

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ORGANIZACIJA VELIKE MEDNARODNE ŠPORTNE PRIREDITVE:
PRIMER KOLESARSKE DIRKE PO SLOVENIJI**

LJUBLJANA, julij 2013

ANDREJ FILIP

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Andrej Filip, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom ORGANIZACIJA VELIKE MEDNARODNE ŠPORTNE PRIREDITVE: PRIMER KOLESARSKÉ DIRKE PO SLOVENIJI, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc dr. Darjo Peljhan .

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PROJEKTNI MANAGEMENT	2
1.1 Opredelitev in značilnosti projekta.....	2
1.2 Opredelitev managementa in projektne managementa	5
1.3 Življenjski cikel projekta.....	11
2 MANAGEMENT PRIREDITVE	15
2.1 Opredelitev prireditve.....	16
2.2 Vrste prireditve	17
2.2.1 Vrste prireditve glede na velikost.....	17
2.2.2 Vrste prireditve glede na obliko in vsebino.....	18
2.3 Vpliv prireditve	21
2.4 Namen prireditve	22
2.5 Vodja prireditve.....	22
2.6 Koncept prireditve	23
3 KOLESARSKA DIRKA PO SLOVENIJI	24
3.1 Deležniki dirke Po Sloveniji.....	26
3.1.1 Organizator prireditve	26
3.1.2 Sodelavci in prostovoljci	27
3.1.3 Lokalne skupnosti in vlada.....	30
3.1.4 Ekipe.....	32
3.1.5 Sponzorji	33
3.1.6 Mediji	35
3.1.7 Obiskovalci in gledalci.....	36
3.2 Terminski načrt ter določitev nalog.....	36
3.3 Ekonomika prireditve	37
3.4 Tveganja	38
SKLEP	38
LITERATURA IN VIRI	41

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Operativni otoki podjetja</i>	6
<i>Slika 2: Pregled projektnega menedžmenta</i>	7
<i>Slika 3: Koraki ravnateljstva projekta</i>	8
<i>Slika 4: Management povezovanja aktivnosti</i>	9
<i>Slika 5: Štiri faze življenjskega cikla projekta.....</i>	11
<i>Slika 6: Dinamika življenjskega cikla gradbenega projekta</i>	14
<i>Slika 7: Kategorizacija prireditev po velikosti.....</i>	17
<i>Slika 8: Razmerje med deležniki prireditve</i>	24
<i>Slika 9: Organigram tehničnega odbora kolesarske dirke Po Sloveniji (v času dirke)</i>	30

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Povzetek projektnega načrta.....</i>	15
<i>Tabela 2: Vpliv prireditev</i>	21
<i>Tabela 3: Termiski načrt organizacije dirke Po Sloveniji</i>	37

UVOD

Svoboda združevanja ljudi je ena temeljnih človekovih pravic in svoboščin. Razvoj in uresničevanje pravice do združevanja kažeta sočasno tudi na stopnjo in proces demokracije v vsaki družbi. Eden izmed kazalcev le-tega je število organiziranih prireditev v določeni družbi. Večina prireditev se prične z idejo posameznika ali manjše skupine posameznikov, ki nato po svojih močeh in entuziazmu prireditev tudi organizirajo. Uspešnost le-te je odvisna od ciljev organizatorjev, ki si jih zadajo že v fazi planiranja. Prireditev z leti lahko zamre, ostane na enakem nivoju ali pa zraste v prireditev, ki ima v nacionalnem ali celo svetovnem prostoru velik pomen.

Predmet preučevanja diplomskega dela je organizacija prireditve na primeru kolesarske dirke Po Sloveniji. V kraju, kjer živimo, bližnji okolici ali preko medijev si lahko vsakodnevno ogledamo ali se celo udeležujemo na velikem številu javnih prireditev ne glede na letni čas in vremenske razmere, spol, starost in socialno strukturo udeležencev. Nameni, ki jih udeleženci s prireditvijo želijo uresničiti, so različni. Redkokdaj pomislimo koliko truda, sredstev, znanja in idej je bilo vloženih v projekt. Planiranje, organizacija, izvedba in nadzor prireditve so večinoma »zapisani« v glavah posameznikov, ki prireditev organizirajo.

Namen diplomskega dela je razčleniti zapis organizacije konkretne prireditve. Kljub temu, da gre pri dirki Po Sloveniji za veliko prireditev, je organizacija le-te odvisna od peščice ljudi, ki prireditev organizirajo rutinsko, obstajajo pa velike rezerve na mnogih področjih. Z razčlenbo le-teh in podajanjem v pisni obliki bo organizacija prireditve dosledna in časovno bolj »urejena«, saj se pred pričetkom prireditve vedno najde še kakšno opravilo, ki se ga izpusti. Na srečo gre velikokrat za opravila, ki niso ključna, a vseeno pomembna, vzamejo lahko veliko časa in ogrozijo izvedbo ključnih opravil. Čeravno gre za, gledano s strani organizatorja, velik in finančno zahteven projekt, njegovi cilji v prvi vrsti niso povezani s finančnim rezultatom, temveč z dolgoročno uspešno prireditvijo, ki bo osrednjega pomena za razvoj kolesarstva v Sloveniji.

Cilj diplomskega dela je na teoretični in praktični ravni prikazati izvedbo velike mednarodne športne prireditve, Kolesarske dirke Po Sloveniji, ki bo služila kot priročnik. Pri pisanju bom uporabljal domačo in tujo literaturo, spletne strani in podatke, ki jih bom pridobil od organizatorja. Podal bom tudi lastna znanja, ki sem jih pridobil med večletnim delom pri organizaciji dirke. Diplomsko delo je sestavljeno iz treh poglavij. Najprej bom predstavil projektni management, ki se sicer osredotoča na vodenje projektov v podjetjih in je uporaben tudi pri organizaciji prireditev. Prireditev namreč lahko označimo za projekt, ki ima svoje specifične cilje, ki morajo biti uresničeni znotraj določenih specifikacij. Sledila bodo osnovna izhodišča teorije managementa prireditve. To je relativno mlada veda, ki se ukvarja z organizacijo prireditev. V zadnjem poglavju se bom osredotočil na »projekt« Kolesarska dirka Po Sloveniji, ki šteje med velike prireditve, ima veliko težo in potrebuje profesionalen pristop

k sami organizaciji. Dirka traja štiri dni, medtem ko je organizacija prireditve razpotegnjena skozi celo leto.

1 PROJEKTNI MANAGEMENT

Hitra stopnja sprememb v tehnologiji in na trgih je ustvarila velike pritiske na obstoječe organizacijske strukture. Tradicionalne strukture so zelo birokratske in izkušnje so pokazale, da se ne morejo dovolj hitro prilagajati na spremembe v okolju. Zaradi tega se morajo tradicionalne strukture zamenjati s projektnim managementom in/ali ostalimi sodobnimi organizacijskimi strukturami, ki so organske in se lahko hitro odzovejo na notranje in zunanje spremembe. Pristop k projektnemu managementu zahteva odklon od tradicionalnih poslovnih organizacijskih oblik, ki so v osnovi vertikalne in poudarjajo močne nadrejene/podrejene odnose (Kerzner, 2009, str. 2).

1.1 Opredelitev in značilnosti projekta

Da bi razumeli projektni management, je potrebno razumeti, kaj je projekt. Razlage avtorjev knjig o projektnem managementu so dokaj podobne:

Projekt sestavlja zaporedje kompleksnih, enkratnih in medsebojno povezanih dejavnosti, ki jih izvajamo zato, da bi dosegli cilj projekta v določenem času in z razpoložljivimi viri (Bastič, 1996, str. 19).

Projekt je kombinacija organizacijskih potencialov, združenih z namenom ustvariti določeno novost, ki bo podjetju zagotavljala sposobnost oblikovanja in uresničevanja strategije. Vsi projekti imajo določen življenjski cikel in potekajo kot zaporedje posameznih faz (Cleland & Ireland, 1999, str. 5).

Projekt je prizadevanje, v katerem so človeški, materialni in finančni viri organizirani na izviren način z namenom izvedbe – znotraj omejenih stroškov in časa – edinstvenega obsega nalog s podanimi specifikacijami, s katerimi se dosežejo ugodne spremembe, opredeljene s kvantitativnimi in kvalitativnimi cilji (Turner, 1993, str. 36).

Projekt je delo, pri katerem se z ustreznim razporejanjem virov dosežajo specifični cilji in prek ciljev definira namen projekta. Cilji projekta so lahko ozko usmerjeno definirani in se nanašajo na določen sistem ali tehnologijo, lahko pa so tudi širši in se nanašajo na izboljšave poslovnih procesov (Lientz & Rea, 1998, str. 12).

Rozman in Stare (2008, str. 7) sta po opredelitvah avtorjev povzela, da je projekt podjem (širša dejavnost, delo) med seboj povezanih zaposlenih, sredstev in aktivnosti, za katerega so značilni neponovljivost projektnega procesa in enkratnost proizvoda ali storitve, s tem

časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu.

Za projekt lahko smatramo, da je to vsaka serija aktivnosti in nalog, ki (Kerzner, 2009):

- imajo namen in morajo biti gotove znotraj določenih specifikacij,
- imajo definiran začetni in končni datum,
- imajo finančne omejitve,
- porabljajo sredstva (denar, delovno silo, opremo ...).

Projekt je začasno prizadevanje za uresničitev edinstvenega izdelka, storitve ali rezultata. Začasno pomeni, da ima vsak projekt določen začetek in konec. Konec dosežemo, ko so uresničeni cilji projekta, ko postane jasno, da cilji projekta ne bodo doseženi, ali ni več potrebe po projektu in je projekt končan. Začasna narava projektov se lahko nanaša tudi na druge vidike (Česen, 2008, str. 5 – 6):

- priložnost ali tržna niša je običajno začasna – nekateri projekti imajo omejen časovni okvir, v katerem naj bi izdelali nov proizvod ali storitev,
- projektni tim kot delovna enota le redko preživi projekt – tim ustanovljen zaradi projekta, bo izvedel projekt, nato pa bo razpuščen, člani tima bodo po koncu projekta prejeli nove obveznosti.

Projekti lahko uresničijo oz. ustvarijo edinstven izdelek, storitev ali rezultat (Česen, 2008, str. 5 – 6):

- izdelek ali proizvod človeških rok, ki je količinsko opredeljen, in je lahko sam po sebi končna postavka ali le komponenta neke postavke,
- zmožnost za opravljanje storitve, kot na primer poslovne funkcije, ki podpirajo proizvodnjo ali distribucijo,
- rezultat, kot na primer ugotovitve ali dokumente.

Postopna podrobna obdelava projektov je značilnost, ki gre v korak z zamislimi o začasnem in edinstvenem. Postopna podrobna obdelava pomeni razvijanje nečesa v korakih in s postopnim naraščanjem. Obseg projekta bo okvirno opisan zelo zgodaj med potekom projekta, kasneje, ko bo projektni tim bolje in celoviteje dojel cilje in izdelke – delne rezultate projekta – pa bo obseg projekta bolj jasen, nedvoumen in podroben (Česen, 2008, str. 5 – 6).

Rozman in Stare (2008, str. 7 – 10) izpostavljata različne lastnosti projekta kot njegove značilnosti. Neponovljivost in enkratnost projekta pomeni, da se aktivnosti ne ponavljajo, vsaj ne v celoti, ter da njihovo število in zaporedje nista enaka kot v drugih projektih. Prenašanje znanj in izkušenj iz enega projekta na drugega ter ustvarjanje in inoviranje omogočajo posredno učenje. Projekti so praviloma izdelani kot posamični proizvodi ali storitve. Časovna omejenost projekta pomeni, da ima ta svoj začetek in zaključek. Projekt se prične s prvo zamislitvijo in se zaključi takrat, ko zadnji sodelavec opravi zadnje delo povezano s projektom.

Pri projektu zaradi njegove kompleksnosti več aktivnosti teče vzporedno in se med seboj prepletajo. Na projektu sočasno sodelujejo različni sodelavci, ki opravljajo svoje delo. Njihovo delo je prepleteno, zato narava projekta narekuje ekipno delo. Projekt ustvari proizvod ali storitev, ki še ni bila proizvedena v povsem enaki vsebini ali obliki. Enkratnost proizvoda je tako še ena pomembna značilnost projekta, ki zaradi tega zahteva sodelovanje s končnim uporabnikom.

Po Haucu (2007, str. 77) obstajajo naslednje vrste projektov:

- determinirani – projekti z veliko verjetnostjo doseganja planiranih ciljev. Na podlagi vhodne strategije ali projektne naročila se v pripravi zagona določijo cilji, na podlagi katerih se izdelava celovit plan in organizacija izvedbe,
- stohastični – na podlagi ne povsem določenih končnih ciljev se oblikujejo začetne aktivnosti, ki s svojimi rezultati omogočajo sprotno oblikovanje ciljev projekta in končnega cilja. Plan izvedbe ima lahko več različic in se spreminja,
- interno in eksterno primarni – primarni projekti pogojujejo nadaljevanje ali izrabo drugih projektov. Delijo se na interne in eksterne:
 - interno primarni s svojim delnim ali končnim rezultatom pogojujejo začetek, nadaljnje izvajanje ali zaključek enega ali več projektov v podjetju ali drugih organizacijah, vendar pa morajo biti izvedeni pred končanjem teh projektov,
 - eksterno primarni s svojim delnim ali končnim rezultatom pogojujejo začetek, nadaljnje izvajanje ali zaključek enega ali več projektov v podjetju ali drugih organizacijah, vendar se v njih ne izvajajo,
- enkratni projekti – glede na namen in objekt so ti projekti posebnega poslovnega in strateškega pomena; v podjetjih ali organizacijah se izvajajo samo enkrat ali zelo redko v daljših časovnih obdobjih ter zahtevajo organizacijo projektnega managementa, ki je zasnovan na nestalni projektne organizaciji, ki deluje med potekom projekta,
- multiprojektne procesi – pojavljajo se večkrat in stalno in so si po načinu izvedbe podobni in zahtevajo ustaljen način izvedbe in vodenja; procesi združujejo po načinu izvedbe podobne projekte s sorodnimi nameni, vendar z različnimi objekti,
- veliki projekti – velikost projekta je določena z vidika projektne subjekta kot naročnika projekta, to je izhodiščno merilo osnovne razpoznavnosti. Med osnovna merila sodijo tudi kompleksnost, trajanje, vrednost in riziko projekta,
- programi projektov – so ciljno usmerjen kompleksen proces izvajanja posameznih logično med seboj odvisnih projektov; program ima skupnega naročnika; gre za celovito projektno organiziranost projektne sistema, ki upravlja, vodi in izvaja programe,
- projekti z neposrednimi ekonomskimi učinki – so projekti, ki v koriščenju rezultatov zagotavljajo povračilo vloženi sredstev in nato nadaljnji prihodek, s tem pa ustvarjanje dobička ter sredstev za nadaljnji razvoj podjetja,
- projekti s posrednimi ekonomskimi učinki – so projekti, ki v koriščenju rezultatov ne zagotavljajo povračila vloženi sredstev, se pa s temi rezultati zagotavljajo posredni ekonomski in drugi učinki kot namenski cilji za podjetja oz. druge organizirane sisteme.

1.2 Opredelitev managementa in projektnega managementa

Management je splošen fenomen. Izraz uporabljajo povsod po svetu. V management so vpletene vse organizacije, od poslovnih, političnih, kulturnih, športnih do socialnih. Management je tisto, kar preusmeri različna prizadevanja k enemu točno določenemu cilju. Management je umetnost, s pomočjo katere ustvarimo okolje, v katerem ljudje lahko pokažejo svoje sposobnosti, vsak posameznik pa lahko pripomore k uresničitvi skupnega cilja. Management je umetnost vedenja kaj in kdaj nekaj storiti in videti, da je to narejeno na najboljši in najcenejši način. Management je aktivnost, ki ima svoj namen. Usmerja prizadevanja celotne skupine k uresničitvi predhodno zastavljenih ciljev. Je proces dela z ostalimi ljudmi in preko njih za doseg skupnih ciljev celotne organizacije. Pri tem so sodelujoči vezani na uporabo omejenih sredstev. Cilji so različni od podjetja do podjetja. Management vključuje ustvarjanje notranjega okolja. Njegova naloga je ustvariti spodbudne pogoje, v katerih lahko ljudje znotraj tima učinkovito opravijo dodeljene naloge. Del managementa je tako zagotavljanje surovin, določanje višine plač, postavljanje pravil ipd. Dober management zagotavlja opravljanje tistega dela, ki je situaciji primerno. Poleg tega moramo to delo opraviti na pravilen način, z najmanjšimi možnimi stroški in najmanjšo porabo virov (Tripathi & Reddy, 2008, str. 2).

