

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ORGANIZACIJE ŠPORTNE PRIREDITVE NA PRIMERU
TENIŠKEGA TURNIRJA**

Ljubljana, avgust 2016

VLADIMIR MANASIJEVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Vladimir Manasijević, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza organizacije športne prireditve na primeru teniškega turnirja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Aljaž.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 30.08.2016

Podpis študenta:

KAZALO

UVOD	1
1 PROJEKTNI NAČIN DELA.....	4
1.1 Značilnosti in vrste projektov	5
1.1.1 Življenjski cikel projekta	8
1.2 Načrtovanje projekta.....	9
1.2.1 Terminski načrt – gantogram.....	10
1.2.2 Načrtovanje virov projekta	12
1.2.3 Načrtovanje stroškov	13
1.2.4 Management projektnih tveganj	15
1.3 Organigram izvajalcev projekta (RBS) in matrika pristojnosti (RAM)	17
1.4 Uveljavljanje projekta.....	19
1.5 Zaključevanje projekta	20
2 ORGANIZACIJA ŠPORTNIH PRIREDITEV	21
2.1 Velikost športnega tekmovanja/prireditve.....	24
2.2 Proces projektnega managementa pri organizaciji športne prireditve.....	25
2.2.1 Začenjanje projekta - kandidatura	25
2.2.2 Načrtovanje projekta - priprave prireditve	27
2.3 Posebnosti pri organizaciji teniških turnirjev	33
2.4 Organizacija ATP	33
2.5 Organiziranost turnirjev ATP	34
2.6 Zahteve in pogoji ATP za izvedbo turnirja serije ATP 250	35
2.6.1 Igrišča	35
2.6.2 Oprema in ostali pripomočki	36
2.6.3 Prostori	36
2.6.4 Namestitev	36
2.6.5 Potrebno osebje	36
3 ANALIZA IZBRANIH TENIŠKIH TURNIRJEV	37
3.1 ATP Challenger Tilia Slovenia Open.....	37
3.1.1 Splošno o turnirju	37
3.1.2 Lokacija - infrastruktura	38

3.1.3 Osebjje.....	39
3.1.4 Pokrovitelji.....	39
3.1.5 Namestitev.....	40
3.1.6 Uporabljene metode in tehnike projektnega dela.....	40
3.2 ATP 250 Konzum Croatia Open Umag	41
3.2.1 Splošno o turnirju.....	41
3.2.2 Lokacija - infrastruktura.....	42
3.2.3 Osebjje.....	43
3.2.4 Pokrovitelji.....	43
3.2.5 Namestitev.....	44
3.2.6 Uporabljene metode in tehnike projektnega dela.....	44
3.3 ATP 250 Brisbane International presented by Suncorp	44
3.3.1 Splošno o turnirju.....	44
3.3.2 Lokacija - infrastruktura.....	45
3.3.3 Osebjje.....	46
3.3.4 Pokrovitelji.....	47
3.3.5 Namestitev.....	48
3.3.6 Uporabljene metode in tehnike projektnega dela.....	48
3.4 Analiza in primerjava izbranih turnirjev	49
4 PREDLOG NAČRTOVANJA IN ORGANIZACIJE TURNIRJA »ATP 250	
Ljubljana Open 2020«	50
4.1 Kandidatura projekta »ATP 250 Ljubljana Open 2020«	51
4.2 Načrtovanje projekta »ATP 250 Ljubljana Open 2020«.....	51
4.2.1 Opredelitev parametrov turnirja.....	52
4.2.2 Določanje in strukturiranje delovnih paketov	53
4.2.3 Ocenjevanje trajanja delovnih paketov	56
4.2.4 Terminski načrt »ATP 250 Ljubljana Open 2020« - gantogram	57
4.2.5 Tveganja pri projektu	57
4.2.6 Stroški.....	59
4.2.7 Načrtovanje financiranja	60
4.2.8 Načrtovanje organizacije.....	61
SKLEP.....	63

LITERATURA IN VIRI	65
---------------------------------	-----------

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Življenjski cikel projekta.....	9
Slika 2: Primer gantograma	11
Slika 3: Načrt virov v gantogramu	13
Slika 4: Funkcija tveganja in njene komponente.....	16
Slika 5: Primer RBS - organizacija prireditve	18
Slika 6: Primer razčlenitve projekta na delovne pakete, aktivnosti in delovne naloge	29
Slika 7: ŠRC Marina Portorož.....	38
Slika 8: Osrednji ATP stadion Stella Maris.....	42
Slika 9: Zemljevid objektov Queensland teniškega centra.....	46
Slika 10: Organigram delovnih paketov	53
Slika 11: Časovni razpored organizacije turnirja »ATP 250 Ljubljana Open 2020«.....	57
Slika 12: Organigram izvajalcev projekta »ATP 250 Ljubljana Open«.....	62

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primer matrike odgovornosti	19
Tabela 2: Primer opisa aktivnosti pri projektu »teniški turnir ATP 250«.....	29
Tabela 3: Možni viri financiranja velikega športnega tekmovanja	32
Tabela 4: Profesionalni moški teniški turnirji	34
Tabela 5: ATP točke in denarne nagrade po krogih tekmovanja ATP Challenger Tilia Slovenia Open (2015)	38
Tabela 6: ATP točke in denarne nagrade po krogih tekmovanja Konzum Croatia Open Umag (2015).....	41
Tabela 7: ATP točke in denarne nagrade po krogih tekmovanja - Brisbane International (2016)	45
Tabela 8: Primerjalna tabela: organizacijski odbor, število sodelujočih, število pokroviteljev (po skupinah), metode in tehnike projektnega dela.....	50
Tabela 9: Parametri obsega projekta »ATP 250 Ljubljana Open 2020«.....	52
Tabela 10: Opis delovnih paketov in aktivnosti pri organizaciji turnirja »ATP 250 Ljubljana Open 2020«	54
Tabela 11: Opis delovnih paketov in aktivnosti pri izgradnji nacionalnega teniškega centra	56
Tabela 12: Faktorji tveganja pri organizaciji teniškega turnirja (na prostem)	58
Tabela 13: Ocenjeni stroški za »ATP 250 Ljubljana Open 2020«.....	59
Tabela 14: Financiranje projekta »ATP 250 Ljubljana Open 2020«.....	60
Tabela 15: Matrika pristojnosti pri projektu »ATP 250 Ljubljana Open«	62

UVOD

Področje obravnave magistrskega dela je organizacija športne prireditve na primeru teniškega turnirja serije ATP 250. Na splošno je organizacija prireditve lahko zelo obsežen projekt in športne prireditve pri tem niso nobena izjema. Organizacija in načrtovanje velikih športnih projektov zahteva veliko znanja, sredstev, časa in idej. Zavedati se je treba, da športne prireditve ne prinašajo zgolj koristi za organizatorje, ampak tudi za sodelujoče, igralce, trenerje, osebje in ne nazadnje za ljudi, ki so si prireditev prišli ogledat. Razlogi, ki jih udeleženci nameravajo z obiskom prireditve uresničiti, so različni.

Organizacija (velike) športne prireditve je zaradi kompleksnosti in zahtevnosti operacij za izvedbo tovrstnih prireditev vse prej kot enostaven projekt. Med tovrstne projekte uvrščamo tudi teniške turnirje serije ATP 250, ki bi na naša tla prinesla velike gospodarske koristi na lokalnem območju. Pri izvedbi tovrstnih projektov pri nas najpogosteje naletimo na pomanjkanje finančnih sredstev, ki bi jih gospodarstvo lahko namenilo za izvedbo teniškega turnirja na takem nivoju. Pomanjkanje zanimanja za financiranje in izvedbo turnirja lahko posledično pripišemo tudi statusu, ki ga ima tenis v slovenskem športnem okolju, kljub temu, da se popularnost in zanimanje za tenis v Sloveniji vsako leto povečujeta. Poleg finančnih sredstev je za izvedbo teniškega turnirja na tem nivoju potrebno zagotoviti tudi adekvatno infrastrukturo, ki je trenutno v Sloveniji za tovrstne projekte še nimamo, kar je posledično spet povezano z znatnimi finančnimi sredstvi. Izraz "adekvatna infrastruktura" pomeni športne objekte, kjer se tako športniki kot tudi gledalci, trenerji in osebje počutijo prijetno, varno, sproščeno in vzneseno. Po drugi strani se precej slabše počutimo v športnih objektih, kjer imamo občutek, da se lahko hitro poškodujemo, v katerih je slab zrak, prepih, obupen hrup, slaba svetloba, se čutimo ogrožene zaradi gledalcev ipd.

Pozitivni vplivi, tako kratkoročni kot tudi dolgoročni, so torej razvoj turizma, nova infrastruktura in obnova gospodarstva. Potrebno je paziti tudi na negativne vplive izvedbe tovrstnih športnih dogodkov, na primer višanje cen, ki lahko doletijo lokalno prebivalstvo. Poleg že omenjenih težav in izzivov pri izvedbi športnih prireditev se načrtovalci tovrstnih projektov tako neposredno kot tudi posredno srečujejo še z naslednjimi kategorijami: politiko, načrtovanjem/organiziranjem, pridobitvijo ustrezne licence, financami, sponzorstvom, prodajo vstopnic, ravnanjem s človeškimi viri, vodenjem skupin, športnimi objekti, kulturnimi prireditvami, turizmom, vremenom, mediji, podporo javnosti, lokalno infrastrukturo itd.

Ključne težave, s katerimi se soočajo organizatorji pri izvedbi in organizaciji teniškega turnirja pri nas, so najpogosteje povezane s pomanjkanjem oziroma nezadostnimi finančnimi viri, ki posledično vodijo v manjše (kot bi bilo potrebno) organizacijske ekipe. Prav zaradi pomanjkanja kadra prihaja do preobremenjenosti posameznikov in posledično

slabšega izvajanja zadolžitev, ki jih imajo. Poleg preobremenjenosti lahko določene »napake« pripišemo tudi neizkušenosti organizatorjev, saj je organizacija teniškega turnirja na ATP nivoju pri nas še zmeraj relativno nov projekt. V povezavi s samo pripravo in izvedbo dogodka se organizatorji spopadajo s težavami in napakami, ki posledično kažejo na njihovo slabše oziroma okrnjeno razumevanje povezave med projektnim pristopom in izvedbo tovrstnih dogodkov. Dodeljevanje primerne osebe za vodenje projekta, preveč projektov hkrati, nesporazumi in slaba komunikacija, preveč optimistično zastavljeni časovni okvirji, nefleksibilnost in neupoštevanje pri zasledovanju zastavljenih ciljev so le nekatere od mnogih težav in izzivov, s katerimi se organizatorji soočajo bodisi na dnevni ravni bodisi skozi celotno izvedbo in organizacijo dogodka. Zavedanje, da je organizacija dogodka tipičen projekt, ki zahteva sistematično izvajanje načel projektnega managementa v času priprave in izvedbe dogodka, bi organizatorju omogočilo uspešnejšo in lažjo izvedbo dogodka z manj težavami in napakami v samem procesu.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature s področja organizacije in projektnega managementa proučiti možnosti za organizacijo in izvedbo teniškega turnirja serije ATP 250 v Sloveniji. Rezultate magistrskega dela bo, poleg uporabe na konkretnem primeru organizacije teniškega turnirja ATP 250, mogoče aplicirati tudi na drugih športnih projektih in prireditvah. Predvsem želim skozi magistrsko delo zasledovati in vpeljati Frame-ovo (2003) osnovno opredelitev projektnega managementa, ki se glasi: »Najosnovnejši namen projektnega managementa je, da je delo opravljeno pravočasno, znotraj proračuna in v skladu s specifikacijami.« S preučevanjem in analiziranjem relevantne literature želim prikazati in pojasniti tako začetne kot tudi napredne korake za izvedbo tovrstnih dogodkov v Sloveniji. Želim raziskati dejavnike načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja pri izvedbi športnih prireditev, saj menim, da športne prireditve in uspehi (domačih ali tujih) športnikov, še posebej v teh »recesijskih« časih, pomagajo pri premagovanju vsakodnevnih težav in skrbi. Prav zaradi tega želim prispevati k boljšemu razumevanju pomembnosti vključevanja, sodelovanja in organiziranja športnih prireditev pri nas. Za obravnavano tematiko magistrskega dela sem se odločil zaradi osebnih in poslovnih ambicij in zaradi želje po nadgraditvi znanja s tega področja, saj tako v zasebnem kot poklicnem življenju zasledujem miselnost projektnega načina dela.

Cilj magistrskega dela je predstavitev predloga načrtovanja in organizacije teniškega turnirja serije ATP 250 v Sloveniji. Predstavil bom zahteve in pogoje ATP za organizacijo tovrstnega turnirja ter prikazal postopek načrtovanja in organizacije za izpeljavo profesionalnega teniškega turnirja. Na podlagi empirične raziskave bom kritično osvetlil in analiziral trenutno stanje na področju organizacije športnih prireditev v Sloveniji in obenem podal priporočila in napotke za izboljšanje le-teh.

Raziskovalni vprašanji, na kateri bom skozi magistrsko delo skušal odgovoriti, se glasita:

- ali obstoječi način organizacije teniškega turnirja ATP Challenger Tilia Slovenia Open zadostuje za izvedbo teniškega turnirja serije ATP 250 in
- kolikšna finančna sredstva ter kakšen in kolikšen kader bi bila potrebna za izpeljavo teniškega turnirja serije ATP 250 pri nas.

Odgovor na ti dve vprašanji ni enoznačen, kajti dejavnikov, ki vplivajo na uresničitev tako velikih projektov, je mnogo. Pri iskanju odgovorov na zastavljeni raziskovalni vprašanji se bom predvsem osredotočil na organizacijske vidike za izvedbo turnirja. Obravnaval bom vidik sodelujočih, vire financiranja in proračun ter projektni pristop k organizaciji turnirja. Podrobneje bom preučil podane zahteve in pogoje s strani organizacije ATP za izvedbo tovrstnih teniških turnirjev. Na osnovi zahtev in pogojev ATP za izvedbo turnirjev serije ATP 250 bom v magistrskem delu lahko določil in izbral najustreznejšo lokacijo, infrastrukturo, finančno zahtevnost projekta in organizacijski model za izpeljavo le-tega.

Organizacija prireditve je neposredno povezana s projektnim managementom in kot taka obsega veliko različnih tipov dogodkov, kot so na primer festivali, konference, koncerti, konvencije, športne prireditve itd. Prav zaradi tega se bom v magistrskem delu omejil zgolj na obravnavo enega segmenta prireditev, in sicer na športne prireditve, natančneje teniške turnirje. Znotraj teniških turnirjev bom obravnaval predvsem organizacijske vidike za izvedbo turnirja tega ranga. Teniškega turnirja serije ATP 250 pri nas še ni bilo in prav zaradi tega se bom v magistrskem delu bolj osredotočil na samo organizacijo in kaj bi bilo potrebno postoriti, da bi tovrsten dogodek izpeljali pri nas. Ostale vidike, ki se bolj navezujejo na že izpeljane projekte, na primer pokritost v medijih, sodelovanje z lokalno skupnostjo, zakonodajo in infrastrukturo, ne bom podrobneje obravnaval.

V prvem delu magistrskega dela je glavna metoda dela analiza in prikaz teoretičnih ugotovitev s področja projektnega managementa, načrtovanja in organizacije športnih prireditev. Prav tako bom z analizo razčlenil področja obravnave in teoretične koncepte, ki bodo v nadaljevanju magistrskega dela služila kot podpora in primerjava moji raziskavi. Poleg analize bom v teoretičnem delu za opis proučevanih pojmov uporabil deskriptivno metodo in metodo kompilacije, s katero bom združil različne opredelitve avtorjev s področja organizacije športnih prireditev in projektnega načina dela. V ta namen sem pregledal in preučil domačo in tujo literaturo, ki je neposredno ali posredno povezana z obravnavanim področjem. Podatke za prvi del magistrskega dela sem zbral na sekundaren način in obsegajo predvsem knjižna dela, internetne vire, raziskovalne članke in znanstvene razprave. Glavni vir informacij pri empiričnem (drugem) delu magistrskega dela, so intervjuji in zbrano gradivo, ki so mi ga posredovali organizatorji teniškega turnirja ATP Challenger Tilia Slovenia Open in organizatorji nekaterih drugih svetovno znanih

teniških turnirjev. Na podlagi zbranega teoretičnega in praktičnega gradiva bom poskušal izpolniti zastavljene cilje.

Vsebina magistrskega dela je razdeljena na štiri poglavja, kjer sta prva dva bolj teoretično naravnana, zadnje dva pa bolj praktično usmerjena. V prvem poglavju bom na splošno opisal projektni način dela. V podpoglavjih prvega poglavja bom opredelil ključne teoretične pojme in metode, povezane z načrtovanjem, organiziranjem in izvedbo projektov, ki bodo v nadaljevanju služili kot opora za praktični del magistrskega dela. Razumevanje teoretičnih pojmov, kot na primer izdelava terminskega načrta, načrtovanje virov in stroškov projekta, izdelava matrike pristojnosti, obravnava dejavnikov vodenja tima in velikosti tima, so ključnega pomena pri kasnejšem neposrednem apliciranju omenjenih tehnik in metod pri izdelavi praktičnega dela. V drugem poglavju se bom posredno že dotaknil raziskovalnih vprašanj in samega cilja magistrske naloge. Skozi opredelitve in postopke organiziranja športnih prireditev bom skozi poglavje napredoval do enega od ključnih podpoglavij z naslovom »Zahteve in pogoji ATP za izvedbo turnirja serije ATP 250«. V tem podpoglavju bom obravnaval zahteve in pogoje s strani organizacije ATP, ki me deloma že usmerjajo v izbiro najustreznejše lokacije, infrastrukture in finančne zahtevnosti projekta »Teniški turnir serije ATP 250 v Sloveniji«. Tretje in četrto poglavje predstavljata jedro magistrskega dela. Skozi analizo obstoječih (tako domačih kot tudi tujih) turnirjev bom analiziral trenutno stanje na tem področju in postavil splošne okvirje za organizacijo in izpeljavo tovrstnih turnirjev. V zadnjem četrtem poglavju bom sestavil celotni načrt izvedbe in organizacije projekta »Teniški turnir serije ATP 250 v Sloveniji«, ki bo služil kot osnova za izpeljavo projekta od samega začetka do konca. Sestavil bom terminski načrt, organizacijski model, predvidel število sodelujočih in potreben kader za izpeljavo tovrstnega projekta.

1 PROJEKTNI NAČIN DELA

Projektni način dela in posamezni projekti so človeštvu znani že od prvih dni našega obstoja, kljub temu, da se je izraz projekt in projektni način dela, kot ga poznamo danes, izoblikoval mnogo kasneje. Najosnovnejši projekt, ki so ga poznali naši prazgodovinski predniki, je bil lov, katerega cilj je bil oskrba s potrebno hrano za skupnost. Skozi čas so projekti postajali večji in kompleksnejši. Kot rezultat skrbno načrtovanih projektov in projektnega načina dela so nastale nekatere največje stvaritve naše civilizacije. Piramide, Veliki kitajski zid in Hadrijanov zid so projekti, ki so bili v svojem času tako kot po velikosti kot tudi po obsežnosti približno enakih razsežnosti kot na primer projekt Manhattan (izgradnja prve atomske bombe) ali projekt Appolo, ki je popeljal človeka na luno (Frame, 2003, str. 1).

Glede na področje obravnave se bom v magistrskem delu večkrat, tako neposredno kot tudi posredno, dotaknil pojma projekt. Projekt je načrtovan splet medsebojno povezanih nalog,

ki jih je potrebno izvesti v določenem časovnem in stroškovnem obdobju ob upoštevanju drugih omejitev (Hauc, 2007). Za vse organizacijske procese je značilno, da jih moramo načrtovati, časovno programirati, uskladiti z dejavnostjo drugih in upoštevati stalne rokovne in stroškovne omejitve ter hkrati dosegati visoko kakovost. Tako opredeljene organizacijske procese pa s skupnim imenom imenujemo projekti (Česen, 2004).

Obseg, čas in stroški so tri spremenljivke, ki jih imenujemo sile projektnega trikotnika oziroma projektne omejitve (Rauh, 2003, str. 3) in so obenem tudi trije osnovni vidiki vsakega projekta in tvorijo projektni trikotnik. Naloga projektnega managerja pa je, da mora skrbeti, da so omenjeni trije vidiki v času trajanja projekta ves čas uravnoteženi (Richman, 2002, str. 63-64). Razmerje med časom, stroški in obsegom je še posebej pomembno pri projektih, ki imajo natančno določen termin zaključka projekta oziroma začetek izvajanja projekta.

Projekt, kot ga vidijo nekateri svetovno znani strokovnjaki s področja projektnega managementa, je mogoče opredeliti kot:

- projekt je delovna naloga, ki na nek povsem nov način zahteva organizacijo človeških, materialnih in finančnih virov, kar omogoči dosego edinstvenih kvalitativnih in kvantitativnih ciljev glede na dane specifikacije in v okviru stroškovnih, finančnih ter drugih omejitev (Burke, 2010),
- najbolj očitna značilnost projektov je, da jih organiziramo z namenom uresničitve določenega cilja, ki je običajno vključen v ime projekta (Brown, 1998).
- projekt se izvede v čim krajšem času, z nizkimi stroški ter zadovoljivo kakovostjo, kar posledično vodi k doseganju večje konkurenčnosti (Hauc, 2007),
- projekt je delo ali dejavnost, ki se zgodi samo enkrat ter ima jasno opredeljen začetek in konec (Verzuh, 1999),
- začasno dejanje oziroma načrt, s katerim dosežemo zastavljene cilje v nekem času (Young, 2000).

Na podlagi predstavljenih opredelitev pojma projekt s strani vodilnih svetovnih strokovnjakov s področja projektnega managementa je Stare (2011) opredelil projekt kot enkraten, časovno in finančno omejen ter ciljno usmerjen kompleksen proces logično povezanih aktivnosti z namenom ustvarjanja proizvodov ali storitev v skladu s standardi kakovosti in naročnikovimi zahtevami.

1.1 Značilnosti in vrste projektov

Ob upoštevanju zgornjih opredelitev lahko povzamem značilnosti, ki definirajo projekt, in obsegajo končnost, enkratnost, ciljno usmerjenost, kompleksnost, povezanost projektnih aktivnosti in konfliktnost projektov. Vse te lastnosti opredeljujejo projekt in projektni

način dela, kot ga poznamo danes. Lov, gradnja piramid in Velikega kitajskega zida so prav tako zajemali vse danes pojasnjene in opredeljene značilnosti projektov, razlika je le v številu in podrobnostih opredelitev posameznih značilnosti, ki jih poznamo dandanes.

Projekti so usmerjeni k doseganju pričakovanih rezultatov, ki so neposredno povezani ali z enim ali več cilji, kar je v projektnem managementu opredeljeno z izrazom **usmerjenost k ciljem**. Pri usmerjenosti k ciljem je predvsem pomembno, da so cilji jasni in dosegljivi, ter da je končni rezultat ciljev merljiv. Pri projektu kot je organizacija (športne) prireditve je potrebno določiti:

- glavni (strateški) cilj - običajno je to priprava in izvedba prireditve, ter uspešen zaključek le-te,
- organizatorjeve cilje, ki jih želi uresničiti z izvedbo prireditve,
- cilje, ki jih zasledujejo drugi udeleženci pri organizaciji prireditve (sponzorji, pokrovitelji, različna društva ipd).

Začasnost projekta jasno nakazuje, da projekti niso procesi, ki se izvajajo v neskončnost, kljub temu, da izvajanje določenih projektov lahko traja tudi nekaj let. Organizacija prireditve je začasen projekt, ki ima postavljeno razdobje, znotraj katerega se izvajajo zastavljeni cilji in naloge.

Projekti so do neke mere neponovljivi, unikatni in enkratni, kar se skozi proces izvajanja projekta prenese na proizvode, storitve in rezultate. **Enkratnost** projekta se lahko od projekta do projekta razlikuje; res pa je, da je projekt (kot je na primer organizacija prireditve) enkratni tudi zaradi tega, ker je malo verjetno, da bo ponovljen na isti način in z istimi udeleženci. Organizacija prireditve oziroma konkretnije organizacija teniškega turnirja je načeloma vsakoletni (ponovljivi) dogodek, ki je kljub temu enkratni projekt, prav zaradi prej omenjenega dejstva nezmožnosti točne »ponovljivosti« načina izvedbe in zagotovitve enakih udeležencev kot leto poprej.

Kakovost, končni rok in finančna sredstva, ki jih ima tim na voljo za izvedbo projekta, spadajo med glavne omejitve projektov in jih običajno imenujejo kar trojna omejitev (angl. *triple constraint*). Poleg trojne omejitve, Gilb (1997) med **omejenost** projektov uvršča še zakonodajo, etiko, lokalno skupnost in socialni vidik. Tako kot pri večini projektov lahko tudi za organizacijo prireditve trdimo, da je najpogostejša glavna omejitev proračun projekta (proračun je nizek ali prenizek za dobro izvedbo projekta). Kot posledico proračunskih omejitev lahko navedemo tudi ljudi, kajti v kolikor je proračun projekta (pre)nizek, se lahko soočamo z omejitvijo, ki zadeva bodisi premajhen kader bodisi je le-ta neustrezen. V kolikor pa je proračun dovolj visok, lahko za potrebe izvedbe projekta najamemo najboljše strokovnjake na svetu. Finančna omejenost projektov je najpogostejši

problem, s katerim se soočamo v Sloveniji in je eden od glavnih dejavnikov za slabše, počasnejše in manj učinkovito izvajanje projektov pri nas.

Kompleksnost projektov je odvisna od tega, kako kompleksni so cilji projekta. Zahtevnost ciljev projekta posledično zahteva veliko medsebojne prepletenosti med aktivnostmi ter širok splet ljudi z različnimi veščinami, odgovornostmi in pristojnostmi. Kompleksnost projekta zahteva pazljivo koordiniranje ter kontroliranje rokov, stroškov in izvajanja (Stare, 2011). Kompleksnost pri organizaciji prireditve je v veliki meri odvisna od velikosti prireditve in seveda od kompleksnosti ciljev, tako organizatorjevih kot tudi drugih (prej omenjenih) interesnih skupin.

Povezanost in soodvisnost projektnih aktivnosti je tesno povezana s samo kompleksnostjo projekta, kajti prav taka je tudi narava projektov – kompleksna. Dejavnosti in aktivnosti projekta so med seboj povezane, bodisi na očiten bodisi subtilen način. Tesna povezanost in skladnost aktivnosti projekta morata biti usklajena tudi z ostalimi tekočimi projekti, kajti v nasprotnem primeru lahko pride do ogroženosti celotnega projekta (Frame, 2003). Ob upoštevanju soodvisnosti in povezanosti tako projektov kot tudi aktivnosti znotraj projektov lahko vidimo projekt kot sistem, ki je kot celota sestavljen iz medsebojno povezanih delov. Tako kot pri vseh ostalih projektih je tudi pri organiziranju prireditve potrebno slediti zaporedju vnaprej zastavljenih projektnih aktivnosti, kajti drugače lahko stvari hitro uidejo izpod nadzora in ogrozijo celotno organizacijo prireditve. Manevrskega prostora za napake je malo (oziroma projektni način dela v osnovi ne dopušča napak).

Tako v splošni kot tudi poslovni rabi smo v preteklosti besedo konflikt povezovali predvsem z negativnimi občutki, posledicami in težavami. Nov pogled na konflikt in **konfliktnost** znotraj projektov pa opredeljuje, da so konflikti včasih lahko celo zaželeni, koristni, prispevajo k večji kreativnosti ter pospešujejo rast in razvoj projekta. Zaželeno je, da konflikte znotraj projekta rešujejo člani sami. Nadrejene in managerje prosijo za pomoč pri razreševanju težav le takrat, ko sami ne najdejo rešitev za nastale težave. Pri organizaciji prireditve je ravno tako zaželeno »pozitivna konfliktnost«, saj le-ta na dolgi rok izločuje napake in težave (napake, ki jih storimo prvo leto, se jim naslednje leto praviloma izognemo). To je tudi eden od razlogov, zakaj se prireditve skozi leta izvajanja izboljšujejo.

Tveganost projekta je povezana z enkratnostjo in konfliktnostjo. Tveganje v povezavi z enkratnostjo projekta se nanaša na to, da je vsak projekt drugačen (nov) in imajo člani tima s tega vidika lahko težave pri izvedbi in organizaciji projekta, saj jih lahko določene naloge zaradi novosti presenetijo (v nasprotju z rednim delom, kjer delo poteka po ustaljenih postopkih) (Stare, 2011). Tveganost v povezavi z organizacijo prireditve se nanaša predvsem na prireditve, ki se prvič izvajajo in ne toliko na prireditve, ki že imajo postavljene »organizacijske temelje« (na primer organizacija teniškega turnirja, ki se izvaja

že vrsto let). V tem primeru se tveganost predvsem nanaša na tiste dele organizacije prireditve, na katere nimamo vpliva (na primer vreme), kar še ne pomeni, da se ne morejo pojaviti težave pri izvedbi, izpeljavi in organizaciji prireditve, vendar je verjetnost za tovrstne napake veliko manjša kot pri prireditvah, ki se izpeljujejo prvič.

