

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ORGANIZACIJE ŠPORTNE PRIREDITVE SLOKA 2010**

Ljubljana, julij 2012

PETRA JAKSETIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Petra Jaksetič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza organizacije športne prireditve Sloka 2010, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Tomažem Čatrom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD .....</b>                                                   | <b>1</b>  |
| <b>1 MANAGEMENT PROJEKTOV .....</b>                                 | <b>3</b>  |
| 1.1 Opredelitev projektov .....                                     | 4         |
| 1.2 Proces projektnega managementa.....                             | 5         |
| 1.2.1 Začetek projekta .....                                        | 5         |
| 1.2.2 Plan projekta.....                                            | 5         |
| 1.2.3 Plan organizacije projekta .....                              | 6         |
| 1.2.4 Obvladovanje tveganj projekta.....                            | 6         |
| 1.2.5 Uveljavljanje projekta .....                                  | 8         |
| 1.2.6 Izvedba in kontrola projekta.....                             | 11        |
| 1.2.7 Zaključek projekta.....                                       | 15        |
| <b>2 PROJEKTI V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH .....</b>                    | <b>16</b> |
| 2.1 Opredelitev in vrsta prireditve .....                           | 17        |
| 2.2 Učinek prireditve .....                                         | 18        |
| 2.3 Značilnosti športne prireditve .....                            | 19        |
| <b>3 ORGANIZACIJA ŠPORTNE PRIREDITVE.....</b>                       | <b>19</b> |
| 3.1 Cilji prireditve.....                                           | 19        |
| 3.2 Ravnanje z ljudmi .....                                         | 20        |
| <b>4 ZAGOTAVLJANJE FINANČNIH SREDSTEV.....</b>                      | <b>22</b> |
| 4.1 Sponzorstvo .....                                               | 22        |
| 4.1.1 Cilji sponzorstva.....                                        | 23        |
| 4.1.2 Razvoj sponzorstva v športu .....                             | 24        |
| 4.2 Struktura pridobivanja finančnih sredstev .....                 | 26        |
| 4.2.1 Oblike financiranja.....                                      | 26        |
| 4.2.2 Financiranje športa v Sloveniji.....                          | 28        |
| 4.2.2.1 Javno financiranje športa .....                             | 29        |
| 4.2.2.2 Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji (NPS) ..... | 30        |
| 4.2.2.3 Fundacija za šport.....                                     | 34        |
| <b>5 NAČRTOVANJE IN IZVEDBA SLOKE 2010 .....</b>                    | <b>36</b> |
| 5.1 Uvodna izhodišča.....                                           | 36        |
| 5.1.1 Prireditelj in organizator.....                               | 36        |
| 5.1.2 Namen in pričakovane koristi .....                            | 37        |
| 5.1.3 Koncept .....                                                 | 38        |
| 5.2 Proces managementa projektov velikih športnih tekmovanj .....   | 40        |
| 5.2.1 Začetek projekta .....                                        | 40        |
| 5.2.1.1 Pridobitev soglasij ustreznega državnega organa .....       | 41        |
| 5.2.1.2 Kandidatura za projekt.....                                 | 41        |

|          |                                                                     |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.2.2    | Načrtovanje projekta .....                                          | 41        |
| 5.2.2.1  | Opredelitev parametrov obsega .....                                 | 41        |
| 2.1.1.1  | Določanje in strukturiranje aktivnosti .....                        | 43        |
| 5.2.2.2  | Opis aktivnosti .....                                               | 45        |
| 5.2.2.4  | Določanje zaporedja aktivnosti .....                                | 51        |
| 5.2.2.5  | Ocenjevanje tveganja aktivnosti .....                               | 51        |
| 5.2.2.6  | Tveganja v projektu .....                                           | 52        |
| 5.2.2.7  | Stroški projekta .....                                              | 52        |
| 5.2.2.8  | Terminski načrt .....                                               | 53        |
| 5.2.2.9  | Financiranje projekta .....                                         | 54        |
| 5.2.2.10 | Organizacijska struktura .....                                      | 54        |
| 5.2.3    | Uveljavljanje projekta .....                                        | 57        |
| 5.2.4    | Izvedba in kontrola projekta .....                                  | 59        |
| 5.2.4.1  | Izvedba SLOKE 2010 .....                                            | 59        |
| 5.2.4.2  | Kontrola projekta .....                                             | 62        |
| 5.2.5    | Zaključek projekta .....                                            | 62        |
| <b>6</b> | <b>KRITIČNA ANALIZA ŠPORTNE PRIREDITVE SLOKA 2010 .....</b>         | <b>63</b> |
| 6.1      | Kritična analiza organizacije športne prireditve SLOKA 2010 .....   | 63        |
| 6.2      | Predlogi izboljšav organizacije športne prireditve SLOKA 2010 ..... | 64        |
|          | <b>SKLEP .....</b>                                                  | <b>66</b> |
|          | <b>LITERATURA IN VIRI .....</b>                                     | <b>68</b> |

## KAZALO SLIK

|           |                                                         |    |
|-----------|---------------------------------------------------------|----|
| Slika 1:  | Izdatki za izvajanje programa športa .....              | 33 |
| Slika 2:  | Koncesijske dajatve igralnic .....                      | 35 |
| Slika 3:  | Logotip Sloka 2010 .....                                | 38 |
| Slika 4:  | Slogan prvenstva .....                                  | 39 |
| Slika 5:  | Maskota potočni rak .....                               | 39 |
| Slika 6:  | Organizacijska struktura .....                          | 44 |
| Slika 7:  | Prikaz zaporedja aktivnosti in njihovega trajanja ..... | 53 |
| Slika 8:  | Organigram .....                                        | 55 |
| Slika 9:  | Prirejen organigram glede na potek aktivnosti .....     | 56 |
| Slika 10: | Struktura medijskega centra .....                       | 58 |
| Slika 11: | Strategija organizacije svetovnega prvenstva .....      | 61 |

## KAZALO TABEL

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Vzroki za odstopanja .....                                                                           | 14 |
| Tabela 2: Štiri vsebinski nivoji sponzoriranja .....                                                           | 22 |
| Tabela 3: Interesne skupine in cilji sponzoriranja .....                                                       | 23 |
| Tabela 4: Shema razvrstitve športnih organizacij v Sloveniji .....                                             | 27 |
| Tabela 5: Prikaz izdatkov javnega in zasebnega sektorja za šport .....                                         | 29 |
| Tabela 6: Sredstva za šport, zagotovljena iz Nacionalnega programa športa 2010 in<br>državnega proračuna ..... | 32 |
| Tabela 7: Statistika prijav glede na razpisane pogoje.....                                                     | 35 |
| Tabela 8: Organizator, partnerji, sponzorji.....                                                               | 37 |
| Tabela 9: Analiza SWOT .....                                                                                   | 40 |
| Tabela 10: Obseg parametrov.....                                                                               | 41 |
| Tabela 11: Aktivnosti .....                                                                                    | 45 |
| Tabela 12: Trajanje aktivnosti .....                                                                           | 51 |
| Tabela 13: Struktura stroškov.....                                                                             | 53 |
| Tabela 14: Komunikacijski kanali in mediji.....                                                                | 57 |
| Tabela 15: Program svetovnega prvenstva.....                                                                   | 60 |



## UVOD

Razlog za to, da se s športom ukvarja vedno več ljudi, tiči v prehitrem tempu življenja, povezanim s številnimi boleznimi. Nekateri so v športu aktivni, drugi pa so zgolj pasivni udeleženci. Vendar športne prireditve ne bi bilo, če na istem mestu ne bi bili zbrani oboji. Zaradi raznovrstne ponudbe športnih dogodkov se je včasih težko odločiti, katero prireditev si bomo na izbrani dan ogledali. Nekatere prireditve so tako v Sloveniji in v svetu že tradicionalne, kot na primer Olimpijske igre (v nadaljevanju OI). Te so pričeli prirejati že v 9. oziroma 10. stoletju pred našim štetjem in so se ohranile vse do danes. OI so bile del religioznega čaščenja boga Zeusa, ki je bil oče vseh grških bogov. Prirejali so jih v mestu Olimpiji, po katerem so dobile tudi ime (Masterman, 2004, str. 9).

Slovenci smo znani kot športen narod. Aktivno se udeležujemo na raznih športnih rekreativnih prireditvah in tudi na ogledih tekem. Rezultati raziskave, ki jih omenja Duopona Topič, kažejo da si 32,3 % ljudi nikoli ne ogleda nobenega športnega dogodka v živo na tekmah, kar 61 % ljudi obiskuje tekme vsaj enkrat tedensko do enkrat mesečno, 6 % jih je takih, ki tekme redno obiskujejo, 1 % pa jih obiskuje večkrat. Najraje pa gledalci doma spremljajo prenose preko nacionalnih televizij, le malo preko tujih (Duopona, 2007, str. 121–124). Raziskava je bila izvedena na reprezentativnem vzorcu odraslih prebivalcev Republike Slovenije in kaže, kako velik odstotek, kar 61 % ljudi se udeležuje ogledov tekem.

Izvedba organizacije športne prireditve pa ima vse značilnosti projekta. Po Rozmanu (2008, str. 7) bi lahko trdili, da projekt lahko opredelimo kot podjem (širšo dejavnost, delo) med seboj povezanih zaposlenih, sredstev in aktivnosti, za katerega so značilni neponovljivost projektnega procesa in enkratnost proizvoda ali storitve, s tem časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu. Iz definicije projekta pa lahko razberemo kar nekaj značilnosti, ki so skladne tudi z značilnostmi velike športne prireditve, kot so na primer neponovljivost, časovna omejenost ter usklajevano sodelovanje različnih ljudi v projektu. Več o značilnostih projektov in značilnostih velikih športnih prireditev lahko preberemo v nadaljevanju. Prvenstveno pa bom skušala predstaviti potek organizacije športne prireditve Sloka 2010: (Sloka je krajšava za Svetovno prvenstvo v kajaku in kanuju na divjih vodah).

Da projekt oziroma v mojem primeru športno prireditev sploh izvedemo, pa potrebujemo kar precejšen zalogaj finančnih sredstev. Organizatorji se s tem problemom spopadajo na različne načine, največkrat sredstva zbirajo preko zasebnih partnerstev oziroma sponzorstev in donatorstev. Sponzorstvo lahko opredelimo kot eno izmed orodij trženjskega komuniciranja in odnosa z javnostmi (Jezeršek Turnes, 2007, str. 7). Makovec Brenčič (2008, str. 23) pravi, da je sponzorstvo proces, kjer gre za menjavo med subjektoma (sponzorjem in sponzorirancem), pri kateri prvi v zameno za sponzorstvo dobi primerno povračilo, drugi pa finančna oziroma nefinančna sredstva za uresničitev svojih ciljev.

Poleg pridobivanja finančnih sredstev so ključnega pomena zaposleni pri projektu oziroma ljudje, ki sodelujejo pri projektu, saj so ravno ti ključ do uspeha prireditve. Prav posebno mesto na prireditvah imajo prostovoljci, brez katerih nikakor ne bi šlo. Ravnatelj projekta oziroma v našem primeru prireditve mora veliko pozornosti nameniti tudi upravljanju s človeškimi viri. Še posebej je pomembna človeška zmožnost, ki jo sestavljajo sposobnosti, znanje in motivacija (Lipičnik, 1998, str. 26).

Ena izmed največjih velikih športnih prireditev v Sloveniji je zagotovo Planica, ki vsako leto podira rekorde glede obiskanosti svetovnega pokala v smučarskih skokih. Navijači oziroma ljubitelji športa obiskujejo prireditve predvsem zaradi dobrih rezultatov domačih športnikov in zaradi kakovosti prireditve. Vse to govori v prid organizaciji športnih prireditev v Sloveniji. Športne prireditve pa ne povezujemo samo z dogodkom, kot je na primer tekma, ampak sta pomembni vezi tudi turistična ponudba in infrastruktura kraja prireditve. Tema magistrskega dela je predstavitev poteka organizacije velike športne prireditve ter njenega vpliva na kraj, kjer prireditev poteka. Predvsem je pomembno, da vzpostavimo zvezo med prebivalci, lokalno oblastjo in poslovnim svetom. Z vzpostavljeno povezavo ter z dobro geografsko lego in turističnimi znamenitostmi, ki jih kraj ponuja, ima le-ta veliko možnosti za razvoj. Vzajemno povezavo dosežemo s trženjem kraja, ki po Kotlerju (1994) pomeni »načrtovanje kraja na tak način, da najbolje zadovolji potrebe svojih ciljnih trgov. Uspeh je dosežen, ko se prebivalci in podjetja v skupnosti dobro počutijo in ko se izpolnijo pričakovanja investitorjev in obiskovalcev«.

Leto 2010 je bilo polno odmevnih športnih dogodkov in predvsem bogato z dosežki slovenskih športnikov. V začetku leta so nas razveseljevali dosežki naših tekmovalcev na zimskih Olimpijskih igrah, sledila je že tradicionalna Planica, v juliju pa smo vsi v en glas navijali za naše fante na svetovnem prvenstvu v nogometu v Južnoafriški republiki, dober vtis je pustila košarkarska reprezentanca v Turčiji, jeklene pesti je razkazoval Dejan Zavec. To pa je le nekaj večjih prireditev in uspehov naših športnikov v letu 2010. Del uspešne zgodbe je bila tudi Sloka 2010, ki se je septembra odvijala v Tacnu v Ljubljani.

Glavno vprašanje magistrske naloge je, kako uspešno izvesti organizacijo športne prireditve ter načrtovati vsa tveganja, ki se lahko pojavijo (tako finančna kot časovna, ki so najbolj pereča pri organizaciji tovrstnih dogodkov), drugo vprašanje pa je, kako preko sponzorstev športni dogodek povezati tudi poslovno in športno, da bi bila organizacija prireditve uspešna.

Namen magistrskega dela je – skozi postavljeni model managementa velikih športnih tekmovanj, ki se nanaša na proces načrtovanja in izvedbe svetovnega prvenstva v kajaku in kanu slalomu na divjih vodah – podati kritično analizo in s tem poskusiti prispevati k uspešnejšemu, učinkovitejšemu načrtovanju, uveljavljanju in kontroliranju prihajajočih tekmovanj v tako velikem obsegu, ki jih prireja Kajakaška zveza Slovenije.

Glavna cilja magistrskega dela sta predstaviti potek organizacije športne prireditve (od vložitve kandidature do same izvedbe svetovnega prvenstva) ter podati kritiko na procese znotraj organizacije svetovnega prvenstva v kajaku in kanuju. Skozi analizo sem izpostavila ključne probleme in podala predloge sprememb, ki so se pojavili pri organizaciji svetovnega prvenstva. Slovenija je prvič po letu 1991 dobila kandidaturo za organizacijo takšnega velikega tekmovanja v kajaku in kanuju na divjih vodah.

V teoretično-analitičnem delu skušam strniti različne teorije in ugotovitve s področja organizacije športnih prireditev slovenskih in tujih avtorjev. Prevladuje predvsem deskriptivni pristop, saj sem skušala na podlagi različnih teorij analizirati in poiskati najboljšo pot za uspešno izvedbo svetovnega prvenstva. V naslednjem delu, ki je bolj empirično zasnovan, sem s pomočjo deskriptivne metode predstavila, kako je organizacija svetovnega prvenstva potekala, ter poskušala podati kritiko nanjo. Poleg omenjene metode sem uporabila tudi dedukcijo, saj sem iz splošnih stališč izvedla določene sklepe. Podatke sem pridobila tako na primaren kot tudi na sekundaren način. Primarni podatki zajemajo predvsem intervjuje organizacijskega odbora in predstavnikov Kajakaške zveze Slovenije, ki so bili tudi podlaga za praktični del naloge. Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabila tudi teoretična znanja, pridobljena v okviru podiplomskega študija, ter znanje in podatke, ki sem jih pridobila iz praktičnih izkušenj s sodelovanjem pri izvedbi svetovnega prvenstva v kajaku in kanuju. Sekundarni podatki pa obsegajo predvsem literaturo in vire domačih in tujih avtorjev.

Magistrsko delo je sestavljeno iz šestih glavnih poglavij, ki so dodatno razdeljena na podpoglavja. V prvih štirih poglavjih predstavljam teorijo managementa projektov, ki se nadaljuje s projekti v športnih organizacijah in s samo organizacijo športne prireditve. Vsako izmed poglavij sem podkrepila s podrobnejšimi razlagami v podpoglavjih. Sledi predstavitev financiranja in pridobivanja finančnih sredstev, kar je tudi ena najbolj težavnih nalog pri organizaciji prireditev. V nadaljevanju predstavljam dejanski načrt in potek izvedbe Sloke 2010 ter skozi svoje znanje in izkušnje, pridobljene s sodelovanjem na svetovnem prvenstvu, podajam kritično analizo tekme in morebitne izboljšave za organizacijo podobnih tekem v prihodnosti.

## **1 MANAGEMENT PROJEKTOV**

Management ali po Rozmanu (2008, str. 30–31) ravnanje ali ravnateljstvo opredelimo kot proces usklajevanja tehnično razdeljenega dela, kot proces načrtovanja, uveljavljanja in kontroliranja ter proces odločanja.

Za projektni management bi lahko rekli, da medsebojno usklajujemo aktivnosti, ki so v našem primeru delovne naloge posameznikov ali skupine. V metodološkem smislu pa je odločanje, ki povezuje aktivnosti, določa roke izvedbe posameznih aktivnosti, zagotavljanje kakovosti projekta, dodeljevanje sredstev itd. (Rozman, 2008, str. 31).

Proces projektnega managementa bi lahko v grobem razdelili v tri faze, in sicer načrtovanje projekta, uveljavljanje projekta in kontrola projekta. Načrtovanje projekta pomeni načrtovanje oziroma določanje ciljev in namena projekta, kot ga določi naročnik. Ko imamo določene cilje in namen projekta, se osredotočimo predvsem na načrtovanje rokov, kadra, sredstev (tako materialnih kot finančnih), stroškov, odgovornosti in avtoritete (Rozman, 2008). Namen načrtovanja projekta je predvsem v uskladitvi aktivnosti, tako da bi bili časi trajanja projekta čim krajši, pri tem poskušamo znižati število zaposlenih, potreben obseg sredstev in stroške – metoda kritične poti (*angl. Critical Path Method* – CPM), metoda ocenjevanja projekta (*angl. Program Evaluating Review Technique* – PERT) (Kolar, 2010). Uveljavljanje zajema predvsem kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje. Kontrola projektov pa pomeni preverjanje doseganja zastavljenih ciljev s strani naročnika, ki mu je projekt namenjen (kar se tiče učinkov, kakovosti, stroškov in rokov).

Pri ravnanju s projekti gre predvsem za nehierarhično obliko ravnanja (vodoravne povezave, enakopravno sodelovanje zaposlenih na isti ravni, timsko delo itd.).

Vsak projekt, ki nam prinaša oziroma od njega pričakujemo koristi, tako ekonomske kot druge, je proces, ki ga v osnovi delimo na življenjski cikel projekta in življenjski cikel rezultatov projekta oziroma eksploatacije učinkov projekta (Kolar, 2010).

## **1.1 Opredelitev projektov**

Projekt je zaključena celota med seboj povezanih, prepletenih aktivnosti, ki imajo svoj začetek in konec. Projekt je enkraten in neponovljiv, v njem pa sodelujejo ljudje in druge poslovne pravine.

Razlogov za razvoj projektov je več, najpomembnejši med njimi pa so (Rozman & Stare, 2010):

- vse več enkratnih del, medtem ko se ponavljajoča dela avtomatizirajo,
- časovna konkurenca zahteva vse več novosti,
- pomembnost izvajanja strategij,
- tesnejša povezava z uporabnikom,
- vse bolj kompleksni proizvodi in dela,
- vse več kompleksnih in mednarodnih projektov.

Vsako združbo in tako tudi projekt je potrebno uravnavati k doseganju zastavljenih ciljev. Ravnanje ali management pa bi lahko opredelili kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela. Projektni management pa lahko opredelimo kot usklajevanje aktivnosti, sredstev, zaposlenih, odločanje o aktivnostih, rokih, stroških, učinkih ter zaposlenih. Projektni management vključuje planiranje, uveljavljanje in kontroliranje projekta. Zanj je značilno

predvsem vodoravno usklajevanje, participativno odločanje, specifično planiranje, uveljavljanje in kontroliranje projekta, začetek in zaključek projekta ter da ravnatelj projekta uveljavlja projekt z močjo osebnosti in manj z uporabo položaja.

Podjetja oziroma organizacije se za projekte odločajo zaradi razlogov, in sicer (Rozman & Stare, 2010):

- zaradi kompleksnosti dela (števila aktivnosti in prepletenosti),
- enkratnosti dela,
- različnosti sodelujočih (več različnih oddelkov),
- pomembnosti dela in uspeha,
- razvijanja sodelovanja in
- delitve strokovnjakov in sredstev.

## **1.2 Proces projektnega managementa**

Za proces projektnega managementa lahko rečemo, da je sestavljen iz sedmih faz, in sicer iz začetka projekta, plana projekta, plana organizacije projekta, obvladovanj tveganj projekta, uveljavljanje projekta, izvedbe in kontrole projekta ter iz zaključka projekta. Vse zgoraj omenjene faze so podrobneje opisane v podpoglavjih magistrskega dela.

### **1.2.1 Začetek projekta**

Projekt se začne z idejo in izdelavo koncepta, konča pa z naročilom. Začetno točko projekta lahko opredelimo kot potrebo organizacije po spremembi ali napredku z namenom doseči vizijo našega projekta. Hrast (2000, str. 14) pravi, da je dober začetek pomemben pri vsakem poslovnem procesu, ki se izvajajo v projektu.

Rayner (2007, str. 16) opredeljuje za ključne aktivnosti začetka projekta določitev managerja in tima projekta, strukturo projekta in določitev aktivnosti, ki ga bodo sestavljale, določitev upravljavca projekta, usklajen program zavarovanja in revizije, ustanovitev pisarne managementa projekta, uvedba finančne kontrole, določitev posebnih tehnik managementa ter priprava zamisli projekta. Po Rozmanu (2008, str. 3) pa lahko rečemo, da je projekt sestavljen iz faze planiranja, organiziranja, uveljavljanja in kontrole projektov, ki jih bom podrobneje opredelila skozi teoretični del magistrske naloge. Vsak projekt je časovno opredeljen in ni enakomerno razporejen glede na porabo. Ob začetku in koncu so napor in stroški relativno nižji in je poraba časa večja v primerjavi s sredino projekta, kjer pa so aktivnosti in stroški intenzivnejši.

### **1.2.2 Plan projekta**

Po mojem mnenju je planiranje projekta ena izmed najpomembnejših faz projektnega managementa, saj se to odraža tako pri kakovostni izvedbi projekta kot tudi pri financiranju projekta ter pridobivanju finančnih virov za njegovo izvedbo. Lahko rečemo,

da je planiranje pomembna funkcija pred začetkom izvajanja projekta, ko si zamišljamo aktivnosti, njihov potek in usklajevanj. S planiranjem želimo dosežati zastavljene cilje.

Pri planiranju je pomembno planiranje aktivnosti, časa, planiranje števila zaposlenih na projektu ter ostalih udeležencev, planiranje virov, planiranje financ itd.

### **1.2.3 Plan organizacije projekta**

V medsebojnem sodelovanju nastajajo določena razmerja med ljudmi, ki jih povezujemo v organizirano skupino oziroma združbo. Lipovec pravi, da je vsak človek povezan z razmerji, ki se imenujejo organizacijska struktura oziroma zgradba (1987, str. 60–62). Besedna zveza organizacijska struktura izhaja iz latinskega izvora in pomeni sklop, sestav, ustroj, način graditve (Lipičnik, 2005).

Opredelitve organizacijske strukture se razlikujejo, nekatere med njimi pa se glasijo (Lipičnik, 2005):

- strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo celoto in so medsebojno odvisne,
- struktura je oblikovana iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo,
- struktura je sistem odnosov med ljudmi, da se opravi določeno delo,
- s strukturo označujemo shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila.

Organizacijske strukture so prikazane v organigramih oziroma organizacijskih shemah. Razlikovati moramo pet osnovnih tipov organizacijskih struktur (Lipičnik, 2005):

- funkcijska organizacijska struktura,
- divizijska organizacijska struktura,
- projektna organizacijska struktura,
- matrična organizacijska struktura in
- dinamična mreža.

Nekateri avtorji (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007) pa v svojem delu navajajo tudi nekatere sodobnejše organizacijske strukture, kot so timske, virtualne, procesne in hibridne organizacijske strukture.

### **1.2.4 Obvladovanje tveganj projekta**

Ob pravilnem načrtovanju projekta zmanjšujemo tveganja, ki se pojavljajo pri ravnanju s projektom. Pri načrtovanju aktivnosti moramo biti pozorni, da upoštevamo tudi rezervo, predvsem zaradi vremenskih razmer, nepredvidljivih dogodkov, zamujanja predhodnih aktivnosti. Da pa do neljubih dogodkov ne bi prišlo, jih lahko že vnaprej predvidevamo in se nanje pripravimo. Vedno si moramo pripraviti scenarije različnih ukrepov, ki jih bomo uporabili ob nastopu nepredvidenih dogodkov, lahko pa se pred tveganji tudi zavarujemo.

