

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO  
**TESTIRANJE KONCEPTA NOVE STORITVE**

Ljubljana, maj 2006

MATJAŽ JERAN

## IZJAVA

Študent Matjaž Jeran izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Iče Rojšek, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15.05.2006

Podpis:

## KAZALO

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. PROCES RAZVOJA NOVE STORITVE.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Razlike med razvojem nove storitve in razvojem novega izdelka.....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Model razvoja nove storitve.....</b>	<b>4</b>
2.2.1. FAZE V RAZVOJU NOVE STORITVE.....	5
2.2.2. ALI ZAPOREDNO ALI VZPOREDNO PREHAJANJE MED FAZAMI.....	7
2.2.3. SODELUJOČI PRI PROCESU RAZVOJA NOVE STORITVE.....	8
<b>2.3. Faza oblikovanja in testiranja koncepta nove storitve.....</b>	<b>11</b>
2.3.1. OBLIKOVANJE KONCEPTA STORITVE.....	12
2.3.2. TESTIRANJE KONCEPTA STORITVE.....	13
<b>3. KVALITATIVNA RAZISKAVA: TESTIRANJE KONCEPTA ŠPORTNOPLEZALNEGA CENTRA PRI MOREBITNIH UPORABNIKI.....</b>	<b>14</b>
3.1. Predstavitev preučevanega koncepta nove storitve.....	14
3.2. Običajni razvojni krog plezalca in različni tipi plezalca.....	16
3.3. Metodologija in cilji raziskave.....	17
3.4. Analiza in ugotovitve.....	21
3.5. Oblikovanje hipotez za nadaljnje raziskovanje.....	38
<b>4. SKLEP.....</b>	<b>38</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>41</b>
<b>VIRI.....</b>	<b>42</b>

## PRILOGA



## 1. Uvod

Danes je v razvitih gospodarstvih preko polovico bruto domačega proizvoda ustvarjenega s pomočjo storitev in vsak dan so nam na voljo nove storitve. Storitve so večkrat povsem samostojen predmet kupoprodajne pogodbe, lahko pa zgolj dopolnjujejo izdelke in so tudi kot takšne vedno pomembnejši del kvalitetne ponudbe. Ideja in razvoj nove storitve že dolgo nista domena enega samega človeka – danes gre za kompleksen proces, kjer od ideje do potrošnje sodelujejo tako uporabniki kot izvajalci storitve.

Kot plezalec in inštruktor športnega plezanja sem v času študija vseskozi povezoval ekonomsko logiko z meni vsakdanjimi plezalnimi dogodki. Tako že vrsto let spremljam razvoj trga športnoplezalnih storitev in pri njegovem oblikovanju tudi aktivno sodelujem. Osnovni namen diplomskega dela je testiranje koncepta nove storitve, ki jo razvijamo po meri uporabnika.

Za lažje razumevanje tematike, ki jo obdelujem v diplomski nalogi, je potrebno laiku na področju športnega plezanja na kratko predstaviti sam šport in njegovo komercializacijo. V Sloveniji se je športno plezanje razvilo v 80. letih 20. stoletja, gre torej za mlad, uveljavljen šport, ki vsako leto navdušuje vse širšo in raznoliko populacijo. Športno plezanje na naravnih in umetnih stenah sicer ni olimpijski šport, se pa z njim ukvarjajo mladostniki z le nekaj leti in tudi prave »korenine«, ki imajo krepko čez sedemdeset let. Slovenci smo s svojim plezanjem svetovno znani. Šport se razvija, pravzaprav nenehno naraščajo potrebe po novih plezalnih strukturah – stenah, ki se gradijo vsepovsod po Sloveniji, edina izjema je širše področje mesta Ljubljana. Organiziranost in s tem razvoj športa na tem področju Slovenije peša, saj se srečujemo z različnimi težavami pri graditvi ustreznih plezalnih sten. Naj omenim poglobitveni dve med njimi. Šport je praktično v celoti organiziran preko nepridobitno naravnanih društev, ki se v največji meri financirajo s strani občinskih donacij. Ker je plezanje v Ljubljani zelo nizko na prioritetni listi podprtih športov, je denarja zelo malo, praktično premalo za razvoj. Drugo težavo pa predstavljajo draga zemljišča, nepremičnine in umetne plezalne površine. Možna rešitev je v privatni investiciji v športnoplezalni center. Potencialni investitorji se seveda odločajo na podlagi kvalitetnega poslovnega načrta, katerega temeljni del je tržna raziskava. Na podlagi le-te se oblikuje storitev po meri uporabnika in se presodi upravičenost investicije. Mnogi slutimo tržno priložnost in posledični razvoj tega športa, vsekakor je skrajni čas, da se razišče ta problem.

V diplomskem delu bom najprej predstavil proces razvoja nove storitve, sledi raziskovalni del, kjer bom oblikoval in testiral koncept določene nove storitve. S

pomočjo kvalitativne raziskave bom namreč testiral koncept športnoplezalnega centra na območju mesta Ljubljana in ga po potrebi nato ustrezno vsebinsko dopolnil. Na podlagi analize skupinskih pogovorov bom oblikoval hipoteze in tako pripravil izhodišče za kasnejšo kvantitativno raziskavo ter poslovno presojo upravičenosti investicije v takšen objekt.

Najprej bom v drugem poglavju na splošno predstavil razvoj nove storitve, ki poteka skozi devet faz. Faze razvoja storitve so do določene mere podobne tistim pri razvoju izdelka. Potekajo zaporedno, po potrebi lahko tudi sočasno. Pri timskem razvoju nove storitve sodelujejo izvajalci prihodnje storitve, koordinatorji razvoja, različni strokovnjaki in seveda nepogrešljivi uporabniki, ki opredelijo svoje nezadovoljene potrebe. V diplomskem delu se osredotočam na oblikovanje in testiranje koncepta nove storitve.

V tretjem poglavju s pomočjo skupinskih pogovorov ugotavljam, kako privlačen je koncept nove storitve za raznolike uporabnike, kaj temu konceptu manjka in koliko so ljudje pripravljeni plačati za novo ponudbo plezalnega centra. Med drugim razkrivam obrise uporabniških segmentov, jim pripisujem lastnosti in zelo vizionarsko dajem konkretne predloge za organizacijo takšnega projekta.

Skozi celotno delo pišem sicer o konkretnih številkah, terminih in drugih točno določenih spremenljivkah, vendar poudarjam, da so moje ugotovitve povsem okvirne. Izvedel sem kvalitativno raziskavo, katere rezultatov ne smem posplošiti na celotno populacijo. Zato sem na njeni podlagi pripravil hipoteze, ki čakajo, da se jih preveri s pomočjo primerne anketiranja v okviru kvantitativne raziskave. Tako obsežnega dela za namen poslovne analize se sam zaenkrat nisem loteval, bo pa to vsekakor nujno potrebno za utemeljeno odločitev o upravičenosti investicije.

## **2. Proces razvoja nove storitve**

Do potrebe po razvoju nove storitve pride zaradi dnevno spreminjajočih se potreb, želja in pričakovanj uporabnikov storitev. Od tod tudi izhaja aksiom na področju razvoja novih izdelkov (Voss, Voss, 2000; Crawford, Di Benedetto, 2000), da mora uspešen proizvod zadovoljiti kupčeve potrebe (Alam, Perry, 2002, str. 517). Kljub temu, da se razvoj nove storitve v teoriji in praksi velikokrat opira na razvoj novega izdelka, se proces razvoja nove storitve v nekaterih delih le razlikuje od procesa razvoja novega izdelka. V mojem primeru gre za osredotočenje na fazo oblikovanja in testiranja koncepta.

Celota dogodkov, povezanih z ustvarjanjem nove storitve, se imenuje proces razvoja nove storitve in je sestavljen iz dveh bistvenih delov. Prvi del, imenovan začetno planiranje (v literaturi sem naletel na izraza *front-end planning* in *implementation* ter ju prevedel), opredeli želeni koncept storitve, medtem ko končni del, imenovan uresničitev, uresniči izdelan storitveni koncept (Bitner, Zeithaml, 2000, str. 199).

Cilj procesa razvoja nove storitve je ustvariti pogoje za storitev, ki v očeh kupca vsebuje dodano vrednost. Na tej poti od ideje do končne storitve sodelujejo lastniki, zaposleni v organizaciji in seveda stranke. V interesu vseh je kvalitetna storitev, ki naj bi vsem posredovala korist, ki pri sodelovanju nastaja. Definicija kvalitete je, da zadovoljuje potrebe in pričakovanja vpletenih. Zato je nujno popolno razumevanje različnih potreb in pričakovanj sodelujočih – kako so oblikovana in na kakšen način se spreminjajo. Ko ustvarjamo novo storitev, je bistvenega pomena že od začetka vgraditi primerno kvaliteto z uravnoteženjem teh delno kontradiktornih zahtev vpletenih. Pomembno se je zavedati, da lahko podjetje oziroma snovalec nove storitve uravnava raven uporabnikovih pričakovanj. Zasnova in izvedba trženja – dajanje in uresničevanje resničnih obljub – naj bi bila sestavna dela procesa razvoja nove storitve (Edvardsson, Olsson, 1996, str. 141–145). Vloga posameznih skupin je predstavljena v nadaljevanju.

Preden preidem na obravnavan model razvoja nove storitve, naj izpostavim velik pomen organizacije razvoja v podjetju. V procesu razvoja nove storitve je bil namreč opazen velik napredek v učinkovitosti, kadar je bila organiziranost manj formalna in bolj komunikativna, kadar je bil zagotovljen hitrejši pretok informacij in kadar je bila določena avtoriteta ter sprejet dogovor o sprejemanju odločitev (Hart, Service, 1993, str. 56-62).

## **2.1. Razlike med razvojem nove storitve in razvojem novega izdelka**

Več avtorjev (Johne, Storey, 1998, str. 187; Alam, Perry, 2002, str. 515) piše o razlikah med razvojem storitve in razvojem oprijemljivega izdelka. Pri storitvah v primerjavi z izdelki opazimo povsem edinstvene lastnosti, ki močno določajo proces razvoja nove storitve. Prva izmed štirih značilnih lastnosti (Kotler, 1998, str. 466–468) je neopredmetenost. Storitve so neotipljive, za razliko od fizičnih izdelkov jih ne moremo videti, okusiti, občutiti, slišati ali vonjati, preden jih kupimo. Da bi omilili negotovost, kupci iščejo znake ali dokazila o kakovosti storitve. Svoje ugotovitve glede kakovosti gradijo na osnovi prostora, ljudi, opreme, komunikacijskega gradiva, simbolov in cene. Druga storitvam edinstvena lastnost je neločljivost v smislu, da se storitve naredijo in porabijo istočasno. Storitve ne moremo kupiti in je skladiščiti do točke uporabe. Stranka je prisotna pri posredovanju storitve, zato je interakcija med

stranko in ponudnikom storitve posebnost, ki je pri trženju izdelkov ne poznamo. Pri storitvah tako ponudnik kot uporabnik aktivno sodelujeta pri procesu nastanka in potrošnje, oba vplivata na rezultat. Tretja lastnost je spremenljivost. Storitve se hitro spreminjajo, njihova oblika je odvisna od tega, kdo, kje in kdaj jih izvaja. Bolj ko je proizvodni proces standardiziran, manjša so odstopanja v kvaliteti storitev. Četrta lastnost je minljivost, storitve ne moremo shraniti. Minljivost ni problem, kadar je povpraševanje stalno, ker lahko vnaprej zagotovimo delovne moči in drugo potrebno. Storitvena podjetja zaidejo v težave, kadar povpraševanje niha. Praktični predlogi pri usklajevanju povpraševanja in ponudbe so: diferenciacija cen, spodbujanje povpraševanja zunaj konic, dopolnilne storitve, s katerimi zamotimo čakajočega uporabnika, organizirana mreža za rezervacije, honorarni delavci, več sodelovanja uporabnikov ipd.

Johne in Storey (1998, str. 187–188) iz omenjenih lastnosti napeljeta na pomembne operative posledice. Storitve so še posebej problematične v fazi testiranja koncepta. Kasneje v izvedbeni fazi se lahko spremembe v obliki in kvaliteti storitve zgodijo relativno hitro, saj povsem slučajno vsak zaposleni brez vednosti nadrejenega oziroma brez navodil za spremembo lahko spremeni kvaliteto storitve, kar je seveda v škodo uporabnika. Kadar govorimo o praktični izvedbi storitve, spremenljivost storitev npr. zahteva stalen poudarek na vadbi izvedbenega dela osebja. O posledicah lastnosti pišeta tudi Jong in Vermeulen (2003, str. 845). Inovacije na področju storitev se v glavnem nanašajo na manjše inkrementalne spremembe v procesih, posledično se storitve lažje kopira. Razvoj novih storitev ne temelji na obsežnih R&R oddelkih, prav tako podjetja ne investirajo veliko v osnovna sredstva, s katerimi bi podpirali inovacije, in tudi ne zapravijo veliko denarja za plačilo licenc ali patentov.

Kljub vsem nakazanim razlikam med storitvami in izdelki ter posebnostim v razvoju nove storitve so osnovna načela in koraki v razvoju nove storitve podobni tistim v razvoju novega izdelka. Izvedba teh korakov pa je vendarle bistveno drugačna pri storitvah (Bitner, Zeithaml, 2000, str. 199).

## **2.2. Model razvoja nove storitve**

Po pregledu literature (Alam, Perry, 2002, str. 515–529; Kotler, 1998, str. 322–351; Bitner, Zeithaml, 2000, str. 199–205; Cowell, 1991, str. 133–140), ki se nanaša na proces razvoja nove storitve in mestoma tudi na proces razvoja novega izdelka, ugotavljam, da večina avtorjev predstavlja podobne modele, ki se razlikujejo predvsem po imenovanju posameznih faz in po drugačni razvrstitvi pomembnejših dogodkov pri že omenjenih fazah. Dejstvo, ki ga zagovarjajo vsi avtorji, je, da se mora proces razvoja nove storitve osredotočiti na uporabnika. Ta mora aktivno

sodelovati že pri oblikovanju storitve, še na povsem konceptualni ravni, saj je med drugim zelo pomemben pri zagotavljanju informacij za oblikovanje nove storitve.

Avtorji večinoma zagovarjajo povsem linearno prehajanje iz ene faze v drugo, nekateri med njimi (Alam, Perry, 2002, str. 525; Bitner, Zeithaml, 2000, str. 199–205) pa tu in tam predlagajo vzporedno izvajanje aktivnosti med procesom, saj se s tem skrajša čas razvoja nove storitve. Novost pri modelu, ki sta ga razvila Alam in Perry, je v linearni in vzporedni različici – s to drugo naj bi bila predstavljena možnost hitrejšega razvoja nove storitve. Omenjeni model prav tako vsebuje povsem na novo definirano fazo oblikovanja večfunkcionalnega razvojnega tima, ki prav tako močno pospeši proces razvoja nove storitve in pripomore h kvaliteti končne storitve.

Dimitriadis in Stevens (2005, str. 182–193) ugotavljata, da je uspešnost procesa razvoja nove storitve odvisna predvsem od vpletenih v proces, njihove skupne sposobnosti kot članov razvojnega tima; velik pomen pripisujeta pretoku informacij in procesu sprejemanja odločitev med procesom.

### 2.2.1. Faze v razvoju nove storitve

V nadaljevanju predstavljam izbrani model avtoric Bitner in Zeithaml (2000, str. 199–205), za katerega sem se po primerjavi z vsemi pregledanimi modeli odločil na podlagi dveh pomembnih lastnosti. Prvič, model je zgrajen za razvoj novih storitev in ne izdelkov, kakršen je model Kotlerja. Drugič, izbrani model vsebuje fazo oblikovanja in testiranja koncepta storitve, ki je sicer odličen model Alama in Perryja nima. Faze modela za razvoj nove storitve so predstavljene v zaporedju, kot se jih formalno praktično izvaja:

#### a) **snovanje ali pregled poslovne strategije**

Prvi korak v procesu razvoja nove storitve je pregled vizije in ciljev organizacije; če tega podjetje nima, je potrebno izoblikovati vizijo in določiti cilje. Strategija novih storitev in določene posamezne ideje o novi storitvi se morajo umestiti v širšo strategijo organizacije.

#### b) **strategija razvoja nove storitve**

Opredeli naj se specifična strategija o tem, kakšna storitev se išče in kakšna podpora organizacijska struktura v podjetju je potrebna, da bo potek razvoja nove storitve hitrejši. Tukaj se določi ogrodje, na katerem se proces odvija; brez primernih sredstev je nemogoče doseči cilj. Določi naj se tudi ciljni trg, tip storitve, časovni rok za razvoj nove storitve, zahtevana stopnja dobičkonosnosti in ostalo. Omenjeni parametri, ki oblikujejo strategijo, so lahko tudi zelo specifični.

### c) **iskanje in ocenjevanje idej**

Sledi ustvarjanje idej, ki morajo zadostiti pogojem, določenim v prejšnji fazi. Metode iskanja idej so: viharjenje možganov, zbiranje idej zaposlenih in kupcev, raziskave med najpomembnejšimi kupci, analiza ponudbe konkurentov ipd. Veliko neizraženih želja kupcev se lahko prepozna s pomočjo opazovanj, npr. potreba po športnoplezalnem tečaju, kjer se udeležence uči tehnike plezanja. Gre za zelo pomembno fazo, zato poizkušamo zagotoviti stalen pritok novih idej. Nalogo bdenja nad ustvarjanjem idej zaupamo ali posamezniku ali timu, odgovornemu za razvoj novih storitev, nikakor pa je ne prepustimo naključju.

### d) **oblikovanje in testiranje koncepta**

Ideja za novo storitev, ki se ujema z vizijo in cilji podjetja ter spada v želeno skupino storitev za nek določen segment uporabnikov, se v tej fazi zelo konkretno izoblikuje v koncept storitve. Zaradi neotipljivosti in minljivosti storitve je koncept, ki ga razumejo in odobravajo tako zaposleni kot uporabniki, nujno potreben. Do končnega koncepta, ki ga vsi vpleteni razumejo podobno, pridemo s pomočjo testiranj začetnega koncepta med zaposlenimi in uporabniki, le-ti nam s komentarji pomagajo razviti končni koncept in na podlagi tega spisati navodilo o razvoju storitve.

### e) **poslovna analiza**

Ko so prihodnji uporabniki in zaposleni potrdili ustreznost koncepta, je potrebno oceniti izvedljivost z ekonomskega zornega kota. To storimo s pomočjo analize povpraševanja, s projekcijami prihodkov, z analizo stroškov in seveda preverimo funkcionalno izvedljivost.

### f) **testiranje storitve na trgu**

Na tej točki razvoja se preizkusi t. i. trženjski splet (*marketing mix*). Storitve se velikokrat testira pri zaposlenih v podjetju in njihovih družinah. Drug način testiranja je manj realističen: kupcem se predstavi različne hipotetične možnosti za marketinški splet, nato se preverja njihovo pripravljenost kupiti storitev pod danimi pogoji. Izrednega pomena na tem mestu je tudi pilotski test storitve. To je funkcionalni poizkus, s katerim se zagotovi, da so operativni detajli pravi in da se storitev izvaja brez zapletov. Zaradi hude konkurence in posledično časovne stiske, se to faza večkrat preskoči.

### g) **komercializacija**

Sedaj storitev končno zaživi na ciljnem trgu. Prvi pomemben cilj v tej fazi je zagotoviti in ohraniti odobravanje nove storitve med zaposlenimi, ki so sedaj dnevno zadolženi za kvaliteto te storitve. Tukaj smo lahko z vključevanjem zaposlenih v prejšnjih fazah procesa naredili veliko. Kljub vsemu se je za naklonjenost in entuziazem zaposlenih potrebno truditi vseskozi, izrednega pomena pri tem je interna

komunikacija. Drugi cilj te faze je spremljanje odzivov kupcev in tudi zaposlenih na končno storitev in njeno ustvarjanje. Tako spremljamo kupčeve klice, probleme z dostavo, zadovoljstvo s storitvijo, proces zaračunavanja, sprejemanje pritožb in s proizvodnega vidika operativno učinkovitost, stroške in ostalo.

#### **h) ocena po dokončni uvedbi**

Sedaj zberemo in pregledamo podatke, pridobljene v prejšnji fazi. Na podlagi teh se odločimo za potrebne spremembe pri procesu dostave, sestave zaposlenih in trženjskega spleta glede na odzive uporabnikov na ponudbo. Nobena storitev ne bo nikoli ostala nespremenjena. Za potrebe na tej stopnji razvoja storitve je diagram poteka storitvenega procesa ključnega pomena, da se preuči stanje in odloči za spremembe v ponudbi.

Ideja za novo storitev napreduje skozi naštetih faze v primeru, da zadovolji kriterije na posameznih obveznih kontrolnih točkah. Kontrolne točke so nastavljene pred kritičnimi fazami v procesu. Prvič se idejo preverja pred vstopom v fazo oblikovanja koncepta, nato sledi točka, na kateri se testira koncept storitve na zaposlenih in pri uporabnikih, če koncept preživi, sledi poslovna analiza. V fazi analiziranja ekonomskih zahtev in posledic ideje je nastavljena kontrola profitabilnosti in uresničljivosti koncepta. Sledi ji testiranje prototipa storitve, in če je to uspešno, sledi faza testiranja storitve in trženjskega spleta na trgu (Bitner, Zeithaml, 2000, str. 199–200).

