniji, kjer večji del trase poteka na razgibanem podeželskem ali gozdnatem območju, ki ni v lasti države. Vloga teh lokalnih akterjev se tako kaže ne le v tehnični podpori, temveč tudi v vzpostavljanju zaupanja med organizatorjem in lokalnim prebivalstvom.

4.3.2 Ekonomsko okolje

Ekonomsko okolje predstavlja ključen dejavnik, ki neposredno vpliva na izvedbo in uspešnost športnih dogodkov. V primeru Spartan Race Slovenija se vplivi kažejo predvsem na dveh ravneh – pri odločitvah udeležencev o sodelovanju in pri zmožnostih podjetij za finančno podporo dogodku.

4.3.2.1 Udeleženci in kupna moč

Kupna moč slovenskega prebivalstva pomembno vpliva na udeležbo na športnih dogodkih z višjo prijavnino, kot je Spartan Race. Čeprav gre za doživetje višje vrednosti, ki vključuje profesionalno organizacijo, unikatno preizkušnjo in mednarodno blagovno znamko, so stroški (prijavnina, prevoz, namestitev, prehrana) pogosto eden glavnih dejavnikov odločanja za posameznike. Posebej občutljivi so rekreativni tekmovalci in družine, saj lahko višji stroški predstavljajo oviro za njihovo sodelovanje (Mullin in drugi, 2014). Dogodek Spartan Race ni med cenovno najbolj dostopnimi športnimi prireditvami. Osnovna prijavnina za razdaljo 5 kilometrov znaša približno 80 €, za daljše razdalje pa lahko preseže 120 €. Številni udeleženci se odločijo za t. i. »Trifecta« izziv, kjer v enem vikendu opravijo tri različne razdalje (Sprint, Super in Beast), kar predstavlja več kot 300 € stroškov zgolj za prijavnine. Poleg tega je treba upoštevati še stroške prevoza, prehrane in namestitve – še posebej za udeležence iz tujine, za katere so stroški potovanja bistveno višji. Cena dogodka postaja pomembna ovira za vključevanje širše populacije, kar se sklada z ugotovitvami potrošniških vedenjskih študij, ki kažejo, da višja cena pogosto zmanjšuje udeležbo pri rekreativnih športnih dogodkih, zlasti med posamezniki z nižjim razpoložljivim dohodkom (Kotler in Armstrong, 2018).

4.3.2.2 Sponzorji in ekonomska klima

Gospodarska stabilnost vpliva tudi na podjetja, ki se odločajo za vlaganja v sponzorstva športnih dogodkov. Podjetja v času gospodarske negotovosti pogosto zmanjšujejo svoja sredstva za promocijo in sponzorstva, kar posledično vpliva na proračun in obseg izvedbe dogodka (Masterman, 2014).

Veliko stabilnih in rastočih podjetij se odloči za sponzoriranje velikega športnega dogodka, saj se takšni dogodki povezujejo z zdravim življenjskim slogom, družbeno odgovornostjo in večjo prepoznavnostjo blagovne znamke. Organizatorji izpostavljajo, da izvedba dogodka, kot je Spartan Race Slovenija, brez podpore sponzorjev ne bi bila mogoča. Sponzorska sredstva omogočajo izboljšano uporabniško izkušnjo udeležencev, z dodatnimi aktivnostmi, vsebinami in darili. Glavni sponzor, ki je prisoten na Spartan Race Slovenija, je Slovenska turistična organizacija (STO). Z njihovim sodelovanjem je poskrbljeno še za dodatno promocijo dogodka, organizatorji pa v zameno za denarna sredstva na dogodku skrbijo za veliko promocijo Slovenije. To vključuje distribucijo različnih promocijskih materialov, kot so zastavice, kape, majice in začasni tatuji z državno simboliko.

Ni pa vse odvisno od enega sponzorja. Organizatorji opozarjajo, da so za dogodek potrebni mali in veliki sponzorji, saj vsak po svoje doprinese k celoviti sliki dogodka. Organizatorji sponzorjem v zameno za sredstva zagotavljajo različne promocije na dogodku, najbolj priljubljena je postavitev promocijskega prostora, kjer podjetje svojo blagovno znamko dodatno promovira.

Pri manjših dogodkih so sponzorstva pogosto osredotočena na lokalna podjetja, kar pomeni, da samo lokalna podjetja podprejo dogodek. Zaradi medijske prepoznavnosti, velikega števila udeležencev in pozitivnega ugleda Spartan Race Slovenija predstavlja sponzorsko priložnost, ki presega lokalni okvir in nagovarja celoten slovenski trg.

Sponzorji običajno pričakujejo merljive koristi, kot so povečana prepoznavnost blagovne znamke, večja prodaja ali krepitev ugleda podjetja (Mullin in drugi, 2014). Dogodki kot Spartan Race omogočajo sledenje učinku skozi socialna omrežja, obisk promocijskih točk in povratne informacije udeležencev.

4.3.2.3 Inflacija in stroški organizacije

V zadnjih letih rastoča inflacija predstavlja enega ključnih izzivov pri organizaciji športnih dogodkov. Ta vpliva na skoraj vse faze načrtovanja – od priprave proračuna, pogajanj s podizvajalci do določitve višine prijavnin za udeležence. Organizatorji se pogosto soočajo z naraščajočimi cenami storitev in materialov, kar jih sili v iskanje novih pristopov k upravljanju stroškov (Masterman, 2014; Mullin in drugi, 2014).

Nič drugače ni pri organizaciji Spartan Race Slovenija. Od prve organizacije in vse do zadnje se stroški za iste stvari močno razlikujejo. Povečali so se stroški vseh ključnih segmentov – najema infrastrukture, logistike, človeški viri in tehnična podpora. Tako kot vsi organizatorji se tudi organizatorji Spartan Race spopadajo z izzivom, kako ohraniti kakovost dogodka na najvišji ravni in hkrati zagotoviti dostopne prijavnine za udeležence. Zvišanje cen prijavnine bi namreč lahko vplivalo na dostopnost dogodka in posledično na število prijavljenih udeležencev, zlasti v rekreativnem segmentu.

Največji vpliv inflacije na ključne stroškovne postavke:

- Najem zemljišč ali prostorov – organizator navaja, da se pri organizaciji trase teka poskušajo izogniti plačljivim najemom zemljišč, skozi katere poteka samo tekalna trasa. V večini primerov s tem nimajo težav, saj lokalni prebivalci s pomočjo občine in drugih lokalnih organizacij dovoljujejo uporabo svojih zemljišč pod pogojem, da se ta vrnejo v enakem stanju kot so bila pred dogodkom. Organizator se tega zaveda in zagotavlja čiščenje celotne trase. V kolikor z lastnikom zemljišča ne dosežejo soglasja za najem zemljišča brezplačno ali po razumni ceni, poiščejo alternativo. Pri najemu glavnih prizorišč, kjer se nahajajo start, cilj ter celotno dogajanje za tekmovalce in obiskovalce, mora organizator dovoljenje za uporabo teh zemljišč pridobiti od občine.

- Zdravstveno in varnostno osebje – organizator opaža, da je cena najema zdravstvenega in varnostnega osebja v zadnjih letih močno poskočila. Pri organizaciji tako zahtevnega projekta se zavedajo težavnosti in resnosti dogodka, zato organizator nikoli ne pomisli na zmanjšanje števila zdravstvenega ali varnostnega osebja.
- Logistika in transport – organizator se zaveda, da ima Slovenija prednost pred ostalimi evropskimi dogodki Spartan Race, saj je glavno skladišče za vso opremo v bližnjem avstrijskem mestu, ki je od slovenske meje oddaljen le 15 km. To pomeni, da so stroški prevoza za slovenskega organizatorja bistveno nižji kot za organizatorja dogodka Spartan Race v Berlinu, ki vso potrebno opremo prepelje iz istega avstrijskega skladišča.
- Materialni stroški – v to kategorijo spadajo najemi zaščitnih in usmerjevalnih ograj, mobilna stranišča za tekmovalce in obiskovalce, usmerjevalne table in trakovi, promocijski plakati, pitniki za tekmovalce itd.
- Cena hrane in pijače za osebje.
- Storitve podizvajalcev – IT operaterji, PR strokovnjaki, montaža ovir in odrov.
- Zavarovanje dogodka - Zavarovanje dogodka je bistven element odgovorne organizacije, saj zmanjšuje finančna in pravna tveganja, povezana z izvajanjem množičnih športnih prireditev. Poleg zaščite udeležencev in tretjih oseb zavarovanje pokriva tudi odpoved dogodka, poškodbo opreme ter odgovornost organizatorja v primeru nesreče. V primeru dogodkov, kot je Spartan Race, kjer so udeleženci izpostavljeni fizičnim izzivom in terenskemu tveganju, je celovit zavarovalni paket ne le priporočljiv, temveč pogosto zakonsko obvezen.

Pri načrtovanju proračuna se organizator osredotoča na analizo preteklih dogodkov, predvidene cene storitev in ocenjene stroške v prihajajočem letu. Priprava proračuna oziroma stroškovnika se prične že v začetni fazi organizacije dogodka, saj ta predstavlja temelj za vse nadaljnje organizacijske odločitve.

Zaradi nepredvidljivih dejavnikov, kot so inflacija, nihanje cen storitev in morebitne spremembe zakonodaje, si organizator prizadeva oblikovati tudi varnostno rezervo, s katero lahko pokrije nepričakovane stroške in se izogne finančnim težavam med samo izvedbo. Dobro zasnovan stroškovnik organizatorju omogoča, da že vnaprej oceni potencialni finančni izkupiček dogodka in ugotovi, ali bo projekt finančno vzdržen ali ne.

V času naraščajoče inflacije postaja dolgoročno načrtovanje še posebej zahtevno. Cene najemov, tehnične opreme, prevoza in storitev varovanja se lahko bistveno spremenijo v obdobju med pripravo proračuna in dejansko izvedbo dogodka. Zato je fleksibilnost in sprotno prilagajanje proračuna nujna veščina, opozarja organizator.

4.3.3 Sociokolturno okolje

Slovensko družbeno okolje je v večini naklonjeno športu, naravi in aktivnemu življenjskemu slogu, kar pripomore k izvedbi dogodka, kot je Spartan Race. V zadnjem času organizator beleži, da se vedno več ljudi odloča za neklasične oblike rekreacije. Tako se povečujejo

interesi za izzive, ki presegajo okvir klasičnih rekreacije, kot so vzdržljivost, moč in premagovanje ovir.

Priljubljenost funkcionalnega treninga (npr. CrossFit, bootcamp) in ekstremnih preizkusov, kot so trail teki, adventure race-i in OCR, potrjuje, da udeleženci ne iščejo le rezultata, temveč predvsem izkušnjo in osebni izziv (Getz, 2005).

