

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA  
OBLIKE IN NAČINI PRIDOBIVANJA  
SREDSTEV V ŠPORTNEM DRUŠTVU

ELVIS BAŠANOVIĆ

MENTOR  
ASIST. MAG. MOJCA PREVODNIK

KOPER, 2007



## POVZETEK

Zaključna projektna naloga zajema opis oblik in načinov pridobivanja sredstev v športnem društvu kot nepridobitni organizaciji. V teoretičnem delu so predstavljene oblike sredstev in načini njihovega pridobivanja. Poudarek pa je na dveh oblikah pridobivanja sredstev, tj. na sponzorstvu in donatorstvu. V empiričnem delu je analizirano športno društvo Mladinski nogometni klub Izola z namenom, ugotoviti, kakšna sredstva športno društvo ima in kakšna potrebuje ter kako jih pridobiva.

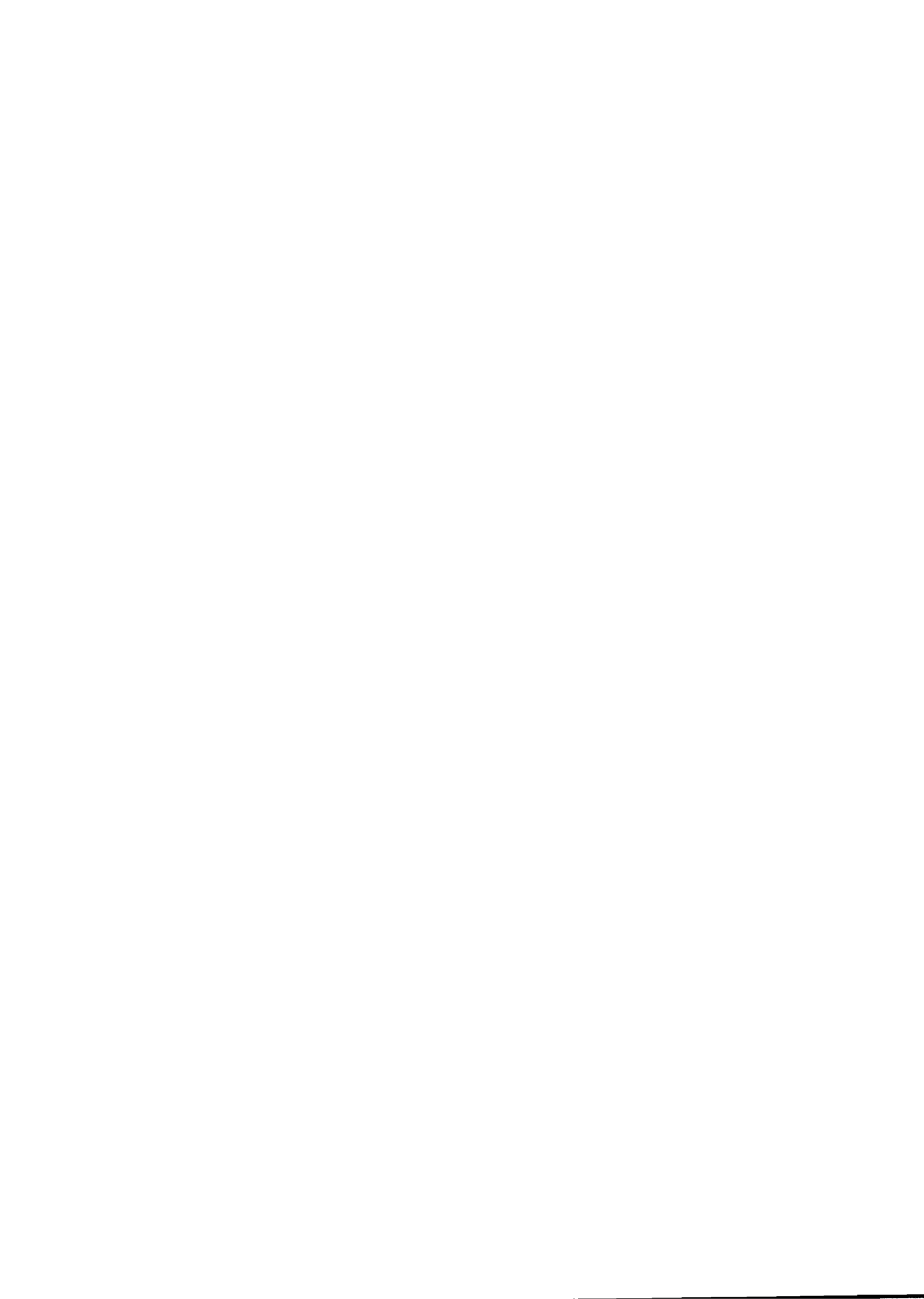
*Ključne besede:* nepridobitna organizacija, društvo, oblike sredstev, sponzorstvo, donatorstvo, pridobivanje sredstev.

## ABSTRACT

The purpose of my final project was to describe different types of resources and methods of resource allocation in sport association as a non-profit organization. Therefore various types of resources and methods of their allocation are presented in the theoretical part of my project. I made an analysis of "Mladinski nogometni klub Izola" (Youth soccer club Izola) in order to find out which types of resources it possesses, which of them are essential for its operating, and how does management allocate them.

*Key words:* non-profit organization, association, types of resources, sponsorship, donating, resource allocation.

**UDK:** 339.138:796.3(043.2)



## VSEBINA

<b>1 Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Društvo</b> .....	<b>3</b>
2.1 Ustanovitev društva.....	3
2.2 Opravljanje dejavnosti društva.....	4
2.3 Financiranje društva .....	4
2.4 Člani društva .....	5
2.5 Športno društvo .....	5
<b>3 Sredstva nepridobitne organizacije</b> .....	<b>9</b>
3.1 Vrste in viri sredstev.....	9
3.2 Management sodelavcev v nepridobitni organizaciji .....	12
3.3 Pridobivanje sredstev .....	13
3.4 Donatorstvo .....	14
3.5 Sponzorstvo.....	15
3.5.1 Strategije pridobivanja sponzorjev.....	17
<b>4 Športno društvo MNK Izola</b> .....	<b>19</b>
4.1 Zgodovina nogometnega kluba Izola .....	19
4.2 Predstavitev športnega društva MNK Izola.....	19
4.2.1 Namen in cilji društva.....	20
4.2.2 Pregled dejavnosti društva .....	21
4.3 Sredstva MNK Izola.....	22
4.3.1 Materialni pogoji za delovanje društva.....	22
4.3.2 Management sodelavcev v MNK Izola.....	22
4.4 Viri dohodkov MNK Izola .....	25
<b>5 Sklep</b> .....	<b>29</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>31</b>
<b>Viri</b> .....	<b>33</b>
<b>Priloge</b> .....	<b>35</b>



## **SLIKE**

Slika 4.1 Struktura dohodkov MNK Izola v letu 2006 .....	25
--	----

## **TABELE**

Tabela 3.1 Vrste sredstev .....	10
Tabela 3.2 Splošen pregled virov sredstev .....	11
Tabela 3.3 Značilnosti delavcev v športnih organizacijah glede na oblike dela.....	13
Tabela 4.1 Sestava upravnega odbora MNK Izola .....	20
Tabela 4.2 Delovanje ekip v letu 2006 .....	21
Tabela 4.3 Pregled izvedenih aktivnosti v letu 2006 .....	22





## **KRAJŠAVE**

MNK Mladinski nogometni klub  
SNL Slovenska nogometna liga



## 1 UVOD

V današnjem času se razvite civilizacije vedno bolj spopadajo s pehanjem za uspehom in materialnimi dobrinami, kar ustvarja klimo nekakšnega »humanega darwinizma« ter pretirane individualnosti (Travner 1997, 3). Ljudje ne poznajo več sosedov, človek postaja človeku »volk«, vedno manj je dejanskega stika med ljudmi, pogovori potekajo vse več po mobilnikih, e-pošti, vedno več je osamljenih in družbe potrebnih ljudi. Hiter tempo življenja in vsi »tehnološki dejavniki« (mobilnik, internet...), vplivajo na to, da se ljudje vse manj v živo srečujemo in družimo. Vendar ljudje ne moremo zatreti prirojene danosti, da smo družbeno bitje in zato potrebujemo organizacije, kot je športno društvo, v katerih se lahko družimo, zabavamo, dosegamo cilje, ki jih kot posameznik ne bi mogli nikoli doseči. Vsaka organizacija potrebuje za svoj obstoj in normalno delovanje sredstva, kot so denar, ustrezno izobražen kader, člane, športni rekviziti,... Pridobivajo jih na različne načine, npr. z donacijami, s sponzorji, pogodbami z organizacijami... Nekatere organizacije oziroma društva so povsem odvisna od sponzorskih sredstev in zato je zelo pomembno, da se lotijo pridobivanja sredstev na pravi, tj. strateški način, ki klubu omogoči obstoj in učinkovito ter uspešno delovanje v prihodnosti. Če tega ni, se klub začne spopadati z različnimi težavami in posledično tudi propade.

Zato se bom lotil analize Mladinskega nogometnega kluba Izola, ki nastopa v 3. slovenski ligi - zahod (sezona 2006/2007), katerega sem tudi sam član.

Namen zaključne projektne naloge je obravnavati pridobivanja sredstev (oblike, načini, količina in učinkovitost) zgoraj omenjenega kluba, ki tekmuje na amaterski ravni. Cilj je skozi obravnavo prikazati, kateri dejavniki so pomembni pri pridobivanju sredstev v športnem društvu.

Podatke za obravnavo organizacije MNK Izola bom pridobil z intervjujem predsednika MNK Izola Aleša Milaniča. Tako bom lahko ugotovil, kakšne oblike in načine pridobivanja sredstev imajo v obravnavani organizaciji. Čeprav je za delovanje športnega društva pomembnih veliko dejavnikov, se bom v nalogi usmeril le na pomembnost različnih oblik in načinov pridobivanja sredstev.



## 2 DRUŠTVO

V današnjem svetu lahko opazimo velik upad druženja oziroma osebnega stika med ljudmi. Mobilni telefoni, internet, imajo vse večji pomen in ljudje se iz dneva v dan manj družimo. Vendar kljub vsemu smo družbena bitja in slej ali prej si poiščemo družbo oziroma možnost, da se z nekom družimo. Najbolj primerno mesto za druženje in ob tem še sprostitev in zabavo je zagotovo društvo kot nepridobitno združenje posameznikov na področju športa, umetnosti, kulture...

Društvo je prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupno določenih interesov, opredeljenih v temeljnem aktu in v skladu s tem zakonom. Društvo ne sme ustanoviti oziroma ne sme opravljati pridobitne dejavnosti kot svoje izključne dejavnosti (Travner 1997, 79).

V društvu lahko ljudje uresničujemo svoje interese, s skupnimi močmi dosegamo in uresničujemo svoje cilje, saj kot skupina isto mislečih ljudi vedno lahko dosežemo več kakor posameznik sam.

