

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
UNIVERSITÀ DEL TRIESTE
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
FACOLTÀ DI SCIENZE ECONOMICHE E COMMERCIALI

Datum: 28-04-2008

Šteta	Šteta	Šteta	Šteta
REF.	2962/2008	DIP. MAL.	

Zaključna projektna naloga

MANAGEMENT PROJEKTA ZA TURISTIČNO
DESTINACIJO

Viktor Mitov

Koper, 2008

Mentor: izr. prof. dr., Mirko Markič

POVZETEK

Temeljni namen zaključne projektne naloge je prikazati management kot eno izmed ključnih kompetenc pri vodenju projektov ter opredeliti cilje v poslovnem načrtu managementa turistične destinacije Naravni park Kotečnik. Pri obravnavanju vsebine zaključne projektne naloge smo uporabili teoretično metodo opisovanja, pri kateri smo si pomagali s strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, ter empirično metodo opisovanja, kjer smo obdelali podatke, ki smo jih zbrali s pomočjo vpogleda po že objavljenih razpisih za razvoj turistične destinacije in z intervjuji pristojnih ljudi v lokalnem prostoru. Prišli smo do ugotovitve, da obstaja pripravljenost države in lokalne skupnosti pomagati managementu manjših turističnih projektov v Republiki Sloveniji. S kakovostno zastavljenim managementom turistične destinacije in dobro načrtovanim poslovnim načrtom smo dosegli interes pri lokalni skupnosti za oživitev turistične destinacije Naravni park Kotečnik.

Ključne besede: analiza, management, management projektov, poslovni načrt, turistična destinacija.

SUMMARY

The main purpose of this final project task is to present management as one of the basic competence at running projects, and also to define aims in a business plan management of the tourist destination »The Natural Park of Kotečnik«. Treating the contents of this particular final project task, the theoretical method of description has been used. We have used an expert literature of home and foreign authors, as well as empirical method of description, where some information have been processed, that we have gathered by the help of the insight into officially published notices for the development of tourist destination and of course by the interviews of the local people competent for this destination. It has been stated, that there is a possibility for the state and the local community to help the management of minor tourist projects in Slovenia. With the qualitative management of the tourist destination and well planned business plan it has been achieved, that the local community has shown some interests in reviving the tourist destination »The Natural Park of Kotečnik«.

Key words: analysis, management, project management, business plan, tourist destination.

UDK: 65.012.2:338.48(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Teoretični del.....	3
2.1	Management	3
2.1.1	Osnove managementa	3
2.1.2	Funkcije managementa	5
2.1.3	Ravni managementa.....	6
2.2	Management projekta	7
2.2.1	Vloga projektov in management projekta.....	8
2.2.2	Management in vodenje projektov.....	10
2.2.3	Projektno izvajanje strategij.....	11
2.3	Strukturni skladi	12
3	Praktični del	17
3.1	Analiza SWOT	17
3.2	Izvedba raziskave – izbira vzorcev	19
3.3	Raziskave in ugotovitve	20
3.3.1	Občina Žalec	20
3.3.2	Razvojna agencija Savinja	21
3.3.3	Ministrstva Republike Slovenije.....	22
3.3.4	Skladi	23
3.4	Poslovni načrt.....	24
3.4.1	Povzetek.....	24
3.4.2	Organiziranost.....	25
3.4.3	Opis storitev v NPK.....	26
3.4.4	Konkurenčna primerjava.....	28
3.4.5	Prihodnje storitve v NPK.....	29
3.4.6	Tržna analiza	29
3.4.7	Strategija in izvedba.....	30
4	Sklep.....	33
	Literatura	35
	Viri	35

TABELE

Tabela 2.1	Udeležba po skladih v obdobju 2007-2013 (v mio EUR).....	14
-------------------	--	----

KRAJŠAVE

EU	Evropska unija
EUR	denarna valuta evro
KS	krajevna skupnost
NPK	Naravni park Kotečnik
RS	Republika Slovenija
ŠD	športno društvo

1 UVOD

Turistični trg se bo vedno bolj segmentiral in tako zahteval razvoj novih oblik počitnic, predvsem tako imenovanih počitnic s posebnim namenom in krajših počitnic. Temu se pridružuje tudi zahteva po vedno večji kakovosti izdelkov in storitev. Po klasičnih oblikah počitnic bo vedno manjše povpraševanje, turisti pa bodo postali vedno bolj kritični do turistične ponudbe. Za nastanek in razvoj alternativnega turizma je še posebej pomemben vedno bolj osveščen človek, ki ima vedno več prostega časa, ki ga želi kakovostno preživeti.

Turisti postajajo vedno bolj zainteresirani za spoznavanje naravne in kulturne dediščine, želijo se tudi izobraževati. Zelo velik pomen pri razvoju turizma dobiva čisto, naravno okolje, zato je to nujno potrebno upoštevati pri razvoju novih izdelkov in storitev. Vedno več pozornosti in truda pa je potrebno usmeriti v kreiranje atrakcij, ki so izven dosega mest in civilizacije. Interes po atrakcijah, ki ponujajo dramatičen splet med naravnim okoljem, njegovo zgodovino ter kulturo, se stalno veča.

Zato je bistvo novodobnega turista preživeti aktiven, drugačen dopust. Doživeti in spoznati nekaj novega. Noče biti pasiven gledalec dogajanj okoli sebe. Določen segment turistov prisega na naravo in zdrav način življenja in temu primerno si organizira svoj dopust.

Pri obravnavanju vsebine zaključne projektne naloge bomo uporabili teoretično in empirično metodo za opisovanje, navajanje dejstev in ugotovitve za izbrano organizacijo, ki snuje projekt turistične destinacije Kotečnik.

Pri teoretičnem delu si bomo pomagali s strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, predvsem s področja splošnega in projektne managementa ter s področja pridobivanja nepovratnih sredstev, ki izvirajo iz strukturnih skladov Republike Slovenije.

V empiričnem delu pa bomo obdelali podatke, ki jih bomo zbrali s pomočjo raziskav in intervjujev. Za dosego cilja bomo sodelovali z organizacijo, ki želi projekt izvesti ter z njihovo pomočjo in idejami naredili poslovni načrt. Z raziskavami (ministrstva, agencije, skladi itd.) po že objavljenih razpisih za pomoč turističnih destinacij bomo poizkušali ugotoviti, kakšna je pripravljenost države prisluhniti in pomagati manjšim turističnim projektom, kakor tudi z intervjuji (Občina Žalec, Razvojna agencija Savinja, Krajevna skupnost Liboje itd.) preveriti, ali je lokalna skupnost pripravljena podpreti idejo o Turistični destinaciji Kotečnik. Raziskave bodo predvsem temeljile na že razpisanih razpisih ministrstev ter skladov v letih 2006 in 2007. V intervjuje pa bomo vključili osebe z Občine Žalec, Razvojne agencije Savinja, Krajevne skupnosti Liboje in Zavoda ZKŠT Žalec, ki lahko neposredno ali posredno pomagajo projektu. Z vprašalniki odprtega tipa, kot na primer, ali je v Občini Žalec dovolj zanimanja za nove turistične projekte, kakšne so možnosti za pridobitev pomoči

z vaše strani, kakšna bo vaša pomoč, na kakšen način boste izvajali kontrolo nad potekom projekta, ali želite sodelovati v takšnem projektu itd., bomo poizkušali pridobiti njihova stališča do obravnavanega projekta.

V zaključni projektni nalogi bomo preučili poslovno priložnost ureditve Naravnega parka Kotečnik, v katerem se bosta nahajala Indijanska vas ter Turistična kmetija Tratnik in bo namenjena tistim, ki želijo aktivno preživljati prosti čas v naravi. V drugem poglavju bomo najprej opisali, kaj je management, kakšno vlogo ima management projekta v današnjem času in kaj so strukturni skladi. V tretjem poglavju sledi analiza SWOT, kjer smo opisali prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti projekta turistične destinacije Naravni park Kotečnik ter opis izvedbe raziskave, ki smo jo opravili in obrazložitev izbire vzorca. Nadaljevali smo z ugotovitvami, ali je projekt Naravni park Kotečnik dejansko izvedljiv in ali obstajajo možnosti pridobiti subvencije iz naslova strukturnih skladov v Republiki Sloveniji za takšen projekt. Tretje poglavje pa smo zaključili z idejno pripravo poslovnega načrta turistične destinacije Naravni park Kotečnik po navodilih za pisanje poslovnega načrta, kot jih je opisal docent dr. Boštjan Antončič v svoji predlogi za poslovni načrt, ki nam bo služila kot opora. V zadnjem poglavju zaključne projektne naloge pa smo strnili zaključke obravnavanih tem.

2 TEORETIČNI DEL

2.1 Management

Mnogo avtorjev opredeljuje management različno:

- Management pomeni proces vodenja podjetja k izidom (Kralj 2003, 14).
- Management opredeljujejo tudi kot ustvarjalno reševanje problemov na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov pri doseganju ciljev in razvoja organizacije. Reševanje problemov je pri tem ključno, ker nastopa v vseh nalogah in dejavnostih managementa, pri čemer je še posebno pomembno odločanje o izbiri najbolj primerne rešitve problema - velikokrat takšne, ki dotlej še ni bila znana (Možina 1994, 16).
- Management je organizacijska funkcija in hkrati proces, ki omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa, v katerem se uresničujejo cilji gospodarjenja, pri čemer manager svojo nalogo in pooblastilo za izvedbo prejme od uprave, katere izvršilni in zaupniški organ je, ter svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja. (Lipovec 1987, 136).
- Management lahko opredelimo tudi kot proces oziroma smiselno zaporedje izvajanja vsebine dela managerjev. Management kot proces tudi sodobni avtorji razdeljujejo na faze ali funkcije precej različno, vendar večina navaja štiri funkcije managementa: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje – med njimi je tudi Robbins, ki v vodenje vključuje vodenje v ožjem smislu (sprožanje akcij), komuniciranje in motiviranje (Robbins 1984, 462).

Za management je značilna povezovalna funkcija, zato ga lahko opredelimo kot povezovanje usklajevanja (vsebinski vidik), odločanja (metodološki vidik) in delegiranja (organizacijski vidik). Različno opredeljevanje managementa ni posledica različnega pojmovanja managementa; deloma gre za različno razumevanje funkcij, deloma pa tudi za njihovo prekrivanje. Usklajevanja, odločanja in delegiranja ne opredeljujemo kot funkcije managementa, saj so te dejavnosti vseskozi prisotne v samem izvajanju le-tega.

2.1.1 Osnove managementa

Delovanje ljudi v organizaciji je učinkovito in uspešno le, če ga nekdo načrtuje, organizira, usmerja in nadzira (Biloslavo 2006, 20). Zato poznamo štiri temeljne značilnosti managementa:

- usklajevanje tehnično razdeljenega dela ter ciljev, interesov in delovanja ljudi s ciljem podjetja ali druge organizacije;
- odločanje kot izbira med različnimi rešitvami na podlagi ustreznih meril;
- delegiranje nalog na podrejene, ki jih nadrejeni pooblasti za izvedbo in tako nanje prenese zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto;
- management je vedno kompleksen, ciljno usmerjen proces.

