

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SKUPINSKO MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ POSLOVNEGA MODELA ZA ŠPORTNI PARK V
LJUBLJANI**

Ljubljana, januar 2023

VASJA ŽELJEZNOV
SEBASTIAN ŽUŽEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Vasja Željeznov, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvoj poslovnega modela za športni park v Ljubljani, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Sebastian Žužek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvoj poslovnega modela za športni park v Ljubljani, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PROJEKTNi MANAGEMENT	4
1.1 Oprelitev pojma projekt	4
1.2 Vrste projektov	5
1.3 Življenjski cikel projekta	6
1.4 Deležniki projekta	7
1.5 Oprelitev projektnega managementa	9
1.6 Faze projekta	10
1.6.1 Planiranje projekta	10
1.6.1.1 Izdelava terminskega plana	11
1.6.1.2 Strukturirana členitev dela	11
1.6.1.3 Mrežno planiranje in kritična pot – CPM	11
1.6.1.4 Terminski plan projekta	12
1.6.1.5 Planiranje virov projekta	12
1.6.1.6 Planiranje stroškov podjetja	13
1.6.1.7 Management projektnih tveganj	14
1.6.2 Organiziranje projekta	15
1.6.3 Kontroliranje projekta	16
1.6.3.1 Spremljanje izvedbe projekta	17
2 Poslovni model	18
2.1 Razvoj poslovnega modela	20
2.2 Vrste poslovnih modelov	21
2.3 Orodje za razvoj in prikaz poslovnega modela canvas	22
2.3.1 Prednosti in slabosti orodja canvas	25
2.3.2 Segmenti uporabnikov	25
2.3.3 Vrednost za uporabnika	26
2.3.4 Distribucijski, komunikacijski in prodajni kanali	28
2.3.5 Odnosi z uporabniki	29
2.3.6 Prihodkovni tokovi	31
2.3.7 Ključni viri	33

2.3.8	Ključne aktivnosti	34
2.3.9	Ključna partnerstva	35
2.3.10	Stroškovni tokovi	37
3	Analiza širšega okolja.....	37
3.1	Gospodarsko podokolje.....	38
3.1.1	Vpliv mednarodnega okolja.....	38
3.1.2	Inflacija	40
3.1.3	Trg dela.....	40
3.1.4	Povprečna plača	41
3.2	Politično-pravno podokolje	42
3.3	Socio-kulturno podokolje	46
3.4	Tehnološko podokolje.....	50
4	Analiza panoge	51
4.1	Panožna konkurenca	52
4.2	Potencialna konkurenca oziroma nevarnosti vstopa novih konkurentov	54
4.3	Možnost pojava novih substitutov	55
4.4	Pogajalska moč dobaviteljev	55
4.5	Pogajalska moč kupcev	56
5	Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti	57
6	Empirična raziskava	58
6.1	Načini zbiranja podatkov	58
6.2	Anketa.....	59
6.3	Intervju	60
6.4	Opis ciljne skupine	61
6.5	Analiza rezultatov ankete.....	61
6.6	Glavne ugotovitve rezultatov ankete	72
6.7	Glavne ugotovitve iz intervjujev	73
6.7.1	Intervju z naročnikom.....	74
6.7.2	Intervju s projektnim managerjem	75
6.7.3	Intervjuji z uporabniki športnih parkov	76
7	Poslovni model za športni park v Ljubljani	77
7.1	Opis projekta in športnega parka	77

7.2	Aktivnosti projekta	78
7.3	Mrežni plan projekta	79
7.4	Terminski plan projekta	80
7.5	WBS projekta.....	81
7.6	Analiza tveganj projekta	82
7.7	Analiza stroškov projekta.....	84
7.8	Matrika kompetenc in odgovornosti	84
7.9	Kontroling projekta	84
7.10	Projektna organizacija	85
7.11	Poslovni model športnega parka po metodi canvas	85
7.11.1	Uporabniki.....	89
7.11.2	Vrednost za uporabnika	90
7.11.3	Distribucijski kanali.....	90
7.11.4	Odnosi z uporabniki.....	91
7.11.5	Prihodkovni tok	91
7.11.6	Ključni viri	94
7.11.7	Ključne aktivnosti.....	94
7.11.8	Ključni partnerji.....	94
7.11.9	Stroškovni tok.....	95
8	Diskusija.....	96
8.1	Odgovori na raziskovalna vprašanja	96
8.2	Primerjava ugotovitev z literaturo	98
8.3	Priporočila.....	100
	SKLEP.....	100
	LITERATURA IN VIRI.....	102
	PRILOGE	107

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med tipičnimi vrstami projektov	5
Tabela 2: Sestavni deli poslovnega modela	22
Tabela 3: Prihodkovni tokovi	32
Tabela 4: Realna rast BDP v Sloveniji	39

Tabela 5: Kazalniki inflacije v Sloveniji	40
Tabela 6: Kazalniki trga dela v Sloveniji	41
Tabela 7: Povprečna nominalna rast bruto plače na zaposlenega v Sloveniji	42
Tabela 8: Struktura prebivalstva občine Ljubljane za leto 2021	48
Tabela 9: Struktura prebivalstva v Sloveniji in Ljubljani, starejšega od 15 let, glede na vrsto izobrazbe	49
Tabela 10: SWOT analiza	57
Tabela 11: Aktivnosti projekta	78
Tabela 12: Analiza tveganj projekta	82
Tabela 13: Tabela mejnikov projekta	85
Tabela 14: Poslovni model canvas	87
Tabela 15: Ponudba za odbojko na mivki, zunanja igrišča	92
Tabela 16: Ponudba za odbojko na mivki, notranja igrišča	92
Tabela 17: Ponudba za tenis	93
Tabela 18: Predvideni prihodki	93
Tabela 19: Predvideni stroški za 5 let	96
Tabela 20: Donosnost vloženega kapitala	97

KAZALO SLIK

Slika 1: Faze projekta	6
Slika 2: Potrebne kompetence projektne managerja	8
Slika 3: Sestavni deli poslovnega modela canvas	24
Slika 4: Predstavitev pravno-političnih deležnikov na področju športa v Sloveniji	43
Slika 5: Starostna struktura prebivalcev občine Ljubljana za leto 2021	47
Slika 6: Porterjev model petih konkurenčnih silnic	52
Slika 7: Najpomembnejši dejavniki, ki bi neobiskovalce športnih parkov prepričali v obisk	62
Slika 8: Pogostost obiskovanja športnih parkov	63
Slika 9: Glavna motivacija za obiskovanje športnega parka	63
Slika 10: Šport, zaradi katerega anketiranci obiskujejo športni park	64
Slika 11: Pomembnost dejavnikov pri izbiri ponudnika športne aktivnosti	65
Slika 12: Najbolj obiskani športni parki	66
Slika 13: Dejavniki, ki jih obiskovalci športnih parkov najbolj pogrešajo pri trenutnih parkih in bi jih prepričali v obisk drugega športnega parka	67
Slika 14: Čas nakupa karte za športni park	67
Slika 15: Pomembnost rezervacije igrišča preko spleta	68
Slika 16: Kje v Ljubljani pogrešate prisotnost športnega parka?	69
Slika 17: Starost	69
Slika 18: Zaposlitveni status	70
Slika 19: Izobrazba	70

Slika 20: Število otrok.....	71
Slika 21: Povprečen mesečni dohodek na člana v gospodinjstvu	71
Slika 22: Skica primera športnega parka.....	78
Slika 23: Precedenčni diagram projekta.....	79
Slika 24: Terminski plan projekta.....	80
Slika 25: WBS projekta.....	81

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Poenostavljen finančni načrt poslovanja športnega parka	1
Priloga 2: Intervju z naročnikom	2
Priloga 3: Intervju s projektnim managerjem.....	3
Priloga 4: Intervju z uporabniki parka	4
Priloga 5: Aktivnosti projekta	5
Priloga 6: Analiza stroškov podjetja	9
Priloga 7: Matrika kompetenc in odgovornosti	13

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CPM – (angl. Critical Path Method); kritična pot projekta

PEST – (angl. Political, Economic, Social and Tecnologic); politično, ekonomsko, socialno in tehnološko

ROIC – (angl. Return of Invested Capital); donosnost vloženega kapitala

SWOT – (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats); prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

WBS – (angl. Work Breakdown Structure); strukturirana členitev dela

UVOD

Dandanes si ne predstavljamo, da v razvitem urbanem okolju ne bi našli raznoraznih športno-rekreativnih parkov in objektov, ki prebivalcem omogočajo rekreativno preživljanje prostega časa kot tudi profesionalno raven vadbe za vrhunske športnike. Izgradnja in vodenje športnih parkov in objektov predstavljata obsežen projekt, ki zahteva veliko načrtovanja, projektiranja in zagotovitev sredstev s strani javnih in zasebnih investitorjev. Celoten proces takšnega projekta se zato začne s skrbno analizo zunanjih in notranjih dejavnikov ter zahteva sledenje temeljni teoriji in korakom projektnega managementa.

Teorija projektnega managementa opisuje projekt kot "enkratno spremembo, ki jo moramo doseči s končnim, časovno organiziranim in povezanim zaporedjem nalog" (Healy, 1997). Ključne točke oziroma značilnosti projektnega managementa so začasnost, enkratnost, usmerjenost k cilju, omejenost in kompleksnost. Deležniki projekta pa so naročnik, vrhnji management družbe, skrbnik, projektni tim, projektni manager, linijski manager, sofinancerji in vplivneži. Vsak izmed njih ima svoje naloge, vendar največ odgovornosti nosi projektni manager, ki mora v določenem časovnem razponu kakovostno in stroškovno učinkovito izpeljati projekt (Stare, 2011).

Prav tako pa se s projektnim managementom povezuje več problemov oziroma tveganj, na katere lahko naletijo člani projektnega tima med izvedbo projekta. Vrhnji management se zavzema za to, da med potekom projekta ne prihaja do večjih sprememb pri izvedbi, saj te prinašajo več ekonomskih pritiskov na samo združbo. Zato tudi zahtevajo, da so projekti izvedeni v čim manjšem časovnem razponu, kar velikokrat privede do večjih napak. Med drugim prihaja med izvedbo projekta do različnih ekonomskih pretresov okolja, kot je na primer recesija, na kar mora vodja projekta hitro in učinkovito reagirati. Zato mora med pripravo na projekt dobro proučiti tveganja, ki se lahko prikažejo med izvajanjem, in kako na njih reagirati. Največ težav (približno 25 %) so v preteklih projektih zaznali pri dobavi materiala, saj je prihajalo do zamud ali napake pri materialu (Nikander & Eloranta, 2001).

Projektni management je osnova za dobro izvedbo projekta, najpomembnejši del pa je stroškovna učinkovitost. Layard (1994) navaja, da je prvo pravilo pri sprejetju projekta, ali koristi investitorja presegajo prednosti naslednjega najboljšega alternativnega projekta. Naslednje pravilo je, da se projekt izvede, če koristi presegajo stroške. Problem nastane, ko je potrebno naštevati oziroma prepoznati vse stroške, in marsikdo se pri merjenju zmoti ter tako ogroža obstoj projekta.

Uspešno izpeljan projekt, ki v najini magistrski nalogi predstavlja postavitev športnega parka, bo v tem primeru predstavljal takšnega, ki bo dosegel svoj cilj zadovoljstva investitorjev, projektnega tima in končnih uporabnikov. Za doseganje teh ciljev je potrebna jasna opredelitev poslovnega modela. V teoriji Teece (2010) pojasnjuje, da nam poslovni model pomaga razumeti način ustvarjanja vrednosti za kupca, način predstavitve dodane vrednosti kupcem ter način ustvarjanja dobička za organizacijo. Na kratko lahko zapišemo,

da je poslovni model nekakšno konceptualno orodje, ki vsebuje nabor objektov, konceptov in povezav med njimi, katerih skupni cilj je pojasniti logiko za poslovanjem specifičnega podjetja (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005).

Za predstavitev poslovnega modela športnega parka bova v najinem primeru uporabila metodo canvas. Gre za orodje, ki je praktično in enostavno za uporabo, pri čemer podpira razvoj ustvarjalnost, vizualizacije in komunikacije pri ustvarjanju inovativnega poslovnega modela (Stubbs & Cocklin, 2008). Pri tem bova upoštevala devet segmentov poslovnega modela canvas, na podlagi katerih bova izdelala poslovni model. Segmenti vključujejo: uporabnike, vrednost za uporabnike, distribucijske kanale, ravnanje z uporabniki, ključne vire, ključne dejavnosti, ključne partnerje, stroškovni tok in prihodkovni tok (Osterwalder & Pigneur, 2010). Posamezne gradnike bova oblikovala v poslovni model, ki ga bo moč uporabiti v praksi in bo investitorjem ter ostalim deležnikom pomagal pri doseganju poslovnih in družbeno koristnih ciljev.

Potrebno je izpostaviti tudi možnost sodelovanja med državo oziroma občino in zasebnimi investitorji. Takšna sodelovanja so v praksi zelo pogosta, še posebej v športu. V literaturi lahko opazimo, da javno-zasebna partnerstva prinašajo koristi tako družbi kot zasebnim investitorjem. Z novimi projekti obe strani močno pripomoreta k javnemu zdravju s spodbujanjem gibanja prebivalcev. Prav tako družbi vračata z možnostjo različnih aktivnosti, ki se jih brez teh športnih parkov ne bi mogli udeleževati (Lee, Yun, Kim & Washington, 2020). Študija namreč pravi, da so ljudje, ki imajo v bližini športni center, bolj športno aktivni kot tisti, ki tega nimajo. Vendar to ne pomeni, da se ti ljudje potem tudi ukvarjajo s športom v teh športnih centrih, ampak se pogosto raje odločijo za alternativne možnosti, kot sta tek in kolesarjenje. Pri specifičnih športih, kot sta tenis in odbojka na mivki, pa na izbiro igrišča odločilno vplivata bližina športnega centra in cena. To je lahko bližina doma ali službe, lahko je pot med službo in domom (Sallis in drugi, 1990).

Namen in cilj magistrskega dela

Namen magistrskega dela je na podlagi literature predstaviti ključne točke projektnega managementa pri postavljanju športne infrastrukture ter hkrati pomagati potencialnim investitorjem in projektnim managerjem pri razvoju poslovnega modela za športni park. Prav tako je namen z analizami zunanjega in notranjega okolja raziskati, ali so trenutne razmere primerne za začetek projekta in ali na tem področju pri nas obstaja konkurenca. Poleg te analize želiva z anketo priti do aktualnih podatkov o tem, ali med športno aktivnimi prebivalci Ljubljane obstaja zanimanje za takšen objekt. S tem bi lahko potencialnim vlagateljem predstavila možnost investicije v razvoj športnega objekta v Ljubljani, ki jo lahko izvedejo tudi v obliki javno-zasebnega partnerstva.

Temeljni cilj magistrskega dela je na podlagi omenjenih analiz ter raziskave določiti in opisati vse korake za postavitev športnega parka in tako napisati natančno strukturiran načrt izvedbe takšnega projekta, ki bi ga investitorji lahko izvedli v praksi. Poleg tega je najin cilj

na podlagi izvedene ankete predlagati takšne storitve, ki bi predstavljale konkurenčno prednost, s čimer bi v svoj športni park privabili še več športnih navdušencev.

Raziskovalna vprašanja:

1. Ali obstajajo jasni kazalniki, da bi se investicija v izgradnjo in upravljanje športnega parka obrestovala?
2. Kateri so ključni pristopi projektnega managementa pri postavljanju športne infrastrukture?
3. Ali sledenje pristopom projektnega managementa pri izgradnji športnega parka zagotavlja uspešnost izvedbe omenjenega projekta?
4. Ali je metoda canvas primerna za pripravo poslovnega modela za športni park?

Opredelitev metodologije raziskovanja

Magistrsko delo je razdeljeno na sedem poglavij. Prvo poglavje je namenjeno teoretični osnovi projektnega managementa, fazam projekta in javno-zasebnega partnerstva ter predstavitvi deležnikov v danem projektu. V drugem poglavju je predstavljena teorija poslovnega modela ter orodja »Business model Canvas«.

V tretjem, četrtem in petem poglavju sva s pomočjo sekundarnih virov, kot so Gvin, Ajpes, Uradni list RS, UMAR itd., analizirala širše okolje in panogo ter naredila SWOT analizo.

Šesto poglavje je namenjeno empirični raziskavi. V prvem sklopu empiričnega dela magistrske naloge sva izvedla raziskavo v obliki ankete, v kateri sva za vzorec anketirancev uporabila osebe, ki že obiskujejo podobne športne parke, in ugotovila, ali za tovrstni športni objekt obstaja zanimanje ter katere storitve uporabniki parkov najbolj cenijo. V vzorec sva zajela vsaj 100 anketirancev iz Ljubljane in njene bližnje okolice, ki rekreativno in profesionalno že obiskujejo tovrstne športne parke, ne glede na spol in starost. Na koncu tega dela raziskave so predstavljene ugotovitve ankete. Drugi sklop empirične raziskave predstavlja delno strukturiran intervju z vprašanji zaprtega in odprtega tipa. Iz vzorca anketirancev sva namensko izbrala štiri osebe, za katere sva vedela, da se redno ali celo profesionalno ukvarjajo z enim izmed športov, in jih povabila na pogovor. S poglobljenimi individualnimi intervjuji sva nameravala pridobiti dodatne informacije intervjuvancev o njihovih željah ter pričakovanjih glede športnega parka. Poleg tega sva izvedla intervju z naročnikom oziroma potencialnim investitorjem in s projektantom, ki že ima izkušnje s podobnimi projekti.

Temu sledi sedmo poglavje, v katerem sva teoretični razlagi posameznih točk v projektnem načrtu in metodi canvas dodala tudi praktično vsebino. Na ta način sva pripravila pregled celotne projektne dokumentacije, ki med drugim vključuje aktivnosti, terminski načrt in glavna tveganja projekta. Poleg tega sva na podlagi ugotovitev ankete in intervjujev

pripravila tudi poslovni načrt za poslovanje športnega parka, ki je predstavljen v obliki orodja canvas.

Zadnje poglavje je namenjeno diskusiji, v kateri sva strnila svoje ugotovitve in odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja ter jih primerjala z ugotovitvami iz literature. Ker je naloga aplikativne narave, saj gre za svetovanje in pripravo projektnega načrta za zasebnega investitorja, sva v zadnjem poglavju pripravila tudi povzetek ključnih ugotovitev ter teoretičnih in praktičnih priporočil. Priporočila obsegajo tako splošna priporočila kot specifična priporočila za naročnika.

1 PROJEKTNI MANAGEMENT

V tem poglavju bova opredelila pojem projekt, predstavila vrste projektov, življenjski cikel projekta in kdo so deležniki v projektu. V nadaljevanju pa bova pojasnila bistvo projektnega managementa in njegovih faz, ki so relevantne za najin projekt.

1.1 Opredelitev pojma projekt

Za razumevanje, kaj projektni management sploh je, je najprej potrebno razumeti samo bistvo besede projekt. Besedo projekt Rozman in Stare (2008) opisujeta kot sestavljen, zaokrožen in celovit načrt za izvedbo dela, ki ga je treba izpolniti v določenem času ob usklajevanju več ljudi, služb in podjetij. Sama definicija je zelo posplošena in ne izrazi širine, ki jo lahko projekt obsega.

Tuji viri na besedo projekt gledajo takole. Projekt je kratkotrajna dejavnost, ki se izvaja za zagotovitev posebnega izdelka, storitve ali rezultata. To pomeni, da je delo opravljeno samo enkrat. Projekt ni nekaj, kar se ponavlja. Imeti mora jasne datume začetka in konca (v smislu časa), proračun (v smislu stroškov), obseg ali količino dela, ki ga je treba opraviti, in natančne standarde uspešnosti, ki jih je treba upoštevati (PMI, 2017).

V svoji raziskavi Kabirifar in Mojtahedi (2019) opisujeta projekt kot takojšnje prizadevanje za razvoj storitve ali blaga. Cilj projekta je določiti cilje vsakega lastnika in jih uresničiti. Projektna skupina rutinsko zaključuje projekte, da bi pospešila pomemben načrt matične organizacije ali rezultat storitve. Vsak gradbeni projekt, na primer, temelji na trdnih temeljih projektnega vodenja. Gradbeni projekti so zapletene in skrbno načrtovane operacije z mnogimi nalogami, ki se izvajajo z edinim ciljem, da se postavi stavba ali druga struktura. Stroški, čas in obseg so že vrsto let omejitve vsakega projekta. Avtorja to označita kot trikotnik projektnega managementa.

Najpomembnejše karakteristike projekta so torej:

- projekt ima opredeljen cilj, namen z natančno določenimi končnimi rezultati, izdelki, storitvami za doseganje določenih koristi;

- je edinstven, ker zahteva, da se naredi nekaj, kar se še ni; je enkratna dejavnost, ki se načeloma ne ponovi;
- je začasna organizacija, ki si prizadeva doseči svoj cilj v načrtovanem časovnem okvirju;
- uporablja ljudi in druge vire iz različnih organizacij in funkcij;
- glede na to, da je edinstven, poveča tveganje za matično organizacijo.

Projekti se izvajajo vsakodnevno, ne samo v večjih organizacijah, ampak tudi v družinskih krogih, s prijatelji in celo v vojaških organizacijah. Vsaka poroka, prenova hiše in selitev so projekti, ki mogoče niso tako dobro organizirani in obsežni kot v podjetjih, kjer se lahko en del zaposlenih ukvarja izključno s tem. Vsak nov telefon, ki ga Apple proizvede, vsako cepivo ali zdravilo, ki ga raziskuje farmacevtska družba, je poseben projekt znotraj organizacije (Nicholas & Steyn, 2020).

1.2 Vrste projektov

Projekti so lahko zelo majhni, zelo obsežni ali pa obsegajo le nekaj dejavnosti. Lahko trajajo od nekaj dni ali tednov do več let. Kljub temu da je vsak projekt edinstven, poznamo nekatere, ki jih je mogoče ponoviti, vendar imajo drugačne delovne okoliščine ali partnerje. Razvoj blaga in storitev, reorganizacija, gradnja, investicije in načrtovanje dogodkov so primeri tipičnih projektov. Tako lahko sklepamo, da obstaja več vrst projektov, ki so tudi v literaturi razvrščeni na več načinov. Ločimo jih lahko glede na njihov obseg, razsežnost, ponovljivost, cilje, namen, izvedbo, tveganje in številne druge dejavnike (Stare, 2011).

Tabela 1: Razlike med tipičnimi vrstami projektov

Projekt	Uporabnik/plačnik	Čas Denar		Poslovno tveganje
Razvojni	Neznan/zunanji	Dolgoročno	Veliki	Veliko
Investicijski	Znan/notranji	Dolgoročno	Srednji	Majhno
Izvedbeni	Znan/zunanji	Takoj	Mali	Majhno
Reorganizacija	Znan/notranji	Dolgoročno	Srednji	Majhno
Prireditve	Neznan*/zunanji	Takoj	Veliki	Srednje

*Odvisno od vrste dogodka

Vir: Stare (2011).

V tabeli 1 Stare (2011) prikazuje razlike med tipičnimi vrstami projektov. Ti se najprej delijo na zunanje in notranje. Notranji se izvajajo v samem podjetju, zato tudi stroški projekta niso obsežni. Naročnik takega projekta je po navadi predstavnik skupine zaposlenih (direktor posameznega oddelka). Prav tako je tveganje za neuspeh projekta malo in ker se projekt izvaja znotraj podjetja, je uporabnik znan. Najpogostejši notranji projekti v slovenskih družbah so optimizacija procesov in uvajanje novih metod dela ali IT-rešitev.

Zunanji projekti imajo zunanjega naročnika, ki je hkrati uporabnik proizvoda in plačnik. Po navadi se sklepa s pogodbo, v kateri morajo biti določene vse specifikacije projekta (čas trajanja, plačilo itd.) in opredelitev končnega proizvoda, pa naj gre za izdelek, storitev, proces ali gradbeno delo. Ker se projekt zaključi s prevzemom proizvoda, se vse nadaljnje zahteve obravnavajo kot dodatno delo in ne spadajo pod sam projekt. Najpogostejši zunanji projekt v naših podjetjih je gradnja ali vzdrževanje objektov (Stare, 2011).

Pomemben vidik pri uspešnosti projektov je tudi doba vračanja vloženih sredstev. Na splošno razvojni in investicijski projekti prinašajo dolgoročne koristi. Zaradi daljšega razvoja izdelka lahko to marsikateremu deležniku povzroča veliko skrbi, saj je poslovno tveganje veliko, ker ne vemo, kako se bo izdelek obnesel na trgu. Pomembno je, da člani projektnega tima podpirajo svoj projekt ter ga odgovorno in učinkovito izvedejo, naročnik strani pa je odgovoren za njegovo koristnost, saj je on proizvod opredelil (Stare, 2011).

Pomembni lastnosti izvedbenih projektov pa sta, da je plačilo enkratno in da je uspešnost projekta neposredno odvisna od učinkovite izvedbe, saj lahko zamude povzročijo dodatne stroške, kar pomeni manj zaslužka. Poslovno tveganje je nizko, saj naročnik jasno opredeli proizvod, pomembno pa je, da se naročnik in izvajalec vnaprej dogovorita, kdo krije katere stroške v primeru napak (Stare, 2011).

1.3 Življenjski cikel projekta

Glavna značilnost, ki sva jo že omenila v začetku poglavja, je končnost projekta. Projekt je časovno omejen, torej ima točno določene časovne omejitve, kot sta začetni in končni datum projekta. Vsak projekt ima več značilnih faz, trajanje pa je odvisno od vrste projekta. Vse te faze skupaj tvorijo življenjski cikel projekta, ki je prikazan na sliki 1.

Slika 1: Faze projekta



Vir: Stare (2011).

Mogoče se na prvi pogled zdi, da so faze projekta na las podobne procesom managementa, ampak temu ni tako. Faze projekta temeljijo na vsebini in zaradi tega, ker vse faze delujejo kot nek skupek aktivnosti, bi lahko trdili, da je potrebno za vsako fazo izvesti celoten proces managementa, da na koncu dobimo proizvod (Stare, 2011).

Stare (2011) je za življenjski cikel projekta napisal, da se na začetku sestavi projektna ekipa, izbere se vodja projekta, določijo se potrebni viri in oblikuje se seznam dejavnosti. V tej fazi

se projekt zaradi številnih nejasnosti in številnih dogovorov, usklajevanj in odločitev premika počasi. Projekt (v fazi izvajanja) hitro napreduje, ko je jasno opredeljen cilj projekta, oblikovana je strategija izvajanja in določeni so viri. Zaradi počasnejšega vključevanja delnih rezultatov, zapletenih zaključnih del, preverjanja kakovosti in odpravljanja napak so zaključne projektne dejavnosti običajno daljše.

V tuji literaturi je Heagney (2016) faze projekta opisal zelo preprosto. Vsak projekt ima začetek, sredino in konec. V njegovem modelu opazimo, da se vsak projekt začne kot koncept, ki je vedno nejasen, zato mora projektna ekipa formalizirati opredelitev dela, preden se ta sploh začne. Velikokrat se po njegovem mnenju izvedba projekta začne, preden so natančno določene definicije projekta oziroma prihaja do neskladja med deležniki projekta, ker se ne strinjajo vsi s poslanstvom in vizijo. Vse to privede do hudih težav, še preden se projekt dobro začne.

V svoji raziskavi sta Haass in Azizi (2020) ugotovila, da se s projektom povezane znanosti spreminjajo znotraj življenjskega cikla projekta. Izkušnje s projektnimi aktivnostmi, informacijami o kreiranju projektnega tima in o tehnologijah ter znanje, povezano s trgom, so primeri pomembnega znanja v zgodnjih fazah projekta. Primer znanja v fazi priprave je na primer uporaba znanja iz prejšnjih podobnih projektov.

1.4 Deležniki projekta

Sodelujoče pri projektu imenujemo deležniki. Med deležnike projekta spadajo naročnik, uporabniki, projektni tim in osebe iz družbe, ki aktivno sodelujejo pri projektu. Vsak od njih ima točno določeno funkcijo in nalogo, ki se določi na začetku projekta. Izvajanje in končanje projekta je odvisno od dela celotnega kolektiva deležnikov, ki jih v tuji literaturi delijo tudi na aktivne in vplivneže projekta (PMI, 2017).

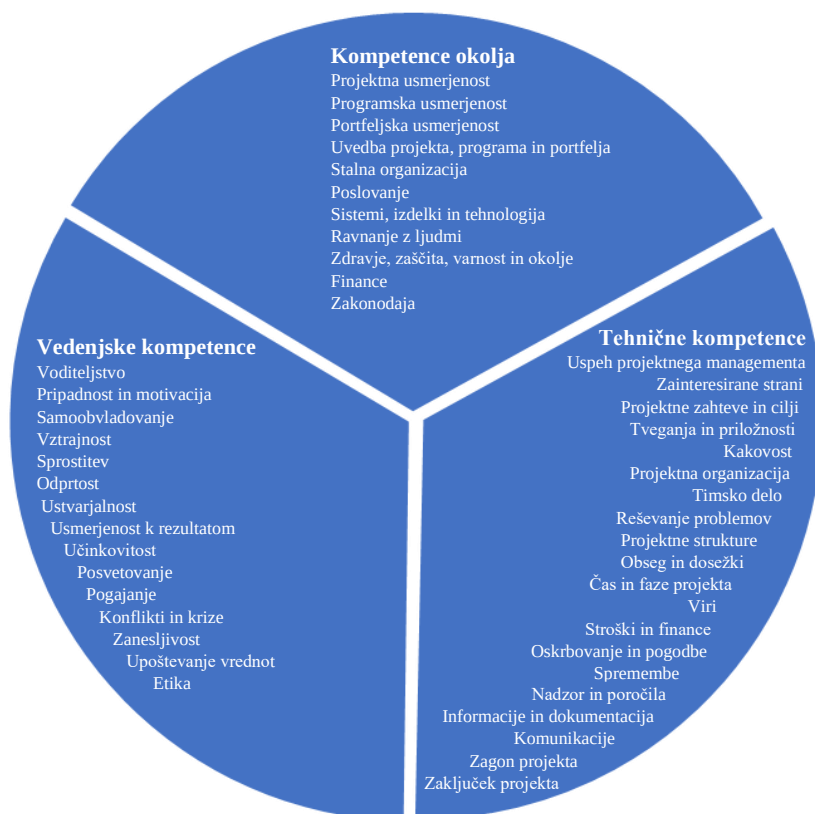
Osrednja oseba in član ožjega tima projekta je projektni manager, ki nosi odgovornost za učinkovito izvedbo projekta glede na čas, stroške in kakovost, ki so določeni v fazi priprave projekta. To doseže z rednim sprotnim nadzorom projekta, vodenjem celotnega projektnega tima, njegovim organiziranjem in na splošno s celotnim načrtovanjem projekta. Ker je projektni manager vršilec funkcij celotnega projekta in nosi veliko odgovornosti, bova zato njegovo funkcijo podrobneje opisala (PMI, 2017).

Pri izbiri projektnega managerja mora vodja projekta in celotni vrhnji management projekta zbrano in preudarno izbrati pravega projektnega managerja. Zato je v literaturi veliko napisanega o kompetencah posameznega projektnega managerja, ki jih mora vodstvo projekta proučiti. Glavne kompetence so kompetence okolja, vedenjske kompetence in tehnične kompetence. Na sliki 2 je pod glavnimi kompetencami naštetih še 46 kompetenc oziroma veščin, za katere je dobro, da jih projektni manager čim bolj obvlada. Seveda je težko najti nekoga, ki bi obvladal toliko kompetenc, vendar tudi vsak projekt ni tako obširen, da bi potrebovali nekoga s toliko veščinami (Stare, 2011).

Stare (2011, str. 55) je iz različne literature zbral še nekaj drugih veščin, ki jih ni v očesu kompetenc:

- »Sposobnosti delegiranja,
- tolerantnost do napak,
- podjetnost,
- sposobnost pisanja zapisnikov, poročil in pogodb,
- administrativne spretnosti,
- sposobnosti javnega nastopanja,
- izbira pravih članov ekipe z ustreznimi znanji,
- zmožnost prepoznavanja in razumevanja osebnosti članov tima,
- usklajevanje ciljev aktivnosti z osebnimi cilji izvajalcev,
- ustvarjanje pravega občutka za odgovornost v timu,
- vzpostavitev medsebojne povezanosti članov tima in zavezanosti projektu,
- razumljiva razlaga odločitev in učinkovito obveščanje vseh o napredku projekta,
- usklajevanje in obvladovanje pogodbenih izvajalcev, dobaviteljev in svetovalcev,
- razumevanje dejanskih potreb končnih uporabnikov.«

Slika 2: Potrebne kompetence projektne managerja



Prirjeno po Stare (2011).

Poleg vseh znanj in veščin, ki jih mora vsebovati projektni manager, so pomembne tudi osebnostne lastnosti posameznega projektnega managerja. Po prebiranju različnih virov jih lahko razdelimo na organizatorske, vodstvene, komunikacijske in vedenjske.

Najpomembnejša osebnostna lastnost projektnega managerja je organiziranost. Težko bo organiziral delo drugih, če ga sebi ne zna. Prav tako mora koordinirati in delegirati delovanje celotnega tima vse do zunanjih izvajalcev. Poleg tega pa mora zaupati sodelavcem pri projektu, saj je to na koncu ključ do uspeha. Med izvajanjem projekta pridejo do izraza tudi njegove pogajalske sposobnosti, še posebej v projektih, kjer je veliko zunanjih izvajalcev ali podizvajalcev, oziroma tam, kjer večino dela opravijo oni (Stare, 2011).

Prav tako mora biti dober vodja, da z optimizmom in energijo pridobi zaupanje svojih podrejenih. Velikokrat se zgodi, da je projekt obširen in je v njem veliko deležnikov iz različnih oddelkov, projektni manager pa ni neposredni nadrejeni, zato je še toliko težje pridobiti njihovo zaupanje. Hkrati mora ustvarjati dobro delovno klimo in člane tima tudi pohvaliti ob uspehih ter ceniti njihovo delo. Če pride do trenj med člani tima, je projektni manager prvi, ki mora pokazati pripravljenost za reševanje medosebnih sporov (Stare, 2011).

Projektni manager mora znati pravilno komunicirati s člani svojega tima. Ker tim vsebuje ljudi različnih osebnosti, se mora svojim sogovornikom prilagoditi tako, da jih zna poslušati, jim svetovati in jih razumeti. Zato je komunikativnost ena izmed ključnih osebnostnih lastnosti (PMI, 2017).

1.5 Oprelitev projektnega managementa

Projektni management ni nekaj, kar bi odkrili v bližnji preteklosti, ampak ga poznamo že več stoletij. Od prvega znanega obsežnega projekta, kot so piramide v Gizi, do postavitve Mednarodne vesoljske postaje. Zaradi uporabe metod, načel, postopkov, orodij in tehnik projektnega managementa, ki so jih managerji in ostali člani tima uporabljali pri svojem delu, so bili ti projekti uspešni. Da bi zadovoljili svoje stranke, ki so bile vključene v projekte in so nanj vplivale, so projektni managerji teh projektov uporabili mnogo pomembnih spretnosti in praktičnega znanja. Sredi 20. stoletja so si projektni managerji začeli prizadevati za priznanje svojega poklica (Nicholas & Steyn, 2020).

Projektni management pomeni uporabo znanja, veščin, orodij in tehnik pri projektnih dejavnostih za doseganje projektnih zahtev. Projektni management se izvaja z uporabo in integracijo procesov projektnega vodenja, in sicer z začetkom, načrtovanjem, izvedbo, spremljanjem in nadzorom ter zaključkom. Podjetjem pomaga k hitrejšemu in učinkovitemu zaključku projektov (Stare, 2011).

Učinkovit projektni management pomaga posameznikom, skupinam ter javnim in zasebnim organizacijam pri:

- doseganju poslovnih ciljev,
- zadovoljitvi pričakovanj naročnikov,
- povečanju možnosti za uspeh projekta,
- zagotovitvi pravih izdelkov ob pravem času,
- reševanju težav podjetij,
- pravočasnem odzivanju na težave,
- optimiziranju uporabe organizacijskih virov,
- prepoznavi, obnovitvi ali prekinitvi neuspešnih projektov,
- upravljanju omejitev (npr. obseg, kakovost, časovni razpored, stroški, viri),
- uravnoveženju vpliva omejitev na projekt (npr. povečan obseg lahko poveča stroške ali časovni načrt) in
- boljšem uvajanju sprememb.

Slabo vodeni projekti ali odsotnost projektnega managementa lahko povzročijo:

- zamujene roke,
- prekoračitev stroškov,
- nenadzorovano širjenje projekta,
- izgubo ugleda organizacije,
- nezadovoljne zainteresirane strani in
- nedoseganje ciljev, zaradi katerih je bil projekt izveden (Stare, 2011).

1.6 Faze projekta

Faze projekta so razdeljene glede na smiselno načrtovanje projekta. Predstavila bova planiranje, organiziranje in kontroliranje projekta.

1.6.1 Planiranje projekta

Planiranje se začne, ko naročilo preide v fazo izvedbe projekta. V tej fazi projektni tim izdela seznam aktivnosti (angl. Work Breakdown Structure, v nadaljevanju WBS), opravi mrežno planiranje in nastavi kritično pot, ter pripravi terminski plan projekta. Planiranje je najpomembnejši del projekta, saj v tem delu točno določimo usmeritve in naloge posameznega člana tima in zunanjih izvajalcev. Temu pravimo planiranje virov projekta in poleg članov tima tudi predstavimo druge vire, kot so material, oprema itd. Z dobrim planiranjem virov projekta lahko potem natančno določimo stroške, ki nastanejo med projektom. Viri to opisujejo kot planiranje stroškov projekta. Na koncu pa ožji projektni tim določi še tveganja, ki pridejo z izvajanjem projekta, in kako se na ta tveganja odzvati oziroma ukrepati, da ne pride do hudih napak pri izvedbi in kasneje do neuspeha projekta. Poleg vseh naštetih pa je možno tudi planiranje oskrbe, same kontrole projekta in obvladanja kakovosti (Stare, 2011).

1.6.1.1 Izdelava terminskega plana

S terminskim planom natančno opredelimo termine in trajanje vseh aktivnosti, ki so potrebne za uspešno izvedbo projekta. Začne se z izdelavo seznama aktivnosti, potem skrajšamo trajanje projekta tako, da določimo, katere aktivnosti se lahko izvajajo vzporedno druga z drugo, in tako dobimo mrežni plan. Na koncu pa terminski plan dobimo s tem, da v mrežnem planu ocenimo trajanje vsake aktivnosti. V veliko pomoč so nam razni računalniški programi, kot je na primer MS Project, ki nam z vpisom aktivnosti hitro pomaga določiti kritične poti, da jih ožji projektni tim lahko odpravi že takoj na začetku. Terminski plan se za lažje razumevanje predstavi v grafični obliki gantograma (Stare, 2011).

1.6.1.2 Strukturirana členitev dela

Najpogostejši razlogi za neuspešnost projekta so neučinkovito ocenjevanje časovnih mejnikov v projektu in zgrešeni stroškovni limiti. Zato je ključ do uspeha strukturirana členitev dela. Izdelava WBS je postopek razdelitve projektnih rezultatov in projektnega dela na manjše, lažje obvladljive dele. Ključna prednost tega postopka je, da zagotavlja okvir za to, kaj je treba izvesti. Ta postopek se izvede enkrat ali na vnaprej določenih točkah projekta. Zato je to prvi korak v planiranje projekta (Stare, 2011).

WBS je hkrati hierarhična razčlenitev celotnega obsega dela, ki ga mora projektna skupina opraviti, da bi dosegla cilje projekta in ustvarila potrebne rezultate. WBS predstavlja delo, opisano v najnovejši pooblašeni izjavi o obsegu projekta, ter organizira in opredeljuje celoten obseg projekta (PMI, 2017).

1.6.1.3 Mrežno planiranje in kritična pot – CPM

Mrežno planiranje se uporablja zato, da se nekatere aktivnosti, ki smo jih določili na začetku planiranja, izvajajo vzporedno. S tem pospešimo proces projekta in tako lažje dosežemo cilje projekta. Pomembna lastnost mrežnega planiranja je tudi ta, da nam razkrije kritično pot. Kritična pot je tista, ki v diagramu prikazuje največji seštevka trajanj (Stare, 2011).

V teoriji Stare (2011) opisuje dva grafična prikaza mrežnega plana:

- Puščični: v tem diagramu s puščicami prikazujemo aktivnosti, ki so na začetku in na koncu omejene s krogi, s katerimi označimo dogodke. Na aktivnost (puščico) zapišemo, koliko časa nam vzame, npr. 5 T (tednov), in oznako same aktivnosti. Kot slabost se izkaže, da je potrebno uporabljati navidezne aktivnosti (črtkana črta na sliki).
- Aktivnostni ali precedenčni: pri precedenčnem aktivnosti prikazujejo pravokotniki, ki so med seboj povezani z linijami. V vsakem pravokotniku sta napisana vrsta aktivnosti in čas trajanja (v tednih). Opazimo lahko, da so nekatere aktivnosti (npr. A 5 je na sliki

prikazana pred A 4) nelinearno povezane in lahko pride do nejasnosti. To je tudi glavna slabost tega diagrama.