### 2.1 Ustanovitev društva

Za ustanovitev društva je po zakonu od društvih potrebno najmanj tri poslovno sposobne fizične osebe oziroma pravne, ki na ustanovnem zboru sprejmejo sklep o ustanovitvi in temeljni akt društva, ki mora določati (Zakon o društvih, 9. člen):

- ime in sedež društva,
- namen in cilji delovanja društva,
- dejavnost društva,
- način upravljanja društva,
- prenehanje članstva in način včlanjevanja,
- zastopanje društva,
- financiranje društva in opravljanja nadzorstva nad razpolaganjem s finančnimi sredstvi,
- način prenehanja društva in razpolaganje s premoženjem v primeru prenehanja društva,
- način zagotavljanja javnosti dela društva,
- način sprejemanja sprememb in dopolnitev temeljnega akta,
- pravice in dolžnosti članov.

Kakor vidimo, je temeljni akt zelo pomemben dokument, v katerem so napisane vse najpomembnejše stvari za ustanovitev in nadaljnje delovanje društva. Na nek način je temeljni akt koristen tudi zato, ker si ob branju njegovih bistvenih sestavin lahko predstavljamo, kako oziroma na kakšen način bo društvo delovalo in se pripravimo na

nekatero neljube dogodke, do katerih lahko pride v prihodnosti. Temeljni akt lahko spreminja in dopolnjuje le najvišji organ društva. Ob konstituiranju društva, sodelujoči določijo namen in cilje društva ter določijo oziroma izvolijo zastopnika društva. Po končanem ustanovnem zboru mora društvo vložiti zahtevo za registracijo društva pri pristojni upravni enoti. Z uspešno registracijo postane društvo pravna oseba civilnega prava in kot takšno deluje v skladu s temeljnim aktom. Če si društvo v temeljnem aktu določi tudi druge organe, mora določiti tudi njihovo sestavo, pristojnosti, odgovornosti, način sprejemanja odločitev, medsebojna razmerja, mandatno dobo ter način izvolitve oziroma imenovanja in razrešitve članov (Zakon o društvih, 3. odst., 13. člen).

## **2.2 Opravljanje dejavnosti društva**

V primeru, da želi društvo opravljati pridobitno dejavnost, mu je to zakonsko dovoljeno, vendar mora upoštevati pogoje, ki jih za opravljanje te dejavnosti določa zakon in ne sme jo opravljati kot njegovo izključno dejavnost, poleg tega jo mora tudi vpisati v temeljni akt in uskladiti tako, da bo povezana z namenom in cilji društva. V praksi je včasih težko določiti ali je pridobitna dejavnost dejansko povezana z namenom in cilji društva, zato je z zakonom določeno, da je pridobitna dejavnost povezana z namenom in cilji društva le, če lahko neposredno pripomore k uresničevanju namena oziroma ciljev društva, pri čemer ne sme biti doprinos samo v zagotavljanju prihodkov društva. Pridobitna in nepridobitna dejavnost tvorita eno celoto, ki zagotavlja boljšo izkoriščenost osnovnih sredstev.

Društvu je dovoljeno ustanoviti gospodarsko družbo za doseganje ciljev in namena ali pa enostavno poveriti opravljanje pridobitne dejavnosti drugim osebam, vendar mora v tem primeru to sodelovanje biti zapisano v zakupni ali kakšni drugi sorodni pogodbi.

## **2.3 Financiranje društva**

Financiranje društev se razlikuje od društva do društva in je odvisno od politike društva in ostalih dejavnikov, kot npr. uspešnosti posameznikov, ki so v društvu aktivni. Vendar imamo zapisano v 24. členu Zakona o društvih, od kod pridobivajo društva sredstva za svoje delovanje, in sicer:

- s članarino,
- z darili in volili,
- iz javnih sredstev,
- s prispevki donatorjev,
- iz naslova materialnih pravic in dejavnosti društva
- iz drugih virov
- z opravljanjem dejavnosti
- z materialnimi pravicami

- s svojimi nepremičninami in premičninami

V primeru, da društvo pri opravljanju svoje dejavnosti ustvari presežek prihodkov nad odhodki, ga mora porabiti za izvajanje dejavnosti, za katero je bilo društvo ustanovljeno. Nikoli ne smejo razdeliti dobička med člane, saj je vsaka taka delitev nična. Društva z majhnimi odhodki, ki za svoje delovanje ne potrebujejo večjih finančnih sredstev, se lahko financirajo iz naslova članarin, medtem ko v društvih, kjer so potrebna večja finančna sredstva, predstavlja članarina zanemarljiv znesek.

#### **2.4 Člani društva**

Poleg vsake fizične osebe, ki je državljan/-ka Republike Slovenije, se lahko v društvo včlani tudi tujec, če je tako določeno v temeljem aktu društva. Vsaka fizična oseba ima pravico biti član več sorodnih društev. Medtem ko morajo biti ustanovitelji polnoletni, to za člana ne velja, saj lahko vsak mladoletnik do dopolnjenega 7. leta vstopi v članstvo s podpisano pristopno izjavo njegovega zakonitega zastopnika; med 7. in 15. letom pa je dovolj pisno soglasje zakonitega zastopnika. Vsi člani društva so med seboj v enakovrednem položaju in imajo pravico biti izvoljeni v vse organe pod enakimi pogoji. V temeljnem aktu imamo zapisano vse glede prenehanje članstva, do katerega lahko pride na več načinov: izključitev (zaradi kršenja pravil), izstop (član lahko sam izstopi iz društva), črtanje (npr. zaradi neplačevanja članarine) ali smrt. Vsako društvo si samo določi pogoje, pod katerimi lahko določena fizična oseba postane član društva.

Glede na kriterije sprejemanja oziroma glede na sprejem članov v članstvo delimo društva v dve skupini:

1. Strokovna društva. Pri njih se postavljajo določeni objektivni pogoji, ki so enaki za vse in če se želijo fizične osebe včlaniti, jih morajo izpolnjevati. Med taka društva se uvrščajo strokovna društva, znanstvena društva, organizirana po profesionalnih strokah ali na podlagi podobnih kriterijev. Taka društva večinoma natančno opredelijo pogoje včlanjevanja v svojih temeljnih aktih.
2. Množična društva: ne postavljajo posebnih pogojev fizičnim osebam za sprejem v društvo, razen tega, da se držijo pravil društva in plačujejo članarino. V tej skupini so ponavadi društva z veliki številom članov, kot npr. Rdeči križ.

#### **2.5 Športno društvo**

Športna dejavnost je silno kompleksno in široko področje. To se kaže tudi v različnih tipičnih oblikah (modelih) športnih društev. V nadaljevanju prikazujemo možne modele tipičnih športnih društev, ločenih glede na namen oziroma smotre športne dejavnosti (Šugman Bednarik in Kolarič 2002, 51) :

- model športnega društva, ki je izključno usmerjen v programe dela le za svoje člane z vidika športno-razvedrilne dejavnosti,
- model športnega društva, ki ima v osnovi športno-razvedrilne dejavnosti, vendar je bolj odprtega tipa, usmerjen je v krajevno skupnost, najbližje druge subjekte, kot so vrtci, šole, podjetja ipd.
- model športnega društva, katerega delo temelji na športno-razvedrilnem in tekmovalnem programu in ima tudi lastno bazo vzgoje mladih tekmovalcev,
- model športnega društva, katerega delo temelji predvsem ali izključno na tekmovalnem programu in ima poleg lastne baze tekmovalcev tudi vrsto razpredenih šol pod enotno strokovno doktrino,
- model športnega društva, katerega delo temelji izključno na tekmovalnem programu, ki sicer ima lastno bazo tekmovalcev in tudi vrsto razpredenih baz zunaj društva, vendar se naslanja tudi ali predvsem na sodelovanje (ali nakupe) zunaj društva, v državi ali zunaj nje.

V bistvu ima športna organizacija oziroma športno društvo glede na namen delovanja dva temeljna vidika in sicer:

- v eno skupino spadajo društva, ki omogočajo svojim članom, da se ukvarjajo z njihovo dejavnostjo predvsem zaradi ohranjanja in izboljšanja njihovega zdravja, prijetnega druženja, pridobivanja novih prijateljev in prijetnega preživljanja prostega časa; torej na nek način, člani se včlanijo zaradi sproščanja in uživanja,
- druga skupina društev pa nastanejo predvsem zato, da omogočajo svojim članom, da s skupnimi močmi izvajajo in dosežajo vrhunske športne dosežke; v tej skupini je vse skupaj bolj napeto, zahtevno in veliko krat se na žalost postavijo cilji društva pred posameznikove želje in so zaradi tega veliko krat člani nezadovoljni in nesrečni. Posledica je, da prihaja do odhodov in prihodov novih članov v večjem številu, kakor v društvih, ustanovljenih zaradi druženja in rekreacije. Seveda na odhode in prihode vpliva tudi to, da so v tej drugi skupini društev ponavadi cilji visoki in se menjajo člani, da bi se jih doseglo. Ves čas se iščejo boljši, spretnjši, kakovostnejši člani.

Za delovanje športnega društva je predvsem pomembno, da njegovi organi in pa seveda člani delujejo usklajeno, saj je ta usklajenost zelo pomembna pri organizacijah, v katerih sodeluje več ljudi in želi doseči iste cilje. Pomembno je, da se vsi v društvu držijo izreka: »Vsi za enega, eden za vse!«, saj se s skupnimi močmi, vedno lahko



doseže več, kakor posameznik sam. V športnih društvih ali z drugim imenom, klubih se ustvarja in razvija predvsem šport za dosežke, ne glede na njegovo raven in kakovost.



### **3 SREDSTVA NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE**

Sredstva so zelo širok pojem in so prisotna na vsakem koraku. Sadler (2003, 166) piše, da so sredstva posamezne pridobitve podjetja, ki jih za svoje uspešno poslovanje potrebuje vsaka organizacija. Lahko so v obliki denarja, stvari ali pravic. Širše so sredstva nepridobitne organizacije materialna in nematerialna, pri čemer so odločilna znanja, iznajdljivost in zavzetost ljudi, ki snujejo in izvajajo dejavnost nepridobitne organizacije (Trunk Širca in Tavčar 2000, 90). Da bi nepridobitna organizacija lahko vodila poslovni proces, mora v določenem trenutku razpolagati s posameznimi sredstvi v takšnih količinah, da lahko zagotovi normalno opravljanje določenih storitev ali proizvodnje določenih izdelkov (Kranjc 1996, 53). Večinoma nepridobitne organizacije ob začetku poslovanja razpolagajo oziroma si pridobijo denarna sredstva, s katerimi nato kupijo delovna sredstva in predmete dela, ter poskrbijo za delovno silo. V poslovnem procesu se delo in delovna sredstva porabijo, ko se proizvede proizvod ali opravi storitev, ki ga nepridobitna organizacija nato (Kranjc 1966, 53):

1. proda na trgu in zopet pridobi denarna sredstva, praviloma v večjem obsegu, kot so bila vložena v proizvodnjo (npr. proizvodnja sintetičnega materiala za zdravstvo);
2. brezplačno razdeli v skladu s poslovno politiko nepridobitne organizacije, ki nato konkurira za nova denarna sredstva, ki ji omogočajo opravljanje poslanstva tudi v bodoče (npr. pomoč ostarelim osebam in v ta namen zbiranje prostovoljnih prispevkov društvu);
3. opravi storitve ali izdelava proizvode splošnega družbenega pomena, ki jih po vnaprej dogovorjeni ceni zaračuna posameznim institucijam (npr. izvajanje pedagoškega procesa v osnovnem šolstvu.)

