

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**FINANCIRANJE IN VZDRŽEVANJE ŠPORTNIH OBJEKTOV V
SLOVENIJI NA PRIMERU NORDIJSKEGA CENTRA PLANICA**

Ljubljana, december 2017

TILEN TARMAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Tilen Tarman, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Financiranje in vzdrževanje športnih objektov v Sloveniji na primeru nordijskega centra Planica, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Hočevarjem Markom.

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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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 15.12.2017.

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POSEBNOSTI FINANCIRANJA ŠPORTNE INFRASTRUKTURE	4
1.1 Športni objekti v svetu.....	4
1.2 Financiranje športa	6
1.2.1 Financiranje športa v Sloveniji	8
1.2.2 Financiranje športa v EU	10
1.3 Športni objekti v povezavi z dogodki	13
1.4 Trženje v športu	16
1.4.1 Kanali trženja	18
1.4.2 Trženje storitev	18
1.5 Infrastruktura v povezavi s turizmom.....	22
1.6 Infrastruktura in športni turizem.....	25
1.7 Vrste športnih objektov	27
1.7.1 Ledene dvorane	27
1.7.2 Športne dvorane	29
1.7.3 Žičnice.....	30
1.7.4 Nogometna igrišča	33
2 ANALIZA IZBRANIH ŠPORTNIH OBJEKTOV V SLOVENIJI	33
2.1 Analiza financiranja in vzdrževanja športne dvorane Podmežakla	36
2.2 Analiza financiranja in vzdrževanja športne dvorane Vitranc.....	40
2.3 Analiza financiranja in vzdrževanja športnega objekta RTC Kranjska Gora, d. d.....	41
2.4 Analiza financiranja in vzdrževanja nogometnih igrišč	46
3 FINANCIRANJE IN VZDRŽEVANJE NC PLANICA	47
3.1 Zgodovina Planice	47
3.2 Opis Planice	48
3.3 Investicija v Nordijski center Planica	49
3.4 Dogodki in aktivnosti v NC Planica	52
3.5 Letno financiranje in stroški	55
3.6 Cilji v prihodnosti	57
3.7 Ugotovitve in priporočila.....	58
SKLEP	61
LITERATURA IN VIRI	62

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Strošek in subvencije gradnje novih športnih objektov v ZDA 1998–2003	8
Tabela 2: Struktura posameznih javnih vrst sredstev za šport 2001–2015	10
Tabela 3: Karakteristike modelov financiranja držav izbrane skupine v EU za leto 2008	13
Tabela 4: Športni trg po športih za obdobje 2005–2017	17
Tabela 5: Pregled vrednosti investicije v Športno dvorano Podmežakla (1. faza) od leta 2007 do 2011	37
Tabela 6: Pregled vrednosti investicije v Športno dvorano Podmežakla (2. faza) od leta 2011 do 2013	37
Tabela 7: Viri financiranja investicije v Športno dvorano Podmežakla (vse faze) od leta 2007 do 2013	38
Tabela 8: Prihodki in odhodki dvorane Vitranc za leto 2016	40
Tabela 9: Prihodki in poslovni izid slovenskih smučišč	43
Tabela 10: Obveznosti in stroški dela slovenskih smučišč	44
Tabela 11: Lastniška struktura v podjetju RTC Kranjska Gora, d. d., oktober 2017.....	44
Tabela 12: Pregled aktivnosti in izdatkov pri izgradnji NC Planica	51
Tabela 13: Analitični prikaz prihodkov trženjskega dela.....	56
Tabela 14: Stroški in odhodki v direktni povezavi z NC Planica	56

KAZALO SLIK

Slika 1: Struktura financiranja športa z javnimi sredstvi 2001–2015.....	9
Slika 2: Struktura financiranja športa v EU za leto 2008	12
Slika 3: Vrednost TV pravic v milijonih EUR za angleško nogometno Premier ligo 2010– 2016.....	21
Slika 4: Vrednost TV pravic v milijonih EUR za nemško nogometno Bundesligo 2010– 2016.....	21
Slika 5: Vrednost TV pravic v milijonih EUR za francosko nogometno prvo ligo 2010– 2016.....	21
Slika 6: Model povezav med rekreacijo, športom in turizmom	23
Slika 7: Delež po virih financiranja investicije v Športno dvorano Podmežakla (vse faze) od leta 2007 do 2013 v %	38
Slika 8: Obveznosti RTC-ja v %	42
Slika 9: Število vadbenih enot po državah v letu 2016	53
Slika 10: Prihodki po produktih v %	55

UVOD

Športni objekti so grajeni objekti in površine v prostoru s pomembnimi vplivi in učinki na družbo, ekonomijo in okolje. Zagotavljanje kakovostnih športnih objektov, njihova ustrezna prostorska razporejenost in dostopnost so pomembni dejavniki za razvoj športa, s športom povezanih dejavnosti in kakovost življenja nasploh. Podatki o športnih objektih in njihovi prostorski razporejenosti so merilo kakovosti športnega prostora. So izhodišče za lokalne in nacionalne strategije razvoja športnih objektov, umestitev slednjih v prostor in v podporo razvoju drugih, s športom povezanih dejavnosti (Starček & Petrovič, 2013).

Kot vsaka dejavnost tudi športni objekti potrebujejo primerno trženje, da svoje storitve lahko ponudijo potencialnim kupcem oz. odjemalcem. Objekti se lahko tržijo kot samostojne enote, večkrat pa se v njih tržijo storitve, ki lahko potekajo na določenem športnem objektu, zato v našem primeru govorimo o trženju storitve. Trženje storitev predstavlja veliko večji problem kot trženje izdelkov. Izdelke lažje zaznamo z našimi čutili, pri storitvah pa do izraza veliko bolj pride izkušnja, ki jo doživimo z določeno storitvijo. Tradicionalni načini niso direktno prenosljivi na področje trženja storitev (Langford & Consenza, 1998). Potočnik (2000) je značilnosti storitev ločil na dve veji. Splošne, ki so značilne za vse storitve in izvedene, ki se ne pojavijo pri vseh storitvah. Splošne značilnosti storitev so značilne za vse storitve, in sicer gre za neotipljivost, procesnost in neobstočnost.

Storitve so neotipljive, zato njihovi koristniki oz. odjemalci ne postanejo tudi lastniki, ampak pridobijo le dostop v določenem časovnem obdobju (Cannon, 1998).

Ena izmed glavnih panog, ki je zelo povezana s športno infrastrukturo, je športni turizem. Brez vrhunskih športnih objektov država ne more imeti vrhunskega in rekreativnega športnega turizma. Povezava med športom in turizmom v državah, ki so turistično razvite, narašča in je močnejša, kar se odraža tudi pri oblikovanju turističnega proizvoda. To ni samo začasen trend v sodobnem razvoju turizma. V zvezi s tem Slovenija zaostaja za konkurenčnimi državami, ker še ni pripravila strategije, kako sebe najbolje razviti kot športno turistično destinacijo (Maravič, Lesjak, & Bednarik, 2015).

S športnimi objekti in njihovo uporabnostjo so se v preteklosti ukvarjali mnogi domači in tuji avtorji (Miller & Washington, 2016; Potočnik, 2000; Barghchi, Omar, & Aman, 2009). Podobno kot na številnih drugih področjih je tudi na področju športne infrastrukture eno glavnih vprašanj njeno financiranje. S to problematiko se bomo v magistrskem delu tudi ukvarjali.

Šport je mešana (javna in zasebna) dobrina, zato je seveda smiselno, da se ga financira tudi iz javnih virov. Največ javnega financiranja športa v Sloveniji odpade na lokalne skupnosti, sledijo sredstva države in Evropske Unije, manjši delež pa prispeva še Fundacija za šport. Javna sredstva za šport so se nominalno v zadnjih 15 letih zelo povišala, če pa iz tega nominalnega povečanja odstranimo vpliv inflacije in nato javna sredstva za šport

preračunamo še na neko stalno raven bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP), je to povečanje precej manjše. Praktično so vse vrste javnih sredstev za šport tudi tesno povezane z gospodarsko situacijo v državi, kar pomeni, da se sredstva za šport povečujejo oz. zmanjšujejo hkrati s povečevanjem oz. zmanjševanjem BDP ter državnega in lokalnih proračunov (Čater & Zovko, 2016).

Športni center Planica je eden izmed največjih projektov v Sloveniji, ki je bil narejen s pomočjo Evropske unije (v nadaljevanju EU) in Republike Slovenije (v nadaljevanju RS). Investicija v izgradnjo centra je bila dobrih 27 milijonov evrov za skakalni del in slabih 16 milijonov evrov za tekaški del centra (Ministrstvo za izobraževanje znanost in šport, b.l.). Trenutno s športnim centrom upravlja **Zavod za šport Republike Slovenije Planica**. Osnovne naloge Zavoda Planica so opredeljene v zakonu o športu, nacionalnem programu športa in odloku o ustanovitvi. Poslanstvo zavoda je podpora uresničevanju nalog nacionalnega in lokalnega pomena, ki so opredeljene v nacionalnem programu športa zlasti na področjih športne vzgoje, športne rekreacije, kakovostnega športa, vrhunskega športa, športa invalidov, na področju strokovnih in razvojnih nalog ter športnih objektov (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2017b).

Namen magistrskega dela je razširiti znanje na področju športne infrastrukture v Sloveniji oziroma natančneje, ugotoviti, kako se lahko športni objekti zagotovijo samostojne vire financiranja.

Naloga je namenjena upravljavcem športnih objektov v Sloveniji in lastnikom le-teh. V Sloveniji s športnimi objekti upravljajo zavodi, občine, športna društva in zasebniki. Delo je po večini namenjeno srednjemu in višjemu managementu športnih objektov. Bralcu bo delo v pomoč pri samem upravljanju športnega objekta, ki sam po sebi nosi velike letne stroške vzdrževanja. Občinam bo delo služilo predvsem s tem, kako določen športni objekt s pomočjo trženja (storitev) čim boljše izkoristiti preko celega leta. Bralec bo dobil vpogled v samo delovanje športne infrastrukture v svetu. V Sloveniji pa bo delovanje predstavljeno predvsem v zahodni regiji. Naloga bo v pomoč tudi bodočim investitorjem v športno infrastrukturo v Sloveniji, saj bo predstavila, kakšno dodano vrednost lahko infrastruktura prinese investitorju. V nalogi bo predstavljena tudi korelacija športne infrastrukture s športnim turizmom, tako na rekreativnem kot profesionalnem nivoju. Ta del naloge bo služil delavcem v turizmu, predvsem hotelirjem, saj bo predstavil, da športna infrastruktura in z njo povezani dogodki v določen okoliš pripeljejo tudi navijače, ki zapolnijo namestitvene kapacitete v tem kraju.

Cilj magistrske naloge je odgovoriti na vprašanje, ali se lahko športni objekti financirajo brez pomoči javnega denarja in s pomočjo raziskave njihovega delovanja, trženja in uporabnosti za vrhunski in rekreativni šport ter na podlagi intervjujev z njihovimi upravljavci poiskati možnost za samostojno financiranje. Med vsemi objekti analizirati enega, ki ima potencial za finančno neodvisnost.

Kriterij zaradi katerih so bili izbrani določeni športni objekti so različni. Dvorana Podmežakla je bila izbrana na podlagi dejstva, da je največja in najnovejša ledena dvorana v Sloveniji in ima zaradi tega možnosti za učinkovito upravljanje. Dvorana Vitranc je bila izbrana na podlagi dejstva, da je v Sloveniji veliko dvoran podobnih dimenzij, ki imajo probleme z rentabilnim poslovanjem. Dvorana Vitranc ima tudi zgledno sodelovanje z lokalnim turističnim sektorjem in je zaradi tega dober pokazatelj, kako lahko dvorana zapolni svoje kapacitete. Ker je dvorana stara 12 let je tudi še energetsko dovolj učinkovita, da lahko izpolnjuje osnovne pogoje za rentabilno poslovanje. V Sloveniji imamo 4 velika smučišča. Vsa smučišča se srečujejo s podobnimi težavami pri poslovanju in tudi njihovi finančni kazalniki so zelo podobni. Za smučišče v Kranjski Gori smo se odločili zaradi novih lastnikov v letu 2017, ki bodo poskušali v naslednjih letih z investiranjem v žičniške naprave letne prihodke povečati in s tem postati smučišče z najvišjimi prihodki na letni ravni v Sloveniji. Primarna nogometna infrastruktura postaja nepogrešljiv del športne infrastrukture vsakega turističnega kraja. Z nogometnimi ekipami, ki pridejo na priprave se ukvarjajo zato specializirane agencije. Izbrali smo agencijo B4 sport camps, d.o.o., ki je pokazala največjo stopnjo pripravljenosti pri sodelovanju. Agencija ima svojo ponudbo razširjeno tudi na hrvaški trg, s čimer smo lahko primerjali tudi samo sodelovanje lokalne skupnosti z agencijami v dveh različnih državah. Center v Planici je svoja vrata odprl v letu 2015 in je bil zgrajen z veliko podporo evropskih sredstev. Center ima cilj, da bo v samozadosten in ne bo potreboval pomoči države pri svojem poslovanju. Zaradi večletnega sodelovanja v planiškem skakalnem klubu imamo lažji dostop do internih gradiv in tudi poznavanja lokalnega okolja ter ljudi, ki delujejo v samem centru. Zaradi takšnih okoliščin bo analiza centra temeljito opravljena in tudi v pomoč upravitelju pri njegovem nadaljnjem upravljanju s centrom.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov. Prvi del je teoretičen. V njem bomo uporabili metodo deskripcije in kompilacije skozi opisovanje različnih teorij in virov. Pregledali bomo domačo in tujo literaturo, ki se nanaša na športne objekte pri nas in v tujini. V drugem poglavju bomo na primerih v Sloveniji, pregledali značilnosti financiranja in letnega poslovanja izbranih objektov.

Empiričen del naloge bo temeljil na raziskavi, ki bo opravljena s pomočjo kvalitativne metode študije primera. Za zbiranje podatkov bomo uporabili metodo intervjuja. Intervjuji bodo polstrukturirani. Intervjuje smo opravili z direktorji oziroma upravljavci športnih objektov. Glavni intervju smo opravili z direktorjem zavoda Planica, gospodom Gabrijelom Grosom. NC Planica bo v magistrsko nalogo vključen kot primer športnega objekta v Sloveniji, ki lahko s svojimi aktivnostmi preko celega leta letno poslovanje zaključi brez izgube. Pridobljene informacije bomo analizirali in s pomočjo podatkov, ki smo jih dobili tekom raziskovalnega dela, napisali končno poročilo. Na koncu bomo podali še priporočilo, kako bi lahko športni objekti v Sloveniji zmanjšali stroške delovanja in bili morda v nekaterih primerih tudi samozadostni.

V zaključnem delu magistrskega dela bomo analizirali delovanje nordijskega centra Planica (v nadaljevanju NC Planica). Namen je poiskati način, kako bi nordijski center obratoval brez

pomoči države. S pomočjo letne bilance in ostalih poročil bomo poskušali najti način in področje, kjer bi se lahko zmanjšalo stroške oz. povečalo prihodke brez drastičnega posega v samo delovanje centra. Analiza bo namenjena Zavodu za Šport RS Planica, ki je upravitelj nordijskega centra. Temeljno raziskovalno vprašanje se glasi: Ali je v Sloveniji mogoče imeti športne objekte, ki se lahko financirajo brez pomoči javnih financ in lokalnega okolja?

1 POSEBNOSTI FINANCIRANJA ŠPORTNE INFRASTRUKTURE

1.1 Športni objekti v svetu

Leskovec (1991) objekt opredeljuje kot fizično opredmeteno človekovo idejo, ki je spremenjena v obliko, v ali na kateri zadovoljuje določen del svojih potreb. Torej je fizična opredmetena oblika dela, komunikacije, prostega časa ali organizacije. Športni objekti pa so površine ali prostori opremljeni oz. urejeni za različne športne dejavnosti. Gre za fizično opredmetene oblike, tako trajne kotčasne, na katerih človek zadovoljuje potrebe po različnih športnih dejavnostih ali pa jih organizira. Športne objekte delimo na umetno grajene, ti primarno niso vezani na naravno okolje in na naravne športne objekte, ki pa so primarno vezani na delež narave. Prav tako delimo športne objekte v tri skupine: v prvo objekte v šolah in vzgojnih ustanovah; v drugo tiste, ki so namenjeni športni rekreaciji; ter v tretjo skupino športne objekte glede na obliko športa (npr. vrhunski šport, kakovostni športi ...). Športni objekti se delijo tudi glede na lastništvo, in sicer na javne in zasebne, javni se morajo uporabljati za splošno javno dobro, medtem ko je primarni cilj zasebnega dobiček (Leskovec, 1991). Definicija športnih objektov je drugačna od odprtih rekreacijskih prostorov, kot so, npr. igrišča za golf, arene itd. Športni objekt je bil skromen objekt s kapacitetami za nekaj sto ljudi, ki je služil lokalnim skupnostim. Po olimpijskih igrah v Atenah leta 1896 so se športi pojavljali v svojih modernih oblikah in športni objekti so se razvili v ene izmed največjih javnih objektov zadnjega stoletja (John, Sheard, & Vickery, 2007).

Šport in prosti čas sta pomemben del vsakdanjega življenja, šolskega izobraževanja, gospodarstva in svetovne globalizacije. V zadnjih desetletjih se je povečalo število športnih in prostočasnih programov, profesionalni šport pa se je razvil v velik gospodarski sektor, ki ga spremlja velika medijska pokritost ter trženje blaga in storitev. Razvil se je tudi športni turizem. Prosti čas je sestavni del sodobnega življenja. Vključuje različne turistične, rekreacijske, fitnes in wellness storitve, programe za nego telesa in zdravo življenje. Prosti čas je postal poslovna dejavnost, ki se v medijih oglašuje z namenom trženja blaga in storitev (IASLIM, b.l.).

Športni objekti so se skozi leta spremenili iz funkcionalnih, prilagojenih, sodobnih objektov v poslovna središča in regenerativna območja. Prva generacija športnih objektov je bila namenjena čim večjemu številu obiskovalcev in gledalcev z malo udobja, v drugi generaciji so izboljšali in povečali udobje obiskovalcev. Problematika tretje generacije pa je postala varnost (Gratton, Shibli, & Coleman, 2005).

Gradnja športnih objektov je v razcvetu, naj bo to za organiziranje športnih mega dogodkov, kot so olimpijske igre ali pa za manjše aktivnosti. Literatura o športnih objektih večinoma izvira iz severnoameriških izkušenj, saj vključujejo nacionalno športno ligo z množicami v vseh igrah in franšizah ekip, kar povečuje konkurenčnost mest v globalnem gospodarstvu. Šport ima v sodobni družbi velik družbeni in gospodarski vpliv (Davies, 2005). Svetovni športni trg, ki vključuje infrastrukturo, prireditve, prodajo kart, medijske pravice, sponzorstva, proizvodnjo in prodajo športnih dobrin, kot so oblačila in oprema, je ocenjen na 700 milijard ameriških dolarjev za leto 2014, kar predstavlja približno 1 % svetovnega BDP-ja. Prav tako vpliva na globalno gospodarstvo zaradi povezanosti z drugimi sektorji, kot so izobraževanje, nepremičnine in turizem (Collignon & Sultan, 2014). V nekaterih državah gospodarski sektor športa, rekreacije in infrastrukture ustvari od 5 do 10 % BDP-ja (IASLIM, b.l.). Zdi se, da so športni objekti, različni stadioni, arene, nogometna igrišča itd. primarni kandidati za različne projekte gospodarskega razvoja, ki so namenjeni revitalizaciji urbanih predelov mest (Coates & Humphreys, 2003). Športna in prostočasna oz. rekreacijska infrastruktura vključuje objekte, sisteme, blago in storitve, ki omogočajo šport in rekreacijo. Pod infrastrukturo štejemo komunalne infrastrukture, sisteme za oskrbo z vodo in energijo, promet, komunikacije, varnost in druge sisteme, ki zajemajo delovanje in vzdrževanje. Obstaja več sto različnih tipov športnih in rekreativnih objektov, kot so: športni centri in parki, rekreacijske površine, kopališča in bazeni, nogometni in atletski stadioni, različne športne dvorane, drsališča, tenis igrišča, smučišča, igrišča za golf, kolesarske steze, objekti za konjske dirke, strelišča ter mnogi drugi objekti (IASLIM, b.l.).

V Evropi so pogostejši pravokotni stadioni, ki so večinoma namenjeni nogometu, medtem ko je v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) pogostejša oblika konjske podkve namenjena ameriškemu nogometu. Drugi vidik prostora stadiona zajema prožnost uporabe. Nekateri so zasnovani za specifičen šport, kot je, npr. bejzbol, drugi pa so spet namenjeni bolj enostavni uporabi za več športov in dogodkov. Najpogostejši večnamenski športni objekt je nogometno igrišče s stezo za tek, ki se lahko uporablja tudi za prireditev koncertov. Prednost take infrastrukture je delitev stroškov ter manj obdobj, ko objekt miruje, saj se uporablja za več športov oz. prireditev. Slabost izhaja iz zagotavljanja potreb za specifične športe, kot so določene razdalje itd. Od sedemdesetih let naprej pomembnost stremi od večnamenskih stadionov k specifičnim in enonamenskimi. Nekateri stadioni so zasnovani tako, da vsi gledalci med ogledom dogodka sedijo, drugi spet, da določeni gledalci med ogledom stojijo. Večina jih prav tako ponuja luksuzne prostore, ki lahko sprejmejo omejeno število ljudi za relativno visoke cene, še posebej ob svetovnih prvenstvih itd. Prostorsko konfiguracijo lahko analiziramo tudi v pogledu na to, kako lahko uporabimo prilagodljiv prostor. Večina inventarnih enot ni fleksibilna, kot so trajno nameščeni sedeži, klubski apartmaji ali objekti, kot so prostor za srečanja in trgovine. Poznamo pa tudi elemente, ki omogočajo določeno fleksibilnost s snemljivimi sedeži ali celo z modularnimi prizorišči. Modularni stadion je torej stalni športni objekt, ki je sestavljen iz modularnih komponent, ki omogočajo povečevanje ali zmanjševanje objekta. To omogoča dodatno prožnost za različne vrste dogodkov in prispeva k različnim možnostim prihodkov (LLF43 – Cornell University, 2013).

Poznamo tri velike interesne skupine (IASLIM, b.l.):

- javni interesi – so največji in najpomembnejši interesi za ureditev in razvoj na področju športne infrastrukture, športa ter rekreacije. Njihovi interesi so:
 - trajnostni razvoj infrastrukture, športa in rekreacije;
 - dostopnost programov in storitev za vse ljudi;
 - povečanje kakovosti programov in storitev;
 - varnost;
 - učinkovito upravljanje javne infrastrukture in programov financiranih iz javnih sredstev;
 - nadzor nad javnim financiranjem.
- zasebni interesi:
 - trajnost poslovanja;
 - razvoj novih programov in storitev ter njihova konkurenčnost na trgu;
 - uspešen marketing;
 - ustvarjanje dobička;
 - visoka donosnost naložb iz kapitala;
- javno-zasebno partnerstvo – gre za področje, ki se razvija in še ni v celoti urejeno z zakonom. Vključuje socialno upravljanje, ki upošteva tako javne kot zasebne interese v športni infrastrukturi, športu in rekreaciji.

1.2 Financiranje športa

Mnoge športne prireditve in športni objekti so subvencionirani direktno ali indirektno z investicijami javnega sektorja. Ponavadi ločimo dve vrsti športnih subvencij, ki izhajata iz lokalne uprave. V športni ureditvi mest ali držav poznamo neposredne finančne subvencije, v mednarodni praksi pa lahko opazimo tudi mnoge oblike posrednih subvencij (Siegfried & Zimbalist, 2000; Fort, 2006; Crompton, 1995):

- Vladni projekt oz. projekt lokalne uprave razvoja infrastrukture lahko na splošno pridobi politično podporo od podjetnikov ter lastnikov nepremičnin, ki si želijo graditi in upravljati športne objekte.
- Subvencije, ki jih omogočajo zakupne pogodbe športnih objektov, lahko ekipo obvezujejo mestu za daljše obdobje. V primeru, da ekipa želi športni objekt preseliti, lahko mesto zahteva vračilo subvencije.
- V primerjavi med posameznimi subvencijami lahko posredne subvencije poleg pridobitve športne učinkovitosti ekipe dolgoročno motivirajo lastnike za kakovostno ekonomsko upravljanje.
- Sistem posrednih subvencij je za javnost sprejemljivejše sredstvo kot neposredna denarna plačila.

Utemeljitev lokalnih subvencij za športne stadione je, da imajo lokalni prebivalci, ki se nikoli ne udeležujejo iger, javno dobro, ki se kaže v obliki uživanja sledenju ekipi, ki jo spremljajo preko televizije ter pogovori s sorodnimi lokalnimi navijači ekip (Siegfried & Zimbalist, 2000).

Gayer, Drukker in Gold (2016) trdijo, da je na splošno javno zagotavljanje infrastrukture upravičeno v primeru, če zasebni sektor ne more zagotoviti družbenih želja oz. storitev, katerih družbena korist presega družbene stroške, a je zasebno nedonosna. To se lahko zgodi iz razloga, če se določena infrastruktura šteje za javno dobro in je tako neizpodbitna in nekonkurenčna dobrina. Pomeni, da ko je dobrina enkrat zagotovljena, ni dodatnih stroškov, če še ena oseba uporabi to dobrino ter da nikomur ni mogoče preprečiti njene uporabe. Zasebni subjekt, ki zagotavlja javno dobrino, ne more vsem uporabnikom zaračunati pristojbine, ki temelji na ugodnostih, ki jih prejmejo. V primeru, ko infrastruktura zagotavlja javne koristi in ko ni možno zaračunati uporabe prejemnikom teh koristi, takrat obstaja utemeljitev, da vlada, ki dobavlja infrastrukturo, povrne stroške preko obdavčitev. Predpostavlja se, da vlada lahko ugotovi, koliko posamezniki vrednotijo to infrastrukturo in na podlagi teh informacij ustrezno ukrepa.

Crompton (1995) meni, da so športne ekipe, prireditve in infrastruktura poslovne naložbe za posamezna podjetja ali športne institucije, ki to organizirajo in promovirajo ter za skupnosti, ki to subvencionirajo. Skupnosti lahko vlagajo javna sredstva v športne objekte, prireditve ali organizacije iz različnih razlogov, gospodarske koristi pa so ponavadi visoke. Predpostavlja se, da športne prireditve privabijo obiskovalce izven skupnosti, ti pa potem porabijo svoja sredstva in tako predstavljajo dodaten vir denarja v skupnosti. Skratka, prebivalci skupnosti svoja sredstva namenijo v obliki davkov. Del teh sredstev se nato nameni za subvencioniranje športnega objekta ali prireditve, ta potem privablja obiskovalce izven mesta oz. skupnosti, ki svoj denar porabijo znotraj in zunaj objekta, ki ga obišejo. Novo pridobljena sredstva ustvarjajo dohodke in delovna mesta v skupnosti za prebivalce.

Za podporo pri razvoju športnih objektov bi lahko zagotovili večje javno subvencioniranje. Še vedno so razhajanja med mnenji, ali naj se športni objekti gradijo z javnimi sredstvi ali ne. Gradnja zahteva veliko sredstev, prav tako so visoki tudi stroški vzdrževanja, brez določenih stopenj subvencije pa je športni objekt težko finančno sposoben. Kljub vsemu pa bi lahko zagotovili boljše javno subvencioniranje (Sam & Scherer, 2008; John et al., 2007).

V Tabeli 1 so prikazani podatki za gradnjo novih športnih objektov v ZDA od leta 1998 do leta 2003. Prikazani podatki zajemajo kraj, kjer je športni objekt zgrajen ter profesionalni šport, kateremu je namenjen ter stroške gradnje v ameriških dolarjih (v nadaljevanju USD) in javno subvencijo z upoštevanje inflacijo.

Tabela 1: Strošek in subvencije gradnje novih športnih objektov v ZDA 1998–2003

Mesto in zvezna država	Profesionalni šport	Leto odprtja		Skupni stroški v mio USD	Javna subvencija v mio USD	Starost nadomeščenega objekta v letih
Cincinnati, OH	bejzbol	2003		297	297	34
Houston, TX	ameriški nogomet	2002		374	257	37
Boston, MA	ameriški nogomet	2002		332	0	31
Seattle, WA	ameriški nogomet	2002		408	306	26
San Antonio, TX	košarka	2002		179	179	9
Denver, CO	ameriški nogomet	2001		417	313	41
Pittsburgh, PA	ameriški nogomet	2001		263	183	31
Dallas, TX	košarka/hokej	2001		438	219	21
Milwaukee, WI	bejzbol	2001		410	317	48
Pittsburgh, PA	bejzbol	2001		273	231	31
Cincinnati, OH	ameriški nogomet	2000		479	479	31
Atlanta, GA	košarka/hokej	2000		227	195	3
Detroit, MI	bejzbol	2000		319	122	88
San Francisco, CA	bejzbol	2000		351	11	40
Cleveland, OH	ameriški nogomet	1999		311	311	53
Denver, CO	košarka/hokej	1999		187	10	24
Los Angeles, CA	košarka/hokej	1999		363	65	32
Indianapolis, IN	košarka	1999		201	87	25
Seattle, WA	bejzbol	1999		587	409	23
Baltimore, MD	ameriški nogomet	1998		251	251	44
Miami, FL	košarka/hokej	1998		197	0	10

Vir: D. Coates & B. R. Humphreys, Professional Sports Facilities, Franchises and Urban Economic Development, 2003.

1.2.1 Financiranje športa v Sloveniji

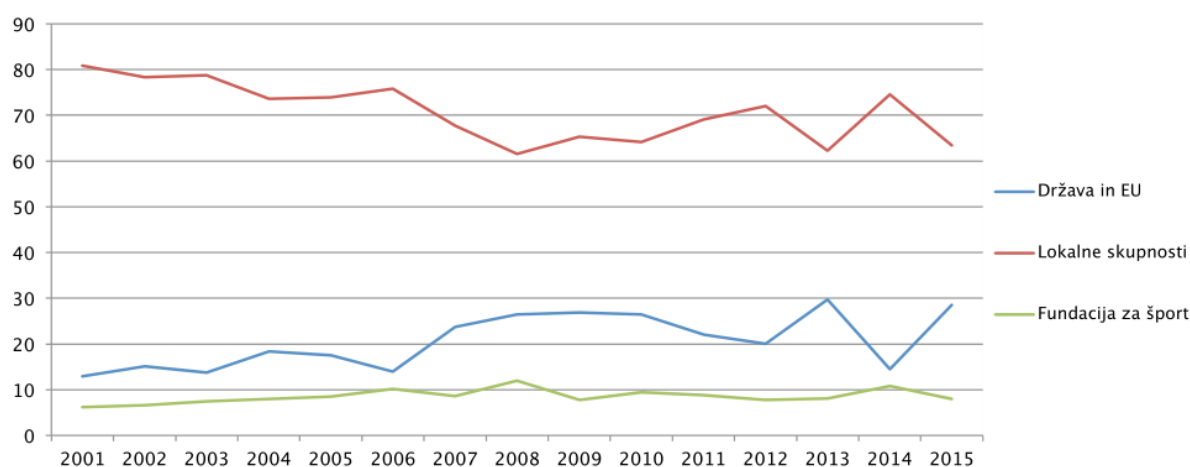
Javna sredstva za financiranje športa delimo na (Šugman, Bednarik, & Kolarič, 2002):

- državna sredstva – vsako leto se določijo v državnem proračunu;
- sredstva lokalnih skupnosti oz. občin – vsako leto se določijo v občinskih proračunih;

- Fundacija za šport – pridobljena sredstva iz iger na srečo.

Največji delež financiranja z javnimi viri predstavljajo sredstva iz lokalnih skupnosti, vendar se njihov delež zmanjšuje. Leta 2001 je ta delež znašal 80,9 %, leta 2015 pa 63,4 %. Sredstva iz državnega proračuna in iz Evropske Unije so na drugem mestu, njihov delež se z leti povečuje, in sicer je leta 2001 znašal 12,9 %, leta 2015 pa 28,6 %. Najmanjši delež prispeva Fundacija za šport, čeprav se prav tako njihov delež z leti povečuje, ta je leta 2001 znašal 6,2 % in 8 % leta 2015 (Čater & Zovko, 2016). Ta struktura financiranja za šport z javnimi sredstvi je prikazana tudi na Sliki 1.

Slika 1: Struktura financiranja športa z javnimi sredstvi 2001–2015



Vir: T. Čater & V. Zovko, Analiza javnega financiranja športa v Republiki Sloveniji z vidika glavnih virov financiranja, 2016.

Državna in EU sredstva za šport so v obdobju med leti 2001 in 2015 znašala med 0,2 % in 0,5 % celotnega proračuna države, leta 2015 pa 0,4 %. Nominalno so se državna in EU sredstva za šport povečala za več kot 4,5-krat od leta 2001 do leta 2015, realna rast, pri kateri je upoštevana stopnja inflacije, pa je v obdobju od leta 2001 do 2015 znašala 28,6 %. Sredstva lokalnih skupnosti za šport so v obdobju med leti 2001 in 2015 znašala med 3,5 % in 5,2 % proračuna lokalnih skupnosti, leta 2015 pa 3,2 %. Ti deleži so višji kot deleži državnih in EU sredstev za šport. Nominalno so se sredstva lokalnih skupnosti za šport povečala za 1,6-krat od leta 2001 do leta 2015, realna rast, pri kateri je upoštevana stopnja inflacije, pa je v obdobju od leta 2001 do leta 2015 znašala 9,4 %. Nominalno so se sredstva Fundacije za šport povečala za 2,7-krat od leta 2001 do leta 2015, realna rast, pri kateri je upoštevana stopnja inflacije, pa je v obdobju od leta 2001 do leta 2015 znašala 81,6 % (Čater in Zovko, 2016). Omenjeni podatki so prikazani tudi v Tabeli 2 (Čater & Zovko, 2016).