1.6.1.4 Terminski plan projekta

Čeprav je za ustrezno analizo povezav med aktivnostmi v projektu potreben puščični diagram, je najboljše delovno orodje za pripravo terminskega plana gantogram. Z njim lahko delavcem zagotovimo lažje razumevanje poteka projekta, saj jim nazorno prikaže trajanje izvedbe, projektnemu managerju pa omogoča lažje kontroliranje in s tem hitrejše odločitve v primeru sprememb (Heagney, 2016).

Heagney (2016) omenja, da se načrtovanje na začetku projekta opravi na podlagi predpostavke, da so na razpolago vsa sredstva, ki jih načrtujemo. Če si ljudi pri projektu delimo z drugimi projekti ali če nameravamo isto osebo uporabiti za več aktivnosti, se lahko zgodi, da bo preobremenjena. Sodobna programska oprema nas opozori, da imamo preobremenjene vire, in nam lahko pomaga rešiti težavo. Zato je potrebno vsak projekt natančno planirati in za osnovo vzeti misel, da imamo neomejeno virov (denarja). Če z neomejenimi viri ne moremo pravočasno končati projekta, je potrebno skrajšati aktivnosti ali projekt opustiti.

1.6.1.5 Planiranje virov projekta

Za dokončanje projekta potrebujemo vire. Potem ko izdelamo terminski plan in vidimo, da z neomejenimi viri uspemo dokončati projekt, se začne planiranje virov projekta. Razdeljeni so na fizične in ekipne vire projekta, ki jih projektni manager s svojim znanjem in kompetencami razdeli na različne aktivnosti. Med fizične vire spadajo oprema, material, objekti in infrastruktura, med ekipne vire pa človeški viri (PMI, 2017).

Upravljanje fizičnih virov se osredotoča na učinkovito in uspešno dodeljevanje in uporabo fizičnih virov, ki so potrebni za uspešen zaključek projekta. Organizacije morajo imeti informacije o zahtevah po virih (zdaj in v predvidljivi prihodnosti), konfiguracijah virov, potrebnih za izpolnitev teh zahtev, in razpoložljivosti virov, da bi to lahko dosegle. Za uspešen zaključek projekta morajo biti viri učinkovito upravljani. Če niso, lahko nastopijo posledice, na primer (PMI, 2017):

- zamude pri dobavi opreme ali infrastrukture lahko privedejo do nepravočasnega dokončanja projekta;
- naročanje nizko kakovostne opreme lahko povzroči, da pride do reklamacij;
- hranjenje prevelike količine zalog povzroči visoke stroške poslovanja in zniža dobiček organizacije, po drugi strani pa hranjenje premajhne količine zalog povzroči nezadovoljstvo pri strankah (če ne moreš dobaviti pravočasno) in prav tako zmanjša dobiček organizacije.

Poleg fizičnih virov je pomembna pravilna alokacija človeških virov. V projektu je potrebno ugotoviti, če imamo v projektnem timu dovolj svojih ljudi, da uspejo izvesti vse aktivnosti v določenem času. Če to ni možno, svoj tim alociramo tako, da en človek dela več aktivnosti hkrati ali pa določimo zunanega izvajalca, da se loti ene aktivnosti, in s tem razbremenimo notranjega izvajalca. Pred tem nam lažjo odločitev omogoča tudi izračun dela notranjega izvajalca in zunanjega izvajalca. Velikokrat pozabimo, da sta v izračunu notranjega izvajalca strošek dela in strošek materiala, medtem ko zunanjemu izvajalcu plačamo storitev (Stare, 2011).

1.6.1.6 Planiranje stroškov podjetja

Po izdelavi terminskega plana in plana virov projekta se lahko projektni tim s projektnim managerjem na čelu loti ocene stroškov. Prvotno oziroma grobo oceno stroškov opravi že naročnik v fazi snovanja, v fazi planiranja pa projektni tim podrobneje oceni stroške. Zaradi podrobnejše analize se ti stroški med seboj razlikujejo, zato je pomembno, ali so stroški v fazi planiranja višji ali nižji od tiste v fazi snovanja. Na primer če so stroški v fazi planiranja višji kot v fazi snovanja, se mora naročnik odločiti, ali projekt sploh izvede ali pa poveča proračun za izvedbo projekta (Stare, 2011).

Vhodni podatki za planiranje stroškov so ocene stroškov, plan tveganj in terminski načrt projekta, WBS. Tehnike in orodja, ki se uporabljajo v postopku ocenjevanja stroškov, so:

- analogno ocenjevanje: to je tehnika z metodo od zgoraj-navzdol po WBS, ki uporablja pretekle informacije (npr. podobni projekti) za določanje cen in upošteva mnenje strokovnjaka;
- parametrično ocenjevanje: je matematični model, ki se uporablja za ocenjevanje stroškov z isto metodo kot analogno ocenjevanje;
- bottom-up (prevod: od spodaj-navzgor): vključuje ocenjevanje posameznih stroškov vsake aktivnosti, ki jih nato seštejemo, da dobimo skupne stroške projekta;
- računalniško ocenjevanje: za te ocene se uporablja programe, ki z visoko natančnostjo omogočajo planiranje stroškov.

Mathews (2002) pove, da stroškovni plan omogoča projektnemu managerju, da med izvajanjem projekta meri stroškovno uspešnost projekta in morebitna odstopanja. Tako služi kot izhodišče za merjenje stroškov, saj so izhodiščni stroški zdaj pričakovani stroški projekta. Stare (2011) prav tako predstavi planiranje stroškov z različnimi tehnikami in orodji: parametrično in analogno ter inženirsko. Razlaga je zelo podobna, vendar doda tudi čas priprave in natančnost ocenjevalnega modela. Parametrično in analogno ocenjevanje dosežeta nizke stroške priprave, medtem ko inženirsko zaradi svoje višje natančnosti vzame več časa za analizo in posledično je tudi dražje za pripravo.

1.6.1.7 Management projektnih tveganj

Management projektnih tveganj vključuje postopke načrtovanja upravljanja tveganj, identifikacije, analize, načrtovanje pravih odzivov, izvajanje odzivov in spremljanja tveganj pri projektu. Cilji managementa projektnih tveganj so povečati verjetnost ali vpliv pozitivnih tveganj ter zmanjšati verjetnost negativnih tveganj, s čimer bi optimizirali možnost za uspeh projekta. Ker so projekti individualna prizadevanja različnih stopenj zahtevnosti, katerih cilj je ustvariti koristi, so vsi povezani z določeno mero tveganja. V okviru omejitev in predpostavk se odzivajo na pričakovanja zainteresiranih strani, ki so lahko nasprotujoča si in se spreminjajo. Za ustvarjanje vrednosti ob uravnoteženju tveganja in koristi se morajo organizacije odločiti za nadzorovano in premišljeno prevzemanje projektnega tveganja (PMI, 2017).

Cilj managementa projektnega tveganja je poiskati in nadzorovati nevarnosti, ki jih drugi postopki projektnega upravljanja ne pokrivajo. Ta tveganja lahko povzročijo, da projekt odstopa od načrta in ne dosega določenih ciljev projekta, če jih ne obvladujemo. Zato je uspešnost projekta tesno povezana z učinkovitostjo managementa projektnih tveganj (PMI, 2017).

Vsako prizadevanje je izpostavljeno tveganju na dveh različnih ravneh. Vsak projekt ima edinstvene nevarnosti, ki bi lahko preprečile, da bi dosegel svoje cilje. Upoštevati je treba tudi tveganost celotnega projekta, ki je posledica medsebojnega delovanja tveganj različnih projektov in drugih virov negotovosti. Obe stopnji projektnega tveganja obravnavajo procesi upravljanja projektnega tveganja, ki so opredeljeni na naslednji način: posamezno projektno tveganje je nevarnost, ki bi v primeru uresničitve lahko ugodno ali neugodno vplivala na enega ali več ciljev projekta. Vpliv negotovosti na projekt kot celoto, ki izhaja iz vseh virov negotovosti, vključno s posameznimi nevarnostmi, je znan kot splošno projektno tveganje. Gre za izpostavljenost deležnikov posledicam sprememb izida projekta, tako pozitivnim kot negativnim (PMI, 2017).

Če se uresničijo, imajo lahko posamezna projektna tveganja ugoden ali neugoden vpliv na cilje projekta. Izkoriščanje ali povečevanje pozitivnih tveganj (priložnosti) ter izogibanje ali zmanjševanje negativnih tveganj je cilj upravljanja projektnih tveganj (nevarnosti). Grožnje, ki niso preverjene, lahko povzročijo zamude, prekoračitve stroškov, vrzeli v uspešnosti ali škodo ugledu. Priložnosti, ki jih izkoristimo, lahko prinesejo prednosti, kot so zmanjšanje časa in stroškov, izboljšanje učinkovitosti ali ugleda (PMI, 2017).

Postopke managementa projektnih tveganj je treba izvajati iterativno, saj se bodo tveganja med trajanjem projekta še naprej pojavljala. Z oblikovanjem projektne strategije med načrtovanjem projekta se tveganja obravnavajo že na začetku. Da bi projekt potekal v skladu s časovnim načrtom in da bi se obravnavala nastajajoča tveganja, je treba tveganja spremljati in upravljati tudi med izvedbo projekta (PMI, 2017).

Projektna skupina mora razumeti, kolikšna izpostavljenost tveganju je sprejemljiva za doseganje ciljev projekta, da bi lahko učinkovito upravljala tveganje pri določenem projektu. Za opredelitev tega se uporabljajo merljivi pragovi tveganja, ki odražajo toleranco organizacije in projektnih deležnikov do tveganja. Z mejnimi vrednostmi tveganja je izražena količina dopustnih odstopanj od cilja projekta. To je jasno izraženo, posredovano projektni skupini in vključeno v opise ravni vpliva tveganja na projekt (PMI, 2017).

1.6.2 Organiziranje projekta

Projekti se izvajajo v okviru omejitev, ki jih določa organizacija s svojo strukturo in okvirom upravljanja. Projektni manager se mora zavedati, kdo od zaposlenih ima katera pooblastila in kje v podjetju se nahajajo, da bi lahko delal uspešno in učinkovito. Projektni manager lahko uspešno zaključi projekt z učinkovito uporabo svoje moči, vpliva, strokovnega znanja, vodstvenih in političnih sposobnosti. Rezultat medsebojnega delovanja več sestavnih delov znotraj ene organizacije je poseben sistem, ki vpliva na projekt, izveden v tem sistemu. Nastala organizacijska struktura določa ljudi, ki lahko delujejo v okviru moči, vpliva, interesov, sposobnosti in političnih zmožnosti te strukture (PMI, 2017).

V preteklosti sta obstajali dve osnovni metodi pri vzpostavljanju projektnih organizacijskih struktur. V prvem primeru so projekti obravnavani kot veja ali podskupina organizacij, v drugem pa kot ločen pojem. Projekti so bili na primer v okviru kompleksnih organizacij obravnavani kot začasna ali dodatna obremenitev organizacij zunaj njihovega rednega delovanja, da bi jih ločili od hierarhične, funkcionalne organizacije, ki deluje ob predpostavki kontinuitete ali celo rasti (Cristóbal, Fernández & Diaz, 2018).

Pri vzpostavljanju organizacijske strukture je potrebno upoštevati različne omejitve, to so tržne razmere, čas, ki je potreben za izvedbo projekta, stroški itd. Vse te omejitve določijo, na kakšen način se bo oblikovala organizacijska struktura, kakšne so zmožnosti projekta in njegova učinkovitost. Oblikovanje organizacijske strukture je torej za projekt zahtevna naloga, saj se v fazi planiranja pojavijo številna vprašanja (San Cristóbal, Fernández & Diaz, 2018):

- Katere odločitve se sprejmejo že v času snovanja projekta?
- Kako se bo organizacijska struktura spreminjala med potekom projekta?
- Kako se organizacijska struktura in delo v timih odzivata zunanjim dejavnikom?
- Kako si bo strukturo razlagal in prilagajal projektni manager?
- Kako vrsta projekta vpliva na organizacijsko strukturo in obratno?

V fazi planiranja se tako določi, katera oblika organizacijske strukture se bo uporabila za izvedbo projekta. Oblika strukture bo določala, kako bodo udeleženci projekta sodelovali drug z drugim, kako z ostalimi projekti in tudi z zunanjim svetom. Poleg tega bo opredelila pristojnosti udeležencev, sodelovanje med njimi, kanale komuniciranja in nadzora. Ločimo več različnih organizacijskih struktur, ki se razlikujejo po velikosti, pristojnostih,

odgovornosti in poročanju, v literaturi pa so najpogostejše funkcionalna, čista projektna in matrična struktura (San Cristóbal, Fernández & Diaz, 2018).

V funkcionalni projektni strukturi soobstajajo različne začasne skupine s stabilno hierarhično obliko. Očitne hierarhije ni, projektne managerje pa lahko najdemo na različnih organizacijskih ravneh. Običajno hierarhijo zamenja heterarhija, ki predstavlja stanje, v katerem so vzpostavijo številna začasna vodilna mesta in se lahko spreminjajo glede na izpolnjevanje nalog. Takšna struktura se dobro obnese pri majhnih projektih, ki zahtevajo veliko tehničnega znanja, ni pa primerna za pobude, ki zahtevajo raznoliko mešanico ljudi z različnim strokovnim znanjem (San Cristóbal, Fernández & Diaz, 2018).

V čisti projektni organizaciji imajo projektni managerji visoko raven pooblastil, kar jim omogoča močan nadzor nad projektom, a hkrati s tem tudi veliko odgovornosti. Člani projektnega tima so dodeljeni projektu začasni ali polni delovni čas. Cilj te strukture je zaposlenim dati močan občutek pripadnosti projektu in dobro razumevanje ciljev projekta. Ta struktura je značilna za večja podjetja, ki s takimi akcijami uresničujejo visokoproračunske in dolgoročne projekte naročnikov. Taka podjetja lahko tudi pokrivajo visoke stroške projektov (San Cristóbal, Fernández & Diaz, 2018).

Matrična struktura je kombinacija projektna strukture ter linijskih in štabnih delavcev, ki je nastala z združitvijo funkcionalnega načrtovanja s horizontalnimi projektnimi skupinami. Koncept temelji na standardni matrični strukturi, ki vključuje vertikalno in horizontalno usmerjenost, dvojno podrejenost in ravnovesje pooblastil. V tovrstni strukturi so številna funkcionalna področja razporejena ob vodoravni osi, projekti pa so razporejeni ob navpični osi. Uporablja se v organizacijah, ki delujejo v manjšem in dinamičnem okolju ali na globalnem trgu v zelo inovativnih organizacijah, kjer so rezultati projektov nove tehnologije. V tej vrsti organizacijske strukture si projektni managerji delijo odgovornosti z vodji posameznih timov. Potrebna je visoka raven komunikacije med projektnim managerjem in vodji timov (San Cristóbal, Fernández & Diaz, 2018).

1.6.3 Kontroliranje projekta

Kontroliranje projekta je proces spremljanja, pregledovanja in poročanja o splošnem napredku pri izpolnjevanju izvedbenih ciljev, opredeljenih v načrtu projekta. Ključne prednosti tega procesa so, da omogoča projektnemu managerju in naročniku razumevanje trenutnega stanja projekta, pomaga prepoznati morebitne pomanjkljivosti in jih z ukrepi odpraviti ter omogoča pregled nad prihodnjim stanjem projekta z napovedanimi stroški v časovnem načrtu. Postopek se izvaja med celotnim trajanjem projekta in je zelo pomemben za njegov končni uspeh (PMI, 2017).

Vodje projektov so se z izzivom ocenjevanja dokončanosti dela spopadali zelo dolgo, preden so se konec petdesetih let prejšnjega stoletja pojavili strukturirani, računalniško podprti sistemi za načrtovanje projektov (CPM). Razlogov, zakaj je bilo to merjenje potrebno, je

bilo več. Eden od njih je bila zahteva po oceni uspešnosti, ki je vključevala primerjavo rezultatov z načrtom. Drugi razlog je bila vzpostavitev podlage za plačilo napredka (Levine, 2002).

Statistične podatke o uspešnosti potrebujemo, da bi lahko načrtovali vnaprej in preprečili neprijetna presenečenja. Napredka projekta ne moremo oceniti ali predvideti končnih okoliščin brez matrike uspešnosti, ki je odvisna od merjenja dosežkov. Če tega ne bi bilo, bi lahko mislili, da je projekt v skladu s časovnim načrtom in v okviru proračuna, v resnici pa bi bila presežena (Levine, 2002).

V posebnih okoliščinah so pogodbe zahtevale vmesna plačila. Oblikovanje časovnega načrta je služilo kot osnova za redna plačila izvajalcu. Periodična plačila so bila izvajalcu zagotovljena v skladu z načrtovanim naporom, ne da bi se merilo, kaj je bilo dejansko dokončano. Vendar se pri večini pobud pojavijo težave, ki povzročijo zamude v postopku. Gradnja se pogosto zaključi počasneje, kot je bilo predvideno, zaradi različnih težav, vključno s tehničnimi težavami, zamudami zaradi vremenskih razmer, stavkami delavcev, pogodbenimi konflikti ali spremembami načrta. Če pa ni uradne meritve opravljenega dela, izvajalec bodisi prejme več denarja, kot je bilo predvideno, bodisi pride do nesoglasij z naročnikom. Zato se je potreba po formalnih metodah ocenjevanja delovne uspešnosti jasno pokazala že pred mnogimi leti in te metode so pomagale pri reševanju vprašanj (Levine, 2002).

1.6.3.1 Spremljanje izvedbe projekta

Projektni manager mora v fazi priprave projekta razmisliti o načinu spremljanja poteka projekta. Pridobivati mora prave informacije v pravem trenutku, če želi v primeru znakov o odstopanju od izvedbe plana s hitrim odzivom ublažiti negativen vpliv na izvedbo. Te informacije lahko pridobiva iz različnih virov, formalnih ali neformalnih. Med formalne spadajo:

- poročila,
- kontrolni seznam in sestanki,
- dopisi,
- zapiski,
- zapisniki revizij.

Med neformalne pa uvrščamo:

- neformalne pogovore,
- opazovanja izvajalcev,
- spremljanje govoric.

Zaradi hitrega odzivanja na mogoče težave in medsebojnega obveščanja o poteku projekta naj bi se ožji tim dobival na kontrolnih sestankih, ki naj potekajo od 30 do 60 minut. Na teh sestankih v razpravi projektni manager zbere informacije od svojega ožjega tima, ki niso vključene v poročilih članov tima. Poleg tega lahko pridobi tudi informacije od neformalnih virov in prikrito vrši pritisk na člane tima. Sestanki so praviloma pogosti, lahko so dnevni, tedenski ali mesečni (Stare, 2011).

2 POSLOVNI MODEL

Poslovni model je običajno opredeljen kot prikaz, kako podjetja ustvarjajo, zajemajo in zagotavljajo vrednost pri svojem poslovanju (Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010; Remane, Hanelt, Nickerson & Kolbe, 2017; Wittkop, Zulauf & Wagner, 2018). To je ogrodje, ki opredeljuje, »kako podjetje zagotavlja vrednost strankam, prepriča stranke, da plačajo za ponujeno vrednost, in pretvori ta plačila v dobiček« (Teece, 2010, str. 172). Ustvarjanje vrednosti, ponujanje vrednosti in zajemanje vrednosti so trije glavni elementi poslovnih modelov, ki vključujejo številne aktivnosti, s katerimi dosežemo cilje vsakega izmed elementov (Clauss, 2017).

Poslovni model kot izraz pogosto uporabljamo za opis delovanja izbrane organizacije ali podjetja oziroma elementov, ki dotični poslovni model karakterizirajo. Kot koncept je bil poslovni model mnogokrat tarča različnih kritik, češ da je preveč nejasen, nenatančno opredeljen in površen, predvsem pa da mu manjkajo teoretična podpora in raziskave o njegovi učinkovitosti. Kljub kritikam, ki sta jih v svojih raziskovanjih odkrila Hedman in Kalling (2003), menita, da se lahko opremo na obstoječo teorijo in da je še kako pomembna pri razumevanju poslovnih modelov. Poslovni model po njunem mnenju namreč ponuja zelo učinkovit in sistematičen pregled nad različnimi, za podjetje pomembnimi, strateškimi področji, kot so poslovna strategija, produkti in storitve, uporabniki, distribucijski kanali in zunanji dejavniki. Vsi ti in ostali vidiki poslovanja podjetja, podprti z informacijskim in digitalnim sistemom, omogočajo podjetju ustvarjanje in zadrževanje konkurenčnih prednosti pred ostalimi konkurenti na trgu.

Tako ali drugače ima prav vsako podjetje ali organizacija poslovni model. V samem bistvu poslovnega modela je proces ustvarjanja vrednosti, ki temelji na vzpostavljanju novih proizvodnih zmogljivosti, partnerstev, tehnologij in struktur, medtem ko ponudba te vrednosti zadovoljuje potrebe strank in simbolizira, kaj podjetje ponuja svojim strankam (Osterwalder & Pigneur, 2010), ter hkrati spodbuja razvoj novih produktov in storitev, kanalov, trgov in odnosov s strankami (Clauss, 2017). V smislu zajemanja vrednosti pa vključuje nov model prihodkov in cenovno strategijo. Podjetja, ki s svojimi dejavnostmi niso sposobna biti dobičkonosna, teh dejavnosti nikakor ne bodo mogla vzdrževati v daljšem časovnem obdobju (Chesbrough, 2007, str. 12).

Natančna opredelitev posameznih funkcij in elementov poslovnega modela glede na Chesbrougha (2007, str. 13):

- artikulacija ustvarjene vrednosti, ki je namenjena končnim uporabnikom;
- identificiranje tržnih segmentov oziroma skupin porabnikov, ki naj bi jim produkti ali storitve koristili, podprto s tehtnimi razlogi;
- določitev celotne verige vrednosti, ki vodi vse od surovin pa do ustvarjenega končnega produkta in/ali storitve, zajema vse partnerje, dobavitelje, zunanje sodelavce in ostale deležnike, ki sodelujejo pri procesu ustvarjanja dodane vrednosti končnemu uporabniku;
- predvidevanje finančne strukture od ustvarjanja dohodkov do predvidevanja vseh stroškovnih mest;
- analiziranje ožjega in širšega poslovnega okolja ter na ta način določitev pravega mesta podjetja znotraj poslovnega ekosistema, ki povezuje vse relevantne dobavitelje, uporabnike, potencialne partnerje in konkurente;
- oblikovanje poslovne strategije, ki bo podjetju prinesla pomembne konkurenčne prednosti pred ostalimi konkurenti na trgu ter mu omogočila, da jo zadrži in nadgrajuje.

Avtorja Osterwalder in Pigneur (2010, str. 14–15) poslovni model opisujeta tudi kot ključna načela, ki pomagajo priti do rešitve, kako naj podjetje oziroma organizacija ustvari, posreduje in na koncu pride do denarne vrednosti kot posledice svojega uspešnega poslovanja. Oba avtorja zagovarjata, da se učinkovit poslovni model najlažje definira s pomočjo devetih korakov, ki pokrivajo štiri najpomembnejša področja poslovanja: uporabnike, ponudbo, infrastrukturo in finančno sposobnost.

Avtorja Amit in Zott (2001, str. 6) pojem poslovnega modela opredeljujeta z naslednjimi besedami: »Poslovni model predstavlja vsebino, strukturo in upravljanje s transakcijami, zasnovanimi z namenom, da ustvarjajo vrednost z izkoriščanjem poslovnih priložnosti.«

V svoji literaturi Weill in Vitale (2001) poslovni model organizacij opredeljujeta kot opis ključnih vlog in medsebojnih odnosov podjetja s svojimi kupci, partnerji in dobavitelji, ki skupaj definirajo najbolj ključne toke izdelkov, informacij in denarja ter za vse udeležence predstavljajo bistvene koristi. Giesen, Riddleberger, Christner in Bell (2010) pri uvedbi novih poslovnih modelov močno priporočajo izbiro pravih okoliščin in pravega časa. Izpostavljajo tudi pomembnost priprave na spremembe, saj lahko povzročijo mnoge izzive pri uvajanju novih poslovnih rešitev. Upoštevati je potrebno vse pogoje, pod katerimi se razvija nov poslovni model.

Teece (2010) opisuje poslovne modele kot bolj splošen pristop v primerjavi s poslovno strategijo kljub dejstvu, da oba koncepta delujeta vzajemno, ko pride do iskanja in ustvarjanja konkurenčne prednosti podjetja in preprečevanje posnemanja teh prednosti s

strani konkurentov. Teece (2010) pravi, da je raziskovanje o poslovnih modelih za vsako podjetje pomembna in vsestranska tema za obravnavo in je uporabno na več področjih poslovanja. Kljub temu trenutno nima svojega določnega mesta, kamor bi ga lahko umestili. Ne glede na to, kam spada raziskovanje poslovnega modela, naj bo to inoviranje, preverjanje kakovosti ali strateški management, je dandanes izraz poslovni model neizbežen v praksi.

V zadnjem času se zaradi trajnostnih in okoljskih izzivov pojavljajo tudi definicije krožnih poslovnih modelov, ki dodajajo novo dimenzijo preteklim raziskavam in definicijam. Krožne poslovne modele lahko opredelimo kot trajnostne poslovne modele, katerih cilj so rešitve za trajnostni razvoj z ustvarjanjem dodatne finančne in nefinančne vrednosti. Te cilje dosegajo s proaktivnim upravljanjem več zainteresiranih strani oziroma deležnikov in vključujejo dolgoročne cilje, ki so posebej usmerjeni h krožnim rešitvam zapiranja, zmanjševanja, upočasnjevanja in zmanjševanja porabe surovin, energije in ostalih inputov vzdolž celotne verige vrednosti (Geissdoerfer, Morioka, de Carvalho & Evans, 2018).

2.1 Razvoj poslovnega modela

Osterwalder, Pigneur in Tucci (2005) navajajo, da je izraz "poslovni model" še vedno razmeroma nov in se neprestano razvija. Raziskovali so koncept poslovnega modela na različnih področjih in ne glede na različne načine uporabe odkrili nekaj skupnih stališč. In sicer se poslovni model razvija kot nov pristop analize poslovanja podjetja; poudarja celostni pristop za razlago delovanja podjetja iz systemskega vidika; dejavnosti znotraj podjetij imajo pomembno vlogo pri različnih konceptualizacijah predlaganega poslovnega modela; poslovni modeli nam poskušajo in pomagajo razložiti način za predlaganje in zajem ustvarjene vrednosti. Ugotovitve tega temeljitega pregleda obsežne literature zagotavljajo trdno podlago za nadaljnji razvoj enotnega koncepta poslovnega modela.

V zgodnjih devetdesetih letih prejšnjega stoletja se je izraz "poslovni model" močno spremenil in bil prvič uporabljen v pomenu, kot ga poznamo tudi danes. Raziskovanje razvoja poslovnih modelov je postalo zanimivo vzporedno z naraščajočim zanimanjem za komercialni internet in splet ter z njuno uporabo. Prehod s tradicionalnega poslovanja na e-poslovanje, ki smo mu bili priča v zadnjih letih, je spodbudil raziskave poslovnih modelov. Podjetja so zaradi globalizacije in hitrega razvoja novih tehnologij prisiljena iskati in raziskovati nove možnosti vpeljave inovativnih poslovnih modelov. To novo konkurenčno okolje od podjetij zahteva, da iščejo nove načine poslovanja, ki so učinkovitejši od obstoječih modelov in od konkurentov (Burkhart, Krumeich, Werth & Loos, 2011).

V poslovnih študijah pojem poslovnega modela sicer nima zares prave teoretične ali ekonomske podlage. Ekonomska teorija, ki predpostavlja, da poslovanje temelji na opredmetenih sredstvih, je eden izmed dokazov za to. Podjetja dobijo nadomestilo za produkte ali storitve, ki jih ponujajo na trgu. Kupec torej plača najboljšemu ponudniku, ki prodaja produkt ali storitev po konkurenčni ceni. S tega stališča je celoten prodajni postopek

reguliran in v tem kontekstu so neopredmeteni dejavniki kot sestavni del poslovnih modelov irelevantni (Teece, 2010).

2.2 Vrste poslovnih modelov

Po Rappi (2010) so poslovni modeli razvrščeni na naslednjih devet tipov: posredniški, oglaševalski, informacijsko-posredniški, trgovski, model proizvajalca kot neposrednega ponudnika, podružniški, model skupnosti, naročniški model in model plačila po količini uporabe. Na prvi pogled je takšna razdelitev jasna. Težava se pojavi, ko jo poskušamo primerjati z razvrstitvijo modela Business Model Canvas po Osterwalderju in Pigneurju (2010). Njun model ne spada v nobenega izmed naštetih Rappijevih tipov. Model canvas pomaga organizaciji pri vizualizaciji in razvoju učinkovitega poslovnega modela, kar ji omogoča, da dolgoročno ostane na trgu, ima velik tržni delež in posledično ustvarja dobiček od prodaje. Sestavni deli modela canvas opisujejo pot do cilja in jih ni mogoče obravnavati kot vrsto poslovnega modela. Nekatere vrste Rappovih poslovnih modelov (posredniški, oglaševalski in naročniški model) se v modelu canvas pojavljajo kot funkcije oziroma sestavni del tokov prihodkov. V poslovnem modelu canvas so stroški in prihodki namreč dva ločena dela celote. Prav tako je tudi posredništvo po Rappi (2010) vrsta poslovnega modela, vendar je po modelu canvas zopet le način ustvarjanja prihodkov oziroma način partnerstva in tako le sestavni del uspešno zgrajenega poslovnega modela.

Različni avtorji različno opisujejo sestavne dele poslovnega modela. Shafer, Smith in Linder (2005) navajajo, da lahko definiramo 12 različnih opredelitev poslovnega modela, ki so se razvile med letoma 1998 in 2002. Splošni javnosti otežuje razumevanje dejstvo, da vsaka opredelitev opisuje drugačne sestavine poslovnega modela, ki naj bi jih po določeni definiciji ta vseboval. Osterwalder in Pigneur (2010) omenjata le devet sestavnih delov, ki naj bi jih vsaka organizacija ustrezno prilagodila svojemu načinu poslovanja. Shafer, Smith in Linder (2005) pa so opisali kar 42 različnih sestavnih delov, zato so jih za lažje razumevanje v svoji študiji razdelili v štiri skupine: strateške odločitve, ustvarjanje vrednosti, zajemanje vrednosti in mreža vrednosti.

Vsebina prve skupine, torej strateških odločitev, razlaga, da dobro oblikovan poslovni model pomaga pri izražanju in pojasnjevanju ključnih predpostavk o vzročno-posledičnih razmerjih in notranji skladnosti strateških odločitev. Poslovni model torej dejansko odraža sprejete strateške odločitve. Druga in tretja skupina, ustvarjanje in zajemanje vrednosti, se nanašata na dve temeljni funkciji, ki ju morajo opravljati vse organizacije, da bi ostale dolgoročno uspešne. Uspešna podjetja ustvarjajo pomembno dodano vrednost tako, da delajo stvari drugače kot njihovi konkurenti. Podjetja lahko na ta način razvijejo ključne kompetence, zmogljivosti in prednosti, ki jih razlikujejo od konkurentov (Shafer, Smith & Linder, 2005).

Vendar pa niti ustvarjanje niti zajemanje vrednosti ne potekata v izolaciji. Oboje se po Hamelu (2000) dogaja v mreži vrednosti, ki lahko vključuje dobavitelje, partnerje,

distribucijske kanale in ostale člene, ki širijo lastne vire podjetja. Podjetje lahko razvije edinstvene odnose s katerim koli od teh členov, vključno s svojimi končnimi kupci. Vloga, ki jo podjetje izbere v svoji mreži, je ključna sestavina njihovega poslovnega modela.

V spodnji tabeli so prikazani razdelitev in sestavni deli vsake izmed štirih skupin.

Tabela 2: Sestavni deli poslovnega modela

Sestavni deli poslovnega modela			
Strateške odločitve:	Ustvarjanje vrednosti:	Zajemanje vrednosti:	Mreža vrednosti:
Kupci (ciljni segmenti) Ponujena vrednost Kompetence Prihodki Konkurenti Ponudba Strategija Blagovna znamka Diferenciacija Poslanstvo	Viri in sredstva Procesi in aktivnosti	Stroški Finančni vidik Dobiček	Dobavitelji Informacije o strankah Razmerje s strankami Informacijski tok Produktni/storitveni tok

Vir: Shafer, Smith & Linder (2005, str. 202).

2.3 Orodje za razvoj in prikaz poslovnega modela canvas

Poslovni model canvas (»Business Model Canvas«) je strateško orodje, ki omogoča hitro in enostavno opredelitev ter posredovanje poslovne ideje ali koncepta. Uporabniku pomaga pri določanju, oblikovanju in razpravljanju o novih poslovnih modelih. Eden od namenov orodja je poenostavitev razlage poslovanja izbranega podjetja.

Alexander Osterwalder je orodje canvas razvil na podlagi svojega predhodnega dela na področju poslovnih modelov (Osterwalder, 2007). Osterwalder in Pigneur (2010) pravita, da poslovni model opisuje utemeljitev, kako organizacija ustvarja, zagotavlja in zajema vrednost ter da razvoj poslovnega modela ne pomeni gledanja nazaj, saj preteklost le malo pove o tem, kaj vse je mogoče pričakovati od poslovnih modelov prihodnosti. Pri razvoju poslovnih modelov in inovacijah se ni treba ozirati na konkurente, saj pri inovaciji poslovnih modelov ne gre za kopiranje ali primerjavo, temveč za ustvarjanje novih mehanizmov za ustvarjanje vrednosti in prihodkov. Pri razvoju poslovnih modelov gre prej za spopadanje s konservativnimi metodami in poskusi, da bi ustvarili nove, edinstvene modele, ki obravnavajo nezadovoljene, nove ali skrite potrebe strank.

Danes je canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) široko uporabljeno in priljubljeno orodje za podporo pri razvoju inovativnih poslovnih modelov. Po ugotovitvah Beckerja in Bröckerja (2021) se je v zadnjem desetletju orodje canvas uveljavilo kot metoda za interaktivni razvoj in dokumentiranje poslovnih modelov, na nekaterih področjih pa je postalo tudi standardna metodologija za snovanje poslovnih modelov.

Poslovni model canvas je sestavljen iz devetih sestavnih delov, ki predstavljajo posamezna področja povezana v celoto. Sestavni deli na levi predstavljajo ključno infrastrukturo, na desni se nahajajo ključne aktivnosti v povezavi s kupci, med njima pa se nahaja najpomembnejši del, ki obe strani povezuje, in sicer je to ustvarjena vrednost za uporabnika. Poleg tega sestavljata canvas še dva segmenta na spodnji strani, ki predstavljata prihodkovni in stroškovni tok. Vsi sestavni deli so za uspešen poslovni model nujni in je zato vsakemu potrebno nameniti dovolj časa za analizo in definiranje ključnih vsebin. Devet temeljnih segmentov sta Osterwald in Pignuer (2010) dodatno razložila in opredelila na naslednji način:

- segmenti uporabnikov: gre za končne uporabnike oziroma stranke, na katere se organizacija osredotoči, lahko gre za enega ali več segmentov;
- vrednost za uporabnika: organizacija mora razumeti in najti obstoječe ter novo nastajajoče potrebe in probleme uporabnikov ter jih zadovoljiti oziroma najti za njih rešitev z ustvarjanjem vrednosti;
- tržne poti: preko komunikacijskih, distribucijskih in prodajnih tržnih poti se končnim uporabnikom sporoča dodana vrednost;
- odnosi z uporabniki: odnose mora organizacija najprej ustvariti, potem pa jih znati ohranjati z vsakim izmed ciljnih segmentov;
- tok prihodkov: prihodki so posledica uspešno dostavljene vrednosti za uporabnika oziroma realizacije poslovnega načrta;
- ključna sredstva: gre za vsa sredstva, ki so potrebna, da lahko organizacija uspešno in učinkovito določi, ustvari in posreduje vse parametre poslovnega modela;
- ključne aktivnosti: mednje spadajo tiste, ki porabljajo ključna sredstva in prek katerih se sredstva posredujejo za doseganja ciljev poslovnega modela;
- ključni partnerji: so tisti, s katerimi izvajanje poslovanja v določenih okoliščinah ni mogoče in z njihovim sodelovanjem zagotavljamo sredstva, izvedbo aktivnosti ali karkoli drugega;
- struktura stroškov: vsi sestavni deli hkrati tvorijo tudi stroške, ki jih moramo upoštevati pri načrtovanju in poslovanju ter oblikovati v primerno strukturo.

Slika 3: Sestavni deli poslovnega modela canvas



Prirejeno po Osterwalder & Pigneur (2010).

Kot je razvidno iz skice, je poslovni model canvas praktično in enostavno orodje za uporabo ter svojega uporabnika podpira pri ustvarjalnem razvoju novega inovativnega trajnostnega poslovnega modela. Canvas uporabnikom omogoči, da imajo boljši vpogled in pregled organizacijskih dejavnosti iz različnih zornih kotov. Prispeva k vsesplošno inovativnemu ustvarjanju v organizaciji ter uporabnikom ponuja pristop, ki omogoča jasno vizualizacijo in debato o poslovnih modelih. Pomembno je tudi, da spodbuja medsebojno sodelovanje in povezovanje z različnimi deli znotraj organizacije, kar privede do boljšega viharjenja idej in posledično boljših rešitev (Stubbs & Cocklin, 2008).

Avtorji Steinhöfel, Kohl in Orth (2016) predlagajo nekaj možnosti za sestavo ustrezne ekipe za projekt oblikovanja novega poslovnega modela s pomočjo orodja canvas. Ekipo naj bi tako vključevala člani iz različnih poslovnih enot, z različnimi strokovnimi področji in izkušnjami, z različnimi demografskimi značilnostmi, ter nevtralnega moderatorja, ki naj vodi diskusijo. Poleg tega lahko takšna ekipa vključuje tudi zunanje partnerje ali stranke oziroma končne uporabnike.

Avtorja Osterwalder in Pigneur (2010) med drugim predlagata, da si pri uporabi orodja canvas člani ekipe natisnejo tabelo na velik papir in ga imajo obešenega na tabli pred seboj. Na ta način bo diskusija lažje in bolje stekla in se bodo ideje iz posameznih sestavnih delov poslovnega modela medsebojno povezovale. Izjemno pomembno je, da bo nov ali prenovljen poslovni sistem oblikovan tako, da ga bodo razumeli vsi zaposleni ne glede na svojo vlogo v organizaciji. Ključno je, da je v osnovi enostaven, brez preveč kompleksnih povezav ali nerazumljivih izrazov, ki niso nujno potrebni. V prvi fazi je to orodje, ki je

namenjeno vizualizaciji in razlagi ključnih aktivnosti, ki bodo organizacijo podprle pri njenem poslovanju.

2.3.1 Prednosti in slabosti orodja canvas

Tako kot vsako strateško orodje oziroma pristop ima tudi poslovni model canvas svoje prednosti in slabosti. V novejši literaturi Brecker in Bröcker (2021) kot glavne prednosti tega orodja naštevata enostavnost, hitrost in jasno predstavitev poslovnih modelov. Po njunih besedah orodje spodbuja ustvarjalnost in je intuitivno razumljivo. Prav tako gre za prilagodljivo orodje ne glede na poslovno področje, spodbuja timsko delo in sodelovanje ter pogovor. Z vidika samega snovanja poslovnega načrta pa je pozitivna značilnost orodja močna usmerjenost k strankam in ponudbi vrednosti, uporablja se lahko v različnih fazah življenjskega cikla izdelka in poudarja razvoj znotraj organizacije.

Med glavnimi slabostmi pa avtorja navajata do neke mere preveliko enostavnost pristopa, pri katerem se podrobnosti informacij razlikuje od klasičnih poslovnih načrtov, prav tako je lahko težavno razlikovati med posameznimi elementi modela. Z vidika poslovanja je ena izmed kritik ta, da vizija in strategija podjetja niso izrecno definirane, z vidika trga in strank pa je težava tudi neupoštevanje zunanjega okolja, trendov in ostalih značilnosti trga (Brecker & Bröcker, 2021).

Na splošno sicer lahko trdimo, da je mogoče številne od navedenih glavnih pomanjkljivosti v praksi omiliti, če že ne popolnoma odpraviti. To lahko storimo s prilagoditvijo poslovnega modela canvas glede na specifične potrebe in obseg njegove uporabe. Prvi pristop k splošni prilagoditvi, razširitvi poslovnega modela canvas ter k odpravi več pomanjkljivosti bi lahko bila vzpostavitev podatkovne zbirke z različnimi primeri uporabe tega orodja znotraj organizacije (Brecker & Bröcker, 2021).