Projektne management je uporaba znanj, veščin, tehnik in orodij v aktivnostih projekta za izpolnitev njegovih (projektne) zahtev. Projektne vodenje uresničimo z uporabo in integracijo procesov projektnega vodenja. Med te procese spadajo: zagon, planiranje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje ter končanje. Projektne vodja je oseba, odgovorna za realiziranje ciljev projekta. Obvladovanje projekta vključuje: prepoznavanje zahtev, določanje jasnih in uresničljivih ciljev, uravnoteženje izključujočih (konkurenčnih) zahtev glede kakovosti, obsega, časa in stroškov ter prilagajanje specifikacij, planov in prijemov, ki so posledica raznolikih vidikov in pričakovanj udeležencev projekta (Česen, 2008, str. 6).

Projektne management lahko opišemo tudi kot doseganje ciljev projekta, ki morajo biti doseženi v okviru planiranega časa, v okviru planiranih stroškov, z želeno učinkovitostjo ter z uspešno in učinkovito uporabo dodeljenih sredstev (Kerzner, 2009, str. 4).

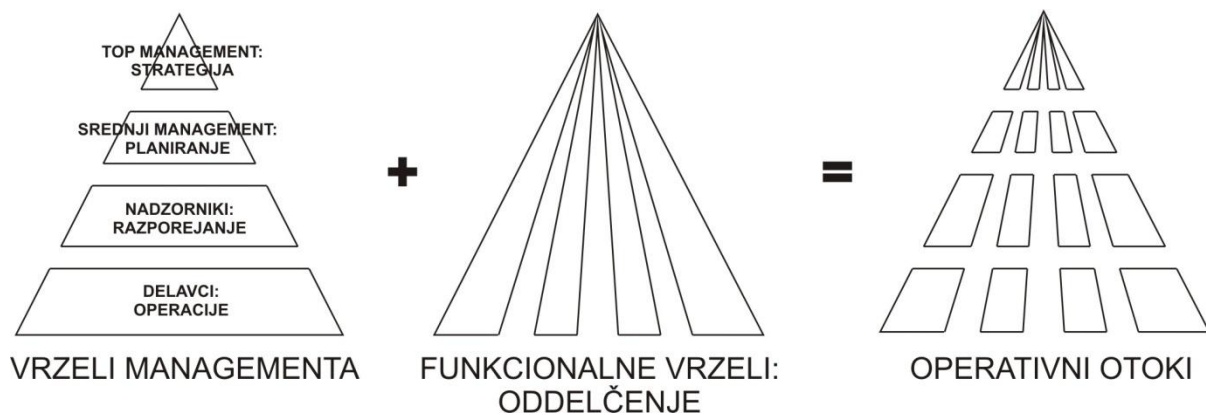
Kerzner (2009) vidi potencialne koristi projektnega managementa kot:

- prepoznavanje vloge odgovornosti za zagotavljanje predstavitve vseh aktivnosti ne glede na fluktuacijo zaposlenih,
- zmanjšanje potrebe po stalnem poročanju,
- prepoznavanje časovnih mej za načrtovanje,
- prepoznavanje metodologije za »trade off« analizo,
- merjenje in primerjanje dosežkov s plani,
- zgodnje odkrivanje težav, ki jih je še mogoče popraviti,
- izboljšana zmožnost ocene za bodoče planiranje,
- zavedanje kdaj cilji ne morejo biti izvedeni, oziroma kdaj bodo preseženi.

Koristi ne morejo biti dosežene brez premagovanja težav. Težave, ki se lahko pojavijo so kompleksnost projekta, posebne želje potrošnika, organizacijsko prestrukturiranje, projektno tveganje, spremembe v tehnologiji, vnaprejšnje načrtovanje in oblikovanje cen (Kerzner, 2009, str. 4).

Namen projektnega managementa je izboljšati uporabo obstoječih sredstev s tem, da delo znotraj podjetja ali organizacije poteka tako horizontalno kakor tudi vertikalno. Znotraj podjetja namreč nastajajo vrzeli med različnimi ravnmi managementa. Ravno tako nastajajo funkcionalne vrzeli med delovnimi skupinami v organizaciji. Če predpostavljamo, da obstajajo vrzeli med ravnmi managementa in funkcionalne vrzeli, lahko ugotovimo, da so podjetja sestavljena iz manjših operativnih otokov (Slika 1). Operativni otoki zavračajo medsebojno komunikacijo zaradi strahu, da bi razkrivanje informacij lahko okrepilo njihove nasprotnike. Naloga projektnega vodje je, da pripravi te otoke do navzkrižne medsebojne komunikacije, ki bo pripomogla k doseganju skupnih ciljev in nalog.

Slika 1: Operativni otoki podjetja



Vir: H. Kerzner, Project management , 2009, str. 5.

Kerzner (2009, str. 5) povzema, da je projektni management planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje sredstev podjetja za relativno kratkoročne cilje, ki so bili vzpostavljeni za doseganje specifičnih ciljev. Poleg tega projektni management uporablja sistemski pristop do managementa z dodelitvijo funkcionalnega osebja (vertikalna hierarhija) na specifičen projekt (horizontalna hierarhija).

Na Sliki 2 je prikaz projektnega managementa, ki je zasnovan za vodenje oziroma nadzor nad sredstvi podjetja v določeni aktivnosti v okviru časa, stroškov in učinkovitosti. Čas, stroški in učinkovitost so omejitve projekta. Če je projekt namenjen zunanjemu kupcu, ima še četrto omejitev, to je dober odnos s kupci.

Slika 2: Pregled projektnega managementa



Vir: H. Kerzner, *Project management*, 2009, str. 6.

Projektni management je način vodenja, pri katerem se za čas trajanja projekta odredi centralna odgovornost za projekt, ki se na ustrezen način institucionalizira in organizira v obliki projektne organizacije. Management projektov je problem in umetnost, kako izvesti projekt s sodelovanjem ljudi v neki organizaciji v dogovorjenem roku, z določenimi proizvodnimi sredstvi in želenim učinkom. Po tej obrazložitvi se management projektov razlaga z dveh vidikov: z vključevanjem ljudi in kontrole njihovega obnašanja pri oblikovanju in izvajanju projektov ter z vključevanjem sredstev za izvedbo projekta (Hauc, 1982, str. 172).

Hauc (2007, str. 228) opredeljuje razliko med splošnim in projektnim managementom. Splošni management deluje na procesih, ki že obstajajo in so za njihovo izvajanje na voljo vsi potrebni viri. Na drugi strani projektni management deluje na podlagi procesov, ki jih ob pripravi zagona še ni. Le-te oblikujemo s planom in zagonskim elaboratom, vire pa pridobimo kasneje. Tehnologijo projekta moramo ob pripravi zagona postaviti ter med izvajanjem ves čas dopolnjevati. Pomembna razlika je tudi v merjenju rezultatov. Splošni management namreč lahko ves čas meri rezultate, npr. s pregledom bilanc stanja in uspeha in primerja dosežene rezultate s planiranimi. Projektni manager pa mora biti s sodelavci sposoben čakati na končni rezultat.

Koraki ravnateljevanja (Slika 3) projekta izgledajo preprosto. Doseganje le-teh, morda ni.

Slika 3: Koraki ravnateljstva projekta



Vir: J. P. Lewis, *Fundamentals of Project management*, 2007, str. 15.

Management ali ravnateljstvo, kot ga opisuje Rozman, je proces usklajevanja tehnično razdeljenega dela in zajema proces načrtovanja, uveljavljanja, kontroliranja ter odločanja. Ravnateljstvo projekta je odločanje, ki sledi splošnemu procesu odločanja. Projektni management vključuje tako znanja s področja klasičnega managementa kakor tudi znanja, specifična za projektni management. Kerzner (1989, str. 234) je identificiral odgovornosti in veščine projektnega managerja kot planiranje, organiziranje, kontroliranje in vodenje.

Planiranje je proces odločitve projekta na podlagi vhodne strategije projekta, določitev namenskih in objektivnih ciljev in taktik izvajanja projekta, izvedba časovne analize, optimizacije plana z vidika stroškov in izvedbenih zmogljivosti, določitev projektnega sistema, priprave organizacije vodenja in izvajanja projekta ter zagon izvajanja. Kot je razvidno, je planiranje prisotno skozi celoten proces, pri morebitnih odstopanjih ob kontroli izvajanja nastane ponovno planiranje (Hauc, 2007, str. 241).

Organiziranje je določitev vlog, pristojnosti in odgovornosti deležnikov projekta ter opredelitev načina poročanja na projektu. Ne smemo pozabiti na komuniciranje, prenos informacij in management dokumentacije projekta, kar bi prav tako lahko vključili v organiziranje projekta. Z namenom opredelitve razmerij se izdelava organigram vseh udeležencev projekta, z dodatnim organigramom pa določimo tip organizacijske strukture

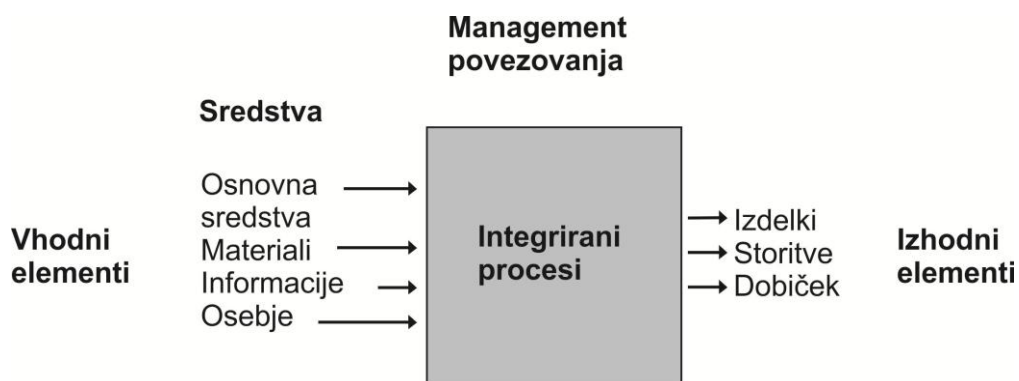
projekta (matrična, projektna ...). S tem določimo tudi okvirne pristojnosti managerja projekta oziroma razmerja med projektom in celotno združbo. Podrobneje se vloge, pristojnosti in odgovornosti ključnih udeležencev projekta opredelijo v matriki pristojnosti in odgovornosti. Posamezni avtorji v področje organiziranja vključujejo tudi opredelitev delovanja tima (način poročanja, komuniciranja, termine rednih kontrolnih sestankov ...). Pomemben del je tudi organizacija informacijskega sistema (prenos informacij, obvladovanje dokumentacije).

Kontroliranje je proces in skupek pravil, ki v okviru projektnega managementa pripomorejo k uresničevanju ciljev projekta. Sestavljeno je iz treh korakov, in sicer: primerjave zaželenega ali planiranega z dejanskim stanjem v fazi izvajanja projekta, ocenjevanja, kaj je potrebno še narediti, in izvajanja morebitnih korekturnih ukrepov. Temu ponovno sledi nadzorovanje njihove uresničitve (Hauc, 2007, str. 310).

Vodenje projekta je temeljna naloga projektnega managementa. Manager usmeri izvajalce v izvajanje aktivnosti plana projekta v skladu z zahtevami zagonskega elaborata. Manager izbere način vodenja, ki ga bo pretežno uporabljal (avtokratski, demokratični), ter kako bo s pomočjo timskega pristopa ustvaril primerno delovno vzdušje v timu. To naj bi zagotovilo tudi višjo motiviranost članov tima. Manager naj bi spodbujal verbalno, odprto in neformalno komunikacijo med vsemi člani tima ter reševal morebitne konflikte. Pomemben del vodenja je tudi vodenje projektnih sestankov (Hauc, 2007, str. 285).

Projektni manager je odgovoren za koordinacijo in povezovanje aktivnosti preko več funkcionalnih linij. Aktivnosti povezovanja vključujejo povezovanje aktivnosti potrebnih za razvoj projektnega načrta, povezovanje aktivnosti potrebnih za izvedbo načrta, povezovanje aktivnosti potrebnih za spremembe načrta. Te povezovalne odgovornosti so prikazane na Sliki 4. Naloga projektnega managerja je pretvorba vhodnih elementov (sredstev) v izhodne rezultate. Ti predstavljajo proizvode, storitve in na koncu profit. Za uspešno povezovanje teh aktivnosti mora imeti projektni manager močne komunikacijske medosebne veščine, mora biti seznanjen z vsemi postopki vseh funkcionalnih linij in mora imeti vse potrebno znanje o tehnologiji, ki jo uporabljajo (Kerzner, 2009, str. 13).

Slika 4: Management povezovanja aktivnosti



Vir: H. Kerzner, *Project management*, 2009, str. 13

Delo projektnega managerja ni enostavno. Projektni managerji imajo veliko odgovornost, vendar zelo malo avtoritete. Pomanjkanje avtoritete jih pogosto prisili k pogajanju z višjim managementom, kakor tudi s funkcionalnim managementom za kontrolo nad sredstvi podjetja. Pogosto so lahko obravnavani kot »outsiderji« s strani formalne organizacije. V okolju projekta je videti kot da se vse vrti okoli projektnega managerja. Kljub temu, da je projekt specializiran in v naloge usmerjen subjekt, le-ta ne more obstajati brez tradicionalne strukture organizacije. Projektni vodja mora tako spretno krmariti med obema organizacijama.

Očiten izziv je usmeriti prave ljudi s pravimi talenti k njim primernim nalogam. Vsaka naloga v delovnem načrtu za svojo izvršitev potrebuje določena tehnična znanja, ki so lahko pridobljena z univerzitetno izobrazbo, izobrazbo na delu ali kako drugače. Odlično je, če dela na projektu veliko ljudi s potrebnimi kompetencami. Kaj pa če ni dovolj ljudi s potrebnimi kompetencami, ki bi delali na vseh projektih v podjetju ali če se ne ujamejo med seboj? V takšnih razmerah se najizraziteje pokažejo sposobnosti projektnega vodje, ki mora postaviti pravi medosebni ton znotraj organizacije. To vključuje postavitve jasnosti vlog in odgovornosti med vsemi akterji na projektu ter kriterije nagrajevanja.

Kvalifikacije projektnega managerja po Thomsettu (2010, str. 13) so naslednje:

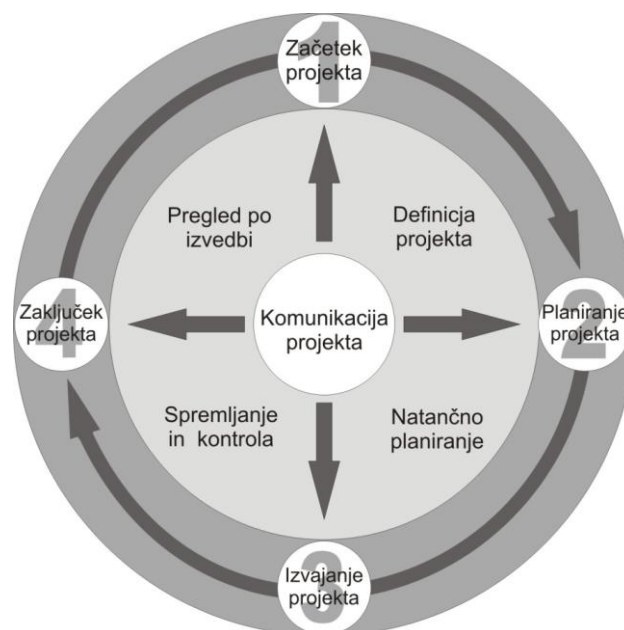
1. organizacijske in vodstvene izkušnje:
 - obvladovanje stroškov in odhodkov projekta,
 - razvoj in nadzor plana dela,
 - dobro vodenje tima,
 - dobra komunikacija z zunanjimi viri kakor tudi s top managementom,
 - umiritev nastalih konfliktov,
2. kontakti s potrebnimi viri – projektni manager mora imeti sposobnost istočasnega dela z mnogimi različnimi viri (oddelki); to mora opravljati učinkovito,
3. sposobnost koordinacije raznolikega bazena virov – različni oddelki imajo različne poglede na pomen stroškov, terminov ...; projektni manager mora znati uravnovesiti vse vidike,
4. komunikacijske in postopkovne sposobnosti – projektni manager mora sprejemati in posredovati informacije med vsemi člani tima, medtem pa ne sme pozabiti, da nimajo vsi enakega ozadja,
5. sposobnost delegiranja in nadziranja dela – samo delegiranje ni dovolj, poleg tega je potrebno zagotoviti, da:
 - je delo delegirano kvalificirani osebi,
 - delegirana oseba razume nalogo,
 - je zadosten pregled in nadzor na voljo, če je potrebno,
 - je naloga zaključena znotraj proračuna in časa,
6. zanesljivost.

1.3 Življenjski cikel projekta

Vsak program, projekt ali proizvod ima določene faze razvoja. Razumevanje teh faz omogoča vodstvu boljšo kontrolo nad sredstvi v doseganju želenih ciljev projekta. Te faze in njihovo zaporedje predstavljajo življenjski cikel ali potek projekta. Faze povezujejo začetek projekta z njegovim koncem. Vsako fazo v ciklu načrtujemo, izvedemo in kontroliramo. Življenjski cikel projekta je temeljnega pomena za njegovo vodenje in bistveno vpliva na strukturo projekta.