V domači in tuji literaturi lahko najdemo več načinov delitve projektov (glede na vsebino, dorečenost ciljev, trajanje itd.) in navajanje vseh bi bilo nesmiselno. Vsebinsko lahko projekte razdelimo v tri glavne skupine, kjer je zadnja skupina neposredno povezana s tematiko in področjem obravnave magistrskega dela:

- investicijski projekti,
- raziskovalno-razvojni projekti in
- organizacijski projekti.

Investicijske projekte delimo naprej na dva deležnika – investitorja in (običajno zunanjega) izvajalca. Investitor, ki je obenem tudi naročnik in plačnik projekta, bo končni proizvod projekta (stavbo, proizvodnjo linijo, IT-podporo) uporabljal dolgoročno, izvajalec projekta pa bo za opravljeno delo prejel enkratno plačilo. Kadar govorimo o tovrstnih projektih, imamo običajno v mislih izvedbene (inženiring) projekte (Stare, 2011).

Raziskovalno-razvojni projekti so vzpostavljeni z namenom odkritja novega načina razvoja izdelkov, storitev, postopkov ali pa je namen projekta usmerjen v izboljšavo/nadgraditev že obstoječih proizvodov, storitev in postopkov. Pri raziskovalno-razvojnih projektih je težko določiti jasne cilje, saj se le-ti postavljajo med samo izvedbo. Raziskave in razvoj, ki delujejo v sklopu raziskovalno-razvojnih projektov, so eden od načinov, s katerimi lahko pripomoremo k izboljšanju in širitvi poslovanja organizacije (podjetja).

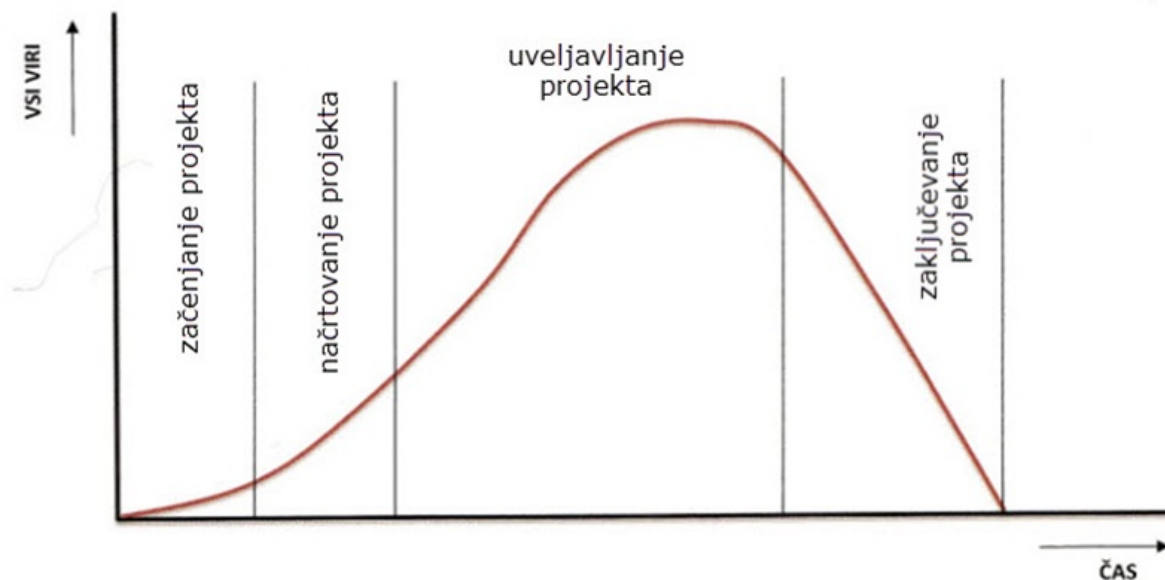
Organizacijske projekte delimo naprej na dva tipa, in sicer na (re)organiziranje združb (prenova procesov, sprememba organizacije, uvajanje novih metod dela ipd.) in organizacijo dogodkov (kultura, šport, konference ipd.) (Stare, 2011). Organizacija dogodkov oziroma natančneje organizacija športne prireditve je temeljni del obravnave tega magistrskega dela in ga bom podrobneje opredelil v drugem poglavju.

1.1.1 Življenjski cikel projekta

V sklopu prvega poglavja je pri projektnem načinu dela smiselno obravnavati tudi življenjski cikel projekta, ki ga bom zaradi prepletenosti teoretičnega dela in empiričnega dela magistrskega dela posredno obravnaval tudi v drugem delu. »Življenjski cikel projekta sestavlja zaporedje faz, preko katerih uresničimo cilje projekta in to od njegove zasnove do zaključka morebitne uporabe in ukinitve projekta. Standardni modeli faz projekta in

njihova vsebina so odvisni od vrste panoge ter od vrste obravnavanega objekta« (Semolič, 2007, str. 4).

Slika 1: Življenjski cikel projekta



Vir: Prirejeno po M. Brown, *Successful Project Management in a week*, 1998; A. Hauc, *Projektni management*, 2002; S.H. Cooke & K. Tate, *The McGraw-Hill 36. Hour Course Project Management*, 2005; B. Semolič, *Zagon projekta*, 2007; R. Rozman & A. Stare, *Projektni management ali ravnateljstvo projektov*, 2008.

1.2 Načrtovanje projekta

Na splošno načrtovanje lahko opišemo kot funkcijo izbire ciljev v podjetju, določitev politik, postopkov in programov, ki so potrebni za njihovo doseganje. Načrtovanje projekta pa opredelimo kot vzpostavitev določenih postopkov v določenem okolju, ki je vnaprej opredeljeno. Načrtovanje projekta je dejansko druga faza, ki sledi snovanju projekta in se prične z naročilom, ki je v slovenskih združbah najpogosteje omenjano kot naročilo projekta, odločba za izvedbo projekta, včasih pa tudi kot predlog projekta (Stare, 2011). Pri tujih avtorjih se za naročilo projekta najpogosteje pojavlja izraz *project charter* (angl.) in je dejansko končni dokument faze snovanja. Pri načrtovanju določimo glavne mejnike projekta, za katere skrbi projektni vodja (nadrejeni), ki mora v primeru nerealno postavljenih mejnikov ukrepati in razviti alternative, ki bodo služile uspešni in učinkoviti izvedbi načrtovanja projekta. Zaželeno je, da je projektni vodja vključen v projekt od njegove zasnove do izvedbe, kajti le tako lahko k načrtovanju projekta pristopi sistematično in prilagodljivo. Po mnenju Rozmana in Stareta (2008) ne gre pri načrtovanju projekta za načrtovanje poslovanja, temveč za načrtovanje organizacije, čemur lahko rečemo tudi operativno načrtovanje. Pri tem procesu se pojavljajo tri temeljna vprašanja:

kaj vse je treba narediti, do kdaj mora biti končano in koliko bo to, kar je treba narediti, stalo (obseg, čas in stroški). Trem temeljnim vprašanjem bom v fazi operativnega načrtovanja še dodal vprašanje: kako se bomo organizirali, da bomo vse zahtevano lahko naredili v predvidenem času in s predvidenimi stroški.

Eden od ciljev načrtovanja je, da se v celoti opredelijo vse dejavnosti, ki se zapišejo v dokumentu projektnega načrtovanja. Dobra opredelitev tako mejnikov kot tudi dejavnosti projekta je ključnega pomena, saj le tako lahko identificiramo vsakega projektnega udeleženca posebej. Poleg identifikacije projektnih udeležencev je projektno načrtovanje pomembno zaradi štirih temeljnih razlogov:

- zmanjšuje negotovosti,
- izboljšuje učinkovitost izvajanja dejavnosti,
- izboljšuje razumevanje ciljev,
- zagotavlja osnovo za spremljanje in nadzor dela (Kerzner, 2003).

1.2.1 Terminski načrt – gantogram

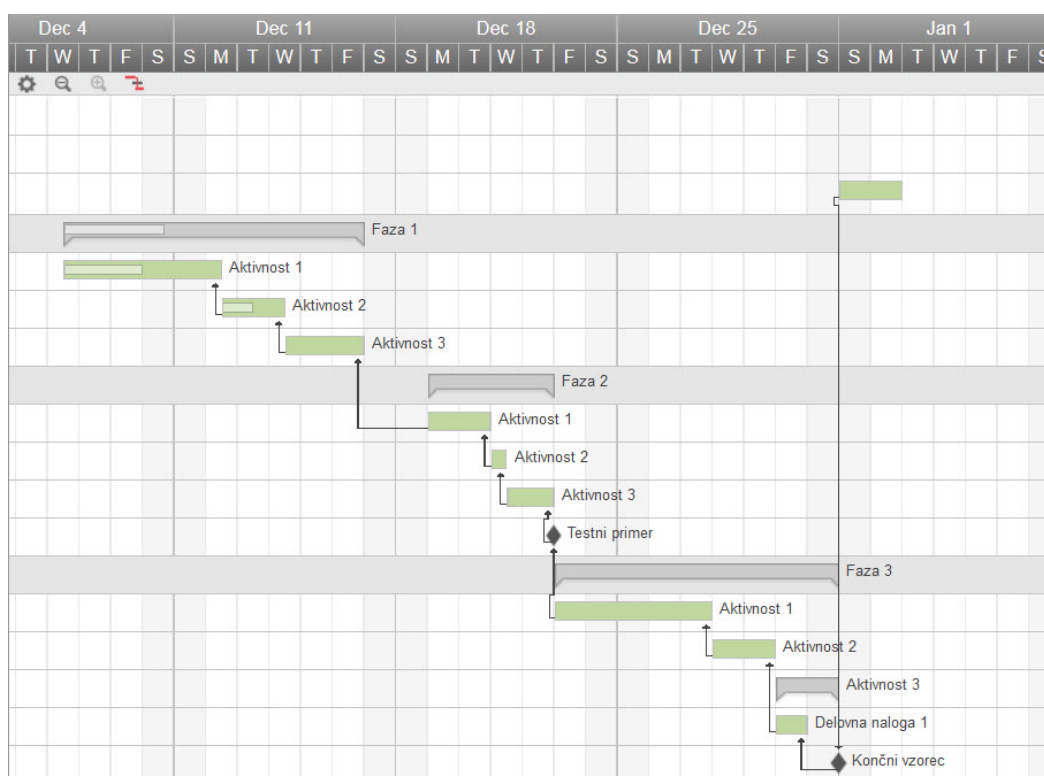
Pri pripravi terminskega načrta projekta gre za natančno določitev terminov in trajanj vseh potrebnih aktivnosti za dosego zastavljenih ciljev. Prvi korak pri izdelavi terminskega načrta projekta je priprava seznama potrebnih del (aktivnosti), kateremu sledi razmislek o možnem vzporednem izvajanju posameznih aktivnosti (posledica tega koraka je skrajšanje trajanja projekta), na podlagi česar nastane mrežni načrt. V zadnjem koraku ocenimo trajanje aktivnosti v mrežnem načrtu, na podlagi česar lahko določimo terminski načrt. Pri pripravi in izdelavi terminskega načrta projekta lahko uporabimo enega od mnogih sodobno računalniško podprtih orodij, ki nam omogočajo vzporedno vnašanje parametrov aktivnosti in zagotavljajo preglednost načrta. Grafični prikaz terminskega načrta v obliki gantograma (angl. *Gantt chart*) je v fazi izvedbe temelj za spremljanje napredovanja projekta (Stare, 2011). Gantogram je leta 1917 razvil Henry L. Gantt, kot orodje za nadzor proizvodnje. Gantogram je vrsta grafičnega prikaza časovnega načrtovanja (prikazuje tako začetne kot tudi vmesne in končne datume aktivnosti) in kontroliranja izvedbe projekta. Kljub svoji že skoraj stoletni zgodovini je gantogram danes še vedno eno od najpomembnejših projektnih orodij in temeljno delovno sredstvo projektnih managerjev. Na začetku svoje poti je gantogram imel eno veliko pomanjkljivost, ki se je s prihodom sodobnih računalniških orodij odpravila. Izvirni gantogram namreč ni vključeval povezav med aktivnostmi. Portny (2007) je gantogram opredelil kot časovni raspored, ki prikazuje, kdaj se vsaka aktivnost prične, kako se nadaljuje in kdaj se konča. Pinto (2010) pa izpostavlja naslednje prednosti gantograma:

- je nazoren in razumljiv,
- zelo preprosto poveže mrežni načrt in naročnikove zelene roke,

- uporaben je za kontrolo in preprost za posodabljanje,
- uporaben je tudi za ugotavljanje potreb po virih.

Poleg omenjenih prednosti gantogram omogoča še hiter in preprost izračun oziroma preverjanje več možnih scenarijev izvedbe simulacij ukrepov in posledic v procesu managementa tveganj. Verzuh (2008) pa o gantogramu pravi, da slika pove več kot tisoč besed.

Slika 2: Primer gantograma



Poleg že omenjenih prednosti gantograma je potrebno omeniti še eno funkcijo, ki obsega usklajevanje aktivnosti članov tima z aktivnostmi, ki jih mora v sklopu projekta izvesti naročnik, in s tistimi, ki jih bomo zaupali pogodbenim izvajalcem.

Poznamo več različic gantogramov, in sicer od najosnovnejših do kompleksnih avtomatiziranih različic ustvarjenih s pomočjo aplikacij za vodenje projektov, kot sta na primer Microsoft Project in Microsoft Excel. Horizontalna os gantograma predstavlja celotni časovni razpon projekta, ki je razčlenjen na različna časovna obdobja (na primer dneve, tedne, mesece). Na vertikalni osi so razporejene naloge (aktivnosti), ki skupaj tvorijo celoten projekt. Horizontalni stolpci različnih dolžin predstavljajo zaporedje, čas in časovni razpon za vsako aktivnost. Kot sem že omenil, se lahko aktivnosti med seboj prekrivajo ali se izvajajo sočasno. Ko projekt napreduje, se lahko dodajo sekundarni stolpci ali pa aktivnosti obarvamo bodisi s temnejšim bodisi s svetlejšim odtenkom, ki nakazuje

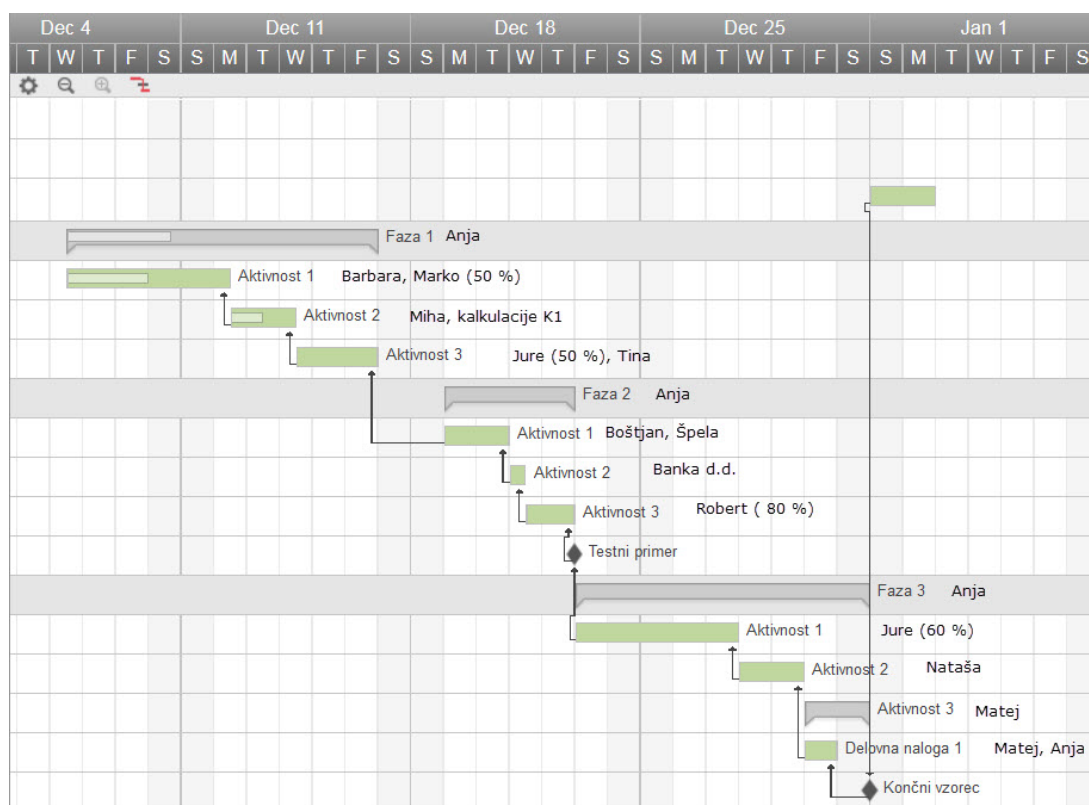
fazo, v kateri se določena aktivnost nahaja (na primer temnejši odtenek nakazuje, da je ta aktivnost pri koncu izvajanja).

1.2.2 Načrtovanje virov projekta

Glavni cilj načrtovanja človeških in materialnih virov je učinkovito dodeljevanje in razporejanje sredstev projekta. Pri načrtovanju virov projekta večinoma dajemo poudarek načrtovanju ljudi, vendar se je potrebno zavedati, da obstajajo še drugi viri za izvedbo projekta (na primer oprema, material, energija in seveda denar). Temeljni problem, s katerim se projektni managerji soočajo pri načrtovanju sredstev ali virov projekta, je pomanjkanje le-teh. Pogosto se namreč dogaja, da so potrebe po virih višje od same razpoložljivosti virov. Prav zaradi tega je ključnega pomena za projektne managerje, da dobro predvidijo rabo vseh virov in se s tem izognejo nepotrebnim težavam. Da bi se projektni managerji izognili morebitnim težavam, morajo imeti dobre informacije, na podlagi katerih lahko ocenijo stroške projekta, in v kombinaciji s terminskim načrtom ugotovijo tudi načrt potrebnih finančnih sredstev v posameznih časovnih obdobjih. Na podlagi tega lahko projektni managerji sestavijo časovni načrt potrebnih finančnih virov. Za učinkovito razporeditev sredstev je bilo razvitih veliko orodij, ki načrtovalcem virov (projektnim managerjem) olajšajo njihovo delo. Najpogostejša orodja, ki jih projektni managerji uporabljajo, so matrika virov, načrt virov v gantogramu ter preglednice in grafikoni (Stare 2011; Frame 2003).

Ljudje kot vir projekta niso omejitev, vendar je razpolaganje z ljudmi pogojeno z denarjem. V kolikor imamo pri projektu na voljo dovolj denarja, lahko vedno najamemo dovolj ustreznih ljudi za nemoteno izvajanje projekta. Pri načrtovanju virov je v praksi najpogosteje uporabljeno orodje gantogram, ki omogoča, da se k aktivnostim direktno pripišejo viri. Razporejanje sredstev in načrtovanje neposredno v gantogram je z vidika razpoložljivosti, preglednosti in prerazporejanja virov lahko ključnega pomena pri učinkovitem upravljanju z razpoložljivimi viri (glej sliko 3, aktivnost 13). V gantogramu je prikazano tudi, kako in kdaj so viri razporejeni (tako ne pride do prekrivanja med viri) in katerim aktivnostim so dodeljeni v določenem časovnem obdobju. Gantogram prikazuje, kako so viri razporejeni čez celotno življenjsko dobo projekta.

Slika 3: Načrt virov v gantogramu



V sklopu tega poglavja je smiselno še opredeliti razliko med načrtovanjem ljudi in kadrovanjem. Stare (2011) je opredelil kadrovanje kot: »poimensko določanje izvajalcev«. Ko za posamezne aktivnosti določamo izvajalce z imenom in priimkom, hkrati tudi kadrujemo. Včasih se v načrtu določi le potreben kader (delovno mesto, poklic ipd), konkretno osebo pa se poišče naknadno.

1.2.3 Načrtovanje stroškov

Načrtovanje stroškov projekta se lahko prične, ko sta izdelana terminski načrt in načrt virov. Ko imajo projektni vodje na voljo še načrtovane cene posameznih načrtovanih virov, lahko sestavijo podrobno oceno stroškov projekta. Natančno načrtovanje stroškov je eden od najpogostejših kriterijev ocenjevanja uspešnosti projekta, glede na to, ali je projekt pod, v ali čez predhodno postavljeni proračun. Prekoračitev proračuna ima lahko resne posledice tako za projekt, managerja in ne nazadnje celotno organizacijo, v kateri delajo. Kot primer lahko navedem projekte, financirane s strani države ali EU, ki so še toliko bolj pod drobnogledom javnosti in lahko zaradi sodnih in drugih postopkov uničijo celoten ugled organizacije. Zaradi takih in podobnih situacij je potrebno biti pri načrtovanju stroškov projekta še posebej natančen in previden.

Poznamo več različnih tehnik ocenjevanja stroškov, od najbolj pavšalne ocene do najbolj natančne. Po Kerznerju (2009) ločimo tri metode, in sicer:

- analogno,
- parametrično,
- inženirsko.

Analogna in parametrična metoda sta »top-down« metodi, kar pomeni, da so stroški celotnega ali posameznega dela aktivnosti projekta pavšalno ocenjeni na podlagi predhodnih podobnih projektov. Čas priprave tovrstnih ocen stroškov je ponavadi med enim dnevom in nekaj tedni, odvisno od kompleksnosti in obsežnosti projekta. Najnatančnejša med omenjenimi metodami je inženirska ocena stroškov oziroma »bottom-up« metoda, katere priprava lahko traja tudi mesece in za katero potrebujemo naslednje vhodne informacije (Portny, 2007):

1. **seznam vseh aktivnosti projekta,**
2. **neposredne stroške dela, vezane na aktivnosti projekta** (katere lahko opredelimo s plačo vsakega posameznika na projektu ali pa strošek dela ocenimo na podlagi povprečne plače, ki pripada določenemu delovnemu mestu ali zadolžitvi),
3. **neposredne stroške materiala, opreme, storitev in drugih stroškov za vsako aktivnost projekta,**
4. **posredne stroške povezane z aktivnostmi projekta** (med posredne stroške projekta štejemo stroške, ki niso vezani samo na eno aktivnost ampak so vezani na več aktivnosti. Med posredne stroške projekta tako uvrščamo računovodske in pravne stroške, najemnine, telefonske stroške itd).

Na podlagi pridobljenih podatkov lahko izdelamo tabelo stroškov po aktivnostih ali s pomočjo računalniško podprtih orodij pripravimo neposredni načrt stroškov v kombinaciji s terminskim načrtom. Ko združimo terminski načrt in stroške virov, dobimo vhodne podatke za izdelavo načrta financiranja, v katerem so opredeljene potrebe po višini finančnih sredstev v posameznih obdobjih projekta. Na tem mestu je potrebno opredeliti še razliko med oceno in načrtom stroškov. Namreč, ocena stroškov vključuje samo višino stroškov za vire po posameznih aktivnostih, medtem ko je načrt stroškov namenjen načrtovanju financiranja projekta in kontroli stroškov. Natančnost načrta stroškov lahko izboljšamo s točno opredelitvijo nastanka stroška (določimo, ali je posamezen strošek nastal na začetku, na koncu ali pa strošek teče skozi celotno aktivnost). Na podlagi tega nastane terminski načrt stroškov, ki zajema kumulativne stroške skozi čas trajanja projekta. Ko terminskemu načrtu stroškov pripojimo še načrt rezerv za tveganje, se lahko lotimo priprave predloga financiranja projekta oziroma proračuna projekta (Stare, 2011).

1.2.4 Management projektnih tveganj

Tveganje je mera verjetnosti in posledice nedoseganja zastavljenih ciljev projekta (Kerzner, 2003). Noben projekt ni popolnoma brez tveganj; ne glede na to, kako dobro je načrt zasnovan vedno obstaja možnost, da nekaj ne gre po načrtu. Turner (2009) pravi, da tveganje, da projekt ne bo potekal po pričakovanjih, izhaja neposredno iz enkratnosti projekta. Bolj ko je projekt kompleksen, več kot je aktivnosti, sodelujočih, večja je verjetnost, da se kaj zalomi. Prav zaradi neizogibnosti tveganj pri izvajanju projektov je naloga projektnega tima, da jih prepozna že v začetnih fazah priprave projekta in jih omili ali celo odpravi. Pri prepoznavanju tveganj gre za proces snovanja in organiziranja celovitega dokumentiranja, strategij in metod za identifikacijo in analizo tveganjih situacij. V sklopu tega procesa se razvije tudi načrt za ravnanje s tveganji in spremljanje sprememb. Stare (2011) je navedel dva osnovna namena za obvladovanje tveganj. Prvi je iskanje učinkovitih ukrepov za zmanjšanje ali odpravo vpliva nekega dogodka na učinkovitost izvedbe projekta, drugi pa se nanaša na iskanje ustreznega razmerja stroškov, ki bi jih lahko povzročil problem, in denarja, ki smo ga pripravljene nameniti za njegovo reševanje. Vrednotenje tveganj je naslednja faza. Ta proces vključuje opredelitev in analizo programskih področij in kritičnih (tehničnih) procesov tveganja, ki povečujejo verjetnost nedoseganja stroškovnih, učinkovitostnih in terminskih ciljev. Vrednotenje tveganj je naslednja faza pri obvladovanju projektnih tveganj. Gre za proces preverjanja programskih področij projekta ter ugotavljanje in dokumentiranje povezanih tveganj. V sklopu tega procesa se izvaja tudi analiza tveganja, pri kateri gre za analiziranje ugotovljenih tveganj. Pomaga nam določiti verjetnosti in stopnje vpliva tveganj na projekt. Fazi vrednotenja sledi faza ravnanja s tveganji. To je proces, skozi katerega se določi, oceni, izbere, implementira ena ali več strategij za določitev sprejemljivih nivojev tveganj, ki so osnova za postavitev omejitev in ciljev projekta. V sklopu tega se določijo podrobnosti o tem, kaj je potrebno storiti, kaj je potrebno doseči, kdo je odgovoren za to, kakšni so stroški in kakšen je terminski načrt. Strategija, poleg že omenjenega, obsega tudi predvidevanje, izogibanje in kontrolo tveganj.

Kot zadnja izmed štirih faz obvladovanja projektnih tveganj je faza kontroliranja in spremljanja tveganj. Kontroliranje in spremljanje tveganj je proces, ki sistematično spremlja in ovrednoti izbiro strategije za ravnanje s tveganji in vpeljuje izboljšave tam, kjer je to potrebno.

Sprejemanje odločitev, ki jih sprejemajo projektni vodje, lahko razvrstimo v tri kategorije: gotovosti, tveganja in negotovosti. Z gotovostjo predpostavimo, da so na voljo vse potrebne informacije, ki nam pomagajo pri sprejemanju pravih odločitev in s pomočjo katerih lahko napovemo rezultate z visoko stopnjo zaupanja. Odločanje na podlagi gotovosti pomeni, da lahko napovemo rezultate s stoddotno verjetnostjo. V večini primerov pa ne moremo predvideti rezultatov z gotovostjo in takrat nastopi druga

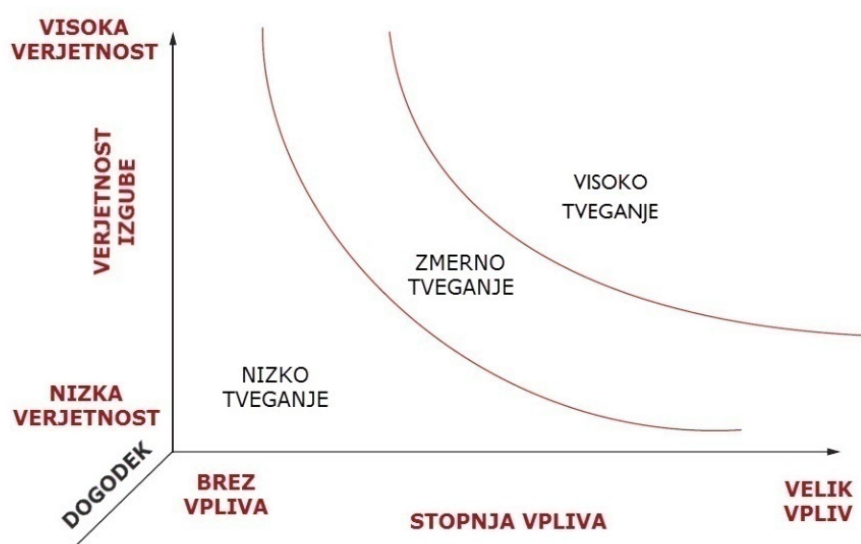
kategorija pri sprejemanju odločitev – tveganja. Nekaj opredelitev tveganj sem že navedel v zgornjem odstavku, vendar v sklopu sprejemanja odločitev, lahko povzamemo, da je tveganje povezano s situacijo izpostavitve nevarnosti. Razlika med tveganjem in negotovostjo se nanaša na to, da so tveganju vedno dodeljene neke verjetnosti za izpeljavo zastavljenega, ki jih s tem, ko nastopi negotovost, ne moremo več pomenljivo določiti.