Seveda pa nikoli ne vemo, ali bo naš scenarij deloval za odpravo, ko bo tveganje nastopilo. Ker je projekt časovno, finančno in kakovostno omejen, lahko tvegamo tudi, da ne bi uspel. Seveda pa tveganje zmanjšujemo že z ustreznim načrtovanjem, s sprotnim ugotavljanjem vzrokov, z ustreznim kontroliranjem. Tveganj ne moremo preprečiti, ampak jih lahko kvečjemu omilimo. Ravno zato je pomembna faza načrtovanja, kjer lahko morebitna tveganja predvidimo.

Tveganja lahko delimo na poslovna in projektna. Poslovna tveganja so povezana z izbiro pravega projekta in z odgovornostjo naročnika oziroma lastnika projekta. Projektna tveganja so povezana s cilji projekta, predvsem s časom, stroški in kakovostjo ter odgovornostjo projektnega managerja. Tveganja nastanejo tudi zaradi vpliva okolja, in sicer naravnega, pravnega in ekonomskega. Dogajajo se tudi zaradi managementa projekta. Sem lahko uvrstimo neustrezno ocenjevanje trajanja ali stroškov projekta, izpustitev določenih aktivnosti iz plana ter slabo opredelitev projektnih ciljev (konflikti znotraj projektnega tima, šibka motiviranost članov projektnega tima in odsotnost članov projektnega tima) (Rozman & Stare, 2010).

Tveganj ne moremo preprečiti, lahko jih pa ublažimo z identifikacijo (verjetnost, posledice), planom ukrepov (odprava, znižanje ali prenos tveganj, spremenjen plan, pripravljeni scenariji), nadzorom in ukrepanjem (pravočasna uresničitev planiranih ukrepov). Pomembno je, da si že predhodno izdelamo seznam morebitnih tveganj ter jim določimo verjetnost dogodka ter ocenimo morebitne nastale posledice. Posledice lahko ocenimo časovno, finančno ali pa kakovostno. Seveda pa lahko preventivno zmanjšamo tveganja, in sicer tako da jih predhodno aktivno sprejmemo, se jim izognemo, znižamo verjetnost dogodka, ublažimo posledice ter predvidevamo časovne in denarne rezerve. Seveda pa lahko vsako tveganje kontroliramo, saj ima vsako tveganje svojega lastnika oziroma odgovornega, tveganja lahko prav tako rangiramo po pomembnosti in aktualnosti ter redno preverjamo, kaj se v projektu dogaja (dnevno, tedensko, mesečno), redno moramo ažurirati status tveganj ter beležiti ugotovitve preverjanj. Pomembno je, da si redno beležimo, kaj se s tveganji dogaja – tako s tistimi, ki so se zgodila, kot tudi s tistimi, ki se niso – in kateri dogodki so nas presenetili in jih nismo predvideli med morebitnimi tveganji (Rozman & Stare, 2010).

Rozman (2008, str. 120) takole opredeljuje koristi od ravnanja s tveganji:

- organizacijske koristi: določitev odgovornega za tveganje, jasna slika tveganosti projekta, odločanje na podlagi dejstev, natančnejša ocena časov, rokov, stroškov in kakovosti, manj negativnih presenečenj, izbira in obravnava več možnih poti),
- tržne koristi: razumevanje cilja projekta, povezava tveganj, stroškov, časa in cene projekta, zavestno sprejemanje tveganja, manjša verjetnost prekoračitve stroškov in časa in višji zaslužek, več naročil in projektov,
- strateške koristi: višja raven in zanesljivost odločanja, ustrezno ravnanje, boljše sodelovanje z naročniki.

Ukrepi za znižanje tveganosti projekta (Rozman, 2008 str. 125):

- sprejemanje tveganja (aktivno ali pasivno),
- odprava tveganja,
- znižanje verjetnosti uresničitve tveganja,
- ublažitev posledic tveganja,
- prenos na drugo osebo ali organizacijo,
- pasivno sprejetje tveganj s časovno in denarno rezervo.

### **1.2.5 Uveljavljanje projekta**

Uveljavljanje projekta je faza, ki sledi fazi planiranja projekta ter pomeni uresničevanje plana projekta. Uveljavljanje projekta vključuje kadrovanje znotraj projekta in ustrezno infrastrukturo za njegovo izvedbo.

Najbolj ustrezen način za sprožitev delovanja sodelavcev v projektu je vedenje, ki vpliva na sodelavce s komuniciranjem, motivacijo in z lastno osebnostjo.

V projektih je pomembno vedenje, ki ima značilnosti sodelujočega demokratičnega vodenja.

V praksi zaposlovanje največkrat zamenja pojem kadrovanja, ki se nanaša na zaposlovanje novih sodelavcev in na aktivnosti, povezane z njegovim urejanjem. Kadrovanje lahko opredelimo kot samostojno ravnalno funkcijo, ki vključuje nabor, izbiranje, najemanje, izobraževanje, premeščanje, napredovanje ter upokojevanje in odpuščanje osebja (Lipovec, 1987, str. 273). S kadrovanjem projektnega tima in samega ravnatelja projekta kadrujemo ljudi, ki imajo čim več zahtevanih zmožnosti. Razmerja znotraj tima se uveljavljajo s kadrovanjem.

Tim ali ekipo projekta sestavljajo vsi, ki sodelujejo pri projektu. Sem lahko štejemo tudi dobavitelje, uporabnike, pogodbene sodelavce itd.

Pri izbiri kandidatov za ravnatelja projekta moramo biti pozorni na (Rozman, 2008, str. 185):

- njihovo dotedanje delo in izkušnje pri projektih,
- ravnateljevalne sposobnosti (poznavanje in sposobnosti načrtovanja, predračunavanja, organizacije, razvijanja sposobnosti zaposlenih, kontroliranja itd.),
- vodstvene sposobnosti (osebnostna moč, sposobnosti komuniciranja in spodbujanja zaposlenih članov),
- tehnično in strokovno poznavanje projekta (v določeni meri).

Člani projekta morajo projekt oziroma dejavnost poznati, želeli si morajo delati v timu in sodelovati z drugimi. Po Belbinu mora obstajati 9 vlog za učinkovit tim, in sicer vloga ravnalca, vloga oblikovalca, priganjača, analitika, izvajalca, praktika, ustvarjalca, ekipnega delavca in uvajalca sprememb (Rozman, 2008, str. 186–187). V kolikor nimamo kadrov, najamemo outsourcing ali znanje sodelavcev. Ravnatelji se usmerjajo v medsebojne povezave med aktivnostmi in delom članov ter v rezultate, kar je značilnost participativnega vodenja. Hierarhičen način vodenja pri projektih škoduje doseganju ciljev projekta.

Ekipa je združba dveh ali več oseb, ki sodelujejo in usklajujejo delo, da bi dosegli zastavljene cilje, kjer morata biti 2 ali več članov, medsebojno sodelovanje in skupen cilj. Skupine ne smemo enačiti z ekipo (Rozman, 2008, str. 192). Na uspešnost ekipe vplivajo kultura, nagrajevanje, različnost članov, znanje in sposobnost članov, velikost ekipe itd.

Vodenje je proces ali lastnost doseči, da sodelavci sledijo zamislim vodje, ki to dosežejo s komuniciranjem, motiviranjem in svojimi lastnostmi. Vodenje v projektu je lahko demokratično ali participativno, ki gradi na moči osebnosti. Obliko moči lahko vodja izraža skozi nagrajevanje, kaznovanje, dajanje napotkov, skozi svojo strokovnost, legitimnost, dajanje pravih informacij, svojo karizmo in skozi poznanstva (Rozman & Stare, 2010).

Seveda se pri vodenju pogosto dogajajo napake, in sicer (Rozman, 2008, str. 191):

- vodenje je lahko preveč avtokratično
- »forsiranje« rešitev,
- uporaba neustreznih metod,
- neustrezno reševanje konfliktov,
- slabo določen namen in cilji projekta,
- slabo vodeni sestanki,
- skupinsko mišljenje (*angl. groupthink*),
- manjši individualni prispevki.

Vodenje je lahko usmerjeno k ljudem ali k nalogam. Značilnosti k ljudem usmerjenega vodenja se odražajo v pohvalah, realnih ciljih, pomoči, prijaznosti in dostopnosti ter delovni klimi. K nalogam usmerjeno vodenje ima točno določene naloge, delovne standarde, informacije o zahtevah dela, skupno načrtovanje dela ter ravnanje po enotnih postopkih. Pri vodenju je pomembno vzpostaviti timsko delo, ki ga opravlja skupina ljudi, ki se poistovetijo s projektom, da bolje izkoristijo svoje znanje in tako dosežejo cilje projekta. Prednost tima je vsekakor večja učinkovitost (Rozman & Stare, 2010).

Komuniciranje je dvosmeren proces prenosa informacij med udeleženci v projektu. Med komuniciranje spadajo usmerjanje projekta, vodenje sestankov, spodbujanje idej, reševanje

problemov in konfliktov, povezovanje članov tima in vključevanje ostalih udeležencev. Projektni manager z učinkovitim komuniciranjem lahko dvigne storilnost projektnega tima (Rozman, 2008, str. 197).

Značilnosti komuniciranja v projektu so:

- komuniciranje med vsemi člani,
- ustno, dvosmerno, manj formalno komuniciranje,
- medsebojna pozornost članov,
- razumevanje drugih članov,
- pomembnost dobrega vodenja sestankov in sodelovanja na njih.

Z verbalnim načinom komuniciranja predvsem prenašamo informacije, razlage, izdajamo navodila, se pogajamo in razčiščujemo različne situacije. Ob tem lahko rečemo, da je govor učinkovit, ker gre za istočasno izmenjavo informacij, takojšen odziv sogovornika, takojšnjo strnitev sporočila in istočasni zaključek (Rozman & Stare, 2010).

Da v projektu ne bi prihajalo do nepravilnih odločitev, je potrebno paziti na napake, ki jih lahko naredimo pri komuniciranju, in sicer (Rozman, 2008, str. 200):

- nepripravljenost članov za izmenjavo informacij,
- prehitro presojanje sporočila, nagnjenost k selektivnemu poslušanju, filtriranje sporočil,
- informaciji manjka kako pomembno dejstvo,
- poročevalec postreže z informacijo, kot jo prejemnik želi slišati, člani neradi povedo slabe novice,
- vodja preveč komunicira s posameznimi člani,
- člani neradi izrazijo nasprotujoča si mnenja,
- skupinsko razmišljanje.

Ob neupoštevanju zgoraj omenjenega pa kaj hitro naletimo na konflikt. Ta se pogosto pripeti, če cilji posameznikov in podjetja niso kompatibilni, če imamo probleme pri komuniciranju zaradi vedenjskih norm ali različnih mnenj in stališč. Naletimo lahko na notranji konflikt ali konflikt vloge (v osebnosti ljudi), medosebni konflikt (med člani tima), konflikt v skupini (med posameznikom in skupino) ter medskupinski konflikt (med skupinami v timu ali med timi). Komuniciranje je prenašanje oziroma razumevanje sporočil med oddajnikom in sprejemnikom sporočila. Komuniciranje določajo štiri elementi, in sicer sporočilo, oddajnik, sprejemnik in kanal. Z razvojem elektronskih medijev pa klasični način komuniciranja vse bolj izpodriva komuniciranje preko interneta, raznih socialnih omrežij in preko mobilnih telefonov. Pomembno je, da je komuniciranje vodoravno, saj tako med člani poteka na isti ravni in ti komunicirajo predvsem preko

predlogov, razlag, pojasnjevanj in dogovarjanj. V projektih je pomembno dvosmerno komuniciranje, značilno pa je predvsem komuniciranje po vseh kanalih. Obenem sta pomembni tudi neformalno ter ustno komuniciranje.

Pogoji za ustrezno komuniciranje so medsebojno spoštovanje članov ekipe, prizadevanje za razumevanje članov, vživetje vanje, odprtost odnosov med člani, odkritosrčnost.

Najpogostejši problemi v komuniciranju so naslednji: nepripravljenost članov za komuniciranje, vodja ekipe komunicira s člani posamično ali z ožjim delom ekipe, vodja ekipe ne deluje demokratično, člani ekipe ne povedo radi slabih novic, člani ne izrazijo svojih dvomov na primer o pravilnosti rešitev.

Poleg komuniciranja je pomembno tudi motiviranje članov projektnega tima, saj le motivirani ljudje najbolj izkoristijo svoje znanje in izkušnje. Visoka motiviranost pripelje do manjših stroškov, višje kakovosti izvedbe, večje storilnosti, večjega zadovoljstva in višje morale. Pri nizki motiviranosti članov projektnega tima so pogosti konflikti, stres, nizka morala in storilnost, včasih lahko zaradi nizke motiviranosti projekt propade. Različni avtorji zagovarjajo različne motivacijske teorije, kot so teorija Maslowa, Adelferjeva, Herzbergova in McClellandova teorija.

Procesne teorije motiviranja (Rozman & Stare, 2010):

- teorija določanja ciljev: posameznik je bolj motiviran, če si sam postavi cilje svoje aktivnosti, ki jih mora projektni manager uskladiti s cilji projekta,
- teorija pravičnosti: pričakovanje posameznika, da bo za določeno opravilo prejel pravično plačilo, primerljivo s plačilom ostalih sodelavcev za podobno delo,
- teorija okrepitve: vpliv pričakovanih nagrad in kazni na učinkovitost in uspešnost pri delu.

Seveda pa so pri projektih pomembni sestanki, ki morajo biti načrtovani, vodeni s sodelovanjem vseh članov in z ustreznim oblikovanjem sklepov. Seveda pa moramo najprej določiti namen sestanka. Sestanki morajo biti čim bolj informativni in sproščeni, to pa je seveda odvisno od razmerij med člani ekipe nasploh.

### **1.2.6 Izvedba in kontrola projekta**

Eden izmed razlogov za neuspeh projekta je preveč nekontroliranih sprememb. Projekt moramo nenehno spremljati ter ga primerjati z načrtovanim, za vsako odstopanje pa moramo poiskati vzroke. Proces kontrole je sestavljen iz analize, metode in ukrepanja, kar pomeni, da moramo projekt spremljati, diagnosticirati spremembe oziroma odstopanja ter ukrepati.

Howes (2001, str. 84) navaja tri vzroke odstopanja, in sicer:

- spremembe vsebine in ciljev projekta,
- napačne ocene količine potrebnega dela v fazi načrtovanja in
- odstopanja v produktivnosti (zamude dobaviteljev).

Pri kontroliranju projekta kontroliramo trajanje in roke, stroške ter kakovost oziroma učinke. Srečamo se z več teorijami kontrole, vsem pa je skupna kontrola rokov oziroma časa, stroškov in kakovosti. V začetni fazi, fazi kontroliranja moramo določiti podatke, ki jih bomo kontrolirali, pomembna pa je tudi raven zbiranja podatkov (po aktivnostih, po vključenih osebah itd.). Spremljanje izvajanja projekta je delo celotnega projektnega tima in ne samo projektnega ravnatelja (Lientz & Rea, 1999, str. 202–209).

Pri kontroli časa nam linija stanja kaže, za koliko je izvajanje posamezne aktivnosti pred ali za načrtovanim rokom, najlažje pa jo narišemo v gantogramu.

Kontroliranje stroškov je zbiranje vseh stroškov, ki so nastali ob izvedbi načrtovanega dela na projektu. Zbiranje je kumulativno, znotraj posameznih obdobj, na posameznem kontrolnem mestu oziroma aktivnosti.

Kontroliranje kakovosti je sestavljeno iz dveh delov, in sicer iz kontrole izvedbe v primerjavi z načrtovanim rezultatom (vsebina in opredelitev ciljev projektov) ter kontroliranja kakovosti rezultatov (funkcionalnost, kakovost izvedbe).

Pri kontroli je pomembno zlasti obvladovanje sprememb, ko jih odkrijemo. Spremembe ciljev in vsebina projektov sta vzroka, da projekt ne poteka po načrtih (Howes, 2001, str. 86), Frame (2003, str. 147) pa pravi, da nepoznavanje okolja projekta, nepoznavanje tehnik projektnega managementa ter pomanjkanje informacij v fazi načrtovanja pomenijo tveganje, da bi prišlo do sprememb pri izvedbi projekta. Seveda pa – kot menita Wysocki in McGray (2003, str. 234–236) – vseh dejavnikov ne moremo predvidevati, zaradi česar tudi nastajajo spremembe.

Kontroliranje projekta pomeni spremljanje izvedbe, primerjavo plana in izvedbe in ukrepanje v primeru odstopanj od zastavljenega plana. Projekt lahko spremljamo preko uradnih in neuradnih virov. Med uradne vire lahko štejemo poročila, kontrolne sezname, kontrolne sestanke, dopise, zapisnike in zaznamke, zabeleške in zapisnike revizij. Med neuradne vire pa lahko štejemo neformalne pogovore, opazovanje izvajalcev in spremljanje govoric (Rozman, 2008, str. 209–211).

Pri spremljanju projekta moramo najprej določiti podatke, ki jih je potrebno zbirati za kontrolo, določiti, kdo in kje zbira podatke, vrste in ravni poročil o poteku projekta, sprotno in občasno spremljani projekt ter v informacijski sistem vključiti spremljanje.

Kontrola zahteva:

- jasno postavljene cilje projekta,
- dobro pripravljen plan,
- sodelovanje zaposlenih v kontroli,
- merljivost spremljanih pojavov,
- stalne in zgodnje preglede,
- uporabo časovnih diagramov,
- dobro komuniciranje.

Ker je projekt časovno omejen, je pomembno zlasti kontroliranje časa posamezne aktivnosti. Predvsem je pomembno kontroliranje, ali posamezne aktivnosti potekajo po predvidevanjih, ali posamezna aktivnost zamuja in ali bo zaključena v roku, ali se bo naslednja aktivnost lahko pravočasno začela izvajati ter ali se bodo uresničila predvidena tveganja. Pri kontroli časa si lahko pomagamo z različnimi orodji, kot so linija stanja, analiza B-C-F (*angl. Baseline-Current-Future*), diagram predvidenih mejnikov, diagram zamud in diagram časovnih rezerv.

Da se izognemo zamudam, je potrebno pravočasno ukrepanje, kjer si lahko pomagamo s preplaniranjem projekta, spremembo ciljev, da najamemo dodatne ali zamenjamo izvajalce.

Poleg kontrole časa je pomembna tudi kontrola stroškov. Pri kontroli stroškov potrebujemo:

- vhodne podatke:
  - plan odhodkov,
  - poraba sredstev,
  - stanje izvedbe aktivnosti,
  - spremembe ciljev, zahtev, plana;
- orodja in tehnike:
  - sistem zajemanja porabljenih sredstev,
  - računalniško podprta orodja;
- rezultat aktivnosti:
  - poročilo o porabi sredstev,
  - sprememba ocene stroškov,
  - korektivni ukrepi.

Poleg časa in stroškov v projektu kontroliramo tudi kakovost, pri čemer se poslužujemo matrike pristojnosti in odgovornosti (*angl. Responsibility and Competence – RAC*) ali linijskega grafikona, kjer je prikazano, kdo kaj nadzira.

Osnove za nadzor kakovosti so zahteve, interni standardi kakovosti, testne procedure, pravila in termini za nadzor kakovosti.

Vsako odstopanje pa ima tudi vzrok. Vzroki za odstopanja so podrobno pojasnjeni v Tabeli 1.

*Tabela 1: Vzroki za odstopanja*

| <b>Kontrola</b> | <b>Vzrok</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Čas             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• preveč optimistično postavljeni roki in trajanje aktivnosti</li> <li>• napake in tehnični problemi</li> <li>• napačno zaporedje aktivnosti, ki ne sledijo planu</li> <li>• zamude dobav surovin in sredstev</li> <li>• podizvajalci</li> <li>• spreminjajoče zahteve naročnika</li> <li>• spremembe v zakonodaji idr.</li> </ul> |
| Stroški         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• več vloženega dela kot je bilo planirano</li> <li>• napake pri izvajanju projekta, ki so dodatno stale</li> <li>• stroški so bili prenizko planirani</li> <li>• cene surovin so v času izvajanja projekta narasle</li> <li>• stroški niso bili spremljani po posameznih aktivnostih.</li> </ul>                                  |
| Kakovost        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nepričakovani tehnični problemi</li> <li>• neustrezen kader in sredstva</li> <li>• slabe kakovosti poslovnih prvin</li> <li>• spreminjanja zahtev naročnika</li> <li>• nove tehnologije</li> <li>• kakovost oziroma neustrezna kultura</li> </ul>                                                                                |

*Vir: Rozman, Projektni management ali ravnanje projekta, 2008, str. 219–222.*

Vse spremembe, ki se pojavijo, imajo različne vire z različnimi vzroki:

- naročnik in ostali udeleženci: dodatne zahteve naročnika, nezadovoljstvo s proizvodom,
- okolje: morebitne zakonske spremembe, spremembe želja potrošnikov, aktivnosti konkurence,
- projektni tim in združba: nove ideje, rešitve ali izvedbe, sprememba organizacije, prioritet, zmanjšanje proračuna projekta,
- tehnologija: sprememba tehnologije izvedbe, pojav nove tehnologije, sprememba idejne rešitve oziroma načrta proizvoda, tehnična nezanesljivost, neprimernost za proizvodnjo.

Seveda pa moramo ob izvajanju projekta voditi tudi projektno poročilo kontrole, ki mora vsebovati:

- status aktivnosti:
  - ki so bile ali naj bi bile izvedene,
  - ki se bližajo in/ali naj bi se bližale zaključku,
  - ki so v izvajanju,
  - ki naj bi se začele v prihodnosti,
- stroške projekta:
  - poraba,
  - ocenjena vrednost zaključka,
- probleme, ovire in tveganja, ki so pri projektu nastali,
- predlagane ukrepe, spremembe (cilji, plan, stroški).

### **1.2.7 Zaključek projekta**

Zaključek je trenutek (pogosto proces), ko so vse aktivnosti ustrezno izvedene. Naročnik projekt prevzame in nanj nima pripomb (Rozman, 2008, str. 249).

Projekt pa se lahko zaključi na več načinov. Meridith in Mantel (2000, str. 540–541) pravita, da se projekt zaključi, ko so cilji projekta doseženi ali ko projekti ne dosežejo ciljev.

Pod zaključevanje projekta lahko umestimo zaključevanje aktivnosti, kompletiranje dokumentacije, predajo projekta naročniku, plačilo dobav oziroma pogodbenikov, plačilo naročnika ter zaključno poročilo (podana naročnikova ocena).

Pa vendar moramo po zaključenem projektu napisati tudi končno poročilo, katerega namen je izboljšati prihodnje projekte. V končnem poročilu so napisane in pojasnjene vse pomanjkljivosti, pozitivne stvari, sodelujoči v projektu itd. Ravnatelj projekta poročilo pripravi na osnovi dnevnika, ki ga vodi skozi izvajanje projekta.

Zaključno poročilo projekta mora zajemati (Rozman & Stare, 2010):

- taktične napake, ki so bile storjene v času izvedbe projekta, in predloge ter izboljšave za prihodnje projekte,
- analizo časa (zamude oziroma skrajšanje rokov ter njihovi vzroki, akcije in predlogi za skrajšanje projekta),
- analizo stroškov (presežek oziroma pocenitev ter njihovi vzroki in ukrepi, ki so vplivali na pocenitev),
- analizo obvladovanja kakovosti (vzroki, zaradi katerih je prišlo do odstopanj),

- obvladovanje tveganj in sprememb, ki smo jih uvedli med projektom.

K uspešnemu projektu pa seveda pripomorejo različni dejavniki, kot so (Rozman, 2008, str. 251):

- pravilna opredelitev namena in ciljev,
- podpora managementa,
- sodelovanje z uporabniki,
- ustrezno pripravljen plan,
- dober projektni tim,
- spremljanje oziroma kontroliranje projekta,
- sposobnost delovanja v kritični situaciji idr.

Rozman (2008, str. 251–252) opredeljuje vzroke za neuspeh projekta, in sicer:

- snovanje:
  - majhna podpora projektu,
  - neusklajeni način izvedbe,
  - slabo opredeljen proizvod;
- planiranje:
  - površno planiranje,
  - optimistične ocene,
  - neupoštevanje tveganj;
- spremembe,
- vodja in njegov tim:
  - pomanjkanje sodelovanja,
  - slaba komunikacija,
  - nizka motiviranost,
  - slabo vodenje in koordiniranje;
- organizacijska kultura:
  - odnos združbe do projektov,
  - pristojnosti projektnih managerjev,
  - razpoložljivost izvajalcev.

## **2 PROJEKTI V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH**

V naslednjih podpoglavjih bodo opredeljene športne prireditve ter njihove vrste. Podrobno bo predstavljeno, kakšne učinke ima športna prireditev na šport, turizem in gospodarstvo. Podane bodo tudi značilnosti športnih prireditev.

## 2.1 Opredelitev in vrsta prireditev

Bowdin, McDonnell, Allen & O'Toole (2003, str. 16) omenjajo izraz posebne prireditve, ki ga lahko uporabimo za opis posebnih ritualov, predstavitev, prireditev ali praznovanj, ki so zavestno načrtovani in so ustvarjeni za obeležitev posebnih priložnosti in z njimi hočemo doseči zlasti socialne, kulturne ali poslovne cilje. Posebni dogodki lahko vključujejo nacionalne dneve in praznovanja, pomembne državljske dogodke, edinstvene kulturne prireditve, velike športne dogodke, promocije in z njimi uvajanje novih izdelkov. Lahko bi rekli, da je nemogoče z eno definicijo zajeti vse lastnosti in značilnosti dogodkov.