Udeleženci Spartan Race tekmovanj izpostavljajo večplastno motivacijo za sodelovanje: Prva motivacija je fizična motivacija – želja po premagovanju samega sebe in dokazovanje, da si zmožen prebroditi težke izzive, ki ti jih ponuja Spartan Race. Posledično govorimo tudi o psihološki motivaciji oz. moči – ta pride do izraza predvsem na daljših razdaljah, ko se, po besedah tekmovalcev, boriš sam s seboj. Tretja motivacija, ki jo izpostavljajo tekmovalci, je občutek pripadnosti Spartan skupnosti, ki jim nudi podporo v celotnem procesu tekmovanja. Eden od ključnih elementov Spartan Race je preplet osebnega tekmovalnega izziva in močnega občutka pripadnosti, kar spodbuja medsebojno povezovanje udeležencev. K skupnosti in sodelovanju pripomorejo predvsem skupinske prijave ekip ter možnost, da se prek otroških različic tekmovanja v dogodek vključijo tudi družinski člani; to krepi medgeneracijsko povezanost in skupno športno doživetje.

V slovenskem prostoru in po celotnem svetu je Spartan Race prerasel okvir klasične športne prireditve in postal simbol aktivnega ter predanega življenjskega sloga. Udeleženci pogosto ponosno nosijo oblačila z uradnimi oznakami ali razstavljajo osvojene medalje, saj ti predmeti zanje predstavljajo dokaz premagovanja izzivov, vloženega truda in osebnih dosežkov. Objave fotografij ter posnetkov z dogodka na družbenih omrežjih dodatno krepijo prepoznavnost dogodka in utrjujejo ugled tako v športnih krogih kot med širšo javnostjo.

Slovensko okolje ponuja odlične pogoje za izvedbo športnih preizkušenj, ki se naravno vključijo v lokalno kulturo in tradicijo. Močno zakoreninjeno spoštovanje narave, raznolikost terena ter odprtost lokalnih skupnosti za sodelovanje prispevajo k pristnemu značaju dogodka in tesni povezanosti s prostorom, kjer poteka. Takšna povezanost krepi ugled prireditve in zagotavlja trdno osnovo za njen dolgoročni razvoj.

Prav ti družbeno-kulturni elementi so razlog, da se Spartan Race Slovenija uspešno uveljavlja na domačem prizorišču ter iz leta v leto privablja več tekmovalcev iz različnih delov Slovenije in tujine, ki jih navdušuje kombinacija zahtevnega športnega izziva in edinstvene lokalne izkušnje.

4.3.4 Tehnološko okolje

Tehnološki razvoj ima ključno vlogo pri organizaciji in izvedbi športnih dogodkov, kot je Spartan Race Slovenija. Napredne rešitve omogočajo večjo učinkovitost, varnost ter izboljšano izkušnjo udeležencev in obiskovalcev (Getz, 2005; Masterman, 2014).

Pri organizaciji Spartan Race Slovenija ima tehnologija ključno vlogo tako pri prijavah kot pri sami izvedbi. Postopek registracije poteka prek spletnih orodij, ki so zasnovana za hitro in uporabniku prijazno izpolnjevanje obrazcev, omogočajo varna spletna plačila ter samodejno oblikujejo startne sezname. Vse zbrane informacije se obdelujejo skladno z evropsko zakonodajo o varstvu osebnih podatkov, kar zagotavlja visoko raven zasebnosti udeležencev.

Za spremljanje tekmovalcev med prireditvijo je v uporabi tehnologija brezkontaktnih čipov. Čipi so povezani z merilnimi točkami na progi in omogočajo natančno beleženje časa starta, prehoda ključnih odsekov ter prihoda v cilj. Rezultati se posodabljajo sproti in so dostopni preko uradne spletne strani ter mobilnih aplikacij, kar zagotavlja preglednost ter omogoča, da udeleženci in navijači dogajanje spremljajo v realnem času.

Pomemben del dogodka predstavlja tudi njegova digitalna prisotnost. Prek družbenih omrežij, kot so Instagram, Facebook, TikTok in YouTube, organizatorji delijo utrinke iz prejšnjih let, napovedujejo prihajajoče termine in ohranjajo stik s skupnostjo. Na dan dogodka so pogosto vključeni tudi neposredni prenosi, ki omogočajo spremljanje tekmovanja tistim, ki se ga ne morejo udeležiti v živo.

Dogodek spremlja profesionalna ekipa fotografov in snemalcev, ki beleži dogajanje na progi in v cilju. Vizualni material je po dogodku dostopen udeležencem prek spletnih galerij ali mobilnih platform, kar krepi spomine na dosežke in spodbuja k ponovni prijavi v prihodnje.

4.3.5 Naravno okolje

Slovenija ponuja izredno raznoliko pokrajino. Organizator Spartan Race Slovenija se je že pred leti odločil, da bo to vrstno tekmovanje postavil na gorenjsko, saj razgiban teren in raznolika narava pričarata dodatno doživetje, hkrati pa omogočata nove izzive. Vremenske razmere imajo pomemben vpliv na izvedbo. Močno deževje lahko povzroči poplavljanje določenih odsekov proge in poveča nevarnost zdrsov, visoke temperature zahtevajo dodatne ukrepe za hidracijo udeležencev, medtem ko blato in spolzke površine povečajo fizično zahtevnost tekmovanja. Organizatorji morajo zato pripraviti prilagodljive načrte za varnost in logistiko, ki omogočajo spremembe trase ali časovnice glede na razmere (Mallen in Adams, 2017).

Varovanje narave je pri organizaciji prireditev, kot je Spartan Race Slovenija, vedno bolj v ospredju, saj so trase pogosto speljane po območjih z visoko naravno in krajinsko vrednostjo. Organizator mora zato načrtovati in izvajati ukrepe, ki zmanjšujejo vpliv na okolje – med drugim paziti na ohranitev rastlinstva, omejevati premike težke mehanizacije ter upoštevati predpise, ki veljajo na zavarovanih območjih.

Posebno pozornost namenjajo tudi trajnostnemu ravnanju z odpadki. Na prizoriščih so nameščene ločevalne posode, omejena je uporaba plastenk in druge embalaže za enkratno

uporabo, udeležence pa se spodbuja k uporabi večkratnih kozarčkov, plastenk in bidonov. Po zaključku prireditve se v sodelovanju z lokalnimi skupnostmi izvede temeljito čiščenje območja, da se prizorišče čim prej povrne v prvotno stanje.

4.3.6 Konkurenca in trg športnih dogodkov

Organizator v neposredno konkurenco uvršča druge OCR dogodke v Sloveniji in sosednjih državah. Pri nas je takšnih dogodkov le nekaj. Ti dogodki pogosto ciljajo na podobno ciljno skupino – aktivne posameznike, ki iščejo fizični izziv, druženje in izkušnjo v naravnem okolju

V posredno konkurenco pa organizator uvršča vse športne dogodke, za katere je potrebno plačati prijavnino. V to skupino spadajo maratoni, polmaratoni, triatloni, kolesarske dirke in gorki teki. Organizator se zaveda prisotnosti konkurence in opominja, da mora Spartan Race nenehno ohranjati visoko raven organizacije, inovativnost pri zasnovi prog ter prepoznavno identiteto blagovne znamke, ki jo podpira močna mednarodna mreža. Navaja, da je glavna konkurenčna prednost Spartan Race globalna prepoznavnost blagovne znamke, ki zagotavlja konsistentno kakovost izkušnje ne glede na lokacijo. Standardizirani formati (Sprint, Super, Beast) omogočajo mednarodno primerljivost rezultatov, kar motivira tekmovalce k udeležbi na več dogodkih in doseganju t. i. »trifecta« statusa. Dodatna prednost je močna skupnost udeležencev, ki se povezuje prek družbenih omrežij, organiziranih treningov in lokalnih ambasadorjev znamke.

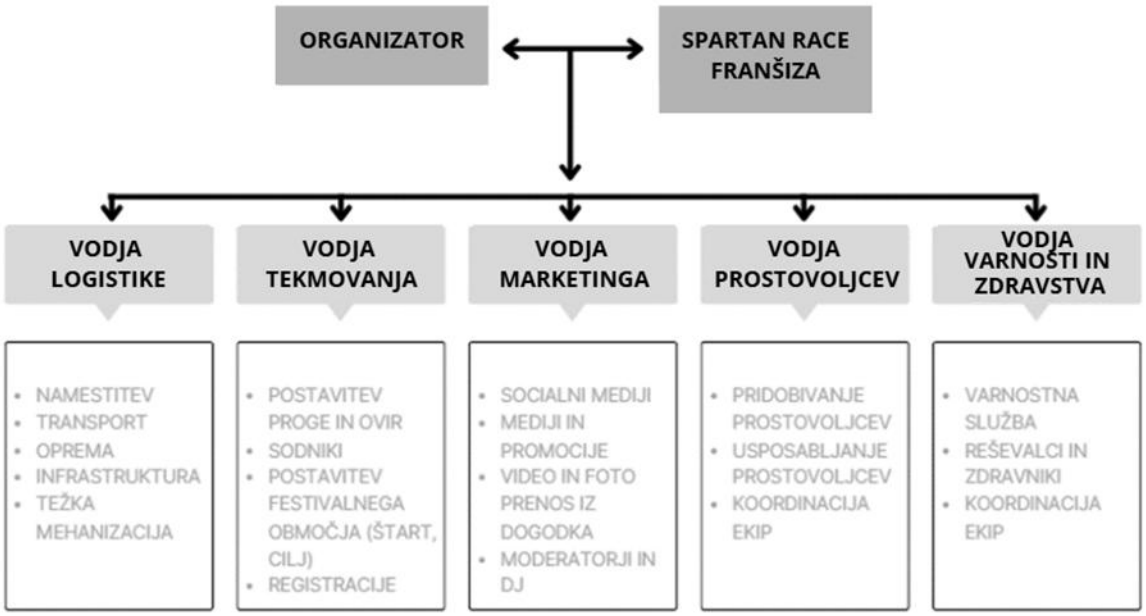
4.4 Analiza notranjega okolja Spartan Race Slovenija

4.4.1 Organizacijska struktura in vodstvo

Organizacija Spartan Race v Sloveniji temelji na sodelovanju med domačim izvajalcem dogodka in mednarodnim lastnikom franšize Spartan Race. Slovenska ekipa skrbi za načrtovanje in izvedbo vseh aktivnosti na terenu, pri čemer se ravna po standardih, smernicah in navodilih, ki jih določa globalni nosilec blagovne znamke. Franšizor ves čas nudi podporo v obliki svetovanja, izmenjave izkušenj in pomoči pri reševanju morebitnih zapletov. Skozi večletno sodelovanje se je vzpostavil učinkovit pretok znanja in dobrih praks, ki so se pri izvedbi dogodkov v Sloveniji izkazale kot uspešne.

Vodenje projekta poteka po jasno opredeljeni hierarhiji, kot je prikazano na sliki 5. Na vrhu je odgovorna oseba za celoten dogodek – organizator in franšizer, ki usmerja delo vseh oddelkov in zagotavlja, da izvedba poteka v skladu z mednarodnimi standardi. Pod njunim vodstvom delujejo koordinatorji posameznih področij – logistike, tekmovanja, marketinga, prostovoljcev in varnosti. Takšna razdelitev nalog omogoča specializirano delo vsakega oddelka in olajšuje komunikacijo med različnimi segmenti organizacije.