Potreba po usklajevanju razdeljenega dela se povečuje z večanjem tehnične delitve dela. Prav tehnična delitev dela je v preteklosti najbolj bistveno povečala učinkovitost človekovega dela. Tehnična delitev dela pomeni, da delovno nalogo ne opravlja ena oseba v celoti, temveč jo razčlenimo na manjše delovne naloge, ki jih lahko opravljajo različne osebe v različnem času. Tehnična delitev dela omogoča, da ljudje opravijo delo, ki ga sicer kot posamezniki ne bi zmogli. Omogoča povečanje storilnosti dela, izboljšanje kakovosti proizvodov in storitev in ne nazadnje tudi znižanje stroškov proizvodnje. Vendar pa so deli razdeljenega dela med seboj v določenih razmerjih, soodvisni, ne pa neodvisni deli. Zato z delitvijo dela nastane nova, prej nepoznana težava: nevarnost neusklajenosti med deli razčlenjenega procesa dela. Sprva manjša tehnična delitev dela še ne povzroča teh težav in je usklajevanje razmeroma preprosto. Z večanjem tehnične delitve pa pridemo do stopnje, ko postane usklajevanje ne samo nujno, marveč tudi vse bolj zahtevno. Obenem postaja učinkovitost dela, s tem pa tudi uspešnost delovanja, odvisna od usklajevanja. Šele tehnično razdeljeno in ponovno v celoto povezano, usklajeno delo je osnova za rast učinkovitosti in uspešnosti podjetja (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 17-18).

Glede na to, da je v procesu tehnične delitve dela potrebno delovne naloge dodeliti v izvedbo posameznim delavcem, morajo managerji poleg tehnično razdeljenega dela usklajevati tudi ljudi, ki so aktivni udeleženci v poslovanju, njihovo delovanje, interese in cilje s ciljem podjetja. Torej lahko z vidika usklajevanja management opredelimo kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoto ter medsebojno usklajevanje delovanja posameznikov in skupin v podjetju. Pri tem je pomembno, da manager dobro pozna posamezne dele razčlenjene celote in njihovo povezanost ter delo ljudi, ki jih vodi.

Odločanje je lahko opredeljeno kot umska aktivnost, ki obsega opredelitev problema in izbiro ene izmed alternativnih smeri delovanja za njegovo rešitev (Kavčič 1994, 213). Zato lahko na odločanje lahko gledamo širše kot na samo dejanje odločitve. Odločitev pomeni v svoji najpreprostejši in splošni opredelitvi izbiro med možnostmi. Proučevanje odločitev se vse bolj širi od same izbire kot dejanja odločitve v razmišljanje, kako poiskati čim več rešitev, da bomo lahko izbirali med njimi; prav tako se razširi v iskanje razlogov za odločanje; v zvezi s samo odločitvijo pa predvsem v proučevanju meril, na podlagi katerih se odločamo (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 25). Torej je odločanje proces, ki pripelje do izbire med alternativami.

Delegiranje oziroma pooblaščenje omogoča managerju, da prenaša del svojih zadolžitev na sodelavce, saj praviloma vseh ne more izvesti sam. Pri tem gre za prenašanje dolžnosti in zadolžitev, s tem pa tudi pooblastil, odgovornosti in avtoritete na sodelavce.

Organiziranje je iskanje in določanje oblike vsebine (planiranja, izvedbe in kontrole). V okviru priprave vsega potrebnega, da bi dosegli zastavljene cilje, oblikujemo delovne naloge, organizacijske strukture podjetja in urejamo odnose v njih. V organiziranje spada tudi delegiranje nalog, odgovornosti in avtoritete posameznikov. Vodenje je vplivanje, spodbujanje in usmerjanje drugih k doseganju planiranih ciljev. Manager mora sodelavcem predstaviti, kako je planiral proces dela in jim prikazati razloge, motive oziroma nagrade, ki jih bodo spodbudili k odgovornemu delu. Torej mora z njimi komunicirati in jih motivirati.

2.1.2 Funkcije managementa

Management je *planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje* dela v organizaciji in s tem v zvezi vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo.

Planiranje

Planiranje je konkretiziranje politike podjetja v času in prostoru z opredeljevanjem ciljev, sredstev in poti za njihovo doseganje (Kralj 2003, 16). Planiranje ciljev mora biti v skladu s postavljenimi smotri, merili in standardi uspešnosti. Za doseglo ciljev imajo organizacije dve temeljni sestavini:

- Poslanstvo organizacije je okvir, ki zajema vse pomembne programe za doseganje ciljev organizacije. Organizacija napaja s sredstvi za delovanje samo tiste dejavnosti, ki so v tem okviru; za morebitne dejavnosti, ki še niso vključene v poslanstvo, je treba najprej dokazati, da opravičujejo porabo sredstev organizacije, da bodo dovolj prispevale k doseganju njenih ciljev.
- Usmeritev dejavnosti organizacije opredeljuje koncepte, po katerih organizacija izvaja svoje dejavnosti, uokvirjene v poslanstvo. Gre za kratkoročno ali dolgoročno naravnost, za rast ali vztrajanje pri obsegu ali celo za krčenje, vplivanje ali odzivanje, prevzemanje večjih ali manjših tveganj, usmerjenost v ožje ali širše okolje in tako naprej (Biloslavo 2006, 43).

Organiziranje

Organiziranje pomeni ustvarjanje ustreznih medsebojnih odnosov (razmerij) z urejanjem struktur in procesov za čim boljše delovanje podjetja ter za doseganje izidov (ciljev) (Kralj 2003, 16). Pri organiziranju imamo naslednje naloge:

- opredeljevanje potrebnega dela;

- ocenjevanje potencialne izvedbe;
- snovanje skupin;
- horizontalne in vertikalne povezave med zaposlenimi;
- kontrola in potencialno spreminjanje organiziranja;
- komuniciranje med zaposlenimi v organizaciji.

Vodenje

Vodenje oziroma pravilneje vodenje ljudi je vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge in dosegali izide. Vodenje ljudi obsega tudi voditeljsko vlogo managerja. Poleg vodenja ljudi pa gre tudi za vodenje poslovanja. Oboje skupaj: vodenje poslovanja in vodenje ljudi pa je tudi bistvo opredelitve managementa (Kralj 2003, 16).

Kontroliranje

Kontroliranje je proces, v katerem ena ali več oseb pregleduje dosežke in ustrezno ukrepa, kar pa je tudi bistvo obvladovanja (Kralj 2003, 16). Bistvo kontroliranja je torej ugotavljanje pravilnosti nečesa v primerjavi z nekim merilom (presojanje), to pa potem omogoča ustrezno ukrepati za izboljšanje. Ti ukrepi so lahko preprečevalni, ko je mogoče ukrepati še preden so se stvari iztekle narobe, ali pa popravljalni, ko se odpravlja nastala škoda (Kralj 2003, 455). Področje kontroliranja vključuje na eni strani nadzor nad politiko organizacije (zasnovo, kakovost poslovanja, usklajenost s politiko organizacije) in na drugi strani finančni del organizacije (finance organizacije, temeljne dejavnosti organizacije, trženje in vseobsežno pregledovanje poslovanja).

Za doseganje izidov je treba voditi poslovanje (snovati, planirati, sklepati posle, organizirati dejavnosti, angažirati sredstva in ljudi, gospodariti s sredstvi ipd.), v čemer je prvenstvena vloga odločanja ter odgovornost za posledice odločitve, kar pa je oboje stvar managerjev. Treba pa je tudi voditi ljudi k izidom, jim dajati navodila ali jim ukazovati ali jih drugače pridobiti za opravljanje dejavnosti, ki daje izide (Kralj 2003, 14). Naloga managementa je pripraviti (so)delavce do učinkovitega in uspešnega (so)delovanja v podjetju za doseganje ciljev in s tem tudi izidov (Kralj 2003, 439).

2.1.3 Ravni managementa

Doslej smo management opredelili kot usklajevanje in managerje kot ljudi, ki usklajujejo. Managerji pa se glede na predmet usklajevanja pa tudi glede na nekatere druge značilnosti, razlikujejo med seboj. Tako managerji velikih podjetij, sestavljeni iz manjših podjetij ali poslovnih enot, te usklajujejo med seboj. Managerji podjetij usklajujejo med seboj poslovne funkcije: nabavno, kadrovske, proizvodno, prodajno in finančno. Šele vse te poslovne funkcije skupaj tvorijo poslovno enoto. Prav to

usklajevanje je v glavnem obravnavano v okviru del o managementu, saj prvo navedeno usklajevanje srečamo le v večjih sestavljenih podjetjih. Prvi in drugi managerji sestavljajo *vrhovni, najvišji management* v podjetju.

Srednjo raven managementa sestavljajo managerji poslovnih funkcij oziroma organizacijskih enot, v katerih se le te nahajajo. Prav tako spadajo sem managerji poslovnih enot, ki niso pravne osebe. Manager proizvodnje na primer usklajuje naročila, stroje, materiale, prav tako pa v svojem delu tudi cilje in interese zaposlenih. Managerji poslovnih enot usklajujejo poslovne funkcije, vendar le v operativnem pogledu. Oboji so kratkoročno razmeroma samostojni. Dolgoročno pa se podrejajo usklajevanju celotnega podjetja. V to skupino managerjev lahko štejemo tudi managerje, ki so na isti ravni kot managerji poslovnih funkcij (npr. vodje splošnih oddelkov, računovodstva), ki so se osamosvojili v poslovno – funkcijskih oddelkih (npr. raziskave, razvoj, investicije, vzdrževanje in podobno) ali ob njih.

Za obe navedeni ravni je značilno, da usklajujeta posameznike managerje, ki usklajujejo izvedbene zaposlene. Managerji manjših oddelkov, skupin, izmen, usklajujejo neposredno izvedbo in pomenijo nižjo raven managementa, pogosto imenovano tudi *prva linija managementa* (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 21-22).

Managerji morajo pri svojem managerskem delu znati ugotoviti probleme, jih dati v razreševanje strokovnjakov in z njimi sodelovati (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 23).

2.2 Management projekta

Avtorji znanstvenih publikacij opisujejo projekt na različne načine. Naj navedemo nekaj definicij:

- Projekt je enkratni proces, ima določen začetek in konec, natančno določene cilje, smoter in običajno proračun (Markič 2006, 7).
- Projekt je enkratna aktivnost z dobro definiranimi cilji (Meredith in Mantel 2000, 9).
- Za projekt je značilno, da ima številne zaporedne ali vzporedne aktivnosti, svoj začetek in konec, omejena sredstva in proračun. Vanj je vključeno večje število ljudi. Vsak projekt ima določen cilj, rezultat pa je končni produkt ali storitev (Weiss in Wysocki 1992, 3).
- Projekt je skupina medsebojno povezanih aktivnosti, ki imajo svoj cilj. Ta mora biti dosežen v okviru določenih omejitev. Projekt ima svoj začetek in konec ter troši vire (denar, ljudi, opremo) (Kerzner 1992, 2).
- Projekt je zaključen proces izvajanja določenih del – aktivnosti, ki so med seboj logično povezane za doseganje ciljev projekta in z nadaljnjo povezavo aktivnosti prek teh ciljev se postopoma doseže končni cilj (Hauc 2002, 43).