Tabela 2: Struktura posameznih javnih vrst sredstev za šport 2001–2015

Javna vrsta sredstev za šport	Leto														
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Državna in EU sredstva za šport (mio EUR)	8,2	10,4	11,1	13,5	13,7	14,0	23,9	29,6	35,0	37,9	33,2	23,0	42,6	14,9	37,3
Delež državnih in EU sredstev v javnem financiranju športa (%)	12,9	15,1	13,8	18,4	17,5	13,9	23,7	26,4	26,9	26,4	22,0	20,1	29,7	14,5	28,6
Nominalna rast državnih in EU sredstev za šport (indeks)	100,0	126,2	135,6	164,5	167,6	170,5	291,2	361,5	426,7	461,5	405,1	280,3	519,5	181,5	454,6
Sredstva lokalnih skupnosti za šport (mio EUR)	51,3	53,8	63,5	53,9	58,1	76,1	68,2	69,1	85,1	91,9	104,3	82,4	89,3	76,4	82,7
Delež sredstev lokalnih skupnosti v javnem finan. športa (%)	80,9	78,4	78,8	73,6	74,0	75,8	67,7	61,6	65,3	64,2	69,1	72,1	62,2	74,6	63,4
Nominalna rast sredstev lokalnih skupnosti za šport (indeks)	100,0	104,9	123,8	105,0	113,2	148,3	132,9	134,7	165,8	179,2	203,3	160,6	174,1	149,0	161,2
Sredstva Fundacije za šport (mio EUR)	3,9	4,5	6,0	5,9	6,7	10,3	8,6	13,5	10,2	13,5	13,3	8,9	11,5	11,1	10,5
Delež sredstev Fundacije za šport v javnem finan. športa (%)	6,2	6,6	7,4	8,0	8,5	10,2	8,6	12,0	7,8	9,4	8,8	7,8	8,1	10,9	8,0
Nominalna rast sredstev Fundacije za šport (indeks)	100,0	115,2	153,1	149,7	170,6	262,0	220,3	344,5	259,7	345,0	340,7	227,8	295,1	284,4	267,5
Vsa javna sredstva za šport (mio)	63,4	68,7	80,6	73,2	78,5	100,3	100,7	112,2	130,2	143,3	150,8	114,3	143,4	102,4	130,5
Nominalna rast vseh javnih sredstev za šport (indeks)	100,0	108,3	127,1	115,5	123,8	158,2	158,8	177,0	205,4	225,9	237,9	180,3	226,2	161,5	205,7

Vir: T. Čater & V. Zovko, *Analiza javnega financiranja športa v Republiki Sloveniji z vidika glavnih virov financiranja*, 2016.

Investing in Community Infrastructure (Surina, 2007) deli zagotavljanje sredstev za financiranje javne infrastrukture na tri osnovne oblike:

- financiranje iz tekočih prihodkov – gre za pokrivanje stroškov naložb infrastrukture neposredno iz tekočih prihodkov lokalnih oblasti;
- zadolževanje – gre za pokritje virov za infrastrukturo z najemanjem kreditov ali izdajo vrednostnih papirjev;
- javno-zasebne naložbe in privatizacija – gre za različna pogodbeno in partnerska sodelovanja s strani javnega in zasebnega sektorja.

1.2.2 Financiranje športa v EU

Zaradi ponudbe storitev svojim članom in nečlanom nastanejo stroški športnim zvezam in športnim klubom. Ti stroški vključujejo nakup opreme in športnih izdelkov, stroške dostopa do športnih objektov in njihovo vzdrževanje, plače zaposlenih ter druge s tem povezane stroške. Poleg vidnih stroškov obstajajo še skriti stroški, kot so prostovoljno delo ali brezplačna dostopnost v športne objekte oz. za nizko ceno. Lahko gre za strošek in vir, ampak je to vseeno potrebno upoštevati pri ocenjevanju modela financiranja športnega sistema.

Podobno kot pri stroških imajo klubi koristi od skritih virov, kot je prispevek prostovoljnega dela. Ta prispevek predstavlja pomemben vir za klube, brez katerega bi bilo ogroženo njihovo delovanje ali celo preživetje (Eurostrategies' consortium, 2011).

Za kompenzacijo stroškov se športni klubi opirajo na številne prihodke, kot so (Eurostrategies' consortium, 2011):

- članarine in drugi izdatki gospodinjestev;
- ekonomska vrednost prispevka prostovoljnega dela;
- financiranje s strani javnega sektorja na nacionalni, regionalni in lokalni ravni;
- prihodki od različnih dajatev ter davkov na loterijo, stave in igre na srečo;
- prihodki iz sponzorstva, pokroviteljstva in donacij;
- prihodki iz medijskih pravic.

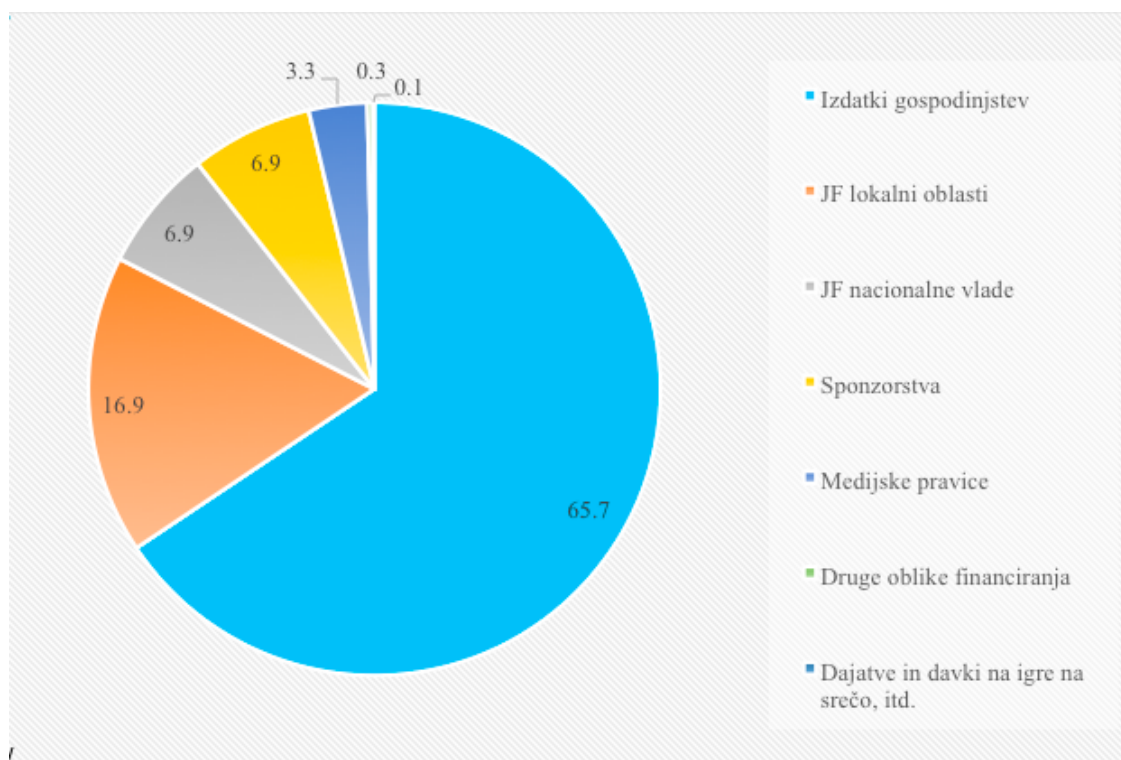
Ocenjeni skupni prihodki za šport so leta 2008 znašali 153,8 milijarde evrov (v nadaljevanju EUR), struktura prihodkov pa je bila sledeča (Eurostrategies' consortium, 2011):

- 101 milijarde EUR prihodkov iz gospodinjestev; pomeni, da je vsak prebivalec EU-ja porabil 203,9 EUR v letu 2008;
- 10,7 milijarde evrov izvira iz proračunov državnih vlad (to vključuje prihodke od loterij, športnih stav, igralnic in drugih operaterjev, povezanih s športom prek proračunov centralne vlade);
- 26 milijard evrov iz lokalnih oblasti (regije, občine itd.);
- 10,5 milijarde EUR prihaja iz podjetij, večinoma s sponzorstvi in donacijami; skupni prihodki od sponzorstva do osnovnega športa v EU znašajo približno 1,6 milijarde EUR letno;
- 5 milijard EUR iz medijskih pravic; večina teh prihodkov prihaja iz tekmovanj, kot so liga prvakov in državna prvenstva, del pa tudi iz drugih pomembnih dogodkov, npr. olimpijske igre in teniški Grand Slam turnirji ter druga podobna tekmovanja;
- 0,2 milijarde EUR od državnih loterij, športnih stav in igralnic. Gre za del prihodkov, ki se neposredno dodeljujejo športnim organizacijam, ne da bi prešli skozi proračun države ali sredstev, ki so jih ustvarili javni organi;
- Približno 400 milijonov EUR izvira iz drugih virov, vključno s sredstvi EU.

Število prostovoljcev v športu v EU je ocenjeno na 14,7 milijona, kar ustreza 1,4 milijona delavcev polnega delovnega časa. Dodamo lahko še ekonomsko ocenjeno enakovrednost v višini 28,4 milijarde EUR iz prostovoljnega dela, kar predstavlja dopolnilno financiranje v višini 18,4 %. Vključno s prispevkom prostovoljnega dela bi skupni proračun športnega sistema znašal 182,2 milijarde EUR (Eurostrategies' consortium, 2011). Deleži financiranja športa v EU za leto 2008 znašajo: največ prispevajo izdatki gospodinjestev, in sicer 65,7 %; sledi javno financiranje iz lokalnih oblasti, kot so občine, njihov delež znaša 16,9 %; javno financiranje s strani nacionalne vlade znaša 6,9 %; prav tako 6,9 % prihodkov iz sponzorstva;

3,3 % iz medijskih pravic; 0,3 % iz drugih oblik financiranja in 0,1 % iz dajatev in davkov na igre na srečo, loterijo, igralnice, itd. (Slika 2). Na podani Sliki 2 prav tako niso zajeti prihodki iz prostovoljstva. Slovenija je v skupini držav, kjer je delež financiranja športa iz izdatkov gospodinjstev bistveno nižji kot v drugih članicah EU-ja, vendar zato prispevajo znaten delež lokalne skupnosti oz. javni sektor na lokalni ravni. V to skupino držav spadajo še Romunija, Slovaška in Litva (Eurostrategies' consortium, 2011).

Slika 2: Struktura financiranja športa v EU za leto 2008



Vir: Eurostrategies' consortium, Study on the funding of grassroots sports in the EU, 2011.

Eurostrategies' consortium (2011) uvršča Slovenijo v skupino skupaj z Estonijo, Madžarsko, Latvijo, Litvo, Portugalsko, Romunijo in Slovaško. Čeprav javni izdatki za šport v državah te skupine niso ravno visoki, tudi glede na število prebivalcev je to še vedno glavni vir prihodkov za športni sistem. Prav tako je visoka povprečna javna subvencija v primerjavi z izdatki gospodinjstev za šport, tako stopnja javnega financiranja pogosto presega znesek, ki ga gospodinjstva plačujejo za šport in sorodne storitve. Prihodki s strani podjetij in prihodki s strani dajatev na loterijo, stave, igre na srečo in igralnice ne prispevajo veliko k celotnemu financiranju športnega sistema, gre za manj, kot 1 % v večini držav iz te skupine, medtem ko v nekaterih drugih članicah EU-ja iz drugih skupin ta znesek presega 10 %. Prostovoljstvo ni razvito v omenjenih državah. Stopnje članstva so nizke, med 2 % in 13 %. Podatki držav iz te skupine so natančneje prikazani v Tabeli 3, ki je povzeta po Eurostrategies' consortium (2011).

Eurostrategies' consortium (2011) predstavlja ključno problematiko in vprašanja države iz omenjene skupine:

- uravnovežiti vire financiranja, povečati prispevke za šport s strani gospodinjstev in zasebnega sektorja;
- povečati športno udeležbo; gre za krepitev športne kulture, zlasti s komuniciranjem o prednostih športa;
- razviti nove vrste in oblike partnerstev za razširitev ponudbe;
- razviti klube in prilagoditi ponudbo z namenom ustvarjanja novih virov prihodkov.

Tabela 3: Karakteristike modelov financiranja držav izbrane skupine v EU za leto 2008

Država	Delež članstva (%)	Javna subvencija kot odstotek izdatkov iz gospodinjstva	Izdatki gospodinjstva za šport na osebo kot delež BDP-ja na prebivalca (%)	Drugi zasebni prispevki	Število prostovoljcev na 100 prebivalcev	Delež prihodkov za šport iz dajatev loterije, iger na srečo, športnih stav itd. (%)
Estonija	10	1,03	5,5	20,5	0,07	0,8
Madžarska	4	1,02	6,8	5,4	0,00	2,7
Latvija	6	2,68	2,5	6,6	0,00	1,7
Litva	6	2,43	1,2	38,9	0,01	1,7
Portugalska	8	0,95	3,5	5,4	0,16	6,5
Romunija	2	2,45	21,3	0,7	0,01	0,2
Slovaška	9	5,23	1,0	13,8	0,16	0,9
Slovenija	13	2,97	0,8	39,5	0,26	1,5

Vir: Eurostrategies' consortium, Study on the funding of grassroots sports in the EU, 2011.

Med drugimi evropskimi državami je največji delež sredstev iz izdatkov gospodinjstev v Veliki Britaniji, Španiji, Avstriji, Nemčiji Malti in na Švedskem. Najmanjši delež iz javnega financiranja lokalnih oblasti, za razliko od Slovenije, dobijo Avstrija, Velika Britanija, Irska, Španija in Malta (Eurostrategies' consortium, 2011).

1.3 Športni objekti v povezavi z dogodki

V letih od 2012 do 2022 bo približno 20 glavnih športnih prireditev potekalo po vsem svetu z ocenjeno vrednostjo približno 50 milijard ameriških dolarjev na leto. Ti veliki svetovni športni dogodki bodo pogosto potekali v državah gostiteljicah, ki zahtevajo znatne naložbe v infrastrukturo in prizorišča, da bi lahko izpolnili svojo obvezo za izvedbo teh dogodkov. Svetovno prvenstvo v nogometu in olimpijske igre sta ključni gonilni sili za spremembe športne infrastrukture po svetu in sta prav tako katalizator za naložbe visokih vrednosti. Razen Commonwealth iger, so in bodo nekateri največji športni dogodki v letih od 2012 do 2022 potekali zunaj Evrope (Invest Northern Ireland, 2012).

Invest Northern Ireland (2012) opredeljuje nekaj glavnih globalnih športnih prireditev v letih 2012–2022:

- zimske olimpijske igre Soči – Rusija, 2014,
- Commonwealth igre Glasgow – Velika Britanija, 2014,
- svetovno nogometno prvenstvo – Brazilija, 2014,
- olimpijske in paraolimpijske igre Rio de Janeiro – Brazilija, 2016,
- svetovno nogometno prvenstvo – Rusija, 2018,
- svetovno nogometno prvenstvo – Katar, 2022.

Na zimskih olimpijskih igrah v Sočiju so prizorišča za tekmovanja vključevala 12 športno opremljenih športnih centrov, katerih ocenjena vrednost znaša 6,6 milijarde USD. Olimpijske igre v Sočiju so potrebovale skupaj 30 prizorišč, med katere štejemo tako prizorišča za tekmovanja in tista, ki temu niso namenjena. Celoten program gradnje vključuje 235 posameznih programov, operativni proračun za igre je znašal 1,8 milijarde USD. V Sočiju je bil vzpostavljen pomemben razvoj infrastrukture kot del vladnega programa, katerega dolgoročni cilj je postaviti Soči kot glavno letno turistično destinacijo. Razvojni programi v projektu vključujejo telekomunikacije, železnice, ceste, energetiko in nastanitev (Invest Northern Ireland, 2012).

Na igrah Commonwealtha so bila ključna prizorišča prizorišča atletska vas in 3 grozda prizorišč, ta so West End, East End in South Side, ki zajemajo različne športne arene, stadione, rekreacijske centre in druge športne objekte. Commonwealth igre zajemajo 17 športov, ti so: akvatike, atletika, badminton, boks, kolesarjenje, gimnastika, hokej, judo, kegljanje na travniku, netball (prehodna oblika košarke), rugby sevens, streljanje, squash, namizni tenis, triatlon, dvigovanje uteži in rokoborba. Igre zahtevajo 14 posameznih prizorišč, kar 70 % teh pa je že zgrajenih oz. že obstajajo. Atletska vas (Athletes' Village) lahko namesti 6.500 športnikov in različnih uradnikov. Nadgradnja infrastrukture je znašala več kot 2 milijardi funtov (Invest Northern Ireland, 2012).

Svetovno nogometno prvenstvo v Braziliji je potekalo v 12 mestih. Pričakovan obisk je bil pol milijona ljudi z vsega sveta. Močan poudarek je bil na letalskih prevozih zaradi velikih razdalj med lokacijami posameznih tekem, zato je bil to še dodaten izziv za infrastrukturo in organizacijo. Potrebno je bilo 12 novih stadionov oz. znatna obnovitev določenih obstoječih, in sicer po en stadion za vsako mesto, v katerem je tekmovanje potekalo. Planirani stroški samo za izgradnjo stadionov so bili ocenjeni na več kot 2 milijardi USD. Svetovno nogometno prvenstvo je delovalo tudi kot katalizator za posodobitev prometne infrastrukture, telekomunikacij in okoljske infrastrukture, npr. kanalizacije itd. Investicije celotne infrastrukture so bile ocenjene na 30 milijard USD (Invest Northern Ireland, 2012).

Brazilija je leta 2016 gostila svoj drugi največji svetovni športni dogodek v mnogih letih, kar je predstavljalo velik izziv. To so bile olimpijske in paraolimpijske igre v Rio de Janeiru.

Nekateri objekti, ki so bili obnovljeni za nogometno svetovno prvenstvo 2014, so se prav tako uporabili za olimpijske igre, eden od takih objektov je stadion Maracana. Ocenjeno je bilo, da bo Rio de Janeiro gostil približno 12.500 športnikov iz 205 držav. Olimpijske igre so potekale v 4 conah znotraj mesta, ki so skupaj zajemale 29 različnih prizorišč. Skupni stroški športnih objektov oz. prizorišč in infrastrukture so bili ocenjeni na več kot 22 milijard USD. Najpomembnejše področje investiranja s strani javnega sektorja je bila posodobitev mestnega prometnega omrežja Brazilije (Invest Northern Ireland, 2012).

Svetovno nogometno prvenstvo v Rusiji leta 2018 bo potekalo v 11 mestih in na 16 nogometnih stadionih. Stadioni so že v izgradnji od marca leta 2012 v Moskvi, Sankt Peterburgu, Sočiju in Kazanu. Ministrstvo za šport in turizem v Rusiji je zatrdilo, da bo to nogometno svetovno prvenstvo najdražje v zgodovini. Gradnja stadionov je ocenjena na 3,82 milijarde USD. Dogodek potrebuje tudi veliko podporne infrastrukture, kot so hoteli, železnice, letališča, cestno povezavo in telekomunikacije. Skupaj ocenjena infrastruktura naj bi znašala 35 milijard USD (Invest Northern Ireland, 2012).

Svetovno nogometno prvenstvo bo za Katar predstavljalo velik izziv, zaradi visokih poletnih temperatur. To postavlja izzive tudi za oblikovanje stadionov, ukrepov za zdravje ter varnost travnatih površin. Vseh 7 mest, v katerih bo tekmovanje potekalo, med seboj v polmeru obsega 25 km. Dogodek zajema gradnjo 9 novih stadionov in prenovo 3 obstoječih. Planirani strošek celotne gradnje naj bi znašal 50 milijard USD, pri čemer naj bi stadioni znašali 4 milijarde (Invest Northern Ireland, 2012).

V nadaljevanju bom opredelil nekaj športnih objektov in povezanih infrastruktur, ki so bili zgrajeni ali nadgrajeni v zadnjih letih oz. so načrtovani za izgradnjo v bližnji prihodnosti (Sports Management, 2013):

- Derby arena (Derby, Združeno Kraljestvo, 2014):
 - gradnja večnamenske športne arene v Derbyju je ocenjena na 29,4 milijona EUR. Gre sicer za nadgradnjo prejšnjega športnega objekta. Arena obsega 14.500 kvadratnih metrov in vsebuje 250 m dolgo notranjo kolesarsko stezo in 1,5 km dolgo zunanjo kolesarsko stezo. Notranjost arene vsebuje 12 badminton igrišč in gostinske objekte. Arena ima kapacitete za 5.000 obiskovalcev.
- Perth stadion (Perth, Avstralija, 2018):
 - gradnja športne infrastrukture, ki bo državna investicija, je ocenjena na 301 milijon EUR. V središču bo tretji največji stadion v Avstraliji glede na kapaciteto in bo lahko sprejel 60.000 obiskovalcev z možnostjo razširitve na 70.000. Primarno je namenjen športnim dogodkom, ki imajo avstralska pravila, objekt bo vseboval tudi rekreacijski prostor in različne gostinske objekte s ponudbo hrane in pijače.
- Sakatchewan stadion (Regina, Kanada, 2017):
 - gradnja stadiona je ocenjena na 215 milijonov EUR, ima kapaciteto za 33.000 obiskovalcev in je namenjen za uporabo ameriškega nogometa. 62 milijonov EUR

preko štirih let je financirano s strani državnega proračuna, 57 milijonov EUR pa s strani mesta Regina.

- Minnesota Vikings stadion (Minneapolis, ZDA, 2016):
 - investicija je ocenjena na 745 milijonov EUR, s tem, da je gradnja samega stadiona ocenjena na 633 milijonov EUR in ima kapacitete za 65.000 obiskovalcev. Ostanek investicij je namenjen ostali infrastrukturi in premestitvi. Stadion bo namenjen glavnim ter lokalnim dogodkom ameriškega nogometa. Objekt obsega 139.355 kvadratnih metrov in v primeru gostovanja ameriškega Super Bowla bi lahko sprejel tudi do 72.000 obiskovalcev.
- Nou Mestalla stadion (Valencia, Španija, 2013):
 - Stadion ima kapacitete za 75.000 obiskovalcev in nadomešča prejšnji objekt, stadion Estadio Mestalla. Ocenjena vrednost gradnje znaša 300 milijonov EUR.
- Billie Jean King nacionalni tenis center (New York, ZDA, 2021):
 - ameriška teniška zveza je predstavila nacionalni teniški center Billie Jean King v New Yorku, domu turnirja United States Open (v nadaljevanju US Open). Med načrtovanimi izboljšavami bo preureditev stadiona Louis Armstrong in izgradnja stadiona Grandstand z 8.000 sedeži, vse skupaj pa bo znašalo 382,9 milijona EUR. Nacionalni teniški center Billie Jean King obsega 17 hektarjev in vsebuje prostore za tenis tako v zaprtih prostorih kot na prostem, na voljo pa so tudi za javno uporabo. US Open prinese v gospodarski dejavnosti več kot 574,3 milijona EUR letno.

1.4 Trženje v športu

Marketing pomeni družbeni proces, s katerim posamezniki ali skupine zadovoljijo svoje potrebe v zameno, da z drugimi posamezniki ali skupinami izmenjujejo izdelke oz. storitve, ki imajo vrednost. Na osnovi svojih potreb ljudje določijo vrednost izdelku ali storitvi, kar ne more v celoti opredeliti trženja. Trženje se zgodi ob odločitvi posameznikov, da bodo z menjavo zadovoljili svoje potrebe. Trženje predstavlja potencialni vir za zagotavljanje financiranja športnih objektov (Kotler, 1996).

Začetke marketinga v športu je mogoče izslediti v 60. letih 19. stoletja, ko so številna podjetja, ki so priznala priljubljenost bejzbola, začela uporabljati fotografije ekip in igralcev za prodajo svojih izdelkov ter storitev. Od prvotnih bejzbol kart in slik je trženje športa postalo industrija vredna milijardo ameriških dolarjev na leto. Zdaj vključuje prihodke iz različnih virov, kot so, npr. proizvodnja in prodaja športne opreme, oglaševanje, prodaja vstopnic in različni koncesijski prihodki, oglaševanje s pomočjo športnikov, prodaja licenčnih izdelkov itd. (Bernstein, 2015). Kaser in Oelkers (2005) definirata športni marketing kot uporabo športa za trženje izdelkov.

Opredelitev marketinga v športu zavzema ključna elementa, in sicer prvi je trženje športa, kot je spodbujanje gledanosti velikih dogodkov ali sodelovanje pri športni dejavnosti. Drugi element je trženje proizvodov, ki nimajo neposredne povezave s športom, tako da ustvarimo povezavo s športom (Shank, 2005). Kot vsaka oblika trženja tudi športni marketing poskuša

zadovoljiti potrebe in želje potrošnikov na način, da poskuša potrošnikom zagotoviti športne storitve ter športne izdelke. Razlika od običajnega trženja je v tem, da športni marketing spodbuja tudi porabo nešportnih izdelkov in storitev, tako da jih poveže s športom. Športni marketing tako vključuje trženje športa in trženje skozi šport oz. preko športa. Trženje športnih izdelkov in storitev neposredno športnim potrošnikom vključuje športne dogodke in lokalne klube, profesionalna tekmovanja, športno opremo, prodajo sezonskih kart, licenčno prodajo oblačil, oglaševalske akcije za promocijo športnikov itd. Trženje preko športa pa vključuje, npr. ko profesionalni športnik promovira določeno prehrano; ko podjetje sponzorira določen dogodek; ko podjetje, ki proizvaja pivo, uredi ekskluzivne pravice do prodaje piva na športnem dogodku ali na športnem prizorišču in drugo podobno trženje (Smith, 2008). Zaradi dramatičnih izboljšav na področju medijev, komunikacije in prometa je globalno gospodarstvo vse bolj povezano, a vendar vstop na trge v drugih delih sveta ni enostaven. Udeleženci si želijo razviti in utrditi svojo blagovno znamko, zato se soočajo z mnogimi izzivi, še posebej na evropskem in ameriškem trgu, saj imajo ti trgi že mnoge dolgoletne blagovne znamke. Ta zvestoba in ozaveščenost do uveljavljenih blagovnih znamk so velika ovira za vstop novih (Jovanović, 2014).

Trg športnih ter licenčnih izdelkov, ki vključuje športna oblačila, obutev in opremo, je ocenjen na 310 milijard USD. Trg športnih klubov, kamor vključujemo tudi fitness klube, osebne treninge, tečaje joge in podobno pa znaša 105 milijard USD. Prihodki iz športa, ki vključujejo gradnjo infrastrukture, hrano in pijačo ter področja športnih stav, so ocenjeni med 100 in 200 milijard USD. Pri izdatkih za šport prevladuje Severna Amerika in sicer predstavlja 266 milijard USD, sledi Evropa z 204 milijardami EUR in ostali svet s 180 milijardami USD (Collignon & Sultan, 2014). Trg športnih dogodkov močno narašča, to lahko vidimo med letoma 2009 in 2013, ko so bile vključene zimske olimpijske igre, svetovno nogometno prvenstvo 2010, poletne olimpijske igre ter evropsko prvenstvo v nogometu, saj so se prihodki športnega trga povečali skoraj za 18 milijard USD ter tako leta 2012 dosegli vrednost 78,2 milijarde ameriških dolarjev. Prihodki letnih dogodkov prav tako naraščajo, leta 2009 so ti znašali 58,4 milijarde USD, leta 2013 pa 76,1 milijarde USD (Collignon & Sultan, 2014). Ti podatki so prikazani tudi na Tabeli 4.

Tabela 4: Športni trg po športih za obdobje 2005–2017

	2005–2009 (%)	2009–2013 (%)	2013–2017 (%)
Nogomet	8	9	5
Ameriški športi	5	5	4
Formula 1	3	4	4
Tenis	2	5	3
Golf	3	2	4
Drugi	11	9	9
Skupaj	6	7	5

Vir: H. Collignon & N. Sultan, Winning in the Business of Sports, 2014.

1.4.1 Kanali trženja

V športu se dogodki, izdelki in infrastruktura tržijo preko različnih kanalov in oblik. Nekaj pogostih oblik so mediji in medijske pravice, športne lige, klubi ter blagovne znamke. Ti so bolj podrobno opisani v nadaljevanju (Collignon & Sultan, 2014):

- **mediji:** za omrežja je šport postal najvarnejši način za pridobivanje gledalcev na medijskem trgu. Februarja leta 2014 je bil National Football League (v nadaljevanju NFL) Super Bowl XLVIII najvišje ocenjeni program v zgodovini ZDA, čeprav je bila igra tega leta ena najmanjših. Istega leta si je svetovno prvenstvo v nogometu ogledala okoli 1 milijarda ljudi. Entertainment and Sports Programming Network (v nadaljevanju ESPN) program, ki prenaša skoraj vsak glavni ameriški šport, in je del družbe Disney, prinese skoraj polovico vseh prihodkov. Nogometne tekme, ki vključujejo vodilne zvezdne klube, kot je Paris Saint-Germain (v nadaljevanju PSG), v francoski prvi ligi povprečno privabijo skoraj dvakrat več občinstva kot druge tekme.
- **lige:** v športu lige organizirajo sezone ter prvenstva, prav tako pa igrajo posredniško vlogo pri tekočih prihodkih, kot so sredstva za medijske pravice. Te pravice predstavljajo 40 % prihodkov za najboljših 10 klubov v Evropi. Ostali delež se deli na trženje, ki predstavlja 30 %, prodajo vstopnic, ki predstavlja 20 % ter 10 % iz transferjev igralcev. Vrednost medijskih pravic v ligi je tesno povezana s potencialnim številom vrhunskih tekem oz. tekem najboljših klubov, derbijev. Pomembno je, da ima liga več vrhunskih klubov kot pa enega dominantnega, saj tako zagotovi več derbijev oz. vrhunskih tekem. Evropske lige imajo prednost, ker ekipe lahko napredujejo ali nazadujejo v različne lige na podlagi rezultatov, kar privede do negotovosti in napetosti sezone, ki povečuje navdušenje gledalcev.
- **klubi:** za večino navijačev so izvor vznemirjenja in lokacija, kjer sredstva končajo na koncu vrednostne verige. Prihodki klubov prihajajo s strani prodaje vstopnic, trgovanja izdelkov, medijskih pravic ter sponzorstva. Zmagovanje je najboljša zagotovilo za zaščito prihodkov, ta pa je odvisna od treniranja, timskega vzdušja in razumevanja ter infrastrukture. Severnoameriški športi so dosegli velik preskok pri prodaji pravic pri imenovanju stadiona ali arene ter prizorišč, razvoju sponzorjev ter trgovanju na zunanjih trgih. Upravljanje stadionov preko prodaje vstopnic, gostinstva, razširitev itd. se v Evropi šele razvija, še vedno pa v evropskih nogometnih ligah večina klubov ni donosna.
- **blagovne znamke:** trg športnih sponzorjev je ocenjen na letno vrednost 50 milijard USD. Uspešne blagovne znamke so tiste, ki izberejo prave partnerske klube, lige in športnike ter izbirajo prave vrste partnerstev, npr. uradni partnerji ali imenovanje stadiona, arene ter prizorišč. Samsung pokriva več kot 30 športov, vključuje uradna partnerstva z reprezentancami v nogometu, imenovanje ekip in celo infrastrukture.

1.4.2 Trženje storitev

Poglavitni del športnega trga je športni marketinški splet, za njegovo razumevanje pa se je potrebno osredotočiti na tri področja marketinških analiz, to so potrošniki, podjetja in

konkurenca. Ta področja je potrebno razumeti, da bi lahko marketinški splet nadzorovali, usklajevali in implementirali (Schwarz & Hunter, 2008). Prvotno športna organizacija razdeli celoten trg v podskupine, izbere segmente in opredeli pozicijsko strategijo, nato se razvije še marketinški splet. Gre za skupek dejavnosti in strategij, ki vključujejo izdelek, ceno, promocijo in tržne poti, ti so bolj znani kot 4P-ji. Vse elemente pa je potrebno skupaj uskladiti (Mihai, 2013).

Mihai (2013) opredeljuje 4P-je športnega marketinga:

- središče marketinškega spleta je produkt. Pomembna sta dva koncepta, in sicer prvi je izdelek, ki je opredeljen kot dejanska igra in športni tržnik nad njo nima vpliva. Drugi koncept je pomen razširitve izdelkov na celoten tržni napor. Produkt se lahko nanaša tudi na storitve, ljudi, kraje, ideje ter ponujene prednosti potrošnikom s strani športnih organizacij.
- cena izdelka pomeni, čemu se mora potrošnik odpovedati v zameno za športno dobrino, prav tako pa mora odražati vrednost izdelka. Lahko gre za finančni vidik, lahko pa vključuje druge stvari, ki se jim mora kupec odreči, npr. čakanje v vrsti ali gre za socialne stroške, kar pomeni, da se mora nekih vadb udeleževati skupinsko namesto posamezno. Cena je najvidnejši in prav tako najprilagodljivejši dejavnik, ker lahko izvajamo popuste, lahko se uporablja dve vstopnici za ceno ene, posebna cena za sezonske športe itd.
- tržna pot je proces distribucije športnih produktov potrošnikom. Pravi kraj pomeni, kjer kupec je, kjer kupuje in kamor bo potoval. Kraj se nanaša na lokacijo športnega produkta, kot je stadion ali arena; na mesto izvora za distribucijo produkta, kot je prodaja vstopnic na stadionih; na geografsko lokacijo ciljnih trgov. Športni objekt mora biti dostopen, imeti mora dobre povezave in infrastrukturo, funkcionalno okolje ter privlačen videz.
- promocija je proces promoviranja, to pomeni spodbujanje osveščanja. Višja, kot je zaznana kakovost športnega objekta, višja je stopnja zadovoljstva ljubiteljev športa in obiskovalcev. Kakovost športnega objekta vključuje njegova oblika, dostopnost, čistoča, prostornost, možnost sedenja itd. Promocija obsega oglaševanje, sponzorstvo, odnose z javnostjo, licenciranje in osebno prodajo.