Slika 5: Shema hierarhije



Vir: lastno delo.

Prednost tovrstne strukture je v ekipi, ki združuje izkušnje iz slovenskih in tujih projektov, kar omogoča hitro prilagajanje spremembam in učinkovito reševanje izzivov. S tem se ohranja visoka raven kakovosti izvedbe ter zagotavlja pozitivna izkušnja tako za udeležence kot za partnerje dogodka.

V tednu, ko na prizorišču potekajo intenzivne priprave in se dogodek odvija v polnem zagonu, je na lokaciji prisotnih več kot sto ljudi, ki opravljajo različne naloge. Med njimi so člani organizacijske ekipe, postavljavci ovir, reševalne službe, varnostniki, moderatorji, DJ-ji, prostovoljci in številni drugi sodelavci. Za nemoten potek dela je ključno, da ima znotraj hierarhične strukture vsak jasno določeno vlogo. Tako vsi vedo, na koga se lahko obrnejo za navodila, usklajevanje ali reševanje morebitnih izzivov.

4.4.2 Človeški viri

Uspešna izvedba dogodka temelji na dobrem in učinkovitem upravljanju človeških virov. Organizator navaja, da sta skozi celotno leto za namen organizacije Spartan Race Slovenije zadolžena glavni organizator in pomočnik. Jedro ekipe tako sestavljata dve osebi, ki prevzemata odgovornost načrtovanje, logistično podporo, komunikacijo z udeleženci in partnerji ter usklajevanje posameznih oddelkov.

Iskanje ustreznih zunanjih izvajalcev za pomoč pri izvedbi dogodka je pogosto zahteven in časovno potraten proces. Organizatorji opozarjajo, da se lahko cene za enako storitev med ponudniki precej razlikujejo, kar dodatno oteži izbiro. Tako se znajdejo pred dilemo: najeti cenejšega izvajalca, pri čemer obstaja tveganje, da delo ne bo opravljeno na zahtevani ravni,

ali izbrati dražjo storitev, ki zagotavlja višjo kakovost izvedbe. V praksi se pri Spartan Race dogodkih organizatorji praviloma odločajo za sodelovanje s preverjenimi izvajalci, ki so se že izkazali na preteklih prireditvah in dobro poznajo specifične zahteve ter naravo dela.

Spartan Race brez pomoči prostovoljcev preprosto ne bi bil izvedljiv. Ti predstavljajo nepogrešljiv člen organizacijske ekipe, saj podpirajo delo organizatorjev ter s svojo prisotnostjo in energijo dodatno motivirajo tekmovalce. V idealnih razmerah bi Spartan Race Slovenija na tekmovalni dan potreboval približno 100 prostovoljcev, dodatnih 30 pa bi pomagalo pri pripravi prizorišča nekaj dni pred dogodkom in pri pospravljanju po njegovem zaključku. S podobnimi izzivi se soočajo tudi vsi ostali Spartan dogodki po Evropi in svetu.

Da bi spodbudili sodelovanje, organizatorji prostovoljcem po opravljenem delu podarijo posebno kodo, ki omogoča brezplačno udeležbo na katerikoli Spartan dirki v Evropi. Ta sistem nagrajevanja ne le privablja nove prostovoljce, temveč tudi krepi občutek pripadnosti Spartan skupnosti. Rezultati takšnega pristopa so že vidni – mnogi tekmovalci se odločijo prispeti na prizorišče dan ali dva prej, prostovoljno pomagajo pri postavitvi in izvedbi dogodka, nato pa z dobljeno kodo nastopijo na svojem naslednjem Spartan izzivu.

Organizatorji Spartan Race poudarjajo, da prostovoljce odlikuje izjemno visoka motivacija in predanost. Kljub temu pa se pri organizaciji srečujejo z izzivi, kot so zagotavljanje zadostnega števila prostovoljcev, njihovo ustrezno usposabljanje ter učinkovita koordinacija, zlasti pri tistih z manj izkušnjami. V Sloveniji se število prostovoljcev na tekmovalni dan običajno giblje med 40 in 60.

Del prostovoljcev predstavljajo tudi sami tekmovalci, ki del svojega časa namenijo pomoči pri izvedbi dogodka, večina pa prihaja iz lokalnega okolja in iz vrst študentov športnih fakultet. Ti v okviru svojega izobraževanja opravljajo prostovoljsko delo, kar jim omogoča dragocen vpogled v proces organizacije športne prireditve. Pogosto se za prostovoljstvo odločijo tudi družinski člani tekmovalcev, ki tako lahko svoje bližnje spodbujajo na različnih odsekih tekmovalne proge.

4.4.3 Logistični viri in oprema

Shranjevanje in transport ovir predstavljata enega največjih logističnih izzivov. Logistični viri in tehnična oprema so temelj nemotene izvedbe dogodka Spartan Race. Med nepogrešljiv inventar sodijo ovire različnih tipov, ograje, promocijski materiali, usmerjevalni trakovi, pripomočki za ovire, čipi za tekače, šotori za registracijo in inventar Spartan trgovine. Vse zgoraj naštete stvari pripeljejo iz bližnjega avstrijskega mesta.

Postavitev tipičnega prizorišča v Sloveniji običajno zahteva 4–6 tovornih vozil polne velikosti, odvisno od dolžine proge in števila ovir, ter ekipo 10–12 usposobljenih graditeljev. Postavitev proge Spartan Race Slovenija se začne 7 dni pred začetkom dogodka.

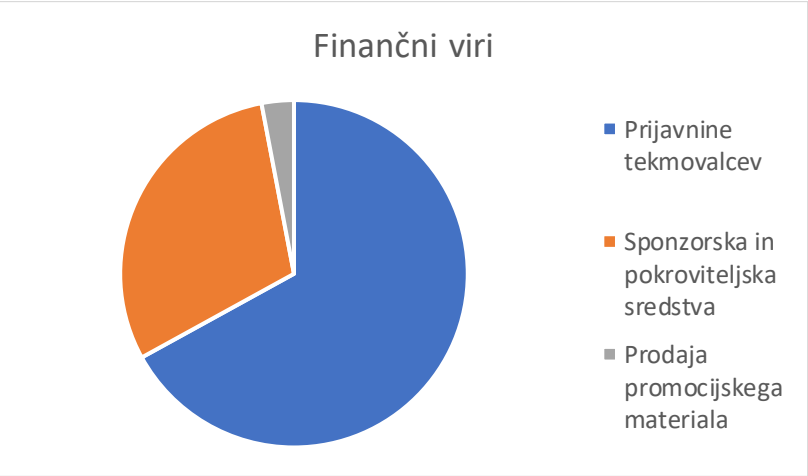
Razstavljanje pa traja 3–4dni po dogodku, kar zahteva natančno koordinacijo z urnikom dogodka.

Ker Spartan Race deluje v okviru globalno povezanega sistema, so številni elementi izvedbe poenoteni. To pomeni, da so ovire izdelane po enotnih merah in iz enakih materialov, prav tako so določeni standardi glede njihove postavitve in varnostnih zahtev. Tako tekmovalci, ne glede na državo ali prizorišče, doživijo primerljivo izkušnjo. Enotnost se ohranja tudi pri vizualni podobi dogodka – od uporabe logotipov in barvnih kombinacij do razporeditve sponzorskih oznak – kar zagotavlja prepoznavnost blagovne znamke na vseh lokacijah.

4.4.4 Finančni viri

Tako kot na vseh športnih prireditvah finančni viri predstavljajo uspešno izvedbo dogodka, enako velja tudi za Spartan Race Slovenija. Slika 6 prikazuje razmerje med različnimi finančnimi viri. Po navedbah organizatorja največji delež znaša prijavnina tekmovalcev (67 %), sledijo sponzorska in pokroviteljska sredstva (30 %) ter na koncu prodaja promocijskega materiala (3 %).

Slika 6: Razmerja med finančnimi viri



Vir: lastno delo.

Sponzorska sredstva omogočajo pokrivanje določenih stroškov ali financiranje dodatnih vsebin, medtem ko prodaja uradnih izdelkov krepi tako finančni rezultat kot prepoznavnost blagovne znamke (Getz, 2016). Vsak izmed teh virov ima svoje prednosti in tveganja. Prijavnine so neposredno vezane na število udeležencev, kar pomeni, da lahko že manjši upad prijav občutno vpliva na prihodke dogodka (Novak, 2021).

Pri oblikovanju proračuna za športni dogodek se pogosto pojavi ključna težava – večina prihodkov je neposredno vezanih na udeležbo, medtem ko številni stroški nastajajo neodvisno od števila prijavljenih. Med te spadajo fiksni izdatki, kot so najem prizorišča, logistične rešitve, stroški zavarovanja ter angažma varnostnega osebja. Zaradi te

nepredvidljivosti je priporočljivo načrtovati tudi t. i. finančno rezervo, ki služi kot varnostna mreža za pokritje nepredvidenih stroškov – na primer v primeru vremenskih nevšečnosti, poškodb opreme ali višjih varnostnih zahtev (Chappelet, 2016).

4.4.5 Trženje in komunikacija

V sodobnem okolju digitalnega marketinga je uspešnost promocije športnih dogodkov vse bolj vezana na prisotnost na družbenih omrežjih in neposredno komunikacijo s ciljnimi skupinami. Po besedah organizatorja dogodka Spartan Race Slovenija glavno promocijsko orodje predstavljata platformi Facebook in Instagram, kjer skupno dosegata več kot 20.000 sledilcev. Ta kanala ne služita le kot prostor za obveščanje o prihajajočih dogodkih, temveč tudi kot sredstvo za grajenje skupnosti udeležencev in krepitev prepoznavnosti znamke Spartan.

Kot učinkovita promocijska aktivnost so se izkazali tudi brezplačni Spartan treningi, ki jih organizator izvaja na različnih lokacijah po Sloveniji. Namen teh dogodkov je širši javnosti približati koncept tekmovanja in prikazati elemente proge v resničnem okolju. Prvi tak trening je bil izveden leta 2023, na podlagi pozitivnega odziva pa so postali redna praksa. Organizator navaja, da so s pomočjo teh treningov pridobili več kot 200 novih udeležencev, pri čemer trend udeležbe še vedno narašča.

Pomemben del promocijske strategije predstavljajo tudi t. i. Spartan ambasadorji, ki s svojo prisotnostjo na dogodkih po Evropi aktivno promovirajo blagovno znamko Spartan Slovenija. Njihova vloga ni omejena le na širjenje informacij, temveč tudi na oblikovanje avtentične in zaupanja vredne podobe dogodka.

Poleg družbenih omrežij ima pomembno vlogo v strategiji trženja tudi e-poštni marketing. Organizator uporablja sistematičen pristop k ponovnemu nagovarjanju preteklih udeležencev z vsebinami, ki vključujejo opomnike, napovedi novosti in ekskluzivne informacije o prihajajočih dogodkih. Tak način komunikacije gradi občutek ekskluzivnosti ter sproža psihološki mehanizem strah pred zamudo (angl. Fear Of Missing Out–*F*OMO), ki pogosto vodi do povečane stopnje prijav (Chaffey in Ellis-Chadwick, 2019; Tuten in Solomon, 2018).