Tveganje predstavlja pomanjkanje védenja o prihodnjih dogodkih. Prihodnje dogodke imenujemo priložnosti, ko gre za ugodne dogodke, in nevarnosti (tveganja), ko govorimo o neugodnih dogodkih. Pri vrednotenju tveganj je verjetnost nastanka in posledice običajno težko izmeriti, saj so parametri težko merljivi in jih je običajno potrebno statistično oceniti. Tveganje ima dve osnovni komponenti, in sicer:

- verjetnost, da se bo tveganje uresničilo,
- vpliv tveganja, ko se pojavi (posledice).

Razlago teh dveh komponent lahko opredelimo kot funkcijo med njima, saj na splošno velja, da ko se poveča verjetnost, da se bo tveganje uresničilo, se s tem poveča tudi dejansko tveganje (slika 4). Tako verjetnost kot tudi vpliv tveganja je potrebno upoštevati pri upravljanju s tveganji (angl. *risk management*).

Slika 4: Funkcija tveganja in njene komponente



Vir: Prirejeno po H. Kerzner, Project management, 2003, str. 654.

Pri obvladovanju s tveganji gre za ukrepe, dejanja in prakse, ki se ukvarjajo s tveganji. Tako obvladovanje tveganj vključuje načrt za obvladovanje tveganj, ocenjevanje in analiziranje tveganjih dejanj, razvijanje strategij za ravnanje s tveganji in spremljanje

tveganj potem, ko so bili uvedeni določeni ukrepi. Za upravljanje s tveganji je ključnega pomena, da je ta proces tesno povezan s ključnimi procesi projekta. To se nanaša predvsem na naloge in procese, ki so neposredno povezani z: vodenjem projekta, sistemskim inženiringom, stroški, obsegom projekta, kakovostjo in terminskim načrtom. Pristop k upravljanju s tveganji mora biti proaktiven, kajti veliko bolje je preprečiti napako, kot jo kasneje odpraviti oziroma kot pregovor veleva: »Bolje preprečiti kot zdraviti!« S proaktivnim pristopom k upravljanju s tveganji projektni vodja ne izgublja dragocenega časa, ki bi ga lahko porabil za odpravljanje že vnaprej predvidenih težav in se lahko posveti tekočim nalogam in obveznostim. Poleg tega se s tovrstnim pristopom zmanjša verjetnost za nastanek neželenega dogodka in hkrati zmanjša stopnjo njenega vpliva. Projektna tveganja lahko izhajajo iz okolja projekta ali pa gre za dejavnike, ki spadajo v okvir projekta. Za slednje naj kot primere navedem: neustrezna ocena trajanja in stroškov projekta, opustitev nekaterih aktivnosti iz načrta, slaba opredelitev in zanemarjanje projektnih ciljev, premalo članov projektnega tima, nesoglasja v projektnem timu, šibka motiviranost ali odsotnost članov projektnega tima, neučinkovitost, neizkušenost in nestrokovnost projektnega managerja in drugih članov tima, napake pri izvajanju ter neustrezna informacijska podpora v projektu. Tveganja, ki izhajajo iz samega okolja projekta, se ponavadi navezujejo na naravno (vremenski pogoji), pravno (zakonodaje), družbeno, politično, socialno, ekonomsko in tehnološko okolje, delovna sredstva, dobavitelje, zunanje izvajalce, naročnike, vodstvo in drugi managerje združbe (Stare, 2011).

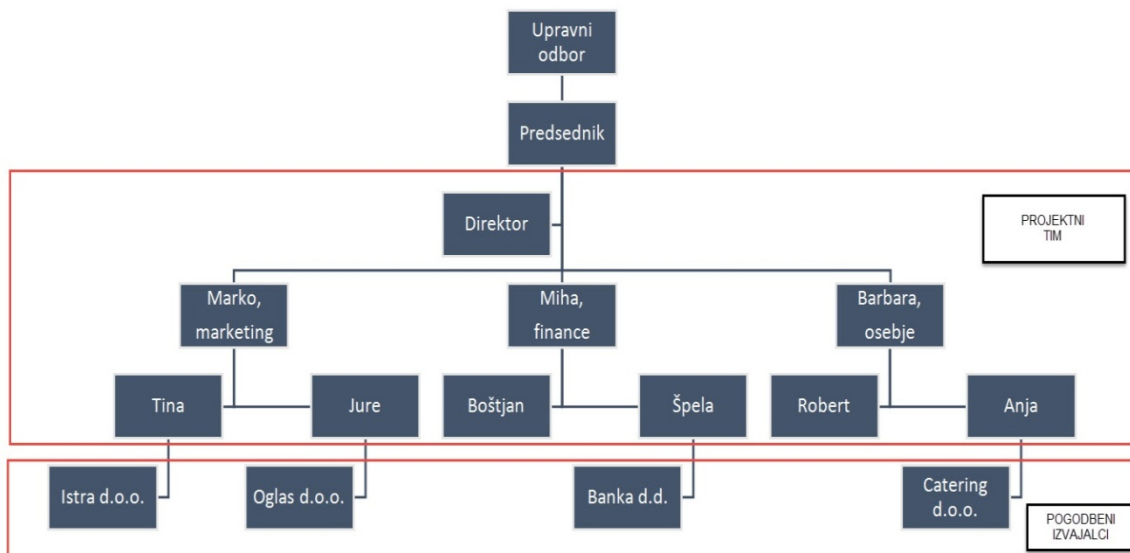
1.3 Organigram izvajalcev projekta (RBS) in matrika pristojnosti (RAM)

Organigram izvajalcev projekta (angl. *Resource Breakdown Structure*, v nadaljevanju RBS) je nadgradnja retrogradne členitve projekta (angl. *Work Breakdown Structure*, v nadaljevanju WBS) in je hierarhični prikaz virov, ki je prikazan v kategorijah oziroma skupinah strokovnjakov iste stroke (na primer finančniki, tržniki) ali po sklopu aktivnosti, vezanih na projekt (na primer marketinška kampanja 2016). RBS se uporablja za lažje načrtovanje in nadziranje projektnega dela in vključuje najmanj kadrovske vire, ki so potrebni za uspešen zaključek projekta. V kolikor je izvedljivo, je zaželen podrobnejši prikaz virov (najbolje je, da so prikazani vsi viri), na katerih se bodo porabila projektna sredstva, vključno z osebjem, stroji, materiali, opremo, pristojbinami, licencami itd. Denar se ne šteje za vir v RBS, vendar so vključeni tisti viri, ki nas stanejo denarja, ki je namenjen projektu (PMBOK, 2013, str. 260).

Poleg RBS najdemo v tuji literaturi tudi OBS (angl. *Organizational Breakdown Structure*). Slednjega se mnogokrat enači z RBS, vendar je to napačno, kajti gre za dva različna organigrama, ki imata skupno le-to, da sta nadgradnja WBS. Glavna razlika med njima je v podrobnosti prikazanih podatkov: za razliko od OBS, kjer so prikazani le oddelki, v RBS

prikažemo vse posameznike, ki sodelujejo na projektu in so navedeni v terminskem načrtu kot izvajalci aktivnosti (prikazani so ozki timi).

Slika 5: Primer RBS - organizacija prireditve



Vir: Prirejeno po A. Stare, *Projektni management*, 2011.

Matrika pristojnosti (angl. *Responsibility Assignment Matrix*, v nadaljevanju RAM) je matrika, ki prikazuje vire projekta, ki so dodeljeni delovnim paketom. RAM se uporablja za ponazoritev povezav med delovnimi paketi, aktivnostmi in člani projektnih skupin. Na večjih projektih se RAM lahko razvije na različnih ravneh; na primer na visoki ravni se uporablja za opredelitev projektnih skupin in enot, medtem ko se na nižjih ravneh uporablja znotraj delovnih skupin za določitev vlog, odgovornosti in ravni pooblastil za posamezno aktivnost. Matrični prikaz prikazuje vse povezave bodisi ene osebe bodisi celotne skupine znotraj določene aktivnosti. RAM je zelo pomemben za managerja projekta, saj z matriko zagotovi jasne vloge udeležencev projekta, obenem pa tudi prepreči poznejše nesporazume in nesoglasja med člani projektnega tima. Zelo pomembna je opredelitev vlog, pristojnosti in odgovornosti, ki jih moramo dosledno označiti tudi v legendi izrazov ob posamezni matriki. V samo matriko zaradi boljše preglednosti ne pišemo celotnih nazivov vlog, ampak se ponavadi navede prva črka vloge, kot je prikazano tudi v tabeli 1 (na primer: O-odgovoren, S-sodeluje, P-potrdi, K-koordinira). Pomembno je, da ima vsaka vrstica en P in en O.

Tabela 1: Primer matrike odgovornosti

Aktivnosti	Nosilci aktivnosti						
	Vodja marketinga	Marketing	Upravni odbor	Finančni vodja	Finance	Vodja osebja	Osebj
Izdelava plana prodaje			P	O, S, K	S		
Planiranje kadrov			P	S		O, S, K	S
Marketinška kampanja	O, S, K	S		P			
Sklepanje pogodb			P	O, S, K	S		
Nadzor na oblikovanjem cenovne politike			P	O, S, K	S		
Analiziranje finančnih podatkov				P, O, S, K	S		
Analiziranje rezultatov dela				O, P	S, K		

Legenda: O-odgovoren, S-sodeluje, P-potrdi, K-koordinira

Vir: Prirejeno po A. Stare, Projektni management, 2011.

1.4 Uveljavljanje projekta

Faza uveljavljanja projekta je faza, v kateri si tisto, kar smo si zamislili, uveljavimo (torej uveljavimo zamišljeno organizacijo projekta). Načrtovane aktivnosti in delovne naloge je potrebno dodeliti ljudem, zato jih moramo rekrutirati, razvijati in usposablјati, skratka ustrezno ravnati z njimi in njihovimi zmožnostmi. Takrat nastopi kadrovanje, s katerim kadrujemo ljudi, ki imajo čim več zahtevanih zmožnosti (Rozman & Stare, 2008, str. 183). Skozi proces kadrovanja uveljavljamo zamišljena razmerja med sodelujočimi (udeleženci) v projektu in s tem uveljavimo tudi zamišljeno organizacijo projekta. Pomembno je, da namenimo pozornost še usposabljanju kadra, s čimer izravnavamo morebitna odstopanja, ki se pojavljajo med načrtovanimi in dejanskimi zmožnostmi rekrutiranega kadra.

V postopku izvajanja projekta potekajo procesi vodenja, komuniciranja in motiviranja. V projektih sprožimo delovanje oziroma izvedbo projektnih aktivnosti z vodenjem. Najprimernejši način vodenja projektnih timov je participativni oziroma demokratični način vodenja. Ena od najpogostejših napak pri vodenju projektov je avtokratičen način

vodenja, kjer je komuniciranje znotraj tima vodoravno in dvosmerno ter poteka največkrat v ustni obliki in neformalno.

Vzporedno s procesom uveljavljanja organizacije in načrta velikega športnega tekmovanja poteka tudi proces kontroliranja izvedbe načrta, organizacije in uresničevanja predvidenih tveganj (Kolar & Zaletel, 2013, str. 101). V procesu kontrole organizacijskih aktivnosti priprave tekmovanja nadzorujemo doseganje zastavljenih ciljev, čas, stroške, obseg in načrtovano kakovost izvajanja delovnih paketov, aktivnosti in delovnih nalog v projektu (Brown, 1998, str. 60; Rozman & Stare, 2008, str. 219-230). Potrebno se je zavedati, da je kontrola izvajanja načrta velikega športnega tekmovanja zelo pomemben proces, kajti vsako nedoseganje zastavljenih ciljev ali časovno podaljševanje projekta lahko usodno vpliva na izvedbo le-tega.

1.5 Zaključevanje projekta

V zadnji fazi življenjskega cikla projekta je ključnega pomena prenos rezultatov projekta (infrastruktura, oprema, znanje...) na uporabnike, saj s tem začnemo uresničevati in uveljavljati srednjeročne in dolgoročne strateške cilje velikega športnega tekmovanja. S prenosom rezultatov za seboj puščamo zapuščino projekta. »Uspešen prenos uporabnikom je odvisen predvsem od procesa strateškega načrtovanja tekmovanja. S prenosom učinkov projekta uporabnikom pa nanje prav tako prenesemo dolžnost, odgovornost in pooblastila za smotrno ravnanje z rezultati projekta, ter odgovornost za doseganje srednjeročnih in dolgoročnih strateških ciljev« (Semolič, 2007, str. 4).

Življenjski cikel (eksploatacije) rezultatov projekta je sestavljen iz dveh procesov, in sicer povratnega informiranja o doseženih rezultatih projekta in vrednotenju doseženih rezultatov v primerjavi s pričakovanimi rezultati. Na podlagi te ocene je možno določeno (veliko športno) tekmovanje oceniti kot smotrno ali nesmotrno za določeno okolje (Kolar & Zaletel, 2013, str. 103).

Proces zaključevanja projekta se zaključi s končnim poročilom, katerega osnovni namen je izboljšati prihodnje tovrstne projekte. Rozman in Stare (2008, str 252) menita, da bi končno poročilo moralo vsebovati naslednjo vsebino:

- strateške napake (premalo vhodnih informacij, neustrezna organizacija, neustrezna priprava, dobavitelji, podizvajalci itd),
- analiza izvedbe z vidika časa (zamuje, ukrepi itd),
- analiza porabe sredstev in uresničitve načrtovanih prihodkov (dobiček, izguba, nerealno načrtovanje itd),
- analiza kakovosti izvedbe (vzroki za odstopanje, ocena posledic),

- obvladovanje tveganja (uresničena tveganja, (ne)uspešnost načrtovanih ukrepov, vpliv na kakovost, čas, stroške, nepredvideni dogodki, ki so se uresničili itd),
- poročilo o mnenju naročnikov (prireditelja) in mnenjih drugih udeležencev v projektu.

Priprava končnega poročila tekmovanja je po mnenju avtorjev odgovornost managerja projekta. Pri vrednotenju rezultatov je potrebno paziti, da so obravnavani vsi predvideni vidiki koristi. Gre za ekonomske, športne, okoljske, kulturne in druge vidike. Rezultati vrednotenja so ključnega pomena za projektni tim, saj predstavljajo povratno informacijo o uspešnosti projekta. Poleg tega so rezultati pomembni tudi za bodoče organizatorje velikih športnih tekmovanj, športne organizacije, lokalna okolja in državo (Kolar & Zaletel, 2013, str. 103).

2 ORGANIZACIJA ŠPORTNIH PRIREDITEV

Preden podam opredelitev športnih prireditev, je potrebno ločiti med pojmom prireditev in dogodek. Vsak dogodek je prireditev, ni pa vsaka prireditev dogodek. Da bi prireditev postala dogodek, potrebuje nekaj več kot običajna prireditev - torej potrebuje dodano vrednost, dodano korist, doživetje, enkratnost prireditve, kar jo posledično »nadgradi« v dogodek (Holzbaur, Jettinger, Knauss, Moser & Zeller, 2003). Prireditev je mogoče opredeliti tudi kot edinstveno, vnaprej zamišljeno, načrtovano in skrbno izpeljano aktivnost, sestavljeno iz niza posameznih dogodkov. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je dogodek (2016) opredeljen kot nekaj, kar se zgodi in ima po navadi velik, trajen pomen (na primer srečanje atletskih prvakov, pomembni zgodovinski dogodki itd). Prireditev je opredeljena kot javni dogodek, zlasti kulturni, športni, zabavni. Iz napisanega lahko sklepamo, da je dogodek, kar se nam bolj vtisne v spomine in je pravzaprav prireditev z dodano vrednostjo. Opredelitve se med seboj lahko (delno) izključujejo, kar bi lahko pripisali tudi temu, da določene besede s prevodom izgubijo svoj osnovni namen ali pa se za določeno besedo uporabi (preveč) splošni izraz. Kljub različnim opredelitvam prireditev in dogodkov se bom skozi to magistrsko delo držal definicije, da je dogodek nadgradnja prireditve.

Športno prireditev lahko opredelimo kot dejavnost, ki vključuje fizični napor in spretnost posameznika ali skupine in je urejena z nizom pravil in običajev, ki se najpogosteje pojavljajo v obliki konkurenčne igre, kot sta na primer nogomet ali tenis.

Šugman (1995) je športno prireditev opredelil kot »izdelek«, ki ga je treba ponuditi in prodati, obenem pa postaja vedno bolj tudi »lastnina«, ki ima to prireditev v koledarju oziroma ima koncesije za neko prireditev. Zato je potrebno definirati cilje, ki jih želimo s prireditvijo doseči, zlasti ekonomske in predstavitvene.

Po namenu je športnih prireditev (v najširšem pomenu besede) več, najpomembnejše pa so:

- športni shodi,
- športno-kulturne prireditve,
- kongresi, simpoziji, seminarji, tečaji in posvetovanja,
- tekmovanja (mednje sodijo tudi teniški turnirji).

Najpomembnejša in najpogostejša, že zaradi narave športa, so tekmovanja. Element tekme s samim seboj, z naravo ali nasprotnikom je imanentna funkcija športa. Tekmovanje je merjenje (preverjanje) moči med posamezniki, moštvi ali ekipami, zato temeljijo tekmovanja na spoštovanju (upoštevanju) pravil in pravilnikov, s čimer se zagotovi regularnost tekmovanja. Vsaka izmed naštetih prireditev ima svoje zakonitosti in posebnosti z vidika organizacije. V kolikor prirejamo prireditev, ki je sestavljena iz več delov, vsebinsko povezanih ali ločenih, ki pa imajo skupno obeležje in se izvajajo v daljšem časovnem obdobju (teden) in na več mestih, potem mora organizator pripraviti koledar teh prireditev (lahko je tudi širše zasnovani program). V njem morajo biti navedeni: naslovi prireditev, organizator, nastopajoči, kraj, čas, vstopnina, možnost prevoza itn.

Športna tekmovanja kot prireditve lahko razvrščamo po različnih vidikih. Poznavanje vrst tekmovanj oziroma njihova klasifikacija je za vsakega organizatorja pomembna zato, ker mora le-ta v razpisu točno opredeliti vrsto in namen tekmovanja. Tekmovanja delimo na:

1. prvenstvena (sem spadajo tudi teniški turnirji) in prijateljska (uradna ali neuradna),
2. »velika« in »mala«,
3. odprtega ali zaprtega tipa,
4. kakovostna in množična,
5. globalna ali enovita.

Poleg tega so tekmovanja različna tudi glede na:

- strokovni namen,
- dosežek posameznika, moštva, ekipe,
- število ponavljanj,
- starostne kategorije in spol,
- hierarhijo organiziranosti športa,
- koledarski čas izvedbe,
- težavnost organizacije,
- posebni položaj (status) nastopajočih.

Pri organizaciji kakršnekoli prireditve, posebej športne, veljajo določena splošna načela, ki jih mora upoštevati vsak organizator oziroma vodja prireditve. Od vsakega načela posebej in vseh skupaj ter zahtevnosti športne dejavnosti oziroma panoge glede tehnične izvedbe je predvsem odvisna dobra organizacija prireditve. Če spremlja prireditev televizija neposredno, to po eni strani otežuje organizacijo, po drugi pa ima velike prednosti, zlasti propagandne in finančne. Manj težav je pri TV-posnetkih in reportažah. Organizacija prireditve zahteva multidisciplinarni pristop; upoštevati je treba izsledke mnogih disciplin, kot so: ekonomske, politološke, sociološke, psihološke, komunikološke, urbanistično-arhitektonske, kineziološke, medicinske in druge. Dobri organizatorji prireditev morajo upoštevati: logistiko (zagotovitev maksimalnega izkoristka vseh razpoložljivih potencialov za uspešnost prireditve in koriščenje dosežkov po končni prireditvi, da bi bili rezultati dolgotrajni in z vseh vidikov koristni; s tega vidika mora biti logistika strokovna in trdno povezana (vseh odborov in služb) zaradi nemotenega in veljavnega poteka prireditve) in marketing (definirati stališče do prireditve kot »izdelek« in na tej osnovi tržiti). Nobenega javnega shoda ali javne prireditve v športu, ne glede na njihov pomen in raven, ni mogoče organizirati z »levo roko« (Šugman, 1995, str. 18). Zavedati pa se je potrebno, da je danes v informacijski dobi veliko lažje organizirati javni shod ali prireditev v športu. Facebook in Twitter (spletni socialni omrežji) sta le dva od mnogih »digitalnih orodij«, katerih se poslužujemo ob organizaciji tovrstnih dogodkov.

Proces organizacije prireditve je sestavljen iz petih stopenj (Goldblatt, 1997):

- **raziskava** (skozi raziskavo je potrebno raziskati ciljno publiko in okolje ter ugotoviti želje in pričakovanja potencialnega občinstva. V sklopu raziskovanja se uporablja kvalitativne in kvantitativne metode),
- **kreativnost** (potrebno je spremljati trend dogajanja po svetu ter na podlagi uspešno izvedene raziskave prirediti takšno predstavo za javnost, ki bo z veseljem čakala na naslednje tovrstne prireditve),
- **načrtovanje** (najdaljša, najobsežnejša in najpomembnejša faza v procesu organizacije prireditve),
- **izvedba** (izvajanje predhodno določenih aktivnosti in nalog),
- **ovrednotenje** (analiza uspešnosti prireditve in vrednotenje koristnih podatkov za v prihodnje).

Preden navedem opredelitev športnih dogodkov po velikosti, je iz organizacijskega vidika potrebno razlikovati med prirediteljem in organizatorjem prireditve. Prireditelj je lastnik prireditve in je načeloma tista organizacija, ki ima pooblastila oziroma ki je sklenila, da določena prireditev bo in jo kot tako uvrstila v svoj koledar prireditev ter jo razpisala nekemu v izvedbo. Organizator (izvajalec) prireditve je organizacija v najširšem pomenu besede, ki ji je prireditelj zaupal izvedbo prireditve, če jo seveda ne izvede sam oziroma če ni prireditelj in organizator ena in ista oseba.

2.1 Velikost športnega tekmovanja/prireditve

Tako kot »običajne« prireditve je mogoče tudi športne prireditve razvrstiti glede na velikost, in sicer poznamo manjše, večje in velike prireditve. Manjše prireditve so predvsem lokalnega pomena. Večje prireditve spadajo v kategorijo bolj pomembnih prireditev ter imajo regionalni in državni pomen. Pri velikih prireditvah (kamor spadajo tudi turnirji ATP 250) je odziv medijev огromen (svetovna odmevnost). Prireditve takih razsežnosti privabijo izredno veliko število tako domačih kot tudi tujih obiskovalcev. Pomembnost same prireditve se pozna v obliki dolgoročnih ekonomskih, infrastrukturnih in drugih vplivov (Van Der Wagen & Carlos 2005). Nekateri avtorji, kadar govorijo o velikih športnih prireditvah (tekmovanjih), le-te imenujejo prvenstva. Macanović (1984) je opredelil prvenstva kot tekmovanja splošnega interesa, ki so jih informacijski mediji sprejeli kot taka in potekajo pred očmi celotnega sveta, so zapletena za organizacijo in imajo jasno definirane cilje. Ta opredelitev »velikega tekmovanja« je dokaj točna, vendar zajema splošni interes, pripravljenost medijev, zapleteno organizacijo in jasnost ciljev. Ob naštetih elementih je potrebno še posebej poudariti odzivnost gledalcev (lahko je že skrita v splošnem interesu), tradicijo in interes gospodarstva (Šugman, 1995). Macanović (1984) razvršča velike prireditve po lastnih merilih v pet skupin:

1. prireditve najvišje vrednosti, ki so splošnega interesa za vse športnike, organizacije, medije, gospodarstvo in druge subjekte,
2. prireditve zelo visoke vrednosti, pomembne za vse organizatorje in gledalce,
3. prireditve velike vrednosti in delnega interesa za organizatorje,
4. prireditve velike vrednosti in manjšega interesa za organizatorje,
5. prireditve velike vrednosti in velikega interesa, vendar trajajo krajši čas (največ tri dni).

Glede na obravnavano tematiko magistrskega dela in zgoraj opredeljeno klasifikacijo bom navedel le prvo in drugo skupino, torej **prireditve najvišje vrednosti**, za katere imajo, po mnenju Macanovića, športniki, organizatorji, mediji, gospodarstvo in drugi subjekti splošni interes:

- poletne olimpijske igre,
- svetovno prvenstvo v atletiki,
- svetovno prvenstvo v nogometu,
- svetovno prvenstvo v plavanju, sinhroniziranemu plavanju, skokih v vodo in vaterpolu,
- svetovno prvenstvo v košarki,
- dirke formule 1,
- sklepna tekmovanja v profesionalnem boksu in
- tekmovanja v košarkarski ligi NBA v ZDA;

oziroma **prireditve zelo visoke vrednosti**, pomembne za vse organizatorje in gledalce:

- zimske olimpijske igre,
- svetovno prvenstvo v alpskem smučanju,
- svetovno prvenstvo v rokometu,
- svetovni pokal v smučanju,
- mitingi za svetovni pokal v atletiki,
- svetovno prvenstvo v gimnastiki,
- **teniški turnirji Grand Slam oziroma ATP,**
- Tour de France in Giro di italia v kolesarstvu.

Avtor posebej poudarja, da je podana razvrstitev »velikih športnih prireditev« njegov pogled na klasifikacijo in ne obsega vseh športov ter dopušča seveda tudi druge klasifikacije. Glede na razporeditev avtorja bi po mojem mnenju danes brez problema določene športe in discipline med tema dvema skupinama zamenjali - tu predvsem mislim na teniške turnirje, ki dandanes brez dvoma sodijo v prvo skupino (česar ne morem trditi za svetovno prvenstvo v plavanju, sinhroniziranemu plavanju in skokih v vodo).

2.2 Proces projektnega managementa pri organizaciji športne prireditve

Po obsegu in pričakovanih učinkih za športne organizacije so vsekakor največji, najkompleksnejši in najpomembnejši športni projekti prav organizacija in izvedba velikih športnih tekmovanj. Običajno je ime projekta neposredno vključeno v uradni naziv prireditve. Tako poznamo projekte, kot so: »Evropsko prvenstvo v rokometu, Ljubljana 2004«, »Svetovno prvenstvo v veslanju, Bled 2011«, »ATP Challenger Tilia Slovenia Open, Portorož 2015« in druge. Bistveni pogoji za uspešnost projekta so čas izvedbe, stroški projekta in kakovost rezultata projekta (Hauc, 2002, str. 31). Ravno zaradi tega se bom v nadaljevanju tega poglavja posvetil procesu projektnega managementa velikega športnega tekmovanja.

Faze, ki jih predvideva življenjski cikel projekta (začenjanje projekta, načrtovanje projekta, uveljavljanje projekta, zaključevanje projekta) bom obravnaval v nadaljevanju procesa projektnega managementa velikega športnega tekmovanja.

2.2.1 Začenjanje projekta - kandidatura

V fazi začenjanja projekta morajo lastniki projekta izbrati managerja projekta. Ta si izbere in oblikuje ožji projektni tim, ki bo sodeloval pri **pripravi ustrezne kandidature za pristojni organ** (ta k izbranemu velikemu športnemu tekmovanju poda ustrezno soglasje) in pri **pripravi kandidature** za mednarodno športno organizacijo (ta izbrano tekmovanje razpisuje). Za oba koraka v procesu začenjanja projekta je značilno, da v kolikor pride do negativnega odgovora pri pristojnem organu ali mednarodni športni organizaciji, se projekt opusti ali se vrne v predhodne faze strateškega načrtovanja in projekt ustrezno dopolni,

prilagodi in ponovno kandidira. Kolar in Zaletel (2013) poudarjata, da je pred kandidaturo za nekatera od velikih športnih tekmovanj treba pridobiti še druga soglasja, na primer: soglasje nacionalne televizije, soglasje nacionalnega olimpijskega komiteja, soglasje lokalne skupnosti, soglasje glavnih pokroviteljev itd.

Prva naloga izbranega ožjega projektnega tima v fazi začenjanja projekta je pridobitev soglasja ustreznega državnega organa. Za organizacijo velikega športnega tekmovanja je potrebno pridobiti predhodno soglasje pristojnega državnega organa tudi v primeru, če tega soglasja ob kandidaturi ne predvideva mednarodna športna organizacija. Šele ko ožji projektni tim uspešno pridobi soglasje iz prvega koraka, se lahko loti drugega koraka, katerega namen je predstavitev vseh zmožnosti kandidata za pridobitev velikega športnega tekmovanja pri mednarodni športni organizaciji, ki je tudi lastnica licence. V primeru kandidiranja za teniški turnir serije ATP 250 je osnovna lastnica licence Zveza teniških profesionalcev oziroma angl. *Association of Tennis Professionals* (v nadaljevanju ATP). Cilj te faze je pridobitev pravice za organizacijo želenega velikega mednarodnega športnega tekmovanja. Kot sem že omenil, je od rezultata teh dveh faz odvisno, ali bomo s projektom nadaljevali ali ne. Za velika mednarodna športna tekmovanja je značilno, da jih mednarodne športne zveze, ki so nosilke licenc, dodeljujejo zelo različno. Nekatera tekmovanja se dodelijo mestom (na primer olimpijske igre, sredozemske igre, EYOF), nacionalnim panožnim športnim zvezam (na primer svetovna prvenstva, evropska prvenstva,...) in nekatera drugim športnim organizacijam (na primer univerzijada - SUSA).

