

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

NIK HANC

2016

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

NIK HANC

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

IZVEDBA IN FINANCIRANJE PROJEKTA V
IZBRANI ŠPORTNI ORGANIZACIJI

Nik Hanc

Koper, 2016

Mentor: izr. prof. dr. Maja Meško

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi je obravnavano področje športnega managementa, bolj natančno pa izvedba in financiranje projekta pod okriljem Košarkarske zveze Slovenije. V teoretičnem delu so opredeljeni pojmi: projekt, športni projekt, društvo, zveza športnih društev, športni, strateški in projektni management ter različni načini financiranja športa in športnih organizacij. V empiričnem delu je predstavljen projekt udeležbe slovenske košarkarske moške članske A reprezentance na Eurobasketu 2015 v kronološkem zaporedju in s pripadajočimi stroški k vsaki stopnji izvedbe projekta. Na podlagi analize izvedbe projekta so podane ugotovitve in predlogi za optimiziranje stroškov KZS.

Ključni pojmi: management, športni management, organizacija, projekt, stroški, Košarkarska zveza Slovenije.

SUMMARY

Sport management area and the execution with financing of a project under the auspices of National basketball federation of Slovenia are considered in this final project thesis. The theoretical parts defines these terms: project, sport project, association, association of sport clubs, sports, strategic and project management and different ways of financin sport and sports organizations. In the empirical part of this thesis project of Slovenian men's basketball team participating in Eurobasket 2015 is represented in a chronological order and with te corresponding costs to each stage of the project implementation. Conclusions and suggestions for optimizing costs are given on the base of the analysis of the implementation of the project.

Keywords: management, sports management, organisation, project, costs, National basketball federation of Slovenia.

UDK: 658.14:796.06(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici, izr. prof. dr. Maji Meško, za vso potrebno pomoč, nasvete, usmerjanje in hitro odzivnost pri pisanju zaključne projektne naloge.

Zahvaljujem se tudi gospodu Antonu Pavliču in gospodu Mateju Likarju za sodelovanje in pomoč pri izdelavi naloge.

Posebna zahvala pa gre tudi moji družini, ki mi je omogočila študij in me v tem času podpirala.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredeleitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	2
1.3	Metode za doseganje ciljev projektne naloge	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2	Temeljni pojmi	4
2.1	Projekt	4
2.2	Športni projekt	4
2.3	Društvo	5
2.4	Zveza športnih društev	5
3	Projektni, strateški in športni management	6
3.1	Projektni management	6
3.1.1	Definicije projektov po različnih avtorjih	7
3.2	Strateški management	8
3.2.1	Analiza SWOT	8
3.3	Športni management	9
3.3.1	Področja športnega managementa	10
4	Košarkarska zveza Slovenije, FIBA in OKS	12
4.1	Osebna izkaznica KZS	12
4.2	Status KZS	12
4.3	Organigram KZS	13
4.4	Organi in člani KZS	13
4.5	Olimpijski komite Slovenije	15
4.6	FIBA	16
4.7	Zakon o društvih in Zakon o športu	17
5	Financiranje športa in športnih organizacij	18
5.1	Proračunska sredstva	18
5.2	Nepračunska sredstva	18
5.2.1	Sponzorstvo v športu	19
6	Kronološki potek projekta izbrane športne organizacije od izbora selektorja do zadnje tekme na evropskem prvenstvu v košarki 2015	22
6.1	O moški članski A reprezentanci na splošno	22
6.1.1	Rezultati moške članske A reprezentance	23
6.1.2	Člani moške članske A reprezentance za Eurobasket 2015	23
6.2	Potek projekta	24
6.2.1	Sestava strokovnega štaba	24
6.2.2	Sestava reprezentance	25
6.2.3	Naloge tehničnega vodje pred začetkom pripravljalnega ciklusa s pripadajočimi stroški	25
6.2.4	Načrtovanje pripravljalnega ciklusa s pripadajočimi stroški	27

6.2.5	Izvedba pripravljalnega ciklusa	29
6.2.6	Organizacija pripravljalnih turnirjev in tekem s pripadajočimi stroški	31
6.2.7	Zaključek priprav in udeležba na velikem tekmovanju	31
6.3	Povzetek in analiza stroškov, povezanih s projektom	32
6.4	Ugotovitve in predlogi	33
7	Sklep.....	35
	Literatura.....	36

PONAZORILA

Slika 1: Projektni trikotnik	6
Slika 2: Faze projekta	7
Slika 3: Organigram KZS.....	13
Slika 4: Organizacijska shema KZS	15
Slika 5: Uradni dres reprezentance.....	26
Preglednica 1: Razlika med mehansko in organsko strukturo.	14
Preglednica 2: Program športa 2014–2023	19
Preglednica 3: Igralci in strokovni štab za leto 2015	24
Preglednica 4: Stroški opreme za reprezentanco v letih 2014 in 2015.	27
Preglednica 5: Stroški prevozov reprezentance v letih 2014 in 2015	28
Preglednica 6: Načrt priprav za evropsko prvenstvo	29

KRAJŠAVE

KZS	Košarkarska zveza Slovenije
FIBA	Mednarodna košarkarska zveza
IAAF	Mednarodna atletska zveza
FIVB	Mednarodna odbojkarska zveza
IPMA	Mednarodno združenje projektne managementa
OKS	Olimpijski komite Slovenije
NBA	Nacionalna košarkarska zveza
NK	Nogometni klub

1 UVOD

Vsaka športna organizacija oziroma v našem primeru panožna športna zveza pod svojim okriljem izvaja določen projekt ali več projektov. Za izvedbo le-tega so potrebna določena finančna sredstva, ki jih lahko organizacija pridobi na različne načine, in pa določena znanja zaposlenih, ki so po navadi pred zaposlitvijo pri panožni športni zvezi delovali na istem področju na drugih delovnih mestih (bivši igralci, sodniki, delegati, predsedniki klubov ipd.).

Vsak projekt ima vnaprej določen načrt oziroma plan, po katerem se lahko vodja projekta orientira. V našem primeru bo obravnavani projekt udeležba slovenske moške članske A reprezentance na Eurobasketu 2015. Opisali bomo, kako celoten projekt poteka od samega začetka, ko se izbira selektor reprezentance, do zadnje odigrane tekme na velikem tekmovanju in zraven navedli še, kakšen strošek za zvezo je bila posamezna faza omenjenega projekta.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Vsako društvo, podjetje ali le skupina ljudi lahko izvaja določene projekte. V našem primeru bo subjekt, katerega projekt bomo preučevali, Košarkarska zveza Slovenije (v nadaljevanju KZS). Vsak projekt se sooča z veliko problemi in izzivi. V našem primeru gre za načrtovanje in izvedbo izbranega projekta in v začetni fazi pridobitev ter smiselno razdelitev finančnih ter drugih sredstev. Izhajamo lahko iz izhodišča, da je temelj za realizacijo kakršnega koli projekta finančna stabilnost in zadostno število sredstev, ki jih KZS vsako leto ima, saj v nasprotnem primeru reprezentance pod njenim okriljem ne bi mogle sodelovati na mednarodnih tekmovanjih, kot so evropsko in svetovno prvenstvo v košarki.