4.5 SWOT analiza Spartan Race Slovenija

Na podlagi analize notranjega in zunanjega okolja dogodka Spartan Race Slovenija je bila oblikovana SWOT analiza, ki omogoča celovit pregled ključnih dejavnikov uspešnosti dogodka. Analiza temelji na ugotovitvah empiričnega dela ter kombinaciji opazovanja, intervjujev in analize dokumentacije. Vsi dejavniki so zapisani v tabeli 2.

Tabela 3: SWOT analiza

PREDNOSTI	SLABOSTI
- Močna globalna blagovna znamka - Standardizirani operativni protokoli - Uporabniku prijazen format prijavnine/tekmovanja - Velika baza zvestih udeležencev - Učinkovita produkcija vsebin iz tekmovanja in blagovne znamke - Partnerstva z regijami in občinami - Medijska partnerstva z lokalnimi in z nacionalnimi hišami – prenos v živo	- Visoki fiksni stroški - Kompleksna logistika - Višina prijavnine - Krizna komunikacija - Finančni viri – lokal podjetja in razpisi - Rast vhodnih stroškov
PRILOŽNOSTI	**NEVARNOSTI**
- Terenska raznolikost Slovenije - Športni turizem občine in regije - Zeleni standardi - ničelni odpadki (plastike), pripomočki za večkratno uporabo (kozarčki, steklenice, pribor)	- Regulativne zaostritve - Ekstremni vremenski pogoji - Kapacitete prostovoljstva - Konkurenčni dogodki - Spremembe franšiznih pravil - Odvisnost od terena in dovoljenj

Vir: lastno delo.

4.5.1 Prednosti

Jedro športnega dogodka Spartan Race je močna in stabilna mednarodna znamka, ki je razširjena po celem svetu. Ima jasno identiteto, ki pripomore k novim sodelovanjem z občinami, donatorji in sponzorji. Celoten projekt podpira standardiziran operativni okvir – postopek postavitve, izvedbe in zaključka, varnostni postopki in preizkušene časovnice po celem svetu zagotavljajo enako raven kakovosti . Format tekmovanja je poenoten in stabilen – različne razdalje za vse vrste tekmovalcev. Poenotena pravila, formati, ocenjevanja, sistemi prijavnine in komunikacije omogočajo dolgoročen odnos z udeleženci ter dopolnjujejo močno skupnost večkratnih udeležencev tekmovanj. Dogodek je zanimiv za profesionalce, amaterje, stare in mlade ter za podjetja, in sicer kot strukturiran teambuilding z merljivimi rezultati. Komunikacijski učinek, ki ga ustvarijo tekmovalci v lastni režiji ali prek licenčnih foto paketov, , še dodatno razširi doseg dogodka. Dodani produkti – od Kids Race do VIP doživetij, mercha in foto storitev – širijo košarico udeleženca in diverzificirajo prihodke. Partnerstva z občinami in regijami lahko prinesejo sofinanciranje in logistično podporo predvsem lokalnim podjetjem. Dodatno rast in promocijo dogodka omogoča tudi sodelovanje z lokalno skupnostjo in s športnim okoljem, kot so fitnes centri, crossfit centri in tekaške prireditve. Te aktivnosti se dopolnjujejo z organizacijo trening preizkušenj Spartan in z vključevanjem ambasadorjev, ki prispevajo k promociji dogodka. Slovenska terenska raznolikost (še posebej gorenjska) poskrbi za izjemno tekalno traso, na kateri uživajo vsi udeleženci. Prav tako je lokacija na gorenjskem odlična izbira zato, ker se nahaja v neposredni bližini Italije, Avstrije in Hrvaške, hkrati pa se nahaja nedaleč stran od največjega slovenskega mednarodnega letališča, kar za tuje tekmovalce pomeni enostavnejši

in cenovno ugodnejši transport do prizorišča. Medijska partnerstva z lokalnimi in nacionalnimi hišami, ki poskrbijo za neposredni prenos dogajanja, ter prenos vrhuncev dogodka na spletne medije povečujejo doseg dogodka, hkrati pa krepijo vrednost dogodka za sponzorje.

4.5.2 Slabosti

Na strani slabosti izstopajo strukturni in operativni pritiski, ki lahko obremenijo izvedbo in proračun. Visoki fiksni stroški izhajajo iz obveznih standardov, ovir, certificiranih materialov in licenčnin, kar posledično zmanjšuje prostor pri prijavninah. Logistika je zahtevna, hkrati pa sta za postavitev in premik ovir potrebni težka mehanizacija ter izkušena ekipa. Višina prijavnin ne spada med najcenejše športne dogodke pri nas, s čimer dogodek posledično izgubi določeno število domačih in tujih potencialnih tekmovalcev. Ker gre za dogodek, na katerem sodelujejo tekmovalci iz več kot 40 držav, je komunikacija otežena, kar zvišuje prevajalske in koordinacijske napore. Čeprav vključevanje lokalnih podjetij in storitev praviloma znižuje stroške, krepi vpetost skupnosti in zmanjšuje odpor do dogodka, so finančni viri lahko hkrati tudi šibka točka. Razpisi in javna sredstva so negotova, pogosto retro financirana in časovno zamaknjena, kar ob zahtevah po lastni udeležbi povečuje tveganje za likvidnost ter otežuje denarni tok. Lokalni sponzorski bazen je navadno omejen in utrujen, z nizkimi zneski in kratkotrajnimi dogovori, dodatno pa težave povzroča tudi neusklajenost proračunskih ciklov in razpisnih rokov z dejanskim terminom izvedbe. Spremembe franšiznih pravil, vključno z novimi standardi ali višjimi licenčninami, lahko porušijo ekonomsko sliko projekta, preobremenjenost lokalnega okolja pa sproži pritožbe prebivalcev, politični odpor in omejitve za prihodnja leta.

4.5.3 Priložnosti

Na strani priložnosti se ponujajo močni učinki športnega turizma in čezmejnega dosega: ciljanje udeležencev iz Italije, Avstrije in Hrvaške ter oblikovanje vikend paketov v sodelovanju z lokalnimi TIC-i in namestitvami. Ob visokem obisku športnih navdušencev rasteta tudi razvoj naravne infrastrukture (poti, parki, urejenost jezer/rek) in športna infrastruktura (dvorane, pumptrack, kolesarske poti). Zeleni standardi so vse bolj potrebni tudi v pogojih licence Sprtan Race – ničelni odpadki, vračilo čipov, reciklirani materialni in ničelna uporaba plastike, so le peščica ukrepov h katerim stremi Spartan, hkrati pa ti ukrepi ustvarjajo konkurenčno prednost ter odpirajo vrata EU projektom. K zelenim standardom pripomorejo tudi: zadostno število pitnikov z brezplačno pitno vodo, dosledna predhodna komunikacija z vodilom »Prinesi svojo steklenico«, uvedba kozarcev za večkratno uporabo s kavcijskim sistemom ter jasno zapisana eko pravila na vstopnicah, pri vhodu in na odru, ki jih uradni napovedovalec med dogodkom večkrat poudari.

4.5.4 Nevarnosti

Na strani nevarnosti izstopajo regulativne zaostritve na področju okolja, varnosti in hrupa, ki lahko prinesejo nove pogoje ali omejitve izvedbe. Vse pogostejši ekstremni vremenski pojavi, kot so nevihte in vročinski valovi, močno povečujejo verjetnost odpovedi ter posledično povračilo prijavnine. Baza prostovoljcev se sooča s fluktuacijo, zato so nagrajevanja in usposabljanja ključnega pomena. V Sloveniji ne primanjkuje konkurenčnih dogodkov, kot so maratoni, kolesarske prireditve in trail tekmovanja, pri čemer je pomembna njihova razporeditev skozi leto, da se med seboj ne prekrivajo in da ne potekajo v neposredni bližini. Za samo organizacijo pa veliko nevarnost predstavlja tudi letno zviševanje cen. Tukaj govorimo predvsem o cenah zavarovanj, varovanj, medicinskega varstva, goriva, delovne sile itd. Dodatna tveganja predstavljajo tudi dobaviteljska ozka grla in okvare mehanizacije, ki lahko ohromijo ključne faze postavitve, ter računalniške sistemske grožnje, vse od napadov na prijavni sistem do kraje podatkov, kar posledično prinese izgubo le-tehin pravno škodo ter škodo za ugled. Delo pa otežujejo tudi teren, pridobivanje dovoljenj in okoljevarstvene omejitve. Za Spartan sicer drži, da vreme ni ovira, vendar dež, vročina ali nevihte vplivajo na izkušnjo in varnost ter povečajo stroške prilagoditev.

4.6 Kontrola dogodka Spartan Race Slovenija

Kontrolo dogodka v tem poglavju razumemo kot integriran sistem spremljanja, odločanja in korektivnih ukrepov. Poteka čez celoten življenjski cikel športne prireditve – od načrtovanja do zaključne evalvacije – z namenom, da varnost, poštenost in kakovost izkušnje ostanejo znotraj vnaprej določenih ciljev. Tak pristop se opira na športno-menedžersko literaturo, ki upravljanje velikih športnih dogodkov opredeljuje kot neprekinjen, medfunkcijski proces z jasnimi mehanizmi poročanja in učenja v vsaki fazi (Parent in Ruetsch, 2021).

Organizator si pri organiziranju skozi celoten cikel pomaga z odgovornostim modelom (angl. Responsible, Accountable, Consulted, Informed, v nadaljevanju RACI) razdelitve odgovornosti, ki hkrati tudi pove, kdo je odgovoren za kontrolo na določenem področju.

RACI strukturiran model v tabeli 3 služi za opredelitev vlog pri nalogah in odločitvah ter pomaga preprečevati prekrivanje odgovornosti in »sive cone« v projektnih timih. Kratica pomeni: Responsible (izvajalec) – kdo delo dejansko izvede; Accountable (odgovorni nosilec) – kdo ima končno odgovornost in odobri rezultat (vedno ena oseba); Consulted (posvetovani) – strokovnjaki, ki jih je treba vključiti v dvosmerno komunikacijo; Informed (obveščen) – deležniki, ki jih je treba obveščati z enosmerno komunikacijo. V praksi je RACI najpogostejša različica t. i. matrike dodeljevanja odgovornosti, ki jo priporoča literatura projektnega managementa (PMI, 2021; AXELOS, 2017).

Tabela 4: RACI model razdelitve odgovornosti in kontrole

Tok dela/ odločitev	ORG	Operacije	Varnost	Izkušnja udeležencev	Komerciala	Finance	Trasa	Ovire
Dovoljenja in skladnosti	**A**	**C**	**R**	**I**	**I**	**C**	**I**	**I**
Načrt trase in zapore	**C**	**A**	**C**	**I**	**I**	**I**	**R**	**C**
Postavitev ovir	**I**	**C**	**C**	**I**	**I**	**I**	**C**	**R**
Radijska mreža in IT	**C**	**C**	**C**	**C**	**I**	**I**	**I**	**I**
Hidracija (ma progi in v cilju)	**I**	**A**	**C**	**R**	**I**	**I**	**C**	**C**
Varnostni načrt in medicinske poti	**I**	**C**	**A/R**	**I**	**I**	**I**	**C**	**I**
Operacije start/cilj	**I**	**C**	**C**	**A/R**	**I**	**I**	**I**	**I**
Prostovoljci	**I**	**I**	**I**	**A/R**	**I**	**I**	**I**	**I**
Sponzorstva in festivalni prostor	**I**	**I**	**I**	**C**	**A**	**R**	**I**	**I**
Prekinitev zaradi vremena/incidenta	**A**	**C**	**R**	**C**	**I**	**I**	**C**	**I**

Vir: lastno delo.