Avtorji del o projektne managementu (Rosenau 2005, Kerzner 2009, Bizjak 1996 in drugi) različno navajajo temeljne faze življenjskega cikla projekta. Prva je faza iniciacije ali začetka projekta, v kateri so opredeljeni cilji in kritični dejavniki uspeha. Sledi ji faza planiranja, v kateri se projekt razdeli na manjše dele/naloge. Tej sledi faza organiziranja, izvedbe in kontroliranja. Znotraj teh faz se izvede plan projekta. Na koncu je faza zaključka. Projektne aktivnosti morajo biti razdeljene v faze, saj lahko tako vodstvo učinkovito planira in organizira sredstva za vsako aktivnost ter objektivno meri doseganje ciljev in opravičuje svoje odločitve o nadaljevanju, popravkih ali ukinitvi. Zelo pomembna je organizacija faz specifično glede na industrijo in organizacijo, v kateri se projekt odvija. To je razumljivo, zaradi zapletene narave in raznolikosti projektov. Pozornost na take podrobnosti pomeni razliko med dobrimi in zelo uspešnimi projektne managerji. Med posameznimi fazami (Slika 5) bi morale obstajati točke vrednotenja in odobritve. Posamezne faze v nadaljevanju podrobneje opisujem.

Slika 5: Štiri faze življenjskega cikla projekta



Vir: J. Westland, *Project management Lifecycle*, 2006, str. 4.

V prvi fazi (začetek projekta) opredelimo potrebo s strani stranke ali investitorja. Opredelimo okvir projekta skupaj s pristopom, ki bo sprejet za doseganje želenih ciljev. S študijo izvedljivosti preučimo, ali je vsaka opcija naslovljena na cilje projekta in določimo končno predlagano rešitev. Obravnavamo tudi vprašanje izvedljivosti (»ali smo sposobni izvesti projekt?«) in upravičenosti (»bi projekt morali izvesti?«). V prvi fazi imenujemo projektne managerja, ki izbere člane tima glede na njihova znanja in izkušnje. Za zagotovitev, da so cilji projekta dosegljivi in realistični, moramo le-te določiti skupno s strani managerjev in izvajalcev del. Ta proces zagotavlja neko stopnjo zavezanosti z obeh strani; management podpre pripravljenost za delo, delavci pa kažejo pripravljenost za opravljanje dela. Najpogostejše orodje ali metodologija, ki jo uporabljamo v začetni fazi, je poslovni načrt. Ta vsebuje natančen opis problema ali priložnosti, seznam alternativnih rešitev, ki so na voljo, analizo poslovnih koristi, stroškov, tveganj in vprašanj, opis najprimernejše rešitve ter povzetek plana izvedbe.

Planiranje projekta je srce življenjskega cikla projekta in pove vsakemu, ki je vključen v projekt, kam gre in kako bo prišel do tam. V drugi fazi, »rešitev« projekta, podrobneje razvijemo s čim več detajli in načrtujemo potrebne korake za izvedbo ciljev projekta. V tej fazi opredelimo delo, ki ga je potrebno opraviti, naloge projekta in potrebe po sredstvih ter strategijo za njihovo proizvodnjo. Naredimo projektne načrt z opisom dejavnosti, opravil, odvisnosti in časovnih okvirov. Projektne manager koordinira pripravo projektne proračuna s predvidenimi stroški dela, opreme in materialnimi stroški. Proračun uporabimo za spremljanje in kontrolo porabe stroškov med izvedbo projekta. Ko projektne tim identificira delo, pripravi časovni okvir in predvidi stroške, so tri temeljne komponente procesa planiranja zaključene. Tu je pravi čas za odkrivanje in lotevanje česar koli, kar bi lahko predstavljajo nevarnost za uspešno končanje projekta. Analiza tveganja ugotavlja rizične potencialne probleme ter obenem raziskuje aktivnosti, ki so potrebne za reševanje teh potencialnih problemov. S tem zmanjša verjetnost nastanka problema ali zmanjša učinek problema na projekt, če se le-ta pojavi. V fazi planiranja opredelimo sodelujoče na projektu in vzpostavimo plan komunikacije, ki opisuje potrebne informacije in kanale prenosa za obveščanje sodelujočih.

Nazadnje moramo dokumentirati plan kvalitete, ki vsebuje cilje kvalitete, zagotovila in meritve kontrole skupaj s planom sprejetja (ta vsebuje kriterije za doseg kupčevih zahtev). Najpogostejša orodja ali metodologije, ki jih uporabljamo v fazi planiranja, so metode mrežnega programiranja, mrežnega načrtovanja ali mrežne analize (metoda kritične poti – CPM (Critical Path Method) in metoda ocenjevanja projektov – PERT (Project Evaluation and Review Technique)).

Osnova za uporabo CPM metode je izdelava modela projekta, ki vključuje sledeče: 1. Seznam vseh aktivnosti potrebnih za dokončanje projekta, 2. Čas, ki je potreben za vsako aktivnost, 3. Odvisnosti med aktivnostmi. Z uporabo teh vrednosti CPM izračuna najdaljšo pot planiranih aktivnosti do konca projekta, ter najbolj zgođen in najpoznejši čas, ko se lahko posamezna

aktivnost prične in zaključi, brez da bi se čas trajanja projekta podaljšal. Ta proces določi katere aktivnosti so »kritične« (na najdaljši poti) in katere so lahko z zamudo, brez da bi se čas projekta podaljšal. »Kritična pot« je zaporedje aktivnosti, ki skupno določajo najdaljši čas trajanja projekta. To predstavlja tudi najkrajši možni čas za zaključek projekta. Vsaka zamuda na kritični poti direktno vpliva na načrtovani datum zaključka projekta (Kerzner, 2009, str. 495).

PERT je metoda za analizo potrebnih opravil za dokončanje projekta, še posebno potrebnega časa za dokončanje posameznega opravila in identifikacijo minimalnega potrebnega časa za dokončanje celotnega projekta. Metoda PERT se od metode CPM razlikuje po poudarku na dogodkih, večji nejasnosti pri določanju trajanja aktivnosti, uvedbi verjetnostnega računa v mrežno analizo in podobno (Rozman, 2008, str. 107).

V fazi organiziranja, izvedbe in kontroliranja je najpomembnejše, da zagotovimo pravilno izvedbo in kontrolo projektnih aktivnosti. Med fazo izvedbe uresničujemo projektni plan. Napredek stalno nadzorujemo, opravljamo ustrezne prilagoditve in zapisujemo odstopanja od prvotnega plana. V vsakem projektu bo projektni manager porabil večino časa v tej fazi. Med fazo izvedbe tim opravlja naloge, informacije o napredku pa poročajo preko rednih sestankov. Projektni manager uporablja te informacije za vzdrževanje kontrole nad smerjo poteka projekta z merjenjem izvajanja aktivnosti projekta ter primerjavo rezultatov s projektnim planom in povzema korektivne ukrepe, če je potrebno. Prvi ukrep bi moral biti vedno tak, da postavi projekt na začrtane smernice. Če to ni mogoče, mora tim zabeležiti odstopanja od prvotnega plana ter objaviti spremembe načrta. Med to fazo morajo biti deležniki informirani o stanju projekta. Plan redno posodabljam in objavljamo. V razvoju proizvoda in sistema ustvarimo načrt, ki se kaže v specifičnem sklopu zahtev proizvoda. Odstopanja od prvotnega načrta merimo s prototipi, testiranjem in pregledi. Ko izvedbena faza napreduje, so skupine znotraj organizacije bolj globoko vključene v planiranje, končno testiranje, proizvodnjo in podporo. Na delu s projekti so tveganja verjetnejša in posledice večje, zato se obravnavi le-tega posveča vse večja pozornost. Tveganje, da projekt ne bo potekal kot pričakujemo, izhaja neposredno iz enkratnosti projekta, poleg tega pa projekti zadovoljujejo zelo kompleksne cilje, kar zahteva veliko število aktivnosti ter širok nabor ljudi z različnimi veščinami, odgovornostmi in pristojnostmi. Iz kompleksnosti izhaja veliko priložnosti, da aktivnosti ne bi potekale, kot je bilo načrtovano. Ker odstopanja lahko negativno vplivajo na roke in stroške projekta ter kakovost rezultata, obstaja veliko tveganje, da projekt ne bi uspel (Rozman, 2008, str. 118).

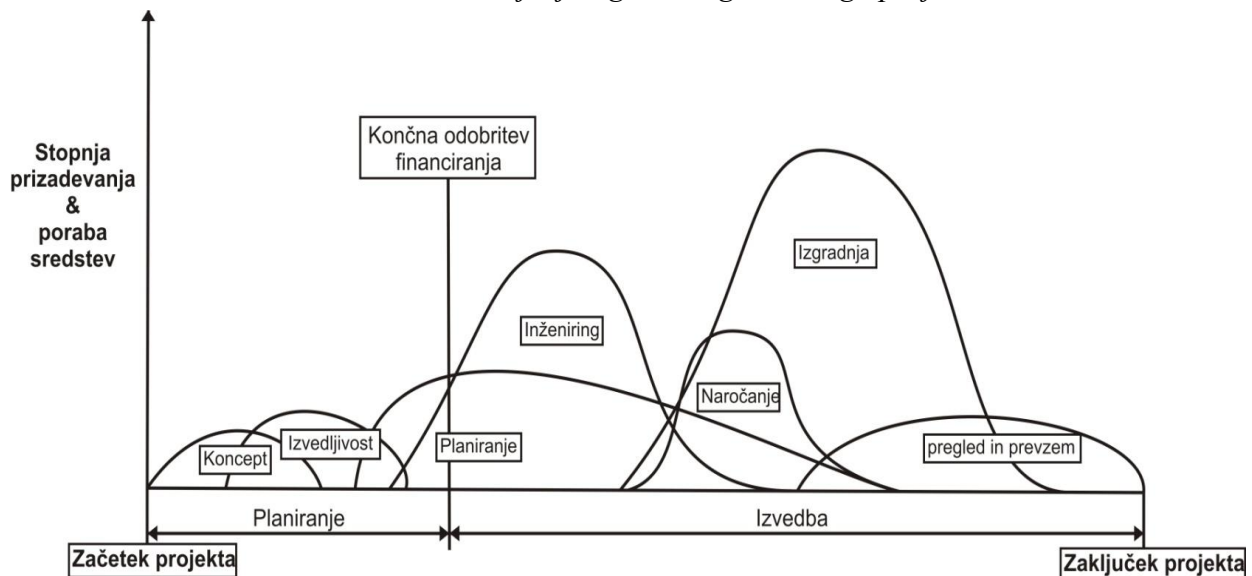
Najpogostejša metodologija, ki jo uporabljamo v fazi izvedbe, je analiza tveganja, ki je sistematičen proces ocene stopnje tveganja za identificirano in potrjeno tveganje. To vključuje oceno verjetnosti dogodka in posledice dogodka in pretvorba teh rezultatov v ustrezno stopnjo tveganja. Uporabljen pristop je odvisen od dostopnih podatkov in zahtev projekta. Najbolj pogost kvalitativni pristop je uporaba lestvice verjetnosti dogodka in posledic dogodka skupaj z matriko razporejanja tveganja za pretvorbo vrednosti v stopnjo tveganja. Kvantitativen

pristop vključuje predvideno vrednost (denarno vrednost za stroškovno orientirane kalkulacije), analizo drevesa odločitve, modele in simulacije. Zelo pomembno je, da se uporablja odobrena, strukturirana in ponovljiva metodologija, in ne subjektiven pristop, ki lahko da nezanesljive in netočne rezultate (Kerzner, 2009, str. 761).

V zadnji fazi projekta (zaključek projekta) mora projektni manager zagotoviti, da je projekt »pripeljan« do pravilnega dokončanja. Za zaključno fazo je značilno uradno pisno poročilo pregleda projekta, ki vsebuje formalno potrditev končnega proizvoda s strani stranke, ključne meritve (ujemanje začetnih zahtev s končnim proizvodom), nagrajevanje tima, seznam pridobljenih izkušenj, sprostitev virov projekta in formalno obvestilo o zaključku projekta višjemu managementu.

V odvisnosti od vrste projekta je več vrst življenjskega cikla projekta. Bolj je projekt geografsko porazdeljen in bolj kompleksen, bolj moramo za vsako projektno mesto oziroma prostor izbrati življenjski cikel. Naloga projektne vodje je organizacija medsebojne odvisnosti. Slika 6 prikazuje dinamiko življenjskega cikla gradbenega projekta.

Slika 6: Dinamika življenjskega cikla gradbenega projekta



Vir: H. N. Ahuja, *Project management*, 1994, str. 4.

V Tabeli 1 je prikazan primer povzetka projektnega načrta. Opravila so terminsko razvrščena v posamezne faze (začetek, planiranje, izvedba, zaključek), le ta si sledijo po terminskem traku od razvoja poslovnega načrta do pregleda zaključne faze.

Tabela 1: Povzetek projektnega načrta - primer

ID	Ime opravila	24.apr.06	1.maj.06	8.maj.06	15.maj.06	22.maj.06	29.maj.06	5.jun.06	12.jun.06	19.jun.06	26.jun.06
1	ZAČETEK										
2	Razvoj poslovnega načrta										
3	Opravljanje studije izvedljivosti										
4	Določitev pristojnosti										
5	Določiti projektni team										
6	Vzpostavitev projektne pisarne										
7	Izvedba pregleda faze										
8	Začetna faza dokončana										
9											
10	PLANIRANJE										
11	Izdelava projektnega načrta										
12	Izdelava plana sredstev										
13	Izdelava finančnega plana										
14	Izdelava plana kvalitete										
15	Izdelava plana rizika										
16	Izdelava plana sprejemljivosti										
17	Izdelava plana komunikacije										
18	Izdelava plana naročanja										
19	Podpis pogodb z dobavitelji										
20	Izvedba pregleda faze										
21	Faza planiranja dokončana										
22											
23	IZVEDBA										
24	"Gradi" rezultate										
25	Nadzorovanje in kontrola										
26	Izvedba upravljanja s časom										
27	Izvedba upravljanja s stroški										
28	Izvedba upravljanja s kvaliteto										
29	Izvedba upravljanja s spremembami										
30	Izvedba upravljanja s tveganji										
31	Izvedba upravljanja z vprašanji										
32	Izvedba upravljanja z naročaji										
33	Izvedba upravljanja s sprejemljivostjo										
34	Izvedba upravljanja s komunikacijo										
35	Izvedba pregleda faze										
36	Faza izvedbe dokončana										
37											
38	ZAKLJUČEK										
39	Izvedba zaključka projekta										
40	Izvedba pregleda faze										
41	Faza zaključka dokončana										

Vir: J. Westland, *Project management Lifecycle*, 2006, str. 39.

V prvem poglavju sem predstavil projektni management, ki je v prvi vrsti aplikativen za vodenje projektov v podjetjih. Kot lahko ugotovimo, je vodenje projektov izjemno sistematično delo, ki zahteva veliko planiranja, organiziranja, delegiranja, komunikacije in nadzora. Posamezne faze življenjskega cikla projekta se navezujejo in si sledijo v določenem terminskem načrtu, ki je le ena od omejitev projekta. Ostale se nanašajo še na stroške in učinkovitost oziroma uporabljeno tehnologijo. Uspešnost projekta je zelo odvisna od vodje projekta, osebe, ki mora imeti izjemne vodstvene, organizacijske, komunikacijske in ostale povezovalne sposobnosti, ki omogočajo čim bolj tekoče napredovanje k zaključku projekta. Vse navedeno lahko v določeni meri uporabimo tudi v managementu prireditve, katerega bom predstavil v nadaljevanju.

2 MANAGEMENT PRIREDITVE

V današnjem času, morda bolj kot kadarkoli, so prireditve osrednji del naše kulture. Več prostega časa in potrošništvo sta privedla do širitve javnih prireditve, proslav in zabavnih dogodkov. V drugem poglavju bom podrobneje opisal pojem prireditve, naštel vrste prireditve, njihov vpliv in namen.

2.1 Opredelitev prireditve

Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje prireditev kot javni dogodek, zlasti kulturni, športni, zabavni. Po definiciji imajo dogodki svoj začetek in zaključek. Sočasni časovni pojav in z načrtovanimi prireditvami je program oziroma raspored načrtovan do podrobnosti ter predhodno objavljen. Načrtovani dogodki so ravno tako omejeni na posebne prostore. Prostor je lahko specifičen objekt, velik odprt prostor ali več lokacij. Dogodek je nemogoče ponoviti. Čeprav so lahko načrtovani dogodki podobni v obliki, je z vidika postavitve, udeležencev in programa zagotovljeno, da bo dogodek vedno občutno ali izkustveno drugačen. Poleg tega bodo pričakovanja, razpoloženja ter odnos gostov in udeležencev vedno nova, zato se bodo njihove izkušnje razlikovale ne glede na postavitev in program. Ta edinstvenost dogodkov/prireditev jih dela privlačne, celo nujne, zato je gojenje slike »neponovljivosti« cilj tržnika dogodka/prireditve (Getz, 2007, str. 19).