2.3.2 Segmenti uporabnikov

Uporabniki so tisti, zaradi katerih organizacija sploh posluje in ponuja ustvarjeno vrednost. Uporabniki so jedro vsakega obstoječega poslovnega modela. Brez njih nobeno podjetje ne more dolgoročno preživeti in biti uspešno, saj preko njih ustvarja dobiček in se razvija. Podjetja za lažji pregled nad njimi in za učinkovitejše zadovoljevanje svojih potreb uporabljajo segmentiranje uporabnikov v skupine z izbranimi skupnimi lastnostmi, preferencami, pričakovanji, težavami, načini obnašanja idr. V poslovnem modelu je lahko določen eden ali več segmentov, ki so lahko med seboj popolnoma različni. Organizacija sama sprejme odločitve, na katere segmente se bo osredotočila in jih spremljala. V praksi se mnogokrat zgodi, da nekatere izmed segmentov prezre in se na njih ne osredotoča, saj niso pravi naslov za ponujene produkte ali storitve. Po drugi strani pa izbranim segmentom namenijo kar največ sredstev in pozornosti, kot je možno za čim bolj uspešno uresničevanje poslovnega modela. Po tem, ko so določeni segmenti in so znotraj njih potrebe in specifične

želje jasne, lahko podjetje nadaljuje z oblikovanjem uspešnega poslovnega modela (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Za lažjo definiranje ključnih segmentov uporabnikov je Osterwalder (2007) oblikoval izhodiščna vprašanja, na katera mora vsako podjetje najti ustrezne odgovore, da bi bolje razumelo svoje uporabnike in njihove potrebe:

- Za koga podjetje ustvarja vrednost?
- Ali si katera od teh strank zasluži, da jo razvrstijo v posebno kategorijo, ker:
 - jim podjetje ponuja posebno ponudbo?
 - jih podjetje dosega prek različnih komunikacijskih in distribucijskih kanalov?
 - podjetje z njimi vzdržuje drugačne odnose (npr. bolj osebne)?
 - imajo bistveno drugačno donosnost?

Ko podjetje odgovori na ta vprašanja in določi različne segmente uporabnikov, ki jih bo poslovni model naslavljal, moramo vsakega še podrobneje obravnavati. Priporočljivo je, da segmente obogatimo z demografskimi in geografskimi podatki ter njihovimi osnovnimi potrebami in željami. To velja tako za zasebne kot tudi za poslovne uporabnike. Pri tem si je vredno pomagati z vizualizacijo značilnosti obstoječih strank, kar olajša oblikovanje splošnega opisa za vsakega od segmentov. Na koncu lahko podjetje preveri uspešnost segmentiranja z razvrstitvijo že obstoječih strank v opredeljene segmente. To je dober preizkus ali so segmenti, ki smo jih ustvarili, reprezentativni in sovpadajo z realnimi uporabniki. Priporočljivo je tudi, da podjetje vključi nekaj statističnih podatkov o vsakem segmentu, kot so število trenutnih strank, dobičkonosnost, potencialna rast itd. (Osterwalder, 2007).

2.3.3 Vrednost za uporabnika

Vrednost za uporabnika predstavlja tisti razlog, zaradi katerega se uporabniki odločajo za uporabo produktov ali storitev podjetja, ki to vrednost ponuja in ustvarja. Prav tako je na podlagi te vrednosti podjetje zmožno pridobiti in prepričati k zvestobi nove stranke. Gre torej za specifične značilnosti, ki organizacijo loči od drugih ponudnikov na trgu. Ustvarjena vrednost je lahko zelo kompleksna ali zelo preprosta, v vsakem primeru pa se kaže kot uspešno izpolnjevanje potreb, želja ali reševanje neke težave uporabnikov na najboljši možen način. Pristopov k temu, kako ponuditi kar najboljšo in večjo vrednost za uporabnika, je ogromno. Avtorja Osterwalder in Pigneur (2010) predstavljata, da so vrednosti lahko razdeljene na kvalitativne (cena, dostopnost) in kvantitativne (dizajn, zadovoljstvo uporabnika) ter da gre za preplet mnogih dejavnikov, ki jih uporabnik znotraj ciljnega segmenta zavedno ali nezavedno zaznava in so razlog za odločitev, kateri produkt ali storitev bo nenazadnje izbral, saj mu prinaša največjo vrednost.

Med kopico različnih dejavnikov Osterwalder in Pigneur med drugim izpostavljata naslednje:

Cena: najnižja ponujena cena je verjetno dandanes eden izmed glavnih dejavnikov, ki botruje odločitvi uporabnika o nakupu izdelka ali storitve. Odvisna je od segmenta kupcev, saj nekateri prisegajo na to, da višja cena pomeni tudi boljšo kakovost. Kljub vsemu je v času spletnega nakupovanja in izmenjave mnenj in hitrega pregleda cene na trgu to eden izmed vodilnih dejavnikov, s katerimi se podjetje pozicionira in bori za stranke.

Dostopnost: če ima podjetje veliko načinov za dostopanje do njihovega produkta ali storitve, je lahko to v očeh uporabnikov velika vrednost, saj se lahko zanesejo in navadijo na njihove proizvode. Hkrati z dodajanjem različnih pristopov omogočajo doseganje novih segmentov uporabnikov, ki do sedaj niso bili deležni njihove ustvarjene vrednosti.

Uporabnost: produkti, ki so praktični in enostavni za uporabo, načeloma predstavljajo večje zadovoljstvo pri uporabnikih in jih zato uporablja večje število ljudi.

Dizajn: pri vizualnem ali tehničnem dizajnu gre za zelo težko merljiv indikator ustvarjene vrednosti. Kljub temu gre za zelo pomemben dejavnik, ki je v neprestanem razvoju in praktično povezuje vse ostale lastnosti, ki jih zaznavajo uporabniki.

Blagovna znamka: vrednost uporabniki vidijo predvsem v pripadnosti podjetju in tudi v izražanju določenega družbenega položaja. Gre lahko za zaupanje, izražanje življenjskega sloga ali podpiranje vizije podjetja.

Zniževanje stroškov: tako kot cena je tudi splošno zniževanje stroškov relevanten dejavnik pri uporabniški izbiri, ki se še dodatno poveča v okoliščinah, kot so gospodarska kriza, inflacija ipd.

Prilagodljivost: Zaradi velikega števila različnih vrst uporabnikov je pomembna značilnost produkta ali storitve tudi prilagodljivost, ki zagotavlja, da lahko ustvarjeno vrednost podjetje ponudi več različnim ciljnim segmentom. Prav tako uporabniki cenijo upoštevanje njihovih želja in preferenc, kar lahko privede do bistvene dodane vrednosti.

Noviteta: uporabniki zaznavajo vrednost v novi ponudbi, ki predstavlja nekaj, česar še niso videli, in zadovolji nove potrebe, ki jih do sedaj ostali produkti ali storitve niso, ali pa uporabniki sploh niso vedeli, da jih imajo. V času hitrega razvoja tehnologije je to dejavnik, ki je vseskozi močno prisoten in odločilen pri iskanju dodane vrednosti ustvarjenega proizvoda ali storitve.

Izboljšave: dejavnik, podoben novostim, so izboljšave, ki predstavljajo nadgradnjo obstoječih produktov ali storitev in še povečajo vrednost pri kupcih, ki želijo ohraniti osnovne značilnosti proizvoda ter mu dodati nove.

Celovitost storitve: ustvarjena vrednost v očeh kupca je lahko posledica ponudbe širokega nabora storitev v sklopu ene ponudbe, s čimer se lahko reši celotno težavo, s katero se uporabnik srečuje, in mu ni potrebno iskati ter dopolnjevati storitev z drugimi ponudniki, kar mu olajša odločitev in prihrani čas.

Zmanjševanje tveganj: produkti in tudi storitve, ki so bolj zavarovani z garancijami proti nepredvidenim okvaram in odpovedim, so v očeh uporabnikov varnejši in jih raje uporabljajo, saj jim to daje občutek varnosti.

Za lažjo definiranje vrednosti, ki jo podjetje uporabnikom ponuja, je zopet nekaj ključnih vprašanj za opredelitev gradnikov ponudbe vrednosti, ki jih je zapisal Osterwalder (2007):

- Kaj podjetje ponuja trgu?
- Kakšen je poseben sveženj izdelkov in storitev, ki jih ponuja podjetje vsaki od segmentov strank?
- Katere potrebe strank pokriva posamezna ponudba vrednosti?
- Ali različnim segmentom strank podjetje ponuja različne ravni storitev?

Osnova poslovnega modela je sedaj postavljena z opisom segmentov strank in ustreznih ponudb ustvarjenih vrednosti. To skupaj je najosnovnejši del poslovnega modela, celovit pogled na podjetje vključuje dodatne sestavne dele, ki so obravnavani v nadaljevanju.

2.3.4 Distribucijski, komunikacijski in prodajni kanali

Organizacija svoje stranke oziroma uporabnike doseže prek različnih distribucijskih, komunikacijskih in prodajnih kanalov. Kanali tako predstavljajo vmesnik med podjetjem, njegovimi ustvarjenimi vrednostmi in uporabniki. Vsako mesto, kjer je podjetje preko omenjenih kanalov v neposrednem stiku s potencialnimi ali obstoječimi strankami, imenujemo stična točka. Stične točke torej vključujejo vse interakcije pred, med in po tem, ko kupec pride v stik z blagovno znamko. To zajema oglaševanje, trgovine, zaposlene, spletna mesta, konference, prodajne podružnice in drugo (Spletnik, 2021).

V zadnjih letih podjetja za doseganje svojih strank namenijo vse več pozornosti in sredstev. To je posledica tega, da je oglaševanje vse bolj tekmovalno in da je na trgu na izbiro nešteto načinov in orodij, s katerimi lahko podjetja dosežejo svoje stranke. Komunikacijski, prodajni in distribucijski kanali so nedvomno postali eden najpomembnejših sestavnih delov pri oblikovanju poslovnega modela. Dobra in celovita zasnova teh kanalov je namreč pomembna za ustvarjanje konkurenčnih prednosti na trgu. Pri tem morajo podjetja paziti, kako izbirajo kanale in koliko sredstev jim namenijo glede na njihovo učinkovitost. Na primer stroškovno intenzivne kanale je vredno uporabljati za zelo donosne stranke, medtem ko je treba nedonosne stranke oskrbovati prek stroškovno učinkovitejših in ne tako potratnih kanalov (Osterwalder, 2007).

Avtorja Osterwalder in Pigneur (2010) ugotavljata, da kanale lahko delimo na lastne, zunanje ali pa kombinirane. Lastni kanali omogočajo boljši nadzor, zagotavljanje kakovosti in večje marže, vendar so dražji in težji za vzpostavitev. Partnerske kanale lahko uporabljajo podjetja posredno in ponujajo velik nabor možnosti, navendar nimamo tako dobrega nadzora nad opravljeno storitvijo in nam prinašajo manjše marže. Kljub temu pa preko partnerjev dosegamo širši trg in večje število potencialnih uporabnikov, kot bi jih sicer z lastnimi prodajnimi, komunikacijskimi in distribucijskimi kanali. Za kar največjo uspešnost, ustvarjeno vrednost za uporabnika in dobičkonosnost morajo podjetja najti najboljši kombinacijo med uporabo obeh načinov.

Vprašanja s tega področja, ki jih navaja Osterwalder (2007) in s katerimi si podjetje lahko pomaga pri določitvi kanalov, so:

- S katerimi distribucijskimi, komunikacijskimi in prodajnimi kanali dosegamo svoje trge?
- Kako dobro delujejo posamezni kanali?
- Kako drag ali stroškovno učinkovit je vsak od naših kanalov?
- Prek katerih komunikacijskih in distribucijskih kanalov podjetje promovira in dostavlja posamezne ustvarjene vrednosti?
- Prek katerih kanalov podjetje doseže posamezne segmente strank?

2.3.5 Odnosi z uporabniki

Odnosi podjetja z uporabniki predstavljajo pomemben del celovite izkušnje, ki jo stranke doživijo med interakcijo, in bistveno vplivajo na uspešnost poslovanja. Vključitev upravljanja odnosov z uporabniki v poslovni model je danes ključnega pomena za izpolnjevanje pričakovanj strank. Uporabniki, ki na primer plačajo visoko ceno za izdelek ali storitev, pričakujejo odnos z veliko stika, medtem ko stranke, ki plačajo nizko ceno, ne pričakujejo nič več kot avtomatizirane, vendar kljub temu prilagojene odnose. Trden poslovni model ima jasno strategijo upravljanja odnosov s strankami za vsak segment strank posebej (Osterwalder, 2007).

Obstoj pomembnosti zadovoljstva končnih uporabnikov z odnosi med njimi in organizacijami so ugotavljali že v raziskavah na začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja. Takrat so Parasuraman, Berry in Zeithaml (1991) prišli do spoznanja, da si uporabniki najpogosteje želijo osebnega, personaliziranega in pristnega odnosa s ponudniki ter da je grajenje takšnega odnosa eden ključnih vzrokov za oblikovanje nadpovprečnega pričakovanja s strani kupcev, ki ga posledično lahko izkoristimo za iskanje konkurenčne prednosti pred ostalimi konkurenti.

Pristop k odnosom z uporabniki, za katerega se bo podjetje odločilo, morajo vnaprej definirati za vsak ciljni segment. Odnosi so tako odvisni od tega, kakšen cilj ima podjetje z

določeno skupino kupcev. Lahko si želijo pridobiti nove stranke, jih zadržati in povečati njihovo lojalnost ali pa pospeševati prodajo. Pri tem je seveda potrebno upoštevati že prej izvedene analize značilnosti naših ciljnih kupcev. Nekateri raje sami izbirajo, kaj bodo kupili, in želijo čim manj interakcij, medtem ko se drugi zanašajo na podjetje in pričakujejo svetovanje ter pomoč pri nakupu. Prav zato lahko definiramo več osnovnih odnosov z uporabniki (Osterwalder & Pigneur, 2010):

Osebna pomoč: ta pristop temelji na človeški interakciji. Stranka se pred, med ali po nakupu obrne na predstavnika podjetja za osebno pomoč na prodajnem mestu, preko klicnega centra, elektronske pošte in ostalih podobnih načinov.

Specializirana osebna pomoč: takšen pristop vključuje dodelitev predstavnika podjetja stranki, ki se ji dodatno posveti. Gre za intenzivnejšo in tesnejšo vrsto odnosa, ki se čez čas lahko razvija in postane dolgoročen ter temelji na zaupanju. V praksi so to lahko storitve zasebnega bančništva in vodje ključnih strank skrbijo za ohranjanje pomembnih odnosov s partnerji. Lahko pa ga zasledimo tudi pri storitvah organizacije porok, personaliziranih izdelkov in podobno.

Samopostrežne storitve: pri tem pristopu podjetje nima neposrednega odnosa s svojimi strankami. Zagotavlja pa vsa orodja, ki jih stranke potrebujejo, da si lahko pomagajo same.

Avtomatizirane storitve: ta vrsta odnosa združuje napreden način samopostrežbe uporabnikov z avtomatiziranimi postopki, ki so podprti z različnimi tehnologijami, algoritmi in profili strank. Osebni spletni profili na spletu na primer uporabnikom omogočajo dostop do prilagojenih storitev. Avtomatizirane storitve lahko prepoznajo posamezne stranke in njihove značilnosti ter predlagajo informacije o izdelkih, ki bi glede na pretekle izkušnje stranke lahko zanimale. Prav tako lahko rešijo najpogostejše težave z naročili, reklamacijami in podobno. Dandanes najnaprednejše tehnologije že omogočajo avtomatizirane storitve, ki simulirajo osebni odnos.

Skupnosti: podjetja vse pogosteje uporabljajo skupnosti uporabnikov, da se jim približajo in povežejo z njimi. Številna podjetja ponudijo možnost oblikovanja spletne skupnosti, preko katerih si lahko uporabniki izmenjujejo izkušnje, znanja in rešujejo morebitne težave. Predvsem pa lahko skupnosti podjetjem pomagajo pri boljšem razumevanju njihovih strank.

Soustvarjalci: vedno več podjetij presega tradicionalni odnos s strankami in poskušajo najti načine za sodelovanje z njimi ter načine za soustvarjanju vrednosti. Podjetja s spletnimi trgovinami na primer kupce spodbujajo k ocenjevanju svojih produktov in storitev, kar drugim potencialnim kupcem olajša nakup. Prav tako podjetja izvajajo različne natečaje in tekmovanja, ki uporabnikom omogočajo sodelovanje pri oblikovanju novih in inovativnih izdelkov.

Ključna vprašanja, s katerimi lahko podjetja preverijo, kakšne odnose imajo z uporabniki, je Osterwalder (2007) zapisal kot:

- Ali v svojem poslovnem modelu podjetje razvija in vzdržuje različne vrste odnosov s strankami (npr. bolj ali manj intenzivni, bolj ali manj osebni)?
- Kako obsežen je vsak od teh odnosov s strankami glede na čas, porabo sredstev in druge stroške?
- Katere vrste in pristope k odnosom z uporabniki podjetje razvija in vzdržuje za vsak segment uporabnikov posebej?

2.3.6 Prihodkovni tokovi

Vir prihodkov je sestavni del poslovnega model in bilance vsakega podjetja ter predstavlja generiranje prihodkov iz različnih uporabniških segmentov. Dolgoročen obstoj poslovnega modela podjetja je odvisen od prihodkov, ki jih lahko doseže z ustvarjanjem vrednosti za uporabnike. Prihodkovne tokove ustvarja eden ali več segmentov strank, ki so pripravljeni plačati za vrednost, ki jo dobijo od podjetja. V osnovi ima lahko vsak poslovni model načeloma dve vrsti virov prihodkov, in sicer direktne prihodke, ki so posledica enkratne transakcije oziroma vsakokratnega plačila kupca, in ponavljajoče prihodke iz naročniških storitev. Vendar pa ti viri vključujejo veliko različnih načinov realizacije prihodkov, med drugimi prodajo, posojanje, licenciranje, provizije, provizije za transakcije in oglaševanje (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Različne vrste prihodkovnih tokov sta podrobneje opisala Osterwalder in Pigneur (2010):

Prodaja: to je najbolj znan in razumljiv način ustvarjanja prihodkov, pri čemer podjetje proda lastniško pravico za nek izdelek ali pa izvede storitev za določeno plačilo.

Provizije za uporabo: ta tok prihodkov se nanaša na uporabo storitve, in sicer več kot jo uporabnik koristi, več prihodkov bo podjetje v teoriji ustvarilo. Primer tega je zaračunavanje hotelov za nočitve, uporabo prenosa podatkov pri telekomunikacijskem operaterju ipd.

Naročnine: te predstavljajo predvidljiv prihodkovni tok, pri čemer uporabnik v intervalih plačuje za stalni dostop do storitve. Fitnesi svojim članom prodajajo mesečne ali letne vstopnice v zameno za dostop do vadbenih prostorov. Netflix svojim uporabnikom zaračunava mesečno naročnino za predvajanje interaktivnih vsebin.

Najem ali izposoja: ta tok prihodkov se ustvari tako, da podjetje v zameno za plačilo uporabniku začasno odobri uporabo določenega sredstva za določeno časovno obdobje. Podjetja lahko tako isto sredstvo večkrat dajo v najem in ustvarijo ponavljajoče prihodke. Najemnik oziroma izposojevalec pa ima koristi od tega, da ustvari stroške le v omejenem časovnem obdobju, namesto da bi imel strošek z nakupom. Dober primer najema so servisi, ki izposojajo avte in ostala prevozna sredstva.

Licenciranje: kupec licence dobi dovoljenje za uporabo zaščitene intelektualne lastnine v zameno za plačevanje licenčnine, kar podjetju ustvarja določen tok prihodkov. Licenciranje omogoča lastnikom intelektualne lastnine, da ustvarjajo prihodke, ne da bi jim bilo treba proizvajati izdelek ali tržiti storitev. V medijski industriji je licenciranje pogosto, saj lastniki vsebin ohranijo avtorske pravice, tretjim osebam pa prodajajo licence za uporabo. Prav tako podjetja, ki so imetniki patentov, drugim podjetjem podelijo pravico do uporabe patentirane rešitve v zameno za licenčnino.

Posredniške provizije: ta tok prihodkov ustvarjajo posredniške storitve, ki jih opravlja podjetje za stranke. Finančne organizacije, ki izdajajo kreditne kartice, na primer zaslužijo denar tako, da vzamejo odstotek od vsake izvedene transakcije. Podobno nepremičninski agenti zaslužijo provizijo vsakič, ko uspešno povežejo kupca in prodajalca.

Oglaševalske provizije: gre za ustvarjanje prihodkov s ponujanjem oglaševalskega prostora za promoviranje produktov, storitev ali blagovne znamke. V preteklosti je oglaševanje pripadalo klasični medijski industriji, kot so televizija, radio in časopis. Dandanes pa je to eden najpomembnejših prihodkovnih tokov spletnih portalov, iskalnikov, aplikacij in drugih internetnih storitev.

Vsak posamezni prihodkovni tok ima hkrati lahko različne mehanizme določanja cen. Dve osnovni vrsti sta fiksno in dinamično določanje cen, ki se dodatno delita na različne načine, ki so razvidni v tabeli 3 (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Tabela 3: Prihodkovni tokovi

Fiksno določanje cen Vnaprej določene cene temeljijo na statičnih spremenljivkah.		Dinamično določanje cen Cene se spreminjajo glede na razmere na trgu.	
Cenik	Fiksne cene za posamezne izdelke, storitve ali druge ponudbe vrednosti.	Pogajanja	Cena, o kateri se pogajata dva ali več partnerjev, odvisno od pogajalske moči in/ali pogajalskih spretnosti.
Lastnost izdelka	Cena je odvisna od števila, kakovosti in značilnosti ustvarjene vrednosti.	Upravljanje donosa	Cena je odvisna od zaloge in časa nakupa.
Segment uporabnikov	Cena je odvisna od vrste in značilnosti določenega segmenta uporabnikov.	Tržna cena v realnem času	Cena se določa dinamično glede na ponudbo in povpraševanje.
Količina	Cena je odvisna od nabavljene količine.	Dražba	Cena se določi na podlagi izida konkurenčnega licitiranja.

Vir: Osterwalder & Pigneur (2010).

Podjetje mora ob svoji skrbi za rast poskrbeti tudi za ustvarjanje čim več novih in inovativnih prihodkovnih tokov, saj lahko tako zagotovi hitrejšo rast in razvoj. Ob vstopu v zrelejšo fazo poslovanja pa se mora osredotočiti na ključne tokove, ki ustvarjajo dobiček, in jih dobro izkoristiti (Kirschbaum, 2005).

Za lažje določanje prihodkovnih tokov Osterwalder (2007) predlaga naslednja izhodiščna vprašanja:

- Kateri so naši prihodkovni tokovi?
- Kakšni so tokovi prihodkov iz posameznih segmentov strank in posamezne ustvarjene ter ponujene vrednosti?
- Kolikšen odstotek prispeva posamezni prihodkovni tok v primerjavi s celotnimi prihodki?

2.3.7 Ključni viri

Vsak poslovni model temelji na izboru ključnih virov, ki jih podjetje mora imeti, da model deluje v praksi. Ti viri podjetju omogočajo, da razvija in ponudi ustvarjene vrednosti, vstopi na nove trge, vzdržuje odnose s segmenti strank in ustvarja prihodke. Glede na vrsto poslovnega modela so potrebni različni ključni viri. Takšni viri so lahko klasični, kot so človeški viri in opredmetena sredstva, vendar pa poslovni modeli vse pogosteje temeljijo tudi na neopredmetenih sredstvih, ki jih je težko opredeliti, kot so na primer vrednost blagovne znamke in strokovno znanje zaposlenih (Osterwalder, 2007).

Podjetje ima lahko ključne vire v lasti ali najemu, lahko pa jih pridobi tudi od svojih partnerjev. Osterwalder in Pigneur (2010) dodatno delita ključne vire na štiri glavne skupine, ki so enakovredne in prispevajo k ohranjanju stabilnosti poslovanja podjetja:

Fizična sredstva: proizvodnja, stavbe, vozila, stroji, sistemi in distribucijska omrežja so primeri fizičnih sredstev. Trgovske verige, kot sta Spar in Mercator, se v veliki meri zanašajo na svoja fizična sredstva, ki predstavljajo visoko vrednost v primerjavi z ostalimi viri. Po drugi strani pa ponudniki spletnih storitev in programskega orodja nimajo veliko fizičnih sredstev.

Intelektualna sredstva: v to kategorijo sredstev spadajo blagovne znamke, strokovno znanje, patenti in avtorske pravice, partnerstva in zbirke podatkov o strankah, ki postajajo vse pomembnejši elementi uspešnega poslovnega modela. Intelektualne vire je težko in zamudno ustvariti, a so izjemno dragoceni. Nike proizvaja potrošniško blago in se močno zanaša na svojo blagovno znamko kot ključni vir. Microsoft se zanaša na programsko opremo in z njo povezano intelektualno lastnino, ki je bila razvita v daljšem časovnem obdobju.

Človeški viri: vsako podjetje do neke mere potrebuje človeške vire, vendar so ljudje v nekaterih poslovnih modelih še posebej pomembni. Človeški viri so na primer ključnega pomena v panogah, ki temeljijo na znanju in ustvarjanju. Novartis je na primer zelo odvisen od človeških virov: njegov poslovni model temelji na ekipi izkušenih znanstvenikov ter velikem in usposobljenem prodajnem oddelku.

Finančna sredstva: ta sredstva so v poslovnem svetu nepogrešljiva. Podjetja imajo na izbiro več načinov, da pridejo do finančnih sredstev. Lahko se odločijo, da si jih izposodijo pri bankah in na kapitalskih trgih ali pa dodatno vplačajo premoženje lastnikov.

Kljub pomembnosti finančnih in fizičnih virov so se strokovnjaki kmalu začeli zavedati, da se podjetje, ki si želi biti dolgoročno uspešno, ne more osredotočati le na proizvode in trge, ampak mora bolj poudariti upravljanje ter iskanje ključnih spretnosti in znanj, ki jih razvijajo v podjetju. Ena izmed najbolj koristnih lastnosti teh neopredmetenih virov je zagotovo njihova izjemnost, ki konkurentom onemogoča posnemanje in s tem podjetju zagotavlja ključno prednost na trgu. Hkrati so ostale pomembne lastnosti tudi tiste, ki ustvarjajo vrednost podjetju, so redke in jih je težko nadomestiti z alternativami. Pri tem lahko izpostavimo še dva parametra, in sicer socialno kompleksnost in tiha oziroma implicitna znanja. Med slednja spadajo tista znanja in posledično viri, ki jih zaposleni pridobivajo tekom dolgoletnega dela in posledično iz izkušenj na specifičnem področju in jih ostali težko posnemajo ali hitro pridobijo. Socialno kompleksni viri pa so odvisni od večjega števila ljudi, ki so skupaj razvili znanja in spretnosti preko medsebojnega sodelovanja in povezanosti. Vse to omogoča podjetju znotraj specifične panoge, da z njimi lahko ustvarja dodano vrednost (Hart, 1995).

Izhodiščni vprašanji, s katerima si podjetja lahko pomagajo pri oblikovanju tega sestavnega dela poslovnega modela, je Osterwalder (2007) povzel:

- Na katere ključne vire se podjetje zanaša pri izvajanju poslovnega modela?
- Kako je vsak od teh virov povezan z ustvarjeno vrednostjo in njihovimi ustreznimi segmenti, kanali in odnosi s strankami?

2.3.8 Ključne aktivnosti

Podjetje za nemoteno poslovanje in uresničevanje svojega poslovnega modela izvaja določene ključne aktivnosti, ki so nujne za vsakdanje delovanje. Podobno kot ključni viri oziroma sredstva so ključne aktivnosti potrebne za ustvarjanje vrednosti svojim uporabnikom, doseganje trgov, ohranjanja odnosov z vsemi segmenti ter ustvarjanje prihodkovnih tokov. Tako kot ključni viri so tudi ključne aktivnosti lahko kategorizirane glede na vrsto poslovnega modela. Osterwalder in Pigneur (2010) jih delita na:

Proizvodnja: te aktivnosti zajemajo načrtovanje, izdelavo in dobavo kakovostnega izdelka v večjih količinah svojim strankam. Proizvodna aktivnost prevladuje v poslovnih modelih proizvodnih podjetij, kot so železarne, avtomobilska industrija ipd.

Reševanje težav: ključne aktivnosti te vrste se nanašajo na razvijanje novih rešitev za specifične težave strank. Aktivnosti reševanja težav so običajno osrednjega pomena za delovanje svetovalnih podjetij, bolnišnic in drugih storitvenih organizacij. Njihovi poslovni modeli zahtevajo dejavnosti, kot sta upravljanje znanja in stalno usposabljanje.

Platforme: v tej kategoriji so aktivnosti, ki prevladujejo v poslovnih modelih, zasnovanih s platformo kot ključnim virom. Platforme so lahko omrežja, platforme za iskanje partnerjev, programska oprema ali celo blagovne znamke (Microsoft, E-bay, Visa). Te kategorije vključujejo upravljanje platforme, zagotavljanje storitev in promocijo platforme.

V vsakdanjem poslovanju so najpomembnejše tiste aktivnosti, za katere zaposleni vedo, zakaj jih izvajajo, kaj je njihova dodana vrednost, kakšne prednosti imajo in kako pomagajo pri ustvarjanju dodatne vrednosti v očeh uporabnika v odnosu z aktivnostmi konkurenčnih podjetij. Ključne aktivnosti mora tako podjetje izvajati na čim učinkovitejši, inovativnejši in boljši način, kot to delajo njihovi konkurenti (Gandolfi & Oster, 2009).

V pomoč pri definiranju ključnih aktivnosti Osterwalder (2007) predlaga naslednja vprašanja:

- Katere so glavne aktivnosti, ki jih izvajamo za uresničevanje našega poslovnega modela?
- Na katerih ključnih virih temeljijo?
- Katerim ustvarjenim vrednostim, kanalom ali odnosom prispevajo?

2.3.9 Ključna partnerstva

Partnerstva so dandanes neizbežna za pravzaprav vsako podjetje, ki posluje na trgu. Podjetja se za partnerstva odločajo iz različnih razlogov, vsem pa je skupno, da želijo pospešiti svojo rast, dosežati boljše rezultate in priti do dodatne prednosti pred konkurenti. Partnerstva so lahko posledica izkoriščanja ekonomije obsega, optimizacije poslovanja, deljenja znanja, zmanjševanja tveganja in stroškov idr. Vsako podjetje bi se moralo zato vprašati, ali in kako lahko z novimi partnerstvi izboljša svoj poslovni model (Osterwalder, 2007).

Glavne motivacije za oblikovanje partnerstev pa lahko delimo na tri vrste (Osterwalder & Pignuer, 2010):

Ekonomija obsega in optimizacija: najosnovnejša vrsta partnerstva je namenjena optimizaciji dodeljevanja virov in aktivnosti. Nelogično je, da bi imelo podjetje v lasti vse vire ali izvajalo vse dejavnosti samo. Partnerstva ekonomije obsega in optimizacije se

običajno oblikujejo zaradi zmanjšanja stroškov in pogosto vključujejo zunanje izvajanje ali skupno uporabo infrastrukture.

Zmanjšanje tveganja in negotovosti: partnerstva lahko pomagajo zmanjšati tveganje v negotovem in konkurenčnem okolju. V resničnem življenju podjetja pogosto sklepajo strateška zaveznitva na enem področju, medtem ko istočasno tekmujejo na drugem.

Pridobivanje posebnih virov in aktivnosti: malo podjetij ima v lasti kar vse možne vire ali izvaja vse aktivnosti, ki so predvidene v njihovih poslovnih modelih. Namesto tega povečujejo lastne zmogljivosti tako, da se zanašajo na druga podjetja, ki zagotavljajo določene vire ali izvajajo določene naloge. Takšno sodelovanje je lahko motivirano s potrebo po pridobitvi znanja, licenc ali dostopa do ključnih trgov in strank.

Idealno je, da je ustvarjeno partnerstvo med dvema ali več organizacijami vsestransko koristno tako s finančnega kot moralnega vidika. Vendar sta v praksi potrebna previdnost in skrbno načrtovanje, saj sam obstoj nekega razmerja še ne zagotavlja konkurenčne prednosti za partnerje, temveč je potrebno partnerstvo razvijati in ga pripeljati do točke, ko bo vsem vpletenim prinašalo koristi. Po drugi strani lahko partnerski odnos, ki ga ne negujemo, čez čas postane slabost, še posebej če pride do hitre rasti enega izmed partnerjev ali v času gospodarskih pretresov, ko so partnerji v boju za preživetje. Z dobrimi partnerji pa je takšne čase lažje prebroditi in skupaj priti do rešitev ter skupnega ustvarjanja dodatne vrednosti vseh udeleženih podjetij (Wood, 2010).

Partnerske vezi so zagotovo dober način za pridobivanje konkurenčnih prednosti, zato se njihovo število neprestano večja in pojavljajo se novi načini sodelovanja. Kot rečeno pa morajo biti organizacije zelo previdne pri snovanju novih partnerstev. Dyer, Kale in Singh (2001) ugotavljajo, da so se podjetja, ki so uspela razviti najuspešnejša partnerstva, naloge lotila zelo natančno in strukturirano. Znotraj podjetja so ustvarili ekipo, ki je imela za nalogo ukvarjanje s koordinacijo vseh aktivnosti, spremljanjem sprememb in reševanjem težav, ki so se pojavljale med vpeljavo novega partnerstva. Ključno je tudi, da se vzpostavi učinkovita komunikacija in prenašanje informacij med vsemi udeleženi in tistimi, na katere je novo partnerstvo vplivalo, da so se lahko primerno odzvali na različne izzive ter sodelovali pri ustvarjanju partnerstva. Dolgoročno so bila takšna partnerstva in podjetja (med njimi HP, Oracle in Eli Lilly & Co.) kar 25 % uspešnejša v primerjavi s tistimi, ki so se lotili partnerstev manj resno oziroma drugače.

Pri oblikovanju partnerstev si podjetja lahko pomagajo z naslednjimi vprašanji (Osterwalder, 2007):

- S katerimi partnerji in dobavitelji že sodelujemo?
- Na katere ključne vire se obstoječa ali potencialna partnerstva nanašajo?
- Katerim ustvarjenim vrednostim, kanalom ali odnosom lahko nova partnerstva prispevajo?

2.3.10 Stroškovni tokovi

Stroški so neizbežen del poslovanja in nastajajo pri ustvarjanju vrednosti, vzdrževanju odnosov s strankami in ustvarjanju prihodkov. Po opredelitvi ključnih virov, ključnih dejavnosti in ključnih partnerstev je mogoče te stroške razmeroma enostavno izračunati. Vsi drugi sestavni deli poslovnega modela canvas namreč tako ali drugače vplivajo na strukturo stroškov. Podjetje stremi k temu, da bi bili stroški čim manjši. Vendar je vseeno minimizacija stroškov za nekatere poslovne modele pomembnejša kot za druge. Zato je lahko koristno razlikovati dve širši vrsti stroškovnih struktur poslovnega modela: stroškovno naravnane in vrednostno naravnane. V realnost je sicer veliko poslovnih modelov nekje med tema dvema skrajnostma (Osterwalder & Pigneur, 2010):

Stroškovna naravnost: cilj stroškovno naravnanih poslovnih modelov je zmanjšati stroške, kjer je to mogoče. Ta pristopa ima namen ustvariti in vzdrževati čim bolj vitko stroškovno strukturo z uporabo nizkocenovnih ponudb vrednosti, največje možne avtomatizacije in obsežnega zunanega izvajanja aktivnosti. Primeri stroškovno naravnanih poslovnih modelov so letalski prevozniki z majhnim obsegom, kot sta easyJet in Ryanair.

Vrednostna naravnost: nekatera podjetja se bolj osredotočajo na ustvarjanje vrednosti kot pa na stroškovne posledice posameznih sestavnih delov poslovnega modela. Za kakovosten poslovni model z vrednostno naravnanoostjo je običajno značilna visoka raven prilagojenih storitev in izdelkov glede na zahteve ter želje njihovih uporabnikov. V to kategorijo na primer spadajo luksuzni hoteli, ki imajo razkošno opremo in ekskluzivne storitve.

Za izhodiščna vprašanja pri pripravi zadnjega sestavnega dela poslovnega modela je Osterwalder (2007) predlagal:

- Katere so najpomembnejše stroškovne postavke v poslovnem modelu?
- Ali je mogoče stroškovna mesta enostavno povezati s posameznim sestavnim delom poslovnega modela?
- Ali je mogoče stroške izračunati za vsak posamezni segment strank oziroma uporabnikov?

3 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA

Pred začetkom investicijsko intenzivnega projekta, kot je izgradnja športnega parka, je nujno, da opravimo analizo širšega poslovnega okolja ter tako dobimo boljše perspektivo o tem, kaj se dogaja okoli nas. Prav tako lažje predvidimo morebitne dejavnike, ki bodo vplivali na izpeljavo in uspešnost našega projekta. V tem primeru sva se odločila, da narediva pregled širšega okolja s pomočjo PEST analize.

PEST analiza je ugotavljanje politično-pravnih, gospodarskih, socio-kulturnih in tehnoloških dejavnikov okolja, ki vplivajo ali bi lahko vplivali na delovanje športnega parka v Ljubljani. Pri proučevanju različnih sestavin makrookolja je ključno upoštevati, da so vse sestavine med seboj zelo povezane, soodvisne ter prepletene. Sprememba v enem podokolju skoraj neizogibno povzroči spremembo v drugih. Raziskave in analize se je zato potrebno lotiti sistematično, pri čemer ne smemo slediti le spremembam v posamezni komponenti, temveč moramo upoštevati tudi, kako bodo te spremembe vplivale na druge komponente. Upoštevati je potrebno tudi dejstvo, da je velikost vpliva posameznih sestavin makrookolja na različna podjetja različna in da se kaže različno glede na vrsto podjetja, geografsko lokacijo, panožno usmerjenost itd. PEST analiza kot analitično orodje nam tako pomaga oblikovati objektivni pogled na dejansko stanje trenutnih okoliščin, oceniti razvojne možnosti v okviru zunanjega okolja in izpostaviti vpliv najpomembnejših dejavnikov (Kolomiets, Grinchenkov & Vodenko, 2019).

V nadaljevanju so predstavljene glavne ugotovitve PEST analize glede na posamezno podokolje.

3.1 Gospodarsko podokolje

Analizo širšega okolja začnemo s pregledom gospodarskega podokolja, ki je eno najpomembnejših za razumevanje trenutnih kapitalskih zmožnosti in finančne situacije tako države in občin kot tudi prebivalstva. Analizirala sva nekatere kazalnike, ki najbolje prikažejo trenutno gospodarsko stanje ter posledično vplivajo na uspešnost izvedbe projekta postavitve športnega parka. Med te kazalnike spadajo obrestne mere, inflacija, povprečni osebni dohodek, dostopnost kapitala, surovin in energije, brezposelnost in gospodarska rast.

Šport je iz te perspektive zelo pomemben del gospodarstva. To potrjuje dejstvo, da se je v zadnjih 30 letih udeležba v športu povečala, kar je hkrati povečalo potrošnjo in njegov ekonomski pomen (Lera-López & Rapún-Gárate, 2007). Dejstvo je, da se večina prebivalstva odloča za obiskovanje plačljivih storitev v časih, ko vlada vsesplošno blagostanje in lahko svoje prihodke usmerijo v več aktivnosti v prostem času, med katere spadajo tudi obiski športnih parkov. Prav tako lahko v gospodarskem razcvetu občine in država več sredstev namenijo razvoju športne infrastrukture, kot so športne dvorane, igrišča, parki, vadbeni objekti na prostem itd. Nasprotno pa ljudje v času gospodarskih kriz spremenijo svoje navade in posegajo po cenejših ali brezplačnih alternativah ukvarjanja s športom in se s športom raje ukvarjajo v bližini svojega doma (Gratton & Taylor, 2000).

3.1.1 Vpliv mednarodnega okolja

V zadnjem obdobju je svetovno in posledično slovensko gospodarstvo prestalo mnoge težke preizkuse, ki jim še vedno ni videti konca. Od začetka pandemije leta 2019 smo tako priča zelo turbulentnemu in nepredvidljivemu stanju.

Trenutno je mednarodno okolje pod močnim vplivom vojne v Ukrajini, ki pušča posledice na cenah energentov in ostalih surovin, medtem ko novi izbruhi pandemije Covida-19 povzročajo težave v dobavnih verigah. Skupaj z geopolitična negotovostjo to predstavlja pomembne ovire za nadaljnjo rast svetovnega in evropskega gospodarstva. Višje cene energentov in hrane znižujejo kupno moč gospodinjstev, ki naj bi se skušala kratkoročno spopasti s splošno rastjo cen življenjskih potrebščin tako, da bi manj porabila za blago in storitve ter uporabljala več prihrankov. Podjetja to negotovost zaznavajo predvsem v znižanih količinah izvoza ter prestavljanju načrtovanih naložb na poznejša obdobja (Banka Slovenije, 2022).

Takšne okoliščine negativno vplivajo na kratkoročne ekonomske napovedi, kar dokazuje pričakovana upočasnitev svetovne rasti in rasti v evroobmočju v letošnjem letu, medtem ko srednjeročni obeti temeljijo na predpostavki postopnega zmanjševanja geopolitičnih napetosti. Ob upoštevanju teh dejavnikov bo gospodarska rast evroobmočja leta 2022 predvidoma znašala 2,8 %, leta 2023 2,1 % in leta 2024 2,1 %.

Posledice vojaških spopadov v Ukrajini vplivajo tudi na slovenske makroekonomske dejavnike. Rast BDP bo letos predvidoma znašala 5,8 %, nato pa naj bi se ustalila pri 2,4 % v letu 2023 in pri 2,5% še leto kasneje, kot je to razvidno iz spodnje tabele. Razmeroma visoka predvidena rast za letošnje leto je sicer predvsem posledica prelivanja močne lanske gospodarske aktivnosti v drugi polovici leta (Banka Slovenije, 2022).

Tabela 4: Realna rast BDP v Sloveniji

				Napovedi		
BDP	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Realna rast v Sloveniji (%)	3,3	-4,2	8,1	5,8	2,4	2,5

Vir: Banka Slovenije (2022).