#### **3.1 Vrste in viri sredstev**

Tudi nepridobitna organizacija naj bi s svojim delovanjem povečevala vrednost vanjo vloženi sredstev. Merilo za vrednost izidov so seveda želje, potrebe in pričakovanja odjemalcev in uporabnikov (Trunk Širca in Tavčar 1998, 90). Kakor vsaka organizacij, tudi nepridobitna organizacija ne more poslovati oziroma obstajati brez zadostnih sredstev.

Drucker (Tavčar 2005, 243) piše, da je »Napoleon dejal, da potrebuješ tri stvari, če hočeš vojevati vojno. Prva je denar. Druga je denar. In tretja je denar. To je morda res za vojno, ni pa res za nepridobitno organizacijo. Tam potrebuješ štiri stvari. Potrebuješ načrt. Potrebuješ marketing. Potrebuješ ljudi. In – potrebuješ denar«. Sredstva se v organizacijah pojavljajo v več oblikah, v obliki predmetov oz. stvari, pravic, denarja...

**Tabela 3.1** Vrste sredstev

Skupine	Vrste	Vsebina
Finančna sredstva	Nepovratna sredstva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiranje iz državnega, občinskega ipd. proračuna, mednarodna pomoč, pomoč raznih organizacij, združenj, zbornic ipd.</li> </ul>
	Izposojena sredstva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krediti bank, posojila organizacij, posameznikov</li> </ul>
Jamstva za izposojanje	Jamstva za najemanje posojila	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jamstva fizičnih ali pravnih oseb nepridobitnih organizacij</li> </ul>
	Darila v naravi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiali, izdelki, naprave, objekti, zemljišča</li> </ul>
Materialna sredstva	Brezplačna uporaba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zemljišč, stavb, prostorov, opreme, infrastrukture (telekomunikacije, računalniške mreže ipd.)</li> </ul>
	Fizično delo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izvajalsko delo prostovoljcev</li> </ul>
Nematerialna sredstva	Umsko delo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strokovno delo prostovoljcev</li> </ul>
	Pravice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imena, industrijska lastnina, avtorske pravice</li> </ul>
	Ugled in vpliv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uglednost- podoba v javnosti</li> <li>• Vpliv pri oblasteh, financerjih</li> </ul>

Vir: Trunk Širca in Tavčar 1998, 90

Kakor lahko vidimo v tabeli 3.1, imamo v organizacijah veliko število različnih oblik sredstev, ki niso vsa enako pomembna za delovanje organizacije. V organizaciji so najpomembnejša sredstva ljudje, ki skrbijo za organizacijo (Covell idr. 2003, 305). Njihova izobraženost, usposobljenost, izkušnje in volja do dela je bistvenega pomena za obstoj in razvoj organizacije.

To je lepo razvidno v veliko nogometnih klubih, kjer se zamenjajo vodilni ljudje in pride do velikega preobrata v poslovanju in rezultatih kluba. Lep primer v slovenskem nogometu je nogometni klub Domžale, ki se je pred nekaj leti boril za obstanek v 1. slovenski nogometni ligi in nekajkrat tudi izpadel v 2. slovensko nogometno ligo, nato pa pridobil usposobljene ljudi in se v nekaj letih prebil v sam vrh slovenskega nogometa, v katerem je tudi zadnjo sezono kraljeval in osvojil 1. mesto v 1. slovenski nogometni ligi. Sedaj imajo kot rezultat dobrega dela vodstva kluba, na razpolago več drugih sredstev, lažje jih pridobivajo in v večjem obsegu. Pojavili so se novi viri sredstev, saj so sedaj Domžale v javnosti uglednejši, bolj prepoznaven in pomembnejši klub. Sedaj lahko virom sredstev ponudijo več v zameno in so zato tudi bolj zanimivi za potencialne vire sredstev.

**Tabela 3.2** Splošen pregled virov sredstev

Skupine virov	Značilnosti virov	Način priskrbe	Protivrednost-primeri
<b>INTERESNO POSLANSTVO</b>			
Javni viri	Redno financiranje	Proračun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Javna korist</li> <li>• Zasluge uradnikov, politikov, veljakov</li> </ul>
	Občasno financiranje	Projekti	
Podjetniški viri	Komercialni	Sponzorstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publiciteta, stiki z javnostmi</li> <li>• Pospeševanje prodaje</li> </ul>
	Nekomercialni	Donatorstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podoba podjetja ali podjetnika</li> <li>• Povračila, npr. za škodo okolju</li> </ul>
Osebni Viri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sredstva v denarju</li> </ul>	Pridobitev pod cenopopusti, znižanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publiciteta, zadovoljstvo in status</li> <li>• Nekaj neposrednih koristi zaradi delnega plačila</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sredstva v naravi</li> </ul>	Darila, volila, zapuščine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publiciteta, zadovoljstvo in status</li> <li>• Davčne olajšave</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znanje in pravice</li> </ul>	Nepotrebne dobrine-izraba, moda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udobna oddaja nepotrebni dobrin</li> <li>• Zadovoljstvo in ugled</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delo in čas</li> </ul>	Prostovoljstvo ali delno plačilo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smiselna zaposlitev</li> <li>• Izziv stroke ali managementa</li> </ul>
<b>OSNOVNO POSLANSTVO</b>			
Lastna dejavnost	Prodaja lastnih izdelkov ali storitev	Po tržnih cenah Pod tržnimi cenami	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zadovoljstvo ob nakupu za dober namen</li> <li>• Legitimacija za druge vire sredstev</li> </ul>
	Prodaja lastnih ali tujih izdelkov ali storitev	Nad tržnimi cenami	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Status kupca, zadovoljstvo – dobro delo</li> <li>• Nekaj neposrednih koristi</li> </ul>
Druge organizacije	Menjava izdelkov ali storitev (blagovna menjava)	Sodelovanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjava storitev in izdelkov</li> <li>• Delitev dela, pokrivanje konic</li> </ul>

Vir: Trunk Širca in Tavčar 1998, 91

Nepridobitne organizacije, ki delujejo za potrebe svojih članov (društva, združenja ipd.) v načelu krijejo stroške iz članarin in drugih prispevkov članov – dostikrat pa dobijo še dodatna sredstva iz zunanjih virov, če dokažejo, da je njihova dejavnost koristna za javnost druge organizacije, podjetja ipd. Večina nepridobitnih organizacij pa z lastno dejavnostjo ustvari le manjši del sredstev, vsa druga pa skuša pridobiti iz zunanjih virov. Vendar med sredstvi, ki jih prejme nepridobitna organizacija od drugih, skoraj ni takšnih, ki ne bi izrecno ali posredno terjala protivrednosti v menjalnih procesih (Trunk Širca in Tavčar 1998, 90-91).

Medtem ko nam posamezna sredstva dajejo odgovor na vprašanje, kaj (kakšna sredstva, premoženje) nepridobitna organizacija uporablja v poslovnem procesu, nam viri sredstev odgovarjajo na vprašanje, od kod, t.j. čigava so sredstva, ki jih nepridobitna organizacija uporablja (Kranjc 1996, 69).

V tabeli 3.2 je splošen pregled virov z navedenimi primeri protivrednosti, ki jih dobijo vlagatelji sredstev za sredstva, ki jih vložijo v nepridobitno organizacijo.

### **3.2 Management sodelavcev v nepridobitni organizaciji**

Organizacije za svoje delovanje potrebujejo materialna in nematerialna sredstva, saj brez enih ali drugih ni možno normalno delovati. Med nematerialna spadajo tudi člani društva. Kakor sem že omenil v prejšnjem poglavju, so člani društva oziroma sodelavci v nepridobitni organizaciji najpomembnejša sredstva v organizaciji, saj lahko s svojo izobraženostjo, usposobljenostjo, izkušnjami in trdim delom prispevajo velik delež k uspešnemu delovanju nepridobitne organizacije. V nogometnem klubu spadajo v to skupino: nogometaši, trenerji, vodstvo kluba in ostali sodelavci (zdravniška služba, hišnik...). Z vidika dela jih lahko v grobem razdelimo v 3. skupine in sicer:

1. Profesionalec – to so poklicni športniki, ki se preživljajo samo s športom (npr. nogometaš, košarkar, atlet...). Pojavljajo se predvsem na višjih nivojih oz. v vrhunskem športu. Profesionalec je lahko tudi nekdo, ki se ukvarja z nečim poklicno ali strokovno opravlja neko delo (npr. trener).
2. Pol profesionalec – to so fizične osebe, ki opravljajo delo v organizaciji pol profesionalno in dobijo plačano za svoje delo na podlagi pogodbe, ki jo podpišejo z organizacijo. Niso v rednem delovnem razmerju.
3. Amater / Volonter - je na nek način nasprotje profesionalcu, torej oseba, ki se nepoklicno ukvarja na primer s športom. To počne iz lastnega veselja in za to ni plačana.

V slovenskem prostoru prevladujejo poklicni športniki, ki se preživljajo s športom, tj. opravljajo dejavnost za športno društvo kot poklic. Na dan 31. 3. 2006 je bilo po podatkih AJPESA v Sloveniji registriranih 705 poklicnih športnikov (Ajpes 2006).

V tabeli 3.3 imamo predstavljene značilnosti delavcev v športni organizaciji glede na oblike dela.

**Tabela 3.3** Značilnosti delavcev v športnih organizacijah glede na oblike dela

	Volontersko/amatersko	Honorarno	Profesionalno
Odnos do dela	prostovoljno opravljanje dela	delo po pogodbi; ni rednega delovnega razmerja	redno delovno razmerje
Plačilo za delo	ni denarnega plačila; prejmejo le nadomestilo za nastale stroške pri delu	denarno plačilo za opravljeno delo	denarno plačilo za opravljeno delo

Vir: Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 115

### 3.3 Pridobivanje sredstev

Pri pridobivanju sredstev se lahko uporabi različne metode in tehnike, s katerimi si (nepridobitne) organizacije zagotavljajo financiranje aktivnosti, ki jih izvajajo. Kakor je znano vsem, ki so kdaj imeli priložnost zbirati sredstva za društvo, je to zelo nevhvaležno in težko delo, predvsem, če nismo dovolj usposobljeni in izkušeni na tem področju

Ogromno društev ima zelo malo, predvsem denarnih sredstev, ker nimajo dovolj usposobljenega kadra na področju pridobivanja sredstev. Pomembno je, da načrtujemo dolgoročno in iščemo potencialne vlagatelje, ki nas bodo podprli v naših ciljih in željah.