Poglavitni dogodek organizacijske kulture športa z vplivom na razvoj turizma, promocijo okolja in drugega gospodarstva, so športne prireditve. Pospešijo lahko motivacijo za različne športne dejavnosti in so najpomembnejša ter ključna oblika promocije športa. Druge oblike so tudi javno obveščanje v športu, ki predstavlja množično komuniciranje; muzejska dejavnost, ki promovira šport skozi narodno zgodovino, dosežke in dediščino ter športni turizem, ki povezuje šport z določeno destinacijo v povezavi v naravnimi bogastvi te destinacije (MIZS, 2014). Športne prireditve so pomembne za športne organizacije, lokalno okolje ter državo. Veliko organizacij uporablja različna športna tekmovanja za ustvarjanje in ohranjanje odnosov s ciljnimi skupinami. Večinoma športne prireditve ustvarijo pozitivne učinke na posameznike ter družbo, vendar se pojavljajo tudi primeri, ko je ta učinek negativen. Poznamo ekonomske koristi, med katere uvrščamo dodatno potrošnjo v gospodarstvu kot

posledico organizacije športnih prirediteljev in neekonomskih koristi, med katere uvrščamo promocijo in različne infrastrukturne koristi (Kolar & Zaletel, 2013).

Podjetja, ki želijo vstopiti v sponzorstvo na športnem področju, se morajo odločiti, ali bodo sponzorirali šport, ligo, športnika, objekt ali dogodek (Shank, 1999):

- šport, liga – General Motors se je odločil za sponzoriranje ženske nacionalne košarkarske zveze (v nadaljevanju WNBA) z namenom, da ustvari edinstven položaj, se razlikuje od množice in sponzorirajo ženski šport.
- ekipa – podjetja lahko uporabljajo svoje ekipe na vseh stopnjah sodelovanja, na profesionalnih, univerzitetnih, srednjih ali majhnih ekipah.
- športnik – določeni športniki imajo veliko verodostojnost pri ciljni skupini. Ustvarijo lahko neposredno povezavo med seboj in sponzorjem ali blagovno znamko.
- dogodek – dogodki so platforma, ki je najpogosteje povezana s trženjem športa. Dogodki nudijo prednosti, kot je povečanje ozaveščenosti in izboljšanje podobe sponzorja. Dogodek prav tako potrošniku pogosto omogoča nakup izdelkov. Slabost je visoka tekmovalnost med sponzorji, ta problem pa lahko premagajo tako, da postanejo uradni sponzor dogodka, ki nosi njihovo ime. Enako velja za objekte.

Sponzorstva so v letu 2013 predstavljala 35 % prihodkov športnih dogodkov, medijske pravice pa 35 %. V nogometu so medijske pravice leta 2013 predstavljale 40 % prihodkov športnih dogodkov, televizijske pravice pa so zagotovile visoke prihodke po vsem svetu. Za ameriške športe so bile te pravice vredne 33 %, sponzorstva 36 %. Formula 1 pridobi 71 % prihodkov s sponzoriranimi prireditvami in avtomobili. Televizijske pravice in marketinški posli so za svetovno nogometno prvenstvo leta 2014 prinesli približno 4 milijarde USD prihodkov za mednarodno nogometno federacijo (v nadaljevanju FIFA). Major League Baseball, kljub padcu od 80. let, še vedno znaša okoli 800 milijonov USD na leto v svojih nacionalnih televizijskih pogodbah (Collignon & Sultan, 2014).

Slike 4, 5 in 6 prikazujejo vrednost televizijskih pravic v milijonih EUR za angleško nogometno Premier ligo (Slika 4), nemško nogometno Bundesligo (Slika 5) in francosko nogometno prvo ligo (Slika 6) za obdobje od leta 2010 do 2016. Podatki so povzeti po Collignonu in Sultanu (2014).

Slika 3: Vrednost TV pravic v milijonih EUR za angleško nogometno Premier ligo 2010–2016



Vir: H. Collignon & N. Sultan, *Winning in the Business of Sports*, 2014.

Slika 4: Vrednost TV pravic v milijonih EUR za nemško nogometno Bundesligo 2010–2016



Vir: H. Collignon & N. Sultan, *Winning in the Business of Sports*, 2014.

Slika 5: Vrednost TV pravic v milijonih EUR za francosko nogometno prvo ligo 2010–2016



Vir: H. Collignon & N. Sultan, *Winning in the Business of Sports*, 2014.

1.5 Infrastruktura v povezavi s turizmom

Športni turizem se nanaša na izkušnje potovanja, vključitev ali ogled športno povezanih dejavnosti. Ločimo tri vrste športnega turizma, ki so turizem športnih dogodkov (Sport Event Tourism), aktivni športni turizem (Active Sport Tourism) in nostalgичni športni turizem (Nostalgia Sport Tourism) (Ross, 2001). Izdatki v turistični industriji se ponavadi štejejo za neviden izvoz, ker ta vključuje prenos denarja od tujih potrošnikov za domače storitve. Športni turizem je tržna niša, ki je v preteklih letih dobil večjo pozornost oblikovalcev politike, prav tako so ga olajšale tehnološke spremembe, spreminjanje družbenega odnosa ter povečana dostopnost zaradi nizkocenovnega letalskega prevoza. Športni turizem in njegovo oskrbo sestavljajo različni športi, ki so na voljo v določeni destinaciji (Maravić, Bednarik, & Lesjak, 2015).

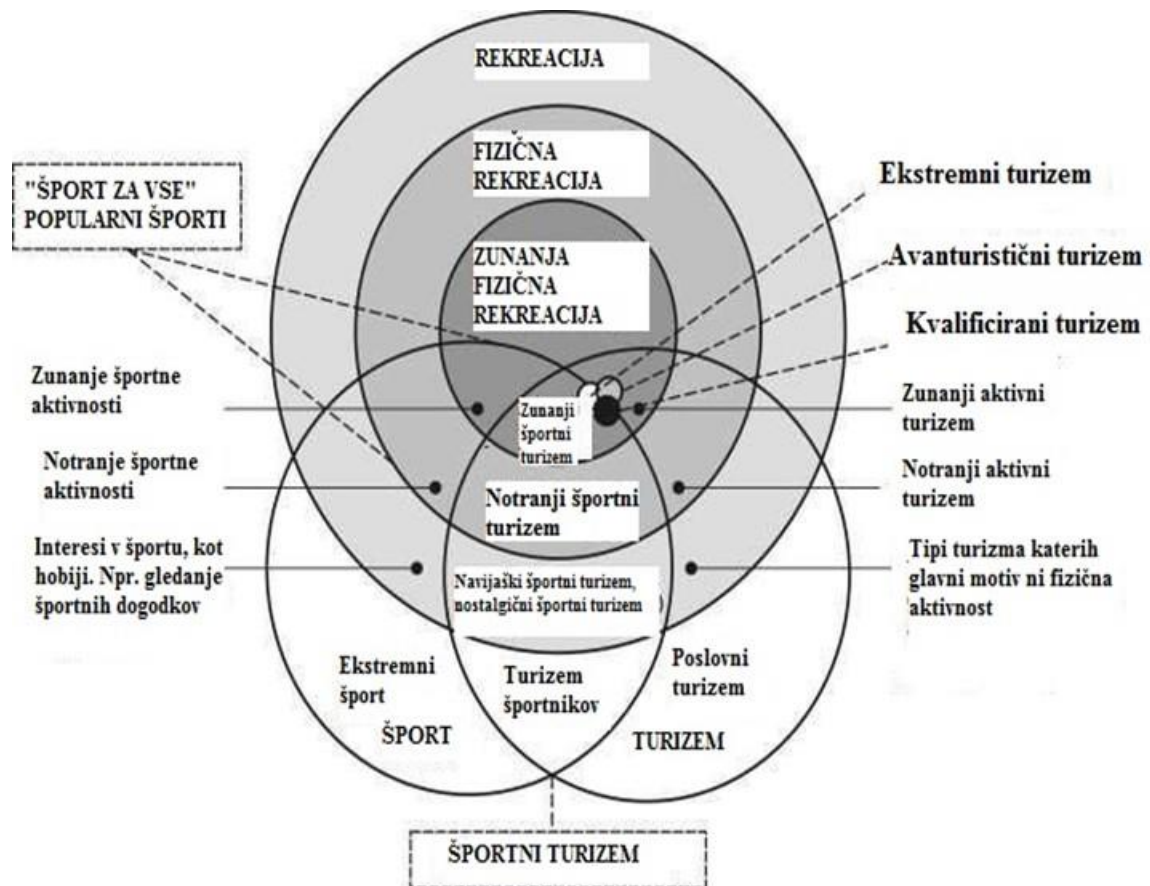
Športni turizem je turizem za tiste, ki imajo zanimanje za turistične destinacije, kjer je šport glavni motiv za potovanje oz. kjer so lahko športno dejavni. Najbolj poznane oblike te vrste turizma so (World Tourism Organization in International Olympic Committee, 2001):

- športno-dejavni turizem: posamezniki ali skupine, ki so na potovanju športno dejavne,
- športni dogodki: udeležba na različnih športnih dogodkih,
- ogled športnih znamenitosti: ogled športnih objektov in znamenitosti povezanih s športom.

D. Inicki, M. Pstrocka-Rak in I. Gruszka (Mokras-Grabowska, 2016) delijo športni turizem na štiri glavne vrste športnega turizma: obisk športnih mest in muzejev (nostalgичni športni turizem), pasivno sodelovanje na športnih prireditvah (navijači, navijaški turizem), aktivno sodelovanje na športnih prireditvah (amaterski in profesionalni) ter aktivni in specializirani turizem (gre za povezavo z rekreacijskim turizmom). Strokovnjaki poudarjajo, da sta nostalgичni in navijaški turizem povezana s kulturnim turizmom ter klasičnim turizmom ogledovanja krajev, da je amatersko sodelovanje na športnih prireditvah povezano s fizično rekreacijo in da je profesionalno sodelovanje na športnih prireditvah povezano s športnim ter poslovnim turizmom.

Mokras-Grabowska (2016, v Bonzack, 2013) predstavlja povezavo športnega turizma, in sicer povezavo med navijaškim, nostalgичnim, aktivnim ter rekreacijskim turizmom, njihovo prepletanje z drugimi vrstami turizma ter vrsto aktivnosti. Gre za povezave med športom, turizmom in rekreacijo.

Slika 6: Model povezav med rekreacijo, športom in turizmom



Vir: J. Mokras-Grabowska, *Sports Tourism: Terminological Discussion*, 2016; povzeto po B. Bonczak, 2013.

Po podatkih, ki jih navajata Miller in Washington (2013) je letna poraba za potovanja povezana s športom v ZDA ocenjena na 44,5 milijarde USD in vključuje več kot 50 milijonov odraslih oseb, ki so se udeležile različnih organiziranih športnih tekmovanj ali dogodkov kot gledalci ali pa kot udeleženci v letu 2012, s tem, da so potovali več kot 80 km.

Gibson (2005, v Miller & Washington, 2013) navaja podatke o športnem turizmu, udeleževanju in gospodarskem vplivu v ZDA za leto 2012 na področju turizma športnih dogodkov (Sport Event Tourism), aktivnega športnega turizma (Active Sport Tourism) in nostalgичnega športnega turizma (Nostalgia Sport Tourism):

- turizem športnih dogodkov (Sport Event Tourism):
 - bostonski maraton – ocenjeni prihodek 100 milijonov USD.
 - Honolulu maraton – ocenjeni prihodek 100 milijonov USD.
 - New York City maraton – ocenjeni prihodek 250 milijonov USD.
 - Indianapolis 500, 500 festivalov in vikend dogodkov – ocenjeni prihodek 340 milijonov USD.

- poklicna bejzbol liga (v nadaljevanju MLB) – skupni ocenjeni prihodek All-Star iger in finalnih sezonskih tekmovanj 325 milijonov USD.
- National Association for Stock Car Auto Racing (v nadaljevanju NASCAR) (avtomobilizem) – ocenjeni prihodek Daytona 500 znaša 240 milijonov USD; ocenjeni prihodek Brickyard 400 pa 220 milijonov USD. Skupaj je tako ocenjeni prihodek NASCAR-ja 460 milijonov USD.
- profesionalna košarkarska zveza (v nadaljevanju NBA) (košarka) – ocenjeni prihodki All-Star igre je 35 milijonov USD, ocenjeni prihodki iz izdatkov navijačev pa znašajo 50 milijonov USD.
- NFL (ameriški nogomet) – ocenjeni prihodki Super Bowla so 400 milijonov USD, ocenjeni prihodki s strani izdatkov navijačev pa 150 milijonov USD.
- ameriška teniška zveza (v nadaljevanju USTA) – ocenjeni prihodki tekmovanja US Open znašajo 750 milijonov USD.
- aktivni športni turizem (Active Sport Tourism):
 - aktivne cestne dirke – več kot 8,1 milijona odraslih udeležencev na leto.
 - pustolovske dirke in dirke z ovirami – približno 2 milijona tekmovalcev v letu 2012.
 - golf potovanja – 17,3 milijona ameriških potnikov v obdobju 2012–2013.
 - maratoni – 400 maratonov; njihovo število se je povečalo za 29 % od leta 1997; število udeležencev maratonov se je od leta 1997 povečalo za 31 % na 410.000 udeležencev, število udeležencev polmaratonov pa se je povečalo za 63 % na 590.000 udeležencev.
 - avanture, pustolovščine, rekreacija na prostem – 73,5 milijona udeležencev na področju kampinga, pohodništva, kolesarjenja, potapljanja, jahanja konjev itd.
 - smučarsko potovanje – 11,5 milijona udeležencev, ocenjena vrednost njihovih izdatkov pa je 6 milijard USD na leto.
 - deskanje na snegu – 8,2 milijona udeležencev na leto.
 - triatlon – približno 2 milijona udeležencev.
- nostalgичni športni turizem (Nostalgia Sport Tourism):
 - nacionalna bejzbolska dvorana slavnih (New York) – 350.000 obiskovalcev v letu 2012.
 - hokejska dvorana slavnih (Toronto) – 300.000 obiskovalcev v letu 2012.
 - NASCAR dvorana slavnih (North Carolina) – 262.000 obiskovalcev v letu 2012.
 - Naismith Memorial košarkarska dvorana slavnih (Massachusetts) – 200.000 obiskovalcev v letu 2012, letni prihodek znaša 13 milijonov USD.
 - svetovna golf dvorana slavnih (Florida) – 210.000 obiskovalcev v letu 2012.
 - profesionalna nogometna dvorana slavnih (Ohio) – 200.000 obiskovalcev v letu 2012, letni prihodek znaša 8 milijonov USD.

Športni turizem je eden od segmentov z najhitrejšim razvojem v svetovni industriji z ocenjenimi prihodki v višini približno 4,5 milijarde USD. Strokovnjaki menijo, da bo prispevek potovanj in turizma k svetovnemu BDP-ju presegel 10 %. Razkriva se vedno večji pomen športa kot dejavnosti v kateri koli obliki, naj bo to profesionalna ali rekreacijska, na

lokalni, regionalni ali nacionalni ravni. V nekaterih državah ta prispeva 20–25 % prihodkov turističnega sektorja. Glavni športni dogodki prispevajo k povečanju prihodkov ter k posodobitvi lokalne infrastrukture z izgradnjo novih nastanitvenih in pomožnih prostorov, kot so restavracije, športni objekti itd. Govorimo tudi o posodobitvi in gradnji cestne infrastrukture. Športni turizem in transportna industrija sta tesno povezana, saj brez dobre prometne povezave ni možno razviti turizma, prav tako pa učinkovita prometna infrastruktura prispeva h gospodarski konkurenčnosti, omogoča vključevanje v mednarodno gospodarstvo ter v razvoj domačih dejavnosti. Turisti športniki, naj bodo udeleženci tekmovanj ali zgolj opazovalci, spodbudijo druge oblike turizma. Delovna sila v EU, ki je zaposlena v dejavnostih povezanih s športom, šteje 2,12 %, kar pomeni, da šport prispeva k zaposlovanju. Največje število zaposlitev povezanih s športom je v Nemčiji, in sicer 1,15 milijona, kar je skoraj 27 % zaposlitev povezanih s športom v EU. Na drugem mestu je Velika Britanija z več kot 610.000 in nato Francija z več kot 410.000 zaposlenimi v športu (Durbacea-Bolovan, 2013).

1.6 Infrastruktura in športni turizem

Turizem deluje kot spodbudni svetovni sistem turistične infrastrukture. Izvajanje turizma vključuje posebno zahtevo za blago in storitve, ob tem pa povpraševanje povečuje obseg proizvodnje. Turistično povpraševanje določa prilagajanje ponudbe, ta zajema tehnični in materialni razvoj sektorja in spodbuja proizvodne veje, ki sodelujejo pri gradnji nastanitvenih objektov, modernizaciji prometne infrastrukture itd. (Pascu, 2012). Rekreativna in kulturno-umetniške storitve zahtevajo ustrezno opremo, objekte in infrastrukturo, kot so bazeni, savne, telovadnice, arene, športna igrišča itd. ter specializirano osebje, ki lahko poučuje in nadzoruje turiste (Minciu, 2006). Storitve rekreacije je bila zasnovana kot osnova turistične ponudbe in odgovarja na specifične potrebe turistov, zato se osredotoča na fizično sprostitvev turistov, razvoj sposobnosti ter njihovo zabavo. Za doseganje turističnih storitev potrebujemo splošno turistično infrastrukturo in posebno tehnično infrastrukturo (Pascu, 2012).

Turistična infrastruktura je osnovna komponenta regijskega turističnega produkta, ki odloča o količini ter strukturi gibanja turistov. Infrastrukture oblikujejo javni in zasebni subjekti. Infrastruktura je ključen element regijskega razvoja (Panasiuk, 2007). Sestava mestne infrastrukture temelji na številnih konstrukcijah in povezavah med funkcionalnimi elementi socialnega sistema. Izhodišče organiziranja urbanih športnih aktivnosti so urbana zemljišča, npr. različni parki in zelene površine, ki so opremljene s sprehajalnimi ter tekalnimi stezami, igrišča za košarko, odbojko ter rokomet, namenjena za vadbo lokalnih prebivalcev. Za organizirane športne dejavnosti pa je potrebno izkoristiti stadione, večnamenske dvorane in prizorišča, bazene ter smučarske steze. To so samo osnovne zahteve, ki jih mora določeno mesto zagotavljati, da bi lahko organiziralo športna tekmovanja. Ob vsem tem mora mesto razpolagati tudi z nastanitveno infrastrukturo, rekreacijskimi možnostmi, restavracijami in različnimi wellness področji. Zagotovljena mora biti tudi dostopnost, kot je povezava cest, železnic ter letov (Florina-Dorina, 2013). Hudson (2003) opredeljuje dejavnike, ki oblikujejo turizem športnih dogodkov: vpliv medijev, sponzorstvo, prenova mest in gospodarski razvoj, strateška prihodnost in razvoj objektov, popularnost ter raznolikost športa.

Javna športna infrastruktura – gre za javne športne objekte, ki so primarno namenjeni športom, večjim prireditvam na področju športa in kulture ter zagotavljajo širši športni javnosti javni interes, ki je skladen s športno zakonodajo. Javna športna infrastruktura so vse vrste športnih objektov, ki so namenjene javni uporabi pod pogoji in pravili ter so v lasti javnopравnih oseb (Brenčič & Gerlovič, 2008).

Zasebna športna infrastruktura – gre za zasebne športne objekte, katerih namen je izključno za potrebe športa. Gre za vse športne objekte, ki so namenjeni zasebni uporabi pod posebnimi pogoji, lastnik pa je upravičen, da jih trži za svoje namene (Brenčič & Gerlovič, 2008).

Šport je eno od močnih orodij, s katerim lahko določen kraj utrdi svojo identiteto. Z izkoriščanjem kulturnih dimenzij športa lahko prodajalci obogatijo način življenja v določenem kraju, kar lahko storijo z razvojem večjih športnih objektov, organizacijo dogodkov, usmerjeno turistično tržno strategijo ter politiko in s širokimi možnostmi za rekreacijo (Hall, 1998).

Standeven in De Knop (1999) opredeljujeta potrebne turistične resurse za razvoj turizma in športa:

- Zahteve po resursih turistične industrije:
 - naravne značilnosti: narodni parki, pokrajine, gore, jezera, obale in reke.
 - objekti in infrastruktura: prevozne storitve, kraji nastanitve, restavracije, razvedrilo oz. zabava.
 - javno dostopno udobje: javna stranišča, parkirišča in parkirni prostori, smerokazi in zavetišča.
 - turistično informacijske storitve: informacijske storitve za obiskovalce, internetne informacijske storitve, rezervacije in izdajanje vstopnic in potovalne agencije.
 - turistične organizacije: načrtovanje in razvoj, strateško planiranje, podoba destinacije, turistični marketing, promocija kraja, obiski medijskih programov, raziskovanje turizma ter usklajevanje in povezovanje športa.
 - prevozne storitve: cestni, železniški, zračni in pomorski promet, scensko potovanje, gondole, turistične poti, vožnje in jezdenje, starodavni železniški turizem, zgodovinske poti, turistični avtobusi in poleti z baloni.
 - Zabava in aktivnosti: prireditve, kino, živalski vrt, nakupovanje, nočno življenje, nočni klubi in casinoji.
- zahteve glede resursov športnega sektorja:
 - naravne značilnosti: nacionalni parki, prostori za prosti čas, območja divjine, geografske značilnosti, kot so gore, kamnita pobočja, letovišča, obale in morsko okolje.
 - objekti in infrastruktura: stadioni, arene, športne dvorane, prometna infrastruktura, restavracije in zabava.

- javno dostopno udobje: javna stranišča, parkirišča in parkirni prostori, smerokazi in zavetišča.
- športne storitve: treniranje in vodenje, najem in nakup športne opreme, skladiščenje in upravljanje, nadzor in varnost, zaposlovanje, objekti za usposabljanje, zdravstvene ustanove in ustanove za preprečevanje poškodb ter ustanove za znanost in raziskave.
- športne organizacije: športni klubi, prostovoljci in skupnosti, uprava, razvoj objektov, financiranje, sponzorstvo, informacijske storitve, trženje in trgovanje.
- prevozne storitve: cestni, železniški, zračni in pomorski promet.
- zabava in aktivnosti: športne dvorane in prizorišča, kot so drsališča, prostori za prosti čas, telovadnice, bazeni in plezalne stene, golf igrišča, marine, športni muzeji, dvorane slavnih, nakupovanje ter nočno življenje.

Največji promotorji športa in športnega turizma na domačem trgu so vrhunski uspehi športnikov ter velika mednarodna tekmovanja. V Sloveniji za največja mednarodna športna tekmovanja štejemo smučarske skoke v Planici, pokal Vitranc, teniški turnir v Portorožu, Zlato lisico in različna tekmovanja na Pokljuki. Veliko promotorji pa so tudi športniki sami, ki s svojimi uspehi na mednarodnem nivoju pripomorejo k hitrejšemu razvoju športnega turizma. V zadnjih letih se vedno bolj razvija tudi golf turizem. (Berčič, Sila, Slak Valek, & Pintar, 2010).

1.7 Vrste športnih objektov

Poznamo več vrst športnih objektov v Sloveniji. Najbolj razširjeni športni objekt so dvorane s položenim parketom. V Sloveniji imamo tudi nekaj ledenih dvoran, ki imajo nekatere posebnosti pri svojem obratovanju. Najbolj razširjena zunanja športna infrastruktura so smučišča, ki so zelo razširjena tudi v Sloveniji. Primarna nogometna infrastruktura se v zadnjih letih zelo razvija, predvsem zaradi razširjenosti in popularnosti v svetu je primerna za podrobnejšo analizo. Pod športno infrastrukturo spadajo tudi igrišča za golf, bazenski kompleksi, odbojcarska igrišča na mivki in različni poligoni za kolesarje. Ti športni objekti v naši analizi ne bodo podrobno predstavljeni.

1.7.1 Ledene dvorane

Prva zabeležena dvoranska hokejska tekma je potekala leta 1875 na montrealskem drsališču Victoria Skating Rink v Kanadi. Igra se je razvila v velik sodoben notranji šport. Zaradi tehnološkega razvoja se je hokej na ledu razširil na svetovno raven, današnja gradnja objektov pa omogoča, da se ledeni športi lahko nastanijo kjerkoli na svetu (IIHF, 2016). Ledene dvorane postavljajo vprašanja glede stroškov energije in upravljanja. Zasnova ledenih drsališč in dvoran je edinstvena in se razlikuje od standardnih objektov. Temperaturne razlike se gibljejo od več kot 20 stopinj v pisarnah in garderobah ter manj kot 5 stopinj na ledeni površini. Vlažnost zraka v notranjosti objekta lahko povzroči težave s konstrukcijo iz jekla ter težave s kakovostjo zraka v zaprtih prostorih. Tehnologija lahko zmanjša porabo energije in s tem tudi obratovalne stroške v objektih, medtem ko hkrati izboljšujejo notranjo klimo.

Energetski stroški postavljajo zahteve po tehničnih rešitvah, brez njih pa se bodo povečali operativni stroški, kot so energija, vzdrževanje in zamenjava. Osnovni tehnični elementi dobro delujočega objekta so (IIHF, 2016):

- izolirane stene in strop,
- učinkovita hladilna naprava,
- mehansko prezračevanje,
- učinkovit sistem ogrevanja,
- sušenje zraka,
- pravilna razsvetljava.

Ledene dvorane so unikatni objekti, vendar se jih veliko gradi brez ustreznega strokovnega znanja, kar pa povzroči velik potencial za težave tako pri gradnji kot pri delovanju oz. upravljanju. Potreben je ustrezen nadzor zraka, temperature in vlažnosti, ki se razlikujejo v primerjavi z običajnimi stavbami. Če se ti elementi ne upoštevajo, nastopijo večje težave v roku dveh do treh let (IIHF, 2016).

Za obratovanje ledene dvorane so potrebni voda, plin in električna energija. Lastniki ne morejo preprosto izklopiti električne energije hladilne naprave, ko je objekt zaprt oz. ne obratuje, saj bi to povzročilo posledice v kakovosti ledu in prezračevanju. Priporočljivo je sodelovati z lokalnimi javnimi podjetji, s katerimi se lahko sklene partnerski sporazum, s katerim se znižajo fiksni stroški, npr. energetska podjetje, komunalno podjetje. Pri proračunu za stroške se lahko upošteva naloge, ki bi jih lahko opravili prostovoljci, te so lahko, vzdrževanje objekta, čiščenje, ohranjanje ledu itd. (IIHF, 2016). Mesečni izdatki obsegajo (IIHF, 2016):

- stroške financiranja,
- električno energijo, plin, vodo in kanalizacijo,
- zavarovanja,
- nepremičninske davke,
- druge dajatve in licence,
- stroške telefonije in pisarn,
- stroške čiščenja,
- stroške odvoza odpadkov,
- vzdrževanje objekta ter
- stroške osebja.

Več uporabnikov kot jih ima objekt, večje so možnosti za dolgoročni uspeh. Dejanski dohodki se razlikujejo zaradi lokalne skupnosti, regije ali socialno-ekonomskega okolja. Eden od načinov za uspeh je ponuditi take programe, ki bi omogočili uporabnikom uporabljati objekt doživljenjsko. Tak primer je, ko nekdo vstopi v objekt z namenom učenja drsanja, hokeja ali drugih ledenih športov, trenira in tekmuje v tem športu, nato pa kot odrasla oseba

ostane v objektu v različnih rekreacijskih programih (IIHF, 2016). Prihodki ledenih dvoran so (IIHF, 2016):

- hokejski programi za mlade in odrasle,
- skupinske vaje drsanja,
- javno drsanje,
- šole,
- najem, izposoja,
- umetnostno drsanje,
- curling,
- zabave in posebni dogodki,
- sejmi in razstave ter
- oglaševanje.

Objekte za ledene športe so v preteklosti financirale institucije lokalnih oblasti, ki so bile pogosto podprte z donacijami iz lokalnih, regionalnih ali nacionalnih vlad. Danes se je gospodarski položaj javnega sektorja spremenil. Preusmeritev iz vladnega financiranja v druge organizacije je spremenila vodstveno filozofijo športnih objektov. Zasebni sektor se je pojavil kot ponudnik ledenih športov. Sodobni objekti za ledene športe pogosto uporabljajo javno zasebno partnerstvo kot obliko financiranja. Tudi športni klubi lahko delujejo kot zasebni partnerji na način, da zagotovijo sredstva za financiranje ali pa delovno silo za gradnjo. Zasebni sektor je postavljen v bolj dobičkonosno pozicijo kot v preteklosti s pomočjo brezplačnega zagotavljanja gradbenih zemljišč s strani lokalne oblasti oz. s plačilom simbolične cene. Za javnega partnerja je pomembno, da z zasebnim partnerjem doseže ustrezne dogovore glede delovnega časa objekta in družbeno sprejemljivih cen, zasebni partner pa ne bo sklepal sporazumov, ki bi pomenili tveganje za presežek oz. dobiček. Posebna oblika javno-zasebnega partnerstva je zakup nepremičnine za neko časovno obdobje z možnostjo podaljšanja pogodbe ali celo nakupa nepremičnine. Pri zanesljivih partnerjih pogodba o zakupu zagotavlja tudi, da objekt skozi čas najema ostane v brežhibnem strukturnem in tehničnem stanju. Dolgoročno uspešno delovanje objekta je mogoče zagotoviti, če presežek prihodkov pokriva obresti in odplačila ter vzdrževanje stavbe in njenih inštalacij. Običajno 20 % stroškov nastane z gradnjo, 80 % pa z obratovanjem in vzdrževanjem, če pa porabimo 4 % pri začetnih naložbah, se stroški obratovanja in vzdrževanja zmanjšajo na 70 %, kar predstavlja znatno manjše letne stroške. Gradnja objektov za ledene športe je primerna v zmernih podnebnih območjih, kot je Srednja Evropa, v skupnostih z 20.000 do 50.000 prebivalci. Gostota prebivalstva na kvadratni kilometer bi morala biti vsaj 150 v polmeru 12 kilometrov (IIHF, 2016).

1.7.2 Športne dvorane

Športne dvorane so v Sloveniji zelo neenakomerno razporejene. Povprečna starost dvoran je okoli 30 let. Mestne občine imajo v povprečju starejše dvorane, kot krajevne občine v Sloveniji. Najstarejše športne dvorane se nahajajo v Ljubljani in Kranju s starostjo dobrih 35

let. Tako stanje lahko pripišemo tudi dejstvu, da je bilo v preteklosti sofinanciranje šolskih športnih dvoran v manjših krajih tudi do 90 %, medtem ko so mestne občine dobile le okoli 10 % državne pomoči. V zadnjem desetletju je trend po izgradnji večnamenskih športnih dvoran, ki lahko svojo površino razdelijo na 3 dele, tako da lahko v dvorani vadijo 3 ločene skupine. Okolja, kjer imajo največji obseg vadbenih površin, imajo praviloma tudi najnovejše športne objekte. Mestna občina z največ pokritimi vadbenimi površinami je Murska Sobota. Ljubljana v največjem razmahu gradnje športnih objektov sploh ni obnavljala ali gradila šolskih športnih objektov zaradi slabega sodelovanja mestne občine in države. Problem večjih mest pa je tudi neracionalna gradnja športnih dvoran s samo dvema vadbenima enotama. Vzroki za takšno neracionalno gradnjo so predvsem v premajhni prožnosti države pri objektih, ki jih v večini sofinancira, saj bi predvsem v večjih mestih vse novozgrajene dvorane morale imeti 3 vadbene enote. Vse dvorane, ki so starejše od 10 let, bi morale biti obnovljene zaradi prihranka energije pri delovanju same dvorane. Na letni ravni je ocenjen prihranek okoli 10 milijonov evrov za vse dvorane starejše od 10 let (Jurak, Leskošek, & Strel, 2013).

1.7.3 Žičnice

Klavdija Gomboc, vodja trženja pri RTC Kranjska Gora, je v intervjuju navedla, da je žičničarska dejavnost v Sloveniji urejena s strani dveh ministrstev. Ti ministrstvi sta: Ministrstvo za infrastrukturo – direktorat za železnice in žičnice in Ministrstvo za šolstvo in šport. Pri sami izgradnji naprav pa žičnice potrebujejo tudi soglasje Ministrstva za okolje in prostor. Blaž Veber je med intervjujem navedel, da bi morale žičnice v Sloveniji spadati pod javno infrastrukturo, podobno kot imata to urejeno Avstrija in Italija (Priloga 2, Priloga 4).

Delovanje žičnic v Sloveniji ureja Zakon o žičniških napravah za prevoz oseb (Ur.l. RS, št. 56/13, 33/14, v nadaljevanju ZŽNPO-B), ki vsebuje 80 členov in je bil nazadnje dopolnjen leta 2014. V 2. členu ZŽNPO-B opredeljuje žičnice kot javni interes, saj je gradnja žičniških naprav zaradi njihovega pomena za pospeševanje razvoja turizma in rekreativnih dejavnosti, za gospodarski in splošni družbeni razvoj manj razvitih in demografsko ogroženih območjih in zaradi smotrne ter okolju prijazne rabe prostora za postavitve žičniške naprave.

V Sloveniji je trenutno žičničarstvo del turistično-prometne infrastrukture. Smučarska zveza Slovenije ocenjuje, da se v Sloveniji s smučanjem ukvarja okoli 400.000 Slovencev, kar predstavlja približno četrtno prebivalstva, ki se je fizično sposobno ukvarjati s tem športom. Nekatere žičnice (Mariborsko Pohorje) pa nudijo tudi prevoz osebam do težje dostopnih krajev. Slovenski centri skupaj nastopajo na alpskem trgu športnorekreacijskih turističnih destinacij. Trend v vseh alpskih državah je v zadnjih letih krepitev poletne turistične sezone, zimske pa se glede števila nočitev v krajih z žičnicami zmanjšujejo. V Sloveniji deluje 87 smučarskih centrov. Z večino centrov upravljajo športna društva, občine in zavodi, kar kaže, da veliko centrov služi predvsem kot rekreacija lokalnemu okolju (Ministrstvo za promet, 2008).

Žičnice so pomemben del infrastrukture, saj poleg samega smučanja omogočajo tudi izvajanje vrste drugih storitev (Ministrstvo za promet, 2008):

- Turističnim kapacitetam, predvsem hotelskim, omogočajo prodajo za daljše časovno obdobje in prinašajo višjo dodano vrednost. V poletnih mesecih pripomorejo k boljšemu razvoju gorskega kolesarstva in planinarjenja
- Omogočajo rekreacijo, ki je v javnem interesu, saj predvsem starejši generaciji omogoča aktivnejše življenje.
- Zagotavljajo večjo mobilnost prebivalstva in so predvsem v gorskem okolju lahko prometni podsistem, saj je zaradi goratega okolja onemogočena gradnja cestne infrastrukture.