Kako zelo bo ruska invazija na Ukrajino vplivala na slovensko gospodarstvo, bo odvisno od stopnje poslabšanja razmer v prihodnosti in nadaljevanja sankcij, njihovega trajanja, morebitnih povračilnih ukrepov in agilnosti ter zmožnosti prilagajanja gospodarstva novim razmeram (UMAR, 2022).

V primeru hujšega scenarija pa lahko pričakujemo opaznejši izpad v proizvodnji, kar lahko povzroči daljše oviranje dobavnih verig in posledično neugodne posledice zaradi višjih cen energije. To bi povzročilo tudi večjo negotovost na finančnih trgih in poslabšanje pogojev financiranja, kar bi še dodatno omejilo investicijske dejavnosti. V skladu s predpostavkami alternativnega scenarija bi lahko evropsko gospodarstvo tudi Slovenijo leta 2023 potegnilo v recesijo (Banka Slovenije, 2022).

Poleg gospodarske rasti je potrebno za celovito sliko o gospodarstvu analizirati tudi nekatere druge indikatorje, ki so predstavljeni v nadaljevanju.

3.1.2 Inflacija

Cene življenjskih potrebščin so se maja 2022 na letni ravni zvišale za 8,7 %, k čemur je prispevala rast cen na vseh področjih, predvsem pa so glavni razlog še vedno energenti. Medtem ko je bilo zvišanje cen v preteklem letu in na začetku letošnjega leta predvsem posledica neskladja med povpraševanjem in ponudbo zaradi postopnega odpiranja svetovnih gospodarstev po izboljšanju epidemioloških razmer in odprave ukrepov, bodo geopolitične napetosti in negotovost glede ponudbe ohranjale visoke cene energentov tudi v nadaljevanju leta 2022, ko analisti Banke Slovenije napovedujejo 9,0 % stopnjo inflacije (Banka Slovenije, 2022).

Tabela 5: Kazalniki inflacije v Sloveniji

Kazalniki inflacije	2019	2020	2021	Napovedi		
				2022	2023	2024
Povprečne medletne stopnje rasti v inflaciji (%)	1,7	-0,3	2,0	9,0	4,5	2,3

Vir: Banka Slovenije (2022).

Po visokem zvišanju življenjskih potrebščin bo visoka inflacija vztrajala tudi po napovedih Urada Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (UMAR), ki pa predvideva umirjanje cenovnih pritiskov šele leta 2024, ko naj bi se inflacija približala zdravima dvema odstotkoma.

Cene energentov bodo, kot kaže, še naprej glavni dejavnik inflacije, ki bo posledično vplivala na dodatno rast cen ostalih dobrin ter izrazitejše domače cenovne pritiske (Banka Slovenije, 2022).

3.1.3 Trg dela

V začetku leta 2020 je bilo prekinjeno pozitivno obdobje na trgu dela, čemur je sledil močen odziv intervencijskih ukrepov, kar je zaposlenost povišalo na najvišjo raven doslej, medtem ko se je brezposelnost močno zmanjšala. Razmere na trgu dela so se sredi leta 2020 s postopno odpravo ukrepov pandemije in z zagonom ustavljenih gospodarskih dejavnosti začele hitro izboljševati. Leta 2021 pa se je v okviru spodbujanja gospodarskega okrevanja kljub postopni odpravi ukrepov za ohranjanje delovnih mest rast nadaljevala.

Tabela 6: Kazalniki trga dela v Sloveniji

				Napovedi		
Kazalniki trga dela	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Število registriranih brezposelnih (povprečje leta v tisočih)	74,2	85,0	74,3	61,1	58,9	56,8
Anketna rast stopnje registrirane brezposelnosti (%)	4,5	5,0	4,8	4,3	4,1	3,9

Vir: UMAR (2022).

Hkrati je ob naraščanju povpraševanja po delovni sili leta 2021 močno upadlo število registriranih brezposelnih, ta trend se je postopno nadaljeval tudi v prvem delu leta 2022, pri čemer je bilo konec februarja 2022 brezposelnih 64.783 oseb, kar je 26,4 % manj kot konec februarja 2021 in 16,4 % manj kot v istem obdobju leta 2020.

Po napovedih UMAR se bo upadanje brezposelnosti nadaljevalo do konca leta 2022 in nato z zmanjšano intenzivnostjo tudi v naslednjih dveh letih, na kar bodo dodatno vplivale demografske lastnosti prebivalstva, povezane z vse manjšo razpoložljivostjo delovne sile.

Ocena brezposelnosti je junija 2022 za osrednjeslovensko regijo po podatkih statističnega urada znašala 5,2 %, medtem ko je za Ljubljano v istem obdobju znašala 6,2 % (Statistični urad Republike Slovenije, 2022).

3.1.4 Povprečna plača

Rast povprečne nominalne bruto plače je bila v zadnjih dveh letih močno pod vplivom interventnih ukrepov za ohranjanje delovnih mest ter izplačil različnih dodatkov in pomoči, povezanih z razglasitvijo epidemije. Poleg vračanja zaposlenih na delovna mesta so na to vplivali tudi zakonsko določena višja minimalna plača in vse večji pritiski zaradi pomanjkanja delovne sile. Po koncu izplačevanja dodatkov bo to vplivalo na razmeroma nizko rast nominalnih plač v letu 2022, v naslednjih letih pa se bo rast okrepila na 4,0 %, čemur bo po napovedih UMAR sledila upočasnitev rasti predvsem zaradi dodatnih stroškov, ki jim bodo izpostavljena podjetja zaradi makroekonomskih dejavnikov.

Tabela 7: Povprečna nominalna rast bruto plače na zaposlenega v Sloveniji

				Napovedi		
Kazalniki plač	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Povprečna nominalna rast bruto plače na zaposlenega (%)	4,3	5,8	6,1	2,4	4,0	3,9

Vir: UMAR (2022).

Povprečna mesečna plača oziroma letno povprečje mesečnih plač na osebo, zaposleno pri pravnih osebah v Slovenji, je v letu 2020 znašala v bruto znesku 1.856 EUR, v neto znesku pa 1.209 EUR. Razlike v višini povprečnih plač med različnimi slovenskimi občinami se občutno poznajo. Med tistimi z najvišjo plačo v letu 2020 je bila tudi občina Ljubljana, in sicer je ta znašala 2.161 EUR bruto oziroma 1.379 EUR neto (ZRSZ, 2022).

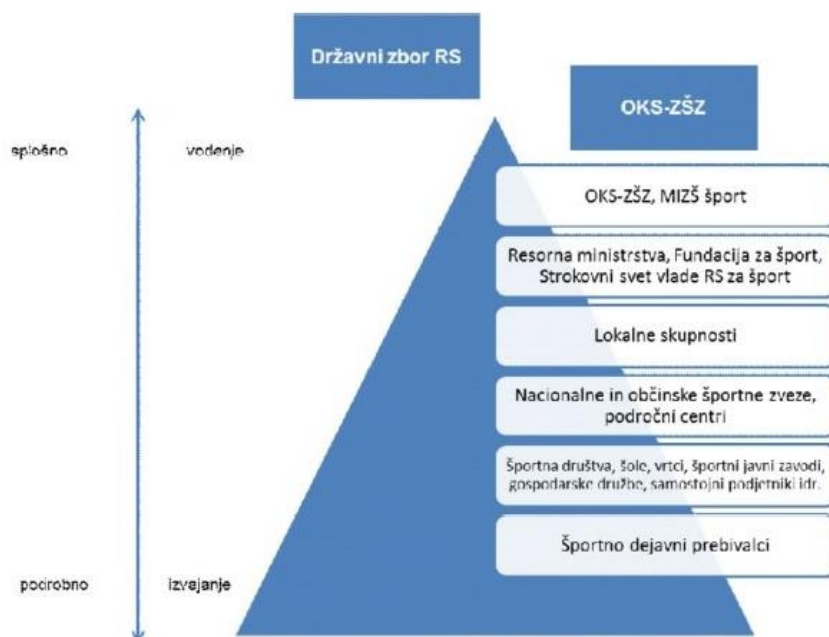
3.2 Politično-pravno podokolje

Za razvoj panoge športa so izjemnega pomena tudi državni in lokalni vzvodi in spodbude, zato je potrebna tudi temeljita analiza političnega in pravnega podokolja. Država ali občine namreč lahko preko subvencij ali z omogočanjem posebnih sodelovanj spodbudijo k naložbam v športno infrastrukturo. Med športnimi investicijami in drugimi kapitalskimi naložbami po raziskavi obstaja komplementarno razmerje (Deng, 2022); z naraščanjem stopnje subvencij in omogočanjem sodelovanja se prihodki mest in ustvarjene družbene koristi večajo. Vendar pa je pri tem pomembna izbira prave stopnje subvencije, saj po ugotovitvah avtorja previsoke subvencije ne spodbujajo zasebnih investorjev, ampak jih celo odženejo.

Za razumevanje političnega in pravnega podokolja predvsem na področju športa v Sloveniji je potrebno definirati ključne deležnike, pristope, protokole in njihove medsebojne odnose. Najboljši način za jasno in transparentno predstavitev tega področja je predstavitev sprejemanja nacionalnega programa športa, ki temelji na medsebojnem povezovanju prav vseh strokovnih, državnih ter lokalnih in upravnih organov (Nacionalni program športa v RS, 2014).

V prvi vrsto so za sprejemanje odločitev na področju športa odgovorni vsi glavni nosilci dejavnosti nacionalnega programa, kot so: OKS-ZŠZ, lokalne skupnosti, ministrstva itd. ter izvajalci nacionalnega programa, kot so športna društva, zavodi, šole, podjetja itd. (Nacionalni program športa v RS, 2014).

Slika 4: Predstavitev pravno-političnih deležnikov na področju športa v Sloveniji



Vir: Nacionalni program športa v republiki Sloveniji za obdobje 2014-2023 (2014).

Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez (OKS-ZŠZ) je reprezentativna športna društvena organizacija, ki povezuje nacionalne in občinske športne zveze ter tudi nekatere ostale športne organizacije. Olimpijski komite Slovenije je odgovoren za strateško ravnanje z nacionalnim programom športa. Ima svoje predstavnike, s katerimi vpliva na delovanje Fundacije za šport, skladno z Zakonom o športu (ZŠpo-1), Ur. l. RS, št. 29/17, 21/18 – ZNOrg, 82/20 in 3/22 – ZDeb, pa ima ključno vlogo pri urejanju, usklajevanju in izvajanju letnih programov športa (Nacionalni program športa v RS, 2014).

Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport je odgovorno za oblikovanje povezovalnih mrež in sodelovanje vseh akterjev na področju športa, kar uresničuje preko različnih vladnih služb. Ministrstvo skrbi tudi za povezovanje delovanja države na področju športa z drugimi nacionalnimi politikami in strategijami ter ministrstvi, kot so: Ministrstvo za zdravje, Ministrstvo za okolje in prostor ter Ministrstvo za finance. Tako oblikujejo načrt za izvedbo nacionalnega programa športa, v katerem točno določijo posamezne naloge in odgovorne oz. pristojne službe. Gre za prilagodljiv in dinamičen dokument, ki se spreminja glede na potrebe, ugotovljene med izvajanjem dejavnosti uresničevanja programa, ter tudi glede na razvoj na drugih področjih znotraj države. Ministrstvo skrbi za vodenje in povezovanje subjektov, ki izvajajo letne programe športa, financirane iz proračunskih sredstev na državni in lokalni ravni, torej posebno ne vplivajo na poslovanje privatnih organizacij (Nacionalni program športa v RS, 2014).

Strokovni svet Vlade Republike Slovenije za šport je odgovoren, ko pride do odločanja o strokovnih zadevah ter strokovni pomoči pri odločitvah in pripravi zakonskih predpisov na področju športa (Nacionalni program športa v RS, 2014).

Fundacija za šport (FŠO) razporeja javna finančna sredstva, ki v proračun pritekajo predvsem iz koncesijskih dajatev ter od iger na srečo. Ta sredstva razporeja različnim programom športa na državni in lokalni ravni. Poleg ministrstva FŠO uresničuje letne programe športa na državni ravni in skrbi tudi za stabilno financiranje ter daje pobude in predloge za urejanje različnih izzivov na področju športa v Sloveniji (Nacionalni program športa v RS, 2014).

Organi lokalnih skupnosti za šport so odgovorni za vodenje in povezovanje subjektov, ki izvajajo letni program športa na lokalnih ravneh. Najmanj polovico članov teh organov morajo v vseh lokalnih skupnostih predstavljati športni strokovnjaki, ki so na svoj položaj izglasovani na predlog občinske športne zveze ali podobne organizacije v lokalnem območju (Nacionalni program športa v RS, 2014).

Glavne naloge lokalnih organov za šport so:

- opredelitev vsebinskih izhodišč in usmeritev za izpeljavo letnega programa športa na lokalni ravni,
- opredelitev strateških usmeritev športa na lokalni ravni,
- priprava predloga letnega programa športa na lokalni ravni,
- razporejanje finančnih sredstev,
- določanje športnih objektov lokalnega in regijskega pomena,
- nadzor, spremljanje in ocenjevanje uresničevanja programa,
- priprava pobud in predlogov za urejanje izzivov v športu.

Izobraževalne ter raziskovalne institucije skupaj z OKS-ZŠZ na področju aktivnega preživljanja časa in ukvarjanja s športom uskladijo izvajanje nalog za uresničevanje nacionalnega programa športa in s tem pripomorejo k uveljavljanju stroke v praksi (Nacionalni program športa v RS, 2014).

Inšpektorat za šport ima v celotni sliki nalogo opravljanja nadzora nad izvajanjem posameznih dejavnosti iz nacionalnega in letnih programov športa tako na lokalni, kot tudi državni ravni (Nacionalni program športa v RS, 2014).

Poleg tega ima za usklajevanje med ministrstvi in posameznimi strateškimi področji ministrstvo tudi direktorat za šport, kjer pripravijo potrebne informacije v obliki kazalnikov za spremljanje uresničevanja strategij ter posameznih ukrepov in sodelujejo pri njihovem spremljanju. Pripravijo tudi poročila, vendar morajo pri tem paziti na nepotrebno

birokratiziranje, ki bi oviralo delovanje športnih organizacij (Nacionalni program športa v RS, 2014).

Krovni dokument nacionalnega programa športa sprejme Državni zbor Republike Slovenije na predlog Vlade Republike Slovenije. Pri pripravi predloga nacionalnega programa športa v skladu z zakonom, ki ureja šport, sodelujeta tudi Strokovni svet Republike Slovenije za šport in Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez. Vlada Republike Slovenije mora vsako leto Državnemu zboru RS poročati o realizaciji, napredku in glavnih aktivnostih nacionalnega programa športa, ki se je izvajal v preteklem letu (Nacionalni program športa v RS, 2014).

V zadnji fazi pa imajo ključno vlogo pri uresničevanju načrtovanega izvajalci nacionalnega programa: športna društva in njihova združenja, javni zavodi, povezani s športom, vrtci, šole, gospodarske družbe s področja športa, samostojni podjetniki, zasebni športni delavci in ostale športne organizacije. Zakonski status izvajalcev pa si pridobijo s pogodbo o izpeljavi letnega programa športa, ki jo lahko podpišejo z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport ali FŠO na ravni države ter z lokalno skupnostjo na lokalni ravni (Nacionalni program športa v RS, 2014).

Šport v Mestni občini Ljubljana

Na lokalni oziroma občinski ravni letne programe športa sprejemajo občinski sveti. Postopek sprejema teh programov poteka tako, da oddelek za šport pripravi letni program, ki je hkrati izhodišče za umeščanje športa v občinski proračun. Na podlagi sprejetega proračuna oddelek za šport ob soglasju občinske športne zveze pripravi razporejanje financ za izpeljavo letnega programa športa na občinski ravni. V primeru, da občinska športna zveza ne obstaja, pa daje soglasje druga podobna reprezentativna civilna športna organizacija, ki ima to pooblastilo (Nacionalni program športa v RS, 2014).

Oddelek za šport Mestne občine Ljubljana je bil ustanovljen leta 2008. Glavne naloge oddelka so skrb za uresničevanje javnega interesa na področju športa. To dosega s sofinanciranjem programov športa, zagotavljanjem nove in obnavljanjem obstoječe športne infrastrukture, spodbujanjem delovanja športnih društev in javnih zavodov, s koordinacijo programov športa za mlade ter z zagotavljanjem kakovostne javne mreže športnih objektov. Prav tako so dejavni pri spodbujanju prebivalcev k redni športni aktivnosti in organizaciji množičnih športno-rekreativnih prireditev. Trenutno je vse, kar je povezano s športom, združeno pod skupno blagovno znamko "Ljubljana je šport" (Šport v Ljubljani, 2022).

S športno infrastrukturo in objekti v Mestni občini Ljubljana upravlja Javni zavod Šport Ljubljana s pomočjo osnovnih šol, ki s svojimi aktivnosti pomembno prispevajo k uresničevanju strategije športa v MOL in zagotavljajo pogoje za izvedbo letnega programa športa v več kot 200 športnih društvih na območju celotne občine (Šport v Ljubljani, 2022).

Javni zavod Šport Ljubljana je bil ustanovljen zaradi urejanja, vzdrževanja in upravljanja športnih objektov, ki so v lasti občine Ljubljana in so namenjeni izvajanju letnega programa športa. Stremi k zagotavljanju vrhunskih in kakovostnih pogojev glede na aktualen razvoj posameznih športnih disciplin ter pravil državnih in mednarodnih športnih zvez. Javni zavod Šport Ljubljana hkrati izvaja tudi gospodarsko dejavnost prodaje različnih produktov in storitev, kot so oddajanje športnih objektov oziroma prostorov v najem in uporabo, opravljanje gostinske dejavnosti, organizacija prireditev, izvajanje rekreacije (fitnes, vodene vadbe, tenis, streljanje, plavanje, namizni tenis, golf, dvoranski športi itd.), reklamiranje in oglaševanje, organiziranje tekmovanj in športnih prireditev (Šport v Ljubljani, 2022).

3.3 Socio-kulturno podokolje

Šport je že od nekdaj izrazito povezan z življenjem ljudi in je eden izmed ključnih načinov za ohranjanje fizičnega in psihičnega zdravja. Dandanes smo ljudje izpostavljeni zelo dinamičnemu in stresnemu načinu življenja, ki je posledica navad, povezanih z globalizacijo, internetnimi storitvami in odmikanja od narave. Prav zato je potrebno paziti na zdravje in ohranjati kakovost življenja, kakorkoli je to le mogoče. Šport pri tem igra čedalje pomembnejšo vlogo, saj bogati življenje posameznika in s svojimi pozitivnimi učinki motivira, vzgaja in vzbuja življenjsko radost. Mlade uči prenašanja zmag in porazov, spoštovanja sebe in nasprotnika, pravil discipline ter jih povezuje tudi izven družbenih omrežij in računalniških iger (MOL, 2018).

Seveda pa tako kot na ostala področja tudi na ukvarjanje s športom vplivajo socio-kulturne značilnosti in razlike v prebivalstvu. Socialne diferenciacije v družbi so posledica razdelitve materialnih in duhovnih dobrin. To je odraz različnih dejavnikov, med drugim različne udeležbe posameznikov pri dohodku, različnih možnosti in načinov zadovoljevanja svojih potreb ter različnega družbenega položaja ljudi (Petrović & Doupona, 1996).

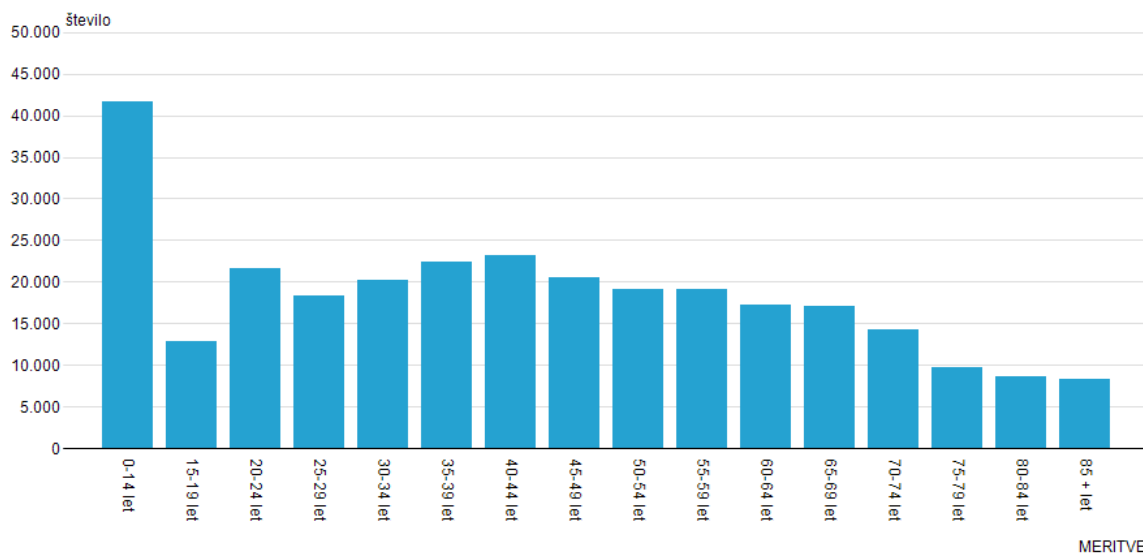
Za namen analize socio-kulturnega podokolja so v nadaljevanju predstavljeni podatki o ukvarjanju s športom glede na nekatere socialno-demografske značilnosti, na primer: starost, spol, stopnja izobrazbe in kraj bivanja ter ujemajoči demografski podatki za prebivalstvo Slovenije in Ljubljane. Na koncu poglavja so navedeni tudi ključni izvlečki iz Strategije za šport Mestne občine Ljubljana.

V prvem koraku sva preverila kako na pogostost ukvarjanja s športom vpliva **starost**. Pogostost ukvarjanja s športom in na splošno fizična aktivnost sta močno in statistično značilno povezana s starostjo, saj se z višanjem starostnih razredov občutno povečuje tudi delež športno neaktivnih prebivalcev. Padec je sicer najizrazitejši pri ljudeh po dopolnjenemu 25. letu starosti. Na to vplivajo različni dejavniki, kot so zaposlitev, ustvarjanje družine, povečanje možnosti poškodb, kar vse vpliva na zmanjšanje motivacije, časa in energije za ukvarjanje s športom. V starejših letih se sicer tisti, ki so ostali aktivni, manjkrat odločajo za prekinitve ukvarjanja s športom in padci v trendu se do dopolnjenega

60. leta zmanjšajo. V razredu nad 60 let pa lahko zopet zasledimo strmo zmanjševanje športno aktivnih prebivalcev (Petrović & Doupona, 1996).

Na splošno je v Sloveniji moč opaziti trend staranja prebivalstva, po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je bilo 20,66 % prebivalstva v letu 2021 starejšega od 65 let.

Slika 5: Starostna struktura prebivalcev občine Ljubljana za leto 2021



Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2022).

Tudi podatki za Ljubljano kažejo podobno sliko, pri čemer lahko zaključimo, da v tem prostoru ne manjka potencialnih uporabnikov športnega parka in predstavlja dober trg glede na populacijo.

V drugem koraku sva preverila vpliv **spola** na ukvarjanje s športom. V teoriji imajo moški v nasprotju z ženskami raje tekmovalne športe, ki temeljijo na doseganju zmag in premagovanju nasprotnikov (npr. nogomet, košarka, hokej). Po drugi strani pa se ženske v glavnem usmerjajo v "estetske športe" (npr. gimnastika in ples) kot tudi v dejavnosti na prostem (hoja v hribe, plavanje, smučanje). Po ugotovitvah strokovnjakov ženske enostavno oklevajo pri sodelovanju v tekmovalnih in v rezultate usmerjenih športih. Ugotovitve študije potrjujejo domnevo, da ženski športi vse bolj spreminjajo svojo vsebino in težijo k lepoti in doživljanju gibanja, pri čemer zanemarjajo merljivost rezultata in postajajo sestavni del boljše kakovosti življenja (Petrović & Doupona, 1996).

Pri odbojki in tenisu sicer spol ne igra bistvene vloge, saj se za ta šport odločajo tako predstavniki moškega kot ženskega spola. Kljub temu pa je v tabeli 8 predstavljena struktura prebivalstva občine Ljubljana po spolu.

Tabela 8: Struktura prebivalstva občine Ljubljane za leto 2021

	Leto 2021		
Območje	Število prebivalstva	Delež moških (%)	Delež žensk (%)
Slovenija	2.107.997	50,26	49,74
Ljubljana	294.464	48,79	51,21

Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2022).

Zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na ukvarjanje s športom in aktivno življenje, je tudi **izobrazba**. Z njo je namreč povezana tudi pripadnost različnim socialnim skupinam, različnim vrednotam in življenjskim stilom. Pri tem so strokovnjaki izpostavili tudi možnost, da do razlik prihaja posredno, saj višja izobrazba v večini primerov pomeni tudi bolje plačano delovno mesto in izobrazba kot taka ni izoliran dejavnik, ki bi vplival na zavest in razmišljanje posameznikov o pozitivnih lastnostih ukvarjanja s športom (Petrović & Doupona, 1996).

Hkrati Sila (2010) ugotavlja, da se v zadnjem 35-letnem obdobju v Sloveniji statistična značilnost povezave med izobrazbo in pogostostjo športne aktivnosti zmanjšuje. Glede na to lahko zaključimo, da je odvisnost športne aktivnosti od izobrazbe vedno manjša, kar lahko pojasnimo z vedno večjo priljubljenostjo športa, njegovo dostopnostjo in promocijo zdravega načina življenja na vsakem koraku. Kljub temu pa še vedno ostajajo razlike glede same izbire športa, s katerim se posamezniki ukvarjajo, saj so nekateri športi, posebej na vrhunski ravni, odvisni od finančne zmožnosti in pripravljenosti na odrekanje.

V tabeli 9 je predstavljena struktura prebivalstva v Sloveniji in Ljubljani, starejšega od 15 let, glede na vrsto izobrazbe. Glede na predstavljene podatke statističnega urada lahko vidimo, da je v Ljubljani večje število prebivalcev z višješolsko ali visokošolsko izobrazbo v primerjavi s slovenskim povprečjem.

Tabela 9: Struktura prebivalstva v Sloveniji in Ljubljani, starejšega od 15 let, glede na vrsto izobrazbe

	Leto 2021			
Območje	Število prebivalstva nad 15 let	Osnovnošolska izobrazba ali manj (%)	Srednješolska izobrazba (%)	Višješolska, visokošolska izobrazba (%)
Slovenija	1.791.246	22,4	52,8	24,96
Ljubljana	252.727	16,65	47,18	36,17

Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2022).

Zadnji del socio-kulturne analize je posvečen vplivu **kraja bivanja** kot dejavniku, ki vpliva na športno udejstvovanje, saj tudi to predstavlja pomembno okoliščino v življenju vsakega posameznika. Kljub temu da je Slovenija majhna dežela, je raznolika tako geografsko kot gospodarsko in demografsko. Poleg urbanih, zgoščenih območij imamo tudi prostrana območja, od gora, hribov, gozdov ter redko poseljenih naselbin, ki imajo slabe prometne povezave. Vse te značilnosti in dejavniki vplivajo na raznolikost življenja prebivalstva in v tem kontekstu tudi na način preživljanja prostega časa, kamor spadajo športne aktivnosti.

Povsem logično je, da vsa okolja posameznikom ne morejo nuditi enakih možnosti ukvarjanja s športno gibalnimi dejavnostmi, saj na športno aktivnost vpliva veliko dejavnikov. Eden od teh je tudi izbira vadbenih prostorov, opreme in športnih programov. Mestna središča družinam ponujajo veliko možnosti oziroma površin za ukvarjanje s športom, medtem ko se podeželje srečuje s problemom neustreznih športnih površin. Nedvomno se tudi zavedanje o pomenu športa ljudi v mestu razlikuje od tistega na podeželju. Razlike med mestom in vasjo bodo ostale predvsem zaradi tega, ker se podeželje od mesta razlikuje po številu uporabnikov različnih športnih aktivnosti kot tudi finančnih zmožnosti (Tušak, Tušak, Tušak & Zagorc, 2003).

Podobno ugotavljata tudi Petrović in Doupona (1996), ki dodajata, da so prebivalci ruralnih in vaških območij precej manj športno aktivni kot v mestih in primestnem okolju, kar po njihovi ugotovitvi velja za vse starostne skupine. Med prebivalci mestnih in primestnih območij pa ni zaznani večjih razlik tako v pogostosti športne aktivnosti kot tudi kakovosti odnosa do športa.

Sila (2010) v svojem dolgoletnem raziskovanju športne dejavnosti v Sloveniji ugotavlja, da je bivalno okolje povezano z odnosom do športa. Opaža sicer tudi, da se skozi leta ta statistična soodvisnost vztrajno manjša, kar bi lahko pripisali vse večji ozaveščenosti o vsestranskih pozitivnih vplivih primerne gibalne dejavnosti tudi v vaških okoljih. V zadnjih

letih se je povečala tudi športna dejavnosti primestnega prebivalstva, kar jih je verjetno tudi privedlo do odločitve za bivanje zunaj mest, kjer je manj prometa in onesnaženega okolja. Vztrajno se večja tudi število različnih športnih objektov, predvsem v manjših občinah, kjer so ugotovili, da v jim primanjkuje kvalitetne športne infrastrukture. Hkrati pa kraj bivanja ne predstavlja več tako pomembne prepreke, saj povečana mobilnost prebivalstvu omogoča hiter dostop do športnih površin in objektov, ki niso v njihovi neposredni bližini.

Preveril sva tudi demografsko stanje v Mestni občini Ljubljana (MOL). Delež Ljubljančanov, ki se vsaj enkrat tedensko ukvarjajo z eno izmed športnih aktivnosti, znaša kar 67,5 odstotkov in je nad slovenskim ter evropskim povprečjem (MOL, 2018).

Mestna občina Ljubljana je izjemno dejavna na področju promocije športa. Leta 2018 je izdala krovni dokument Strategija športa za obdobje do leta 2028, ki obravnava spodbujanje tako rekreacijskega kot profesionalnega športa. Glavni cilji strategije je predvsem povečati odstotek športno aktivnega prebivalstva MOL, tako odraslih kot otrok in starejših. Prav tako je cilj zagotoviti pogoje, ki bodo omogočali profesionalnim športnikom dosegati najboljše rezultate. Cilji na področju športnih objektov pa so v tem obdobju povečati površine za šport v urbanem okolju ter naravi na 2 m² na občana, povečati pokrite športne površine na 0,35 m² na občana ter vzpostavitev programa celovite ponudbe športnih aktivnosti na enem mestu pod blagovno znamko »Ljubljana je šport«. Za doseganje teh ciljev je v strategiji športa Mestne občine Ljubljana v obdobju od leta 2018 do leta 2028 predvidenih za kar 216.500.000 EUR investicij (MOL, 2018).

3.4 Tehnološko podokolje

Tehnološko podokolje se nanaša na novosti in inovativne rešitve s področja tehnologije, ki lahko bistveno vplivajo na razvoj in delovanje organizacije.

Lahko bi rekli, da sta Ljubljana in hkrati v neki meri tudi Slovenija v koraku s časom, saj na tem področju z najnovejšimi ter kakovostnimi športnimi objekti ter infrastrukturnimi pridobitvami omogočata kvalitetne pogoje za vrhunski šport ter rekreacijo. Na ta način nas vedno bolj športno napredne prepoznavajo tudi v tujini. Ljubljana je gostila prestižne in pomembne športne dogodke, kot so Evropsko prvenstvo v košarki (2013), Mladinsko svetovno prvenstvo v judu (2013), Svetovno prvenstvo U23 za ženske v odbojki (2017), Evropsko prvenstvo v dvoranskem nogometu Futsaleuro 2018 in Svetovno prvenstvo v Odbojki (2022), kar je posledica naše športne prepoznavnosti (MOL, 2022).

Šport in tehnologija sta sicer vedno bolj povezana in razvijajo se mnoge nove rešitve za izvajanje športnih aktivnosti. Na razpolago so programi in aplikacije za natančnejše spremljanje napredka vadbe, simulacije v virtualni resničnosti (VR) za vadbo, odkrivanje novih, učinkovitejših, trpežnih in trajnostnih materialov, večnamenska infrastruktura, ki omogoča vadbo uporabnikom iz različnih športnih disciplin, in še bi lahko naštevali.

Tudi pri oblikovanju športnega parka v Ljubljani bodo te tehnologije igrale ključno vlogo pri zagotavljanju konkurenčne prednosti pred drugimi podobnimi ponudniki.

4 ANALIZA PANOGE

Po temeljiti analizi širšega okolja nadaljujeva s preverjanjem trenutnega stanja znotraj panoge, ki je prav tako ključnega pomena za načrtovanje poslovanja športnega parka.

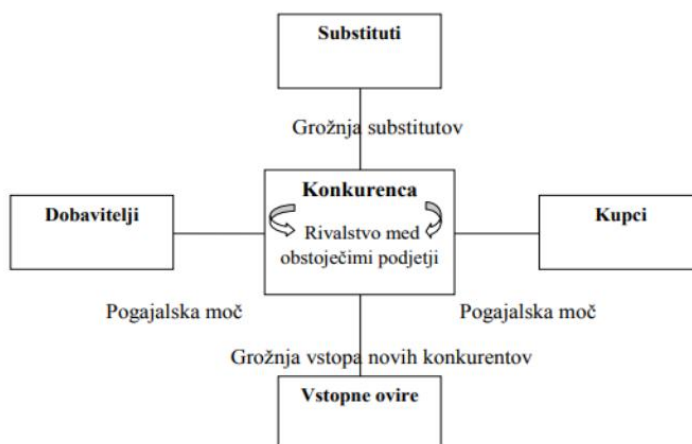
Notranje oziroma ožje okolje podjetja lahko razumemo kot panogo, v kateri organizacija deluje in znotraj katere se bori za tržni delež z ostalimi konkurenti v panogi. Analiza notranjega okolja je tako v grobem sestavljena iz ocene privlačnosti izbrane panoge in iz analize trga. Panoga je lahko za podjetje privlačna zaradi različnih dejavnikov, kot na primer od nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo, pogajalske moči dobaviteljev in kupcev, nevarnosti substitutov ter stopnje tekmovalnosti v izbrani panogi (Pučko, 2003).

Za namene analize panoge sva izbrala Porterjev model petih silnic, s katerim lahko temeljito analiziramo poslovno okolje panoge športnih parkov oziroma objektov.

Porterjev model nam pomaga predstaviti glavne vplive na konkurenčnost znotraj panoge in njihovo medsebojno prepletanje ter odvisnost. Opozarja in priporoča tudi, da vodilni v podjetju najprej čim natančneje razumejo in nato definirajo najpomembnejše dejavnike zunanjega okolja panoge, ki imajo hkrati velik vpliv na konkurenčnost organizacije znotraj same panoge, ter nato pripravijo primerne strategije za odziv nanje. S takšnim pristopom je možno pridobiti večjo sliko celotnega dogajanja, ki vpliva na razmere znotraj panoge. Prav zato je to poglavje v najini magistrski nalogi na vrsti za analizo zunanjega okolja. Po zunanji analizi torej sledi podrobna analiza konkurence, v kateri primerjamo podatke izbranega podjetja s podatki panoge in s posamezniki konkurenti. Na ta način lahko ugotovimo, kakšno mesto ima podjetje v panogi ter kakšne so morebitne možnosti, da ta položaj zadrži ali izboljša (Pušnik, 2010).

Za lažjo vizualizacijo je na spodnji grafiki prikazanih pet glavnih dejavnikov konkurence, od katerih so odvisne Porterjeve konkurenčne silnice, in sicer: tekmovalnost podjetij v panogi, nevarnost vstopa novih konkurentov, možnost pojava novih substitutov, pogajalska moč dobaviteljev in pogajalska moč kupcev (Prašnikar & Debeljak, 1998).

Slika 6: Porterjev model petih konkurenčnih silnic



Prirejeno po Porter (1980).

4.1 Panožna konkurenca

Obstoječa panožna konkurenca predstavlja razmere in odnose med podjetji, ki že poslujejo v panogi. Podjetja morajo zelo dobro raziskati in poznati svojo panogo ter okolje, v katerem delujejo, saj so medsebojno odvisna. To pomeni, da ena poteza kateregakoli izmed podjetji oziroma organizacije v panogi povzroči reakcijo ostalih, ki želijo ohraniti svoj položaj in tržni delež v panogi (Pušnik, 2010).

Intenzivnost tekmovalnosti konkurence v panogi je odvisna od različnih spremenljivk, kot so: število enakovrednih konkurentov, rast panoge, diferenciacija produktov in/ali storitev, odstotek fiksnih stroškov, omejitve zmogljivosti, višina potencialnih izstopnih ovir in raznolikost konkurentov (Jaklič, 2009).

Za namen analize konkurence v pripravi poslovnega načrta za nov športni park sva se v najinem primeru osredotočila na ponudnike, ki omogočajo vadbo obeh športov, ki bodo na razpolago tudi v novem športnem parku.

Glavni konkurenti za načrtovan športni park bodo tako v prvi vrsti športni parki v Ljubljani in bližnji okolici, ki ponujajo podobne storitve športne rekreacije. Natančneje to pomeni, da lahko med konkumente štejemo vse ponudnike objektov za rekreacijo in športno udejstvovanje, pri čemer sva bolj poudarila tiste, ki ponujajo igrišča za odbojko na mivki in tenis. Po pregledu ponudbe, dostopne preko spleta, sva prišla do ugotovitve, da so največji konkurenti med zasebnimi ponudniki takšnih storitev podjetja Konex, Center Bit, Šus Eurofitnes in GiBit.

Poleg tega so na trgu konkurenti tudi društva, ki upravljajo s športnimi parki ali objekti, med katerimi sva identificirala naslednje največje konkurente: Športno društvo Svoboda (Teniški klub/center Svoboda), Športno društvo Šentvid, Športno društvo Jama, Športno društvo Trnovo in Tenis društvo ob Savi.

Glede konkurence v panogi dvoranske odbojke na mivki pa lahko identificiramo praktično samo enega tekmeca. To je dvorana za športe na mivki v Športnem parku Ludus Črnuče.

V nadaljevanju sledi predstavitev ključnih konkurentov:

Športni park Ludus se nahaja v Črnučah in obsega športno dvorano z notranjimi igrišči za športe na mivki. Okoli dvorane je urejena zunanost, ki vključuje zunanja igrišča za odbojko na mivki, tenis, košarko, mali nogomet in parkirišča. Projekt je bil izveden na podlagi javno-zasebnega partnerstva (MOL, 2018).

Konex je rekreacijski center na Brdu v Ljubljani, ki ponuja igrišča za badminton, squash, fitnes in vodene vaje. Poleg tega imajo na razpolago brezplačno parkirišče in gostinski lokal. Ponujajo tudi spletno možnost za rezervacijo terminov uporabe posameznih igrišč (Konex, 2022).

Center Bit je v prvi vrsti fitnes center, ki se nahaja v bližini Štepanjskega naselja in ima v svoji ponudbi poleg fitnes naprav tudi badminton igrišča, savne, velnes in vodene vadb. V sklopu objekta je tudi Bit Center Hotel, ki svojim gostom ponuja aktivno preživljanje prostega časa (Center Bit, 2022).

Objekt **Šus Eurofitnes** lahko najdemo v neposredni bližini tržnice v Kosezah. V sklopu ponudbe imajo fitnes, bazen s spa centrom, skupinske vadb. za vse starostne skupine, masaže, organizacijo rojstnih dni, varstvo za otroke ter tri igrišča za odbojko na mivki (Šus Eurofitnes, 2022).

GiBit se prav tako nahaja v Kosezah in ponuja široko možnost vadb, od teka, joge, plavanja, odbojke in odbojke na mivki do nordijskega teka ter kardio in ostalih posebnih vodenih vadb ter najem piknik prostorov. V poletnih mesecih organizirajo tudi redne tedenske rekreativne treninge za odbojko na mivki, možen je tudi najem igrišča, ki po ceniku šteje 10 EUR na uro v dopoldanskem terminu ter 15 EUR na uro v popoldanskem terminu. Možen je sezonski najem igrišča, od maja do septembra, ki znaša od 100 do 280 EUR, odvisno od termina. Ponujajo tudi elektronski najem igrišč in rezervacij terminov (GiBit, 2022).

Tenis center Svoboda se nahaja na Viču v Ljubljani, kjer je na razpolago šest teniških igrišč na pesku, od katerih so tri igrišča opremljena z reflektorji in ponujajo igro v večernih urah. V neposredni bližini se nahaja tudi eno igrišče za odbojko na mivki z razsvetljavo, bar, piknik prostor ter Gimnastični center Ljubljana s Fitnesom Vič in Šport hotelom Ljubljana (Tenis Center Svoboda, 2022).

V sklopu svoje ponudbe ima **športno društvo Šentvid** poleg košarke, dvoranske odbojke in badmintona tudi igrišča za tenis, ki so v zimskih mesecih v balonu, in tri igrišča za odbojko na mivki (Športno društvo Šentvid, 2022).

V Notranjih Goricah v okolici Ljubljane **Športno društvo Jama** ponuja kvalitetne pogoje za igranje tenisa in odbojke na mivki. Za igrišča za odbojko na mivki so prejeli tudi priznanja Odbojkarske zveze Slovenije za organizacijo tekmovanj v preteklih sezonah. Ponujajo tudi novost tenisa na mivki, ki je popestritev in dodatna možnost uporabe igrišč z mivko (Športno društvo Jama, 2022).