Postopki kandidiranja za velika mednarodna športna tekmovanja imajo podobno vsebino, vendar se medsebojno razlikujejo glede na zahtevano časovno obdobje, ki določa, koliko prej se postopek kandidiranja (angl. *bidding process*) začne. Razlike v časovnih obdobjih nastanejo zaradi različnega obsega zahtev, predvsem infrastrukturnih pogojev, ki jih morajo organizatorji velikega mednarodnega športnega tekmovanja zagotoviti za izvedbo. To je povezano tudi s potrebnim časovnim obsegom za izgradnjo oziroma usposobitev ustrezne infrastrukture in opreme ter z zagotavljanjem relevantne finančne in kadrovske podstrukture za izvedbo projekta (Kolar & Zaletel, str. 79).

Avtorja navajata, da sta najpomembnejši aktivnosti v fazi kandidature kandidatov, ne glede na velikost mednarodnega tekmovanja, za katerega kandidirajo oziroma se pripravljajo, **priprava pisne kandidature** (angl. *bidding book*) in **predstavitev kandidature pred odločujočim organom mednarodne športne organizacije**, ki je lastnica licence za posamezno tekmovanje. Kandidati morajo po mnenju Mastermana (2004, str. 125) ti dve najpomembnejši aktivnosti izkoristiti, da prikažejo, po katerih značilnostih so drugačni in boljši oziroma se razlikujejo od drugih kandidatov.

V procesu kandidature za velika mednarodna športna tekmovanja se izvajajo določene aktivnosti, pri katerih nastajajo stroški, ki so povezani s pripravo materialov, plačilom ljudi

in stroškov, povezanih z delom, ter stroški storitev, povezani z nastanitvami, prevozi in prehrano udeležencev v procesu kandidature. Poleg tega nastajajo tudi stroški s plačilom kandidature (angl. *bidding fee*), ki jih mora kandidat plačati mednarodni športni organizaciji, da lahko vstopi v proces kandidiranja ne glede na to, ali bomo pri kandidaturi uspešni ali ne oziroma ali bomo projekt nadaljevali ali ne. Ti stroški predstavljajo fiksne stroške projekta in jih imenujemo potopljene stroški (angl. *sunk cost*) (Černe, Kolšek, Drnovšek & Novaković, 2008). Ne glede na uspeh kandidature pa tudi stroški kandidature za državo in mesto prijavitelja prinašajo pozitivne učinke, ki pa niso omejeni zgolj na promocijske in medijske koristi (Cashman, 2002). Že kandidatura sama zahteva, da se prijavijo razvojni načrti in vzpostavijo družbeni procesi iskanja konsenza nadaljnjega razvoja določenega lokalnega okolja, regije in države. Ti se lahko uveljavljajo tudi v primeru, če prijavitelj s kandidaturo ni uspešen (Mihalič, 2009c, str. 9).

V kolikor je kandidatura oziroma pridobitev pravice/licence za organizacijo velikega športnega tekmovanja uspešna, se lahko nadaljuje s procesom managementa (tj. z naslednjo fazo - načrtovanje projekta) izbranega velikega športnega tekmovanja.

2.2.2 Načrtovanje projekta - priprave prireditve

V sklopu tega poglavja bom opredelil načrt izvedbe in vloge deležnikov velikega mednarodnega športnega tekmovanja. Ker sem že predhodno opredelil veliko mednarodno športno tekmovanje kot projekt, bom tudi skladno z metodologijo projektnega managementa določil, kaj in koliko je treba narediti (obseg, angl. *scope*), kdaj mora biti narejeno (čas, angl. *time*) in koliko bo to stalo (stroški, angl. *cost*) (Richman, 2002, str. 62). Velika mednarodna športna tekmovanja imajo lahko že tudi do več let vnaprej določen datum odprtja in datum konca tekmovanja (svetovna in evropska prvenstva, svetovni pokali) oziroma igre (olimpijske, sredozemske, univerzijade). Ravno zaradi tega razloga je ključnega pomena, da je na dan odprtja (če ne že nekaj dni prej) vse pripravljeno na prihod aktivnih udeležencev, pri tem se misli na vse, kar je povezano z uspešno izvedbo velikega športnega tekmovanja (infrastruktura, ljudje, transporti, prehrana, mediji informacijski sistemi,...) (Kolar & Zaletel, 2013, str. 84-85).

V sklopu načrtovanja projekta bom v nadaljevanju uporabil za pripravo operativnega načrta tekmovanja model, ki sta ga Kolar in Zaletel povzela na podlagi PMBOK (2013) in je zasnovan na desetih zaporednih korakih. Še preden opišem omenjene korake, bom na kratko navedel načrte, ki jih bom kasneje impliciral v empiričnemu delu magistrskega dela in s katerimi si bom olajšal načrtovanje prireditve. V sklopu priprave načrta projekta oziroma pri pripravi prireditve si bom pomagal z naslednjimi načrti in modeli ocenjevanja:

- terminski načrt – gantogram,
- načrtovanje virov projekta - gantogram,

- načrtovanje stroškov (ocena stroškov),
- organigram izvajalcev projekta (RBS) in matrika pristojnosti (RAM).

V prvem poglavju sem vse omenjene načrte tudi podrobneje predstavil in prav zaradi tega jih v tem poglavju ne bom podrobneje opisoval. Zato se bom bolj posvetil pripravi operativnega načrta velikega mednarodnega športnega tekmovanja, kjer bom sledil priporočilom priročnika PMBOK. Model je zasnovan na izvedbi desetih zaporednih korakov, ki so medsebojno odvisni in povezani.

2.2.2.1 Opredelitev parametrov obsega velikega športnega tekmovanja

V prvem koraku načrtovanja tekmovanja opredelimo najpomembnejše parametre obsega, ki nam omogočajo razumevanje obsega projekta, ki ga načrtujemo. Podatke za opredelitev ponavadi dobimo iz analize izvedljivosti tekmovanj (katero smo opravili na samem začetku, ko smo se še odločali, ali bomo projekt izbrali ali ne), prav tako pa si pri pridobivanju podatkov lahko pomagamo z analizo predhodno izvedenih tekmovanj. V sklopu tega koraka je potrebno pridobiti naslednje relevantne parametre: časovni obseg projekta, kadrovske obsege, infrastrukturni obseg, število športnih panog (v kolikor jih je več), število športnih disciplin, število posameznih športnih dogodkov, število držav udeleženk, število aktivnih udeležencev, predvideni finančni obseg.

2.2.2.2 Določanje in strukturiranje aktivnosti

V tem koraku operativnega načrtovanja projekta je treba odgovoriti na vprašanje: Kaj vse je treba narediti za organizacijo in izvedbo projekta? Skladno s tem je treba skupno delovno nalogo tekmovanja retrogradno razčleniti na sklope delovnih nalog po področjih, ki bodo predstavljala prvo raven delitve skupne delovne naloge (Kolar & Zaletel, 2013, str. 88). Delovni paketi predstavljajo organizacijske sklope nalog, ki se nato na nižjih ravneh delijo na aktivnosti, le-te pa dalje na delovne naloge.

Slika 6: Primer razčlenitve projekta na delovne pakete, aktivnosti in delovne naloge



Najprimernejša členitev tekmovanja je glede na **fizično delitev dela** (tekmovanja, logistika, promocija in marketing ter investicije) in glede na **odgovornost**, kjer določimo nosilca dolžnosti, pooblastil in odgovornosti za posamezni delovni paket (podprojekt), aktivnost ali delovno nalogo (Rozman & Stare, 2008, str. 80).

2.2.2.3 Opis aktivnosti

Tretji korak operativnega načrtovanja je namenjen vsebinskemu opisu delovnih paketov, aktivnosti in delovnih nalog, katere najboljše prikažemo v preglednici.

Tabela 2: Primer opisa aktivnosti pri projektu »teniški turnir ATP 250«

WBS koda	Ime delovnega paketa	Opis delovnega paketa	Odgovoren za izvedbo delovnega paketa	Pravne podlage	Predviden strošek v EUR	Predvideno trajanje
1.	Tekmovanja	V ta delovni paket se uvrščajo vsi delovni paketi, aktivnosti in delovne naloge, ki so pomembni za pripravo, organizacijo in izvedbo tekmovanj na »teniškem turnirju ATP 250«	Direktor turnirja	Tehnični in tekmovalni pravilniki v športnih panogah, zakon o športu.	1.000.000	10 dni (8.8. do 18.8.2016)

se nadaljuje

Tabela 2: Primer opisa aktivnosti pri projektu »teniški turnir ATP 250« (nad.)

WBS koda	Ime delovnega paketa	Opis delovnega paketa	Odgovoren za izvedbo delovnega paketa	Pravne podlage	Predviden strošek v EUR	Predvideno trajanje
1.1	Testna tekmovanja	Pred začetkom tekmovanja je potrebno izvesti testna tekmovanja, s katerimi se preverja primernost infrastrukture, kadrov in organizacije.	Direktor turnirja	Tehnični in tekmovalni pravilniki v športnih panogah, zakon o športu.	100.000	5 dni (1.8. do 5.8.2016)

Vir: Prirejeno po E. Kolar & Z. Zaletel, Management (športnih) prireditvev, 2013, str. 158.

2.2.2.4 Določanje zaporedja aktivnosti

Delovne naloge, aktivnosti in delovni paketi, ki sestavljajo posamezno tekmovanje, so medsebojno vsebinsko in časovno povezani in lahko tudi soodvisni. Poznavanje povezanosti in soodvisnosti med posameznimi segmenti v projektu je izrednega pomena pri določanju terminskega načrta in tudi pri časovni analizi delovnih nalog, aktivnosti, delovnih paketov in projektov v celoti (Richman, 2002, str. 101).

2.2.2.5 Ocenjevanje trajanja aktivnosti

Glavna naloga tega koraka je določitev trajanja aktivnosti in delovnih nalog, zato je bom v tem koraku skušal odgovoriti na vprašanje, koliko časa je potrebno za izvedbo posameznih delovnih nalog in aktivnosti (Kolar & Zaletel, 2013, str. 89). Za ocenjevanje trajanja aktivnosti (delovnih paketov) bom uporabil metodo PERT (angl. *Program Evaluation and Review Technique*). Kerzner (2003) je metodo PERT opredelil kot orodje za načrtovanje in nadziranje (velikih) projektov. Preden se lahko lotim ocenjevanja (izračuna) trajanja aktivnosti po metodi PERT, je potrebno opredeliti naslednje zahteve:

- aktivnosti morajo biti jasno opredeljene,
- aktivnosti morajo imeti določeno zaporedje izvajanja, na podlagi česar lahko določimo kritično pot,
- določiti je potrebno normalno trajanje (m), optimistično trajanje (a) in pesimistično trajanje (b) aktivnosti.

Šele ko pridobimo vse potrebne podatke, lahko izračunamo najverjetnejši čas trajanja aktivnosti z enačbo 1:

$$t = \frac{a+4m+b}{6} \quad (1)$$

2.2.2.6 Tveganja pri projektu

Pri tem koraku naj samo omenim, da gre pri obvladovanju tveganj pri projektih za sistematičen proces, pri katerem prepoznavamo (identificiramo), analiziramo in se odzivamo na tveganja v projektu. Gre za maksimiranje verjetnosti in posledic zaradi pozitivnih dogodkov ter minimiziranje verjetnosti in posledic negativnih dogodkov, ki lahko vplivajo na cilje projekta (Česen, 1998, str. 1). Več o tveganjih pri projektih sem obravnaval že v prvem poglavju, ko sem pisal o managementu projektnih tveganj.

2.2.2.7 Stroški tekmovanja

Pri organizaciji velikih športnih tekmovanj imamo načeloma štiri skupine stroškov (Kolar & Zaletel, 2013, str. 92):

1. stroški kandidature (potopljene stroški),
2. stroški organizacije in izvedbe velikega športnega tekmovanja:
 - a) stroški plačila organizacijskih pravic,
 - b) stroški izvedbe programskega dela tekmovanja (management, prevozi, dvorane, namestitve, prehrana, promocija,...),
3. stroški investicijskega dela (investicije v izgradnjo infrastrukture in nakup opreme za izvedbo tekmovanja),
4. stroški eksploatacije rezultatov projekta (management, vzdrževanje, obratovanje).

2.2.2.8 Terminski načrt tekmovanja

Do tega koraka so že zbrani vsi relevantni podatki za izdelavo terminskega načrta tekmovanja (določene so aktivnosti, določeno je zaporedje aktivnosti in povezave med njimi, podani so opisi aktivnosti in njeni izvajalci, določen je čas trajanja aktivnosti in tveganja). Za pripravo tovrstnih načrtov si ponavadi pomagamo z računalniškimi programi, kot je na primer Microsoft Project, ki ga lahko uporabimo za vse do sedaj navedene korake z izjemo 1. in 3. koraka. (Rozman & Stare, 2008, str 258-265).

2.2.2.9 Načrtovanje financiranja tekmovanja

Na podlagi poznane višine in strukture stroškov tekmovanja je treba v procesu načrtovanja načrtovati vse možne vire financiranja projekta in dinamiko njihovega pridobivanja. Načrtovanje možnih virov financiranja stroškov organizacije in izvedba tekmovanja sta odvisna predvsem od koncepta samega tekmovanja in predvidenega obsega investicijske

dejavnosti, potrebne za zagotavljanje pogojev izvedbe tekmovanja. Zato finančno konstrukcijo navadno delimo na (Kolar & Zaletel, 2013, str. 94):

- sredstva, potrebna za izvedbo investicijskega dela celotnega projekta, in
- sredstva za organizacijo in izvedbo velikega športnega tekmovanja.

V prvem poglavju sem že zapisal, da se projekti financirajo tako iz javnofinančnih (državnih in lokalnih) sredstev kot tudi iz zasebnih virov, pri katerih gre ponavadi za lastna sredstva, pridobljena z ustvarjenimi poslovnimi učinki (na primer prodaja storitev in proizvodov). Sredstva, pridobljena za organizacijo in izvedbo tekmovanj, so v večji meri pridobljena iz zasebnih virov z izjemo organizacije tekmovanja, katerih »glavni« organizator je država ali lokalna oblast (v tem primeru je večinski delež financiran iz javnofinančnega proračuna).

Tabela 3: Možni viri financiranja velikega športnega tekmovanja

	Viri	Investicije	Organizacija in izvedba
Javni viri	Državni proračun	X	X
	Lokalni proračun	X	X
	Skladi Evropske unije	X	
	Fundacija za financiranje športnih organizacij v RS	X	
	Javni zavodi (lokalni in državni)	X	X
Zasebni viri	Društva (športna, kulturna,...)	X	X
	Zveze društev (lokalne, panožne, nacionalne)	X	X
	Olimpijski komite Slovenije		X
	Mednarodne (panožne) športne zveze	X	X
	Mednarodni olimpijski komite MOK	X	X
	Investitorji (javno-zasebno partnerstvo)	X	
	Partnerji (gostinstvo, varovanje,...)		X
Lastni viri	Sponzorstvo (prodaja tržnega potenciala)	X	X
	Donatorstvo	X	X
	Prodaja produktov in storitev		X
	Vstopnice		X
	Televizijske pravice		X
	Odprodaja sredstev (začasni objekti,...)		X
	Uradni dobavitelji		X
	Drugo	X	X

Vir: Prirejeno po E. Kolar & Z. Zaletel, Management (športnih) prireditvev, 2013, str. 95.

2.2.2.10 Načrtovanje organizacije projekta velikega športnega tekmovanja

Za velika mednarodna športna tekmovanja je značilno, da se z njihovo izvedbo dosega tako javni kakor tudi zasebni interes in da je njihova izvedba pod neprestanim »nadzorom«,

kritiko ali pohvalo različnih javnosti (splošne, medijske, gospodarske, politične, strokovne,...). Zaradi tega lahko dobra in uspešna izvedba projekta vpliva na pozitivno podobo vseh vključenih. Organizacijska struktura je običajno oblikovana v treh ravneh, od katerih ima vsaka raven svojo vlogo oziroma funkcijo (Kolar & Zaletel, 2013, str. 96). V sklopu prvega poglavja sem obravnaval RBS oziroma organigram izvajalcev projekta, ki za razliko od organizacijskih struktur kaže le hierarhični prikaz virov, ki je prikazan v kategorijah oziroma skupinah strokovnjakov iste stroke ali po sklopu aktivnosti, vezanih na projekt. Organigram izvajalcev projekta je odličen prikaz, s katerim nakažemo, kdo je komu nadrejen/podrejen.

2.3 Posebnosti pri organizaciji teniških turnirjev

Organizacija teniškega turnirja je zelo podobna organizaciji drugih športnih prireditev. Večjih odstopanj ni, so pa določene zahteve in pogoji, ki jih je potrebno prilagoditi glede na panogo in jih bom podrobneje predstavil v zadnjem delu tega poglavja. Projektni način dela pri organizaciji teniškega turnirja ni posebej drugačen od projektnega načina dela pri organizaciji ostalih projektov in mora biti podprt z različnimi načrti in orodji (na primer gantogram), ki sem jih že predhodno predstavil in nam omogočajo doseg poslanstva in ciljev projekta. Predstavljena orodja pripomorejo k boljši organizaciji teniškega turnirja, poleg tega se izboljša tudi komunikacija med ljudmi, ki sodelujejo na različnih (razvojnih) področjih tenisa.

2.4 Organizacija ATP

Tenis je prešel dolgo pot od »odprte ere« (angl. *open tennis era*), ki se je pričela leta 1968 in je del ATP-jeve zgodovine. Grand Slam turnirji in vsa druga državna prvenstva so bila odprta za amatersko konkurenco le do leta 1968. Dve leti kasneje so vsi teniški turnirji bili združeni v Grand Prix.

Združenje teniških profesionalcev (angl. *Association of Tennis Professionals, ATP*) je bilo ustanovljeno leta 1972 z namenom zaščite interesov poklicnih teniških igralcev. Ta prelomni dogodek v zgodovini organizacije ATP se je zgodil na US Open-u v takratnem Forest Hills-u. Pod vodstvom novo izvoljenega izvršilnega direktorja Jacka Kramerja in predsednika Cliffa Drysdalea je organizacija ATP zaživela s ciljem spreminjanja teniške igre na bolje. Eden od prvih aktov organizacije je bila vzpostavitev računalniške lestvice, s pomočjo katere so zagotovili pošteno razvrščanje (rangiranje) igralcev in objektivno pristopanje k turnirjem. ATP lestvica je stopila v veljavo 28. avgusta 1973 in je v veljavi še danes kot uradni sistem razvrščanja v poklicnem tenisu za moške.

Od leta 1974 do 1989 je za moške teniške profesionalce skrbel »Teniški svet za moške« (angl. *Men's Tennis Council*), ki so ga sestavljali predstavniki Mednarodne teniške zveze

(angl. *International Tennis Federation*, v nadaljevanju ITF), ATP in direktorji turnirjev iz celotnega sveta. Čeprav je bilo to obdobje velikih premikov in izboljšav na tem področju, so teniški profesionalci menili, da bi prav oni morali imeti večjo vlogo v svojem športu.

Leta 1988 je na US Open-u takratni izvršilni direktor (ATP CEO) Hamilton Jordan ob veliki podpori najboljših igralcev izpeljal znamenito »tiskovno konferenco na parkiršču«. ATP je kmalu za tem izdal »Tennis na razpotju« (angl. *Tennis at the Crossroads*), ki opisuje težave in priložnosti, s katerimi se sooča moški tenis.

Od leta 1990 do januarja 2009 se je turneja v organizaciji Združenja ATP imenovala »ATP Turneja« (angl. *ATP Tour*), sedaj pa je preimenovana v »ATP Svetovna turneja« (angl. *ATP World Tour*).

2.5 Organiziranost turnirjev ATP

V profesionalnem moškem tenisu poznamo pet kategorij turnej: ATP World Tour Masters 1000, ATP World Tour 500, ATP World Tour 250, Grand Slam, ATP Challenger Tour. Turnirji pod imenom ATP World Tour in turnirji ATP Challenger Tour so pod okriljem organizacije ATP, vsi ostali turnirji pa niso neposredno pod okriljem ATP organizacije. Turnirje lahko razdelimo po točkovanju glede na različne jakostne lestvice (ATP, ITF, TZS in druge) in imajo razpisane nagradne sklade. Tabela 4 prikazuje sklope turnej in turnirjev v profesionalnem moškem tenisu.

Tabela 4: Profesionalni moški teniški turnirji

	Barclays ATP World Tour Finals	ATP World Tour Masters 1000	ATP World Tour 500	ATP World Tour 250	Grand Slam	Olimpijske igre	Davis Cup	ATP Challenger Tour turnirji	Futures turnirji
Število turnirjev	1	9	12	39	4	1 (vsake 4 leta)	1 (turnirski način tekmovanja državnih reprezentanc skozi celotno teniško sezono)	150 +	Skoraj 700
Število ATP točk	1500	1000	500	250	2000	750	500	80-125	18-35
Denarni sklad v USD	7.500.000	4.201.050 – 6.134.605	1.333.085 – 2.916.550	404.780 – 1.189.605	30.200.000 – 42.350.000	/	/	40.000 - 220.000	10.000 - 15.000

se nadaljuje

Tabela 4: Profesionalni moški teniški turnirji (nad.)

	Barclays ATP World Tour Finals	ATP World Tour Masters 1000	ATP World Tour 500	ATP World Tour 250	Grand Slam	Olimpijske igre	Davis Cup	ATP Challenger Tour turnirji	Futures turnirji
Igralna podlaga	Trda podlaga	Trda podlaga, peščena podlaga.	Trda podlaga, peščena podlaga, travnata podlaga.	Trda podlaga, peščena podlaga, travnata podlaga.	Trda podlaga, peščena podlaga, travnata podlaga.	Organizator olimpijskih iger lahko izbira med trdo podlago, peščeno podlago in travnato podlago.	Organizator Davis Cupa lahko izbira med trdo podlago, peščeno podlago in travnato podlago.	Trda podlaga, peščena podlaga, travnata podlaga.	Trda podlaga, peščena podlaga, travnata podlaga.

Vir: Povzeto po ATP World Tour, 2016.

Podrobnejši seznam vseh turnirjev v sezoni 2016 je naveden v Prilogi 1: Seznam teniških turnirjev v letu 2016.

2.6 Zahteve in pogoji ATP za izvedbo turnirja serije ATP 250

Za organizacijo in izvedbo profesionalnega teniškega turnirja je potrebno upoštevati zahteve in pogoje, ki jih predpiše organizacija ATP (vsa pravila in zahteve so zbrana v ATP pravilniku angl. *ATP Rulebook*). Zahteve in pogoji so različni glede na nivo tekmovanja, kajti za organizacijo in izvedbo Grand Slam turnirja (največji, najprestižnejši in najobsežnejši teniški dogodek v sezoni) je potrebno upoštevati veliko več zahtev in pogojev, kot na primer pri organizaciji in izvedbi Futures turnirja, ki spada v »začetno skupino« profesionalnih teniških turnirjev. V tem poglavju bom na kratko predstavil glavne zahteve in pogoje za izvedbo teniškega turnirja serije ATP 250, obširnejši seznam vseh zahtev za organizacijo in izvedbo turnirja je naveden v Prilogi 2: Zahteve in pogoji ATP za izvedbo turnirja serije ATP 250.

2.6.1 Igrišča

Uradne igralne površine za izvedbo turnirja so trda podlaga, pesek ali trava, ki ne smejo biti ožja od 18,29 m in krajša od 36,58 m. Centralno igrišče ne sme biti ožje od 20,11 m in krajše od 40,23 m. Potrebno je zagotoviti primerno osvetlitev igrišč ter imeti na razpolago vsaj tri tekmovalna in minimalno dve vadbeni igrišči. Na centralnem stadionu je potrebno zagotoviti 3.500 sedišč oziroma 2.500 sedišč, v kolikor gre za dvoranski turnir.

2.6.2 Oprema in ostali pripomočki

Izbira igralne žoge je poljubna, vendar mora biti vsaj 90 dni pred začetkom turnirja žoga odobrena s strani ATP.

Tako glavni kot tudi linijski sodniki morajo imeti zagotovljene stole in oblačila, za igralce pa je potrebno zagotoviti še ustrezno hlajeno pijačo in žagovino (tako za tekme kot tudi za vadbo). Vsak turnir mora zagotoviti semaforje za vsa igrišča, ki so postavljeni na robu ali ob strani igrišč.

2.6.3 Prostori

Notranji prostori morajo biti primerno ogrevani oziroma primerno hlajeni. Vsak turnir mora imeti zagotovljene ustrezne prostore in pisarne za ATP osebje (pisarno organizacijskega komiteja, pisarno turnirskega direktorja, pisarno za nagrade (izplačila denarnih nagrad), pisarno za pomoč igralcem (angl. *Players desk*). Za igralce je potrebno zagotoviti garderobe (slačilnice, ki so zasebni prostori in morajo biti varovani ves čas) in popolnoma opremljeno telovadnico (kardiovaskularne naprave, naprave za krepitev mišičevja, pripomočke za raztezanje in relaksacijo). V sklopu turnirja je potrebno ponuditi še storitev napenjanja loparjev, torej prostor za napenjanja loparjev, in fizioterapevtsko sobo (angl. *Physiotherapist/TreatmentRoom*), ki mora biti centralno locirana, torej med dvema slačilnicama. V kolikor je fizioterapevtska soba v ločenem prostoru, je potrebno zagotoviti ustrezno varovanje. Soba mora biti zasebna, opremljena z ledom in hladilnimi skrinjami, hladilniki, brisačami, pisalno mizo, stolom, telefonom, računalnikom in masažnimi mizami, ki morajo imeti izrez za obraz. Zagotoviti je potrebno še restavracijo za VIP goste, javnost, igralce in turnirsko osebje ter nekatere druge prostore, na primer: prostor/prodajno mesto za karte, prostor za linijske sodnike, prostor za pobiralce žog, prostor za varnostno osebje, prostor za hostese.

2.6.4 Namestitve

Vsak turnir mora zagotoviti eno brezplačno dvoposteljno sobo za vsakega igralca (tako posamične igralce kot tudi igralce dvojic) in igralčevega gosta v hotelu, ki ga predhodno odobri ATP.

2.6.5 Potrebno osebje

Zagotoviti je potrebno ustrezno število sodnikov na stolu, linijskih sodnikov, pobiralcev žog, zdravnika, maserja/fizioterapevta, hostese, vzdrževalce igrišč, varnostnike, uradnega fotografa, napenjalca loparjev itd.

3 ANALIZA IZBRANIH TENIŠKIH TURNIRJEV

Raziskovalno vprašanje, na katerega bom skozi to in naslednje poglavje skušal odgovoriti, se glasi:

- ali obstoječi način organizacije teniškega turnirja ATP Challenger Tilia Slovenia Open zadostuje za izvedbo teniškega turnirja serije ATP 250.

V povezavi z raziskovalnim vprašanjem sem na podlagi tako pridobljenega gradiva s strani organizatorja teniškega turnirja ATP Challenger Tilia Slovenia Open kot tudi ostalih relevantnih spletnih virov preučil organizatorjev način oziroma celostni pristop k organizaciji teniškega turnirja in ga primerjal z izbranimi teniškimi turnirji nivoja ATP 250 po svetu. Poleg primerjave z ostalimi teniškimi turnirji sem način organizacije vse skozi usklajeval in preverjal z zahtevami in pogoji, ki so opredeljeni s strani organizacije ATP za izvedbo teniških turnirjev serije ATP 250. V Prilogi 8 magistrskega dela je navedena tudi prošnja za posredovanje podatkov za organizacijo ATP 250 turnirja, ki sem jo preko elektronske pošte poslal v treh jezikih na vseh 39 turnirjev serije ATP 250 po svetu. Poleg domačega turnirja v Portorožu sem dobil najboljšo povratno informacijo s strani organizatorjev turnirja v Umagu (ATP 250 Konzum Croatia Open Umag) in turnirja v Brisbane-u (ATP 250 Brisbane International presented by Suncorp).