Če želimo uspešno zbirati sredstva, moramo najprej prepoznati ovire na poti, da se lahko nanje kolikor se da pripravimo in jih nato lažje in uspešnejše premostimo oziroma premagamo. Temu rečemo strateško načrtovanje, ki ima po Kotlerju (1996, 79-89) osem stopenj in te so opredelitev poslanstva, analiza zunanjega in notranjega okolja (SPIN), opredelitev ciljev, opredelitev strategije, opredelitev programov, izvedba in povratne informacije in nadzor. To nam pomaga pri oblikovanju argumentov, s katerimi bomo lažje prepričali naše potencialne vlagatelje. Seveda jih je pomembno dobro poznati, saj le tako lahko vemo, za kaj se zanimajo, s čim, oziroma na kakšen način bi jim lahko povrnili vložena sredstva v društvo. Gray in McEvoy (Parkhouse 2005, 232) pišeta, da je poznavanje zunanjega okolja ključno za uspešno trženje.

### 3.4 Donatorstvo

Donator (darovalec) prireditve je tisti subjekt, ki nameni društvu ali organizatorju določena darila. Športnim subjektom lahko podari, npr. vrednostne predmete, kot so ure, pokali itn., ne da bi zanje zahtevali propagiranje svojih izdelkov (Šugman, Bednarik in Kolarič 2000, 271). V praksi se večinoma med, pred ali po prireditvi (npr. nogometni tekmi) objavi, kdo so donatorji, pokrovitelji društva in se jim na ta način javno zahvali. V Kopru vedno objavijo, kdo so sponzorji in donatorji nogometnega kluba Koper tik pred tekmo, ko je zbrana večina gledalcev. Za donacijo lahko rečemo, da je njen predmet lahko tako denar kot druga stvar, prejemnik je načeloma pravna oseba, donator pa je pravna ali fizična oseba (Šporar 2004, 214).

Donatorjem in sponzorjem namenjajo društva veliko pozornosti, vendar se je potrebno zavedati, da imajo velik vpliv na količino pridobljenih sredstev društva sama. Kot voditelji NVO smo odgovorni za to, da donatorjem, politikom in splošni javnosti ne pojasnimo samo, kako zelo je naše delo koristno, ampak smo kot voditelji in predstavniki institucij vredni njihove podpore; da smo strokovni, zanesljivi, da izpolnjujemo naše obljube in delamo učinkovito in uspešno (Jelovac 2002, 251).

Zato je zelo pomembno, da imamo na področjih, kjer se ukvarjajo s pridobivanjem sredstev usposobljene ljudi. Za uspešnost podjetja je odločilno tudi pridobivanje, usposabljanje in razporejanje managerjev na kar najbolj primerna delovna mesta. V mnogih nepridobitnih organizacijah se managerji, zlasti vršni menjajo dokaj pogostozaradi političnih in drugih vplivov na organizacijo (Trunk Širca in Tavčar 1998, 95). Vloga nepridobitnih organizacij se vedno bolj povečuje po obsegu, strokovnosti, raznolikosti njihovih dejavnosti; nasprotno pa se dogaja z javnostjo v družbi. Zato se pojavlja problem, kako finančno spremljati in podpirati te pobude.

Sedanja paradigma financiranja NVO je ustvarila »socialni Darwinizem«, v katerem si NVO preprosto »delijo v revščini« že tako omejene in vse manjše pogače sredstev donatorjev. Pobude NVO pa so še kako občutljive za tri tradicionalne omejitvene pogoje tuje pomoči in donatorskih sredstev za projekte (Jelovac 2002, 252). Med te omejitvene pogoje spadajo omejene zmožnosti pridobitve virov, omejitve virov in omejeno trajanje virov (Jelovac 2002, 252):

- Omejene možnosti pridobitve virov: problem bi se pojavil v primeru, če bi donatorji spremenili prednostni red ali pa preprosto odtegnili podporo, kar pa ni niti tako neverjetno glede na trenutne politične in ekonomske okoliščine, saj so nepridobitne organizacije zelo občutljive na spremembe.
- Omejitve virov: Nepridobitne organizacije se spopadajo s problemi, kako se znebiti vpliva donatorjev, saj nekateri donatorji nimajo enakih interesov kot organizacija.



- Omejeno trajanje virov: Večina podpor je kratkoročne narave in to onemogoča nepridobitne organizacije, da bi načrtovali dolgoročne strategije in obdržali projekte v okviru dogovorjenih rokov.

Obstajajo tri možni viri za nepridobitne organizacije (Čandek 2002, 253):

- zasebni sektor (vključno z dotacijami in donacijami zasebnih korporacij in fundacij);
- splošna javnost (vključno s človekoljubnimi darili/donacijami zasebnikov v dveh oblikah, bodisi s takojšnjo podporo iz neposrednih prošenj ali dopisov, z javnimi objavami, ali neposredno iz državnih loterij ipd.);
- vladni sektor (ki vključuje podpore, pogodbe plačila države ali vlade).

Motivi za donatorstvo so zelo različni. Andreasen in Kotler (1996, 253) navajata devet motivov za darovanje posameznikov:

- potreba po samouresničevanju (nekateri ljudje se počutijo dobro če darujejo),
- potreba po priznanju drugih ljudi (povečanje ugleda)
- strah pred soočanjem s problemom (ljudje se bojijo, da bodo nekoč tudi sami ali člani njihovi družin oboleli za določeno boleznijo, obubožali in podobno),
- darovalci iz navade (darovanje brez konkretnega razloga, razen z željo izogniti se zadregi, ker niso darovali),
- darovalci zaradi nuje (darovanje z željo znebiti se zbiralca prispevkov),
- darovanje zaradi zahteve (pritisk nadrejenih),
- darovanje iz sočutja (želja po pomoči ljudem v stiski),
- solidarnostno darovanje (solidarnost z drugimi ljudmi),
- darovanje iz moralnih in verskih vzrokov.

### **3.5 Sponzorstvo**

Sponzorstvo je zelo širok pojem, ki ga različni avtorji različno definirajo. V nadaljevanju bom omenil nekaj definicij različnih avtorjev, ki jih je zbral Retar (1992, 48):

1. Head (1998) pravi, da je sponzorstvo »medsebojno koristen poslovni aranžma/skupen dogovor/, v katerem sponzor išče/zahteva doseganje določenih/definiranih ciljev.«
2. »Sponzorstvo je darilo ali plačilo za določeno priložnost ali privilegij s ciljem, da si sponzor zagotovi publiciteto. To ni nikakršna druga oblika dobrodelnih

aktivnosti, preprosto zato, ker poskuša sponzor za vložen denar dobiti protivrednosti v eni ali drugi obliki« (Sports Council 1971).

3. »Sponzoriranje športa razumemo kot dajanje na razpolago denarja, stvarnih sredstev, znanja in organizacijskih storitev za športnike, športna društva ali športne prireditve s cilje, da bi dobili v povračilo gospodarsko pomemben učinek« (Roth 1990).

Sponzorstvo v športu je v bistvu menjava med sponzorjem in sponzorirancem, pri katerem vsak izmed udeležencev dobi nekaj, kar potrebuje oziroma nekaj, s čim bo lažje dosegel svoje cilje. Sponzoriranec dobi finančna ali druga sredstva, ki mu pomagajo uresničevati svoje poslanstvo, sponzor pa dobi v zameno ustrezno povračilo. Primer v praksi: Podjetje Sponzor d.o.o. se odloči, da bo dalo 5.000 evrov nogometnemu klubu Sponzoriranec, kateri v zameno za sponzorska sredstva obesi plakate s promocijskimi napisi podjetja Sponzor d.o.o na nogometno igrišče. V praksi se upošteva, npr. koliko ljudi bo videlo to promocijo, kdo jo bodo videl itd., in se na podlagi tega določi, koliko sredstev bodo namenili sponzorirancu.

Pri iskanju sponzorjev in učinkovitosti pri tem delu je prisotnih veliko dejavnikov, ki jih moramo upoštevati. Eden izmed pomembnih dejavnikov je zagotovo strateški načrt sponzorskih dejavnosti, ki določa, kako bomo iskali sponzorje, kaj jim bomo obljubili (kaj jim lahko obljubimo) in kako bomo to obljubo izpolnili.

V trženju obstajata dva pristopa (Retar 1996, 115):

1. Strateški, pri katerem je najbolj pomembno, da najdemo prednosti našega društva pred ostalimi društvi, nekaj, kar lahko sponzorjem ponudi samo naše društvo.
2. Taktični - to so načini, poti, metode, ki omogočajo izvajanje strategij.

V sponzoriranih organizacijah nimajo vsi sponzorji enake vloge, saj se razlikujejo predvsem po oblikah in količini sponzorskih sredstev, ki jih namenijo za organizacijo. Zato so se tudi izoblikovali različni tipi sponzorjev. Nekaj najpomembnejših bom tudi omenil v nadaljevanju (Retar 1996, 125-130):

- **Ekskluzivni sponzor:** je edini, ki ima vse razpoložljive pogodbeno dogovorjene pravice do trženja sponzoriranca. Za sponzorja je to najvišja in najzahtevnejša oblika sodelovanja s športno organizacijo iz katerega se je težko umakniti brez hudih posledic v primeru težav. Dogovor se sklepa za obdobje enega do štirih let. V večini primerov ekskluzivni sponzor v celoti pokriva tržno najzanimivejše oglaševalske površine in prepusti ostalim sponzorjem le drobtinice, npr. oglaševanje na transparentih na športnem igrišču.

- **Glavni sponzor:** je sponzor, ki je najpomembnejši med vsemi sponzorji sponzorirane organizacije. Pripada mu največ oglaševalskega prostora in največ ugodnosti. Seveda pa tudi temu primerno zagotovi največ sponzorskih sredstev za sponzorirano organizacijo.
- **Posamični sponzor:** spada med manjše sponzorje in ima kratkoročne cilje. Večinoma so to lokalni sponzorji, ki iščejo najbolj ekonomične sponzorske rešitve. V primeru, da si želi športno društvo zagotoviti sredstva s pomočjo posamičnih sponzorjev jih morajo imeti veliko in biti morajo pripravljeni na to, da so posamični sponzorji kratkoročno v organizaciji.
- **Uradni opremljevalec:** je podjetje oziroma organizacija, ki ima ekskluzivno pravico do opremljanja udeležencev, tekmovalcev, vodstva, športnih površin, žog... uradni opremljevalec si s tem, ko si zagotovi mesto uradnega opremljevalca nekega uspešnega kluba ustvarja sloves in naklonjenost pri kupcih. Naredi si dobro ime ali »image«.