Športno društvo Trnovo je eno najstarejših društev v Ljubljani, ki je leta 2018 praznovalo svojo 110-letnico obstoja. Danes ponujajo najem dvorane za košarko in gimnastiko, teniških igrišč ter igrišč za balinanje. Spletno rezervacijo teniških igrišč ponujajo le svojim članom za največ 3 dni vnaprej (Športno društvo Trnovo, 2022).

Zadnji identificiran konkurent, **Tenis društvo ob Savi**, se nahaja izven mestnega jedra in ponuja 5 osvetljenih teniških igrišč s peščeno podlago ter igrišče za odbojko na mivki. Ponujajo tudi organizacijo turnirjev, piknikov in »teambuldingov« za podjetja (Tenisportal.si, 2022).

4.2 Potencialna konkurenca oziroma nevarnosti vstopa novih konkurentov

Dejavnik potencialne konkurence je nevarnost vstopa novih podjetij v dotično panogo. Stopnja nevarnosti je odvisna od vstopnih ovir, ki otežujejo vstop novih podjetji, in odzivov že obstoječih podjetij v panogi. V primeru, da so ovire visoke in je pričakovati velik odpor ter preprečevanje obstoječih podjetij, da v panogo vstopi novo podjetje, lahko trdimo, da obstaja majhna nevarnost vstopa v panogo (Pušnik 2010).

Novi konkurenti oziroma podjetja, ki vstopajo v panogo, s seboj prinašajo nove kapacitete, perspektivo za pridobivanje tržnega deleža in pogosto tudi nova in visoka sredstva. Nekatere izmed posledic vstopov novih ponudnikov na trg v panogi so zniževanje cen, konkuriranje s kakovostjo, blagovnimi znamkami, storitvami (Jaklič, 2009).

Vstopne ovire, ki novim podjetjem otežijo ali preprečijo uspešen vstop v panogo, so lahko: ekonomija obsega, diferenciacija storitev ali produktov, zahteve po začetnem kapitalu, dostop do tržnih poti, stroški pridobitve ali zamenjave e-dobavitelja, stroškovne prednosti, neodvisne od ekonomije obsega, načrtno ovire in državne ovire (Prašnikar & Debeljak, 1998).

Verjetnosti za vstop nove konkurence v panogo ponudbe športnega parka s podobno ponudbo ne ocenjujeva kot zelo veliko. To izhaja predvsem iz visoke cene pridobitve zemljišča za postavitev takšnega objekta kot tudi nezainteresiranosti zasebnikov za podobne investicije. Največjo možnost vstopa novih konkurentov s postavitvijo novih dvoran z igrišči

za obojko na mivki vidiva predvsem s strani lokalnih skupnosti in državnih organov, ki se lahko s pomočjo evropskih sredstev lotijo podobnih projektov brez zasebnih investorjev. Kljub temu pa zaradi specifičnosti te športne niše ne ocenjujeva, da obstaja velika možnost za izgradnjo velikega števila podobnih objektov na območju Ljubljane.

Vstopne ovire so tako predvsem visok strošek postavitve objekta, pridobitev zemljišča in gradbenih dovoljenj.

4.3 Možnost pojava novih substitutov

Pod substitute štejemo vse storitve ali produkte, ki uporabniku zadovoljijo enake potrebe oziroma nadomestijo prvotne produkte ali storitve, ki jih ponuja podjetje. To podjetje postavi v neprijetni položaj, saj pomeni, da se jim konkurenca približuje in ne morajo več dvigovati cen, ampak se morajo še bolj boriti za pridobivanje kupcev in tržnega deleža, kar mnogokrat pripelje do večjih stroškov za zagotavljanje kakovosti in tudi trženja svojih produktov in storitev (Prašnikar & Debeljak 1998).

Torej v primeru, da postanejo substituti na trgu za kupca zanimivejši, se bo lahko hitro premislil in začel uporabljati izdelke ali storitve, ki so v njegovih očeh boljši. Vrednost substitutov je v večini primerov posledica manjših stroškov, ki jih ima kupec pri izbiri novega izdelka ali storitve, ter stopnje nadomestljivosti. V osnovi to pomeni, da če so stroški prehoda na substitut nizki in če je nadomestljivost primerna, torej da je produkt ali storitev enako kakovostna in zadovoljuje vse potrebe, lahko trdimo, da je vpliv substitutov na panogo velik (Jaklič, 2009).

Substituti so v primeru športnih aktivnosti in ponudbe rekreacije zelo pomemben dejavnik. Gre za zelo obsežen nabor storitev, ki so lahko tako plačljive kot tudi brezplačne, kar potencialno vpliva na izgubo uporabnikov in prihodkov poslovanja. Športnih parkov s pokritimi igrišči za odbojko na mivki na srečo ni veliko, tako da v smislu menjave ponudnika s storitvijo, ki bi popolnoma zamenjala našo, na tem področju razen športnega parka Ludus ni. V okviru teniških igrišč pa obstaja veliko ponudnikov, ki so neposredna grožnja za našo storitev in poslovanje.

Prav tako, gledano iz širše perspektive, se lahko uporabniki odločijo za vadbo ali ukvarjanje z drugo vrsto športa, kar potencialno pomeni ogromno število substitutov s področja športa.

4.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji spadajo med najpomembnejše dele verige vrednosti, saj preko cen surovin vplivajo na končne tržne cene, ki jih postavi podjetje. Dobavitelji tako lahko izvajajo pritisk predvsem z grožnjo povišanja cen surovin in storitev ter s spremembo oziroma znižanjem njihove kakovosti. Največjo pogajalsko moč imajo dobavitelji v panogah, kjer jih je malo in so zelo iskani (Porter, 1980).

Podobno ugotavlja Jaklič (2009), ki pojasnjuje, da so dobavitelji močni takrat, ko imajo moč spreminjanja cene ali kakovosti svoje ponudbe proizvodov ali storitev, ko panogo nadzoruje nekaj velikih proizvajalcev, substitutov za podjetja pa ni na razpolago, ko ima panoga relativno nizek in manj pomemben delež v skupnem poslovanju dobavitelja, ko je proizvod dobavitelja bistven del uspešnosti podjetja, ko obstaja visoka diferenciacija ponujenih produktov ali storitev dobavitelja in ko so stroški menjave dobavitelja za podjetje visoki.

Dobavitelje v primeru športnega parka predstavljajo predvsem distributerji športne opreme, ki v najinem primeru dobavljajo odbojarske in teniške žoge, mreže, mivko, primerno za igranje odbojke, in ostalo spremljevalno športno opremo. Glede dobave materialov za izgradnjo parka pa imajo v trenutnih makroekonomskih razmerah dobavitelji veliko moč, saj vlada pomanjkanje surovin in so zaradi upočasnenih dobavnih verig dolge čakalne dobe za dobavo potrebnih gradbenih materialov.

4.5 Pogajalska moč kupcev

Zadnji izmed dejavnikov po Porterjevem modelu petih silnic je pogajalska moč kupcev, ki so hkrati tisti, zaradi katerih podjetje v resnici obstaja na trgu. Kupci lahko izkoriščajo svojo moč za doseganje različnih končnih ciljev in koristi. Ti cilji so največkrat povezani z znižanjem cen in povečanjem kakovosti ter dodajanjem novih produktov in storitev v ponudbo.

Visoka moč kupcev ali segmenta kupcev je dosežena, če določeni kupci predstavljajo velik delež prodaje podjetja, nakup predstavlja pomemben delež skupnih stroškov kupca, so stroški zamenjave dobaviteljev nizki, imajo kupci na razpolago malo sredstev, lahko kupec sam ustvari ponujeno storitev ali izdelek, izdelki ali storitve niso bistvenega pomena za kupca, so kupci zelo dobro informirani o ostali ponudbi na trgu, tržnih cenah in dobaviteljevih stroških ali če so izdelki in storitve standardni oziroma nediferencirani (Jaklič, 2009).

Konkurenca je, kot sva ugotovila v prvem delu analize, večja na področju teniških igrišč, kjer obstaja več izbire za potencialne uporabnike, ki se lahko odločijo za cenovno ugodnejšo možnost, saj ocenjujeva, da so dobro obveščeni o ponudbi na trgu. V primeru, da bi se uporabniki odločili za lastno izvajanje športne aktivnosti, so v tem primeru omejeni predvsem z zahtevnostjo priprave terena in velikim stroškom takšnega objekta kot tudi z vremenom in trajanjem sezone, če bi takšno igrišče postavili na svoji posesti in ne bi bilo pokrito.

Manjšo moč pa imajo kupci pri izbiranju dvorane z igrišči za odbojko na mivki, saj je trenutno v Ljubljanski kotlini le en ponudnik takšne storitve. To pomeni, da je ocenjena pogajalska moč kupcev zelo močna z vidika ponudbe teniških igrišč in zelo šibka z vidika ponudbe dvoranske odbojke na mivki.

5 ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

Za namen boljšega oblikovanja celovitega poslovnega načrta za poslovanje športnega parka v Ljubljani sva opravila tudi analizo notranjih in zunanjih dejavnikov s pomočjo strateškega orodja SWOT. Na ta način sva opredelila prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti, s katerimi se bo podjetje soočalo.

Notranji del analize se osredotoča na prednosti in slabosti podjetja glede na podstrukture, kot so finančna, trženjska, kadrovska, raziskovalno-razvojna, tehnološka in organizacijska. Na podlagi teh nato opredelimo trenutne attribute, da ugotovimo, kateri dejavniki pozitivno ali negativno vplivajo na poslovanje in uspešnost podjetja. Pri tem delu analize spremljamo dejavnike, kot so segmenti kupcev, razmerje med kakovostjo in ceno, trženjske raziskave, načine za pospeševanje prodaje itd. (Dimovski & Penger, 2008).

Zunanji del analize nam pomaga pri iskanju priložnosti in nevarnosti iz dejavnikov zunaj podjetja, tako sedanjih kot prihodnjih. Cilj je ugotoviti, kateri dejavniki predstavljajo priložnosti ali nevarnosti za uspeh podjetja, pri čemer spremljamo dejavnike, kot so staranje prebivalstva, novi zakoni, cenovna politika konkurentov itd. (Dimovski & Penger, 2008).

Tabela 10: SWOT analiza

Prednosti	Slabosti
○ 67,5 % prebivalcev MOL, starejših od 15 let, se s športom oz. rekreacijo ukvarja vsaj enkrat tedensko in več kot 52 % dva do trikrat tedensko. ○ Možnost povezovanja z MOL in oblikovanje javno zasebnega partnerstva. ○ Kakovosten in novo opremljen športni objekt. ○ Dobra lokacija in dostopnost. ○ Raznolika in unikatna ponudba storitev.	○ Prevelika birokratizacija zaradi zakonodaje. ○ Visoki obratovalni stroški. ○ Visoki stroški investicije.

Se nadaljuje

Tabela 10: SWOT analiza (nad.)

Priložnosti	Nevarnosti
○ Ljubljancani imajo finančne možnosti za kakovostno ukvarjanje s športom. ○ Omogočanje vrhunskih pogojev treninga športnikom in ekipam v olimpijskih športih. ○ Oblikovanje posebnih partnerstev s podjetji. ○ Ponudbe za turiste. ○ Možnost razširitve ponudbe. ○ Organizacija tekmovanj in turnirjev.	○ Trenutni trend življenja mladih. ○ Razlike v življenjskem standardu občanov Ljubljane. ○ Gospodarska kriza in posledično zmanjševanje izdatkov prebivalcev za plačljivo ukvarjanje s športom. ○ Ponoven izbruh pandemije.

Vir: lastno delo.

6 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Empiričen del naloge je namenjen izvedbi raziskave o ciljnem trgu in razumevanju potreb, želj in pričakovanj uporabnikov športnih parkov. Vsebina tega poglavja je najprej namenjena teoretični predstavitvi obeh metod, ki sva ju uporabila za zbiranje primarnih podatkov, čemur sledijo rezultati ter analiza in ugotovitve, ki so oblikovane na podlagi zbranih informacij.

6.1 Načini zbiranja podatkov

Glede na način zbiranja podatkov poznamo dve glavni vrsti podatkov, in sicer primarne ter sekundarne. Sekundarni podatki, ki so na razpolago preko različnih virov in literature, pogosto ne zadoščajo potrebam raziskave, ki jo opravljamo na določenem področju. Mnogokrat so namreč pomanjkljivi, preveč nesistematični, zastareli, nepopolni ali pa njihova vsebina enostavno ne ustreza tisti, ki jo potrebujemo. V veliko primerih, ko raziskujemo nova področja, želimo priti tudi do specifičnih podatkov in dobiti nov pogled na neko problematiko, ki še ni bila raziskana in za katero podatki enostavno ne obstajajo. Ko se znajdemo v takšni situaciji, moramo podatke pridobiti sami s posebnimi načini zbiranja, ki so namenjeni in prilagojeni unikatnim potrebam naše raziskave, torej s pridobivanjem primarnih podatkov (Bregar, Zagmajster & Radovan, 2010).

Načini zbiranja primarnih podatkov so najpogostejše ankete, intervjuji, eksperimenti, metoda fokusnih skupin itd. Točne meje so med naštetimi pristopi zbiranja primarnih podatkov sicer nekoliko zamegljene, kljub temu pa gre za metodološko različne načine zbiranja podatkov,

ki imajo vsak svoje prepoznavne značilnosti in razlike. V najinem primeru sva se, za zbiranje primarnih podatkov za namen podpore pri pripravi poslovnega načrta za izgradnjo športnega parka, odločila za izvedbo ankete in intervjujev (Bregar, Zagmajster & Radovan, 2010).

Omenjena metodološka pristopa sta podrobneje predstavljena v naslednjih dveh podpoglavjih.

6.2 Anketa

Med najpogostejše načine zbiranja primarnih podatkov spadajo ankete, ki so priljubljene predvsem zaradi razmeroma hitrega in cenovno ugodnega pridobivanja podatkov. Orodje za zbiranje podatkov je v tem primeru anketni vprašalnik, ki je sestavljen iz vnaprej pripravljenih in določenih vprašanj. Na vprašanja lahko anketiranec odgovori sam ali pa ga čez vprašalnik vodi anketar (Bregar, Zagmajster & Radovan, 2010).

Na tak način lahko pridobimo veliko različnih podatkov tako o objektivnih dejstvih kot tudi podatke o mnenju, stališčih, posebnih željah in pričakovanjih anketirancev. Prva kategorija vključuje socio-demografske podatke, kot so spol, starost, stopnja izobrazbe, kraj bivanja ipd., v subjektivno kategorijo vprašanj pa sodijo vprašanja o tem, kaj menijo vprašani o specifični tematiki, kako pomembni so zanje nekateri dejavniki, kaj bi želeli spremeniti itd. (Bregar, Zagmajster & Radovan, 2010).

Ankete lahko glede na izvedbo in medij, ki ga pri tem uporabljamo, delimo na: osebno, telefonsko, pošno ali spletno anketo. Na splošno je bilo dolgo najpogostejše anketiranje preko telefona in pošno anketiranje, vendar so v zadnjem času vedno bolj priljubljene in uporabljene spletne ankete (Bregar, Zagmajster & Radovan, 2010).

Glavne prednosti pridobivanja primarnih podatkov preko ankete so (Bregar, Zagmajster & Radovan, 2010):

- anonimno podajanje odgovorov, kar pripelje do večje iskrenosti anketiranca in točnejših odgovorov,
- hitra pridobitev velikega števila zbranih podatkov,
- cenovno ugoden način doseganja ciljnih skupin,
- preprosta analiza in primerljivost odgovorov,
- možnost večkratne uporabe vprašalnikov ali uporabe že pripravljenih vprašalnikov.

Glavne slabosti ankete pa so po drugi strani (Bregar, Zagmajster & Radovan, 2010):

- površnost in napačnost odgovorov,
- nezmožnost pojasnjevanja nerazumljivih vprašanj lahko poslabša kakovost odgovorov,
- vprašanja so lahko vzeta iz širšega konteksta,
- neosebni pristop pridobivanja podatkov,

- v primeru, da raziskovana populacija sestavlja veliko enot, je potrebno določiti vzorčno izbiro enot, ki je lahko metodološko precej zahtevna, kar lahko pripelje do napačnih zaključkov.

Pri odločitvi, kateri način anketiranja bomo izbrali v konkretnih okoliščinah, je treba upoštevati posebne prednosti in pomanjkljivosti različnih načinov anketiranja. V najinem primeru sva se odločila za izpeljavo spletne ankete zaradi nizkih stroškov, hitre pridobitve velikega števila podatkov, anonimnosti ter hitre analize podatkov.

6.3 Intervju

Intervjuji spadajo med najzahtevnejše metode zbiranja primarnih podatkov, saj so zelo zamudni in stroškovno potratni, vendar so tako zbrane informacije eden najbogatejših virov podatkov in temelj za poglobljeno razumevanje obravnavanih vprašanj. Intervjuje delimo glede na stopnjo strukturiranosti, enotnosti ter ohranjanja vrstnega reda vprašanj, ki jih postavljamo intervjuvancu, in sicer so to: strukturirani intervjuji, delno strukturirani intervjuji ter nestrukturirani ali poglobljeni (globinski) intervjuji (Bregar, Zagmajster & Radovan, 2010).

Strukturiran intervju pomeni, da oseba, ki opravlja intervju, vnaprej pripravi in oblikuje vprašanja ter določi njihov vrstni red. Izvajalca intervjuja običajno ne zanimajo posebno nova odkritja, temveč je osredotočen na preverjanje dejstev in že prej obstoječih ugotovitev (Wilkinson & Birmingham, 2003).

Pri delno strukturiranemu intervjuju je vsebina pogovora z vprašanji zapisana vnaprej, spraševalec pa lahko sam določi zaporedje in točno obliko vprašanj. Prav tako pri tej obliki intervjuja obstaja pri vsakem vprašanju nekaj prostora za dodatno pojasnilo odgovora ali njegovo razlago (Wilkinson & Birmingham, 2003).

Nestrukturirani ali poglobljeni intervju je najbolj prilagodljiv, pri čemer pa zahteva daljše pogovore med bolj usposobljenim spraševalcem in intervjuvancem, s čimer lahko raziščemo zelo kompleksne problematike ter pridemo do novih spoznanj in ugotovitev. Praktično nemogoče ga je načrtovati, saj vprašanja in vsebine pogovora niso določeni vnaprej, zaporedje in oblikovanje vprašanj pa sta odvisna od okoliščin in razvoja pogovora (Wilkinson & Birmingham, 2003).

Za potrebe najine raziskave o postavitvi športnega parka sva se odločila za izvedbo delno strukturiranega intervjuja, saj želiva pridobiti specifične podatke od vseh intervjuvancev hkrati pa jim pustiti dovolj prostora za podajanje svojih predlogov, želj in mnenj.

Prednosti delno strukturiranih intervjujev so med drugim:

- večja prilagodljivost vprašanj raziskovalni tematiki in možnost njihove razlage,

- možnost prilagajanja poteka pogovora vsakemu posamezniku glede na okoliščine.

Obstajajo pa tudi nekatere pomanjkljivosti:

- časovna zamudnost,
- obstaja vpliv spraševalca na podane odgovore,
- težja primerljivost in sistematično urejanje podatkov in ugotovitev,
- zahtevna in dolgotrajna analiza odgovorov.

6.4 Opis ciljne skupine

Ciljna skupina za pridobivanje primarnih podatkov iz ankete v najinem primeru vključuje vse športno aktivno prebivalstvo, ki za ukvarjanje s športom obiskujejo športne parke, predvsem sva ciljala na tiste, ki igrajo tenis in odbojko na mivki. Pri tem sva želela v ciljno skupino zajeti ljudi ne glede na spol, starost ali način ukvarjanja s športom. Na ta način sva pridobila vpogled v to, kaj je uporabnikom športnih parkov najpomembnejše, kaj trenutno pogrešajo v športnih parkih in kaj bi si želeli izboljšati. Ti podatki so bili ključni za oblikovanje celovite in konkurenčne ponudbe za poslovanje športnega parka.

Drugi sklop empirične raziskave predstavljajo delno strukturirani intervjuji z vprašanji zaprtega in odprtega tipa. V celoti sva izvedla šest intervjujev z različnimi profili oseb. Iz vzorca anketirancev sva najprej namensko izbrala štiri osebe, ki se redno ali celo profesionalno ukvarjajo z enim izmed športov, in jih povabila na pogovor. S poglobljenimi individualnimi intervjuji sva pridobila dodatne informacije o njihovih željah ter pričakovanjih glede športnega parka in izkušnjah iz drugih športnih parkov v Sloveniji ter tujini. Dva izmed uporabnikov športnega parka spadata v mlajšo starostno skupino do 30 let, dva pa v starejšo starostno skupino nad 30 let. Poleg tega sva na pogovor povabila tudi potencialnega naročnika z izkušnjami iz investiranja, športa in poslovnega sveta. Zadnji intervju sva opravila s projektnim managerjem oziroma projektantom, ki ima izkušnje s podobnimi projekti in nama je tako lahko podal več informacij in svojih izkušenj o izvedbi takšnega projekta ter izzivih, na katere je potrebno biti pozoren med potekom projekta. V nadaljevanju poglavja so predstavljene analiza odgovorov oziroma rezultatov ankete in intervjuja ter ugotovitve, do katerih sva prišla s pomočjo obeh zbiranja podatkov. Vse informacije sva temeljito obdelala in v prvi fazi najprej oblikovala projektni načrt za samo izgradnjo športnega parka. V drugi fazi pa sva pridobljene podatke o željah, potrebah in pričakovanjih uporabila kot izhodišče ter jih obogatila z lastnimi idejami in tako oblikovala poslovni model za športni park.

6.5 Analiza rezultatov ankete

Za namen pridobitve primarnih podatkov za to magistrsko nalogo sva oblikovala anketo z 20 vprašanji. Med vprašanji se nekatera prikažejo pogojno, torej odvisno od odgovorov

anketirancev. Prvi del vprašanj je namenjenih vsebini magistrske naloge, torej športnim parkom in njihovi uporabi, na koncu ankete pa sva anketirance prosila za njihove demografske podatke. Odločila sva se za izvedbo spletnega anketiranja, saj sva ocenila, da je za najin namen to najhitrejši in najdostopnejši način za pridobivanje podatkov. Anketo sva ustvarila s spletnim orodjem 1KA.

Zbiranje odgovorov na anketo je potekalo približno mesec dni, pri čemer sva povezavo do spletne ankete posredovala več individualnim osebam, za katere sva vedela, da obiskujejo športne parke. Anketo sva poslala tudi v različne skupine na družabnih omrežjih, namenjene predvsem igranju tenisa in odbojke na mivki v Ljubljani, saj bo športni park primarno namenjen tema dvema športoma. V vzorec sva namreč želela zajeti čim več anketirancev, ki že obiskujejo podobne športne parke, da bi ugotovila, ali za tovrstni športni objekt obstaja zanimanje in katere storitve uporabniki parkov najbolj cenijo. V vzorec sva želela zajeti predvsem anketirance iz Ljubljane in njene okolice.

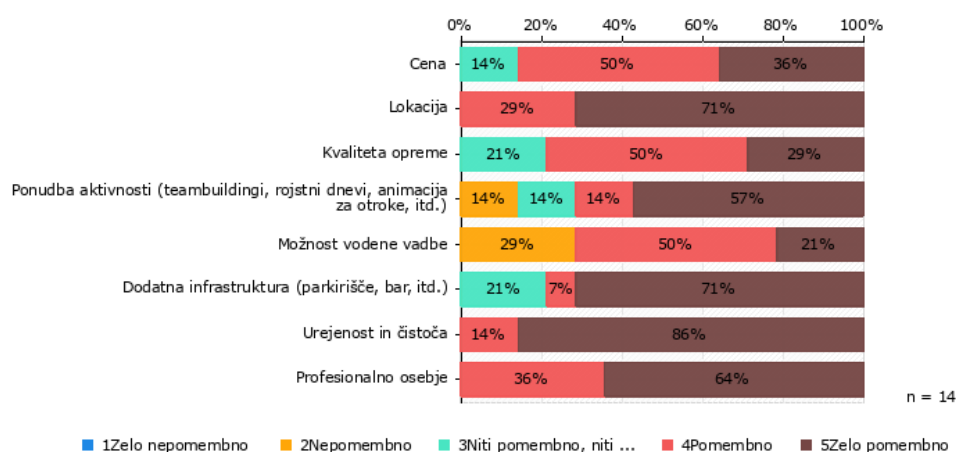
Po uspešnem obdobju razpošiljanja ankete sva pridobila 100 odgovorov oseb, ki so dosledno odgovarjale na vsa zastavljena vprašanja. V nadaljevanju so predstavljena vsa vprašanja ankete in rezultati odgovorov v obliki grafov s pojasnili.

1. Vprašanje: Ali za izvajanje športne aktivnosti obiskujete športni park/objekt?

Kot sva omenila, je bilo predvideno, da večina anketirancev za ukvarjanje s športom obiskuje športni park, takšnih odgovorov je bilo 86. Ostalih 14 oseb je odgovorilo, da ne obiskujejo športnega parka. V tem primeru se je anketa nadaljevala z vprašanjem o tem, kaj bi jih prepričalo v obiskovanje takšnega parka. Odgovori so predstavljeni v naslednjem grafu.

2. Vprašanje: Kako pomembni so za vas naslednji dejavniki, ki bi vas prepričali v obisk športnega parka? Ocenite po pomembnosti od 1 - najmanj pomembno do 5 - najbolj pomembno.

Slika 7: Najpomembnejši dejavniki, ki bi neobiskovalce športnih parkov prepričali v obisk

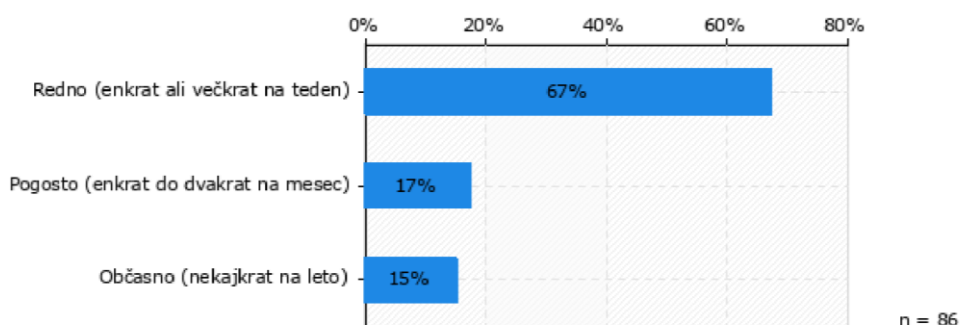


Vir: 1KA (2022).

Iz rezultatov tega vprašanja je razvidno, da bi tiste, ki športnih parkov za izvajanje športnih aktivnosti trenutno ne obiskujejo, v obisk prepričalo oziroma bi bilo zanje najbolj pomembno, da je športni park urejen in čist. Pri tem odgovoru so vsi anketiranci odgovorili s pomembno ali zelo pomembno, pri čemer jih je 86 % odgovorilo, da je to zanje zelo pomembno. Temu sledi visoka pomembnost lokacije in profesionalnosti osebja. Med tiste dejavnike, ki so zbrali največ odgovorov o nepomembnosti ali nevtralni pomembnosti, sta se uvrstili ponudba dodatnih aktivnosti in možnost vodene vadbe.

3. Vprašanje: Kako pogosto obiskujete športni park/ športni objekt?

Slika 8: Pogostost obiskovanja športnih parkov

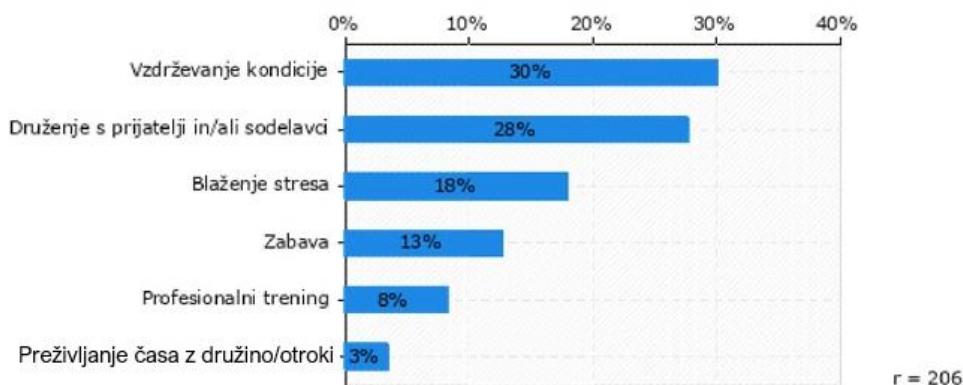


Vir: 1KA (2022).

V nadaljevanju je analiza odgovorov tistih anketirancev, ki že imajo izkušnje z obiskovanjem športnih parkov. Največji delež, 67 % ali 58 anketirancev, športne parke obiskujejo redno, torej enkrat ali več kot enkrat na teden. Sledijo jim tisti, ki športni park obiskujejo pogosto, torej enkrat do dvakrat na mesec, teh je 17 %, in tisti, ki ga obiskujejo le občasno oziroma le nekajkrat na leto, teh je 15 % vseh anketirancev.

4. Vprašanje: Kaj je vaša glavna motivacija za obiskovanje športnega parka?

Slika 9: Glavna motivacija za obiskovanje športnega parka

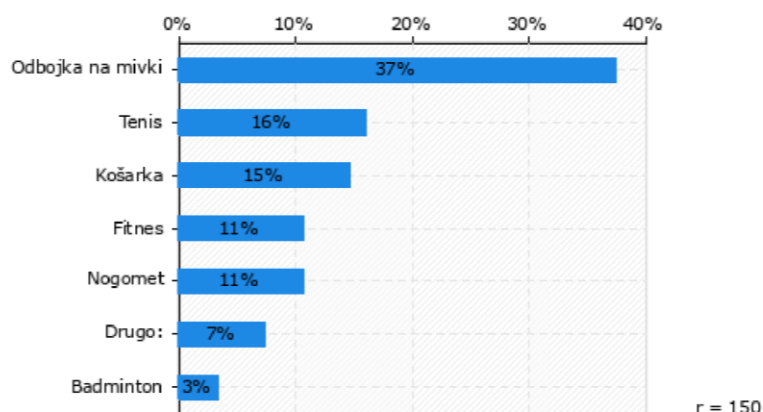


Vir: 1KA (2022).

Pri vprašanju o glavni motivaciji za obiskovanje športnih parkov so lahko anketiranci izbrali več možnih odgovorov, skupaj je bilo zbranih 206 vnosov. Med največje motivatorje po rezultatih ankete spada vzdrževanje kondicijske pripravljenosti, ki je zbralo 62 odgovorov ali 30 % vseh vnosov, na drugem mestu sledi druženje s prijatelji in/ali sodelavci z 57 odgovori ali 28 % vseh vnosov. Temu sledi dejavnik blaženja stresa, ki je zbral 37 odgovorov ali 18 % vseh vnosov, sledi zabava s 26 vnosi, pri čemer je potrebno izpostaviti, da so tisti, ki so izbrali druženje s prijatelji in/ali sodelavci, večinoma izbrali to možnost skupaj z zabavo. Najmanj odgovorov pa sta zbrala razloga profesionalni trening s 17 odgovori ali 8 % vseh vnosov ter preživljanje časa z otroki oziroma družino s 7 odgovori ali 3 % vseh vnosov.

5. Vprašanje: Zaradi katerega športa obiskujete športni park?

Slika 10: Šport, zaradi katerega anketiranci obiskujejo športni park



Vir: 1KA (2022).

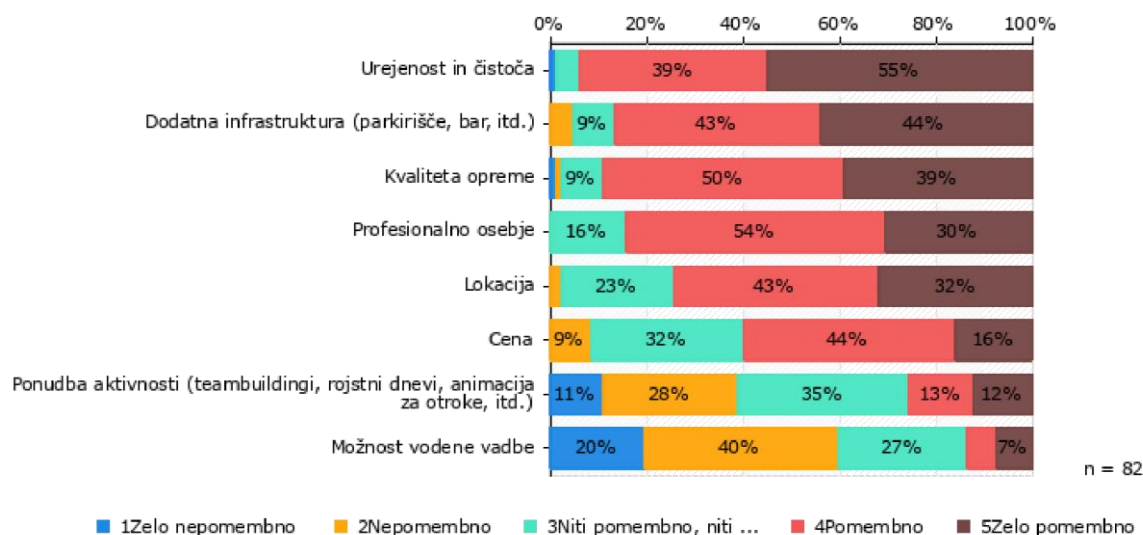
Peto vprašanje je prav tako ponujalo možnost izbire več odgovorov, skupnih vnosov je bilo 150. Od tega 37 % odgovorov oziroma 56 vnosov predstavlja odbojka na mivki, 16 % ali 24 vnosov tenis, 15 % košarka. Z 11 % jim sledita fitnes in nogomet. Poleg navedenih odgovorov so anketiranci pod druge športe, ki so razlog za obiskovanje športnega parka, navedli dvoransko odbojko, plezanje, rolkanje ter tek oziroma hojo.

6. Vprašanje: Na kakšen način se ukvarjate s športom?

Rezultati ankete kažejo, da se 79 % ali 68 vseh anketirancev, ki obiskujejo športni park, s športom ukvarjajo rekreativno, ostalih 18 anketirancev pa celo profesionalno. Tako sva v vzorcu pridobila tudi mnenje nekaterih profesionalnih športnikov.

7. Vprašanje: Kako pomembni so za vas naslednji dejavniki pri izbiri ponudnika za športno aktivnost? Ocenite po pomembnosti od 1 - najmanj pomembno do 5 - najbolj pomembno .

Slika 11: Pomembnost dejavnikov pri izbiri ponudnika športne aktivnosti

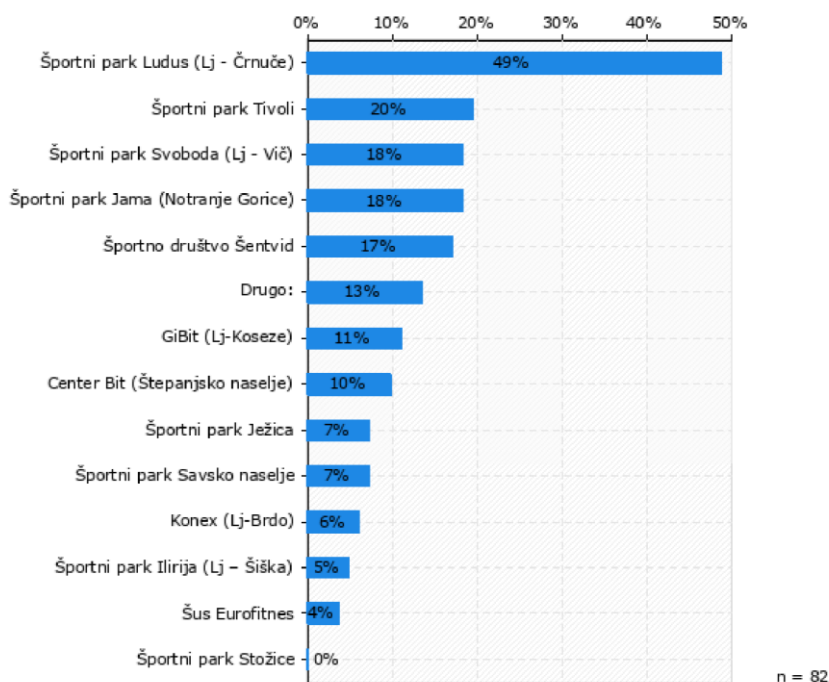


Vir: 1KA (2022).

Rezultati ankete kažejo, da so uporabniki z oceno zelo pomembno in pomembno v največji meri ocenili dejavnike urejenost in čistoča, dodatna infrastruktura, kvaliteta opreme in profesionalno osebje. Obe navedeni oceni sta za omenjene štiri dejavnike predstavljali vsaj 80 % vseh ocen znotraj posameznega dejavnika. Dejavnika, ki sta zbrala največ ocen zelo nepomembno ter nepomembno, sta ponudba aktivnosti v športnem parku ter možnost vodene vadbe. Kar nekaj anketirancev je kot nepomembnega izbralo dejavnik cene oziroma jim ta ne predstavlja niti nepomembnega niti pomembnega faktorja; takšnih ocen je bilo 33 od skupno 82 znotraj tega dejavnika, kar skupaj predstavlja 41 % ocen o pomembnosti cene.

8. Vprašanje: Kateri športni park obiskujete?

Slika 12: Najbolj obiskani športni parki

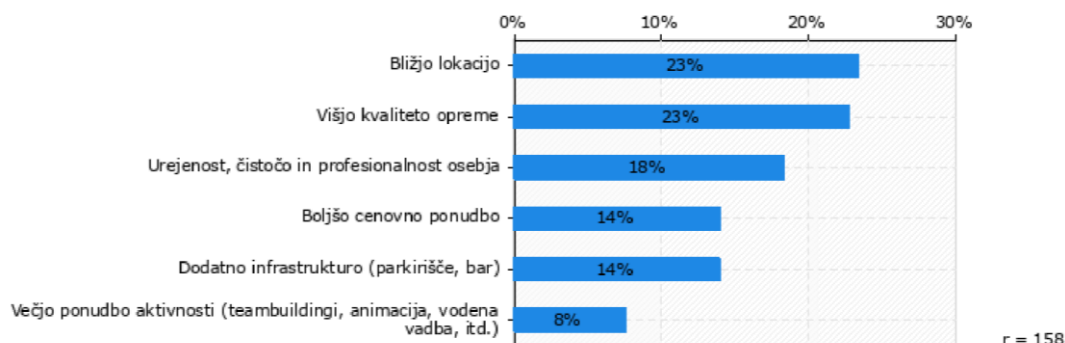


Vir: 1KA (2022).

Med najbolj obiskane športne parke so anketiranci v najinem vzorcu z 49 % vseh odgovorov izbrali Športni park Ludus v Črnučah, na drugem mestu je Športni park Tivoli z 20 % odgovorov, sledijo pa jim športni parki Svoboda, Jama in Šentvid z 18 oziroma 17 odstotki. Pri tem je vredno omeniti, da sva na seznam uvrstila predvsem športne parke, ki ponujajo eno ali obe športni aktivnosti, ki jih bo ponujal načrtovani športni park, torej tenis in/ali odbojko na mivki. Poleg zgoraj vidnih rezultatov so anketiranci navedli tudi druge športne parke, takih odgovorov je bilo 13 %. Med te odgovore spadajo predvsem fitnessi, kot so Clever Fit, 24gym, Fitin, Millenium ter nekateri športni objekti, kot so stadion Žak, Športna dvorana Kodeljevo, Tenis Breskvar.

9. Vprašanje: Kaj od naštetega pogrešate v parku, ki ga trenutno obiskujete, in bi vas prepričalo v obisk novega ali drugega športnega parka?

Slika 13: Dejavniki, ki jih obiskovalci športnih parkov najbolj pogrešajo pri trenutnih parkih in bi jih prepričali v obisk drugega športnega parka

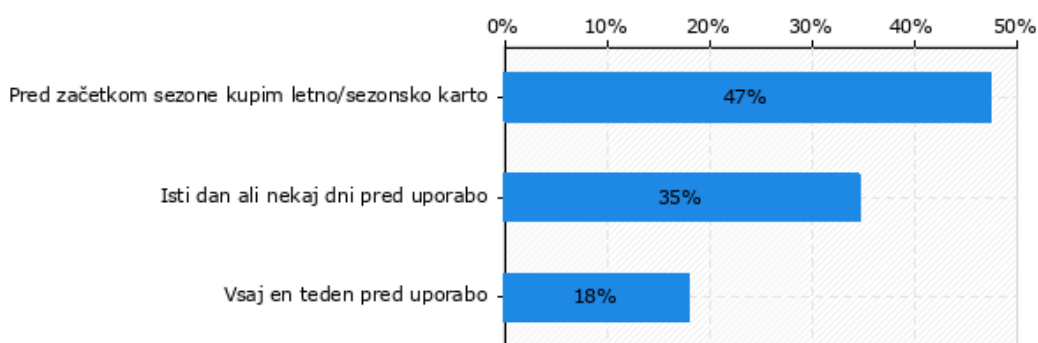


Vir: 1KA (2022).