Splošna definicija za vse vrste dogodkov je pravzaprav nemogoča, vendar pa imajo dogodki naslednje skupne značilnosti (Novak, 2009, str. 16):

- namenskost – dogodki niso rutinske ali vsakdanje narave, temveč se zgodijo zaradi posebnega namena organizacije ali investitorja v ta dogodek,
- načrtovanje – je ključna značilnost, ki se prične s potrebo po dogodku, nadaljuje pa z raziskavo za izvedbo dogodka, zasnovo in pripravo,
- edinstvenost – vsak dogodek je edinstven. Čeprav se zgodi z enakim namenom in cilji in za enako ciljno javnost, so interakcije na dogodku vedno drugačne,
- minljivost – poseben dogodek ima svojo enkratno mesto v času in prostoru in ne traja v nedogled,
- fizičnost – dogodek se zgodi tudi fizično na samem prizorišču, ne glede na to, ali kanal komuniciranja ni osebni stik, temveč sodobna tehnologija (videokonferenca),
- neotipljivost – dogodki se zgodijo v glavah ljudi. Ko se končajo, obstajajo le kot spomin, ki ga morajo organizatorji občasno obuditi (fotografski in video posnetki),
- interaktivnost – posebni dogodki so druženje manjšega ali večjega števila oseb, pri čemer prihaja do različnih interakcij. Posameznik ne more imeti posebnega dogodka sam zase,
- obrednost – rituali in ceremonije so arhetipi starodavnih dogodkov, njihovi elementi pa se kažejo v posebnih dogodkih (športni dogodki se končajo s ceremonialom),
- doživetje – dogodek je posebno doživetje. Če je dogodek vse, kar se zgodi, je doživetje vse, kar doživi posameznik. Posebno doživetje pa je značilnost posebnih dogodkov.

Vsako leto se po svetu organizira ogromno prireditev, ki zavzamejo veliko prostora v medijih, zapolnijo transportne sisteme, hotele in prizorišča, motivirajo skupnosti ter ustvarjajo pozitivne ali negativne učinke. Industrija prireditev je ena največjih zaposlovalcev in ima ogromne ekonomske učinke, ki ne ostanejo neopaženi pri lokalni ali nacionalni skupnosti, razvojnih agencijah in ostalemu javnemu sektorju. Le-ti vse bolj uporabljajo prireditve kot sredstvo za politične cilje – od pridobivanja turistov, obnove skupnosti, praznovanja

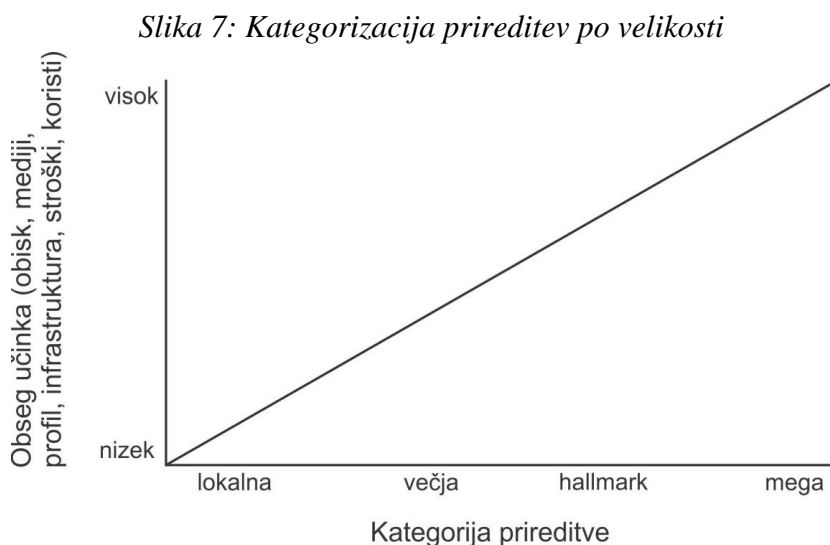
dogodkov, navdihovanja umetnosti in stimulacije lokalne ekonomije. V prejšnjih desetletjih ali še prej se je organizacija prireditev preusmerila od posvečenih in iznajdljivih amaterjev na izobražene in kvalificirane profesionalce. Do te razlike je privedlo veliko razlogov. Zaradi velikosti in zahtevnosti so le-te potrebovale metodologijo, ki bo pokrivala veliko vrst prireditev in bila obenem fleksibilna za zadovoljevanje potreb in razlik vsake posebej. Korporativno in vladno vključevanje v prireditve z naročili, naložbami in dovoljenji zahteva sistem managementa, ki je odgovoren in sposoben merjenja in zagotavljanja donosnosti naložb.

2.2 Vrste prireditev

V literaturi je veliko različnih kategorizacij prireditev glede na velikost, obliko in vsebino. V nadaljevanju bom obravnaval celotno paleto prireditev, ki jih proizvaja industrija prireditev.

2.2.1 Vrste prireditev glede na velikost

Prireditve so razvrščene glede na velikost in obseg. Definicije niso natančne in razlike so pogosto zabrisane. Glede na velikost ločimo lokalne/manjše prireditve, večje prireditve, periodične/hallmark prireditve in mega prireditve (Slika 7). V nadaljevanju jih podrobneje opisujem.



Vir: G. Bowdin et al., Events management, 2006, str. 16.

Večina lokalnih prireditev je usmerjenih predvsem na lokalno občinstvo. Te prireditve najpogosteje ustvarijo vrsto koristi v smislu prispevka k skupnosti, krepitve občutka pripadnosti in ustvarjanja občutka mesta. Ravno tako lahko pripomorejo pri spodbujanju ljudi k novim idejam, udejstvovanju pri športu, umetnosti, k toleranci in raznolikosti. Zaradi vsega naštetega lokalne oblasti pogosto podpirajo take prireditve kot del njihove lokalne strategije razvoja (Bowdin et al, 2006, str. 16).

Večje prireditve lahko glede na njihov obseg in zanimanje medijev pritegnejo precejšnje število obiskovalcev, imajo veliko medijsko pokritost in znatne ekonomske učinke. Ker je diplomsko delo v nadaljevanju osredotočeno na športno prireditve, so kazalci, ki ustrezajo k tej klasifikaciji: 1. Obseg tekmovanja med ekipami in/ali posamezniki, ki predstavljajo veliko nacij, 2. Velik javni interes (nacionalni in mednarodni) preko obiska in medijske pokritosti, 3. Mednarodna pomembnost za zadevni šport in pomembno mesto v mednarodnem koledarju (Bowdin et al, 2006, str. 17).

Izraz »Hallmark« se nanaša na tiste prireditve, ki se tako identificirajo z duhom ali etosom mesta, pokrajine ali regije, da postanejo sinonimne z imenom mesta, pokrajine ali regije ter pridobijo široko prepoznavnost in ozaveščenost. Klasični primeri Hallmark prireditev so Tour de France, Oktoberfest v Münchnu ali Karneval v Riu. Prireditve so identificirane s samim bistvom krajev in njihovih prebivalcev. Prinašajo velike prihodke, močan lokalni ponos in mednarodno priznanje (Getz, 2007, str. 24). Hallmark prireditve so tiste, ki imajo takšen pomen v smislu tradicije, privlačnosti, kvalitete ali publicitete, da prireditve zagotavlja prizorišču ali skupnosti kompetitivno prednost. S časom postanejo podobe prireditve in kraja neločljivo povezane. Hallmark prireditve so po definiciji trajne »institucije« v njihovih skupnostih ali družbah.

Mega prireditve so po obsegu tako velike, da imajo vpliv na celotne ekonomije in odmevajo v globalnih medijih. Te prireditve se na splošno razvijajo na podlagi konkurenčnih ponudb. V ta sklop prireditev spadajo Olimpijske igre, FIFA Svetovni pokal, IAAF Svetovno prvenstvo in Svetovni sejem (Expo) (Hall, 1997, str. 5). Mega prireditve kot so svetovni sejmi in razstave, Svetovni pokal v nogometu ali Olimpijske igre so izrecno usmerjene v mednarodni turistični trg in jih lahko poimenujemo »mega« na podlagi velikosti z vidika udeležbe, ciljnega trga, stopnje javnega finančnega vključevanja, političnega vpliva, širine televizijske pokritosti, izgradnje objektov in vpliva na ekonomsko in socialno strukturo države gostiteljice.

2.2.2 Vrste prireditev glede na obliko in vsebino

Tudi po merilih oblike in vsebine je meja med posameznimi tipi prireditve včasih nejasna. Getz (2007) jih je razdelil na naslednje oblike:

Kulturne proslave – so slovesne ali radostne prireditve, ki imajo kulturni pomen. Od zabavnih prireditev se ločijo po kulturnih vrednotah, ki so izražene. Sinonimi, ki opisujejo kulturne prireditve, so: v spomin, v počastitev ali razlikovanje. Kulturne prireditve imajo pozitivne učinke tako za umetniški svet kot tudi za turistične destinacije (Higgins, 2004, str. 6).

Festivali – so periodično ponavljajoči se družbeni dogodki, katerih se preko množice oblik in serije koordiniranih prireditev neposredno ali posredno udeležujejo vsi člani celotne skupnosti, ki jih družijo etnične, jezikovne, verske ali zgodovinske vezi. (Falassi, 1987, str. 2).

Karnevali – so praznovanja pusta, povezana s proslavljanjem, kostumi, paradami in bučnim rajanjem. Ljudje se udeležujejo karnevalov zaradi zabave, iger in bučnega rajanja, izraženega preko zamenjave vlog in maškarade (Getz, 2007, str. 33).

Komemoracije kulturne dediščine – so spominski dogodki, specifične slovesnosti ali širše prireditve, namenjene počastitvi spomina na nekoga ali nekaj.

Parade in sprevodi – so organizirani sprevodi ljudi in so slavnostnega značaja. Najpogostejše prizorišče so glavne mestne ulice, ki jih udeleženci parad prevzamejo vsakodnevnemu prometu.

Verske prireditve – so festivali in ostale prireditve, ki poosebljajo svečane verske obrede in rituale ter veljajo za svete v kontekstu določene vere.

Politične in državne prireditve – vse prireditve, ki so organizirane s strani vlade ali politične stranke. Pri političnih prireditvah igrajo glavno vlogo mediji, zato nekatere postajajo kar tekmovanja – boj za politični vrh.

Umetnost in zabava – v kategorijo zabave bi lahko uvrstili skoraj vse prireditve vključno z glasbenimi koncerti, plesnimi predstavami, gledališčem in celo športom. Na aktivnosti, ki so pogosto sestavni del kulturnih praznovanj, lahko gledamo kot zabavne, čeprav temeljni namen pogosto tiči drugje.

Uprizoritvene umetnosti – tradicionalno vključujejo ljudi, ki nastopajo. To so glasbeniki, pevci, plesalci, igralci in občinstvo. Med »visoko kulturo« spadajo simfonija, balet, opera in klasično gledališče. V »popularno kulturo« spadajo vse oblike glasbenih koncertov, plesa, alternativnih predstav ... Film in televizija temeljita na posrednih predstavah.

Literaturo – sestavlja natisnjena beseda, vključno s knjigami, revijami ter celo blogi. Festivali in ostale prireditve, ki predstavljajo poezijo ali napisana dela, so pogosti in lahko vključujejo branje le-teh.

Vizualne umetnosti – slikarstvo, kiparstvo in obrti so najpogostejše vizualne umetnosti, katerih razstave ali ekshibicije so planirane prireditve.

Poslovne in tržne prireditve – osnovni namen teh prireditev je promocija, trženje ali direktno vključevanje v trgovino ali siceršnje doseganje planov podjetja.

Srečanja in konvencije – konference so srečanja z namenom delitve znanja in razprave, ki morajo biti dovolj majhne, da omogočajo interakcijo. Konvencije so navadno velika srečanja ljudi iz združenj, političnih strank, klubov ali verskih skupnosti. Korporacije in združenja zaposlujejo managerje za urejanje poslovnih srečanj.

Razstave (sejmi in razstavnimi saloni) – so organizirane predstavitve, ki prikazujejo izbrane predmete oziroma storitve. So časovno omejene in predstavljajo začasno tržno okolje, kjer kupec pride do prodajalca. Sejmi so odprti za splošno javnost, vstop je običajno mogoč z vstopnino. Popularne teme so povezane z avtomobili, potovanji, elektroniko, domom ... Običajno se ponavljajo vsako leto. Proizvajalci testirajo nove izdelke, prodajalci prodajajo, kupci pa pridobijo nove ideje in zabavo. Razstavnimi saloni so navadno le za povabljenе, temeljijo pa na specifičnih poslovnih potrebah ali članstvu združenja. Proizvajalci ali dobavitelji, ki razstavljajo na teh dogodkih, želijo prodati svoje proizvode ali storitve ali vsaj informirati potencialne kupce. Običajno so razstavam priključene tudi konvencije.

Svetovni sejem – namen je bil vedno izobraževalne narave, s posebnim poudarkom na tehnološkem napredku. Marsh (1998) opredeljuje Svetovni sejem kot kombinacijo »fantazije in stvarnejšega od življenja«. Je razstava svetovnih dosežkov v umetnosti, znanosti, izobraževanju, industriji in zadnjih izumih.

Izobraževalne in znanstvene prireditve – so pogosto obravnavane kot podkategorija poslovnih in tržnih prireditev, kljub temu so različne, saj je poudarek na ustvarjanju in izmenjavi znanja. Akademski in profesionalni simpoziji ter konference o specifičnih temah so glavne komponente te kategorije planiranih dogodkov.

Športne prireditve – so ena najstarejših in najtrajnejših oblik človeške aktivnosti z bogato tradicijo, ki sega v antično Grčijo. Ker je diplomatska naloga neposredno povezana s to zvrstjo prireditev, jo bom obširneje predstavil. Športne prireditve so pomembna in rastoča veja industrije prireditev, ki vključuje celoten spekter individualnih športov in multi-športnih dogodkov, kot so Olimpijske ali Mediteranske igre. Njihova zmožnost, da privabijo turistične obiskovalce in ustvarjajo medijsko pokritost ter ekonomski učinek, jih postavlja v ospredje pri večini vladnih prireditvenih strategijah in programih marketinga destinacije. Športne prireditve ne prinašajo koristi le gostitelju in športnim organizacijam, ampak tudi udeležencem kot so igralci, trenerji in funkcionarji. Poleg tega športne prireditve prinašajo zabavo in užitek gledalcem (Bowdin, 2006, str. 20). Solomon (2002) je razvrstil športne prireditve na sledeče:

- profesionalne ali amaterske,
- notranje ali zunanje,
- redno načrtovane (lige, prvenstva) ali enkratne (ekshibicijske tekme, prijateljske tekme),
- lokalne, regionalne, nacionalne ali mednarodne,
- za nastopajoče, za gledalce ali oboje,
- športni festivali (praznovanje športa, pogosto za mlade, vključuje mnogo športov).

Rekreativne prireditve – le te so pri nas zelo razširjene. V letu 2012 je v koledar rekreativnih dogodkov v Sloveniji prijavljenih kar 6.139 prireditev (Koledar prireditev). Organizirane so zaradi netekmovalnih razlogov. Promovirajo zdrav način življenja ter druženje ljudi vseh starosti in obeh spolov.

Zasebne prireditve – za izvedbo le-teh so lahko potrebni profesionalci, lahko pa so izvedene le s strani udeležencev. Izkušnje so lahko osebne kot tudi družbene, večina se jih lahko šteje za praznovanje.

2.3 Vpliv prireditev

Prireditve zadevajo skoraj vsak vidik našega življenja, bodisi socialni, kulturni, ekonomski, okoljski ali politični. Koristi, ki nastajajo iz tako pozitivnih povezav, so zaslužne za popularnost in podporo prireditvam. Nedavna eksplozija števila prireditev, skupaj z vključitvijo vlad in poslovnega sveta, je privedla do poudarka na ekonomski analizi koristi prireditve. Prireditve imajo širok razpon tako pozitivnih kot negativnih učinkov na skupnosti in deležnike (Tabela 2). Naloga vodje prireditve je prepoznati in predvideti te učinke ter z njimi vplivati, da bo skupni učinek prireditve pozitiven.