Po Zakonu o javnih zbiranjih (Ur. l. RS, št. 59/2002) je javna prireditev (v nadaljevanju prireditev) »vsako organizirano zbiranje oseb zaradi izvajanja kulturne, športne, zabavne, izobraževalne, verske ali druge aktivnosti tako, da je udeležba brezpogojno ali pod določenimi pogoji dovoljena vsakomur«.

Seveda pa prireditve ločimo predvsem na podlagi velikosti in glede na namen. V magistrski nalogi sem se osredotočila predvsem na športne prireditve in njihove značilnosti.

V Zakonu o športu (Ur. l. RS, št. 22/1998) je v 46. členu opredeljeno, da so športne prireditve organizirana športna srečanja in tekmovanja. Športne prireditve pa so lahko tekmovalnega in netekmovalnega značaja. Športno tekmovanje lahko razumemo kot svojevrsten družabni dogodek, prireditev, manifestacijo, ki v določenem času ali prostoru v skladu s pravili tekmovanja pritegne k medsebojnemu sodelovanju množico udeležencev, pri čemer vsak odigra specifično vlogo (tekmovalec, trener, sodnik, vodja ekipe, zdravnik, fizioterapevt, športni funkcionar, sponzor, investitor, organizator, gledalec itd.) (Jošt, Pustovrh, Leskošek & Čuk, 1999, str. 10). Športna tekmovanja lahko potekajo v določeni športni panogi (to so enopanožna tekmovanja) ali v več športnih panogah (to so večpanožna tekmovanja kot olimpijske igre, sredozemske igre, univerzijada). Tekmovanja lahko potekajo na različnih ravneh, ki so navadno geografsko opredeljena (državno, celinsko, svetovno itd.) in potekajo v različnih starostnih skupinah (mladinci/mladinke, člani/članice itd.) (Kolar et al., 2004, str. 15).

Kot je opredeljeno v 52. členu zakona o športu, lahko med velike mednarodne športne prireditve štejemo:

- olimpijske igre,
- sredozemske igre,
- univerzijade,
- svetovna in evropska prvenstva (tudi mladinska),
- svetovne pokale,
- mitinge in turnirje grand prix.

Vsak organizator mora za organizacijo zbrati soglasja, preden začne s postopkom kandidiranja pri ustrezni mednarodni športni organizaciji, kot določa 53. člen zakona o športu. Kandidati za organizatorje velikih mednarodnih športnih prireditev v Republiki Sloveniji morajo:

1. oblikovati iniciativno telo za celostno pripravo kandidature za izpeljavo prireditve,
2. izdelati in predložiti ministrstvu študijo o organiziranju in financiranju prireditve,
3. pridobiti soglasje ustrezne nacionalne panožne športne zveze, če za prireditev ne kandidira Olimpijski komite Slovenije,
4. pridobiti predhodno soglasje za vložitev kandidature pri mednarodni športni zvezi ter soglasje za morebitno sofinanciranje iz državnih sredstev od:
  - **državnega zbora** za olimpijske igre, za sredozemske igre in univerzijade,
  - **vlade** za svetovna in evropska prvenstva,
  - **ministra** za svetovne pokale, mitinge in turnirje grand prix.

Podrobnejše pogoje o postopku za kandidiranje in organiziranje velikih športnih prireditev v Republiki Sloveniji predpiše vlada.

Na tej točki pa je potrebno definirati pojma organizator prireditve in prireditelj. Prireditelj športnega tekmovanja je največkrat tista športna organizacija (mednarodne panožne zveze, mednarodni olimpijski komite itd.), ki je sklenila, da prireditev bo, jo kot takšno uvrstila v koledar tekmovanj, pripravila razpis ter dodelila izvedbo organizatorju oziroma izvajalcu (nacionalni panožni zvezi, nacionalnemu olimpijskemu komiteju, mestu prireditelju itd.), ki prireditev izvede skladno s predpisi in navodili prireditelja (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

## 2.2 Učinek prireditve

Predno preidem na učinke športnih prireditev, je potrebno najprej omeniti namen organizacij športnih prireditev. Rozman pravi, da lahko namen razumemo kot razlog, zakaj nameravamo nekaj storiti oziroma se o nečem odločiti. Po Kolarju et al. (2004, str. 16) lahko med glavne namene športnih organizacij v Sloveniji za pridobitev pravice za izvedbo velikih mednarodnih športnih prireditev največkrat uvrstimo:

- promocijo in večanje ugleda posamezne športne panoge v lokalnem in nacionalnem prostoru,
- možnost uveljavitve naših športnikov in
- ustvarjanje dobička, ki bi izboljšal finančne in materialne možnosti za napredek posamezne športne panoge.

Velike športne prireditve lahko pospešujejo motivacijo za šport in športno aktivnost ter imajo promocijski učinek za šport, gospodarstvo in turizem (Mulej, 2003, str. 21). Elvin in

Emery (1997, str. 7) pa trdita, da imajo športni dogodki širok socialni in ekonomski vpliv za razvoj regij, v katerih potekajo, spodbujevalno delujejo na regionalno ekonomijo in vzpodbujajo večje zanimanje za aktivno športno udejstvovanje.

## **2.3 Značilnosti športne prireditve**

Kot sem omenila že v prejšnjem poglavju, so športna tekmovanja lahko eno- ali večpanožna. Med največje športne prireditve lahko nedvomno štejemo olimpijske igre, ki po številu panog, gledalcev, tekmovalcev, finančnem vložku, medijski pokritosti, infrastrukturi itd. prekašajo ostale športne prireditve. Poletne olimpijske igre pa za kar nekajkrat prekašajo parametre zimskih Olimpijskih iger.

Seveda pa je značilnost velikih športnih tekmovanj in prireditev ravno globalna medijska pokritost, ki obenem vpliva tudi na tržni potencial samega dogodka. Zopet moram omeniti, da imajo olimpijske igre daleč največjo medijsko pokritost pred vsemi ostalimi športnimi dogodki.

Organizacija velikih športnih dogodkov zahteva veliko časovnih, stroškovnih in kakovostnih razsežnosti organizacije, saj ti dosegajo globalne razsežnosti, ki so za druga področja človekove ustvarjalnosti in družbenega življenja nedosegljive. Projekt organizacije takega tekmovanja nedvomno nosi velik ekonomski, razvojni, kulturni in družbeni potencial, ki lahko ob dobri izvedbi dogodka ugodno vplivajo na razvoj lokalnega, regijskega in nacionalnega okolja, v katerem se ta dogaja.

## **3 ORGANIZACIJA ŠPORTNE PRIREDITVE**

Organizacija športne prireditve, pa naj bo to velika športna prireditev ali le lokalno športno tekmovanje, zahteva veliko dela in znanja, predvsem pa sposobne ljudi. V naslednjih podpoglavjih so podrobneje predstavljeni cilji športnih prireditev ter ljudje in njihove karakteristike, ki sodelujejo pri organizaciji.

### **3.1 Cilji prireditve**

Cilj športne prireditve je učinkovita izvedba dogodka oziroma izvedba z najnižjimi stroški, časovno natančno in z zahtevano kakovostjo (Rozman, 2008, str. 8).

Številni avtorji trdijo, da pri organizaciji prireditev veljajo določena načela. Šugman (1995) trdi, da pri organizaciji prireditev – še posebej športnih – veljajo načela, ki jih mora upoštevati vsak organizator oziroma vodja prireditve in od katerih je odvisna dobra organizacija. Med načela uvršča:

- načelo pomembnosti in namembnih ciljev (opredelitev namena in ciljev prireditev),
- načelo smotrnosti (notranja organiziranost, ki omogoča doseganje namena in ciljev),

- prostorsko načelo (obstoječi in potrebni novi objekti),
- načelo varčnosti (ustrezno razmerje med obsegom, kakovostjo in stroški),
- načelo zavarovanja prireditve (ravljanje s tveganji),
- načelo javnosti (obveščanje splošne javnosti o prireditvi),
- kadrovsko načelo (kadrovanje, delegiranje in ravnanje z ljudmi),
- načelo profesionalnega odnosa (poznavanje postopkov načrtovanja, uveljavljanja in kontrole),
- načelo časa (priprava ustreznega terminskega načrta),
- marketinško načelo (prireditve je proizvod),
- načelo uvoza (uvoz proizvodov in storitev, potrebnih za organizacijo prireditve),
- načelo celostne likovne podobe,
- načelo jasnosti in doslednosti (sledenje načrtu),
- načelo odgovornosti (spoštovanje vseh vrst in ravni predpisov, povezanih s prireditvijo).

### **3.2 Ravnanje z ljudmi**

Za uspeh projekta so ključnega pomena vsekakor tudi zaposleni. Še posebej so pomembne človeške zmožnosti, ki jih sestavljajo sposobnosti, znanje in motivacija. Prireditve javnega značaja je v večji meri odvisna od obiskovalcev. K njihovem zadovoljstvu največkrat pripomorejo sodelujoči pri organizaciji in njihove zmožnosti. O človeških zmožnostih lahko govorimo v širšem smislu, kot so psihične, fiziološke ter fizične zmožnosti. V ožjem smislu pa jih lahko razumemo kot sposobnosti, znanje in motivacijo (Lipičnik, 1998, str. 25–27). Kot opredeljujejo Tum, Norton & Wright (2006, str. 165), je ravnanje z ljudmi pri delu sposobnost managerja, kako ob aktivnostih, ki že potekajo, najbolje izrabiti vse resurse. Ravnanje z ljudmi je še posebej specifična naloga, saj so ljudje nepredvidljivi in v različnih (včasih pa tudi podobnih) okoliščinah reagirajo različno.

Odločilne človeške zmožnosti so (Lipičnik, 1998, str. 27–28):

- sposobnosti: človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti,
- znanje: del človekovih zmožnosti, ki omogočajo reševanje znanih problemov,
- spretnosti: se nanašajo na človekovo motorično znanje in sposobnosti,
- človekove lastnosti: človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, vendar dajejo osebni poudarek sleherni človekovi reakciji.

Znanje, sposobnost in motivacija so deli poglavitne človekove mobilizacijske sile in mu dajejo zmožnosti za doseganje uspeha. Zato je upravičeno, da jim rečemo zmožnosti.

Ustrezno ravnanje z ljudmi v športu pomeni zlasti primeren izbor ustreznih kadrov, njihovo uvajanje v delo, vseživljenjsko izobraževanje, ustrezno spodbujanje in

nagrajevanje ter nadziranje. Zaradi vse večjih pričakovanj gledalcev, navijačev, medijev, športne stroke in tudi športnih uprav je delo športnega managerja velik izziv. Zato se v tem poklicu dogajajo odstopi vodilnih kadrov, ki so pogostejši v športnem okolju kot kjer koli drugje. Poleg visokih pričakovanj pa na obremenjenost vplivajo še hitro spreminjajoča se tehnologija, obsežene migracije delovne sile v športu multikulturne sestave športnih moštev, visoka pričakovanja medijev, toga delovna zakonodaja in vedno večji vpliv globalne konkurence zlasti na trgu prostega časa, kjer šport izgublja konkurenčne prednosti (Retar, 2011, str. 52–53).

Prepoznavanje vedenjskih procesov je v športu še pomembnejše kot drugod, saj gre pri upravljanju v športu poleg klasičnega modela ravnanja z zaposlenimi še za upravljanje prostovoljnega dela, za delo s starši otrok, ki so člani organizacije, za upravljanje tako amaterskih kot profesionalnih športnikov, ki so lahko povsem drugače motivirani za delo kot običajni poklicni delavci (Retar, 2011, str. 54).

Seveda pa je zelo pomembno delo s prostovoljci, ki zna biti včasih tudi izredno težko. Tum et al. (2006, str. 172) prostovoljcem pripisujejo določene lastnosti, in sicer: da so običajno zelo navdušeni nad dogodkom, da jih je potrebno usposobiti zaradi pomanjkanja izkušenj, da bi se nekateri dogodkih hoteli zabavati namesto opravljati svoje naloge, da niso pripravljeni prevzemati velike odgovornosti itd.

Retar (2011, str. 55) poudarja, da sta tako usmerjenost samo v cilje kot tudi usmerjenost samo v ljudi neprimerni in neučinkoviti. Zato je nujno potrebna sinergija med dobrimi rezultati in dobrimi človeškimi odnosi znotraj organizacije. Dober menedžerski tim je uspešen toliko, kolikor je uspešen njegov najšibkejši člen. Pri vodenju je zato najbolje uravnoteženo skrbeti za medsebojne odnose in rezultate. Športni rezultat z visoko dodano vrednostjo (rekord, napredovanje v višji rang, medalja na prestižnih tekmovanjih) je sinergija številnih elementov in samo logična posledica celovito urejenega poslovnega okolja športne organizacije, ki upravlja poslovni proces treninga – produkcije športne storitve (Retar, 2011, str. 55).

Pri delu z ljudmi moramo biti še posebno pozorni na (Retar, 2011, str. 57–59):

- analizo delovnih mest, oblikovanje dela in opredelitev ključnih kompetenc za zahtevno delo,
- zaposlovanje in izbor kandidatov,
- uvajanje v delo,
- vseživljenjsko učenje v športnih organizacijah.

## 4 ZAGOTAVLJANJE FINANČNIH SREDSTEV

Zagotavljanje finančnih sredstev je eden izmed pomembnejših faktorjev pri organizaciji velikih športnih tekmovanj. Vsak organizator se z zbiranjem sredstev spopada na svoj način. V naslednjih poglavjih bodo predstavljeni nekateri načini zbiranja finančnih sredstev.

### 4.1 Sponzorstvo

Velikemu porastu sponzorstva ni sledil tudi porast v praksah managementa. Čeprav sponzorstvo predstavlja velik del marketinških proračunov družb, je njegovo upravljanje še vedno nerazvito in le malo podjetij ocenjuje učinke vloženih sredstev v sponzorstva. Kljub temu se priljubljenost sponzorstva povečuje. Meenaghan (1998) pravi, da se je sponzorstvo v svetu od leta 1984 do leta 1996 povečalo z 2 milijonov na 16,6 milijard funtov. Napoveduje, da se bodo izdatki za sponzorstva še naprej povečevali zaradi novih tehnologij in da ga tradicionalno mainstreamsko trženje ne more ogroziti. Sponzorstvo se je razvilo hitro kot odgovor na širok razpon možnosti, ki so bile na razpolago. Vendar je bil razvoj nestrukturiran ter ni pripomogel k razumevanju, kako sponzorstvo deluje (Hoek, 1998).

Poznamo 4 vsebinske nivoje sponzoriranja v podjetju, ki so prikazani v Tabeli 2.

*Tabela 2: Štiri vsebinski nivoji sponzoriranja*

| Nivo                        | Vpletenost                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Korporativno sponzorstvo    | Kadar želimo s sponzorstvom vplivati na korporativni ugled podjetja in v sponzorsko zgodbo vpeti najpomembnejše deležnike, kot so zaposleni, partnerji, dobavitelji, legistrativno in strokovno javnost itd. |
| Sponzorstvo blagovne znamke | Kadar želimo urediti pozicioniranje, zavedanje, percepcijo, itd. blagovne znamke                                                                                                                             |
| Produktno sponzorstvo       | Kadar je sponzorstvo najbolj vezano na pospeševanje prodaje izdelka                                                                                                                                          |
| B2B                         | Kadar je sponzorstvo izrazito vezano na krepitev odnosa s poslovnimi partnerji                                                                                                                               |

*Vir: Jezeršek Turnes, Zajc & Zorko, Uspešne sponzorske strategije: Priročnik za sistematična, kreativna in učinkovita sponzorstva, 2007, str. 25.*

Poznamo pa tudi štiri kategorije sponzorstev (Jezeršek Turnes, 2007, str. 25):

- sponzorstvo v športu: strast, emocije, dinamičnost, energija (vrednote: inspiracija, tekmovalnost, množičnost, 360-stopinjska maksimizacija, zabava),
- družbena sponzorstva: podjetje kot dober državljan – družbeno odgovorno in kredibilno; vpletenost v lokalno okolje (vrednote: poštenost, etičnost, zaupanje),
- sponzorstvo v kulturi: vpogled v svet umetnosti predstavlja ogledalo družbe (vrednote: inovativnost, ustvarjalnost, navdih, status, sponzor je ekskluziven, prestižen gostitelj),
- medijska sponzorstva: množičnost, doseg (vrednote: tehnološka naprednost, neposrednost, hitrost, razpoložljivost, merljivost učinkov, oglaševanje in kreativna uporaba medija).

#### 4.1.1 Cilji sponzorstva

Ko se podjetja odločajo za sponzorstvo in tako zasledujejo svoje cilje, se osredotočajo predvsem na določene interesne oziroma ciljne skupine. Kot je navedeno v Tabeli 3, Perc (1999, str. 29) povezuje naslednje interesne skupine s cilji.

*Tabela 3: Interesne skupine in cilji sponzoriranja*

| <b>Ciljna skupina</b> | <b>Cilji</b>                                                           |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Potrošniki            | Okrepiti zaznavanje in prodajo, spremeniti odnos                       |
| Distributerji         | Izboljšati poslovne odnose, navezati nove posle, povečati naklonjenost |
| Zaposleni             | Povečati motivacijo in naklonjenost kot nagrado za opravljeno delo     |
| Management            | Uresničitev osebnih interesov ali nagrada za dosežene rezultate        |
| Lokalna skupnost      | Izboljšati odnos, povečati vpletenost in naklonjenost                  |
| Konkurenca            | Prehiteti jo pri zaznavi ponujene priložnosti                          |

*Vir: Perc, Pomen deležnikov pri trženju športnega dogodka, 1999, str. 29.*

Seveda pa podjetja omenjene cilje dosegajo v pretežni meri s komunikacijo z interesnimi oziroma ciljnimi skupinami. Zgoraj omenjeni cilji se navezujejo predvsem na povečanje zanimanja za nakup določenih izdelkov ali storitev, na oblikovanje preferenc blagovne znamke, na pospešitev komunikacije med ciljnimi skupinami, spremembo odnosa do blagovne znamke itd.

Z dosegom zgoraj omenjenih ciljev podjetje pridobi na (Pellicelli, 2000, str. 58):

- povišanju ali stabilizaciji že obstoječega imena,
- povišanju ali stabilizaciji že prisotne stopnje poznavanja,
- razvoju konkretnega »facet imagea«, če obstaja dolgoročno ujemanje sponzoriranega področja ali želene podobe/imidža (angl. image) proizvoda ali podjetja in

- vzdrževanju stikov z vabljenimi gosti za pozitivni osebni vpliv.

Sponzoriranje v povezavi z ostalimi komunikacijskimi sredstvi lahko bistveno pripomore k večji prepoznavnosti podjetja in s tem njegovih proizvodov oziroma storitev, ki jih ponuja ter na ta način krepí imidž blagovne znamke. Seveda pa so učinki sponzorstva težko merljivi, vendar pa lahko z določenimi tržnimi orodji povečamo njihove učinke, in sicer (Hoek, 1998):

- uporaba direktnega marketinga, ki je učinkovit in stroškovno učinkovit, da se ga neposredno meriti (stiki, promocijski material, odzivi),
- prodajno trženjske aktivnosti (*angl. sales promotion activities*): ta način ponuja neposredne možnosti evalvacije, na primer znižanje cen se odrazi v deležu večje prodaje, lahko se meri število kuponov za popust (primer znamke Cadbury, ki je ob olimpijskih igrah izdala čokoladice moro v posebnem olimpijskem pakiranju, sodelujoči so morali zbirati črtne kode, na ta način so skušali povečati prodajo v obdobju sponzoriranja oz. spodbuditi ponovni nakup, zbrani podatki so omogočali izračun, ali se je investicija v sponzorstvo odrazila v povečanem nakupu),
- telefonska tekmovanja, v katerih morajo tekmovalci pokazati znanje o podjetju, pogoj za sodelovanje je posredovanje osebnih podatkov, ki so jih uporabili za nadaljnje tržne aktivnosti,
- demonstracije, pokušnje (na primer pivovarne ponudijo sponzorstvo na dogodku v zameno za ekskluzivno pravico dobavitelja, tako dobijo direktno primerjavo vloženih sredstev v sponzorstvo in dobička na takem dogodku, veliki dogodki kot na primer olimpijske igre ponujajo veliko možnosti za uporabo tega orodja).

Če povzamem: evalvacija je najbolj pomembna faza vsake promocijske aktivnosti in ni razloga, zakaj ne bi bilo tako tudi pri sponzorstvu. Vendar spremenljivke, ki jih ocenjujemo pri raziskavi sponzorstva, ne ponujajo jasnih vodil za managerje, kako naj sponzorstvo v prihodnje bolje upravljajo. Da bi pridobili to informacijo, je priporočljivo povezati sponzorstvo z zgoraj navedenimi prodajno trženjskimi aktivnostmi, ki omogočajo določeno mero ocene vedenjskih posledic.

#### **4.1.2 Razvoj sponzorstva v športu**

Razvoju športnega sponzorstva so botrovali predvsem štiri elementi v komunikaciji, in sicer (Jezeršek Turnes, Zajc & Zorko, 2007, str. 29):

1. globalizacija: ljudje, blagovne znamke, izdelki in storitve, predvsem pa intelektualni kapital bodo še hitreje potovali, kot potujejo sedaj, v prihodnosti bodo poslovni uspeh najverjetneje določevali poslovni modeli podjetij, ki bodo dodajali dodano vrednost blagovnim znamkam,
2. spremembe v nakupnem obnašanju potrošnikov: potrošniki postajajo vedno zahtevnejši in bolj osveščeni, komunikacija bo zato vedno bolj sofisticirana, saj potrošniki želijo

izkušnjo, ki jim jo blagovna znamka mora omogočiti, da jo zaznajo in sprejmejo, za ustvarjanje izkušnje se mora vzpostaviti kredibilnost potrošnika, ki jo lahko doseže preko komunikacije skozi sponzorstvo,

3. fragmentacija medijev: bolj ko se bodo mediji fragmentirali, bolj se bodo fragmentirali javnost in ciljni segmenti, interesne skupnosti potrošnikov bodo zelo specifične in bodo uporabljale specifične medije, ki bodo vedno pogostejše omejevali vstop, za katerega si bo potrebno pridobiti dovoljenje in za katerega bo potrebno zaupanje (ravno zaupanje bo morala blagovna znamka doseči zunaj dosega klasičnega oglaševanja, kjer bodo v ospredje prišli potenciali sponzorskih dogodkov, navezuje se predvsem na internetne medije),
4. tehnologija: svetovni splet nudi novo okolje za komunikacijo, nova programska orodja, ta posreduje načine za prepoznavanje identitet, naslovov, nakupovalnih navad in drugih »intimnih« informacij, kako potrošnik živi in s kom se virtualno družijo, doseg potrošnikov omogočajo sodobna tehnologija mobilnikov, nove generacije ipodov, mobilne naprave 3G itd. Vsaka od njih predstavlja nov potencialni komunikacijski kanal.

Seveda pa je pri kakršnem koli sponzorstvu pomembna pravna plat. V Sloveniji sponzorska pogodba spada med indeminantne pogodbe, kar pomeni, da v slovenski zakonodaji ni izrecno urejeno, zato tudi ni enotne in splošno sprejete definicije sponzorja (Zakon o medijih, Ur. l. RS, št. 110/2006-UPB1, 52. člen). Sponzorstvo pa bi vseeno lahko opredelili kot katero koli obliko prispevanja k financiranju programskih vsebin s strani fizične ali pravne osebe, ki to stori z namenom promocije svojega imena ali podjetja, blagovne znamke oziroma svoje podobe v javnosti (Jezeršek Turnes, 2007, str. 83).

Pri sponzoriranju lahko merimo tudi oprijemljive in neoprijemljive učinke. Ovrednotimo in izmerimo jih lahko preko metode zavedanje – interes – poskus - okrepitev in po primernejši metodi zavedanje – poskus - okrepitev. Pri merjenju učinkov merimo neposredne, posredne in nemerljive učinke, in sicer:

1. neposredno merljivi učinki:
  - a. učinki, vezani na prizorišče oziroma dogodek:
    - i. udeležba,
    - ii. prodaja izdelka oziroma storitev,
    - iii. zbiranje podatkov o potrošnikih;
  - b. medijski učinki:
    - i. objave v tradicionalnih medijih,
    - ii. obisk in participacija na spletnih straneh;
2. posredno merljivi učinki:
  - a. izmerimo jih s pomočjo posrednika oziroma potrošnika,
    - i. merjenje opaznosti sponzorja in projekta sponzoriranja ter s tem povezano vrednotenje sponzorja;
3. nemerljivi učinki:

- a. ni jih mogoče izmeriti z eksaktno, znanstveno metodo, o njih lahko samo ugibamo (čustveno in nezavedno).

## **4.2 Struktura pridobivanja finančnih sredstev**

Organizatorji se s pridobivanjem sredstev spopadajo na različne načine. V naslednjih podpoglavjih bodo predstavljene različne oblike financiranja ter struktura financiranja športa v Sloveniji.

### **4.2.1 Oblike financiranja**

Da bi bolje razumeli pridobivanje finančnih sredstev v Sloveniji, bom najprej razložila, kdo so sploh izvajalci športa ter katere vrste športnih organizacij poznamo.