#### **2.2.2. Ali zaporedno ali vzporedno prehajanje med fazami**

Odgovor na vprašanje, ali je za organizacijo učinkovitejši zaporedni sistem prehajanja med fazami ali vzporedni sistem, še ni povsem jasen (Alam, Perry, 2002, str. 522–523; Bitner, Zeithaml, 2000, str. 199). Dimitriadis in Stevens (2005, str. 193) na to odgovorita z osredotočenjem na organizacijsko učenje<sup>1</sup>. To je po njunem pogoj za uspešen razvoj nove storitve, in sicer ne glede na formalno-zaporedno ali neformalno-vzporedno prehajanje.

Razvoj nove storitve je redko povsem linearen proces. Veliko podjetij želi pospešiti proces razvoja in se zato odloča za sočasno reševanje več nalog ali pa se celo odločijo neko fazo izpustiti v celoti. Preskakovanje faz in/ali sočasni razvoj večih faz procesa razvoja nove storitve se označi kot fleksibilen razvoj storitve. Področja pospešenega razvoja so predvsem tehnološki sektorji, kjer se proizvodi in storitve

---

<sup>1</sup> Organizacijsko učenje se ustvarja pri odnosih med vpletenimi v razvoj nove storitve. Preko individualnih občutkov in spoznavnih konfliktov se oblikuje organizacijska rutina, ki je uporabna med določenim projekom in tudi kasneje, kot izkušnja. K učenju prispevajo tudi zunanji člani razvojnega tima, kupci in drugi, ki ne prihajajo iz podjetja, a prispevajo znanje in izkušnje.

razvijajo zelo hitro, zelo pogost razlog za hiter razvoj pa je tudi močna konkurenca. Večja podjetja se sicer nagibajo k zaporednemu prehajanju, kar izhaja iz njihove birokratske togosti in torej večje formalizacije postopkov v želji po obvladovanju dogajanja. Medtem ko manjša fleksibilnejša podjetja večkrat faze izvajajo vzporedno, kontrolne točke so bolj gibljive in niso tako strogo določene na koncu faz (Bitner, Zeithaml, 2000, str. 199; Alam, Perry, 2002, str. 522–523).

Izpostavljena sta bila različna pristopa k procesu razvoja nove storitve. Ob tem naj dodam, da avtorji svetujejo aktivno sodelovanje vseh vpletenih, v smislu hitrega in kvalitetnega prenosa informacij, ki pospešijo razvoj.

### 2.2.3. Sodelujoči pri procesu razvoja nove storitve

Pri rojstvu nove storitve sodelujejo zaposleni na vseh ravneh. Naloga vodilnih je podpora pristojnih za razvoj nekega projekta in zagotavljanje ključnih virov za proces razvoja nove storitve, začnši s časom in denarjem. Pomembno je, da ima vodja nekega razvojnega projekta zagotovljeno popolno avtonomijo pri odločanju, izvršitev pa prepusti zaposlenim, katerih bistvene vloge za uporabnikovo dožemanje kvalitete storitve ne smemo pozabiti.

Začetni projektni vodja je običajno nekdo z idejo za novo storitev, ki pa mesto koordinatorja prepusti drugemu, ko za nadaljnji razvoj nima več pravih znanj. Vodjo se vedno znova izbira glede na zahtevana znanja in pričakovane probleme, pri izbiri je pomemben tudi položaj v hierarhiji. Projektni vodja tesno sodeluje z večfunkcionalnim razvojnim timom, katerega člane tudi sam izbere (Dimitriadis, Stevens, 2005, str. 183–184).

Zaposlitev večfunkcionalnih timov neposredno prispeva h končni učinkovitosti razvoja nove storitve. Prožni timi z raznolikim znanjem so uspešni v razvojnih aktivnostih zaradi novih prilagodljivih kombinacij znanja in izkušenj, ki jih nudijo storitveni organizaciji. Zaželeni so tudi v fazi uresničitve, če se pojavijo ovire. Projekti, na katerih je vsaj nekaj članov tima zaposlenih za celoten delovni čas, so realizirani veliko hitreje (Jong, Vermeulen, 2003, str. 851). Timi so miselni del razvojnega sistema, izvršni del sistema tvorijo drugi zaposleni.

Osebje je običajno označeno za ključno proizvodno komponento storitvenega podjetja, zato se je potrebno osredotočiti tudi na zaposlene. Znanje in ravnanje zaposlenih sta ključna dejavnika za uporabnikovo dožemanje kvalitete storitve. Pri strankah so zaposleni, ki so v stiku s strankami, sinonim za storitev. Razmerja znotraj podjetja morajo biti videna z istega zornega kota kot odnosi s kupci. Tudi zaposlene

obravnavamo kot stranke s potrebami in pričakovanji. Zaposlenih ne smemo obravnavati le kot enega izmed proizvodnih faktorjev, ampak kot ključni del storitve. Za dobro opravljeno delo morajo zaposleni in partnerji imeti znanje ter motivacijo. Čutiti morajo predanost podjetju in posvečenost svoji vlogi v procesu. Posebno pomembno v podjetju je ozračje. Če smo sposobni zagotoviti privlačna delovna mesta in stimulatивно delovno okolje, potem bo to verjetno najpomembnejši dejavnik kvalitete pri razvoju storitve (Edvardsson, Olsson, 1996, str. 142, 151). Jong in Vermeulen (2003, str. 849–851) zaposlenim pripisujeta lastnost generiranja idej za nove storitve in za udejanjenje teh idej. Zaposleni so v neposrednem stiku z nezadovoljenimi potrebami kupcev in so tako prvi, ki prepoznajo nove priložnosti. So tudi izvršitelji teh idej in so tako zaslužni za razlikovanje »njihove ideje« od sorodnih storitev in s tem tudi za preusmerjanje uporabnikovih nakupnih odločitev. Zaposleni naj bodo zaposleni le na enem projektu, saj bo le tako njihovo delo zares uspešno in učinkovito.

Pregledali smo naloge sodelujočih, ki imajo svojo funkcijo znotraj podjetja, ostal nam je najpomembnejši zunanji vir informacij in znanja – kupec. V prid kupca kot osrednje točke, okoli katere gradimo razvoj nove storitve, govorita tudi Edvardsson in Olsson (1996, str. 142). Po njunem mnenju je kupec glavni pri presoji kvalitete storitve, vendar ne smemo povsem slepo slediti njegovim komentarjem. Vodje projektov se naj trudijo ohraniti dolgoročne odnose z glavnimi kupci, s katerimi naj se redno posvetujejo o razvojnih projektih. Ti posveti naj se zgodijo v obliki srečanj med kupci in člani razvojnega tima. Izvajajo naj se tudi opazovanja kupcev in občasni globinski intervjuji med različnimi razvojnimi fazami. Na splošno je prispevek strank dobrodošel v vseh obdobjih procesa, predvsem pa pri generiranju idej, oblikovanju in testiranju storitve in pri pilotskem testu (Alam, Perry, 2002, str. 524). Aktivno sodelovanje kupcev v obravnavanem procesu zagovarja množica avtorjev (Alam, Perry, 2002; Edvardsson, Olsson, 1996; Bitner, Zeithaml, 2000, str. 203–205; Lundkvist, Yakhlef, 2004).

Po Alamu in Perryju (2002, str. 527) povzemam shemo, iz katere je razvidno sodelovanje kupcev pri razvoju novih storitev. Še zlasti želim opozoriti na fazo ocenjevanja idej, pri kateri kupec poda svoj komentar na koncept storitve. Kot je razvidno iz Tabele 1, model Alam-Perry ne vsebuje samostojne faze oblikovanja in testiranja koncepta nove storitve – avtorja sicer kupčev odziv na koncept omenita v sklopu faze ocenjevanja idej.

**Tabela 1:** Sodelovanje kupca v posameznih fazah razvoja nove storitve.

Faze v razvoju nove storitve	Naloge, ki jih izvaja kupec
1. Strateško planiranje	Da prvo povratno informacijo o finančnih projekcijah.
2. Generiranje idej	Izrazi potrebe, probleme in rešitve, ki jih vidi; kritizira obstoječe storitve; predstavi tržne vrzeli; predstavi svoje ideje in zahteve.
3. Ocenjevanje idej	Predlaga grobe prodajne postopke in grobo oceno trga*; predlaga želene značilnosti, koristi in lastnosti; se kritično odzove na koncepte; razkrije všečnost, želje in pripravljenost za nakup konceptualizirane storitve; pripomore pri t. i. razvijaj ali zavrni odločitvi.
4. Poslovna analiza	Posreduje natančnejšo povratno informacijo o finančnih posledicah, vključno s profitabilnostjo koncepta; izrazi odnos do konkurenčnih storitev.
5. Formiranje razvojnega tima	Pomaga vodji projekta pri izbiri članov tima.
6. Oblikovanje storitve, procesa in sistema	Pregleda in skupaj s timom razvija navodila; predlaga popravke ob spoznavanju slabosti; opazuje izvedbo storitve, ravnanje osebja.
7. Trening osebja	Opazuje in sodeluje v simulaciji procesa izvedbe storitve; predlaga izboljšave.
8. Pilotski test storitve	Sodeluje v simulaciji procesa izvedbe storitve; predlaga končne popravke in spremembe oblike.
9. Test trženjskega spleta	Komentira trženjski plan; podrobno komentira dosežene zadovoljive želja in pričakovanj glede na izbrani trženjski splet; predlaga želene izboljšave.
10. Komercializacija	Sprejme storitev kot vsakdanjo; komentar o splošnem vtisu, ki ga pušča storitev, predlaga izboljšave, če so sploh potrebne; promovira storitev »od ust do ust«.

\* V tej točki bi opozoril na vprašljivo zanesljivost grobe ocene velikosti trga, ki jo da kupec.

Vir: Alam, Perry, 2002, str. 527.

Edvardsson in Olsson (1996, str. 147) opozarjata, da se moramo, če priznamo kupca kot soustvarjalca, zavedati, da nam je lahko v veliko pomoč ali pa je moteč proizvodni faktor, ki ga ne uspemo kontrolirati. Razlogi podjetja, da ohranja dobre odnose s kupci so očitni: kupec kot informator, soustvarjalec, kritik, uporabnik in promotor.

Očitno je, zakaj in koga potrebuje podjetje, ostaja pa vprašanje, zakaj se kupec odloča za sodelovanje pri razvoju nove storitve. Kljub temu, da obstaja možnost sodelovanja s kupcem, ki je urejeno s pogodbo in plačano, takšno sodelovanje ni

prav pogosto in tudi ni priporočljivo, kajti kvaliteta posredovanih informacij je slabša. Glavni motiv za sodelovanje kupcev je sam pogovor kot tak. V nasprotju s pogodbo je pogovor osnova socialnega reda. Pogodba zavezuje zaradi povsem drugačnih motivov kot pogovor, ki izraža notranji, pravi motiv. Pogovor omogoča vsem vpletenim izražanje in deljenje misli in idej, skozi pogovor se vpleteni preobrazijo v »skupnega govorca«, ki ga žene želja po ohranitvi socialnega reda. Tak način razmišljanja posreduje vlogo kupca kot povsem enakovrednega v procesu razvoja nove storitve, položaj enakovrednega mu odkrito priznava tudi podjetje kot tako in njegovi uslužbenci (Lundkvist, Yakhlef, 2004, str. 252–253). To se ujema tudi s trditvami Nambisana (2002), da mora podjetje, ki želi vplesti kupce, te vključiti v organizacijski okvir in jih preobraziti v zaposlene ali v člane razširjenega razvojnega tima (Lundkvist, Yakhlef, 2004, str. 251–255). Strankam mora biti zagotovljen prostor in glas v R&R oddelku. Rezultat sousmerjanja njihovih namenov je dogovor, ki ni le opis obdajajoče jih situacije, pač pa tudi odziv nanjo.

Težave pri pridobivanju informacij in pri sodelovanju s kupci nastanejo pri tehnični izvedbi – kateri način zbiranja informacij izbrati, da bodo pridobljene informacije zares odsevale dejansko stanje. Strukturirani metodološki prijemi pogosto omejujejo frekvenco uporabnikovega sodelovanja in hkrati zmanjšujejo kvaliteto pridobljenih informacij; uporabnik se z zadržki in neredno odzove na različne oblike tovrstnega zbiranja informacij in zelo težko je priti do latentnega dela uporabnikovega razmišljanja. Sogovorniki nam namreč večkrat posredujejo le delno mnenje, medtem ko zares drugačna in zato še pomembnejša razmišljanja zadržijo zase. Zato je primernejše zbiranje informacij v naravnem okolju, kjer se uporabnik počuti domače in ne v umetno ustvarjenem okolju, kjer se zbira odzive na navidezne nakupne in druge postopke. Dolgoročno in neformalno zbrani podatki so večkrat lahko kvalitetnejši kot z namenom in s strukturiranimi orodji pridobljena mnenja (Lundkvist, Yakhlef, 2004, str. 251–255).

### **2.3.Faza oblikovanja in testiranja koncepta nove storitve**

Neopredmetenost storitve in neločljivost proizvodnje od porabe storitve dajeta tej stopnji v razvoju nove storitve velik pomen. Kot rezultat se mora izoblikovati jasen koncept storitve. Storitveni koncept je preobražena različica ideje, izražena z izrazoslovjem uporabnika. Vsako idejo za novo storitev je mogoče pretvoriti v različne koncepte storitve, saj se za določenim konceptom skriva točno določena kombinacija spremenljivk, ki storitev naredijo in jo razlikujejo od drugih. Te spremenljivke so npr.: tip uporabnika, ki pomeni določeno ciljno skupino; osnovna prednost storitve: je to nižja cena ali vrhunska kvaliteta; in druge lastnosti. Kupci ne kupujejo idej o storitvi, temveč koncept storitve (Kotler, 1998, str. 328–330). Risanje slik in opisovanje

neotipljive storitve s konkretnimi izrazi je zahtevno. Pomembno je, da je dosežen natančen dogovor o točno določenem konceptu. Pri heterogeni množici vpletenih v proces oblikovanja koncepta je velikokrat očitno, da si posamezni pogledi na koncept med seboj niso enaki, zato je potreben dialog, ki homogenizira potrebe in pričakovanja (Bitner, Zeithaml, 2000, str. 202).

Koncept se gradi s kupčeve perspektive, kajti on bo tisti, ki bo ocenil kvaliteto storitve. Kupci imajo med seboj različne vrednote in različne možnosti za zadovoljevanje teh vrednot. Obstajajo le tiste lastnosti storitve, ki jih prepozna kupec, kar dejansko pomeni, da česar kupec ne opazi, tudi ne obstaja (Edvardsson, Olsson, 1996, str. 145).

### 2.3.1. Oblikovanje koncepta storitve

Edvardsson in Olsson (1996) sta koncept storitve sestavila iz treh delov: iz uporabnikovega rezultata<sup>2</sup>, procesa njegovega soustvarjanja storitve in iz pogojev za izvedbo storitve. Kupec je uporabnik in kritik storitve v smislu dodane vrednosti in kvalitete. Je soustvarjalec storitve s svojega povsem edinstvenega zornega kota. Obe vlogi kupca v procesu sta odvisni od pogojev, ki jih z ustrezno konfiguracijo proizvodnih faktorjev zagotovi podjetje. Podjetje ne prodaja storitve, ampak možnosti za storitve, ki so ustvarjene s sodelovanjem kupca in zato nastanejo tudi različne končne oblike storitve ali različni t. i. uporabnikovi rezultati. Logično to pomeni, da je cilj podjetja takšna kombinacija virov, ki omogoča najlažje in najkvalitetnejše sodelovanje kupcev pri ustvarjanju in ki hkrati omogoča privlačen rezultat za kupca kot uporabnika storitve. Strateško vprašanje, ki se tukaj zastavlja je, kako kontrolirati različne vire, s katerimi kupec dograjuje storitev, saj neposredno nanj ne moremo vplivati.

Koncept storitve je opis tako kupčevih potreb<sup>3</sup> kot tudi razlage, kako jih zadovoljiti s pomočjo vsebine storitve ali v obliki skupine storitev. Koncept opredeli področje uporabnikovih potreb, tako primarnih kot sekundarnih, z ozirom na obseg in naravo ter predlaga osnovno in podporne storitve. Za zadovoljstvo uporabnika moramo poskrbeti tako za njegove primarne kot sekundarne potrebe, tako za izražene kot same po sebi umevne. Kupec to pričakuje. V očeh uporabnika visoka kvaliteta ni povezana le z osnovno storitvijo, pač pa je zelo relevanten izbor dobrih podpornih

---

<sup>2</sup> Kar kupec občuti ob nakupu storitve, so njegove želje in pričakovanja izpolnjena ali ne. Če nečesa uporabnik ne začuti, potem tisto zanj tudi ne obstaja.

<sup>3</sup> Poznamo primarne in sekundarne potrebe. Primarna je npr. priti iz Ljubljane v Maribor, to potrebo se lahko zadovolji z železniškim prometom, ki je osnovna storitev. Nato lahko poizkušamo s pomočjo dodatnih ali podpornih storitev zadovoljiti še sekundarne potrebe, to je recimo brezplačni dostop do interneta.

storitev, ki velikokrat loči uspešna podjetja s svojimi kvalitetnimi storitvami od neuspešnih (Edvardsson, Olsson, 1996).

Pri besedni opredelitvi koncepta moramo biti pozorni na štiri nevarnosti. Prva je poenostavitev in se zgodi v primeru, ko le z besedami ne moremo opisati kompleksne storitve in storitvenega sistema, ki ga zahteva izvedba. Do druge, nepopolnosti, pride zaradi zamolčanih detajlov, s katerimi vpleteni niso domači. Subjektivnost je tretja nevarnost in se zgodi, kadar oseba opisuje storitev, katere razumevanje povezuje z lastnimi izkušnjami in le-te podzavestno projicira skozi besede. Zadnja nevarnost je lastna interpretacija, s čimer je mišljeno uporabnikovo različno razumevanje istih besed. Omenjene nevarnosti postanejo očitne ob razvoju storitve, ki še nikoli ni bila preizkušena pri uporabniku (Bitner, Zeithaml, 2000, str. 195–196).

Koncept je izdelan s pomočjo ljudi z izkušnjami s področja storitev; sodelujejo zaposleni in zahtevni kupci z znanjem. Prvi namen je sprejeti odločitev ali nadaljevati z idejo, nato določiti ključne dejavnike, ki določajo kvaliteto storitve in njene vrednosti za stranko. Rezultat naj bi bil začetni koncept storitve in napotek na ciljno skupino. Nato je potrebno novo storitev primerjati z obstoječimi, preveriti je potrebno zmožnost proizvodnje znotraj tehničnih in ekonomskih meja. Logično je, da so za razvijanje koncepta storitve potrebne kvalitetne informacije. Da bi jih pridobili, je zelo verjetno potrebno izvesti zunanjo analizo razmer na trgu in notranjo analizo moči ter slabosti podjetja. Zunanje je koncept ocenjen s strani kupcev, konkurentov in institucij<sup>4</sup>. Pri analizi kupcev je koncept primerjan z njihovimi potrebami, željami, pričakovanji in vedenjsko logiko. Spoznati želimo uporabnikove motive za uporabo takšne storitve, zanimajo nas povezave z obstoječimi ponudniki podobnih storitev in seveda velikost ter rast trga (Edvardsson, Olsson, 1996, str. 160).

Ko je koncept jasno izdelan, je potrebno spisati podroben diagram poteka storitvenega procesa – kako se storitev proizvede in kakšna je vloga zaposlenih ter uporabnikov (Bitner, Zeithaml, 2000, str. 202).

### 2.3.2. Testiranje koncepta storitve

Koncept nove storitve ocenimo pri zaposlenih in kupcih. Zanima nas, ali razumejo predlagano idejo, ali je koncept všečen in ali mislijo, da predstavljeni koncept zadovoljuje njihove nezadovoljene potrebe (Bitner, Zeithaml, 2000, str. 202). Testiranje koncepta nam da prvo povratno informacijo o primernosti zamišljene

---

<sup>4</sup> Z institucijami je mišljena sprejemljivost v smislu legalnosti storitve, etičnih in moralnih vidikov ter političnih razmer.

storitve. Po testu lahko glede na odziv na oblikovani koncept popravimo štiri parametre trženjskega spleta: storitev, ceno, tržne poti in promocijo. S takšnim testom odpravimo morebitne negotovosti, ki se nanašajo na prvi del razvoja nove storitve in ki bi lahko povzročale težave v fazi udejanjanja koncepta (Ozer, 2002, str. 211).