Tabela 2: Vpliv prireditev

<i>Področje prireditve</i>	<i>Pozitivni učinki</i>	<i>Negativni učinki</i>
Socialna in kulturna	<ul style="list-style-type: none"> • Delitev izkušenj • Oživljanje tradicije • Gradnja ponosa skupnosti • Potrjevanje lokalnih skupin • Povečano sodelovanje skupnosti • Uvajanje novih in izzivalnih idej • Širjenje kulturnih perspektiv 	<ul style="list-style-type: none"> • Odtujevanje skupnosti • Manipulacija skupnosti • Negativna podoba skupnosti • Slabo vedenje • Zloraba vsebine • Socialna dislokacija • Izguba privlačnosti
Fizična in okoljska	<ul style="list-style-type: none"> • Predstavitev okolja • Zagotavljanje modelov za najboljšo prakso • Povečana okoljska zavest • Infrastrukturna zapuščina • Izboljšan transport in komunikacije • Urbana preobrazba in prenova 	<ul style="list-style-type: none"> • Okoljska škoda • Onesnaženje • Uničenje dediščine • Hrup • Zastoji v prometu
Politična	<ul style="list-style-type: none"> • Mednarodni ugled • Izboljšan profil • Promocija investicije • Družbena kohezija • Razvijanje administrativnih veščin 	<ul style="list-style-type: none"> • Tveganje neuspeha prireditve • Neustrezno dodeljevanje sredstev • Pomanjkanje odgovornosti • Protipropaganda • Izguba lastništva in kontrole skupnosti
Turistična in ekonomska	<ul style="list-style-type: none"> • Promocija destinacije in povečan obisk turistov • Podaljšano bivanje • Višji donosi • Povečani davčni prihodki • Poslovne priložnosti • Trgovinska aktivnost • Ustvarjanje delovnih mest 	<ul style="list-style-type: none"> • Odpor skupnosti do turistov • Izguba avtentičnosti • Škoda ugledu • izkoriščanje • Povišane cene • Oportunitetni stroški • Finančno upravljanje • Finančna izguba

Vir: G. Bowdin et al., Events management, 2006, str. 38.

2.4 Namen prireditve

Začetna naloga organizatorja prireditve je opredelitev namena prireditve, ki z eno besedo povzema vzroke za organizacijo prireditve. Namen prireditve bi morali hraniti v mislih vsi vpleteni, organizatorji in osebje, ki morajo delovati kot kontrolna in gonilna sila. Glede na namen je prireditev lahko med drugim dobrodelna, mednarodna športna prireditev, promocija podjetja, politični dogodek, kulturna proslava, veselica in ostalo. Uspešna organizacija prireditve zahteva dobro strateško planiranje, ki je pomembno za vse vrste prireditvev. Kreativna strategija je ključna za vzdrževanje dolge življenjske dobe, udeležbe in zmožnosti prihodka. To vključuje proces začetnega planiranja, pridobivanje predsednikov in članov odborov, razvoj proračuna, izbira prizorišč, pridobivanje sponzorjev in donatorjev, preskrba s hrano in pijačo, vabila gostom in podobno. Ne glede na to, ali je prireditev nova ali stara, je zelo dobro narediti ustvarjalno sejo »brainstorminga« idej. Pri novih prireditvah se po takšni seji porabi ogromno časa za nadaljnje ukrepanje glede nastalih vprašanj (stroški, prostor, datumi, potrebe po ljudeh ...). Pri starejših prireditvah se kreativno planiranje izvede enkrat letno za izboljšanje obstoječih elementov ali dodajanje novih. Pri začetni seji je potrebno določiti prireditev in njeno ime (v primeru nove prireditve), izbrati datum ali čas v letu, identificirati demografijo (kdo je občinstvo), raziskati nekaj potencialnih prizorišč, določiti potencialne predsednike, določiti cilje in merljive izide, razjasniti, kdo smo in kam gremo ter razpravljati o strategijah za doseganje zelenih izidov. Dnevni red seje strateškega planiranja mora vsebovati glavne cilje, h katerim so pripeti merljivi izidi. Razmisliti je potrebno o namenu prireditve in okoli njega ustvariti do pet ciljev prireditve, ki bodo vključevali bistvo, ki ga želimo doseči. Cilj prireditve ni vedno finančne narave, lahko je za namene kot je marketing, ozaveščanje, grajenje članstva in ostalo.

2.5 Vodja prireditve

Za vse in karkoli mora obstajati ena oseba z vrhovno avtoriteto. Oseba, ki je odgovorna za dogodek, se imenuje »vodja prireditve«. Njegova osnovna naloga je, da sprejema ali potrdi vse odločitve in deluje kot centralna povezava, ki vodi in nadzira aktivnosti posameznikov, katerim je razdelil odgovornosti za posamezne elemente v organizaciji prireditve. Če izvzamemo najmanjše prireditve, vodja prireditve nikakor ne zmore opraviti vsega potrebnega dela sam, zato je nujno, da razdeli naloge svojim sodelavcem. S tem razprši delovno obremenitev in izkorišča prednosti, ki jih lahko nudijo posamezni sodelavci, ki so strokovnjaki na svojih področjih. Kljub temu je zelo pomembno, da vodja prireditve zadrži kontrolo, da lahko zagotovi prireditev znotraj časa in stroškov. Eno izmed pravil pa je, da organizacijske in vodstvene odgovornosti ne smejo biti podeljene več kot dve stopnji nižje, kot je vodja prireditve, saj le-to povečuje tveganje za napake in spregledanje zaradi nesporazuma in komunikacijskih težav. Vodja prireditve je delegiran predstavnik ali zastopnik subjekta, ki nosi skupno odgovornost za prireditev. Ta subjekt je lahko lastnik prireditve, kar je lahko podjetje, mesto, neprofitna organizacija (npr. dobrodelna ustanova, združenje in podobno), ali posameznik (Matthews, 2008, str. 8).

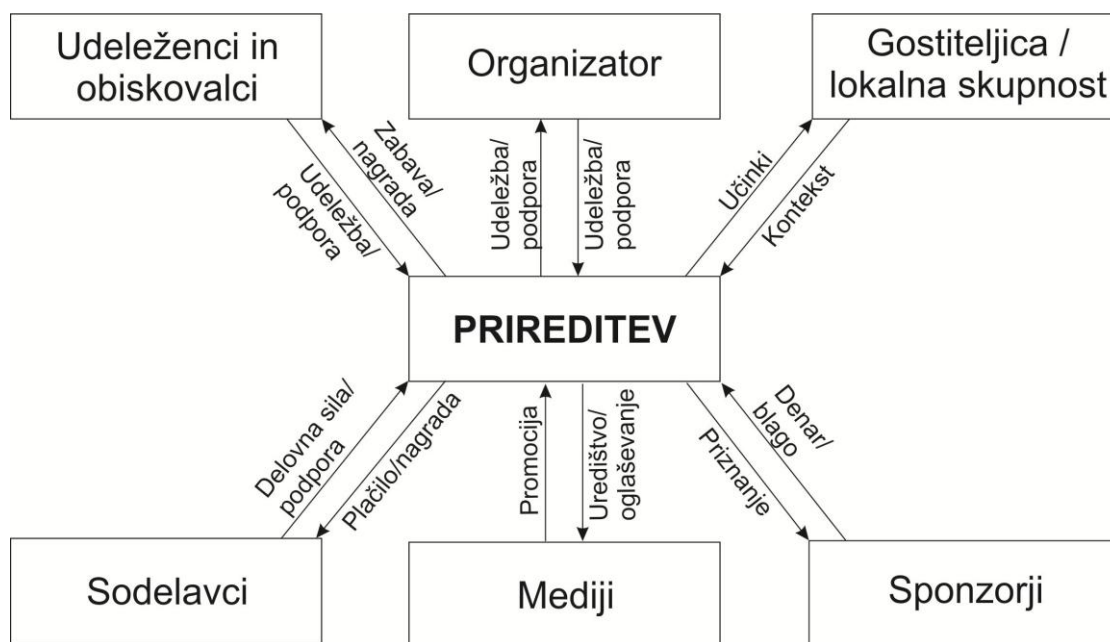
Značilnosti dobrega vodje prireditve so (Anderson, 2012, str. 3):

- dobro organiziran s poudarkom na podrobnostih (vodje prireditev morajo biti dobro organizirani),
- sposobnost multiopravnosti (več kot lahko narediš, višja je stopnja odgovornosti),
- iskrenost in etičnost (varovanje svoje identitete, dovolj je le trenutek za uničenje verodostojnosti),
- sposobnost v socialnih veščinah (ni potrebno biti ekstrovertiran, samo sposoben opravljanja pogovora),
- sposobnost spoznavanja ljudi (potrebna je interakcija z veliko različnimi ljudmi),
- sposobnosti poslušanja (pomnjenje kaj povedo in kaj želijo),
- sposobnosti komunikacije (ljudje želijo vedeti kaj se dogaja),
- sposobnost motiviranja (ustvarja zagrizenost in pripravljenost za pomoč),
- spoštovanje do sodelavcev (spraševanje ostalih za mnenje in vložek),
- sposobnost delegiranja (»vodi«, bolje kot »naredi vse sam«),
- marljivost,
- sposobnost obvladovanja stresa (ne joči, kriči ali se obnašaj neprofesionalno, delaj skozi težave),
- smisel za humor,
- iznajdljivost in kreativna vizija (najdi način za uresničitev, plan A/B/C, gledanje »velike slike«),
- poznavanje svojih omejitev (kdaj prositi za pomoč, omejitve fizične in emocionalne vzdržljivosti),
- poslovna znanja (računovodstvo, baze podatkov, prodaja in marketing),
- računalniška znanja (obdelava besedil, internet, preglednice, baze podatkov).

2.6 Koncept prireditve

Razumevanje okolja prireditve je izjemno pomemben element pri organizaciji. Vodja prireditve mora najprej identificirati »glavne igralce« – ljudi ter organizacije, na katere bo prireditev najbolj vplivala. Ljudem in organizacijam z legitimnim interesom v izid prireditve rečemo deležniki (Slika 8). V naslednjem koraku mora vodja prireditve preučiti cilje deležnikov, predvsem kaj želijo pridobiti od prireditve in kaj bo vplivalo na njihov odziv na prireditev. S spoznavanjem okolja nato vodja prireditve upravlja z elementi prireditve na način, da prinesejo najboljši izid. Za prireditev ni več dovolj, da zadovolji le potrebam publike, ampak tudi vladnim ciljem in predpisom, zahtevam medijev, sponzorjevim potrebam in pričakovanjem skupnosti.

Slika 8: Razmerje med deležniki prireditve



Vir: G. Bowdin et al., *Events management*, 2006, str. 98.

Kljub temu, da je organizacija prireditve v nekaterih pogledih podobna projektom v podjetjih, je pri prireditvah veliko večje število deležnikov, s katerimi mora organizator pazljivo sodelovati in jih obravnavati, če želi prireditev uspešno izpeljati in jo ohraniti oziroma razvijati. Še posebno to velja za velike prireditve, ki so javnega značaja, neposredno ali posredno vplivajo na veliko ljudi, imajo ekonomske učinke, ter so tako ali drugače predmet kritike občinstva in nenazadnje medijev, ki s svojo močjo prireditev predstavijo najširšemu krogu ljudi. V nadaljevanju se bom zato pri predstavitvi kolesarske dirke »Po Sloveniji« osredotočil na deležnike prireditve in interakcijo z njimi.

3 KOLESARSKA DIRKA PO SLOVENIJI

Slovenska nacionalna mednarodna etapna dirka Po Sloveniji je na nek način nasledila tradicionalno dirko Alpe Adria, ki je bila ob dirki Po Jugoslaviji največja kolesarska prireditev v nekdanji državi, a je med osamosvajanjem Slovenije zamrla. Trije veliki klubi slovenskega kolesarstva so že imeli vsak svojo enodnevno dirko. Da bi obudili tudi mednarodno etapno tekmovanje, so se zavzeli predvsem dolenski kolesarski delavci na čelu z Jožetom Majesom, ki so za izvedbo dobili zeleno luč Kolesarske zveze Slovenije. Ko je mednarodna kolesarska zveza UCI na kongresu v Orlandu na Floridi leta 1992 pod svoje okrilje vzela tudi slovensko zvezo, je slovenskim predstavnikom v koledar mednarodnih kolesarskih prireditev uspelo uvrstiti kar pet enodnevnih dirk (VN Krke v Novem mestu, VN Save v Kranju, VN Roga v Ljubljani, Idrija in VN Pucha na Ptuj) in prvo slovensko etapno dirko »Po Sloveniji«.

»Z novo državo je prišla nova dirka, naša. Ko sem leta 1993 v Ljubljani oblekel rumeno majico na prvi izdaji dirke Po Sloveniji, sem se prvič zavedal pomena, ki ga ima osrednja nacionalna dirka. Vrhunec sezone, cel teden v središču pozornosti, medijska prisotnost, izpostavljenost in promocija. Ko je potem klubski kolega Boris Premužič dobil to dirko, direktor Zvone še dolgo ni spal: »Ha, pa smo jih namahali ...«. Vojna je bila dobljena, sezono bi lahko tudi zaključili. Sponzorji so bili zadovoljni in veselica je bila popolna. Dirka je potem samo še rasla, pridobivala na pomembnosti in se uveljavila kot eden osrednjih športnih dogodkov v Sloveniji tako po organizacijski kot po športno-promocijski plati. Zaradi kontinuitete, vloženega truda organizatorjev, podpore medijev, sponzorjev in vseh, ki s to dirko »dihajo«, je pridobila svoje mesto tudi v mednarodnem koledarju, seveda v skladu s finančnimi zmožnostmi, ki naš prostor tako odločno determinirajo in na nivoju, ki je v tej situaciji verjetno optimalen. Postala je ključni dogodek kolesarske sezone na tem našem »dvorišču«, posvečeni cilj nacionalnega pomena, ki pravzaprav omogoča preživetje temu športu in vsem, ki zanj ali pa od njega živijo. Za slovenske klube ostaja glavni cilj sezone, večina tekmovalnih in sponzorskih ambicij je usmerjena v začetek meseca maja. V enem tednu je možno vse: zmaga ali poraz, sanje ali pekel, slava ali pozaba. Želje, pričakovanja in zahteve so vedno velike, pritiski sponzorjev in javnosti naraščajo in večkrat presegajo mejo znosnosti. Tempiranje forme je zahtevna reč. Kot hišica iz kart, ki jo večina pridno sestavlja tam nekje od novembra, vemo pa, kako malo je treba, da se sesuje. Psihična trdnost je za domače športnike na domačem terenu, pred očmi prijateljev, večkrat tisti odločilni moment. Po drugi strani pa so lahko poznavanje trase, boljše razumevanje taktike in lažje predvidevanje poteka in razpleta odločilnih situacij, skupaj z večjo motivacijo in željo po dokazovanju, občutne prednosti za lokalne heroje. In prav je tako, saj gre vendar za naš, slovenski tour, za nacionalni ponos!« (Hvastija, 2004, str. 23)

V zadnjih letih je prireditev ponovno potekala po trasi njene predhodnice (Alpe Adria). Leta 2004 je bila prireditev prvič "speljana" izven naših meja. Kar petkrat je prečkala državno mejo in uspešno so bili izvedeni celo trije etapni cilji v tujini (Trst, Zagreb in Beljak). Dirka je bila v tem letu simbolno imenovana Pozdrav Evropi, saj se je pričela le nekaj dni po vstopu Slovenije v Evropsko unijo. Dirka je z etapami v tujini veliko pridobila na zanimanju s strani gledalcev in spremljanju dogodka s strani domačih in tujih medijev. Dirka Po Sloveniji je bila vse od svojega nastanka v mednarodnem koledarju tekmovanj uvrščena v drugo kategorijo etapnih dirk. Zaradi večletne dobre organizacije je leta 2005 prejela od Mednarodne kolesarske zveze (UCI) zeleno luč za prestop v prvo kategorijo dirk. Z višjo kategorijo je dirka pridobila možnost nastopa najboljših ekip sveta.

Dirka je bila v preteklosti organizirana v mesecu maju, od leta 2005 pa v tretjem tednu meseca junija. Tako je umeščena med slovita Giro d'Italia, ki poteka v maju in Tour de France, ki poteka v mesecu juliju. Dirka je sestavljena iz štirih etap, v zadnjem obdobju iz ene posamične vožnje na čas, dveh razgibanih etap in ene gorske – kraljevske etape. Na etapi pa je veliko letečih in gorskih ciljev, ki naredijo dirko bolj zanimivo. Skupna dolžina dirke znaša okoli 600 kilometrov.

Tekmovalci se borijo za štiri majice, od katerih je najpomembnejša majica, ki jo nosi najboljši kolesar v generalni razvrstitvi. To je kolesar, ki ima najmanjši skupni čas. Druga po pomembnosti je majica, ki jo nosi najboljši tekmovalec po točkah. Točke se zbirajo glede na uvrstitev v posamezni etapi ter na letečih ciljih. Gorsko majico nosi najboljši tekmovalec v razvrstitvi gorskih ciljev. Točke se nabirajo na posameznih gorskih ciljih, ki so po težavnosti tudi različno točkovani. Majico za najboljšega mladega tekmovalca nosi kolesar z najmanjšim skupnim časom v kategoriji pod 23 let. V ekipno razvrstitev se štejejo časi treh najboljših kolesarjev ekipe v posamezni etapi. Skupna razvrstitev je vsota časov ekipne razvrstitve vseh etap. Barva kolesarskih majic je navadno enaka sponzorjevi (UCI Cycling regulations, part 2 road races, 2013, str. 45).