Po Rozmanu (2004) je: »... organizacija sestav delov oziroma ljudi ali položajev, kjer ima vsak svojo nalogo oziroma funkcijo, ki pripomore k temu, da organizacija oziroma ta sestav uresniči zastavljene cilje ali poslanstvo/poslanstva.« Slack, Daft in Robinson (po Kolar in Jurak, 2014) pa navajajo, da je športna organizacija podobna pojmu organizacije, ampak da je športna organizacija tista, ki zagotavlja proizvode in storitve le na področju športa.

V primeru KZS govorimo o športni organizaciji, ki deluje na področju košarke na vseh nivojih in zajema vse na področju tega športa v Sloveniji. KZS omogoča nemoten potek vseh tekmovanj pod njenim okriljem, vodi finančni del le-teh in omogoča reprezentancam vseh selekcij (moških in ženskih) nastope tako na prijateljskih tekmah kot na turnirjih in tekmovanjih, kot so na primer Eurobasket, svetovno prvenstvo v košarki, pripravljalni turnirji ipd.

Kot v vsaki organizaciji so tudi pri KZS vloge članov razdeljene po področjih in urejene v hierarhiji, kar bomo predstavili tekom same naloge. Da bi organizacija delovala brez večjih zapletov in težav, morajo vsi člani delovati složno in prispevati k skupnemu cilju.

V športnih organizacijah delujejo funkcionarji, za katere Šugman in drugi (2002, 30) navajajo, da »...so to delavci, ki ne opravljajo strokovnega dela, ampak vodijo organizacijo.« Drug naziv oziroma sopomenka za funkcionarja, ki se v zadnjem času pojavlja v športni terminologiji, je tudi »menedžer« oziroma »manager.«

Športna organizacija mora imeti nekoga, ki je sposoben le-to voditi, kar pomeni, da ima dovolj velik spekter znanj in izkušenj, katere lahko in jih mora uporabiti pri odločanju oziroma vodenju organizacije. Šugman in drugi (2002, 168) trdijo tudi, da mora organizacija vpeljati takšen sistem, ki omogoča razvoj in rast organizacije kot celote, pozorna pa mora biti tudi na zunanje okolje, ki se neprestano spreminja, kar pomeni, da mora biti organizacija dovolj fleksibilna in ne preveč toga, s tem namenom, da se lahko na prej omenjene spremembe odzove. Poudarjajo tudi, da »...organizacija ne sme pustiti, da jo pri poslovanju in širjenju ovira notranja politika.«

Tako kot v vsaki drugi organizaciji, mora biti tudi pri športnih organizacijah nekdo zadolžen za načrtovanje in samo izvedbo oziroma realizacijo vnaprej zadanih ciljev. Če tega ni, lahko pride v organizaciji, kjer se med seboj prepleta veliko procesov, do napak oziroma nevednosti, ki lahko škodijo ugledu in samemu delovanju organizacije kot celote.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen naloge je opisati in preučiti delovanje športnih organizacij na splošno in nato opisati izvedbo izbranega projekta, ki poteka pod okriljem KZS, in stroške oziroma finančne izdatke, ki so z njim neposredno povezani.

Cilj diplomske naloge so:

- raziskati razpoložljivo literaturo s področja managementa v športu;
- opredeliti ključne pojme financiranja in vodenja projektov zvezah;
- analizirati finančno plat projekta, ki je domena KZS in se izvaja pod njenim okriljem;
- analizirati, kako se projekt, ki je domena KZS, izvede in realizira;
- opisati izvedbo projekta pod okriljem KZS (moška A članska reprezentanca);
- odkriti možne pomanjkljivosti na tem področju in predlagati rešitve za odpravo le-teh.

1.3 Metode za doseganje ciljev projektne naloge

Pri izdelavi naloge bomo uporabili več metod dela. Z metodo analize in sinteze bomo preučili obstoječo literaturo na področju strateškega, projektnega in športnega managementa. S pomočjo deskriptivne metode bomo v teoretičnem delu naloge povzeli ugotovitve avtorjev s prej omenjenih področij managementa. Podatke o projektu bomo pridobili z intervjujem z vodjo financ na KZS in tehničnim asistentom moške članske A reprezentance Slovenije.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Glavna predpostavka je pripravljenost zaposlenih na KZS na odgovarjanje in sodelovanje pri intervjuju, ki je ključnega pomena za empirični del same naloge. Kot predpostavko bi omenili še to, da se bo projekt moške članske A reprezentance izvajal tudi v prihodnosti.

Omejitev zaključne projektne naloge bi lahko bila neodzivnost organov KZS na prošnje za pridobivanje informacij, neodzivnost na povabila na intervjuje ter to, da se osredotočamo le na eno nacionalno panožno zvezo (KZS) in ne na več.

2 TEMELJNI POJMI

Za razumevanje vsakega dela oziroma besedila je potrebno vsaj okvirno poznavanje določenih pojmov ali njihovih definicij, zato bomo v tem poglavju obravnavali par ključnih pojmov, ki se navezujejo na temo naloge in bodo skozi nalogo večkrat uporabljeni. Vsak pojem ima več pogledov, naj omenimo le teoretičnega in pravnega. V tem poglavju bodo predstavljeni teoretični vidiki pojmov na kratko, določene pojme pa bomo predstavili podrobneje tekom same naloge.

2.1 Projekt

»Projekt je zaokrožen, časovno omejen sklop aktivnosti, ki privedejo do vnaprej zastavljenega cilja. Projekt ni redna dejavnost organizacije«, navajajo na spletni strani CVŽU Pomurje.

Projekt je:

- časovno omejena namera z jasnimi cilji,
- enkratna aktivnost, razdeljena na posamezne korake in vpeta v čas, kadrovanje in stroške.

»Zagotovo gre za projekt:

- če je opravilo enkratno,
- če opravilo zajema nove vidike,
- če ima opravilo jasne cilje,
- če ima opravilo rok oziroma je časovno omejeno,
- če ima opravilo opredeljen proračun.«

Projekt je zaokrožen, časovno omejen sklop aktivnosti, ki privedejo do vnaprej zastavljenega cilja. Projekt ni redna dejavnost organizacije.