Testiranje koncepta se najprej izvede na ustreznih skupinah ciljnih kupcev. Koncept ali tudi več konceptov lahko predstavimo fizično ali le simbolično, v primeru storitve običajno le z natančnim opisom koncepta nove storitve (Ozer, 2002, str. 209). Kupcem nato postavljamo vprašanja, s katerimi ugotavljamo privlačnost koncepta za kupca. Iz pridobljenih podatkov lahko dodelamo koncept, razkrijejo se nam določene informacije o konkurenčnih storitvah, izoblikujemo si tudi določena mnenja o ciljnih skupinah in drugem (Kotler, 1998, str. 330–331).

### **3. Kvalitativna raziskava: testiranje koncepta športnoplezalnega centra pri morebitnih uporabnikih**

V raziskovalnem delu diplomskega dela želim testirati koncept nove storitve, to je športnoplezalni center. Koncept bom testiral pri morebitnih uporabnikih takšne storitve – zanima me primernost zasnovanega koncepta, to je stopnja zadovoljevanja uporabnikovih potreb in pričakovanj. Predpostavljam, da bodo iz kvalitativne analize razvidni tudi obrisi različnih profilov prihodnjih uporabnikov; predmet mojega zanimanja je tudi radij gravitiranja<sup>5</sup>.

#### **3.1. Predstavitev preučevanega koncepta nove storitve**

a) Športnoplezalni center stoji v Ljubljani, v neposredni bližini ljubljanske obvoznice, dosegljiv je z mestnim avtobusom. Z normalno avtomobilsko vožnjo je dosegljiv v 15 minutah iz različnih delov Ljubljane, Domžal, Medvod ..., v 20–30 minutah iz Brezovice, Grosupljega, Mengša, Vrhnike, Škofje Loke, Kranja, Kamnika, Litije, Ivančne Gorice ..., v 40–50 minutah iz Bleda, Radovljice, Tržiča, Novega Mesta, Postojne, Pivke, Celja ...

Center je povsem samostojna hiša, z lastno parkirno hišo znotraj enotne zgradbe. Parkirate in se po stopnicah ali z dvigalom povzpnete v nadstropje višje, kjer vas v sprejemnici pričaka receptor, ki mu daste svojo identifikacijsko magnetno kartico, na kateri je zapisana vaša »klubska« identiteta. Spusti vas v center. V prvem nadstropju je garderoba, kjer se preoblečete. Ogrejete se v posebnem prostoru, namenjenem za

<sup>5</sup> Radij gravitiranja predstavlja, od kako daleč se uporabniki še odločajo za obisk centra; glavni podatek je, koliko časa so se pripravljani peljati.

ogrevanje in razgibavanje (blazine, ribstoli, ogledala, mir). Nato se odločite (lahko s pomočjo trenerja, če ga želite), kaj bo vaša aktivna izbira: fitnes, mala plezalna stena (skupaj 400 kvadratnih metrov; prva za boljše plezalce, kjer se stopa le po črnih stopih<sup>6</sup>, in druga za vse plezalce, kjer se stopa povsod, tukaj je tudi sistemska deska namenjena treningu moči), velika plezalna stena (800 kvadratnih metrov, na kateri hkrati lahko pleza do 40 plezalnih navez). Stene so zelo raznolike, od reliefnih, do lesenih, položnih, previsnih in strehastih, maksimalne višine 20 metrov. Smeri so barvno sestavljene in ocenjene, sestavljajo jih kvalificirani postavljalci smeri. Težavnost smeri je od IV do X+. Smeri so redno čiščene in spreminjane. V smereh so sistemi, tako da potrebujete le vrv, lastno ali pa opremo lahko najamete v centru, in lahko plezate. Vaše plezanje je mogoče posneti na kamero in tako se lahko primerjate z optimalnim plezanjem v smeri, ki ga demonstrira postavljalca smeri in je predhodno posneto.

V centru so vseskozi prisotni trenerji, ki vas osebno poznajo (če ste redni obiskovalec) in vam znajo odlično svetovati, usmerjati vaš plezalni razvoj, ga razvijati s pomočjo programa in dela v fitnesu. Po aktivnosti se lahko sprostite v že omenjenem prostoru za ogrevanje in ohlajanje. Lahko se odločite za obisk savne, jackuzija ali pa sproščanje prepustite maserju. V višjem nadstropju centra je družabni prostor, to je bar, od koder je razgled v veliko dvorano, kjer so velike stene. V istem nadstropju je tudi velik večnamenski prostor, kjer so stalno organizirani dogodki: plezalne fotoreportaže, strokovna predavanja vrhunskih plezalcev in drugih športnih strokovnjakov.

Center je klimatiziran, odprt od ponedeljka do petka od 8<sup>h</sup> do polnoči, med vikendi od 16<sup>h</sup> do 23<sup>h</sup>, med prazniki je zaprt. Obiskovalec ali član lahko izbira med karto za posamezno storitev ali za paket aktivnosti, karto za enkratni obisk ali 10-kratno, mesečno, sezonsko ali letno karto. Za doplačilo je na voljo podpora trenerja in izposoja opreme. Cene za obisk centra oziroma za različne kombinacije aktivnosti v centru in za cene dela s trenerji ter izposoje opreme najdete v Prilogi 2.

b) dodatni odstavek za predstavitev koncepta pedagogom:

V centru so vseskozi prisotni trenerji, ki skrbijo za red in varnost obiskovalcev. Trenerji so strokovno usposobljeni za dajanje nasvetov učencem in dijakom, ki se udeležujejo športnega dneva. Pri izvedbi športnega dne, se zagotovi kader, ki skrbi za varovanje otrok. Po plezalni aktivnosti in malici se učence in dijake dodatno

---

<sup>6</sup> Z rokami plezamo po naravnih ali umetnih razčlembah imenovanih oprimki. Stopi so namensko narejeni »oprimki« za stopanje z nogami, so manjši in je zato tehnično zahtevneje plezati po njih, kar pomeni hitrejši napredek. Bistvena posledica je, da se oprimki za roke ne obrabijo hitro in ne drsijo zaradi gume, ki jo puščajo plezalni čevlji. To pa je glavni razlog, zakaj se izkušeni plezalci jezijo nad začetniki.

animira z zabavno-izobraževalnim potopisnim predavanjem iz plezalno zanimivih dežel. Center je klimatiziran. Za izvedbo športnega dne je na voljo od 8<sup>h</sup> do 12<sup>h</sup>, predavalnica pa je na voljo do 14<sup>h</sup>. Cena športno-izobraževalnega programa, ki vključuje kritje športne dejavnosti, izposajo plezalne opreme in potopisno predavanje, je 2.000 SIT na učenca ali dijaka.

### **3.2. Običajni razvojni krog plezalca in različni tipi plezalca**

Za razumevanje tematike je nujno potrebno poznavanje običajnega razvoja posameznega plezalca in različnih **tipov plezalca**, ki se oblikujejo skozi značilne stopnje v razvoju. **Običajni razvojni krog pri plezalcu** je na splošno sestavljen iz več faz, ki jih na podlagi lastnega poznavanja problematike opredeljujem kot: spoznavanje, začetki, razvoj, preusmeritev na druga plezalna področja (s tem mislim iz športnega plezanja na alpinizem ali obratno) in zrelost, ki se konča s koncem gibalnih zmožnosti.

S plezanjem se navadno spoznamo slučajno, lahko v okviru športnega dne v šoli, na fakulteti, med družinskim obiskom ali z gledanjem televizije, branjem revij itd. Sledi želja po nadaljnjem spoznavanju plezanja kot gibanja, ki običajno rezultira z vpisom v neko organizirano skupino. Otroci in dijaki se vpisujejo v plezalno šolo, starejši pa se večinoma vpisujejo v športnoplezalni ali alpinistični tečaj v nekem društvu – to je faza začetkov. Nadaljnji razvoj se deli na več možnosti in počasi se posameznik izoblikuje v zrelega plezalca. V tej razvojni fazi se podzavestno odloča ali za resen pristop, kjer je vloga plezanja na umetnih plezalnih stenah velika in močno prisotna v športnikovem režimu, ali za povsem sproščujoče rekreativno plezanje, kjer režim treninga ni strogo določen in prav tako vadba na umetnih stenah ni ključnega pomena za končno zadovoljstvo plezalca. Faza preusmeritve (četrti faza) se zgodi le plezalcem, ki so močno vpleteni v tak način gibanja in življenja, takih ni malo. Posameznik je nagnjen k razgibanosti, takšne vrste plezalci običajno počnejo več stvari hkrati, ne ukvarjajo se le strogo s športnim plezanjem, ampak tudi z drugimi vejami alpinizma in morda tudi z drugimi športi. Tako se koncentracija in čas, ki ju razporeja plezalec, prerazdeli iz umetnih sten na druga področja, ki so za alpinista pomembnejša. Vendar pa obstaja tudi obraten tok ravnanja: preusmeritev iz bolj splošnega alpinističnega udejstvovanja na specializirano športno plezalno področje, kjer so v ospredju umetne plezalne površine in specializiran trening na njih. Takšen prehod je običajen za ljudi, ki so začeli z alpinizmom v mlajših letih, ga razvili do relativno visokega nivoja in sedaj želijo tehnično in fizično napredovati, kar pa jim brez osredotočenosti na športno plezanje in primeren trening ne bo uspelo. Druge razloge za prestop v vrste športnih plezalcev pa lahko iščemo v praktičnih nagibih: pomanjkanje časa (umetne stene so blizu), pomanjkanje denarja (takšna oprema je cenejša) in tudi večja varnost pri športnem plezanju. Opis značilnosti različnih tipov

plezalca in proces prehajanja med različnimi obdobji ter oblikami plezanja zaključujem z najstarejšimi plezalci. Športno plezanje je zelo primerno za starejše, na umetnih stenah pleza vedno več starejših, celo starejši od 70 let, ko se počasi plezalna zmožnost zelo omeji.

### **3.3. Metodologija in cilji raziskave**

V primeru, da želi raziskovalec bolje spoznati naravo proučevanega problema in ustreznih spremenljivk, je v rabi preiskovalno raziskovanje. Običajno gre za malo predhodnega znanja, na katerem bi raziskovalec lahko gradil, raziskovalne metode pa so zelo prilagodljive, delno strukturirane in kvalitativne. Raziskovalec nima strogo začrtanih pričakovanj o rezultatih (Aaker, Kumar, Day, 1998, str.73). Glede na našete značilnosti izvedba preiskovalne raziskave ustreza mojim potrebam.

Kvalitativno raziskavo Gordon in Langmaid (1988, str. 3–9) med drugimi predlagata tudi za:

a) raziskovanje potrošnikovih zaznav izdelkov

Raziskovanje potrošnikovih zaznav posameznih izdelkov je povezano s pozicioniranjem izdelkov. Proizvajalci ob tem navadno mislijo, da se njihov izdelek razlikuje od konkurenčnih po mnogih značilnostih. Morda se res razlikuje, vendar je v potrošnikovih glavah zadeva lahko čisto drugačna. Kvalitativne metode raziskovanja nam pomagajo uvideti dejanske konkurenčne prednosti izdelka, kakršne vidijo potrošniki in ne proizvajalci.

b) raziskovanje v zvezi z razvojem novega izdelka

Raziskave, vezane na izdelek oziroma razvoj novega izdelka, kjer je uporaba kvalitativnih metod nenadomestljiva, so:

- iskanje idej za nov izdelek,
- testiranje različnih konceptov z namenom izbrati tistega, ki bo vreden nadaljnjih naporov in razvoja, ter pokazati na slabosti in prednosti koncepta,
- pridobivanje idej za oblikovanje ostalih elementov trženjskega spleta oziroma testiranje reakcij potrošnikov na specifične trženjske programe,
- raziskovanje pozicije izdelka glede na konkurenčne izdelke.

Kvalitativna raziskava je globinski raziskovalni pristop, pri čemer raziskovalca usmerja globoko zanimanje za vsebino odgovorov intervjuvanca, ki jih osvetli iz različnih vidikov z namenom pridobitve ustreznih rezultatov. Pogovori se za namene kasnejše analize običajno snemajo, kar analizo poenostavi. Tovrstno raziskovanje vsekakor zahteva precejšnje sposobnosti in izkušnje tistega, ki intervju vodi. Cilj kvalitativne raziskave je ugotoviti, kaj menijo odgovorni glede proučevanega problema, in razkriti

vidike, ki so najpomembnejši za obravnavano področje. Takšen pristop je možen le na majhnih vzorcih, pri čemer ne gre za preiščeno namero kar koli izmeriti, razen v okviru širših (relativnih) pogojev (Pickton, Broderick, 2001, str. 351).

Skupinski pogovori kot ena izmed zvrsti kvalitativnih raziskav predstavljajo delno strukturiran način pridobivanja informacij. So delno strukturirani<sup>7</sup>, a niso standardizirani<sup>8</sup>. Delno strukturirani pogovori zagotovijo možnost raziskati odgovore, kjer svoje sogovornike prosimo, da razložijo ali nadgradijo svoje odgovore. Prav tako se lahko pripeti, da se med skupinskim pogovorom diskusija obrne v povsem nepričakovano smer, kar zopet odpira nova stališča, ki jih sicer nismo obravnavali, nam pa s svojim pojavom širijo poznavanje področja. Skupinske pogovore se lahko uporabi za identifikacijo tem, ki jih bomo uporabili za razvoj in izbor vsebine kvantitativnega vprašalnika. Ker gre pri taki uporabi skupinskih pogovorov za dokaj jasen namen uporabe, se tej metodi reče tudi fokusne skupine. Namen fokusnih skupin je bolj specifičen, bolj skoncentriran, navezan na raziskovanje znane teme. Tako je tudi razumljivo, da gre pri takšni obliki skupinskih pogovorov za večjo kontrolo izpraševalca nad potekom diskusije, gre za višjo strukturiranost (Gray, 2004, str. 246–50; Kotler, 1998, str. 331).

Ne glede na uporabnost metode se morajo raziskovalci izogibati posploševanju ugotovljenih značilnosti, pridobljenih s pomočjo skupinskih pogovorov, na celotni trg, saj vzorec ni dovolj velik in ni izbran po načelu slučajnega izbora (Kotler, 1998, str. 135).

**Cilji raziskave** so povezani z iskanjem odgovorov na naslednja vprašanja: (1) kdo so potencialni uporabniki naše storitve, kakšne so njihove potrebe in motivi v povezavi s plezanjem na umetnih stenah, se morda kažejo obrisi uporabniških segmentov in kateri so, (2) kako ocenjujejo splet osnovne in podpornih storitev v predstavljenem konceptu, kako bi takšna storitev zadovoljevala njihove potrebe, kako bi jo spremenili, da bi še boljše zadovoljila njihova pričakovanja, (4) ali že obstaja podobna storitev, katera je in kako zadovoljuje njihove potrebe, (5) kakšni se jim zdijo cenovni in necenovni pogoji za nakup predstavljene storitve in kako daleč so se pripravljene voziti za koriščenje take storitve. **Rezultati raziskave** omogočajo oblikovanje hipotez, ki jih nameravam v prihodnosti preveriti z uporabo kvantitativne raziskave in tako dobiti temelje za poslovno analizo, ki je naslednja faza v razvoju nove storitve.

---

<sup>7</sup> Delno strukturirano pomeni, da so izhodiščne teme in vprašanja znana, čeprav se lahko vprašanja od pogovora do pogovora razlikujejo, medtem ko so odgovori večinoma nestandardizirani.

<sup>8</sup> Gre za vnaprej strogo strukturiran vprašalnik, za katerega imamo običajno že oblikovane možnosti za odgovor.

**Načrt vzorčenja.** Pri pripravi načrta raziskave je načrt vzorčenja, ki zajema vzorčni okvir, vzorčno enoto, velikost vzorca in postopek vzorčenja, ključnega pomena. Glede velikosti vzorca velja nepisano pravilo, da mora raziskovalec ravnati kar se da razumno. To pomeni, da izbere najmanjši vzorec, ki še omogoča dovolj kakovostne rezultate. Pri izvedbi kvalitativne raziskave je določitev števila vzorčnih enot odvisna od zahtevnosti preučevane tematike (Vodlan, 2003, str. 72). Kvalitativne raziskave temeljijo navadno na namenskih vzorcih, pri katerih raziskovalec izbere take enote proučevanja, ki so po njegovem mnenju najbolj reprezentativne z vidika določenih kriterijev (Miles, Huberman, 1994, str. 28).

Pri izboru sodelujočih v pogovorih sem se na osnovi lastnega poznavanja problematike odločil za tri med seboj različne skupine, ki pa so znotraj sebe delovale dokaj homogeno, z namenom, da se udeleženci počutijo enakopravne znotraj skupine. Prva skupina je bila sestavljena iz dveh pedagogov športne vzgoje in šestih plezalcev, ki so s plezanjem začeli v zadnjem letu in so torej še povsem sveži v svojem razmišljanju, kaj in kako čutijo v povezavi s plezanjem. V to skupino sem uvrstil štiri športne plezalce začetnike, ki več časa namenijo za plezanje na umetnih stenah, in dva alpinista začetnika, ki se na splošno raje in več gibajo v naravi. V tej »začetniški« skupini sta bila tudi osnovnošolski učitelj športne vzgoje, ki je seznanjen s plezanjem, vendar pa tega v okviru pouka športne vzgoje z učenci ne izvaja, in gimnazijski profesor športne vzgoje, ki plezanje izvaja tudi med poukom in je tudi sam plezalec. Vsi udeleženci so bili iz Ljubljane ali bližnje okolice. Druga skupina je bila sestavljena iz treh staršev otrok plezalcev, njihovega trenerja, plezalca in alpinista. Vseh šest sogovornikov je prihajalo iz različno oddaljenih delov širše Ljubljanske kotline: Jesenice, Bled, Kranj in Ljubljana Rudnik. Tretjo skupino je sestavljalo šest plezalcev in alpinistov ljubljanskih društev. Vsi imajo dolgoletne izkušnje in aktivno živijo s plezanjem že vsaj deset let, mnogi med njimi se ukvarjajo tudi s poučevanjem plezanja in so tako dodali svoj pogled na koncept iz širšega zornega kota.

Pred začetkom pogovora sem vsem udeležencem še enkrat pojasnil, s kakšno vlogo sodelujejo: so plezalci/alpinisti, inštruktorji/trenerji, profesorji/učitelji športne vzgoje ali starši mladih plezalcev. Med pogovori je bilo potrebno sogovornike včasih opozoriti na osredotočenost na njihovo vlogo, kajti določeni udeleženci so včasih pozabili nanjo<sup>9</sup>. Seveda sem bil pri izbiri članov pozoren na komunikativnost sogovornikov, pazil pa sem, da s svojimi prispevki niso kratili prostora drugim.

**Tabela 2:** Pregled vlog udeležencev v skupinskih pogovorih in globinskem intervjuju.

---

<sup>9</sup> Na primer: Oče dekleta, ki pleza, je napačno odgovarjal v svojem imenu kot plezalec, v pogovoru pa je bil v vlogi očeta, in v takšnem primeru sem ga prosil, da razmišlja, kaj je primerno za razvoj njegove hčere kot vrhunske športnice, in ne njega kot rekreativca.

Vloga v intervjuju	Število	Iz kraja	Izkušnje	Status
dolgoletni plezalec	3	Ljubljana, Kranj	5–8 let	1 študent, 2 zaposlena
dolgoletni alpinist	4	Ljubljana, Kranj	5–18 let	1 študent, 3 zaposleni
plezalec začetnik	4	Ljubljana	2 meseca–1 leto	1 dijak, 1 študent, 2 zaposlena
alpinist začetnik	2	Ljubljana	1 leto	2 zaposlena
trener, inštruktor	1 + 1	Kranj, Ljubljana	4–13 let	trener honorarno, inštruktorica nezaposlena
starš otroka plezalca	3	Ljubljana, Kranj, Bled	otroci plez. 2–6let	3 zaposleni
pedagog	3	Ljubljana, Ivančna Go.	večletne	3 zaposleni
<b>SKUPAJ</b>	<b>21</b>			

Vir: Rezultati kvalitativne raziskave, junij–avgust 2005.

Pred izvedbo skupinskih pogovorov sem oblikoval **opomnike za vodenje skupinskih pogovorov** (glej Prilogo 1). Za vse tri pogovore so se opomniki malenkostno razlikovali, vsi so bili delno strukturirani, sestavljeni iz 12 vprašanj in dodatnih podvprašanj odprtega tipa. Seznam vprašanj v opomniku sledi zastavljenim ciljem raziskave in pokriva naslednja glavna problemska področja:

- ciljna skupina uporabnikov, obrisi različnih skupin uporabnikov,
- potrebe, želje in motivi uporabnikov, uporabnikove možnosti in sredstva za zadovoljevanje potreb,
- razumevanje predstavljenega koncepta, ocenjena stopnja zadovoljevanja potreb, cenovna primernost in druge necenovne lastnosti, kot je npr. oddaljenost,
- mnenja in stališča o konkurenčnih storitvah, spoznavanje konkurence, njene prednosti in slabosti v primerjavi z zamišljenim konceptom,
- nakupna namera, namera pogostosti uporabe,
- radij privlačnosti<sup>10</sup>,
- osnovna in podporne storitve – katere in zakaj, kritike in predlogi, oblikovalske rešitve.