Deveto vprašanje ankete je z vidika oblikovanja dodane vrednosti in konkurenčne prednosti zelo pomembno za nadaljnjo vsebino najine magistrske naloge. Rezultati kažejo, da anketiranci trenutno s 23 % vseh odgovorov najbolj pogrešajo bližjo lokacijo športnega parka ter višjo kvaliteto opreme, kar bi jih hkrati tudi prepričalo v obisk drugega oziroma novega športnega parka. Prav tako zaznavajo pomanjkljivosti športnih parkov v čistoči, ta odgovor je zbral 18 % vseh vnosov. Sledita jim še dejavnika boljše cenovne ponudbe ter dodatne infrastrukture, ki sta zbrala vsak po 14 % celotnih vnosov. Najmanj prepričljiva pa je ponudba dodatnih aktivnosti, ki je zbrala 8 % odgovorov oziroma le 12 vnosov.

10. Vprašanje: Koliko časa pred obiskom rezervirate igrišče oziroma kupite karto za športni park?

Slika 14: Čas nakupa karte za športni park

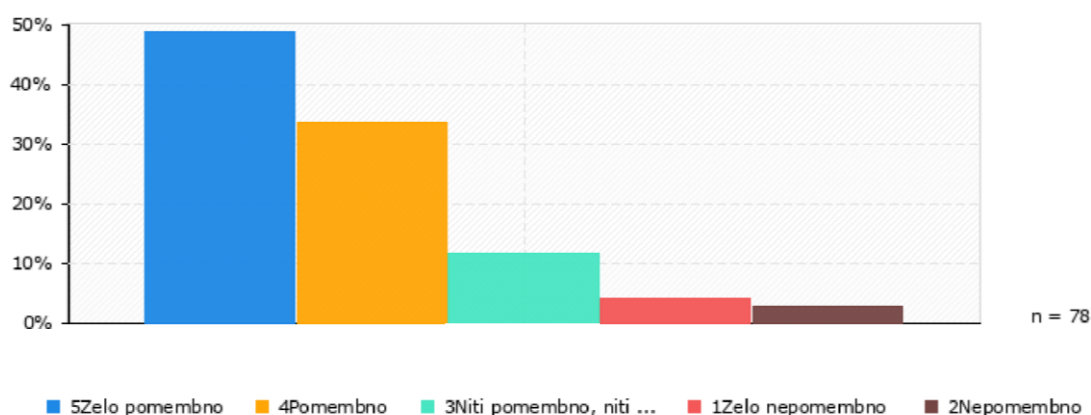


Vir: 1KA (2022).

Rezultati desetega vprašanja kažejo na to, da 47 % anketirancev kupi sezonsko oziroma letno vstopnico za športni park pred začetkom nove sezone. Med tistimi, ki nimajo sezonske vstopnice, jih 35 % karto kupi isti dan ali le nekaj dni pred uporabo, 18 % pa vsaj en teden pred obiskom športnega parka.

11. vprašanje: Kako pomembna se vam zdi možnost rezervacije igrišča in nakupa kart preko spleta?

Slika 15: Pomembnost rezervacije igrišča preko spleta



Vir: 1KA (2022).

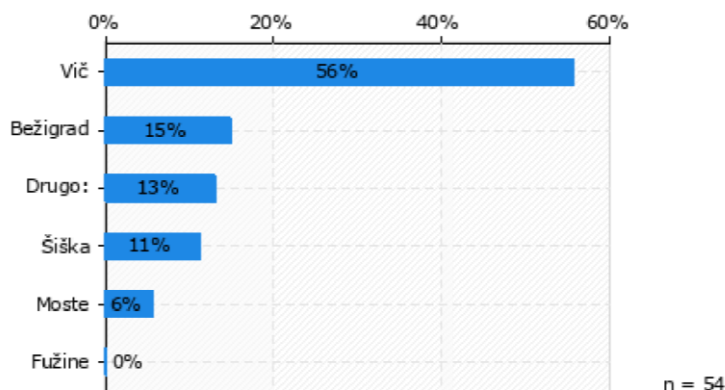
Iz slike 15 je razvidno, da sta krepko največ odgovorov prejela možnosti zelo pomembno in pomembno, in sicer se je za ta odgovora skupaj odločilo 82 % vseh, ki so odgovorili na to vprašanje. Od tega jih je 38 izbralo odgovor zelo pomembno, kar predstavlja 49 %, ter 26 odgovor pomembno, kar predstavlja 33 % vseh odgovorov. Dvanajstim odstotkom ali 9 anketirancem rezervacija preko spleta ni niti pomembna niti nepomembna, le 5 anketirancev oziroma 7 % pa jih je izbralo odgovor nepomembno ali zelo nepomembno.

12. Vprašanje: Ali po vašem mnenju v Ljubljani primanjkuje športnih parkov?

Odgovori na 12. vprašanje kažejo, da je več kot dve tretjini oziroma 69 % anketirancev mnenja, da v Ljubljani primanjkuje športnih parkov, 31 % pa meni, da jih je že dovolj. Skupno je 78 odgovorov.

13. Vprašanje: Na kateri lokaciji v Ljubljani osebno pogrešate prisotnost športnega parka?

Slika 16: Kje v Ljubljani pogrešate prisotnost športnega parka?



Vir: 1KA (2022).

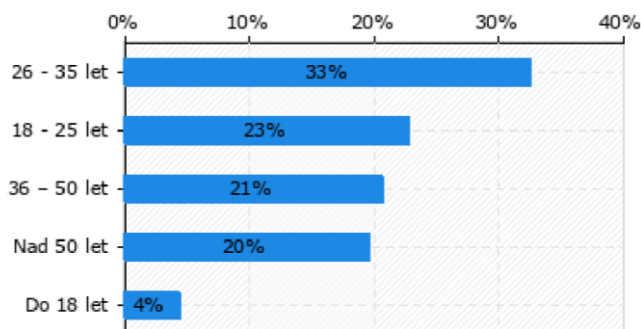
Na to vprašanje so odgovarjali tisti anketiranci, ki so v prejšnjem vprašanju odgovorili, da v Ljubljani primanjkuje športnih parkov. Iz slike 16 lahko razberemo, da je največ anketirancev izbralo lokacijo Vič kot območje, kjer trenutno pogrešajo prisotnost športnega parka. Sledijo Bežigrad s 15 % odgovorov, Šiška z 11 % ter Moste s 6 % odgovorov. Na razpolago je bil tudi odgovor odprtega tipa, kamor so anketiranci kot druge lokacije navedli: center Ljubljane, Rudnik, Trnovo, Poljane in Dolgi most.

14. Vprašanje: Spol.

Med anketiranci je bilo 83 % moških in 17 % žensk.

15. Vprašanje: Starost

Slika 17: Starost

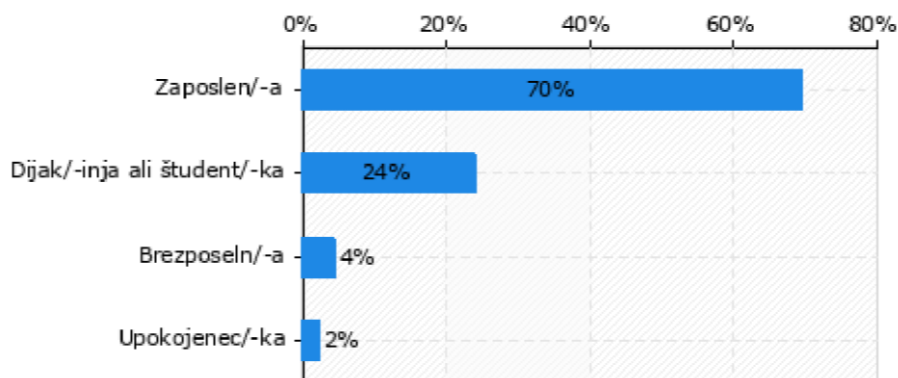


Vir: 1KA (2022).

Iz slike 17 je razvidno, da je bilo med anketiranci največ tistih iz starostne skupine 26–35 let, in sicer 33 %. Sledili so anketiranci starostne skupine 18–25 let, ki jih je bilo 23 %, nato starostna skupina 36–50 let z 21 % in starejši od 50, ki jih je bilo med anketiranci 20 %. Najmanj anketirancev je bilo iz starostne skupine do 18 let, teh je bilo le 4 %.

16. Vprašanje: Zaposlitveni status.

Slika 18: Zaposlitveni status

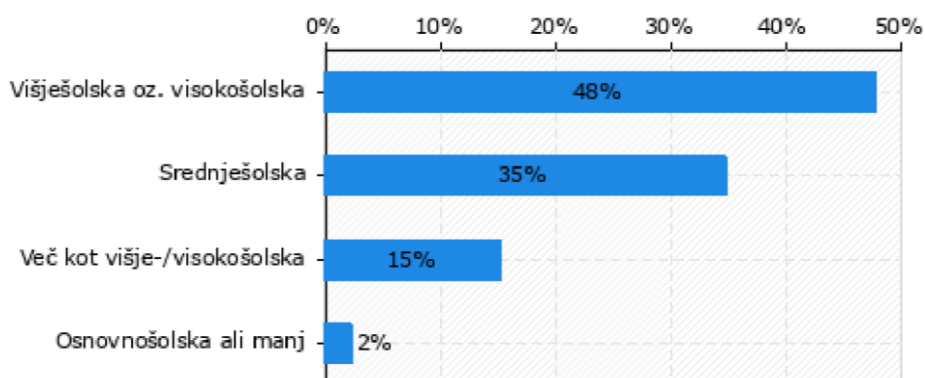


Vir: 1KA, 2022

Med anketiranci je bilo 70 % takšnih, ki so zaposleni. 24 % je bilo dijakov oziroma študentov, 4 % brezposelnih ter 2 % upokojencev.

17. Vprašanje: Kakšna je vaša trenutno dosežena izobrazba?

Slika 19: Izobrazba

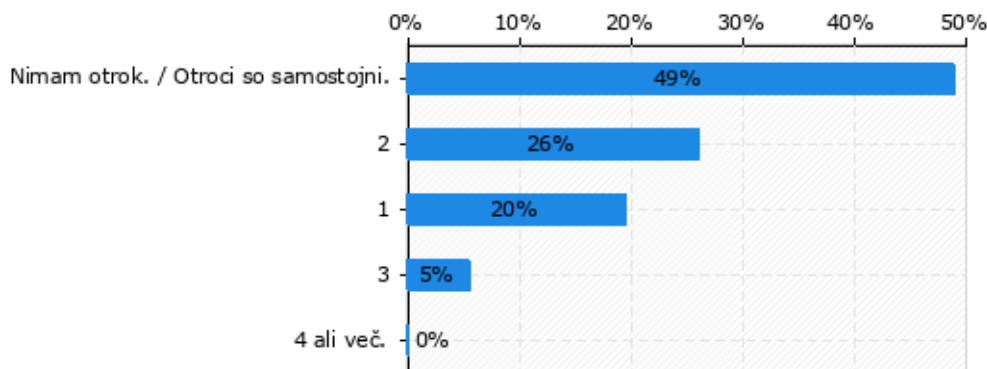


Vir: 1KA, 2022

Slika 19 prikazuje trenutno doseženo izobrazbo anketirancev, med katerimi je največ takih z višješolsko oziroma visokošolsko, in sicer 48 %, sledi jim 35 % anketirancev s srednješolsko izobrazbo ter 15 % z izobrazbo, ki je višja od visoko- oziroma višješolske. Dva odstotka anketirancev pa ima osnovnošolsko ali nižjo izobrazbo.

18. Vprašanje: Za koliko otrok skrbite v svojem gospodinjstvu?

Slika 20: Število otrok

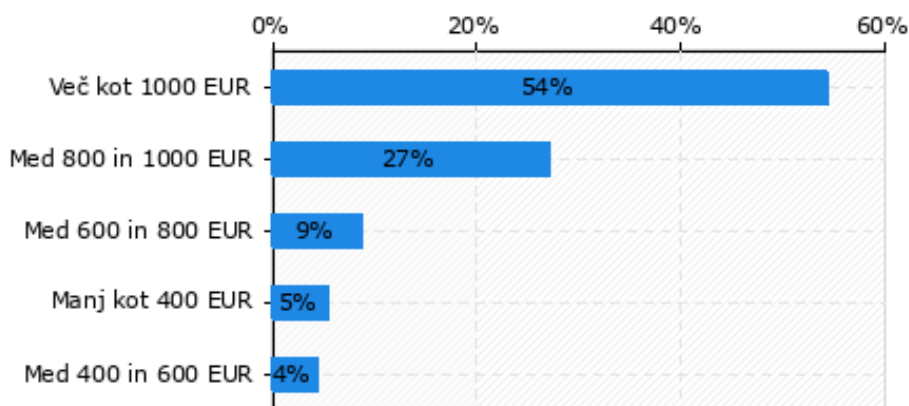


Vir: 1KA, 2022

Med anketiranci jih, kot je razvidno iz slike 20, 49 % nima otrok oziroma so ti že samostojni, sledijo jim anketiranci z 2 otrokoma, takšnih je 26 %, in anketiranci z enim otrokom, teh pa je 20 %. Za tri otroke skrbi 5 % anketirancev, nihče med anketiranci pa nima 4 ali več otrok.

19. Kolikšen je povprečen mesečni dohodek na člana v družini/gospodinjstvu?

Slika 21: Povprečen mesečni dohodek na člana v gospodinjstvu



Vir: 1KA, 2022

Večina, kar 54 % vseh anketirancev, ima povprečni mesečni dohodek na člana v gospodinjstvu večji od 1000 EUR. Temu botruje tudi dejstvo, da velik delež anketirancev nima otrok oziroma ne skrbi več zanje. Sledijo anketiranci, pri katerih povprečni dohodek na člana gospodinjstva znaša med 800 in 1000 EUR, teh je 27 %. Devet odstotkov anketirancev ima dohodek na člana med 600 in 800 EUR, manj od tega pa pripada predvsem študentom in dijakom.

20. Vprašanje: Kraj, kjer trenutno bivate.

Kot je že omenjeno, je bila ciljna skupina anketirancev predvsem iz Ljubljanske kotline in njene bližje okolice. To potrjuje tudi rezultat ankete, saj je 99 % vseh anketirancev s tega območja.

6.6 Glavne ugotovitve rezultatov ankete

Odgovori ankete so nama omogočili pridobiti nekaj zelo pomembnih podatkov o trenutnem stanju ponudbe športnih parkov v Ljubljani ter lastnostih potencialnih uporabnikov. Anketiranci so bili namreč v večini ljudje, ki že obiskujejo raznorazne športne parke v Ljubljani in se redno ter rekreativno ukvarjajo s športom. Prav tako se jih večina odloči za nakup sezone vstopnice, kar pomeni, da so pridobljeni podatki zelo dragoceni, saj prihajajo s strani zrelih in morda v tem pogledu celo lojalnih uporabnikov.

Med anketiranci, ki se odločijo za nakup sezone oziroma letne vstopnice, je največ posameznikov, ki spadajo v starostni skupini med 26 in 35 let ter 36 in 50 let. Iz analize odgovorov glede na demografske značilnosti ugotavlja tudi, da je večina tistih, ki se ukvarja s tenisom in odbojko na mivki, zaposlenih, z visoko izobrazbo in nadpovprečnimi prihodki na člana v gospodinjstvu. Na to kaže tudi relativna nepomembnost dejavnika cene, ki ni najbolj bistvenega pomena pri izbiri športnega parka. Tako bosta to eni glavnih ciljnih skupin uporabnikov, za katere bo oblikovana ponudba. Na takšne posameznike se bomo morali usmeriti tudi pri oglaševanju, saj bo prodaja sezonskih vstopnic povzročila prvi val prihodkov, ki bodo pomembni pri pokrivanju stroškov na začetku poslovanja.

Ugotavlja, da so med glavnimi vzroki za ukvarjanje s športom in posledično obiskovanje športnega parka anketiranci izpostavili vzdrževanje telesne pripravljenosti, druženje s prijatelji ter blaženje stresa. Identifikacija teh vzrokov bo lahko uporabna predvsem pri pripravi promocijskega materiala.

Izmed dejavnikov, ki so anketirancem najpomembnejši pri izbiri ponudnika športnih aktivnosti, se nekateri ujemajo s tistimi, ki jih hkrati tudi najbolj pogrešajo v športnem parku, ki ga trenutno obiskujejo. Ugotavlja, da so to predvsem višja kakovost opreme, čistoča ter dodatna infrastruktura. Ti dejavniki bi uporabnike prepričali v obisk novega športnega parka, zato sva te rezultate upoštevala tako pri načrtovanju gradnje športnega parka kot tudi pri razvoju poslovnega modela. Podobne dejavnike izpostavljajo tudi osebe, ki trenutno ne

obiskujejo športnega parka in bi jih ti dejavniki prav tako prepričali v obisk. Poleg tega je tej skupini ljudi zelo pomembna tudi različna ponudba aktivnosti, kot so »teambuildingi«, organizacija rojstnih dni ter animacija za otroke.

Pomembno uporabniško izkušnjo zagotovo predstavlja tudi rezervacija terminov. Anketiranci so izrazili zelo visoko pomembnost možnosti rezervacije in posledično pregleda prostih oziroma zasedenih terminov preko spleta. Pri analizi odgovorov sva ugotovila, da se je to izkazalo za še pomembnejše pri tistih uporabnikih, ki športni park obiskujejo manj redno in vstopnice kupijo isti dan ali nekaj dni pred obiskom.

Odgovori na vprašanje o številu športnih parkov v Ljubljani so pokazali, da obstaja pomanjkanje takšnih objektov. Ta rezultat kaže, da je v Ljubljani občutno premalo možnosti za igranje odbojke na mivki, kar je razvidno iz zasedenosti terminov v glavni sezoni. Poleg tega pa je trenutno res malo možnosti za igranje dvoranske odbojke na mivki, kar dodatno vpliva na takšne odgovore. Ugotavljava, da so pomanjkanje športnih parkov res zaznali predvsem tisti, ki so odgovorili, da se ukvarjajo predvsem z odbojko na mivki, medtem ko so tisti, ki se ukvarjajo z drugimi športi, večinoma odgovorili, da športnih parkov v Ljubljani ne primanjkuje.

Zavedava se, da imajo rezultati najine ankete tudi nekatere omejitve, saj je vzorec anketirancev relativno majhen, prav tako bi na drugačne odgovore med anketiranci lahko vplivala večja zastopanost ženskega spola. V najinem primeru so rezultati vseeno dali dobro izhodišče za preverjanje sprejetja projekta med uporabniki športnih parkov ter še pomembneje, med igralci športov, ki jih bo park ponujal.

6.7 Glavne ugotovitve iz intervjujev

Intervjuji so bili ključnega pomena za začetek pisanja magistrske naloge. Podali so nama veliko informacij, na podlagi katerih sva si lažje predstavljala potrebe in pričakovanja tako naročnika in projektanta kot tudi uporabnikov športnih parkov. Analiza teh podatkov nama je omogočila, da sva ugotovitve vključila v pripravo projekta ter poslovnega modela za športni park. Večino intervjujev sva opravila v živo, le enega s končnim uporabnikom športnega parka sva opravila preko videokonferenčnega klica. Vse intervjuje sva tudi posnela, da sva kasneje lahko naredila prepis in učinkoviteje analizirale vse pridobljene podatke. Intervjuji s končnimi uporabniki športnega parka so v povprečju trajali 15 minut, medtem ko sta intervjuja s projektnim managerjem in naročnikom vsak trajala približno 60 minut. Vprašanja vsakega posameznega intervjuja se nahajajo v prilogah 2, 3 in 4.

Imela sva tudi manjše omejitve pri izvedbi intervjujev, saj se en intervjuvanec od končnih uporabnikov ni uspel udeležiti intervjuja v živo, ker je bil na večmesečnem potovanju. To sva nadomestila z uporabo aplikacije Zoom, kjer sva lahko preko kamere tudi spremljala njegovo obrazno mimiko in kretnje. Pri intervjuju s projektnim managerjem in naročnikom

smo bili časovno omejeni, zato sva se z obema srečala dvakrat, kar nama je omogočilo, da sva do naslednjega intervjuja imela še dodatna vprašanja.

6.7.1 Intervju z naročnikom

Na začetku intervjuja sva naročniku postavila vprašanje, zakaj se je sploh odločil za tako obsežen projekt. Po krajšem razmišljanju je odgovoril: *»Sam projekt je kombinacija emocionalne navezanosti na odbojko kot šport in čisto racionalno investicijsko razmišljanje o tem, kakšen projekt bi mi lahko prinesel nekakšen finančni donos.«* Njegov glavni cilj projekta je ustvarjanje stalnega denarnega toka za sponzoriranje svojega odbojcarskega kluba. Zaveda se, da je v Ljubljani trenutno samo ena dvorana za odbojko na mivki, ki je v zimskem času v popoldanskih terminih praktično polno zasedena. Zaradi tega predvideva, da povpraševanje obstaja, vendar bi bilo potrebno novo dvorano narediti na drugačni lokaciji in s tem ustvariti nov športni park. Proračun, ki ga je za takšen projekt ocenil: *» [...] 5 milijonov evrov in to obvezno zajema celoten športni park,«* torej dvorane same, zunanja igrišča, parkirišča in ureditev zelenih površin.

Tekom pogovora sva ugotovila, da je celoten park lahko hkrati tudi promocija njegovega odbojcarskega kluba in kot sam pravi: *»Postavili bi se na trg kot gradnik športne infrastrukture v Ljubljani.«* Kot drugo pa bo ta investicija ponudila razpršitev premoženja matičnega podjetja in s tem zmanjševanje poslovnih tveganj. Naročnik, torej investitor, sicer nima nič izkušenj s podobnimi projekti v smislu izgradnje. Izkušnje pa ima kot redni uporabnik že obstoječega športnega parka s podobno ponudbo. Za potrditev, da povpraševanje dejansko obstaja, je v prvi fazi zato prosil za izvedbo predhodne analize v obliki ankete, analize širšega okolja, analize panoge in SWOT analize.

Naročnika sva povprašala tudi po tveganjih, ki jih prevzema s takšnim projektom, in po stroških, ki bi nastali med samim projektom. Rezultate smo z naročnikom uskladili in sva jih predstavila tudi v relevantnih poglavjih. Poslovni model bi izgledal podobno kot pri konkurentih, saj novih možnosti razširitve ponudbe ne vidi. Igrišča bi se oddajala v enournih terminih trem različnim skupinam uporabnikov. Po analizi odgovorov ankete je potrdil tudi segmentacijo, ki bi po njegovih besedah v prvi vrsti obsegala zasebne uporabnike, v drugi šole, javne zavode in podobno, tretja pa so podjetja, ki zakupijo površine za svoje zaposlene v obliki teambuildingov ali sezonskih zakupov. Pričakuje, da bi po prvem letu 90 % zakupljenih ur v popoldanskih terminih (16.00-22.00) predstavljali sezonski kupci, ki bi s tem tudi predstavljali glavni vir prihodkov. Pravi tudi, da: *»Mogoče bi razmislili celo o tem, da bi tisti najbolj zaželen termin od 18.00 do 20.00 še podražili za maksimiranje prihodkov.«* Cene bi bile postavljene za 5 % višje kot pri konkurentih, saj bi bila dvorana novejša, s še boljšimi pogoji za šport.

Konkurenčne prednosti parka bi zagotovil z dobrim načrtom in pregledom dobre prakse v tujini. Kot prvo prednost je izpostavil: *»To bo nova gradnja, z boljšo opremo, predvsem pa bo poudarek na kvalitetni mivki.«* Dobro zasnovana postavitev dreves za povečanje senčnih

delov na igrišču v poletnem času je prav tako bistvenega pomena. Urejenost zunanjih sanitarij, ki se jim v drugih športnih parkih posveča premalo pozornosti, in zagotovljen parkirni prostor v primeru, da stranka zakupi sezonsko vstopnico, je izpostavil kot dodatne podrobnosti, ki so pomembne za uporabniško izkušnjo.

Glede glavnih segmentih uporabnikov pravi: *»Profesionalnih igralcev skoraj nič, tekmovalcev tudi ne«*. Večina uporabnikov bi po njegovem mnenju bili rekreativci, taki, ki so zaključili svojo kariero v odbojki, in taki, ki se šele dobro spoznavajo z odbojko na mivki. Otrok ne pričakuje, razen v dopoldanskem času v okviru šolskih športnih dni. Zaradi cene, ki je postavljena na trgu, pričakuje, da si bodo, demografsko gledano, takšno vrsto rekreacije privoščili posamezniki iz srednjega ali višjega prihodkovnega razreda.

Pričakuje, da bo projekt trajal vsaj dve leti, od začetka snovanja pa do odprtja športnega parka. Zaveda se, da je to groba ocena, v tem času se lahko marsikaj spremeni in ta rok tudi podaljša. Za sodelovanje pravi: *»Želim si sodelovati z Mestno občino Ljubljana v obliki javno-zasebnega partnerstva,«* kar bi omogočilo hitrejše pridobivanje potrebnih dovoljenj za gradnjo in uporabo zemljišča. V svojih investicijah je zelo vpet, vendar bi zaradi pomanjkanja arhitekturnega znanja vlogo projektnega managerja zaupal projektantu. Hkrati bi stalno nadziral potek dela, predvsem pa stroške, ki bi nastajali med projektom, in s tem kontroliral delo projektanta. Pričakuje, da bi projekt, ko bi zaživel, torej po dobrih petih letih, prinašal 10–12 % donos na leto glede na vložena sredstva.

6.7.2 Intervju s projektnim managerjem

Projektant, ki ga je predstavil naročnik, se v osnovi ukvarja s prostorskim – urbanističnim in arhitekturnim projektiranjem. V tem sklopu je pogosto tudi *»razvijanje«* projekta, v kar sodi analiza stanja prostora (lokacije, morfološke strukture naselja, dimenzioniranje, glede na dejavnost – namembnosti objekta ...), ki predstavlja pomemben, če ne ključen dejavnik v začetni fazi vsakega projekta, kjer je potrebna gradnja. Arhitekt običajno projektu sledi od samega začetnega snovanja do končne realizacije, zato je ključen mož za izvedbo projekta. Podobnih projektov še ni vodil samostojno, vendar kot sam pravi: *»Sodeloval sem pri izgradnji Športnega parka Podmežakla na Jesenicah, Športnega parka Rutč v Kranjski Gori, Športnega parka Proda v Mojstrani, Športne dvorane Vitranc v Kranjski Gori in Športne dvorane/telovadnice Gimnazije Jesnice.«*

Glede dolžine izvedbe projekta je izpostavil: *»Ocenjujem, da bi bil tak projekt izveden v roku od dveh do treh let. Na časovnico predvsem vplivata rok pridobivanja t. i. pravice grajenja na predmetnem zemljišču ter rok pridobivanja gradbenega dovoljenja.«* V tem primeru je izpostavil, da se le-ta nanašata na izvedbo prometne, komunalne in energetske opreme, oziroma priključkov, za katere se potreba po pravici graditi izkaže šele v fazi projektiranja in je zato v fazi pridobivanja dovoljenja za samo zemljišče za gradnjo objekta težko določiti čarovnico.

Glede človeških virov za nemoteno upravljanje s parkom predvideva tri zaposlene. To so vodja, asistent vodje, ki se ukvarja z administracijo in marketingom, ter tehnični uslužbenec, ki skrbi za nemoteno delovanje športnega parka. Predvideva, da v prihodnosti športni park tudi v primeru dobrega obiska potrebuje še vsaj gostinsko ponudbo, zato predlaga še gostinske delavce, ki bi skrbeli za goste in rezervacije.

Glavni mejniki, ki jih vidi po vrstnem redu glede na potek aktivnosti, so:

- »Prepoznavna aktualnosti projekta,
- ugotovitev zmožnosti zagotovitve finančnih sredstev za realizacijo,
- pridobitev gradbenega dovoljenja,
- izgradnja,
- pridobitev uporabnega dovoljenja.«

Glede tveganja pravi: *»Glavno tveganje je pridobivanje gradbenih dovoljenj, v sklopu tega najprej pridobivanje zemljišča za gradnjo, predvsem če gre za pridobivanje parcel, ki so v lasti več lastnikov, in gradbenih dovoljenj za ureditev prometnih, komunalnih in energetskih priključkov.«* Preprečitev tega tveganja bi projektant reševal s pripravo temeljite in kvalitetne projektne dokumentacije, na podlagi katere bi raziskal in predvidel ter preprečil čim več okoliščin, ki so s tem tveganjem povezane. Dokumentacijo bi pripravil s pomočjo pristopov, kot so predhodni pogovori z lastniki zemljišč ter preverjanje pogojev za izvedbo in postavitev prometne, komunalne in energetske opreme, infrastrukture ter priključkov. Manjši tveganji pa predstavljata tudi izbor ustreznih izvajalcev in podizvajalcev ter pridobitev ustreznega kadra za poslovanje po izgradnji športnega parka. S predhodno raziskavo trga izvajalcev in preverjanjem njihovih referenc pa bi zmanjšal možnost za to tveganje.

6.7.3 Intervjuji z uporabniki športnih parkov

V poglobljenih intervjujih z uporabniki športnega parka sva ugotovila, da se od štirih intervjuvancev dva redno ukvarjata z odbojko na mivki skozi celo leto (trikrat oziroma štrikat na teden), eden se z odbojko na mivki ukvarja enkrat tedensko v poletnem terminu, zadnji intervjuvanec pa s tenisom čez celo leto dvakrat na teden. Intervjuvanci omenijo, da za igranje odbojke na mivki največkrat obiščejo Športni park Ludus, Park Šentvid, Športni park Jama, za tenis pa intervjuvanec obiskuje več različnih športnih parkov, saj pravi, da si termine v športnih parkih usklajuje sproti glede na nasprotnika. Najraje pa obišče Športni park Tivoli.

V športnih parkih z odbojko na mivki najbolj pogrešajo širšo ponudbo pokritih igrišč. Zgodilo se jim je, da pred zakupom sezone niso dobili zelenih terminov in morajo zato spremeniti svoje urnike v službi ter zasebnem življenju. Eden izmed njih niti ne poskuša dobiti termina v zimskem času, saj pravi: *»Skoraj nemogoče je dobiti prost termin brez predhodnih poznanstev.«* Spet drugi pravi: *»Zanimivo bi bilo, če bi v kompleks dodali*

tudi fitnes in savno.« Vsi pa trdijo, da v nekaterih kompleksih sploh nimajo dobro urejenih sanitarij (primanjkuje tušev za veliko številoljudi, ki pridejo v športni park) in da je čistoča na izjemno nizkem nivoju. Oseba, ki se ukvarja s tenisom, pa je prav tako izpostavila podobno mnenje glede sanitarij in da je parkiranje v okolici teniških igrišč omejeno oziroma ga v nekaterih primerih sploh ni

Pri vprašanju, katere storitve bi izboljšali, sta dva uporabnika odbojke na mivki izpostavila slabo spletno rezervacijo igrišč. Izboljšala bi jo tako, da bi lahko v poletnem času, ko je slabo vreme, takoj rezerviral en termin v dvorani, če imaš sezonsko vstopnico. Velikokrat se zgodi, da so ti termini tudi zasedeni in tako izgubiš tisti dan rekreacije, stroškov pa nimaš povrnjenih. Prav tako bi lahko imeli sistem za lojalnost strank v obliki predhodne rezervacije sezone vstopnice za naslednje leto, če park obiskujejo že dlje časa. Vsi pa so izpostavili, da bi lahko bilo več pokritih igrišč za oba športa.

7 POSLOVNI MODEL ZA ŠPORTNI PARK V LJUBLJANI

7.1 Opis projekta in športnega parka

Projekt je zasnovan na območju Ljubljane in je namenjen predvsem občanom Ljubljane in prebivalcem okoliških krajev. Predvideva izgradnjo športne dvorane z osmimi notranjimi igrišči za odbojko na mivki s spremljajočimi prostori v velikosti 3.000 kvadratnih metrov. V okolici dvorane bo osem urejenih zunanjih igrišč za odbojko na mivki, šest igrišč za tenis, prostor za piknik, ostale zelene površine in parkirišče za obiskovalce športnega parka. Ocenjena vrednost projekta je do pet milijonov evrov. Temeljni cilji projekta so:

- vzpostavitev centra, ki bo omogočal celoletno športno in rekreacijsko vadbo odbojke na mivki in tenisa;
- objekt bo omogočal izvedbo športnih prireditev (organizacijo tekmovanj, lig in turnirjev) na lokalnem, nacionalnem in mednarodnem nivoju;
- vzpostavitev centra bo omogočala lažje povezovanje med klubi in društvi ter krepitev odbojke na mivki kot olimpijskega športa;
- omogočeno bo delo z mlajšimi selekcijami (šole odbojke) in sodelovanje s Fakulteto za šport;
- objekt bo dosegal standarde za pridobitev licence »Olimpijskega športnega centra«;
- izgradnja in obratovanje objekta bosta zadovoljevala sodobne standarde na področju gradnje športnih objektov, urbanizma in ekologije.

Na sliki je najina zasnova oblike športnega parka in ene izmed možnih lokacij v Ljubljani na Viču. Oznaka »D« na sliki predstavlja dvorano za odbojko na mivki z osmimi igrišči, oznaka »O1« so zunanja igrišča za odbojko na mivki, ki bi jih prav tako bilo osem. Oznaki »T1« in »T2« na sliki pa predstavljata šest peščenih igrišč za tenis. Park bi bil ograjen z

vseh strani z glavnim vhodom s Koprške ulice, na katero bi tudi mejilo parkirišče. V zelenem delu parka bi bili postavljeni pokriti prostori za piknik z mizo, klopmi in žarom.

Slika 22: Skica primera športnega parka



Vir: lastno delo.

7.2 Aktivnosti projekta

Aktivnosti projekta sva napisala v tabeli 11. Sprva sva jih nastavila sama ter jih nato pregledala in prilagodila na podlagi povratnih informacij projektanta. V krajši izvedbi sva izpostavila trajanje in predvidene stroške projekta, ki bi nastali med izvedbo te aktivnosti. V prilogi 5 pa sva dodala še, kdo je vodja aktivnosti in hkrati nosi največjo odgovornost za izvedbo te aktivnosti ter kako so aktivnosti med seboj povezane.

Tabela 11: Aktivnosti projekta

Aktivnosti	Trajanje (dni)	Predvideni stroški (EUR)
1. PRIPRAVA PROJEKTNEGA PREDLOGA (DP1)	42	7.000
2. EKONOMIKA PROJEKTA (DP2)	11	2.000
3. PROJEKTIRANJE (DP3)	59	325.100

se nadaljuje

Tabela 11: Aktivnosti projekta (nad.)

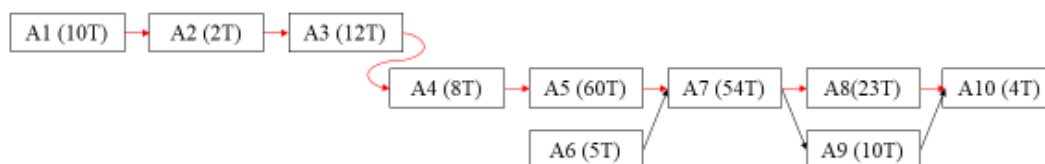
Aktivnosti	Trajanje (dni)	Predvideni stroški (EUR)
4. UREDITEV JAVNO-ZASBENEGA PARTNERSTVA (DP4)	40	6.950
5. PRIDOBITEV GRADBENGA DOVOLJENJA (DP5)	303	13.000
6. IZBIRA PODIZVAJALCEV (DP6)	16	2.500
7. GRADBENA DELA (DP7)	270	2.895.000
8. OPREMLJANJE NOTRAJNJIH PROSTOROV IN IGRIŠČ (DP8)	125	222.000
9. UREJANJE ZUNANJOSTI (DP9)	50	1.710.000
10. ZAKLJUČEK PROJEKTA IN ODPRTJE ŠPORTNEGA PARKA (DP10)	21	7.000

Vir: lastno delo.

7.3 Mrežni plan projekta

V precedenčnem diagramu so prikazane aktivnosti projekta, ki so med seboj povezane glede na tabelo 11. V vsakem pravokotniku je aktivnost, ki si sledijo v zaporedju od 1 do 10. Za vsako aktivnost je tudi zapisano, koliko tednov približno potrebuje, da se dokonča. Z rdečo linijo je označena kritična pot projekta.

Slika 23: Precedenčni diagram projekta

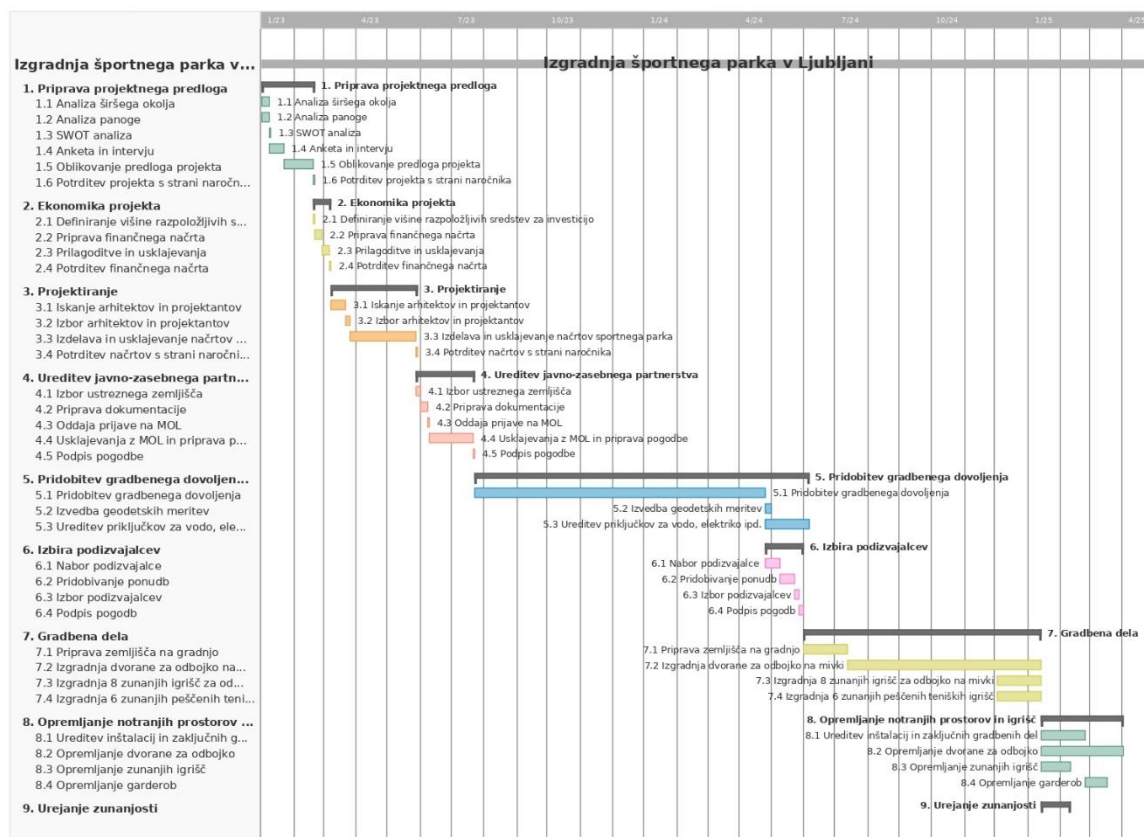


Vir: lastno delo.

7.4 Terminski plan projekta

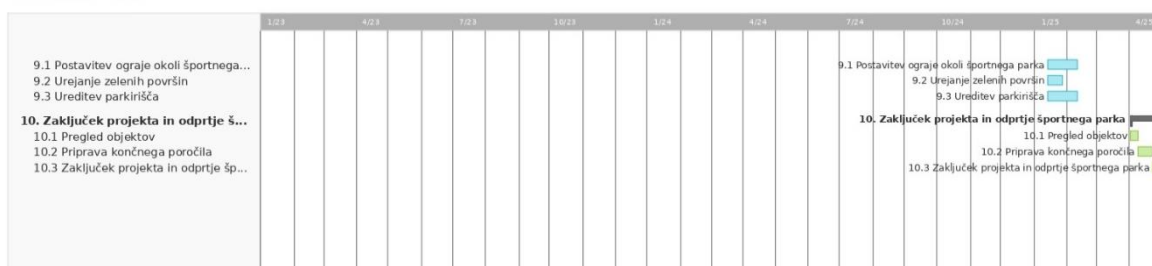
Za uspešen projekt je potrebno izdelati terminski plan v obliki gantograma. Midva sva ga izdelala v aplikaciji Team Gantt. Celoten projekt bi obsegal 871 dni, v to so všteti samo delovni dnevi brez sobote in nedelje. Delo bi potekalo po 8 ur na dan. Pričetek projekta je načrtovan za 1. 1. 2023 in konec 31. 5. 2025. V primeru zaostankov bi lahko izgubljeni čas nadoknadili z delovnimi vikendi. Terminski plan projekta je prikazan na sliki 24.

Slika 24: Terminski plan projekta



Vir: lastno delo.

Slika 24: Terminski plan projekta (nad.)