V Sloveniji imamo veliko lokalnih smučišč, ki nimajo ciljev po mednarodnem tržišču. Smučišča, ki imajo težnjo po trženju tako doma kot v tujini, so predvsem: Kranjska Gora, Krvavec, Vogel, Kanin – Sella Nevea, Mariborsko Pohorje, Cerklje, Rogla in Golte. Največje smučišče v Sloveniji po dolžini prog je Mariborsko Pohorje, ki uradno ponuja 41,5 km urejenih smučarskih stez. Smučišča, ki presegajo 20 km in so s tem zanimiva tudi na mednarodnem tržišču so še: Kranjska Gora (20 km), Krvavec (30 km), Vogel (22 km) in Kanin s 30 km, ki so večinoma na italijanski strani (Sella Nevea) (Komora gorskih centara, 2012).

Smučišča imajo v svetovnem merilu povprečno okoli 400 milijonov obiskovalcev na letni ravni, od tega jih je 57 milijonov v ZDA. Smučarji imajo v današnjem času s pomočjo spletnih kamer direkten pogled na vremenske razmere na smučišču, tako da si sami lažje organizirajo smučarske dneve in niso več toliko odvisni od napovedi vremenoslovcev. Na smučišču lahko ostanejo toliko dni, kot jim razmere dopuščajo. Središče Vail v zvezni državi Kolorado je v sezoni vpeljalo storitev VailRES, ki uporabnikom smučišča omogoča direkten pogled, na kateri vlečnici je največja zasedenost, tako da so se na podlagi tega smučarji lažje porazdelili po celotnem smučišču. Raziskava na Kopaoniku je pokazala, da lahko v grobem smučarje delimo na 2 različni vrsti. Prvi tip smučarja večino časa preživi na eni žičnici, drugi tip pa s pogostim menjavanjem prog preizkusi skoraj celotno površino, ki jo smučišče ponuja (Delibašič, Markovič, Delias, & Obradovič, 2017).

Ruggero (2008) je naredil analizo smučarskih središč v Italiji v korelaciji s hotelskimi nastanitvami. Ugotovil je, da velikost smučarskega središča pozitivno vpliva na dolžino bivanja smučarjev na določeni destinaciji. Nekatera smučišča (Valfurva) so zmanjšala stroške obratovanja, vendar vseeno niso izgubila veliko na dolžini bivanja smučarjev, kar lahko obrazložimo z dejstvom, da imajo smučišča dobre povezave z ostalimi smučišči, ki jih lahko uporabniki z njihovo karto uporabljajo.

V drugi analizi je Ruggero (2008) poskušal ugotoviti korelacijo med smučarskimi dnevi, ko je bilo možno smučanje, prodanimi smučarskimi kartami in zasedenostjo hotelskih nastanitev. Ugotovil je, da smučarska središča, ki imajo prodanih veliko enodnevni kart, nimajo visoke

korelacije s hotelskimi nastanitvami, kar pomeni, da gre v večini primerov za enodnevne goste, ki se po končanem dnevu odpravijo prenočiti domov ali v cenejše nastanitvene kapacitete. Obiskovalci, ki kupijo večdnevne karte, imajo zakupljene tudi hotelske nastanitve. Iz vzorca nekoliko odstopa le središče Bormio, ki kljub veliki prodaji večdnevnik smučarskih kart nima zasedenih vseh hotelskih zmogljivosti. Avtor to odstopanje obrazloži z dejstvom, da ima Bormio zelo veliko agencijskih gostov, ki si svoje bivanje uredijo pri zasebnih ponudnikih nastanitev.

Pri trženju smučarskih destinacij je glavni namen tržnikov ugotoviti, katere lastnosti smučišča in destinacije predstaviti končnim uporabnikom. Tjørve, Lien in Flognfeldt (2015) ugotavljajo, da so turisti, ki se ukvarjajo s smučanjem, drugačni od splošnega vzorca turista. Za te turiste je značilno, da jih kulturne znamenitosti v določenem kraju zelo malo zanimajo in da se zaradi tega ne bodo odločili za obisk neke smučarske destinacije. Narava in kultura sta pozitivna dejavnika za obisk smučarskega središča v poletnem času, ko se veliko turistov odloči za obisk smučišč predvsem zaradi narave. Po mnenju Tjørveja et al. (2015) je za domačega turista v neki smučarski destinaciji veliko bolj značilno, da se bo udeleževal dogodkov na destinaciji kot pa za turista iz druge države. Glavni dejavnik, ki pritegne smučarje v neko destinacijo, so stabilne snežne razmere. Zaradi tega Tjørve et al. (2015) tržnikom smučarskih središč predlagajo, da se pri trženju določene smučarske destinacije osredotočajo predvsem na stabilne snežne razmere in konstantno vreme.

Za smučišča je zelo pomembno, da imajo obiskovalce in uporabnike, ki se na smučišče vrnejo večkrat na sezono. Zaradi tega je potrebno trženje usmeriti v to populacijo gostov. Dejavnika, ki jih najbolj pritegneta k ponovnemu obisku, sta dobra pretekla izkušnja in cena. Za smučarska središča je zelo priporočljivo, da v svojo predstavitev vključijo tudi tek na smučeh, saj se vedno več smučarjev ukvarja tudi s tem športom. Središča, ki tekaške proge v uporabo ponujajo brezplačno, naj to pri trženju posebej navedejo, saj to ni značilnost vseh destinacij. V ponudbo smučišča je priporočljivo navesti tudi možnost uporabe ostalih dejavnosti na snegu, saj pozitivno vplivajo na odločanje obiskovalcev, katero smučarsko destinacijo bodo obiskali (Tjørve et al., 2015).

Cristobal-Fransi, Daries-Ramon, Mariné-Roig in Martin-Fuentes (2017) v svoji študiji analizirajo, kako so smučarska središča s svojimi uporabniki povezana preko spleta. Ugotovitve kažejo, da se smučišča že sedaj zavedajo pomena spletnega dostopa, saj imajo vsi dostop do interneta in spletnega mesta. Vendar samo prisotnost na internetu ni dovolj. Svojim uporabnikom se morajo približati s ponudbo na spletni strani, ki presega izključno predstavitev smučišča. Uporabnikom mora biti omogočen dostop do podatkov o nastanitvah na destinaciji, o gostinski ponudbi na smučišču, ponudbi smučarskih šol ... Nakup vozovnice bi moral biti omogočen preko spleta v vseh smučarskih središčih. Avtorji navajajo tudi, da bi izboljšano izkušnjo na smučarski destinaciji upravitelji lahko naredili z interaktivnimi potmi po smučarskih progah in sami destinaciji. S tem bi lahko destinacijo približali potencialnim uporabnikom. Uporaba socialnih medijev, kot sta Twitter in Facebook, lahko pripomore k

spodbujanju boljše interakcije z odjemalci, ne samo na nacionalni ravni, ampak tudi mednarodni.

Slovenija je država, kjer ima le 12 smučišč povprečno lego nad 1000 m nadmorske višine. Smučarski centri se srečujejo s problemom zelenih zim. Ta problem rešujejo z umetnim zasneževanjem, ki pa je zelo drago. Prihodnost zimsko-športnih središč v Sloveniji je prilagajanje ponudbe za poletni turizem. Predvsem sredogorska središča, kot so Kranjska Gora, Mariborsko Pohorje, Rogla, Golte, Cerknjo bodo morala v prihodnosti še bolj obogatiti ponudbo v poletnih mesecih. Trend odhajanja turistov v poletnih mesecih v gorska letovišča se kaže že sedaj. Zaradi izredno vročih poletnih mesecev se vse več, predvsem starejših turistov, dopust odloči preživeti na višji nadmorski višini. Dejavnosti, ki jih lahko smučarski centri nudijo v poletnih mesecih, so: gorsko kolesarjenje na zato prirejenih poligonih, poletna sankališča, vožnja na toboganih z zračnicami, jadralno padalstvo, adrenalinske in doživljajske parke. Klimatske spremembe pa ne predstavljajo samo tveganje za zimsko-športna središča, ampak ponujajo priložnosti, na katere se bo potrebno pravočasno pripraviti in jih izkoristiti. Zimska središča bodo lahko ob primerni strategiji postala sinonim za letoletni turizem, ki bo imel številne možnosti za nadaljnji razvoj (Garbas, 2008).

1.7.4 Nogometna igrišča

Nogomet je najpopularnejši ekipni šport po vsem svetu, razen v Severni Ameriki. V Sloveniji je registriranih 308 klubov in okoli 42.000 igralcev in igralk nogometa. Največji nogometni štadion v Sloveniji so Stožice, po velikosti mu sledita celjska Arena Petrol in mariborski Ljudski vrt. Nogometna zveza Slovenija želi do leta 2020 omogočiti izgradnjo čim večjega števila nogometnih objektov, ki bodo delovali racionalno in s čim manj onesnaževanja okolja. Slovenski nogometni prostor je v preteklosti zaostajal za povprečjem nogometne infrastrukture v Evropi. Nogometna zveza Slovenije mora s pomočjo državnih institucij in lokalnega okolja omogočiti razvoj nogometne infrastrukture in pristopiti k razreševanju infrastrukturnih problemov v številnih nogometnih sredinah (NZZS, 2015).

Pri primeru nogometnega igrišča se bomo osredotočili na primarno nogometno infrastrukturo, kar pomeni, da je v analizo upoštevano nogometno igrišče brez tribun in spremljajočih objektov, kot so garderobe in fitness in je namenjeno izključno igranju nogometa. Da bi bile vse nogometne površine enake, je Nogometna zveza Slovenije izdala kriterij, po katerem mora biti igrišče veliko 105 m x 68 m. Igralna površina mora biti povsem ravna, v dobrem stanju, primerna za igranje skozi celotno sezono mednarodnih tekmovanj (NZZS, 2016).

2 ANALIZA IZBRANIH ŠPORTNIH OBJEKTOV V SLOVENIJI

V Sloveniji se ljudje radi ukvarjajo s športom in rekreacijo in zato velikokrat potrebujejo tudi primerne športne objekte. Veliko objektov v Sloveniji je starih in zaradi tega so stroški obratovanja zelo visoki. V analizi smo upoštevali objekte, ki niso starejši od 12 let in imajo

zaradi boljše energetske učinkovitosti možnost za boljšo rentabilnost. Na podlagi 8 vprašanj smo naredil analizo intervjujev. Intervjuvanci so bili:

- Gabrijel Gros, direktor Zavoda za šport RS Planica. Zavod za šport RS Planica je upravitelj celotnega nordijskega centra v Planici. Gabrijel Gros je bil osrednji intervjuvanec in se je izkazal kot oseba z dolgoletnimi izkušnjami na področju športnih objektov v Sloveniji. Ker je bil že od samega začetka aktivno vključen v izgradnjo nordijskega centra v Planici, je lahko podal veliko informacij o samem financiranju objektov na podlagi lastnih izkušenj.
- Klavdija Gomboc, vodja trženja pri Rekreativno Turističnem Centru (v nadaljevanju RTC) Kranjska Gora, d. d., Klavdija Gomboc je v žičničarski dejavnosti prisotna že skoraj 20 let. V intervjuju je pokazala veliko volje in želje, da bi ljudje žičničarsko infrastrukturo sprejeli kot javno.
- Almin Gorinjac, direktor Zavoda za šport Jesenice. Almin Gorinjac je na položaju direktorja šele pol leta. Zavod za šport Jesenice je med drugim upravitelj dvorane Podmežakla, ki je ob Tivoliju največja ledena dvorana v Sloveniji. Almin Gorinjac je velik zagovornik teze, da bi moral biti vsi športni objekti pod javno infrastrukturo.
- Blaž Veber, direktor Infraspport, d. o. o. Infraspport, d. o. o., je podjetje, ki v Kranjski Gori upravlja s športno dvorano Vitranc. Vitranc je srednje velika dvorana, ki s svojim delovanjem vsako leto poskuša leto zaključiti brez izgube. Ker ima podjetje v svoji lasti še nekaj objektov, ki niso direktno povezani s športom, lahko svojo dejavnost smiselno dopolnjujejo. Tudi stroški računovodskih in podobnih storitev so zaradi tega nekoliko nižji.
- Timotej Krajnc, direktor B4sport camps, d. o. o. To podjetje je agencija, ki nogometašem pripravi paket uporabe igrišč in namestitve med njihovimi pripravami. Podjetje deluje v Kranjski Gori in Umagu.

Na splošno vprašanje o športnih objektih v Sloveniji so upravljalci odgovorili, da so ti v zavidljivem stanju. Večina jih meni, da bi morali biti objekti javna infrastruktura. Športni objekti povečujejo turistično ponudbo, obenem pa služijo za bolj zdrav način življenja vseh prebivalcev Slovenije. S prireditvijo, ki je organizirana na športnem objektu, imajo vsi ostali večjo finančno korist kot sam objekt, menijo upravljalci. Na nekaterih lokacijah je objektov tudi preveč in so zaradi tega zasičene, meni Almin Gorinjac. Upravljalci, ki svoje objekte tržijo na mednarodnem nivoju poudarjajo, da so objekti v Sloveniji v večini primerov namenjeni le lokalnemu prebivalstvu in ne mednarodnemu, zato na njih tudi ni mogoča organizacija mednarodnih tekmovanj. Največji problem je samo vzdrževanje športnih objektov. Ko se sama investicija zaključi, veliko objektov hitro propada zaradi slabega vzdrževanja. Primanjkljaji so predvsem v dodatkih k sami športni infrastrukturi. Poleg osnovnega objekta mora biti poleg še fitnes, ki ga vsaj novi objekti po večini imajo in pa manjši bazen za regeneracijo po treningu. Starejši športni objekti so v večini primerov premalo kvalitetni za vrhunski šport. Upravljalci menijo, da objekti, ki so v današnjem času namenjeni le športni dejavnosti, niso ekonomsko učinkoviti, zato predlagajo, da se na samih športnih objektih ponujajo tudi ostale storitve v obliki gostinstva, trgovih in ostalih

komercialnih dejavnosti. Največji primanjkljaj večjih mest, kot sta Maribor in Ljubljana, je nedvomno pomanjkanje športnih dvoran. Omeniti velja tudi kolesarske poti, ki niso celostno načrtovane in povezane. Kolesarstvo je kot rekreativni šport v vzponu vendar pa kolesarske poti trenutno tudi v slovenskem merilu ne predstavljajo primerne infrastrukture za kolesarje.

Na vprašanje o pomoči pri vzdrževanju športnih objektov v RS, so upravljalci odgovorili, da Republika Slovenija v vzdrževanje ne vlaga nič. RS nima vzvoda, na osnovi katerega bi lahko vzdrževala športne objekte. Sicer pa so bila za investicije različna obdobja vlaganj. Evropski skladi za regionalni razvoj so bili v prejšnji finančni perspektivi EU veliki pospeševalci razvoja. Fundacija za šport je najstabilnejši vir za športno infrastrukturo. Slovenski sistem gradnje športne infrastrukture ni sistemsko urejen. Ministrstvo za šolstvo in šport bi lahko veliko več denarja namenilo predvsem nadgradnji obstoječih športnih objektov. Nekateri objekti v Sloveniji so bili zgrajeni samo zaradi zadostne količine nepovratnih sredstev, čeprav jih država in lokalna skupnost ne potrebuje. Država podpre tudi nekatere projekte, ki niso ekonomsko smiselni, doda Klavdija Gomboc.

Velik problem so presežne športne kapacite, vendar tudi upravljalci ne najdejo neke splošne rešitve kako zapolniti te presežke. Navedli so nekaj prijemov, s katerimi pri svojem objektu poskušajo pritegniti potencialne uporabnike. Eden izmed najbolj pomembnih dejavnikov je, da upravitelj dobro pozna okolje, v katerem deluje in si preko športnih poznanstev lažje zagotovi uporabnike objekta. V primeru ledene dvorane bodo šli odjemalci hitro drugam, če bo ledena ploskev slaba ali pa draga. Upravljalci športnega objekta morajo najti primerno ceno, s katero lahko spodbudijo uporabo širše populacije, obenem pa to ne sme iti na račun kvalitete same ponudbe. Športne objekte bi bilo potrebno zapolniti izključno s komercialnimi prijemi, s katerimi bi lahko zapolnili presežno kapaciteto. V manjših krajih, kjer je povpraševanje zelo lokalno, je edini način povezave s hotelsko infrastrukturo, saj drugače objekti samevajo. Gradnja dvoran za več kot 300 gledalcev, v kraju z manj kot 5000 prebivalci, je po mnenju vseh upravljalcev nesmiselna in predstavlja samo strošek za upravitelja dvorane. Majhni kraji ne potrebujejo telovadnice v velikosti rokometnega igrišča. Rokometno igrišče je smiselno samo, če je v kraju rokometni klub. Velikost je potrebno prilagoditi tudi vadbenim skupinam v kraju. Dvorano z več kot 300 sedeži bi morali zgraditi 2–3 manjši kraji skupaj. Tudi stroški bi se zaradi tega lahko porazdelili med več občin oziroma deležnikov, ki bi upravljali z dvorano. Takšna dvorana bi bila morda smiselna le v primeru, ko je zgrajena za komercialne namene, meni Timotej Kranjc.

Na vprašanje namena uporabe objektov za rekreativni ali profesionalni nivo, so upravljalci podali zelo različne odgovore. V Sloveniji športna infrastruktura težko deluje s samo enim ciljnim segmentom. Pri gradnji športne infrastrukture je potrebno biti pozoren, da je namenjena tako profesionalcem kot rekreativcem, je bila splošna ugotovitev vseh. Lokalna skupnost se mora odločiti, ali v kraju obstaja interes po vrhunskem športu. Če ni interesa in sredstev, mora biti infrastruktura prilagojena rekreativcem. Žičnice se morajo osredotočiti na rekreativno raven. Dvorane so infrastruktura, ki mora najti ravnotežje pri osredotočanju na oba segmenta kupcev. Nogometna igrišča pa naj se osredotočajo v 90 % primerov na

profesionalno raven, saj je vzdrževanje igrišča po uporabi zelo drago, je svoje mnenje podala Klavdija Gomboc. Boljša infrastruktura po mnenju upravljalcev ni vedno pogoj, da ima določena država razvit vrhunski šport v določeni panogi, je pa nedvomno priporočljivo, da imajo športniki možnost treninga v domači državi. Država v športni infrastrukturi in njenem financiranju velikokrat ne zasleduje cilja po vrhunskem športu, pač pa infrastrukturo gradi predvsem za širšo populacijo.

Velik izziv je tudi pritegniti zasebne vlagatelje v športno infrastrukturo. Upravljalci so temu zelo naklonjeni in so v intervjuju podali kar nekaj svojih predlogov, kako privatne vlagatelje stimulirati pri vlaganju v športno infrastrukturo. Pri žičnicah imamo zasebne vlagatelje, ki s svojimi vložki v infrastrukturo veliko pripomorejo tudi samemu kraju in na koncu praktično postanejo javna infrastruktura. Po celem svetu žičničarji dobivajo subvencije države zaradi pozitivnega vpliva na okolje. Potencialnemu investitorju je potrebno predstaviti kvalitetno zgodbo, ki bo imela na dolgi rok tudi finančno korist za vlagatelja. Na javnem področju je investitorju potrebno ponuditi tudi določene subvencije ali ugodnosti pri nakupu zemljišča, kjer se bo dejavnost izvajala. Na koncu vsakega projekta, ki se ga loti zasebni vlagatelj, mora biti pozitiven rezultat. Zasebnik ne bo v nobenem primeru vlagal denarja v objekt, ki mu bo prinašal izgubo. Projekt mora imeti jasno vizijo, v katero zasebnik verjame in je tudi stroškovno sprejemljiva.

2.1 Analiza financiranja in vzdrževanja športne dvorane Podmežakla

Športna dvorana Podmežakla se je gradila oz. dograjevala od leta 1954 dalje, ko je bilo zgrajeno umetno drsališče. Leta 1965 je bila v uporabo predana južna tribuna, leta 1966 je bila zgrajena severna tribuna (ki je bila hkrati zasnovana kot podporna konstrukcija jekleni konstrukciji prekritja drsališča), leta 1972 je bila zgrajena streha, leta 1977 zahodna stena dvorane, leta 1980 montažno zaprtje vzhodne stene, leta 1988 pa je bil izveden spuščeni strop v dvorani. Od leta 1988 dalje so se v dvorani izvajala le investicijsko-vzdrževalna dela. Zaradi izkazanih potreb športnih klubov in drugih uporabnikov dvorane ter z vidika racionalne uporabe prostora, ki bi zajemala obnovo zastarele infrastrukture, nazadnje pa tudi z vidika izboljšanja pogojev za obiskovalce so se v letu 2007 pričele aktivnosti za pričetek obnove Športne dvorane Podmežakla (Občina Jesenice, 2014).

Ledena dvorana Podmežakla je bila grajena v 2 fazah. Na podlagi pridobljenega gradbenega dovoljenja ter izdelane projektne dokumentacije so se leta 2009 pričela gradbena dela za izgradnjo vzhodne tribune (1. faza), primopredaja izvedenih del je bila opravljena v začetku leta 2011. K pridobitvi uporabnega dovoljenja za novozgrajeni vzhodni prizidek ni bilo možno pristopiti, saj sta projektna dokumentacija in gradbeno dovoljenje predvidevala tako izgradnjo vzhodne tribune kot tudi obnovo celotne strehe nad obstoječo dvorano, torej izvedba celote in ne podfazna izvedba, h kateri se je pristopilo zaradi prevelikega potrebnega deleža lastnih sredstev. K obnovi strehe nad celotno dvorano Občina Jesenice ni pristopila, saj so se že izvajale aktivnosti v zvezi z organizacijo evropskega prvenstva v košarki za člane za leto 2013 (podelitev organizacije Košarkarski zvezi Slovenije, ki je organizacijo ene izmed

štirih skupin prvega dela dodelila Občini Jesenice), zato je bilo potrebno potek aktivnosti pri izvajanju investicije v dvorano Podmežakla prilagoditi. Dvorano Podmežakla je bilo potrebno urediti v skladu z zahtevami Evropske košarkarske zveze ter hkrati tudi z zahtevami Mednarodne hokejske zveze, zato je bilo potrebno pristopiti k pridobitvi ustrezne projektne dokumentacije, saj obstoječa idejna zasnova ni predvidevala ureditve dvorane na način, da bi bilo možno izvesti evropsko prvenstvo v košarki (npr. sprojektirana obnova strehe ter instalacij vezanih na streho, ustrezna osvetlitev za košarko, kapaciteta dvorane, zahtevano 5.500 obiskovalcev ...). Športna dvorana Podmežakla je v letu 2013 uspešno pridobila uporabno dovoljenje in v septembru gostila eno izmed predtekmovalnih skupin na evropskem prvenstvu v košarki. Kapaciteta ledene dvorane za hokej znaša 4.694 obiskovalcev (Občina Jesenice, 2014).

Tabeli 5 in 6 prikazujeta vrednost investicije v dvorano Podmežakla v dveh fazah.

Tabela 5: Pregled vrednosti investicije v Športno dvorano Podmežakla (1. faza) od leta 2007 do 2011

1. FAZA	Načrtovano v EUR	Realizacija v EUR	Odstopanja v %
projekti		276.440	
gradbena dela		2.591.300	
nadzor		19.444	
ostalo		26.540	
skupaj	2.658.581	2.913.723	9,60
1. FAZA zaključna dela			
projekti		53.703	
gradbena dela		359.843	
nadzor		10.800	
ostalo		1.050	
skupaj	416.114	425.396	2,23
SKUPAJ 1. FAZA	3.074.695	3.339.919	7,95

Vir: Občina Jesenice, Končno poročilo o izvajanju projekta rekonstrukcija športne dvorane Podmežakla, 2014.

Tabela 6: Pregled vrednosti investicije v Športno dvorano Podmežakla (2. faza) od leta 2011 do 2013

2. FAZA	Načrtovano v EUR	Realizacija v EUR	Odstopanje v %
projekti		277.252	
gradbena dela		5.213.276	
nadzor		109.308	
ostalo		686.642	
skupaj	6.502.486	6.286.477	-3,32

Vir: Občina Jesenice, Končno poročilo o izvajanju projekta rekonstrukcija športne dvorane Podmežakla, 2014.

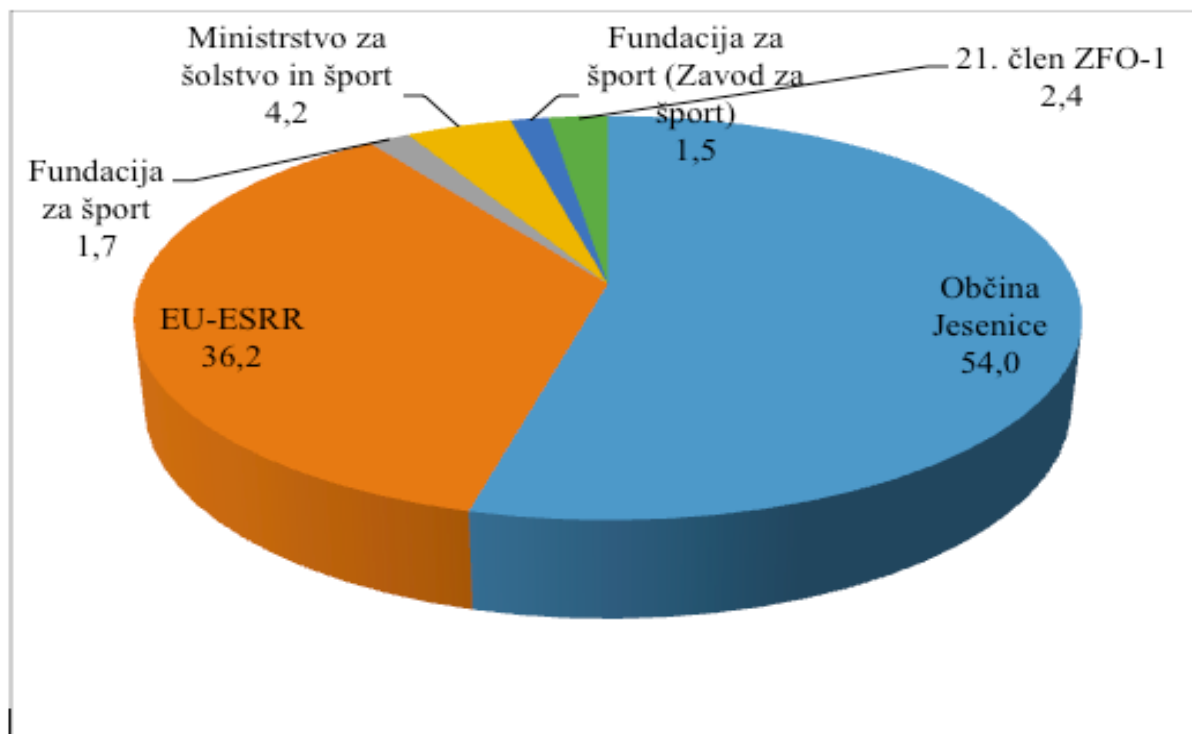
Celotna investicija v športno dvorano Podmežakla je bila 9.625.597 EUR. Finančni plan je bil pri projektu presežen za približno 70.000 EUR. Tabela 9 predstavlja 1. fazo gradnje, ki je potekala do leta 2011. Skupno je bilo v 1. fazi porabljenih 3.339.919 EUR, kar je bilo 7,95 % odstopanje od prvotnega načrta. Tabela 10 prikazuje 2. fazo, ki je potekala do leta 2013. V njej je bilo realiziranih 6.286.477 EUR odhodkov. Načrtovani plan se je tekom gradnje zmanjšal za 3,32 %. Tabela 7 prikazuje vire financiranja, ki so pokrili investicijo v dvorano Podmežakla. Na Sliki 7 je v procentih izražen delež, ki ga je vsak vir namenil za izgradnjo dvorane.

Tabela 7: Viri financiranja investicije v Športno dvorano Podmežakla (vse faze) od leta 2007 do 2013

Viri	Znesek v EUR
Občina Jesenice	5.198.336
EU-ESRR	3.481.595
Fundacija za šport	162.000
Ministrstvo za šolstvo in šport	408.000
Fundacija za šport (Zavod za šport)	147.500
21. člen ZFO-1	228.166
Skupaj	9.625.597

Vir: Občina Jesenice, Končno poročilo o izvajanju projekta rekonstrukcija športne dvorane Podmežakla, 2014.

Slika 7: Delež po virih financiranja investicije v Športno dvorano Podmežakla (vse faze) od leta 2007 do 2013 v %



Vir: Občina Jesenice, Končno poročilo o izvajanju projekta rekonstrukcija športne dvorane Podmežakla, 2014.

Največji investitor v projektu je bila Občina Jesenice. Sredstva za investicijo je projekt uspel pridobiti tudi od Evropskega Sklada za Regionalni Razvoj (v nadaljevanju EU-ESRR) in Fundacije za šport, ki je v celoten projekt prispevala 309.500 EUR. Zakon o financiranju občin (Ur.l. RS, št. 123/2006, v nadaljevanju ZFO-1) v 21. členu določa, da se v državnem proračunu zagotavljajo dodatna sredstva za sofinanciranje investicij v lokalno-javno infrastrukturo in investicij posebnega pomena za zadovoljevanje skupnih potreb in interesov prebivalcev občine, ki so uvrščene v načrte razvojnih programov občinskih proračunov. Na podlagi ZFO-1 je imel projekt odobrena denarna sredstva v višini 228.166 EUR.

Almin Gorinjac, direktor Zavoda za šport Jesenice, ki je upravitelj dvorane, je v intervjuju povedal, da se dvorana srečuje s premajhno zasedenostjo v poletnih mesecih. V zimskih mesecih je dvorana v povprečju zasedena skoraj 10 ur dnevno, vendar se pojavlja težava, ker so vsa društva registrirana na Jesenicah, zaradi česar imajo določeno ceno, ki komaj pokrije stroške dvorane. Hokej na ledu je v zadnjih letih v upadu, zaradi tega je dvorana tudi na večini tekem prazna in hokejskemu klubu ne zaračunajo polne cene za igranje tekme, vendar le 3-urni najem dvorane. Dvorana v celotnem letu opravi le 4–5 dogodkov, ki niso povezani s hokejem, kar je po mnenju Almina Gorinjaca občutno premalo. Dvorana bi sicer preko leta lahko gostila tudi koncerte, saj leseni paneli, ki se postavijo čez ledeno ploskev, ledu praktično ne uničijo, vendar pa je glavni problem, da se dvorana ne trži za koncertno dejavnost. Dvorana praktično tudi ne oddaja oglaševalskega prostora v dvorani (Priloga 3).

Skupno je Zavod za šport Jesenice ustvaril 252.370,57 EUR lastnih prihodkov z izvajanjem dejavnosti javne službe. Od najemnin poslovnih prostorov je pridobil prihodke v višini 51.752,20 EUR. Pridobili so prihodke od najemnin oz. uporabnin športnih objektov v višini 155.029,95 EUR, od tega so prihodki športne dvorane Podmežakla znašali 118.389,60 EUR. Z izvajanjem organizacije prireditev so ustvarili 15.741,33 EUR prihodkov. V dogovoru z Občino Jesenice zavod ne plačuje nadomestila za stavbno zemljišče. Zavod je ustvaril tudi okoli 28.000 EUR prihodkov z naslova oddajanja športne in druge opreme v najem. Celotni obratovalni stroški dvorane v enem letu znašajo približno 300.000 EUR, k temu znesku je potrebno prišteti tudi plače 3 vzdrževalcev za led, kar prinaša dodaten strošek okoli 50.000 EUR. Po mnenju Almina Gorinjaca velik problem predstavljajo tudi lokalna društva, ki ne plačujejo redno svojih finančnih obveznosti do zavoda z naslova najema dvorane. Strošek, ki je značilen za ledene dvorane, je ledarna, ki se nahaja pod ledeno ploskvijo. V njej sta delujoča 2 kompresorja, pri izdelovanju in ohranjanju ledu pa je vedno potrebno dodajati tudi plin amonijak. (Priloga 3).

Kratkoročni cilji dvorane Podmežakla se nanašajo predvsem na dvig cene najema, kar bo pripomoglo k bolj rentabilnemu poslovanju samega objekta. Svoje prihodke bodo v letu 2018 poskušali povečati tudi s hokejskimi ekipami pretežno iz Rusije, ki bodo v juliju prišle na priprave. V dogovoru s HIT ALPINEO, d. o. o., ki jim bo V Kranjski Gori nudila namestitvene kapacitete in prevoz do dvorane, bodo poskušali postati poznana destinacija za

priprave ekip. Osredotočili se bodo predvsem na trg iz vzhodne Evrope, saj ima HIT ALPINEA že uveljavljeno ime predvsem po pripravah ruskih košarkarskih ekip (Priloga 3).

2.2 Analiza financiranja in vzdrževanja športne dvorane Vitranc

Športna dvorana Vitranc je dvorana s 600 sedeži, ki se nahaja v samem središču Kranjske Gore. Od hotelov je oddaljena med 400 m in 600 m. Dvorana Vitranc je sodobna in je bila zgrajena leta 2005. Športna infrastruktura omogoča športne priprave v košarki, rokometu, nogometu, odbojki in ostalih dvoranskih športih. Dvorana ponuja tudi fitnes, bar in veliko parkirišče pred dvorano. Večnamenska dvorana Vitranc je opremljena s parketom visoke kvalitete (Neoshol), je izjemno akustična in primerna za izvedbo kulturno-zabavnih, sejmskih prireditev, svečanih sprejemov in konferenc za 1.200 obiskovalcev. Skupna športna površina objekta je 1.950 m². Športni objekt obsega glavno dvorano, slačilnice, javne sanitarije, konferenčno sobo, fitnes center, gostinski lokal, poslovne in skladiščne prostore. Glavna dvorana se s pregradno steno predeli na dve igralni površini. Vrednost objekta je 2,3 milijona evrov. Pri investiciji je svoja sredstva namenilo lokalno gospodarstvo, predvsem hoteli. Dvorana je bila zgrajena tudi s sofinanciranjem EU-ESRR in RS Slovenije (Športna dvorana Vitranc).