4.6.1 Pripravljalna kontrola – pred dogodkom

Pripravljalna kontrola obsega pravno-organizacijsko skladnost, tehnično preverjanje trase in ovir, usposobljenost ekip ter vzpostavitev podpornih sistemov. Pridobivanje in usklajevanje dokumentacije (prijava javne prireditve, načrt varovanja, prometne in okoljevarstvene omejitve, hrup) se začne več mesecev prej, konsolidiran pregled vseh dovoljenj in načrtov pa se izvede še v tednu pred dogodkom. Tako je pred dnevom izvedbe zagotovljena sledljivost obveznosti ter usklajenost z zahtevami lastnikov zemljišč in pristojnih organov.

Tehnični pregled proge in ovir. Izvede se sistematična validacija trase (GPS zapis, višinski profil, ozka grla in varne evakuacijske poti) ter mehansko-varnostni pregled ovir: nosilnost, pritrdilni elementi, protizdrsna zaščita, zaporni mehanizmi in rešitve za začasno zaprtje posameznih segmentov. V sklop sodijo tudi pregled označevanja, namestitev opozorilnih tabel, načrt razporeditve okrepčevalnic in kontrolnih točk ter preverjanje dostopnosti za intervencijskega vozila.

Kadri, vloge in vaja scenarijev. Vnaprej se potrdi organizacijska razdelitev odgovornosti (npr. RACI) in izvede namizna vaja za ključne scenarije: neurje in prekinitev zaradi vremena, množični zdravstveni primer, delna evakuacija sektorja, začasno zaprtje ovire, izpad komunikacij. Namen vaje je preveriti odločanje, pretok informacij in eskalacijske poti, pri čemer se evidentirajo odprta tveganja ter korektivni ukrepi z nosilci in roki.

Sistemi in redundanca. Preverijo se časomerilni sistemi (delovanje čipov ter prehodi na kontrolnih točkah), komunikacije (radijske zveze, rezervni kanali), napajanje (agregati, razsvetljava, razdelilne omarice) in oskrba z vodo na prizorišču. Za kritične funkcije se določijo rezervne rešitve (npr. postopki za rezultate, nadomestni vir napajanja, nadomestna radijska frekvenca) in odgovorne osebe za preklop.

Komunikacija in usklajevanje deležnikov. Pripravljeni so predlogi sporočil za udeležence in javnost (zamik štartov, delna skrajšava trase, zaprtje ovire, prekinitev), določena je komunikacijska matrica z jasnimi kanali ter intervali poročanja. Pred izvedbo se uskladijo kontaktne točke z občino, policijo, gasilci in zdravstvenimi službami.

4.6.2 Operativna kontrola – na dan dogodka

Na dan izvedbe je odločanje centralizirano v nadzornem središču, kjer odgovorne osebe (glavni organizator, vodja medicinske službe, vodja varnosti in operativni vodja) na podlagi sprotnih terenskih poročil in evidenc o incidentih določajo nadaljnje postopke. Namen takšne ureditve je pravočasno usklajevanje ukrepov ob morebitnih zapletih, ki lahko ogrozijo zdravje udeležencev, varnost ali nemoten potek prireditve.

Z namenom učinkovitega upravljanja množic starti in registracije potekajo v valovih. Takšna organizacija zmanjšuje čakalne vrste pri registracijskih točkah in na ključnih ovirah na progi ter omogoča boljši nadzor nad pretočnostjo udeležencev.

Prednostno področje nadzora je zdravstvena oskrba. Medicinski center je umeščen v središče dogajanja, da je enostavno dostopen vsem, ki potrebujejo pomoč. Na izbranih odsekih proge so na štirikolesnikih razporejene mobilne reševalne ekipe, ki se ob klicu nemudoma odzovejo in hitro dosežejo lokacijo dogodka.

4.6.3 Zaključni nadzor – po dogodku

Zaključni nadzor je metodološko urejen niz aktivnosti, s katerimi organizator po dogodku sistematično primerja načrt z realizacijo, ovrednoti dosežene učinke in ugotovitve prevede v izvedljive korektivne ter preventivne ukrepe. S tem se zaokroži cikel planiranja, izvajanja, preverjanja in ukrepanja (angl. Plan-Do-Check-Act, v nadaljevanju PDCA), pri čemer se pridobljena spoznanja institucionalizirajo v standardne postopke, programe usposabljanja in pripravo naslednjih izvedb dogodka (Parent in Ruetsch, 2021; Getz in Page, 2019). Kdaj je priporočljivo narediti zaključni nadzor in kdo ga izvaja, prikazuje tabela 4.

Tabela 5: Časovnica po dogodku

ČASOVNICA PO DOGODKU

Kdaj	Kaj	Kdo
+ 1 ura	Hitro poročilo, zaščita podatkov in prizorišča, nujni ukrepi.	Vse vodje ključnih področij.

se nadaljuje

Tabela 6: Časovnica po dogodku

+ 24 ur	**Poročila in zapisniki.**	**Vse vodje ključnih področij.**
+ 72 ur	Celovita primerjava načrta z izvedbo.	Organizator.
+ 7 dni	Potrjen AAR osnutek z ugotovitvami in seznamom ukrepov.	Organizator.
+ 30 dni	Pregled izvedbe ukrepov, zaprtje odprtih postavk.	Organizator.

Vir: lastno delo.

Po končanem dogodku in zaključku operativnih aktivnostih v 60–90 minutah zberejo vse vodje ključnih področij. Vsebina srečanja je pregled odstopanj, sprejete odločitve in njihov učinek ter govor o odprtih tveganjih in nujnih korektivnih ukrepih.

Po končanem dogodku glavni organizator od vseh vpletenih vodij zahteva poročilo o operativnih zadevah – zapisnik incidentov, radijske zabeležke, poročila sektorjev, triage zapisi, intervencije mobilnih ekip, prevozi, izidi oskrb, odzivi udeležencev, povzetek družbenih omrežij, poročila sponzorjev in dobaviteljev.

V roku 72 ur po zaključku prireditve se pripravi strukturiran AAR, ki celovito primerja načrt z izvedbo in evidentira ugotovitve za izboljšave. Poročilo zajame:

- primerjava načrta z izvedbo s pregledno časovnico, postavitvami, kadrovskimi razporeditvami in logistiko,
- upravljanje tveganj in incidente z opredelitvijo vzrokov, učinkov in odzivnosti,
- množice in pretočnost (registracije, valovni starti, čakalne vrste, ozka grla ter sprejeti ukrepi),
- tekmovalni vidik (poštenost, nadzor ovir, obravnava reklamacij, spremembe rezultatov),
- zdravje in varnost (profil primerov, časi odziva, sproženi protokoli),
- okolje in skupnost (hrup, odpadki, stanje prizorišča, pritožbe in sanacija),
- sponzorstva in izkušnjo udeležencev (aktivacije, dosegi, zadovoljstvo),
- finance (proračunska odstopanja, vračila, terjatve, zavarovanja),
- lekcije in priložnosti za izboljšave, kjer se izpostavijo korenski vzroki in prednostni preventivni ukrepi.

Takšna zasnova sledi uveljavljeni praksi post-dogodkovnega vrednotenja velikih športnih dogodkov in omogoča prenos spoznanj v naslednje izdaje (Parent in Ruetsch, 2021; Getz in Page, 2019).

V tednu po dogodku se naredi interni operativni dokument izboljšav organizacije in izvedbe dogodka. Glavna stvar dokumenta je, da je vsak ukrep jasno opredeljen, za kakšen problem gre in kakšno je naše željeno stanje. Hkrati navedemo, kdo je nosilec odgovornosti, rok izvedbe, potrebne vire in merilo uspeha. Ukrepi so strukturirani kot korektivni in preventivni

(angl. Corrective And Preventive Action, v nadaljevanju CAPA), da se hkrati odpravi vzrok konkretnega odstopanja in zmanjša verjetnost ponovitve.

V prvem mesecu po zaključku prireditve se izvede celovita evalvacija in formalno zapiranje operativnih tokov. Izvede se finančna uskladitev: poravnava in ujemanje naročil, dobav in plačil, obračun variabilnih stroškov (varovanje, medicina, logistika), analiza odstopanj od proračuna ter zaključek morebitnih reklamacij in vračil stroškov udeležencem (PMI, 2021).

Vzporedno se odpre pripravljalna faza naslednje izvedbe Spartan Race Slovenija. Tako se ugotovitve iz zaključenega dogodka neposredno prelijejo v izboljšano načrtovanje in izvedbo prihodnje edicije (PMI, 2021):

- potrdi se okvirni termin in lokacija (rezervacije z občino in partnerji),
- osveži se register tveganj ter prioritet ukrepov,
- definira se začetni proračun in cenovna strategija (npr. »early-bird«),
- ponovno se aktivira sponzorski krog (obnovitve in nove pridobitve),
- rezervirajo se kritični dobavitelji.

5 RAZPRAVA IN PREDLOGI

Organizacijski proces slovenske izvedbe Spartan Race je fazen in letno cikličen: od zgodnje priprave (pridobivanje dovoljenj, izbor dobaviteljev, oblikovanje proračuna) prek pripravljalne in operativne kontrole (tehnični pregled, usposabljanja ekip, valovni starti, varnostni protokoli) do zaključno-evalvacijskega bloka z AAR in CAPA ter prenosom lekcij v naslednji cikel; ves ta čas pa potekajo tudi tedenski pregledi s strani franšize. V takem upravljavskem okviru globalni nosilec zagotavlja standarde, nadzor kakovosti in prenos znanja, medtem ko lokalni izvajalec vodi operativno izvedbo ter usklajuje lokalne deležnike (lastniki zemljišč, občine, varnostne in zdravstvene službe) ter izpelje dopustne prilagoditve. Ureditev odraža »učbeniško« ravnotežje med standardizacijo jedra formata in lokalno adaptacijo perifernih elementov, kot ga opisujeta literatura o poslovno-formalnem franšiziranju in upravljanju športnih dogodkov (Masterman, 2014; Getz, 2016).

Empirično se kot ključni izzivi pojavljajo trije sklopi. Prvič, regulativno-prostorski: širok nabor dovoljenj (javne površine, zapore cest, hrup, varovanje) in predvsem soglasja številnih zasebnih lastnikov ob 21-kilometrski trasi. Drugič, logistični dostop in postavitev težjih modularnih ovir v razgibanem reliefu, ki zahtevata mehanizacijo, stopenske točke in rezervne scenarije. Tretjič, kadrovsko-varnostni izzivi: zagotovitev zadostnega in usposobljenega osebja (idealno približno 100 prostovoljcev in dodatnih 30 v pripravi; dejansko 40–60 na dan D), usklajevanje sodnikov in nadzora pravilnega prečkanja ovir ter izvajanje vročinskih in vremenskih protokolov.