3.1 Deležniki dirke Po Sloveniji

Deležniki dirke Po Sloveniji so organizator prireditve (KK Adria Mobil) s sodelavci ter prostovoljci, Kolesarska zveza Slovenije – KZS, Mednarodna kolesarska zveza – UCI, sodniki, lokalne skupnosti, ekipe (kolesarji, trenerji, spremljevalci), obiskovalci, sponzorji, hotelirji, vlada, mediji in policija. Vsako od skupin v nadaljevanju podrobneje obravnavam.

3.1.1 Organizator prireditve

Organizator prireditve je lahko katerikoli del vladnega, korporacijskega ali del sektorja lokalnih skupnosti. Ne glede na to, od kod izhaja organizator, je le-ta glavni deležnik pri prireditvi, vodja prireditve pa mora slediti ciljem pri organizaciji prireditve. Cilji so pogosto predstavljeni kot del pogodbe z vodjo prireditve. Če tega ni, si je dobro vzeti čas in le-te razjasniti, zabeležiti kot referenčno točko pri organizaciji prireditve, ter uporabiti za oceno uspešnosti organizacije po končani prireditvi.

Organizator dirke Po Sloveniji je Kolesarski klub Adria Mobil, ki med svoje dejavnosti uvršča tekmovalni del, vzgojo mladih kolesarjev in organizacijo športnih prireditev. Že od prve dirke Po Sloveniji je prav novomeški kolesarski klub organizator ene največjih športnih prireditev pri nas. Soglasje za organizacijo klub pridobi od krovne organizacije kolesarskega športa – Kolesarske zveze Slovenije, na katero je tudi potrebno oddati prijavo dirke v mesecu novembru. Preko KZS je potrebno pridobiti soglasje za organizacijo velikih mednarodnih športnih prireditev. S tem je zagotovljena brezplačna policijska služba, ki je za organizacijo dirke izjemnega pomena. Dirko je potrebno prijaviti tudi Mednarodni kolesarski zvezi UCI, ki prireditev uvrsti v koledar tekmovanj v seriji Europe Tour. Prijavo na UCI je potrebno podati do 1. junija za prihodnje leto. Trenutno dirka Po Sloveniji spada med etapne dirke prve kategorije (UCI 2.1., kjer število 2 pomeni da gre za večdnevno dirko, število 1 pa da gre za dirko prve kategorije).

3.1.2 Sodelavci in prostovoljci

Tim ljudi, ki ga izberejo za izvedbo prireditve, je še eden izmed najpomembnejših deležnikov prireditve. Da bo prireditev resnično učinkovita, je pomembno, da so ljudje v timu seznanjeni z vizijo in filozofijo prireditve. Od vodje prireditve do prostovoljca, vsakdo predstavlja obraz prireditve in prispeva k njenemu uspehu ali neuspehu. Goldblatt (1997) opisuje, da najbolj učinkoviti vodje prireditve niso zgolj managerji, ampak so dinamični vodje, katerih sposobnost motiviranja, inspiracija ostalih in doseganje ciljev, občudujejo ostali ljudje v timu. Organizacija dirke Po Sloveniji zahteva okoli sto oseb v organizacijskem aparatu v času izvedbe prireditve. Poleg tega pa še okoli petsto redarjev in sto petdeset stacionarnih policistov, ki zagotavljajo varnost na trasi dirke. Med izvedbo dirke mora vse potekati gladko, vsak član mora vedeti, kaj je njegova naloga in kako jo bo izpeljal. Vodja prireditve mora pred samo prireditvijo organizirati skupne sestanke ter po potrebi še s posameznimi vodji resorjev.

V času dirke Tehnični odbor dirke Po Sloveniji obsega (potrebna vozila):

1. organizacijski direktor dirke (eno osebno vozilo) – je vodja prireditve, preverja ali stvari potekajo kot planirano, rešuje morebitne težave, ter po potrebi delegira nove naloge. Ima stike s predstavniki mest, sponzorji, novinarji in ostalimi deležniki. Po potrebi med dirko skliče sestanek tehničnega odbora dirke.
2. tehnični direktor dirke (eno osebno vozilo s šoferjem) – vodi sestanek z ekipami dan pred dirko, na sami dirki pa skrbi za splošen potek dirke. Med dirko je v stiku z sodniki, vozili z rumenimi lučmi, ekipami, vozili z nevtralno pomočjo za kolesarje, zdravniki in reševalci.
3. vodja marketinga in protokola, en sodelavec, tri dekleta za ciljni VIP šotor, štiri hostese (dve osebni vozili in en avtodom) – ima stike s predstavniki mest ter sponzorji. Zadolžen je za pogostitev v VIP šotorih na startih in ciljnih ter za izvedbo razglasitve in podelitve nagrad najboljšim na ciljnih etap. Preverja pravilno postavitvev reklam in deljenje reklamnega material ter vzporedna dogajanja v času dirke.
4. tehnični koordinator (eno osebno vozilo) – skrbi za pravilno postavitvev startno-ciljnih prostorov, razporeditve ljudi, dostopa do prizorišč in logistično izvedbo dirke.
5. vodja prometa in trije šoferji vozil z rumenimi lučmi (štiri osebna vozila) – ekipa skrbi za varnost dirke. Vozila so med dirko pred glavnino in opozarjajo na prihod kolesarjev. Če so med kolesarji večje razlike, se postavijo med skupine.
6. oseba zadolžena za pridobitev dovoljenj – med dirko je v stiku z vodjo redarjev, redarji na motorjih in policijo. Nepredvidene kritične točke ali če redarja ni na svojem mestu nadomesti s policijo ali redarjem motoristom.
7. vodja avtoparka (eno osebno vozilo) – skrbi za dodelitev vozil in točenje goriva. Med dirko vozi tehničnega direktorja dirke.
8. vodja redarjev in pet stalnih redarjev (dve osebni vozili) – med dirko se vozi pred prihodom kolesarjev in preverja prisotnost redarjev na redarskih mestih, je v stiku z osebo

za pridobitev dovoljenj. Pet stalnih redarjev je zadolženih za varnost na startih in ciljnih etap.

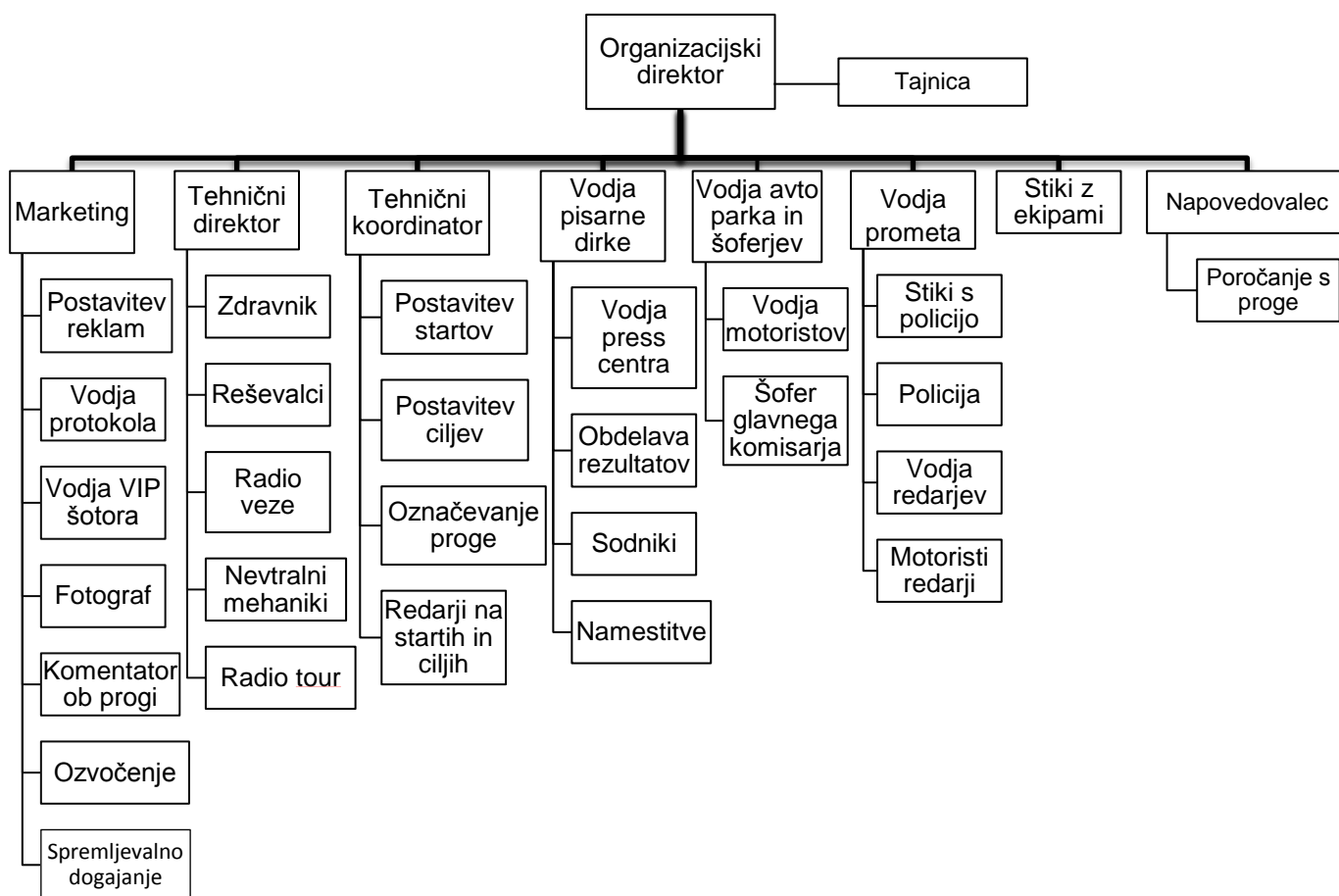
9. vodja postavitve vmesnih ciljev ob progi in trije sodelavci (dva kamiončka) – zadolžen za postavitve gorskih in letelih ciljev z ograjami, tablami ter reklamnimi panoji. Gre za dve ekipi s po dvema osebama, ena ekipa postavlja pred prihodom kolesarjev, druga ekipa pospravlja po končani etapi.
10. vodja motoristov I in šest motoristov (sedem motorjev) – ekipa skupaj s policijo skrbi za mobilno zaporo ter se postavlja na kritične točke, kjer kolesarje opozarja na nevarnost.
11. vodja motoristov II in štirje motoristi (pet motorjev) – ekipa, ki je na voljo sodnikom, fotografu, snemalcem in tabli (časomerilec).
12. vodja postavitve smerokazov ob progi in en sodelavec (en tovoren kombi) – označi prihode na start, parkirišča, ter smerokaze na sami trasi. Riše črte vmesnih ciljev, postavlja table, ki označujejo kilometre, okrepčevalne postaje ter nevarne odseke.
13. vodja postavitve startov in štirje sodelavci (dva kamiončka in en tovoren kombi) – skrbi za postavitve startnega prostora, ki obsega ograjen startni prostor s startnim slavalokom, odrom z ozadjem za predstavitev ekip ter VIP šotorom. Del ekipe se po startu odpravi s tovornim kombijem za kolesarji ter pobira smerokaze in table, ki označujejo kilometre dirke. Ostali del ekipe prične s popraviljanem startnega prostora.
14. vodja postavitve cilja in osem sodelavcev (en kombi in trije kamioni s šoferji) – je zadolžen za postavitve ciljnega prostora, ki v tehnično najbolj zahtevnih etapah obsega postavitve ograj na obeh straneh cestišča v skupni dolžini 2.000 m ter pripadajoče transparente, table, ki označujejo zaključne metre ter ciljnega slavaloka z reklamnimi obeležji. S pogodbenimi podizvajalci koordinira postavitve odra za sodnike, odra za podelitve, šatora za najboljše kolesarje v etapi, VIP šatora ter ozvočenja.
15. vodja pisarne dirke in novinarskega centra in en sodelavec (eno večje osebno vozilo) – označi lokacije prostorov pisarne dirke, press centra, doping kontrole in sodniške organizacije. Zadolžen je za akreditacijo članov organizacije dirke, medijev ter ekip. Nastopajočim ekipam razdeli biltene dirke, startne številke, in ostali material. Skrbi za razdelitev dnevnih biltenov z rezultati etap.
16. obdelava rezultatov (eno osebno vozilo) – na ciljnem prostoru je lociran na ciljni črti in izdela dnevne rezultate, ter jih pošilja na vnaprej določene e-poštne naslove.
17. vodja sodnikov, devet sodnikov ter antidoping (pet osebnih vozil s šoferji) – skrbijo za regularnost dirke s strani UCI.
18. zdravnik dirke (eno osebno vozilo s šoferjem, dve reševalni vozili s šoferjema in tehnikom) – med dirko se vozi v avtomobilu, ki je lociran takoj za glavnino ter nudi pomoč ob padcih ali celo iz avta. Na dirki sta prisotni dve reševalni vozili s tehnikom, ki se vozita na koncu karavane.
19. napovedovalec – na startih in ciljnih je povezovalc dogajanja. Skrbi še za predstavitev ekip na startih in podelitev nagrad najboljšim na ciljnih etap. Na cilju je v stiku s poročevalcem s proge.
20. poročevalec s proge in novinar dirke (eno osebno vozilo s šoferjem) – oseba, ki se na cilje preko ozvočenja javlja neposredno z dirke, je v vozilu, ki se vozi pred glavnino ali za

ubežniki in ima dober pregled nad dogajanjem na dirki. V vozilu je še novinar dirke, ki poroča dogajanje za internetno stran dirke.

21. šofer glavnega komisarja in radio tour (eno osebno vozilo s šoferjem) – v vozilu je glavni komisar (sodnik) dirke, ter oseba zadolžena za radio tour, ki javlja ekipam časovne razlike med ubežniki ter dogodke na dirki ipd. Vozilo se vozi takoj za glavnino.
22. fotograf (en motor s šoferjem) – fotograf dirke je na motorju in zajema dogajanje na startih, ciljnih ter med samo dirko.
23. oglaševalec dirke na trasi (eno osebno vozilo s šoferjem) – v vozilu, ki je opremljeno z zunanjo zvočno napravo napoveduje prihod kolesarske karavane na trasi dirke in deli reklamni material. Vozilo je na trasi dirke približno petnajst minut do pol ure pred prihodom kolesarjev.
24. radio veze (en kombi s šoferjem) – med dirko se vozi pred glavnino in skrbi za povezanost vseh prisotnih v karavani z radijskimi postajami, ki jih namešča pred startom dirke. Na določenih predelih etap postavlja na vzpetinah dodatne repetitorje.
25. ozvočenje na cilju in en sodelavec (en kombi) – gre za zunanjega sodelavca, ki postavlja ozvočenje na ciljnih etap, ter tehnično izvaja javljanje s proge.
26. ozvočenje na startu - zunanji sodelavec, ki postavlja ozvočenje na startih etap.
27. postavitev ostale opreme – pogodbeno sodelovanje s podjetjem, ki se ukvarja s postavitvijo šotorov, odrov, wc-jev in ostale opreme za prireditve.
28. tajnica dirke – med dirko skrbi za plačila in ostale naloge, ki jih določa organizacijski direktor dirke.
29. vodja policije (dve osebni vozili s šoferji in petnajst policijskih motorjev) – policija skrbi za mobilno zaporo dirke.
30. nevtralna pomoč (tri osebna vozila s šoferji in tremi kolesarskimi mehaniki) – pogodbeno sodelovanje z ekipo, ki nudi nevtralno mehanično pomoč kolesarjem med dirko. Vozila so opremljena z rezervnimi kolesi in obročniki.

Slika 9 prikazuje organigram tehničnega odbora kolesarske dirke Po Sloveniji v času dirke. Na organigramu je lepo vidna razporeditev funkcij posameznih oseb v tehničnem odboru, nad katerimi »bdi« organizacijski direktor dirke.

Slika 9: Organigram tehničnega odbora kolesarske dirke Po Sloveniji 2012 (v času dirke)



3.1.3 Lokalne skupnosti in vlada

Vzdušje, potrebe in želje skupnosti določajo dovezetnost do prireditve. Natančno zajemanje in interpretacija le-teh je osnovni dejavnik pri konceptualizaciji uspešne prireditve. Z razvojem tehnologije in medijev se je pojavila možnost prenosa lokalnih prireditev svetovni javnosti s premagovanjem državnih meja in kulturnih razlik. Za uspešno izvedbo prireditve je nujna vključitev lokalne skupnosti: prostovoljcev, javnih organov (mestni svet, policija, reševalna služba, transport in ostalih).