Tabela 8: Prihodki in odhodki dvorane Vitranc za leto 2016

Aktivnosti	Odhodki v EUR	Aktivnosti	Prihodki v EUR
stroški dela	19.089	športna dejavnost	37.099
čistila	383		
elektrika	15.952	prireditve	22.508
ogrevanje	138		
material za vzdrževanje	2.244	gostinstvo v dvorani med koncerti	8.591
sprotno vzdrževanje	9.670		
drobni inventar	423		
material (žoge, goli)	3.201	najemnine	8.917
stavbno zemljišče	8.024		
druge storitve	28.762	reklame	4.947
komunalne storitve	6.000	storitve	18.459
delo po podjemnih pogodbah	5.900	SKUPAJ:	100.521
stroški glasbenih skupin	3.249	subvencije za društva in klube	19.636
telekomunikacije	1.053		
zavarovanja	1.474		
gorivo	138		
SKUPAJ:	119.321		120.157

Vir: Infraspport, d. o. o., Pregled letnih prihodkov in odhodkov po odjemalcih, 2016.

Tabela 8 predstavlja odhodke in prihodke športne dvorane Vitranc na letni ravni za leto 2016. Pri prihodkih so najprej prikazani, samo prihodki od dejavnosti in v nadaljevanju tudi subvencija, ki jo dvorana prejme od Občine Kranjska Gora.

Blaž Veber je v intervjuju dejal, da se nove dvorane v prvih letih poslovanja srečujejo s problemom plačevanja kredita. Po odplačilu le-tega pa je glavni problem dvoran naraščanje stroškov za tekoče obratovanje. Investicija v športno dvorana Vitranc je bila 2,3 milijona evrov. Ocenjena minimalna lastna cena 1 ure oddajanja dvorane je 34 evrov. Celotno podjetje Infraspport, d. o. o., ima zaposlene 3 delavce in direktorja. V zadnjem letu so za tekoče poslovanje najemali čistilni servis in tudi delovno silo za fizična dela ob organizaciji večjih prireditev. Vsi v podjetju se ukvarjajo s celotnim delovanjem in ne samo z dvorano. Z oglaševanjem v sami dvorani se podjetje v zadnjih letih poskuša približati prihodkom v višini 10.000 evrov. Svojim strankam nudi celoletni in polletni najem oglaševalskega prostora (Priloga 4).

Amortizacija dvorane znaša na letni ravni 49.300 evrov. Delovanje dvorane je v zadnjih letih, ko jo je pod svoje okrilje prevzel Infraspport, d. o. o., stabilno. Dvorana je delovanje izboljšala predvsem z organizacijo koncertov v sodelovanju s Turizmom Kranjska Gora. Cena za najem ene ure dvorane je 64 evrov. V zadnjih treh letih je dvorana prešla na kurjavo s peleti namesto kurilnega olja. Na letni ravni so se stroški ogrevanja zmanjšali za 30 %. Vse večji strošek pa predstavljajo klimatske naprave v poletnih mesecih. Za celodnevni najem dvorane je potrebno odšteti 1.500 evrov, če pride do večdnevnega najema dvorane se z vsako stranko dogovarjajo za pogoje in ceno. Pri najemu za koncerte nastane večji strošek s čiščenjem same dvorane in z odvozom odpadkov, ki zaradi neločevanja zelo narastejo. Blaž Veber je navedel, da ima dvorana največjo korist od večdnevnega najema za kakšne kongrese ali dogodke, ki potekajo preko celotnega dne (Priloga 4).

Dvorana ima največjo zasedenost v poletnih mesecih, ko na priprave v Kranjsko Goro pridejo košarkarske, odbojgarske in rokometne ekipe iz celotnega sveta. Košarka predstavlja glavni vir oddajanja, saj košarkarski klubi zapolnijo 60 % celotnega razpoložljivega časa. Pri rokometnih ekipah je posebnost, da zaradi uporabe smole ostali športniki zelo neradi trenirajo v isti dvorani z rokometišči. Zaradi tega ima dvorana posebno hitro razgradljivo smolo, ki jo morajo rokometišči uporabljati v dvorani Vitranc. Kljub temu se zelo redko zgodi, da bi v določenem terminu dvorano uporabljal še kdo, tako da je najpogosteje, da sta v dvorani 2 rokometni ekipi. Ostali športniki nimajo kakšnih posebnosti (Priloga 4).

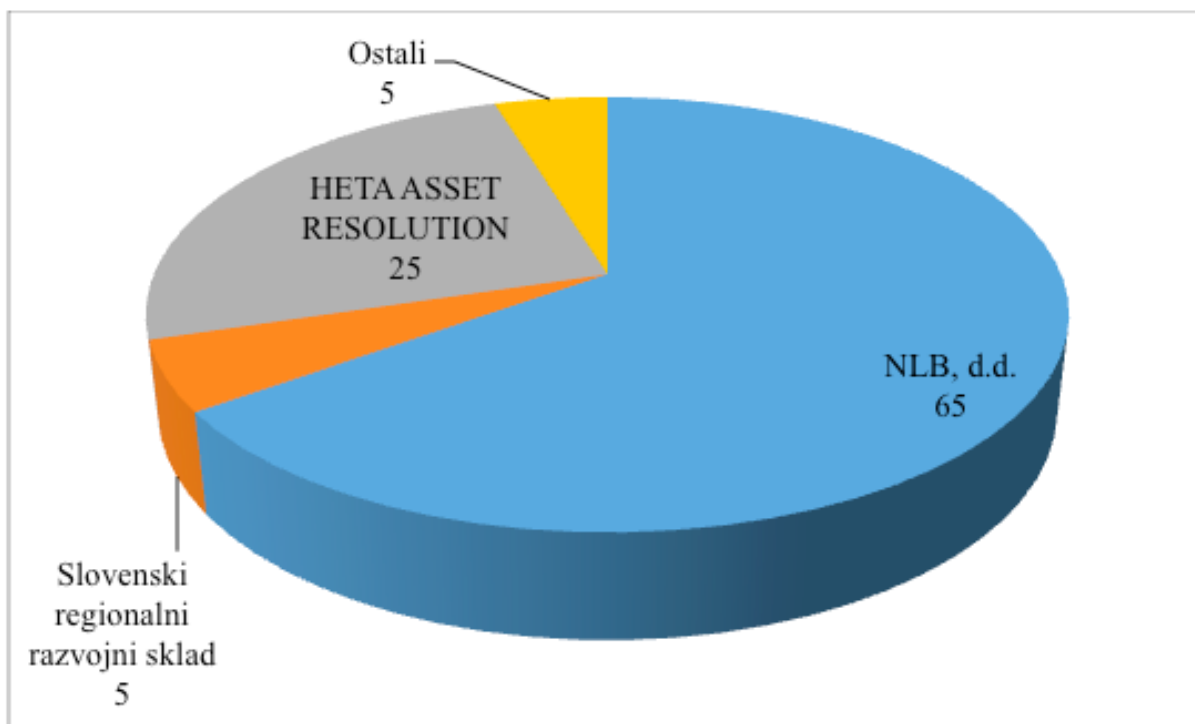
2.3 Analiza financiranja in vzdrževanja športnega objekta RTC Kranjska Gora, d. d.

Kranjska Gora je eno od glavnih smučišč v Sloveniji, ki v svojo ponudbo vključuje smučanje tako za začetnike kot izkušene smučarje. V svojo ponudbo vključuje snežni park, nočno smuko, otroško igrišče, smučarske šole in organizacijo tekmovanj. Kranjska Gora je v prvi vrsti družinsko smučišče. V letu 2016 so v svojo ponudbo dodali tudi varstvo za otroke v

hotelu Alpina, kjer lahko starši pustijo svojega otroka, medtem ko sami brezskrbno smučajo (Smučišče Kranjska Gora).

Slika 8 prikazuje obveznosti RTC Kranjska Gora, d. d., ki jih je imelo podjetje do svojih upnikov ob koncu leta 2016.

Slika 8: Obveznosti RTC-ja v %



Vir: RTC Kranjska Gora, d. d., Letno poročilo za poslovno leto 2016, 2017.

Klavdija Gomboc je v intervjuju dejala, da ima podjetje konec oktobra 2016 še okoli 6 milijonov evrov dolga. Veliko dolga je zapadlo v letu 2017, vendar se je podjetje z upniki uspelo dogovoriti za reprogramiranje dolga. Iz letnega poročila za poslovno leto 2016 lahko vidimo, da je banka NLB, d. d., največji upnik, saj mu podjetje dolguje okoli 4 milijone evrov. Heta Asset Resolution je prevzela terjatve od bivše Hypo banke, ki se je znašla v stečaju. Klavdija Gomboc poslovanje od leta 2008 vidi kot zelo stabilno, saj so letni prihodki konstantni med 3,5 in 4 milijoni evrov. Iz te trditve je izvzeto samo leto 2014, ko so bili prihodki le dobra 2 milijona evrov. Razlog za tak izpad je bila zelo topla zima, zaradi česar niso mogli narediti umetnega snega. Prve večje padavine v obliki snega pa so prišle šele v zaključku januarja. Klavdija Gomboc v intervjuju navede, da podjetje vsako leto 1,2 milijona evrov nameni za vračanja kredita, zaradi česar so otežene investicije v nadaljnji razvoj smučišča. Stroški, brez delovne sile, ki nastanejo pri celoletnem delovanju žičnic se gibljejo okoli 900.000 evrov. Največji strošek predstavljata umetno zasneževanje in delovanje žičniških naprav, ki porabita veliko električne energije (Priloga 2).

Iz Tabele 9 lahko povzamemo, da slovenska smučišča ustvarijo približno enako količino prihodkov iz dejavnosti. Pri podjetju Vogel, d. d., je potrebno upoštevati, da je povečanje prihodkov iz leta 2015 na leto 2016 odraz gostinskih storitev na smučišču, ki jih je leta 2016 pod svoje okrilje prevzelo podjetje. Podjetje Marprom, d. o. o., je dobilo v upravljanje smučišče, ker je podjetje, ki je pred tem upravljalo s smučiščem na Pohorju v stečaju. Njihovi prihodki so prikazani brez prihodkov od krožne kabinske žičnice, ki služi tudi kot prevoz za ljudi, ki živijo na vrhu Pohorja, zato je več kot polovica njihovih prihodkov subvencioniranih. RTC Krvavec, d. d., ima v upravljanju Hotel Krvavec in je v prihodkih zabeležen tudi prihodek hotela. Najboljši poslovni izid v zadnjih dveh letih ima Vogel, kar lahko pripišemo temu, da na Voglu zaradi lege v Triglavskem narodnem parku ni dovoljeno umetno zasneževanje (Garbas, 2008), zaradi česar so tudi stroški energije za umetno zasneževanje enaki nič. V podjetju Marprom je temeljna dejavnost podjetja javni prevoz potnikov, tako da iz letnih poročil ni mogoče razbrati amortizacije za žičnice (Javno podjetje Marprom, d. o. o., 2017).

Tabela 9: Prihodki in poslovni izid slovenskih smučišč

	Čisti prihodki od prodaje 2015 v EUR	Čisti prihodki od prodaje 2016 v EUR	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja 2015 v EUR	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja 2016 v EUR
RTC, Kranjska Gora, d. d.	3.452.232	3.526.279	150.910	58.624
RTC, Krvavec, d. d.	3.640.786	3.926.893	38.812	74.816
Vogel, d. d.	3.576.405	4.206.109	230.623	454.329
Javno Podjetje Marprom, d. o. o.	974.719	1.480.401	155.626	-59.608

Vir: Javno podjetje Marprom, d.o.o., Letno poročilo 2016, 2017; RTC Kranjska Gora, d. d., Letno poročilo za poslovno leto 2016, 2017; RTC Krvavec, d. d., Letno poročilo za leto 2016, 2017; Žičnice Vogel Bohinj, d. d., Poslovno poročilo za leto 2016, 2017.

Iz Tabele 10 lahko razberemo, da imajo vsa slovenska smučišča še obveznosti do bank ali drugih finančnih ustanov (Krvavec). Svoje obveznosti so v zadnjih 5 letih vsa smučišča konstantno zmanjševala, vendar pa so ravno zaradi dolgov vlaganja v smučišča otežena, saj smučišča pri bankah težko dobijo posojila za investiranje. Stroški dela so največji pri podjetju Vogel, d. d., ki se poleg prvotne dejavnosti žičničarstva ukvarja tudi z gostinstvom in hotelirstvom. Podjetje je imelo povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju okoli 50, medtem ko je imel Krvavec slabih 39 zaposlenih in Kranjska Gora 30 (Javno podjetje Marprom, d. o. o., 2017; RTC Kranjska Gora, d. d., 2017; RTC Krvavec, d. d., 2017; Žičnice Vogel Bohinj, d. d., 2017). V to niso všteti delavci, ki so svoje storitve upravljali preko samozaposlitve.

Tabela 10: Obveznosti in stroški dela slovenskih smučišč

	Obveznosti (dolgoročne + kratkoročne) 2015 v EUR	Obveznosti (dolgoročne + kratkoročne) 2016 v EUR	Stroški dela 2015 v EUR	Stroški dela 2016 v EUR
RTC, Kranjska Gora, d. d.	7.747.887	6.876.668	649.678	654.502
RTC, Krvavec, d. d.	6.906.940	6.274.901	847.986	899.164
Vogel, d. d.	3.993.900	3.733.437	1.042.422	1.079.059
Javno Podjetje Marprom, d. o. o.	/	/	62.291	343.617

Vir: Javno podjetje Marprom, d.o.o., Letno poročilo 2016, 2017; RTC Kranjska Gora, d. d., Letno poročilo za poslovno leto 2016, 2017; RTC Krvavec, d. d., Letno poročilo za leto 2016, 2017; Žičnice Vogel Bohinj, d. d., Poslovno poročilo za leto 2016, 2017.

Lastniška struktura se je v podjetju RTC Kranjska Gora d.d. v zadnjih letih zelo hitro spreminjala. V Tabeli 11 so navedeni podatki, ki nam jih je vodja trženja Klavdija Gomboc posredovala v oktobru leta 2017. Klavdija Gomboc je podjetje Skiways, d. o. o., ki je večinski lastnik, predstavila kot dobro podjetje za nadaljnji razvoj žičnic. Podjetje je v avstrijskih rokah in lastniki se tudi v Avstriji ukvarjajo z žičniško dejavnost. Podjetje ni špekulativno, zato naj bi bilo pripravljeno v nadaljnja vlaganja v kranjskogorsko smučišče. V Tabeli 11 so navedeni vsi lastniki, ki imajo vsaj 2000 delnic (Priloga 2).

Tabela 11: Lastniška struktura v podjetju RTC Kranjska Gora, d. d., oktober 2017

Delničarji	Število delnic	Lastniški delež v %
Skiways, d. o. o.	61.129	53
RRC, d. d., Ljubljana	17.036	14,77
Helbel Iztok	8.000	6,94
Hlupič Alenka	7.165	6,21
RTC Žičnice, d. d., Kranjska Gora	6.898	5,98
Športni center Areh, d. o. o. (v stečaju)	6.115	5,30
Občina Kranjska Gora	5.728	4,97
Lunnatorp, d. o. o.	2.000	1,73
Mali delničarji	1.267	1,10
Skupaj	115.338	100

Vir: Priloga 2.

Klavdija Gomboc smučišče v Kranjski Gori predstavi kot družinsko smučišče, ki ponuja tudi kvalitetno smučanje za zelo zahtevne smučarje. Sama glavne konkurente vidi predvsem v

vseh večjih slovenskih smučiščih, kot sta Vogel in Krvavec ter delno Kanin. V tujini sta direkten konkurent po njenem mnenju smučišči Trbiž in Višarje. Avstrijska smučišča so po ponudbi mnogo pred slovenskimi, zato se osredotočajo na mnogo zahtevnejše smučarje. Mariborsko Pohorje je po mnenju Klavdije Gomboc preveč oddaljeno, tako da nima enakega področja uporabnikov. Glavna prednost RTC Kranjska Gora je bližina nastanitvenih kapacitet, ki so postavljene direktno ob smučišču. Kot glavno prednost konkurenčnih smučišč je Klavdija Gomboc navedla, da ima Krvavec prednost zaradi bližine glavnega mesta Ljubljana, zaradi česar se smučarji odločajo tudi za popoldansko karto, ki jih Kranjska Gora v celotni sezoni proda zelo malo. Vogel ima zaradi lege v Triglavskem narodnem parku problem s postavitvijo sistema za umetno zasneževanje, s čimer pa jim je prihranjen dobršen del stroškov, ki ga imajo ostala smučišča. Vremenski pogoji, predvsem v obliki vetra, so v Kranjski Gori mnogo boljši, kot, na primer na Voglu in Krvavcu, ki pa imata zaradi svoje nadmorske višine prednost pri nižjih temperaturah, zaradi česar lahko smučišči odpreta nekoliko prej in tudi v marcu se snežna podlaga v kvalitetnem stanju obdrži dalj časa je dejala Klavdija Gomboc (Priloga 2).

Trženje kranjskogorskega smučišča poteka na več nivojih. V zadnjem letu so se povezali tudi s Turizmom Kranjska Gora, ki je zelo dejaven predvsem na družbenih omrežjih. Trženje poteka na spletnih straneh in v revijah predvsem za slovenski in hrvaški trg. V zadnjih letih se preko agencij poskušajo približati tudi angleškemu smučarjem, ki jih je vsako leto več. Nekajkrat v sezoni z akcijami, ko za ceno ene smučarske karte smuča celotna družina, poskušajo Kranjsko Goro približati družinam z majhnimi otroki, saj se bodo le-ti v prihodnosti lahko vračali, če bodo imeli na smučanje lepe spomine. S trženjem ciljnega prostora in reklam na žičnicah podjetje v enem letu zasluži približno 50.000 evrov. Predvsem pa bo morala Kranjska Gora še bolj svoje trženje usmeriti v poletno sezono, saj poleti dosežejo le okoli 10-odstotno realizacijo zimske sezone, medtem ko sta na Krvavcu in predvsem Voglu (skoraj 50 %) poletni sezoni mnogo bolje obiskani, je na temo trženja povedala Klavdija Gomboc (Priloga 2).

Poslanstvo kranjskogorskega smučišča je zagotoviti ustrezne pogoje za nadaljnji razvoj smučanja v gorenjski regiji in širše ter pomagati tekmovalnemu smučanju z zagotovitvijo terena za izvedbo treningov in tekmovanj smučarskih klubov in državnih selekcij. Z investicijami v žičniško infrastrukturo prispevati k modernizaciji turistične infrastrukture in oblikovanju celovite, evropsko primerljive ter konkurenčne turistične ponudbe v turistični destinaciji Kranjska Gora (RTC Kranjska Gora, d. d., 2017).

Klavdija Gomboc kot glavni cilj navede postavitev krožne gondole do vrha Vitranca, s čimer bi lahko tudi poleti zelo obogatili ponudbo za obiskovalce. Novim lastnikom je bila predstavljena idejna zasnova za izgradnjo in predstavljena višina investicije v višini 8,3 milijona evrov. Podjetje Skiways je obelodanilo, da se strinja z izgradnjo nove gondole, sami pa bi pokrili investicijo v višini 30 %, medtem ko morajo biti ostala sredstva priskrbljena s strani države, občine ali Evropske unije. Klavdija Gomboc je razložila, da je tak sistem financiranja investicij v žičniško infrastrukturo značilen za Avstrijo. Ostali cilji pa so

predvsem stabilno poslovanje in odplačilo kredita, vsakoletna bogatitev ponudbe na samem smučišču in boljše sodelovanje z lokalno skupnostjo je zaključila Klavdija Gomboc (Priloga 2).

Timotej Krajnc je v intervjuju navedel, da se hoteli vse bolj zavedajo, da so priprave nogometnih ekip v kraju dobra poslovna priložnost, zato so gradnji nogometne infrastrukture blizu njihovih kapacitet zelo naklonjeni. Za priprave vrhunske nogometne ekipe izberejo medsezonsko obdobje. Za gorska območja, kot sta Avstrija in Švica ter v Sloveniji Kranjska Gora in Rogla so aktualni meseci od sredine maja do konca avgusta. Za tople kraje pa so aktualni zimski meseci: januar, februar in marec. Velika pomanjkljivost v večini krajev je sodelovanje lokalne skupnosti s hotelskimi kapacitetami, saj velikokrat ni vzajemnega sodelovanja in pomoči, predvsem pri vzdrževanju in uporabi nogometnih igrišč (Priloga 5).

2.4 Analiza financiranja in vzdrževanja nogometnih igrišč

Timotej Krajnc v intervjuju razloži, da trženje in prodaja primarne nogometne infrastrukture svoje stroške delovanja pokrije le ob idealnih pogojih. To pomeni, da je travnati površini naklonjeno vreme, in sicer v poletnih mesecih kakšen dan dežja, v zimskih pa dovolj sončnih dni. Na nogometnem igrišču ob rednem vzdrževanju po treningu lahko na mesec ekipe opravijo med 150 in 180 ur treninga. Igrišče po treh mesecih intenzivnega trenažnega procesa potrebuje poleg tekočega tudi generalno vzdrževanje. Generalno vzdrževanje obsega prevetritev travne površine in zasipanje s kremenčevim peskom. Na letni ravni so stroški za eno igrišče okoli 15.000 EUR. Z vzdrževanjem dveh ali več igrišč stroški na eno igrišče padajo. Igrišče v času pripravljalnega obdobja potrebuje 2–3 ljudi, ki po treningu skrbijo za travnato površino z valjanjem in vračanjem odpadle travne ruše v površino. Zelo velik strošek pri poslovanju igrišča pa predstavlja voda za zalivanje trave. V poletnih mesecih je potrebno igrišče zaliti 2-krat na dan. Ocenjena minimalna urna postavka za oddajanje igrišča ob upoštevanih vseh stroških, ki nastanejo pri vzdrževanju, je 150 EUR/h (Priloga 5).

Investicije v primarna nogometna igrišča so zelo različne. Priporočljivo je, da se zaradi zniževanja stroškov investicije gradi več igrišč hkrati. Brez nakupa zemljišča se celotna investicija v samo travno površino giblje okoli 200.000 EUR. Samo investicijo lahko znižamo z manjšim dodajanjem kremenovega peska v zemljo, vendar je potem tudi kvaliteta igrišča slabša. Zelo pomemben dejavnik pri sami investiciji je tudi dostopnost do vodnega vira. Vodni vir je lahko bližnje zajetje reke ali pa voda iz lokalnega komunalnega omrežja. Zaradi smiselnosti zmanjševanja tekočih stroškov je priporočljivo, da se zalivanje uredi s pomoč vodnega vira, ki ne prihaja iz komunalne infrastrukture, ker je mnogo cenejši (Priloga 5).

Prodaja in oddajanje nogometnega igrišča posameznim ekipam je nesmiselno. Vrhunske nogometne ekipe zakupijo paket, ki vključuje nastanitev, uporabo igrišča in ostale športne infrastrukture. Zaradi tega se klubi vedno obračajo na agencije, ki jim vse to omogočijo. Cena aranžmajev za klube v Kranjski Gori je 90–120 EUR po osebi na dan. V Umagu so ti aranžmaji cenejši, saj je veliko mladinskih in otroških ekip. Igrišče mora v sezoni služiti zgolj

pripravam nogometnih ekip. Koncerti in druge dejavnosti na igrišču niso smiselni, saj preveč poškodujejo travno površino, kar pomeni, da igrišče minimalno 5 dni ni primerno za trening (Priloga 5).

3 FINANCIRANJE IN VZDRŽEVANJE NC PLANICA

3.1 Zgodovina Planice

Zgodovina Planice se prične leta 1926. Zaradi ugodnih zimskih razmer in bližine železniške povezave se je ljubljanski športni klub Ilirija odločil, da zgradi moderen in letno oskrbovan dom. Prve tekme v Planici, februarja 1934, se je udeležilo 14 skakalcev: 9 Norvežanov, 3 Avstrijci in 2 Slovenca. Prvi val navdušenja je povzročil Norvežan Sigmund Ruud, ko je skočil 86,5 metra in za en meter zgrešil takratni svetovni rekord. Na koncu pa so tekmovalci skakali iz najvišjega naleta in rekordno znamko je dosegel norveški skakalec Birger Ruud s skokom 92 metrov. Ta skok je pomemben člen planiške smučarsko-skakalne zgodovine, saj je to prvi rekord, dosežen na naših tleh. Zbralo se je 2000 gledalcev, ki so se s posebno organiziranim vlakom pripeljali do Rateč. Tekmo si je ogledalo tudi veliko državnikov in direktorjev smučarskih klubov. Takratni jugoslovanski rekord je skočil Franc Palme. Avstrijec Sepp Bradl je leta 1936 preletel magično mejo stotih metrov, s tem pa postal prvi človek, ki je preletel to, takrat skoraj nedosegljivo, daljavo. Skok z dolžino 101 metra je zelo močno razburkal športno javnost, ker je večina še zmeraj menila, da na planiški velikanki ni varno skakati. Planiško skakalnico so takratni uradniki FIS-a (International Ski Federation) razglasili za ilegalno, tako da uradna tekmovanja na njej niso bila mogoča (Zgodovina Planice).

Bloudek je poznan kot idejni oče Planice, vendar pa je prvo skakalnico v Planici naredil Ivan Rožman. Ko so skakalci na prvih skokih sami nekoliko popravili skakalnico, katere profil je Bloudek prerisal, da je bila skakalnica za naslednje mednarodne tekme bolj prijazna skakalcem in omogočala daljše skoke, je prišlo do spora med Bloudkom in Rožmanom o avtorstvu in Rožman je bil odmaknjen od Planice. Joso Gorec žal ni stopil v bran Rožmanu, češ da je gradbenik narisal in zgradil prvo letalnico v Planici, tako da je v javnosti obveljalo, da je bil to Bloudek, kakor so v javnosti začeli predstavljati projekt. Ta je za prvo 90-metrsko letalnico določil lokacijo in naredil geodetsko zakoličitev s pomočjo nečaka Svetka Lapajnet, kasnejšega izjemnega statika in profesorja, a vendarle Rožmanove naprave. Gorčevemu molku je verjetno botrovalo dejstvo, da je bil Bloudek član SK Ilirija. Rožman je kmalu umrl, tako da je bilo polemik o avtorstvu konec (Guček, 2012).

Po Bloudkovi smrti so se v Planici začeli tkati novi načrti, usmerjeni v gradnjo nove skakalnice. Z načrti sta se ukvarjala Lado in Janez Gorišek, ki sta velikanko projektirala tako, da bi jo lahko tudi povečali. Svoj načrt sta leta 1969 tudi uresničila. Leta 1971 je FIS končno popustil in priznal novo smučarsko zvrst – polete. Kot nagrado za pionirsko delo na področju smučarskih poletov so Planici dodelili organizacijo prvega svetovnega prvenstva. Leta 1985 finski skakalec Matti Nykänen pristane pri 191 metrih. Zaradi slednjega skoka je FIS uvedel

sporno pravilo 191 metrov, s katerim je želel preprečiti lov na rekordne daljave. Pravilo je veljalo do leta 1994 (Todorovski, 2016).

Leta 1994 je finski skakalec Toni Nieminen kot prvi človek preskočil 200 m. Pristal je pri dolžini 203 m. Od leta 1994 naprej so bili svetovni rekordi vedno v lasti Planice. Velikanke, ki so prav tako lovile svetovni rekord, so bile na Norveškem v Vikersundu, v Nemčiji (Oberstdorf), v Avstriji (Kulm) in na Češkem (Harrachov). Svetovni rekorderji so bili: Espen Bredesen (210 metrov), Lasse Ottesen (212 metrov), Tommy Ingebrigtsen (219,5 metra), Andreas Goldberger (225 metrov), Matti Hautamäki je v enem letu dosegel rekordne daljave 227,5, 228,5 in 231 metrov. Največ rekordov je bilo doseženih leta 2005, ko so rekordno dolžino izmenjaje dosegali trije skakalci, Matti Hautamäki, Tommy Ingebrigtsen in Björn Einar Romören. Najdaljši polet je na koncu uspel Björnu Einarju Romörenu, ki je pristal pri 239 m. 25. marca 2017 je Kamil Stoch postavil trenutni rekord na planiški velikanki, ki znaša 251,5 metra. Leta 2011 je svetovni rekord Planici prevzel norveški Vikersund, kjer je od leta 2017 tudi veljaven svetovni rekord 253,5 metra v lasti Avstrijca Stefana Krafta (Zgodovina Planice).

3.2 Opis Planice

Planica je najzahodnejša dolina v severnem delu Julijskih Alp. Včasih je imenovana tudi dolina pod Poncami. Dolino omejujejo na zahodu Ponce, na vzhodu pa Ciprnik in Mojstrovka. Planica ima kot izrazita alpska dolina gorsko podnebje z dolgo, hladno in snežno zimo. Dolina je zaradi svoje zaprtosti zaščitena pred močnimi vetrovi in je tudi zaradi tega zelo primerna za treninge na skakalnicah, saj so pogoji na skakalnicah stabilni. V slovenskem prostoru je Planica znana predvsem po smučarskih skokih in poletih. Planica pa ni privlačna le zaradi skakalnic, saj jo v poletnem času obiskujejo tudi planinci, kolesarji in agencijski gostje, ki si skakalnice ogleduje kot lokalno znamenitost. Pozimi so v dolini aktivni tudi tekači na smučeh in turni smučarji. Vsako leto je v drugi polovici marca v Planici velik praznik, zaključek smučarsko-skakalne sezone. Ta dogodek ni pomemben samo zaradi velikega števila obiskovalcev in posledično velikega zaslужka, ampak je postal tudi prepoznaven simbol Slovenije v svetu. Velikanka v dolini pod Poncami je bila namreč največja skakalnica na svetu do leta 2010, ko so v norveškem Vikersundu zgradili letalnico, večjo za 10 metrov. Dogodek je vsako leto najbolj obiskana prireditel v Sloveniji, saj se v Planici v štirih dneh zbere okoli 100.000 obiskovalcev. Zaradi take množičnosti pa dogodek ni le športna prireditel, temveč povezuje tudi politiko, gospodarstvo in tudi druge panoge, predvsem pa ima zelo pozitivne učinke na lokalno gospodarstvo. Obiskovalci največ nočitev opravijo v Kranjski Gori, ki je tudi največje turistično središče na tem območju (Juvančič et al., 2007).

Vremenske razmere in s tem snežna meja so v gorskih pokrajinah zelo raznolike in njihova pestrost pogostokrat preseneča tudi izkušene poznavalce. V hladni polovici leta je ob padavinskih dogodkih pogosto vprašanje, kako nizko bo snežilo oziroma na kateri višini bo meja sneženja. Splošno znano dejstvo pa je, da ima Zgornjesavska dolina izjemno nizko

snežno mejo in ponavadi se predvsem v Planici ta meja spusti tudi nekaj 100 metrov pod mejo sneženja, ki so jo napovedali meteorologi. Mejo sneženja je pogostokrat težko določiti sploh na kompleksnejšem gorskem terenu. Ob padavinah, kjer ne prihaja do tople ali hladne advekcije, je pogosto pričakovano, da se temperaturne razmere bistveno ne spreminjajo in praksa pokaže, da je temu pogosto tudi tako. Poznamo pa primere, ko nenadna ohladitev povzroči spust meje sneženja brez menjave zračne mase in preseneti tako meteorologe kot seveda vse ostale. Pri takih dogodkih lahko zelo hitro zapade tudi 30 cm snega in več. Pogoji za tak pojav so zelo podobni v globokih alpskih dolinah, kakršna je tudi Planica. To dejstvo pojasni, zakaj so taki pojavi značilni tudi v Sloveniji predvsem v alpskih dolinah. Bolj izrazito ohlajanje v dolini Planice pripisujemo večji količini padavin proti zatrepu doline in lažjemu kopičenju hladnega zraka v zaprti dolini. Kljub uspešni analizi omenjenega pojava znižane meje sneženja ostaja še precej neznank glede splošnih značilnosti tega pojava na proučevanem območju kot tudi glede primerjave intenzivnosti in pogostnosti pojavov znižane meje sneženja v okoliških dolinah in tudi širše v slovenskih gorskih pokrajinah. Je pa ta pojav zelo dobrodošel pri nadaljnjem razvoju centra, saj se velikokrat zgodi, da v Srednji Evropi ni veliko primernih terenov za trening tako skakalcev kot tekačev na smučeh. Planica zato pogostokrat prva pripravi skakalnice že v novembru in s tem omogoči kvaliteten trening na snegu vsem skakalcem (Strle & Ogrin, 2016).

3.3 Investicija v Nordijski center Planica

Zavod Planica je bil ustanovljen na podlagi Zakona o zavodih (Ur.l. RS, št. 12/91, 8/96, v nadaljevanju ZZ-A) in sicer v drugem odstavku 3. člena, ter sklepom o ustanovitvi javnega zavoda Zavod za šport Republike Slovenije Planica, ki ga je sprejela Vlada Republike Slovenije. Ustanoviteljske pravice v zavodu Planica za Republiko Slovenijo uresničuje vlada.

Zakon o Nordijskem centru Planica (Ur.l. RS, št. 86/2010, v nadaljevanju ZNCP) določa območje Nordijskega centra Planica, programska izhodišča za njegov razvoj in delovanje, način in obliko upravljanja, načine urejanja prostora ter izvajanja posegov v prostor, potrebnih za izgradnjo in upravljanje NC Planica. NC Planica predstavlja športni infrastrukturni objekt državnega pomena in je kot tak javna infrastruktura. Gradnja NC Planica je v javnem interesu in v javno korist. ZNCP opredeljuje odnos do varstva kulturne dediščine, in sicer s tem, da se morajo posegi v okolje v območju NC Planica izvajati tako, da se ohranijo vrednostne lastnosti zgodovinskega pomena v procesu razvoja smučarskih skokov in poletov, zlasti pa upoštevati, da se skakalnica (HS 135 m) imenuje Bloudkova velikanka, letalnica (HS 215 m) pa Letalnica bratov Gorišek. Prav tako se ohranja tirna vzpenjača in Nemški sodniški stolp. Zavod Planica svoje dejavnosti izvaja kot javno službo predvsem z zanesljivim in varnim delovanjem. Zavod Planica lahko v času tekmovanja odda prostor v zakup brez postopka oddaje javnega naročila, pri čemer lahko pravico do organizacije tekmovanj pridobi le pristojna nacionalna panožna športna zveza, pod pogojem, da zakupnina ni nižja, kot so stroški, nastali s pripravo in vzdrževanjem prizorišča.