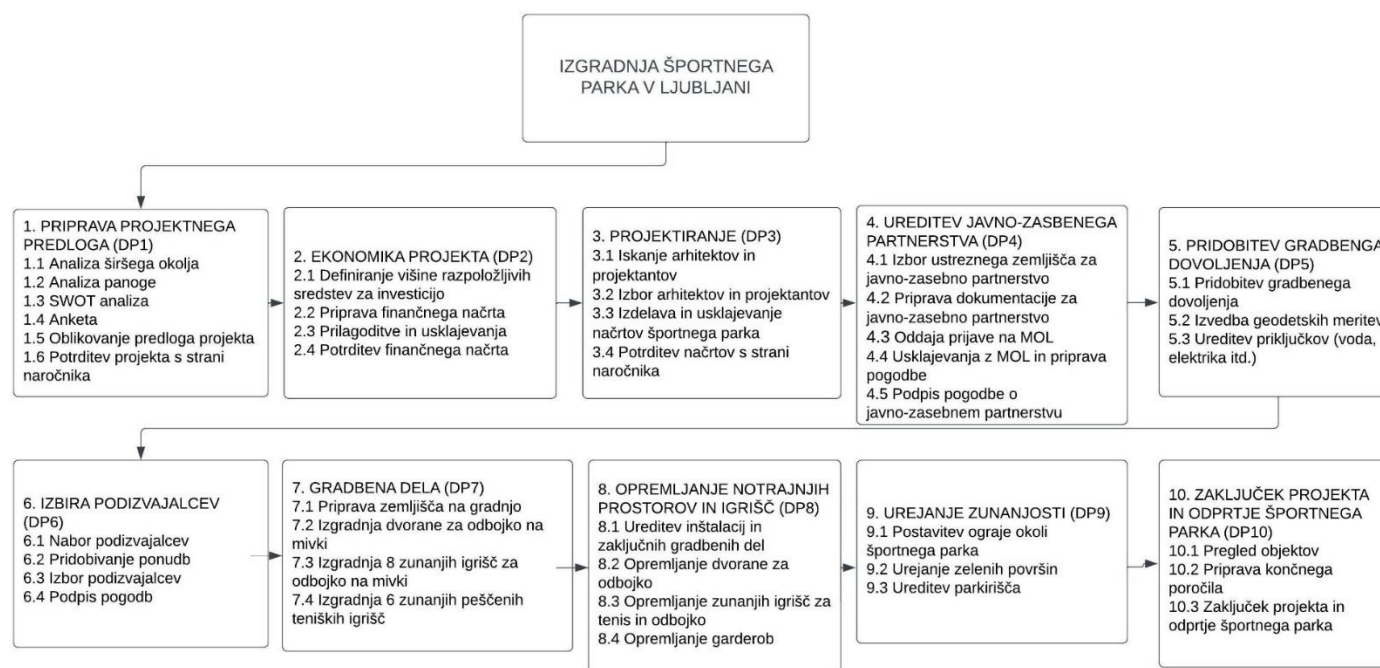


Vir: lastno delo.

7.5 WBS projekta

WBS sva pripravila na podlagi definiranih aktivnosti in podaktivnosti ter časovnem zaporedju le teh. Prikazan je na sliki 25.

Slika 25: WBS projekta



Vir: lastno delo.

7.6 Analiza tveganj projekta

V spodnji tabeli so prikazana tveganja, ki sta nama jih izpostavila naročnik in projektni manager v intervjujih. Po analizi intervjujev sva izbrala najbolj relevantne in jih uvrstila glede na vrsto in obseg tveganja, jim določila rang pomembnosti in verjetnost uresničitve tveganja ter podala predloge za preprečevanje in blaženje posledic tveganja. Rang pomembnosti tveganja in verjetnost uresničitve tveganja sva ocenila na lestvici od 1 do 5, pri čimer je 1 najnižja in 5 najvišja.

Tabela 12: Analiza tveganj projekta

Opis tveganja	Vrsta tveganja	Obseg tveganja	Rang pomembnosti tveganja (R= 1-5)	Verjetnost uresničitve tveganja (V= 1-5)	FR (V x R)	Predlog za preprečevanje in blaženje posledic tveganja
Neuspešna prijava na razpisu za javno-zasebno partnerstvo.	Poslovno	Interni	5	1	5	Z dobrim poslovnim modelom in finančnim načrtom prikazati projekt odgovornim na MOL-u. Sodelovanje z odvetniki.
Težave pri pridobivanju pravice graditi.	Tehnično	Interni, eksterni	5	2	10	Kvalitetna priprava projektne dokumentacije in raziskava čim več okoliščin, ki bi lahko na to vplivale.
Slaba kvaliteta infrastrukture oziroma izbor ustreznih izvajalcev.	Tehnično	Interni, eksterni	4	1	4	Podroben pregled izvajalcev in podizvajalcev. Vestno kontroliranje v vsaki faze gradnje.

se nadaljuje

Tabela 12: Analiza tveganj projekta (nad.)

Opis tveganja	Vrsta tveganja	Obseg tveganja	Rang pomembnosti tveganja (R= 1-5)	Verjetnost uresničitve tveganja (V= 1-5)	FR (V x R)	Predlog za preprečevanje in blaženje posledic tveganja
Previsoki stroški projekta.	Poslovno	Interni	4	3	12	Člani tima morajo dobro preučiti finančni načrt in predvideti, v katerem delu projekta so možne najvišje povečave stroškov.
Težave pri pravici graditi za izvedbo prometnih, komunalnih in energetskih priključkov.	Tehnično	Interni, eksterni	5	2	10	Predhodni razgovori z lastniki zemljišč, dobra ocena za izvedbo prometnih, komunalnih in energetskih priključkov.
Slab obisk uporabnikov športnega parka.	Poslovno	Eksterni	5	2	10	Oglaševanje na spletu in najbolj poslušanih radiih.
Težave pri pridobivanju uporabnega dovoljenja.	Poslovno	Interni, eksterni	5	1	5	Dobro sodelovanje z MOL-om in pridobitev potrebne dokumentacije pred oddajo pristojnemu organu.

Vir: lastno delo.

7.7 Analiza stroškov projekta

V tabeli je prikazana analiza stroškov projekta, ki je sestavljena s pomočjo intervjujev z naročnikom in projektnim managerjem. Naročnik je naprej podal samo grobo oceno pričakovanih stroškov za celoten projekt, ki znaša tako kot proračun do 5 milijonov evrov, brez aktivnosti 1 in 2, kjer so predstavljeni stroški, ki bi jih imel naročnik s pripravo analize pred začetkom pogovorov s potencialnim projektantom. Pri teh postavkah sva upoštevala oceno naročnika. V intervjuju s projektnim managerjem smo se tega lotili natančneje, ampak še vedno premalo za točno dodelitev višine stroškov. Uporabili smo orodje Arhigram, ki ga uporabljajo projektanti za izračunavanje projektantskih stoitev. Vsi stroški so predstavljeni v prilogi 6. Razdelila sva jih v štiri sklope:

- Stroški projektantskih storitev, ki znašajo 343.750 evrov, upodobljeni pa so v aktivnostih 3.3, 4.1 in celotnih aktivnostih 5 in 6 ter v celoti predstavljajo stroške storitev.
- Stroški gradnje objekta, ki znašajo 2.475.000 evrov, predstavljajo aktivnosti 7.1, 7.2, 8.1, 8.3 in 8.4. Razdeljeni so na gradnjo same stavbe in notranje opremljanje dvorane. Stroški gradnje dvorane so razdeljeni tako, da 50 % stroškov predstavljajo stroški materiala, ostalih 50 % pa je razdeljenih na stroške dela in stroške storitev. Za stroške opremljanja dvorane in garderob pa je projektant ocenil, da 70–80 % stroškov predstavljajo materialni stroški, ostalo pa stroški dela in stroški storitev.
- Stroški ureditev površin so ocenjeni na 2.352.000 evrov, sem pa spadajo aktivnosti 7.3, 7.4, 8.3 in celotna aktivnost 9. Stroški so prav tako razdeljeni na stroške gradnje okolice in stroške opremljanja pod enakimi razmerji.
- Ostali stroški so še odvetniške storitve v aktivnostih 4.2, 4.3 in 4.4 ter stroški v aktivnosti 10, ki pa so bili grobo ocenjeni s strani projektanta, ter najini stroški v aktivnostih 1 in 2.

Skupni stroški so ocenjeni na 5.190.550 evrov.

7.8 Matrika kompetenc in odgovornosti

Kompetence in odgovornosti sva prikazala v obliki matrike, pri čemer so za vsako aktivnost jasno razvidni sodelujoči. Določila sva, kdo od odgovornih aktivnost izvaja, kdo pri njej sodeluje in kdo jo koordinira. Medtem ko naročnik nosi največje tveganje projekta, imajo skrbnika projekta in projektni manager največjo odgovornost, da se projekt izvede tako, kot je potrebno. Matrika je prikazana v prilogi 7.

7.9 Kontroling projekta

V spodnji tabeli so predstavljeni glavni mejniki projekta, ki bodo služili preverjanju napredka in realizaciji terminskega načrta projekta.

Tabela 13: Tabela mejnikov projekta

Mejnik	Opis mejnika	Časovni rok
Prepoznavna aktualnosti projekta	Prepoznana poslovna priložnost s strani naročnika.	Januar 2023
Ugotovitev zmožnosti zagotovitve finančnih sredstev za realizacijo	Naročnik mora zagotoviti sredstva za realizacijo projekta.	Januar 2023
Pridobitev gradbenega dovoljenja	Pridobitev gradbenega dovoljenja bo omogočila izgradnjo športnega parka.	Junij 2024
Izgradnja	Kakovostno zgrajen športni park je nujen za zagotavljanje poslovanja.	Januar 2025
Pridobitev uporabnega dovoljenja	Potrditev ustreznosti športnega parka s strani pristojnega organa.	April 2025

Vir: lastno delo.

7.10 Projektna organizacija

Odločila sva se za matrično obliko projektne organizacije, saj gre za projekt manjšega podjetja, ki deluje v dinamičnem okolju. Je vertikalne oblike, kjer so pristojnosti in hierarhija jasno določeni. Ker gre za samostojen projekt, ni namen zaposlovanja novih delavcev, ampak bodo zunanji izvajalci vsak posamezni tim s svojim vodjo, ki bo odgovarjal projektnemu managerju. Komunikacija med projektnim managerjem in vodji posameznih projektnih timov mora biti na visoki kakovostni ravni, da ne prihaja do časovnih zamikov in povečanju stroškov med izvedbo projekta. Projektna organizacija bi bila sestavljena iz naslednjih članov:

- Naročnik: ACH Invest d.o.o.
- Skrbnika projekta: Vasja Željeznov in Sebastian Žužek
- Projektni manager: Projektant
- Projektni tim: Zunanji izvajalci (Strabag d.o.o., Termid d.o.o., Progarden d.o.o. in ostali)

7.11 Poslovni model športnega parka po metodi canvas

Teoriji o posameznih sestavnih delih poslovnega modela canvas bova v tem poglavju dodala praktično vsebino, ki jo bova oblikovala na podlagi ugotovitev iz analize odgovorov ankete

ter intervjujev. Pri tem se bova prilagajala tako željam in potrebam potencialnih uporabnikov kot tudi pričakovanjem zasebnega investitorja.

Tega poglavja sva se lotila sistematično ter najprej skupaj pripravila ključne iztočnice za vsak posamezen element poslovnega model in tako v praksi preizkusila orodje canvas. V tem procesu sva za vsak del orodja canvas odgovorila na priporočena vprašanja glede na najine ugotovitve iz ankete ter usmeritve naročnika. Končni izdelek oziroma canvas za športni park je prikazan v tabeli 14.

Tabela 14: Poslovni model canvas

Ključni partnerji • MOL • Zasebni investitorji • Podizvajalci	Ključne aktivnosti • Oglaševanje • Oddaja igrišč za dvoransko odbojko na mivki • Oddaja igrišč za odbojko na mivki in tenis na prostem • Vzdrževanje dvoran, igrišč in opreme	Vrednost za uporabnika Problemi: • Igranje odbojke na mivki v zimski sezoni/ slabem vremenu • Pomanjkanje igrišč za odbojko na mivki • Prezasedenost igrišč za tenis Rešitve: • Ponujanje možnosti igranja odbojke na mivki v dvorani • Zadovoljevanje potreb prebivalcev Ljubljane po rekreaciji • Spletna platforma za rezervacije in obveščanje kupcev	Odnosi z uporabniki • Zagotoviti stranki izvrstne pogoje za rekreacijo • Prijazno osebje za zagotovitev vračanja strank • Preprostost rezervacije • Dostopnost • Popusti za letne vstopnice • Spletni portal za obveščanje, pritožbe in priporočila	Uporabniki • Uporabnike predstavljajo športno aktivni prebivalci Ljubljane in okolice Segmenti: 1. Sezonski rekreativci 2. Enkratni obiskovalci 3. Celodnevni najemniki
	Ključni viri • Dvorana • Zunanja igrišča • Dobavitelji (oprema) • Zaposleni • Finančni viri zasebnega investitorja		Distribucijski kanali • Prodaja na recepciji • Spletna stran • Socialna omrežja	

se nadaljuje

Tabela 14: Poslovni model canvas (nad.)

Stroškovni tok						Prihodkovni tok					
Leto \ Vrsta stroška	1	2	3	4	5	Leto	1	2	3	4	5
Stroški dela	73.238 €	76.900 €	80.745 €	84.783 €	89.022 €	Prihodki od prodaje	430.230 €	516.276 €	671.159 €	738.275 €	775.188 €
Stroški obratovanja parka	144.320 €	158.752 €	174.627 €	192.090 €	211.299 €	Oddajanje igrišč					
Stroški amortizacije	82.500 €	82.500 €	82.500 €	82.500 €	82.500 €						
Stroški storitev	13.600 €	7.600 €	7.600 €	7.600 €	7.600 €						
Ostali stroški	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €						

Vir: lastno delo.

7.11.1 Uporabniki

Predstavitev poslovnega modela športnega parka v Ljubljani po metodi canvas začenja opis in definiranje ključnih uporabnikov. V tem koraku sva izvedla segmentacijo ključnih uporabnikov ter definirala glavne segmente.

Segmentacijo sva izvedla na podlagi informacij potencialnih uporabnikov, ki sva jih pridobila iz opravljene ankete in intervjujev. Vsem segmentom je skupna geografska lokacija, saj je ponudba osredotočena na prebivalstvo mesta Ljubljane in neposredne okolice.

S pomočjo zbiranja primarnih podatkov sva pridobila predvsem informacije o ključnih motivih za nakup oziroma njihove potrebe, želje in pričakovanja za športni park, ki bi ga bili pripravljeni obiskati, kar nama je pomagalo pri oblikovanju segmentov uporabnikov. Končne tri segmente sva oblikovala na podlagi pogostosti obiska in glavnih motivov za obisk športnega parka. Pri tem je potrebno izpostaviti, da je vsem skupen motiv po ukvarjanju s športom oziroma aktivnem preživljanju prostega časa.

Na podlagi omenjenih lastnosti in spremenljivk sva oblikovala naslednje segmente:

- Sezonski rekreativci: Ponudba je namenjena sezonski ali letni vadbi vseh rekreativnih in tudi profesionalnih športnikov. To je segment, ki obsega populacijo, starejšo od 18 let, z zaključeno vsaj srednjo šolo in z nadpovprečnimi dohodki. Vadba se izvaja redno, vsaj enkrat na teden in po izbiri, traja celo leto ali le v sezoni, kadar gre za izvajanje vadbe na prostem. Glavna motivacija za obiskovanje športnega parka v tem segmentu je redno ukvarjanje s športom, kar jim pomaga pri sprostitvi in blaženju stresa ter ohranjanju kondicije. Za nakup vstopnice se odločijo vnaprej in igrišče rezervirajo za celo sezono ali leto.
- Enkratni obiskovalci: Segment, ki se odloča za enkratni obisk športnega parka in športnih aktivnosti, obsega populacijo do 50. leta z nadpovprečnim dohodkom, ki se rekreativno ukvarja z več različnimi športi. Za vadbo pogosto izbirajo različne športne parke glede na svoje trenutne potrebe in želje. Njihova glavna motivacija za obisk in vadbo je druženje s prijatelji in zabava. Predvidena pogostost njihovih obiskov je enkrat do dvakrat na mesec, za nakup pa se odločijo spontano, le nekaj dni pred obiskom.
- Celodnevni najemniki: Segment sva oblikovala na podlagi ugotovitev iz intervjuja z naročnikom in obiskovalcem športnega parka. Ponudba, namenjena temu segmentu, obsega celodnevni najem igrišča za katerikoli šport in prostora za piknik ter po dogovoru tudi hrane in pijače. V ta segment spada vsa populacija ne glede na starost, višino dohodka ali izobrazbo, tudi ni nujno, da so redni obiskovalci športnih parkov. Njihova glavna motivacija je zabavno in aktivno preživljanje prostega časa s svojimi prijatelji ali sodelavci. Takšen najem igrišča je primeren za organizacijo »teambuildingov« za izboljšanje ekipnega duha in vsesplošnega zadovoljstva svojih zaposlenih, rojstnih dni in podobnih praznovanj. V takih primerih gre za enkraten dogodek oziroma najem, ki

se s strani istega naročnika ne ponovi več kot enkrat mesečno. Igrišče oziroma termin pa rezervirajo vsaj en teden vnaprej.

7.11.2 Vrednost za uporabnika

Ponujena vrednost uporabnikom je tista, ki bo pretehtala, ali se bo kupec odločil za naš ali konkurenčen športni park oziroma substitut. To je eden najpomembnejših delov poslovnega modela, saj z izrazitimi konkurenčnimi prednostmi lahko uspešno vstopimo na trg in si priborimo tržni delež ter ga ohranjamo.

V ta namen so v nadaljevanju predstavljeni ključni izzivi na področju športa in rekreacije, ki so hkrati priložnost našega športnega parka za ustvarjanje vrednosti za uporabnike in pridobivanje konkurenčnih prednosti na trgu. Do ugotovitev sva prišla na podlagi analize odgovorov iz ankete in intervjujev o tem, kaj pogrešajo pri ostalih ponudnikih, ter najine analize ponudbe konkurentov.

Največji izziv, ki ga neposredno rešuje izgradnja novega športnega parka za dvoransko odbojko na mivki, je zagotovo sezonski dejavnik igranja odbojke na mivki. V Ljubljani je na razpolago le en center z 8 igrišči za igranje obojke v mesecih, ki so neprimerni za igranje odbojke na mivki na zunanjih igriščih, saj na splošno vremenske razmere tega ne dopuščajo. Poleg tega so tudi zunanja igrišča za odbojko na mivki v Ljubljanski kotlini in neposredni okolici v sezoni prezasedena, kar bo uporabnikom dalo možnost večje izbire in dostopnosti tega športa. Na področju ponudbe tenisa pa se pojavlja podoben problem, saj prav tako obstaja večje povpraševanje po rezervaciji teniških igrišč, kot jih je na razplago.

Za doseganje zadovoljstva uporabnikov bo športni park zagotavljal najvišjo kakovost opreme ter čisto in profesionalno okolje za izvajanje športnih aktivnosti. Dodatno vrednost pa bo uporabnikom predstavljal tudi digitalno dovršen sistem za rezervacijo igrišč in plačevanje. Uporabniki bodo tako lahko vnaprej preverili razpoložljivost terminov in jih iz udobja svojega doma rezervirali ter plačali vnaprej.

Poleg omenjenih konkurenčnih prednosti bo v sklopu naše ponudbe možno najeti tudi inštruktorja oziroma trenerja, ki bo deloval kot neodvisen agent. Ta storitev bo namenjena vsem začetnikom in tistim, ki športnega parka še ne obiskujejo, ne glede na starost, in bo preko trenerjev, ki bodo delovali kot neodvisni agentje, spodbujala obisk športnega parka in uporabnikom predstavljala dodano vrednost.

7.11.3 Distribucijski kanali

Komunikacijski kanali bodo omogočali doseg širše javnost in ključnih segmentov kupcev ter na ta način sporočali glavne konkurenčne prednosti in jih poskušali prepričati v obisk našega športnega parka. Medtem pa bodo distribucijski kanali skrbeli za uresničevanje prodaje.

Športni park bo v prvi fazi oblikoval svojo blagovno znamko s pripadajočo celostno grafično podobo. Komunikacijske aktivnosti se bodo pričele z intenzivnim oglaševanjem otvoritve novega športnega parka predvsem po spletu in socialnih omrežjih. Pri tem bo v veliko pomoč sodelovanje z Mestno občino Ljubljana in razpolaganje z njihovimi komunikacijskimi kanali, ki imajo širok doseg ter uveljavljeno ime. Poleg tega bo imel športni park lastno spletno stran ter račune na družbenih omrežjih, preko katerih bo moč vseskozi obveščati kupcev o ponudbi, novostih in z njimi deliti zabavne ter poučne vsebine s področja odbojke na mivki in tenisa.

Prodaja bo tako osredotočana na splet, saj bodo uporabniki lahko preko spletne strani rezervirali in plačali svoj termin za igranje izbranega športa. Poleg tega bo enako mogoče tudi na recepciji na lokaciji športnega parka. Za promocijo in prodajo bo poskrbljeno tudi na otvoritvenem dogodku ter vsakoletnih dnevih odprtih vrat, ko se bodo potencialni kupci lahko brezplačno preizkusili v obeh športih in preverili ponudbo športnega parka.

7.11.4 Odnosi z uporabniki

Ustvarjanje in ohranjanje dobrih odnosov s kupci bo zagotovilo dolgoročno poslovanje in dobičkonosnost. Zadovoljstvo uporabnikov je zato na najvišjem prioritetenem mestu, saj se bodo le zadovoljni kupci vračali in priporočali naše storitve drugim potencialnim uporabnikom.

Glavni pristop bo temeljil na oblikovanju skupnosti z obstoječimi uporabniki, ki bodo vključeni tudi v poseben klub, kar jim bo prinašalo dodatne ugodnosti in prednosti. Za doseganje širše ciljne javnosti bo implementiran tudi sistem priporočanja, ki bo deloval na principu povabila prijateljev k preizkusu naših igrišč. Pri tem bosta ob naslednji rezervaciji igrišča oba deležna posebnega popusta, torej tako tisti, ki je novo stranko pripeljal, kot tudi nova stranka.

Za kvaliteten odnos bo poskrbljeno tudi s sistemom ažurnega obveščanja o morebitnih spremembah terminov ter vremenskih okoliščin neposredno na elektronsko pošto ali SMS. Prav tako bodo uporabniki preko spleta imeli možnost anonimne oddaje mnenja o svoji izkušnji, kar bo vodstvu omogočilo pregled nad kakovostjo in izboljšavo tako opreme kot storitve.

7.11.5 Prihodkovni tok

Prihodki so tisti, ki bodo športni park obdržali odprt in zagotavljali obstoj na dolgi rok. Pomembno je definirati cenovno politiko naših produktov in storitev ter se primerno cenovno umeščati glede na konkurenco. Ponudba in posledično prihodki bodo primarno izvirali iz prodaje sezonskih in letnih tedenskih terminov za najem igrišča za notranjo ali zunanjo odbojko na mivki ter zunanjih igrišč za tenis. Poleg tega bodo na razpolago enourni

zakupi za zunanja ali notranja igrišča ter letni zakupi za odbojko na mivki, ki vključuje tako zunanja kot notranja igrišča. Celotna ponudba je nastala s pomočjo analize konkurentov in ugotovitev iz rezultatov ankete ter intervjujev. V nadaljevanju je prikazan cenik ponudbe športnega parka, ki je bil usklajen in potrjen s strani naročnika projekta.

Cenik ponudbe:

Tabela 15: Ponudba za odbojko na mivki, zunanja igrišča

Zunanja igrišča		
	Poletje (15. 05.–15. 09.)	
Termin	Cena (h)	Šifra ponudbe
Dopoldanski termin (9.00–16.00)	15 €	PO1
Popoldanski termin (16.00–22.00)	20 €	PO2
Sezonski zakup 1h/tedensko popoldanski termin (16.00–22.00)	300 €	PO3

* PO4: Celodnevni zakup prostora za piknik = 50 €.

Vir: lastno delo.

Tabela 16: Ponudba za odbojko na mivki, notranja igrišča

Notranja igrišča				
	Zima (01. 09.–31. 05.)		Poletje (01. 06.–31. 08.)	
Termin	Cena (h)	Šifra ponudbe	Cena (h)	Šifra ponudbe
Dopoldanski termin (9.00–16.00)	30 €	PO5	15 €	PO8
Popoldanski termin (16.00–22.00)	40 €	PO6	20 €	PO9
Sezonski zakup 1h/tedensko - popoldanski termin (16.00–22.00)	1.300 €	PO7	/	/

Vir: lastno delo.

Tabela 17: Ponudba za tenis

Zunanja igrišča		
	Sezona (01. 05.–30. 09.)	
Termin	Cena (h)	Šifra ponudbe
Dopoldanski termin (9.00–16.00)	8 €	TP1
Popoldanski termin (16.00–22.00)	10 €	TP2
Sezonski zakup 1h/tedensko - popoldanski termin (16.00–22.00)	180 €	TP3

Vir: lastno delo.

Predviden plan prodaje in iz nje izhajajoči prihodki za prvih 5 let poslovanja so prikazani v spodnji tabeli glede na pričakovano prodajo posameznih ponudb. Do ocene plana prodaje posamezne storitve sva prišla na podlagi analize zasedenosti konkurenčnih ponudnikov takšnih storitev ter pogovora z zasebnih investitorjem, ki ima izkušnje iz oblikovanja podobnih prodajnih načrtov. Gre za preprost finančni načrt, ki je namenjen boljši predstavi o tem, kakšne prihodke lahko naročnik pričakuje v prvih letih poslovanja.

Prihodki so izračunani kot zmnožek števila predvidene prodane količine in cene posamezne ponudbe.

Tabela 18: Predvideni prihodki

Leto	1	2	3	4	5
Prihodki od prodaje	430.230 €	516.276 €	671.159 €	738.275 €	775.188 €
Čisti prihodki od prodaje, znižani za DDV	335.579 €	402.695 €	523.504 €	575.854 €	604.647 €

Vir: lastno delo.

Podrobneje razdelan finančni načrt, ki se nahaja v Prilogi 1, vsebuje podatke tako za prvih 12 mesecev delovanja športnega parka kot tudi vseh naslednjih 5 let delovanja. Količino prodaje te ponudbe sva izračunala glede na pričakovani odstotek zasedenosti terminov za posamezno ponudbo glede na vse možne termine. Pri tem je pomembno omeniti, da so popoldanski termini bistveno bolj zapolnjeni, kar potrjujejo tudi podatki zasedenosti primerljivih športnih parkov.

7.11.6 Ključni viri

Ključni viri, s katerim bo športni park razpolagal, obsegajo dvorano, zunanja igrišča za odbojko na mivki in tenis, dobavitelje opreme in seveda zaposlene. Z zagotavljanjem najvišje kvalitete storitve in s tem najprijetnejše izkušnje za uporabnike je najpomembnejše, da so vsa igrišča in infrastruktura na najvišjem možnem nivoju, za kar bo najprej poskrbljeno v fazi izgradnje. V nadaljevanju pa bo kvaliteto omogočal izbor pravih dobaviteljev, ki bodo športni park oskrbovali z mivko, peskom, žogami, mrežami itn.

Zaposleni, ki bodo skrbeli za odnose s strankami s pred-, med- in poprodajnimi aktivnostmi, so prav tako ključnega pomena za poslovanje športnega parka, v katerega se bodo uporabniki z veseljem vračali. Zaposleni bodo skrbeli za vsakodnevno poslovanje (administracija, sprejemanje strank, urejanje rezervacij in skrb za marketing) ter tehnično vzdrževanje, ki vključuje skrb za igrišča in opremo.

Poleg tega je zelo pomemben vir, s katerim bo športni park razpolagal in ga upravljal, zagotovo spletna stran, preko katere bo pridobival kupce ter uporabnikom omogočal pregled rezervacij in opravljenih plačil.

V prvih letih poslovanja bo ključni vir za delovanje športnega parka predstavljala tudi finančna podpora zasebnega investitorja, ki bo zagotavljal nadaljevanje poslovanja tudi v primeru slabšega poslovnega izida na začetku projekta.

7.11.7 Ključne aktivnosti

Z definiranjem ključnih aktivnosti bova predstavila naloge, ki se bodo izvajale na dnevni, mesečni in letni ravni, ter kdo bo za njih odgovoren. Aktivnosti so odvisne tudi od virov, s katerimi bomo razpolagali, tako finančnih kot človeških.

Ključne aktivnosti v primeru športnega parka obsegajo v prvi fazi oglaševanje in prodajne aktivnosti, ki bodo uporabnike pripeljale do nas. Prav tako med ključne aktivnosti uvrščamo organizacijo rezervacij ter spletnega sistema rezervacij, saj bo le delujoč sistem pri uporabnikih pustil dober vtis. Za zagotavljanje najvišje kakovosti vadbe bodo ključne tudi aktivnosti rednega vzdrževanja in čiščenja objektov, igrišč ter opreme.

7.11.8 Ključni partnerji

Izbira primernih partnerjev bo zagotovila uspešno in učinkovito poslovanje, pri čemer sva pri tem imela v mislih zniževanje stroškov, tveganja ter čim hitrejši in zmagovalen prodor na trg. Prvi izmed ključnih partnerjev bo zagotovo zasebna investicijska družba, ki bo podprla projekt in s svojimi kapitalskimi sredstvi omogočila izgradnjo in poslovanje športnega parka.

Drugi ključni partner bo Mestna občina Ljubljana, s katero se načrtuje sklenitev javno-zasebnega partnerstva. Mestna občina bo ključni partner pri promociji in trženju ter zagotavljanju mnogo lažjega vstopa na trg.

Poleg lastnega trženja bodo za obisk skrbeli tudi zasebni inštruktorji, ki bodo s športnim parkom sodelovali na podlagi podpisane pogodbe. Njihova vloga bo pripeljati stranke, ki bodo najele igrišče po znižani ceni, svojo storitev pa bodo zaračunali neposredno svojim strankam. Na ta način bodo delovali kot agentje in bodo motivirani za uporabo naših igrišč za izvajanje svojih treningov, športni park pa bo posredno pridobil nove stranke.

Med ostale pomembne partnerje sodijo dobavitelji opreme za odbojko na mivki in tenis ter oblikovalci in programerji, ki bodo postavili in vzdrževali spletno stran.

7.11.9 Stroškovni tok

Vsaka dejavnost ima stroške, ki so neizbežni za ustvarjanje ponujene vrednosti za uporabnika. Pomembno je, da se jih načrtuje, nadzoruje in z njimi previdno upravlja. Do vseh ocen stroškov sva prišla na podlagi analize posameznih postavk stroškov in posvetovanja z naročnikom, ki ima izkušnje iz podobnega finančnega planiranja.

Stroške poslovanja športnega parka v prvi vrsti predstavljajo stroški dela oziroma plač zaposlenih. V športnem parku bosta predvidoma redno zaposleni dve osebi, ki jima bo pomagala še oseba, zaposlena v obliki študentskega dela. Za plače zaposlenih bo v prvem letu namenjenih 73.238 €.

Stroški obratovanja objekta, ki so hkrati najvišja stroškovna postavka, vključujejo stroške elektrike, ogrevanja, vode, komunale, zavarovanja, interneta, pisarniškega materiala in obveznih državnih in občinskih dajatev. Do ocene teh stroškov sva prišla na podlagi grobe analize cen posameznih stroškovnih postavk ter posvetovanja z direktorjem športnega objekta v Ljubljani. Največji strošek obratovanja sicer predstavlja elektrika, ki je ocenjena po trenutnih visokih tržnih cenah v letu 2022. Letni strošek obratovanja po naših ocenah znaša v prvem letu 144.320 €.

Druga najvišja stroškovna postavka je amortizacija objekta, ki je izračunana na podlagi 3 % amortizacijske stopnje ter 30-letne amortizacijske dobe. Letno bo amortizacijski strošek tako znašal 82.500 €.

Stroški storitev bodo v prvi vrsti predstavljali vzpostavitev spletne strani ter njeno vzdrževanje, storitve računovodstva in čistilnega servisa, ki ga bodo opravljali zunanji izvajalci. V stroške storitev dodatno uvrščava tudi oglaševanje, ki bo intenzivnejše med sezono, ko bodo na razpolago tudi igrišča na prostem. Za oglaševanje bo v prvem letu namenjenih več sredstev, saj bo oglaševanje potekalo v višji intenziteti ob otvoritvi

športnega parka. Kasneje bo oglaševanje intenzivno pred začetkom sezone, to je skupaj dva meseca na leto. Skupno ti stroški predstavljajo v prvem letu poslovanja 13.600 €.

Ostale stroške poslovanja predstavljajo menjava opreme, nepredvideno vzdrževanje objekta in nadgradnje spletne strani. Ti stroški se bodo pojavili nepredvideno in vključujejo primere, kot so nepredvidena vzdrževalna dela, organizacija posebnih dogodkov, menjava poškodovane opreme itd. Za ta namen je predvidenih 5.000 € letno.

Celotni stroški so predstavljeni v tabeli 19 in so ločeni na variabilne, fiksne in ostale stroške.

Tabela 19: Predvideni stroški za 5 let

Leto \ Vrsta stroška	1	2	3	4	5
Stroški dela	73.238 €	76.900 €	80.745 €	84.783 €	89.022 €
Stroški obratovanja parka	144.320 €	158.752 €	174.627 €	192.090 €	211.299 €
Stroški amortizacije	82.500 €	82.500 €	82.500 €	82.500 €	82.500 €
Stroški storitev	13.600 €	7.600 €	7.600 €	7.600 €	7.600 €
Ostali stroški	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Skupaj stroški	318.658 €	330.752 €	350.473 €	371.973 €	395.421 €

Vir: lastno delo.

8 DISKUSIJA

8.1 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Najbolj smiseln kazalnik, ki naročniku prikaže, če se investicija v izgradnjo in upravljanje s športnim parkom obrestuje, je donosnost vloženega kapitala. Kazalnik nam pove, kolikšno donosnost bo imel projekt v določenem časovnem terminu. Glede na to, da sva finančni plan naredila za pet let, sva v tabeli prikazala donosnost posameznega leta. Dobiček je izračunan iz čistih prihodkov iz prodaje, zmanjšan za DDV in zmanjšan za stroške poslovanja. V vrstici Investicija pa so sešteti vsi stroški iz tabele analize stroškov projekta. Iz tabele se vidi, da v nobenem izmed petih let ni želene donosnosti 10 % na leto, ki jo naročnik želi, in tudi v

kasnejših letih bi težko dosegli željeno donosnost, saj so kapacitete parka tistih prihodkovnih tokov, ki prinašajo največ prihodkov, skoraj zapolnjene. Možnosti za izboljšanje kazalnika je več:

- dvig cene zakupa ene ure,
- znižanje višine same investicije bodisi z drugim mnenjem neodvisnega projektanta ali zmanjšanjem kvadrature gradbenih del,
- dodatna ponudba v obliki gostinstva.

Brez takšnih ali podobnih ukrepov ne verjameva, da bi se taka investicija povrnila v željenem času naročnika.

Tabela 20: Donosnost vloženega kapitala

Leto	1	2	3	4	5
Dobiček	16.921 €	71.943 €	173.031 €	203.881 €	209.226 €
Investicija	5.190.550 €	5.190.550 €	5.190.550 €	5.190.550 €	5.190.550 €
ROIC	0,3 %	1,4 %	3,3 %	3,9 %	4,0 %

Vir: lastno delo.

Vsak projekt, ki se ga loti podjetje, občina ali posameznik, mora slediti temeljnemu pristopu projektnega managementa. Pa naj bo to raziskovanje novega izdelka, gradnja nove ceste ali organiziranje rojstnega dneva. Tako kot je Stare (2011) za življenjski cikel projekta zapisal, da se mora pred začetkom izvajanja projekta sestaviti projektna ekipa, določiti vodjo projekta in potrebne vire ter oblikovati seznam dejavnosti, sva se tudi midva tega lotila zelo sistematično, saj je to ključ do uspešne izvedbe projekta, pa naj bo infrastrukturni ali ne. Vse se začne pri snovanju, kjer se postavi temelje projekta in ugotovi vhodne podatke. V našem primeru je bila to faza, ko sva z analizami in anketo ugotavljala smiselnost projekta in možnost njegove izvedbe.

Po ugotovitvi smiselnosti projekta se začne samo planiranje. Določi se projektnega managerja, pripravi projektni tim, izdelava terminski načrt, ugotovi glavne vire projekta in analizira stroške, ki bi nastali med projektom. Ta del projekta je ključen za samo nadzorovanje izvedbe projekta, da lahko naročnik in projektni manager spremljata, če vse poteka tako, kot so si zamislili. S kakovostnim planiranjem se poveča možnost za uspeh projekta, kar sva tudi ugotovila med pogovorom s projektantom, ki je zatrdil, da brez dobrega načrta težko dosežemo uspeh; kot primer je navedel športni park Stožice, ki po vseh teh letih še danes ni končan. Hkrati se tudi hitreje odzovemo na zaplete in zmanjšamo možnost tveganj.

Avtor orodja Alexander Osterwalder je orodje canvas razvil na podlagi svojih izkušenj z raziskovanjem poslovnih modelov. To orodje je dandanes zelo priljubljeno in široko uporabljeno za razvoj inovativnih poslovnih modelov (Osterwalder & Pigneur, 2010). Prav

zato sva se odločila, da ga za razvoj poslovnega modela preizkusiva. Uporaba omenjenega orodja je po najinih izkušnjah dokaj enostavna, primerna je praktično za kogarkoli z minimalnimi izkušnjami in znanjem s podjetniškega področja. Vendar pa je pravilna uporaba tega orodja veliko bolj zahtevna, saj je za kvalitetno oblikovan poslovni načrt potrebno posamezne sestavne dele definirati veliko natančneje, kot to predvideva orodje canvas. V najinem primeru sva canvas oblikovala za pripravo poslovnega modela za športni park in sva ugotovila, da je ta metoda primerna predvsem za predstavitev idejne zasnove poslovanja, v resnici pa je potrebno potencialnemu investitorju poslovni model predstaviti veliko podrobneje. Več informacij, kot bo investitor imel, lažje bo sprejel odločitev, ali bo neko idejo oziroma projekt finančno podprl.

Ugotovila sva tudi, da se pri definiranju posameznih sestavnih delov poslovnega modela po metodi canvas velikokrat srečamo z dvomom, pod kaj točno neko specifično lastnost projekta umesiti. Pomisleki se na primer pojavijo pri definiranju odnosov z uporabniki, ključnih segmentih uporabnikov ter ključnih aktivnosti, saj se veliko vsebine ponovi, kar lahko pripelje do nejasnosti in prevelikega prepletanja informacij. Podobno nejasno je lahko ločevanje med ključnimi viri in partnerstvi, kjer je pri nekaterih vprašanjih potrebno priti do podobnih ugotovitev. Posledično ugotavljava, da se lahko uporabnik orodja hitro zaplete in izgubi rdečo nit, še posebej če si predhodno ne definira jasno svojih ciljev in prebere razlag vseh pojmov znotraj poslovnega modela canvas.

Za konec sva pripravila kratek seznam treh glavnih pozitivnih in negativnih lastnosti metode canvas, ki sva ga izdelala na podlagi najine izkušnje.

Glavne prednosti:

- preprosta uporaba,
- hitrost,
- vizualizacija poslovnega modela.

Glavne slabosti:

- pomanjkanje podrobnosti, nenatančnost,
- površna ocena stroškov in prihodkov,
- pomanjkanje podatkov o konkurenci.

Orodje canvas je tako primerno za oblikovanje prvotnega in izhodiščnega poslovnega modela za športni park, ki pa ga je, po najinem mnenju, potrebno dodatno razviti in podrobneje definirati pred izvedbo projekta in pred začetkom poslovanja takšnega objekta.

8.2 Primerjava ugotovitev z literaturo

S pomočjo analize ankete sva prišlo tudi do nekaj zanimivih podatkov, ki sva jih primerjala z literaturo. Glede demografskih značilnosti Sila (2010) trdi, da se v zadnjem obdobju v

Sloveniji statistična značilnost povezave med izobrazbo in pogostostjo športne aktivnosti zmanjšuje. Odgovori najine ankete sicer kažejo, da se s športom ljudje res ukvarjajo ne glede na višino izobrazbe, vendar ugotavlja tudi, da se za obisk plačljivih objektov za izvajanje športne aktivnosti odločajo predvsem višje izobraženi posamezniki z nadpovprečnimi mesečnimi prihodki.

Po podatkih Mestne občine Ljubljana (2018) so dandanes ljudje izpostavljeni dinamičnemu in stresnemu načina življenja, zato je nujno, da skrbijo za svoje zdravje in ohranjanje tako fizičnega kot psihičnega blagostanja. Rezultati ankete potrjujejo te navedbe in kažejo na to, da so glavne motivacije za ukvarjanje s športom predvsem blaženje stresa, ohranjanje kondicije in druženje s prijatelji ter sodelavci.

V svoji raziskavi Kabirifar in Mojtahedi (2019) opisujeta projekt kot takojšnje prizadevanje za razvoj storitve ali blaga. Cilj projekta je določiti in uresničiti cilje vsakega naročnika. Stroški, čas in obseg so že vrsto let omejitve vsakega projekta. Avtorja jih označita kot trikotnik projektnega managementa. Tudi v najinem primeru sva zasledovala cilj naročnika in mu z obširno raziskavo poskusila prikazati možnost uspešne izvedbe projekta. To raziskavo sva podprla s šestimi intervjuji in ugotavlja, da bi za projekt naročnik moral predvideti višji proračun, saj so predvideni stroški projekta višji, kot si je naročnik zamislil v snovanju projekta, ali pa zmanjšati njegov obseg. Časovno je projekt izvedljiv v predvidenem terminu.