Tudi ostali avtorji se strinjajo o osnovnih značilnostih projekta:

- sestavljen je iz vrste medsebojno povezanih aktivnosti,
- v popolnoma enaki obliki se ne ponavlja,
- ima svoj začetek in konec, čeprav sta včasih težko določljiva,
- končni cilj je definiran in znan. Opredeljen je s tehničnimi značilnostmi končnega proizvoda, z rokom izdelave in stroški,
- pot do cilja je kompleksna in zahteva veliko človeških zmožnosti in ostalih sredstev.

Definicija management projekta izhaja iz definicije projekta. Najenostavneje ga opišemo kot usklajevanje ljudi in razmerij med njimi za učinkovito doseganje cilja projekta. Management projekta je opredeljen kot ciljno usmerjen proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja, ki omogoča doseči čim bolj uspešen zaključek projekta.

Razlika med splošnim managementom in projektom je v tem, da splošni management deluje na procesih, ki obstajajo in za njihovo izvajanje so na voljo vsi potrebni viri. Management projekta pa deluje na podlagi procesov, ki jih ob pripravi zagona še ni, s planom projekta in zagonskim elaboratom se šele oblikujejo in vire tako notranje v organizaciji in zunanje bo treba šele pridobiti. Posplošeno lahko rečemo, da splošni management »vidi«, kar managira, medtem ko za projektom management tega ne moremo reči (Hauc 2002, 172).

2.2.1 Vloga projektov in management projekta

Projekt je ciljno usmerjena, enkratna in iz množice med seboj odvisnih aktivnosti sestavljena dejavnost, ki ima določen začetek in zaključek, omejena pa je s časom, poslovnimi prvinami in stroški. Uspešnost izvedbe projekta je v veliki meri odvisna od ravnanja projekta oziroma projektnega managementa, ki vodi projekta ali projektne managerju omogoča učinkovito planiranje, izvajanje in kontroliranje projekta.

V sodobnem nestabilnem poslovnem okolju postajajo projekti in projektom management ena izmed najpomembnejših sestavin organiziranja sodobnih podjetij (Stare in Semolič 2004, 23). Management projekta je danes nepogrešljiv organizacijsko-komunikacijski proces, ki prispeva k preglednosti in jasnosti pri načrtovanju, izvajanju, upravljanju in nadzoru enkratnih in večplastnih poslovnih dogodkov (Verhovnik, Filipič in Štern 2006, 1).

Večina avtorjev navaja pet faz projektne managementa:

- *Definicija ciljev projekta*: vključuje definicijo namena izvedbe projekta, končnega in vmesnih ciljev projekta ter definiranje omejitev projekta. Ob

- definiciji se lahko poda tudi zelen rok zaključka ter okvirni stroški, namenjeni za izvedbo.
- *Planiranje projekta*: vsebuje strategijo in taktiko izvedbe projekta, časovni plan s ključnimi dogodki in plan stroškov. V planu je potrebno definirati vse aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo projekta in vire, potrebne za izvedbo posameznih aktivnosti. Sledi izdelava plana aktivnosti v logičnem zaporedju in določanje rokov za izvedbo posameznih aktivnosti. Za vsako aktivnost se točno določi začetek in konec izvajanja. Za učinkovito vodenje projektov se opredelijo projektna organizacija, matrika zadolžitev in odgovornosti ter projektni informacijski sistem. Plan projekta pripravi projektni manager s pomočjo projektnega tima.
 - *Izvedba projekta*: se nanaša na vzpostavitev projektne organizacije, izvajanje aktivnosti in sprejemanje odločitev. Izvedba projekta vključuje naslednje dejavnosti:
 - vodenje: pripraviti je potrebno smernice vodenja ljudi (podrejenih in pogodbenih izvajalcev), da bodo le-ti svoje delo opravili učinkovito in v dogovorjenem času;
 - organiziranje: vsebuje določitev in organiziranje potrebnih virov (človeško delo, materiali in denar) za izvedbo aktivnosti, določenih v planu;
 - komuniciranje: projektni management skrbi za potrebno informiranost vseh udeležencev projekta, da bi le-ti lahko uspešno izvedli aktivnosti;
 - sledenje zastavljenih ciljev: izvajanje projekta se izvaja s pomočjo ciljev, ki so bili določeni v fazi planiranja;
 - upravljanje stroškov: projektni management skrbi za izvajanje projekta v okviru predvidenega proračuna;
 - skrb za kakovost: potreba je slediti zahtevani kakovosti končnega produkta;
 - sodelovanje: s pogodbenimi izvajalci in dobavitelji (izbiro, pogajanja, plačevanje storitev ali dobav itd.);
 - integracija projekta: projektni management zagotavlja potrebno koordinacijo med različnimi strokami.
 - *Kontrola izvajanja projekta*: vsebuje tehnološko in finančno kontrolo izvajanja ter kontrolo delovanja projektnega tima. Poudarek se daje ocenjevanju izvedbe s ciljem primerjave izvajanja s planiranim. V primeru ugotovljenih odstopanj, motenj ali problemov sledi ukrepanje, ki vključuje spremembe plana, ciljev ali virov.

- *Zaključek projekta*: vključuje preverjanje, če je izveden projekt dosegel načrtovan cilj, izdelava dokumentacije in zaključnih poročil (Stare in Semolič 2004, 191).

2.2.2 Management in vodenje projektov

Vodenje projekta je temeljna naloga managementa projekta. Gre za to, da izvajalce usmerimo v izvajanje aktivnosti plana projekta in v skladu z zahtevami iz zagonskega elaborata (Hauc 2002, 233). Management projektnega vodenja je odgovoren za optimizacijo procesa projekta, učinkovito pretvarjanje vhodov v zahtevane izhode ob določenih kazalnikih, z viri, ki so mu na voljo. Potrebno je stalno in nenehno inoviranje, da lahko izkoristi najoptimalnejšo kombinacijo virov za udejanjanje podjetniške priložnosti. Management projekta je odgovoren za spremembe v smislu izboljšav, uspešnosti in učinkovitosti. Biti mora predan projektu in mora imeti sposobnosti vplivanja na potrebne spremembe.

Posamezni cilj projekta dosežemo z izvedbo določenih aktivnosti, ki so med seboj povezane oziroma so med seboj v ustreznih medsebojnih odvisnosti. Če nismo v celoti zajeli vseh ciljev projekta, potem tudi ne moremo določiti vseh potrebnih aktivnosti. Tako ne moremo določiti plana aktivnosti, vseh izvajalcev, potrebnih vlaganj in postavitvi takšne organiziranosti managementa projekta, ki bi zagotavljala uspešno vodenje in s tem izvedbo projekta. Aktivnosti kot zaokrožene delovne procese s konkretnimi rezultati izvajajo notranji ali zunanji izvajalci, za kar potrebujejo znanje, zmogljivost in finančna sredstva.

Aktivnosti si sledijo v logičnem in tehnološko pogojenem vrstnem redu. Tako skupaj s cilji pomenijo *tehnologijo izvedbe projekta*, ki je osnova za izdelavo vseh potrebnih planov projekta. Tehnologija projekta pomembno vpliva na tri *bistvene pogoje za uspešnost projekta, ki so*:

- čas izvedbe,
- stroški projekta,
- kakovost rezultata projekta (Hauc 2002, 31).

Prednosti projektnega managementa so predvsem ciljna usmerjenost in hitrost izvajanja. Iz tega izhaja tudi priložnost, da se še bolj uveljavi, za kar pa je treba tudi izkoristiti informacijsko infrastrukturo. Obvladovanje časa je ena od temeljnih prednosti uspešnejših podjetij. Projektne management obvladuje čas s preizkušenimi tehnikami načrtovanja, katere managerji projektov uporabljajo že od začetka uveljavljanja projektov v podjetjih. Med izvedbo projekta je projektne manager tisti, ki s svojim vodenjem skrbi predvsem za uspešno doseganje rokov – je pospeševalec izvajanja in nadzornik (Stare in Semolič 2001, 85).

2.2.3 *Projektno izvajanje strategij*

Projektno izvajanje strategij je proces, ki povezuje strateški in projektni management v enovit proces oblikovanja strategij, njihove pretvorbe v projekte in aktivnosti letnega plana, zagon projektov in nato njihovo izvajanje. Projekti tvorijo strateški projektni plan, ki je osnova za strateški finančni plan, in plan poslovnih izidov. Za uspešno projektno uresničevanje strategij mora biti izpolnjenih vrsta organizacijskih in drugih pogojev. Med njimi so pomembni predvsem stalnost dela pri oblikovanju in revidiranju strategij, priprava zagona projektov, projektna organizacija ter integracija strateškega projektnega plana in plana poslovnih izidov z letnim plani poslovanja (Hauc 2002, 233).

Problematika organiziranja projektnega izvajanja strategij

Probleme bomo združili v problemske sklope.

- Oblikovanje strategij: priprava strategij izhaja premočno iz možnosti, ki jih podjetje ima, in ne iz tega, kar bi podjetje dejansko moralo storiti v prihodnosti, da bi si zagotovilo novo konkurenčnost, boljše poslovne izide, da bi preprečilo poslovno krizo, se izognilo strateški krizi itd.
- Priprava projektov: pretvorba strategij v projekte povzroča vrste težav predvsem v tem, ker pojem projekt ni dovolj poznan, manjka izkušenj, vsaka manjša naloga se že smatra kot projekt, ne obstaja neka členitev projekta, kot projekti se pojmujejo procesi, ki so pravzaprav programi projekta in so tako preobsežni in dolgotrajni, da bi lahko določali njihove ekonomske in druge učinke na prihodnje poslovanje podjetja.
- Projektni plan in letno planiranje poslovanja: prioritete projektov ne sprejemamo pravočasno, kar povzroči vrsto težav pri organiziranju projektnega managementa, planiranju virov in ugotavljanju zaporednosti doseganja strateških ciljev ter pri planiranju poslovnih izidov.
- Organizacija projektnega izvajanja strategij: za projekte določimo projektno organizacijo načelo s projektnimi managerji ali vodji projektov, ki praviloma delujejo samostojno in ne dovolj povezano z najvišjim managementom, kar povzroča vrsto težav pri odločanju, predvsem pa v povezavah z letnim planiranjem poslovanja.
- Integracija projektnega in rednega dela: projektno delo se razumeva napak predvsem kot dejavnost, ki poteka poleg rednega dela.
- Znanje in usposobljenost: usposabljanje za projektno izvajanje strategij ni celovito, omejuje se na usposabljanje za projektno vodenje, uporabo programskih orodij za vodenje projektov, delo v skupinah ipd., kar pa seveda ne zadošča (Hauc 2002, 234-237).

Potreba po povezovanju strateškega in projektnega managementa postaja vse večja. Hitro projektno izvajanje strategij je pomemben element doseganja večje konkurenčnosti. Projekti, ki so rezultat sprejete strategije, morajo biti namreč izvedeni hitro in časovno razporejeni tako, da ne zagotavljajo samo rasti, ki se kaže v porastu dohodka in dobička, ampak tudi razvoj (kadrovski, organizacijski, informacijski itd.) (Hauc 2002, 240).