Leta 2001 se je zaradi slabega nekajletnega vzdrževanja podrla Bloudkova 120-metrška skakalnica. To je bilo dokončno opozorilo, da je Planica kot taka potrebna renovacije in posodobitve na vseh ravneh. Kar nekaj let je za zunanje opazovalce Planica delovala kot področje brez končnega cilja, razen vsakoletne prireditve v marcu, ki je planiški športni praznik umestila na zemljevid največjih vsakoletnih dogodkov v širši regiji. Glavni problemi, s katerimi se je nordijski center srečeval na začetku, je bilo lastništvo zemljišč. Zemljišča so pri denacionalizaciji dobili nazaj privatni lastniki in jih je le nekaj ostalo v lastni agrarne skupnosti Rateče. Vse skupaj je bilo okoli 130 lastnikov na širšem območju centra. Večina lastnikov je bila zelo odprta do zapisane odločbe, z nekaterimi pa se je probleme reševalo z direktnimi pogovori z lastniki. Drugi večji problem sta bili naravna in kulturna dediščina. Zaradi bližine Triglavskega narodnega parka so morali veliko potrdil dobiti tudi od njih, saj drugače center ne bi dobil gradbenega dovoljenja. Veliko težav je povzročalo predvsem dejstvo, da s takimi projekti v Sloveniji do sedaj ni bilo prakse, tako da nihče od pristojnih institucij ni mogel najti hitre in učinkovite rešitve za ta primer. Tretji, večji problem, so predstavljale vode, saj Agencija Republike Slovenije za okolje (v nadaljevanju ARSO) pri takšnih posegih zahteva poplavno študijo, saj ob primeru poplav vso odgovornost za škodo prevzame ARSO. Problem je bil, ker za to področje še nikoli ni bila narejena študija poplavnih voda. Takšne študije ponavadi v obzir vzamejo 100-letne meritve in tudi stroški so zelo visoki (Priloga 1).

V osnovi je načrt gradnje NC Planica zavzemal obnovo skakalnic, ki je vsebovala izgradnjo sedmih skakalnic za trening in preplastitev s plastično maso, s čimer bo omogočen trening tudi v poletnih mesecih. Za veliki dve skakalnici je bila načrtovana tudi osvetlitev z reflektorji, s čimer bi bila omogočena tekmovanja tudi v večernih urah. Načrt je zajemal tudi nakup strojev za pripravo skakalnic in tekaških prog, gradnjo tekaškega stadiona in spremljevalnega objekta za tekaške proge. Prav tako je bilo v načrt vključeno umetno zasneževanje, poševno dvigalo za prevoz skakalcev ter nogometni in atletski stadion, ki je bil kasneje umaknjen iz načrta. Poleg stadiona pa je bil v načrtu tudi objekt, v katerem bi bil manjši muzej, informacijski prostor in gostinski lokal (Računsko sodišče Republike Slovenije, 2012).

NC Planica naj bi država uredila kot nordijski športni center, ki bo deloval pozimi in poleti z naslednjimi programi (Računsko sodišče Republike Slovenije, 2012):

- tekmovanja in priprave športnikov v nordijskih disciplinah (smučarski skoki in poleti, smučarski teki) na najvišji ravni in poletni grand prix na 120-metrski skakalnici, ohranjanje finala svetovnega pokala,
- ponovna oživitev planiške skakalne šole – v povezavi s skakalnim centrom v Kranju, s katerim sodeluje ekonomska gimnazija s šolanjem mladih skakalcev in priprava športnikov v poletnem času,
- rekreativni programi (teki, rolkanje, smučarski teki, alpsko smučanje, planinarjenje, igre z žogo),

- turistični programi, ki bodo zagotavljali privlačne vsebine in vključevali uporabo športnih objektov (ogledi, simulacije), zgodovine in tradicije,
- prireditveni programi, ki bodo izkoriščali dano infrastrukturo in popestrili ponudbo enodnevnim gostom,
- tematsko-doživljajski programi, ki bo izkoriščali naravne danosti in izjemnost lokacije,
- prikazovanje neokrnjene naravne in kulturne dediščine (tematski parki z bioprogrami in ekoprogrami v povezavi s kmetijsko dejavnostjo).

Nordijski center Planica je bil zgrajen v 2 fazah. Sama investicijska dela so na objektu potekala približno 3 leta. V Tabeli 12 vidimo, da je vrednost celotnega projekta je na koncu dosegla približno 44 milijonov evrov. V Tabeli 12 so podrobneje prikazane investicije v projekt po aktivnostih, kako so se sredstva razporejala.

Tabela 12: Pregled aktivnosti in izdatkov pri izgradnji NC Planica

Aktivnosti	Izdatki v EUR
Odkup zemljišč – prva faza	2.861.833
Odkup zemljišč – druga faza	590.347
SKUPAJ aktivnost 1	3.452.180
Obnovitvena dela za SP v poletih Planica 2010	
Obnova letalnice	1.463.086
Posodobitev sedežnice	1.669.020
Drugi stroški	340.045
SKUPAJ aktivnost 2	3.472.151
Izgradnja NC Planica	
Strokovne podlage 2007-08	228.620
Arhitekturni natečaj	113.125
Priprava ZNCP	11.300
Projektna dokumentacija in drugo	605.500
Skakalni center	21.119.307
Tekaški center	15.217.321
SKUPAJ aktivnost 3	37.295.173
Skupaj izdatki NC Planica	44.219.504

Vir: Računsko sodišče Republike Slovenije, Revizijsko poročilo pravilnosti poslovanja pri izgradnji Nordijskega centra Planica, 2012.

Evropska sredstva iz evropskega sklada za regionalni razvoj so bila vplačana v znesku 36,3 milijona EUR, kar pomeni soudeležbo Republike Slovenije s 15 %. Naložba neposredno prispeva k ciljem operativnega programa krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete povezovanja naravnih in kulturnih potencialov. Za njegovo izvajanje je odgovorno Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport (Računsko sodišče Republike Slovenije 2012).

3.4 Dogodki in aktivnosti v NC Planica

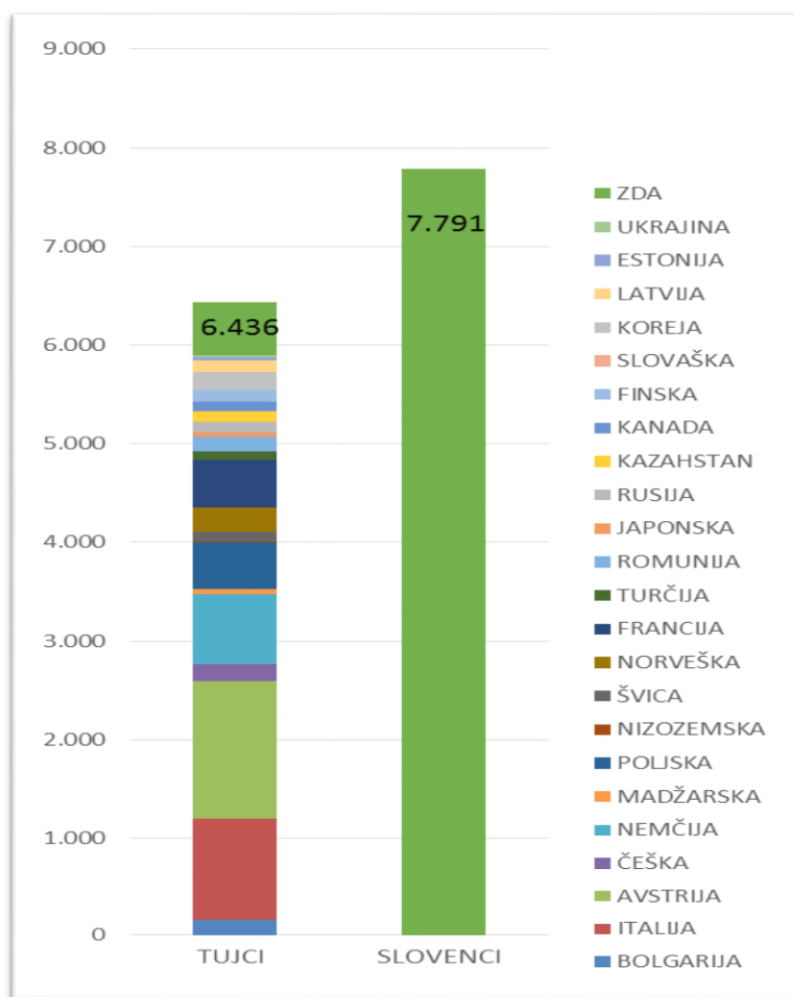
Upravljanje NC Planica je strokovna tehnična, pravna, ekonomska in organizacijska dejavnost v celotnem upravljalnem procesu, od ideje do začetka obratovanja. To pomeni, da zajema vse potrebne aktivnosti za vzpostavitev pogojev za kakovostno in uspešno izvajanje več dejavnosti NC Planica, pri čemer se, ob upoštevanju javnega interesa, v največji možni meri zasleduje in zadovoljuje interes športa po načelu javne službe. Uporabniki NC Planica so predvsem oddelki športnih šol, društva, klubi ter reprezentance. Uporabniki nimajo na voljo velikih sredstev, poleg tega pa vsi delujejo po zakonu o društvih ali javnih zavodih, zato pristojbina za trening ni bila oblikovana z vidika donosnosti. To ne bi bilo v skladu z izhodišči Evropskega sklada za regionalni razvoj, prav tako pa klubi in društva ne morejo pokrivati ekonomske cene. Poleg tega so cene primerljive s cenami v drugih državah, kjer podobno kot v Sloveniji zaračunavajo le del stroškov ekonomske cene. V poletnih mesecih je v Planici zaposlenih 9 delavcev, ki upravljajo delo na skakalnicah, baru in vodenju skupin. V zimskem času zaposlimo še 3 dodatne delavce za pripravo skakalnic. S 1. 7. 2016 je NC Planica prevzel v upravljanje tudi Hotel Dom Planica. V Domu Planica je zaposlenih 12 delavcev (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2017b).

V poslovnem letu 2016 je bila ustanovljena Zaveza partnerjev Nordijskega centra Planica, ki slovenskim športnikom omogoča dostopne treninge v vrhunskih pogojih, kar v praksi pomeni, da pokrije polovico stroškov treninga vsem slovenskim smučarjem skakalcem, kombinatorcem in smučarjem tekačem. Poleg tega so se dogovorili, da iz zbranega sklada pokrijejo vsa tekmovanja domačega tekmovalnega sistema in 50 % stroškov mednarodnih tekmovanj (v to kategorijo niso zajeti svetovni pokali). V letu 2016 jim je uspelo pridobiti pet partnerjev od predvidenih osem. Zlati partnerji Planice so postali: Audi, Gorenje, Zavarovalnica Triglav, Pivovarna Laško in Gorenjska banka. Vsi partnerji imajo v centru enakomerno pojavnost (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2017b).

Pri tako velikem centru je tudi nekaj primanjkljajev, ki včasih lahko ovirajo delovanje centra. Prvi problem je nekoliko slabo razvejana električna energija, ki je predvsem problematična pri zmanjšani funkcionalnosti med samimi tekmovanji. Na nekaterih področjih v centru je slaba povezava z medmrežjem, kar velikokrat lahko ovira delo novinarjev. Dom Planica, ki je prišel pod okrilje centra na polovici leta 2016, bo v letu 2017 predvidoma dosegel za 10 % večje prihodke, kot jih je imel v letu 2016. Nogometno igrišče v Planici ima umetno travo in je brez atletske steze zaradi tega, ker je zavod po temeljiti analizi določil, da center atletske steze ne potrebuje za svojo ciljne uporabnike. Nogometne ekipe, ki bi v poletnih mesecih uporabljale igrišče, ne bi imele dovolj miru, saj je poletna sezona, kar se tiče obiskanosti tujih turistov, najmočnejša. Problem bi nastal tudi pri vzdrževanju igrišča predvsem zaradi šotorov, ki so nekajkrat letno postavljeni na štadionu, zaradi tega je za center mnogo funkcionalnejša rešitev umetna trava. Garancija za strojni del sedežnice je 3 leta, medtem ko smo se za statični del z izvajalcem uspeli dogovoriti za 10-letno garancijo, je povedal Gabrijel Gros (Priloga 1).

V Planici je bilo v letu 2016 8 tekmovanj svetovnega pokala in 12 tekmovanj celinskega pokala. Poleg tega je bilo organiziranih tudi 41 tekmovanj nacionalnega pomena. V začetku januarja je center uspel pripraviti krajšo progo za smučarski tek, ki je bila kasneje podaljšana na 8 km. Na skakalnicah so treninge upravljali skakalci iz 25 držav, medtem ko so tekaške proge koristili pretežno domači tekmovalci in tekmovalci iz sosednjih držav, kot sta Avstrija in Italija. Na Sliki 9 so prikazani treningi domačih in tujih skakalcev. Pri tekaškem delu je vodenje evidence težje, saj je pozimi uporaba tekaških prog brezplačna. V snežnem tunelu se je od maja do 11. decembra realiziralo 3.550 trening enot. Od tega je bilo 1.932 tekačev iz slovenskih klubov in 1.618 drugih (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2017b).

Slika 9: Število vadbenih enot po državah v letu 2016



Vir: Zavod za šport Republike Slovenije Planica, Poročilo o delu za leto 2016, 2017b.

Skupaj je bilo v letu 2016 realiziranih 14.227 trening enot. Od tega je bilo 7.691 Slovencev in 6.536 tujih skakalcev iz 24 različnih držav (1 država več kot v letu 2015). Skupni odstotek povečanja vadbe smučarskih skokov v NC Planica znaša 12,3 %. Obseg vadbe slovenskih 22 skakalcev se je povečal za 8,1 %, medtem ko so tujci izvedli za 17,4 % več trening enot. Največ tujih tekmovalcev je bilo na treningu v Planici iz Avstrije, sledijo pa Italijani, Nemci,

Francozi in Američani. Večji upad je zaslediti pri madžarskih, estonskih in japonskih skakalcih. Pri tem je potrebno poudariti, da so v odstotku največ uporabljene velike skakalnice 49,1 %, sledijo mladinske skakalnice 31,6 % in otroške skakalnice, ki so jih skakalci koristili v 19,3 %. Če pogledamo samo slovenske skakalce, je delež koriščenja za velike skakalnice 41,8 %, sledijo mladinske skakalnice z 33,1 % in otroške skakalnice, ki so jih skakalci koristili v 25,1 %. V letu 2016 se je največ povečal obseg vadbe na malih skakalnicah, in sicer za 28,6 % (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2017).

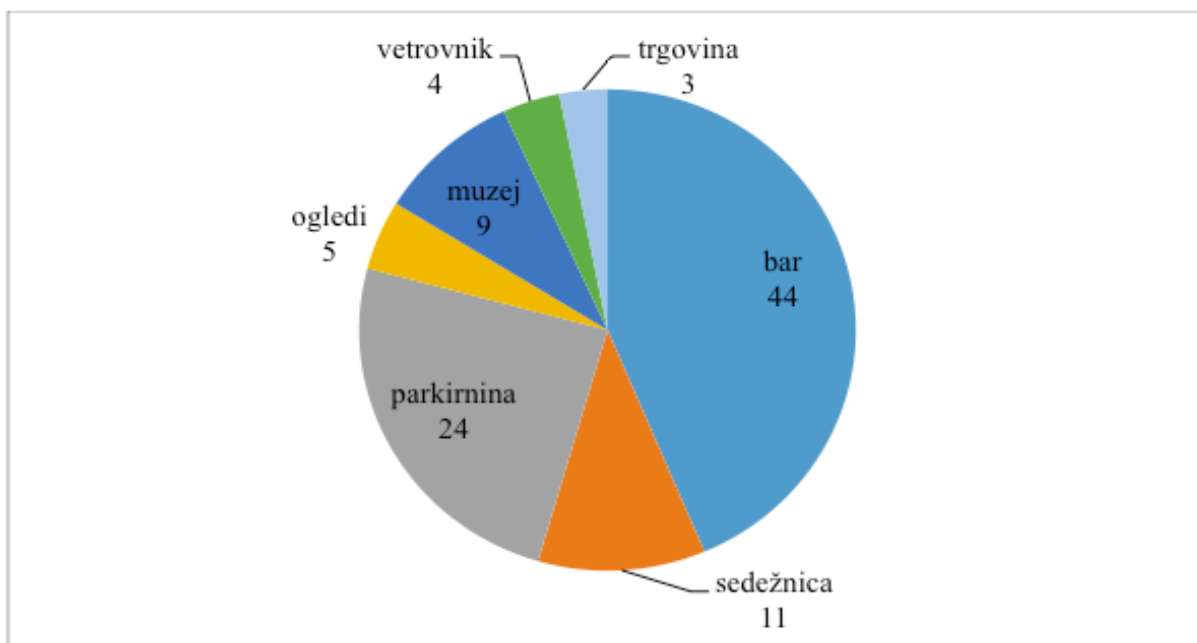
Jeklenica, ki je napeljana po največji skakalnici od zaletišča pa do izteka, je tako imenovan zip line. Ideja, da bi iz skakalnice napeljali jeklenico v dolino, se je upravljavcem centra porodila na primeru Salt Lake Cityja v zvezni državi Utah, v ZDA. Gabriel Gros je stopil v kontakt z upravljavci centra v Ameriki. Ko so pripravili razpis, se je nanj prijavilo podjetje Elan Inventa iz Slovenije. Naknadno je podjetje svojo prvotno ponudbo podražilo za 2-krat in NC Planica se je odločil, da bo poiskal drugega ponudnika. Pri iskanju novega ponudnika je pomagalo podjetje Koren Sport, d. o. o., ki je poiskalo italijansko podjetje, ki je na koncu sprejelo razpisne pogoje in zgradilo zip line v Planici. Celotna infrastruktura za spust po jeklenici je v lasti NC Planica. Koren Sport, d. o. o. in NC Planica sta postala partnerja za upravljanje spusta po jeklenici. Koren Sport, d. o. o., je na začetku imel usposobljen kader in je večino spustov opravil in del, 60 %, prihodka namenil centru, poleg tega pa je uporabljal tudi sedežnico za prevoz strank na vrh skakalnice. NC Planica je vedno več spustov prodal tudi sam, zato se je s Koren Sport, d. o. o., dogovoril, da mu podjetje posodi zaposlene, ki so usposobljeni in jih NC Planica tudi sam plača. Jeklenica se je izkazala za glavno atrakcijo v poletnih mesecih, saj se je dnevno po jeklenici spustilo tudi 100 ljudi. Zip line je v letu 2016 ustvaril okoli 225.000 evrov prihodkov (Priloga 1).

Dom Planica je pod okrilje Zavoda za šport Planica prišel v juliju 2016. Zaradi že vnaprej prodanih nočitev v poletju je zavod z novimi trženjskimi aktivnostmi lahko pričel šele za zimsko sezono 2016/17, zato bodo finančni rezultati vidni šele v letu 2017. V drugi polovici leta se je v hotelu Dom Planica zabeležilo 9.017 nočitev, oziroma 2.911 gostov, kar pomeni, da so v povprečju prebili v Planici 3,1 dan. Po številu gostov sta enako pomembni skupini slovenski športniki in šola v naravi. Pri tem je pomembno poudariti, da v povprečju udeleženci šole v naravi v Planici preživijo (3 dni) dlje časa kot slovenski športniki (2,8 dni). Najdaljše obdobje bivanja v hotelu Dom Planica imajo športniki iz tujine, ki v povprečju preživijo v Planici 4,5 dneva (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2017b).

Druge dejavnosti so v sklopu prodaje produktov, ki dopolnjujejo NC Planica in upravljanje z njim. Istočasno dajejo dodatne aktivnosti celostno podobo centra in služijo kot vir prihodkov za pokrivanje javne službe. Največji delež ustvarjenih prihodkov znaša spust po jeklenici – zip linu, sledi sedežnica in bar. Prihodki trgovine predstavljajo samo konsignacijski delež, ki gre v bilanco centra. Skupni prihodki iz izvajanja druge dejavnosti znašajo okoli 520.000 evrov (Priloga 1).

Slika 10 nam prikazuje odstotek prihodkov, ki jih je NC Planica ustvaril v letu 2016, brez glavnih dejavnosti, kot sta spust po jeklenici in treningi.

Slika 10: Prihodki po produktih v %



Vir: Zavod za šport Republike Slovenije Planica, Poročilo o delu za leto 2016, 2017b.

3.5 Letno financiranje in stroški

Zavod za šport Planica vsako leto pridobi veliko državnega denarja zaradi projektov, kot so šport otrok in mladine, pod katere sodijo programi: Mali sonček, Zlati sonček, Krpan, Naučimo se plavati, Zdrav življenjski slog in program šolskih športnih tekmovanj in prireditev. Javni del predstavlja približno 70 % celotnih odhodkov zavoda. Javni del je pretežno financiran iz državnega proračuna in ni vezan na samo trženjsko dejavnost NC Planica. (Zavod za šport Republike Slovenije Planica, 2017b)

Prihodki, odhodki in stroški poslovanja v letu 2016 za NC Planica so prikazani iz analitične bilance in poročila Zavoda za šport Planica. V Tabeli 13 smo poskušali zajeti tržni del centra. Predvsem stroški so v poročilu prikazani za celotno poslovanje Zavoda za šport Planica, zato smo nekatere od njih po lastni presoji razdelil na javni in tržni del ter v Tabeli 14 prikazali samo tržni del. Pod dejavnosti nismo upoštevali Doma Planica, saj je delovanje nastanitvenih kapacitet specifično in ne zajema direktno naše raziskave.

Tabela 13: Analitični prikaz prihodkov trženjskega dela

Aktivnost	Prihodek v EUR
Prihodki od treningov (skoki)	137.500
Prihodki od treningov (tek na smučeh)	19.800
Prihodki od najema objektov za tekmovanja	450.000
Zip line – jeklenica	225.000
Sedežnica	35.000
Parkirnina	79.000
Vetrovnik	12.000
Ogledi	8.000
Prihodki od sponzorstev – skoki	77.000
Prihodki od sponzorstev – tek na smučeh	6.000
Prihodki od sponzorstev – vetrovnik	2.100
BAR Planica	139.500
Drugi prihodki	32.000
SKUPAJ	1.222.900

Vir: Zavod za šport Republike Slovenije Planica, Analitična bilanca NC Planica 2016, 2017b.

Tabela 14: Stroški in odhodki v direktni povezavi z NC Planica

Strošek	Odhodek v EUR
Strošek plač 13 zaposlenih	201.500
Strošek vzdrževanje objektov in opreme	52.000
Zavarovanje	20.000
Stroški zunanjih izvajalcev	155.000
Stroški živil in pijač	60.000
Pisarniški material	3.500
Material za vzdrževanje opreme	25.000
Ogrevanje (plin)	24.000
Strošek vode	7.000
Gorivo	22.000
Električna energija	195.000
Tiskovine	9.500
Stroški sodišč, odvetnikov in računovodstva	45.000
Službena potovanja	11.000
Drugi odhodki in stroški	41.000
SKUPAJ	871.500

Vir: Zavod za šport Republike Slovenije Planica, Analitična bilanca NC Planica 2016, 2017a; Zavod za šport Republike Slovenije Planica, Poročilo o delu za leto 2016, 2017b.

Plače za 13 zaposlenih smo določili po povprečni bruto plači delavca v celotnem zavodu. Bruto plača za enega zaposlenega je bila v letu 2016 15.500 evrov. Po naši oceni je samo NC Planica s svojimi trženjskimi dejavnostmi v samem centru ustvaril 351.400 evrov dobička.

Prihodek 450.000 evrov od najema objektov za tekmovanja je prihodek, ki ga NC Planica dobi od tekmovanj v centru. Večino denarja prinese tekmovanje v poletih na najvišji napravi. Ostali dogodki so še svetovni pokal v teku na smučeh, Red Bull tek na velikanko itd.

Gabrijel Gros je na začetku povedal, da je NC Planica postavil rekord po številu trening enot, ki jih skakalci opravijo v centru. V Sloveniji je konkurenčen center 100-metrška skakalnica v Kranju, ki predvsem v poletnih mesecih privabi slovenske skakalce, saj je na kranjski ekonomski gimnaziji skakalni razred, tako da tamkajšnji skakalci opravijo večino treningov v Kranju. V tujini je Gros kot zanimive in primerljive centre vzel norveški Holmenkollen, avstrijski Innsbruck in nemški Oberstdorf. Holmenkollen je zanimiv predvsem zaradi bližine mesta Oslo in tudi količine treningov, ki jih skakalci opravijo tam. Bližina mesta pomeni veliko turističnega obiska same naprave in dejavnosti, ki privabljajo turiste. Razlog, zakaj Holmenkollen zaostaja za Planico po količini opravljenih treningov je predvsem zaradi dragih namestitvenih kapacitet, zaradi česar tam pretežno trenirajo le norveški skakalci. Innsbruck, kot mesto, je svojo skakalnico predstavil kot turistično znamenitost. Na vrhu zaletišča je restavracija, ki privablja goste in jim ponudi razgled na celotno mesto. Po količini treningov je Innsbruck zelo daleč za ostalimi centri v Evropi. Mesto velikokrat najame skakalca, ki s svojimi skoki turistom omogoči direktno predstavo o tem, kakšen šport so smučarski skoki in čemu služi ta naprava – skakalnica. Oberstdorf je Planici dal navdih za ostalo ponudbo ob skakalnicah, saj omogoča adrenalinski park, kjer so vrvi razpete med skakalnicami. V izteku je pestra gostinska ponudba in pa muzej smučarskih skokov v nemški zgodovini. Planica je v zadnjih letih postala trening baza za ameriške, kanadske, korejske, turške in bolgarske skakalce je zaključil Gros (Priloga 1).

3.6 Cilji v prihodnosti

Glavni cilj NC Planica v prihodnosti je organizacija svetovnega prvenstva v nordijskem smučanju. Pri kandidaturi so bili sedaj že 2-krat neuspešni. Naslednja priložnost je kandidatura za prvenstvo leta 2023. Kandidaturo je Smučarska Zveza Slovenije že najavila. Pogoji za kandidaturo je tudi brezplačno nudenje skakalnih objektov državam, ki niso nordijsko razvite. Smučarska Zveza Slovenije bo skakalcem Latvije, Romunije, Srbije in Nizozemske nudila te pogoje v Planici. Cilj je tudi ponuditi nordijski center za kakovostno turistično in športno storitev. Planica mora ostati simbol Slovenije, ki bo poznana širom v regiji in svetu. Cilj samega centra je organizacija minimalno 20 dogodkov preko celega leta, s čimer bi bil center zelo aktiven skozi celotno leto. Kot ena izmed priložnosti je tudi organizacija koncertov glasbenih skupin v poletnih mesecih. Kratkoročen cilj pa je definitivno podrtje RTV doma, ki stoji ob desni strani izteka velikanke bratov Gorišek. V letu 2018 je plan rušitev doma in gradnja novega objekta. Funkcionalnost objekta še ni točno določena, bo pa definitivno v povezavi s centrom. Manjši problem pa so dolžniki iz zasebnega sektorja, ki svojih obveznosti do centra ne poravnajo pravočasno. Takih primerov sicer ni veliko, vendar pa je Zavod za šport Planica v letu 2016 nekaj terjatev tudi odpisal. Dolžniki so tudi klubi, ki niso plačali treningov na skakalnicah. Cilj centra je imeti čim manj terjatev, da le-te ne bi ogrozile poslovanja centra v prihodnosti. Planica pa bo vedno ostala odprta za vse slovenske

športnike in jim nudila najboljše možne pogoje za trening, je intervju zaključil Gros (Priloga 1).

3.7 Ugotovitve in priporočila

Športna infrastruktura je zelo pomembna komponenta na področju vsake države. Urejena in zadostna športna infrastruktura pomeni, da ima država, v kateri se ta nahaja, urejene razmere za kvalitetno preživljanje prostega časa svojih državljanov. Predvsem anglosaške države veliko mestnega območja namenijo zelenim površinam (parkom), v katerih se ljudje rekreirajo in gibalno preživljajo svoj prosti čas. Parki so v njihovi kulturi namenjeni tudi druženju in piknikom. Slovenci imamo veliko športnih objektov tako na prostem kot v dvoranah, kjer se lahko športno udeležujemo. Velik problem večjih mest v Sloveniji pa je pomanjkanje dvoran in njihova zastarelost. Za Slovence je najprimernejši čas za rekreacijo v dvoranah med 18. in 20. uro. Takrat pa je večina dvoran zasedena zaradi treningov klubov, ki imajo pri izbiri terminov v večini občin prednost. Slovenija je v skupini držav, kjer je delež financiranja športa iz izdatkov gospodinjstev bistveno nižji kot v drugih članicah EU-ja, te ugotovitve pripisujemo predvsem dejstvu, da se večina Slovencev, ki za svojo rekreacijo izberejo dvorane, včlani v določeno društvo, ki potem plačuje najem dvoran oziroma telovadnic. Športna društva pa v tej raziskavi na ravni Evropske unije niso bila zajeta pod gospodinjstva.

Velikokrat po televiziji slišimo, kako vrhunski slovenski športniki dosegajo rezultate kljub izredno slabi infrastrukturi v domači državi. Dejstvo je, da naša infrastruktura ni na vrhunski ravni za nekatere predvsem dražje zimske športe, kot sta smučanje in hokej, vendar imamo tudi zelo zavidljivo število dvoran na prebivalca. V večini krajev se v zadnjih letih odpirajo tudi šole (košarke, nogometa, odbojke), kjer slovenski vrhunski športniki preko teh šol otrokom dajejo možnosti ukvarjanja s športom. Za nekatere zelo drage predvsem avtomobilistične športe pa Slovenija zaenkrat žal ni primerna, predvsem zaradi slabše kupne moči napram državam, ki so vodilne na področju avtomobilskih tekmovanj. Za kvalitetne smučarske proge bi bilo potrebno najti lokacijo in sredstva za njihovo uresničitev, medtem ko na žalost za dolge iz zahtevne smukaške proge v Sloveniji ni primerne terena.

V zadnjih letih je Slovenija postala zanimiva destinacija za športni turizem tako za rekreativne kot za profesionalne ekipe. Profesionalni šport je postal zelo globalen in v samem vrhu se obračajo ogromne vsote denarja. Sloveniji za gostitev najboljših športnikov na svetu manjka predvsem kvaliteten nivo hotelskih namestitev. Hotelirji so se v zadnjih nekaj letih začeli zavedati, da je prodaja storitev športnikom lahko donosnejša kot pa prodaja predvsem agencijskim gostom. Veliko hotelov se trudi izboljšati kvaliteto svojih sob in storitev, da bi privabili bogate klube in reprezentance nogometa in košarke. Hoteli naj nadaljujejo trend, ki so ga začeli, športna infrastruktura pa mora biti kvalitetna in imeti tudi visoko ceno, saj najbogatejših klubov ne zanima toliko, koliko bodo plačali, temveč samo kvaliteta same infrastrukture. Priporočeno in nujno pa je sodelovanje tako lokalne skupnosti, pod kar štejemo predvsem občino, kot hotelirjev in lastnikov športne infrastrukture. Med intervjuji je večina

intervjuvancev opozorila, da so bili že vsaj enkrat v življenju poleg, ko zaradi slabe komunikacije teh udeležencev določen projekt ni bil izveden ali pa je bila izvedba slaba in nekvadratna.

Upravljalci dvoran morajo svoje področje delovanja razširiti tudi na trženjsko raven in v dvorane poskušati privabiti dogodke, ki niso vezani direktno na šport. Večina klubov za uporabo dvoran plačuje zelo majhne zneske, vendar pa je potrebno razumeti, da si večjih izdatkov večina ne more niti privoščiti. Dogodki so koncerti, nekajdnevni sejmi in kakšni kongresi. Organizatorjem takšnih dogodkov lahko upravitelj dvorane zaračuna večjo najemnino prostora, saj so organizatorji teh dogodkov v veliki večini podjetja ali organizacije, ki nimajo tako omejenih finančnih sredstev kot klubi. Zelo pomembno je tudi, da so novozgrajene dvorane že v osnovi namenjene tudi za komercialne dejavnosti in da imajo okoli 30 % površine namenjene temu delu. S tem je fluktuacija ljudi v bližini dvorane večja, kar lahko omogoča tudi razvoj ostalih podjetniških dejavnosti v bližini. Zaradi težnje po večji komercialnosti športnih objektov je potrebno imeti v bližini teh objektov zadostno količino parkirišč, ki postajajo osnova za razvoj katerega koli področja, kjer si vezan na delo z ljudmi.

Žičnice so športni objekt, ki ima po mnenju upraviteljev veliko stvari, da bi lahko postale javna infrastruktura. Žičnice so pozitiven dejavnik za določeno okolje, v katerem so stacionirane, saj v zimskem času pripeljejo veliko število turistov, ki koristijo celotno ponudbo določenega kraja, čeprav so na to mesto prišli izključno zaradi smučanja. Problem žičnic v Sloveniji je sorazmerno velika zadolženost, ki zavira nadaljnji razvoj smučišč. Žičnice nimajo problema s tekočim poslovanjem, njihov glavni problem so investicije, ki so predrage, da bi jih žičnice same lahko pokrile. Naš predlog za financiranje žičničarske dejavnosti je po vzoru avstrijskega modela, kjer v samo investicijo žičnice investirajo 30 % celotne investicije. Ostalih 70 % se zagotovi preko drugih sredstev. V takšnem primeru so v boljše sodelovanje primorani tudi lokalni ponudniki turističnih storitev, saj se morajo aktivneje vključiti v delovanje žičnic, ki so v zimski sezoni glavni razlog obiska teh krajev. V investicijo se lahko vključi tudi država z nepovratnimi sredstvi in s tem pokaže zainteresiranost po razvoju določenega področja tudi v prihodnosti.