Opomnik je služil za okvir, med pogovorom smo sledili vrstnemu redu vprašanj, saj je bila zgradba pogovora delno določena že vnaprej. Začeli smo z lažjimi temami, s katerimi se je razpletel pogovor, ogrevalni del smo zaključili s pogovorom na temo, kaj sogovornike moti pri uresničevanju potreb s pomočjo obstoječih storitev in katere

<sup>10</sup> Od kako daleč so se ljudje pripravljani pripeljati za koriščenje storitve.

potrebe ter do kakšne mere so zadovoljene. Nato je bil predstavljen koncept: najprej so sogovorniki prebrali zamišljen koncept, nato pa sem jim zamišljeno storitev še obširneje predstavil z besedo in zgledi ter odgovoril na njihova vprašanja. Nadaljevali smo s pogovorom, kjer je šlo za očitno testiranje koncepta storitve, zanimal me je njihov odziv na predstavljeni koncept in njihova ocena, kako je tak koncept primerljiv z obstoječimi storitvami.

Izvedel sem tri skupinske pogovore. Pogovor z mlajšo generacijo plezalcev in dvema pedagogoma je bil izveden na mojem domu v Ljubljani 21. junija 2005 z začetkom ob 18<sup>h</sup> in je trajal dve polni uri. Drugi pogovor je bil izveden 24. junija 2005 v gostilni v Preddvoru z začetkom ob 17.30 in je trajal dve uri, to je bila skupina s starši. Zadnji pogovor je bil izveden 11. avgusta 2005 z začetkom ob 19.30 pri meni doma v Ljubljani in tudi ta ni trajal več kot sto petdeset minut. Na tem so sodelovali najizkušenejši plezalci, ki problematiko najbolje poznajo. Izvedel sem tudi en globinski intervju, saj se vabljen sogovornik ni uspel udeležiti skupinskega pogovora. Intervju z osnovnošolskim učiteljem športne vzgoje, ki plezanje odlično pozna in ga uvaja v pouk, je bil izveden preko elektronske pošte. Izvedba preko elektronske pošte ne ustreza navodilom, ki jih zagovarja literatura, saj so nemogoči odzivi in dodatna vprašanja v realnem času. Sem pa pogovor kljub pomanjkljivostim analiziral in iz njega razbral koristne informacije.

Vsi pogovori so bili v skladu z raziskovalnim kodeksom po predhodnem privoljenju sogovornikov snemani. Poslušanje posnetka pogovora omogoča pridobitev tudi dodatnih pomembnih informacij, kot so spremenjen ton glasu, premori, poudarki ipd. Zapisi skupinskih pogovorov in globinskega intervjuja obsegajo 30 tipkanih strani, zato je v prilogi predstavljen samo zapis tretjega skupinskega pogovora (glej Prilogo 3).

### **3.4. Analiza in ugotovitve**

V literaturi je o metodologiji analize kvalitativnih podatkov napisanega precej manj kot o metodah zbiranja tovrstnih podatkov. To je posvoje logično, saj analiza kvalitativnih podatkov pomeni izrazito osebno aktivnost, ki vključuje procese interpretacije in kreativnosti, ki jih je težko in morda celo nevarno nedvoumno klasificirati. Čeprav dokončna pravila za analizo ne obstajajo, obstajajo smernice, ki obsegajo kategorizacijo podatkov, drobljenje posameznih kategorij na smiselne enote podatkov, iskanje povezav med podatki oziroma temami in razvijanje končnih kategorij, ki se navezujejo na določene teme. Zadnje dejanje analize je oblikovanje hipotez (Gray, 2004, str. 280–284).

Rezultate prikazujem po tematskih sklopih vprašanj, ki so bili predstavljeni v opisu opomnika za vodenje skupinskih pogovorov in sledijo postavljenim ciljem raziskave. Interpretacija podatkov temelji na primerjavi s teoretičnimi koncepti in predvsem lastnemu poznavanju obravnavane problematike, predstavljene v prvem delu diplomskega dela. Zaradi majhnega števila vzorčnih enot rezultatov analize ne smemo posploševati na celotno populacijo, iz katere smemo v prihodnosti pričakovati uporabnike zamišljene storitve; ugotavljamo le, kako se oblikovani koncept ujema s potrebami in pričakovanji sodelujočih v pogovorih.

**A.** Na začetku analize skupinskih pogovorov so predstavljene **potrebe** in **pričakovanja** oziroma **motivi** za obiskovanje umetnih plezalnih sten. Motivi sodelujočih so:

- pleza se tudi v slabem vremenu,
- časovno kadar koli, za poljubno časa,
- bližina stene,
- okolje je varno in kontrolirano, sme se početi neumnosti,
- lahko plezaš tudi sam,
- druženje s prijatelji, socialna komponenta, vseskozi zabava, interakcija vseh prisotnih ne le naveze kot v naravi,
- lahko plezaš na meji sposobnosti,
- omogoča hiter napredek v moči plezalca,
- lahko si sam zamisliš kombinacijo oprimkov za gibanje, velik izbor oprimkov in plezalnih smeri na majhnem mestu,
- gibanje podobno tistemu v naravnih stenah,
- lahko se osvoji več različnih plezalnih tehnik na enem mestu,
- odlična zimska rekreacija,
- obstaja možnost dela s trenerjem, ki pomaga pri napredku,
- inštruktorji pri izvedbi tečaja udeležence lažje držijo skupaj na enem mestu, zato je boljši pregled in večja varnost,
- inštruktor in učenec se lahko pri izvedbi tečaja bolje posvetita določeni temi, ker se lahko izogneta težavnosti v smeri plezanja,
- starše navdušuje varnost, otroci radi hodijo, vseč so jim raznolike možnosti,
- šolskim pedagogom se zdi športno plezanje zelo primerno, ker lahko zamenja oziroma dopolni vse ostale oblike plezanja, ki so v današnjem času za otroke nekoliko nezanimive (plezanje po drogu, vrvi, lestvi). »Zdi se, da jim je tudi zelo všeč.«,
- alpinist o veliki plezalni steni: »Zelo všeč bi mi bilo, če bi se dalo plezati z vrvjo v vodstvu<sup>11</sup>, da bi se znebil strahu že skozi zimo, in ne da poleti s tem izgubljam čas.«.

---

<sup>11</sup> V naravi vodja naveze vedno pleza v vodstvu. To je način plezanja, ki se ga razume kot etično pravilnega in je psihološko zahtevnejši, zato potreba po vadbi.

Ko smo se pogovarjali o nakupni nameri, o kateri bo govora kasneje, je prišlo do zanimivega dialoga. Plezalec začetnik, ki je pravkar zaključil začetni tečaj plezanja: »Meni se bi zdelo smiselno, da bi lahko zakupil termin. Recimo danes pokličem in rečem, jutri bi želel celo steno od npr. 17<sup>h</sup> do 20<sup>h</sup> samo zase ali pa za nas.« Odziv plezalcev z enoletnimi izkušnjami je bil: »Ne, ne, ne. To nikakor ne sme biti možnost, saj to pomeni, da mi ostali ne moremo plezati, kadar hočemo, prav v tem je čar tega centra.« Zaradi očitno različnih želja, bi bilo potrebno center organizirati v dveh ločenih delih, prvi vseskozi odprt za naključne obiskovalce in drugi, ki se ga da rezervirati.

Iz odgovorov, povezanih z motivi, željami in pričakovanji, je razvidno, da plezanje na umetnih plezalnih stenah ni zgolj nadomestek za plezanje v naravi. Training na umetnih stenah je postal pomemben sestavni del udejstvovanja najrazličnejših tipov plezalcev. Razvoj plezalca na umetni steni ima zgoraj naštetih prednosti v primerjavi z naravnimi stenami in jih je pri oblikovanju ponudbe plezalnega centra potrebno razumeti.

**B.V** splošnem moji sogovorniki, njihovi otroci in varovanci plezajo od dva- do štirikrat tedensko, izjeme plezajo manj ali več. Večinoma plezajo na umetnih stenah od vključno oktobra do vključno aprila, ko je zaradi mraza in krajšega dne težje izvedljiv obisk naravnega plezališča. Plezanje na umetni steni prakticirajo vsi. Vendar moram poudariti, da prihaja do opaznih razlik med različnimi tipi plezalcev in njihovega razumevanja ter koriščenja umetnih plezalnih sten.

Plezalčev razvoj (običajni razvojni krog pri plezalcu je predstavljen v poglavju 3.2) se danes v veliki meri začne z **osnovnošolci in dijaki**, ti trenirajo od dva do trikrat tedensko, tisti z resnejšimi ambicijami tudi do petkrat tedensko. Vsi treningi z zelo redkimi izjemami (enkrat mesečno in en tabor letno v naravi) so izvedeni na umetnih plezalnih stenah in se izvajajo vse mesece v letu z izjemo julija in avgusta. Glede na sedanje razmere si starši in trenerji za zadovoljstvo otrok želijo: več čistoče, manj prahu (rešitev je tekoči magnezij), ločen prostor za starejše in otroke (starejši ne vzdržujejo čistoče), pogrešajo več različnih sten (Ljubljana), razgibane in velike male stene (Ljubljana) z možnostjo spremenljivega naklona, veliko plezalno steno (Ljubljana, Kranj), dovolj kvalitetnih oprimkov, kvalitetne trenerje (Bled, Radovljica). Mati deklice iz Kranja pogreša »bolj celostni pristop, da bi otroke naučili tudi varovanja, o varnosti plezanja, o varstvu narave; to kar se nauči v plezalnih šolah za starejše, ne le šport«.

**Obiskovalci športnoplezalnih tečajev** imajo npr. v dvomesečnem tečaju v obsegu približno 60 ur le do 10 ur plezanja na umetnih stenah, saj ni možnosti, da bi

večji del tečaja izvedli na umetni steni. Vodja tečaja meni, »da bi povečali število plezanja na umetni steni [v primeru, da bi zgradili takšen center do 30 minut vožnje iz Ljubljane, op. p.], ker bi lahko veliko vsebin tečaja prenesli na umetno steno, in mislim, da bi to odgovarjalo tudi udeležencem, ker je bližje in vzame manj časa.« Po zaključenem tečaju novi člani odsekov (AO Ljubljana-Matica) na umetni steni plezajo: **alpinisti začetniki** v obdobju od decembra do marca enkrat do dvakrat tedensko, **športnoplezalni začetniki** dvakrat tedensko od vključno novembra do vključno aprila, v drugih mesecih do enkrat tedensko. Sogovorniki so mnenja, da bi hodili plezat večkrat v primeru manjše gneče, zaključenih skupin od 10 do 15 članov, bolj kvalitetnih, manj grobih oprimkov, če bi bile stene bolj podobne naravnim (bolj nepredvidljivo gibanje), če bi bilo okolje v večji meri iz naravnih materialov, če bi jim pri napredku praktično pomagali inštruktorji, če bi bili prostori klimatizirani, če bi bilo pozimi topleje, če bi nekdo skrbel za steno, če bi bilo poskrbljeno za večjo čistočo (magnezijev prah), če bi se menjavalo oprimke (bolj raznoliko).

Mnenja in želje začetnikov in poznavanje stanja na raziskovanem področju hitro napelje na dejstvo, da veliko ljudi preneha z aktivnim plezanjem, ker nimajo časa in energije vztrajati v danih okoliščinah. Tiste, ki vseeno že dovolj dolgo plezajo, imenujemo izkušeni plezalci in alpinisti. Njihove želje so plod dolgoletnih izkušenj in so pri plezalcih drugačne kot pri alpinistih, pri vseh pa ločimo bolj vrhunske motive in potrebe od zgolj rekreativnih ciljev in z njimi povezanih potreb in želja. **Izkušeni plezalci** od vključno oktobra do aprila ali vključno maja plezajo enkrat do dvakrat tedensko na umetnih stenah. Poleti le tu in tam plezajo na umetni steni, predvsem v primeru slabega vremena ali hude časovne stiske. Dolgoletna plezalka iz Ljubljane: »Pozimi plezam enkrat na teden na umetnih stenah, ker nimamo možnosti kje plezati večkrat. [...] imeli smo sicer še en termin, v nedeljo zvečer, samo to ni primeren termin, ker gremo čez vikend plezat v naravo.« **Izkušeni alpinisti**, s katerimi sem sodeloval v pogovorih, so si precej različni glede obiska umetnih sten: od oktobra do aprila dvakrat tedensko; pozimi recimo enkrat do dvakrat tedensko; enkrat tedensko od oktobra do maja; dva meseca (december, januar) v letu enkrat ali dvakrat v tednu. Gre za različne skupine (plezalci in alpinisti, oboji izkušeni) s podobnimi, izdelanimi željami. Ljubljančani si želijo večje in bolj razgibane nizke plezalne stene. Vsi si želijo manj obiskovalcev hkrati, da lahko plezajo dolge smeri na nizki steni. Vztrajajo, da se obiskovalci stene držijo pravila stopanja po stopih. Izkušeni si želijo svojih ločenih terminov od začetnikov, kajti začetniki so počasni, ne razumejo povsem logike plezalnega treninga in etike na stenci, stopajo po oprimkih itd. Želijo si boljši zrak (prezračevanje), želijo si prostor za ogrevanje in raztezanje ter nekaj blazin za izvajanje vaj. Moti jih hud mraz pozimi in vročina poleti. Želijo različne naklone sten za različne tipe plezanja: položne, previsne in razgibane. Želijo možnost, da lahko pridejo trenirat, kadar se jim zahoče<sup>12</sup>. Na velikih plezalnih stenah

<sup>12</sup> Odprti termini z logiko plačlaš in plezaš brez predhodnih rezervacij.

naj se postavljene smeri zamenja večkrat letno, ker je raznolikost ljudem vseč, imajo nove izzive in zato raje hodijo plezat. Na nizki steni se morajo postavitve oprimkov povsem zamenjati vsaj dvakrat letno. Želijo si kvalitetnih oprimkov od dobrih proizvajalcev, saj so ti bistveni del plezalne stene. Nujno je, da nekdo skrbi za steno. Dolgoletni alpinist: »Všeč mi je druženje, socialna komponenta, moti pa me gneča. Smešno, ne? Ja, pogrešam večjo steno in pa predvsem enakovrednega soplezalca, ker se tam [kjer sedaj trenira, op. p.] dejansko napihujem sam s seboj, ker nimam partnerja.«

Na podlagi poznavanja uporabnikovih potreb, želja, motivov in izkušenj ter zadovoljstva z obstoječim lahko določimo osnovne in podporne storitve, ki bodo zadovoljile nezadovoljeno in s tem osrečile uporabnika. V prejšnjem sklopu sem ugotovil, da ima umetna stena svoje prednosti, hkrati sedaj ugotavljam, da si plezalci želijo kar največ podobnosti pri strukturi in okolju umetnih sten v primerjavi z naravnimi. Najpomembnejša prednost umetnih sten je lahko in hitro dostopno kontrolirano okolje, ki ni zgolj odličen nadomestek narave v gibalnem smislu, pač pa je zelo pomembno tudi iz družabnega vidika. Tudi v plezalnem okolju želijo različne skupine plezalcev nemoteno izkoriščati svoj prostor in čas ter zahtevajo, da se vsi uporabniki stene držijo določenih pravil plezanja; izkušeni plezalci želijo trenirati ločeno od začetnikov, otroci potrebujejo ločen termin ...

**C.** Pri oblikovanju koncepta sem moral približno oceniti tudi stroškovno-prihodkovno plat oblikovane storitve. V pogovorih so me zanimala sredstva, s katerimi razpolagajo prihodnji uporabniki storitve pri zadovoljevanju svojih plezalnih potreb, in drugi dejavniki, ki na to vplivajo. Na ta način sem dobil prvo povratno informacijo, ki pripomore pri oblikovanju cene storitve in seveda pri oblikovanju različnih cen za različne segmente.

**Sredstva**, ki jih sogovorniki **namenjajo za plezanje** in katerih opredelitev je zanimiva za obravnavano problematiko, opredeljujem kot denar za vstop na steno in denar za prevoz na plezanje<sup>13</sup>. Prvi del sredstev govori o sredstvih, ki se neposredno navezujejo na umetne stene, del namenjen prevozu pa služi zgolj kot orientacija, kakšna dodatna sredstva so na voljo, in je torej podatek s posrednim pomenom – za boljše razumevanje.

Izkušeni plezalci za en obisk<sup>14</sup> umetne plezalne stene sedaj plačujejo od nič<sup>15</sup> do 700 SIT. Stroške prevoza ocenjujejo na od 80.000 do 290.000 SIT na leto. Izkušeni

<sup>13</sup> S tem je mišljeno plezanje tako v naravnih plezališčih kot umetnih stenah.

<sup>14</sup> Ceno enega obiska sem izračunal iz cene letne karte deljeno s približnim številom obiskov.

<sup>15</sup> Na določenih umetnih stenah obstajajo redarji, ki skrbijo za red, in imajo zato obisk stene zastoj.

alpinisti plačajo za en obisk stene od nič, ker imajo zastoj<sup>16</sup>, do 1.000 SIT, tisti, ki hodijo v »BTC«. Letno za prevoz porabijo od 140.000 do 300.000 SIT. Plezalec začetnik plačuje za enkratni obisk od 500 do 1.000 SIT, za prevoz letno od 90.000 do 220.000 SIT. Alpinist začetnik plača za enkratni obisk od 800 do 1.000 SIT, za prevoz pa letno od 200.000 do 250.000 SIT. Začetni športnoplezalni tečaji stanejo od 20.000 SIT za študente do 35.000 SIT za odrasle in trajajo v obsegu od 50 do 60 ur<sup>17</sup>. Začetni alpinistični tečaji so dražji in ne vključujejo vadbe na umetnih stenah. V Radovljici otroci plačajo 4.000 SIT mesečno za 6 ur treninga tedensko, v Kranju plačujejo 6.000 SIT mesečno za 5 ur tedensko, v Ljubljani od 7.000 SIT mesečno<sup>18</sup> za dve uri na teden, do 10.000 SIT mesečno<sup>19</sup> za 2 uri na teden in 10.000 SIT na mesec<sup>20</sup> za 6 ur tedensko. Cena organizirane vadbe za starejše se giblje nekje okoli 10.000 SIT mesečno za dve uri tedensko, je pa v Ljubljani organiziran način dela pri starejših zelo redek, saj ni prostorskih zmogljivosti. Za primerljive izlete, kot bi bil obisk zamišljenega centra, učenci in dijaki plačujejo od 1.500 do 2.500 SIT, prevozni stroški so vključeni.

Sogovorniki se za obisk umetne plezalne stene peljejo od 10 do 30 minut daleč, večinoma okoli 10 do 15 minut.

Pregled vsot, ki jih posamezniki namenjajo za plačilo različnih kart ali mesečnih obveznosti za treninge otrok, nam pove, da je plezanje v Ljubljani precej dražji šport kot v krajih, kjer imajo boljše razvito infrastrukturo. Dejstvo, da so se ljudje za plezanje pripravljani peljati okoli 15 minut, največ do pol ure, kaže na Ljubljano kot primerno lokacijo za tak center.

**D.** Sam sem kot osnovno storitev izbral umetne plezalne stene in na to pripel mnogo dopolnilnih storitev, ki naj bi v tem primeru ustrezale prihodnjim uporabnikom. V raziskavi sem preizkušal zamišljen koncept športnoplezalnega centra, pridobival pa sem tudi nove informacije, ki bodo v pomoč pri izdelavi dokončnega koncepta storitve.

Prvo vprašanje, s katerim sem **testiral koncept storitve**, se je nanašalo na razumevanje prednosti in uresničljivost predstavljenega koncepta. Vsem sodelujočim so se prednosti zdele popolnoma jasne in skoraj vsem tudi uresničljive, nekateri so imeli komentarje na uresničljivost oziroma na obseg storitve. Kranjski trener, ki

---

<sup>16</sup> Akademski alpinistični odsek in Alpinistični odsek Črnuče, katerih skupno število članov znese približno 10 % v deležu ljubljanskih plezalnih odsekov.

<sup>17</sup> 12ur teoretičnih predavanj, 4 enodnevni izleti v naravo in 3–4 obiski na umetnih stenah.

<sup>18</sup> Plezajo na mali plezalni steni, obstaja več možnosti za takšno vadbo, ker je v Ljubljani več nizkih sten.

<sup>19</sup> Za plezanje na visoki plezalni steni, obstaja le ena takšna stena v Ljubljani.

<sup>20</sup> Tekmovalna skupina, ki je zaradi dejstva, da gre za vrhunske športnike, obravnavana netržno.

prihaja iz odlično organiziranega področja, pravi: »V okviru kluba se mi taka storitev zdi neuresničljiva, ker se takšna profesionalizacija na bazi kluba zdi vprašljiva. Kako bi to sprejeli člani, smo se spraševali mi v klubu! V okviru podjetja pa je stvar vsekakor verjetno tudi uresničljiva.«. Gimnazijski profesor športne vzgoje, ki ima največjo plezalno šolo v Sloveniji, v Ljubljani z desetletno tradicijo, in upravlja s tremi najboljšimi od šestih ljubljanskih sten pravi: »Prednosti plezalnega centra se mi zdijo več kot jasne. Zdijo se uresničljive. Prednosti v tem centeru se mi zdijo vse 'XXL', z lahkoto bi kaj lahko zmanjšali.« Prednosti so jasne, poglejmo, katera storitev je jedro pri zadovoljevanju uporabnikovih potreb in s katerimi podpornimi storitvami bomo poizkušali premagati konkurenco. Seveda se izbira osnovne in pripadajočih podpornih storitev razlikuje od posameznika do posameznika, zato mnenja predstavljam glede na že poznane tipe plezalcev.