3.1 ATP Challenger Tilia Slovenia Open

3.1.1 Splošno o turnirju

ATP Challenger Tilia Slovenia Open je profesionalni moški teniški turnir, ki se od leta 2013 odvija na igriščih teniškega stadiona ŠRC Marina Portorož. Turnir je organiziran na prostem, igralna podlaga na turnirju je trda. Turnir je del ATP Challenger turneje, ki deluje pod okriljem ATP organizacije. Turnir se odvija vsako leto v mesecu avgustu tako, da je tudi lansko leto potekal od 8. do 15. avgusta 2015. Na turnirju je sodelovalo sedemdeset teniških profesionalcev, pri tem pa je potrebno omeniti, da so nekateri izmed njih v svoji teniški karieri zasedali že zelo visoke uvrstitve (Marcel Granollers najboljša uvrstitev 19. mesto na ATP lestvici, Grega Žemlja najboljša uvrstitev 43. mesto na ATP lestvici, Blaž Kavčič najboljša uvrstitev 68. mesto na ATP lestvici).

Turnir v Portorožu beleži vse boljšo obiskanost in prepoznavnost med športnimi dogodki v Sloveniji, saj je bil leta 2015 finalni obračun razprodan (stadion skupaj z VIP delom premore 1.750 sedišč). Skozi celotni turnir si je teniške dvoboje ogledalo preko 8.000 gledalcev, celotno prireditev (skupaj s spremljevalnim programom turnirja) pa si je ogledalo preko 10.000 obiskovalcev. Polfinalna dvoboja in finalno tekmo si je preko malih zaslonov ogledalo preko 53.000 gledalcev.

Turnirske nagrade (zneski) se izplačujejo v evrih. Denarni sklad turnirja znaša 42.500 evrov. Zmagovalec turnirja z zmago pridobi 80 ATP točk in 6.150 evrov.

Tabela 5: ATP točke in denarne nagrade po krogih tekmovanja ATP Challenger Tilia Slovenia Open (2015)

	Zmagovalec	Finalist	Polfinalist	Četrtfinalist	Drugi krog	Prvi krog	Kvalificiranje v glavni del turnirja
ATP točke	80	48	29	15	7	0	3
Posamično v EUR	6.150	3.600	2.130	1.245	730	440	-
Dvojice v EUR	2.650	1.500	920	540	310	-	-

Vir: Povzeto po ATP Challenger Tilia Slovenia Open, 2016.

3.1.2 Lokacija - infrastruktura

Portorož je kot izbira lokacije za organizacijo profesionalnega teniškega turnirja v Sloveniji dobra izbira predvsem zaradi bližine večjih mest in velikega števila sezonskih turistov. Marina Portorož je športno in rekreacijsko središče (ŠRC), kjer je igranje tenisa mogoče na 13 peščenih, 2 pokritih pod balonom in 4 igriščih s trdo podlago (Slika 7). Večji del glavnih dvobojev se odvija na osrednjem stadionu, ki sprejme skupaj z VIP ložami 1.750 gledalcev.

Slika 7: ŠRC Marina Portorož



Vir: Marinap, 2016.

3.1.3 Osebj

Osebj, ki sodeluje pri organizaciji in izvedbi turnirja v Portorožu, delimo v tri skupine, kjer je prispevek prve skupine k organizaciji turnirja bolj ali manj simboličen. Gre za častno pokroviteljstvo turnirja, ki ga sestavljajo predsednik Republike Slovenije, župan občine Piran, predsednik teniške zveze Slovenije (TZS oziroma Tenis Slovenija) in drugi (predsedniki uprav in direktorji glavnih pokroviteljev turnirja).

V drugo skupino spadajo glavni »izvrševalci« turnirja oziroma člani ožjega organizacijskega odbora na čelu s predstavnikom glavnega pokrovitelja (v lanskem letu je bila to Zavarovalnica Tilia d.d.) in direktorjem turnirja. V ožjem organizacijskem odboru turnirja se nahajajo še (Tenis Slovenija, 2016):

- vodja organizacijskega odbora turnirja,
- direktor marketinga,
- vodja PR turnirja,
- sodelavec za marketing in PR,
- vodja operativnega kadra turnirja,
- vodja glasbeno-zabavnega programa na turnirju.

V širši organizacijski odbor turnirja so pri Tenis Slovenija uvrstili različne ljudi glede na področje, ki ga le-te pokrivajo. Ti skrbijo predvsem za pravilno tehnično ali koordinacijsko vlogo na turnirju. V tej skupini so tako ljudje, ki skrbijo za pravilno ozvočenje prizorišča, vodijo players desk, informacijsko točko, pobiralce žog, tehnično pomoč, prevoz tekmovalcev itd. Vsako leto je pri organizaciji turnirja vključenih približno sedemdeset ljudi (hostese, linijski sodnik, pobiralci žog, vozniki, prostovoljci itd).

3.1.4 Pokrovitelji

Iz samega imena turnirja ATP Challenger Tilia Slovenia Open je razvidno, da je bil v lanskem letu glavni pokrovitelj dogodka zavarovalnica Tilia d.d. Tilia je v sodelovanju s Tenis Slovenija in občino Piran eden od glavnih zaslužnikov za organizacijo in izvedbo turnirja, kot ga poznamo danes. Med glavne pokrovitelje turnirja v Portorožu spadajo še štiri podjetja.

Poleg glavnih pokroviteljev turnirja je tukaj še vrsto podjetij, ki tako ali drugače sodelujejo in podpirajo teniški dogodek v Portorožu. Na uradni spletni strani dogodka je pod rubriko »partnerji« naštetih devet podjetij, pod rubriko »dobavitelji« pa deset podjetij, ki so vsi navedeni v prilogi magistrskega dela (Priloga 3: Organizacijski odbor in častni pokrovitelji ATP Challenger Tilia Slovenia Open) in jih zaradi preobsežnosti seznama ne bom navajal v tem poglavju magistrskega dela. V tem poglavju naj omenim samo še medijske

pokrovitelje, ki skrbijo za medijsko prepoznavnost turnirja tako v Sloveniji kot tudi širše. V to skupino spadajo televizijske in radijske hiše, podjetje, ki trži obcestne reklamne panoje, in športni časopis.

3.1.5 Namestitev

Za namestitev tako igralcev kot tudi ATP uradnikov in sodnikov je poskrbljeno tako kot to veleajo pravila in zahteve ATP za organizacijo ATP turnirja na nivoju ATP Challenger Toura. Hotel, ki so organizatorji izbrali in je bil tudi potrjen s strani ATP-ja kot ustrezen hotel za bivanje igralcev in ostalih sodelujočih na turnirju, je hotel s štirimi zvezdicami, ki se nahaja v neposredni bližini turnirja. Do vadbenih in tekmovalnih igrišč se lahko igralci (zaradi bližine) sprehodijo ali naročijo uradni prevoz turnirja, za katerega v času turnirja skrbita dve avtomobilski hiši, ki tržita prestižnejše avtomobilске znamke. Vsakemu sodelujočemu (brezplačno) pripada ena soba (ne glede na to, ali je soba enoposteljna ali dvoposteljna) v času izvedbe turnirja.

Za vse, ki si turnir želijo ogledati v živo, je v Portorožu na voljo veliko nastanitvenih opcij, in sicer so na voljo apartmaji, hoteli, kampi itd. Kot sem že omenil, se turnir odvija v mesecu avgustu, ki je eden od turistično najbolj zasedenih mesecev in prav zaradi tega organizator poziva vse, ki bi si dogodek želeli ogledati v živo, da si pravočasno rezervirajo svojo nastanitev, da ne bi prišlo do prezasedenosti, saj so kljub veliki izbiri v teh mesecih spalne kapacitete zapolnjene skoraj do zadnjega.

3.1.6 Uporabljene metode in tehnike projektnega dela

Teniški turnir v Portorožu se v taki obliki odvija že tretje leto zapored, letos bo četrta izvedba tega dogodka. Glavni organizator in pobudnik turnirja je Tenis Slovenija v sodelovanju z Občino Piran. Načrtovanje turnirja se izvaja skozi celo leto, in sicer od zaključka turnirja do ponovne izvedbe turnirja. ATP Challenger Tilia Slovenia Open je daleč največji projekt, ki ga vsako leto s partnerji načrtuje in organizira Tenis Slovenija. Ta poleg turnirja v Portorožu skozi leto načrtuje in izvaja tudi Davis Cup in serijo drugih manjših turnirjev po celotni Sloveniji. Pri organizaciji turnirja si pomagajo z organigrami, terminskimi načrti (gantogrami) in vrsto drugih razvrstitvenih tabel, s katerimi nadzirajo tako časovno kot tudi stroškovno stran turnirja. Na vprašanje, s katerimi težavami se najpogosteje srečujejo pri načrtovanju in organizaciji turnirja, je bil odgovor, da posebnih težav z organizacijo turnirja nimajo, vendar se pojavljajo določeni izzivi, s katerimi se vsakodnevno spopadajo tudi pri načrtovanju drugih projektov. Kot najpogostejši razlog težav so navedli:

- zamude dobaviteljev pri dobavi reklamnega in drugega materiala,

- zaradi preobsežnosti in preobremenjenosti projektnega tima občasno pride do zamud pri naročilih,
- plan B v primeru dežja,
- pomanjkanje finančnih sredstev.

Načeloma drugih težav pri načrtovanju turnirja nimajo in le-to poteka po zastavljenem načrtu.

3.2 ATP 250 Konzum Croatia Open Umag

3.2.1 Splošno o turnirju

Konzum Croatia Open Umag (polno ime: *Međunarodno prvenstvo Hrvatske u tenisu - International tennis Championship of Croatia*) je najstarejši in najbolj znan teniški turnir na Hrvaškem in v regiji, ima 27-letno tradicijo. Turnir v Umagu je del teniške turnee ATP World Tour 250 in se praviloma odvija vsako leto konec julija.

Na teniškem koledarju je za turnir v Umagu vedno veljalo, da je to dogodek, ki poleg vrhunskega tenisa izstopa tudi po tem, da organizatorji turnirja vedno pripravijo tudi bogat program turističnih, kulinaričnih in drugih »obteniških« aktivnosti. Prav zaradi te kombinacije turizma, gospodarstva in športnih prireditev je ta športni dogodek postal simbol mesta Umaga. Turnir in spremljevalne prireditve privabijo vsako leto več kot 80.000 gostov.

Turnir je organiziran na prostem, igralna podlaga na turnirju je peščena (angl. *clay court*). Turnirske nagrade (zneski) se izplačujejo v evrih. Denarni sklad turnirja je 439.405 evrov, celotna finančna obveznost pa znaša 494.310 evrov. Zmagovalec turnirja z zmago pridobi 250 ATP točk in 80.000 evrov.

Tabela 6: ATP točke in denarne nagrade po krogih tekmovanja Konzum Croatia Open Umag (2015)

	Zmagovalec	Finalist	Polfinalist	Četrtnfinalist	2. krog	1. krog	Kvalificiranje v glavni del turnirja
ATP točke	250	150	90	45	20	0	12
Posamično v EUR	80.000	42.100	22.800	12.990	7.655	4.535	-
Dvojice v EUR	24.280	12.760	6.920	3.960	2.320	-	-

Vir: Povzeto po Konzum Croatia Open Umag, 2016.

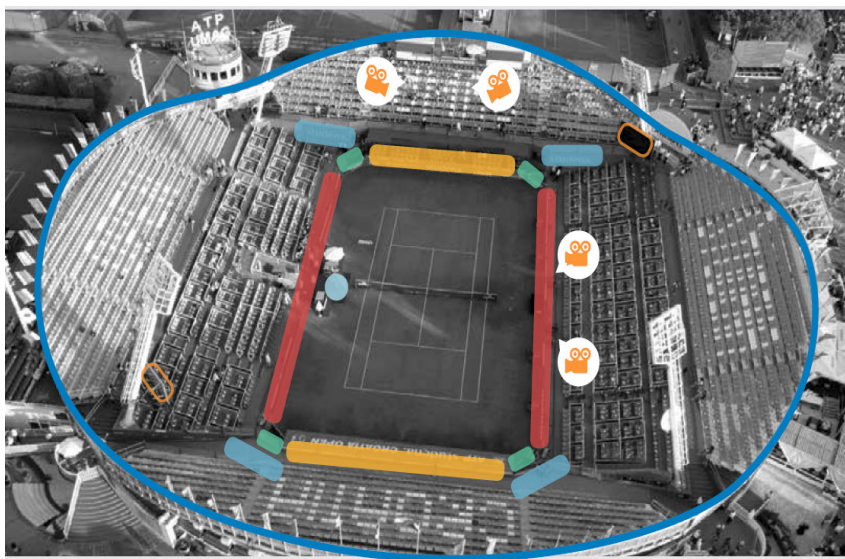
Poleg osrednjega teniškega turnirja v Umagu - ATP 250 Konzum Croatia Open Umag se na tem mestu izvajajo še nekateri pomembnejši teniški turnirji:

- ITF-ov turnir (grade 1): za igralce tenisa do 18 let – to je eden od le petnajstih takšnih turnirjev na svetu,
- TE-ov turnir (grade 2): za tekmovalce do 14 let,
- Futures turnirji: trije za moške in eden za ženske z nagradnim skladom 10.000 dolarjev,
- ITF GMP CUP Umag (grade 1): veliko odprto prvenstvo za veterane,
- Hrvaško veteransko prvenstvo,
- Svetovno veteransko prvenstvo za super seniorje: v Umagu je prvič potekal v septembru 2012, in sicer prvič kot izjemno veliko tekmovanje v tem rangi (Tenis, 2016).

3.2.2 Lokacija - infrastruktura

Teniški kompleks v Umagu obsega skupaj 12 teniških igrišč, od tega je 11 peščenih, eno igrišče pa je s trdo podlago. Osrednji ATP stadion Stella Maris je bil zgrajen leta 1990 in ima 4.049 sedežev (tribune, VIP lože, Sky Box, predsedniška loža, South box). Stella Maris je eden izmed najbolj znanih športnih objektov na Hrvaškem.

Slika 8: Osrednji ATP stadion Stella Maris



Legenda (glej barve na sliki): Zgornji krog (29 pozicij), rob igrišča (2 poziciji), kot (4 pozicije), semaforji (4 pozicije), kamere (4 pozicije), sedež glavnega sodnika (2 pozicije), stranski rob igrišča (2 pozicije).

Vir: Croatia Open, 2016.

3.2.3 Osebe

Imetnik licence ATP za organizacijo turnirja je podjetje Istraturist, ki je pooblastilo podjetje Istra DMC za organizacijo turnirja. Uprava Istraturista deluje kot organizacijski komite in nadzorni svet pri organizaciji in nadziranju turnirja.

Izvršni del organizacijske ekipe je sestavljen iz deset do trideset ljudi. Izvršni odbor sestavlja deset članov, šest oseb je zaposlenih za polni delovni čas v podjetju Istra DMC, ostali štirje pa so zaposleni za polovični delovni čas. Njihove naloge in obveznosti zajemajo turnirske dejavnosti, kot so organiziranje, upravljanje s proračunom in pokroviteljstvi, ATP komuniciranje, prodaja vstopnic, nastanitev, oglaševanje - marketing - promocija, PR in priprava turnirskih publikacij, načrtovanje, upravljanje dogodkov, VIP protokolov itd.

Za potrebe turnirja je najetih še dodatnih dvajset oseb (angl. *ATP services heads*), ki v času trajanja turnirja pokrivajo vse tekoče aktivnosti in dogodke (investicije, HR, transport, zdravstvene storitve, najemnine, IT, VIP & Gourmet, tiskovno središče, razna vzdrževanja; čiščenje, varnost, vrtnarstvo, skladiščenje itd).

Vsako leto je pri organizaciji turnirja vključenih petsto ljudi (hostese, linijski sodnik, pobiralci žog, vozniki, prostovoljci, itd), razporejenih v deset organizacijskih enot in dvajset turnirskih služb. Njihove naloge so različne: nekateri se ukvarjajo s športnim delom organizacije, drugi skrbijo za goste, novinarje, igralce in publiko. Posebej imajo v okviru organizacijske ekipe tudi ljudi za upravljanje z ATP območjem in s samo operativno organizacijo turnirja.

3.2.4 Pokrovitelji

Glavni pokrovitelj turnirja v Umagu je podjetje Konzum. Med vidnejšimi partnerji in pokrovitelji turnirja je mogoče na uradni spletni strani turnirja in v njihovi spletni publikaciji zaslediti še mnogo drugih uspešnih podjetij. Zlati pokrovitelji (angl. *gold sponsors*) prispevajo največ tako finančnih kot tudi ostalih sredstev za izvedbo in organizacijo turnirja. Na zadnjem turnirju je bilo takih podjetij devet.

Službena vozila ter vozila za prevoz igralcev in trenerskih ekip na treninge in tekme zagotavlja (kot neke vrste pokrovitelj) poznan evropski proizvajalec avtomobilov.

Zaradi preobsežnosti seznama ne bom našteval preostalih pokroviteljev turnirja. Dodati je potrebno še, da ima turnir v Umagu več kot sedemdeset preostalih sponzorjev in vrsto drugih partnerjev, ki po večini poskrbijo za dodatno opremo (žoge, brisače, pijačo itd.).

Poleg glavnih, zlatih in preostalih pokroviteljev turnirja je potrebno omeniti še medijske partnerje teniškega dogodka v Umagu. Le-ti podpirajo dogodek z oglaševanjem na svojih radijskih/televizijskih postajah in na obcestnih panojih.

3.2.5 Namestitev

Za namestitev igralcev (tako tistih, ki igrajo v glavnem delu turnirja, kot tudi tistih, ki igrajo v kvalifikacijah) je poskrbljeno tako, kot to velevalo ATP pravila in zahteve. Hotel, ki je na voljo za igralce glavnega dela turnirja se nahaja v bližini teniškega kompleksa. Bivanje v hotelu je za igralce in enega njegovega gosta (partner, trener, drugi) v času turnirja brezplačno (najmanj pet dni). V kolikor igralec želi najeti dodatno sobo ali svoje bivanje v hotelu podaljšati tudi po končanem turnirju, je potrebno doplačilo po veljavnem ceniku. Hotel za kvalifikante in igralce glavnega dela turnirja je na turnirju v Umagu ločen. Za kvalifikante je predviden drug hotel, ki se nahaja v neposredni bližini prej omenjenega hotela za igralce glavnega dela. Pogoji in pravila so enaki tudi za kvalifikante s to izjemo, da imajo ti možnost menjave hotela, v kolikor se uvrstijo v glavni del turnirja.

3.2.6 Uporabljene metode in tehnike projektnega dela

Teniški turnir v Umagu se izvaja že 27. leto zapored in ga lahko umestimo med vsakoletne dogodke, katere je potrebno zaradi obsežnosti priprav in kasneje izvedbe načrtovati skozi celotno leto. Načrtovanje za naslednjo izvedbo turnirja se ne začne kasneje kot en mesec po izvedbi tekočega turnirja. Pri načrtovanju turnirja si pomagajo z organigrami in KPI seznamami (angl. *key performance indicator*), ločenimi glede na aktivnosti, ki jih posamezno področje pokriva znotraj celotnega področja organizacije turnirja. Na primer KPI seznam so ločeni in razporejeni sledeče: KPI tenis, KPI prireditve, KPI marketing, KPI sponzorji, KPI protokol itd. S temi kazalniki želijo organizatorji oceniti uspešnost določenih aktivnosti in celotne organizacije dogodka. Organizator turnirja (podjetje Istra DMC) je navedel, da za uspešnost organizacije kateregakoli dogodka ne morejo predvideti pogostih napak ali težav, ki se jim pri organizaciji lahko pripetijo. V njihovem primeru je pri organizaciji teniškega turnirja na prostem edina nevšečnost, s katero se soočajo in posledično tudi pripravljajo nanjo, dež. Zavedajo se, da tovrstnih vplivov iz okolja ne morejo nadzirati in prav zaradi tega vedno pripravijo tudi rezervni načrt izvedbe situacij »v primeru dežja«.

3.3 ATP 250 Brisbane International presented by Suncorp

3.3.1 Splošno o turnirju

Brisbane International je profesionalni teniški turnir, ki se igra v Brisbane, Queensland. Turnir je organiziran na prostem, igralna podlaga na turnirju je trda (angl. *hard court* -

hard, Plexicushion). Turnir je del ATP World Tour 250 serije, ki deluje pod okriljem Združenja teniških profesionalcev (ATP). Istočasno se z moškim turnirjem odvija tudi ženski profesionalni turnir, ki je del WTA Premier turneje in deluje pod okriljem Teniškega združenja žensk (WTA). Turnir poteka vsako leto v januarju (v letu 2016 je potekal od 3. do 10. januarja) v Teniškem centru Queensland, ki se dejansko nahaja v Tennyson-u (QLD Australia 4105) in je od Brisbane-a oddaljen nekaj kilometrov. Turnir je del Avstralskega sklopa turnirjev (Australian Open Series) in se izvaja tik pred prvim Grand Slam-om sezone, Odprtega prvenstva Avstralije.

Turnirske nagrade (zneski) se izplačujejo v ameriških dolarjih. Denarni sklad turnirja je 404.780 dolarjev, celotna finančna obveznost pa znaša 461.330 dolarjev.

Tabela 7: ATP točke in denarne nagrade po krogih tekmovanja - Brisbane International (2016)

	Zmagovalec	Finalist	Polfinalist	Četrtnfinalist	Drugi krog	Prvi krog	Kvalificiranje v glavni del turnirja
ATP točke	250	150	90	45	20	0	12
Posamično v USD	72.000	37.900	20.545	11.705	6.900	4.085	-
Dvojice v USD	21.850	11.500	6.230	3.570	2.090	-	-

Vir: Povzeto po Brisbane International, 2016.

3.3.2 Lokacija - infrastruktura

Centralni stadion oziroma Pat Rafter Arena je pokrit s streho iz steklenih vlaken. Ta natezno membranska struktura strehe omogoča razpršeno svetlobo skozi celotno areno, kar zniža potrebo po dodatni umetni svetlobi. Centralni stadion je poimenovan v čast avstralskemu teniškemu igralcu Patricku Rafterju. Stadion ima kapaciteto za 5.500 obiskovalcev, ki se začasno lahko še dodatno razširi za 1.500 sedišč, kar skupaj znaša 7.000 sedišč.

Celoten teniški center obsega triindvajset mednarodno standardiziranih teniških igrišč, vključno s centralnim stadionom in dvema izložbenima igriščema (angl. *showcase courts*). V teniškem centru se nahajajo igrišča z vsemi igralnimi površinami (trda podlaga, pesek in trava).

Slika 9: Zemljevid objektov Queensland teniškega centra



Vir: Prirejeno po Brisbane International, 2016.

3.3.3 Osebjje

Celotno turnirsko osebje je razdeljeno na tri sklope, in sicer na osebje, ki je zaposleno na projektu za polni delovni čas ali glavna ekipa (angl. *Fulltime staff*), osebje, ki je zaposleno na projektu za potrebe projekta oziroma za polovični delovni čas (angl. *Part time Staff*), in na pogodbenike (angl. *Contract Roles*), ki izvajajo opravila pa naročilu.

Glavna (stalna) ekipa osebja turnirja je sestavljena iz:

- direktor turnirja in izvršni direktor (angl. *chief executive officer*, v nadaljevanju CEO) Tenis Queensland - Cameron Pearson,
- vodja komerciale,
- direktor/skrbnik za ključne stranke (angl. *Partnerships Executive*),
- operativni direktor (angl. *Operations Manager*),
- administrator / koordinator prostovoljcev (to funkcijo in opravila si na turnirju delijo z osebjem iz Tenis Queensland).

Ekipa, ki opravlja opravila s skrajšanim delovnim časom, deluje kot podpora glavni ekipi.

To so:

- pomočnik operativnega direktorja,
- direktor prodaje,
- koordinator in upravitelj za vstopnice (angl. *Ticketing Coordinator*).

Pogodbeniki so:

- operativni koordinator,
- koordinator za gostoljubje (angl. *Hospitality Coordinator*),
- nadzornik za akreditiranje,
- nadzornik za nastanitve in turnirske nagrade (angl. *Accommodation & Prize Money Supervisor*),
- varnostniki,
- čistilno osebje.

Poleg že omenjenega osebja so za potrebe turnirja najeti še posamezniki, ki nadzirajo prostovoljce in pobiralce žog (ponavadi so pobiralci žog otroci in najstniki, angl. *Ball kids*). Pri izvedbi turnirja sodeluje tudi več kot 450 prostovoljcev in preko 100 uradnikov. Skozi celoten turnir je na voljo tudi osebje Queensland Teniškega centra, ki ima ključno vlogo pri pripravi in koordinaciji vseh lokacijsko pogojenih operacij (vzdrževanje igrišč, koordinacija med pisarnami itd). Poleg tega je tukaj še vrsta drugih izvajalcev in dobaviteljev, ki imajo na kraju dogodka prav tako še svoje zaposlene.

3.3.4 Pokrovitelji

Glavna pokrovitelja turnirja v Brisbane-u sta Suncorp v sodelovanju s »Tourism and Events Queensland«. Na uradni spletni strani turnirja je poleg omenjenih dveh navedenih še devetnajst drugih pomembnejših partnerjev in pokroviteljev.

Poleg »glavnih« pokroviteljev turnirja je potrebno omeniti še medijske partnerje, ki podpirajo dogodek na ta način, da turnir oglašujejo na svojih radijskih/televizijskih postajah, organizatorji turnirja pa v zameno ponudijo postavitev transparentov na turnirju, oglaševanje na uradnih vozilih turnirja ipd. Pri tovrstnih sponzorstvih gre v večini primerov za vzajemno oglaševanje obeh strank. Podpora s strani medijskih partnerjev ponavadi ni v obliki denarnih sredstev, vendar gre v določenih primerih lahko tudi za tovrstno sodelovanje ali kombinacijo obojega. Medijska partnerja turnirja v Brisbane-u sta dve radijski postaji in en spletni medij.

Na splošno pokroviteljstva za turnir v Brisbane-u prihajajo po dveh tokovih. Prvi tok pokroviteljev je vezan na konkreten dogodek, in sicer na turnir v Brisbane-u (zgoraj

navedena pokroviteljstva). Vsako pokroviteljstvo, za katerega se organizator turnirja in pokrovitelj dogovorita, je sestavljeno po meri. Nikoli ne sklepajo pokroviteljev konkurenčnih blagovnih znamk - tako se ne more pripetiti, da bi se pojavila trenja in nesoglasja med pokrovitelji. Načeloma velja, da pokrovitelji, ki so izpostavljeni na najbolj opaznih in izstopajočih površinah, tudi prispevajo največ finančnih sredstev v turnirsko blagajno.

Drugi tok pokroviteljev se steka v »turnirsko blagajno« preko celotnega sklopa turnirjev odprtega prvenstva Avstralije. Glavni pokrovitelj serije turnirjev pred odprtim prvenstvom Avstralije je podjetje Emirates. Finančni prilivi, ki prihajajo iz tega toka, so znatno višji od turnirskih prilivov in so regulirani na nacionalni osnovi.

Upravljalni organ teniškega turnirja v Brisbane-u je ATP 250, ki skrbi za to, da so upoštevane vse direktive in ureditve, ki so določene v ATP Rulebooku za tekoče leto. Poleg že omenjenih pokroviteljev je potrebno navesti še partnerja prireditve Tennis Australia in dobrodelnega partnerja Ronald McDonald house.

3.3.5 Namestitev

Za namestitev igralcev je poskrbljeno, in sicer lahko igralci, ki so v glavnem žrebu turnirja izbirajo med dvema hoteloma, medtem ko imajo kvalifikanti na voljo samo en hotel. Hotel, ki je na voljo tako za igralce v glavnem žrebu kot tudi kvalifikante, je od turnirskih igrišč oddaljen deset minut vožnje z avtom. Druga možnost, ki jo imajo igralci glavnega dela turnirja, je hotel, ki se ravno tako nahaja v bližini teniškega turnirja in je prav tako oddaljen od turnirskih igrišč deset minut vožnje z avtom. Stroški bivanja so tako za igralce glavnega dela turnirja kot tudi za kvalifikante kriti, dokler igralec sodeluje na turnirju oziroma najmanj pet dni od dneva pričetka turnirja. V primeru poraza oziroma izločitve iz turnirja si igralec lahko (v kolikor so sobe proste) podaljša bivanje v hotelu, vendar po veljavnem ceniku. Ravno tako lahko igralec poleg ene sobe zakupi še dodatno sobo (sobe) za člane svoje ekipe, vendar ravno tako po veljavnem ceniku.

Za akomodacijo gledalcev in drugih gostov turnirja organizator priporoča obisk in rezervacijo nastanitve na spletni strani Queensland Holidays ali visitbrisbane.com.au.

3.3.6 Uporabljene metode in tehnike projektnega dela

Teniški turnir Brisbane International je vsakoletni dogodek in prav zaradi tega se načrtovanje turnirja nikoli ne konča. Po zaključku turnirja se organizatorji turnirja sestanejo in sestavijo poročilo o uspešnosti dogodka ter pregledajo, kaj bi bilo mogoče v bodoče še izboljšati, dodati, razširiti itd. V sklopu tega dela analiziranja pretekle izvedbe turnirja naredijo tudi SWOT analizo, skozi katero pregledajo prednosti/slabosti in

priložnosti/nevarnosti, za naslednje leto. Določene projektne naloge so sicer vezane na finančne aktivnosti in se zaradi tega izvajajo v mesecu aprilu ali maju. Za pripravo in prikaz terminskega načrta aktivnosti uporabljajo gantogram.