Šugman (1998) pravi, da kot izvajalce športa lahko razumemo organizacijsko obliko, v kateri ljudje udeležujejo športno dejavnost. Najpomembnejša delitev izvajalcev športa je glede na kriterij delitve na podlagi predmeta dela ali poslovanja, ki jih tako lahko delimo na primarne in sekundarne izvajalce športa. Primarni izvajalci so tisti, katerih predmet poslovanja je v prvi vrsti ali izključno športna dejavnost. Sem lahko štejemo športna društva in vse sestavljene organizacije (zveze), gospodarske družbe, katerih primarna dejavnost je športna dejavnost (fitnes centri, zasebni športni in rekreacijski centri itd.), in javne zavodi s koncesijo države, ki kot pravne osebe opravljajo tudi vzgojno-izobraževalne procese. Med sekundarne športne izvajalce štejemo tiste, katerih temeljna dejavnost ni športna, ampak poleg svoje primarne dejavnosti izvajajo tudi dejavnosti, povezane s športom oziroma organizirajo ali izvajajo športne dejavnosti. Med sekundarne izvajalce štejemo vrtce in šole, gospodarske družbe, zavode in druge izvajalce, ki sami ne nudijo športne dejavnosti, ampak le storitve (gostinstvo, turistične organizacije, zdravilišča, proizvajalci športne opreme in izdelkov itd.), ter posebne organizacije, kot so vojska, policija, gasilska društva, turistična društva itd. Sekundarni izvajalci med seboj niso povezani in niso člani športnih organizacij na občinski ali drugih ravneh (Šugman, 1998, str. 38–47).

Športne organizacije lahko razdelimo glede na različne kriterije, kot so (Bednarik, 1999, str. 65):

- kriteriji glede na uporabnike storitev športnih organizacij,
- kriterije glede dobička in
- kriteriji glede na ustanovitelja določene športne organizacije.

Uporabnike storitev športnih organizacij delimo na pasivne in aktivne. Med pasivne uporabnike lahko štejemo gledalce športnih prireditev in televizijskih prenosov, ki uživajo ob dosežkih vrhunskih športnikov, s katerimi tudi povečujemo večje medijsko zanimanje.

Aktivni uporabniki športnih organizacij so potrošniki športnih storitev in izdelkov zaradi motiva po aktivnem preživljanju časa.

Športne organizacije delimo na profitne in neprofitne. Profitne organizacije s svojo dejavnostjo pri poslovanju z izdelki in storitvami ustvarjajo dobiček in ga lahko usmerijo tudi v druge naložbe, ki niso nujno povezane z njihovo primarno dejavnostjo. Neprofitne organizacije pa morajo ustvarjeni dobiček nameniti osnovni dejavnosti organizacije. Glede na ustanovitelja pa športne organizacije ločimo na (Bednarik, 1999, str. 66–67):

- privatne: odvisne so od privatnega kapitala, ustanovijo jih fizične osebe, ki izkazujejo zasebni interes civilne družbe, ustanovljene so na podlagi različnih zakonov,
- javne: ustanovijo jih nacionalne ali lokalne oblasti in se financirajo pretežno iz proračunov vlad ali lokalnih skupnosti oziroma iz davkov in taks prebivalcev, izkazujejo javni interes,
- mešane: ustanovijo jih organizacije iz privatnega in javnega sektorja, zanje je značilno, da so pretežno financirane iz javnega sektorja, privatni sektor pa prispeva vsebino in management, Mešane organizacije izkazujejo tako javni kot tudi civilni interes.

V Tabeli 4 je prikazana shema razvrstitve športnih organizacij v Sloveniji.

*Tabela 4: Shema razvrstitve športnih organizacij v Sloveniji*

|                                         | Organizacije za pasivne udeležence (strokovne športne organizacije)                                                                                              |                              | Organizacije za aktivne udeležence (množične športne organizacije)                                                                      |                              |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|                                         | neprofitne                                                                                                                                                       | profitne                     | neprofitne                                                                                                                              | profitne                     |
| privatne organizacije (civilni interes) | Zveza športnih pedagogov Slovenije, Olimpijski komite Slovenije, nacionalne športne zveze, društva, drugi zavodi (sem lahko štejemo tudi vrhunske športne ekipe) | s. p.,<br>d. o. o.,<br>d. d. | Športna unija Slovenije, Olimpijski komite Slovenije, nacionalne športne zveze, občinske športne zveze, športna društva in drugi zavodi | s. p.,<br>d. o. o.,<br>d. d. |
| Javne organizacije (javni interes)      | Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport (sektor za šport), Fakulteta za šport, drugi javni zavodi                                                               | d. o. o.,<br>d. d.           | ustrezne upravne strukture za šport v občini, drugi javni zavodi                                                                        | d. o. o.,<br>d. d.           |

se nadaljuje

nadaljevanje

|                                         | <b>Organizacije za pasivne udeležence (strokovne športne organizacije)</b> |                 | <b>Organizacije za aktivne udeležence (množične športne organizacije)</b> |                 |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|
|                                         | <b>neprofitne</b>                                                          | <b>profitne</b> | <b>neprofitne</b>                                                         | <b>profitne</b> |
| Mešane organizacije (združena interesa) | Zavod za šport Slovenije, drugi zavodi                                     | d. o. o., d. d. | zavodi                                                                    | d. o. o., d. d. |

*Vir: Bednarik, Nekateri vidiki financiranja in organiziranja športa v Sloveniji, 1999, str. 66.*

#### 4.2.2 Financiranje športa v Sloveniji

Kot sem zgoraj opisala, se športne organizacije ločijo tudi glede na ustanovitelja, s tem je pa tudi povezano financiranje organizacij in različnih izvajalcev športa.

Po Šugmanu (2002, str. 69.) lahko vrste financiranja razdelimo na:

- proračunska ali javna sredstva ali sredstva integralnega proračuna, ki jih naprej delimo na:
  - sredstva državnega proračuna, ki se vsako leto opredelijo v republiškem proračunu (za pridobitev teh sredstev veljajo javni razpisi kot za vsa druga proračunska sredstva),
  - sredstva lokalnih skupnosti oziroma sredstva občin, ki se določajo vsako leto v proračunu občin,
  - sredstva Fundacije za šport (ta sredstva pridobiva iz iger na srečo in loterije, upravlja jih svet Fundacije za šport, prav tako pa tudi za ta sredstva velja načelo javnih razpisov),
- neproračunska oziroma zasebna sredstva:
  - sredstva sponzorjev,
  - sredstva donatorjev,
  - sredstva gospodinjstev (članarine, vstopnine itd.),
  - volila, darila,
  - druga lastna sredstva (tombole, srečelovi, prodaja značk, koledarjev itd.).

V Tabeli 5 so prikazani izdatki javnega in zasebnega sektorja v Sloveniji v letu 2005 za šport. Kot je razvidno iz tabele, kar 84,5 % sredstev za šport namenijo izdatki zasebnega sektorja, med katerega 19,1 % prispevajo podjetja v obliki sponzorstev oziroma donatorstev.

*Tabela 5: Prikaz izdatkov javnega in zasebnega sektorja za šport*

|                                       | <b>v EUR</b>       | <b>v %</b>    |
|---------------------------------------|--------------------|---------------|
| <b>Skupaj izdatki za šport (2004)</b> | <b>534.525.125</b> | <b>100,00</b> |
| <b>Javni izdatki za šport</b>         | <b>82.946.313</b>  | <b>15,5</b>   |
| Državni proračun                      | 18.524.232         | 3,5           |
| Proračun občin                        | 58.904.509         | 11,0          |
| Fundacija za šport (igre na srečo)    | 5.517.573          | 1,0           |
| <b>Zasebni izdatki skupaj</b>         | <b>451.578.811</b> | <b>84,5</b>   |
| Podjetja – sponzorji, donatorji       | 101.852.830        | 19,1          |
| Gospodinjstva – za blago              | 270.328.688        | 50,6          |
| Gospodinjstva – za storitve           | 79.397.294         | 14,9          |

*Vir: Prirejeno po poročilu Izdatki za šport, SURS, 2005.*

#### 4.2.2.1 Javno financiranje športa

Z Zakonom o športu (Ur. l. RS, št. 22/98) je določeno, da država in lokalne skupnosti skrbijo za uresničevanje javnega interesa v športu. Ta pa obsega naloge nacionalnega in lokalnega pomena v vseh segmentih športa, ki se opredelijo v nacionalnem programu športa in programih športa lokalnih skupnosti, zlasti na področju športne vzgoje, športne rekreacije, kakovostnega športa, vrhunskega športa in športa invalidov.

Država uresničuje javni interes v športu tako, da:

- zagotavlja sredstva za realizacijo nacionalnega programa,
- spodbuja in zagotavlja pogoje za opravljanje in razvoj športne dejavnosti,
- načrtuje, gradi in vzdržuje javne športne objekte,
- vodi stimulatивно davčno politiko.

Lokalna skupnost uresničuje javni interes v športu tako, da:

- zagotavlja sredstva za realizacijo dela nacionalnega programa – ta se nanaša na lokalne skupnosti – in sredstva za izvedbo lokalnega programa športa,
- spodbuja in zagotavlja pogoje za opravljanje in razvoj športnih dejavnosti,
- načrtuje, gradi in vzdržuje lokalno pomembne javne športne objekte.

Sredstva za uresničevanje javnega interesa na ravni države in lokalnih skupnosti se zagotavljajo iz državnega proračuna in proračuna lokalnih skupnosti.

Način uresničevanja javnega interesa v športu se opredeli z nacionalnim programom, ki ga sprejme državni zbor na predlog vlade.

#### 4.2.2.2 Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji (NPS)

Na podlagi 5., 6. in 68. člena Zakona o športu in 168. člena Poslovnika Državnega zbora RS (Ur. l. RS, št. 40/93, 80/94, 28/96 in 26/97) je Državni zbor Republike Slovenije na seji dne 3. 3. 2000 sprejel Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji (NPS). V programu so določene kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne usmeritve, ki veljajo za obdobje od leta 2000 do leta 2010, tistih programov športa, ki se sofinancirajo iz javnih financ.

Z nacionalnim programom športa država soustvarja pogoje za razvoj športa, te pa zajemajo celostno organizirano dejavnost športa, to je športno vzgojo, športno rekreacijo, kakovostni in vrhunski šport ter šport invalidov, ki so v javnem interesu in se sofinancirajo iz javnih sredstev.

Šport je dosegel stopnjo razvoja, ki zahteva domišljen sistem urejanja strokovnih, organizacijskih in upravljalnih nalog lokalnih skupnosti in države. Lokalne skupnosti kot najpomembnejši financer sofinancirajo predvsem programe športa otrok in mladine, športno rekreacijo in gradnjo športnih objektov ter skrbijo za njihovo vzdrževanje. Republika Slovenija je s programom spodbujala razvoj športa s finančno in strokovno podporo predvsem na tistih področjih, ki pomembno vplivajo na razvoj športa, kot so izobraževanje, usposabljanje in spopolnjevanje strokovnih kadrov, gradnja športnih objektov, strokovna in raziskovalna dejavnost.

Nacionalni program športa se določi z letnim programom. Uresničevanje programa na lokalni ravni sprejema občinski svet, na državni ravni pa vlada, ki vsako leto o tem poroča državnemu zboru.

Izpeljava nacionalnega programa športa temelji na racionalni obliki povezovanja upravnih, strokovnih, organizacijskih in izvajalskih nalog. Za izpeljavo nacionalnega programa odgovarjajo ministrstvo za šolstvo in šport ter lokalne skupnosti.

Za načrtovanje, organiziranje, izpeljavo in nadziranje nacionalnega programa športa imamo v Sloveniji naslednjo mrežo:

- Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije vodi in povezuje aktivnosti vseh subjektov, ki sodelujejo pri izvedbi nacionalnega programa. Odgovorno je za uresničevanje nacionalnega programa na državni ravni, za uresničevanje nacionalnega programa na lokalni ravni pa so odgovorni ustrezni organi lokalne skupnosti.
- Olimpijski komite Slovenije – združenje športnih zvez – povezuje članice, nacionalne in občinske športne zveze ter druge dejavnike. V skladu s pooblastili zakona o športu sodeluje pri koordinaciji in izpeljavi nacionalnega programa.

- Zavod za šport Slovenije opravlja naloge, opredeljene v 24. členu zakona o športu, na ravni države; na lokalni ravni jih opravljajo javni zavodi za šport, občinske, medobčinske in regionalne športne zveze, kjer so ustanovljene.
- Izvajalci letnega programa športa so opredeljeni v 8. členu zakona o športu. Status izvajalca si subjekti pridobijo s pogodbo o izpeljavi letnega programa, ki jo sklenejo z Ministrstvom za šolstvo in šport RS za raven države in z lokalno skupnostjo za raven lokalne skupnosti. Športna društva in njihova združenja imajo po 8. členu zakona o športu pod enakimi pogoji prednost pri izvajanju nacionalnega programa.
- Strokovno-razvojne naloge za nacionalni program športa opravljajo Inštitut za šport pri Fakulteti za šport Univerze v Ljubljani, ki pomaga pri uveljavljanju stroke v praksi, in strokovni sveti nacionalnih panožnih športnih zvez ter drugih nacionalnih in lokalnih športnih zvez.
- Strokovni svet za šport sodeluje v izvedbi nacionalnega programa športa na ravni države v skladu z nalogami, ki so opredeljene v zakonu o športu. Strokovno javnost za raven lokalnih skupnosti lahko predstavljajo tudi strokovni sveti za šport.

Njihove naloge so predvsem:

- obravnavanje vsebinskih izhodišč in usmeritev za izpeljavo letnega programa športa na lokalni ravni,
- dajanje mnenj pri določanju objektov lokalnega in regionalnega pomena,
- spremljanje in ocenjevanje izpeljave letnega programa športa,
- dajanje mnenj k letnemu finančnemu načrtu za izpeljavo programa športa,
- dajanje pobud in predlogov za urejanje drugih pomembnih vprašanj v športu.

Program športa in nacionalni program se sofinancirata tudi iz drugih virov, kot so donatorstva, sponzorstva, volontersko delo, sredstva udeležencev, sredstva Fundacije za financiranje športnih organizacij, televizijskih pravic itd. Za izpeljavo celotnega programa športa ni dovolj finančnih sredstev, zato se morajo povečati finančna sredstva iz javnih financ in drugih virov. Pri določanju letnih programov, ki opredeljujejo financiranje nacionalnega programa, se upošteva prednostne naloge, razvrščene v dve skupini.

Prva skupina zajema:

- športno vzgojo otrok, mladine in študentov,
- vrhunski šport,
- gradnjo in vzdrževanje športnih objektov,
- izobraževanje, usposabljanje in spopolnjevanje strokovnih kadrov v športu,
- založniško dejavnost,
- preprečevanje uporabe nedovoljenih poživil in postopkov,
- informacijski sistem na področju športa,

- spremljanje priprave športnikov in svetovanje treninga,
- mednarodno dejavnost,
- delovanje društev, nacionalnih panožnih športnih zvez, občinskih športnih zvez, zamejskih športnih zvez, študentskih športnih zvez, zavodov za šport in zavodov, povezanih s športom, Olimpijskega komiteja Slovenije – združenja športnih zvez – in drugih zvez,
- šport invalidov.

Druga skupina zajema:

- kakovostni šport,
- znanstvenoraziskovalno dejavnost,
- športno dejavnost študentov,
- športno rekreativno dejavnost,
- velike mednarodne športne prireditve.

Iz Tabele 6 je razvidna primerjava sredstev za leto 2010, ki so bila zagotovljena iz državnega proračuna iz Nacionalnega programa za šport. Iz tabele je razvidno, da je bila realizacija nacionalnega programa 148,1-odstotna, kar pomeni, da je bilo dejanskih sredstev zagotovljenih približno za 48 % več, kot jih je bilo planiranih v programu. Največ sredstev je bilo namenjenih za športno vzgojo otrok, mladine in študentov, za športne objekte in za vrhunski šport.

Iz Tabele 6 je razvidno, da je bilo v letu 2010 iz državnega proračuna namenjenega 37,9 milijona evrov za izvajanje letnega programa športa. Od tega je bilo za investicije v športne objekte namenjenega 24,5 milijona EUR, za izvajanje letnega programa pa 13,4 milijona EUR.

*Tabela 6: Sredstva za šport, zagotovljena iz Nacionalnega programa športa 2010 in državnega proračuna*

| Vsebine nacionalnega programa              | Nacionalni program športa 2010      |               | Državni proračun za šport 2010                               |               |              |                          |
|--------------------------------------------|-------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------|---------------|--------------|--------------------------|
|                                            | Revalorizirana vrednost (v 000 EUR) | Struktura v % | Sredstva državnega proračuna za izvedbo LPŠ 2010 (v 000 EUR) | Struktura v % | Delež NP v % | Indeks LPŠ 2010/LPŠ 2009 |
| Športna vzgoja otrok, mladine in študentov | 10.105,415                          | 39,5          | 4.733,016                                                    | 12,50         | 46,8         | 103                      |
| Športna rekreacija                         | 571,937                             | 2,2           | 378,500                                                      | 1,00          | 66,2         | 91                       |

se nadaljuje

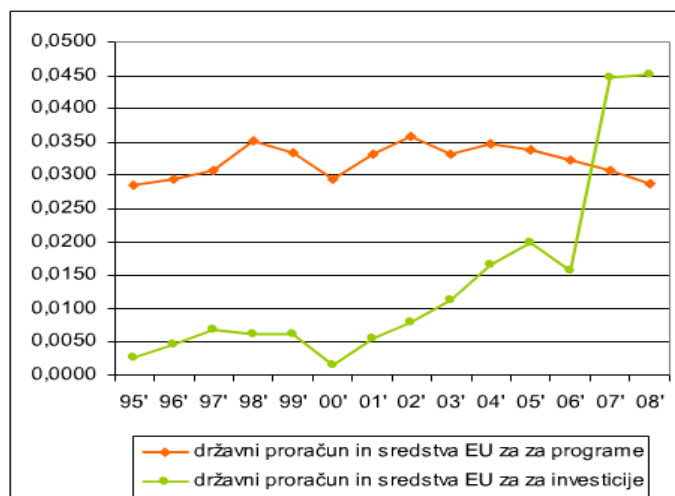
nadaljevanje

| Vsebine nacionalnega programa            | Nacionalni program športa 2010      |               | Državni proračun za šport 2010                               |               |              |                          |
|------------------------------------------|-------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------|---------------|--------------|--------------------------|
|                                          | Revalorizirana vrednost (v 000 EUR) | Struktura v % | Sredstva državnega proračuna za izvedbo LPŠ 2010 (v 000 EUR) | Struktura v % | Delež NP v % | Indeks LPŠ 2010/LPŠ 2009 |
| Vrhunski šport                           | 5.004,450                           | 19,6          | 4.476,060                                                    | 11,83         | 89,4         | 102                      |
| Šport invalidov                          | 46,470                              | 0,2           | 48,050                                                       | 0,13          | 103,4        | 100                      |
| Razvojne in strokovne naloge v športu    | 1.823,050                           | 7,1           | 2.014,019                                                    | 5,32          | 110,5        | 153                      |
| Velike mednarodne športne prireditve     | 142,984                             | 0,6           | 12,000                                                       | 0,03          | 8,4          | 50                       |
| Športni objekti                          | 5.719,372                           | 22,4          | 24.523,819                                                   | 64,79         | 428,8        | 123                      |
| Delovanje nacionalnih zvez, zavodov, OKS | 2.144,764                           | 8,4           | 1.564,600                                                    | 4,13          | 72,9         | 118                      |
| Univerzijada                             | 0                                   | 0             | 100,000                                                      | 0,26          | 0            | 0                        |
| <b>Skupaj</b>                            | <b>25.558,443</b>                   | <b>100,00</b> | <b>37.850,064</b>                                            | <b>100,00</b> | <b>148,1</b> | <b>108</b>               |

Vir: Letni program športa v RS za leto 2010, 2012.

Kot je razvidno s Slike 1, se izdatki za izvajanje programa športa (v razmerju do BDP) iz državnega proračuna zmanjšujejo, medtem ko se izdatki za investicije povečujejo, kar je posledica pridobivanje dodatnih sredstev iz EU.

Slika 1: Izdatki za izvajanje programa športa



Vir: Letni program športa v RS za leto 2010, 2012.

#### 4.2.2.3 Fundacija za šport

Nastanek fundacije je povezan s sprejetjem Zakona o igrah na srečo (Ur. l. RS, št. 27/95), ki opredeljuje novo razporejanje prihodkov, doseženih pri igrah na srečo.

Zakon o igrah na srečo opredeljuje razdelitev sredstev med invalidskimi in humanitarnimi ter športnimi organizacijami. Za upravljanje s sredstvi iger na srečo ustanavlja dve fundaciji: Fundacijo za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij v Republiki Sloveniji (FIHO) ter Fundacijo za financiranje športnih organizacij v Republiki Sloveniji (FŠO).

S sprejetjem Odloka o ustanovitvi fundacije (Ur. l. RS, št. 9/98), ki je nastal na podlagi drugega odstavka 8. člena Zakona o lastninskem preoblikovanju Loterije Slovenije (Ur. l. RS, št. 44/96 in 47/97), je fundacija dobila pravno veljavo za svoje delovanje. Od 10. 4. 1998 prihajajo sredstva iger na srečo, namenjenih financiranju športnih organizacij, neposredno na račun fundacije za financiranje športnih organizacij v Republiki Sloveniji.

Fundacija je ustanovljena za uresničevanje javnega interesa na področju športa. Osnovna dejavnost fundacije, s katero uresničuje svoj namen, je sofinanciranje štirih področij športa:

- športne dejavnosti,
- gradnje športnih objektov,
- raziskovanja in razvoja športa,
- založništva v športu.

Fundacija razdeljuje sredstva prek javnega razpisa, ki ga objavlja enkrat letno.

S sredstvi za športne dejavnosti se sofinancirajo po naslednjem načelu:

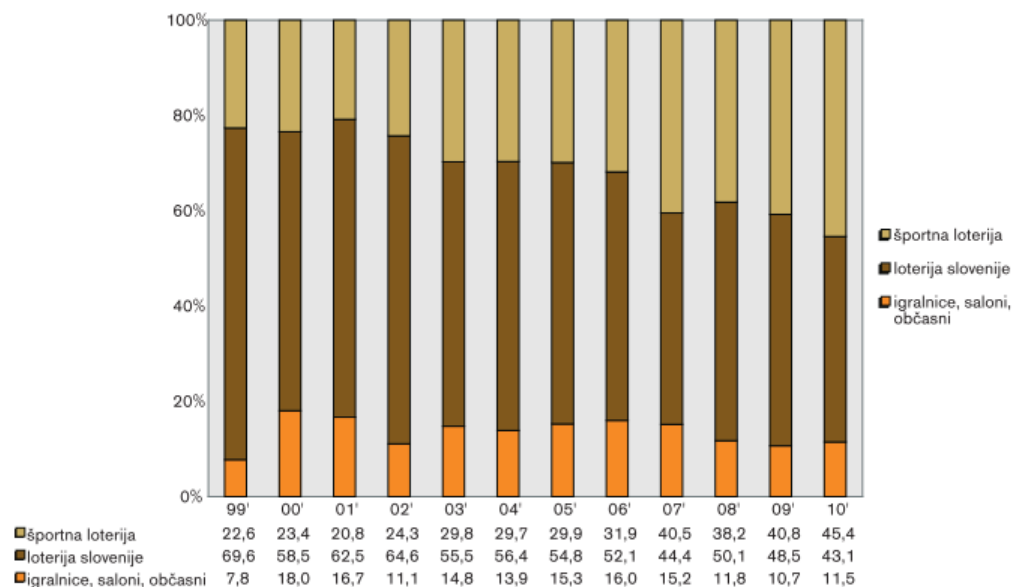
- dejavnosti vrhunškega športa – programi reprezentanc: do 50 %,
- dejavnosti športne vzgoje otrok in mladine, usmerjene v kakovostni in vrhunski šport – programi reprezentanc: do 50 %,
- dejavnosti interesne športne vzgoje otrok in mladine, športne dejavnosti študentov in športna rekreacija: do 30 %,
- drugi programi: do 10 % sredstev.

S sredstvi za gradnjo športnih objektov se sofinancirajo:

- novogradnje,
- rekonstrukcije športnih objektov,

- adaptacije športnih objektov,
- vzdrževanja športnih objektov.

*Slika 2: Koncesijske dajatve igralnic*



*Vir: Letno poročilo Fundacije za šport za leto 2010, 2012.*

Koncesijske dajatve igralnic so v letu 2010 nekoliko narasle glede na predhodno leto, kot je prikazano na Sliki 2. Koncesionarji na tem področju so v letu 2010 prispevali fundaciji 1.070.732,60 EUR (od skupaj 9.316.643,46 EUR). Realno koncesijske dajatve igralnic tako še niso dosegle tistih izpred petih let, vendar pa ta izpad v zadnjih treh letih uspešno nadomeščajo dajatve igralniških salonov.