2.2 Športni projekt

Če se nanašamo na prejšnjo definicijo projekta kot samostojnega pojma, je torej logično interpretirati športni projekt kot dejavnost, ki ima enake sestavine kot projekt, le da so vse usmerjene v šport. Posebej bi izpostavili trditev, da projekt ni redna dejavnost organizacije, kar pomeni, da je projekt sam po sebi samostojna operacija v organizaciji, ki ima po navadi svojega vodjo, ki je imenoval za uresničitev določenega projekta. Ta vodja je lahko zaposleni v določeni organizaciji, ki se je prej ukvarjal oziroma deloval na področju marketinga (ali na katerem koli drugem področju), sedaj pa je prevzel funkcijo vodje projekta, ki jo bo opravljal do konca le-tega (prej smo omenili, da je projekt časovno omejen) in se nato vrnil na svoje staro delovno mesto, ali pa organizacija zaposli nekoga novega, ki bo vodil točno določen projekt. To bi se lahko zgodilo iz razloga, ker v organizaciji trenutno ne bi bilo zaposlenega nikogar, ki bi bil izobražen za izvedbo določenega projekta, ali pa do sedaj še ni imel izkušenj

na tem področju, zato bi se vodilni odločili za zaposlitev (za določen čas ali samo pogodbeno) novega vodje.

2.3 Društvo

Šugman (1998, 52) navaja, da se v društva združujejo posamezniki z enakimi interesi na različnih področjih. V našem primeru so to športna društva, v katera so se združevali enakomisleči na področji športa. Društvo je samostojno, nepridobitno in prostovoljno združenje fizičnih oseb, ki se združujejo v društva zaradi skupno določenih interesov. Več o Zakonu o društvih bomo povedali v nadaljevanju.

V današnjih časih lahko opazimo, da se je dosti društev preimenovalo v »klube«, kar pa je po Šugmanu (1998) le zato, da izkažejo bolj tekmovalno miselnost samega društva.

2.4 Zveza športnih društev

»Zveza športnih društev je skupnost društev različnih panog. Združujejo se na prostovoljni podlagi, pomembno pa je, da ta društva ugotovijo skupen interes in podpišejo pogodbo o skupni organizaciji,« navaja Šugman (1998). Vsako društvo lahko iz zveze športnih društev izstopi, a mora poravnati vse obveznosti do nje.

Če poenostavimo, ugotovimo, da zveze športnih društev nastanejo tako, da se več društev z delovanjem na istem področju, s podobnimi cilji in ambicijami združi in si s tem omogočijo lažje delovanje, čeprav vedno obstajajo izjeme, kjer na primer posamezno društvo ni zadovoljno z delovanjem zveze ali kaj podobnega. Kot že omenjeno, ima vsako društvo pravico izstopa iz zveze, kar pa ni najbolj smiselno, saj so po navadi vsa tekmovanja v določeni športni panogi pod okriljem zveze, ki pokriva točno določeno panogo.

Posledično poznamo tudi panožne zveze, v katere so združena društva, ki delujejo v isti panogi (Košarkarska zveza Slovenije, Hokejska zveza Slovenije, Nogometna zveza Slovenije ...).

Šugman (1998, 81) predstavlja organigram, ki prikazuje panožno organiziranost društev na več ravni, in sicer :

- društva kot samostojni subjekti,
- občinska raven (komisija za atletiko, komisija za košarko ...),
- republiška raven (Košarkarska zveza Slovenije, Hokejska zveza Slovenije ...),
- mednarodna raven (FIBA, IAAF, FIVB ...).

3 PROJEKTNI, STRATEŠKI IN ŠPORTNI MANAGEMENT

3.1 Projektni management

Vzporedno z gradnjo večjih objektov se je skozi zgodovino (mostovi, ceste, večje zgradbe, jezovi) postopoma razvil projektni management oziroma metode le-tega. Kmalu so se te metode začele uporabljati v industrijskih panogah, kot so npr. letalstvo, avtomobilska industrija, elektronska industrija, farmacevtska industrija ipd. V novejši eri so se metode projektne managementa razvile tudi na preostalih področjih, kot sta javna uprava in storitvene dejavnosti (Semolič 2000, 23).

Pri združenju IPMA (International Project Management Association) projektni management definirajo kot nadzorovanje, planiranje, kontroliranje in organiziranje projektov iz vseh vidikov ter motiviranje vseh vpletenih za varno doseganje ciljev v omejenem času in stroških, ki so vnaprej določeni, skladno s predvideno kakovostjo.

Project Management Institute (2000,6) ugotavlja, da »... mora uspešen projektni management poiskati ravnotežje med obsegom projekta, njegovimi časovnimi roki in omejitvami, stroški ter kvaliteto.« Zadnji trije omenjeni kriteriji tvorijo projektni trikotnik, z vsakim kriterijem v enem od oglišč trikotnika. Sprememba enega kriterija pa nujno botruje tudi spremembi ostalih dveh.



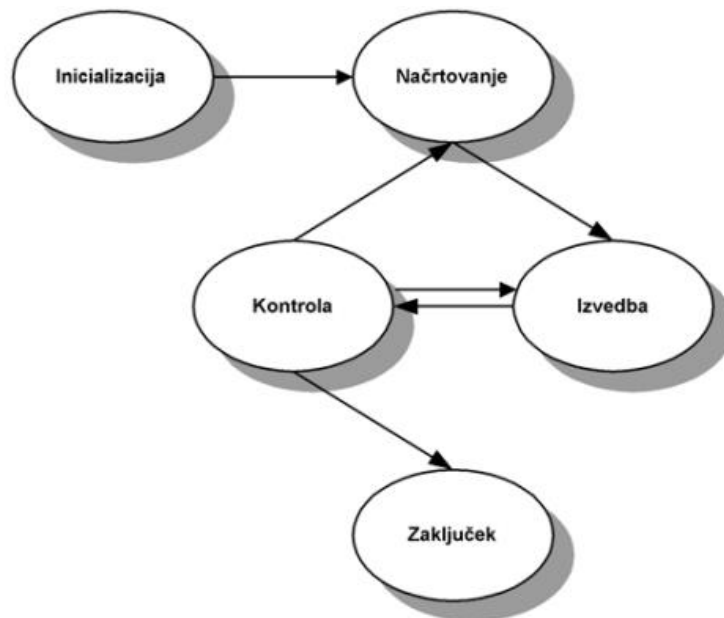
Slika 1: Projektni trikotnik

Vir: Branc 2012, 10.

Hauc (2002, 169) v svojem delu razlaga da »... je management koncept vodenja, kjer se čas trajanja projekta opredeli kot centralno odgovornost za projekt, ki se na ustrezen način institucionalizira in organizira v obliki projektne organizacije. Problem in umetnost, kako

izvesti določen projekt v sodelovanju z različnimi ljudmi v neki organizaciji v določenem času, z določenimi sredstvi in z želenim učinkom, sta upravljanje in vodenje.«

Prej omenjene faze so med seboj povezane v celoto. Z naslednjo shemo lahko shematično prikažemo sodelovanje med posameznimi procesi.