### **3.5.1 Strategije pridobivanja sponzorjev**

V praksi se veliko nepridobitnih organizacij, športnih društev pojavlja na tržišču in zato prihaja do problemov, saj je število sponzorjev in sponzorskih sredstev omejeno. Zato je pomembno, da imamo v naši organizaciji pripravljene strategije za pridobivanje sredstev. V praksi poznamo predvsem vojaško snovanje strategij. Ta pristop domneva, da na trgu vlada spor med ponudniki storitev, ki ga mora organizacija rešiti. Uporabi lahko naslednje strategije, glede na velikost, sposobnost uprave in sponzorski delež (Retar 1992, 115-116):

- **Defenzivno strategijo,** pri kateri skuša že uveljavljena organizacija s precejšnjim številom sponzorjev te obdržati in zavreti konkurente. Obnaša se torej obrambno in brani pridobljene pozicije pri sponzorjih. Običajno so to veliki, monopolni sponzorji, lahko pa so tudi združeni v različne združbe.
- **Ofenzivno strategijo,** ki jo imenujemo frontalni napad in pomeni, da ambiciozna organizacija napade konkurenta na najbolj ranljivem mestu, tam, kjer najmanj pričakuje, in se polasti njegovih sponzorjev. To so običajno nove ali prenovljene športne organizacije ali organizacije z novim vodstvom, ki pripeljejo v upravo »svoje« sponzorje.
- **Desantno strategijo,** ki jo najbolj uporabljajo manjše organizacije, ki ne zmorejo dolgotrajnih dejavnosti in potrebujejo sponzorje samo priložnostno, recimo za enkratni dogodek ali prireditve. Naglo in nepričakovano speljejo sponzorja, redko pa jim ga uspe obdržati.

- **Gverilsko strategijo**, ki je namenjena najmanjšim organizacijam. Gre za iskanje manjših, predvsem lokalnih sponzorjev, posamičnih skorajda že donatorjev, ki s svojimi storitvami in uslugami omogočajo poslanstvo organizacije. Za ta tip je značilno nenehno iskanje in velik osip sponzorjev.

Res je, da so strategije zelo pomembne pri pridobivanju sponzorjev, vendar je mogoče še pomembnejše prepoznati med konkurenti tržno nišo in si v slabo pokritem tržnem deležu poiskati sponzorje. Preden oblikujemo strategijo je pomembno, da predstavimo prednosti in ugodnosti, ki jih bo deležen sponzor s sponzoriranjem in seveda predstavimo svojo organizacijo.

## **4 ŠPORTNO DRUŠTVO MNK IZOLA**

### **4.1 Zgodovina nogometnega kluba Izola**

Nogometni klub Izola obstaja že od leta 1923 in je kot tak verjetno eden starejših klubov na obalnem področju. Klub je skozi vsa ta leta delovanja doživel padce in vzpone, menjal je države in družbene ureditve ter sisteme, kljub vsemu pa se je uspel obdržati na površju in vzgojiti generacije uspešnih športnikov in občanov. V svoji bogati zgodovini je dosegel tudi vidne uspehe, kot so: prvak Slovenije, uvrstitev v pokal UEFA, mladinski pokalni prvak, vzgojenih je kar nekaj državnih reprezentantov v članski in mlajših kategorijah, itd. Vendar se v klubu kljub vsem tem uvrstitvam in rezultatom zavedajo, da obstajajo še notranje rezerve za dosego boljših rezultatov v vzgoji in tekmovanju, predvsem v sami organizaciji kluba ter v še boljšem delu z mlajšimi kategorijami, ki morajo biti temelj dela in uspehov kluba, saj je splošno znano, da je doma vzgojen igralec najcenejši igralec. Kljub vsem tem uspehom klub deluje v zelo slabih delovnih pogojih, saj stadion oz. igrišče in prostori v Izoli funkcionalno in organizacijsko ne zmorejo vseh teh obremenitev, zato je nujno pridobiti prostor za pomožno igrišče oz. igrišča s spremljajočimi objekti ter dokončati mestni stadion kot objekt za prireditve na državni ravni.

### **4.2 Predstavitev športnega društva MNK Izola**

Društvo Mladinski nogometni klub (skrajšano MNK Izola) je bil ustanovljen dne, 27.5.1996. Vpisano je v register društev, ki ga vodi Upravna enota Izola, pod zaporedno številko 5. MNK Izola opravlja svojo dejavnost v skladu z Zakonom o društvih (Ur.l. RS, št. 61/2006), Zakona o športu (Ur.l. RS, št. 22/98), Zakona o javnih zbiranjih (Ur.l. RS, št. 113/2005), Zakona o omejevanju porabe alkohola (Ur.l. RS, št. 15/2003) in drugih zakonskimi in podzakonskih predpisih ter v skladu z določili in navodili Nogometne zveze Slovenije. MNK Izola se je v času od ustanovitve razvil v srednje velik nogometni klub. Ob ustanovitvi je MNK Izola pričel izvajati aktivno vadbo nogometa v mladinskih in otroških selekcijah. Ustanovljeni sta bili mladinska in otroška nogometna šola, v katero so bili vključeni igralci od 7. do 18. leta starosti. Leta 1998 je zaradi naravnega razvoja pričela z aktivnostjo tudi članska ekipa.

Ekipe starejših dečkov, mladincev in kadetov so nastopale v prvi slovenski nogometni ligi, članska pa v drugi slovenski nogometni ligi. Ob pričetku delovanja so bili zagotovljeni minimalni materialni pogoji, ki so komajda zagotavljali nemoten potek vadbe in tekmovanja. V času delovanja je MNK Izola z usmerjenim delovanjem pridobil boljše vadbene površine, ureditev pomožnih prostorov za delovanje. Ravno tako je v svoje vrste pridobil priznan strokovni kader, ki mu omogoča kakovostno strokovno delo v vseh selekcijah MNK Izola. Lahko bi dejali, da ima športno društvo

MNK Izola produktno strukturo, ker so pod upravnim odborom in direktorjem predsedniki in direktorji posameznih »produktov«, tj. članske ekipe, mladinske nogometne šole in otroške nogometne šole (glej Prilogo 1).

Izvršilni organ občnega zbora je upravni odbor, sestavljen:

**Tabela 4.1** Sestava upravnega odbora MNK Izola

Ime in priimek	Funkcija
Aleš Milanič	Predsednik upravnega odbora
Edi Morgan	Podpredsednik upravnega odbora
Valter Štihovič	Član upravnega odbora
Oliver Bogatinov	Član upravnega odbora
Boris Srebrnič	Član upravnega odbora
Milan Čačič	Član upravnega odbora
Nataša Cah	Članica upravnega odbora

Vir: Poročilo o delu upravnega odbora za leto 2006

#### **4.2.1 Namen in cilji društva**

Namen društva je vzpodbujati vadbo nogometa in tekmovalno udejstvovanje, ter tako prispevati k razvoju nogometa, kar dosega s tem, da:

- včlanjuje čim več mlade populacije,
- organizira redno sistematsko vadbo za pridobitev osnovne telesne sposobnosti ter večšine nogometne igre,
- prireja nogometne tekme na igrišču v Izoli in sodeluje na tekmah v gosteh,
- se vključuje v tekmovalni sistem nogometnih lig in pokalnih tekmovanj pod okriljem Nogometne zveze Slovenije,
- sodeluje z drugimi nogometnimi klubi in z njimi odigrava prijateljske tekme,
- vzgaja otroke in mladince ter druge člane in publiko v športnem duhu, vztrajnosti, potrpežljivosti in pravilnem prenašanju različnih težav in stresov po neugodnih izidih tekem,
- organizira pomoč pri učenju in odpravljanju osebnih težav tekmovalcev oz. članov, potrebnih te pomoči,
- sodeluje z vodstvi šol oz. vzgojno izobraževalnih zavodov pri usklajevanju vzgojnih ukrepov.

Cilji društva so z masovno nogometno dejavnostjo doseči skladen telesni in duševni razvoj otrok in drugih kategorij članov kluba, izražen v povečanem zdravju in

večji delovni sposobnosti. Cilje društvo uresničuje na podlagi amaterskih principov in to delovanje usklajuje s predpisi Nogometne zveze Slovenije.

#### 4.2.2 Pregled dejavnosti društva

MNK Izola opravlja športno dejavnost aktivne vadbe nogometa, na podlagi športni programov, ki jih sprejmejo in potrdijo organi društva ter vključevanje v tekmovanja pod okriljem NZS. V društvo je bilo v letu 2006 vključenih 338 članov. Člane predstavljajo igralci, starši igralcev, uprava, strokovni kader in ljubitelji nogometa. Dejavnost društva se prvenstveno izvaja v posameznih ekipah. Ekipe sestavljajo igralci, trener in strokovni tim ekipe. V MNK Izola deluje 10 ekip ter dva krožka, ki se izvajata na občinskih osnovnih šolah. Vsako ekipo vodi strokovno usposobljen nogometni trener. V letu 2006 bilo je v MNK Izola 11 trenerjev. V tabeli 4.2 lahko vidimo, koliko igralcev/igralk je bilo v posamezni ekipi oziroma krožku letu 2006.

**Tabela 4.2** Delovanje ekip v letu 2006

Ekipa	Število igralcev/igralk
Krožek – OŠ Livade	27
Krožek – OŠ Vojke Šmuc	27
U-8	20
U-10-A	21
U-10-B	18
U-12-A	20
U-12-B	21
U-14	30
U-16	26
U-18	24
ČLANI	26
DEKLICE	23
SKUPAJ	283

Vir: Poročilo o delovanju društva v letu 2006

V preglednici 4.3 pa lahko vidimo, katere aktivnosti so se izvajale v športnem društvu MNK Izola in v kakšnem obsegu.

**Tabela 4.3** Pregled izvedenih aktivnosti v letu 2006

Ekipa	Št. treningov	Št. tekem	Skupaj	% prisotnosti
Krožek – OŠ Livade	96	32	128	86,5
Krožek – OŠ Vojke Šmuc	96	32	128	86,5
U-8	97	20	117	89,0
U-10-A	132	56	188	97,5
U-10-B	124	18	142	79,0
U-12-A	102	30	132	79,0
U-12-B	102	30	132	79,0
U-14	154	38	192	79,5
U-16	160	40	200	69,0
U-18	124	38	162	84,0
ČLANI	138	38	176	80,0
DEKLICE	96	10	106	81,0
SKUPAJ	1421	382	1803	82,5

Vir: Poročilo o delovanju društva v letu 2006

#### 4.3 Sredstva MNK Izola

##### 4.3.1 Materialni pogoji za delovanje društva

MNK Izola ima zagotovljene optimalne materialne pogoje za izvajanje svoje dejavnosti, saj uporablja prostore Mestnega stadiona Izola, ki je v lasti Občine Izola. Upravljalca objekta je Center za kulturo šport in prireditve Izola, s katerim ima MNK Izola sklenjeno ustrezno pogodbo o najemu objekta.

Za nemoteno izvajanje svoje dejavnosti uporabljajo:

- igralno površino iz naravne trave v izmeri 105x68m,
- površino za trening iz umetne trave v izmeri 64x45m,
- površino za trening iz umetne trave v izmeri 54x34m,
- primerno opremljene garderobne prostore in
- klubsko pisarno.