Za izvedbo prireditve mora organizator pridobiti dovoljenja, in sicer v Sloveniji od upravne enote kraja, kjer se prireditev odvija. Prijavo je potrebno podati na predpisanem obrazcu na policijski postaji, policijskem oddelku ali policijski pisarni, na območju katere se organizira javni shod oziroma javna prireditev. Organizator mora shod prijaviti najmanj tri dni pred dnevom shoda oziroma najmanj pet dni pred dnevom prireditve. Prošnjo za dovoljenje je potrebno podati pri upravni enoti, na območju katere se priredi shod oziroma prireditev; prošnjo za prireditev na cesti, ki poteka na cesti z območja dveh ali več upravnih enot pa pri upravni enoti, na območju katere se bo prireditev začela. Vlogo za izdajo dovoljenja mora

organizator vložiti najmanj deset dni pred dnevom prireditve oz. najmanj sedem dni pred dnevom shoda, za tekmovalne športne prireditve v kolesarstvu ter avto-moto športu na cesti in druge prireditve na cesti, ki potekajo na območju dveh ali več upravnih enot pa najmanj trideset dni pred dnevom prireditve (Prijava javnega shoda oz. javne prireditve in izdaja dovoljenja).

Konkretno je za kolesarsko dirko Po Sloveniji za pridobitev generalnega dovoljenja potrebno predložiti prijavo javne prireditve trideset dni pred pričetkom prireditve z njenim opisom in načrtom varovanja s sledečimi prilogami (Prijava javnega shoda oz. javne prireditve in izdaja dovoljenja):

1. podrobnejša opredelitev kraja, časa, trajanja, programa prireditve oziroma načina varovanja,
2. soglasje lastnika-ce oziroma upravljavca-ke prireditvenega prostora,
3. dokazilo o pisni obvestitvi lokalne skupnosti o prireditvi,
4. dovoljenje za čezmerno obremenjevanje okolja s hrupom, ki ga povzroča prireditve,
5. dokazilo o tehnični brezhibnosti naprav oziroma varni uporabi predmetov, če se uporabljajo na prireditvi,
6. dovoljenje za zaporo ceste s prometno tehnično dokumentacijo (elaborati prometne ureditve), če je zaradi prireditve potrebno prepovedati, omejiti oziroma preusmeriti promet,
7. upravna taksa po tarifni številki 1 in 3 (za prijavo se taksa ne plača),
8. druge priloge (pogodba z reševalno službo, izjava zdravnika, soglasje panožne športne zveze – KZS in ostalo).

Pridobitev generalnega dovoljenja za izvedbo prireditve zahteva ogromno časa, potrpežljivosti in tudi finančnih sredstev. Izdelava elaborata (prometno tehnična dokumentacija začasne prometne ureditve v času delne ali popolne zapore ceste) ni poceni, kakor tudi ne dejanska izvedba zapor na dirki, ki jih izvaja pristojna služba.

Soočen s karto Slovenije organizacijski odbor dirke planira traso, katero bodo morali kolesarji prevoziti čez slabo leto. Izbira startnih in ciljnih mest, letečih ter gorskih ciljev, je izjemno pomembna za zanimivost dirke. S startnimi in ciljnimi mesti je možno narediti nešteto variant konfiguracije dirke. Ko je trasa okvirno določena, se tehnična ekipa poda na pot in pregleda traso ter startne in ciljne prostore. Izbira je pogojena z zanimivostjo, varnostjo, velikostjo, infrastrukturo in ostalimi parametri, ki omogočajo najbolj optimalno izvedbo prireditve.

Mesta in kraji, ki gostijo dirko Po Sloveniji, predstavljajo za skupnost priložnost, da se pojavi na naslovnica, medtem ko se pri njih ustavi karavana okoli petsto oseb in mnogi gledalci, ki pridejo na ogled dirke. Določena mesta, ki so strateško ali geografsko (Vršič) ključna za izvedbo dirke, so obiskana večkrat kot ostala. Ko je proces izbire mest zaključen, se z lokalnimi oblastmi določijo potrebe za nemoteno izvedbo prireditve, kot so dovoljenja za

prehod po ulicah in njihova zapora, zapora parkirnih mest, zagotovitev prostorov za press center in podobno.

Kolesarska dirka Po Sloveniji ima izredno sposobnost, da »pripelje« prireditev praktično v vse konce naše države in celo v tujino. Startni in ciljni kraji so vpisani v zgodovino dirke in kot taki prikazujejo posluš za ta izredno razgiban in zanimiv šport. Dirka je zaradi svoje »mobilnosti« sposobna obiskati oz. prevoziti celoten kraj ali občino in ju preko TV reportaž in prenosov promovirati.

Izvedba cilja v centru mesta ali bližnji turistični točki je lepa priložnost za promocijo občine oziroma mesta. Dve uri pred prihodom tekmovalcev v cilj se prične na ciljnem prostoru dogajanje: javljanje s proge, strokovni komentatorji, interakcije s publiko in nagradne igre. Na ciljnem prostoru je postavljen VIP šotor s pogostitvijo, v katerega so povabljeni sponzorji, predstavniki lokalnih skupnosti, mediji in ostali pomembni gostje. Lokalne skupnosti so zelo pomembne tudi z vidika financiranja prireditev, saj so nemalokrat največje donatorke le-teh. Dirka Po Sloveniji na račun startnih in ciljnih mest posameznih etap od lokalnih skupnosti pridobi okoli 25 % vseh sredstev. Za prireditev, ki je podprta s strani lokalne skupnosti, je bolj verjetno, da bo trajnostna in dolgoročna, če se sklada z lokalno strategijo promocije.

3.1.4 Ekipe

Ekipe oziroma nastopajoči tekmovalci vsekakor najbolj zaznamujejo dirko. Na dirki nastopa petnajst ekip, od tega pet ranga Pro Tour, pet Pro Continentalnih in pet Continentalnih ekip. Skupno sto dvajset tekmovalcev. Dirka Po Sloveniji je v relativno kratkem času uspela privabiti na start najbolj zveneča imena svetovnega kolesarstva. Ob natrpanem koledarju, ki ga imajo najboljše ekipe sveta (Pro Tour), je nastop le-teh na našem Touru prava znanost. Vse boljša organizacija in medijska podpora, ki jo uživa dirka pa je magnet za ekipe. Ekipam, ki jih želimo imeti na startu, pošljemo t.i. »bulletin« ali prijavni obrazec na prireditev ter osnovne informacije o dirki, kot je termin, vrste etap, ki bodo na sporedu, nastanitev ter plačilo potnih stroškov. Za pridobitev najboljših ekip organizator najame t.i. koordinatorja ekip, managerja, ki ima z njimi pogodbe, ter nato glede na finančne zmožnosti skupaj z organizatorjem določi nastopajoče ekipe. Na dirki nastopa maksimalno petnajst ekip s po osmimi kolesarji. Poleg tekmovalcev ima vsaka ekipa praviloma še dva športna direktorja, dva mehanika, dva maserja, osebo za stike z javnostmi ter morda še kakšnega predstavnika sponzorjev. V povprečju šteje vsaka ekipa petnajst oseb, katerim je potrebno zagotoviti namestitev s polpenzionom. Vsaka ekipa je opremljena v povprečju z dvema osebnima voziloma, kamiončkom (delavnico) in avtodomom ali avtobusom. Skupno okoli šestdeset vozil, za katere je potrebno predvideti parkirni prostor pri namestitvah, ter seveda na startno-ciljnih prostorih posameznih etap.

3.1.5 Sponzorji

Sponzorji so v zadnjih desetletjih izjemno povečali vložke ter spremenili pogled na prireditve. Zgodil se je velik premik od družbene odgovornosti podjetij do vključitve sponzoriranja kot pomembnega dela marketing mix-a podjetja. Tu govorimo predvsem o velikih prireditvah, ki jih podjetja dojemajo kot želene metode oglaševanja, s pomočjo katerih se poveča prepoznavnost blagovne znamke in pospeši prodaja. Prireditve so ravno tako dobra priložnost za navezovanje stikov med predstavniki sponzorjev, lokalnih skupnosti in medijev v VIP prostorih. Za pridobivanje sponzorjev mora prireditev sponzorju nuditi oprijemljive koristi. Vodja prireditve oziroma oseba zadolžena za trženje, mora identificirati želje sponzorja ter večkrat poseči preko formalnih sponzorskih dogovorov za doseganje obojestranskega zadovoljstva. Velike sponzorje je najbolje obravnavati kot partnerje prireditve. Veliko najboljših idej lahko nastane prav iz tovrstnih partnerstev.

Sponzorstva dosegajo vodilno vlogo med »rodji« marketinga podjetij, ker so potrošniki bolj cinični do tradicionalnega oglaševanja. Medtem ko je sponzorstvo gledano kot komercialna aktivnost z doprinosom družbi, je oglaševanje gledano kot bolj manipulativno z veliko manj družbene vrednosti (Bowdin et al., 2006, str. 230).

Kljub povečanim vložkom sponzorjev v prireditve pa se je morda še močnejše povečalo število in konkurenca med prireditvami, ki se vsaka po svoje borijo za »kos pogače«. Zato je pridobivanje sponzorjev ključnega pomena za izvedbo ter dolgoročni razvoj prireditve.

Sponzorstvo se lahko pokaže v mnogo oblikah in ni nujno v obliki denarja, saj vse, kar prireditev potrebuje in pridobi preko sponzorstva, zmanjša stroške organizacije.

Tipi sponzorstev so (Sponsorship guide, 2006, str. 10):

- Sponzor nagrad
Sponzor ponudi svoje proizvode v zameno za priznanje podjetja kot sponzorja prireditve in podelitev nagrad tekmovalcem.
- Medijski sponzor
Medijska sponzorstva so ena najmočnejših in najuporabnejših orodij za organizatorja prireditve. Gre za dogovor s specifičnim medijem v zameno za promocijo na prireditvi. Ta promocija bo zelo pozitivno sprejeta med ostalimi sponzorji, saj zvišuje profil in prepoznavnost prireditve.
- Sponzor oblačil
Veliko organizacij želi imeti svoj logotip pred publiko. Doseganje le-tega je morda najbolj stroškovno učinkovit pristop z uporabo oblačil. Sponzor ni nujno podjetje, ki izdeluje/prodaja oblačila. Naslednji vidik je sponzorstvo promocijskega materiala, sponzorstvo na majicah prostovoljcev in podobno.

- Sponzor hrane in pijače
V nekaterih primerih predstavlja hrana in pijača največji del stroškov prireditve. Sponzorstvo je možno v plačilu teh stroškov ali v dobavi hrane in pijače.
- Sponzor zabave
Zabavni del je še eden izmed pomembnih delov prireditve. Navadno je težko pridobiti glasbene skupine ali DJ-je, da brezplačno nastopijo na prireditvi. Boljši pristop je poiskati sponzorja, ki bo kril stroške zabave.
- Sponzor logistike
Ti tipi sponzorstev imajo zelo širok spekter. Sem spadajo vse oblike transporta ljudi in materiala, prva pomoč, postavitve šotorov, odrov in ozvočenja. Ta sponzorstva so privlačna veliko organizacijam, posebno če se sponzorstvo ujema z njihovim poslanstvom.
- Sponzor nočitev
Nočitve tekmovalcev in članov organizacije predstavljajo za dirko Po Sloveniji, kakor tudi ostalim prireditvam, največji strošek. Dober dogovor oziroma sponzorstvo s »hotelirji« je izjemno pomembno sponzorstvo, v katerega velja vložiti veliko truda.
- Glavni – naslovni sponzor prireditve
Glavno sponzorstvo je najboljši način, da prireditev pridobi velik znesek denarja za organizacijo. Naslovnemu sponzorju se nudi ekskluzivno navajanje v vsakem omenjanju prireditve. Naslovno sponzorstvo daje vtis, kot da je sponzor lastnik prireditve. Primeri: NLB Liga, Rally Saturnus in podobno. Ker gre za najvišje možno sponzorstvo, ga je potrebno primerno ovrednotiti.

Vodja prireditve oziroma oseba, ki je odgovorna za trženje prireditve, mora določiti strategijo sponzorstev. Lahko gre za samo enega sponzorja, hierarhične pakete (zlato, srebrni, bronasti), piramidno strukturo (kjer se v vsaki stopnji sponzorstva pod stopnjo glavnega sponzorja proporcionalno razdelijo koristi, ki jih ima sponzor) ali enake konkurenčne pogoje (vsi sponzorji se pogajajo in izberejo zase najprimernejše koristi) (Bowdin et al., 2006, str. 241).

Potencialni sponzor bo želel videti paket koristi, ki so na voljo. Te lahko vključujejo (Event Scotland, 2006, str. 70):

- glavno sponzorstvo – naslovni sponzor prireditve je najpomembnejši sponzor prireditve, za katerega so na voljo najbolj izpostavljeni oglasni prostori
- ekskluzivnost – garancija, da bo edini sponzor v svojem sektorju,
- izpostavljenost blagovne znamke (logotipa) – prisotnost v vseh tiskovinah, transparentih, panojih, signalizaciji (napisih), prodaji izdelkov in internetni strani,
- medijska izpostavljenost – priložnost gostiti ali komentirati ob predstavitvi, umestitev člankov v medije, navajanje v vseh sporočilih za javnost,

- oglaševanje – logotipi ali navajanje v oglasih,
- trgovske pravice – priložnost prodaje proizvodov,
- priložnost za vzorčenje – priložnost za delitev vzorcev proizvodov,
- vstopnice in promocijski izdelki – brezplačne vstopnice in promocijski izdelki za sponzorje, ki bodo želeli na prireditve povabiti poslovne partnerje,
- priložnost mreženja – pred prireditvijo, na prireditvi ter na po-prireditvenih poslovnih ali gostoljubnih srečanjih (predstavitev, VIP prostor, novinarska konferenca),
- dolgoročno sodelovanje – priložnost za zagotovitev tri do pet letnega sodelovanja,
- oblikovanje izdelka – priložnost za zagotovitev z logotipom obeleženega proizvoda ali igrače ekskluzivno za prireditve,
- dodatna literatura – priložnost za distribucijo dodatne literature prireditve ali podjetja.

Kljub letom dopiškimi škandalov in vplivom svetovne gospodarske krize ostaja vrednost profesionalnega kolesarstva močna. Redki športi lahko ponudijo takšno dramatičnost, donosnost naložbe in tesno povezanost med veliko globalno bazo gledalcev in elito športa. Kolesarsko občinstvo je veliko bolj dovzetno za blagovne znamke v športu kot ostalo športno občinstvo ter hitro sprejema nove tehnologije in novosti. Veliko gledalcev je aktivnih kolesarjev, ki porabljajo denar za šport, ki ga obožujejo, ostali pa imajo delni interes v kolesarski šport, ker kolesarijo zaradi zdravja, rekreacije, okoljskih, ekonomskih ali transportnih razlogov. Na popularnost kolesarstva tradicionalno vpliva uspeh nacionalnih profesionalnih kolesarjev, v današnjem času pa kolesarstvo ni samo očarljiv šport, ampak modna aktivnost z navzkrižno privlačnostjo. Profesionalno kolesarstvo je globalen šport, kljub temu v sponzorstvu prevladujejo nacionalni sponzorji (Cyclingnews presents the first sponsorship report on professional cycling, 2013, str. 16).

Dogovarjanje s sponzorji je nenehen proces. Organizatorji dirke Po Sloveniji so v takšnem ali drugačnem stiku s sponzorji praktično skozi celo leto. Dogovarjanje s stalnimi sponzorji za prihodnje leto se prične že med dirko, ko so sponzorji navadno prisotni na dirki v VIP šotorih. Drugače pa načrt trženja pripravijo v pričetku oktobra. Izdela se predstavitvena brošura prireditve, plan izvedbe ter sponzorski paketi in možnosti oglaševanja. Morebitnim sponzorjem se nato pošlje brošura, podrobnosti pa se predstavijo še na sestanku. Ker podjetja svoje letne plane potrjujejo do konca koledarskega leta, so tudi glavni in veliki sponzorji prireditve znani do takrat. Trženje manjših sponzorjev pa se nadaljuje vse do novinarske konference, ki je navadno mesec dni pred dirko.

3.1.6 Mediji

Širjenje medijev in sistemov prenosa, kot so kableska in satelitska televizija ter internet, je ustvarilo največjo potrebo po medijskih produktih doslej. Globalna mreža medijev in takojšen elektronski prenos slike, tona in podatkov sta naredila globalno vas medijsko realnost. Ta revolucija medijev je posledično spodbudila revolucijo prireditve. V sedanjosti imajo prireditve virtualen obstoj v medijih vsaj tako močan ali celo močnejši kot v realnosti. Številco

gledalcev na televiziji lahko močno prekaša udeležence – gledalce športne prireditve ali koncerta. Prireditve je lahko dejansko narejena za televizijske gledalce. Prireditve lahko veliko pridobijo z razvojem medijev vključno z medijskim sponzorstvom in plačilom medijskih pravic. Vrednost za komercialne sponzorje je navadno močno povečana z medijsko pokritostjo in profilom prireditve. Medijska tehnologija, ki je trenutno na voljo, vpliva tudi na način doživljanja prireditve za občinstvo na prizorišču s takojšnjimi ponovitvami na velikih ekranih. Zanimanje medijev za prireditve bo najverjetneje še raslo, saj je uresničena njihova sposobnost za zagotovitev verodostojnosti v skupnosti in privabljanje komercialnih sponzorjev. Vloga medijev lahko variira od medijskih sponzorjev do polnopravnih partnerjev ali celo proizvajalcev prireditve.