2.3 Strukturni skladi

Strukturni skladi so finančni instrument regionalne politike EU in so namenjeni predvsem zmanjševanju razlik med evropskimi regijami (Wostner 2005, 43). Podlaga za črpanje iz teh skladov je Enotni programski dokument, v katerem so zapisane vse prioritete na nivoju države, z glavnim ciljem uspešnega regionalnega razvoja. Najpomembnejša značilnost projektov, ki se prijavljajo na denar iz teh skladov, je njihova celovitost. To pomeni, da posamezni manjši projekti ne pridejo v poštev, temveč je za uspešno prijavo potreben skupek dobrih projektov, ki na tak ali drugačen način izboljšujejo stanje v določeni regiji. Prednost imajo tisti projekti, ki bodo izvedeni v manj razvitih slovenskih regijah.

Pod skupnim imenom strukturni skladi obstajajo štirje skladi:

- Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR).
- Evropski socialni sklad (ESS).
- Evropski kmetijski usmerjevalni in jamstveni sklad (EKUJS).
- Finančni instrument za usmerjenje ribištva (FIUR) (Verhovnik, Filipič in Štern 2006, 1).

Cilj strukturnih skladov je, da naj bi se sredstva iz EU čim bolj ciljno in smotno porabila, tako da bi bil njihov vpliv na zmanjšanje razvojnih razlik na ravni Skupnosti čim večji (Verhovnik, Filipič in Štern 2006, 2). Prioritete strukturnih skladov so predvsem v povečanju razvojne mreže v Sloveniji, povezovanje naravnih in kulturnih potencialov, razvoj regij, varstvu naravnega okolja ter zagotavljanje enakih možnosti za ljudi.

Strukturni skladi temeljijo na načelih, pomembnih pri načrtovanju programov in porabi sredstev. Načela strukturnih skladov so:

- *Koncentracija*: usmerjenost sredstev in ukrepov na regije in skupine, ki jih najbolj potrebujejo glede na natančno opredeljene cilje in stroga merila.
- *Programiranje*: sredstev ni mogoče pridobiti za posamezne nepovezane investicije, ampak jih EU dodeli načrtovano, na osnovi razvojnih programov, ki so časovno omejeni.

- *Partnerstvo*: tesno sodelovanje in delitev odgovornosti pri načrtovanju in izvajanju med Evropsko komisijo, vladami držav članic, regijami in lokalnimi skupnostmi in civilno družbo.
- *Dodatnost*: skladi zgoj dopolnjujejo finančna sredstva članic in jih ne nadomeščajo. V razvojnih programih je potrebno zagotoviti sofinanciranje iz državnih in lokalnih virov.
- *Subsidiarnost*: skladi posežejo na področjih, ki jih države članice in regije zaradi teže razvojnih razlik in omejenih finančnih sredstev ne zmorejo zadovoljivo rešiti same. Temu načelu sledi tudi organizacija upravljanja skladov, saj države članice in regije prevzemajo odgovornost za izvajanje.
- *Učinkovitost vrednotenja učinkov*: pomeni nadziranje učinkovitosti in uspešnosti porabe sredstev in prispeva k izboljšanju načrtovanja prihodnjih programov in k poenostavitvi sistema delovanja skladov v bodoče (Verhovnik, Filipič in Štern 2006, 3).

Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR)

Namen sklada je spodbujanje ekonomske in socialne kohezije. Njegov glavni cilj je zmanjševanje razlik v stopnji razvoja med regijami v EU (Verhovnik, Filipič in Štern 2006, 7). Predmet sofinanciranja so:

- Spodbujanje razvoja inovacijskega okolja.
- Spodbujanje razvoja turističnih destinacij.
- Izboljšanje podpornega okolja za podjetništvo.
- Gospodarska infrastruktura in javne storitve (Verhovnik, Filipič in Štern 2006, 1).

Evropski socialni sklad (ESS)

Cilj sklada je zmanjševanje brezposelnosti ter izboljševanje in povečevanje zaposlovanja na ravni EU (Verhovnik, Filipič in Štern 2006, 7). Usmerjen je na naslednja štiri področja:

- Razvoj in krepitev aktivnih politik trga dela.
- Pospeševanje socialnega vključevanja.
- Vseživljenjsko učenje.
- Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti (Wostner 2005, 42).

Evropski kmetijski usmerjevalni in jamstveni sklad (EKUJS)

Sklad EKUJS je eden največjih strukturnih skladov EU. Glavne naloge sklada so podpiranje povezanosti kmetijstva in podeželja, izboljševanje konkurenčnosti

kmetijstva, gospodarsko prestrukturiranje in ohranjanje poseljenosti podeželskih območij, ustvarjanje pogojev za doseganje enakovredne ravni dohodka kmetijskega prebivalstva, varovanje okolja in ohranjanja naravne ter kulturne dediščine podeželja. Sklad je sestavljen iz dveh oddelkov:

- *Jamstveni oddelek sklada*: podpira okolju prijaznejše načine kmetovanja in spodbuja k trajnostnemu gospodarjenju s podeželskimi območji ter naravnimi viri.
- *Usmerjevalni oddelek sklada*: zagotavlja sredstva za izboljšanje konkurenčnosti kmetijskega in živilskega sektorja (Verhovnik, Filipič in Štern 2006, 8).

Finančni instrument za usmerjenje ribištva (FIUR)

Glavni cilji sklada so predvsem doseganje trajnostnega ravnovesja med ribolovnimi viri in njihovim izkoriščanjem, krepitev konkurenčnosti gospodarskih subjektov v ribiški panogi, povečanje dodane vrednosti izdelkov ribištva in ribogojstva ter izboljšanje učinkovitosti trženjskega spleta. Ukrepi sklada za doseg te ciljev so:

- Posodobitev obstoječih plovil in mali priobalni ribolov.
- Ribogojstvo, predelava in trženje (Verhovnik, Filipič in Štern 2006, 11).

Strukturni skladi in njihovi finančni instrumenti

Da bi lahko vse evropske članice kar se da enakopravno sodelovale v skupnih evropskih projektih, ki naj bi združeni Evropi prinašali razcvet in blaginjo, namenja EU za socialno in ekonomsko uravnoteženost in skladno regionalno razvitost, kar tretjino svojega proračuna v obliki strukturnih sredstev. Tukaj nastaja torej osnova, ki omogoča velikopotezne in daljnosežne razvojno-raziskovalne, inovacijske in izobraževalne projekte, ki so neobhodno pomembni v ohranjanju konkurenčne sposobnosti.

Tabela 2.1 Udeležba po skladih v obdobju 2007-2013 (v mio EUR)

Udeležba	Evropski sklad za regionalni razvoj	Evropski socialni sklad	Sklad za razvoj podeželja	Sklad za ribištvo	Skupaj
Sredstva EU	1848	645	803	19	3315
Nacionalna udeležba	326	114	243	6	689
Skupaj	2174	759	1046	25	4004

Vir: Seminar Štern 2006, 7.

Na razpise strukturnih skladov se lahko prijavijo vsi akterji s področja gospodarstva kot tudi negospodarstva. Pot prijave vas bo peljala do slovenskih ministrstev, ki

pridobivajo finančna sredstva za strukturne sklade iz EU. Evropska komisija vzpodbuja prijave malih in srednjih podjetij, velikih podjetij, neprofitnih organizacij, institucij znanja, gospodarskih združenj in lokalnih skupnosti.

Iskanje finančnih virov za izvedbo projektov začnemo s spoznavanjem strateških in programskih dokumentov ter s spoznavanjem sektorskih politik, ki zadevajo naš projekt. Zbiranje informacij o možnih virih financiranja projektov začnemo torej pred objavo razpisov za financiranje projektov iz različnih finančnih virov (Wostner 2005, 251).

3 PRAKTIČNI DEL

Športno društvo Avantura želi v poslovno-partnerski povezavi s Turistično kmetijo Tratnik privabiti goste v Kotečnik in okolico z izdelano ponudbo turistične destinacije. S pestro izbiro dejavnosti, ki jih nudi Kotečnik z okolico, želimo urediti Naravni park Kotečnik in privabiti ljudi, ki se želijo za trenutek izklopiti iz mestnega vrveža.

Z investicijo v objekt, Indijansko vas, okolico in opremo bomo zagotovili obiskovalcem možnost aktivnega preživljanja prostega časa v Naravnem parku Kotečnik in ponuditi obiskovalcem bivanje v njem (spanje, kuhanje, higiena) ter možnost druženja obiskovalcev v objektu in okolici z aktivnostmi, ki jih bomo ponujali po zelo konkurenčnimi cenami. Takšne turistične destinacije v Spodnji Savinjski dolini ni in tudi drugod po Sloveniji je zelo malo podobnih turističnih destinacij, zato upravičeno menimo, da gre za pravo usmeritev, še posebej, če upoštevamo, da je rast turizma v vzponu in da se turizem pretežno usmerja v aktivno preživljanje prostega časa. Pri vstopu na trg si bomo pomagali predvsem z internetom ter s promocijo v specialnih revijah ter z osebnim kontaktiranjem z obiskovalci.

3.1 Analiza SWOT

Z notranjo analizo ugotavljamo prednosti in slabosti podjetja. Gre za proučevanje kakovosti in količine resursov, načinov izgradnje specifičnih veščin in podjetniško – specifičnih ali posebnih sposobnosti. Trajno konkurenčno prednost lahko podjetje doseže le z nadpovprečno učinkovitostjo in odzivnostjo za potrebe kupcev (strank). Prednosti podjetja prispeva k nadpovprečni uspešnosti, medtem ko slabosti uspešnost poslabšujejo (Močnik 2005, 16).

Primerjava prednosti (strenghts), slabosti (weakneses), priložnosti (opportunities) in nevarnosti (threats) je tako imenovana analiza SWOT (tudi v slovenskem jeziku se uporabljajo kar okrajšave iz slovenskih besed). Njen osnovni namen je ugotoviti, katera strategija bo ustvarila podjetniško – specifični poslovni model, ki bo najbolj prilagojen podjetniškim resursom in sposobnostim, in bo ustrezal zahtevam okolja, v katerem podjetje deluje (Močnik 2005, 16).

Prednosti:

- *Odličnost storitve* – raznolikost in pestrost storitve, animacije obiskovalcev z različnimi ponudbami, strokovnost in usposobljenost zaposlenih itd.
- *Inovativnost zaposlenih* – uvajanje novih storitev za povečanje animacije obiskovalcev z novimi in izboljšanimi ponudbami.
- *Lojalnost zaposlenih/turistov* – dobra klima med zaposlenimi, veselje do dela, zadovoljstvo obiskovalcev s ponudbo in storitvijo itd.

- *Infrastruktura* – ohranitev domačije Tratnik, ki predstavlja življenje na kmetiji, ki je nekoč že bilo.
- *Lokacija* – Naravni park Kotečnik je oddaljen le deset minut vožnje iz Žalca, ki leži v središču Slovenije in je odlično prometno povezan z vsemi večjimi kraji v Sloveniji (oddaljenost Celja je 10 minut, Ljubljane in Maribora pa 40 minut). Iz Naravnega parka Kotečnik vodijo urejene pohodniške poti na bližnje vrhove (Mrzlica, Gozdnik itd.).