Najpogostejše težave, s katerimi se srečujejo organizatorji turnirja v Brisbane-u pri načrtovanju in organiziranju turnirja, so:

- zaradi vsakoletne rasti turnirja je čedalje manj prostora za nove projekte (želja po razširitvi ponudbe in dodatnih aktivnosti je velika, vendar je zaradi že tako polnega urnika težko umestiti nove projekte na seznam),
- proračunske omejitve (poleg časovnih omejitev je za izvedbo in dodajanje novih aktivnosti ta del razvoja razširitve dodatne ponudbe omejen tudi s finančno sredstvi, ki so omejena),
- pomanjkanje drugih sredstev,
- pomanjkanje časa.

3.4 Analiza in primerjava izbranih turnirjev

V primerjalni tabeli (Tabela 8) so prikazani podatki iz treh zgoraj obravnavanih teniških turnirjev. Primerjal sem strukturo organizacijskega odbora, število sodelujočih, število pokroviteljev, ki je razdeljeno na skupine, in uporabljene metode in tehnike projektnega dela, ki se jih poslužujejo. Pri primerjavi organizacijskega odbora ni posebnih razlik oziroma so le-ti podobni, kljub morda drugačnim nazivom opravljajo zaposleni v organizacijskih turnirjih podobne funkcije. Pri primerjavi sodelujočih na turnirju je mogoče opaziti velik razmah predvsem med ATP Challenger turnirjem in turnirjema serije ATP 250. Pri organizaciji prvega turnirja sodeluje približno 70 ljudi, medtem ko se število sodelujočih pri dveh turnirjih serije ATP 250 ta številka dvigne na več kot 500 oziroma več kot 600 sodelujočih. Pri primerjavi števila pokroviteljev ni bistvenih razlik, izjema je edino število preostalih pokroviteljev pri turnirju v Umagu, ki je znatno višje kot pri ostalih dveh turnirjih (več kot 70 pokroviteljev). V zadnji rubriki sem primerjal uporabljene metode in tehnike projektnega dela pri organizaciji izbranih turnirjev. Iz zbranih podatkov je razvidno, da na vseh treh turnirjih uporabljajo organigrame in terminske načrte. Na turnirju v Portorožu si organizatorji s pomočjo razvrstitvenih tabel pomagajo načrtovati tako časovno kot tudi stroškovno stran turnirja. Na turnirju v Umagu uporabljajo več KPI seznamov, s katerimi želijo organizatorji oceniti uspešnost določenih aktivnosti in celotne organizacije dogodka. Na Brisbane-škem turnirju zaposleni v organizacijski ekipi s pomočjo SWOT analize preučijo prednosti/slabosti in priložnosti/nevarnosti za naslednjo izvedbo turnirja.

Tabela 8: Primerjalna tabela: organizacijski odbor, število sodelujočih, število pokroviteljev (po skupinah), metode in tehnike projektnega dela

Turnir	Organizacijski odbor	Število sodelujočih	Število pokroviteljev (po skupinah)	Metode in tehnike projektnega dela
ATP Challenger Tilia Slovenia Open	- vodja organizacijskega odbora turnirja, - direktor marketinga, - vodja PR turnirja, - sodelavec za marketing in PR, - vodja operativnega kadra turnirja, - vodja glasbeno-zabavnega programa na turnirju.	do 70	- Glavni pokrovitelj - 1 - Zlati pokrovitelji - 4 - Preostali pokrovitelji - 26 - Medijski partnerji - 5	- Organigrami - Terminski načrt (gantogram) - Razvrstitvene tabele
ATP 250 Konzum Croatia Open Umag	- v organizacijskem odboru je 10 do 30 ljudi, - izvršni odbor sestavlja 10 članov, - dodatnih 20 oseb (ATP services heads).	več kot 500	- Glavni pokrovitelj - 1 - Zlati pokrovitelji - 9 - Preostali pokrovitelji - 70 + - Partnerji - 13 - Medijski partnerji - 15	- Organigrami - Terminski načrt (gantogram) - KPI seznam
ATP 250 Brisbane International	- direktor turnirja in izvršni direktor - vodja komercialne, - direktor/skrbnik za ključne stranke - operativni direktor - administrator/ koordinator prostovoljcev	več kot 600	- Glavni pokrovitelj - 1 + 1 glavni pokrovitelj serije turnirjev AO - Zlati pokrovitelji - 2 - Preostali pokrovitelji - 19 - Medijski partnerji - 3	- Organigrami - Terminski načrt (gantogram) - SWOT analiza

4 PREDLOG NAČRTOVANJA IN ORGANIZACIJE TURNIRJA »ATP 250 Ljubljana Open 2020«

V sklopu raziskovalnega vprašanja sem preverjal tudi, ali organizatorji (domačih in tujih teniških turnirjev) uporabljajo sistematični projektni pristop ali ne. Obravnaval bom terminski načrt in načrt virov, načrt stroškov in merjenje uspešnosti turnirja, tako v povezavi s finančnimi koristmi (za organizatorja) kot tudi z zadovoljstvom sodelujočih, igralcev, trenerjev, osebja in ljudi, ki so si dogodek prišli ogledat.

Raziskovalno vprašanje se torej glasi:

- kolikšna finančna sredstva ter kakšen in kolikšen kader bi bila potrebna za izpeljavo teniškega turnirja serije ATP 250 pri nas.

Odgovor na prvi del raziskovalnega vprašanja bo povezan s »končnim zneskom računa« za celotno izvedbo in organizacijo teniškega turnirja ATP 250 pri nas. V samem izračunu bom upošteval vse stroške, ki so povezani z organizacijo turnirja, nadgradnjo infrastrukturnih pomanjkljivosti, zahtevani nagradni sklad, namestitvijo igralcev in ostalih udeležencev turnirja itd. Stroške bom zaradi pomanjkanja relevantnih finančnih podatkov

ocenil po načelu (metodi) »top-down«. V praksi se sicer bolj poslužujejo »bottom-up« metode, saj le tako lahko ocenijo stroške projekta do potankosti. Zavedam se, da bodo določeni zneski zaradi kompleksnosti in obširnosti področja obravnave približni. Poleg tega bom predpostavil, da bodo nekateri posamezniki delali prostovoljno in jih v končnem izračunu ne bom upošteval (člani klubov, mladina,...).

4.1 Kandidatura projekta »ATP 250 Ljubljana Open 2020«

Licenco za organizacijo in izvedbo ATP turnirja serije 250 je mogoče pridobiti na dva načina. Prvi način je »klasična kandidatura« za pridobitev licence, kjer kandidat za pridobitev licence pripravi pisno kandidaturo in opravi predstavitev kandidature pred izvršnim ATP-ja. Na podlagi tega, kako dobro je kandidat pripravil kandidaturo za licenco, se izvršni odbor ATP-ja odloči, komu bo podelil licenco za organizacijo teniškega turnirja serije ATP 250. V letu 2016 je bilo devetintrideset aktivnih licenc za organizacijo turnirja na tem nivoju. Drugi način pridobitve licence je odkup licence od obstoječega imetnika licence (na primer na turnirju v Umagu je imetnik licence podjetje Istraturist, ki lahko ob soglasju zveze ATP licenco proda naprej).

Ključnega pomena pri pripravi pisnega dela kandidature za pridobitev licence so dobro zastavljeni dolgoročni cilji izvedbe turnirja oziroma kaj bi imetnik licence doprinesel k ugledu tenisa tako na regionalnem kot tudi na mednarodnem nivoju. Cilji, ki bi jih navedli v pisni kandidaturi in kasneje tudi predstavili pred izvršnim odborom zveze ATP za izvedbo turnirja serije ATP 250 pri nas, bi bili sledeči:

- promocija in popularizacija tenisa na lokalnem, slovenskem in mednarodnem nivoju,
- postavitve novih standardov organizacije teniških turnirjev, približati se najuspešnejšim športnim dogodkom v regiji,
- športni dogodki kot ta so investicija v mlajše generacije.

Licenca je lahko podeljena za obdobje nekaj let (1 leto, 3 leta, 5 let itd), ki se po pretečenem obdobju lahko obnovi za enako obdobje ali pa se nadgradi v licenco za nedoločen čas, kar je ključnega pomena za sam dogodek in organizatorje, ki tako lahko dolgoročno načrtujejo izvedbo turnirja. Po uspešno pridobljeni licenci se lahko prične načrtovanje projekta »ATP 250 Ljubljana Open 2020«.

4.2 Načrtovanje projekta »ATP 250 Ljubljana Open 2020«

Po uspešni kandidaturi se lotimo načrtovanja projekta »ATP 250 Ljubljana Open 2020«. V naslednjih poglavjih bomo predstavili in opredelili kaj in koliko je treba narediti, kdaj mora biti narejeno in koliko bo to stalo.

4.2.1 Opredelitev parametrov turnirja

V prvem koraku načrtovanja projekta bom opredelil najpomembnejše parametre in podparametre, ki bodo osnova za določitev obsega projekta.

Tabela 9: Parametri obsega projekta »ATP 250 Ljubljana Open 2020«

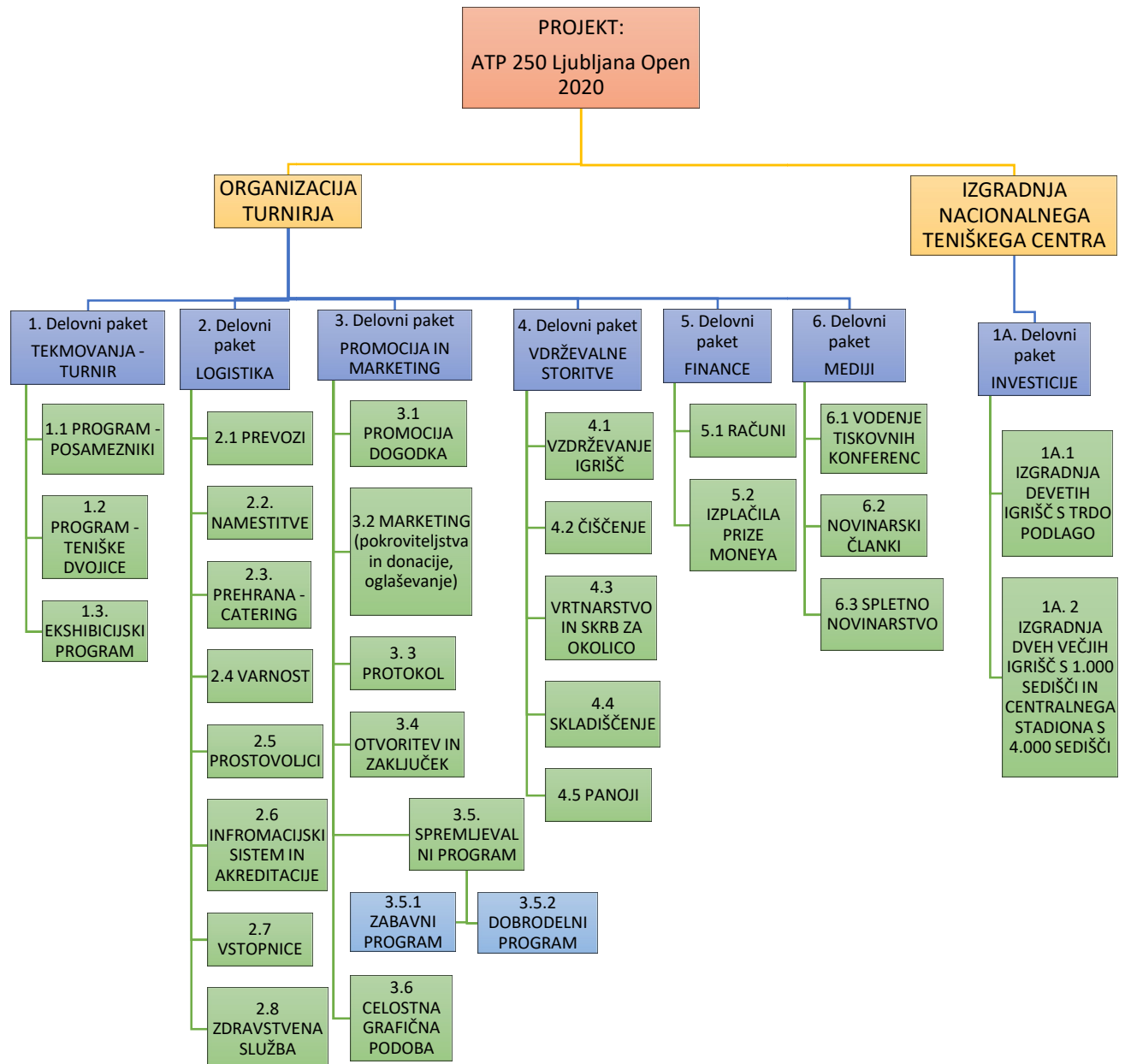
Parameter	Podparameter	Vrednost
Časovni obseg projekta (v letih)		5-10
	Trajanje športnega dogodka (v dnevih)	10
	Življenjski cikel projekta (v letih)	1
	Življenjski cikel rezultatov projekta (v letih)	5-10
Kadrovski obseg (število osebja)		451-505
	Organizacijski odbor	10-30
	Izvršni odbor	5-10
	Management projekta	436-465
	»Top« management	1-5
	Srednji management	5-10
	Izvajalci	30-50
	Volonterji	400
Infrastrukturni obseg	Športna infrastruktura	12
	Obstoječa	0
	Novogradnja	12
	Hoteli (ležišča)	400
	Prehrambna infrastruktura (za osebo)	400
	Druga infrastruktura	/
Število športnih panog		1
Število športnih disciplin		1
Število posameznih športnih dogodkov		1
Število držav udeleženk		48
Število aktivnih udeležencev		670-700
	Športniki	150
	Spremljevalci	300
	Sodniki in delegati	100
	Novinarji	20-50
	Akreditirani gostje	100
Predviden finančni obseg v EUR		9.000.000 - 11.750.000
	Kandidatura	500.000 - 1.000.000
	Programski del	500.000-750.000
	Infrastrukturni del	8.000.000 - 10.000.000

Vir: Prirejeno po E. Kolar & Z. Zaletel, Management (športnih) prireditvev, 2013, str. 87.

4.2.2 Določanje in strukturiranje delovnih paketov

Spodnji organigram opredeljuje, kaj vse je potrebno postoriti v sklopu projekta »ATP 250 Ljubljana Open 2020«. Podrobnejših opisov aktivnosti nisem opredelil, ker bi to zelo povečalo obseg magistrskega dela.

Slika 10: Organigram delovnih paketov



V spodnji tabeli so opisani vsi delovni paketi in aktivnosti, ki sem jih predhodno strukturiral pri projektu »ATP 250 Ljubljana Open 2020«. Zaradi preobširnosti seznama sem določene aktivnosti, ki so nadalje razdeljene še na delovne naloge, zajel le v enem opisu delovnega paketa, kajti podrobnejša razčlenitev, kot je na primer prikazana v spodnji tabeli pri delovnem paketu 3, aktivnost 3.5 ter delovni nalogi 3.5.1 in 3.5.2, bi po nepotrebnem vnesla preobsežnost opisov in s tem povezane nejasnosti pri razumevanju opisanih delovnih paketov, aktivnosti in delovnih nalog. Pri načrtovanju projektov je v praksi sicer ključnega pomena natančnost in doslednost pri navajanju in opisovanju aktivnosti, vendar pogosto zaradi pretiranega razčlenjevanja pride do obsežnih dokumentov, ki skozi pisanje izgubijo na jasnosti.

Tabela 10: Opis delovnih paketov in aktivnosti pri organizaciji turnirja »ATP 250 Ljubljana Open 2020«

WBS koda	Ime delovnega paketa	Opis delovnega paketa	Odgovoren za izvedbo delovnega paketa	Pravne podlage	Predviden strošek v EUR	Predvideno trajanje
1	Tekmovanja - turnir	V ta delovni paket se uvrščajo vsi delovni paketi, aktivnosti in delovne naloge, ki so pomembni za pripravo, organizacijo in izvedbo tekmovanj v posamičnih tekmah, tekmah dvojic in ekshibicijskih tekem na »teniškem turnirju ATP 250 Ljubljana Open«	Direktor turnirja	Tehnični in tekmovalni pravilniki v športnih panogah, Zakon o športu in specifikke znotraj tenisa.	500.000 - 750.000	Načrtovanje 4 mesece, izvedba 12 dni (8.8. do 20.8.2016)
2	Logistika	V ta delovni paket se uvrščajo vsi delovni paketi, aktivnosti in delovne naloge, ki so pomembni za načrtovanje in organizacijo prevozov, namestitvev (hotel), prehrano, varnost, koordiniranje prostovoljcev, upravljanje z informacijskim sistemom in izdajo akreditacij ter razporejanje zdravstvene službe po zadolžitvah.	Operativni direktor	Tehnični in tekmovalni pravilniki v športnih panogah, Zakon o športu in specifikke znotraj tenisa.	50.000	10 dni (8.8. do 18.8.2016)
3	Promocija in marketing	V ta delovni paket se uvrščajo vsi delovni paketi, aktivnosti in delovne naloge, ki so pomembni za promocijo turnirja in izvajanje tekočih promocijskih in marketinških dogodkov skozi celotni turnir.	Direktor marketinga	Tehnični in tekmovalni pravilniki v športnih panogah, Zakon o športu in Zakon o varstvu osebnih podatkov.	250.000	Načrtovanje 4 mesece, izvedba 10 dni (8.8. do 18.8.2016)
3.5	Spremljevalni program	Izvedba spremljevalnega programa pokriva vse "obtekmovalne" dogodke.	Vodja PR	Tehnični in tekmovalni pravilniki v športnih panogah, Zakon o športu, Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb.	250.000	Načrtovanje 4 mesece, izvedba 10 dni (8.8. do 18.8.2016)

se nadaljuje

Tabela 10: Opis delovnih paketov in aktivnosti pri organizaciji turnirja »ATP 250 Ljubljana Open 2020« (nad.)

WBS koda	Ime delovnega paketa	Opis delovnega paketa	Odgovoren za izvedbo delovnega paketa	Pravne podlage	Predviden strošek v EUR	Predvideno trajanje
3.5.1	Zabavni program	Izvedba zabavnega programa vključuje glasbene koncerte, promocije izdelkov, nagradne igre, program za otroke itd.	Vodja PR	Tehnični in tekmovalni pravilniki v športnih panogah, Zakon o športu, Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb.	200.000	Načrtovanje 4 mesece, izvedba 10 dni (8.8. do 18.8.2016)
3.5.2	Dobrodelni program	Izvedba dobrodelnega programa vključuje zbiranje denarja in drugih sredstev za socialno ogrožene otroke. Z zbranim denarjem bomo omogočili otrokom poletni teniški kamp v Portorožu.	Vodja PR	Tehnični in tekmovalni pravilniki v športnih panogah, Zakon o športu, Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb.	50.000	Načrtovanje 1 mesec, izvedba 10 dni (8.8. do 18.8.2016)
4	Vzdrževalne storitve	V ta delovni paket se uvrščajo vsi delovni paketi, aktivnosti in delovne naloge, ki vključujejo vzdrževanje igrišč, čiščenje prostorov in objektov, vzdrževanje okolice, skladiščenje opreme in hrane, urejanje in skrb za panoje.	Pomočnik operativnega direktorja	Pravilnik za izvedbo investicijskih vzdrževalnih del in vzdrževalnih del v javno korist.	20.000	Načrtovanje 1 mesec, izvedba 20 dni (1.8. do 20.8.2016)
5	Finance	V ta delovni paket se uvrščajo vsi delovni paketi, aktivnosti in delovne naloge, ki zajemajo proračun turnirja, obračunavanje računov, kalkulacije, izplačila denarnih nagrad itd.	Finančni direktor turnirja	Tehnični in tekmovalni pravilniki v športnih panogah, Zakon o športu, Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb.	30.000	Načrtovanje 1 mesec, izvedba 10 dni (1.8. do 20.8.2016)
6	Mediji	V ta delovni paket se uvrščajo vsi delovni paketi, aktivnosti in delovne naloge, ki zajemajo in upravljajo s tiskovnim središčem, urejanjem in objavljanjem novinarski člankov, spletnih člankov in člankov v turnirski publikaciji.	Vodja PR turnirja	Zakon o medijih (ZMed).	5.000	Načrtovanje 1 mesec, izvedba 60 dni (1.7. do 1.9.2016)

Vir: Prirejeno po E. Kolar & Z. Zaletel, Management (športnih) prireditel, 2013, str. 158.

Tabela 11: Opis delovnih paketov in aktivnosti pri izgradnji nacionalnega teniškega centra

WBS koda	Ime delovnega paketa	Opis delovnega paketa	Odgovoren za izvedbo delovnega paketa	Pravne podlage	Predviden strošek v EUR	Predvideno trajanje
1A	Investicije	V ta delovni paket se uvrščajo vsi delovni paketi, aktivnosti in delovne naloge, ki so pomembni za načrtovanje in izvedbo izgradnje nacionalnega teniškega centra v Ljubljani do leta 2020.	Direktor in predsednik Teniške zveze Slovenije	Zakon o graditvi objektov (športna infrastruktura)	8.000.000 - 10.000.000	Načrtovanje 12 mesecev, izvedba 24 mesecev (1.1.2017 do 1.1.2019)

Vir: Prirejeno po E. Kolar & Z. Zaletel, *Management (športnih) prireditev*, 2013, str. 158.

Predpogoj za načrtovanje in organizacijo turnirja je, da se aktivnost gradnje nacionalnega teniškega centra konča, preden se lahko prične načrtovanje teniškega turnirja serije ATP 250: (razmerje med nalogami in aktivnostmi - »Finish to Start«):

- Aktivnost 1A. 1 izgradnja devetih igrišč s trdo podlago in 1A. 2 izgradnja dveh večjih igrišč s 1.000 sedišči in centralnega stadiona s 4.000 sedišči morata biti končani, preden se začne aktivnost turnirske izvedbe (1.1, 1.2., 1.3).
- Del aktivnosti 5 (Finance) se mora pričeti, preden se lahko pričnejo druge aktivnosti, zaradi razporeditve finančnih sredstev po aktivnostih. Dokler finančna razporeditev ni končana, se tudi aktivnosti, ki so vezane na denarne prilive, ne morejo pričeti.

4.2.3 Ocenjevanje trajanja delovnih paketov

S metodo PERT bom na podlagi izračuna določil najverjetnejši čas trajanja. Pomagal si bom s preteklimi izkušnjami in za vsak delovni paket določil normalno trajanje (m), optimistično trajanje (a) in pesimistično trajanje (b) delovnega paketa. Uporabil bom enačbo 2:

$$t = \frac{a+4m+b}{6} \quad (2)$$

Organizacija turnirja

1. Tekmovanje - turnir, $t = \frac{2+4 \cdot 4+6}{6} = 4$ mesece
2. Logistika, $t = \frac{1+4 \cdot 2+6}{6} = 2,5$ meseca
3. Promocija in marketing, $t = \frac{2+4 \cdot 4+6}{6} = 4$ mesece
4. Vzdrževalne storitve, $t = \frac{1+4 \cdot 2+6}{6} = 2,5$ meseca
5. Finance, $t = \frac{1+4 \cdot 2+6}{6} = 2,5$ meseca

6. Tiskovna služba, $t = \frac{1+4x2+6}{6} = 2,5$ meseca

Izgradnja nacionalnega teniškega centra

1A Investicije, $t = \frac{1+4x2+3}{6} = 2$ leti

4.2.4 Terminski načrt »ATP 250 Ljubljana Open 2020« - gantogram

Terminski načrt projekta - organizacija turnirja je prikazana v Sliki 11 in prikazuje delovne pakete, ki so časovno razporejeni in dodeljeni njihovim nosilcem. S 1.1.2020 (po izgradnji Nacionalnega teniškega centra) se prične načrtovanje turnirja, katerega izvedba se prične v sredini avgusta istega leta. V začetni fazi načrtovanja organizacije turnirja se lotimo tekmovalnega sklopa turnirja in finančnih tokov, ki morajo biti dodeljeni in razporejeni po nosilcih. Po zaključeni finančni razporeditvi sredstev se lotimo še ostalih delovnih paketov, predvsem logistike in promocije turnirja.

Slika 11: Časovni raspored organizacije turnirja »ATP 250 Ljubljana Open 2020«

Task Name	Start Date	End Date	Duration	% C...	Pr...	Assigned To	Q1				Q2		Q3			Q4		
							Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov
																		
1. Tekmovanja - turnir	01/01/20	04/30/20	87d			Direktor turnirja												
2. Logistika	05/01/20	07/31/20	66d			Operativni direktor												
3. Promocija in marketing	05/01/20	07/31/20	66d			Direktor marketinga												
4. Vzdrževalne storitve	07/01/20	07/31/20	23d			Pomočnik operativnega direktorja												
5. Finance	01/01/20	01/31/20	23d			Finančni direktor turnirja												
6. Tiskovna služba	06/01/20	07/01/20	23d			Vodja PR turnirja												
Izvedba turnirja	08/08/20	08/20/20	10d			Direktor turnirja												

4.2.5 Tveganja pri projektu

Na podlagi preteklih izkušenj in pridobljenih podatkov iz tretjega poglavja ugotavljam, da so najpogostejše in tudi najvišje ocenjena tveganja pri projektu »ATP 250 Ljubljana Open 2020«, naslednja:

Tabela 12: Faktorji tveganja pri organizaciji teniškega turnirja (na prostem)

Prepoznano tveganje	Verjetnost uresničitve (a)	Ocena vpliva tveganja (b)	Pomembnost tveganja (a × b)	Možne posledice	Opis ukrepa
Okoljsko (vremensko) tveganje	0,5 (50 %)	0,8	0,40	Glede na nestanovitno vreme v zadnjih letih je verjetnost tveganja zelo visoka. Turnir se izvaja na prostem in v primeru dežja bi bila izvedba želenih tekem onemogočena.	V primeru dežja je potrebno imeti »plan B«, ki pa je v teniškem športu povezan s čakanjem na boljše vremenske pogoje. Ob daljšem (večdnevem) deževju je mogoča tudi neizvedba turnirja, vendar se to v praksi ne dogaja oziroma so skozi dan praviloma nedeževni intervali, znotraj katerih se lahko (tudi po delih) odigra teniško tekmo. »Plan C« je lahko prestavitev turnirja v bližnjo dvorano.
Finančno tveganje	0,4 (40 %)	0,4	0,16	Finančno tveganje je najpogostejše povezano z naslednjimi vidiki: - nerealno načrtovanje stroškov, - nerealno načrtovanje prihodkov, - neuravnotežena struktura financerjev, - slab finančni management, - površno izvajanje pogodbenih določil s finančnimi partnerji.	- Pazljivo in skrbno načrtovanje aktivnosti in delovnih nalog pri projektu, - v organizacijsko strukturo bodo vgrajeni mehanizmi kontrole in spremljanja finančnega poslovanja.
Tveganje, povezano z dobavo	0,1 (10 %)	0,1	0,01	Tveganje, povezano z dobavo, je najpogostejše povezano z vidikom nedoslednega izvajanja postopkov izbire dobaviteljev in »neresno« obnašanje samih dobaviteljev.	- Postopki izbire dobaviteljev in izvajalcev bodo skladni z zakonom o javnem naročanju, - strpen in korekten dialog z dobavitelji.

Vir: Prirejeno po E. Kolar & Z. Zaletel, Management (športnih) prireditelj, 2013, str. 91.

4.2.6 Stroški

Stroške tekmovanja sem ocenil po metodi »top-down«, in sicer za naslednje štiri skupine stroškov:

1. stroški kandidature (angl. *sunk cost* - potopljene stroški),
2. stroški organizacije in izvedbe projekta »ATP 250 Ljubljana Open 2020«:
 - a) stroški plačila organizacijskih pravic,
 - b) stroški izvedbe programskega dela tekmovanja (management, prevozi, namestitve, prehrana, promocija,...),
3. stroški investicijskega dela (izgradnja nacionalnega teniškega centra),
4. stroški eksploatacije rezultatov projekta (management, vzdrževanje, obratovanje).