Glede na veliko vlogo medijev je zelo pomembno, da vodja prireditve upošteva potrebe različnih skupin medijev ter se z njimi posvetuje, saj so pomembni deležniki prireditve. Na dirki Po Sloveniji so štiri medijski partnerji, s katerimi sodeluje organizator. Na področju televizije in radia je to Radiotelevizija Slovenija z neposrednimi javljanji na VAL-u 202 ter neposrednimi prenosi ali reportažami na TV SLO 2. Na področju tiskanih medijev dirka sodeluje s časopisno hišo Dnevnik, ki poleg rednega pokrivanja dirke izda posebno prilogo o dirki, kjer so predstavljene etape, nastopajoči tekmovalci ter ostale zanimivosti. Na startnih in ciljnih mestih etap za plakatiranje skrbi podjetje Europlakat, s katerim je sodelovanje izključno z vidika oglaševanja. Nenazadnje pa na področju interneta, ki je postal izredno pomemben medij, dirka sodeluje z vodilnim slovenskim digitalnim medijem Planet Siol.net, dostopnim na petih digitalnih zaslonih: spletnem, zunanjih digitalnih zaslonih, mobilnem, televizijskem in tabličnem. Uradna internetna stran dirke je zato kar znotraj strani Siol.net in beleži velik obisk. Zaradi edinstvene lastnosti internetnih strani, to je neomejenost prostora, so na internetni strani stalno dostopne informacije in novice v tekstualni, video in foto obliki, ki se pred in v času dirke stalno dodajajo.

3.1.7 Obiskovalci in gledalci

Obiskovalci in gledalci prireditve so v bistvu tisti, katerim je prireditve namenjena ter so velikokrat merilo uspeha prireditve. Potrebno je biti pozoren na njihove potrebe, tako fizične kot potrebo po udobju, varnosti in zaščiti. Za obiskovalce je najbolj pomembna vsebina, lokacija, učinkovitost in potek dogodka/prireditve. Trenutne tehnologije omogočajo dodatno »servisiranje«, saj je preko interneta prireditve možno spremljati pred, med in po samem dogodku. Druženje z zvezdniki prireditve, družbene priložnosti in korporativno gostoljubje (VIP) so sekundarni del merila uspeha prireditve.

3.2 Terminski načrt ter določitev nalog

Od začetka sta v stalnem »pogonu« dve osebi: vodja prireditve – organizacijski direktor in vodja marketinga. Sprva je njuna glavna naloga zagotovitev dogovorov z občinami gostiteljicami posameznih startov in ciljev etap ter dogovor s sponzorji dirke. V delo se nato

vključita še tehnični koordinator in vodja pridobitve dovoljenj, s katerima se določi dokončna trasa dirke. Ko se datum izvedbe prireditve bliža, se povečuje tudi število aktivnosti, ki jih je potrebno opraviti. V samo organizacijo pa se vključuje vse več oseb, ki so del tehničnega odbora. V Tabeli 3 je predstavljen terminski načrt aktivnosti Kolesarske dirke Po Sloveniji.

Tabela 3: Terminski načrt organizacije dirke Po Sloveniji 2012

Z.št.	Aktivnost	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sep	okt	nov	dec
1.	Prijava dirke pri UCI / KZS												
2.	Izdelava finančnega načrta dirke												
3.	Določitev marketinškega koncepta												
4.	Izbira startnih in ciljnih mest												
5.	Določitev org. odbora dirke												
6.	Določitev tehničnega odbora dirke												
7.	Določitev trase												
8.	Izbira medijskih pokroviteljev dirke												
9.	Glavni pokrovitelji dirke												
10.	Ostali pokrovitelji dirke												
11.	Pridobitev vseh potrebnih dovoljenj												
11.1.	Lokalna dovoljenja												
11.2.	Dovoljenja za državne ceste												
11.3.	Generalno dovoljenje												
12.	Izbor nastopajočih ekip												
13.	Redarji												
14.	Vozni park												
15.	Novinarska konferenca (1 ali 2)												
16.	Izbira namestitvenih zmogljivosti												
17.	Izdelava opreme												
18.	Izdelava reklamnega materiala												
19.	Izbira ponudb s podizvajalci												
20.	Izvedba dirke												
21.	Analiza dirke - tehnično področje												
22.	Finančna bilanca dirke												

3.3 Ekonomika prireditve

Z rastjo velikosti prireditve rastejo tudi stroški in obveznosti, ki nastanejo iz naslova organizacije. Od začetnih nekaj deset tisoč evrov, ki so bili dovolj za organizacijo prve dirke Po Sloveniji leta 1993, je proračun zadnje izdaje dirke Po Sloveniji leta 2013 znašal okoli 250.000 evrov. V ta znesek niso všteti stroški TV produkcije reportaž in prenosov posameznih etap, ki dosegajo vrednosti okoli 50.000 evrov za posamezen prenos etape. Sponzorji pokrijejo polovico prihodkov, četrtno sredstev prispevajo lokalne skupnosti, drugo četrtno pa so sponzorstva v materialni obliki. Na strani odhodkov predstavljajo za organizatorja

največji strošek nastanitev za ekipe in organizacijo, ki znaša v štirih dneh okoli 50.000 evrov. Kljub temu, da so nagrade v mednarodnem merilu nizke, je za njih še vedno potrebno odšteti 30.000 evrov. Ostali del stroškov predstavljajo plačilo prihoda ekipam, najemi šotorov, odrov, ozvočenja, gorivo, honorarji sodelavcem, stroški promocije, tisk reklamnega materiala in ostalo. Del stroškov nastane tudi pred samo prireditvijo, predvsem v obliki potnih stroškov zaradi izdelave varnostnih načrtov etap, sestankov s predstavniki lokalnih skupnosti, sponzorji, mediji in ostalimi deležniki dirke. Organizatorji vsa sredstva, ki jih uspejo zbrati, vlagajo v kvaliteto izvedbe prireditve, v zadnjem obdobju predvsem v televizijsko produkcijo, ki je za dolgoročen obstoj, razvoj prireditve in mednarodno prepoznavnost ključnega pomena.

3.4 Tveganja

Za organizatorja predstavlja največje tveganje varnost tekmovalcev, spremljevalnega osebja ekip, oseb v organizaciji, gledalcev ter tudi oseb, ki se tako ali drugače »znajdejo« na trasi etap. V času prireditve mora zato organizator skupaj s policijo poskrbeti za izvedbo varnostnih načrtov v obliki spremljevalnih policijskih vozil, motorjev ter stacionarnih redarjev na križiščih in ostalih nevarnih odsekih. Na startih in ciljnih je prostor zavarovan z varnostnimi ograjami ter redarji, ki skrbijo za varnost gledalcev. Za varnost tekmovalcev skrbita tudi dve reševalni vozili ter vozilo z zdravnikom dirke. Na srečo organizatorja je kolesarstvo šport, ki ne goji sovražnosti med ekipami in njihovimi navijači. V zgodovini dirke ni bilo zaslediti večjih odstopanj v vednju, kljub temu, da se na posameznih etapah zbere več tisoč gledalcev.

Ker se kolesarstvo dogaja na prostem, je velik faktor tveganja vreme, na katerega pa organizator nima vpliva. Etape so kljub dežju in mrzlemu vremenu izpeljane po predvidenem načrtu. Če pa se pripetijo ekstremne vremenske razmere, kot na primer sneženje, mora organizator pred etapo le-to predvideti in ustrezno skrajšati etapo, ali jo celo odpovedati. Dirka Po Sloveniji je v preteklosti potekala v mesecu maju. V zahtevnih gorskih etapah je moral organizator že večkrat spremeniti – skrajšati dolžino etape zaradi sneženja. Tudi zaradi tega razloga dirka sedaj poteka v tretjem tednu junija.

Za dolgoročen obstoj in rast prireditve pa predstavlja za organizatorja največje tveganje nezadostna zbrana finančna sredstva, ki so potrebna za kvalitetno izvedbo prireditve. Večji del proračuna prireditve je znan nekaj mesecev pred dirko, zato se mora organizator glede na zbrana sredstva sproti odločati o načinu porabe le-teh in po potrebi določene stroške zmanjšati ali celo ukiniti.

SKLEP

V diplomskem delu sem preučeval organizacijo velike mednarodne športne prireditve na primeru kolesarske dirke Po Sloveniji. Ker je organizacija športne prireditve podobna projektu, sem za teoretično osnovo izbral projektni management, preko managementa

prireditve pa sem bolj podrobno predstavil organizacijo naše najpomembnejše kolesarske prireditve, Kolesarske dirke Po Sloveniji.

Organizacija velike mednarodne športne prireditve je zelo dolg in zapleten proces med seboj povezanih nalog, katerih glavni povezovalc je vodja prireditve. Z rastjo prireditve raste tudi število opravil, ki jih je potrebno delegirati ter imeti stalen pregled nad njimi. Od začetne faze planiranja je v organizacijskem timu majhen krog ljudi, ki se s približevanjem datuma prireditve sorazmerno povečuje. Za organizatorja je od začetka najbolj pomembna naloga zagotovitev startnih in ciljnih mest, ki potem predstavljajo okvirje za traso dirke, ter pridobitev sponzorjev in sredstev za samo izvedbo prireditve. V zameno jim organizator prireditve nudi izpostavljenost, za katero se dogovorita pred pričetkom prireditve. Ko je znan proračun prireditve ter so v grobem določene trase posameznih etap, se organizator prične dogovarjati z nastopajočimi ekipami. Le-te poleg konfiguracije etap določajo zanimivost prireditve. Ker se prireditve odvija na odprtih cestah, je tekmovalnega značaja in traja štiri dni, je potrebno zagotoviti veliko število dovoljenj. Sama izvedba kolesarske dirke, ki vsebuje startne in ciljne kraje, leteče in gorske cilje ter seveda okoli 700 km skupne trase, zahteva v organizaciji veliko oseb, vozil ter opreme in ostalega materiala. Vsaka oseba, ki upravlja z vozilom, opremo ali kakor koli drugače dela na dirki, mora vedeti, kaj mora narediti in na kakšen način. Izbira oseb, pogodbenih podjetij in materiala je ključnega pomena za uspešno izvedbo prireditve. S tem se vodja prireditve in ožji organizacijski odbor ukvarja skozi celoten proces organizacije. Organizatorji vseskozi načrtujejo, spremljajo in kontrolirajo potek izvedbe nalog ter po potrebi prilagajajo načrte do zaključne faze, ki za organizatorja predstavlja teden dni, kolikor trajajo finalne priprave in sama prireditve. Po prireditvi organizatorji pregledajo finančne izkaze, zabeležijo morebitne organizacijske težave in pomanjkljivosti, ki so se zgodile med prireditvijo, ter že počasi snujejo naslednjo izvedbo dirke.

Kaj naredi prireditve uspešno? V sodobnem času prireditve je vrsta deležnikov, ki so ključni sestavni del velike prireditve. Vsak deležnik uspešnost prireditve ocenjuje z vrsto različnih meril uspeha. Kar je bilo nekoč morda glavno merilo uspeha, ki je vključevalo finančni uspeh in uspešno uprizoritev, sta sedaj le osnovna kriterija, a vendar najpomembnejša, saj zagotavljata razvoj in nasploh obstoj prireditve. Kot pomembna merila so se začeli pojavljati še različni drugi kazalci, kot so povečanje turizma, ekonomske aktivnosti, davčni prihodki, promocija, medijski doseg, demografija gledalcev, ugled znamke, gostoljubnost in ostalo.

Vizija razvoja prireditve v prihodnosti sloni na mednarodni izpostavljenosti in priložnostih, ki jih kolesarstvo nudi z vidika turizma. Kolesarski šport se razlikuje od večine ostalih športov, saj se ne dogaja v zaprtih dvoranah ali igriščih. Dogaja se na prostem, na odprtih cestah in velikih razdaljah, tako da so večdnevne – etapne kolesarske dirke idealna priložnost za promocijo mest, turističnih točk, pokrajin in države. Kolesarstvo je namreč mobilen šport, ki ga je potrebno posneti s kamerami na motorjih, kamero na helikopterju ter stacionarnih kamerah v startno-ciljnih prostorih. Predvsem helikopterski posnetki neposrednih prenosov

posameznih etap so prava paša za oči in odlična promocija še posebej, če je dirka predvajana na mednarodnih televizijskih kanalih. Dirka Po Sloveniji je že uveljavljena prireditev v koledarju Mednarodne kolesarske zveze, gosti zanimive, močne ekipe in ima na voljo lepe ter zanimive etape. Da bi organizatorji uspeli plasirati dirko na televizijski kanal, kot je Eurosport, pa je potrebno sodelovanje države, ki bi v tej obliki promocije lahko videla priložnost za povečanje prihodkov iz naslova turizma.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahuja, H. N. (1994). *Project Management, Techniques in Planning and Controlling Construction Projects* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
2. Anderson, J. L. (2010). *Event Management Simplified* (1st ed.). Bloomington: Author House.
3. Bastič, M. (1996). *Planiranje projektov* (2. izd.). Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
4. Bizjak, F. (1996). *Tehnološki in projektni management*. Nova Gorica: Grafika Soča.
5. Bowdin, G., Allen, J., Harris, R., McDonnel, I., & O'Toole, W. (2006). *Events Management* (2nd ed.). Oxford: Elsevier, Butterworth-Heinemann
6. Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (1999). *Project Management: Strategic Design and Implementation* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
7. *Cyclingnews presents the first sponsorship report on professional cycling*. Najdeno 2. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.cyclingnews.com/news/cyclingnews-presents-the-first-sponsorship-report-on-professional-cycling>
8. Česen, A. (2008), *Vodnik po znanju projektnega vodenja tretja izdaja (PMBOK vodnik)*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Falassi, A. (1987). *Time Out of Time: Essays on the Festivals* (1st ed.). Albuquerque: University of New Mexico Press.
10. *Events Management: A Practical Guide* (2006). Najdeno 16. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.eventscotland.org/funding-and-resources/event-planning-resources/event-management-a-practical-guide/>
11. Getz, D. (2007). *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events* (1st ed.). Oxford: Butterworth – Heinemann.
12. Goldblatt, J. (2005). *Special Events: Event Leadership for New World* (4th ed.). New York: John Wiley & Sons.
13. Hauc, A. (2007). *Projektni management* (2. izd.). Ljubljana: GV založba.
14. Higgins, J. (2004). *Festival and Events management An international Arts and Culture perspective* (1st ed.). Oxford: Elsevier, Butterworth-Heinemann.
15. Hvastija, M. (2004, 29. april). *Dirka Po Sloveniji. Delo*, str. 23.
16. Kerzner, H. (2009). *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (10th ed.). New York: John Wiley & Sons.
17. *Koledar prireditve*. Najdeno 5. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.rekreacija.si/koledar>
18. Lewis, J. P. (2007). *Fundamentals of Project Management* (3rd ed.). New York: Amacom.
19. Lientz, P. B., & Rea, K. P. (1998). *Project management for 21st Century*. San Diego: Academic Pres.
20. Marsh, C. (1998). *World's Fair Fun Trivia Book* (1st ed.). PeachTree City: Gallopade.
21. Matthews D. (2008). *Special event production: the process* (1st ed.). Oxford: Elsevier, Butterworth-Heinemann.

22. Novak, Ž. (2009). *Dogodek od A do Ž: priročnik za organizacijo in vodenje dogodkov* (1.izd.). Ljubljana: Planet GV.
23. *Prijava javnega shoda oz. javne prireditve in izdaja dovoljenja*. Najdeno 12. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/dogodkiPrebivalci.euprava?zdid=1739&sid=206>
24. Rosenau, M. D., & Gregory, D. G. (2005). *Successful Project Management: a step-by-step approach with practical examples* (4th ed.). New York: John Wiley & Sons.
25. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta* (1.izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Solomon, J. (2002). *An Insider's Guide to Managing Sports Events* (1st ed.). Champaign: Human Kinetics.
27. *Sponsorship guide (2006)*. Najdeno 13. decembra 2012 na spletnem naslovu http://www.beachultimate.org/blog/sponsorship_guide.pdf
28. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 10.10.2012 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
29. Thomset, M. C. (2010). *The Little Black Book of Project Management*. (3rd ed.). New York: Michael C. Thomset.
30. Tripathi, P.C., & Reddy P.N. (2008). *Principles of Management* (4th ed.) New Delhi: Tata McGraw-Hill
31. Turner, J. R. (1993). *The Handbook of Project-Based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*. (1st ed.). London: McGraw-Hill.
32. *UCI cycling regulations, part 2 road races*. Najdeno 10. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.uci.ch/Modules/BUILTIN/getObject.asp?MenuId=MTY2NjU&ObjTypeCode=FILE&type=FILE&id=34028&LangId=1>
33. Westland, J. (2006). *The Project Management Lifecycle* (1st ed.). London: Kogan Page Limited.