Slika 2: Faze projekta

Vir : PM BOK 2004, 40

3.1.1 Definicije projektov po različnih avtorjih

V strokovni literaturi lahko naletimo na najrazličnejše definicije pojma projekt. Definicije se razlikujejo tudi zato, ker se pojavljajo v različni literaturi. Definicija projekta, ki je zapisana v literaturi o gradbeništvu, je vsebinsko drugačna tisti, ki je zapisana v literaturi o športu, kar je posledica tega, da sta to dve povsem različni temi in v vsaki od teh dveh projekt predstavlja drugačen pojem. V gradbeništvu je to lahko fizična stvar (mostovi, zgradbe, ceste ...), v športu pa kot primer lahko naštejemo različna tekmovanja, dejavnosti ipd. V prvem poglavju smo predstavili kratko definicijo projekta, najdeno na svetovnem spletu, v literaturi o projektnem managementu pa lahko najdemo sledeče definicije.

Lewis (1998, 8) pravi, da »... je projekt delo, ki se izvede samo enkrat in mora imeti jasen začetek in konec, tako proračun kot načrt in kako naj bo izveden.«

Cleland (1999,5) trdi, da je projekt kombinacija organizacijskih potencialov, ki so združeni med seboj z namenom ustvarjanja določene novosti, ki bo podjetju zagotovila sposobnost oblikovanja in uresničevanja strategije. Vsak projekt ima določen življenjski cikel in poteka kot zaporedje vnaprej določenih posameznih faz.

Turner (1993, 8) razlaga, da »... je projekt prizadevanje, v katerem so finančni, človeški in materialni viri organizirani na izviren način z namenom izvedbe – znotraj omejenih stroškov in časa – edinstvenega obsega nalog s podanimi specifikacijami, s katerimi se dosežejo ustrezne spremembe, opredeljene s kvantitativnimi in kvalitativnimi cilji.«

3.2 Strateški management

Strateški management je eno od področij strokovno-znanstvene vede managementa. V praksi je bil do sedaj v domeni predvsem pridobitnih oziroma profitnih organizacij. S tega vidika je smiselno povezan predvsem z gospodarskimi družbami (Kolar in Jurak, 2014). Na podlagi navedenega lahko sklepamo, da je strategija pomembna predvsem za organizacije, ki s svojim delovanjem merijo na dobiček. V nadaljevanju pa avtorja razloži, da je strateški management vedno bolj pomemben tudi za neprofitne oziroma nepridobitne organizacije, saj je brez poznavanja tega področja managementa vodenje in organiziranje organizacije oteženo.

»Strategija kot pojem prihaja z vojaškega področja in v stari grščini pomeni generalovo umetnost. S tega področja se je pojem razširil na področje poslovnih ved, kjer pa še vedno ni enotnega stališča, kaj je strategija« (Pučko, 2002).

Kolar in Jurak (2014, 60) po Čaterju (2011) navajata, da lahko strateški management opredelimo kot »celoto dolgoročnih managerskih odločitev in akcij, ki so vitalnega (lahko vodijo v rast ali tudi propad združbe), celovitega (zadevajo celotno združbo) in stalnega (dolgoročna pomembnost) pomena za določeno združbo.«

Če interpretiramo navedeno, ugotovimo, da je strateški management nujen za delovanje vsake organizacije ne glede na naravo in področje njenega delovanja, če hočemo zagotoviti optimalno učinkovitost le-te. Povzamemo tudi, da proces zajema organizacijo kot celoto in ne le njenih posameznih delov.

Vsaka organizacija za svoje delovanje brez večjih problemov potrebuje strategijo. V literaturi najdemo več opredelitev vrst strategij, trenutno pa po Jonesu in Hillu (2010, 10) v ospredje prihaja delitev strategij na funkcijske, poslovne in korporacijske.

3.2.1 Analiza SWOT

Ena izmed pomembnejših in bolj izpostavljenih metod strateškega managementa je analiza SWOT, ki je po definiciji Potočnika (2004, 308) »...preučevanje prednosti in slabosti znotraj podjetja ter proučevanje priložnosti in nevarnosti, ki zanj nastajajo na trgu. Je osnova za strateško načrtovanje.« SWOT metoda ima tako kot vsaka druga metoda svoje prednosti in slabosti.

Prednosti:

- metoda je že zaradi same vizualne podobe ena izmed lažjih za ustvarjanje predstave pri strateškem managementu;
- ne zahteva toliko priprave kot ostale metode;
- »analizo SWOT je mogoče uporabiti na več različnih nivojih organizacije« (Hill in Westbrook, 1997).

Slabosti:

- ker je bila metoda razvita v obdobju stabilnih trgov, je bilo v času, ko je bila predstavljena razmišljanje o strategijah šele na samem začetku. Ustrezala je takratnim razmeram;
- po Hillu in Westbrooku (1997, 51) »...je deskriptivna, splošna in neučinkovita kot sredstvo za analizo korporacijske strategije. Strateška ocena zahteva bolj temeljito analizo, česar analiza SWOT ne omogoča.«

Zakaj smo opisali še metodo SWOT? Metoda SWOT je lahko uporabna za KZS, saj je treba pri strateškem planiranju upoštevati prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. S pomočjo te metode, ki je lahko zasnovana na povsem osnovnem nivoju, si lahko organizacija ustvari samokritično mnenje o njej in s tem planira nadaljnje delovanje na več področjih. Za vsako področje se lahko naredi posebna analiza SWOT.

3.3 Športni management

»Športni management pomeni izključno delovanje procesnega managementa, povezanega s športno dejavnostjo, zato govorimo o športnem managementu, pri katerem gre za koordinacijo športnih virov« (Šugman, Benedik in Kolarič 2002, 19). Dejavnost športnega managementa je prisotna v vsaki organizaciji, ki se na kakršen koli način ukvarja s športom, promocijo le-tega, tudi če je organizacija le sponzor nekega dogodka, mora imeti vsaj nekaj veččin športnega managementa, saj je pomembno, da se zaveda operacij in delovanja dogodka, organizacije oziroma navsezadnje v današnjih časih tudi posamezne ekipe, ki jo sponzorira.

Ko omenjamo športni management, moramo omeniti tudi management športnih organizacij, ki je ena izmed vej športnega managementa. Šugman, Bednarik in Kolarič (2002, 165) pravijo, da »...je delovanje športne organizacije na eni strani povezano s pridobivanjem udeležencev, na drugi strani pa mora določena športna organizacija voditi projekte, ki so v njeni pristojnosti.« Trdijo, da je namen športne organizacije njena celovita kakovost. Delovati je potrebno z ljudmi, za katere organizacija misli, da ji lahko doprinesejo čim več.

Vsaka športna organizacija mora imeti (kot vsaka druga organizacija ali podjetje) nekega vodjo ali managerja. Brez njega je delovanje organizacije oslABLJENO oziroma omejeno, saj je

v posamezni organizaciji potreben posameznik, ki prevzame odgovornost in vodenje. V večini je pri športnih zvezah v Sloveniji predsednik športne zveze. Pri KZS je predsednik g. Matej Erjavec.