Slabosti:

- *Nepoznavanje tržišča* – ker podeželski turizem še ni razvit na področju Spodnje Savinjske doline, je težko napovedati, kakšen bo odziv obiskovalcev.
- *Neučinkovito tržno komuniciranje* – nepoznavanje podeželskega turizma (začel se je uveljavljati še le v zadnjih nekaj letih) s strani bodočih možnih obiskovalcev.
- *Neučinkovitost internega komuniciranja* – slab pretok informacij med zaposlenimi.
- *Manjša kadrovska zasedba* – ne zmožnost posvečanja vsem obiskovalcem.
- *Nelikvidnost* – neredno plačevanje obiskovalcev.

Priložnosti:

- *Naravne privlačnosti* – čista neokrnjena narava s pestrim živalskim in rastlinskim svetom, urejene pohodniške poti po gozdovih Kotečnika, naravne plezalne stene in možnost ogleda avanturističnih jam.
- *Kultura/zgodovina* – ohranitev starega, podeželskega načina življenja ter kmečkih običajev.
- *Prometna/komunikacijska infrastruktura* – dobro urejena cestna povezava ter vzpostavljeno komunikacijsko omrežje (internet, telefonija itd.).
- *Raven cen* – ugodne dostopne cene storitev in ponudbe vsem obiskovalcem Naravnega parka Kotečnik.
- *Politična/gospodarska stabilnost* – urejene razmere na področju gospodarstva in politike.
- *Demografska struktura* – možnost koriščenja vseh naravnih virov (potoček, gozdovi, naravna plezalna stena, travnikov, jam itd.), ki jih nudi Naravni park Kotečnik.

Nevarnosti:

- *Onesnaženost naravnih virov* – zaradi povečanja števila obiskovalcev na področju Kotečnik obstaja možnost onesnaževanja narave z odpadki iz gospodinjstev ter avtomobilskimi izpuhi.
- *Politična/gospodarska nestabilnost* – globalne politične grožnje, ki lahko posredno in neposredno vplivajo na razmerja doma z dvigom inflacije, pomanjšanjem gospodarske rasti, z uvajanjem novih neugodnih davkov itd.
- *Konkurenca* – boljša in inovativnejša ponudba konkurence, cenejša in ugodnejša ponudba konkurence, povečanje števila novih ponudnikov podeželskega turizma v okolici itd.

3.2 Izvedba raziskave – izbira vzorcev

Pri sami izvedbi raziskave smo si pomagali z razpisi, ki so namenjeni vzpodbujanju razvoja turizma in podeželja. Predvsem smo proučevali razpise ministrstev, ki imajo neposredno možnost in vzode, da bi pomagali projektu Naravni park Kotečnik. Tako smo v raziskavo vključili Ministrstvo za gospodarstvo ter Slovenski podjetniški sklad, s katerim skupaj sodelujejo pri sofinanciranju turističnih projektov. Zaradi lege Naravnega parka Kotečnik smo svoje raziskovanje razširili tudi na Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, katerega cilj je skupaj z Agencijo Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja večja konkurenčnost in razvoj podeželja. Ker se bo v Naravnem parku Kotečnik nahajala tudi Indijanska vas, ki bo namenjena predšolskim otrokom ter učencem, smo v našo raziskavo vključili tudi Ministrstvo za šolstvo in šport, ki vzpodbuja društva pri aktivnem sodelovanju in izobraževanju mladine. Raziskavo po razpisih, ki sofinancirajo razvoj turizma in podeželja, pa smo nadaljevali tudi na Občini Žalec, saj se Naravni park Kotečnik nahaja v tej občini.

Čeprav vsako leto izide več razpisov, smo za zaključno projektno nalogo raziskali in proučili dvanajst razpisov, za katere smo ocenili, da so primerni in dovolj zanimivi za Naravni park Kotečnik. V raziskavo smo vključili razpise, ki so bili razpisani v letih 2006 in 2007, saj smo želeli ugotoviti tudi, ali so razpisi ponavljajoči, ali po se le enkratni. Proučevanje razpisne dokumentacije je obsegalo več sto strani, v katerih smo ugotavljali pogoje, ki jih postavljajo razpisovalci teh razpisov ter ugodnosti, ki jih lahko pričakujejo prijavitelji na teh razpisih.

Poleg raziskav pa smo za potrebe zaključne projektne naloge opravili tudi več intervjujev z osebami, ki lahko neposredno ali posredno pomagajo k oživitvi projekta Naravni park Kotečnik. Tako smo opravili več pogovorov z ljudmi na občini Žalec, točneje z vodjo oddelka za negospodarske in gospodarske dejavnosti, saj je prav ta oddelk na občini zadolžen za razvoj podeželja v občini Žalec. Poleg vodje oddelka za negospodarske in gospodarske dejavnosti pa smo opravili tudi intervju z vodjo oddelka

za finance in z vodjo oddelka za varstvo okolja in urejanje prostora na občini Žalec, saj je prvi oddelek zadolžen za finance in so nam lahko posredovali podatke, koliko sredstev namenja Občina Žalec za razvoj turizma in podeželja. Vodja drugega oddelka pa nam je posredoval podatke, ali je projekt Naravni park Kotečnik sprejemljiv za občino in ali bi lahko projekt pridobil vsa potrebna dovoljenja za oživitve ideje. Intervju pa smo opravili tudi s predsednikom krajevne skupnosti Liboje, saj Naravni park Kotečnik leži na prostorih te krajevne skupnosti in zato nas je zanimal njihov pogled na projekt ter pripravljenost za pomoč oživitve tega projekta. Zaradi izkušenj pri pridobivanju nepovratnih sredstev pa smo v intervju vključili tudi direktorico Razvojne agencije Savinja, ki so uspeli pred leti izpeljati projekt Natura 2000 za ureditev ribnika Vrbje.

Intervju je slonel na odprtem tipu vprašalnika, saj smo želeli pridobiti čim več koristnejših podatkov in nismo želeli naše sogovorce omejevati pri odgovorih. Vprašanja, ki smo jih postavljali sogovornikom z žalske občine, so bila sledeča: kakšne so prioritete občine Žalec glede razvoja turističnih destinacij v Spodnji savinjski dolini in konkretnije v občini sami, ali bi občini Žalec bil zanimiv projekt Naravni park Kotečnik, kot turistična destinacija, ali bi bila občina Žalec pripravljena sodelovati pri tem projektu turistične destinacije in kako, ali bi občina Žalec hotela pristopiti k projektu turistične destinacije Naravni park Kotečnik v obliki javno-zasebnega partnerstva, koliko sredstev namenjate letno za razvoj turizma in podeželja v občini itd. Predsednik krajevne skupnosti Liboje pa je predvsem odgovarjal na naslednja vprašanja: ali podpirate idejo o turistični destinaciji, ki bi se nahajala na prostorih vaše krajevne skupnosti, kako bi se lahko vključila krajevna skupnost Liboje v projekt Naravni park Kotečnik itd. Direktorici Razvojne agencije Savinja pa so bila predvsem postavljena vprašanja na temo izkušenj pri pridobivanju nepovratnih sredstev, ki jih imajo, kot na primer, kako je potekal projekt Natura 2000 za ribnik Vrbje, na katere razpise bi se lahko prijavil projekt Naravni park Kotečnik itd.

3.3 Raziskave in ugotovitve

3.3.1 Občina Žalec

Občina Žalec sledi primarnim ciljem, ki so si jih zastavili v Evropski uniji in Sloveniji, in sicer na področju turizma, saj so turistične destinacije eden glavnih ciljev finančnega instrumenta regionalne politike EU. Tako je tudi v občini Žalec eden od primarnih ciljev pomagati pri projektih turističnih destinacij in jim strokovno, kakor tudi finančno stati ob strani, da bi lahko zaživel turizem v Občini Žalec.

Z vsakoletnimi občinskimi razpisi, na katere se lahko prijavljajo posamezniki, društva ali zveze, fizične ter pravne osebe pomagajo z nepovratnimi sredstvi, katerih namen je sofinanciranje turističnih destinacij. V letu 2006 so tako v Občini Žalec

namenili iz svojega proračuna približno 8 % sredstev za razvoj turizma in turističnih destinacij, približno enako v procentih pa so tudi v letu 2007 namenili razvoju turizma in turističnih destinacij iz svojega proračuna.

Kot primer navajam nekaj javnih razpisov, ki so jih v občini Žalec razpisali za razvoj turističnih destinacij:

- Javni razpis za dodelitev nepovratnih sredstev za razvoj turističnih kmetij v občini Žalec.
- Javni razpis za dodeljevanje sredstev za pospeševanje in razvoj kmetijstva v Občini Žalec za leto 2006.
- Javni poziv za financiranje programov in projektov s področja spodbujanja razvoja turizma na območju Občine Žalec za leto 2007.

Kot druga oblika pomoči pa se pojavlja javno–zasebno partnerstvo med lokalno skupnostjo (občino) ter zasebnim kapitalom, ki se pogodbeno povežeta. Najpogostejši razlogi za sklepanje takšnega partnerstva med javnim in zasebnim kapitalom so financiranje, načrtovanje, izgradnja in vzdrževanje infrastrukture ter izvajanje storitev javne službe. Značilno za takšna partnerstva pa je, da se investicijski vložki, tveganja, odgovornosti in plačila porazdelijo med poslovne partnerje.

3.3.2 Razvojna agencija Savinja

Zaradi želje in razvojnih prizadevanj so se občine in partnerji na področju Spodnje Savinjske doline združile preko skupne razvojne koalicije in ustanovile Razvojni center Savinja.

Prednostne naloge Razvojne agencije Savinja so:

- naloge s področja vzpodbujanja aktiviranja lokalnih razvojnih potencialov in animiranja podjetnikov ter lokalnega okolja za pripravo podjetniških in razvojnih programov,
- koordiniranje nalog med partnerji pri zagonu in razvoju lokalnega pospeševalnega centra,
- dejavnost razvojne agencije na področju pospeševanja turizma,
- informiranje in usposabljanje podjetnikov ter članov lokalnih razvojnih koalicij,
- sodelovanje Razvojne agencije Savinja na razpisih – prijave projektov,
- splošno svetovanje ter pomoč podjetnikom pri iskanju virov financiranja razvojnih projektov in podjetniških idej.

Regionalni razvojni program Savinjske regije 2007–2013 vključuje tudi turistične destinacije, v katero se Razvojna agencija Savinja aktivno vključuje in pomaga pri pridobitvah nepovratnih sredstev za projekte turističnih destinacij.

3.3.3 Ministrstva Republike Slovenije

Ministrstvo za gospodarstvo

Ministrstvo za gospodarstvo ima v svojih vsakoletnih javnih razpisih tudi razpis za sofinanciranje turističnih destinacij v Republiki Sloveniji. Namen njihovih razpisov je spodbujanje investicij v obnovo in posodobitev obstoječih in izgradnjo novih turističnih infrastruktur, na temeljnih turističnih območjih, opredeljenih v Strategiji slovenskega turizma.