Vsi so za **osnovno storitev** izbirali plezalno steno, izbira je povsem logična, kajti gre za plezalce. Odločitev, ali je pomembnejša mala<sup>21</sup> ali velika stena, pa je zelo različna. Izkušenejši plezalci in alpinisti dajejo enakovreden pomen obema, zares odlična nizka plezalna stena<sup>22</sup> je bolj primerna za trening fizične pripravljenosti, medtem ko je plezanje na veliki steni bolj podobno plezanju v naravi. Na prvi pogled je velika stena atraktivnejša, na njej se pleza z vrvjo, kar omogoča psihofizični trening, zelo podoben plezanju v naravi. Vrhunski alpinist in gorski vodnik, ki se občasno zelo resno posveča tudi športnemu plezanju pravi: »Najpomembnejši sta lahko obe steni. Zato ker bi bila velika stena precej bolj vabljliva za laike, mala stena pa bolj za nas, ki vemo, za kaj gre.«. Z njim se popolnoma strinjam. Plezalcem s krajšim plezalnim stažem je bolj pomembna velika stena, vsekakor pa jim je pomembna tudi mala stena. Alpinistom začetnikom je bistveno plezanje – mala ali velika stena, samo da se pleza in da je dobro vzdušje, da lahko pridejo samo malce pogledat dogajanje. Inštruktorji, ki vodijo tečaje so vsekakor najbolj navdušeni nad velikimi stenami z lahkimi smermi, kjer se da izvajati tečaje ne glede na vreme. Trenerji izbirajo oboje: tako dobro, razgibano in površinsko veliko malo steno, kot 20 m visoko veliko steno (trener iz Kranja; saj je odličnih nizkih sten na Gorenjskem več kot 5). Kranjski trener poudarja, da so zelo pomembni kvalitetni oprimki, da otroci radi trenirajo. Oče dekleta iz Ljubljane: »Velike stene je težko soditi, ker je ni v Ljubljani, razen na Škofijski klasični gimnaziji, ampak takšne, da prideš in plezaš, pa ni. V bistvu najbližja je v Celovcu, kamor včasih gremo. Ampak za 'mularijo' je najpomembnejša mala stena, za resne treninge.« Sicer starši z drugih koncev Slovenije, kjer imajo odlične male plezalne stene, kot najpomembnejšo izbirajo zares dobro in razgibano veliko plezalno steno. Pedagogi so mnenja, da manjka tako dovolj velika visoka plezalna

---

<sup>21</sup> Mala ali tudi nizka plezalna stena.

<sup>22</sup> Za plezanje na njej ni potrebno varovanje z vrvjo, ampak se za varnost uporabljajo blazine. Časovno intenzivnejše plezanje in dejstvo, da neprijeten občutek zaradi višine ni prisoten, omogočajo hitrejši napredek.

stena, da na njej lahko pleza vsaj 15 navez naenkrat, kot tudi mala plezalna stena različnih velikosti, oblik, težavnosti in struktur. Najpomembnejša za organizacijo športnega dneva pa je vsekakor velika stena in seveda strokovna pomoč.

Izbor **dodatnih** ali stranskih **storitev**, ki dopolnjujejo jedro storitvene strukture, je zelo raznolik. Izkušenim plezalcem in alpinistom je druga najpomembnejša stvar velika stena (plezalka iz Kranja), mnogim prostor za ogrevanje, večim fitness, savna in bar. Začetnikom športnim plezalcem je na drugem mestu pomembnosti: mala stena, fitness, masaža, savna in multimedijski prostor. Veliko o primernih dodatnih storitvah pa povesta naslednja citata plezalca začetnika in alpinista začetnika: »Najpomembnejša obstranska aktivnost pa ni fitness, ampak tisti 'kafič' gor in pa multimedijski center.«, »... družabni prostor, kjer si lahko postrežen ali pa samo sediš in listaš revije«. Vodji največje plezalne šole v Sloveniji se zdi na drugem mestu po pomembnosti mala plezalna stena, prostor za ogrevanje, multimedijski prostor in seveda tuši. Kranjskemu trenerju se druga najpomembnejša stvar v centru zdi mala plezalna stena, podobnega mnenja je tudi mati plezalko iz Kranja. Staršem se na drugem mestu po pomenu zdi: velika stena (Ljubljana), trenerji, mala stena in prostor za ogrevanje. Pedagogi kot dodatne storitve želijo: fitness, multimedijski prostor in malo steno. Učitelju športne vzgoje na osnovni šoli se zdi dobrodošla »neka dodatna varianta v smislu adrenalinske ponudbe, ki bi bila vezana na plezanje oziroma vrvno tehniko. Razni skoki, gugalnice, visenja in spuščanja z glavo navzdol, tek po steni navzdol, gibalno zahtevni in ravnotežni poligon.«

V pogovorih me je zanimalo tudi, kaj se sogovornikom zdi **najpomembnejša lastnost centra**: je to vzdušje, je to manj ljudi in malce dražja karta ali obratno, so bistveni trenerji ali nekaj drugega. Izkušenim plezalcem se zdijo pomembne: zares odlične stene in dobre smeri, dovolj prostora, neutesnjen občutek, dobro vzdušje in prisotnost trenerja. Pet jih želi, da ni gneče, dva pa bi prenesla malce več ljudi, zato da bi bile cene bolj ugodne. Pravijo, naj bo bar odprt dokler so gostje pripravljene sedeti. »Treba je spoštovati 'sceno'«. Isti alpinist doda: »Res je pomembno, da se rekreativci ali pa recimo začetniki ne mešajo tja, kjer bi pač plezali 'carji', ker potem bo vse zmešano, grifi mastni in tako.« Začetniki, plezalci in alpinisti menijo, da je vzdušje najpomembnejše, da ni prevelike gneče, da obstaja strokovna pomoč trenerjev, da pridejo kadar koli in lahko plezajo, nenazadnje tudi primerna cena, zato je lahko tudi malce več ljudi. Plezalec z enoletnim stažom meni, da so plezalci »res posebni, to je res šport, ki je zelo blizu naravi ... Potrebno je paziti, da to ostane v pravem kontekstu, da je prava 'scena', in da ni povsem in samo posel, da ne izgubi tiste človeške komponente.« Vodji športnoplezalnega tečaja se zdi bistveno, da je vse pod eno streho in da je v oddaljenosti največ 30 minut od centra Ljubljane. Trenerju se zdi najpomembnejši red, da so otroci v svojem terminu sami na steni. Želi, da ni gneče, zato je lahko tudi malce dražje. Starši poudarjajo, da so bistveni

trenerji in da ni gneče, za kar so pripravljene plačati več. Pedagogi, ki se na stvari spoznajo, pa menijo, »da center ni vse. Bolj pomemben je program, ljudje oziroma inštruktorji, ki v centru delajo z otroci, ti predstavljajo srce takšnega centra.« Svetujejo tudi zadostno število inštruktorjev, ki varujejo otroke, saj je pri športnem dnevu bistvena frekventnost; otrok na vsake pol ure pleza vsaj 10 minut.

Predstavljeni koncept se je vsem zdel jasen in v primeru ustrezne organizacije tudi uresničljiv. Vsi sogovorniki so kot osnovno storitev izbrali plezanje, bolj izkušeni so večinoma enakovreden pomen pripisali tako mali kot veliki plezalni steni. Starši mladih plezalcev, trener, inštruktor in manj izkušeni plezalci ter alpinisti so za pomembnejšo izbrali veliko plezalno steno. Izbor dodatnih storitev je zelo raznolik: nizka plezalna stena za začetnike in otroke, prostor za ogrevanje si želijo vsi, nad multimedijским prostorom in barom za namene druženja in izobraževanja se navdušuje večina, nekaterim pa bi ustrezala tudi fitness in savna. Vsi so mnenja, naj bodo stene razgibane in raznolike, oprimki kvalitetni in podporno osebje v centru strokovno izobraženo, z občutkom za delo z ljudmi. Vsi zahtevajo čistočo in red. Ljudje si želijo pristnega vzdušja, kjer bodo domači in kjer se bo spoštovalo njih kot jedro »scene«.

**E.** Ali menite, da boste s pomočjo te storitve lahko rešili vaš problem ali pa zadovoljili kakšno potrebo? To je bilo vprašanje, s katerim sem želel preveriti, ali je oblikovani koncept storitve pravilno načrtan in **ali bo** kot takšen **zadovoljil uporabnikove potrebe**.

Plezalka iz Kranja: »Kdaj bi šla ... Rada bi srečevala ljubljanske kolege, ki jih sedaj pogrešam ... Všeč mi je tudi strokovna pomoč, ker se mi zdi, da velikokrat delam napake in mi nihče nič ne reče ... pa dia-večeri, vse to v Kranju zdaj pogrešam.«. Plezalci z enoletnimi izkušnjami: »Bilo bi super v primerjavi z vsemi obstoječimi stenami.« Plezalec, ki je pravkar končal začetni tečaj športnega plezanja: »Niti ne poznam še svojih problemov. Ima pa center velik potencial za reševanje vseh problemov. Zanima me, če bi to bil plezalni ali bolj splošni športni center – skrbi me, da bi v tem primeru zgubil svoj namen, svojo plezalno rdečo nit.« Alpinist začetnik: »Ja bi jih zadovoljil, če bi bil ta center plezalno usmerjen in če bi se tam zbirali plezalci, kjer bi bil posluh za nas bolj začetnike. Skratka po klubskih sestankih bi se tam dobili, kjer bi bilo že vse bolj plezalsko. V primeru slabega vremena bi zahajal tja in vedno bi bilo kaj zanimivega, tam bi srečal prave ljudi.«

Vodja začetne športno plezalne šole in trener skupine otrok: »Mislim, da bi bil tak center, predvsem stene, vsekakor super pridobitev in da bi rešil naše probleme pri organizaciji tečajev in tudi otroci bi se imeli super.« Trener iz Kranja: »Storitev v Ljubljani je za nas zanimiva za razbijanje monotonije, za dvigovanje motivacije.

Ampak tega vsekakor ne bi obiskovali množično. Naši starejši plezalci so hodili plezat tudi v Celovec v podoben center, in vsekakor je Ljubljana bližje.« Profesor športne vzgoje: »Zanimiva se mi zdi taka stena za izvedbo športnega dne. Za šole vsekakor, srednje in osnovne.«

Vsi sogovorniki so pritrdili, da bi center ustrezal njihovim potrebam, v njem bi lahko reševali zelo široko paleto problemov in zadovoljevali najrazličnejše potrebe plezalcev. Sogovorniki so opozarjali na pomembno lastnost zamišljenega centra: center mora biti plezalno usmerjen, to ne sme postati športni center, ki ima poleg vsakdanje športne infrastrukture tudi stene. Biti mora plezalni center in v njem se morajo plezalci počutiti kot doma.

**F.** Pri zasnovi koncepta sem se pri oblikovanju cen<sup>23</sup> za različne možnosti kart ravnal v smislu primerljivosti s tržnimi cenami primerljivih storitev. Sem spadajo že omenjene stene Šport si ti (Magosport d.o.o.) v ljubljanskem BTC, različne možnosti preko več društev, ki gostujejo na Gimnaziji Šiška Ljubljana, cena plezanja na veliki steni Škofijske klasične gimnazije v Ljubljani, cena plezanja v plezalnem centru Imst v Avstriji in cene fitnes centra Kalipso v Ljubljani. Cene so seveda okvirne in so testirane z namenom pridobitve odziva. **Odzivi na ceno**<sup>24</sup> obiska načrtovanega plezalnega centra so v smislu: veliko več možnosti kot so vajeni, zato pač višje cene od sedanjih, vendar primerne. Plezalka iz Kranja: »Meni se zdi cena zelo v redu, glede na to, da je ena luknja od BTC-ja<sup>25</sup> 1.000 SIT, mislim katastrofa.«. Fitnes se IP2<sup>26</sup> zdi predrag, glede na to koliko plačuje sedaj (4.900 SIT mesečno). Vrhunski alpinist, sicer GV<sup>27</sup>: »Mislim, da bi se morali plezalci navaditi na povsem nov, poslovni pristop k tej stvari. Zdaj ima večina zastonj ali pa plača nekaj tisočakov za celo leto. Ampak če primerjamo s fitnesom in si zamislimo, kako bi ta center izgledal in kako bi se tam plezalo, so cene verjetno povsem primerne.« Plezalec z enoletnimi izkušnjami: »... opozoril bi glede na ciljno publiko na primerljivost cen ne le s fitnesom, pač pa tudi z ostalimi športi. Danes težko dobiš sezonsko karto, za kateri koli šport v dvorani za manj kot 100.000 SIT.« Tudi sicer njegova skupina plezalcev ugotavlja, da so cene primerne, predvsem v primerjavi s sedanjo ponudbo.

Trener iz Kranja je mnenja, da bi center obiskali, tudi če bi bila cena višja, saj bi prihajali občasno. Vodja športno plezalnega tečaja v Ljubljani: »To pomeni, da bi morali dvigniti ceno tečaja za kakih 5.000 SIT, ampak to že sedaj ne bi bil problem, ker smo zelo poceni, bi se pa s tem dvignila tudi kvaliteta ...«. Pedagogom na

<sup>23</sup> Cene za različne možnosti kart, ki so bile predstavljene sogovornikom, najdete v Prilogi 2, Tabela 2 in Tabela 3.

<sup>24</sup> Mišljeni so odzivi na več različnih cen, za različne vrste kart.

<sup>25</sup> Plezalna stena v Šport si ti v ljubljanskem BTC-ju.

<sup>26</sup> IP2 je okrajšava za izkušeni plezalec 2.

<sup>27</sup> GV je okrajšava za gorski vodnik.

osnovni šoli in gimnaziji se zdi cena<sup>28</sup> za izvedbo športnega dne zelo primerna, sploh če vključuje tudi prevoz, izposajo opreme, zabavno-izobraževalno predavanje in pa seveda vodeno ter varovano plezanje.

Sogovorniki so predstavljene cene za storitve plezalnega centra primerjali z obstoječimi cenami; v prvem primeru poznanih plezalnih storitev in v drugem primeru s primerljivimi športi, kot so fitnes, plesni tečaji in drugo. Cene ocenjujejo kot primerne, hkrati pa opozarjajo, da bodo plezalci potrebovali nekaj časa, da se navadijo na »nov, poslovni pristop k tej stvari«.

**G.**Logičen potek analize po presoji primernosti zamišljenega koncepta vodi k primerjavi s konkurenčnimi paketi storitev. Zanimalo me je, ali obstaja **konkurenčna storitev, ki zadovolji podobne potrebe**. In če, do kakšne mere jih zadovolji in **pod kakšnimi pogoji**.

Plezalci z dolgoletnimi izkušnjami ocenjujejo, da je v Kranju res dobra nizka plezalna stena z veliko dobrih oprimkov, ravno prave strukture, je pa moteče, da je v večernem času<sup>29</sup> gneča. Plezalka visoke stene ne pogreša, saj na umetno steno hodi zaradi fizičnega treninga – »da se zmatram« – in da trenira tehniko. Pogreša torej več prostora, ljudje so zaželeni za boljšo družbo. V Ljubljani je stanje slabše, o BTC-ju kot o »noro dragi luknji« je že bilo govora, sicer trenutno veliko plezalcev sedaj pleza na nizki steni na Športni gimnaziji Šiška, kjer je premalo terminov, da bi bili vsi zadovoljni. Alpinist iz Kranja pleza na mali steni, pogreša veliko steno z veliko smermi in ni zadovoljen. Njegov alpinistični kolega iz Ljubljane je bolj zadovoljen, večina njegovih potreb je izpolnjenih, manjkajo mu predvsem rekviziti za ogrevanje in pa primerna temperatura v prostoru s klubsko steno, kjer trenutno pleza zastoj. Ljubljanski alpinisti so se kar sprijaznili s plezanjem v BTC-ju, vendar zadovoljni niso. Plezalci in alpinisti začetniki s stanjem na področju Ljubljane niso srečni: svoje potrebe trenutno zadovoljujejo na stenah v BTC-ju, na Športni gimnaziji Šiška, v Grosupljem in na povsem novi steni v Kamniku. S situacijo niso zadovoljni, saj jim še vedno manjka strokovna podpora, moti jih gneča in zelo težko se najde prosti termin v primernem času. Pogrešajo tuš, WC, spremembe in ostalo, o čemer sem že pisal.

Vodja plezalnega tečaja v Ljubljani je razočarana, saj nimajo izbire, hodijo na Škofijsko klasično gimnazijo in na steno Športne gimnazije Šiška. Sicer profesionalna alpinistka in gorska vodnica še doda: »Ampak nujno Ljubljana potrebuje veliko spremembo na bolje. Nismo zadovoljni.« Kranjski trener je s stanjem na njihovem koncu zadovoljen, imajo pa vedno večje želje in nove ideje. Oče plezalke iz Ljubljane

<sup>28</sup> Cena za športni dan je 1.800–2.400 SIT na učenca, vključeni stroški prevoza, izposoje opreme in seveda strokovnega vodstva ter varovanja otrok.

<sup>29</sup> Od 20–22h.

je razburjeno dejal: »Jaz bom kratek! Kar se obstoječe umetne stene tiče, ni v redu ... Hči nujno potrebuje večjo in bolj raznoliko steno. Zdaj bolj životarijo na tej stenci<sup>30</sup>.« Podobnega mnenja so na področju Radovljice, kjer stene ne zadovoljujejo njihovih potreb, predvsem pa jim primanjkuje ustreznih trenerjev, zato niso zadovoljni. Pedagog športne vzgoje na gimnaziji: »Mi imamo steno, kjer plezamo. Na splošno gledano, druge šole nimajo možnosti plezati in ni možnosti organizirati takšnega športnega dneva.« Njegov kolega, ki poučuje na osnovni šoli pa meni drugače: da lahko športni dan organizira v BTC-ju v Šport si ti in je s tem povsem zadovoljen.

Večinoma plezalci sedaj svoje potrebe zadovoljujejo na različne načine in so različno zadovoljni. Velike težave pri zadovoljevanju imajo na območju Ljubljane, kjer imajo zelo omejene možnosti in so zelo nezadovoljni, manjkajo stene in vsa pripadajoča infrastruktura. V Kranju in Radovljici so bolj zadovoljni z infrastrukturo, imajo zadovoljive nizke stene, v Radovljici pogrešajo visoko steno in predvsem ustrezen kader, ki bo kvalitetno skrbel za izobraževanje otrok.

**H.V** tem delu analize predstavljam **nakupne namere** sogovornikov; katero karto za ustrezno kombinacijo storitev bi izbrali in kolikokrat bi center obiskovali. Plezalno-alpinistični par iz Kranja, ki ima v Kranju na voljo odlično malo steno, kjer je v večernem času gneča, se bi odločil za nakup plezalne karte kategorija 1<sup>31</sup> za 10 obiskov, postala bi tudi člana centra<sup>32</sup>, »kdaj bi pa še kaj doplačala in bi bila potem kar pol dneva tam.« Dva plezalca in dva alpinista, iz Ljubljane in vsi izkušeni, so po skupnem razmisleku ugotovili, da bi se včlanili in da jim je najceneje vzeti tri mesečne karte, plezalni del, kategorijo 1, za november, december in januar. Za čas pred in po zimski sezoni bi kupili vsak po dve karti za 10 obiskov, plezalni del, kategorija 1, in morda po potrebi še tretjo, če bi jim zmanjkalo. S tem da bi en med njimi, plezalec študent, vzel karte kategorije 3<sup>33</sup>, ostalo enako. Drug izmed njih, zaposleni alpinist, bi na že imenovano izbiro dodal še doplačilo za fitnes in savno. Vrhunski alpinist iz Ljubljane, ki ima sedaj nizko umetno steno v oddaljenosti 15 minut od doma zastonj, vendar ga moti majhna stena in pogreša primernega partnerja za trening, pravi, da bi verjetno zahajal v center. »In če bi, bi kupil kar sezonsko, plezalno, kategorija 1, to za 60.000SIT pa še doplačilo za fitnes.« Alpinisti

<sup>30</sup> Stena na Športni gimnaziji Šiška v Ljubljani.

<sup>31</sup> Kategorija 1 je tip karte, ki omogoča plezanje v dneh od ponedeljka do petka v času od 8h do 24h in v soboto ter nedeljo od 16h do 23h. Gre za možnost plezanja tudi v tržno najzanimivejšem času (od 17h do 24h), zato je to najdražji tip karte. Glej Prilogo 2, Tabela 2.

<sup>32</sup> S tem, ko center pridobi člane, lahko kandidira za sredstva na javnih razpisih in ima druge olajšave, ki so na voljo društvom.