##### 4.3.2 Management sodelavcev v MNK Izola

V društvu je bilo v letu 2006 vključenih 338 članov, med katere spadajo igralci, trenerji, uprava, nekateri starši nogometašev, ljubitelji nogometa in drugi. Največji delež članov MNK Izola predstavljajo igralci in sicer jih je bilo v letu 2006 283, kar pomeni 83,7 % vseh članov MNK Izola. Igralci zagotovo predstavljajo najpomembnejši člen nogometnega kluba, saj je v veliki meri od njih odvisno, kakšni bodo rezultati društva,



kako se bo društvo razvijalo; seveda pa je ob tem potrebno upoštevati še mnogo ostalih dejavnikov. Pomembno je, da vodstvo kluba pridobi ustrezen trenerski kader, ki bo sposoben izbrati in pomagati razvijati mlade igralce, da bodo postali čim bolj kakovostni. S tem bo društvo lahko dosegalo boljše rezultate in posledica boljših rezultatov bo večji obseg sredstev (sponzorskih, donatorskih...).

#### **4.3.2.1 Igralski kader**

Pravilno izbrati, pomeni opraviti več kot polovico dela. To pomeni, da je nujno izbrati tiste mlade igralce, ki imajo prirojene sposobnosti in lastnosti za potencialno kakovostnega nogometaša.

Zato je nujno poznati zahteve sodobnega modela igre in modela igralca, ki lahko tem zahtevam ugotovi. Začetno izbiranje igralcev se prične pri otrocih starih 7 let. Poudarek je na prosti igri. Najbolj nadarjeni mladi igralci, ki jih izberejo iz preizkusnih tekem, treningov in testiranj, se vključijo v proces vadbe šole. Proces selekcioniranja v teh ekipah poteka naprej, najspodobnejši ostanejo. Z metodo opazovanja (na treningih in tekmah) in preverjanja s testi (psihosomatski status) se ugotavlja sposobnost igralcev in hitrost njihovega razvoja.

Pri vadbi je poudarek na prosti igri. Otroci naj se s pomočjo igre zabavajo, razvijajo interes za "pravo igro", improvizacijo, itd. Vadba je organizirana v klubu in šolah (mali nogomet).

Preden postanejo otroci člani kluba oziroma začnejo z učnim procesom (U-9), morajo izpolniti nekaj pogojev:

- starši morajo podpisati pristopno izjavo, s katero dovoljujejo svojemu otroku aktivno delovanje v klubu,
- starši prinesejo zdravniško potrdilo o zdravstvenem stanju otroka (sposobnost otroka za nogomet),
- pri prosti igri morajo otroci pokazati določen nivo nogometnega znanja (npr. kreativnost)
- pri preizkusu osnovnih motoričnih sposobnosti mora doseči vsaj povprečen rezultat.

Pri prehodu v naslednjo starostno skupino (U-10) se izvede kontrola igralčevih sposobnosti, kjer mora pokazati določen nivo znanja, predvsem pri igralskih sposobnostih, osnovno motoričnih lastnostih, specifično motoričnih sposobnostih in opraviti zdravniški pregled. Naslednje selekcioniranje in pridobivanje novih igralcev se pojavi v kategoriji starejših dečkov (pri 13. letu) in sicer iz klubov iz ožje okolice. V

kadetski (pri 14. letu) in mladinski kategoriji (pri 16. letu) se ponovno pojavi iskanje novih nogometašev in selekcioniranje, vendar iz klubov iz širše okolice.

V MNK Izola imajo posebno taktiko oziroma strategijo dobrih, korektnih odnosov s sosednjimi klubi, saj je dober odnos med kluboma velikokrat ključen pri dogovoru o prehodu igralca iz enega v drugi klub, predvsem v mlajših kategorijah. Te medsebojne odnose je mogoče regulirati z medsebojno izmenjavo igralcev v raznih starostnih kategorijah ali tudi preko odškodnin, strokovne in organizacijske pomoči (klubi iz ožje okolice).

Iskanje perspektivnih nogometašev v okolici se po mojem mnenju v MNK Izola ne izvaja dovolj dosledno, saj opažam, da je bil v zadnjih sezonah velik problem igrskega kadra v članskem moštvu, katerega član sem zadnji dve leti tudi sam. Mislim, da so tukaj največji problem finančna sredstva, saj v današnjem času noben nogometaš ne želi igrati zastonj oziroma si vedno poišče klub, v katerem bo boljše finančno preskrbljen. Na pridobivanje igrskega kadra vpliva tudi liga. Smo udeleženci 3. SNL in tako kakovostnejši igralci raje odidejo v bližnja nogometna kluba Koper ali Bonifiko, ki tekmujeta na višjem nivoju in imata na razpolago več finančnih sredstev.

Mislim, da je rešitev v iskanju zelo mladih igralcev, ki jih je potrebno kot otroke pripelje v MNK Izola. S tem se lahko MNK Izola izogne visokim stroškom za plačevanje že »narejenega nogometaša« in si omogoči, da tako nadarjenega mladega nogometaša vzgoji v kakovostnega nogometaša, ter ga kasneje proda klubom na višjem nivoju in s tem pridobi določena sredstva. Verjamem, da se v klubu MNK Izola zavedajo tega in to tudi počnejo, vendar mislim, da premalo agresivno.

Če želimo pridobiti kakovostne igralce, jim moramo ponuditi nekaj več, kot jim nudi neko drugo športno društvo. MNK Izola ima zelo dobre pogoje za treninge (glede na ostale nogometne klube na tem nivoju tekmovanja), ima sijajno zgodovino in to bi morali postaviti v ospredje, ko bi prepričevali mlade igralce, da pridejo v MNK Izola.

#### **4.3.2.2 Strokovni kader**

V nogometni šoli MNK Izola je v letu 2006 aktivno delovalo 11 trenerjev. Nekateri izmed njih so imeli status profesionalca, ostali pa so večinoma delovali kot amaterji, ki so dobili plačila v obliki potnih stroškov. V MNK Izola pridobivajo trenerje na več načinov. Eden izmed načinov je, da nekatere kakovostne igralce, ki so dosegli vidnejše uspehe v svoji nogometni karieri, zadržijo v klubu po koncu svoje nogometne kariere kot trenerje. Eden izmed takih primerov je Boško Boškovič, ki je v MNK Izola trener vratarjev. Za sabo je imel blestečo kariero, v kateri je zastopal tudi reprezentanco Slovenije. Drugi primer je Oliver Bogatinov, ki je ravno tako imel blestečo kariero v nogometu, vendar ga je na žalost ustavila poškodba, zato je predčasno sklenil kariero nogometaša in se podal v trenerske vode. Sedaj je trener članske ekipe. Ta način

pridobivanja trenerskega kadra je predvsem uspešen zaradi prepoznavnosti takih ljudi, kar zagotovo pripomore k lažjemu pridobivanju ostalih sredstev, npr. zaradi prihoda tako znanih osebnosti na trenerske klopi lahko klub pridobi tudi nekaj kvalitetnejšega igralskega kadra, saj si vsak mlad kakovosten igralec želi učiti od nekdanjih uspešnih nogometašev. Drugi način je iskanje trenerjev, ki so uspešni na območju Primorske. V MNK Izola nimajo izdelane prav posebne strategije pridobivanja trenerjev. V primeru, da je predsedniku kluba zanimiv trener, za katerega bi bilo prosto mesto v MNK Izola, se predsednik kluba dogovori za sestanek in na sestanku se poizkusijo dogovoriti o sodelovanju. Glede na moje izkušnje in poznavanje slovenskega nogometa mislim, da se v slovenskem nogometu (predvsem na nižjem nivoju) več ali manj postavljajo trenerji glede na osebna poznanstva.

#### 4.4 Viri dohodkov MNK Izola

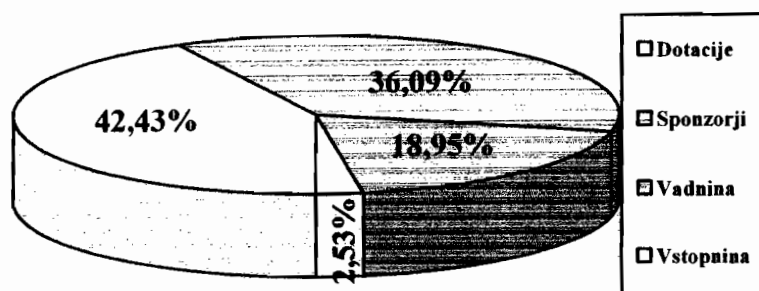
Viri dohodkov društva po 27. členu so (*Statut MNK Izola 2004*):

- članarina;
- darila, volila;
- dohodek iz dejavnosti društva in naslova materialnih pravic;
- prispevki sponzorjev;
- javna sredstva.

Če društvo pri opravljanju svoje dejavnosti ustvari presežek prihodkov nad odhodki, ga mora porabiti za izvajanje dejavnosti, za katero je bilo ustanovljeno. Vsaka delitev premoženja društva med njegove člane je nična.

V letu 2006 je imelo društvo MNK Izola približno 96.900 evrov stroškov, a manj kot prihodkov, ki jih je bilo približno 97.100 evrov (glej Prilogo 2).

**Slika 4.1** Struktura dohodkov MNK Izola v letu 2006



Vir: *Poslovno poročilo MNK Izola za leto 2006*

Največ so imeli dotacij in sicer pribl. 41.000 evrov, kar znaša 42,43 % vseh prihodkov. Dotacije je MNK Izola pridobila na podlagi javnega razpisa Mestne občine Izola.

Takoj za dotacijami so bila sponzorska sredstva, ki so jih dobili od različnih posamičnih sponzorjev. Sponzorskih sredstev je bilo približno 35.000 evrov. Sponzorska sredstva so pridobili od različnih sponzorjev, s katerimi sodelujejo že vrsto let. Vodstvo MNK Izola je v preteklosti pridobivalo sponzorska sredstva tako, da so vsi pri tem sodelovali člani upravnega odbora. Naredili so skupine, v katerih sta bila dva ali trije, ter se po telefonskem pogovoru ali osebem stiku (predvsem, če je kdo izmed članov UO poznal koga v podjetju) dogovorili za sestanek z osebo, odgovorno za sponzoriranje. V primeru, ko je kdo izmed članov UO poznal nekoga iz podjetja (potencialni sponzor), so ga prosili, da je bil tudi prisoten na sestanku z osebo, ki je odločala, ali bodo dali sponzorska sredstva in komu jih bodo dali. V letu 2006 je vodstvo MNK Izola odnehalo s to strategijo in se odločilo, da bodo imeli le sponzorje, s katerimi sodelujejo že vrsto let in so s klubom tako ali drugače povezani. Nekaj sponzorjev je pripeljal s sabo novi predsednik MNK Izola Aleš Milanič. Pripeljal jih je predvsem zaradi poznanstev in njegovih pogajalskih sposobnosti. Ravno v času pisanja diplome smo v klubu dobili novo opremo za treniranje in segrevanje pred tekmami. Sponzor v tem primeru je bil zavarovalnica Wiener Städtische, Vienna Insurance Group. V točki 3.5 sem opisal nekaj tipičnih vrst sponzorjev in zavarovalnico Wiener Städtische, s sedežem v Avstriji, bi skoraj lahko uvrstil v skupino uradni opremljevalec, saj so v letu 2006 in sedaj v letu 2007 priskrbeli kar nekaj opreme za treniranje in tekme. Vendar jih ne morem, saj nimajo ekskluzivne pravice za opremljanje MNK Izola in njegovih članov. Zanimivo je, kako smo že nekajkrat bili igralci »vpleteni« v način pridobivanja sredstev, saj smo npr. v letu 2006 vsi igralci članskega moštva MNK Izola morali odpreti račun na Ljubljanski banki, da smo lahko preko tega računa dobili nakazila. V zameno za približno 20 odprtih TRR računov na Ljubljanski banki, je Ljubljanska banka nakazala nekaj finančnih sredstev na račun MNK Izola. V letu 2007 smo igralci članskega moštva podpisali življenjsko zavarovanje z zavarovalnico Wiener Städtische, za katerega plačnik premij je MNK Izola, dokler smo člani MNK Izola. Po odhodu iz kluba preide plačevanje zavarovalnih premij na nas, če želimo. V zameno je MNK Izola dobila nekaj denarnih sredstev od zavarovalnice Wiener Städtische.