V nadaljevanju bomo predstavili vidike 3 avtorjev, ki opredeljujejo vloge managerja v organizaciji.

Manager športne organizacije mora po Mintzbergu (1989, 15–21):

- nadzirati procese v organizaciji;
- razširjati informacije med svoje zaposlene;
- delovati kot predstavnik svoje organizacije;
- voditi organizacijo;
- povezovati dele organizacije v neko učinkovito celoto;
- odpravljati motnje, kot so na primer konflikti;
- razporejati vire po organizaciji glede na proračun, prioritete in terminske načrte.

Tavčar (1996, 310) pravi, »... da mora uspešen manager pri svojem delu združevati dva osnovna sklopa vlog, in sicer:

- vlogo poslovodnika (strokovnjaka za dejavnost, s katero se organizacija ukvarja);
- vlogo vodje ljudi (obvladati mora vedenjske vidike načrtovanja, usmerjanja in organiziranja sodelavcev v organizaciji).«

Ichak Adizes (1996, 25) je opisal štiri vloge managerja, ki so nujno potrebne za uspešno delovanje organizacije. Modele imenuje PAEI (angleške začetnice posameznih besed):

- »proizvajalec (P) je vloga managerja kot proizvajalca rezultatov, ki so boljši od konkurence;
- administrator (A) je vloga managerja kot načrtovalca, usklajevalca in nadzornika izvajanja. Pri tej vlogi mora manager skrbeti, da sistem deluje, kot je potrebno;
- podjetnik (E) je vloga managerja kot odločevalca, strateškega načrtovalca in vodje politike organizacije. Za uspešno opravljanje te naloge mora biti manager sposoben presojanja in spreminjanja ciljev in sistemov, s katerimi se ti cilji uresničujejo;
- integrator (I) je vloga managerja, ki je dosežena, če skupina lahko deluje sama v točno določeni smeri.«

3.3.1 Področja športnega managementa

Ob obravnavanju športnega managementa je potrebno izpostaviti tudi to, da se športni management deli na 4 področja, in sicer:

1. *management športnih organizacij*, ki je najbližje temu, kar dejansko v nalogi opisujemo. To področje je najbolj podobno managementu podjetij, saj so tako športne zveze kot podjetja vsaka v svojem smislu neka vrsta organizacije. Opisali smo ga že v prejšnjem poglavju;

2. *management športnega objekta* je po sami vsebini podoben managementu športnih organizacij, le da v tem primeru govorimo o vodenju, upravljanju, nadzorovanju itd. nekega točno določenega športnega objekta. Za vodenje takega objekta je potrebno s strani države, mesta oziroma kluba (odvisno, kdo je lastnik določenega objekta oziroma, kdo je najemnik le tega) najeti posameznika ali skupino posameznikov, ki imajo s takim delom že dovolj izkušenj in vejo, kako stvari potekajo. Šugman, Bednarik in Kolarič (2002, 168) razlagajo »...da je menedžment športnih objektov z vidika človeških virov specifičen. Zahteva specifična znanja, ki pa jih strokovnjaki s področja športa nimajo;«

3. *management športa za razvedrilo* je veja športnega managementa, ki se ne navezuje na profesionalne športnike, temveč bolj na širšo skupino ljudi, ki šport obravnavajo kot rekreacijo in užitek. Šugman, Bednarik in Kolarič (2002, 169) razlagajo, da je potrebno za učinkovito delovanje na področju rekreativnega oziroma športa za razvedrilo upoštevati tri procese:

- prilagoditev stanje trenutnim željam in potrebam,
- zanimanje za dogajanje okoli nas,
- posredovanje okolici,
- upoštevanje vseh treh procesov po besedah avtorjev vodi k uspešnemu managementu športa za razvedrilo, ki je v današnjih časih vedno bolj popularen;

4. *management (vrhunskega) športa za dosežek, športnih dosežkov in športnikov* je po besedah že prej omenjenih Šugmana, Bednarika in Kolariča (2002, 171) »...gonilna sila športnega managementa.« To si lahko razlagamo na primer na primeru Tine Maze v sezonah, ko je zmagovala v svetovnem pokalu v serijah in na koncu prišla tudi do najprestižnejšega priznanja v alpskem smučanju, velikega kristalnega globusa v sezoni 2013. Tina Maze in njena ekipa so z odličnim managementom prispevali k vrhunskemu uspehu slovenskega športa. Poraja pa se vprašanje, zakaj se je to zgodilo šele po odhodu Tine Maze izpod okrilja Smučarske zveze Slovenije. Avtorji trdijo tudi, da je šport postal posel, kjer brez finančnih načrtov ne moremo preživeti.

4 KOŠARKARSKA ZVEZA SLOVENIJE, FIBA IN OKS

4.1 Osebna izkaznica KZS

Košarkarska zveza Slovenije je bila ustanovljena 15. januarja leta 1950 in je članica:

- FIBE (Mednarodna košarkarska zveza) od leta 1992 in
- OKS (Olimpijski komite Slovenije) prav tako od leta 1992.



KOŠARKARSKA ZVEZA SLOVENIJE
Basketball Federation of Slovenia

Leskoškova 12
1000 Ljubljana
Slovenija

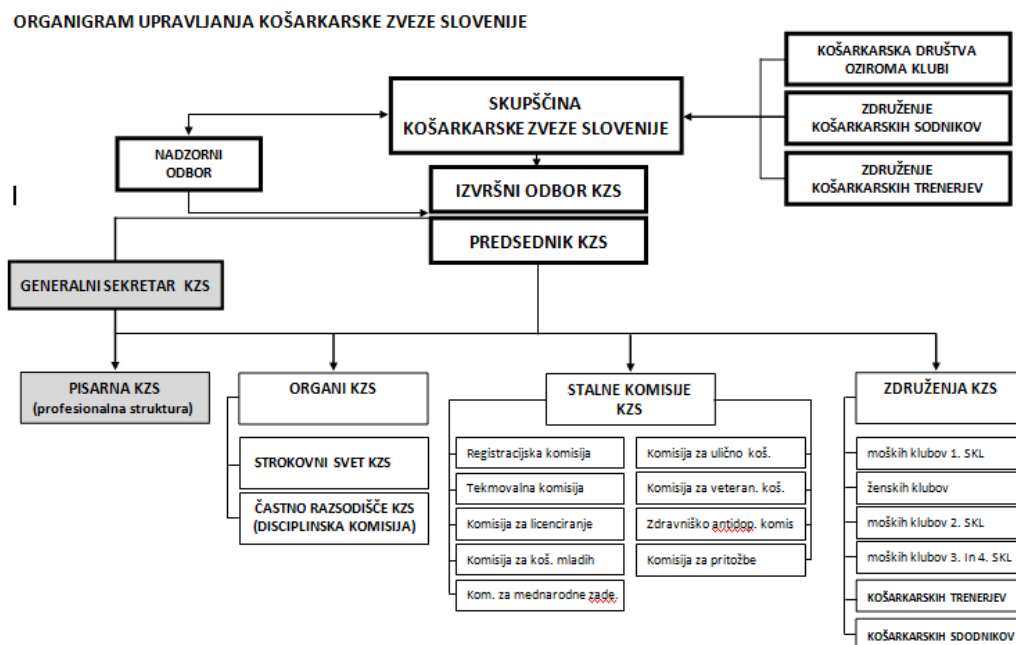
Tel.: +386 1 520 10 10
Tel.: +386 1 520 10 11
Fax.: +386 1 520 10 22
Elektronska pošta: kzs@kzs.si