<sup>33</sup> Karte kategorije 3 omogočajo plezanje v dneh od ponedeljka do petka v času od 12h do 17h in v soboto ter nedeljo od 20h do 23h. Gre za možnost plezanja v tržno najmanj zanimivem času, zato je to najcenejši tip karte. Glej Prilogo 2, Tabela 2.

in športni plezalci iz Ljubljane in okolice, z manj izkušnjami in manj razdelanim odnosom do plezanja, so se odločali za obiskovanje centra. Alpinist z enoletnimi izkušnjami se je odločil za karto za 10 obiskov ali mesečno karto kategorija 1, v zimskem času, saj poleti pleza v naravi. Njegov kolega bi zagotovo obiskoval center in se vanj vračal, še zlasti če bi bil center na dobri lokaciji in bi se v njem počutil domače. Njegova izbira je sezonska karta, kategorija 2<sup>34</sup>, z doplačilom za fitness in savno. Dijak športni plezalec bi vzel sezonsko karto, plezalni del, kategorija 2, saj ima po šoli največ časa. Njegov kolega, poslovnež, bi zagotovo obiskoval center. Izbral bi karto kategorije 1, letna. Zdi se mu, da bi v tistih mesecih razlike med sezonsko in letno, vsekakor izkoristil 15.000SIT, kolikor je razlike. Njegova kolegica s podobnimi izkušnjami bi zagotovo hodila, se pa še odloča med letno in sezonsko, kategorija 1, kupila bi jo v primeru možnosti plačila na obroke, sicer bi kupovala mesečne. Plezalec z dvomesečnim stažom se bi definitivno odločil za plezalni del, kategorijo 1, želel bi daljši obratovalni čas in zgodnejši začetek<sup>35</sup> ter ugodne plačilne pogoje. Njegovo mnenje je, »da se [*center, op. p.*] zelo približa tisti maksimalni zadovoljitvi potrebe, zato cena nima takšnega pomena«.

Vodja največjega športno plezalnega tečaja v Ljubljani, ki je poučeval tudi vse zgoraj navedene in sodelujoče plezalce začetnike, je mnenja, da bi zagotovo tečaj izvajali v centru, bi pa bili zainteresirani za povsem samostojne termine, v okviru katerih bi zakupili del centra. Trener kranjskih plezalcev bi svojo skupino zagotovo pripeljal dvakrat na leto. Občasni rekreativni plezalec iz Ljubljane, oče plezalk: »Kot član bi zagotovo prišel, s hčerko, ker mi je samemu dolgčas, včasih bi prišli družinsko. Vzeli bi družinsko mesečno ali karto za 5 obiskov.« Po glasu sodeč se zdi, da gospodu ni pomembna izbira karte, denar se ne zdi ovira. Starši Radovljičani bi zagotovo prihajali enkrat tedensko, v okviru kluba kot ne-člani, vzeli bi karte za 10 obiskov in enega trenerja za celotno skupino. Mama plezalk iz Kranja, tudi sama plezalka, bi zagotovo kdaj prišla, izbrala bi družinsko karto za 10 obiskov, morda z doplačilom za vse, kot ne-člani. Pedagogi so navdušeni in bi prišli, če bi bile stvari odvisne le od njih. Menijo, da bi tudi veliko drugih osnovnih šol, srednjih šol in gimnazij v centru izvajalo športne dni. Pravijo, da »osnovna šola ima interes za take športne dni, imamo predpisana dva pohodniška športna dneva. Vsaj enega bi izvedli v centru. Zagotovo.«

Vsi sogovorniki bi zagotovo obiskali center. Tisti, ki niso iz Ljubljane ali bližnje okolice, bi center obiskovali priložnostno, kot ne-člani in bi kupili karte za deset obiskov. Plezalci, ki imajo do centra Ljubljane do največ pol ure vožnje, bi center obiskovali pogosteje, večina obiskovalcev bi bila včlanjenih v center. Izkušenejši bi

---

<sup>34</sup> Karte kategorije 2 omogočajo plezanje v dneh od ponedeljka do petka v času od 8h do 17h in v soboto ter nedeljo od 16h do 23h. Glej Prilogo 2, Tabela 2.

<sup>35</sup> Sedaj je načrtovano od 8<sup>h</sup>–24<sup>h</sup>.

center redno obiskovali v mesecih od vključno oktobra do konca marca. Predvsem je zanimanje za karte kategorije 1 (možnost obiska kadar koli), odločajo se za plezalni del, nekaj bi jih doplačalo za fitness, določeni pa bi vzeli karto, ki omogoča vse aktivnosti. Za začetnike je značilno podobno, le da si želijo bolj pogostega obiskovanja centra skozi celo leto, odločajo se za sezonsko karto.

**I.** Za nadaljnje delo v smislu kvantitativne raziskave, poslovne analize in za uspešnost zamišljenega centra nasploh me je zanimal **radij privlačnosti**. Zanimalo me je, kako daleč bi se bili sogovorniki pripravljani peljati za obisk v konceptu predstavljenega centra. V splošnem so sogovorniki opozorili na dve vrsti obiskovalcev centra: redne in občasne.

Za redne obiskovalce, ki bi prihajali plezat večkrat tedensko, je sprejemljiv čas vožnje do največ 30 minut v eno smer, večina se je pripravljena voziti do 20 minut<sup>36</sup>. Pripomba v zvezi z oddaljenostjo, ki se zdi zanimiva: »... recimo, da ni treba plačati cestnine«. Plezalec dijak: »Samo da ni potrebno, da te morajo peljati starši.« S tem je mišljeno, da je center dostopen z mestnim avtobusom. Mati plezalke iz Kranja je pripravljena svojo hčer voziti dvakrat tedensko do pol ure. Meni tudi, da ni edina, ki bi to storila za srečnega otroka. Očetu plezalke iz Ljubljane vzame vožnja trikrat tedensko po 1h<sup>37</sup>.

Za obiske enkrat tedensko in manj pogosto pa so se ljudje večinoma pripravljani peljati od 1 do 1,5 ure, redki tudi 2 uri. Sogovorniki so mnenja, da bi imeli med tednom popoldne obisk iz Celja, Bleda, Radovljice, Postojne, Logatca, Novega Mesta in drugih do 1 uro oddaljenih krajev, vendar se od takšnih obiskovalcev pričakuje le en obisk tedensko. Med vikendi, pozimi in v primeru slabega vremena, bi imeli obisk tudi iz krajev, oddaljenih do 2 uri. Prav tako bi šole izvajale športne dni v do 150 km oddaljenem kraju ali do 2 uri vožnje v eno smer. Za šole oddaljenost ni bistven podatek, da bi se le otroci zares varno in dobro zabavali.

**J.** Glede na spoznanja, pridobljena v pogovorih, **dopolnjujem** zasnovan in predstavljen **koncept** centra. Center bi kazalo razdeliti na dva dela: en bi bil vseskozi odprt za kogar koli, ki pride, takšni plačajo in plezajo; druga polovica bi bila po vnaprejšnjem dogovoru rezervirana za skupine, tečaje in ostale vnaprejšnje dogovore. Tako bi zadovoljili kar največ potreb.

---

<sup>36</sup> V 20 minutah se v času normalnega prometa na lokacijo centra da pripeljati iz Višnje Gore, Kamnika, Kranja, Škofje Loke, Vrhnike in krajev znotraj omenjenega področja. Problematične so prometne konice med tednom od 7<sup>h</sup>–9<sup>h</sup> zjutraj in od 14<sup>h</sup>–17<sup>h</sup>.

<sup>37</sup> Iz službe v centru Ljubljane domov na Rudnik in nato v Šiško. Zvečer iz Šiške domov na Rudnik.

Na osnovi izvedene kvalitativne raziskave in predhodnega poznavanja problematike predstavljam **obrise segmentov uporabnikov** zamišljene storitve. Uporabnike lahko razdelim v dva velika segmenta. V prvi, t. i. organizirani segment, sodijo vsi plezalci, ki želijo svoje plezanje umestiti v nek organiziran sistem; sem sodi delo z otroci, delo s tečajniki, sem sodijo skupine plezalcev, ki zakupijo del centra v določenem terminu in tudi različni najemniki, ki bi zakupili del centra in organizirali vadbo za svoje, zunanje skupine. Drug velik segment uporabnikov, t. i. prosti segment, pa sestavljajo vsi tisti, ki svojega obiska predhodno ne bi najavili in bi plezali v sklopu neorganiziranega ali tudi prostega dela centra; sem spadajo vsi priložnostni obiskovalci in tudi tisti, ki bi center obiskovali redno, vendar izven okvira organiziranih skupin. Na osnovi tega bi prostor centra ustrezno ločili na organizirani in prosti. Center želi zadovoljiti potrebe in pričakovanja vseh vpletenih, to je lastnikov, zaposlenih in seveda uporabnikov na način, ki bo dolgoročno prispeval k razvoju športa v ožjem ljubljanskem in širšem slovenskem prostoru. Vsekakor je v interesu centra kar največ vadbe izvesti v organiziranem sklopu. Zato želim uporabnikom poleg najema sten omogočiti tudi strokovno pomoč trenerjev. Vsekakor pa bodo glede na že prihajajoče spremembe v slovenskem delovnem in prostočasnem okolju, ki so izrazito prilagodljivega značaja, vedno bolj obstajale težnje po prostih terminih, katerih ekonomska upravičenost se zagotavlja z višjo ceno.

**Organizirani segment** se od prostega segmenta razlikuje predvsem v tem, da ga je potrebno organizirati, zaradi tega pa je tudi lažje predvidevati njegov obseg in posledično zasedenost centra ter organizacijo aktivnosti. Tovrstni uporabniki imajo zagotovljen želen prostor v centru in po želji tudi stalnega trenerja, ki skrbi za kvalitetno vadbo in animacijo svojih varovancev. Organizirani segment bi naprej delil na naslednje podsegmente:

#### a) **delo z otroci in mladino**

Ti uporabniki bi večinoma zasedli organizirani plezalni del centra v času od 16<sup>h</sup> do 20<sup>h</sup>. Za delo v teh skupinah bi skrbeli interni trenerji; ta segment bi imel poleg vloge razvoja športa tudi velik pomen pri zagotavljanju obiskovalcev v prihodnosti. Dejavnosti za otroke in mladino bi bile v času poletnih počitnic, ki so očitno mrtva sezona za naš tip športnega centra, omogočene za minimalno ceno<sup>38</sup>. Predvidevam, da bi otroci, ki bi v času poletnih počitnic obiskovali center, želeli s plezanjem nadaljevati tudi v času po počitnicah. Tako bi napolnili termine od 16<sup>h</sup> do 20<sup>h</sup> v vseh ostalih mesecih, vendar pa bi v teh mesecih (od septembra do junija) za plezanje zaračunali polno ceno. Znotraj tega segmenta obstaja še mnogo manjših skupin; za začetnike je pomembnejša vadba na veliki steni, za vadbo tehnike pa je primernejša mala stena, kar je potreba bolj izkušenih. Mladina, starejša od 15 let, je že primerna

<sup>38</sup> Prihodki bi krili minimalne obratovalne stroške, brez pribitkov na stroške.

za dodatne treninge v fitnessu. V tem času bi se starši otrok, ki čakajo na konec treninga lahko posvetili kateri izmed drugih storitev (fitness, savna, masaža, bar).

### **b) udeleženci tečajev in šol v okviru centra**

V okviru centra in njegovih kadrovskih ter tržnih zmogljivosti bi kot povsem samostojno storitev nudili začetne, nadaljevalne in specialne, ponadaljevalne tečaje in šole športnega plezanja, ki bi jih vodili domači inštruktorji in trenerji. Udeleženci bi izhajali predvsem iz sedaj še neplezalne populacije, ki bi jo pritegnili z oglaševanjem in jo s časom razvijali v domačo klubsko »sceno« in ji dodajali nove storitve. Na tak način bi vzgajali nove stalne uporabnike centra. Takšne dejavnosti bi predvidoma polnile center v času od 20<sup>h</sup> do 22<sup>h</sup>, od ponedeljka do petka, to so sicer najbolj iskani termini, in pa med vikendi. Glede na večje povpraševanje po obisku centra v zimskih mesecih, ko bi želela plezati večina, bi takšne tečaje in šole zgoščeno izvajali predvsem v pozno pomladanskih in zgodnje jesenskih mesecih. S to potezo bi nadomestili izpad povpraševanja bolj izkušenih uporabnikov v toplejših mesecih, ko raje plezajo v naravi. Različne vrste tečajev terjajo različne objekte: tako začetni tečaji in šole več uporabljajo visoko plezalno steno, tečaji tehnike in tečaji o treningu pa se izvajajo na nizkih plezalnih stenah ter fitnessu. Pri organizaciji tečajev je nujno potreben multimedijski prostor, po tečaju pa je v naši kulturi navada, da se družabni del nadaljuje neformalno v domačem lokalu.

### **c) obiskovalci prireditev in izobraževanj**

V organizirani segment spadajo tudi obiskovalci prireditev v organizaciji centra, to so razna dia-predavanja in filmske projekcije iz različnih odprav, druga skupina dogodkov so strokovna predavanja na temo prehrane, treninga, poškodb itd. Prostor za tovrstne dogodke bi bil v neposredni bližini lokala in bi v nezasedenem času funkcioniral kot čitalnica in družabni prostor.

### **d) storitve za zaključene skupine za različne naročnike**

V to skupino spadajo že formirane skupine, ki bi od centra želele več kot le možnost športne dejavnosti, ki bi želele strokovno podporo v smislu trenerjev in moderatorjev. Sem spadajo tudi termini, ki bi jih zakupila podjetja za vodeno rekreacijo za zaposlene, športni dnevi in telovadba za fakultete. Ta segment bi zapolnil nekaj jutranjih, na prvi pogled tržno manj zanimivih terminov, ko večina uporabnikov dela ali se izobražuje. Zakupi podjetij z namenom »službene rekreacije« bi zasedli tržno manj zanimive vikende. Za storitve v okviru tega segmenta je potrebno poudariti, da potrebujemo precejšnje količino razpoložljive opreme za izposajo, ki bi jo, predvidevam, lahko pridobili ugodno, če bi se povezali s trgovci športne opreme. Na tem mestu je potrebno izpostaviti število osnovnih in srednjih šol v Sloveniji, saj lahko pričakujemo obisk v obliki športnega dne iz vsake od šol. V Sloveniji imamo 447 osnovnih šol, 128 srednjih šol in gimnazij ter 13 srednješolskih zavodov (Seznam

osnovnih šol v Sloveniji, 2006; Seznam srednjih šol po regijah, 2006). Sogovorniki, zaposleni kot športni pedagogi, so mnenja, da bi se šole do neke mere odločale za športne dni in da imajo v šolskem programu »predpisana 2 pohodniška športna dneva. Vsaj enega bi izvedli v centru.« Predvideno bi v dopoldanskem času športni dan zapolnil organiziran del visoke in nizke plezalne stene, fitnes in seveda multimedijski prostor, kjer bi si otroci kot dopolnilo ogledali predavanje ali film o športnoplezalni ali alpinistični odpravi v tuje dežele in tako od športnega dne odnesli tudi kanček geografije in spoznavanja ljudstev sveta.

#### e) **udeleženci v okviru zakupljenih terminov**

Sem spadajo najemi sten s strani različnih društev in skupin, najem gorskega vodnika, ki bi sam organiziral svojo skupino klientov in podobno. Značilnost tega podsegmenta je zgolj zakup infrastrukture in ne zakup popolne storitve<sup>39</sup>, kar je značilnost prejšnjega podsegmenta. Z oddajo društvom in skupinam bi vsekakor dodobra zapolnili tudi najbolj zaželene termine, seveda za ustrezno visoko ceno. Kot je razvidno iz analize, se večina sogovornikov odloča za karte kategorije 1, ki edina omogoča obiskovanje v pozno popoldanskem in večernem času. V tem sklopu uporabnikov bi tržili posamezne dele centra, npr. samo en del velike stene ali pa del velike in del male stene.

Kot rečeno, je drugi večji segment **prosti segment**. Za uporabnike, ki spadajo vanj, je značilno, da niso člani formalno organiziranih skupin in da centra predhodno ne rezervirajo. Uporabniki iz prostega segmenta prihajajo v center nenapovedano, redno ali občasno. Velikost in povpraševanje tega segmenta sta težje določljiva, zato so cene plezanja za tovrstne obiskovalce višje. Tovrstni uporabniki so povsem svobodni, časovno neomejeni in si ob obisku centra lahko zagotovijo tudi trenerja. Bistvena prednost prostega segmenta je, da obiskovalci lahko plezajo kadarkoli. Ta segment delim na dva manjša segmenta. V segment rednih neorganiziranih obiskovalcev štejem plezalno populacijo, ki je od predstavljenega centra oddaljena do 30 minut normalne vožnje. To so člani okoli desetih ljubljanskih plezalnih ali alpinističnih društev in odsekov, praktično je takšna storitev zanimiva za vse člane društev ali odsekov iz širše ljubljanske kotline in njene bližnje okolice, sem spadajo tudi vsi tisti, ki niso člani nobene organizacije. Hitra ocena števila vseh sedanjih potencialnih uporabnikov umetnih plezalnih sten na omenjenem področju bi bila okoli dva do tri tisoč, všteti organizirane skupine, tako odraslih kot otrok, alpinistov kot športnih plezalcev. Le v mestu Ljubljana jih živi več kot tisoč. V drug podsegment prostega segmenta štejem možne občasne obiskovalce; to so vsi slovenski plezalci in alpinisti, teh je med pet in deset tisoč.

---

<sup>39</sup> Popolna storitev je mišljena kot zakup stene s pripadajočo organizacijo vadbe, pri kateri sodelujejo strokovni sodelavci.

### 3.5. Oblikovanje hipotez za nadaljnje raziskovanje

Ugotovitve izvedene kvalitativne raziskave omogočajo oblikovanje raziskovalnih domnev, s katerimi zaključujem empirični del diplomskega dela. Na osnovi analize podatkov, ki sem jih pridobil s skupinskimi pogovori, sem oblikoval naslednje **hipoteze o primernosti oblikovanega koncepta storitve.**

- Hipoteza 1: Obstajajo nezadovoljene potrebe plezanja na umetnih stenah na širšem in ožjem območju Ljubljane.
- Hipoteza 2: Osnovna storitev, s katero bi zadovoljili potrebo po plezanju, je plezanje na veliki in mali plezalni steni.
- Hipoteza 3: Dodatne storitve, s katerimi bi se razlikovali glede na sedanje konkurente na področju plezalnih storitev, so: prostor za ogrevanje, fitness, savna, masažne storitve, multimedijski prostor, bar, WC in tuš.
- Hipoteza 4: Splet osnovnih in dodatnih storitev mora biti na voljo v sklopu ene zgradbe, za delovanje celote pa mora biti zagotovljeno strokovno športno osebje in podporno osebje, ki skrbi za čistočo in brezhibno ter raznoliko delovanje centra.
- Hipoteza 5: Predstavljeni koncept športnoplezalnega centra bi zadovoljil vrsto nezadovoljenih potreb, ki jih imajo različni tipi plezalcev.
- Hipoteza 6: Uporabniki tovrstnih storitev razpolagajo z zadostnimi sredstvi in so jih pripravljene nameniti za zadovoljitev tovrstnih potreb.
- Hipoteza 7: Zasnovani koncept centra je primeren za samostojno kot tudi za organizirano skupinsko vadbo ter za izvedbo športni dni.
- Hipoteza 8: Bistven je poudarek na plezalnih vsebinah centra in prijaznem ter strokovnem osebju.
- Hipoteza 9: Cene<sup>40</sup> za posamezne storitve in za skupino storitev, za večkratne in druge karte so primerne.
- Hipoteza 10: Za reden obisk naj center stoji v dosegu do največ 20 minut normalne vožnje od centra Ljubljane in do 1 uro vožnje za občasen obisk, dostopen naj bo z javnim prometom.
- Hipoteza 11: Ni resnih konkurentov, ki bi imeli celovito tovrstno storitveno ponudbo na ožjem območju mesta Ljubljana.

### 4. Sklep

V diplomskem delu sem obravnaval proces razvoja nove storitve in predstavil faze pri razvoju nove storitve, skozi katere prehajajo vpleteni v razvoj nove storitve. Pri zasnovi in uresničitvi koncepta nove storitve sodelujejo: vodja razvojne skupine, zaposleni, ki bodo storitve izvajali, in kupci, ki zaznavajo nezadovoljene potrebe in jih

<sup>40</sup> Cene so predstavljene v Prilogi 2, Tabela 2 in Tabela 3.

kasneje s pomočjo nove storitve tudi zadovoljujejo. Vpletenost kupca pri razvijanju koncepta nove storitve je nepogrešljiva in zagotavlja boljše rezultate.

Svoje delo sem zastavil kot praktični doprinos k problematiki plezanja na umetnih stenah na območju Ljubljane. Da bi testiral koncept nove storitve in dogradil oblikovano kombinacijo osnovne in dodatnih storitev, sem se lotil kvalitativne raziskave s pomočjo skupinskih pogovorov. Izvedena raziskava je imela preiskovalni namen, s tem sem nakazal tudi obrise segmentov prihodnjih uporabnikov storitve v razvoju. V pogovorih so sodelovali poznavalci problematike s širšega območja Ljubljanske kotline; svoja stališča so predstavili plezalci in alpinisti, tako začetniki kot tisti z več kot desetletnimi izkušnjami. Sodelovali so starši in trenerji plezalne mladine, svoj pogled na problematiko sta podala učitelja in profesor športne vzgoje. Od ljudi, ki so najbližje izvajalcem storitve, je poleg kranjskega trenerja otrok sodelovala tudi vodja najbolj obiskanega športnoplezalnega tečaja v Sloveniji.