*Tabela 7: Statistika prijav glede na razpisane pogoje*

|           | Št. prispelih vlog | Zahteva prosilcev v EUR | Razpisna sredstva v EUR | Št. sofinanciranih programov |
|-----------|--------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Leto 2003 | 1.005              | 33.651.850              | 5.957.447               | 390                          |
| Leto 2004 | 1.066              | 36.340.565              | 5.860.571               | 410                          |
| Leto 2005 | 1.072              | 33.912.917              | 6.676.682               | 436                          |
| Leto 2006 | 1.223              | 39.027.322              | 10.568.186              | 496                          |
| Leto 2007 | 1.214              | 40.627.083              | 8.266.667               | 565                          |
| Leto 2008 | 1.194              | 53.523.013              | 13.482.541              | 581                          |
| Leto 2009 | 1.117              | 58.456.865              | 10.018.818              | 481                          |
| Leto 2010 | 1.336              | 74.023.392              | 13.500.000              | 560                          |

*Vir: Letno poročilo Fundacije za šport za leto 2010.*

V razpisnem roku se je na razpis prijavilo 1.336 programov v višini 74.023.392 EUR, kar je za 5,5-krat presegalo razpisana sredstva. Skladno s sprejetimi izhodišči je fundacija sofinancirala 560 programov, kot je prikazano v Tabeli 7. Glede na razpisna določila so le-te izvajale predvsem nepridobitne organizacije in nacionalne krovne organizacije na področju športa.

## **5 NAČRTOVANJE IN IZVEDBA SLOKE 2010**

Ker ob kandidiranju za pridobitev pravic za organizacijo Svetovnega prvenstva v kajaku in kanuju Kajakaška zveza Slovenije (v nadaljevanju KZS) ni imela izdelanega konkretne dokumentacije postopka kandidiranja (angl. bidding), sem se odločila, da v magistrskem delu izdelam postopek kandidiranja ter kot udeleženka pri organizaciji podam tudi nekaj pripomb na organizacijo prvenstva. KZS je ob kandidaturi predložila dokument, na katerem je prireditelju obrazložila zahtevane podatke, in sicer kraj, datum dogodka, dosežke slovenskih športnikov v kajaku in kanuju na divjih vodah in njihove pričakovane uvrstitve, materialno osnovo dogodka, morebitne investicije, načrt spremljajočih športnih, turističnih in drugih prireditev ob tekmovanju, učinke prireditve, vpliv varnosti ter financiranje prireditve. KZS je ob kandidaturi sodelovala tudi s predstavitvijo, ki je prepričala komisijo ter tako pridobila pravico za organizacijo svetovnega prvenstva.

### **5.1 Uvodna izhodišča**

Sloka 2010 je ime za Svetovno prvenstvo v kajaku in kanuju na divjih vodah, ki je potekalo od 8. do 12. septembra 2010 v Tacnu. KZS ima že kar nekaj izkušenj z organizacijo velikih tekmovanj, saj je bilo to že tretje SP po letu 1955 in letu 1991, ki je potekalo v Sloveniji. Sloka 2010 je bilo 33. tekmovanje za svetovno prvenstvo v kajaku in kanuju na divjih vodah. Potekalo je skupno v desetih disciplinah, po dve posamični in ekipni v moškem kajaku ter po ena posamična in ekipna v moškem kanuju ter ženskih kajaku in kanuju.

#### **5.1.1 Prireditelj in organizator**

Prireditelj Sloke 2010 je izvršni odbor Mednarodne kajakaške zveze (v nadaljevanju ICF), organizator tekmovanja pa KZS. Leta 2004 je ICF na zasedanju v Madridu odločil, da bo svetovno prvenstvo v kajaku in kanuju na divjih vodah potekalo v Tacnu. Na tem zasedanju so bile podeljene tudi pravice za organizacijo SP vse do leta 2010. Sloka 2010 pa ni bilo prvo veliko tekmovanje, ki je bilo organizirano v Tacnu, saj sta Ljubljana in Tacen gostila prvo SP leta 1955. Zaradi dobre organizacije mednarodnih tekem je ICF podelil pravico za organizacijo SP tudi leta 1991, vendar na novi modernizirani progi, ki je bila tudi prizorišče Sloke 2010. KSZ pa ni bila vedno uspešna pri kandidaturi. Leta 2003 je KZS vložila kandidaturo, ki pa ji je spolzela iz rok in je pripadla Španiji. V tem času je KZS organizirala kar precej velikih tekem, kot sta EP 2005 na divjih vodah za člane ter SP

2006 na divjih vodah za mladince, vse do letos pa so bile organizirane vsakoletne tekme, ki so štele za svetovni pokal. V Tabeli 8 so prikazani organizatorji prvenstva.

*Tabela 8: Organizator, partnerji, sponzorji*

|                                           |                                              |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Organizator                               | Kajakaška zveza Slovenije                    |
| Častni predsednik prvenstva               | predsednik dr. Danilo Turk                   |
| Častni predsednik organizacijskega odbora | župan Mestne občine Ljubljana Zoran Janković |
| Predsednik Kajakaške zveze Slovenije      | Marko Kryžanowski                            |
| Predsednik organizacijskega odbora        | Bojan Žmavc                                  |

### **5.1.2 Namen in pričakovane koristi**

Namen organizacije tekmovanja je predvsem ponuditi možnost našim športnikom, da se lahko na domačih tleh udeležijo kakovostne tekme, in obenem poskrbeti za večjo promocijo tega športa pri nas.

Sloka 2010 nam poleg vrhunskega športnega dogodka ponuja predvsem spektakel za ljubitelje tega športa ter rekreativne navdušence, hkrati pa pomeni promocijo kajakaškega športa ter zanimive vožnje najboljših kajakašev in kanuistov na svetu. S promocijo kajakaškega športa bomo privabili morebitne nove mlade talente, ki bi se začeli profesionalno ukvarjati s tem športom. Sloka 2010 poudarja ekološko ozaveščenost skozi kajakaški šport ter s tem tudi zdrav način življenja.

Cilji projekta organiziranja tekme za svetovno prvenstvo v kajaku in kanuju so bili naslednji: ustvariti športni dogodek leta v Sloveniji, doseči večjo medijsko promocijo kajakaškega športa in KZS, povečati tako prepoznavnost športa kot tudi mesta Ljubljane v svetu, približati se najuspešnejšim športnim panogam, privabiti čim širšo množico gledalcev, skozi šport promovirati ekološko ozaveščenost in zdrav način življenja ter tudi oglaševati pokrovitelje prireditve. Vizija se je glasila: Sloka 2010 želi postati najbolj odmeven športni dogodek v letu 2010.

Seveda pa je organizacijski odbor z izpolnitvijo ciljev pričakoval tudi veliko koristi, ki bi jih pridobili z organizacijo te prireditve. KZS lahko s svojim organizacijskim potencialom in visoko medijsko vrednostjo veliko naredi za prepoznavnost tega športa in pa predvsem ob dobri organizaciji tekmovanja na visokem nivoju lahko kajak popelje med elitne športne panoge. Ob organizaciji tako velikega tekmovanja pa nudimo možnost boljšega razvoja naših športnikov, saj se lahko dokažejo na domači progi ob slovenskih navijačih. Med srednjeročne koristi lahko štejemo ureditev privatizacijskih problemov, ki so izjemno pereči. Od osamosvojitve Slovenije imata KZS in tudi tacenski klub probleme z zemljiščem. Tako si KZS in Mestna občina Ljubljana prizadevata, da bi probleme z

zemljišče rešili čim prej ter bi tako omogočili razvoj infrastrukture. Dolgoročna korist je gradnja kajakaškega centra, ki je več kot potreben. V Tacnu je postavljenih le nekaj objektov, ki jih lahko uporabljajo organizatorji in oskrbovalci proge. Da bi se ta šport še bolj razvil ter da bi slovenskim kajakašem in kanuistom nudili odlične pogoje tako za trening kot za tekmovanje, bi potrebovali nov športni objekt. Dolgoročna korist bi bila tudi sprememba umetne proge, kar organizatorjem zaradi pomanjkanja časa in denarja za enkrat še ni uspelo.

### 5.1.3 Koncept

Sloka 2010 je Svetovno prvenstvo v kajaku in kanuju na divjih vodah, katerega panogi sta kajak in kanu na divjih vodah, tekmovanje pa je potekalo v naslednjih disciplinah: slalom v kajaku (K1), kanu (C1) in kanu v dvojicah (C2).

Ime Sloka izhaja iz skrajšanega imena dogodka Prvenstvo v slalomu kajak in kanu, lahko pa tudi rečemo, da je to ime za slovenski kajak in kanu. Grafično lahko prikažemo tudi slovenski kajak in kanu ali pa prvenstvo v slalomu kajak in kanu. Sloka je kratek izraz, ki si ga je zelo lahko zapomniti, obenem pa ne vsebuje šumnikov, kar je pomembno zaradi tujcev in lažjega izgovarjanja imena. Sloka pomeni upognjeno črto ali obliko, ki lahko predstavlja tudi elegantno gibanje čolna po brzicah.

Logotip na Sliki 3 predstavlja unikatni element celostne podobe svetovnega prvenstva v kajaku in kanu slalomu. Logotip je sestavljen iz elementov, ki so povezani tako z omenjenim športom kot tudi s samo organizacijo prireditve.

*Slika 3: Logotip Sloka 2010*



*Vir: Sloka, 2010.*

Logotip je sestavljen iz čolna in dveh vesel, ki se med sabo ne stikata ter tako predstavljata veslo kajaka in veslo kanuja, ki se med sabo razlikujeta. Kajak in vesli sestavljajo črko X, ki predstavlja rimsko številko 10 in letnico dogodka – 2010. Vse elemente uokvirja grb, ki je sestavljen iz dveh linij, in sicer gre za prerez čolna v prečnem rezu na spodnji strani ter prerez čolna v navpičnem rezu. Grb prinaša plemenit navdih in izraža čustven pomen dogodka na višji ravni, saj je bilo športno kajakaštvo v preteklosti povezano predvsem z

meščani in aristokrati. Grb pa lahko povežemo tudi z ekologijo, saj predstavlja nekakšen ščit. Dodatni elementi – valovi na levi in desni strani logotipa – pa povezujejo organizatorja dogodka z mednarodno zvezo.

Slogan svetovnega prvenstva se glasi »*Divja voda, čisti užitek!*«. Slogan opisuje bistvo premagovanja brzic na divjih vodah, obenem pa omenja užitek njihovega premagovanja. Tako je slogan preprost, kratek in razumljiv. Slogan pa je lahko razumljiv in kratek tudi v angleškem jeziku, glasi se: »Wild water, pure joy!« Slogan, ki je prikazan na Sliki 4, je zapisan s kombinacijo modre in zelene barve, ki jo lahko povežemo z ekologijo.

*Slika 4: Slogan prvenstva*



*Vir: Sloka, 2010.*

Maskota tekmovanja, ki je prikazana na Sliki 5, je potočni rak, ki predstavlja simbol čiste vode ter življenja v njej. Rak simbolizira tudi razgibanost ter živahnost, ki vzbujata pozitivna čustva. Rak deluje samozavestno in bojevito, kar simbolizira samo tekmovanje.

*Slika 5: Maskota potočni rak*



*Vir: Sloka, 2010.*

Sporazum med Kajakaško zvezo Slovenije in ICF določa, da mora biti SLOKA 2010 dogodek visoke kakovosti in organiziran v skladu s pravili ICF in poslovne prakse. SLOKA 2010 mora izboljšati ali vsaj obdržati kakovost, sloves in ugled Svetovnega prvenstva ICF. V skladu s pogodbo mora Kajakaška zveza Slovenije izvesti svetovno prvenstvo v slalomu v skladu z veljavnimi ICF pravili za slalom.

Organizator mora glede na pogodbo zagotoviti:

- da je neposredno v bližini starta postavljena tekmovalna vas, kjer bo v velikem šotoru vsaki ekipi na voljo prostor za sprostitev, opremljen z mizami, stoli ter dostopom do električnega napajanja in brezžičnega interneta na področju celotnega prizorišča tekmovanja (tekmovalna vas, območje tekmovalnih služb in novinarsko središče),
- vsaka ekipa bo imela do štiri dovolilnice za parkiranje v neposredni bližini tekmovanja,
- v času tekmovalnih dni bo vsem ekipam na voljo tehnični videosignal, prostor za hrambo čolnov, nujno prvo pomoč za tekmovalce v bližini cilja,
- reševanje iz vode na tekmovalni progi, doping kontrola bo izvedena v skladu s pravili antidoping ICF in standardi WADA (*angl. World Anti-Doping Agency*),
- šotor s pitno vodo in okrepčili se bo nahajal v okviru tekmovalne vasi (Pogodba med ICF in KZS, 2010).

V Tabeli 9 je predstavljena analiza SWOT, v kateri so podrobneje opisane priložnosti, nevarnosti ter prednosti in slabosti.

*Tabela 9: Analiza SWOT*

| <b>PREDNOSTI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>SLABOSTI</b>                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Odlična lega prireditve v Tacnu nedaleč od Ljubljane</li> <li>– Svetovno prvenstvo bo pripeljalo svetovno znane športnike</li> <li>– Utrditev vezi s sponzorji na prireditvi</li> <li>– Predstavitev Kajak zveze Slovenije na učinkovit način</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Neinformiranost populacije o tej športni panogi</li> <li>– Časovno in organizacijsko zahteven projekt</li> <li>– Vstopnina</li> <li>– Težave pri pridobivanju sponzorskih sredstev</li> </ul> |
| <b>PRILOŽNOSTI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>NEVARNOSTI</b>                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dvig prepoznavnosti Slovenije in mesta Ljubljane</li> <li>– Pridobitev gostov ter potencialnih turistov zaradi gostinske ponudbe v bližini prireditve</li> <li>– Dvig prepoznavnosti panoge med Slovenci</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Veliko konkurenčnega dogajanja v tem času</li> <li>– Obiskanost prireditve močno odvisna od vremena</li> <li>– Finančno tveganje</li> </ul>                                                   |

## 5.2 Proces managementa projektov velikih športnih tekmovanj

### 5.2.1 Začetek projekta

Kot je bilo že omenjeno, se je projekt začel s pripravo na kandidaturo za dodelitev svetovnega prvenstva šest let pred pričetkom samega prvenstva. Kajakaška zveza Slovenije je v letu 2004 vložila kandidaturo na Mednarodno kajakaško zvezo. V času od leta 2004 do leta 2010 je KZS Slovenije morala opraviti kar veliko dela, saj je leta 2005 gostila EP ter

leta 2007, 2008 in 2009 tekme za svetovni pokal. V tem času se je osredotočala predvsem na pridobitev sponzorskih sredstev in soglasij ter izdelavo celotne grafične in trženjske podobe.

#### 5.2.1.1 Pridobitev soglasij ustreznega državnega organa

Ker je Sloka 2010 potekala na svetovnem nivoju, je seveda poleg kandidature na ICF morala pridobiti tudi soglasje ustreznega državnega organa, v našem primeru je to Vlada Republike Slovenije. K sodelovanju je pristopila tudi Mestna občina Ljubljana (v nadaljevanju MOL). Vlada RS, država Slovenija in MOL so prispevale tudi del denarja k organizaciji SP.

#### 5.2.1.2 Kandidatura za projekt

Kandidatura za pridobitev pravic za organizacijo svetovnega prvenstva je bila vložena na ICF leta 2004 v Madridu. Kajakaška zveza Slovenije je pripravila kratko predstavitev projekta, na mestu samem pa se je potegovala s prezentacijo projekta v sliki. ICF je izmed vseh kandidatk najbolj prepričala ravno Slovenija in tako dobila organizacijske pravice za organizacijo svetovnega prvenstva v kajaku in kanuju na divjih vodah 2010.

### 5.2.2 Načrtovanje projekta

Načrtovanje projekta se je začelo že leta 2004. KZS je počasi začela pripravljati grafično podobo SP, pospešeno so začeli s pridobivanjem sponzorskega denarja ter pridobivanjem vseh dovoljenj za organizacijo prireditve. Ker KZS ni imela podrobno razdelanih aktivnosti po posameznih aktivnostih glede na časovno trajanje, sem za magistrsko nalogo sama izdelala plan aktivnosti, ki je prikazan v kasnejših poglavjih.

#### 5.2.2.1 Opredelitev parametrov obsega

V Tabeli 10 so opredeljeni parametri ter njihov obseg za izvedbo projekta.

*Tabela 10: Obseg parametrov*

| <b>Parameter</b>         | <b>Sub-parameter</b>                                 |
|--------------------------|------------------------------------------------------|
| Časovni obseg            | 8. 9.–12. 9. 2010 (tekmovanje)                       |
|                          | 1. 1. 2008–31. 12. 2010 (življenjski cikel projekta) |
| Kadrovski obseg projekta | KZS                                                  |
|                          | organizacijski odbor                                 |
|                          | izvajalci                                            |
|                          | volonterji                                           |
| Infrastrukturni obseg    | obstoječa proga (popravilo proge)                    |
|                          | gradnja montažnih objektov                           |

se nadaljuje

nadaljevanje

| Parameter                 | Sub-parameter                     |
|---------------------------|-----------------------------------|
| Infrastrukturni obseg     | nastanitve                        |
|                           | hoteli                            |
|                           | prehrambena infrastruktura        |
| Število športnih panog    | 2 (kajak in kanu na divjih vodah) |
| Število disciplin         | Slalom (K1, C1, C2)               |
| Število športnih dogodkov | 3 (tekmovalni del)                |
|                           | 5 (testni dogodki)                |
| Število držav udeleženk   | 50                                |
| Število udeležencev       | 300 tekmovalcev                   |
|                           | 150 spremljevalcev                |
|                           | 100 sodnikov in delegatov         |
|                           | 50 novinarji                      |
|                           | 200 akreditiranih gostov          |
| Finančni obseg            | 0 EUR (kandidatura)               |
|                           | 245.000 EUR (programski del)      |
|                           | 255.000 EUR (infrastrukturni del) |

Seveda nas pri parametrih omejujejo tudi določeni zakoni. Eden izmed njih je tudi zakon o javnih prireditvah. Pravico do mirnega zbiranja in s tem organiziranja javnih prireditev zagotavlja Ustava Republike Slovenije. Pogoje, pod katerimi se lahko organizirajo javne prireditve, podrobneje določa Zakon o javnih zbiranjih (Ur. l. RS, št. 59/02). Javno prireditev lahko organizira vsak državljan oziroma vsaka domača pravna oseba; tujec oz. tuja organizacija pa le, če predhodno dobi dovoljenje. Kot javne prireditve se štejejo vsakršna zbiranja občanov zaradi izvajanja kulturnih, zabavnih, znanstvenih, športnih, tehničnih ali drugih aktivnosti, tako da je dostop k prireditvi dovoljen vsakomur. Javna prireditev mora imeti organizatorja, ki določi vodjo prireditve, prireditev se mora odvijati po predvidenem programu, vnaprej morata biti določena tudi čas in trajanje prireditve. Na prireditvi mora organizator zagotavljati red z organizirano rediteljsko službo. Organizator javne prireditve mora javno prireditev prijaviti upravni enoti, na območju katere se organizira.

Organizatorji športnih prireditev morajo izpolniti tudi vse pogoje, ki jih določa Zakon o športu (Ur. l. RS, št. 22/98, 27/02- odl. US, 15/03).

Pregled predpisov, ki poleg zakona o javnih shodih in javnih prireditvah urejajo področje javnih zbiranj oziroma jih je ob organizaciji javne prireditve potrebno upoštevati, so naslednje:

- Organizator mora shod oziroma prireditev organizirati tako, da bo poskrbljeno za red, da ne bosta ogrožena življenje in zdravje udeležencev ali drugih oseb oziroma

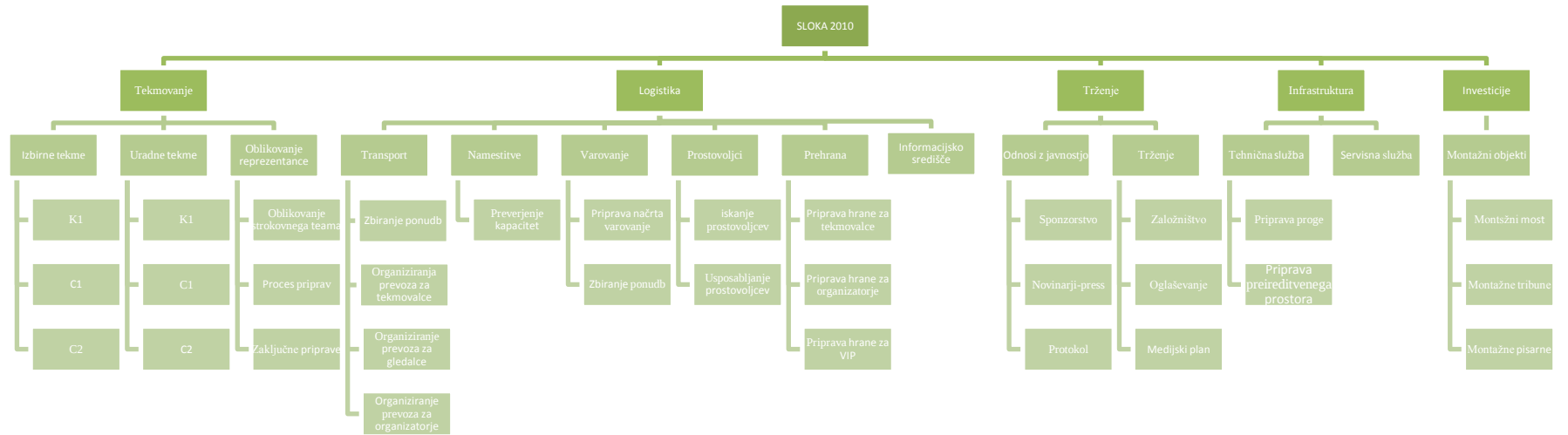
premoženje, da ne bo ogrožen javni promet in da ne bo nedopustno obremenjeno okolje.

- Organizator mora določiti vodjo. Vodja je lahko oseba, ki je stara najmanj 18 let in ima ustrezne psihofizične sposobnosti za opravljanje nalog vodje.
- Glede na značaj prireditve in pričakovano število udeležencev mora organizator za zagotavljanje reda na prireditvenem prostoru zagotoviti rediteljsko službo.
- Če se na prireditvi opravljajo dejavnosti, ki jih urejajo drugi predpisi, mora organizator izpolniti tudi pogoje, ki jih za opravljanje dejavnosti določajo ti predpisi – Pravilnik o službi nujne medicinske pomoči (Ur. l. RS, št. 77/96).

#### 2.1.1.1 Določanje in strukturiranje aktivnosti

Na Sliki 6 so prikazane strukturirane aktivnosti, ki sem jih razdelila na tekmovalni del, del logistike, trženja, infrastrukture ter investicij. Tekmovanje je naprej strukturirano še na izbirne tekme, uradne tekme in oblikovanje reprezentance. Aktivnosti logistike na drugem nivoju so razdeljene na transport, namestitve, varovanje, prostovoljce, prehrano in informacijsko središče. Aktivnosti trženja so na drugem nivoju razdeljene na odnose z javnostjo in marketing. Aktivnosti infrastrukture so razdeljene na tehnični del in servisno službo, investicije pa so na drugem nivoju aktivnosti razdeljene na montažne objekte. Vse aktivnosti, ki so v spodnji sliki razdeljene po nivojih, so bolj podrobno opisane v naslednjem podpoglavju.

Slika 6: Organizacijska struktura



### 5.2.2.2 Opis aktivnosti

V Tabeli 11 so prikazane aktivnosti in njihovi kratki opisi.