Financiranje sledi mešanemu modelu, v katerem predstavljajo prijavnine približno 67 %, sponzorstva in pokroviteljstva okoli 30 %, prodaja mercha pa približno 3 % prihodkov.

Sponzorji prispevajo tako finančna kot tudi druga sredstva (aktivacije, vzorci produktov, vsebine), kar hkrati dviguje doživetje in znižuje stroške. Na prodajo pozitivno vplivajo večstopenjsko cenjenje (super-early/early/regular/last) in paketi (družinski/ekipni). V razmerah rastočih vhodnih stroškov (varovanje, zdravstvene storitve, logistika) in inflacijskih pritiskov so nujne proračunske rezerve ter sprotne stroškovne optimizacije, skladno z dobrimi praksami projektnega upravljanja (Masterman, 2014; PMI, 2021).

Tovrstne predloge bomo smiselno razdelili na dva vsebinska sklopa. Prvi sklop zajema predloge za organizatorja in je usmerjen v dvig operativne učinkovitosti, varnosti, prostovoljskega upravljanja, uporabniške izkušnje ter finančne odpornosti dogodka. Drugi sklop prinaša predloge za lokalne skupnosti, katerih namen je oblikovati podporno okolje za prireditve: enotno in predvidljivo obravnavo dovoljenj, mobilnostne rešitve in upravljanje vplivov, vključevanje prebivalcev in lokalnih društev ter destinacijsko promocijo. Obe skupini ukrepov temeljita na triangulaciji intervjujev, opazovanj in analize dokumentov v okviru študije primera Spartan Race Slovenija ter sta dopolnjeni s primerjavo z mednarodnimi praksami globalne franšize.

5.1.1 Predlog izboljšav za organizatorja dogodka

V prvi sklop izboljšav za organizatorja dogodka svetujem, da je za dvig operativne učinkovitosti smiselno najprej kartirati celoten potek priprave in izvedbe dogodka z jasnim procesnim zemljevidom ter ob njem določiti nosilce odgovornosti in roke. S tek korakom se hitreje odkrije napaka in posledično hitrejša odprava napake. Inventar, ki se na dogodku najame in uporablja (ograje, trakovi, signalizacija, orodje) naj bo označen s črtnimi kodami, da se po dogodku hitro opravi popis in omeji izgube.

Pri obravnavi varnosti je treba poudariti, da je za zaščito udeležencev že zdaj dobro poskrbljeno. Vseeno pa se na posameznih, bolj oddaljenih odsekih trase čas do prve intervencije podaljša, zato predlagam operativno vključitev lokalnih enot, na primer Rdečega križa in prostovoljnih gasilskih društev (PGD), kot prvih posredovalcev, ki bi pokrivali odročnejše točke proge ter zagotavljali prvo pomoč do prihoda ekipe nujne medicinske pomoči. Uspešnost dogodka je smiselno meriti širše od samega finančnega izida in volumna (število udeležencev, poraba na udeleženca).

Predlagam, da merilni okvir vključuje:

- finančno-komercialne kazalnike – operativni rezultat, marža, prodaja po cenovnih stopnjah, stopnja odpovedi (Getz, 2016),
- izkušnjo udeležencev preko anketnih vprašalnikov (vprašanje na lestvici od 0–s10) in modulov zadovoljstva (Reichheld, 2003),
- vplive na skupnost in trajnost (zadovoljstvo prebivalcev in lastnikov zemljišč, število pritožb, sanacija terena, odpadki na udeleženca, recikliranje, poraba vode/energije) s poročanjem (Getz in Page, 2019),

- učinke na blagovno znamko Spartan v Sloveniji – zavedanje, asociacije (moč, ugodnost, edinstvenost), preferenco, ponovno udeležbo v 12–24 mesecih, obseg UGC in medijski doseg (Keller, 1993; Cornwell, 2019).

Na ravni vplivov ugotovitve kažejo, da dogodek pri udeležencih kombinira osebni izziv z močno skupnostno podporo in pozitivnim socialnim kapitalom, v lokalnem okolju pa zahteva zgodnje vključevanje občin in lastnikov zemljišč ter transparentno komunikacijo, s čimer se zmanjšajo regulativna ozka grla in socialni stroški. Za nadaljnji razvoj blagovne znamke je ključno utrjevanje percepcij »vzdržljivost-skupnost-varnost« prek konsistentne izvedbe in dobro zasnovanih sponzorskih aktivacij, ob hkratnem skrbnem obvladovanju tveganj (vreme, incidenti, krizna komunikacija), saj ti dejavniki neposredno vplivajo na ugled in zvestobo (Keller, 1993; Cornwell, 2019).

Glede na dosedanje ugotovitve priporočam, da se organizacija sistematično poglobi v pridobivanje in zadržanje prostovoljcev, saj ti predstavljajo ključni operativni vir pri izvedbi tako obsežnega dogodka. Predlagam vzpostavitve programa Prostovoljci 2.0 z dvojnim usposabljanjem (spletno poročilo T-3 in terenski poročilo T-0) ter mentorskim modelom vodij sektorjev, da zmanjšate odpovedi in dvignete kakovost dela. V pogodbah z izobraževalnimi ustanovami opredelite vloge, odgovornosti in varnostne standarde (vključno z varstvom otrok in splošno uredbo varstvo podatkov) ter ureditev dokazil o opravljeni praksi. Nabor partnerjev je smiselno razširiti onkraj športne fakultete tudi na zdravstveno fakulteto ter zaključne letnike srednjih strokovnih šol (npr. tehnik varovanja; vzgojiteljska šola za podporo otroškemu programu; medijska in računalniška šola za produkcijo vsebin in IT-podporo), pri čemer naj bo vrednostna izmenjava jasna (dokazila o praksi, potrdila, kreditne točke, mentorski program, brezplačna startnina). Kot dodatni vzvod za povečanje angažiranosti predlagam medfakultetno in dijaško tekmovanje, pri katerem bi bile vnaprej določene kvote prostovoljcev na ekipo, prostovoljci pa bi morali predhodno opraviti obvezno usposabljanje in delovati pod nadzorom, s čimer bi bili zagotovljeni varnost ter kakovost izvedbe Na komunikacijski ravni bi bilo koristno pripraviti kampanijo »Pripelji prostovoljca« (npr. koda za prijatelja) in UGC foto-izzive za ekipe prostovoljcev, s čimer dvignete angažma in pridobite uporabne vsebine za poročila partnerjem.

Na področju trajnosti, kjer Spartan Race že kaže napredek, je smiselno narediti korak naprej k dogodku z minimalno embalažo za enkratno uporabo. Predlagam vpeljavitev hidracijske postaje s kozarci za ponovno uporabo in depozitni sistem za obiskovalce ter jasno označevanje tokov odpadkov na prizorišču in ob progi. Dobro je, da se že pred dogodkom postavijo merljivi cilji (npr. odpadki/udeleženca $< 0{,}30$ kg, stopnja recikliranja $\geq 60\%$, 100% sanacija trase do T+3). Za logistiko na terenu predlagam električne UTV/štirikolesnike, vsaj na delih proge, in uvedbo »eko cone« za zmanjšanje voženj težke mehanizacije po občutljivih površinah.

5.1.2 Predlog izboljšav za lokalne skupnosti

V drugem sklopu predlaganih izboljšav za lokalne skupnosti, v katero poleg občine in njenih ožjih delov vključujemo tudi javne zavode, destinacijske organizacije, nevladne organizacije, lokalne dobavitelje ter prebivalce, ki neposredno ali posredno vplivajo na pripravo in izvedbo dogodka.

Pri tako velikih in obsežnih projektih, kakor je Spartan Race, bi pristojni organ moral izdati enotno dovoljenje, ki bi veljalo za celoten dogodek in njegov potek po državnih ozemljih. S tem bi organizatorjem prihranili veliko časa in truda, saj je praksa sedaj takšna, da je potrebno za vsako površino trase zaprositi za dovoljenje. Prav tako svetujem, da se letni destinacijski koledar pripravlja skupaj z organizatorji, da se termini uskladijo in se izogne konfliktom rabe prostora ter da se termini ne prekrivajo, temveč dopolnjujejo.

Lokalna skupnost mora poskrbeti za čim manjše obremenitve okolja z mobilnostjo. To je priporočljivo tako, da uvedejo točke P + R in nudijo brezplačni prevoz v center dogajanja in nazaj na parkirišča, ki se nahajajo v okolici in izven kraja. Na dan prireditve naj deluje rezidentska telefonska linija za vprašanja in pritožbe, vnaprej pa naj se razdeli letak z informacijami z zemljevidi zapor, časovnicami in meritvenimi ukrepi. Lokalne skupnosti lahko zmanjšajo odpor in hkrati povečajo ponos kraja, če prebivalce proaktivno vključijo: informativna srečanja, ugodnosti ali omejene brezplačne vstopnice za rezidente in jasno označene poti za dnevne opravke.

Razprava je pokazala, da je uspeh slovenske izvedbe Spartan Race posledica prepričljivega prepleta franšizne standardizacije in lokalne operativne inteligence. Z doslednim PDCA pristopom, jasnimi nosilci in ključnimi kazalniki uspešnosti (angl. Key Performance Indicator, v nadaljevanju KPI) ter s partnerskim vključevanjem občin, izobraževalnih ustanov in sponzorjev se lahko dogodek hkrati varneje, trajnostno in ekonomsko učinkoviteje razvija, kar dolgoročno krepi tudi kapital blagovne znamke Spartan v Sloveniji.

6 SKLEP

Magistrsko delo je pokazalo, da se globalni, standardizirani model franšize Spartan Race v slovenskem okolju uspešno udejanja skozi jasno fazni, enoletni organizacijski cikel z rednim nadzorom franšizorja in omejenimi, a smiselnimi lokalnimi prilagoditvami. Ravnotežje med standardizacijo jedra formata in lokalno adaptacijo perifernih elementov se v praksi kaže kot ključni mehanizem zagotavljanja kakovosti in prepoznavnosti, ob hkratnem spoštovanju posebnosti prostora, deležnikov in udeležencev.

Vsebinsko najpomembnejši prispevek magistrskega dela je operativni merilni in kontrolni okvir, ki presega finančne rezultate. Predlagani KPI-ji (npr. anketa o zadovoljstvu, incidenti/1000 udeležencev, poraba na udeleženca, prodaja vstopnic po cenovnih stopnjah, kazalniki skupnosti in trajnosti) omogočajo, da se cilji pretočnosti, varnosti, zadovoljstva in

ekonomike obravnavajo sočasno in primerljivo skozi cikle. S tem postane PDCA pristop praktično izvedljiv: od pripravljalne kontrole, preko operativne kontrole na dan dogodka, do zaključno-evalvacijskega pregleda z AAR in CAPA ukrepi ter prenosom lekcij v naslednjo sezono.