Predmet javnega razpisa je sofinanciranje izvedbe posameznih ključnih investicij na področju turistične infrastrukture, ki bodo pomembno vplivale na razvoj turistične destinacije, kamor sodijo investicije v:

- gostinske nastanitvene zmogljivosti 3 zvezdic in več, mladinska prenočišča,
- izrabo termalnih in zdravilnih vod za razvoj turizma (bazeni in bazenski kompleksi),
- kongresne centre, wellness centre,
- izgradnjo in prenovo žičniških naprav in umetno zasneževanje v zimsko-športnih centrih nacionalnega in regionalnega pomena,
- igrišča za golf, namenjena pretežno turistom.

Na razpise se lahko prijavijo posamezniki, samostojni podjetniki in gospodarske družbe, ki ustrezajo pogojem za velika podjetja ter ki uspešno izpolnjujejo vse pogoje, ki so navedeni v razpisnih dokumentacijah. Upravičeni stroški investicije, ki jih sofinancira Ministrstvo za gospodarstvo, so stroški gradnje ter stroški nakupa novih naprav in opreme.

Predračunska vrednost prijavljene investicije v letu 2007 mora znašati najmanj 2,5 mio EUR in bo subvencionirana v skupni višini 35 % vseh upravičenih stroškov.

Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano

Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano je z novim finančnim okvirnim programom EU 2007–13 postalo tudi manjšim kmetijam mnogo bolj prijaznejše, saj za razliko od prejšnjih let, ko so skoraj v celoti podpirali samo velike kmetije, bodo sedaj sofinancirali tudi manjše investicije manjših kmetij.

Nekaj smeri, ki jih bo podpiralo ministrstvo tudi na manjših kmetijah:

- pomoč pri pridobitvi strokovnih znanj ljudi na kmetijah,
- podpora pri postavitvi spletnih strani, pri nabavi pisarniškega materiala, izdaje letakov in brošur itd.,
- podpora pri obdelavi EKO kmetijskih proizvodov,

- podpora pri ustanovitvah skupnih dejavnosti v vaseh za oživitev turističnih vaseh, kot so pomoč pri sofinanciranju postavitve športnih igrišč, muzejev na prostem itd.,
- sofinanciranje izvajalčevih aktivnosti na kmetiji pa čeprav ni lastnik zemlje oziroma kmetije (dejavnosti, ki poživijo turistično ponudbo na kmetijah),
- Natura 2000: spodbujanje naravi prijaznih aktivnosti,
- spodbujanje med mejnih sodelovanj,
- spodbujanje športne animacije na podeželju itd.

Zaradi novega finančnega okvirnega programa EU 2007–13 bodo letos razpisi na ministrstvu kasneje, kot pa so običajno in bodo odprti vse do porabe sredstev, ki so namenjene za sofinanciranje.

Ministrstvo za šolstvo in šport

Ministrstvo za šolstvo in šport vzpodbuja društva in zveze društev z javnim razpisom za sofinanciranje projektov, ki ga izvaja društvo oziroma zveza društev. Predmet razpisa je sofinanciranje projektov, ki so v skladu s cilji vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji, navedenimi v 2. členu Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja. Društvo oziroma zveza društev mora v svoj projekt vključiti vsaj eno ciljno skupino, kateri projekt bo namenjen, in sicer so te skupine: predšolski otroci, učenci, dijaki, vajenci, študentje višjih šol ter starše, če je projekt vsebinsko naravnan v podporo razvijanju vzgojnih konceptov.

3.3.4 Skladi

Slovenski podjetniški sklad

Slovenski podjetniški sklad (Sklad) je nacionalna finančna institucija, ustanovljena z namenom olajšanja dostopa posameznikom, malim in srednje velikim podjetjem do virov financiranja razvojnih naložb podjetij. Sklad zagotavlja ugodnejša finančna sredstva za investicijska vlaganja podjetij.

Poleg ugodnejših kreditov so se letos prvič odločili, da bodo z razpisom P5 (subvencije za turizem) šli v sofinanciranje turističnih destinacij. P5 je bil razpisan v mesecu avgustu in bo odprt do leta 2008 oziroma dokler ne bodo podeljena vsa namenjena sredstva. V razpisu so namenili 20 mio EUR nepovratnih sredstev in lahko kandidirajo projekti turističnih destinacij, katere investicije v turistično infrastrukturo bodo znašala več kot 250 tisoč EUR in manj kot 2,5 mio EUR. Projekti so sofinancirani v višini 40 % vseh upravičenih stroškov.

3.4 Poslovni načrt

S poslovnim načrtom podjetniki načrtujejo svojo poslovno aktivnost od ideje do podjetja in končnega cilja poslovanja, ki je v tržni ekonomiji dobiček. Temeljni razlog za pripravljane poslovnih načrtov je pri večini podjetnikov zagotavljanje kapitala, saj investitorji, banke in upravitelji skladov tveganega kapitala zahtevajo pisno opredelitev podjetniške priložnosti. Hkrati pa podjetnik oziroma podjetniška skupina dovolj natančno oceni svojo poslovno zamisel, njene prednosti in slabosti ter se lahko izogne dragim napakam. Poslovni načrt je pisni dokument, ki povzame poslovno priložnost ter opredeli in razločno prikaže, kako bo skupina podjetnikov zaznano poslovno priložnost uresničila (Timmons 1990, 329).

Korist poslovnega načrta se kaže v tem, da:

- s poslovnim načrtom preverimo poslovne zamisli in se izognemo čerem nekritičnega navdušenja nad določeno idejo;
- z zbiranjem informacij in pripravo vseh projekcij spoznamo ekonomiko in organizacijo posla in se pripravimo na vodenje;
- s poslovnim načrtom ugotovimo, katera znanja nam manjkajo, in poiščemo primerne sodelavce s takimi znanji;
- z načrtom ocenimo potrebna sredstva in pretehtamo načine, na katere si jih bomo pridobili;
- z izdelanim pisnim poslovnim načrtom se lahko predstavimo poslovnim bankam, raznim skladom, na razpisih za državne (in tuje) pomoči ter drugim partnerjem (Glas 2005, 42).

Poslovni načrt je torej način preverjanja podjetniške ideje, v katerem podjetnik na sistematičen način preveri, ali je ideja tržno, finančno in organizacijsko dovolj zrela, da jo lahko obravnavamo kot poslovno priložnost (Drnovšek, Stritar in Vahčič 2005, 1).

3.4.1 Povzetek

Namen poslovnega načrta je realizacija ideje ureditve Naravnega parka Kotečnik. V njem želimo urediti objekt Turistične kmetije Tratnik, postaviti Indijansko vas, ustrezno označiti in urediti plezalne smeri v stenah Kotečnika ter narediti Ekološko-naravoslovno pot (ENP) po gozdovih Kotečnika.

V projekt NPK bosta vključeni dve organizaciji. Strokovnost in usposobljenost za vodenje večjih, kakor tudi manjših skupin pri športno–rekreacijskih ponudbah, bo prevzelo ŠD Avantura. Kombinacijo znanj, sposobnosti ter poznavanja lokalne skupnosti pa bosta k projektu Naravni park Kotečnik pridodala Rajko in Albina Tratnik kot lastnika kmetije Tratnik, ki se usposabljata preko projekta Phare: Spodbujanje podjetništva na podeželju.

Poslanstvo in vizija

S športno–rekreacijsko ponudbo, poučno tematiko in z organiziranimi prireditvami želimo v vsakemu prebuditi ljubezen do narave in ga navdušiti do te mere, da se bo v njen objem vedno znova vračal. Z vizijo ohraniti neokrnjenost narave in biti del nje želimo v NPK postati prepoznavna in uspešna turistična destinacija.

Cilji

Osnovni tržni cilj je zagotovitev takšen obseg storitev, ki bodo zagotovila solidno poslovanje. Za zagotovitev zelenih ciljev si bo športno društvo Avantura ter kmetija Tratnik zadalo naslednje prijeme:

- *cenovna politika* – konkurenčne cene,
- *politika konkurenčnosti* – izvirna ponudba,
- *politika propagiranja* – direktni marketing, internet itd.,
- *politika marketinške kulture* – visok nivo kakovosti do obiskovalcev,
- *post prodajne aktivnosti* – s kvalitetno storitvijo bomo poskrbeli, da se bodo obiskovalci vračali.

Tržna priložnost

Savinjska regija spada glede turizma na podeželju med razvitejše regije v Republiki Sloveniji. Kot posebna območja izstopajo Zgornja Savinjska dolina, Kozjansko, Zreško-Pohorsko. Značilnost je tudi velika povezanost s ponudbo zdravilišč.

Spodnja Savinjska dolina (občine, ki so nastale iz Občine Žalec) je glede turizma na podeželju malce slabše razvita, kar je posledica predvsem intenzivnega kmetijstva na tem področju.

Mnogi turisti so naveličani velikih in bučnih turističnih središč, hotelskih storitev in ponudb turistične industrije in vedno si jih želi spoznati dežele in pokrajine, ki poleg naravnih lepot, kulturnih, zgodovinskih in drugih znamenitosti ponujajo tudi spoznavanje ljudi, njihovih šeg ter navad.

Prav obrobje Spodnje Savinjske doline, kamor spada širše območje pod Šmohorjem, Gozdnikom in Mrzlico, ima zelo dobre pogoje za razvoj podeželskega turizma. Tu je narava še neokrnjena, cestne povezave so ugodne, možnosti planinarjenja, pohodništva in drugih aktivnosti pa zelo velike.

3.4.2 Organiziranost

ŠD Avantura deluje že tri leta in se ukvarja s športno–rekreacijsko ponudbo za otroke izven šolskega časa, v telovadnicah in na prostem. Zavzema se predvsem za koristno in zdravo preživljanja prostega časa ljudi v naravi. Zaradi ustrezne strokovnosti

in usposobljenosti voditelja so mlajši kakor tudi starejši v varnih rokah, saj je pri tovrstnih aktivnostih varnost vedno na prvem mestu.

Tratnik Rajko in Albina sta lastnika kmetije Tratnik in želita preurediti kmetijo v Turistično kmetijo Tratnik v obliki dopolnilne dejavnosti. Oba se uspešno usposabljata preko projekta Phare z imenom Spodbujanje podjetništva na podeželju.

Z ustanovljenim poslovnim partnerstvom s Turistično kmetijo Tratnik bo ŠD Avantura razširilo svojo ponudbo na Indijansko vas, ki bo namenjena osnovnošolskim in srednješolskim otrokom ter bo skupaj s Turistično kmetijo Tratnik ponujala še dodatne možnosti za ostale mlajše in starejše obiskovalce, kot so športno plezanje, kmečki turizem, planinarjenje in pohodništvo, lokostrelstvo, kolesarjenje, otroški tabori itd.

Lastništvo

Organizaciji bosta delovali kot ŠD Avantura ter Turistična kmetija Tratnik s celotnim lastništvom nad Turistično kmetijo Tratnik ter okolico.