4.2 Status KZS

V statutu KZS (2014) je navedeno, da »... je KZS prostovoljna zveza društev in organizacij, katerih osnovna dejavnost je športna igra košarke. KZS je nacionalna panožna športna zveza. Športne zveze in društva delujejo in se ravnaajo po Zakonu od društvih. V statutu je zapisano tudi, da so člani KZS košarkarska društva, Združenje košarkarskih trenerjev Slovenije in Združenje košarkarskih sodnikov Slovenije. Za sprejem v KZS so določeni splošni in posebni pogoji, in sicer pisna izjava društva o sprejemu in spoštovanju statuta in drugih aktov in predpisov, potrdilo o registraciji društva z oznako sedeža, ime odgovorne osebe, matična in davčna številka, dogovor o mirnem reševanju sporov in potrdilo o plačani članarini.« V tem poglavju bomo povzeli nekaj pomembnejših členov Zakona o društvih in Zakona o športu.

4.3 Organigram KZS

Košarkarska Zveza Slovenije ima kot organizacija dokaj zapleteno strukturo, kar nam prikazujeta spodnja organigrama. Na sliki 3 se nahaja organigram upravljanja KZS, na sliki 4 pa organizacijska shema in organigram vodenja pisarne Košarkarske Zveze Slovenije.



Slika 3: Organigram KZS

Vir: KZS 2015.

4.4 Organi in člani KZS

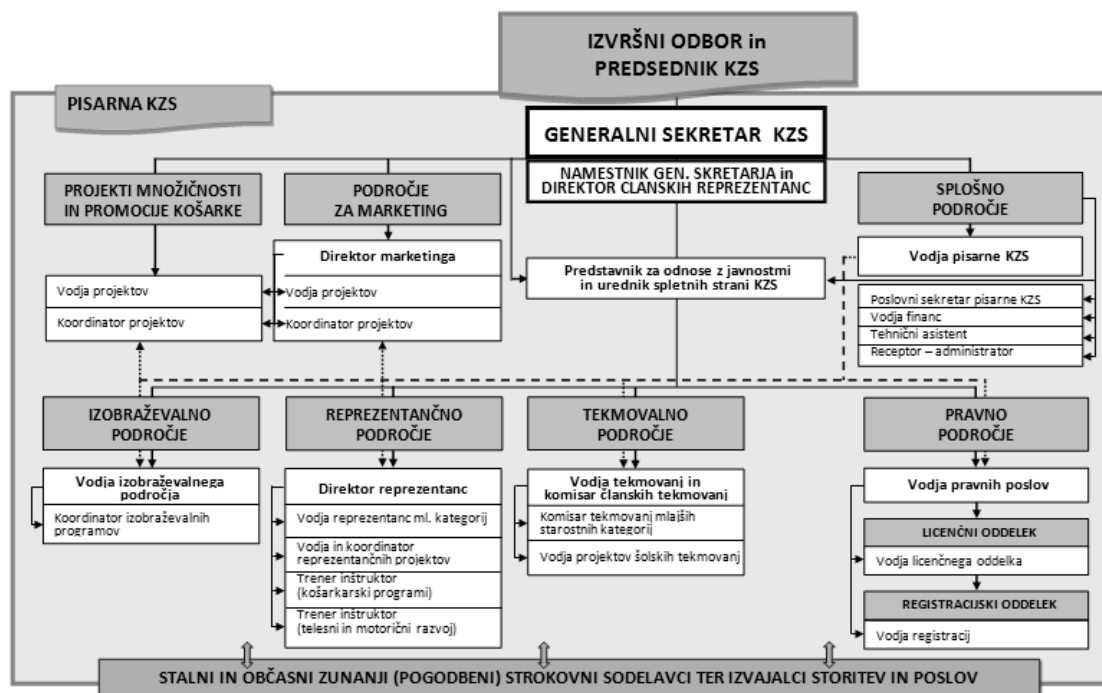
Organi KZS so:

- izvršni odbor, ki ga sestavljajo g. Matej Erjavec kot predsednik, g. Gregor Griljc in g. Igo Gruden kot podpredsednika, g. Rado Trifunović kot predsednik strokovnega sveta in drugi. Izvršni odbor KZS ima 16 članov;
- generalni sekretar g. Rašo Nesterović;
- nadzorni odbor;
- strokovni svet in
- častno razsodišče.

Preglednica 1: Razlika med mehansko in organsko strukturo.

MEHANSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	ORGANSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA
Večja stopnja centralizacije, odločanje je koncentrirano na vrhu	Večja stopnja decentralizacije, odločanje je razporejeno po organizaciji
do vplivov okolja, poizkuša jih minimizirati in zmanjšati negotovost	Relativno odprta do vplivov okolja, se jim prilagaja
Delovna opravila so ločena na majhne specializirane dele, visoka specializacija	Delovna opravila se sproti prilagajajo glede na izkušnje zaposlenih
Precejšnja formalizacija aktivnosti	Manjša formalizacija aktivnosti
Veliko število pravil, stroga hierarhija avtoritete in nadzora	Malo število pravil, minimalna hierarhija avtoritete in nadzora
Naloge so zelo definirane ter jasno opredeljene in specificirane v organigramu in predpisih, tehnične metode so predpisane	Poudarek je na specifičnih nalogah in medsebojni povezanosti nalog
Definiranost delovnih opravil se spreminja izjemoma	Procedure so splošne, člani organizacije prevzemajo odgovornost za izvršitev nalog ne glede na status ali vlogo, ki ju imajo
Vir moči je položaj	Vir moči je znanje in strokovnost
Znanje in nadzor med delom sta centralizirana	Znanje in nadzor nad delom sta razporejena na vseh ravneh organizacije
Komuniciranje je navpično, od zgoraj navzdol	Komunikacije so odvisne od tega, kje je potrebna informacija in imajo obliko informiranja in svetovanja
Tendenca po fiksni strukturi	Stalno prilagajanje strukture novim razmeram
Koordinacija je dosežena predvsem s hierarhijo in administrativnimi postopki	Koordinacija je dosežena z različnimi sredstvi in medsebojnim sodelovanjem, važno izvrševanje nalog in ne toliko lojalnost in poslušnost

ORGANIZACIJSKA SHEMA IN ORGANIGRAM VODENJA PISARNE KZS



Slika 4: Organizacijska shema KZS

Vir: KZS 2015.