Omejitve magistrskega dela izhajajo predvsem iz kakovostne narave raziskave in vloge raziskovalca kot opazovalca z udeležbo na več kot 15 tovrstnih dirkah po svetu: majhno število intervjujev (organizator in udeleženec), možnost zaznavne pristranskosti ter omejena generalizacija na druge lokacije ali sezone. Finančni in operativni podatki so delna lastni podatki in niso predmet zunanjega revizijskega pregleda; na primerjave med sezonami lahko vplivajo vremenske in regulativne razlike. Kljub temu triangulacija (intervjuji + opazovanje + analiza notranjega/zunanjega okolja in SWOT) daje dovolj konsistentno sliko, da so sklepi zanesljiva podlaga za odločanje.

Dokazi konsistentno kažejo, da se slovenska izvedba Spartan Race umešča kot primer dobre prakse upravljanja franšiznega formata v zahtevnem terenu in kompleksnem deležniškem okolju. Če organizator v naslednjem ciklu dosledno uvede predlagane KPI-je, formalizira ključne operativne tokove in okrepi partnerstva (izobraževalne ustanove, občine, sponzorji), lahko sočasno dvigne varnost, izkušnjo udeležencev in ekonomsko vzdržnost. S tem se utrjuje tudi dolgoročni kapital blagovne znamke Spartan v Sloveniji – ne le kot tekmovanje, temveč kot platforma skupnosti, trajnosti in vrhunske organizacije.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. in Keller, K. L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. Journal of Marketing, *54*(1), 27–41.
2. AXELOS. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2* (2017. izd.). The Stationery Office.
3. Bauer, H. H., Sauer, N. E. in Schmitt, P. (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry: Operationalization and impact on the economic success of sport teams. *European Journal of Marketing*, *39*(5/6), 496–513.
4. Bergant Rakočević, V. (2020). *Šport in pravo*. Inštitut za lokalno samoupravo Maribor.
5. Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R. in McDonnell, I. (2011). *Events Management* (3. izd.) Elsevier.
6. Brymer, E. in Schweitzer, R. (2013). Extreme sports are good for your health: A phenomenological understanding of fear and anxiety in extreme sport. *Journal of Health Psychology*, *18*(4), 477–487.
7. Bubnič, E., Budnar Radivilović, M., Erjavec, M., Grešak , B., Hodža Frelih, V., Jezeršek Turnes, J., Lisec, A., Markič, M., Mlakar, P., Novak, Ž., Prebil, M., Remic, D., Vršec, M. in Zajc, B. (2009). *Dogodek od A do Ž*. Planet GV.
8. Chaffey, D. in Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (7. izd.). Pearson Education.

9. Chappelet, J.-L. (2016). Managing the size of mega sporting events. *Sport in Society*, *19*(6), 720–734.
10. Chelladurai, P. (2001). *Managing Organizations for Sport and Physical Activity.* Scottsdale: Holcomb Hathaway.
11. Cobbs, J. (2011). *The dynamics of relationship marketing in international sponsorship networks. Journal of Business & Industrial Marketing*, *26*(8), 590–601.
12. Cornwell, T. B. in Kwon, Y. (2019). Sponsorship-linked marketing: Research surpluses and shortages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *48*, 607–629.
13. DCRainmaker. (2022, 17. februar). *Whoop Begins Sync from Garmin, Strava, and More: How it Actually Works*. https://www.dcrainmaker.com/2022/02/whoops-health-integration.html
14. Facebook. (2023, 15. maj). *Spartan Race Slovenija.* https://www.facebook.com/photo.php?fbid=701301282004717&set=pb.100063745533236.-2207520000&type=3&locale=sl_SI
15. Funk, D. C. in James, J. (2006). Consumer loyalty: The meaning of attachment in the development of sport team allegiance. *Journal of Sport Management*, *20*(2), 189–217.
16. Getz, D. (2005). *Event management and event tourism* (2. izd.). Cognizant Communication Corporation.
17. Getz, D. (2005/2016). *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events* (1/3. izd.). Routledge.
18. Getz, D. (2007). *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. Elsevier.
19. Getz, D. (2012). *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events* (2. izd.). Routledge.
20. Getz, D. in Page, S. J. (2019). *Event studies: Theory, research and policy for planned events* (4. izd.). Routledge.
21. Getz, D. in Page, S. J. (2024). *Event Studies: Theory and Management for Planned Events* (5. izd.). Routledge.
22. Gibson, H., Kaplanidou, K. in Kang, S. J. (2012). Small-scale event sport tourism: A case study in sustainable tourism. *Sport Management Review*, *15*(2), 160–170.
23. Gladden, J. M. in Funk, D. C. (2002). *Developing an understanding of brand associations in team sport:* Empirical evidence from consumers of professional sport. *Journal of Sport Management*, *16*(1), 54–81.
24. Hoye, R., Misener, K., Narine, M. L. in Ordway, C. (2022). *Sport management*: *Principles and Applications* (6. izd.). Routledge.
25. Järvinen, J. (2016). The use of digital analytics for measuring and optimizing digital marketing performance. *Journal of Systems and Information Technology*, *18*(4), 375–390.
26. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, *57*(1), 1–22.
27. Kolar, E. in Zaletel, Z. (2013). *Management (športnih) prireditev.* Agencija Poti.

28. Kotler, P. in Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17. izd.). Pearson Education.
29. Kovačič, P. S. (2021, 1. september). *Zahteven slovenski Spartan Race*. https://arhiv.gorenjskiglas.si/article/20210901/C/210909993
30. Kramar Zupan, M. (2009). *Menedžment vs. vodenje*. Fakulteta za poslovne in upravne vede Univerze v Novem mestu.
31. Kruhar, P, R. (2007). *5 najboj problamatičnih izplačil.* Založniška hiša Primath d.o.o.
32. Lesjak, M. (2018). *Velike športne prireditve in turizem.* Univerza na Primorskem.
33. Makovec B., M. in Gerlovič, D. (2008). *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, šport v lokalni skupnosti, kadri v športu, zavarovanje v športu*. Sokolska zveza Slovenije.
34. Mallen, C. in Adams, L. (2017). *Sport, Recreation and Tourism Event Planning*. Routledge.
35. Masterman, G. (2014). *Strategic sports event management* (3. izd.). Routledge.
36. Masterman, G. (2022). *Strategic Sports Event Management* (4. izd.). Routledge.
37. Meenaghan, T. (2001). Understanding sponsorship effects. *Psychology & Marketing*, *18*(2), 95–122.
38. Ministerstvo za digitalno preobrazbo. (brez datuma). *Društva javne prireditve in shodi: javne prireditve in shodi.* https://e-uprava.gov.si/si/podrocja/drzava-druzba/drustva-javne-prireditve/javne-prireditve-in-shodi.html
39. Ministerstvo za digitalno preobrazbo. *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji 2014 – 2023*. https://e-uprava.gov.si/drzava-in-druzba/e-demokracija/predlogi-predpisov/predlog-predpisa.html?id=4362
40. Misener, L. in Darcy, S. (2014). Managing disability sport: From athletes with disabilities to inclusive organizational perspectives. *Sport Management Review*, *17*(1), 1–7.
41. Mullin, B. J., Hardy, S. in Sutton, W. A. (2014). *Sport marketing* (4. izd.). Human Kinetics.
42. NBC Sports Ventures. (2014, 14. julij). *NBC Sports Ventures announces strategic alliance with Spartan Race*. https://www.nbcsports.com/pressbox/press-releases/nbc-sports-ventures-announces-strategic-alliance-with-spartan-race
43. Noe, C. in Weber, J. (2018, 9. avgust). *Spartan Race Inc.* MIT Sloan School of Management Case. https://mitsloan.mit.edu/teaching-resources-library/spartan-race-inc
44. Novak, A. (2021). Finančni viri pri organizaciji športnih prireditev v Sloveniji. *Šport in družba*, *19*(1), 55–68.
45. Parent, M. M. in Ruetsch, A. (2021). *Managing major sports events: Theory and practice* (2. izd.). Routledge.
46. Pitts, B. G. in Stotlar, D. K. (2013). *Fundamentals of sport marketing* (4. izd.). Fitness Information Technology.
47. PMI. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK® Guide) (7. izd.). Project Management Institute.

48. Raspor, A. (2022). *Pojektni manadžment*. Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor s.p.
49. Ratten, V. (2016). *Sport entrepreneurship: Developing and sustaining an entrepreneurial sports culture*. Springer International Publishing.
50. Ratten, V. (2016). *Sport innovation management: A social perspective*. Routledge.
51. Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, *81*(12), 46–55.
52. Rozman, R. In Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljevanje projekta*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
53. Sikošek, M. (2010). *Management prireditev: organizacija študentskih prireditev.* Fakulteta za management Univerze na Primorskem.
54. Slovenia.info. (2023, 16. maj). *Spartan Race Kranjska Gora hosted by I feel Slovenia*. https://www.slovenia.info/sl/novinarsko-sredisce/novice/23621-spartan-race-kranjska-gora-hosted-by-i-feel-slovenia
55. Smith, A. In Johnson, L. (2021). Franchise strategies in global sports events: Ensuring brand consistency and local adaptability. *Journal of Sports Management, 35*(2), 112–130.
56. Spartan Race Inc. (2023). *Shop Spartan Gear*. https://shop.spartan.com/blogs/unbreakable-race-stories/ocr-gear?srsltid=AfmBOorgr94hCdk768iF_1Fq_T6nVHd2doFuS5k18_93kGc3muGj1ga3
57. Spartan Race. (2022, 11. november). *Spartan and World Obstacle agree to historic partnership*. https://www.endurancesportswire.com/spartan-and-world-obstacle-agree-to-historic-partnership/
58. Spartan Race. (2023). *Spartan Power Rankings: Age Groupers*. https://www.spartan.com/blogs/unbreakable-race-stories/spartan-power-rankings-age-group-march-2023
59. Spartan Race. (2025). *Spartan Kids program overview*. https://www.spartan.com/en/race/kids?utm_source=chatgpt.com
60. Stare, A. (2011). *Projektni management: teorija in praksa.* Studio N.
61. Stare, A. (2019). *Project management, Course book.* Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
62. Šprajc, P. (2023). *Management v športu*. Univerzitetna založba.
63. Šugman, R. (1995). *Športna prireditev.* Fakulteta za šport Univerze v Ljubljani..
64. Šugman, R., Bednarik, J. In Kolarič, B. (2002). *Športni menedžment*. Fakulteta za šport Univerze v Ljubljani.
65. Šugman, R., Bednarik, J., Doupona-Topič, M., Jurak, G., Kolarič, B., Kolenc, M., Rauter, M. in Tušak, M. (2006). *Športni menedžment*. Fakulteta za šport Univerze v Ljubljani.
66. Tuten, T. L. in Solomon, M. R. (2018). *Social media marketing* (3. izd.). Sage.
67. Walker, M., Kaplanidou, K., Gibson, H., Thapa, B., Geldenhuys, S. in Coetzee, W. (2013). »Win in Africa, with Africa«: Social responsibility, event image, and destination benefits. *Sport Management Review*, *16*(1), 77–90.