Tabela 11: Aktivnosti

| Koda WBS  | Ime delovnega paketa | Opis delovnega paketa                                                                                                                                           | Odgovoren za izvedbo delovnega paketa | Pravne podlage                                           | Predviden strošek    | Predvideno trajanje                 |
|-----------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|
| <b>1.</b> | <b>Tekmovanja</b>    | <b>V ta paket spadajo vse izbirne tekme in uradna tekmovanja ter oblikovanje reprezentance za SLOKA 2010</b>                                                    | <b>Tekmovalni komite</b>              | <b>Tehnični in tekmovalni pravilniki, zakon o športu</b> | <b>70.000,00 EUR</b> | <b>1. jan. 2008 do 30. apr 2010</b> |
| 1.1.      | Izbirne tekme        | Tekme, na podlagi katerih se izbere slovenska reprezentanca. Z njimi se prav tako preverja primernost prostora tekmovanja.                                      | Tekmovalni komite                     | Tehnični in tekmovalni pravilniki, zakon o športu        |                      | 1. jan. 2008 do 31. dec. 2008       |
| 1.1.1.    | K1: kajak            | Izbirna tekma v kajaku.                                                                                                                                         |                                       |                                                          |                      | 1. jan. do 1. apr. 2008             |
| 1.1.2.    | C1: kanu             | Izbirna tekma v kanuju.                                                                                                                                         |                                       |                                                          |                      | 1. jan. do 31. dec. 2008            |
| 1.1.3.    | C2: kanu + 2         | Izbirna tekma v kanuju za dva.                                                                                                                                  |                                       |                                                          |                      | 1. jan. do 31. dec. 2008            |
| 1.2.      | Uradne tekme         | Uradne tekme, na podlagi katerih se lahko tekmovalec uvrsti na svetovno prvenstvo v Tacnu. V ta paket spadajo vse tekme v času od leta 2008 do konca leta 2009. | Tekmovalni komite                     | Tehnični in tekmovalni pravilniki, zakon o športu        |                      | 1. jan. 2008 do 31. dec. 2009       |
| 1.2.1.    | K1: kajak            | Uradna tekma v kajaku                                                                                                                                           |                                       |                                                          |                      | 1. jan. do 1. apr. 2009             |
| 1.2.2.    | C1: kanu             | Uradna tekma v kanuju.                                                                                                                                          |                                       |                                                          |                      | 1. jan. do 31. dec. 2009            |
| 1.2.3.    | C2: kanu + 2         | Uradna tekma v kanuju za dva.                                                                                                                                   |                                       |                                                          |                      | 1. jan. - 31. dec. 2009             |

se nadaljuje

nadaljevanje

| Koda WBS | Ime delovnega paketa           | Opis delovnega paketa                                                                                                                                                                                                                                          | Odgovoren za izvedbo delovnega paketa | Pravne podlage                                      | Predviden strošek     | Predvideno trajanje                   |
|----------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| 1.3.     | Oblikovanje reprezentance      | Na podlagi izbirnih tekem se izbere Slovenska reprezentanca, ki bo nastopala na SLOKA 2010, za to pa skrbi reprezentančna skupina, ki se jo oblikuje.                                                                                                          | Tekmovalni komite                     | Tehnični in tekmovalni pravilniki.                  |                       | 1. jan. 2009 do 30. apr. 2010         |
| 1.3.1.   | Oblikovanje strokovne komisije | Oblikovanje strokovne komisije za izbiro reprezentantov                                                                                                                                                                                                        |                                       |                                                     |                       | 1. jan. do 30. jan. 2009              |
| 1.3.2.   | Proces priprav                 | Planiranje priprav na svetovno prvenstvo                                                                                                                                                                                                                       |                                       |                                                     |                       | 2. feb. 2009 do 1. jan. 2010          |
| 1.3.3.   | Zaključne priprave             | Zadnje priprave pred začetkom dogodka.                                                                                                                                                                                                                         |                                       |                                                     |                       | 30. apr. 2009 do 30. apr. 2010        |
| 2.       | Logistika                      | <b>Sem spadajo vse aktivnosti, ki so pomembne, da prireditev poteka nemoteno. Z logistiko se rešujejo problemi transporta, namestitvev, vzdrževanja, varovanja, prostovoljcev, prehrane in informacijskega središča vse do optimalne izvedbe organizacije.</b> | Logistika                             | <b>Pogodba med IFC in Kajakaško zvezo Slovenije</b> | <b>100.000,00 EUR</b> | <b>1. jan. 2009 do 12. sept. 2010</b> |
| 2.1.     | Transport                      | Na podlagi ponudbe se izbere ponudnika prevoza, ki poskrbi za transport tekmovalcev in njihovih spremljevalcev iz kraja prizorišča do namestitvev in nazaj.                                                                                                    | Logistika                             | Zakon o javnih zbiranjih. Pogodba med IFC in KZS    |                       | 1. jan. 2009 do 12. sept. 2010        |
| 2.1.1.   | Zbiranje ponudb                | Zbiranje ponudb in izbor najbolj primernega ponudnika.                                                                                                                                                                                                         |                                       |                                                     |                       | 1. jan. 2009 do 12. Sept. 2010        |

se nadaljuje

nadaljevanje

| Koda WBS | Ime delovnega paketa    | Opis delovnega paketa                                                                                                                                              | Odgovoren za izvedbo delovnega paketa | Pravne podlage                                                       | Predviden strošek    | Predvideno trajanje                   |
|----------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|
| 2.2.     | Namestitve              | Na podlagi ponudbe se določi hotele, v katerih so nastanjeni tekmovalci in njihovi spremljevalci ter v katerih imajo obiskovalci prireditve posebno ponudbo.       | Logistika                             | Pogodba med IFC in KZS                                               |                      | 1. jan. do 31. jun. 2009              |
| 2.2.1.   | Preverjanje kapacitet   | Preverjanje kapacitet in rezervacija za udeležence in VIP-goste                                                                                                    |                                       |                                                                      |                      | 1. jan. do 31. jun. 2009              |
| 2.3.     | Varovanje               | Na podlagi ponudb in referenc se izbere najprimernejšega izvajalca varovanja na prireditvi.                                                                        | Logistika                             | Zakon o javnih zbiranjih, zakon o športu.                            |                      | 1. jan. 2010 do 1. apr. 2010          |
| 2.3.1.   | Priprava načrta/pogodbe | Priprava načrta varovanja in zbiranje ponudb                                                                                                                       |                                       |                                                                      |                      | 1. jan. do 1. apr. 2010               |
| 2.4.     | Prostovoljci            | Zbiranje prijav prostovoljcev; organizacija in po potrebi izobraževanje prostovoljcev, da so zmožni sodelovati pri prireditvi                                      | Logistika                             | Zakon o delovnem razmerju.                                           |                      | 4. jan. do 12. sept. 2010             |
| 2.4.1.   | Priprava načrta/pogodbe | Iskanje in usposabljanje prostovoljcev                                                                                                                             |                                       |                                                                      |                      | 4. jan. do 8. sept. 2010              |
| 2.5.     | Prehrana                | Najame se zunanje gostinsko podjetje, ki poskrbi za hrano in pijačo, evidentiranje, sestavo ekipe, postavitev miz in prodajo ter skladiščenje ostanka in čiščenje. | Spremljajoče dejavnosti               | Zakon o javnih zbiranjih, zakon o gostinstvu                         |                      | 3. jan. do 12. sept. 2010             |
| 2.5.1.   | Priprava načrta         | Prehrana za tekmovalce, organizatorje, VIP-goste                                                                                                                   |                                       |                                                                      |                      | 8. sept. do 12. sept. 2010            |
| 3.       | Trženje                 | <b>Promocija zajema vse aktivnosti, s katerimi informira, spominja, prepričuje in povezuje potrošnike s prireditvijo.</b>                                          | <b>Informacijski center</b>           | <b>Zakon o medijih, pogodba med ICF in Kajakaško zvezo Slovenije</b> | <b>75.000,00 EUR</b> | <b>3. jan. 2008 do 12. sept. 2010</b> |

se nadaljuje

nadaljevanje

| Koda WBS | Ime delovnega paketa | Opis delovnega paketa                                                                                                                                                   | Odgovoren za izvedbo delovnega paketa | Pravne podlage                                                                                   | Predviden strošek    | Predvideno trajanje              |
|----------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------|
| 3.1.     | Odnosi z javnostjo   | Ustvarjanje ugleda dogodka. Uporabljajo naslednja sredstva za komunikacijo: tiskovne konference, organizirana srečanja, sponzorsko politiko, donatorstvo.               | Informacijski center                  | Zakon o medijih, pogodba med ICF in Kajakaško zvezo Slovenije                                    |                      | 3. jan. 2008 do 12. sept. 2010   |
| 3.1.1.   | Sponzorstvo          | Sestavljanje sponzorskih paketov ter pošiljanje prošelj oziroma ponudb za sponzorstvo. V kolikor se podjetjem zdi sponzorstvo zanimivo, se sklene pogodba.              | Informacijski center                  |                                                                                                  |                      | 3. jan. 2008 do 8. sept. 2010    |
| 3.1.2.   | Novinarji            | Novinarji bodo imeli na razpolago posebni press center z vsemi potrebnimi tehničnimi inštalacijami.                                                                     | Informacijski center                  |                                                                                                  |                      | 3. jun. 2008 do 12. sept. 2010   |
| 3.1.3.   | Protokol             | Organizacija otvoritve in zaključka prvenstva ter podelitve medalj                                                                                                      | Informacijski center                  |                                                                                                  |                      | 2. jan. 2009 do 12. sept. 2010   |
| 3.1.4.   | Založništvo          | Izdajanje posebnih informacijski paketov za nastopajoče in gledalce                                                                                                     | Informacijski center                  |                                                                                                  |                      | 25. maj 2010                     |
| 3.1.5.   | Oglaševanje          | Zajema oglaševanje na zunanjih površinah, v tisku, na televiziji, na internetu in drugačne oblike oglaševanja.                                                          | Informacijski center                  |                                                                                                  |                      | 2. jan. 2009 do 12. sept. 2010   |
| 3.1.6.   | Medijski program     | Sestavljanje natančnega načrta in časovnega pregleda razporeditve posameznih medijev v času oglaševanja prireditve                                                      | Informacijski center                  |                                                                                                  |                      | 4. jan. do 12. avg. 2010         |
| 4.       | Infrastruktura       | <b>Sem spadajo vse aktivnosti, ki so del infrastrukture. Načrtovanje in pravila, kako naj tehnična in servisna služba delujeta, da bo prireditev potekala nemoteno.</b> | Tehnična služba                       | <b>Uredba o splošnih ukrepih v športnih objektih na športnih prireditvah, tehnični predpisi.</b> | <b>75.000,00 EUR</b> | <b>1. jun. do 12. sept. 2010</b> |

se nadaljuje

nadaljevanje

| Koda WBS | Ime delovnega paketa     | Opis delovnega paketa                                                                                                                                                                          | Odgovoren za izvedbo delovnega paketa | Pravne podlage                                                                                                                   | Predviden strošek     | Predvideno trajanje              |
|----------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| 4.1.     | Tehnična služba          | Skrb za tehnično ustrezno postavitve infrastrukture, proge in prireditve                                                                                                                       | Tehnična služba                       |                                                                                                                                  |                       | 1. jun. do 12. sept. 2010        |
| 4.1.1.   | Pripravljanje prog       | Pripravljanje prog                                                                                                                                                                             |                                       |                                                                                                                                  |                       | 1. jun. do 12. sept. 2010        |
| 4.1.2.   | Pripravljanje prireditve | Pripravljanje prireditve                                                                                                                                                                       |                                       |                                                                                                                                  |                       | 1. jun. do 8. sept. 2010         |
| 4.2.     | Servisne službe          | Skrb za servisiranje objektov na prireditvi                                                                                                                                                    | Tehnična služba                       |                                                                                                                                  |                       | 1. jun. do 12. sept. 2010        |
| 5.       | Investicije              | <b>V ta paket spadajo vse investicije, ki so potrebne za izvedbo dogodka: od montažnega mosta, tribun za gledalce in objektov, ki so potrebni za tekmovalce in njihove ekipe in novinarje.</b> | Tehnična služba                       | <b>Uredba o splošnih ukrepih v športnih objektih na športnih prireditvah, Zakon o urejanju prostora, zakon o varstvu okolja.</b> | <b>180.000,00 EUR</b> | <b>1. jul. do 12. sept. 2010</b> |
| 5.1.     | Montažni objekti         | Na podlagi ponudb se izbere ponudnika montažnih objektov, ponudnik objekte namesti, skrbi za nemoteno delovanje med tekmovanjem in jih odstrani po dogodku.                                    | Tehnična služba                       | Uredba o splošnih ukrepih v športnih objektih na športnih prireditvah, tehnični predpisi.                                        |                       | 1. jul. do 12. sept. 2010        |
| 5.1.1.   | Montažni most            | Na podlagi ponudb se izbere ponudnika montažnega mosta, ki most namesti, skrbi za nemoteno delovanje in ga po dogodku odstrani.                                                                | Tehnična služba                       |                                                                                                                                  |                       | 1. jul. do 12. sept. 2010        |
| 5.1.3.   | Montažne tribune         | Na podlagi ponudb se izbere ponudnika montažnih tribun, ki tribune namesti in jih po dogodku odstrani.                                                                                         | Tehnična služba                       |                                                                                                                                  |                       | 8. sept. do 12. sept. 2010       |

se nadaljuje

nadaljevanje

| <b>Koda WBS</b> | <b>Ime delovnega paketa</b> | <b>Opis delovnega paketa</b>                                                                         | <b>Odgovoren za izvedbo delovnega paketa</b> | <b>Pravne podlage</b> | <b>Predviden strošek</b> | <b>Predvideno trajanje</b> |
|-----------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------------|
| 5.1.2.          | Začasne pisarne             | Na podlagi ponudb se izbere ponudnika začasnih pisarn za vse novinarje, tekmovalce in njihovo ekipo. | Tehnična služba                              |                       |                          | 8. sept. do 12. sept. 2010 |

#### 5.2.2.4 Določanje zaporedja aktivnosti

Večina aktivnosti si sledi po povezavah začetek – konec (*angl. start to finish*), saj je za potek določenih aktivnosti pomembno, da se predhodna aktivnost zaključi pred pričetkom naslednje. Nekaj aktivnosti pa si sledi po povezavah začetek – začetek (*angl. start to start*), saj se lahko aktivnosti začnejo izvajati ob istem času.

#### 5.2.2.5 Ocenjevanje tveganja aktivnosti

Trajanje vsake aktivnosti v projektu bomo ocenili z metodo ocenjevanja projekta. Ker KZS že vrsto let organizira tekme za svetovni pokal, ki so po obsegu nekako primerljive s Sloko 2010, sem trajanje aktivnosti ocenila predvsem na podlagi preteklih izkušenj. V Tabeli 12 sta predstavljena potek in trajanje aktivnosti.

Tabela 12: Trajanje aktivnosti

| ID | Task Name                              | Duration         | Start             | Finish              |
|----|----------------------------------------|------------------|-------------------|---------------------|
| 1  | <b>Sloka 2010</b>                      | <b>708 days?</b> | <b>Tue 1.1.08</b> | <b>Sun 12.9.10</b>  |
| 2  | <b>Tekmovanje</b>                      | <b>611 days?</b> | <b>Tue 1.1.08</b> | <b>Fri 30.4.10</b>  |
| 3  | <b>Izbirne tekme</b>                   | <b>263 days?</b> | <b>Tue 1.1.08</b> | <b>Wed 31.12.08</b> |
| 4  | K1                                     | 66 days?         | Tue 1.1.08        | Tue 1.4.08          |
| 5  | C1                                     | 263 days?        | Tue 1.1.08        | Wed 31.12.08        |
| 6  | C2                                     | 263 days?        | Tue 1.1.08        | Wed 31.12.08        |
| 7  | <b>Uradne tekme</b>                    | <b>524 days?</b> | <b>Tue 1.1.08</b> | <b>Thu 31.12.09</b> |
| 8  | K1                                     | 65 days?         | Thu 1.1.09        | Wed 1.4.09          |
| 9  | C1                                     | 524 days?        | Tue 1.1.08        | Thu 31.12.09        |
| 10 | C2                                     | 261 days?        | Thu 1.1.09        | Thu 31.12.09        |
| 11 | <b>Oblikovanje reprezentance</b>       | <b>348 days?</b> | <b>Thu 1.1.09</b> | <b>Fri 30.4.10</b>  |
| 12 | oblikovanje strokovnega tima           | 22 days?         | Thu 1.1.09        | Fri 30.1.09         |
| 13 | proces priprav                         | 240 days?        | Mon 2.2.09        | Fri 1.1.10          |
| 14 | zaključne priprave                     | 1 day?           | Fri 30.4.10       | Fri 30.4.10         |
| 15 | <b>Logistika</b>                       | <b>445 days?</b> | <b>Thu 1.1.09</b> | <b>Sun 12.9.10</b>  |
| 16 | <b>Transport</b>                       | <b>445 days?</b> | <b>Thu 1.1.09</b> | <b>Sun 12.9.10</b>  |
| 17 | zbiranje ponudb                        | 130 days?        | Thu 1.1.09        | Wed 1.7.09          |
| 18 | organiziranje prevoza za tekmovalce    | 6 days?          | Mon 6.9.10        | Sun 12.9.10         |
| 19 | organiziranje prevoza za organizatorje | 6 days?          | Mon 6.9.10        | Sun 12.9.10         |
| 20 | organiziranje prevoza za gledalce      | 6 days?          | Mon 6.9.10        | Sun 12.9.10         |
| 21 | <b>Namestitve</b>                      | <b>108 days?</b> | <b>Thu 1.1.09</b> | <b>Mon 1.6.09</b>   |
| 22 | preverjanje kapacitet                  | 108 days?        | Thu 1.1.09        | Mon 1.6.09          |
| 23 | <b>Varovanje</b>                       | <b>65 days?</b>  | <b>Fri 1.1.10</b> | <b>Thu 1.4.10</b>   |
| 24 | priprava načrta za varovanje           | 42 days?         | Fri 1.1.10        | Mon 1.3.10          |
| 25 | zbiranje ponudb                        | 1 day?           | Thu 1.4.10        | Thu 1.4.10          |
| 26 | <b>Prostovoljci</b>                    | <b>180 days?</b> | <b>Mon 4.1.10</b> | <b>Wed 8.9.10</b>   |
| 27 | iskanje prostovoljcev                  | 175 days?        | Mon 4.1.10        | Wed 1.9.10          |
| 28 | usposabljanje prostovoljcev            | 1 day?           | Wed 8.9.10        | Wed 8.9.10          |
| 29 | <b>Prehrana</b>                        | <b>4 days?</b>   | <b>Wed 8.9.10</b> | <b>Sun 12.9.10</b>  |
| 30 | prehrana za tekmovalce                 | 4 days?          | Wed 8.9.10        | Sun 12.9.10         |
| 31 | prehrana za organizatorje              | 4 days?          | Wed 8.9.10        | Sun 12.9.10         |
| 32 | prehrana za VIP goste                  | 1 day?           | Sun 12.9.10       | Sun 12.9.10         |
| 33 | <b>Trženje</b>                         | <b>706 days?</b> | <b>Thu 3.1.08</b> | <b>Sun 12.9.10</b>  |
| 34 | <b>Odnosi z javnostjo</b>              | <b>706 days?</b> | <b>Thu 3.1.08</b> | <b>Sun 12.9.10</b>  |
| 35 | sponzorstvo                            | 703 days?        | Thu 3.1.08        | Wed 8.9.10          |
| 36 | novinarji - press                      | 597 days?        | Tue 3.6.08        | Sun 12.9.10         |
| 37 | protokol                               | 444 days?        | Fri 2.1.09        | Sun 12.9.10         |
| 38 | <b>Neposredno trženje</b>              | <b>444 days?</b> | <b>Fri 2.1.09</b> | <b>Sun 12.9.10</b>  |
| 39 | založništvo                            | 1 day?           | Tue 25.5.10       | Tue 25.5.10         |
| 40 | oglaševanje                            | 444 days?        | Fri 2.1.09        | Sun 12.9.10         |
| 41 | medijski plan                          | 161 days?        | Mon 4.1.10        | Thu 12.8.10         |
| 42 | <b>Infrastruktura</b>                  | <b>76 days?</b>  | <b>Tue 1.6.10</b> | <b>Sun 12.9.10</b>  |
| 43 | <b>Tehnične službe</b>                 | <b>73 days?</b>  | <b>Tue 1.6.10</b> | <b>Wed 8.9.10</b>   |
| 44 | pripravljenje proge                    | 73 days?         | Tue 1.6.10        | Wed 8.9.10          |
| 45 | pripravljenje prireditvenega prostora  | 18 days?         | Mon 16.8.10       | Wed 8.9.10          |
| 46 | servisne službe                        | 76 days?         | Tue 1.6.10        | Sun 12.9.10         |
| 47 | <b>Investicije</b>                     | <b>50 days?</b>  | <b>Thu 1.7.10</b> | <b>Wed 8.9.10</b>   |
| 48 | <b>Montažni objekti</b>                | <b>50 days?</b>  | <b>Thu 1.7.10</b> | <b>Wed 8.9.10</b>   |
| 49 | montažni most                          | 50 days?         | Thu 1.7.10        | Wed 8.9.10          |
| 50 | montažne tribune                       | 6 days?          | Wed 1.9.10        | Wed 8.9.10          |
| 51 | začasne pisarne                        | 6 days?          | Wed 1.9.10        | Wed 8.9.10          |

#### 5.2.2.6 Tveganja v projektu

Pri vsakem projektu, ki ga izvajamo, moramo upoštevati tudi tveganja, ki bi lahko ogrozila njegovo izvedbo. Vsa tveganja pa na projekt ne vplivajo negativno, ampak tudi pozitivno. Med tveganja štejemo vremensko, finančno, organizacijsko, infrastrukturno in časovno tveganje.

Seveda je največje tveganje pri izpeljavi našega projekta vreme. Ker se tekmovanje odvija na prostem, je uspeh odvisen predvsem od vremenskih razmer. V mislih imamo predvsem pasivne udeležence, to so gledalci. V primeru slabega vremena lahko pričakujemo precej manj obiskovalcev, obenem pa bi se to poznalo tudi na finančnem področju, saj bi zbrali manj denarja iz vstopnin, kot smo predhodno planirali.

Ker se bo celoten projekt v večji meri financiral iz denarja, zbranega iz javno-zasebnega partnerstva, lahko tvegamo, da do pričetka tekmovanja ne bomo dobili planirane količine sponzorskega denarja. S tem lahko tvegamo predvsem slabšo organizacijo in izvedbo tekmovanja.

Organizacijsko tveganje lahko povečamo predvsem z najemom slabega strokovnega kadra, ki ne bo kos nalogi ali bo ob slabem svetovanju sprejel slabo odločitev, ki bo negativno vplivala na kvaliteto izvedbo tekmovanja. Velik problem pa so tudi prostovoljci. Zaradi njihovega neznanja – tako strokovnega kot tudi znanja tujih jezikov – bi lahko obiskovalci, organizatorji in udeleženci tekmovanja prireditve ocenili kot neuspešno. Da bi se temu izognili, moramo kot organizatorji dobro usposobiti volonterje ter jim dati natančna navodila in opis njihovih nalog.

Ker Tacen nima zgrajene infrastrukture je eno izmed poglavitnih tveganj tudi infrastrukturno tveganje. Tekmovalno prizorišče se zaradi pomanjkanja časa in finančnih sredstev ne spreminja kaj dosti. Prizorišče je zgrajeno predvsem iz montažnih objektov, ki služijo le v času tekmovanja. Pri tem moramo biti pozorni predvsem na kvaliteto montažnih objektov (montažne pisarne, montažne tribune in montažni most). Prav tako pa moramo upoštevati tveganje kasnejše uporabe oziroma oskrbe montažnega mostu čez Savo, ki služi za prehod gledalcev na drugo stran reke.

Zaradi časovne omejitve projekta je pomembno časovno tveganje. Če bi se katera koli izmed aktivnosti podaljšala od planiranega trajanja, bi to vsekakor ogrozilo izvedbo tekmovanja.

#### 5.2.2.7 Stroški projekta

Organizatorji so načrtovali, da bo prireditve stala med 400.000 EUR in 500.000 EUR. V teh kalkulacijah seveda niso všteti stroški kandidature in stroški plačila organizacijskih

pravic, ki jih običajno plača organizator. V primeru Sloke 2010 organizator ob kandidaturi ni plačal stroškov kandidature in organizacijskih pravic (zaradi politike ICF). Strukturo stroškov prikazuje Tabela 13.

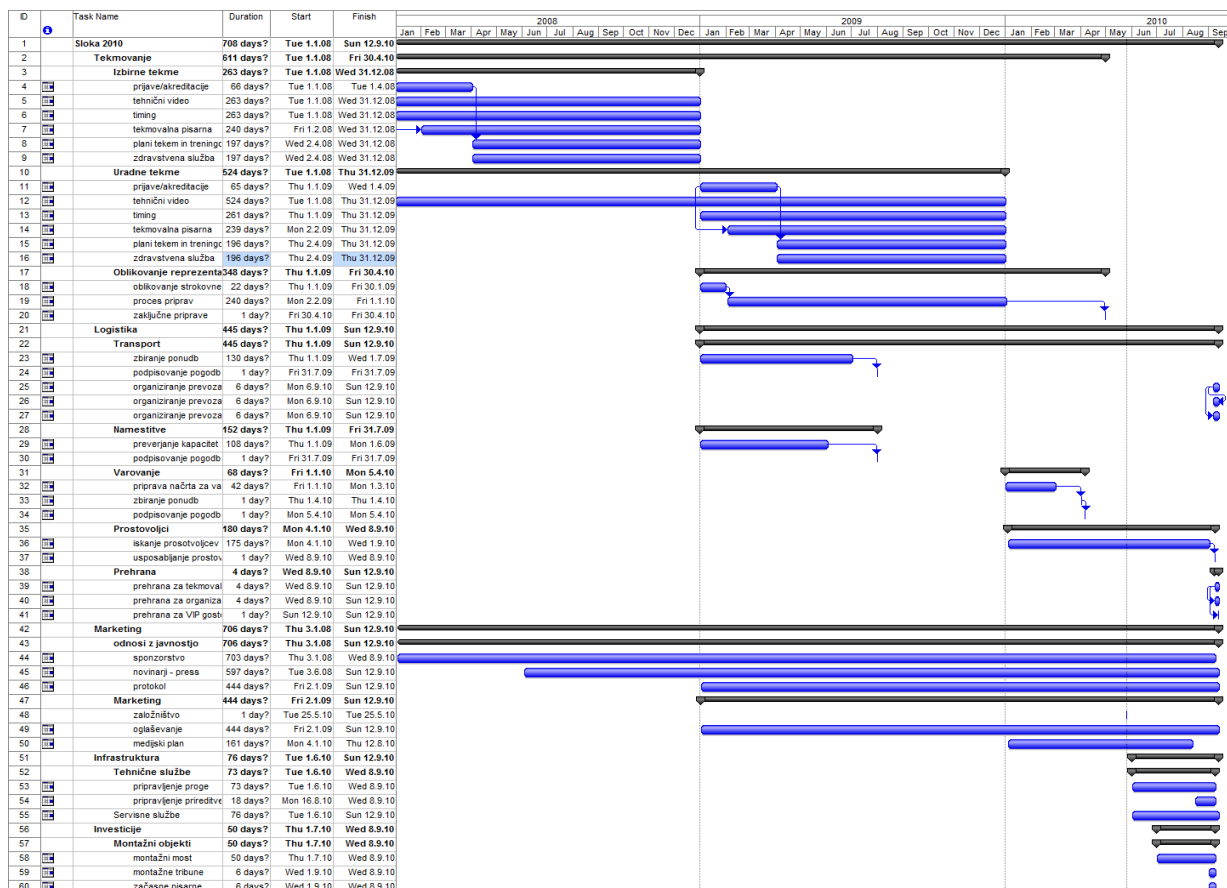
Tabela 13: Struktura stroškov

| Strošek                                                     | Višina stroška |
|-------------------------------------------------------------|----------------|
| Strošek kandidature                                         | 0,00 €         |
| <b>Stroški organizacije in izvedbe športnega tekmovanja</b> |                |
| Str. plačila org. pravic                                    | 0,00 €         |
| Str. izvedbe programskega dela tekmovanja                   | 245.000,00 €   |
| Str. investicijskega dela                                   | 255.000,00 €   |
| Stroški eksploatacije rezultatov projekta                   | 20.000,00 €    |

### 5.2.2.8 Terminski načrt

Na Sliki 7 je prikazan terminski načrt, ki je potreben za nemoteno izvedbo tekmovanja.