Preostali manjši, vendar nezanemarljiv delež predstavljata vavnina (pribl. 18.400 evrov) in vstopnina (pribl. 2.500 evrov). Z vavnino je MNK Izola pridobila 18,95 % vseh sredstev, vendar so sredstva, pridobljena z vavnino, namenjena izključno za mladinsko nogometno šolo MNK Izola. Članarina je obvezna za vse člane ekip, ki trenirajo po programu MNK Izola. Plačujejo jo vsi igralci (registrirani in neregistrirani). Članarino morajo plačevati vsi, ki trenirajo in tisti, ki ne trenirajo – so odsotni po lastni

krivdi (2. člen Pravilnika o članarini MNK Izola). Članarino se plačuje do uvrstitve v člansko moštvo, v katerem ni članarine. Članarina je določena v letnem znesku 250,00 evrov letno. Plačuje se mesečno v 10-ih enakih obrokih. Višina članarine ni vezana na število treningov in tekmovanj mesečno, ampak je določen 10-mesečni pavšalni znesek, ki letno krije stroške delovanja, ne glede na intenzivnost dela v posameznem mesecu (3. člen Pravilnika o članarini MNK Izola). V primeru, ko se igralec vozi iz kraja, ki je oddaljen več kot 15 km, je oproščen polovice članarine. Popolnoma ali delno ne plačujejo članarine otroci, katerih starši s prošnjo in ustreznimi dokazili dokažejo, da niso zmožni plačevati članarine.

Najmanjši delež, vendar kljub temu nezanemarljiv predstavljajo sredstva, pridobljena z vstopninami na tekmah članskega moštva MNK Izola. S 1. 1. 2007 je vstopnina za domače tekme 4 evre. Ženske so oproščene plačila vstopnine.



## 5 SKLEP

Oblike in predvsem načini pridobivanja sredstev so v nepridobitni organizaciji zelo pomemben dejavnik. V nalogi sem želel prikazati, katere oblike in načine pridobivanja sredstev uporabljajo v MNK Izola, ter kako uspešni so pri tem.

Predvideval sem, da je prepoznavnost kluba najpomembnejši dejavnik pri pridobivanju sredstev ter da je MNK Izola v letu 2006 pridobila največ sponzorskih sredstev v svoji zgodovini. Po opravljenem intervjuju s predsednikom MNK Izola, sem ugotovil, da sem se motil glede tega, da je najpomembnejši dejavnik prepoznavnost kluba, saj je očitno najpomembnejši dejavnik prepoznavnost predsednika kluba in članov upravnega odbora, ker je veliko sredstev pridobljenih na račun poznanstev. Izkazalo pa se je, da so v MNK Izola v letu 2006 zabeležili največ sponzorskih sredstev od ustanovitve društva MNK Izola, tako druga predpostavka drži.

V MNK Izola so v preteklosti pridobivali sredstva tako, da so pri tem sodelovali vsi člani upravnega odbora. Naredili so manjše skupine po dve ali tri osebe, ter se odpravili po večji obalnih podjetjih, kjer so poizkušali pridobiti sredstva za delovanje MNK Izola. V letu 2006 je prišlo do sprememb v načinu pridobivanja sredstev, saj se jim ta način ni zdel dovolj učinkovit. Odločili so se, da bodo sodelovali samo s podjetji, ki vlagajo v MNK Izola sredstva že vrsto let. Pri njih so se potrudili pridobiti sredstva v malo večjem obsegu kakor prejšnja leta, ter tako zagotoviti pogoje za nemoteno delovanje MNK Izola v sezoni 2006/07. Da so bili pri tem uspešni, smo se lahko prepričali tudi igralci sami, saj smo v sezoni 2006/07 prvič dobili nakazano vse, kar je bilo dogovorjeno. V slovenskem nogometu, predvsem na nižjem nivoju, je to zelo redek pojav. Dobili smo tudi nekaj nove opreme, kar kaže, da je uprava kluba dobro opravila svoje delo.

Vendar sem osebno mnenja, da bi bilo potrebno v klubu imeti vsaj dve osebi, ki bili izkušeni in predvsem pripravljeni pomagati pridobivati sredstva v klub. Čeprav rezultati kažejo, da je bila uprava kluba v sezoni 2006/07 uspešna pri opravljanju svojega dela, mislim, da ne bi smeli opustiti prejšnjega načina pridobivanja sredstev. Morda bi bilo potrebno poleg članov upravnega odbora, v to skupino vključiti tudi dve ali tri zunanje osebe s potrebnimi znanji. Res je, da bi se s tem pojavili novi stroški, vendar mislim, da bi bilo več koristi, kakor škode. Z njimi bi se lahko dogovorili za plačilo glede na uspešnost in mislim, da bi MNK Izola imela še več sredstev, ter s tem več možnosti za napredovanje na višji nivo tekmovanja.

Menim, da se vodili ljudje v MNK Izola ne smejo zadovoljiti s tekmovanjem v 3. SNL zahod, saj ima Izola hvale vredno zgodovino (tekmovanje z Benfica - pokal UEFA) in vse pogoje (stadion, goreče navijače, dobre vremenske pogoje...) za tekmovanje na vrhunskem nivoju.

Osebno menim, da je nemogoče narediti dobre rezultate brez večjih finančnih sredstev. Denar pripelje dobre trenerje, igralce, ki naredijo dobre rezultate in s tem pride še več sredstev v klub. S pravim strategijami pridejo še boljši rezultati in klub počasi pride na vrhunski nivo tekmovanja. Mislim, da je to začaran krog, v katerem se vse vrti okoli denarja. Zato je bistvenega pomena, da v prihodnosti vodstvo kluba zagotovi še več denarnih sredstev, s katerimi bodo lahko pripeljali nekaj novih kakovostnih igralcev, s pomočjo katerih bomo lahko dosegali boljše rezultate ter pomagali vrniti MNK Izola tam, kjer mu je mesto, tj. v 1. SNL.



## LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Covell, Daniel, Sharianne Walker, Julie Siciliano in Peter W. Hess. 2003. *Managing Sports Organizations: Responsibility for Performance*. Mason: Thompson South-Western.
- Čandek, Sonja. 2002. *Tehnike iskanja in načrtovanja pridobivanja sredstev – dotacij, donacij v neprofitnem sektorju*. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana, Radio študent: študentska organizacija Univerze v Kopru.
- Gray, Dianna P. in Chad D. McEvoy. 2005. Sport Marketing: Strategies and Tactics. V *The Management of Sport: Its Foundation and Application, 4th Ed*, ur. Bonnie L. Parkhouse, 228-255. New York: McGraw-Hill.
- Jelovac, Dejan. 2002. *Jadranje po nemirnih vodah menežmenta nevladnih organizacij*. Ljubljana: Radio študent - študentska organizacija Univerze v Kopru.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – Trženjsko upravljanje : analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana : Slovenska knjiga.
- Parkhouse, Bonnie L., ur. 2005. *The Management of Sport: Its Foundation and Application, 4th Ed*. New York: McGraw-Hill.
- Retar, Iztok. 1992. *Športni marketing... ali kako tržiti šport*. Koper: Polo.
- Retar, Iztok. 1996. *Trženje športa za vse*. Ljubljana: Športna unija Slovenije.
- Sadler, Philip. 2003. *Strategic management, 2. izdaja*. London, Sterling, VA: Kogan page.
- Šugman, R., J. Bednarik in B. Kolarič. 2002. *Športni management*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Tavčar, M. I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Travner, Anton. 1997. *Društva: nova zakonodaja*. Velenje: Pozoj.
- Trunk Širca, Nada in Mitja Tavčar. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
- Trunk Širca, Nada in Mitja Tavčar. 2000. *Management nepridobitnih organizacij. 2. natis*. Koper: Visoka šola za management.
- Žnidaršič Kranjc, Alenka. 1996. *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.



## VIRI

- AJPES. 2006. *Podatki o številu poslovnih subjektov, vpisanih v Poslovni register Slovenije na dan 31. 3. 2007*. [Http://www.ajpes.si/dokumenti/dokument.asp?id=449](http://www.ajpes.si/dokumenti/dokument.asp?id=449) (20. 7. 2007).
- Bašanović, Elvis. 2007. *Intervju s predsednikom MNK Izola Alešem Milaničem*. Rokopisno gradivo.
- MNK Izola. 2007. *Finančno poročilo MNK Izola za leto 2006*. Interno gradivo, MNK Izola.
- MNK Izola. 2007. *Poročilo o delu upravnega odbora MNK Izola v letu 2006*. Interno gradivo, MNK Izola.
- MNK Izola. 2007. *Poročilo o delovanju društva MNK Izola v letu 2006*. Interno gradivo, MNK Izola.
- MNK Izola. 2004. *Statut MNK Izola 2004*. Interno gradivo, MNK Izola.
- MNK Izola. 2007. *Pravilnik o članarini MNK Izola*. Interno gradivo, MNK Izola.
- Zakon o društvih. Uradni list RS, št. 61/2006.
- Zakon o javnih zbiranjih. Uradni list RS, št. 113/2005.
- Zakon o omejevanju porabe alkohola. Uradni list RS, št. 15/2003.
- Zakon o športu. Uradni list RS, št. 22/98.