Pri analizi sem se osredotočil na naslednje: kdo je uporabnik takšnih storitev, kakšne so njegove potrebe, motivi in želje ter kakšna sredstva ima na voljo za zadovoljevanje le-teh. Odzivi na zasnovano kombinacijo osnovne in dodatnih storitev, ki odgovorijo na signale uporabnika, so bili vspešni. Ljudje si želijo takšnih storitev, dejansko jih hočejo. Iščejo urejen prostor, kjer se da, ne glede na vreme in dan v letu, plezati na veliki in nizki plezalni steni, kjer se da trenirati v fitnessu, se sproščati v savni ali se prepustiti masaži. Nekateri si želijo plezati pod nadzorom trenerja in vsekakor vsi na obstoječih umetnih stenah sedaj pogrešajo nekakšnega skrbnika stene, ki bi skrbel za tehnično brezhibnost sten in pestrost plezanja. Pomembna se jim zdi socialna komponenta, zato poudarjajo pomen druženja, v ta okvir spadata ponudba lokala in multimedijskega prostora z načrtovanimi izobraževalno-družabnimi dogodki.

Sogovorniki se zavedajo, da je predstavljena storitev velik presežek sedanjih možnosti in da je temu primerna tudi cena, ki se jim zdi sprejemljiva. Med pogovorom je bila večkrat izražena nakupna namera ob predpostavki, da je objekt s storitvami od središča Ljubljane oddaljen največ do 30 minut, dosegljiv z javnim prevozom, za občasne obiske pa so se pripravljene podati tudi 1 uro daleč. Z radijem privlačnosti sem označil polje, ki je za našo ponudbo še zanimivo v smislu pričakovanega povpraševanja; na takšnem dosegu bi bilo smiselno izvesti obsežno anketiranje za nadaljno poslovno analizo.

S pomočjo kvalitativne analize pridobljenih podatkov sem se bolje spoznal s preučevano problematiko in zadovoljil ciljem raziskave. Kljub trudu pri izvedbi in analizi pogovorov naj izpostavim nekaj problemov in omejitev. Zamišljeni koncept sem predstavil pisno in ustno; verjetno pa bi si sogovorniki center še lažje predstavljali s pomočjo slikovnega gradiva. Pri izbiri sogovornikov nisem imel večjih

težav, je pa bil eden izmed njih s svojo pojavo rahlo moteč za vzdušje v diskusiji; eden izmed treh pedagogov, ki naj bi tudi sodeloval v skupinskem pogovoru, pa je zaradi časovne stiske na vprašanja odgovoril po elektronski pošti. Odzive na koncept sem pridobil zgolj od uporabnikov, skorajda nič ne pišem o zaposlenih in njihovem odnosu do predstavljenega koncepta. Podobno raziskavo bi lahko naredil tudi med inštruktorji in trenerji, s katerimi bi tak center sodeloval, vendar to delo puščam za prihodnost ali za druge raziskovalce. Vsekakor pa se zavedam pomembne vloge zaposlenih pri doseganju tržne uspešnosti nove storitve.

Pridobljenih podatkov zaradi kvalitativnega značaja raziskave ne gre posploševati na celotno populacijo, kar tudi sicer ni bil namen raziskave. S pomočjo analize podatkov sem predlagal nekaj novosti pri zasnovi koncepta in opredelil raziskovalne hipoteze, ki naj bi jih v prihodnosti preverili s pomočjo kvantitativne raziskave znotraj omenjenih segmentov uporabnikov. S takšno raziskavo, izvedeno s pomočjo anketiranja, bodo v prihodnosti pridobljeni podatki za poslovno analizo, ki je naslednji korak v modelu razvoja nove storitve, ki sem ga uporabil kot teoretično osnovo v diplomskem delu.

## Literatura

1. Aaker David A., Kumar V., Day George S.: Marketing Research. New York : John Wiley&Sons, 1998. 776 str.
2. Alam Ian, Perry Chad: A customer-oriented new service development process. Journal of Services Marketing, B.k., 16(2002), 6, str. 515-534.
3. Bitner Mary Jo, Zeithaml Valerie A.: Services Marketing. Boston : McGraw Hill, 2000. 620 str.
4. Cowell Donald: The Marketing of Services. Oxford : Butterworth-Heinemann Ltd., 1991. 340 str.
5. Dimitriadis Sergios, Stevens Eric: Managing the new service development process: towards a systematic model. European Journal of Marketing, B.k., 39(2005), 1/2, str. 175-198.
6. Edvardsson Bo, Olsson Jan: Key Concepts for New Service Development. The Services Industries Journal, London, 16(1996), 2, str. 140-164.
7. Gordon Wendy, Langmaid Roy: Qualitative Market Research. Aldershot : Gower Publishing Co., 1988. 262 str.
8. Gray David Edward: Doing research in the real world. London : Sage, 2004. 422 str.
9. Hart Susan J., Service Linda M.: Cross-functional Integration in the New Product Introduction Process: An Application of Action Science in Services. International Journal of Service Industry Management, B.k., 4(1993), 3, str. 50-66.
10. Johne Axel, Storey Chris: New service development: a review of the literature and annotated bibliography. European Journal of Marketing, London, 32(1998), 3/4, str. 184-251.
11. Jong Jeroen P.J., Vermeulen Patrick A.M.: Organizing successful new service development: a literature review. Management decision, B.k., 41(2003), 9, str 844-858.
12. Kotler Philip: Marketing Managment–Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
13. Lundkvist Anders, Yakhlef Ali: Customer involvement in new service development: a conversational approach. Managing Service Quality, B.k., 14(2004), 2/3, str. 249-257.
14. Mesec Blaž: Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu. Ljubljana : Visoka šola za socialno delo, 1998. 470 str.
15. Miles Matthew B., Huberman Michael A.: Qualitative Data Analysis. Thousand Oaks, California : Sage Publications, 1994. 338 str.
16. Ozer Muammer: Concept testing of Internet services. European Journal of Innovation Management, B.k., 5(2002), 4, str. 208-213.

17. Pickton David, Broderick Amanda: Integrated marketing communication. Upper Saddle River, New Jersey : Financial Times, Prentice Hall, 2001. 752 str.
18. Rojšek Iča, Starman Danijel: Temelji trženja: vodič po predmetu I. Del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 49 str.
19. Rojšek Iča, Žabkar Vesna: Metode trženjskega raziskovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 34 str.
20. Velepec Urška: Vloga osebne prodaje v medorganizacijskem trženju včeraj in danes. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 46 str.
21. Vodlan Mateja: Internet kot trženjsko orodje za razvoj blagovne znamke. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 100 str.

## **Viri**

1. Seznam osnovnih šol v Sloveniji. MŠŠ. [URL: <http://www.mss.gov.si/index.php?id=156>], 7. 3. 2006.
2. Seznam srednjih šol po regijah. MŠŠ. [URL: <http://www.mss.gov.si/index.php?id=932>], 7. 3. 2006.
3. Plezalni center Imst. [URL: <http://www.kletterhalle.com/>], 20. 5. 2005.
4. Šport si ti. [URL: <http://212.18.63.148/~sportsi//index.php?akcija=5&izbira=3>], 20. 5. 2005.
5. Wellness center Kalipso. [URL: <http://www.kalipso.org/cenik.htm>], 20. 5. 2005.
6. Zapisi skupinskih pogovorov in globinskega intervjuja, 2005.





**PRILOGE:**

<b>Priloga 1:</b>	Opomnik za vodenje tretjega skupinskega pogovora.....	2
<b>Priloga 2:</b>	Tabele s cenami naše in primerljivih storitev.....	4
<b>Priloga 3:</b>	Zapis tretjega skupinskega pogovora.....	6

## **Priloga 1: Opomnik za vodenje tretjega skupinskega pogovora**

Sodelujoči:

Inštruktorica športnega plezanja, trije izkušeni alpinisti in dva izkušena plezalca.

I. Ob prigrizku in pijači počakamo, da se vsi udeleženci zberejo, to je čas za spoznavanje. Ob prisotnosti vseh začnemo. Vprašaj po dovoljenju za snemanje pogovora.

II. prvi sklop vprašanj

1.) Prosim, če se predstavite: ime in priimek, v katerem društvu ali klubu delujete, pedagoški staž. Kje ste začeli s poučevanjem plezanja?

1a.) Prosim, če se predstavite: ime in priimek, vloga v pogovoru, član katerega kluba ali društva ste, status in plezalni staž. Kje ste začeli s plezanjem?

2.) Kolikokrat tedensko trenirate otroke ali inštruirate tečajnike, kje jih trenirate oziroma kam jih vozite in koliko časa v povprečju plezate na umetnih stenah ali v plezališčih? Kje plezate poleti, pozimi, je to zunaj ali znotraj?

2a.) Kolikokrat tedensko plezate, plezate na umetni ali naravni steni in koliko časa v povprečju plezate na umetnih stenah in ali v plezališčih? Kje plezate poleti; v naravi ali znotraj, koliko znotraj na umetni steni?

3.) Koliko denarja v povprečju namenijo vaši varovanci za posamični tečaj in koliko plezalnih dni traja, koliko mesečno plačajo za vadbo? Kako daleč se vozite za obisk plezalne stene v naravo in kako daleč na umetne stene?

3a.) Koliko denarja v povprečju namenite za plezalni dan, za karte, prevoz, kava, pivo... Koliko to nanese tedensko, mesečno in letno? Kako daleč se vozite za obisk plezalne stene v naravi in kako daleč na umetne stene?

4.) Plezanje na umetnih plezalnih stenah, kaj vam je še posebej všeč, kaj vas zelo moti in kaj najbolj pogrešate?

III. sledi predstavitev koncepta storitve

Najprej imajo 5 minut za bralno seznanitev, počakaš, da vsi končajo. Nato jim dodatno objasni in odgovori na njihova vprašanja, če jih imajo. Sogovorniki si bodo tako oblikovali mnenje o bodočem centru. Želiš si, da dobijo občutek, kot da so v tem trenutku v centru.

IV. drugi sklop vprašanj

5.) Ali se vam prednosti storitve, to je športnoplezalnega centra, zdijo jasne in uresničljive?

6.) Ali menite, da boste s pomočjo te storitve lahko rešili vaš problem ali pa zadovoljili kašno potrebo?

7.) Ali druge umetne ali naravne stene trenutno zadovoljujejo to vašo potrebo in ste z njimi zadovoljni?

V.vsi udeleženci dobijo list s tremi tabelami

Počasi jim razloži vsebino tabel in jim daj čas za razmislek. Nato nadaljujte s pogovorom.

VI.tretji sklop vprašanj

8.) Ali je cena glede na vrednost te storitve za kupce primerna?

9.) Ali bi obiskali športnoplezalni center? Možni odgovori so: zagotovo, verjetno, verjetno ne, zagotovo ne. Katera karta je vaša izbira?

10.) Kdo bi ta center obiskoval, kdaj in kolikokrat? Vaše sorte profil; katera kategorija, kateri del leta, katere dni, kolikokrat tedensko, kolikokrat mesečno?

11.) Kako daleč bi se bili ljudje pripravljene pripeljati? Navedite koliko minut normalne vožnje, na primer 40 minut za Radovljico.

12.) Kaj je po vašem mnenju najpomembnejša aktivnost, je to velika ali mala stena? Katera je najpomembnejša dodatna aktivnost, je to fitnes ali nekaj drugega? Katera je najpomembnejša lastnost centra, je to dobro vzdušje, da ni gneče, relativno nizke cene, strokovna pomoč trenerjev ali drugo?

VII.konec

Ko se konstruktivni del pogovora konča, prenehaj s snemanjem in se jim zahvali za sodelovanje v uradnem delu skupinskega pogovora.

## Priloga 2: Tabele s cenami naše in primerljivih storitev

**Tabela 1:** Primerjalne cene za fitness Wellness center Kalipso v Ljubljani, plezalne stene v Šport si ti v Ljubljani in plezalnega centra v Imstu.

Fitness "Kalipso", Lj.		Plezalna stena, Šport si ti, BTC Lj.		Plezalni center, Imst, A	
KARTA	CENA	KARTA	CENA	KARTA	CENA
1x, ne član	1.500	1x, ne član	1.000	2 uri, odrasli	1.440
Članarina	3.500	1x, ne član, ŠT.*	800	2 uri, mladina	1.080
1x, član	1.300			2 uri, predšolski ot.	720
Mesečne		članarina	2.500		
7h-14h	6.000	1x, član	800	Desetdnevne	
7h-17h	8.000	1x, član, ŠT.*	600	odrasli	16.000
7h-23h	11.000			mladina	13.500
3 mesečne		Mesečna	7.000	predšolski ot.	8.200
7h-14h	16.200	Letna	48.000	Sezonske (1.10.-31.5.)	
7h-17h	21.600			odrasli	68.000
7h-23h	29.700			mladina	55.000
Polletne				predšolski ot.	44.000
7h-14h	28.800			Letne	
7h-17h	38.400			odrasli	85.000
7h-23h	52.800			mladina	68.000
Letne				predšolski ot.	55.000
7h-14h	50.400				
7h-17h	67.200				
7h-23h	92.400				

Vse cene so v SIT.

\* Samo za študente, od 8h-14h,

Vir: Plezalni center Imst, 2005; [Wellness center Kalipso, 2005](#); [Šport si ti, 2005](#).

**Tabela 2:** Predvidene cene plezanja, savne in jacksuzija ter kombinirane cene v "testiranem" centru.

ponedeljek – petek, sobota in nedelja		Članarina: 5.000 odrasli, 4.000 dijaki/štud.	
kategorija 1	8h – 24h, 16h – 23h		
kategorija 2	8h – 17h, 16h – 23h	<b>ČLANSKE KARTE</b>	cene
kategorija 3	12h – 17h, 20h – 23h	<b>1 obisk</b>	
		Kat 1	1.000
<b>KARTE NE-ČLANI</b>	cene	Kat 2	750
1 obisk	1.500	Kat 3	600
1 obisk učenec/dijak*	1.000	Družinska	2.500
10 obiskov	13.000	<b>Več obiskov</b>	
1 družinski obisk	4.000	Družinska 5 obiskov	11.000
5 družinskih obiskov	17.500	10 obiskov Kat 1	9.000
		10 obiskov Kat 2	6.750
Savna in jacksuzi, SAMO ČLANI		10 obiskov Kat 3	5.400
1 obisk	2.500	<b>Mesečne</b>	
10 obiskov	22.500	Kat 1	9.000
		Kat 2	6.750
Cena karte za VSE dejavnosti:		Kat 3	5.500
Se izračuna glede na osnovno plezalno ceno + 30% pribitek ČLANI, 100% pribitek NE-ČLANI . Karta ni mogoča za vse enkratne članske in vse družinske obiske. Npr.:		<b>Sezonske (1.10-31.5.)</b>	
		Kat 1	60.000
		Kat 2	45.000
		Kat 3	36.000
		<b>Letne</b>	
Letna ČLAN Kat 1	75.000x1,3=97.500	Kat 1	75.000
Sezonska Č. Kat 3	36.000x1,3=46.800	Kat 2	60.000
1 obisk NE-ČLAN	1.500x2=3.000	Kat 3	45.000

Vse cene so v SIT.

\* Velja od 8h – 12h.

**Tabela 3:** Predvidene cene fitnesa, najema trenerja in izposoje opreme v "testiranem" centru

Fitnes Plezalni Center, Lj.	
Samo za člane	
KARTA	CENA
1 obisk (po Kategorijah)	600, 750, 1000
Mesečna	
8h-12h	5.500
8h-17h	6.500
8h-24h	9.000
Sezonska (1.10-31.5.)	
8h-12h	30.000
8h-17h	37.000
8h-24h	50.000
Letna	
8h-12h	40.000
8h-17h	50.000
8h-24h	70.000
Trenerji	
BOLDER STENA: vseskozi prisoten en skupni trener	Ni doplačila, na voljo vsem
VELIKA STENA: vseskozi prisoten en skupni trener	
Individualni trener	
1 oseba	3.000SIT/uro
2 ali 3 osebe	4.500SIT/uro
4 ali 5 oseb	6.000SIT/uro
Izposoja opreme	
ARTIKEL	CENA
Vrv	1.000SIT / 2ure
Plezalni pas	500SIT / 2 ure
Plezalni čevlji	500SIT / 2 ure
Gri-Gri	500SIT / 2 uri
Vsa oprema, 2 Osebi	2.000SIT/ 2 uri

Vse cene so v SIT.

### **Priloga 3: Zapis tretjega skupinskega pogovora**

Ljubljana, 11. avgust, 19.30-21.30.

Inštruktorica športnega plezanja, izkušeni plezalci in izkušeni alpinisti.

**JM:**

**1. Prosim, če se predstavite: ime in priimek, v katerem društvu ali klubu delujete, pedagoški staž. Kje ste začeli s poučevanjem plezanja?**

Inštruktor(I): Sicer sem gorska vodnica, moja današnja vloga je inštruktor športnega plezanja. Ukvarjam se z otroci v športno plezalni šoli, pri Športnoplezalnem klubu (op.p.: krajše ŠPK) Andreja Kokalja in sem inštruktor športnega plezanja pri Alpinističnem odseku (op.p.: krajše AO) Ljubljana-Matica ter pri športnem društvu Slovenska Gorniška Šola. Poučujem že 4 leta, začela sem pri AO Ljubljana-Matica.

**JM:**

**1a. Prosim, če se predstavite: ime in priimek, vloga v pogovoru, član katerega kluba ali društva ste, status in plezalni staž. Kje ste začeli s plezanjem?**

Izkušen alpinist(IA1): Alpinist, sicer član AO Črnuče, še študent, plezam 11 let in sem začel pri plezalni šoli Andreja Kokalja.

IA2: Alpinist, Akademski alpinistični odsek iz Ljubljane, zaposlen kot policaj, plezam že 18 let. S plezanjem sem začel samostojno.

Izkušena plezalka(IP1): Jaz sem plezalka, članica AO Ljubljana-Matica, nezaposlena, plezam približno 8 let, začela sem pri športno plezalni šoli na AO Ljubljana-Matica (op.p.: krajše Matica).

IP2: Plezalec pri AO Ljubljana-Matica, plezam pet let, že od začetka na AO Ljubljana-Matica. Sem študent.

IA3: Alpinist, član AO Ljubljana-Matica, zaposlen. Plezam 6 let, začel pri Matici.

**JM:**

**2. Kolikokrat tedensko trenirate otroke ali inštruirate tečajnike, kje jih trenirate oziroma kam jih vozite in koliko časa v povprečju plezate na umetnih stenah ali v plezališčih? Kje plezate poleti, pozimi, je to zunaj ali znotraj?**

I: Enkrat tedensko skozi celo šolsko leto imam dijake na Škofijski Klasični Gimnaziji v Ljubljani(op.p.: krajše ŠKG), plezajo rekreativno na veliki umetni steni po uro in pol tedensko. Enkrat na teden po dve uri skrbim za otroke na veliki plezalni steni za ŠPK Andreja Kokalja, rekreativno plezanje.

Tečaj športnega plezanja imam dvakrat na leto po dva meseca, spomladi in jeseni. Tečaj je sestavljen iz plezanja na umetni steni in plezanja na naravni steni, 3 ali 4 izleti v naravi in nekaj plezanja na umetni steni, 6 ur recimo. Na umetni steni se uči razno tehniko plezanja in pa vozle ter vrvno tehniko.

**JM:**

**2a. Kolikokrat tedensko plezate, plezate na umetni ali naravni steni in koliko časa v povprečju plezate na umetnih stenah in ali v plezališčih? Kje plezate poleti; v naravi ali znotraj, koliko znotraj na umetni steni?**

IA1: plezam trikrat tedensko, pretežno na naravni steni, poleti izključno na naravnih stenah, pozimi pa recimo polovico na umetnih. Na umetni steni plezam na klubski steni na Osnovni šoli Črnuče.

IA2: Enkrat tedensko na umetni steni, trikrat tedensko zunaj, od oktobra do maja. Poleti v naravi.

IP1: Trikrat do štirikrat na teden, poleti samo zunaj, pozimi pa tudi enkrat na teden na umetnih stenah, ker nimamo kje večkrat plezat. Letos smo imel enkrat tedensko možnost obiska plezalne stene na Gimnaziji Šiška, tko da komi čakam na ful dobr plezalni center. No, mel smo še en termin, v nedeljo zvečer, samo to ni primeren termin, ker gremo čez vikend plezat v naravo.

IP2: Koliko jaz plezam, je predvsem odvisno od šole, pozim trikrat na teden, od tega dvakrat na teden na umetni steni, do katere imam 5 minut. Na umetni steni plezam od vključno novembra do konec maja. Poleti plezam petkrat na teden, izključno v naravi.