Če podrobno pogledamo organigram, ki prikazuje organizacijsko shemo in organigram vodenja pisarne Košarkarske Zveze Slovenije, ugotovimo, da gre za hibrid med mehansko organizacijsko strukturo in organsko organizacijsko strukturo, razlike med njima pa bomo opredelili v nadaljevanju.

Ob analizi organizacijske sheme in organigrama pisarne KZS s pomočjo Kavčičeve opredelitve mehanske in organske strukture organizacije lahko ugotovimo, da KZS izpolnjuje nekaj kriterijev ene in nekaj kriterijev druge oblike. Sam organigram ni povsem enostaven oziroma ne izgleda kot običajna piramida, ki smo jim priča v nekaterih organizacijah, zato omogoča lažjo komunikacijo, saj ni povsem omejena na hierarhične nivoje, kar pomeni, da lahko nekdo, ki ima pravo idejo oziroma vprašanje, komunicira s komer koli v organizaciji brez tega, da bi moral pred tem kontaktirati svojega neposrednega nadrejenega, ki bi vprašanje ali idejo prenesel hierarhični nivo višje. KZS je »hibrid« med mehansko in organsko organizacijsko strukturo, kar ima zagotovo lahko veliko pozitivnih lastnosti.

4.5 Olimpijski komite Slovenije

OKS oziroma Olimpijski komite Slovenije je bil ustanovljen 15. oktobra 1991 s podpisom Olimpijske listine. Kot prvi predsednik je bil 17. decembra istega leta izvoljen dr. Janez Kocijančič, za podpredsednika pa Miroslav Cerar. Poleg ostalih nacionalnih športnih zvez

olimpijskih športov, kot so na primer Atletska Zveza Slovenije, Nogometna Zveza Slovenije, Rokometna Zveza Slovenije ipd., je od leta 1992 tudi Košarkarska Zveza Slovenije. V OKS so zaposleni:

- generalni sekretar,
- poslovni direktor,
- namestnik generalnega sekretarja,
- tajništvo OKS,
- in mnogi drugi, ki omogočajo nemoteno delovanje organizacije.

Na svoji uradni spletni strani pod rubriko "CILJI", kot glavni cilj navajajo zagotavljanje optimalnih pogojev za delovanje in razvoj slovenskega športa v vseh njegovih pojavnih oblikah. Pri tem pa sodelujejo članice OKS, nacionalne panožne zveze in športne zveze občin ter klubi in društva, ki jih zveze združujejo.

4.6 FIBA

FIBA oziroma International Basketball Federation je svetovna krovna košarkarska zveza, ki je bila ustanovljena leta 1932. FIBA združuje 214 košarkarskih zvez iz celega sveta, med katerimi je tudi KZS. FIBA organizira oziroma pokriva tekmovanja na svetovnem nivoju, kot so:

- Svetovno prvenstvo v košarki,
- Olimpijski košarkarski turnir,
- turnirje v tako imenovani »street košarki« oziroma košarki 3 na 3, ki se igra po posebnih pravilih in je v zadnjem času popularna na vseh kontinentih.

FIBA prav tako nadzoruje aktualna pravila in opravlja vse spremembe v zvezi z le-temi, če je to potrebno. Organizacija je sestavljena iz 4 regijskih enot, in sicer: Afrike, Amerike (zavzete so tako ZDA, Kanada, južna in srednja Amerika) Azije, Evrope in Oceanije.

Leta 2008 je bila pod okriljem FIBE ustanovljena tudi Internacionalna Košarkarska Fundacija, ki skrbi za socialne, humanitarne in izobraževalne aktivnosti FIBE.

KZS je tako članica FIBE kot posredno tudi FIBE EUROPE, ki združuje 52 evropskih košarkarskih zvez. Generalna skupščina FIBE EUROPE je zato tudi sestavljena iz predstavnikov vseh 52 zvez. Generalna skupščina se sestane enkrat letno, med tem pa ima »niti v rokah« odbor FIBE, katerega člani služijo 4-letni mandat.

Odbor sestavljajo predsednik odbora, blagajnik, 23 članov odbora, prvi in drugi podpredsednik, izvršni direktor FIBE EUROPE. V odboru morata biti vsaj dve ženski.

Trenutni predsednik je g. Turgay Demirel, izvršni direktor pa g. Kamil Novak. Slovenci predstavnika v odboru nimamo.

Dolžnosti odbora so:

- izbrati 4 člane odbora, ki bodo predstavljali FIBO EUROPE na glavnem odboru FIBE;
- izvoliti podpredsednika med 23 člani odbora;
- nadzirati dejavnosti FIBE EUROPE in če je potrebno podati navodila oziroma pomagati;
- definirati strukturo organizacije;
- določiti finančno politiko, potrditi proračun in pripraviti finančna poročila;
- drugo.

4.7 Zakon o društvih in Zakon o športu

Zakon o društvih definira društvo kot »...samostojno in nepridobitno združenje, ki ga ustanoviteljice oziroma ustanovitelj skladno s tem zakonom ustanovijo zaradi uresničevanja skupnih interesov.« To lahko povežemo s KZS, kjer so se združili prej omenjena košarkarska društva, Združenje košarkarskih trenerjev Slovenije in Združenje košarkarskih sodnikov Slovenije s ciljem oziroma interesom, da bi košarko v Sloveniji zadržali na nivoju, kot je oziroma nivo v prihodnosti tudi dvignili. Zakon določa tudi, da je delovanje društva javno, kar pomeni, da mora biti njegovo delovanje transparentno oziroma da ne sme imeti poslovnih skrivnosti in da morajo biti dokumenti o delovanju dostopni širši javnosti. Glede na to, da so društva nepridobitna združenja, to po navadi ni težava. To je omenjeno tudi v 3. členu, kjer zakon določa, da ustanovitev društva, katerega namen je ustvarjanje dobička, ni dovoljena. Prav tako ni dovoljeno ustanoviti društva, katerega izključna dejavnost je pridobitna dejavnost.

V 7. členu Zakona o društvih pa zakon določa, da se določbe iz omenjenega zakona smiselno uporabljajo tudi za zveze društev, kar je v našem primeru KZS. Za našo temo je pomemben tudi 16. člen, ki določa, da lahko najmanj dve društvi ustanovita zvezo društev. Odločitev o tem pa morajo sprejeti zbori članov vseh društev.

Medtem pa lahko društvo ustanovijo najmanj tri poslovno spodobne fizične osebe oziroma pravne osebe. To je določeno v 8. členu zakona.