68. World Obstacle. (2024). *About us – World Obstacle*. https://www.worldobstacle.org/about
69. Zakon o javnih zbiranjih. (ZJZ). *Uradni list RS, št.* 64/11.
70. Zakon o športu. (Zšpo-1). *Uradni list RS, št. 29/17, 21/18 – ZNOrg, 82/20, 3/22 – Zdeb in 37/24 – Zmat-B.*

PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja polstrukturiranega intervjuja z organizatorko Spartan Race Slovenija

Za pridobitev ključnih informacij o organizaciji dogodka Spartan Race Slovenija sem 22. 8. 2023 izvedel intervju z glavno organizatorko Nino Plank iz podjetja Ekstrem d.o.o.

1. Prvi Spartan Race v Sloveniji

- Kdaj in kje je potekala prva izvedba?
- Kdo je bil nosilec licence in ključni partnerji?
- Kakšen format razdalj/disciplin je bil vključen?

2. Rast udeležbe

- Koliko prijav je bilo v 1. izvedbi in v 2. izvedbi?
- Kakšna je bila struktura udeležencev (domači vs. tuji, starost, spol)?
- Kaj je (po vašem) najbolj vplivalo na rast ali padec?

3. Pogodba s Spartanom

- Za kakšno obdobje se običajno sklene licenca?
- Katere so ključne obveznosti organizatorja (standard ovir, branding, poročanje)?
- Ali licenca zajema ekskluzivnost za teritorij/termin?

4. Cilji pred izvedbo in realizacija

- Kateri so bili glavni cilji (udeležba, zadovoljstvo, finančni rezultat, varnost)?
- Katere KPI-je ste spremljali (npr. NPS, % poškodb, prihodki/udeleženec)?
- V kolikšni meri so bili cilji doseženi; kaj je preseglo/zaostalo?

5. Upravna enota in postopki

- Ali je bil letos potreben zagovor na UE; kakšne so bile pripombe?
- Katere dokumente so zahtevali (varnostni načrt, prometni režim, zavarovanja)?
- Kako dolgo trajajo postopki in kje so najpogostejša ozka grla?

6. Vloga lokalne skupnosti

- Kako so sodelovali občina, krajevna skupnost, turistična organizacija?
- Kakšne so bile njihove zahteve (hrup, promet, okolje)?
- Kako ocenjujete podporo in komunikacijo z lokalnimi deležniki?

7. Zavarovanje prireditve

- Katere police so sklenjene (odgovornost, odpoved, vreme, oprema)?
- Ali obstajajo posebne zahteve licence/občine glede kritij?

8. Zavarovanje tekmovalcev

- Kako je urejeno kritje poškodb udeležencev (kolektivno/individualno)?
- Kdo krije stroške nujne oskrbe in transporta?
- Kako je urejeno obveščanje udeležencev (pravila, izjave odgovornosti)?

9. Nepričakovani izzivi

- Katere težave so se pojavile pri postavitvi/izvedbi (vreme, logistika, ovire)?
- Kako ste jih reševali in kaj bi danes naredili drugače?
- Kakšni »contingency« protokoli so se izkazali za ključne?

10. Organizacijska angažiranost

- Koliko ljudi je vključeno v celotno organizacijo in koliko na lokaciji (dan D)?
- Razmerje med stalnim osebjem in prostovoljci; ključne vloge?

11. Prostovoljci

- Približno število, kanali nabora in kriteriji izbora?
- Usposabljanje, razporejanje in motivacija (benefiti, oblačila, prehrana)?
- Največji izzivi pri upravljanju prostovoljcev?

12. Startni paket in darila

- Kaj je vseboval paket (majica, čip, boni, partner darila)?
- Kakšna je logika izbora vsebine (sponzorji, logistika, stroški)?

13. Povratne informacije tekmovalcev

- Kako zbirate odzive (ankete, NPS, socialni mediji)?
- Tipične pohvale/pripombe; kaj bi izboljšalo udeležbo domačih?
- Kateri kanali in sporočila najbolje nagovarjajo slovenske udeležence?

14. Viri financiranja

- Delež prijavnin, sponzorstev, razpisov, drugih prihodkov (v %)?
- Kakšni so bili največji stroškovni sklopi (varnost, IT, logistika, licence)?

15. Finančni načrt

- Kako ste določili proračun (zgodovinski podatki, benchmarki, scenariji)?
- Priprava proračuna za naslednjo dirko leto vnaprej: na čem temelji?

16. Odstopanja in nadzor

- Kako ste reševali prekoračitev postavk (rebalans, rezi, dodatni prihodki)?
- Kako občutni so bili dvigi cen med prvo in zadnjo izvedbo (inflacija, dobava)?
- Katere postavke so najbolj volatilne in kako to obvladujete?

17. Vpliv na okolje in skupnost

- Glavni vplivi (promet, hrup, odpadki, erozija), mitigacijski ukrepi?
- Sodelovanje z destinacijo (npr. Slovenia Green, trajnostna mobilnost)?
- Kako merite in komunicirate rezultate (kazalniki, poročila)?

18. Medijska pokritost

- Kateri kanali so delovali najbolje (TV, radio, digital, vplivneži)?
- Ali je pokritost zadostna; kaj bi povečalo doseg/konverzijo?
- Vloga nacionalnih/destinacijskih partnerjev (npr. STO)?

19. Sponzorstva

- Koliko je bila pomoč sponzorjev ključna (aktivacije, produkti, gotovina)?
- Kaj sponzorji najpogosteje pričakujejo (KPI, pravice, podatki)?
- Primer dobre prakse aktivacije in kaj bi izboljšali?

20. Največji organizacijski izziv

- Kateri del je povzročal največ zapletov in zakaj?
- Kako boste to naslovili v naslednji izvedbi?

21. Selitev na Bled

- Ključni razlogi za selitev (logistika, znamčenje destinacije, kapacitete)?
- Kakšni so pričakovani učinki (udeležba, medijska vrednost, stroški)?

22. Konkurenca v Sloveniji

- Kateri dogodki so najbližji konkurenti (traili, maratoni, OCR)?
- Kako se diferencirate (format, izkušnja, partnerstva)?

23. Lekcije in izboljšave

- Tri glavne »lessons learned« iz zadnje izvedbe.
- Tri prioritetne izboljšave za naslednje leto (cilji, procesi, partnerstva).

Priloga 2: Vprašanja polstrikturiranega intervjuja z ambasadorko in večkratno tekmovalko Spartan Race

Za pridobitev relevantnih vpogledov iz perspektive tekmovalke in udeleženke dogodkov Spartan Race v Sloveniji in po svetu sem 27. 8. 2023 opravil intervju z ambasadorko Spartan Race Slovenija in večkratno tekmovalko Anjo Robavs.

1. Kako se deli Spartan Race po kategorijah (Open, Age Group, …)?

- Kateri so ključni kriteriji razlikovanja (pravila, sodniki, kazni, nagrade)?
- Ali se je sistem kategorij v zadnjih sezonah spreminjal? Kako to vpliva na tekmovalce?
- Katero kategorijo priporočaš začetnikom in zakaj?

2. Razdalje in formati (Kids, 5K, 10K, 21K … zasledil sem tudi 21K in 100K – Baga, Španija). To drži?

- Katere razdalje si ti dejansko tekla in kje?
- Imajo posebni formati (npr. Ultra/ekstremni preizkusi) drugačna pravila, kazni ali časovne omejitve (cut-off)?
- Kako primerjaš zahtevnost med 5K/10K/21K (tehničnost ovir, profil proge)?

3. Stadion Spartan Race – si kdaj nastopila? Kakšna je to dirka?

- Glavne razlike do »klasične« trail/proga (tempo, tip ovir, podlaga)?
- Kako se pripraviš drugače (hitrost vs. vzdržljivost, obutev)?
- Kateri profil tekmovalca ji najbolj ustreza?

4. Kako se točkuje Spartan Race za nastop na svetovnem prvenstvu? Se ga lahko udeleži vsak?

- Kako delujejo kvalifikacije (po kategorijah, po regijah)?
- Kateri rezultati štejejo (najboljše tekme, serija, ranking)?
- Kakšne so razlike med svetovnim, evropskim ali regionalnim prvenstvom?

5. Nagrade: so denarne ali drugačne (poleg medalj)?

- Kje se običajno podeljuje denar (kategorije, finala) in kje produktne nagrade?
- Kako pomembne so za motivacijo v primerjavi z osebnimi cilji/uvrstitvami?
- Katere nagrade so bile zate najvrednejše (in zakaj)?

6. Na koliko tekmah si bila in kje vse?

- Katere lokacije/destinacije so ti ostale v najboljšem spominu in zakaj (proga, vzdušje, organizacija)?
- Kje si doživela največje izzive (vreme, teren, ovire)?
- Kako se priprava razlikuje med sezono in off-sezono?

7. Kaj ima Spartan Race Slovenija, česar druge dirke nimajo? V čem je boljša?

- Primeri iz praks (proga, organizacija, prostovoljci, navijači, logistika).
- Kako ocenjuješ komunikacijo in označenost proge?
- Na lestvici 1–5: tvoja ocena celotne izkušnje SLO vs. povprečje tujine.

8. Kaj imajo druge dirke Spartan Race, česar Slovenija še nima?

- Konkretne ideje/prakse, ki bi jih bilo smiselno prenesti (aktivacije, foto točke, expo, kids program).
- Kje vidiš največji »quick win«?

9. Kaj bi morali narediti za večjo obiskanost in prepoznavnost Slovenskega Spartana?

- Kanali in sporočila, ki najbolje delujejo (družbena omrežja, skupnosti, partnerstva).
- Vloga ambasadorjev, klubov in podjetij (B2B ekipe).
- Kakšne vsebine pogrešaš (treningi, vodiči, »first-timer« mentorstvo)?

10. Kako pritegniti več domačih tekmovalcev?

- Glavne ovire za začetnike (strah pred ovirami, cena, logistika)?
- Bi pomagala večja razpoložljivost trening kampov/tehničnih delavnic?
- Ali bi posebne kategorije/valovi (npr. »corporate«, »friends & family«) delovali?
- Ali je vsota prijavnine upravičena?

11. Če bi lahko dodala svoje ideje k dirki, katere bi to bile?

- Ovire/segmenti, ki jih pogrešaš (tehnične vs. močnostne).
- Izboljšave na start/cilj območju (pretok, foto cona, recovery).
- Eno hitro izboljšavo, ki jo lahko izvede organizator že letos.

12. Je dogodek dovolj medijsko pokrit? Kje vidiš prostor za izboljšave?

- Katere vsebine se najbolj delijo (reels, kratki vodiči, behind-the-scenes)?
- Vloga ustvarjalcev vsebin in klubov – kaj še manjka?
- Merila uspeha (ogledi, engagement, prijave).

13. Blejski Spartan – bo pritegnil dodatne obiskovalce? Kaj meniš o lokaciji?

- Prednosti/izzivi Bleda (dostop, nastanitve, teren, razglednost blagovne znamke).
- Kako bi izkoristila destinacijska partnerstva (STO, lokalni DMMO, hoteli)?
- Kaj bi moral organizator storiti, da lokacija maksimalno »zaživi«?