IA3: Dva do štirikrat na teden, večinoma samo zunaj. Če plezam na umetni steni je to samo pozimi, recimo dva meseca na leto enkrat ali dvakrat na teden. BTC (op.p.: stena v centru Šport si ti v ljubljanskem BTC-ju) ali pa Šiška kdaj.

**JM:**

**3. Koliko denarja v povprečju namenijo vaši varovanci za posamični tečaj in koliko plezalnih dni traja, koliko mesečno plačajo za vadbo? Kako daleč se vozite za obisk plezalne stene v naravo in kako daleč na umetne stene?**

I: Na ŠKG otroci, ne dijaki, ti imajo zastonj, dajo 20.000SIT za dva meseca enkrat na teden po 2 uri. Plezalna šola pa stane 25.000 ozoroma 30.000SIT, torej šolanje. Prevoze in opremo si sami plačajo. Skratka v okviru takšnega tečaja plezamo v glavnem na veliki steni ŠKG v Ljubljani.

**JM: A lahko prosim poveš zakaj v glavnem tam?**

I: Ker je najbolj primerna v Ljubljani. Torej za začetek hočemo visoko steno in ne malo plezalno steno, da se naučimo navezovat in varovat, tam na ŠKG steni so lahke smeri. Imamo veliko prostora, tako da lahko marsikaj vozlam. No enkrat do dvakrat na tečaj pa imamo vajo tudi na mali umetni steni na Gimnaziji v Šiški, ta pa je bolj primerna za vajo tehnike. Vse stene pač morajo biti v Ljubljani. Naravne stene pa

obiščemo na Primorskem, gremo tudi do Rovinja, do tja je skorajda 3 ure v eno smer!

**JM:**

**3a. Koliko denarja v povprečju namenite za plezalni dan, za karte, prevoz, kava, pivo... Koliko to nanese tedensko, mesečno in letno? Kako daleč se vozite za obisk plezalne stene v naravi in kako daleč na umetne stene?**

IA1: V povprečju namenim na plezalni dan okoli 2.000SIT, kar pomeni večinoma za bencin, torej 6.000SIT tedensko, kar znese na poletje 120.000SIT. Pozimi pa mogoče polovica tega zneska, ker sem večinoma na umetni steni, ki je zastonj. Torej 180.000SIT.

IA2: Z umetno steno imam stroškov nič, oz kavo in bencin pa potem pivo. Za umetno steno ne plačam nič in to mislim, da je z vsemi nami tako.

IP1, I in IA3: Ni res, mi nimamo zastonj!

IA1: Ja IA2 ima zastonj, jaz tud. No OK. 2.000SIT krat tri do štirikrat na teden, je to recimo 8.000-9.000SIT tedensko, 40.000SIT mesečno krat 12 je to okoli pol milijona. Na umetno steno se peljem do 10km, torej 10-15 minut, v naravo pa 100km.

IA2: Jaz imam stenco pet minut stran, v naravo pa enako 100km.

IP1: Približno 2.000SIT krat tri, za notr pa damo 15.000 na leto, toliko je karta, kar se mi zdi OK, sam imamo premalo terminov. Do naravnih sten se peljem tudi do 100km, do umetne pa 10minut. Zračuni si sam koliko na leto pride.

IP2: Koliko denarja namenim je odvisno ali je poletje ali zima. Poleti je to do 60km daleč...to me pride za benz plus deci jabolčnega 1.000SIT na dan, torej 5.000SIT na teden. Tako je od julija do avgusta. Ostale mesce se pa hod na primorsko, to je 1.500SIT na avto plus pivo je 2.000SIT...to traja 4 mesece. Torej 18 krat 2.000 je 36.000SIT plus 44.000SIT poleti je to 80.000SIT na leto. Stence pa ne plačujem.

IP1: Ja, jaz bi dodala, da tud kdaj dam še kakšnega jurja za pivo.

IA3: Ja jaz si vedno kupim še kej za pojest, tko da 3.000SIT, recimo za ta bližja plezališča.

Ostali: A dej nehi no.

IA3: Ja kaj? 800 bencin, pa sendvič pa čokolada pa še neki, pol pa pivo, ja kaj! Če grem s kom normalnim, če grem pa s kakšnimi pijančki pa tud 10 čukov, ja kaj (velik smeha)! Tako, da tukajle ful variira s kom grem. V povprečju vsaj 3.000SIT, kamorkoli grem. Pozim dva dni za vikend, torej 7 mesecev po 30.000SIT, polet pa 3 dni, tko da 5 krat 30.000SIT. Pa v to je všteto vse, tut če gremo v hribe slapove plezat.

**JM: Sam to mene ne zanima, sam frikarija (op. p.:športno plezanje) je zdej interesantna!**

IA3: Ja OK, sej to se kompenzira s tistih 15.000SIT, ki jih recimo zmečem za v BTC, za karte, pa se to prišteje, un od slapov pa odšteje. Na umetno steno se tako peljem do 15min, ven pa po Sloveniji kamorkol.

**JM:**

**4. Plezanje na umetnih plezalnih stenah, kaj vam je še posebej všeč, kaj vas zelo moti in kaj najbolj pogrešate?**

I: Zelo v redu je, ker imamo lahko vaje ne glede na vreme, smo bolj na kupu, tako imamo lahko bolj tečajce pod nadzorom, bolj je komot. Tudi za začetnike je lažje na umetni steni, bolj se lahko posvetimo določeni temi, ker se lahko izogneš težavnosti, izbereš si lahko oprimke. Predvsem pa je pri nas problem, ker je v Sloveniji premalo plezališč v naravi, kjer bi bilo dovolj lahkih smeri, zato so umetne stene super. Če bi jaz delala steno, bi naredila eno res lahko, res lahke smeri.

Zelo me moti to, da takih sten ni in da jih na sploh ni, tiste ki so, so pretežke za začetnike ali pa so zastarele.

IA1: Pri nas mi je všeč bližina stene in da je zastonj. Moti me na naši steni to, da je pozim zelo mraz, poleti je pa prevroče. Manjkajo tudi razni športni pripomočki za lažje ogrevanje, kaka blazina za delat trebušnjake. Stenca sama je prenizka in nihče ne skrbi za to, da bi se kej spreminjal.

IA2: Všeč mi je druženje, socialna komponenta. Moti pa me gužva, smešno ne? Ja pogrešam večjo steno in pa predvsem enakovrednega soplezalca, ker se tam dejansko napihujem sam s seboj, ker nimam partnerja.

IP1: Stenca je fajn, da lahko grem plezat oziroma trenirat, če je slabo vreme, stenca v Šiški je kr fajn, je pa premajhna, prevelka gneča je, dolgih smeri se sploh ne da plezat. Ni prostora za v miru se raztegnit. Pogrešam torej večji prostor in večjo steno, pa več terminov. Pa da je stena bolj razgibana in večja, bolj visoka mala stena.

IP2: Men je všeč, ker se da na umetni steni hitro natrenirat moč, zelo všeč bi mi bilo, če bi se dalo plezat z vrvjo v vodstvu, da bi se znebil strahu že skozi zimo, ne pa da

poleti zgubljam čas s tem. Moti me tudi, da so oprimki drseči in črni, ker se po njih stopa in to zato, ker pač ni stopov. Moti me gneča, slab zrak, ni prostora za ogrevanje in razgibavanje. Pa da en skrbi za steno je nujno.

IA3: Sej so vse povedal. BTC je itak ena zanemarjena kurbarija, mislm lukna! Grifi se vrtijo,..., je pa dobr, ker mamo razgled na aerobičarke (noro smejanje). Je pa dobr, da greš lahko tja plezat kadar hočš. Zoprn je res včasih, k not prletijo otroc in tacajo po grifih z unimi mastnimi tačkami, pa prej so jedl torto recimo! Pa na živce mi gre k folk z magnezijem pleza, pa je pol vse zakajen. Skratka bolj urejeno in večje.

I: Jaz bi dodala kot plezalka, da nam ki malo več plezamo, je sitno, da vsi plezamo na enkrat, tečajci in mi ta stari. Ker tečajci so počasni, zapičjo se v en del stene, potem jih pa čakaš, pa te navija(op.p.: mišice v podlahteh postajajo trde in utrujene) pa povsod stopajo in mažejo grife.

IP1: Skratka, da imamo vsi svoj termin, pa danes se že delajo stene, ki so drugačne za različne plezalce, položnejše, previsne...

IA3: Ja, sam mi k v služno hodmo, nam je dobr, da lahko kr uletimo, da pridemo kadar nam paše. A veš, enkrat si zmatran, enkrat se ti pa gre.

I: Pa jaz vidim te rekreativce, da jim je ful fajn, ko se smeri zamenjajo, sicer samo enkrat na let pol jih pa plezajo in res uživajo. Sam to bi blo treba naredit dvakrat trikrat na let.

IP2: Jaz bi pa dodal, da če so čudni grifi(op.p.: oprimki), pa če je še tako dobra stena, je bedno. Recimo, če so od CityWall-a(op.p.: Slovenski proizvajalec oprimkov) pol je bedno.

**JM:**

**5. Ali se vam prednosti storitve, to je športnoplezalnega centra, zdijo jasne in uresničljive?**

I: Ja, zdijo se mi jasne in uresničljive.

IA1: Tudi meni se zdijo jasne in uresničljive.

IA2: Jasne in uresničljive.

IP1: Jasne in uresničljive.

IP2: Jasne in uresničljive.

IP3: Jasne in uresničljive.

**JM:**

**6. Ali menite, da boste s pomočjo te storitve lahko rešili vaš problem ali pa zadovoljili kašno potrebo?**

I: Jaz mislim, da bi tak center, predvsem stene vsekakor bile super pridobitev in da bi rešile naše probleme pri organizaciji tečajev in tudi otroci bi se imeli super.

IA1: Ja, z boljšimi možnostmi za ogrevanje in pa primerno klimo, pozimi in poleti, bi bila to odlična rešitev.

IA2: Ja, verjetno bi se tam kar oblikovala scena in bi vedno našel koga, ki bi z njim lahko malce potrenirala.

IP1: To bi blo čist noro dobr, jaz bi tja hodila.

IP2: Če bi bilo urejeno in bi nekdo skrbel za smeri in red na steni, bi bilo to odlično.

IA3: Ja to bi blo super.

**JM:**

**7. Ali druge umetne ali naravne stene trenutno zadovoljujejo to vašo potrebo in ste z njimi zadovoljni?**

I: Ja zdej pač nimamo velike izbire, hodimo na ŠKG in tam izvedemo vaje in ljudi naučimo, česarkoli že. Ampak nujno Ljubljana potrebuje veliko spremembo na bolje. Nismo zadovoljni.

IA1: Ja, jaz sem kar zadovoljen in imam izpolnjene svoje potrebe, edino pač že omenjeni rekviziti mi manjkajo in pa primerna temperatura. Sicer je kar dobro.

IA2: Zadovoljujejo mojo potrebo po druženju, kar je bistveno. Sem kar zadovoljen.

IP1: Ja zdej vsi hodimo v Šiško, ampak premalo je terminov, tako da zadovoljna nisem.

IP2: Zadovoljujejo mojo potrebo in sem kar zadovoljen.

IA3: Tud jaz sem se kr sprijaznil s tem BTC-jem, kadar moram iti tja med tednom, zadovoljen pa nisem.

**JM:**

## **8. Ali je cena glede na vrednost te storitve za kupce primerna?**

I: Ja jaz mislim, da za tečaj to pomeni, da bi moral dvignit ceno za kakih 5.000SIT, ampak to že sedaj ne bi bil problem, ker smo ful poceni, bi pa se s tem dvignila tudi kvaliteta, če bi imeli vaje v takšnem centru. Cena je v redu.

IA1: Jaz mislim, da bi se moral plezalci navadit na povsem nov, poslovni pristop k tej stvari. Zdej ima večina zastoj ali pa plača nekaj tisočakov za celo leto. Ampak, če primerjamo s fitnessom in če si zamislimo, kako bi ta center zgedal in kako bi se tam plezalo, so cene verjetno povsem primerne.

IA2: Jaz bi rekel, da so primerne.

IP1: Primerne.

IP2: Ja jaz za fitness plačam 4.900 na mesec, hodim pa pač samo dopoldne, tako da tuki je precej draži. Kar se plezanja tiče, pa itak ni primerjave, tako da noro več možnosti in so tudi cene pač višje.

IA3: Tud men se zdi OK.

**JM:**

## **9. Ali bi obiskali športnoplezalni center? Možni odgovori so: zagotovo, verjetno, verjetno ne, zagotovo ne. Katera karta je vaša izbira?**

I: Mi bi zagotovo sodelovali s takim centrom, tečaj bi izvedli, se mi pa zdi smiselno, da bi imeli možnost, da se zakupi kak termin.

**JM: Ja, jaz mislim, da to bi šlo, vsekakor imam idejo, da bi se center razdelilo na dva dela, en bi bil vseskozi odprt za kogarkoli pač pride. Prideš, plačaš in plezaš. Druga polovica, bi bila pa po vnaprejšnjem dogovoru rezervirana za skupine, tečaje, najeme, skratka vse to bi šlo.**

I: Ja, jaz mislim, da bi celo povečalo število plezanja na umetni steni, ker bi lahko veliko vsebin tečaja prenesli na umetno steno, in mislim da bi to odgovarjalo tudi tečajcem, ker je bliži in manj časa vzame.

IA1: Jaz bi zagotovo obiskoval ta center, bi pa vzel karto tri ali štiri mesečne in pa dve po deset obiskov, kot član.

IA2: Verjetno bi zahajal tja, in če bi, bi kupil kar sezonsko, to za 60.000SIT pa še doplačilo za fitness.

IP1: Ja mi smo ugotovil, da bi bili člani in da bi se najbolj splačal vzeti mesečne za november, december in januar. Pa kupil bi dve karti za deset obiskov v preostalem času, pol bi pa še kako kupil, če ti slučajno zmanjka. Torej tole trikrat mesečna prve kategorije (op.p.: glej Prilogo 3, Tabela 2), plus dve karti za deset obiskov. Torej 45.000SIT plus članarina.

IP2: Enako kot IP1, samo da jaz bi vzela ta poceni kategorijo od 12-17h, za štiri mesece. Skupaj to pride 32.800SIT plus 4.000SIT za članarino.

IA3: Tko kot IP1. Pa verjetno bi vzela še doplačilo krat 1,3 za fitnes in savno.

**JM:**

**10. Kdo bi ta center obiskoval, kdaj in kolikokrat? Vaše sorte profil; katera kategorija, kateri del leta, katere dni, kolikokrat tedensko, kolikokrat mesečno?**

I: Hodil bi dobri climberji (op.p.: plezalci).

**JM: Ti si v vlogi inštruktorice!**

IP1: Sej inštruktorji so tudi dobri climberji.

I: Plezalne šole, dve vrsti. Prvi so odseki s tečajniki, potem bi hodile take ta hitre enodnevne plezalne šole.

**JM: Ja razumem, neki kar zaenkrat še ne obstaja, to mislim vsekakor uvesti, ker brez nekega osnovnega znanja, kako se navezati in kako varno varovati, se bo hitro kdo ubil! Ja oprost.**

I: Pa parkrat tedensko neke vadbene skupine, za urejene skupine z vodjo, recimo jaz bi imela svoje kliente kot GV-jka (op.p.: gorska vodnica).

IA1: Od mojih kolegov, bi jih kar velik obiskoval ta center, je pa problem cena, ker je pri nas stena zastoj. Del ljudi zagotovo ne bi dalo več denarja. Vsekakor pa bi hodili tisti, ki so zaposleni in imajo nekaj denarja in zelo malo časa. Kar se mojega profila tiče, jaz bi verjetno hodila dvakrat na teden v kategorijo ena, torek in četrtek, v zimski polovici leta.

IA2: Hodil bi tisti, ki niso na nobenem klubu, ali pa recimo Matičarji, če bi se zmenili s šefom (op.p.: Mnogi ljubljanski plezalci so člani AO Ljubljana-Matica. Matica, kot jo tudi mnogi imenujejo ima največjo plezalno šolo, ki jo vodita I in IP1, nadaljevalno šolo športnega plezanja vodim Matjaž Jeran, alpinistično šolo vodi IA3, vsi 4 smo prisotni!...). Recimo večina našega odseka, bi še vedno pezdela na naši mini stenci, mogoče kdo bi se premaknu, ampak ne večina. Hodila bi mladež iz raznih nek

manjših tečajev in pa ljudje od GV-jev. Študentje bi hodil verjetno v tretjo kategorijo. Sicer pa starejši bi vzel sezonsko prve klase (op.p.: kategorija ena).

IP1: Najprej bi sem hodil bolj začetniki in tečajci, potem bi hodil tisti, ki imajo na matičnih društvih ful slabe pogoje. Če pa bi bila res dobra scena, potem pa tudi ostali, čeprav to bi bilo težko doseči. Ker če je bla najprej cela horda tečajcev, potem, no. Jaz bi hodila dvakrat na teden, odvisno kako bi se mi izšlo, kategorija ena, v hladnejših mesecih, od novembra do aprila.

IP2: Ta center bi obiskoval plezalci, ki so izven odsekov, večinoma. S tem pa, ko bi ratała taka scena, bi prišlo ogromno ljudi, ki sploh nimajo pojma, kaj je to plezanje, vsaj prvo leto bi bilo tako.

Jaz bi tja hodil vsaj štirikrat na teden, takrat ko bi imel karto, kategorijo tri-češko, to je pa to.

IA3: Mislim, da bi hodil trikrat na teden, mislim, da bi Matičarji precej tja hodili, ker imamo res katastrofalne pogoje.

IP1: Pa veliko denarja imamo (smeh).

IA3: Ne, sam če delaš, 60.000SIT ni tak problem.

### **JM: Kaj pa tvoje sorte, zagreti alpinisti?**

IA3: Sej pravm, da bi kar hodil, pozim bolj, poleti zelo malo. Maja pomojem nihče več ne bi hodil tja.

### **JM:**

#### **11. Kako daleč bi se bili ljudje pripravljene pripeljati? Navedite koliko minut normalne vožnje, na primer 40 minut za Radovljico.**

I: Maksimalno pol ure.

IA1: Jaz 15 minut, ker imamo zdej stenco 5 minut stran. Ampak če folk nima stence bi se peljal tudi 25 minut. Mogoče čez vikend, družina iz Celja ni problem.

IA2: Jaz bi pa manj, 20 minut.

IP1: Jaz tud mislim, da 20 minut največ.

IP2: Jaz do 20 minut, moje sorte študentje pa tudi do 20 minut. Alpinisti vsekakor ne dlje, so pa nekateri prosti plezalci in se vsedejo v avto in se peljejo v Celovec ali celo Gradec, za cel dan. Tako da, takšni pa iz celotne slovenije.

IA3: Mislim v Ljubljani, recimo da ni trba plačat cestnine, ene 20 minut.

**JM:**

**12. Kaj je po vašem mnenju najpomembnejša aktivnost, je to velika ali mala stena? Katera je najpomembnejša stranska aktivnost, je to fitness ali nekaj drugega? Katera je najpomembnejša lastnost centra, je to dobro vzdušje, da ni gneče, relativno nizke cene, strokovna pomoč trenerjev ali drugo?**

I: Za tečaj je najpomembnejša velika stena, to je najbolj primerno za začetnike. Mala stena je potem druga najpomembnejša in pa prostor za strečing (op.p.: raztezanje). Pa seveda tuši. Tudi ta predavalnica bi bila zelo uporabna.

Lastnost je pa ta, da so vse stvari na kupu.

IA1: Najpomembnejša se mi zdi kvalitetna velika stena in pa kot stranska aktivnost oziroma ponudba pa tale soba za ogrevanje, bi pa imel notri še kako utež, da se res dobro ogrejem. Lastnost, da ni gneče in pa vsekakor kvalitetno plezanje, dobre smeri.

IA2: Najpomembnejša aktivnost, sta lahko obe steni, zato ker velka stena bi bila za laike precej bolj vabljiva, mala stena pa bolj za nas, ki vemo za kaj se gre. Fitness, bi bil meni super dober, za stransko aktivnost. Lastnost pa dobro vzdušje in da ni gneče. Tega trenerja bi pa kompenzeru z nekim prijateljem, s katerim bi skupaj trenirala.

IP1: Najpomembnejša se mi zdi mala stena, uporabljala bi pa obe. Stranska pa savna pa plac za strečing. Lastnost pa dobra stena in dovolj prostora, dobre smeri in da ni gneče, da pa je dobro vzdušje.

IP2: Meni sta obe enako pomembni, od stranskih pa fitness. Lastnost pa, da ni gneče pa da je filing.

IA3: Obe stene sta najpomembnejši, stransko pa mislim da fitness je super zadeva, savna je super zadeva, šank je pa ta najboljš.

Jaz mislim, da mora bit šank odprt dokler je folk, treba je spoštovat sceno. Bi pa dodal, da je res pomembno, da se rekreativci, al pa recimo začetniki ne mešajo tam, kjer bi pač plezal carji, ker pol bo vse zmešan, pa grifi mastni pa tako, a ne.

Pa da res ne bi blo gneče.