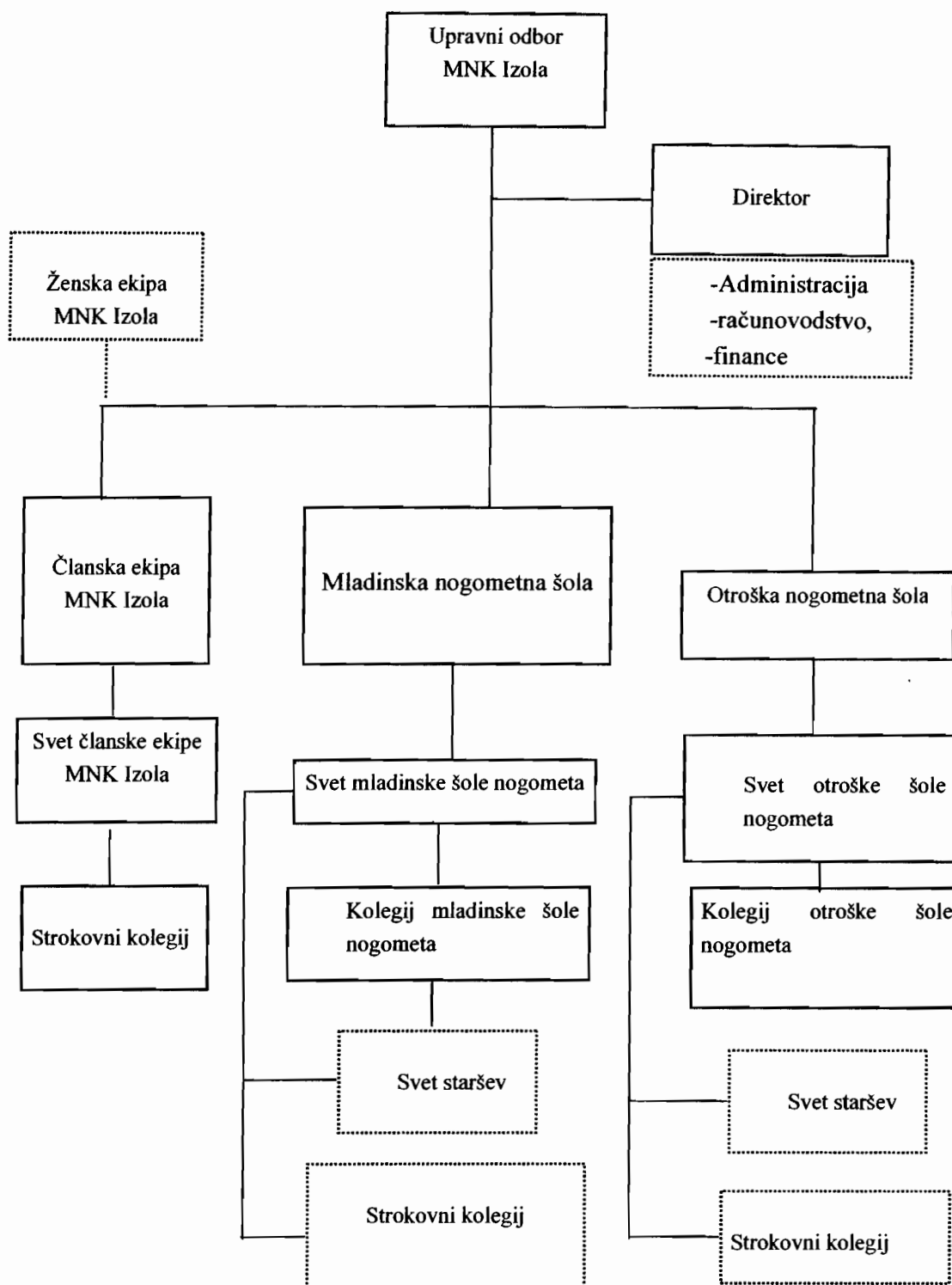
## **PRILOGE**

**Priloga 1** Organigram MNK Izola

**Priloga 2** Finančno poročilo MNK Izola za leto 2006



## Priloga 1 Organigram MNK Izola



Vir: Poročilo o delovanju upravnega odbora MNK Izola v letu 2006





## *Priloga 1*

Upravni odbor MNK Izola sestavlja 7 članov in sicer:

- predsednik upravnega odbora,
- predsednik sveta članske ekipe (član upravnega odbora zadolžen za področje mladinske šole nogometa)
- predsednik sveta otroške nogometne šole (član upravnega odbora zadolžen za področje otroške šole nogometa),
- predsednik sveta otroške nogometne šole (član upravnega odbora zadolžen za področje otroške šole nogometa),
- član upravnega odbora zadolžen za področje marketinga-predstavnik sponzorja
- 2 člana brez resorja

Sestava sveta članske ekipe:

- predsednik sveta članske ekipe (član upravnega odbora MNK Izola zadolžen za to področje),
- direktor MNK Izola,
- tehnični vodja članske ekipe,
- trener članske ekipe,
- predstavnik igralcev članske ekipe in
- član sveta članske ekipe zadolžen za področje marketinga – predstavnik sponzorja.

Sestava strokovnega kolegija članske ekipe:

- trener - glavni,
- trener - pomožni (trener vratarjev),
- zdravnik in
- psiholog.

V mladinsko nogometno šolo uvrščamo otroke med 14. in 16. letom v kategorijo kadetov ter otroke med 16. in 18. letom v kategorijo mladincev. Izjemoma se v mladince in kadete uvrstijo tudi mlajši člani in sicer v primeru velike nadarjenosti.

Sestava sveta mladinske nogometne šole:

- predsednik sveta mladinske nogometne šole (član upravnega odbora MNK Izola zadolžen za to področje),
- direktor MNK Izola,
- strokovni vodja mladinske nogometne šole,
- predstavnik sveta staršev,
- zdravnik,



- psiholog in član sveta mladinske nogometne šole zadolžen za področje marketinga – predstavnik sponzorja.

Sestava kolegija (vodstva) mladinske nogometne šole (operativni organ sveta mladinske nogometne šole):

- predsednik sveta mladinske nogometne šole (član upravnega odbora MNK Izola zadolžen za to področje),
- direktor MNK Izola in
- strokovni vodja mladinske nogometne šole.

Sestava strokovnega kolegija mladinske nogometne šole (posvetovalni organ sveta mladinske nogometne šole):

- strokovni vodja mladinske nogometne šole
- trener mladinske ekipe,
- trener kadetske ekipe in
- trener vratarjev.

Sestava sveta staršev mladinske nogometne šole (posvetovalni organ sveta mladinske nogometne šole):

- strokovni vodja mladinske nogometne šole
- tehnični vodja (predstavnik staršev) mladinske ekipe in
- tehnični vodja (predstavnik staršev) kadetske ekipe.

V otroški šoli imamo v MNK Izola več kategorij in sicer:

- starejši dečki (12 do 14 let) U-14,
- mlajši dečki (10 do 12 let) U-12,
- cicibani (8 do 10 let) U-10 in
- cicibani (6 do 8 let) U-8.

Sestava sveta otroške nogometne šole:

- predsednik sveta otroške nogometne šole (član upravnega odbora MNK Izola zadolžen za to področje),
- direktor MNK Izola,
- strokovni vodja otroške nogometne šole,
- predstavnik sveta staršev,
- zdravnik, psiholog in
- član sveta otroške nogometne šole zadolžen za področje marketinga – predstavnik sponzorja.



## *Priloga 1*

Sestava kolegija (vodstva) otroške nogometne šole (operativni organ sveta otroške nogometne šole):

- predsednik sveta otroške nogometne šole (član upravnega odbora MNK Izola zadolžen za to področje),
- direktor MNK Izola in
- strokovni vodja otroške nogometne šole.

Sestava strokovnega kolegija otroške nogometne šole (posvetovalni organ sveta otroške nogometne šole):

- strokovni vodja otroške nogometne šole
- trenerji ekip U-14,
- trenerji ekip U-12,
- trenerji ekip U-10,
- trenerji ekip U-8 in
- trenerji vratarjev.

Sestava sveta staršev otroške nogometne šole (posvetovalni organ sveta otroške nogometne šole):

- strokovni vodja otroške nogometne šole
- tehnični vodje (predstavniki staršev) ekip U - 14,
- tehnični vodje (predstavniki staršev) ekip U - 12,
- tehnični vodje (predstavniki staršev) ekip U - 10 in
- tehnični vodje (predstavniki staršev) ekip U - 8.



## Priloga 2 Finančno poročilo MNK Izola za leto 2006

**STROŠKOVNIK ČLANSKE EKIPE**

Z.š.	Strošek	Vrednost
1.	PREVOZNI STROŠKI	746.388,30 SIT
2.	KOTIZACIJA ZA TEKMOVANJE	600.000,00 SIT
3.	SODNIŠKI STROŠKI	1.108.000,00 SIT
4.	PREHRANA NA GOSTOVANJIH	221.530,00 SIT
5.	STROKOVNI KADER:	1.135.592,00 SIT
6.	ZDRAVNIŠKA SLUŽBA	430.000,00 SIT
7.	OPREMA	1.821.526,67 SIT
8.	POVRAČILO STROŠKOV	4.263.292,00 SIT
9.	KAZNI NZS	162.000,00 SIT
<b>S K U P A J</b>		<b>10.488.328,97SIT</b>

**STROŠKOVNIK MLADINSKE ŠOLE**

Z.š.	Strošek	Vrednost
1.	PREVOZNI STROŠKI	808.632,00 SIT
2.	KOTIZACIJA ZA TEKMOVANJE	200.000,00 SIT
3.	SODNIŠKI STROŠKI	534.420,00 SIT
4.	PREHRANA NA GOSTOVANJIH	428.800,00 SIT
5.	STROKOVNI KADER	2.148.712,00 SIT
6.	ZDRAVNIŠKA SLUŽBA	145.000,00 SIT
<b>S K U P A J</b>		<b>4.265.564,00 SIT</b>

**STROŠKOVNIK OTROŠKE ŠOLE**

Z.š.	Strošek	Vrednost
1.	PREVOZNI STROŠKI	351.913,00 SIT
2.	KOTIZACIJA ZA TEKMOVANJE	28.000,00 SIT
3.	SODNIŠKI STROŠKI	270.900,00 SIT
4.	PREHRANA NA GOSTOVANJIH	103.500,00 SIT
5.	STROKOVNI KADER	4.600.000,00 SIT
<b>S K U P A J</b>		<b>5.354.313,00 SIT</b>





**SKUPNI STROŠKI EKIP:**

Z.š.	Strošek	Vrednost
1.	Knjigovodski servis	576.000,00 SIT
2.	Vodenje pisarne	1.000.000,00 SIT
3.	Hišniška dela	744.498,40 SIT
4.	Telefon	149.348,90 SIT
5.	Zdravniški pregledi	37.495,00 SIT
6.	Čistila, zdravila	26.996,04 SIT
7.	Pisarniški material	85780,50 SIT
8.	Registracije, licence	106.400,00 SIT
9.	Davek na dodano vrednost	248.251,98 SIT
10.	Vodenje bančnega računa, provizije	137.186,00 SIT
<b>S K U P A J</b>		<b>3.111.956,82 SIT</b>

**SKUPAJ STROŠKI**

Z.š.	Strošek	Vrednost
1.	Članska ekipa	10.488.328,97 SIT
2.	Mladinska šola	4.265.564,00 SIT
3.	Otroška šola	5.354.313,00 SIT
4.	Skupni stroški	3.111.956,82 SIT
<b>S K U P A J</b>		<b>23.220.162,79 SIT</b>

**SKUPAJ PRIHODKI**

Z.š.	Strošek	Vrednost
1.	Vadnina	4.406.000,00 SIT
2.	Dotacija	9.865.951,00 SIT
3.	Vstopnina	588.400,00 SIT
4.	Sponzorji	8.392.374,50 SIT
<b>S K U P A J</b>		<b>23.252.725,50 SIT</b>