Slika 7: Prikaz zaporedja aktivnosti in njihovega trajanja



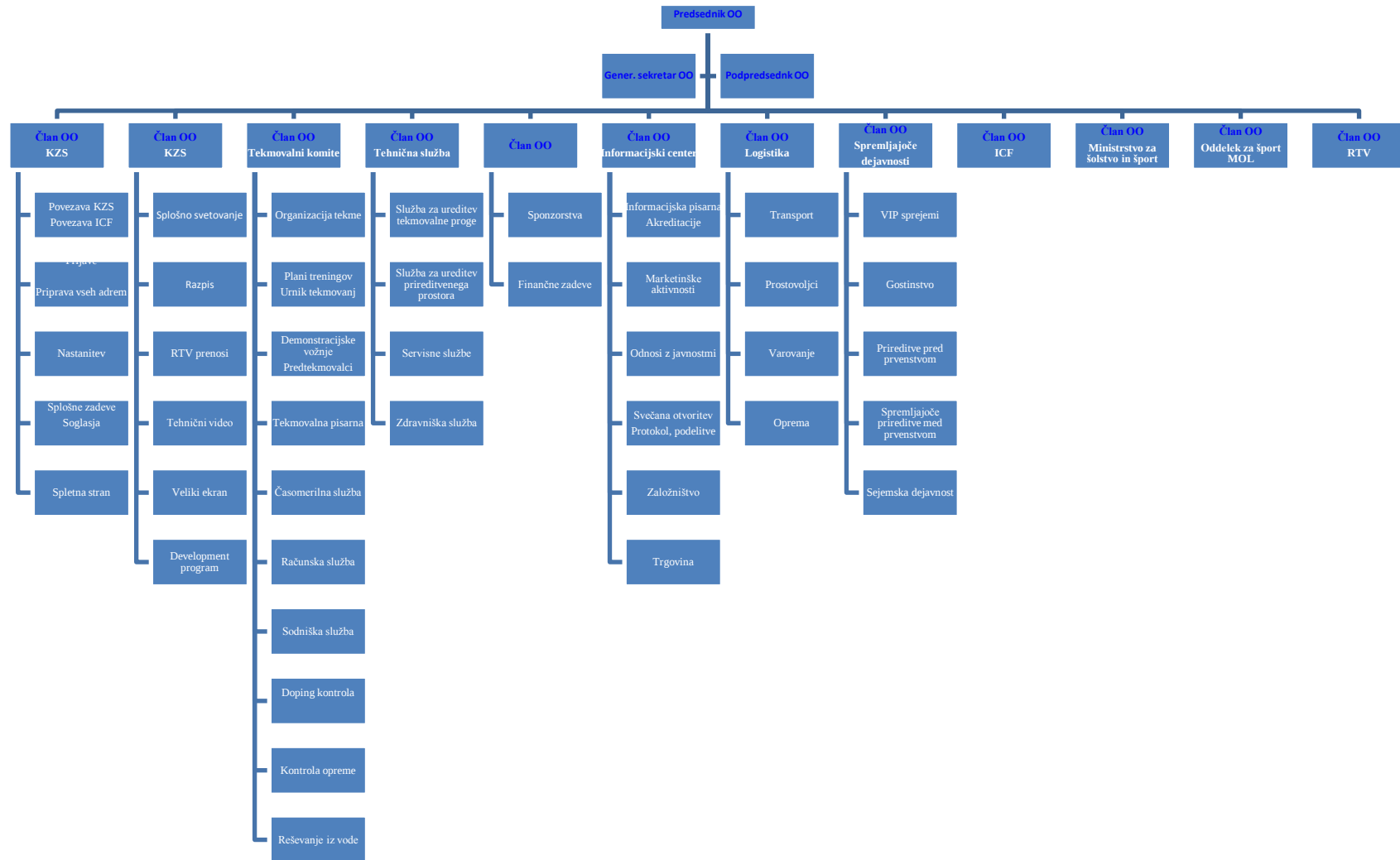
#### 5.2.2.9 Financiranje projekta

Projekt Sloka 2010 se je financiral v večji meri iz denarja, ki ga je organizacija pridobila od sponzorjev in donatorjev. Na prizorišču je potekala prodaja produktov ter vstopnic. Del denarja je prispevala država, del denarja pa je prišel iz občinskega proračuna.

#### 5.2.2.10 Organizacijska struktura

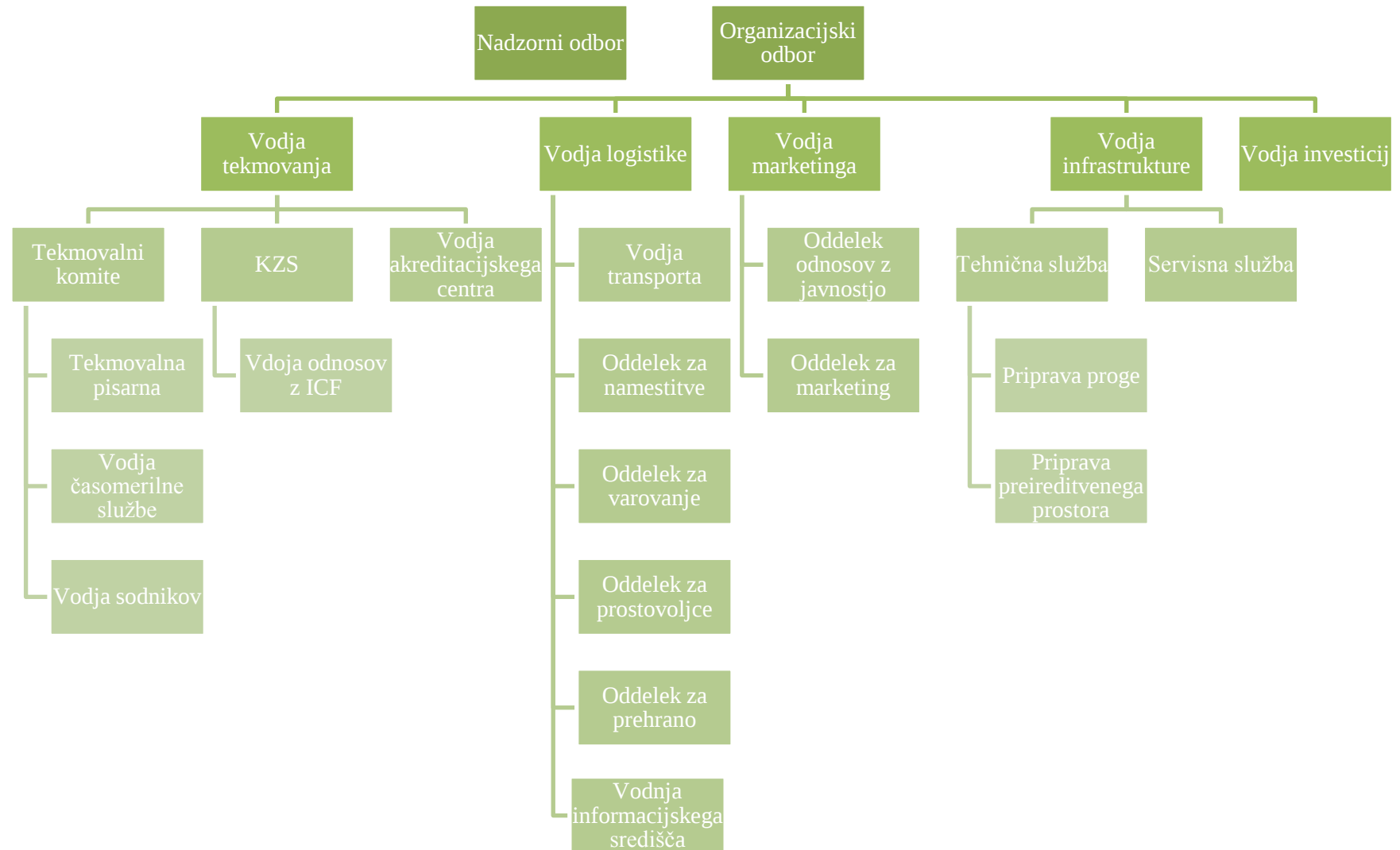
Organizacijska struktura je preprosta in funkcijska, kot je prikazana tudi na Sliki 8. Prikazana organizacijska struktura je pridobljena na Kajakaški zvezi Slovenije. Ker se ta ni ujemala z opisom aktivnosti iz prejšnjega poglavja, sem glede na aktivnosti naredila organigram, ki je prikazan na Sliki 9.

Slika 8: Organigram



Vir: Kajakaška zveza Slovenije, 2010.

Slika 9: Prirejen organigram glede na potek aktivnosti



### 5.2.3 Uveljavljanje projekta

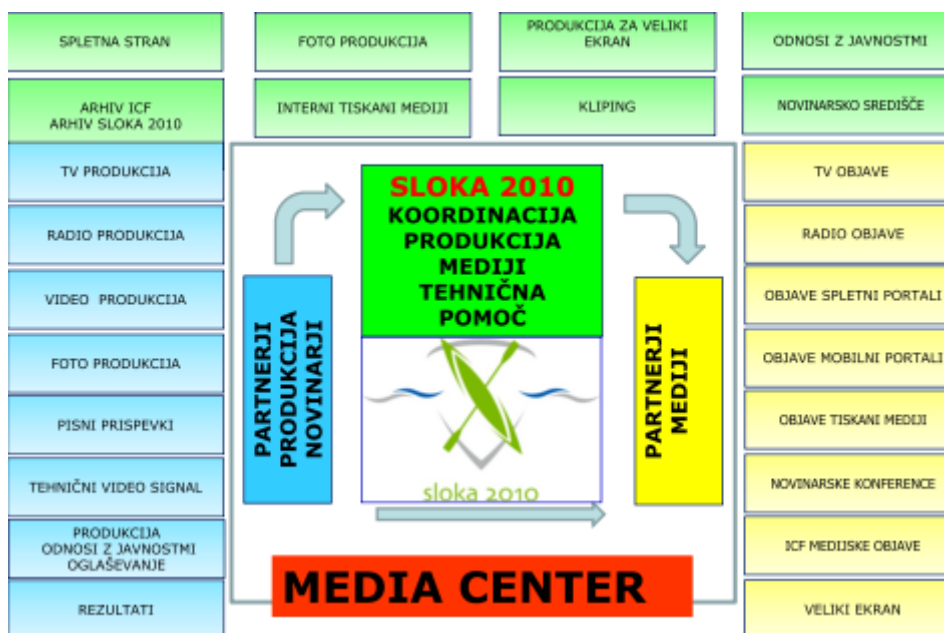
Uveljavljanje projekta se je začelo s promocijo svetovnega prvenstva. Organizacijski odbor je ubral različne načine promocije. Promocija se je začela že dokaj zgodaj, saj je organizacijski odbor že dve leti pred tekmovalnim letom začel s promocijo prvenstva v tujini na drugih svetovnih in evropskih tekmovanjih. Seveda je bila ob uspehih slovenskih kajakašev in kanuistov še toliko bolj uspešna. Promocija je potekala tudi na tekmah svetovnega poklala tako v tujini kot tudi v Sloveniji. Na zadnjem svetovnem pokalu pred pričetkom Sloke, ki je potekal v Ljubljani (v Tacnu), so organizatorji podrobneje predstavili projekt tudi ostalim ter pričeli z iskanjem prostovoljcev.

Izhodiščne teme za komuniciranje so bile promocija Sloke 2010 kot dogodka, ekologija, dejavnosti šol, informacije glede nakupov vstopnic, spremljajoče dejavnosti (razstave, prireditve itd.). V osrednji Sloveniji so za uveljavitev poskrbeli tudi z oglaševanjem na oglasnih tablah ter plakatih Ljubljanskega mestnega prometa in preko medijskega portala Gem. Preko internetnih medijev in mobilnih platform so oglaševali in napovedovali spremljajoče dogodke, predstavitev sponzorjev, športa in slovenskih tekmovalcev, kasneje pa so te medije izkoristili za sporočanje štartnih list, rezultatov, novic in napovednikov. Stik z ljubitelji tega športa so držali preko socialnih omrežij Facebook, kjer so odprli stran Sloka 2010 ter tako neposredno komunicirali in obveščali ljubitelje. Spote so predstavljali tudi na portalu YouTube. Seveda pa pri uveljavljanju niso bili izvzeti niti tiskani mediji. Vsi komunikacijski kanali in mediji, ki so se nanje navezovali, so predstavljeni v Tabeli 14.

*Tabela 14: Komunikacijski kanali in mediji*

| <b>Komunikacijski kanal</b> | <b>Medij</b>                      |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| Televizija                  | RTV, Šport TV                     |
| Tiskani mediji              | Delo, Ekipa, Ljubljana            |
| Internet                    | Siol, Najdi.si, Delo.si, Sloka.si |
| Zunanje oglaševanje         | Europlakat                        |
| Socialni mediji             | Facebook, YouTube                 |

Slika 10: Struktura medijskega centra



Vir: Kajakaška zveza Slovenije, 2010.

V letu 2010 so organizatorji priredili veliko spremljevalnih prireditev, ki so napovedovale začetek prvenstva. Na Sliki 10 je podrobneje predstavljena struktura medijskega centra, kot si ga je zamislil organizacijski odbor. Kot sem omenila že v prejšnjih poglavjih, so organizatorji hoteli slediti rdeči niti med partnerji in samo prireditvijo, ki je bila predvsem okoljevarstvene narave. S podjetjem Ljubljanski potniški promet so se dogovorili, da imajo vsi udeleženci in sodelujoči brezplačen prevoz z avtobusi, ki so vozili na linijah do prizorišča. Promovirali so prihod na prizorišče s kolesi. Zavzeli so se tudi za skrb za vode ter s partnerjem HSE (Holding Slovenske elektrarne) poskrbeli, da so omenjeno temo približali našim najmlajšim: v reviji Modrijan so objavili otroški kotiček z nagradnimi igrami. Da bi šport približali najmlajšim, so v sodelovanju z Baby centrom v Ljubljani priredili mini novinarsko konferenco, ki so jo vodili otroci ter spoznali naše najboljše kajakaše in kanuiste. Stopili so tudi v stik z osnovnimi šolami po Sloveniji. Otroci so na temo ekologije porisali 28 kajakov, ki so bili kasneje razstavljeni po Ljubljani (na mostovih v stari Ljubljani) in na samem prizorišču. V sodelovanju z Mestno občino Ljubljana so priredili zanimivo razstavo Kayart ter tako mesto Ljubljana za mesec dni spremenili v pravo kajakaško prestolnico. Znani španski umetnik Armengola Tolsa Badia je v Ljubljani odprl razstavo in na njej upodobil kajake v različnih oblikah. S pomočjo slovenskega umetnika Zmaga Modica sta 15 eksponatov premišljeno razporedila po Ljubljani, kajti – kot je dejal Modic – »bistvena je postavitev, ki ima idejo, tako da smo pri fasadi cerkve na Prešernovem trgu razstavili eksponat v obliki očesa, ker imamo oko tudi na fasadi cerkve. Pri Prešernovem trgu smo razstavili ustnice, kar je lahko asociacija na Prešernovo poezijo, riba visi nad Ljubljano. Na Stritarjevi ulici visijo čevlji, piščal in

pero, v Mestni hiši pa si lahko ogledate še kruh, bobne, avtomobil Ferrari, školjko in druge zanimive oblike» (Sloka, 2010). Tako je kajakaški zvezi na zanimiv način uspelo združiti velik športni dogodek s kulturo. Kajakaška zveza je v tednih pred svetovnim prvenstvom in v času njegovega trajanja postavila na ogled nekaj kajakov in opreme v veleblagovnici Nama in v Mercatorjevem centru ter tako ta šport poskušala približati širši javnosti.

Na samem prizorišču pa so organizatorji poskrbeli tudi za osveščanje o vrednotah fair playa, navijanja in strpnosti na velikih dogodkih. Skupaj z Zavodom za fair play in strpnost v športu in preko ambasad v Ljubljani so pridobili veliko podpornih materialov in pripomočkov za navijanje ter skupaj s predstavniki zavoda poskrbeli za ustrezno podporo mladim navijačem in obiskovalcem v času svetovnega prvenstva. Pri akciji so sodelovali tudi moderatorji dogodka ter tako dosegli še večji doseg akcije.

## **5.2.4 Izvedba in kontrola projekta**

V naslednjih dveh podpoglavjih bo predstavljen potek izvedbe in kontrole Svetovnega prvenstva v kajaku in kanuju 2010.

### *5.2.4.1 Izvedba SLOKE 2010*

Uradni začetek Sloke 2010 je bil 7. 9. 2010 in se je začel s sestankom vodij ekip, kjer so bila podana še zadnja navodila organizatorjev in vodstva tekmovanja, ki so bila pomembna za tekmovalce in udeležence. V centru mesta se je prireditev uradno pričela s slavnostno otvoritvijo svetovnega prvenstva (v nadaljevanju SP) na Prešernovem trgu. Na veličastni prireditvi so nastopili tako slovenski funkcionarji kot tudi tuji predstavniki mednarodna kajakaške zveze. Kljub slabi vremenski napovedi so bogat program otvoritve spremljali predstavniki 49 držav udeleženk in tudi veliko ljubiteljev tega športa. Žal pa je kmalu po koncu otvoritve vreme pokazalo svoje zobe, saj je čez noč močno deževalo in je reka Sava narasla s 50 m<sup>3</sup>/s pretoka na 250 m<sup>3</sup>/s pretoka. Zaradi povečanega pretoka reke in zagotavljanja enakih možnosti vsem tekmovalcem so morali organizatorji sredin in četrtkov program prvenstva spremeniti. Sredin program je odpadel, v četrtek pa se je prvenstvo začelo v popoldanskih urah. Zaradi močno spreminjajočega se vremena in količine padavin organizatorji v sredo niso hitro sprejeli odločitve o poteku tekmovanj, kar je povzročilo kar nekaj slabe volje med gledalci, ki so tarnali nad neažurnostjo obveščanja. Ob tem se je pojavil tudi problem z vstopnicami, ki ga organizatorji niso predvideli. Pojavil se je predvsem pri kupcih vstopnic, ki so veljale za celotno prvenstvo (petdnevna karta) oziroma pri kupcih, ki so karte predhodno kupili na pooblaščenih prodajnih mestih. Kljub odpadlemu tekmovanju pa so si organizatorji pridobili dodaten čas za dokončanje določenih del, ki so bila potrebna zaradi posledic močnih nalivov predvsem ob progi, ter za postavitev končne infrastrukture.

V sredo, 8. 9. 2010, se je začelo prvenstvo s kvalifikacijami. Tako se je začelo tekmovanje med 350 tekmovalci iz 49 udeleženih držav, za katere je skrbelo 141 trenerjev in udeležencev posameznih ekip. Med akreditiranimi so bili: 101 novinar, 25 gostov z mednarodne kajakaše zveze ter 233 strokovnih sodelavcev in prostovoljcev, ki so skrbeli za nemoten potek prvenstva. Prvi tekmovalni dan je Tacen kljub slabemu vremenu obiskalo okoli 70 otrok iz Osnovne šole Dušana Muniha iz Mosta na Soči, ki so navijali predvsem za Luko Božiča in Saša Taljata ter ostale tekmovalce Kluba Soških elektrarn. Popoldne so v okviru športnega dneva prišli tudi otroci iz Osnovne šole Pirniče. Kljub nekoliko slabemu vremenu in naliveu je popoldne za slovenske tekmovalce navijalo kar 150 njihov šolarjev. Pridružili so se jim tudi otroci iz Osnovne šole Dragomelj ter skupaj s člani Zavoda za fair play in strpnost v športu ustvarjali pravo navijaško vzdušje.

Celoten program so morali organizatorji nekoliko prirediti, saj so morali s tekmami nadomestiti izgubljeni dan. S tekmami in z dogajanjem ob progi so nadaljevali po programu, navedenemu v Tabeli 15.

*Tabela 15: Program svetovnega prvenstva*

| <b>Datum</b>         | <b>Ura</b> | <b>Aktivnost</b>        | <b>Kategorija</b>           |
|----------------------|------------|-------------------------|-----------------------------|
| Torek, 7. 9. 2010    | 16:00      | Sestanek vodij ekip     | /                           |
|                      | 20:00      | Svečana otvoritev       | /                           |
| Sreda, 8. 9. 2010    | 14:30      | Kvalifikacije 1. vožnja | C-2, K-1ž                   |
|                      | 16:30      | Kvalifikacije 2. vožnja | C-2, K-1ž                   |
| Četrtek, 9. 9. 2010  | 9:30       | Kvalifikacije 1. vožnja | C-1ž, C-1m                  |
|                      | 11:30      | Kvalifikacije 2. vožnja | C-1ž, C-1m                  |
|                      | 14:30      | Kvalifikacije 1. vožnja | K-1m                        |
|                      | 16:30      | Kvalifikacije 2. vožnja | K-1m                        |
| Petek, 10. 9. 2010   | 9:30       | Kvalifikacije ekipno    | C-1ž, C-2, K-1ž, C-1m, K-1m |
|                      | 14:30      | Finale ekipno           | C-1ž, C-2, K-1ž, C-1m, K-1m |
|                      | 16:30      | Podelitev medalj ekipno | C-1ž, C-2, K-1ž, C-1m, K-1m |
|                      | 20:00      | Sprejem za vodje ekip   | /                           |
| Sobota, 11. 9. 2010  | 11:00      | Polfinale               | C-2, K-1ž                   |
|                      | 14:30      | Finale posamično        | C-2, K-1ž                   |
|                      | 15:30      | Podelitev medalj        | C-2, K-1ž                   |
| Nedelja, 12. 9. 2010 | 9:30       | Polfinale               | C-1ž, C-1m, K-1m            |
|                      | 14:30      | Finale posamično        | C-1ž, C-1m, K-1m            |
|                      | 16:00      | Podelitev medalj        | C-1ž, C-1m, K-1m            |
|                      | 16:30      | Zaključek prvenstva     | /                           |

*Vir: Sloka, 2010.*

Tekmovanje se je nadaljevalo z odličnimi rezultati slovenskih športnikov v vseh kategorijah, seveda pa so v kvalifikacijah zagotovili veliko mero vznemirjenja z nekoliko slabimi vožnjami v kvalifikacijah ter tako poskrbeli, da so ljubitelji slaloma na divjih vodah trepetali vse do zadnjega tekmovalnega dne. Največji uspeh je dosegel Jure Meglič z osvojenim 3. mestom v kategoriji K-1m. Ekipni uspeh pa je dosegla ženska ekipa, ki je zasedla 3. mesto. Nedvomno pa je gledalcem ostal nekoliko grenak priokus zaradi sojenja ter izgubljene medalje Petra Kavzerja, svetovnega prvaka leta 2009.

Organizatorji so morali program precej prilagoditi direktnim prenosom nacionalne televizije in Eurosporta. EBU (*angl. European Broadcasting Union*) je od mednarodne kajakaške zveze odkupila TV-pravice za področje Evrope, v Sloveniji pa ima pravice za direktne prenose 2. program nacionalne televizije. V štirih dneh tekmovanja je bilo zakupljenih 7 ur direktnih prenosov in posnetkov ter 5.000 sekund oglaševalskega prostora, ki je bil poslovnim partnerjem ponujen brezplačno.

Kot je prikazano na Sliki 11, je pri organizaciji sodelovalo veliko vladnih organov ter ostalih agencij in podjetij, ki so vodila razne projekte.

*Slika 11: Strategija organizacije svetovnega prvenstva*



*Vir: Kajakaška zveza Slovenije, 2010.*

Pri izvedbi je sodelovala tudi Mestna občina Ljubljana ter s svojimi oddelki za šolsko in predšolsko vzgojo, za šport, za gospodarstvo, za varstvo okolja pripomogla k boljši organizaciji in izvedbi tako spremljevalnih dejavnosti in prireditev kot tudi pri dejavnostih na sami prireditvi. Četrtna skupnost Šmarna gora je na prireditvi poskrbela za razstavo. Pri

projektu so sodelovali še LPP, Snaga, d. o. o., in ljubljanske osnovne šole. Mestna občina je z glasilom MOL Ljubljana poskrbela za promocijo prireditve.