Poleg raziskave o zmožnosti izvedbe projekta je potrebno projekt tudi dobro voditi. Stare (2011) ugotavlja, da projektni management pomaga podjetjem k hitrejšemu in učinkovitemu zaključku projektov. Do tega spoznanja sva med opravljanjem intervjuja s projektantom prišla tudi sama. Sogovornik je v preteklosti sodeloval pri drugih projektih s športno infrastrukturo in planiranje je bilo ključen del za končno izvedbo. Z dobrim terminskim načrtom in konkretno analizo stroškov pripomore k hitrejšemu in učinkovitejšemu zaključku projektov. Zato sva v svoji magistrski nalogi samemu načrtovanju projekta posvetila veliko pozornosti.

Glede primerjave ugotovitev avtorjev o orodju canvas z najinimi ugotovitvami v prvi fazi izpostavlja identificirane prednosti in slabosti tega orodja. Brecker in Bröcker (2021) kot glavne prednosti orodja canvas navajata enostavnost, hitrost in jasno predstavitev poslovnih modelov. Po njunih besedah orodje spodbuja ustvarjalnost in je intuitivno razumljivo. Ugotavlja, da je po najinih izkušnjah uporaba orodja canvas res preprosta in omogoča vizualno predstavo predlaganega poslovnega modela.

Pomemba lastnost tega orodja je tudi, da spodbuja medsebojno sodelovanje, Stubbs in Cocklin (2008) pravita, da to privede do učinkovitejšega razvoja idej ter posledično do boljših rešitev. Iz svojih izkušenj ugotavlja, da sva skupaj med oblikovanjem canvasa prišla do rešitev, ki jih sprva nisva predvidela in do katerih je prišlo med izpolnjevanjem in

komentiranjem sestavnih delov canvasa, zato lahko potrdiva, da orodje spodbudi debato in posledično ustvarjalnost pri oblikovanju novih poslovnih rešitev.

Kot kritike takšnega pristopa Brecker in Bröcker (2021) navajata, da canvas ne ponudi dovolj informacij o trgu, saj ne upošteva zunanjega okolja, trendov in ostalih značilnosti trga. Po opravljenem intervjuju z naročnikom sva ugotovila, da je za snovanje uspešnega poslovnega modela zelo pomembna analiza konkurence in obstoječega povpraševanja. Brez dodatne analize zunanjega okolja ter panoge orodje canvas samo po sebi ne odgovori dovolj dobro na pomembne vidike oblikovanja poslovnega modela, zato se s to kritiko strinjava.

8.3 Priporočila

Najprej bi naročniku predlagala, da razmisli o manjšem obsegu športnega parka, saj gre za visok vložek, ki pa se glede na poslovni model prepočasi vrača. Mogoče bi bilo smiselno najprej preveriti zanimanje okoliških prebivalcev s postavitvijo samo zunanjih igrišč, da bi se videlo, kakšna bi bila njihova zasedenost. S tem bi lahko naredil dobro marketinško kampanjo in povečal začetno stanje sezonskih kupcev vstopnic, ko bi se odločil za gradnjo dvorane. Prav tako bi bilo smiselno narediti še obširnejšo anketo, vendar je ta tudi dražja.

Nadalje bi predlagala, da k sodelovanju pri projektu povabi že obstoječega ponudnika notranjih igrišč, da pridobi kakšne notranje informacije o načrtu in sami izvedbi projekta. Prav tako bi lahko sklenil partnerstvo s še drugim investitorjem in tako zmanjšal svojo izpostavljenost ter s tem zmanjšal tveganje za izgubo premoženja. Prav tako bi lahko razmislil o bančnem posojilu, ko bodo pogoji za to boljši.

Glede poslovnega modela canvas priporoča uporabo tega orodja vsem podjetnikom in poslovnežem. Svetujeva sicer tudi, da se pred začetkom uporabe orodja vsak natančno pouči, kaj vsak sestavni del canvasa pomeni, in si pripravi vprašanja, ki služijo usmeritvi in pomoči pri izpolnjevanju canvasa. Uporabo tega orodja priporoča predvsem pri snovanju prvotnih zamisli in idej o novem poslovnem modelu ali pred lansiranjem novega produkta ali storitve. Sčasoma, ko se ideja razvije in dobi začetno odobritev s strani vodstva, pa priporoča pripravo natančnejšega poslovnega načrta, ki naj ustreza specifikam poslovne ideje in lastnostim posameznega podjetja.

SKLEP

V prvem poglavju je podrobno predstavljeno, da je projekt kratkotrajna storitev, ki je omejen z višino stroškov, časom in obsegom. Projekt ima natančno opredeljen cilj in se zaključi, ko je izdelan produkt ali storitev. Ker je projekt časovno omejen, ga lahko razdelimo v štiri faze, to so faze snovanja, planiranja, izvedbe in zaključka. Za kakovostnejšo izvedbo projekta pa se uporablja pristope projektnega managementa, ki pravijo, da je ključ do uspešne izvedbe projekta kakovostno snovanje in planiranje projekta. S tem zmanjšamo

možnost zamude časovnih rokov, povečanje stroškov in zmanjšamo tveganja, ki se lahko pripetijo med izvedbo. Izvedbo projekta je potrebno tudi ves čas nadzorovati.

V drugem poglavju je predstavljena teoretična opredelitev poslovnega modela. Je razmeroma nov in stalno razvijajoči se pojem, ki je podvržen nenehnim spremembam v poslovnem svetu. Poslovni model danes razumemo kot prikaz, kako podjetja pri svojem poslovanju ustvarjajo in zajemajo vrednost ter kako ustvarjeno vrednost nato posredujejo svojim ciljnim uporabnikom. Eno izmed najbolj uporabljenih orodij za definiranje poslovnega modela je canvas (»Business Model Canvas«). To je strateško orodje, ki omogoča hitro in enostavno opredelitev in predstavitev poslovnega modela. Poslovni model canvas je sestavljen iz devetih sestavnih delov, ki uporabniku pomagajo pri določanju, oblikovanju in razpravljanju o novem poslovnem modelu.

Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi analize širšega okolja. Z vidika gospodarskega podokolja je v zadnjem obdobju svetovno in posledično slovensko gospodarstvo prestalo mnoge težke preizkuse, ki močno vplivajo na trenutno poslovanje podjetij. Politično oziroma pravno podokolje je na področju športa odvisno predvsem od smernic Nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji ter občinskih načrtov, kot je na primer strategija športa v Mestni občini Ljubljana. V sklopu socio-kulturnega okolja različne demografske značilnosti prebivalstva različno vplivajo na ukvarjanje s športom, ki pa zaradi vedno večje priljubljenosti in lažje dostopnosti za ukvarjanje s športom ustvarjajo vedno manjše razlike med posameznimi značilnostmi prebivalstva. Tehnološki razvoj pa tako kot v vseh panogah postaja vedno bolj vpet tudi v šport in posledično ponuja nove poti za njegov razvoj.

V četrtem poglavju je predstavljena notranja analiza panoge po modelu Porterjevih petih silnic. V panogi športnih parkov obstaja veliko različnih konkurentov, vendar pa je bil v primeru dvorane za odbojko na mivki identificiran samo en športni park s podobno infrastrukturo. Panožna konkurenca je tako dokaj nizka med ponudniki igrišč odbojke na mivki, medtem ko je nekoliko večja med ponudniki teniških igrišč. Podobno velja tudi za morebitne pojave substitutov, kjer je možnost odvisna od izbranega športa. Vstopne ovire predstavlja visok strošek postavitve objekta oziroma igrišč ter pridobitev zemljišča in potrebnih gradbenih dovoljenj. Pogajalska moč dobaviteljev je v času trenutnih gospodarskih razmer precej visoka. Pogajalska moč kupcev pa srednje močna, saj imajo uporabniki na razpolago veliko igrišč za tenis ter manj igrišč za odbojko na mivki.

V petem poglavju je prikazana SWOT analiza, ki sva jo uporabila za analizo zunanjih in notranjih dejavnikov vpliva na poslovanje športnega parka. Glavne prednosti so visok odstotek prebivalcev Ljubljane, ki se ukvarja s športom, možnost oblikovanja javno-zasebnega partnerstva ter kakovosten objekt. Glavne slabosti pa so visoki obratovalni stroški ter strošek investicije. Med priložnosti spadajo oblikovanje ponudbe za turiste, omogočanje vrhunskih pogojev, finančna zmožnost prebivalcev Ljubljane in možnost razširitve ponudbe športnega parka. Največja identificirana nevarnost pa je možnost pojava gospodarske krize in posledično zmanjševanje izdatkov, ki jih ljudje namenijo tovrstnim aktivnostim.

V šestem poglavju so predstavljeni rezultati raziskave. Prvi del raziskave je bil izveden v obliki ankete, s katero sva ugotovila, da v Ljubljani obstaja predvsem pomanjkanje športnih parkov, ki ponujajo igranje odbojke na mivki. Poleg tega sva ugotovila, da so najpomembnejši kriteriji za izbiro ali obisk novega športnega parka kakovost opreme, čistoča in dodatna infrastruktura, medtem ko cena in dodatna ponudba ne vplivata bistveno. Uporabnikom je zelo pomembna tudi možnosti spletne rezervacije igrišč.

V sklopu raziskave sva v nadaljevanju opravila šest intervjujev, štiri z obstoječimi uporabniki športnih parkov, enega s potencialnim naročnikom in enega s projektantom, ki ima izkušnje s podobnimi projekti. Z intervjuji sva poglobila svoje razumevanje samega projekta, saj sva pridobila informacije »iz prve roke« in tako lažje nastavila začetne postavke pri vsakem pristopu projektnega managementa. Ugotovila sva tudi, kakšna pričakovanja ima naročnik, kakšne so realne možnosti izvedbe projekta in kaj trenutnim športnim parkom manjka, da bi to vrzel lahko zapolnili z novim športnim parkom.

Sedmo poglavje je namenjeno predstavitvi projektne dokumentacije za izgradnjo športnega parka ter predstavitvi poslovnega modela športnega parka v obliki orodja canvas. S pomočjo pristopov projektnega managementa sva definirala deset glavnih aktivnosti procesa izgradnje, jim pripisala vodje, trajanje ter stroške. Na ta način sva ugotovila, da bo projekt trajal 872 dni, celotni stroški izgradnje pa bodo 5.190.050 evrov. Poslovni model bo temeljil na ponudbi storitev za tri glavne segmente uporabnikov: sezonski rekreativci, enkratni obiskovalci ter celodnevni najemniki.

Na koncu so v osmem poglavju, namenjenem diskusiji, najprej predstavljeni odgovori na raziskovalna vprašanja. Temu sledi predstavitev glavnih ugotovitev, ki sva jih dodatno primerjala tudi z literaturo. Zadnji del poglavja pa je namenjen praktičnim priporočilom naročniku in splošnim priporočilom za uporabo orodij projektnega managementa ter orodja canvas.

LITERATURA IN VIRI

1. Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 493–520.
2. Banka Slovenije. (2022). *Napovedi makroekonomskih gibanj v Sloveniji, junij 2022*. Pridobljeno 13. septembra 2022 iz <https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/napovedi-makroekonomskih-gibanj-junij-2022.pdf>
3. Becker, M. & Bröcker, J. O. (2021). Business Model Canvas-Overview of the main advantages and disadvantages. IUCF Working Paper, No. 6/2021. Kiel, Hamburg: ZBW - Leibniz Information Centre for Economics.
4. Bit Center. (2022). *Splošni pogoji*. Pridobljeno 13. septembra 2022 iz https://fitnesscenterbit.com/splosni_pogoj/

5. Bregar, L., Zagmajster, M. & Radovan, M. (2010). *Osnove e-izobraževanja*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
6. Burkhart, T., Krumeich, J., Werth, D. & Loos, P. (2011). Analyzing the business model concept - a comprehensive classification of literature. *Thirty Second International Conference on Information Systems, 1-19*. Šanghaj.
7. Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy and Leadership*, 35(6), 12-17.
8. Clauss, T. (2017) 'Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance', *R&D Management*, 47(3), 385–403.
9. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Deng, K. (2022). Sports Town Development Strategy Driven by the Sports Industry and Multi-Industry Integration. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022.
11. Dyer, J. H., Kale, P. & Singh, H. (2001). How to Make Strategi Alliances Work. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 37-42.
12. Gandolfi, F. & Oster, G. (2009). Sustaining innovation during corporate downsizing. *SAM Advanced Management Journal*, 74(2), 42-53.
13. Geissdoerfer, M., Morioka, S. N., de Carvalho, M. M. & Evans, S. (2018). Business models and supply chains for the circular economy. *Journal of cleaner production*, 190, 712-721.
14. GiBit. (2022). *Najem igrišč – odbojka na mivki*. Pridobljeno 13. septembra 2022 iz <https://www.gibit.si/najem-igrisc-odbojka-na-mivki/>
15. Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R. & Bell, R. (2010). When and how to innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 38(4), 17–26.
16. Gratton, C. & Taylor, P. (2000). *Economics of sport and recreation*. New York: Spon Press.
17. Haass, O. & Azizi, N. (2020). Challenges and solutions across project life cycle: A knowledge sharing perspective. *International Journal of Project Organisation and Management*, 12(4), 346–379.
18. Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. New York: Plume.
19. Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
20. Heagney, J. (2016). *Fundamentals of project management*. Amacom.
21. Hedman, J. & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information systems*, 12(1), 49–49.
22. Healy, P. L. (1997). *Project Management: Getting the job done on time and in budget*. Routledge.
23. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

24. Kabirifar, K. & Mojtahedi, M. (2019). The impact of Engineering, Procurement and Construction (EPC) phases on project performance: A case of large-scale residential construction project. *Buildings*, 9(1), 15.
25. Kirschbaum, R. (2005). Open Innovation in Practice. *Industrial Research Institute*, 48(4), 24–28.
26. Konex d. o. o. (2022). O nas. Pridobljeno 13. septembra 2022 iz <https://www.konex-center.si/o-nas/>
27. Kolomiets, A., Grinchenkov, D. & Vodenko, K. (2019). PEST- and SWOT-analysis of university internationalization factors. *Journal of Physics: Conference Series*.
28. Layard, P. R. G. (1994). *Cost-benefit analysis*. Cambridge University Press.
29. Lee, Y., Yun, L., Kim, M.-L. & Washington, M. (2020). A Qualitative Systematic Review of Public–Private Partnership in Promoting Physical Activity. *Evaluation & the Health Professions*, 43(2), 90–104.
30. Lera-López, F. & Rapún-Gárate, M. (2007). The demand for sport: Sport consumption and participation models. *Journal of Sport Management*, 21, 103–122.
31. Levine, H. A. (2002). *Practical project management: tips, tactics, and tools*. John Wiley & Sons.
32. Mathews, J. A. (2002). The origins and dynamics of Taiwan's R&D consortia. *Research policy*, 31(4), 633–651.
33. Mestna občina Ljubljana. (2018). *Strategija športa v Mestni občini Ljubljana do 2028*. Pridobljeno 13. septembra 2022 iz https://www.sport-ljubljana.si/f/docs/Poslanstvo_in_vizija/Strategija-sporta-v-Mestni-obcini-Ljubljana-do-2028-25.4.2018-za-jav.pdf
34. Nacionalni program športa v republiki Sloveniji za obdobje 2014-2023. *Uradni List RS*, št. 26/2014. https://www.uradni-list.si/files/RS_-2014-026-01071-OB~P004-0000.PDF?fbclid=IwAR3MRgwdmALhK1vy6sLsdbgXJDj7kXV38eNrg2T13SWNDNui6hDstPOqWws
35. Spletnik. (2021). *Nakupna pot stranke* [objava na blogu]. Pridobljeno 4. septembra 2022 iz <https://spletnik.si/blog/nakupna-pot-stranke/>
36. Nicholas, J. M. & Steyn, H. (2020). *Project management for engineering, business and technology* (6. izd.). Routledge.
37. Nikander, I. O. & Eloranta, E. (2001). Project management by early warnings. *International journal of project management*, 19(7), 385–399.
38. Osterwalder, A. (2007). How to describe and improve your business model to compete better. Pridobljeno 13. septembra 2022 iz <http://www.emotools.com/media/upload/files/pildoras/Draft-Business-Model-Manual.pdf>
39. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
40. Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.

41. Parasuraman, A., Berry, L. & Ueithaml, V. A. (1991). Understanding customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 32(3), 39.
42. Petrović, K. & Doupona, M. (1996). *Sociologija športa*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
43. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Tehcniques for Ananalyzing Industries and Competitiors*. New York: The Free Press.
44. Prašnikar, J. & Debeljak, Ž. (1998). *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
45. Project Management Institute. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)* (6. izd.). Project Management Institute.
46. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Pušnik, K. (2010). *Analiza poslovnega okolja podjetja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
48. Rappa, Michael. 2010. *Business models on the web*. Pridobljeno 12. septembra 2022 iz <http://digitalenterprise.org/models/models.pdf>
49. Remane, G., Hanelt, A., Nickerson, R. C. & Kolbe, L. M. (2017). 'Discovering digital business models in traditional industries'. *Journal of Business Strategy*, 38(2), 41–51.
50. Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Sallis, J. F., Hovell, M. F., Hofstetter, C. R., Elder, J. P., Hackley, M., Caspersen, C. J. & Powell, K. E. (1990). Distance between homes and exercise facilities related to frequency of exercise among San Diego residents. *Public health reports*, 105(2), 179–185.
52. San Cristóbal, J. R., Fernández, V. & Diaz, E. (2018). An analysis of the main project organizational structures: Advantages, disadvantages, and factors affecting their selection. *Procedia computer science*, 138, 791-798.
53. Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207.
54. Sila, B. (2010). Delež športno dejavnih Slovencev in pogostost njihove športne dejavnosti. *Šport (Ljubljana)*, 58(1/2), 94–99.
55. Stare, A. (2011). *Projektni management - teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija POTI.
56. Statistični urad Republike Slovenije. (2022). *Trg dela*. Pridobljeno 6. septembra 2022 iz <https://www.stat.si/obcine/sl/Theme/Index/TrgDelaPlace>
57. Steinhöfel, E., Kohl, H. & Orth, R. (2016). Business Model Innovation: A Comparative Analysis. *Academic Conferences International Limited* (str. 770–780).
58. Stubbs, W. & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model”. *Organization & environment*, 21(2), 103–127.
59. Športno društvo Jama. (2022). *Odbojka na mivki – mladi*. Pridobljeno 13. septembra 2022 iz <http://park-jama.si/odbojka-na-mivki-mladi/>
60. Športno društvo Šentvid. (2022). Pridobljeno 13. septembra 2022 iz <http://sd-sentvid.si/>
61. Šus Eurofintes. (2022). *Ponudba*. Pridobljeno 13. septembra 2022 iz <https://www.sus-eurofitness.si/ponudba/>

62. Športno društvo Trnovo. (2022). *Predstavitev*. Pridobljeno 13. septembra 2022 iz <https://www.sd-trnovo.si/o-dru%C5%A1tvu/predstavitev>
63. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2/3), 172–194.
64. Tenis Center Svoboda. (2022). Pridobljeno 13. septembra 2022 iz <https://www.sport-ljubljana.si/Tenis-center-Svoboda/>
65. Tenisportal.si. (2022). *Tenis društvo ob Savi*. Pridobljeno 13. septembra 2022 iz <http://www.tenisportal.si/?viewPage=158>
66. Tušak, M., Tušak, M., Tušak, M. & Zagorc, M. (2003). *Vloga družine v športu*. Ljubljana: Klub MT Zalog.
67. Urad Republike Slovenije za makroekonomske razmere. (2022). *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2022*. Pridobljeno 13. septembra 2022 iz https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/napovedi/pomlad/pomladanska_2022/PNGG_2022.pdf
68. Weill, P. & Vitale, M. (2001). *Place to space: migrating to ebusiness models*. Boston, US-MA: Harvard Business School Press.
69. Wilkinson D. & Birmingham P. (2003). *Using Research Instruments: A Guide for Researchers*. Routledge.
70. Wood, M. (2010). *Essential Guide to Marketing Planning*. Essex: Pearson Education Limited.
71. Wittkop, A., Zulauf, K. & Wagner, R. (2018). 'How Digitalization Changes the Internationalization of Entrepreneurial Firms: Theoretical Considerations and Empirical Evidence'. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6(2), 193–207.
72. Zavod Republike Slovenija za zaposlovanje. (2022). *Stopnja registrirane brezposelnosti*. Pridobljeno 6. septembra 2022 iz https://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah/stopnja_registrirane_brezposelnosti

PRILOGE

Priloga 1: Poenostavljen finančni načrt poslovanja športnega parka

Plan prodaje	Mesec (leto 1)												Leto				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
PO1	12	15	20	22									69	134,4	168	181,44	201,6
PO2	30	50	100	200									380	576	720	792	864
PO3	90	0	0	0									90	201,6	218,4	235,2	268,8
PO4	0	2	4	4									10	15	20	25	30
PO5					20	22	24	25	25	25	25	25	191	268,8	336	362,88	403,2
PO6					120	130	150	150	160	165	170	175	1220	1296	1382,4	1440	1497,6
PO7					150	90	0	0	0	0	0	0	240	252	270	288	288
PO8	10	12	15	18									55	100,8	134,4	147,84	168
PO9	15	20	30	40									105	125	165	181,5	190
PT1	40	60	80	100									280	352,8	403,2	453,6	504
PT2	100	150	180	190									620	648	702	756	810
PT3	40	50											90	100,8	113,4	126	151,2
Prihodki od prodaje	36.750 €	12.885 €	5.765 €	8.300 €	200.400 €	122.860 €	6.720 €	6.750 €	7.150 €	7.350 €	7.550 €	7.750 €	430.230 €	516.276 €	671.159 €	738.275 €	775.188 €
DDV (22 %)													94.651 €	113.581 €	147.655 €	162.420 €	170.541 €
Čisti prihodki (EUR)													335.579 €	402.695 €	523.504 €	575.854 €	604.647 €

Stroški	1	2	3	4	5
Stroški dela	73.238 €	76.900 €	80.745 €	84.783 €	89.022 €
Stroški obratovanja parka	144.320 €	158.752 €	174.627 €	192.090 €	211.299 €
Stroški amortizacije	82.500 €	82.500 €	82.500 €	82.500 €	82.500 €
Stroški storitev	13.600 €	7.600 €	7.600 €	7.600 €	7.600 €
Ostali stroški	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Stroški skupaj	318.658 €	330.752 €	350.473 €	371.973 €	395.421 €
Dobiček/izguba	16.921 €	71.943 €	173.031 €	203.882 €	209.226 €

Priloga 2: Intervju z naročnikom

1. Ste velik športni navdušenec in dolgoletni promotor športa v Sloveniji.
 - Zakaj ste se pravzaprav odločili za tak projekt?
 - Kaj vas je najbolj prepričalo?
 - Kaj sta namen in cilj tega projekta?
2. Kolikšen proračun predvidevate za projekt športnega parka?
3. Kakšne poslovne in organizacijske koristi prinaša projekt vaši organizaciji in vam osebno?
4. Imate že kaj izkušenj s podobnimi projekti?
5. Kolikšne stroške projekta pričakujete? Razdelite jih po fazah, prosim.
6. Kakšna tveganja prevzimate s tem projektom?
 - Katera tveganja po vašem mnenju so možna med izvedbo projekta in kako se na njih odzvati?
7. Kakšen poslovni model za športni park imate v mislih? Prosim, opišite ga.
8. Kateri prihodkovni tokovi bodo najpomembnejši za poslovanje športnega parka?
9. Kaj bo igralo ključno vlogo pri dolgoročni kreaciji novih prihodkovnih tokov?
10. Imate v dolgoročnem načrtu tudi razširitev parka in dodajanje novih športnih objektov ter ostale infrastrukture? Če da, za katere športe in katere dodatne storitve bi ponujali?
11. Katere konkurenčne prednosti novega športnega parka bi izpostavili?
12. Kako boste zagotovili realizacijo konkurenčnih prednosti?
13. Kateri so po vašem mnenju glavni segmenti uporabnikov?
14. Kako bo zagotovljena kvaliteta gradnje in opreme v športnem parku?
15. Doba vračanja sredstev: v kolikšnem času pričakujete, da se bo povrnila vaša investicija?
 - Kolikšno donosnost pričakujete od projekta?
16. Koliko časa pričakujete, da bo projekt trajal oziroma se izvajal?
17. Ali pričakujete pomoč Mestne občine Ljubljana? Če da, v kakšni obliki in pri čem bo občina najbolj pomagala?
18. Kdo je po vašem mnenju primeren projektni manager?
19. Kako želite biti kot naročnik vpeti med izvedbo projekta?
20. Omenili ste, da si želite, da vam pred projektom narediva študijo v obliki analiz. Katere analize želite, da se opravijo pred planiranjem projekta?

Priloga 3: Intervju s projektnim managerjem

1. Kakšne so vaše kompetence in način vodenja projekta?
2. Kakšne so vaše izkušnje pri podobnih projektih? Naštete tri, pri katerih ste bili projektni manager.
3. Koliko časa bi trajala izvedba tega projekta in kakšen proračun bi moral imeti naročnik?
4. Prosim, ocenite, kolikšni so stroški posameznih aktivnosti, in jih razdelite na stroške dela, materiala, opreme in storitev.
5. Za katere aktivnosti bi bilo potrebno najeti podizvajalce?
 - Katere podizvajalce bi predlagali za posamezne aktivnosti takšnega projekta?
6. Kateri so glavni človeški viri (zaposleni), ki so po vaših izkušnjah nujni za nemoteno poslovanje športnega parka?
7. Kateri so glavni mejniki projekta izgradnje športnega parka?
8. Kakšna tveganja obstajajo med projektom in kako se z njimi spoprijeti?
9. Katere glavne distribucijske in komunikacijske kanale bi uporabili za oglaševanje parka?

Priloga 4: Intervju z uporabniki parka

1. S katerim športom ali športi se ukvarjate v športnem parku?
2. Kolikokrat na teden obiščete športni park? Imate sezonsko vstopnico?
3. Kaj najbolj pogrešate v športnem parku, ki ga obiskujete?
4. Katere storitve bi v tem športnem parku izboljšali?
5. Opišite svoj idealni športni park.
6. Imate kakšno posebno izkušnjo iz tujine ali poznate kakšno dobro prakso, ki bi jo želeli predlagati kot zgled?
7. Kaj je za vas pri športnem parku najpomembnejše in dodaja vrednost vaši uporabniški izkušnji? Prosim, razložite.

Priloga 5: Aktivnosti projekta

Aktivnosti	Vodja aktivnosti	Trajanje (dni)	Predvideni stroški (EUR)	Predhodne aktivnosti
1. PRIPRAVA PROJEKTNEGA PREDLOGA (DP1)				
1.1 Analiza širšega okolja	SP (VŽ)	5	1.500	
1.2 Analiza panoge	SP (VŽ)	5	1.500	
1.3 SWOT analiza	SP (VŽ in SŽ)	1	500	1.1, 1.2
1.4 Anketa	SP (VŽ in SŽ)	10	1.000	1.3
1.5 Oblikovanje predloga projekta	SP (VŽ in SŽ)	20	2.500	1.1-1.4
1.6 Potrditev projekta s strani naročnika	N	1		1.5
2. EKONOMIKA PROJEKTA (DP2)				
2.1 Definiranje višine razpoložljivih sredstev za investicijo	SP (VŽ) in N	1	500	1.6
2.2 Priprava finančnega načrta	SP (VŽ in SŽ)	5	1.000	2.1
2.3 Prilagoditve in usklajevanja	SP (VŽ in SŽ) in N	5	500	2.2
2.4 Potrditev finančnega načrta	N	1		2.3
3. PROJEKTIRANJE (DP3)				
3.1 Iskanje arhitektov in projektantov	SP (VŽ in SŽ)	10	500	2
3.2 Izbor arhitektov in projektantov	SP (SŽ) in N	3	100	3.1
3.3 Izdelava in usklajevanje načrtov športnega parka	PM	45	324.500	3.2
3.4 Potrditev načrtov s strani naročnika	N	1		3.3

se nadaljuje

Aktivnosti	Vodja aktivnosti	Trajanje (dni)	Predvideni stroški (EUR)	Predhodne aktivnosti
4. UREDITEV JAVNO-ZASBENEGA PARTNERSTVA (DP4)				
4.1 Izbor ustreznega zemljišča za javno-zasebno partnerstvo	PM	3	3.750	3.3
4.2 Priprava dokumentacije za javno-zasebno partnerstvo	Nlaw d. o. o.	5	2.000	4.1
4.3 Oddaja prijave na MOL	Nlaw d. o. o.	1	100	4.2
4.4 Usklajevanja z MOL in priprava pogodbe	SP(VŽ in SŽ) in PM in MOL in Nlaw d. o. o.	30	1.000	4.3
4.5 Podpis pogodbe o javno-zasebnem partnerstvu	N in MOL	1	100	4.4
5. PRIDOBITEV GRADBENGA DOVOLJENJA (DP5)				
5.1 Pridobitev gradbenega dovoljenja	PM	270	8.000	4.5
5.2 Izvedba geodetskih meritev	PM	3	3.000	5.1
5.3 Ureditve priključkov za vodo, elektriko itd.	PM	30	2.000	5.1
6. IZBIRA PODIZVAJALCEV (DP6)				
6.1 Nabor podizvajalcev	PM	10	500	5.1
6.2 Pridobivanje ponudb	PM	10	500	6.1
6.3 Izbor podizvajalcev	PM	3	1000	6.2
6.4 Podpis pogodb	PM	3	500	6.3

se nadaljuje

Aktivnosti	Vodja aktivnosti	Trajanje (dni)	Predvideni stroški (EUR)	Predhodne aktivnosti
7. GRADBENA DELA (DP7)				
7.1 Priprava zemljišča na gradnjo	Strabag d. o. o.	30	200.000	6.4
7.2 Izgradnja dvorane za odbojko na mivki	Strabag d. o. o. Termit d. d.	180	2.075.000	7.1
7.3 Izgradnja 8 zunanjih igrišč za odbojko na mivki	Strabag d. o. o. Termit d. d.	30	320.000	7.1
7.4 Izgradnja 6 zunanjih peščenih teniških igrišč	Strabag d. o. o. Termit d. d.	30	300.000	7.1
8. OPREMLJANJE NOTRAJNJIH PROSTOROV IN IGRIŠČ (DP8)				
8.1 Ureditev inštalacij in zaključnih gradbenih del	Strabag d. o. o.	30	100.000	7
8.2 Opremljanje dvorane za odbojko	SBD 7 d. o. o.	60	80.000	7.2
8.3 Opremljanje zunanjih igrišč za tenis in odbojko	AB Šport d. o. o. SBD 7 d. o. o.	20	22.000	7.3, 7.4
8.4 Opremljanje garderob	SBD 7 d. o. o.	15	20.000	8.1
9. UREJANJE ZUNANJOSTI (DP9)				
9.1 Postavitev ograje okoli športnega parka	Strabag d. o. o.	20	200.000	7
9.2 Urejanje zelenih površin	PROGARDEN d. o. o.	10	910.000	7
9.3 Ureditev parkirišča	Strabag d. o. o.	20	600.000	7.1

se nadaljuje

Aktivnosti	Vodja aktivnosti	Trajanje (dni)	Predvideni stroški (EUR)	Predhodne aktivnosti
10. ZAKLJUČEK PROJEKTA IN ODPRTJE ŠPORTNEGA PARKA (DP10)				
10.1 Pregled objektov	Vsi	5	2.000	8.2
10.2 Priprava končnega poročila	PM	10	5.000	10.1
10.3 Zaključek projekta in odprtje športnega parka	PM	6		10.2

Legenda: PM – Projektni manager, N – Naročnik, SP – Skrbnik projekta

Priloga 6: Analiza stroškov podjetja

Aktivnost	Stroški dela (€)	Stroški materiala (€)	Stroški opreme (€)	Stroški storitev (€)	Skupaj stroški (€)
1. PRIPRAVA PROJEKTNEGA PREDLOGA (DP1)					
1.1 Analiza širšega okolja				1.500	1.500
1.2 Analiza panoge				1.500	1.500
1.3 SWOT analiza				500	500
1.4 Anketa				1.000	1.000
1.5 Oblikovanje predloga projekta				2.500	2.500
1.6 Potrditev projekta s strani naročnika					
2. EKONOMIKA PROJEKTA (DP2)					
2.1 Definiranje višine razpoložljivih sredstev za investicijo				500	500
2.2 Priprava finančnega načrta				1.000	1.000
2.3 Prilagoditve in usklajevanja				500	500
2.4 Potrditev finančnega načrta					
3. PROJEKTIRANJE (DP2)					
3.1 Iskanje arhitektov in projektantov				500	500
3.2 Izbor arhitektov in projektantov				100	100

se nadaljuje

Aktivnost	Stroški dela (€)	Stroški materiala (€)	Stroški opreme (€)	Stroški storitev (€)	Skupaj stroški (€)
3.3 Izdelava in usklajevanje načrtov športnega parka				324.500	324.500
3.4 Potrditev načrtov s strani naročnika					
4. UREDITEV JAVNO-ZASBENEGA PARTNERSTVA (DP4)					
4.1 Izbor ustreznega zemljišča za javno-zasebno partnerstvo				3.750	3.750
4.2 Priprava dokumentacije za javno-zasebno partnerstvo				2.000	2.000
4.3 Oddaja prijave na MOL				100	100
4.4 Usklajevanja z MOL in priprava pogodbe				1.000	1.000
4.5 Podpis pogodbe o javno-zasebnem partnerstvu				100	100
5. PRIDOBITEV GRADBENGA DOVOLJENJA (DP5)					
5.1 Pridobitev gradbenega dovoljenja				8.000	8.000

se nadaljuje

Aktivnost	Stroški dela (€)	Stroški materiala (€)	Stroški opreme (€)	Stroški storitev (€)	Skupaj stroški (€)
5.2 Izvedba geodetskih meritev				3.000	3.000
5.3 Ureditev priključkov za vodo, elektriko itd.				2.000	2.000
6. IZBIRA PODIZVAJALCEV (DP6)					
6.1 Nabor podizvajalcev				500	500
6.2 Pridobivanje ponudb				1.000	1.000
6.3 Izbor podizvajalcev				500	500
6.4 Podpis pogodb				500	500
7. GRADBENA DELA (DP7)					
7.1 Priprava zemljišča na gradnjo	50.000	50.000		100.000	200.000
7.2 Izgradnja dvorane za odbojko na mivki	518.750	1.037.500		518.750	2.075.000
7.3 Izgradnja 8 zunanjih igrišč za odbojko na mivki	40.000	240.000		40.000	320.000
7.4 Izgradnja 6 zunanjih peščenih teniških igrišč	70.000	160.000		70.000	300.000
8. OPREMLJANJE NOTRAJNJIH PROSTOROV IN IGRIŠČ (DP8)					
8.1 Ureditev inštalacij in zaključnih gradbenih del	25.000	50.000		25.000	100.000

se nadaljuje

Aktivnost	Stroški dela (€)	Stroški materiala (€)	Stroški opreme (€)	Stroški storitev (€)	Skupaj stroški (€)
8.2 Opremljanje dvorane za odbojko	10.000	60.000		10.000	80.000
8.3 Opremljanje zunanjih igrišč za tenis in odbojko	2.500	17.000		2.500	22.000
8.4 Opremljanje garderob	2.500	15.000		2.500	20.000
9. UREJANJE ZUNANJOSTI (DP9)					
9.1 Postavitev ograje okoli športnega parka	50.000	100.000		50.000	200.000
9.2 Urejanje zelenih površin	205.000	500.000		205.000	910.000
9.3 Ureditev parkirišča	150.000	300.000		150.000	600.000
10. ZAKLJUČEK PROJEKTA IN ODPRTJE ŠPORTNEGA PARKA (DP10)					
10.1 Pregled objektov				2.000	2.000
10.2 Priprava končnega poročila				5.000	5.000
10.3 Zaključek projekta in odprtje športnega parka					

Priloga 7: Matrika kompetenc in odgovornosti

Odgovornost Aktivnost	SP	PM	N	MOL	NLaw d. o. o.	Strabag d. o. o.	AB Šport d. o. o.	SBD 7 d. o. o.	Termit d. o. o.	PROGARDEN d. o. o.
1. PRIPRAVA PROJEKTNEGA PREDLOGA (DP1)										
1.1 Analiza širšega okolja	I		S							
1.2 Analiza panoge	I		S							
1.3 SWOT analiza	I		S							
1.4 Anketa	I		S							
1.5 Oblikovanje predloga projekta	I		S							
1.6 Potrditev projekta s strani naročnika	S		I							
2. EKONOMIKA PROJEKTA (DP2)										

se nadaljuje

Odgovornost Aktivnost	SP	PM	N	MOL	NLaw d. o. o.	Strabag d. o. o.	AB Šport d. o. o.	SBD 7 d. o. o.	Termit d. o. o.	PROGARDEN d. o. o.
2.1 Definiranje višine razpoložljivih sredstev za investicijo	I		S							
2.2 Priprava finančnega načrta	I		S							
2.3 Prilagoditve in usklajevanja	I		S							
2.4 Potrditev finančnega načrta	S		I							
3. PROJEKTIRANJE (DP2)										
3.1 Iskanje arhitektov in projektantov	I		S							

se nadaljuje

Odgovornost Aktivnost	SP	PM	N	MOL	NLaw d. o. o.	Strabag d. o. o.	AB Šport d. o. o.	SBD 7 d. o. o.	Termit d. o. o.	PROGARDEN d. o. o.
3.2 Izbor arhitektov in projektantov	I		S							
3.3 Izdelava in usklajevanje načrtov športnega parka	S	I	S							
3.4 Potrditev načrtov s strani naročnika	S	S	I							
4. UREDITEV JAVNO-ZASBENEGA PARTNERSTVA (DP4)										
4.1 Izbor ustreznega zemljišča za javno-zasebno partnerstvo	K	I	S	I						

se nadaljuje

Odgovornost Aktivnost	SP	PM	N	MOL	NLaw d. o. o.	Strabag d. o. o.	AB Šport d. o. o.	SBD 7 d. o. o.	Termit d. o. o.	PROGARDEN d. o. o.
4.2 Priprava dokumentacije za javno-zasebno partnerstvo	K	S	S	S	I					
4.3 Oddaja prijave na MOL	K			S	I					
4.4 Usklajevanja z MOL in priprava pogodbe	S	S	S	I	S					
4.5 Podpis pogodbe o javno-zasebnem partnerstvu	K		I	I	S					
5. PRIDOBITEV GRADBENGA DOVOLJENJA (DP5)										
5.1 Pridobitev gradbenega dovoljenja	S	I	S							

se nadaljuje

Odgovornost Aktivnost	SP	PM	N	MOL	NLaw d. o. o.	Strabag d. o. o.	AB Šport d. o. o.	SBD 7 d. o. o.	Termit d. o. o.	PROGARDEN d. o. o.
5.2 Izvedba geodetskih meritev	S	I	S							
5.3 Ureditve priključkov za vodo, elektriko itd.	S	I	S							
6. IZBIRA PODIZVAJALCEV (DP6)										
6.1 Nabor podizvajalcev	S	I	S							
6.2 Pridobivanje ponudb	S	I	S							
6.3 Izbor podizvajalcev	S	I	S							
6.4 Podpis pogodb	S	I	S		S					
7. GRADBENA DELA (DP7)										

se nadaljuje

Odgovornost Aktivnost	SP	PM	N	MOL	NLaw d. o. o.	Strabag d. o. o.	AB Šport d. o. o.	SBD 7 d. o. o.	Termit d. o. o.	PROGARDEN d. o. o.
7.1 Priprava zemljišča na gradnjo	S	I,K				I				
7.2 Izgradnja dvorane za odbojko na mivki		I,K				I			S	
7.3 Izgradnja 8 zunanjih igrišč za odbojko na mivki		I,K				I			S	
7.4 Izgradnja 6 zunanjih peščenih teniških igrišč		I,K				I			S	
8. OPREMLJANJE NOTRAJNJIH PROSTOROV IN IGRIŠČ (DP8)										
8.1 Ureditev inštalacij in zaključnih gradbenih del		I,K				I				

se nadaljuje

Odgovornost Aktivnost	SP	PM	N	MOL	NLaw d. o. o.	Strabag d. o. o.	AB Šport d. o. o.	SBD 7 d. o. o.	Termit d. o. o.	PROGARDEN d. o. o.
8.2 Opremljanje dvorane za odbojko		I,K				S	S	I		
8.3 Opremljanje zunanjih igrišč za tenis in odbojko		I,K					I	I		
8.4 Opremljanje garderob		I,K						I		
9. UREJANJE ZUNANJOSTI (DP9)										
9.1 Postavitev ograje okoli športnega parka		I,K				I				
9.2 Urejanje zelenih površin		I,K								I
9.3 Ureditev parkirišča		I,K				I				

se nadaljuje

Odgovornost Aktivnost	SP	PM	N	MOL	NLaw d. o. o.	Strabag d. o. o.	AB Šport d. o. o.	SBD 7 d. o. o.	Termit d. o. o.	PROGARDEN d. o. o.
10. ZAKLJUČEK PROJEKTA IN ODPRTJE ŠPORTNEGA PARKA (DP10)										
10.1 Pregled objektov	S	I	S	S		S	S	S	S	S
10.2 Priprava končnega poročila		I								
10.3 Zaključek projekta in odprtje športnega parka	S	I	S							

Legenda:

I – Izvaja

S – Sodeluje

K – Koordinira

SP – Skrbnik projekta

PM – Projektni manager

N – Naročnik