Načrt ustanovitve projekta

Začetni kapital ima projekt NPK zagotovljen, saj bosta Turistična kmetija Tratnik ter ŠD Avantura vložila lastna sredstva v projekt turistične destinacije. Poleg lastnih sredstev pa ima projekt NPK zagotovljen tudi dolgoročni kredit.

Lokacija in prostori

Sedež NPK bo na Turistični kmetiji Tratnik, Pongrac 156, 3302 Griže. Kmetija je velika 30 hektarjev, od tega je 8 hektarjev travnikov in pašnikov, ostalo pa so gozdovi. Ob Indijanski vasi, ki bo štela 6 velikih indijanskih šotorov, ter brunarici bo ob turističnem objektu urejen še kamp za približno 30 šotorov z ustreznimi sanitarijami. V pritličju novozgrajene hiše (ki še ni povsem dokončana), se urejata kuhinja in gostinska soba, ki ima 21 sedežev ter sanitarije, poleg tega pa se bo uredila še pokrita terasa z 28 sedeži. Dodatno bomo še uredili približno 20 sedežev pred kaščo. V stavbi se bo nahajala še pisarna za vodenje poslov.

3.4.3 Opis storitev v NPK

ŠD Avantura ter Turistična kmetija Tratnik bosta v svojem programu ponujala storitve, ki jih lahko pričakuje vsak zadovoljni turist od turistične destinacije.

Turistična kmetija Tratnik

Tudi brez organizacije tečajev, taborov ali podobnega je lokacija Turistične kmetije Tratnik nadvse primerna točka za ljudi, ki se želijo za nekaj časa umakniti iz mesta, si

odpočiti oči na zelenih pašnikih ter se nadihati svežega zraka. Kmetija se nahaja 10 km od Žalca. Naključni obiskovalci bodo imeli tukaj kaj početi, če ne drugega pa bodo lahko preživeli nekaj prijetnih uric na terasi, ob okusni domači hrani ter kozarčku vina.

Športno – rekreacijska ponudba:

- *športno plezanje*, saj je po številu smeri Kotečnik največje plezališče v Sloveniji in eno največjih v Evropi. Kotečnik nudi pestro izbiro solidno opremljenih smeri, odlično skalo in velik potencial za nove smeri.
- *zagotovitev usposobljenega kadra*: športno plezanje je šport, kjer je potrebna precejšnja mera previdnosti in strokovnosti.
- *jamarstvo s spoznavanjem zgodovine in geologije*, organizirani ogledi jam in naravoslovne poti po Naravnem parku Kotečnik.
- *pohodništvo*, Turistična kmetija bo služila za izhodišče na mnoge okoliške vrhove in gozdne poti. Pohodniki, ki se bodo vračali s ture, pa se bodo tukaj lahko okrepčali in ob prijetnem druženju zaključili lep dan, preživet v naravi.
- *kolesarjenje*, kolesarskih poti je v okolici Kotečnika veliko, katere bomo opremili s smerokazi za boljšo preglednost.

Gostinska ponudba:

- *obiskovalcem Turistične kmetije Tratnik* bosta na voljo pijača in hrana; različne osvežilne pijače ter malice in kosila.
- *za zaključene družbe* bo prav tako poskrbljeno; najavljene večje zaključene skupine bodo lahko organizirale svoje zabave na Turistični kmetiji Tratnik (sodelovanje s Srednjo gostinsko šolo v Celju bo omogočalo zadostno število kuharjev, saj bodo imeli dijaki srednje šole na Turistični kmetiji Tratnik možnost opravljanja obvezne prakse).

Kamp:

- *kamp za plezalce* bo stal ob Turistični kmetiji Tratnik in bo sprejel obiskovalce do približno 30 šotorov. Vsi obiskovalci v tem kampu bodo imeli brezplačno malico ter možnost uporabe plezališča v Naravnem parku Kotečnik.

Drugo:

- *ogled Ekološko–naravoslovne poti (ENP)* - trasa bo vodila po urejeni poti mimo najlepših sten plezališča, zanimivih jam, dreves, na vrh Kotečnika in mimo drugih zanimivosti. Ob tablah bodo klopce, kjer se bo možno spočiti, na vrhu Kotečnika pa bi bilo dobro zgraditi manjši lesen razgledni stolp, saj je vrh poraščen in ni razgleda.
- *zanimivosti iz življenja na deželi*, reja ovac, predelava lesa (žaga), ekološko kmetijstvo, peka kruha v krušni peči, vzgoja konjev itd.

Indijanska vas

Na sončni strani Kotečnika, pod stenami mogočnega plezališča, nastaja Indijanska vas, ki bo služila za mnoge namene. Namenjena bo predvsem otrokom, mladini, pa tudi odraslim. Njeno osnovno poslanstvo bo koristno preživljanje prostega časa v naravi.

Lokacija in prostorska razporejenost: vas bo locirana približno 1 minuto hoje od Turistične kmetije Tratnik proti zahodu. Na področju vasi bo stala manjša brunarica za shranjevanje opreme in indijanski šotori (6 šotorov) in naravna zavetišča, klopi, ognjišče, indijanski totemi in podobno. Sanitarije bodo lesene v originalnem indijanskem stilu.

Aktivnosti: celotna vas bo v Indijanskem duhu, kot je že nekaj časa v navadi pri ŠD Avantura. Vsak otrok, ki bo prišel tja, bo dobil svojo indijansko obleko, perjanico in indijansko ime. Tam bo spoznaval naravno življenje, kot so ga živeli Indijanci; preprosto in pošteno, naravi in človeku v prid. Aktivnosti, ki jih bodo izvajali mladi Indijanci, so:

- večšine preživetja v naravi,
- orientacija,
- športno plezanje,
- izletništvo in pohodništvo,
- jamarstvo,
- spoznavanje življenja na kmetiji,
- naravoslovna učna pot,
- ustvarjalni večeri v Indijanski vasi.

Uporaba aktivnosti v različne namene:

- večdnevni tabori, za osnovnošolce in srednješolce,
- športni dnevi,
- indijanski tabori za družine,
- praznovanje rojstnih dni.

3.4.4 Konkurenčna primerjava

Kljub manjši prisotnosti konkurence na tem področju, saj tovrstna dejavnost v širši okolici ni razvita, si je potrebno zadati natančne smernice in cilje poslovanja ter jim slediti. Zaradi delne konkurence v drugih turističnih in izletniških kmetijah, planinskih domovih na Šmohorju, Brnici, Bukovici in Mrzlici je delo potrebno opravljati kvalitetno in dosledno.

3.4.5 *Prihodnje storitve v NPK*

V prihodnosti se namerava k obstoječim ponudbam Naravnega parka Kotečnik priključiti še ponudba za starejše obiskovalce in upokoјence, saj narava v Naravnem parku in okolica Kotečnika omogoča zanimivo ponudbo za starejšo populacijo. V program za starejše in upokoјence bomo vključili *Kulturno–turistično ponudbo* (organizirane ogledе Bio parka Nivo, Ribnik Vrbje itd.) in *Športno–rekreacijsko ponudbo* (hoja za zdravje, pohodništvo itd.). Zaradi možnosti širitve samega objekta Turistične kmetije Tratnik in zaradi povečanja ter še boljše in kvalitetnejše ponudbe turistične destinacije Naravni park Kotečnik se bo v prihodnosti investiralo v izgradnjo novih apartmajev za možnost prenočitve obiskovalcev.

V prihodnosti želi ŠD Avantura ter Turistična kmetija Tratnik strateško sodelovati z vsemi kmetijami v Kotečniku za celovito ponudbo turistične destinacije Naravni park Kotečnik. Prav tako se želi povezati z različnimi hotelirji v okolici ter z Zdraviliščem Laško, kakor tudi z različnimi turističnimi organizacijami, ki si želijo povečati lastno ponudbo, kot na primer Bio park Nivo, Ribnik Vrbje, Eko muzej hmeljarstva in pivovarstva, Rimska nekropola, Jama Pekel, dvorec Novo Celje itd.

3.4.6 *Tržna analiza*

Na področju Naravnega parka Kotečnik se lahko izvajajo številne aktivnosti (počitnice na podeželju, plezanje na plezalnih stenah, planinarjenje oziroma pohodništvo itd.). Ciljni segment turističnih gostov vključuje tako najmlajše, kot tudi mlade ter starejše obiskovalce.

Tržni segmenti

Trg se deli na vrsto turističnega kraja, na vrsto nastavitvenih objektov in po starostni strukturi turistov. V Sloveniji po vrsti kraja ločimo zdraviliške, obmorske, gorske in druge turistične kraje. Po vrsti nastanitvenih objektov pa ločimo hotele, motele, penzione, gostišča, prenočišča, apartmaje, kampe, turistične kmetije z nastavitvijo in druge gostinske nastanitvene objekte. Dalje bi lahko turistične goste delili po starosti in načinu preživljanja prostega časa.

Športno društvo Avantura ter Turistična kmetija Tratnik se bosta prvenstveno osredotočala na turistične goste, ki večinoma letujejo v kampih oziroma šotorih ter v apartmajih in tiste, ki gredo na izlet le za en dan ali potujejo skozi deželo. Ciljni segment turističnih gostov v Indijanski vasi spada v starostno območje 5-17 let in njihovi spremljevalci ter tudi odrasli, ki se zanimajo za življenje z naravo. V sobah domače hiše ter šotorov v kampu pa pričakujemo plezalce, planince, pohodnike, starejše in upokoјence ter zaključene družbe 15-70 let.

Ciljne skupine:

- plezalci,
- predšolski otroci, osnovnošolci, srednješolci in študentje,
- pohodniki in planinci,
- zaključene skupine gostov.

Analiza panoge in konkurence

Spodnja Savinjska dolina takšne ponudbe turistične destinacije še ne pozna, saj je glede turizma na podeželju slabše razvita in je šele v razvoju, kar je posledica predvsem intenzivnega kmetijstva na tem območju.

Delna konkurenca bodo druge turistične in izletniške kmetije, planinski domovi na Šmohorju, Brnici, Bukovici in Mrzlici ter ostali turistični ponudniki, ki ponujajo razne storitve (konjeništvo, rafting na vodi, jamarstvo, kampi itd.)

Lahko ocenimo, da neposredne konkurence ni. Z aktivnim delovanjem v lokalni skupnosti pa bomo poizkušali doseči, da tudi v prihodnje ne bo prihajalo do rivalstva med ponudniki, ampak bomo z dobrimi sinergijskimi učinki pripomogli k višanju blaginje lokalne skupnosti. Predvsem pa si želimo, da bi zagotovili Spodnji Savinjski dolini celovito turistično ponudbo, ki bo poznana širše.

3.4.7 Strategija in izvedba

Strategija

Koraki strategije Športnega društva Avantura in Turistične kmetije Tratnik za privabitev turističnih gostov bodo:

- gostom ponuditi dva tipa nočitvenih kapacitet,
- kakovostno izvajati celotno ponudbo Naravnega parka Kotečnik,
- povezati se z Občino Žalec in z Razvojno agencijo Žalec,
- zagotoviti dodatno trženje storitev na internetu,
- stimulirati naše goste z različnimi ugodnostmi in aktivnostmi,
- sodelovati na več javnih razpisih za namenska sredstva iz evropskih strukturnih skladov in za državne subvencije na področju spodbujanja razvoja turističnih destinacij,
- z veliko truda doseči odlične rezultate.