Upravljalci nogometnih igrišč, ki so namenjena zgolj za pripravo ekip in zaradi tega ne potrebujejo tribun in ostale infrastrukture, so v zadnjih letih začeli slediti trendu, ki so ga prvi začeli izkoriščati v visokoležečih krajih Avstrije in Švice. Nogometne ekipe se v času poletnih mesecev izogibajo vročim krajem ob morju in mestnim središčem. Zaradi miru se odpravijo na priprave v gorske kraje, kjer so temperature mnogo primernejše za trening in tudi travna površina je zaradi hladnejšega podnebja v boljšem stanju. V zimskih mesecih so za klube zanimivi poletni turistični kompleksi, kjer je temperatura med 15 in 20 stopinj Celzija. Večini teh upravljalcev predlagamo, da dvignejo ceno najema igrišča, saj so stroški sprotnega vzdrževanja trave zelo visoki. Veliko hotelov se odloči tudi, da za 3 mesece najamejo igrišča in delovno silo, ki skrbi za njih, da so do začetka priprav nogometnih ekip v optimalnem stanju. Hotelom v Sloveniji predlagamo, da se v še večji meri osredotočijo na izgradnjo

nogometnih igrišč v svoji bližini, saj bodo lahko le s celostno storitvijo dosegli dovolj visoko ceno, ki jo bodo pripravljene ekipe tudi plačati.

NC Planica je eden izmed projektov, ki je v Sloveniji dobil največ evropskega denarja. Za svojo izgradnjo je potreboval soglasje mnogih slovenskih institucij, saj je bil poseg v prostor zelo velik. Na koncu lahko ugotovimo, da je Planica ostala prepoznaven znak Slovenije v Evropi, saj je eden izmed najboljših centrov v Evropi, kjer skakalci opravijo največ enot treninga med vsemi nordijskimi centri na svetu. V prihodnosti bodo definitivno nastali stroški zaradi staranja elementov v centru, zato predlagamo kvalitetno in redno vzdrževanje le-teh. Upravljalavec mora poskušati center s prirejanjem kakšnih dogodkov oživiti tudi v ne tako zasedenih mesecih, kot so april, maj, oktober in november. Zaradi dejstva, da se s smučarskimi skoki in tekom na smučeh po večini ukvarjajo bogate zahodne države, predlagamo, da se vavnina za en trening nekoliko zviša predvsem pozimi, ko ima Planica velikokrat, kot edini center v Srednji Evropi, možnost treninga na snegu. Reprezentance v začetku decembra pogostokrat nimajo primernih objektov za trening na snegu in njihovi letni proračuni so dovolj visoki, da jih podražitev vavnine na skakalnem objektu ne bi odvrnila od treninga. V obzir je potrebno vzeti dejstvo, da so namestitvene kapacitete v Sloveniji cenejše kot v bližnjih državah, v Avstriji in Nemčiji, zato mislimo, da ne bi bilo veliko upada trening enot. Tekaški del zaenkrat še ni na enakem nivoju, kot so centri predvsem v Nemčiji, saj med drugim poleti ne omogoča treninga na dovolj dolgi za to narejeni progi.

Predlagali bi tudi, da se pripravi analizo, ali je sneg v poletnih mesecih v garažah res tako atraktiven za turiste, da kljub visokim stroškom ohranjanja in izdelovanja v garažah stoji od maja do decembra. Kljub številnim dejavnostim, ki jih obiskovalec lahko preizkusi v centru, nove ideje in produkti niso nikoli odveč in v Planico lahko pripeljejo še več obiskovalcev. Po vzoru nekaterih športnih objektov, bi NC Planica lahko poizkusil tudi z oddajanjem prostora v najem za različne koncerte, predvsem v pomladanskih mesecih, ko so temperature v dolini zelo primerne. Ker ima NC Planica cilj organizacije vsaj 20 dogodkov v letu, koncerti predstavljajo optimalno rešitev za dodatno ponudbo. Ker je v oktobru in novembru, v Kranjski Gori razvit kongresni turizem, predlagamo da se v povezavi s hoteli, del dogajanja iz hotelov preseli tudi v ovalno stavbo v Planici, ki je primerna za konference. Po vzoru nemškega Oberstdorfa, bi v samem muzeju uredili simulator smučarskih skokov, ki bi lahko ta šport še bolj približal turistom, ki si predhodno ogledujejo skakalne objekte v Planici. Za še stabilnejše poslovanje predlagamo, da v prihodnosti preverjajo, kakšna je finančna situacija njihovih uporabnikov, da bo vsako leto manj terjatev do zasebnega sektorja in s tem tudi odpisa le-teh. NC Planica mora storiti vse, kar je v njegovi moči, da v tretjem poskusu le uspe prepričati delegate Svetovne smučarske federacije, da je Planica primeren kandidat za izvedbo svetovnega prvenstva nordijskih disciplin, kar bi bil za evropskim prvenstvom v košarki drugi največji športni dogodek v samostojni Sloveniji. Glavni dejavnik, ki ga tuji turisti pogrešajo v centru je gostinska ponudba. V NC Planica bodo z rušitvijo RTV doma pridobili stavbno zemljišče z vsemi potrebnimi komunalnimi priključki, ki jih objekt potrebuje za svoje delovanje. Ker še ni sprejeta odločitev, kakšen bo nadomestni objekt, predlagamo da se pri

novozgrajenem objektu, del tega nameni tudi gostinstvu. Del objekta, ki bo namenjen gostinstvu naj se ponudi potencialnim najemnikom, ki imajo izkušnje z delom v gostinstvu.

SKLEP

Športna infrastruktura je v svetu zelo pomembna, saj sta šport in gibanje zasidrana v zavest ljudi. Veliko javnega denarja je bilo porabljenega za izgradnjo športne infrastrukture, poznamo tudi primere, ko je infrastruktura služila le enemu samemu dogodku, potem pa klavarno propadla. Taka poraba javnih sredstev je zelo negospodarna in nepotrebna. V ZDA je veliko dvoran namenjenih več športom in ekipam in jih lahko praktično zamenjajo iz hokejske v košarkarsko dvorano v nekaj urah. V Evropi tak trend zaenkrat še ni značilen, čeprav poznamo nekaj izjem. Celotna športna industrija je v novem tisočletju postala milijardni posel, v katerega se vključujejo vsa večja podjetja na svetu.

V Sloveniji športna infrastruktura še ni prešla na zelo profesionalno in trženjsko usmerjeno raven. Veliko objektov je zaradi svoje starosti energetsko tako neučinkovitih, da so finančno breme za svoje upravljavce. Športni objekt v Sloveniji zelo težko pokrije celotno investicijo, ki je je bil deležen, vendar pa mora biti vsak objekt zgrajen po letu 2000 s pravilnim vodenjem vsaj samozadosten, pod kar smatramo, da letno delovanje lahko zaključi brez pomoči javnega denarja. Velika prednost je, če je sam športni objekt zgrajen kot kompleks, kjer se lahko odvijajo tudi ostale dejavnosti, kot so, na primer nakupovanje in gostinstvo. Nekaj objektov v Sloveniji (predvsem dvoran) je bilo zgrajenih nesistemske in nespametno, veliko od njih tudi financiranih s strani Evropske unije in zaradi tega so bile morda preslabo analizirane potrebe lokalnega okolja po tem objektu. V manjših krajih je veliko nezasedenih kapacitet, ki jih je zaradi premajhne populacije praktično nemogoče napolniti. Žičnice v Sloveniji bodo v bližnji prihodnosti potrebovale finančno injekcijo za investicije v nove naprave, saj same ne zmorejo plačati investicije v te objekte. Nogometna igrišča za priprave nogometašev bodo morala postati infrastruktura, ki bo nepogrešljiva v vsakem večjem gorskem turističnem kraju, saj bodo poleti klimatske razmere vedno bolj neugodne in bodo športniki težili k pripravam na višji nadmorski višini.

V Planici je nastal nordijski center, ki je lahko Sloveniji v ponos, kljub nekaterim pomanjkljivostim, ki so se pojavile, ko je center že začel z delovanjem. Finančni kazalniki nordijskega centra so zaenkrat zelo spodbudni, saj center ustvarja dobiček iz trženjske dejavnosti. NC Planica ponuja širok spekter dejavnosti, tako da lahko vsak uporabnik najde nekaj, s čimer mu bo obisk Planice ostal v lepem spominu. Navsezadnje pa je Planica odličen center za pripravo skakalcev in omogoča njihov razvoj od začetka, saj je najmanjša skakalnica velika 10 m. Zavod za šport Planica, ki je sicer tudi upravitelj centra, veliko svojih dejavnosti nameni, da smučarske skoke kot šport predstavi že otrokom v prvem triletju osnovne šole. Zaradi dobrih rezultatov skakalcev pa je tudi v širši javnosti skakalni šport zelo dobro zapisan. Planica naj še naprej omogoča kvalitetne treninge tudi tujim skakalcem, saj ti v svojo domovino prenesejo dobre izkušnje iz Planice in s tem Planico postavljajo na svetovni zemljevid zimskih centrov z največ mednarodnimi uporabniki.

LITERATURA IN VIRI

1. Barghchi, M., Omar, D., & Aman, M. S. (2009). Cities, Sports Facilities Development, and Hosting Events. *European Journal of Social Sciences*, 10(2), 185–195.
2. Berčič, H., Sila, B., Slak Valek, N., & Pintar, D. (2010). *Šport v turizmu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
3. Bernstein, G. (2015). *The Principles of Sport Marketing*. ZDA: Sagamore Publishing.
4. Brenčič, M., & Gerlovič, D. (2008). *Šport – Trženje športa – podjetništvo v športu – športna infrastruktura – kadri v športu – šport v lokalni skupnosti – zavarovanje v športu*. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
5. Cannon, T. (1998). *Marketing: Principles and Practices (5th. ed.)*. London: Cassell.
6. Coates, D., & Humphreys, B. R. (2003). Professional Sports Facilities, Franchises and Urban Economic Development. *UMBC Economics Department Working Paper 03-103*. Najdeno 2. oktobra, 2017 na spletnem naslovu http://economics.umbc.edu/files/2014/09/wp_03_103.pdf
7. Collignon, H., & Sultan, N. (2014). Winning in the Business of Sports. *ATKearney*. Najdeno 2. oktobra 2017 na spletnem naslovu <https://www.atkearney.in/documents/10192/5258876/Winning+in+the+Business+of+Spor+ts.pdf/ed85b644-7633-469d-8f7a-99e4a50aad8>
8. Cristobal-Fransi, E., Daries-Ramon, N., Mariné-Roig, E., & Martin-Fuentes, E. (2017). Article: Implementation of Web 2.0 in the snow tourism industry: Analysis of the online presence and e-commerce of ski resorts. *Spanish Journal Of Marketing - ESIC*, 117-130.
9. Crompton, J. (1995). Economic Impact Analysis of Sports Facilities and Events: Eleven Sources of Misapplication. *Journal of Sport Management*, (9), 14–35.
10. Čater, T., & Zovko, V. (2016). Analiza javnega financiranja športa v Republiki Sloveniji z vidika glavnih virov financiranja. *Šport: revija za teoretična in praktična vprašanja športa*, 6(3/4), 5–11.
11. Davies, L. (2005). Not in my back yard! Sports stadia location and the property market. *Area Journal*, 37(3), 268-276.
12. Delibašič, B., Markovič P., Delias P., & Obradovič Z. (2017). Mining Skier Transportation Patterns From Ski Resort Lift Usage Data. *IEEE Transactions on human-machine systems, Human-Machine Systems, IEEE Transactions on, IEEE Trans. Human-Mach. Syst*, (3), 417–421.
13. Durbacea-Bolovan, M. (2013). Sports Tourism, Leisure Method. *Annals of the Constantin Brancusi University of Targu Jiu, Economy Series*, 5, 103–109.
14. Eurostrategies' consortium. (2011). *Study on the funding of grassroots sports in the EU. With a focus on the internal market aspects concerning legislative frameworks and systems of financing, volume I of the final report*. Directorate-general for the internal market and services, European commission. Najdeno 25. september na spletnem naslovu <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/50e6357c-6e20-43fc-8cf7-b7ca073b197c>

15. Florina-Dorina, C. (2013). The importance of sports and leisure infrastructure in generating sports tourism within romanian II Status Urban Areas. Case study: the city of Cluj Napoca. *Lucrările seminarului geografic Dimitrie Cantemir*, 35, 95–105.
16. Fort, R. D. (2006). *Sports Economics* (2nd ed.). River: Prentice Hall.
17. Garbas, K. (2008). Klimatske spremembe - Poguba ali priložnost za zimsko-športna središča v Sloveniji? *Geografski obzornik*, 55(1/2), 25–31.
18. Gayer, T., Drukker, A. J., & Gold, A. K. (2016). *Tax-exempt municipal bonds and the financing of professional sports stadiums*. Brookings: Economic Studies.
19. Gratton, C., Shibli, S., & Coleman, R. (2005). Sport and economic regeneration in cities. *Urban Studies*, 42(5/6).
20. Guček, A. (2012). *Planica: Joso Gorec in slovensko smučanje*. Ljubljana: Schwarz print.
21. Hudson, S. (2003). *Sports and adventure tourism*. New York: Ed. Haworth Hospitality Press.
22. IIHF – International Ice Hockey Federation. (2016). *IIHF Ice rink guide*. Zürich: International Ice Hockey Federation.
23. Infraspport, d. o. o. (2016). *Pregled letnih prihodkov in odhodkov po odjemalcih* (interno gradivo). Kranjska Gora: Infraspport, d. o. o.
24. International association of sport and leisure infrastructure management – IASLIM. (b.l.). *International school of sport and leisure infrastructure management*. Najdeno 3. oktobra na spletnem naslovu http://www.iaslim.org/IASLIM,,iaslim,international_school.htm
25. Invest Northern Ireland. (2012). Global supply opportunities for international sporting events 2012 – 2022. Guide to opportunities for supply to international sporting events. Najdeno 10. oktobra na spletnem naslovu <https://secure.investni.com/static/library/investni/documents/guide-to-international-sporting-events-2012-2022.pdf>
26. John, G., Sheard, R., & Vickery, B. (2007). *Stadia: A design and development guide*. Germany: Architectural Press.
27. Jovanović, B. (2014). *Using sport marketing to reach consumers* (magistrsko delo). ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa.
28. Jurak, G., Leskošek, B., & Strel, J. (2013). Prostorska razpršenost in starost šolskih športnih dvoran ter skupine njihovih uporabnikov. *Šport: Revija za teoretična in praktična vprašanja športa*, 61(3/4), 130–138.
29. Juvančič, L., Hren, M., Rončević, B., Piry, I., Perko, D., Nared, J., & ... Ravbar, M. (2007). *Veliki razvojni projekti in skladni regionalni razvoj*. Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU.
30. Kaser, K., & Oelkers, D. B. (2005). *Sports and entertainment marketing*. Ohio: Thomson South-Western.
31. Kolar, E., & Zaletel, Z. (2013). *Management (športnih) prirediteljev*. Ljubljana: Agencija Poti, d. o. o.
32. Komora gorskih centara. (2012). *Skijaški centri v Sloveniji*. Tiraž: Littera Picta d. o. o.
33. Kotler, P. (1996). *Marketing management – Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
34. Langford B. E., & Consenza R. M. (1998). What is a service good analysis? *Journal of marketing, theory and practice, statesboro*, 6(1), 16–26.

35. Leskovec, B. (1991). *Raziskava razvoja telesnokulturnih objektov na Slovenskem* (doktorska disertacija). Ljubljana: Fakulteta za arhitekturo.
36. LLF43 – Cornell University. (2013). *Revenue Management Applications In Untraditional Industries*. Najdeno 2. oktobra 2017 na spletnem naslovu <http://blogs.cornell.edu/armapp/2013/03/27/revenue-management-in-sport-stadiums-2/>
37. Maravić, M. U., Bednarik, J., & Lesjak, M. (2015). Slovenian sport tourism destinations and their competitiveness. *Annales kinesiologiae*, (1), 59–67.
38. Javno podjetje Marprom, d. o. o. (2017). *Letno poročilo 2016*. Maribor: Javno podjetje Marprom, d. o. o.
39. Mihai, A. L. (2013). Sport marketing mix strategies. *SEA – Practical application of science*, 1(1), 298–303.
40. Miller, R. K., & Washington, K. (2013). *The 2013-2014 travel & tourism market research handbook*. Loganville, GA: Richard K. Miller & Associates.
41. Miller, R. K., & Washington, K. (2016). *Sports marketing*. Loganville, GA: Richard K. Miller & Associates.
42. Ministrstvo za izobraževanje znanost in šport. (b.l.). *Nordijski center Planica*. Najdeno 5. aprila 2017 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/si/delovna_podrocja/direktorat_za_sport/nordijski_center_planica/
43. Ministrstvo za promet RS. (2008). *Strategija izgradnje žičniških sistemov v Republiki Sloveniji upoštevajoč predvsem naravne danosti*. Najdeno 20. oktobra 2017 na spletnem naslovu http://www.mzi.gov.si/fileadmin/mzi.gov.si/pageuploads/Razno/18_12_08_DP_strategija_zicnice.pdf
44. MIZS – Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. (2014). *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji 2014–2023*. Najdeno 2. oktobra 2017 na spletnem naslovu <https://www.ljubljana.si/assets/Uploads/nacionalni-program-sporta-RS-2014-2023.pdf>
45. Mokras-Grabowska, J. (2016). Sports tourism: Terminological discussion. *Tourism*, 26(1): 13–18.
46. NZS – Nogometna zveza Slovenije. (2015). *Strategija za razvoj slovenskega nogometa 2020*. Najdeno 20. novembra 2017 na spletnem naslovu http://www.nzs.si/NZS/Predstavitev_NZS/Strategija_2020
47. NZS – Nogometna zveza Slovenije. (2016). *Pravilnik o licenciranju nogometnih klubov*. Najdeno 20. novembra 2017 na spletnem naslovu http://www.nzs.si/Doc/Arhiv/Predpisi%20NZS/Pravilnik_o_licenciranju_nogometnih_klubov_V5.1_25052016_.pdf
48. Občina Jesenice. (2014). *Končno poročilo o izvajanju projekta rekonstrukcija športne dvorane Podmežakla*. Jesenice: Občina Jesenice.
49. Panasiuk, A. (2007). Tourism infrastructure as determinant of regional development. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(8), 212–215.
50. Pascu, E. (2012). Tourism Infrastructure – a factor which influences the quality of tourism services. *Revista romana de statistica – Supliment trim*, 4, 265–269.
51. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

52. Računsko sodišče Republike Slovenije (2012, 11. oktober). *Revizijsko poročilo pravilnosti poslovanja pri izgradnji Nordijskega centra Planica*. Ljubljana: Računsko sodišče Republike Slovenije, 2012.
53. Ross, D. S. (2001). *Developing sports tourism*. An e-guide for destination marketers and sports events planners. National laboratory for tourism and e-commerce. University of Illinois: Urbana Champaign. Najdeno 10. oktobra na spletnem naslovu <http://www.lib.teiher.gr/webnotes/sdo/Sport%20Tourism/Sport-Tourism%20Development%20Guide.pdf>
54. RTC Kranjska Gora, d. d. (2017). *Letno poročilo za poslovno leto 2016*. Kranjska Gora: RTC Kranjska Gora, d. d.
55. RTC Krvavec, d. d. (2017). *Letno poročilo za leto 2016*. Cerklje na Gorenjskem: RTC Krvavec, d. d.
56. Ruggero, S. (2008). Strategic positioning and performance of winter destinations. *Tourism Review*, (4), 40–57.
57. Sam, P. M., & Scherer, J. (2008). Stand up and be counted: Numerical storylines in a stadium debate. *International review for the sociology of sport*, 43(1).
58. Schwarz, C. E., & Hunter, D. J. (2008). *Advanced theory and practice in sport marketing*. Burlington: Elsevier
59. Shank, D. M. (1999). *Sport marketing – A strategic perspective*. New jersey: Pearson Prentice Hall.
60. Shank, D. M. (2005). *Sport marketing*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
61. Siegfried, J. J., & Zimbalist, A. (2000). The Economics of Sports Facilities and Their Communities. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 95–114.
62. Smith, C. T. (2008). *Introduction to sport marketing*. Burlington: Elsevier.
63. *Smučišče Kranjska Gora*. Najdeno 3. novembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.kr-gora.si/slo/zima>
64. Sports Management. (2013). *Sports management handbook. The essential resource for the sports industry*. Najdeno 10. oktobra na spletnem naslovu http://www.sportshandbook.com/pdf/SMH_2013.pdf
65. Standeven, J., & De Knop, P. (1999). *Sports tourism*. Human Kinetics.
66. Starček, S., & Petrovič, D. (2013). Prostorsko-časovna analiza stanja športnih objektov v Sloveniji v obdobju 1975-2012. *Geodetski vestnik*, 57(3), 544–560.
67. Strle, D., & Ogrin, M. (2016). Lowered snow line phenomenon in the area of Planica valley and Mt. Peč (Tromeja). *Dela*, 0(45), 101–118.
68. Surina, M. (2007). *Vizija razvoja športne infrastrukture v občini Piran* (diplomska naloga). Univerza v Ljubljani: Fakulteta za šport.
69. *Športna dvorana Vitranc*. Najdeno 15. novembra 2017 na spletnem naslovu <https://www.hit-alpine.si/sl/sportna-dovrana-vitranc>
70. Šugman, R., Bednarik, J., & Kolarič, B. (2002). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
71. Tjørve, E., Lien, G., & Flognfeldt, T. (2015). Properties of first-time vs. repeat visitors: lessons for marketing Norwegian ski resorts. *Current issues in tourism*, 10–25.

72. Todorovski, I. (urednica). (2016, 17. marec). *Tarča* [televizijska oddaja]. Ljubljana: RTV Slovenija.
73. World tourism organization & international olympic committee. (2001). *Sport and tourism: Sport activities during the outbound holiday of Germans, the Dutch and the French*. Lausanne, Switzerland: UN WTO and IOC.
74. Zakon o financiranju občin. *Uradni list RS* št. 123/2006.
75. Zakon o nordijskem centru Planica. *Uradni list RS* št. 86/2010.
76. Zakon o zavodih. *Uradni list RS* št. 12/91, 8/96.
77. Zakon o žičniških napravah za prevoz oseb. *Uradni list RS* št. 126/03, 56/13, 33/14.
78. Zavod za Šport Republike Slovenije Planica. (2017a). *Analitična bilanca NC Planica 2016* (interno gradivo). Ljubljana: Zavod za šport Republike Slovenije Planica.
79. Zavod za Šport Republike Slovenije Planica. (2017b). *Poročilo o delu za leto 2016* (interno gradivo). Ljubljana: Zavod za šport Republike Slovenije Planica.
80. Zavod za Šport RS Planica. (b.l.). *Dejavnost zavoda*. Najdeno 5. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.zsrsplanica.si/dejavnost-zavoda/>
81. *Zgodovina Planice*. Najdeno 20. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://www.nc-planica.si/o-planici/zgodovina-planice/>
82. Žičnice Vogel Bohinj, d. d. (2017). *Poslovno poročilo 2016*. Ukanc: Žičnice Vogel Bohinj, d. d.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Opomnik za izvedbo intervjuja – Gabrijel Gros, direktor Zavoda za šport RS Planica.....	1
Priloga 2:	Opomnik za izvedbo intervjuja – Klavdija Gomboc, vodja trženja pri RTC Kranjska Gora.....	6
Priloga 3:	Opomnik za izvedbo intervjuja – Almin Gorinjac, direktor Zavoda za šport Jesenice.....	10
Priloga 4:	Opomnik za izvedbo intervjuja- Blaž Veber, direktor podjetja Infracport, d.o.o..	14
Priloga 5:	Opomnik za izvedbo intervjuja – Timotej Krajnc, direktor podjetja B4sport camps, d. o. o.	18
Priloga 6:	Seznam uporabljenih kratic in okrajšav.....	22

PRILOGA 1: Opomnik za izvedbo intervjuja – Gabrijel Gros, direktor Zavoda za šport RS Planica

Analiza športne infrastrukture v Sloveniji in nordijskega centra Planica

1. Kakšno je vaše osebno mnenje o športnih objektih v Sloveniji?

Športni objekti so za mene javna infrastruktura, tako kot ceste. Športni objekti povečujejo turistično ponudbo, obenem pa služijo za bolj zdrav način življenja vseh prebivalcev Slovenije. S prireditvijo, ki jo organizirana na športnem objektu imajo vsi ostali večjo finančno korist, kot sam objekt. Športni objekt v določen kraj prinese prepoznavnost, infrastrukturni pogoj za rekreacijo in v določenih primerih tudi turistično znamenitost.

2. Ali Republika Slovenija vlaga dovolj sredstev v športno infrastrukturo in njeno vzdrževanje?

V vzdrževanje republika Slovenija ne vlaga nič. V samo investiranje pa so bila različna obdobja vlaganj. Evropski skladi za regionalni razvoj so bili veliki pospeševalci razvoja, ki so bili v prejšnji finančni perspektivi EU. Fundacija za šport je najbolj stabilen vir za športno infrastrukturo. Slovenski sistem gradnje športne infrastrukture ni sistemsko urejen. Mislim, da bi lahko RS vlagala več sredstev v infrastrukturo, saj nekaj denarja dobi tudi nazaj v proračun preko DDV-ja. Velikokrat se zgodi, da so športni objekti zaradi negospodarnosti upravitelja velik strošek za lokalno skupnost, ki plačuje za vzdrževanje.

3. Kje so po vašem mnenju največji infrastrukturni primanjkljaji?

Velik primanjkljaj v Sloveniji, kar se tiče športne infrastrukture je njena neenakomerna razporeditev čez celotno Slovenijo. Največji primanjkljaji večjih mest, kot sta Maribor in Ljubljana, so definitivno pomanjkanje dvoran. Kolesarske poti niso celostno povezane, glede na to da je kolesarstvo, kot rekreativni šport v vzponu. Veliko objektov ni tudi na nivoju, da bi lahko organizirali mednarodna tekmovanja, ker so bili že v začetku narejeni samo za lokalno uporabo.

4. Kako zapolniti presežne kapacitete slovenske športne infrastrukture?

Kar se tiče dvoran, je predvsem v majhnih krajih potrebno imeti veliko občolskih dejavnosti, ki dvorane zapolnijo v zgodnjem popoldanskem času. Veliko teh krožkov je tudi sofinancirano iz državnih institucij. Zunanja športna infrastruktura je veliko odvisna od vremena, zato je potrebno biti še bolj dejaven na trženjskem področju v predsezonskem obdobju.

5. Ali je v majhnih krajih smiselno graditi dvorane za 300 in več gledalcev?

Majhen kraj nikoli ne bi smel imeti dvorane za toliko ljudi. Moje mnenje je tudi da majhni kraji ne potrebujejo telovadnice v velikosti rokometnega igrišča. Rokometno igrišče je smiselno samo, če je v kraju rokometni klub. Velikost je potrebno prilagoditi tudi vadbenim skupinam v kraju. Velike dvorane so tudi energetske neučinkovite in potratne.

6. Ali bi bilo potrebno imeti infrastrukturo namenjeno bolj profesionalnim ali rekreativnim športnikom?

Odvisno komu prodajaš to športno infrastrukturo. Če imaš v kraju uporabnike ali klub, ki igrajo v prvi ligi in tekmujejo na mednarodnem nivoju je smiselno imeti infrastrukturo prilagojeno njim. V vseh ostalih situacijah, naj bo infrastruktura namenjena rekreaciji in tudi stroškovno učinkovita. Če hočeš imeti infrastrukturo samo za profesionalce mora biti že v gradnji jasno, da bo namenjena samo vrhunskim športnikom. To velikokrat zahteva večje stroške gradnje zaradi specifičnih zahtev določene športne zveze.

7. Na kakšen način bi v javno športno infrastrukturo pritegnili zasebne vlagatelje?

Zasebni vlagatelji morajo v projektu videti svoj lasten interes, kar je velikokrat pogojeno s pozitivno finančno sliko v roku nekaj let. Sam vidim problem v terminu javna in zasebna športna infrastruktura. Pri žičnicah imamo zasebne vlagatelje, ki s svojimi vložki v infrastrukturo veliko pripomorejo tudi samemu kraju, in na koncu praktično postanejo javna infrastruktura. Po celem svetu žičničarji dobivajo subvencije države, zaradi pozitivnega vpliva na okolje.

8. Ali boljša športna infrastruktura pripomore k boljšemu rezultatu?

Dobri pogoji in veliko športnikov je definitivno pogoj, da lahko določen športnik v panogi pride v svetovni vrh. Nikoli pa ne bo uspešen športnik postal samo zaradi določene infrastrukture. Pomemben pa je tudi šport v očeh tega naroda. Avstrijci so bili v zgodovini gledano vedno odlični smučarji in imajo zaradi tega tradicijo.

9. Kakšni so kriteriji za razdelitev stroškov na javni in tržni del nordijskega centra?

Kriterij je velikokrat težko določljiv, saj zavod deluje kot celota. Stroški, ki so direktno vezani na delovanje skakalnic, sedežnice, bara in drugih dejavnosti spadajo pod trženjski del.

10. Kdo so vaši glavni konkurenti pri kvalitetni ponudbi treningov?

Planica je v letu 2016 postavila mejnik v izvedenih enotah treningov v Evropi in Svetu. Center v Sloveniji, kjer predvsem slovenski skakalci opravijo veliko treningov je Kranj, v Evropi pa so zanimivi centri tudi Innsbruck, Oberstdorf in Holmenkollen. Innsbruck po količini treningov zelo zaostaja in je bolj turistična atrakcija. Holmenkollen je zanimiv, vendar so namestitvene kapacitete predrage za ostale skakalce razen domačih. Planica je v zadnjih letih postala trening baza za ameriške, kanadske, korejske, turške in bolgarske skakalce

11. S katerimi centri se center v Planici lahko primerja?

Oberstdorf je Planici dal navdih za ostalo ponudbo ob skakalnicah, saj omogoča adrenalinski park, kjer so vrvi razpete med skakalnicami. V izteku je pestra gostinska ponudba in pa muzej smučarskih skokov v nemški zgodovini.

12. Kakšne so bile ovire s strani države, pri izvedbi projekta?

Težko rečemo, da so bile določene ovire, prej izzivi. Glavni problemi s katerimi se je nordijski center srečeval na začetku je bilo lastništvo zemljišč. Zemljišča so pri denacionalizaciji dobili nazaj privatni lastniki in jih je le nekaj ostalo v lastni agrarne skupnosti Rateče. Vse skupaj je bilo okoli 130 lastnikov na širšem območju centra. Večina lastnikov je bila zelo odprta do zapisane odločbe, z nekaterimi pa se je probleme reševalo z direktnimi pogovori z lastniki. Problemi so nastali tudi zaradi vodne analize, ki ga občina Kranjska Gora še nima narejenega. Zaradi bližine narodnega parka smo morali veliko sodelovati z njimi, ker drugače ne bi dobili gradbenega dovoljenja. V zaključku smo se srečali s problem poplavljanja vod, ker na tem področju še nikoli ni bila narejena nobena študija.

13. Kakšna je prihodnost RTV doma?

Prihodnost RTV doma je iz dneva v dan bolj jasna, ker nam je na pomoč priskočila tudi država. V letu 2018 je plan rušitev doma in gradnja novega objekta. Funkcionalnost objekta še ni točno določene, bo pa definitivno v povezavi s centrom.

14. Cilji nordijskega centra Planica za nadaljnjih 5 let?

Glavni cilj NC Planica v prihodnosti je organizacija svetovnega prvenstva v nordijskem smučanju. Kandidaturo je Smučarska Zveza Slovenije že najavila. Pogoj za kandidaturo je tudi brezplačno nudenje skakalnih objektov državam, ki niso nordijsko razvite. Smučarska Zveza Slovenije bo skakalcem Latvije, Romunije, Srbije in Nizozemske nudila te pogoje v Planici. Cilj je tudi ponuditi nordijski center za kakovostno turistično in športno storitev in na letni ravni organizirati vsaj 20 dogodkov.

15. Kaj se bo zgodilo z opremo, ko se bo zaradi starosti začela kvariti(garancije)?

Oprema ima garancijo na strojni in statični del. Strojna garancija je 3 leta, statična pa 10.

16. Koliko zaposlenih ima nordijski center Planica?

Trenutno je zaposlenih 28 ljudi. S samim centrom se direktno se ukvarja med 12 in 15 ljudi.

17. Koliko v prihodkov v proračun prinese tekmovanje v smučarskih poletih, ki se odvija v marcu in kdo je organizator?

Organizator je Smučarska zveza Slovenije. Samo tekmovanje v marcu prinese okoli 400.000 evrov, okoli 50.000 prinesejo še ostali dogodki v centru.

18. Zakaj ima nogometno igrišče umetno travo?

Nogometne ekipe, ki bi v poletnih mesecih uporabljale igrišče ne bi imele dovolj miru, saj je poletna sezona kar se tiče obiskanosti tujih turistov najmočnejša. Problem bi nastal tudi pri vzdrževanju igrišča predvsem zaradi šotorov, ki so nekajkrat letno postavljeni na štadionu, zaradi tega je za center mnogo bolj funkcionalna rešitev umetna trava. Umetna trava tudi mnogo bolje prenese družabne dogodke, ki jih center prireja v ovalnem objektu.

19. Kateri so infrastrukturni primanjkljaji v centru?

Primanjkljaji so v nekoliko slabše razvejanem električnem omrežju. Na določenih delih centra je tudi slaba povezava z medmrežjem.

20. Kje ste dobili idejo za spust po jeklenici, z vrha najvišje skakalnice?

V Salt Lake Cityu. Ko so pripravili razpis se je nanj prijavilo podjetje Elan Inventa iz Slovenije. Naknadno je podjetje svojo prvotno ponudbo podražilo za 2x in NC Planica se je odločil, da bo poiskal drugega ponudnika. Pri iskanju novega ponudnika je pomagalo podjetje Koren Sport d. o. o., ki je poiskalo italijansko podjetje, ki je na koncu sprejelo razpisne pogoje in zgradilo zipline v Planici. Celotna infrastruktura za spust po jeklenici je v lasti NC Planica. S podjetjem Koren Sport d. o. o., smo v partnerstvu. Na začetku je veliko trženja preko spletne strani opravilo podjetje in s tem pripomoglo k prepoznavnosti te atrakcije.

21. Kakšni so pogoji sodelovanja z zunanjimi izvajalci za spust po jeklenici?

Koren Sport d.o.o. in center Planica sta partnerja. Koren Sport d.o.o. je na začetku imel usposobljen kader in je večino spustov opravil in del 60% prihodka namenil centru, poleg

tega pa je uporabljal tudi sedežnico za prevoz strank na vrh skakalnice. V drugem letu poslovanja je zavod usposobil nekaj zaposlenih za varovanje pri spustu. Večino časa pa še vedno najemo delavce podjetja Koren Sport, d. o. o.