Seveda so bili pri izvedbi nepogrešljivi kajakaški klubi iz skoraj celotne Slovenije ter ostala društva, kot so upokojenska, ribiška in gasilska, ki so večinoma prostovoljno skrbela za operativne naloge na prvenstvu in tako za nemoten potek tekme. Tu so dobršen del nalog prevzeli še Olimpijski komite Slovenije, Fundacija za šport, Direktorat za šport in Mednarodna kajakaška zveza.

Nepogrešljivi del pa so opravili partnerji iz gospodarstva, ki so kot sponzorji omogočili finančna sredstva. Sem lahko štejemo tudi državne partnerje.

Velik del sredstev in energije so organizatorji namenili marketingu, ki so ga večinoma izvajala zunanja najeta podjetja in marketinške agencije.

#### 5.2.4.2 Kontrola projekta

Izjava se predvsem kontrola časa, kakovosti in stroškov. Ker kajakaška zveza ni imela natančnega plana ter podrobno strukturiranih aktivnosti, je bilo tudi kontroliranje skozi sam potek projekta nekoliko otežkočeno. Imeli so grob plan aktivnosti, ki pa ni bil časovno opredeljen z začetkom in koncem. Trajanje določenih aktivnosti se je tako nekoliko podaljšalo, s tem pa so se povišali tudi predvideni stroški določene aktivnosti. Zaradi časovne omejenosti prireditve ter zaradi doseganja visokega nivoja kakovosti so se tudi stroški nekoliko dvignili ter tako prekoračili planirani proračun. Ker številke kajakaška zveza ni hotela omenjati, se jih bom izogibala. Kontrolo na samem tekmovanju je izvajala ICF, ki je predvsem nadzirala potek in delo vseh služb, odgovornih za nemoten potek tekmovanja.

#### 5.2.5 Zaključek projekta

Zadnji tekmovalni dan je bil v nedeljo, 12. 9. 2012, kar pa še zdaleč ne pomeni, da je bilo ta dan konec projekta Sloka 2010. Za organizatorje je tako v mesecu septembru kot oktobru ostalo še veliko dela, ki ga je bilo potrebno zaključiti. KZS je na ICF morala podati končno poročilo o prvenstvu ter pripraviti sporočilo za medije. Nadaljevale pa so se še aktivnosti odnosov za stike z javnostjo.

Sporočilo kajakaške zveze za medije je sezono 2012 ocenilo kot eno izmed uspešnejših po rezultatih, saj je kar 22 tekmovalcev osvojilo odličja na največjih tekmovanjih. Nenazadnje pa so tudi uspešno organizirali svetovno prvenstvo, ki je bilo višek sezone za organizatorje in za strokovni del reprezentance.

Kot potrditev dobrega in uspešnega dela sta KZS in organizacijski odbor Sloke 2010 na 7. konferenci SPORTO prejela nagrado za najboljše celovite športno-marketingške aktivnosti. Izvedba projekta in predstavitev sta najprej prepričala strokovno žirijo, ki je projekt Sloka 2010 uvrstila med pet finalistov, nato pa še strokovno javnost. Sloka 2010 je prepričala s sodelovanjem s sponzorji, mediji, mestom, lokalno skupnostjo, vključevanjem prostovoljcev in trženjem dogodka.

## **6 KRITIČNA ANALIZA ŠPORTNE PRIREDITVE SLOKA 2010**

Sama sem bila udeležena v organizaciji prireditve in kot udeleženka sem bila neposredno izpostavljena kritikam in pomanjkljivostim ter tudi pohvalam za organizacijo prireditve. Bila sem vodja informacijskega in akreditacijskega centra, ki je bil prvi na udaru obiskovalcev in tudi tekmovalcev.

### **6.1 Kritična analiza organizacije športne prireditve SLOKA 2010**

Kot je bilo zapisano že v prejšnjih poglavjih, so se priprave na organizacijo svetovnega prvenstva pričela že v letu 2004. Kljub odlično izdelani celotni grafični podobi in kar dobremu trženju prvenstva pa mislim, da sta organizacijski odbor in kajakaška zveza naredila dokaj veliko napako, ker za tekmovalce nista pripravila konkretnega plana prvenstva, kjer bi lahko predvidela večino tveganj in bi se tudi lažje držala časovnega načrta. V projektu sem bila udeležena od leta 2009, ko so pospešeno začeli pripravljati plan prvenstva. Zasnova sama je bila dobro pripravljena, problemi pa so se pojavili pri izvajanju naročil. Vsa naročila so bila dogovorjena le ustno in pri njihovi izvedbi so se stroški kar nekajkrat povišali, saj je vedno prišlo do nepredvidene situacije.

Organizatorji so kot pomoč pri izvedbi aktivnostih načrtovali tudi prostovoljce. Že na predstavitvi SP na tekmi za svetovni pokal v Tacnu so zbirali prijave prostovoljcev, ki bi bili pripravljeni pomagati na različnih področjih. Prostovoljci so delovali predvsem na področju prodaje, skrbi za čistočo prizorišča ipd. Kot prostovoljci so sodelovali otroci iz kajakaških klubov, starši tekmovalcev iz vseh kajakaških klubov po Sloveniji ter upokojenci. Pa vendar prostovoljci niso bili predhodno obveščeni o nalogah vseh, kot je bilo predhodno mišljeno. Problem je bil predvsem v informiranosti prostovoljcev glede razdelitve nalog in tudi v slabem obveščanju.

Kot vodja informacijskega centra lahko rečem, da so informacije, ki smo jih nujno potrebovali, prihajale prepočasi, kar je večkrat povzročilo slabo voljo med obiskovalci in tekmovalci ter tudi med osebjem, ki je skrbelo za tekmovalce, in vsemi udeleženi pri organizaciji. Obenem pa se niso upoštevale posameznim članom organizacije dodeljene zadolžitve, saj si je vsak stvari razlagal po svoje ter jih po svoje tudi izvajal, kar je povzročilo neupoštevanje že prej postavljenih pravil. Ravno tako ni bila predhodno preizkušena programska oprema za akreditacije, ki so jo kupili organizatorji, temveč so

razvijalci programa šele na svetovnem prvenstvu testirali pomanjkljivosti. Program je imel kar nekaj pomanjkljivosti, zato je prihajalo do podvajanj akreditacij, do akreditacij, ki so bile izdane pod različnimi statusi in dostopi, ki jih program ni izločal ipd.

Ker je prireditev potekala na prostem, je bilo predvsem veliko vremenskega tveganja, ki se je s pričetkom prireditve izkazalo za upravičeno. V začetku tedna je Slovenijo zajelo deževje, ki je povzročilo velik vodostaj. Organizatorji so le s težavo izpeljali ter omogočili minimalno predpisano število treningov na progi, so pa morali odpovedati prvi dan tekmovanja in kvalifikacije. Zaradi varnosti tekmovalcev in ljudi, ki so delovali ob progi, je bilo pametneje prvi tekmovalni dan odpovedati. Seveda je odločitev za sabo povlekla obilo težav. Med drugim izpad prihodkov od prodaje kart in drugih izdelkov na samem prizorišču ter nejevoljo obiskovalcev prvenstva, ki so karte že kupili. Na drugi strani pa so organizatorji dobili še dodaten dan časa za dokončno pripravo prizorišča, saj so nekateri izvajalci na prizorišču zamujali z deli. Obenem je hud dež povzročil tudi druge zaplete, na katere organizatorji niso bili pripravljeni. Ker so bila vsa parkirišča predvidena na travnatih površinah, ki jih je ob hudem naliivu prekrilo blato, so morali na pomoč priskočiti lokalni kmetje in prebivalci ter pomagati pri vleki avtomobilov in sanaciji parkirišč.

Poleg pomanjkljivosti pri organizaciji pa je kar dovršen del problema in nevšečnosti povzročil nerešen problem privatizacije zemljišča okoli proge. Tako Kajakaška zveza Slovenije kot tudi Mestna občina Ljubljana imata nemalo problemov s privatizacijo zemljišča. Dokler pa Mestna občina Ljubljana, ki je tudi lastnica zemljišča, ne najde skupnega dogovora z ostalimi lastniki, se tacenska proga ne bo kaj dosti spreminjala. Proga, ki je poznana po vsem svetu, bi lahko ob njeni modernizaciji in po dograditvi dodatnih športnih objektov tržili ter tako povezali trženje športnega objekta s turističnim trženjem in nenazadnje s trženjem kraja samega. Lokacija proge je zelo ugodna, saj je v neposredni bližini glavnega mesta Slovenije, obenem pa jo obdaja Šmarna gora, ki je priljubljena točka tako pohodnikov kot tudi turistov.

## **6.2 Predlogi izboljšav organizacije športne prireditve SLOKA 2010**

Pri podajanjih predlogov izboljšav se bom opirala predvsem na obvladovanje tveganj, ki so bila podrobno že pojasnjena v prejšnjih poglavjih.

Najprej bom začela z vremenskim tveganjem, ki je bilo ključnega pomena, saj se je prireditev izvajala na prostem. Organizatorji so zagotovili parkirne prostore na travnikih in zelenicah, ker pa niso upoštevali vremenskega tveganja, niso predvideli dodatnih parkirnih površin v primeru dežja. Z Mestno občino Ljubljana in lastniki travnikov bi se morali dogovoriti za dodatne parkirne površine, na katere bi preusmerili lastnike avtomobilov ter s tem preprečili slabo voljo vseh, ki smo morali čakati na vlečno službo, da jih je potegnila iz blata. S tem stroškovno ne bi privarčevali, saj bi najem parkirnih površin pomenil dodaten strošek, bi pa obiskovalcem prihranili marsikatero nevšečnost. Organizator pa ravno tako ni predvideval težav glede vstopnic za odpovedani dan tekmovanja, ki ga je

povzročilo slabo vreme. Predhodno bi se bilo potrebno dogovoriti s podjetjem, ki je skrbelo za distribucijo kart, kaj se v primeru odpovedi tekmovanja zgodi z že zakupljenimi vstopnicami. Problem so povzročale predvsem predhodno kupljene enodnevne vstopnice. Na ta problem nista bila pripravljena niti organizator niti distribucijsko podjetje. Obenem bi moral organizator poskrbeti za obtekmovalne dejavnosti, ki bi obiskovalce obdržale na prizorišču takoj po končani tekmi ter s tem povečale prodajo izdelkov in posledično tudi finančni pritok denarja.

Finančno tveganje je pereč problem vsakega organizatorja, saj so finance eden izmed pogojev, da se prireditve sploh izvede. Izvedena investicijska dela večinoma niso bila podprta z oceno stroška investicije. Tako so se konec prvenstva dejanski stroški razlikovali od prvotno načrtanih. Organizatorji bi morali izvajalce del pozvati k oddaji predračunov ter za večja investicijska dela zahtevati pogodbo, s katero bi jamčili za kakovost in izvedbo del. Če bi bil znotraj kajakaške zveze ustanovljen organizacijski odbor oziroma komite kot pravna oseba v smislu neprofitne organizacije, bi lahko s pravilniki določili, da se vsa naročila oziroma investicijska dela izberejo preko najmanj treh ponudb, kjer bi organizator izbral najugodnejšo z ustrezno kvaliteto. Z internim pravilnikom odbora oziroma komiteja bi lahko določili višino nabavnega zneska, ki bi se ga opravilo preko naročilnice oziroma preko pogodbe. Organizator bi moral takoj po pridobitvi kandidature in organizacijskih pravic začeti tudi z iskanjem sponzorskega denarja ter pripraviti okvirni finančni plan, v katerem bi predvidel stroške samega tekmovanja z vključenim trženjem ter oceno potrebnih investicijskih in vzdrževalnih del na že obstoječi infrastrukturi, na podlagi katere bi pridobil finančno oceno stroškov investicij. Namesto najetih montažnih enot za svetovno prvenstvo bi bilo bolje, če bi organizator vložil denar najema v gradnjo trajnih objektov, ki bi služili tudi za nadaljnja tekmovanja, ki bi se izvajala v kajakaškem centru. Najem mobilnih enot je sicer kratkoročno cenejši, vendar se investicija v gradnjo trajnejših objektov v določenih letih povrne.

Po mojem mnenju je organizacijsko tveganje eno izmed najresnejših tveganj, ki lahko vpliva na izvedbo projekta. Organizatorji bi morali izdelati dober plan s podrobno razdelanimi aktivnostmi, ki bi jim lahko sledili čas izvedbe posamezne aktivnosti, stroški ter kakovost. Organizatorji bi si tako olajšali delo, saj bi lažje planirali, obenem pa tudi predvidevali določena tveganja ter pravočasno ukrepali. Z dobrim predhodnim planiranjem potrebnih kadrov bi bila lažja komunikacija in tudi dodeljevanje nalog. Pri kadrih bi bilo dobro predhodno organizirati izobraževanje oziroma usposabljanje, ki bi prostovoljce in ostale sodelujoče informiralo o vseh pravilih in režimih znotraj organizacije. Predvsem pa bi predstavljalo vse vodilne in njihove vloge na prvenstvu. Organizacijski odbor je deloval dokaj neusklajeno in neenotno glede odločitev. Prav tako ni imel nadzornega odbora oziroma sveta, ki bi nadzoroval delo ter spremljal porabo sredstev na pripravi na organizacijo prvenstva ter med samo izvedbo. Ker zaposleni na kajakaški zvezi niso kos vsem nalogam in koordinaciji pri velikih tekmah, bi predlagala, da se znotraj zveze ustanovi organizacijski odbor oziroma komite, ki bo organiziran kot pravna oseba ali

neprofitna organizacija za organizacijo velikih tekem, kakršne so tekme za svetovni pokal. V pristojnosti komiteja bi bile izključno aktivnosti, povezane z organizacijo tekmovanja in pridobivanjem sponzorstev ter urejanjem infrastrukture. Kar se tiče programske opreme v akreditacijskem centru, bi predlagala, da v prihodnje uporabijo program, ki je že preizkušen in deluje, ter da se na samem prvenstvu ne uvaja in preizkuša nove programske opreme ter tako povzroča časovne izgube in neučinkovitost dela. Slabi sta bili tudi povezava in komunikacija med organizatorji in zunanjimi službami, kot sta varnostna in medicinska služba, ki sta bili najeti. Manjkala je povezava med organizatorji ter prebivalci, lokalno oblastjo in poslovnim svetom. Glede na to da ima tacenska proga odlično geografsko lego, ki omogoča ogled prenekaterih turističnih znamenitosti, bi lahko organizatorji izkoristili priložnost in se povezali s turistično informacijskim centrom ter pripravili dodatno ponudbo obiskovalcem, med katerimi je bilo veliko tujcev. Tako bi predvsem okrepili poslovne odnose in odnose z lokalno skupnostjo.

Potrebno je omeniti tudi problem infrastrukture. Od leta 1991, ko je bilo organizirano prvo svetovno prvenstvo v kajaku in kanuju na divjih vodah, se infrastruktura ni popolnoma nič spremenila. Leta 1991 organizatorji niso dokončali spodnjega dela proge, ki je do danes ostal nespremenjen, in niso upoštevali ter odpravili pomanjkljivosti prejšnjega svetovnega prvenstva. Enega izmed večjih problemov pri organizaciji in pri finančnih odlivih je predstavljala ravno postavitev montažnih objektov, ki jih je moral organizator najeti ter postaviti. To so bile predvsem postavitve kontejnerjev in šotorov, v katerih so delovale različne službe. Želja in načrti za izgradnjo ustreznega kajakaškega centra so veliki in ob njihovi uresničitvi bi bilo organizatorjem v bodoče prihranjenih obilo nevšečnosti pa tudi stroškov. Ker na samem prizorišču ni ustrezne infrastrukture, problem povzroča tudi odjem elektrike in ostalih širokopasovnih povezav. V bodoče bi lahko namestili vsaj stacionarno električno omarico ter tako spet prihranili ter olajšali delo pri pripravi same infrastrukture.

Časovno tveganje se navezuje zlasti na izvajanje aktivnosti. Ker nista bili izvedeni sledljivost in kontrola aktivnosti, je prenekatera aktivnost zamujala z izvajanjem. Vreme je prihranilo nekoliko časa in organizatorjem omogočilo dodaten dan, ki je bil namenjen predvsem popravilom proge ter prizorišča. Ob pravilnem planu aktivnosti bi bila sledljivost poteka in izvajanja aktivnosti bistveno večja. Tako ne bi prihajalo do zamud pri izvedbah, obenem pa bi zmanjšali možnost pojavljanja napak. Iz plana aktivnosti bi bila prav tako razvidna odgovorna oseba, s tem pa bi se bistveno zmanjšal reakcijski čas za odkrivanje napak in ukrepanje.

## **SKLEP**

Dobro načrtovanje in poznavanje razmer sta osnovna pogoja za uspešno prireditel. Za uspešno prireditel je pomembno, da imamo izkušen in sposoben organizacijski odbor, ki se spozna na dejavnost ter ve, kaj je potrebno za izvedbo uspešnega dogodka. Kajakaška zveza Slovenije je s svojim organizacijskim potencialom in visoko medijsko vrednostjo, ki

jo kajakaštvo uživa v slovenskem športu, sposobna organizirati svetovno prvenstvo v kajak in kanu slalomu, ki v svojem boju za priznanje med elitne športne panoge potrebuje tekmovalca na visokem organizacijskem nivoju.

Z uspešnimi dogodki lahko kraj, regija ali država postanejo bolj prepoznavni. Športni dogodki imajo širok socialni in ekonomski vpliv na razvoj regij, saj povečajo zanimanje za regijo in za športno udejstvovanje. Uspešno organizirana športna prireditve pa ni odvisna le od dobrega organizacijskega odbora in dobrih rezultatov, temveč tudi od drugih dejavnikov. Finančna sredstva močno vplivajo na kakovost prireditev, saj je s pomanjkanjem sredstev težko organizirati kakovostno tekmo na svetovni ravni. Tako se vse več sredstev poskuša dobiti od sponzorjev. Uspešnost prireditve je odvisna tudi od drugih dejavnikov, na katere nimamo vpliva (npr. vreme). Vsekakor pa se dobro organizirana prireditve vtisne v spomin vsem udeležencem, tekmovalcem in navijačem in prav radi se vrnejo nazaj na mesto, kjer so se imeli dobro.

V magistrski nalogi sem želela predstaviti potek procesa in aktivnosti organizacije velikega športnega tekmovanja ter podati kritično analizo ter izboljšave, ki so po mojem mnenju nujno potrebne za morebitno prihodnjo organizacijo. Skozi delo sem ugotovila, da kljub veliki pripravljenosti in angažiranosti vodstva Kajakaške zveze Slovenije za organizacijo velikih tekmovanj niso dovolj le odlični uspehi naših tekmovalcev in že obstoječa infrastruktura, ampak tudi ustrezna strokovna podkovanost. Kot opazovalka in udeleženka pri organizaciji sem opazila, da KZS v prihodnje potrebuje predvsem usposobljen kader, in sicer tako vodilni kader na operacijskem nivoju, ki bo znal upravljati z obstoječo infrastrukturo, kot tudi ljudi, ki bodo sodelovali pri izvedbi projekta. Morali bi se tudi izobraziti ter v prihodnje izdelati smiselni plan aktivnosti, ki bo omogočal lažje planiranje in tudi kontrolo aktivnosti ter sledenje, hkrati pa omogočal pravočasno ukrepanje in uporabo drugih scenarijev. Skupaj s planom aktivnosti pa bi poudarila tudi pomembnost finančnega plana, katerega priprava predstavlja pereč problem organizacije kakršnega koli dogodka, kaj šele dogodka, kot je svetovno prvenstvo.

Leta 1991 je bilo organizirano prvo svetovno prvenstvo v kajaku in kanuju, kjer so se pojavile nekatere napake, ki jih organizatorji tokratnega prvenstva niso skušali odpraviti. Kljub dobro izpeljanemu prvenstvu in organizaciji prireditve bi bilo v prihodnje dobro upoštevati ter popraviti opažene napake in organizacijo dvigniti na višji nivo. Prvo priložnost bo imela Kajakaška zveza Slovenije že leta 2013, ko bo Solkan gostil svetovno prvenstvo v spustu na divjih vodah, drugo pa leta 2014, ko bo prav tako Solkan gostil evropsko prvenstvo v slalomu na divjih vodah za člane.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bednarik, J. (1999). *Nekateri vidiki financiranja in organiziranja športa v Sloveniji*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Fakulteta za šport.
2. Bowdin, G., McDonnell, I., Allen, J., & O'Toole, W. (2001). *Events Management*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
3. Crompton, J. L. (1995). Economic Impact Analysis of Sports Facilities and Events: Eleven Sources of Misapplication. *Journal of Sports Management*, 9(1), 14–35.
4. Čater, T. (2009). Management v športu (prosojnice v power pointu). Najdeno 4. Februarja 2010 na spletnem naslovu [http://www.ef.uni-lj.si/predmeti32/\\_struktura/izpis.asp?vr-sta=2&id=192295](http://www.ef.uni-lj.si/predmeti32/_struktura/izpis.asp?vr-sta=2&id=192295)
5. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Doupona Topič, M., & Petrović, K. (2007). *Šport in družba, sociološki vidik*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
7. Elvin, I. T., & Emery, P. (1997). A role for professional sports management. The XXIII Snickers World Cross Country Championships. *European Journal for Sport Management*, 4(1), 6–25.
8. Frame, J. D. (2003). *Managing Projects in Organizations: How to Make the Best Use of Time, Techniques, and People*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
9. *Fundacija za šport*. Najdeno 8. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.fundacijazasport.org/>
10. Hrast, M. (2000). Management programa projekta v podjetju. *Projektna mreža Slovenije*, 3(2), 11–18.
11. Hoek, J. (1998). Sponsorship: An Evaluation of Management Assumptions and Practices. *Marketing Bulletin*, 10(1), 1–10.
12. Howes, N. R. (2001). *Modern project management: Successfully Integrating Project Management Knowledge Areas and Processes*. New York: AMACOM.
13. Jezeršek Turnes, J., Zajc, B., & Zorko, A. (2007). Uspešne sponzorske strategije: *Priročnik za sistematična, kreativna in učinkovita sponzorstva*. Ljubljana: Planet GV.
14. Jošt, B., Pustovrh, J., Leskošek, B., & Čuk, I. (1999). *Analiza nazivov slovenskih športnikov, uvrščenih v sistem kategorizacije Olimpijskega komiteja Slovenije – Združenja športnih zvez*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
15. *Kajakaška zveza Slovenije*. Najdeno 12. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.kajak-zveza.si/moduli/prvastran/>
16. Kolar, E., Bednarik, J., Kovač, M., Levak, I., & Čas, T. (2004). Sponzoriranje športne prireditve. *Šport*, 52(2), 14–20.
17. Kolar, E. (2010). *Management športnih prireditev (prosojnice v power pointu)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Kotler, P. (1994). *Marketing management: analysis, planing, implementation and control*. London: Prentice-Hall International.

19. Leintz, B. P., & Rea, K. P. (1999). *Project Management: Planning and Implementation*. San Diego: Harcourt Professional Publ.
20. *Letni program športa za leto 2010*. Najdeno 15. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.ljubljana.si/si/mol/mestna-uprava/oddelki/sport/razpisi/65365/detail.html>
21. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu./Human resources management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije. Splošna teorija organizacije združb*. Maribor: Založba Obzorja.
24. Makovec Brenčič, M. et al. (2008). *Šport*. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
25. Masterman, G. (2004). *Strategic Sports Event Management: An international approach*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
26. Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2003). *Project Management: A Managerial Approach*. New York: Wiley.
27. Mulej, U. (2003). *Financiranje športnih prireditev* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji*. Najdeno 23. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.uradni-list.si/1/content?id=24407&part=&highlight=nacionalni+program+%C5%A1porta>
29. Perc, J. (1999). *Pomen deležnikov pri trženju športnega dogodka* (diplomska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Rayner, P. (2007). *APM Introduction to Programme Management*. Buckinghamshire: Association for Project Management.
31. Retar, I. (2011). *Športni menedžment*. Ljubljana: Novativa, Inštitut za inovacije v športu.
32. Rozman, R. (2008). Namen in cilji projekta. *Projektna mreža Slovenije*, 11(2), 4–9.
33. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Rozman, R., & Stare, A. (2010). *Projektni management 2* (prosojnice v power pointu). Najdeno 19. januarja na spletnem naslovu [http://miha.ef.uni-lj.si/\\_dokumenti3plus2/196168/PM2\\_1011\\_RozmanStare\\_1del.pdf](http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/196168/PM2_1011_RozmanStare_1del.pdf)
35. *Sloka 2010*. Najdeno 18. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.sloka.si/>
36. *SURS*. Najdeno 8. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/>
37. Šugman, R. (1995). *Športna prireditev*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
38. Šugman, R. (1998). *Organiziranost športa doma in po svetu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
39. Šugman, R., Bednarik, J., & Kolarič, B. (2002). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
40. Tum, J., Norton, P., & Wright J. N. (2006). *Management of Event Operations*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
41. Zakon o javnih zbiranjih. *Uradni list RS* št. 59/2002.
42. Zakon o športu. *Uradni list RS* št. 22/1998.

43. Zakon o medijih. *Uradni list RS* št. 35/2001.
44. Zakon o javnih prireditvah. *Uradni list RS* št. 95/2002.