Trženjska strategija

Strategija izkoriščanja priložnosti in prednosti ter premagovanje nevarnosti in slabosti:

- izvorna ponudba,
- urejenost kmetije in vasi.

Strategija pridobivanja in ohranjanja gostov:

- promocija v specialnih revijah in na internetu,
- osebno kontaktiranje z obiskovalci,
- visok nivo storitev.

Strategija konkurenčnosti:

- ponudba,
- urejenost kmetije in vasi.

Strategija vstopanja na trg, reklamiranja in promoviranja:

- specializiran katalog plezalcev,
- lokalni mediji,
- katalog turističnih kmetij Slovenije,
- internet.

Strategija rasti:

- porast zaradi večjega povpraševanja,
- porast zaradi širitve ponudbe.

Strategija razvoja marketinške kulture:

- stalno in takojšnje odzivanje na povpraševanje,
- kvalitetna ponudba.

Strategija post prodajnih aktivnosti:

- občasne pozornosti stalnim obiskovalcem,
- zanimanje za zadovoljstvo obiskovalcev.

Cenovna strategija

Cene storitev bodo prilagojene nivoju ponudbe in lokacije. Usmerili se bomo v srednji cenovni razred.

Cene storitev v kampu bodo na nivoju kampa tretje kategorije.

Promocijska strategija

ŠD Avantura že ima svojo spletno stran na internetu www.avantura-natura.si, kjer bo vključila promocijo NPK, bo pa potrebno in koristno izdelati spletno stran, ki bo posvečena izključno NPK. Z ustreznim dogovorom z Občino Žalec ter z Razvojno agencijo Savinja se bo vršila promocija tudi iz njihove strani. Želimo se pojavljati tudi v

različnih katalogih (katalog turističnih kmetij Slovenije, specializiran katalog plezalcev, tuje plezalne revije itd.). Zaradi delovanja ŠD Avantura imamo razvito mrežo poznanstev med okoliškimi osnovnimi šolami ter srednjimi šolami, ki pa jo bomo razširili na vso Slovenijo in tudi preko meja na sosednje države z zgibankami in dobro razdelano ponudbo.

Strateške povezave

ŠD Avantura in Turistična kmetija Tratnik išče strateške povezave predvsem z Občino Žalec v obliki javno-zasebnega partnerstva ter z Razvojno agencijo Savinja za boljšo promocijo in za lažje ter kvalitetnejše delovanje. Strateške povezave v NPK pa se bodo oblikovale tudi s Srednjo gostinsko šolo v Celju, saj bo njenim dijakom omogočeno opravljati obvezno prakso na kmetiji. Jamarsko društvo Črni galeb iz Prebolda bo skrbel za jamarske pohode v NPK ter nekaj honorarnih izučениh plezalcev za večjo varnost pri samem športnem plezanju na naravnih stenah Kotečnika.

4 SKLEP

V zaključni projektni nalogi smo predstavili mnoga različna razmišljanja in definicije domačih in tujih avtorjev o managementu. Čeprav se razmišljanja o managementu razlikujejo od avtorja do avtorja, so si vsi avtorji enotni, da je management ključen za dobro organiziranost vsake organizacije. V vsaki definiciji o managementu namreč naletimo na pomembno spoznanje, da je management v bistvu vodenje poslov in vodenje ljudi, se pravi vodenje procesov, ki so v vsaki organizaciji pomembni za delovanje in preživetje, ter na drugi strani vodenje ljudi v teh organizacijah.

Večina avtorjev deli management na štiri osnovne funkcije, in sicer planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Toda vse več sodobnih avtorjev spoznava, da so prav ljudje v organizacijah najpomembnejši člen k uspešnosti organizacije, zato k štirimi osnovnimi funkcijami managementa vključujejo tudi še komuniciranje in motiviranje.

V nadaljevanju zaključne projektne naloge smo predstavili novejši pristop poslovanja vseh uspešnih organizacij. Z več vidikov smo osvetlili management projekta in z njim povezane definicije mnogih avtorjev, ki zagovarjajo projektni pristop k doseganju zastavljenih ciljev. Na podlagi teoretičnih spoznanj smo ugotovili, da s projektnim vodenjem dosežemo nadzor nad časom izvedbe projekta, nad stroški, ki nastanejo med projektom, omogoča pa nam tudi takojšen pregled nad kakovostjo doseženih ciljev oziroma izidov projekta. Prav zaradi naštetih razlogov se vse več organizacij poslužuje projektnega pristopa k poslovanju, saj prinaša skratka več uspeha kot klasični pristop, pa tudi večjo fleksibilnost ter možnost prilagajanja različnimi spremenljivkami.

V Sloveniji obstajajo instrumenti, katerih namen je spodbujati podjetništvo, v obliki nepovratnih sredstev. Za manjše in srednje velike organizacije so najprimernejši strukturni skladi, ki so finančni instrument regionalne politike EU in so namenjeni oziroma prilagojeni organizacijam znotraj meja države, v kateri poslujejo. S tem dobijo organizacije večjo možnost pri pridobitvi nepovratnih pomoči in s tem tudi možnosti za hitrejšo rast ter realizacijo načrtovanih ciljev, saj je konkurenca znotraj meja države manjša, kot pa je ta na ozemlju celotne EU.

V Republiki Sloveniji so za izvajanje strukturnih skladov in dodeljevanje nepovratnih sredstev organizacijam zadolžena ministrstva ter ustanove, kot so agencije, skladi, občine itd., ki omogočajo organizacijam, da se prijavljajo s svojimi projekti na razpise ter če so uspešna, tudi koriščenje le-teh.

Čeprav so lahko projekti pripravljani zelo dobro, pa smo med pisanjem zaključne projektne naloge ugotovili, da morajo projekti ustrezati določenim kriterijem oziroma

biti prilagojeni razpisom, brez česa še tako dobro pripravljen projekt ne more uspeti oziroma pridobiti nepovratna sredstva za uresničitev podjetniške ideje.

V praktičnem delu zaključne projektne naloge pa smo predstavili analizo SWOT, izdelali zasnovo poslovnega načrta za Naravni park Kotečnik ter iskali možnosti za pridobitev nepovratnih sredstev za projekt turistične destinacije.

Pomembna ugotovitev, do katere smo prišli med izdelavo zaključne naloge, je, da naj bi bil poslovni načrt izdelan strokovno in v določenem logičnem zaporedju. Vseboval naj bi vse komponente, ki so pomembne za projekt in na katere so pozorni ljudje, ki jim je ta poslovni načrt namenjen.

Zaključna projektna naloga oziroma poslovni načrt o Naravnem parku Kotečnik je uspel pritegniti pozornost Občine Žalec in lokalne skupnosti, ki si želita čim več takšnih ponudb turističnih destinacij v svoji okolici. Zato so z veseljem privolili v pomoč k uresnitvi projekta turistične destinacije Naravni park Kotečnik. Motivacija glavnih nosilcev, ki bodo vodili projekt turistične destinacije, je posledično toliko večja.

Verjamemo, da bo od podjetniške ideje o turistični destinaciji Naravni park Kotečnik nastal projekt, ki bo zaživel, in da bodo vsi cilji, zastavljeni v poslovnem načrtu, doseženi.

LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Drnovšek, Mateja, Rok Stritar in Aleš Vahčič. 2005. *Osnove podjetništva: priročnik za pripravo poslovnega načrta 2005-2006*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Glas, Miroslav. 2005. *Podjetništvo 2. Pripravljam poslovni načrt*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Hauc, Anton. 2002. *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
- Kerzner, Harold. 1992. *Project management: a system approach to planning, scheduling and controlling*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Kavčič, Bogdan. 1994. Odločanje. V *Management*, ur. Stane Možina, 212-261. Radovljica: Didakta.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije: (Splošna teorija organizacije združb)*. Maribor: Obzorja.
- Markič, Mirko. 2006. *Projektni management. Gradivo za dodiplomski študij*. <http://www.eucilnica.si/2007/moodle/course/enrol.php?id=75> (8. 11. 2007).
- Meredith, Jack R. Samuel J. Mantel. 2000. *Project management: a managerial approach*. New York: John Wiley.
- Močnik, Dijana. 2005. *Strateški management*. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.
- Možina, Stane. 1994. Management danes. V *Management*, ur. Stane Možina, 14-39. Radovljica: Didakta.
- Robbins, Stephen P. 1984. *Management: concepts and practices*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Stare, Aljaž in Brane Semolič. 2004. *S projekti med vodilne v Sloveniji*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
- Timmons, Jeffry A. 1990. *New venture creation*. Homewood: Irwin.
- Weiss, Joseph W. in Robert K. Wysocki. 1992. *5-phase project management: a practical planning and implementation guide*. Reading: Addison-Wesley.
- Wostner, Peter. 2005. *Kako do denarja EU*. Ljubljana: GV Založba.

VIRI

- Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja. 2008. Javni razpisi. http://www.arsktrp.gov.si/si/javni_razpisi/ (15. 1. 2008).
- Antončič, Boštjan. 2004. Podjetništvo. Predloga poslovnega načrta. <http://www.eucilnica.si/2007/moodle/course/view.php?id=151> (17. 10. 2007).
- Javni sklad RS za regionalni razvoj. 2008. Aktualni razpisi. <http://www.rdf-sklad.si/razpisi.html> (15. 1. 2008).

Literatura

- Lužnik-Pregl, Rajka in Geraldina Križaj Bonač. 1991. Priročnik za izdelavo investicijskega programa. Ljubljana: Ljubljanska banka, d.d., Inštitut za ekonomiko investicij.
- Lužnik-Pregl, Rajka in Geraldina Križaj Bonač. 1992. Navodila za izdelavo investicijskega programa manjših naložbenih projektov. Ljubljana: Ljubljanska banka, d.d., Inštitut za ekonomiko investicij.
- Ministrstvo za gospodarstvo. 2008. Javni razpisi. http://www.mg.gov.si/si/javna_narocila_razpisi_povabila/javni_razpisi/ (16. 1. 2008).
- Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. 2008. Javni razpisi. http://www.mkgp.gov.si/si/javni_razpisi/ (17. 1. 2008).
- Ministrstvo za šolstvo in šport. 2008. Javni razpisi. http://www.mss.gov.si/si/okroznice_razpisi_in_javna_narocila/javni_razpisi/ (17. 1. 2008).
- Občina Žalec. 2008. Razpisi. <http://zalec.e-soft.si/slo/main.asp?comm=Razpisi&naslov=Razpisi>. (18. 1. 2008).
- Slovenski podjetniški sklad. 2008. Produkt P5 – Sofinanciranje turistične infrastrukture. <http://www.podjetniskisklad.si/index.php?id=163> (17. 1. 2008).
- Štern, Beno. 2006. ABC financiranja razvoja iz evropskih nepovratnih sredstev. Ljubljana: seminar Pro-com, predstavitev operativnih programov.
- Verhovnik, Jurij, Leon Filipič in Beno Štern. 2006. Pridobitev nepovratnih sredstev iz strukturnih skladov EU. Maribor: Forum Media.