22. Katera tržna dejavnost ustvari največ prihodkov?

Spust po jeklenici. Na dan se je po njem spustilo tudi več 100 ljudi in ustvarilo okoli 225.000 evrov prihodkov. Sledita bar in parkirnina. Prihodki trgovine predstavljajo samo konsignacijski delež, ki gre v bilanco centra.

23. Kdo je dolžnik iz zasebnega sektorja?

Dolžniki so določeni skakalni klubi in društva. Nekaj je tudi neplačanih terjatev organizacij, ki pa so imela rok plačila v letu 2017.

PRILOGA 2: Opomnik za izvedbo intervjuja – Klavdija Gomboc, vodja trženja pri RTC Kranjska Gora

Analiza športne infrastrukture v Sloveniji in poslovanja žičnic v Kranjski Gori

1. Kakšno je vaše osebno mnenje o športnih objektih v Sloveniji?

Športnih objektov je v Sloveniji dovolj. Država bi morala priznati poligone, kot telovadnice na prostem. Veliko objektov v Sloveniji je starih in zaradi tega nezanimivih za samo trženje.

2. Ali Republika Slovenija vlaga dovolj sredstev v športno infrastrukturo in njeno vzdrževanje?

Ne. Ministrstvo za šolstvo in šport, bi lahko veliko več denarja namenilo predvsem nadgradnji obstoječih športnih objektov. Nekateri objekti v Sloveniji so bili zgrajeni, samo zaradi zadostne količine nepovratnih sredstev, čeprav jih država in lokalna skupnost ne potrebuje. Država se mora tudi odločiti kateri športni objekti so v državnem interesu in tem objektom nuditi tudi finančno pomoč pri vsakoletnem poslovanju.

3. Kje so po vašem mnenju največji infrastrukturni primanjkljaji?

Država mora narediti strategijo kateri športni objekti so za Slovenijo sprejemljivi in imajo možnosti za uporabo širše populacije. Nekateri objekti so zaradi svoje specifikke za Slovenijo tudi nesprejemljivi. Največji problem je samo vzdrževanja športnih objektov. Ko se sama investicija zaključi, veliko objektov hitro propada zaradi slabega vzdrževanja.

4. Kako zapolniti presežne kapacitete slovenske športne infrastrukture?

Predvsem v manjših krajih zelo težko. Veliko je v tem primeru dela, kako privabiti uporabnike na določen objekt. Predvsem je pomembno, da upravitelj dobro pozna okolje v katerem deluje in si preko športnih vez lažje zagotovi uporabnike objekta, tudi v času ko objekt ni zaseden zaradi visoke sezone ali pa šolskih dni. Nekateri objekti so zasedeni tudi v samo določenem letnem času. Kot na primer žičnice pozimi.

5. Ali je v majhnih krajih smiselno graditi dvorane za 300 in več gledalcev?

Ne. Taka gradnja je nesmiselna in predstavlja samo strošek za upravitelja dvorane. Dvorane zato velikokrat samevajo in so posledično tudi slabše vzdrževane. Dvorane za 300 in več gledalcev, bi po moji oceni lahko imeli kraji z 10.000 in več prebivalci.

6. Ali bi bilo potrebno imeti infrastrukturo namenjeno bolj profesionalnim ali rekreativnim športnikom?

V Sloveniji športna infrastruktura težko deluje s samo enim ciljnim segmentom. Pri gradnji športne infrastrukture je potrebno biti pozoren, da je namenjena tako profesionalcem, kot rekreativcem. V osnovi pa je zaradi množičnosti bolj smiselna gradnja objektov za rekreativno uporabo. Tak primer v praksi predstavljajo žičnice.

7. Na kakšen način bi v javno športno infrastrukturo pritegnili zasebne vlagatelje?

Predvsem moramo v šport kot vlagatelje pritegniti lokalno prebivalstvo po možnosti iz športnih krogov. V športno infrastrukturo je potrebno, kot zasebnike pritegniti predvsem bivše vrhunske športnike, ki so na začetku kariere uporabljali to športno infrastrukturo.

8. Ali boljša športna infrastruktura pripomore k boljšemu rezultatu?

V osnovi lahko rečemo, da brez infrastrukture ne moremo trenirati določenega športa. Infrastruktura je osnovni pogoj, da se na določenem področju izvaja določena športna dejavnost. Za končni uspeh pa je potrebno še veliko drugih stvari. Predvsem športniki v zimskih športih, razen skakalcev, v Sloveniji nimajo kvalitetnih pogojev za trening.

9. Kateri so največji stroški pri obratovanju žičnic?

Največji strošek predstavlja električna energija, ki se jo na letni ravni porabi okoli 300.000 evrov. Celotni stroški brez delovne sile se gibljejo okoli 900.000 evrov.

10. Kako se nižje ležeča smučišča spopadajo z milimi in zelenimi zimami?

V letu 2014, ko so bili prihodki le dobra 2 milijona evrov, smo se pod dolgem času srečali z milo zimo brez padavin. Razlog za tak izpad je bila zelo topla zima zaradi česar nismo mogli narediti umetnega snega. Prve večje padavine v obliki snega pa so prišle šele v zaključku januarja. Takrat smo ugotovili, da bo potrebno posodobiti infrastrukturo za zasneževanje, ki danes lahko umetni sneg ustvarja tudi pri temperaturi -2 stopinj Celzija.

11. Kakšen je sistem zasneževanja smučišča?

Sistem je razvejan, tako da imamo lahko z umetnim snegom pokritih 80% prog. V prihodnosti želimo s snežnimi topovi, glavne proge pokriti s snegom v tednu dni, s čimer bi lahko hitreje začeli zimsko sezono.

12. Kako je s trženjem ciljnega prostora?

Trženje ciljnega prostora na letni ravni prinese okoli 50.00 evrov prihodkov. S samim trženjem se v podjetju ne ukvarjamo, tako da je na tem področju možen napredek v prihodnjih letih. . V zadnjih letih se poskušamo preko agencij približati tudi abgleškim smučarjem, ki jih je vsako leto več. Nekajkrat v sezoni z akcijami, ko za ceno ene smučarske karte, smuča celotna družina poskušamo Kranjsko Goro približati družinam z majhnimi otroki, saj se bodo le ti v prihodnosti lahko vračali, če bodo imeli na smučanje lepe spomine.

13. Kako poslujejo ostala smučišča v regiji (npr. Vogel, Krvavec, Kanin, Pohorje)?

Vsa ta smučišča imajo mnogo boljšo poletno sezono. Vogel po nekaterih podatkih celo 50% prihodkov ustvari poleti. Zimska sezona je pri vseh smučiščih zelo podobna. Avstrijska smučišča so po ponudbi mnogo pred slovenskimi, zato se osredotočajo na mnogo bolj zahtevne smučarje. Naša prednost je bližina hotelov. Mariborsko Pohorje nima enakih obiskovalcev, kot Kranjska Gora zato ni direkten konkurent. Krvavec prednost zaradi bližine glavnega mesta Ljubljana, zaradi česar se smučarji odločajo tudi za popoldansko karto, ki jih Kranjska Gora v celotni sezoni proda zelo malo. Vogel ima zaradi lege v Triglavskem Narodnem Parku problem s postavitvijo sistema za umetno zasneževanje, s čimer pa jim je prihranjen dobršen del stroškov, ki ga imajo ostala smučišča. Smučišča spadamo pod 2 ministrstvi in sicer za promet, ter znanost in šport, kar je velik problem.

14. Katero smučišče v Sloveniji ima največ obiskovalcev pozimi in katero poleti?

Vogel ima največ obiskovalcev poleti. Pozimi sta v vrhu Krvavec in Kranjska Gora, ki ima prednost zaradi lepšega vremena in bolj stabilnih razmer. Višje ležeča smučišča imajo prednost, saj snežna podlaga ostane dalj časa in se njihova sezona lahko podaljša vse do konca aprila.

15. Katera smučišča v Sloveniji imajo pod svojo dejavnostjo tudi gostinske in namestitvene kapacitete?

Celotno gostinsko ponudbo ima Vogel, medtem ko ima RTC Krvavec pod svojim okriljem hotel.

16. Kakšna je trenutna lastniška struktura v RTC Kranjska Gora, d.d.?

podjetje Skiways d.o.o., ki je večinski lastnik (53%) je dobro podjetje za nadaljnji razvoj žičnic. Podjetje je v avstrijskih rokah in se lastniki tudi v Avstriji ukvarjajo z žičniško dejavnost. Podjetje ni špekulativno, zato naj bi bilo pripravljeno v nadaljnja vlaganja v kranjskogorsko smučišče. Ostali lastniki so še: RRC d.d. Ljubljana (14,77%), Helbel Iztok

(6,94%), Hlupič Alenka (6,21%), RTC Žičnice d.d. Kranjska Gora (5,98%), Areh d.o.o. (5,30%), Občina Kr. Gora (4,97%), Lunnatorp d.o.o. (1,73%) in mali delničarji (1,10%). Skupaj imajo lastniki v lasti 115.338 delnic.

17. Kakšni so cilji lastnikov za prihodnost smučišča?

Glavni cilj je stabilno poslovanje, ki je v zadnjih letih prisotno. Podjetje Skiways je obelodanilo, da se strinjajo z izgradnjo nove gondole, sami pa bi pokrili investicijo v višini 30%, medtem ko morajo biti ostala sredstva priskrbljena s strani države, občine ali Evropske Unije. Tak način investicije je značilen za Avstrijo. Cilj je tudi, da vsako leto poizkušamo ponuditi nove storitve v okolici smučišča.

18. Kako visok je letni obrok za odplačevanje kredita?

1,2 milijona evrov.

19. Vizija smučišča za nadaljnjih 10 let?

Izgradnja gondole na vrh Vitranca, ki je ocenjena na 8,3 milijona evrov. Postati vodilno smučišče v regiji tako v zimski, kot poletni sezoni, ki trenutno predstavlja le 10% zimskih prihodkov.

PRILOGA 3: Opomnik za izvedbo intervjuja – Almin Gorinjac, direktor Zavoda za šport Jesenice

Analiza športne infrastrukture v Sloveniji in poslovanja ledene dvorane Podmežakla

1. Kakšno je vaše osebno mnenje o športnih objektih v Sloveniji?

V Sloveniji je športnih objektov dovolj in tudi njihova kvaliteta je zadovoljiva. Na nekaterih lokacijah je objektov preveč in so zasičene. Veliko je tudi objektov na prostem, ki služijo rekreaciji širše populacije.

2. Ali Republika Slovenija vlaga dovolj sredstev v športno infrastrukturo in njeno vzdrževanje?

Republika Slovenija vlaga dovolj sredstev v športno infrastrukturo, vendar bi bila lahko prerezporeditev teh sredstev boljša. Z vstopom v Evropsko Unijo se je veliko objektov zgradilo s pomočjo evropskega denarja. Majhni kraji so dobili veliko kvalitetnih dvoran, v katerih lahko poteka šolska telovadba. Država podpre tudi nekatere projekte, ki niso ekonomsko smiselni. Zaradi tega nastanejo problemi pri samem vzdrževanju objektov, saj ti ne služijo svojemu prvotnemu namenu.

3. Kje so po vašem mnenju največji infrastrukturni primanjkljaji?

Sam ne vidim nekih velikih primanjkljajev v športni infrastrukturi. Infrastruktura v Sloveniji je v solidnem stanju, definitivno pa so bili nekateri projekti zgrešeni, in sedaj ti objekti niso v uporabi in zaradi nezmožnosti vzdrževanja propadajo.

4. Kako zapolniti presežne kapacitete slovenske športne infrastrukture?

S takim problem se srečuje tudi dvorana Podmežakla v poletnih mesecih. Mislim, da mora biti v tem primeru konkurenca med najemniki. Na primeru ledene dvorane bodo šli odjemalci hitro drugam če bo ledena ploskev slaba ali pa draga. Določen objekt mora najti primerno ceno za uporabo širše populacije, obenem pa ne sme trpeti kvaliteta same ponudbe. Nekateri športni objekti v Sloveniji imajo previsoko ceno za najem in so zaradi tega nedosegljivi širši množici uporabnikov.

5. Ali je v majhnih krajih smiselno graditi dvorane za 300 in več gledalcev?

Dvorano z več kot 300 sedeži bi morali zgraditi 2-3 manjši kraji skupaj. Tudi stroški bi se zaradi tega lahko porazdelili med več občin oziroma deležnikov, ki bi upravljali z dvorano. Totalni nesmisel pa je graditi več takšnih dvoran v radiju 30 km, ker v večini Slovenije ni dovolj visoka gostota prebivalstva, da bi lahko zapolnili to kapaciteto.

6. Ali bi bilo potrebno imeti infrastrukturo namenjeno bolj profesionalnim ali rekreativnim športnikom?

Rekreativni nivo je veliko boljša opcija za športne objekte v Sloveniji. Brez rekreacijskega nivoja se vrhunski šport zelo težko razvije. Z rekreacijo so vidni tudi pozitivni učinki na širšo družbo. Z rekreacijo pridobimo povezanost in slog. V profesionalnem športu je v ospredju denar, ki pa lahko velikokrat uniči lokalni klub, ki zaradi prevelikega števila tujcev v ekipi izgubi lokalne navijače.

7. Na kakšen način bi v javno športno infrastrukturo pritegnili zasebne vlagatelje?

V končni fazi je vedno interes denar. Potencialnemu investitorju je potrebno predstaviti kvalitetno zgodbo, ki bo imela na dolgi rok tudi finančno korist za vlagatelja. Ne smemo pa pozabiti tudi na javni interes, zato mora imeti objekt pozitivne učinke na družno. Na javnem področju je investitorju potrebno ponuditi tudi določene subvencije ali ugodnosti pri nakupu zemljišča, kjer se bo dejavnost izvajala. V tujini veliko v samo infrastrukturo vlagajo tudi klubi, kar pa v Sloveniji ni praksa. Zasebni vlagatelji potrebujejo pri vlaganju v športno infrastrukturo veliko mero potrpežljivosti. Velik poudarek je potrebno dati tudi lokalni skupnosti, ki je v večini primerov tudi uporabnik te infrastrukture.

8. Ali boljša športna infrastruktura pripomore k boljšemu rezultatu?

Ne. Boljša infrastruktura pripomore k temu, vendar ni glavni pogoj. Sam še vedno vidim glavni dejavnik v volji in predanosti določenemu športu. Veliko športnikov svetovnega nivoja ne prihaja iz držav, kjer bi bila optimalna infrastruktura za njihov šport.

9. S kakšnimi težavami se ledene dvorane v splošnem srečujejo pri svojem poslovanju? Za prireditve niso tako zanimive. Premajhna zasedenost. Problem je tudi iznajdljivost društev, ki se vsa registrirajo na Jesenicah in zaradi tega plačujejo nižjo najemnino dvorane. Hokej na ledu je v zadnjih letih v upadu, zaradi tega je dvorana tudi na večini tekem prazna

10. Ali dvorana Podmežakla s trženjskimi dejavnostmi zadosti potrebam?

Dvorana se izrecno ne trži. Skupno je Zavod za šport Jesenice ustvaril 252.370,57 evrov lastnih prihodkov z izvajanjem dejavnosti javne službe. Od najemnin poslovnih prostorov je pridobil prihodke v višini 51.752,20 evrov, od tega za najemnine prostorov na žičnici Španov vrh 5.396,70 evrov. Dvorana ne oddaja oglaševalskega prostora v dvorani. Dvorana je zasedena približno 10 ur na dan v sezoni.

11. Koliko zaposlenih ima dvorana, in kako se delo razporeja?

Zaposleni so 3. To so vzdrževalci za led. Strošek njihovih plač je okoli 50.000 evrov.

12. Kakšni so stroški ogrevanja in elektrike preko celega leta?

Celotni obratovalni stroški dvorane v enem letu znašajo približno 300.000 evrov.

13. Koliko stroškov nastane z eno uro oddajanja (poleti, pozimi)?

Stroški so ocenjeni na 61 evrov za uro najema.

14. Kakšni so problemi večjih dvoran pri vzdrževanju?

Problem ledenih dvoran so ledarne, kjer so delujoči trije kompresorji, ki za kvalitetno izdelovanje ledu potrebujejo tudi amonijak. Popravila na kompresorjih so zelo draga.

15. Kolikšni so na letni ravni celotni prihodki in stroški dvorane?

Sama dvorana je ustvarila 155.029,95 evrov prihodkov. Zavod je prihodke ustvaril tudi z ostalimi dejavnostmi. Okoli 100.000 evrov so bili ti prihodki. Najem prostorov v dvorani, balinišče, kopališče Ukova, nogometna igrišča, plezalne stene. 28.000 evrov je zavod ustvaril z oddajanjem opreme v najem.

16. Ali je večji dogodek za prihodke same dvorane boljši, kot pa sam najem za športno dejavnost?

Nekoliko boljši, vendar imamo v dvorani le okoli 4-5 dogodkov na letni ravni. Z izvajanjem organizacije prireditev smo ustvarili 15.741,33 evrov prihodkov v letu 2016. Velik problem predstavljajo tudi lokalna društva, ki ne plačujejo redno svojih finančnih obveznosti do zavoda z naslova najema dvorane

17. Koliko je potrebno plačati nadomestila za stavbno zemljišče?

V dogovoru z Občino Jesenice, zavod ne plačuje nadomestila za stavbno zemljišče.

18. Ali so pri poslovanju ledene dvorane kakšni skriti stroški, ki jih ostala infrastruktura nima?

Večja poraba električne energije in olja za ogrevanje.

19. kakšni so cilji pri poslovanju za nadaljnjih 5 let?

Cilji je dvigniti uro najema dvorane, saj trenutno lokalnemu hokejskemu lubu za tekmo ne obračunavamo najema za tekmo, ampak le 3 urni najem dvorane po redni ceni. Povezava s Hit Alpineo, ki bo v poletnih mesecih v dvorana pripeljala ruske hokejske ekipe. Nastanjeni bodo v Kranjski Gori.

**PRILOGA 4: Opomnik za izvedbo intervjuja- Blaž Veber, direktor podjetja
Infrasport, d. o. o.**

Analiza športne infrastrukture v Sloveniji in poslovanja dvorane Vitranc

1. Kakšno je vaše osebno mnenje o športnih objektih v Sloveniji?

Športna infrastruktura je v Sloveniji razpršena. V Sloveniji najdemo objekte različnih vrst, ki v veliko primerih služijo turističnemu sektorju. Športnih objektov je veliko, vendar so nekateri že zelo stari in zaradi tega ekonomsko neučinkoviti.

2. Ali Republika Slovenija vlaga dovolj sredstev v športno infrastrukturo in njeno vzdrževanje?

Republika Slovenija nima vzvoda, da bi lahko vzdrževala športne objekte. Športni objekti, ki so v turističnem sektorju, se morajo s svojimi dejavnostmi vzdrževati sami. Država ni dolžna podpirati vzdrževanja športnih objektov. Za investicije v športno infrastrukturo država namenja zadovoljivo količino sredstev. Veliko sredstev je bilo namenjenih po vstopu Slovenije v Evropsko Unijo in to so nekateri lastniki objektov dobro izkoristili.

3. Kje so po vašem mnenju največji infrastrukturni primanjkljaji?

Primanjkljaji so vidni predvsem na področju upravljanja z njimi. Športna infrastruktura je v veliki večini sama sebi namen. Zaradi tega veliko športnih objektov ni rentabilnih. Objekti, ki so namenjeni le športu v današnjem času niso zanimivi. Objekt potrebuje tudi opcije kongresnega centra, gostinstva in ostalih trženjskih stvari. Problem je tudi starost nekaterih športnih objektov. Žičnice bi na primer morali spadati pod javno infrastrukturo, tako kot je to urejeno v Avstriji.

4. Kako zapolniti presežne kapacitete slovenske športne infrastrukture?

Na nekaterih lokacijah je to praktično nemogoče, saj na območju živi premalo potencialnih uporabnikov. Športna infrastruktura potrebuje v ozadju zgodbo, ki privablja obiskovalce tudi, če niso direktni uporabniki le te. Predvsem za dvorane so zanimivi tudi kongresi in določene prireditve. To je zelo težka naloga za upravitelje športnih objektov.

5. Ali je v majhnih krajih smiselno graditi dvorane za 300 in več gledalcev?

Na podlagi analize stanja se je že pred gradnjo potrebno odločiti, ali kraj potrebuje tako dvorano in jo bo v celoti uporabljal vsaj 30-35 dni v letu. Če dvorana ne bo zasedena v tolikšnem obsegu je gradnja nesmiselna.

6. Ali bi bilo potrebno imeti infrastrukturo namenjeno bolj profesionalnim ali rekreativnim športnikom?

Zelo težko vprašanje, saj je orientacija v samo eno smer zelo neugodna. Žičnice se morajo žičnice osredotočiti na rekreativno raven. Dvorane so infrastruktura, ki mora najti ravnotežje pri osredotočanju na oba segmenta kupcev. Nogometna igrišča pa naj se osredotočajo v 90% na profesionalno raven, saj je vzdrževanje igrišča po uporabi zelo drago. V splošnem bi rekel, da mora vsak objekt najti neko sorazmerje med rekreativno in profesionalno ravno.

7. Na kakšen način bi v javno športno infrastrukturo pritegnili zasebne vlagatelje?

Zasebniki morajo videti v projektu svoj lastni interes, v katerem ključno vlogo igra povrnitev investicije v roku vsaj 15 let. S krepitvijo blagovne znamke se zasebniki na objektu lahko aktivno vključijo v infrastrukturo, kot lastniki kluba ki nastopa na tem objektu ali pa kot koncesionarju. V Sloveniji je zasebnih vlaganj zelo malo.

8. Ali boljša športna infrastruktura pripomore k boljšemu rezultatu?

Definitivno pripomore. Osnova za vsako stvar so dobri pogoji. Država v športni infrastrukturi in njenemu financiranju velikokrat ne zasleduje cilja po vrhunskem športu, vendar infrastrukturo gradi predvsem za širšo populacijo. Je pa veliko odvisno tudi od tradicije športa v določeni državi.

9. S kakšnimi težavami se dvorane na splošno srečujejo pri svojem poslovanju?

Dvorana se v večini primerov v prvih letih poslovanja srečuje s problemom plačila kredita. V nadaljevanju nastopi problem dragega vzdrževanja. Vse večji strošek pa predstavljajo klimatske naprave v poletnih mesecih.

10. Ali dvorana Vitranc s trženjskimi dejavnostmi zadosti potrebam?

Dvorana posluje s pozitivno ničlo, vendar ima poleg osnovne dejavnosti še mnogo druge, ki so bolj komercialne narave. V dvorani se nahaja bar, fitnes center in pisarne Turizma Kranjska Gora. Z oglaševanjem v sami dvorani se podjetje v zadnjih letih poskuša približati prihodkom v višini 10.000 evrov. Svojim strankam nudi celoletni in polletni najem oglaševalskega prostora. Za dvorana je pri trenutnih razmerah najbolj donosen večdnevni najem za kongrese. Po rednem ceniku je cena najema 64 EUR/h.

11. Koliko zaposlenih ima dvorana, in kako se delo razporeja?

Celotno podjetje Infraspport, d. o. o., ima zaposlene 3 delavce in direktorja. V zadnjem letu so za tekoče poslovanje najemali čistilni servis in tudi delovno silo za fizična dela ob organizaciji večjih prireditiv. Delo se razporeja tudi v sodelovanju s Turizmom Kranjska Gora.

12. Kakšni so celotni stroški upravljanje dvorane?

Celotni stroški se gibljejo okoli 120.000 EUR. V zadnjih dveh letih smo prišli na kurjavo s peleti, s čimer prihranimo okoli 30% stroškov ogrevanja.

13. Koliko stroškov nastane z eno uro oddajanja (poleti, pozimi)?

Na letni ravni je strošek ocenjen na 34 EUR.

14. S kakšnimi problemi se srečujejo 10 let in več, stari športni objekti?

Amortizacija dvorane znaša na letni ravni 49.300 evrov. It tega lahko sklepamo, da so stroški vzdrževanja zelo visoki. Pri starih dvoranah nastane problem pozimi, zaradi slabe izolacije.

15. Kolikšni so na letni ravni celotni prihodki iz poslovanja za dvorano Vitranc?

Okoli 120.000 EUR, brez bara in fitnesa. Dvorana ima največjo zasedenost v poletnih mesecih, ko na priprave v Kranjsko Goro pridejo košarkarske, odbojkarske in rokometne ekipe iz celotnega sveta. Košarka predstavlja glavni vir oddajanja, saj košarkarski klubi zapolnijo 60 % celotnega razpoložljivega časa.

16. Ali je v dvorani dovoljeno igrati rokomet profesionalnim ekipam, zaradi smole, ki jo uporabljajo igralci za boljši oprijem žoge?

Ostali športi se rokometnih ekip izogibajo. V naši dvorani imamo posebno hitro razgradljivo smolo s katero morajo klubi trenirati. V začetku je bilo nekaj pomislekov, vendar nismo odstopili od te zahteve in to so sprejeli tudi najboljši evropski klubi. Še vedno pa imamo v dvorani v večini primerov 2 rokometni ekipi naenkrat in nobene druge.

17. Ali imajo koncerti in ostale prireditve prednost pri najemu dvorane?

Cena enodnevnega najema dvorane je 1.500 EUR. Za večdnevni najem se dogovarjamo z vsako stranko posebej. Pri koncertih je problem čiščenje in odvoz odpadkov, ki je zaradi neločevanja zelo drag.

18. Koliko je potrebno plačati nadomestila za stavbno zemljišče?

Okoli 8.000 EUR.

19. Ali so pri poslovanju dvorane kakšni skriti stroški, ki jih ostala infrastruktura nima?
Dvorana nima nekih posebnih skritih stroškov.

PRILOGA 5: Opomnik za izvedbo intervjuja – Timotej Krajnc, direktor podjetja B4sport camps, d.o.o.

Analiza športne infrastrukture v Sloveniji in poslovanja primarnih nogometnih igrišč

1. Kakšno je vaše osebno mnenje o športnih objektih v Sloveniji?

Športni objekti so v zavidljivem stanju, vendar je potrebno poudariti, da so namenjeni predvsem lokalnemu okolju. Telovadnic je veliko predvsem v manjših krajih, medtem ko imajo večja mesta prostorsko stisko. Za trženje na globalni ravni so objekti preslabi, in s tem nezanimivi za mednarodno okolje.

2. Ali Republika Slovenija vlaga dovolj sredstev v športno infrastrukturo in njeno vzdrževanje?

Premalo za komercialni namen, medtem ko za potrebe rekreacije lokalnega prebivalstva dovolj. Država nima se dobro začrtane strategije, kako v državo privabiti športni turizem, vendar se tudi to počasi izboljšuje.

3. Kje so po vašem mnenju največji infrastrukturni primanjkljaji?

Primanjkljaji so predvsem v dodatku sami športni infrastrukturi. Objekti se samo s športno dejavnostjo v današnjem času ne morejo vzdrževati. Poleg osnovnega objekta mora biti poleg fitnes, ki ga vsaj novi objekti po večini imajo in pa manjši bazen za regeneracijo po treningu. Starejši športni objekti so po večini premalo kvalitetni za vrhunski šport. Stari objekti so tudi finančno breme za lokalno skupnost.

4. Kako zapolniti presežne kapacitete slovenske športne infrastrukture?

Zapolniti bi bilo potrebno izključno s komercialnimi prijemi, s katerimi bi lahko zapolnil presežno kapaciteto. V manjših krajih, kjer je povpraševanje zelo lokalno je edini način povezave s hotelsko infrastrukturo, saj drugače objekti samevajo. Hoteli imajo vzvode s katerimi lahko pritegnejo profesionalne športne ekipe.

5. Ali je v majhnih krajih smiselno graditi dvorane za 300 in več gledalcev?

Da, če je dvorana že v osnovi zgrajena za komercialne namene. V nasprotnem primeru gradnja tako velikih objektov ni smiselna.

6. Ali bi bilo potrebno imeti infrastrukturo namenjeno bolj profesionalnim ali rekreativnim športnikom?

Predvsem je to odvisno od vizije lokalnega okolja. Lokalna skupnost se mora odločiti ali obstaja interes po vrhunskem športu v kraju. Če ni interesa in sredstev, mora biti infrastruktura prilagojena rekreativcem. Za mednarodno prepoznavnost države je kvalitetna športna infrastruktura dobra reklama.

7. Na kakšen način bi v javno športno infrastrukturo pritegnili zasebne vlagatelje?

Na koncu vsakega projekta, ki se ga loti zasebni vlagatelj mora biti pozitiven rezultat. Nikoli ne bo zasebnik vložil svoj denar v objekt, ki mu bo prinašal izgubo. Zasebniku, ki gradi javno športno infrastrukturo je potrebno dati podporo na lokalni ravni. V Sloveniji imajo ljudje do tega še slabo mnenje in bogatim zasebnikom ne zaupajo. Projekt mora imeti jasno vizijo, v katero zasebnik verjame in je tudi stroškovno sprejemljiva.

8. Ali boljša športna infrastruktura pripomore k boljšemu rezultatu?

Vedno je potrebno imeti skupek večjih faktorjev, da se lahko ustvari vrhunskega športnika. Obstajajo vedno izjeme, vendar je načeloma dobra infrastruktura pogoj za dober rezultat in napredek. Obstaja pa tudi primer Avstrije, ki se kljub odlični nogometni infrastrukturi in pogojih, ki jih ima, ne more ustvariti vrhunskega posameznika ali reprezentance.

9. S kakšnimi težavami se igrišča v splošnem srečujejo pri svojem poslovanju?

Zelo velik strošek predstavlja tekoče vzdrževanje travnate površine. Problem je tudi prenizka cena za najem, zato so igrišča zelo hitro slaba.

10. Ali igrišče s trženjskimi dejavnostmi zadosti potrebam?

Ob idealnih pogojih lahko. Cena najema ure igrišča mora biti dovolj visoka. V predsezonskem obdobju mora biti dovolj sonca in padavin, med pripravami pa ne sme biti prevelike vročine, ki uniči travo.

11. Koliko zaposlenih potrebuje igrišče za normalno delovanje, ko so na sporedu priprave ekip?

Ko so klubi na pripravah za igrišče skrbijo 3 vzdrževalci, ki travno rušo po treningu pripravijo za naslednji trening. Delo vsebuje valjanje trave za utrditev, vračanje odpadle ruše v luknje.

12. Koliko treningov povprečno, na mesečni ravni, lahko prenese igrišče?

Vse se začne pri vzdrževanju. Ob solidnem vzdrževanju lahko na nogometnem igrišču ob lahko na mesec ekipe opravijo med 150 in 180 ur treninga. Igrišče po treh mesecih intenzivnega trenažnega procesa potrebuje poleg tekočega tudi generalno vzdrževanje. Generalno vzdrževanje obsega prevetritev travne površine in zasipanje s kremenčevim peskom.

13. Koliko igrišč potrebujejo ekipe za normalen trenažni proces?

Vrhunska ekipa za normalen trenažni proces potrebuje 2 igrišči.

14. kakšen je odnos hotelov do profesionalnih ekip?

Hoteli imajo zelo pozitiven odnos do nogometnih ekip. V zadnjih letih poskušajo tudi s finančnimi vložki doprinesti k boljši nogometni infrastrukturi v krajih. Nekateri hoteli imajo tudi svoja lastna igrišča.

15. Kje so možnosti največjega napredka (Umag, Kranjska Gora)?

Predvsem je možnost napredka pri boljšem sodelovanju lokalne skupnosti, hotelov in upravljalcev igrišč. Velikokrat se zgodi, da ni sinergije med hoteli in občino.

16. Koliko mesecev je igrišče aktualno za priprave vrhunskih ekip?

Za priprave vrhunske nogometne ekipe izberejo medsezonsko obdobje. Za gorska območja, kot sta Avstrija in Švica ter v Sloveniji Kranjska Gora in Rogla so aktualni meseci od sredine maja do konca avgusta. Za tople kraje pa so aktualni zimski meseci: januar, februar in marec. Velika pomanjkljivost v večini krajev je sodelovanje lokalne skupnosti s hotelskimi kapacitetami, saj velikokrat ni vzajemnega sodelovanja in pomoči, predvsem pri vzdrževanju in uporabi nogometnih igrišč.

17. Kakšna je minimalna cena ure najema za pokritje stroškov?

Verjetno okoli 250 EUR na trening za eno igrišče. Posezonsko vzdrževanje s prezračitvijo trave in posipavanjem kremenčevega peska stane 15.000 EUR.

18. Kolikšni so na letni ravni celotni prihodki in stroški igrišča?

Stroški okoli 35.000 EUR. Prodaja in oddajanje nogometnega igrišča posameznim ekipam je nesmiselno. Vrhunske nogometne ekipe zakupijo paket, ki vključuje nastanitev, uporabo igrišča in ostale športne infrastrukture. Cena na osebo se v Kranjski Gori giblje med 90 in 120 EUR. V Umagu so ti aranžmaji cenejši, saj je veliko mladinskih in otroških ekip.

19. Ali so koncerti in druge prireditve na travnati površini smiselni?

To bi bil nesmisel., ker se trava poškoduje in je igrišče neprimerno za trening minimalno 14 dni.

20. Ali so pri poslovanju primarnega nogometnega igrišča kakšni skriti stroški, ki jih ostala infrastruktura nima?

Velik strošek je voda, ker je v poletnih mesecih igrišče potrebno zalivati dvakrat na dan.

PRILOGA 6: Seznam uporabljenih kratic in okrajšav

Kratica	Izvirna beseda
BDP	bruto domači proizvod
EU	European Union/Evropska unija
RS	Republika Slovenija
NC	nordijski center
ZDA	Združene države Amerike
EUR	evro (valuta)
USD	ameriški dolar (valuta)
US Open	United States Open
NFL	National Football League
ESPN	Entertainment and Sports Proqraming Network
PSG	Paris Saint-Germain (nogometni klub)
WNBA	Women's National Basketball Association
FIFA	Mednarodna nogometna federacija
MLB	Major League Baseball / poklicna bejzbol liga
NASCAR	National Association for Stock Car Auto Racing
NBA	National Basketball Association/profesionalna košarkarska zveza
USTA	ameriška teniška zveza
RTC	Rekreacijsko Turistični Center
EU-ESRR	Evropski sklad za regionalni razvoj
ARSO	Agencija Republike Slovenije za okolje