Tabela 13: Ocenjeni stroški za »ATP 250 Ljubljana Open 2020«

WBS koda - ime delovnega paketa (stroškovni nosilec)	Skupina stroškov	Vrednost stroška v EUR	Skupaj v EUR
0 Kandidatura	1	500.000 - 1.000.000	500.000 - 1.000.000
1 Tekmovanje - turnir	2.2	500.000 - 750.000	500.000 - 750.000
2 Logistika	2.2	50.000	50.000
3 Promocija in marketing	2.2	250.000	250.000
4 Vzdrževalne storitve	2.2, 4	20.000	20.000
5 Finance	2.2, 4	30.000	30.000
6 Tiskovna služba	2.2	5.000	5.000
1A Investicije	3	8.000.000 - 10.000.000	8.000.000 - 10.000.000
Celotni stroški organizacije turnirja (brez kandidature in investicij)	/	/	855.000 - 1.105.000
Celotni stroški brez investicijskega dela	/	/	1.355.000 - 2.105.000
Celotni stroški z investicijskim delom	/	/	9.355.000 - 12.105.000

Celotni znesek organizacije turnirja brez stroška kandidature in ob predpostavki, da imamo zagotovljeno obstoječo infrastrukturo, znaša med 855.000 € in 1.105.000 €. V kolikor v

kalkulacijo vključimo še stroške kandidature, bi končni znesek finančne obveznosti znašal med 1.355.000 € in 2.105.000 €. Celotni projekt »ATP 250 Ljubljana Open 2020« skupaj s kandidaturo in izgradnjo novega Nacionalnega teniškega centra v Ljubljani sem ocenil na strošek med 9.355.000 € in 12.105.000 €.

4.2.7 Načrtovanje financiranja

V drugem poglavju sem opredelil finančno konstrukcijo organizacije in izvedbe turnirja kot:

- sredstva, potrebna za izvedbo investicijskega dela celotnega projekta, in
- sredstva za organizacijo in izvedbo velikega športnega tekmovanja.

V spodnji tabeli je prikazana možna struktura financiranja projekta »ATP 250 Ljubljana Open 2020«.

Tabela 14: Financiranje projekta »ATP 250 Ljubljana Open 2020«

	Viri	Investicije v EUR	Organizacija in izvedba (brez licence) v EUR
Javni viri	Mestna občina Ljubljana	1.900.000	500.000
	Državni proračun	1.500.000	/
	Skladi Evropske unije	750.000	/
	Fundacija za financiranje športnih organizacij v RS	500.000	50.000
	Javni zavod Šport Ljubljana	500.000	65.000
Zasebni viri	Društva (športna, kulturna,...)	50.000	50.000
	Teniška Zveza Slovenije		100.000
	Investitorji (javno-zasebno partnerstvo)	3.000.000	500.000
	Partnerji (nastanitev, gostinstvo, varovanje,...)	1.000.000	200.000
Lastni viri	Sponzorstvo (prodaja tržnega potenciala)	1.800.000 (15% ocenjene vrednosti naložbe)	250.000
	Donatorstvo	1.000.000	50.000
	Prodaja produktov in storitev	/	10.000
	Vstopnice	/	75.000
	Televizijske pravice - RTV SLO	/	50.000
	Odprodaja sredstev (začasni objekti,...)	/	/
	Uradni dobavitelji	/	50.000
	Drugo	/	50.000
	Skupaj	12.000.000	2.000.000

Potrebno je omeniti, da sta lastnik infrastrukture (novo zgrajenega Nacionalnega teniškega centra) in lastnik licence, kasneje tudi organizator turnirja, lahko dva ločena subjekta.

Najsmotrnejša oblika partnerstva pri celotnem projektu »ATP 250 Ljubljana Open« bi bila sledeča:

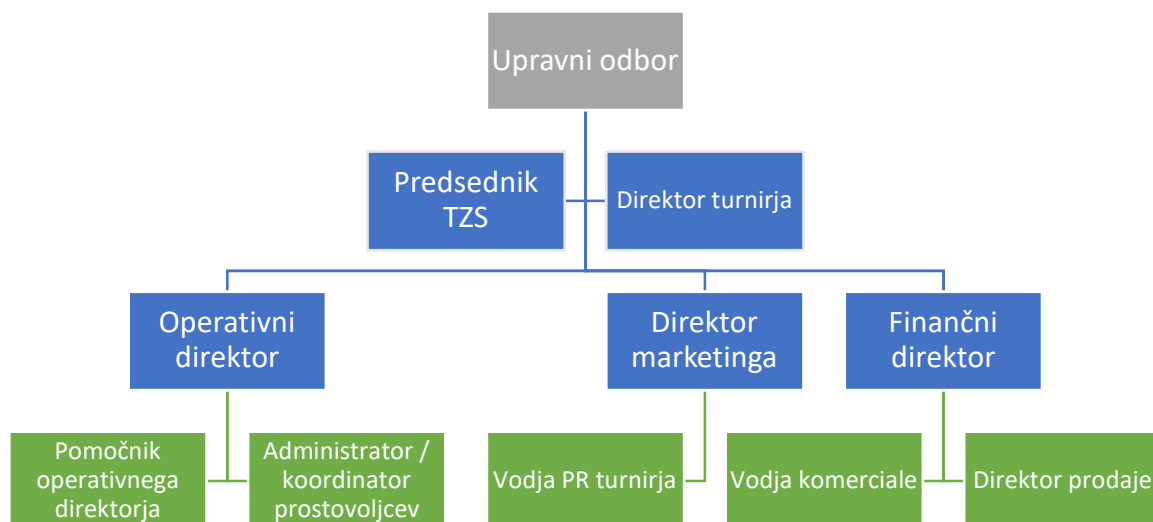
- glavna lastnica in upraviteljica Nacionalnega teniškega centra bi bila gospodarska družba (imenski pokrovitelj turnirja) v sodelovanju z Mestno Občino Ljubljana in Republiko Slovenijo,
- imetnica licence bi bila gospodarska družba, ki bi s tem pridobila tudi pravico za organizacijo turnirja. Stalna praksa v teniškem športu je, da družba, ki je imetnica licence, tudi predlaga in izbere glavno (stalno) ekipo osebja turnirja in izvršni odbor turnirja, ki naprej predlaga druge funkcije in odgovornosti na turnirju.

Ker za licenco in organizacijo ponavadi skrbi gospodarska družba, ki je obenem tudi glavni pokrovitelj turnirja (zlati pokrovitelj), je posledično tudi imenski pokrovitelj turnirja. Na primer, da postane imetnik licence in glavni pokrovitelj turnirja v Ljubljani družba Petrol, to najverjetneje pomeni, da bo naziv oziroma uradno ime turnirja »ATP 250 Petrol Ljubljana Open«. Prav tako v primeru, da postane glavna lastnica Nacionalnega teniškega centra družba Petrol, bi to najverjetneje pomenilo, da bi novo zgrajeni kompleks teniških igrišč nosil v nazivu ime Petrol.

4.2.8 Načrtovanje organizacije

Pri načrtovanju organizacije je ključnega pomena, da pripravimo organigram izvajalcev projekta (RBS), s katerim prikažemo, kdo je komu nadrejen/podrejen. Za organizacijo teniškega turnirja »ATP 250 Ljubljana Open« bi organigram izvajalcev projekta bil sestavljen iz upravnega odbora turnirja (ki ga sestavljajo generalni direktor glavnega pokrovitelja turnirja, direktor teniške zveze Slovenije in še največ štirje strokovni sodelavci), predsednika teniške zveze Slovenije in direktorja turnirja. V nadaljevanju so po delovnih paketih razdeljeni še operativni direktor, direktor marketinga in finančni direktor turnirja s svojimi sodelavci.

Slika 12: Organigram izvajalcev projekta »ATP 250 Ljubljana Open«



Poleg organigrama je zelo pomembna tudi priprava matrike pristojnosti (Tabela 15), ki prikazuje vloge med delovnimi paketi in njihovimi nosilci. Določiti je potrebno, kdo je O-odgovoren, kdo S-sodeluje, kdo P-potrdi in kdo K-koordinira znotraj projekta.

Tabela 15: Matrika pristojnosti pri projektu »ATP 250 Ljubljana Open«

Delovni paket	Nosilci delovnih paketov						
	Upravni odbor	Direktor TZS	Predsednik TZS	Direktor turnirja	Operativni direktor	Direktor marketinga	Finančni direktor
Tekmovanje - turnir	P, O	S	S	S, O, P	S	S	S, P
Logistika				P	O, S, K		K
Promocija in marketing				P		S, O, P	K
Vzdrževalne storitve				P, O	S, K		
Finance	P			P		S	S, O, P
Tiskovna služba - mediji	P			O, P		S	
Analiziranje rezultatov dela	S, O	S	S	S, P	S	S	S

Legenda: O-odgovoren, S-sodeluje, P-potrdi, K-koordinira

SKLEP

Cilj magistrskega dela je bil predstavitev predloga načrtovanja in organizacije teniškega turnirja serije ATP 250 v Sloveniji, kar mi je s pomočjo teoretičnega dela naloge, ki sem ga kasneje prenesel na empirični del, tudi uspelo. Načrtovanje in organizacija teniškega turnirja serije ATP 250 bi že zaradi velikosti projekta, obsežnosti priprav in kasneje izvedbe zagotovo bil eden od največjih vsakoletnih športnih dogodkov ter brez dvoma največji in najpomembnejši teniški dogodek v Sloveniji.

Raziskovalni vprašanji sta bili:

- ali obstoječi način organizacije teniškega turnirja ATP Challenger Tilia Slovenia Open zadostuje za izvedbo teniškega turnirja serije ATP 250 in
- kolikšna finančna sredstva ter kakšen in kolikšen kader bi bila potrebna za izpeljavo teniškega turnirja serije ATP 250 pri nas.

Kot sem že v uvodu omenil, odgovor na ti dve vprašanji ni enoznačen. Iskal sem povezavo med strokovnostjo in usposobljenostjo ljudi, ki organizirajo teniški turnir pri nas (zaposlene pri zvezi) in številom dodatnih ljudi, ki bi bili potrebni za izvedbo teniškega turnirja serije ATP 250. Zanimalo me je, ali je potreba za izvedbo turnirja na višjem nivoju bolj povezana z večjim številom ljudi, ki bi sodelovali pri organizaciji turnirja, ali pa je ključnega pomena strokovnost, profesionalnost in projektna usmerjenost ljudi, ki bi bili potrebni za organizacijo turnirja ATP 250. Celotna organizacijska ekipa in število sodelujočih na ATP Challenger Tilia Slovenia Open (približno sedemdeset sodelujočih) je krepko pod povprečjem podobnih zelenih turnirjev serije ATP 250, ki presežejo tudi petsto in več sodelujočih. Poleg premajhne organizacijske ekipe sta razliki še v nivoju izvedbe turnirja in strokovnosti kadra, ki v obeh primerih močno zaostaja za turnirjema, ki sem ju analiziral v magistrskem delu (ATP 250 Konzum Croatia Open Umag in ATP 250 Brisbane International). Vsekakor je »skromnejši« organizaciji obstoječega turnirja mogoče pripisati tudi dejstvo, da so finančna sredstva, ki so namenjena za organizacijo tega turnirja, znatno nižja od obravnavanih turnirjev serije ATP 250 v tem magistrskem delu. Kljub temu bi bilo potrebno poiskati kader za organizacijo tovrstnega dogodka zunaj naših meja, kot tudi pokrovitelje, investitorje in ostale sodelujoče pri projektu. Namreč, pri nas je premalo vse splošnega interesa in zanimanja za izvedbo večjega teniškega turnirja. Kljub temu takšnega projekta v Sloveniji vseeno ne bi bilo mogoče izpeljati brez podpore slovenskega gospodarstva. Če strnem odgovora na raziskovalni vprašanji je očitno, da sta tako število kot tudi profesionalnost (usposobljenost) obstoječega organizacijskega kadra, nižja od tistega, ki je zahtevan za izvedbo turnirja serije ATP 250. Poleg tega pa ne preseneča dejstvo, da je razpoložljivih finančnih sredstev za ta namen premalo.

Zanimivo je dejstvo, da sem ob analizi izbranih teniških turnirjev kot tudi drugih podobnih športnih dogodkov ugotovil, da se kljub temu, da gre za vrhunske športne dogodke in projekte, organizatorji malo poslužujejo tehnik in načinov projektne dela ali pa so le-ti uporabljeni veliko enostavneje, kot to velevala teorija projektne načina dela.

Teniški turnir v Portorožu bi bilo potrebno (kljub temu, da je lokacija v Portorožu dobra in primerna) prenesti v Ljubljano, kjer bi v sodelovanju z Mestno Občino Ljubljana in investitorji bilo potrebno zgraditi Nacionalni teniški center. Novo prizorišče turnirja bi služilo za organizacijo turnirja »ATP 250 Ljubljana Open« kot tudi reprezentančne Davis Cup tekme, veteranska tekmovanja in druga tekmovanja po vzoru turnirja v Umagu. Skozi čas bi se turnir zagotovo razvil v velik dogodek, kamor bi prihajali najboljši teniški igralci sveta in svetovni zvezdniki.

LITERATURA IN VIRI

1. *2016 ATP Official Rulebook*. Najdeno 26. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.atpworldtour.com/en/corporate/rulebook>
2. *ATP Challenger Tilia Slovenia Open*. Najdeno 24. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://atp-playerzone.com/common/TrackIt.asp?file=/posting/2015/6787/ds.pdf>
3. *ATP World Tour*. Najdeno 26. januar 2016 na spletnem naslovu <http://www.atpworldtour.com/en>
4. *Brisbane International*. Najdeno 24. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://atp-playerzone.com/common/TrackIt.asp?file=/posting/2015/339/ds.pdf>
5. Brown, M. (1998). *Successful Project Management in a week (2nd ed)*. London: Hodder & Stoughton.
6. Burke, R. (2010). *Fundamentals of project management: tools and techniques*. UK: Burke Publishing.
7. Cashman, R. (2002). Impact of the Games on Olympic Host Cities. Centre d'Estudis Olympics. Barcelona. *Olympicstudies*. Najdeno 20. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://olympicstudies.uab.es/lectures/web/pdf/cashman.pdf>
8. Cooke, S.H., & Tate, K. (2005). *The McGraw-Hill 36. Hour Course Project Management*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
9. Černe, M., Kolšek, V., Drnovšek, S., & Novaković, A. (2008). Pomen priprave projekta za uspešnost investicij v informacijske sisteme. *Institut za Projektni management in informacijsko tehnologijo d.o.o.* Najdeno 20. februarja 2016 na spletnem naslovu https://issuu.com/ipmit/docs/08_cerne_kolsek_drnovsek_novakovic_pomen_priprave
10. *Croatia Open*. Najdeno na Croatia Open dne 20. januar 2016 na spletnem naslovu <http://www.croatiaopen.hr/>
11. Česen, A. (1998). *Izvečki iz priročnika PMBOK guide*. Trzin: Project management consulting.
12. Česen, A. (2004). *Planiranje in kontroliranje projektov* (študijsko gradivo - skripta). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Frame, J. D. (2003). *Managing projects in organizations : how to make the best use of time, techniques, and people, 3rd Edition*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
14. Gilb, T. (1997). *The evolutionary PM Handbook*. Najdeno 20. januarja 2016 na <http://www.ida.liu.se/~TDDB02/pkva101vt/EvoBook.pdf>
15. Goldblatt, J.J. (1997). *Special events: Best practices in modern event management (2nd ed)*. New York : Van Nostrand Reinhol.
16. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.
17. Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.

18. Holzbaur, U., Jettinger, E., Knauss, B., Moser, R., & Zeller, M. (2003). *Eventmanagement*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
19. Kerzner, H. (2003). *Project management: case studies, 2nd edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
20. Kerzner, H. (2009). *Project management: A system Approach to Planning, Scheduling and Controlling (10th ed)*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
21. Kolar, E., & Zaletel, Z. (2013). *Management (športnih) prireditev*. Ljubljana: Agencija Poti, izobraževalna, svetovalna in založniška družba.
22. *Konzum Croatia Open Umag*. Najdeno 24. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://atp-playerzone.com/common/TrackIt.asp?file=/posting/2015/439/ds.pdf>
23. Macanović, H. (1984). *Društveni in ekonomski efekti velikih športnih prireditev*. Zagreb: SIZFK.
24. *Marinap*. Najdeno 24. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.marinap.si/>
25. Masterman, G. (2004). *Strategic Sports Event Management. An International Approach*. Oxford, GB: Elsevier Butterworth - Heinemann.
26. Meredith, J. R. (2006). *Project management: a managerial approach*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
27. Mihalič, T., Šlander, S., Rebec, P., & Slak, N. (2009c). *Ocena narodnogospodarskih učinkov projekta ZOI Bled 2018*. Ljubljana: Inštitut za turizem Ekonomske fakultete.
28. Pinto, J.K. (2010). *Project management: achieving competitive advantage (2nd ed)*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
29. Portny, S. E. (2007). *Project Management For Dummies, 2nd Edition*. New Jersey: Wiley Publishing, Inc.
30. Project Management Institute (PMI), (2013). *A guide to the project management body of knowledge*. USA: PMBOK (R) guide ed., Newtown Square, PA.
31. Rauh, P. (2003). *Kako uspešno izvajati projektno delo – praktični primer projekta v Novi Ljubljanski banki, d.d.* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Richman, L. (2002). *Project management step - by - step*. New York: AMACOM – American Management Association.
33. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljevanje projekta (1.izd.)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Semolič, B. (2007). *Zagon projekta*. Najdeno 10. april 2016 na spletnem naslovu http://zpm-si.com/wp-content/uploads/2015/04/Projektna_mreza_december_2007.pdf
35. *Slo Open*. Najdeno 20. januar 2016 na spletnem naslovu <http://www.slo-open.com/turnir/organizacija>
36. *Sponzori*. Najdeno 20. januar 2016 na spletnem naslovu <http://www.croatiaopen.hr/hrv/turnir/sponzori/>

37. Dogodek. (2016) *V Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 24. aprila 2016 na spletni strani http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=dogodek&hs=1
38. Stare, A. (2011). *Projektni management: teorija in praksa (1. natis)*. Ljubljana: Agencija Poti, izobraževalna, svetovalna in založniška družba.
39. Šugman, R. (1995). *Športna prireditve*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
40. *Tenis*. Najdeno 19. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.istraturist.com/sl/destinacija/sport/tenis>
41. *Tenis Slovenija*. Najdeno 15. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.teniska-zveza.si/>
42. *Touranments*. Najdeno 20. januar 2016 na spletnem naslovu <http://www.atpworldtour.com/en/tournaments>
43. Turner, J. R. (2009). *The Handbook of Project-Based Management. Leading Strategic Change in Organizations (3rd ed)*. New York: Mc Graw Hill.
44. Verzuh, E. (1999). *The Fast Forward MBA in Project Management*. Haboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
45. Verzuh, E. (2008). *The Fast Forward MBA in Project Management (3rd ed)*. Haboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
46. Van der Wagen, L., B. R. Carlos (2005). *Event Management For Tourism, Cultural, Business and Sporting Events*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
47. Young, T.L. (2000). *Successful project management*. London: Kogan Page.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam teniških turnirjev v letu 2016	1
Priloga 2: Zahteve in pogoji ATP za izvedbo turnirja serije ATP 250	4
Priloga 3: Organizacijski odbor in častni pokrovitelji ATP Challenger Tilia Slovenia Open	10
Priloga 4: Konzum Croatia Open Umag sponzorji in partnerji	12
Priloga 5: ATP Challenger Tilia Slovenia Open podrobnosti	13
Priloga 6: Konzum Croatia Open Umag podrobnosti	14
Priloga 7: Brisbane International podrobnosti.....	15
Priloga 8: Prošnja za posredovanje podatkov za organizacijo ATP 250 turnirja	16

Priloga 1: Seznam teniških turnirjev v letu 2016

Posamezni zneski v oklepaju predstavljajo denarni sklad turnirja.

1. ATP World Tour

- **Barclays ATP World Tour Finals**

1. London - The O2 Arena (7.500.000 \$)

Zmagovalec turnirja prejme 1.500 ATP točk.

- **ATP World Tour Masters 1000**

1. BNP Paribas Open, Indian Wells (6.134.605 \$)
2. Miami Open presented by Itau (6.134.605 \$)
3. Monte-Carlo Rolex Masters (3.748.925 €)
4. Mutua Madrid Open (4.771.360 €)
5. Internazionali BNL d'Italia (3.748.925 €)
6. Rogers Cup, Toronto (4.089.740 \$)
7. Western & Southern Open, Cincinnati (4.362.385 \$)
8. Shanghai Rolex Masters (5.452.985 \$)
9. BNP Paribas Masters (3.748.925 €)

Zmagovalec turnirja prejme 1.000 ATP točk.

- **ATP World Tour 500**

1. ABN AMRO World Tennis Tournament (1.597.155 €)
2. Rio Open presented by Claro (1.333.085 \$)
3. Dubai Duty Free Tennis Championships (2.249.215 \$)
4. Abierto Mexicano Telcel (1.413.600 \$)
5. Barcelona Open BancSabadell (2.152.690 €)
6. Gerry Weber Open (1.700.610 €)
7. Aegon Championships (1.802.945 €)
8. Citi Open (1.629.475 \$)
9. China Open (2.916.550 \$)
10. Rakuten Japan Open Tennis Championships (1.368.605 \$)
11. Erste Bank Open 500 (1.884.645 €)
12. Swiss Indoors Basel (1.701.320 €)

Zmagovalec turnirja prejme 500 ATP točk.

- **ATP World Tour 250**

1. Brisbane International presented by Suncorp (404.780 \$)

2. Qatar ExxonMobil Open (1.189.605 \$)
3. Aircel Chennai Open (425.535 \$)
4. ASB Classic (463.520 \$)
5. Apia International Sydney (404.780 \$)
6. Open Sud de France (463.520 €)
7. Garanti Koza Sofia Open (463.520 €)
8. Ecuador Open Quito (463.520 \$)
9. Memphis Open (618.030 \$)
10. Argentina Open (523.470 \$)
11. Open 13 Provence (596.790 €)
12. Delray Beach Open (514.065 \$)
13. Brasil Open (436.220 \$)
14. Fayez Sarofim & Co. US Men's Clay Court Championship (515.025 \$)
15. Grand Prix Hassan II (463.520 €)
16. BRD Nastase Tiriach Trophy (463.520 €)
17. Millennium Estoril Open (463.520 €)
18. TEB BNP Paribas Istanbul Open (426.530 €)
19. BMW Open by FWU AG (463.520 €)
20. Banque Eric Sturdza Geneva Open (499.645 €)
21. Open de Nice Côte d'Azur (463.520 €)
22. Ricoh Open (566.525 €)
23. MercedesCup (606.525 €)
24. Aegon Open Nottingham (648.255 €)
25. Hall of Fame Tennis Championships (515.025 \$)
26. SkiStar Swedish Open (463.520 €)
27. J. Safra Sarasin Swiss Open Gstaad (463.520 €)
28. Generali Open (463.520 €)
29. Konzum Croatia Open Umag (463.520 €)
30. BB&T Atlanta Open (618.030 \$)
31. Abierto Mexicano Los Cabos (721.030 \$)
32. Winston-Salem Open (639.255 \$)
33. St. Petersburg Open (923.550 \$)
34. Moselle Open (463.520 €)
35. Malaysian Open, Kuala Lumpur (840.915 \$)
36. Shenzhen Open (641.305 \$)
37. Kremlin Cup by Bank of Moscow (717.250 \$)
38. European Open (566.525 €)
39. If Stockholm Open (566.525 €)

Zmagovalec turnirja prejme 250 ATP točk.

2. Grand Slam

- Australian Open (31.100.000 \$)
- Roland Garros (30.200.000 \$)
- Wimbledon (41.760.000 \$)
- US Open (42.350.000 \$)

Zmagovalec turnirja prejme 2.000 ATP točk.

3. Olimpijske igre

- Rio de Janeiro 2016 (ITF)

Zmagovalec olimpijskih iger v tenisu prejme 750 ATP točk.

4. Davis Cup

Davis Cup je mednarodno ekipno tekmovanje državnih reprezentanc za moške in je pod okriljem Mednarodne teniške zveze (ITF).

Zmagovalec tekmovanja prejme v skupnem seštevku 500 ATP točk.

5. ATP Challenger Tour turnirji

ATP Challenger Tour obsega okoli 150 turnirjev z denarnim skladom v razponu od 40.000 \$ do 220.000 \$. Med temi turnirji se nahaja tudi edini slovenski teniški turnir v tem rangi - ATP Challenger Tilia Slovenia Open z denarnim skladom 42.500 €.

Zmagovalec turnirja prejme od 80 do 125 ATP točk.

6. Futures turnirji

Turnirji ranga Futures spadajo v sklop najnižje rangiranih moških profesionalnih turnirjev z denarnim skladom 10.000 \$ in 15.000 \$. V tem tekmovanju se nahaja skoraj 700 turnirjev v letu 2016.

Zmagovalec turnirja prejme od 18 do 35 ATP točk (Tournaments, 2016).

Priloga 2: Zahteve in pogoji ATP za izvedbo turnirja serije ATP 250

Splošno - infrastruktura in pogoji na lokaciji

1. Podlaga na igrišču

- Uradne zunanje igralne površine za izvedbo turnirja: trda podlaga, pesek ali trava.
- V kolikor je izvedba ATP turnirja v dvorani, potem je potrebno zagotoviti trdo oziroma »pol trdo« podlago, ki je premazana z akrilnim ali akrilu podobnim premazom (spremembe igralne podlage mora odobriti ATP).

2. Velikost, pozicija in barva igrišč

- Igrišča morajo biti položena po daljši stranici od severa proti jugu, vendar so lahko določene izjeme, glede na geografsko lokacijo kraja izvedbe turnirja. Igrišča so postavljena v taki legi zaradi zmanjšanja nevšečnosti s »serviranjem v sonce«.
- Igrišča ne smejo biti ožja od 18,29 m in krajša od 36,58 m. Centralno igrišče pa ne sme biti ožje od 20,11 m in krajše od 40,23 m.

3. Osvetlitev

- Turnir na prostem - ni spodnje omejitve igrišč z razsvetljavo.
- Turnir v dvorani - razsvetljava mora biti enakomerno porazdeljena in ne sme biti nižja od 1076 LUX. Priporočena najnižja razsvetlitev igrišča, kjer bo prenos potekal po televiziji je 3067 LUX. Višina reflektorskih luči ne sme biti nižje od 12,19 m.

4. Ograje, zidovi, reklamni panoji, višina dvorane

- Ograje in stene za igralci ne smejo biti bele, sive, rumene ali katerekoli druge svetle barve, ki lahko igralce motijo, prav tako tudi mreže, stebri za mreže, zaščitne ograje, stoli sodnikov in stoli za občinstvo ne smejo biti v teh barvah.
- Barve na LED zaslonih morajo biti v skladu z ostalimi barvami turnirja.
- Višina stropa na dvoranskih turnirjih in pokritih igriščih ne sme biti nižja od 12,19 m, izjemoma, v kolikor ATP odobri, je lahko tudi drugače.

5. Tekmovalna igrišča in vadbena igrišča

- Turnir na prostem - ATP World Tour 250 - 3 tekmovalna igrišča, minimalno 2 vadbena igrišča.
- Dvoranski turnir - ATP World Tour 250 - 2 tekmovalna igrišča, minimalno 2 vadbena igrišča.

- Na centralnem stadionu je potrebno zagotoviti 3.500 sedišč oziroma 2.500 sedišč v kolikor gre za dvoranski turnir.
- Na vadbenih igriščih je potrebno zagotoviti hladilnike (s pijačo), žagovino in brisače.

6. Žoge

- Izbira žoge je poljubna, vendar mora biti vsaj 90 dni pred začetkom turnirja žoga odobrena s strani ATP.
- 6 igralnih žog se tekom dvoboja menja na 7 oziroma 9 iger.
- Vsak igralec je dnevno upravičen do 6 novih žog za vadbo.

7. Oprema - stoli

- Višina stola glavnega sodnika mora biti med 1,83 m in 2,44 m. Sedalna površina stola mora biti široka približno 0,61 m. Stol mora biti postavljen vsaj 0,914 m stran od mreže in na zahodni strani igrišča, z izjemo tekmovalnih igrišč, kjer mora biti stol pozicioniran na vzhodni strani igrišča.
- Povezava mikrofona z zvočnikom. Mikrofon mora biti samostojec in imeti stikalo za vklop in izklop (»on-off«).
- Senčniki so obvezni, v kolikor je sonce moteč faktor.
- Stoli za pomožne (10) - linijske sodnike morajo biti postavljeni vsaj 3,66 m stran od stranske linije igrišča in vsaj 6,4 m stran od zadnje linije igrišča ter morajo imeti vsaj 0,61 m sedalne površine. Poleg stolov za linijske sodnike je potrebno zagotoviti še deset reklamnih okvirjev za te stole.
- Stoli za igralce morajo biti postavljeni na obeh straneh stola glavnega sodnika, natančneje za zadnjo nogo stola glavnega sodnika.
- Sedeži rezervirani za varnostno osebje, ki varujeje igralce med tekmo.

8. Merilne naprave

- Vsak turnir mora zagotoviti merilno palico, meter ali podobno merilno napravo za merjenje višine mreže.
- Vsak turnir mora imeti na voljo nadomestne mreže.
- Na mreži ne sme biti komercialnih ali proizvajalčevih oznak z izjemo tistih, ki jih odobri ATP.

9. Ostali pripomočki

- Zagotoviti je potrebno žagovino za igralce, tako za tekme kot tudi vadbo.

- Vsak turnir mora zagotoviti semaforje za vsa igrišča, ki so postavljeni na robu ali ob strani igrišč. Postavitve in barve na semaforjih ne smejo motiti igralca. Merilec hitrosti in timer nista obvezna.
- Zagotoviti je potrebno brisače tako za tekme kot tudi vadbo, predhodno morajo biti oprane in zadostne velikosti.
- Zagotoviti je potrebno zadostno količino ustekleničene vode in izotoničnih pijač (samo tiste, ki jih odobri ATP v skladu z antidopinškim programom), tako za tekme kot tudi vadbo.
- Hladilnik s pijačo, plastičnimi vrečkami in ledom na vseh igriščih.
- Zagotoviti je potrebno tudi hladilnike za nekatere druge prostore, recimo Players Lounge.
- Vsak turnir mora zagotoviti komunikacijske naprave za glavnega sodnika, vodjo sodnikov in fizioterapevte. Poleg tega morajo na lokaciji biti na voljo telefon, kopirni stroj, tiskalnik, internet.
- Zagotoviti je potrebno ustrezno prvo pomoč in defibrilator (angl. *Automated External Defibrillator*, v nadaljevanju AED).
- Zagotoviti je potrebno oglasno desko v uradnih hotelih, kjer lahko igralci, trenerji in ostali sodelujoči poiščejo pomoč pri rezervaciji vadbenega igrišča in drugih splošnih turnirskih informacijah.
- Vsak turnir mora zagotoviti na lastne stroške moško osebje ali prostovoljce, ki lahko pomagajo uradnemu protidopinškemu osebju in nadzorniku, pri opazovanju igralcev in izbiri za testiranje. Uradno protidopinško osebje mora vsaj tri tedne pred pričetkom turnirja obvestiti organizatorja turnirja o potrebah osebja za pomoč.

Zagotoviti je potrebno še:

- oblačila za sodnike na stolu,
- oblačila za linijskih sodnike (ne bele ali rumene barve oblačil ali dodatkov),
- oblačila za pobiralce žog (ne bele ali rumene barve oblačil ali dodatkov),
- oblačila za voznike,
- oblačila za hostese,
- oblačila za osebje Players Desk-a,
- oblačila za vzdrževalce igrišč,
- oprema pisarn (mize, stoli, omare),
- higienski papir,
- pisarniški papir in pisala,
- voki-tokiji (10-15),
- različne dezodorante in detergente za čiščenje,
- različno glasbo na zgoščenkah,

- reklamne panoje v mestu, kjer je turnir organiziran in reklamne panoje za glavno igrišče,
- omarico s prvo pomočjo,
- signalizacijo za parkirišča,
- signalizacija za prizorišče,
- signalizacija na samem prizorišču (telefon, VIP, bar, WC, tribuna,...).

10. Prostori

- Notranji prostori morajo biti primerno ogrevani oziroma primerno hlajeni.
- Vsak turnir mora zagotoviti ustrezne prostore/pisarne za ATP osebje:
 - pisarno organizacijskega komiteja,
 - pisarno turnirskega direktorja,
 - pisarno za nagrade (izplačila denarnih nagrad),
 - pisarno za pomoč igralcem (angl. *Players desk*),
 - pisarno za novinarje, ki vključuje novinarsko središče, ločeno sobo za intervjuje igralcev in prostor za sestankovanje novinarjev,
 - akreditacijsko pisarno, kjer se izdelajo akreditacije (dovolilnice) za igralce, VIP goste, trenerje in ostalo specificirano osebje,
 - pisarno za glavnega sodnika (angl. *Chair Empire*).
- Zagotoviti mora garderobe za igralce, popolnoma opremljeno telovadnico, storitev napenjanja loparjev - napenjalec loparjev (priporočena cena napenjanja 20 \$), prehrano (restavracijo).
- Zagotovljena mora biti pisarna za organizacijo in vodenje programa (»projektna pisarna«): v sklopu te pisarne se organizirajo Kids Day, Players Party, turnir za novinarje in sponzorje, turnir za veterane, ekshibicijska tekma itd).
- Vsak turnir mora zagotoviti »bivalno sobo za druženje igralcev« (angl. *Player Lounge*), ki mora biti opremljena z mizami, stoli, sedežnimi garniturami, ustekleničeno vodo in drugimi pijačami, TV, različnimi revijami, dostopom do računalnika z internetno povezavo, WIFI.
- Imeti mora garderobe za igralce (slačilnice, ki so zasebni prostori in morajo biti varovane ves čas).
- Biti mora popolnoma opremljena telovadnica (kardiovaskularne naprave, naprave za krepitev mišičevja, pripomočke za raztezanje in relaksacijo).
- Zagotovljen mora biti prostor za napenjanja loparjev (priporočena cena za napenjanje enega loparja je \$ 20).
- Fizioterapevtska soba (angl. *Physiotherapist/Treatment Room*) mora biti centralno locirana, torej med dvema slačilnicama. V kolikor je fizioterapevtska soba v ločenem prostoru, je potrebno zagotoviti ustrezno varovanje. Soba mora biti zasebna, opremljena z ledom in hladilnimi skrinjami, hladilniki, brisačami, pisalno mizo, stolom, telefonom, računalnikom in masažnimi mizami, ki morajo imeti izrez za obraz.

- Turnir mora imeti zasebni prostor za izvajanje anti-dopinških testov in usposobljeno osebje za preverbo in analizo testov.

Zagotoviti je potrebno tudi:

- restavracijo za VIP goste, javnost, igralce in za turnirsko osebje,
- prostor/prodajno mesto za karte,
- prostor za linijske sodnike,
- prostor za pobiralce žog,
- prostor za varnostno osebje,
- prostor za hostese,
- prostor za skladiščenje žogic, brisač, oblačil za osebje, pijače in sadja.

11. Ostala infrastruktura

- Zagotoviti je potrebno ustrezne parkirne prostore (tako javne kot tudi zasebne) za organizatorje, igralce in ostalo turnirsko osebje.
- Prav tako je potrebno pripraviti javne toaletne prostore.
- Zagotoviti je potrebno prostor za šotore, stojnice in druge oblike prodajaln za drobnarije.
- ATP World Tour uradni logotip ali naziv turnirja mora biti izpostavljen na vseh vstopnih točkah turnirja, uradnih parkiriščih in glavnem stadionu.

12. Prevoz

- Vsak turnir mora zagotoviti redni prevoz za igralce, trenerje, uradnike in ostalo ATP osebje (prevoz od/do hotela, prevoz do vadbenih in tekmovalnih igrišč). Vozila morajo biti označena z uradnim ATP World Tour logotipom ali z nazivom turnirja.

13. Namestitve

Vsak turnir mora zagotoviti eno brezplačno dvoposteljno sobo za vsakega igralca (tako za posamične kot tudi igralce dvojic) in igralčevega gosta v hotelu, ki ga predhodno odobri ATP. Vse dodatne stroške, ki jih igralec ali njegov gost v času bivanja ima(ta), krije igralec. Nastanitev za igralce, ki pristopijo h kvalifikacijam je različna (drug hotel), vendar je v primeru uvrstitve v glavni del turnirja, kvalifikant premeščen v hotel za igralce glavnega žreba. Igralcem pripadajo minimalno tri nočitve oziroma maksimalno sedem nočitev v kolikor igralec pride do finalnega dne turnirja. ATP osebje (nadzornik, sodniki in ostali uradniki) ima ravno tako zagotovljeno brezplačno dvoposteljno sobo v času izvedbe turnirja.

14. Varovanje

Vsak organizator turnirja ima odgovornost zagotovitve ustrezne varnosti na turnirju. Igralci imajo odgovornost, da o vsaki nevarnosti ali nenavadnih pojavih na turnirju obvestijo direktorja turnirja, nadzornika ali izvršilnega podpredsednika.

15. Potrebno osebje

- linijski sodniki in odgovorni za linijske sodnike,
- pobiralci žog in odgovorni za pobiralce žog,
- sodniki na stolu,
- zdravnik (ATP-ja in lokalni zdravnik turnirja),
- maser/fizioterapevt (turnir mora sam priskrbeti za angleško govorečega maserja/fizioterapevta, ki je formalno šolan za tovrstno opravljanje dela),
- vozniki za transport in odgovorni za voznike,
- hostese in odgovorni za hostese,
- Players desk osebje in odgovorni za Players desk,
- vzdrževalci igrišč in odgovorni za vzdrževanje igrišč,
- varnostniki (vhodi in parkirišče) in odgovorni za varnostnike,
- električar,
- skladiščnik,
- tajnica turnirja,
- oseba, ki skrbi za tiskovno (novinarsko) pisarno,
- uradni fotograf turnirja,
- uradni napovedovalec turnirja,
- osebje, ki skrbi za akreditacijsko pisarno,
- eno ali več oseb za prodajo kart,
- več oseb za prodajo na stojnicah,
- čistilci,
- vsaj dva napenjalca loparjev – servis (2016 ATP Official Rulebook, 2016).

Priloga 3: Organizacijski odbor in častni pokrovitelji ATP Challenger Tilia Slovenia Open

ČASTNO POKROVITELJSTVO

- g. Borut Pahor, Predsednik Republike Slovenije, častni pokrovitelj
- g. Peter Bossman, Župan občine Piran
- g. Marko Umberger, Predsednik Tenis Slovenije
- g. Andrej Kavšek, Predsednik uprave Zavarovalnice Tilia, d.d.
- g. Jaka Dolenc, Član uprave Zavarovalnice Tilia, d.d.
- g. Rok Cuderman, Direktor marketinga Petrol d.d.
- g. Slavko Rasberger, Član častnega odbora

OŽJI ORGANIZACIJSKI ODBOR:

- Denis Topčič, področni vodja Zavarovalnice Tilia d.d., direktor turnirja
- Gregor Krušič, direktor Tenis Slovenije, vodja organizacijskega odbora turnirja
- Gašper Pavli, agencija SV-RSA, direktor marketinga
- Gašper Bolhar, vodja PR turnirja
- Lea Štumberger, marketing in odnosi z javnostmi Tenis Slovenije, marketing in PR turnirja
- Žiga Ham Kacin, sekretar Tenis Slovenije, vodja operativnega kadra
- Jaka Gornik, direktor Futuristični marketing, vodja glasbeno-zabavnega programa

ORGANIZACIJSKI ODBOR:

- Jure Štraus, agencija SV-RSA, vodja FUN ZONE
- Matija Kosmač, uradni animator FUN ZONE
- Zoran Kofol, TK Val, vodja TENIS FEST
- Martin Cvetko, Pro Zvok d.o.o, tehnični direktor
- Jaka Meden, Mugada d.o.o, ozvočenje prizorišča
- Ana Školaris, vodja players desk
- Lea Stropnik, players desk
- Tara Varl Milič, vodja informacijske točke
- Ana Šali, informacijska točka
- Tilen Klobučar, vodja pobiralcev žog
- Ana Beliš, pomočnica pobiralcev žog
- Breda Krajnc, profesionalna fotografinja, uradna fotografinja turnirja
- Marko Šalamun, profesionalni snemalec, uradni snemalec turnirja
- Dr. Vesna Danev Lazar, zdravnica, uradna zdravnica turnirja
- Dario Vojmilovič, fizioterapija, uradni fizioterapevt

- Walter Gjorgek, vodja upravljavcev infrastrukture
- Jan Gjorgek, tehnična pomoč
- Peter Bejek, vodja prevoza tekmovalcev
- Blaž Bavec, voznik
- Danijel Miladinovič, voznik
- Emin Pečanič, voznik (Slo Open, 2016).

Priloga 4: Konzum Croatia Open Umag sponzorji in partnerji

Slika 1: Konzum Croatia Open Umag sponzorji in partnerji



Vir: Prirejeno po Sponzori, 2016.

Priloga 5: ATP Challenger Tilia Slovenia Open podrobnosti

Slika 2: Podrobnosti o turnirju ATP Challenger Slovenia Open



ATP CHALLENGER TILIA SLOVENIA OPEN 2015
PORTOROZ, SLOVENIA
10-15 AUGUST 2015 SATURDAY FINAL
€ 42,500 (revised 30/7)
32 DRAW / # 015 6787

TOURNAMENT INFORMATION

SITE: SRC MARINA PORTOROZ
OBALA 23, PORTOROZ
TEL: (386) 14306690
www.slo-open.com

DIRECTOR: DENIS TOPCIC
TEL: (386) 51600700 (mobile)
Denis.topcic@zav-tilia.si

OTHER CONTACT: ZIGA HAM KACIN
TEL: (386) 31710303
Ziga.ham@tenis-slovenija.si

SUPERVISOR: CARMELO DI DIO

SURFACE: HARDCOURT
BALL: BABOLAT CLAY

PRIZE MONEY: EURO PAID THROUGH THE ATP
TAX: 25% TAX WITHHELD

SIGN-IN: SINGLES QUALIFYING SIGN IN CLOSES 9PM, FRIDAY 7th AUGUST, ON SITE. DOUBLES SIGN IN CLOSES 12 NOON, SUNDAY 9th AUGUST, ON SITE.

SCHEDULE: MAIN DRAW WILL BE MADE ON SATURDAY 8th AUGUST. 4PM, ON SITE. MATCHES BEGIN MONDAY 9AM. DOUBLES FINALS SCHEDULED FRIDAY NOT BEFORE 7PM. SINGLES FINALS SCHEDULED SATURDAY NOT BEFORE 8PM

PRACTICE COURTS: 1 COURT AVAILABLE ON SITE

HOTEL ACCOMMODATION

MAIN DRAW & QUALIFIERS: LIFECLASS HOTEL & SPA
OBALA 33, 6329 PORTOROZ
TEL: (386) 5 692 9001

RATES: SINGLE €141. DOUBLE €164;

RESERVATIONS: PLAYERS MUST MENTION 'ATP CHALLENGER TILIA SLOVENIA, TENNIS TOURNAMENT' WHEN THEY RESERVE;
booking@lifeclass.net

RESERVATION DEADLINE IS 27 JULY

ADDITIONAL INFORMATION

TRANSPORTATION: NEAREST AIRPORTS ARE TRIESTE (Italy) RONKI; MARCO POLO VENICE (Italy) OR BRNIK LJUBLJANA (Slovenia). AIRPORT PICKUP CAN BE ARRANGED BY TOURNAMENT FOR THE FOLLOWING RATES PER CAR (2 – 3 PLAYERS PER CAR MAXIMUM, DEPENDING ON LUGGAGE). FROM TRIESTE RONKI €70 (APPROX 1 HOUR). MARCO POLO, VENICE €150, APPROX 2 HOURS. BRNIK, LJUBLJANA €100, 1 ½ HOURS. ARRIVAL DETAILS MUST BE SENT TO ZIGA HAM AT LEAST 48 HOURS IN ADVANCE ziga.ham@tenis-slovenija.si IF PLAYERS DO NOT RESERVE TRANSPORT, TAXI SERVICE COSTS: RONCI/€100, MARCO POLO/€240, LJUBLJANA/€150.

VISA INFORMATION: CONTACT SLOVENIAN CONSULATE

MISCELLANEOUS: KEMPINSKI PLAYERS POOL PARTY. TBA

GMT +1

ATP POINTS & PRIZE MONEY BREAKDOWN

	Winner	Finalist	Semi-F	Quarter-F	R/16	R/32	R/64	Q
Entry Points	80	48	29	15	7	0	NA	3
Singles €	6,150	3,600	2,130	1,245	730	440	NA	
Doubles €	2,650	1,500	920	540	310	NA	NA	

2014 SINGLES QUALIFYING CUT OFF: BYES
2014 SINGLES MAIN DRAW CUT OFF: 348
2015 ENTRY DEADLINE: 20 JULY

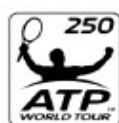
DOUBLES MAIN DRAW CUT-OFF: 511

Released / 30-Jul-15
JL

Vir: ATP Challenger Tilia Slovenia, 2015.

Priloga 6: Konzum Croatia Open Umag podrobnosti

Slika 3: Podrobnosti o turnirju Konzum Croatia Open Umag



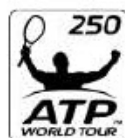
KONZUM CROATIA OPEN UMAG UMAG, CROATIA 20 – 26 JULY 2015 Prize Money € 439,405 (Total Financial Commitment € 494,310) 28 DRAW (Q32) / # 2015-439

TOURNAMENT INFORMATION									
SITE:	ATP Stadion Savudrijska Cesta BB 51470 Umag	TEL: 385-52/719125 FAX: 385-52/719271 www.croatiaopen.hr							
DIRECTOR:	Lawrence Frankopan Same as site	TEL: +44-7798/778818 EMAIL: lfrankopan@starwingsports.com							
OTHER CONTACT:	Tomislav Poljak Same as Director	TEL: +385-989490847 EMAIL: tpoljak@starwingsports.com							
SURFACE:	Clay	BALL:	Tretorn Series+						
PRIZE MONEY:	Euro. Prize Money paid by ATP	STRINGER:	Wilson						
TAX:	Citizens: According to Croatian law Foreigners: 20% Tax withheld	PRICE:	€ 20						
SIGN-IN:	<u>Singles qualifying sign-in deadline:</u> 7-9 pm Friday 17 July on-site. <u>Doubles:</u> Draw size to consist of 10 advance entries, 2 wildcards and 4 on-site entries. Advance entry deadline 5:00pm Ponte Vedra time <u>Monday 6 July</u> . Deadline for all on-site entries due by 2:00pm local time Saturday 18 July. Any vacancies resulting from a withdrawal after the withdrawal deadline at 12pm Ponte Vedra time Friday 17 July will be added to the number of available on-site entries.								
SCHEDULE:	Main Draw will be made Saturday July 18 at 7.30pm on-site. <u>Approved by the ATP:</u> Daily play begins Monday – Saturday at 5.00pm. Evening matches at 8.00pm. Doubles final will be played on Saturday not before 9.00pm. Sunday: singles final will be played at 8.00pm.								
PRACTICE COURTS:	9 courts from July 18.								
<u>HOTEL ACCOMMODATION</u>									
MAIN DRAW:	Hotel Sol Garden Istra Katoro BB, 52470 Umag	TEL: 385-52/716000 www.istraturist.com							
RATES:	Single - until 25 July: €118 ; from 25 July €122 Double - until 25 July: €157; from 25 July: €162								
QUALIFIERS:	Village Garden Istra Katoro BB, 52470 Umag	TEL: 385-52/716000 www.istraturist.com							
RATES:	Single - until 25 July: €110; from 25 July €117 Double - until 25 July: €147; from 25 July: €155								
ALL RESERVATIONS	Contact Jasminka Vidan in the Tournament Office, tel: 385-52/719408 Email : jasminka.vidan@istraturist.hr								
ATP World Tour 250 events with a 28 draw will provide hospitality for the qualifying event players.									
<u>ADDITIONAL INFORMATION</u>									
TRANSPORTATION:	Nearest airports are: Trieste [TRS], Venice (VCE), Pula (PUY), Ljubljana (LJU). Airport pickup available for main draw players only. For airport pickup arrangements contact the tournament office: Email : transport@croatiaopen.hr								
VISA INFORMATION:	Valid passport. Letter of invitation available from ATP offices for those who need visas.								
MISCELLANEOUS:	18 & 22 July: Exhibition matches, Miss hostess, Evening entertainment (concerts & DJ party), cocktail bars on-site, etc.								
<u>ATP STAFF</u>									
SUPERVISOR	Gerry Armstrong	PR & MARKETING	Florent Girod						
TOUR MANAGER	Fernando Sanchez: cell: +1-904/7535472	PHYSIOTHERAPIST	Hugo Graviil, Johann de Beer						
IT MANAGER	Kacper Dworniczek	SPONSORSHIP	Florent Girod						
<u>ATP POINTS & PRIZE MONEY BREAKDOWN</u>									
	Winner	Finalist	Semi-F	Quarter-F	R/16	R/32	Q	Q 3	Q 2
Ranking points	250	150	90	45	20	0	12	6	0
Singles €	80,000	42,100	22,800	12,900	7,655	4,535		730	350
Doubles €	24,280	12,760	6,920	3,960	2,320				
2014 SINGLES QUALIFYING CUT OFF: 897				2014 DOUBLES MAIN DRAW CUT-OFF: 175 Adv / 234 on-site					
2014 SINGLES MAIN DRAW CUT-OFF: 81 - After W/D: 101									
2015 Entry deadline: JUNE 8				released / 29 May 2015 / ur					

Vir: Konzum Croatia Open Umag, 2016.

Priloga 7: Brisbane International podrobnosti

Slika 4: Podrobnosti o turnirju Brisbane International



BRISBANE INTERNATIONAL 2016
BRISBANE, AUSTRALIA
3 – 10 JANUARY, 2016 (Sunday Start-Doubles Only/Combined Event)
Prize Money USD \$404,780 / Total Financial Commitment USD \$461,330
28 MAIN DRAW (16 QUALIFYING DRAW) / # 2016-339

TOURNAMENT INFORMATION									
SITE: Queensland Tennis Centre 190 King Arthur Terrace Tennyson, QLD Australia 4105 TEL: +61 7 3120 7930 FAX: +61 7 3120 7934 www.brisbaneinternational.com.au DIRECTOR: Cameron Pearson TEL: +61 7 3120 7930 MOBILE: +61 407 684 448 EMAIL: cpearson@tennis.com.au OTHER CONTACT: Beth Jones (Smith) MOBILE: +61 403 391 228 EMAIL: bjones@tennis.com.au				SURFACE: Hard, Plexicushion, PRIZE MONEY: US Dollars— Paid through ATP TAX: Variable BALL: Wilson Australian Open STRINGER: Matchpoint Stringing RATE: USD \$23 (TBC)			ON-SITE TELEPHONE NUMBERS: TOURNAMENT OFFICE: +61 7 3120 7930 TOURNAMENT DIRECTOR: +61 407 684 448 ATP TOUR MANAGER: +1-904-753-5472 PRACTICE COURTS: 6 Courts available from Monday 28 December. Courts will be available for early arrivals (bookings required)		
SIGN IN									
NEW!!! Singles Qualifying Entries: 3-week advance entry deadline through ATP Playerzone by Monday 14 December at 5:00pm. Singles Alternate Sign-In Deadline: 30 minutes prior to start of qualifying Saturday, January 2 on-site at the Queensland Tennis Centre. Doubles: Draw size to consist of 10 Advanced Entries, 2 Wildcards, and 4 on-site entries: Doubles Advance Entry Deadline: Monday, 21 December by 5:00pm EST (Florida, USA-time). Doubles On-Site Entry Deadline: Saturday, 2 January at 2:00pm on-site. Vacancies resulting from a withdrawal after the withdrawal deadline at 12:00pm noon EST (Florida, USA-time) on Friday 1 January will be added to the number of available on-site entries.									
SCHEDULE									
Main draw will be made at 12 noon Friday 1 January at the Queensland Tennis Centre. Daily play begins Monday-Friday at 11:00am, Saturday at 11:30am, Sunday 7:00pm, night sessions Monday-Friday at 7:00pm, Saturday at 7:30pm.									
HOTEL ACCOMMODATIONS									
MAIN DRAW & QUALIFIERS Stamford Plaza Brisbane Cnr. Margaret & Edward Streets Brisbane, Qld, Australia 4000 TEL: +61 7 3221 1999 FAX: +61 7 3221 6895 RATES: Single AUD \$188.70, Twin AUD \$188.70					2ND MAIN DRAW HOTEL OPTION Mantra Hotel Southbank 161 Grey Street Southbank, Qld, Australia 4101 TEL: +61 7 3305 2500 FAX: +61 7 3305 2599 RATES: AUD\$169 Single – AUD\$215 (1 bedroom) (incl. tax)				
ALL RESERVATIONS: Please contact Brisbane International Office at TEL: +61 7 3120 7930 or FAX: +61 7 3120 7934 – please complete official booking form available online at https://accommodation.brisbaneinternational.com.au/Login.aspx or email brisbaneaccommodation@tennis.com.au . ATP World Tour 250 events will provide hospitality for the qualifying event players. INFORMATION: Please ensure hotel bookings are made by Monday 21 December as per ATP rule.									
ADDITIONAL INFORMATION									
TRANSPORTATION: Nearest airport is Brisbane (BNE). Airport pickup is available for all players from 28 December. Transport will endeavor to accommodate early arrivals prior to this date. Please complete the online airport pickup booking form on the accommodation booking website to secure a pickup or email brisbanetransport@tennis.com.au . Transportation is provided between hotels and site. VISA: All non-Australians require a visa. Invitation letters can be obtained from Player Services email at playerservices@tennis.com.au									
ATP STAFF ON-SITE									
SUPERVISOR: Lars Graff TOUR MANAGER: Fernando Sanchez +1-904-753-5472 IT SUPPORT: Krzysztof Bonczar					PR & MARKETING: Richard Evans, Karina Duckitt PHYSIOTHERAPISTS: Ben Herde, Seif Wardani SPONSORSHIP: Richard Evans, Karina Duckitt				
ATP WORLD TOUR POINTS & PRIZE MONEY BREAKDOWN									
	Winner	Finalist	SF	QF	R/16	R/32	Q	Q2	Q1
Ranking Points	250	150	90	45	20	0	12	6	0
Singles \$	72,000	37,900	20,545	11,705	6,900	4,085	--	1,840	920
Doubles \$	21,850	11,500	6,230	3,570	2,090	--	--	--	--
CUTOFFS					ENTRY DEADLINES				
2015 SINGLES QUALIFYING CUT-OFF: 293 (Based on Q32)					2016 QUALIFYING ENTRY DEADLINE: 14 December 2015				
2015 SINGLES MAIN DRAW CUT-OFF: 73 - After W/D: 81					2016 SINGLES ENTRY DEADLINE: 23 November 2015				
2015 DOUBLES MAIN DRAW CUT-OFF: 80 Adv./ 88 on-site					2016 DOUBLES ADVANCED ENTRY DEADLINE: 21 December 2015				

Released: 12-Nov-15
Updated: 21-Dec-15

Vir: Brisbane International, 2015.

Priloga 8: Prošnja za posredovanje podatkov za organizacijo ATP 250 turnirja

Slovenščina

Pozdravljeni,

moje ime je Vladimir Manasijević in sem študent na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za magistrsko delo sem si izbral nalogo z naslovom "ANALIZA ORGANIZACIJE ŠPORTNE PRIREDITVE NA PRIMERU TENIŠKEGA TURNIRJA".

V sklopu magistrskega dela v enem od poglavij obravnavam/analiziram en turnir serije ATP 250 in zelo bi bil vesel, če mi lahko pomagate in posredujete kakršnekoli podatke (gradivo, bilten ipd.) v povezavi z organizacijskim vidikom vašega turnirja. V povezavi z vašim turnirjem me zanima predvsem organizacija, izvedba, potrebno osebje, finančna zahtevnost projekta, vaš projektni način dela itd.

Zavedam se, da so tovrstni podatki občutljivi in prav zaradi tega ne nameravam brez vašega dovoljenja uporabljati podatkov za kakršenkoli drug namen kot izključno za magistrsko delo.

V pričakovanju odgovora vas lepo pozdravljam in upam, da si bom v prihodnosti ogledal vaš turnir tudi v živo.

S spoštovanjem Vladimir Manasijević, dipl. ekon.

Angleščina

Greetings,

My name is Vladimir Manasijević and I am a student at the Faculty of Economics in University of Ljubljana, Slovenia. I have chosen a topic entitled "AN ANALYSIS OF SPORTS EVENT MANAGEMENT IN THE CASE OF A TENNIS TOURNAMENT" for my master's thesis.

In a certain part of my thesis I focus on the analysis of an ATP 250 series tournament from an organizer's view. This analysis particularly involves areas of tournament's personnel management, the management of the event itself and (its accompanying program,) its financial complexity (structure), etc. So I would very much appreciate any kind of information provided from your party regarding the aforementioned topics. I am aware that the information I am kindly asking you for is of very delicate nature that is why I assure you that I will not use the information provided for any other purpose than solely for that

of my master thesis. I fully understand the legal consequences that may follow if I were to exploit the information provided from your party.

I look forward to hearing from you,

Kindest regards,

Vladimir Manasijevic, dipl. econ.

Španščina

Buenas,

Mi nombre es Vladimir Manasijević y soy un estudiante de la Facultad de Economía (Ljubljana, Slovenia). Para el estudio elegí tesis titulada "Un análisis de la gestión deportiva en el caso de un torneo de tenis".

Como parte de la tesis de maestría en uno de los capítulos, estoy analizando un torneo serie ATP 250 y sería muy feliz si me podría ayudar y dar todas las informaciones (materiales, noticias , etc.), en relación con los aspectos de organización de su torneo. En conjunción con su torneo, estoy particularmente interesado en la organización, el funcionamiento, el personal, la complejidad financiera del proyecto, sus métodos de trabajo del proyecto, etc.

Soy consciente de que esta información es sensible y es por eso que no es mi intención sin su permiso utilizar los datos para cualquier otro propósito que no es únicamente para el estudio .

En la espera de su respuesta les saludo y espero que en el futuro también podre visitar y ver su torneo.

Saludos,

Vladimir Manasijevic, dipl. econ.