Zakon o športu je starejši kot Zakon o društvih, in sicer je bil objavljen leta 1998. V 8. členu zakon določa, da so izvajalci letnega programa športa poleg ostalih tudi športna društva in nacionalne športne panožne zveze, pod katero uvrščamo tudi KZS.

5 FINANCIRANJE ŠPORTA IN ŠPORTNIH ORGANIZACIJ

Brez zagotovljenih finančnih sredstev tako kot ostale organizacije tudi športne organizacije ne morejo preživeti. Za vsako stvar, ki vsebuje materialne dobrine so potrebna finančna sredstva. Ta sredstva si lahko posamezniki ali skupine posameznikov, združene v društva, organizacije, podjetja ipd., pridobijo na različne načine. Kot posameznik se po navadi financiramo sami, in sicer z rednimi mesečnimi prihodki. Posamezniki, kot so vrhunski profesionalni športniki, pa so lahko financirani s strani pokroviteljev oziroma sponzorjev, ki jih financirajo v zameno za oglaševanje in promoviranje določenega znamke. Skupine posameznikov oziroma organizacije pa se lahko financirajo na več različnih načinov, in sicer od vložka samih posameznikov, ki delujejo v organizaciji, do vlaganja drugih vlagateljev.

Po sami definiciji pa Filipič in Mlinarič (1999) finance opredeljujeta kot finančno poslovanje podjetij, pobiranje davkov s strani države, najemanje posojil s strani države, izdajanje denarja gospodinjestev, dajanje denarja v obtok s strani bank in drugih institucij.

V svojem delu razloži tudi, da beseda finance izhaja iz latinskega glagola FINIRE (končati), ki je v srednjem veku dobil obliko FINARE, kar pomeni končati, plačati.

Šugman, Bednarik in Kolarič (2002, 69) razlagajo, »...da lahko različni izvajalci športa financirajo svojo dejavnost iz različnih virov, ki jih razdelimo v različne skupine.« Najpomembnejše bomo opisali v nadaljevanju.

5.1 Proračunska sredstva

Proračunska sredstva ali sredstva integralnega proračuna. Med proračunska sredstva štejemo sledeča:

- sredstva državnega proračuna. Za pridobitev teh sredstev velja načelo javnih razpisov;
- sredstva lokalnih skupnosti, ki se določajo v proračunih občin, in sicer vsako leto;
- sredstva, ki se pridobijo iz športne fundacije iz iger na srečo.

5.2 Neproračunska sredstva

Neproračunska sredstva ali zasebna sredstva. Med neproračunska sredstva štejemo sledeča:

- sredstva donatorjev;
- sredstva sponzorjev;
- sredstva gospodinjestev, kot so vstopnine, članarine itd.;
- darila, volila;
- druga lastna sredstva, kot so srečelovi, prodaja značk itd.

5.2.1 Sponzorstvo v športu

Športna društva se v večini primerov financirajo s pomočjo oziroma s strani sponzorjev, ekonomske propagande in drugimi sredstvi, ki jih po navadi zagotavljajo člani društva.

Doktor Edvard Kolar in drugi (2014) v nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji za leta 2014–2023 navajajo, »... da bodo cilji nacionalnega programa športa 2014–2023 doseženi s pretežnim sofinanciranjem prebivalstva, podjetij in prostovoljnim delom.« Razlagajo, da če želimo doseči želen vpliv športa na našo kulturo naroda, bomo morali povečati javne vire financiranja na tako raven, kot je v ostalih bolj razvitih evropskih državah, to naj bi bilo okoli 100 € na prebivalca.

V spodnji preglednici je predstavljena vizija avtorjev o spremembi strukture izdatkov za letne programe športa.

Preglednica 2: Program športa 2014–2023

Vsebina	2011(%)	2018(%)	2023(%)
PROGRAMI ŠPORTA	36,85	40,00	45,00
Prostočasna športna vzgoja otrok in mladine	1,31	2,28	3,50
Športna vzgoja otrok in mladine s posebnimi potrebami	0,06	0,02	0,04
Obštudijske športne dejavnosti	0,05	0,10	0,20
Športna vzgoja otrok in mladine, usmerjenih v kakovostni in vrhunski šport	22,41	23,00	23,00
Kakovostni šport	3,11	2,00	2,20
Vrhunski šport	7,35	8,00	9,40
Šport invalidov	0,70	0,80	0,80
Športna rekreacija	1,85	3,00	4,36
Šport starejših		0,80	1,50
ŠPORTNI OBJEKTI IN NARAVNE POVRŠINE ZA ŠPORT	50,34	43,50	35,25
RAZVOJNE DEJAVNOSTI V ŠPORTU	2,91	4,00	5,00
ORGANIZIRANOST V ŠPORTU	5,98	7,00	8,00
ŠPORTNE PRIREDITVE IN PROMOCIJA ŠPORTA	3,79	5,30	6,50
DRUŽBENA IN OKOLJSKA ODGOVORNOST V ŠPORTU	0,13	0,20	0,25

Vir: Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji 2014-2023 2014

Po preučitvi preglednice ugotovimo, da je do največjih sprememb prišlo v treh vsebinah, in sicer v vrhunskem športu, športni rekreaciji in športnih objektih in naravnih površinah za šport.

V letu 2011 se je od porabljenih 159.430,852 € za gradnjo športnih objektov porabilo kar 82.884.535 €, kar je dobra polovica vseh izdatkov. Na drugem mestu pa je šport otrok, mladine in študentov s 37.241.239 €.

Kot smo že omenili, se športna društva v večini primerov financirajo s pomočjo sponzorjev. Po Starmanu (1996, 27) pa je »...sponzorstvo instrument tržnega komuniciranja, kjer podjetje nameni sredstva posamezniku ali organizaciji za izvedbo določene dejavnosti ali projekta, v zameno pa dobi določene pravice ali povezave, ki jih lahko uporabi pri doseganju svojih poslovnih ciljev.«

V športu je po navadi sponzor tisti gospodarski subjekt, ki deloma ali v celoti financira določen projekt ali posameznega športnika.

Irwin in Sutton (1994, 93–101) navajata naslednje cilje sponzorstva:

- »povečanje prodaje/povečanje tržnega deleža;
- izboljšanje javnega mnenja o podjetju, proizvodih oziroma storitvah podjetja;
- izboljšanje identifikacije ciljne tržne skupine s podjetjem oziroma storitvah podjetja;
- izboljšanje celotnega imidža podjetja;
- izboljšanje poslovnih odnosov;
- onemogočanje konkurence;
- izpolnitev družbene odgovornosti;
- vključitev v širšo družbeno skupnost, spreminjanje javne predstave o podjetju;
- izboljšanje odnosov med zaposlenimi in
- dejavnost podjetja za človekoljubne namene.«

Na drugi strani imamo Meenaghana (1983, 17), ki klasificira cilje, ki jih skuša podjetje doseči s pomočjo sponzoriranja, in sicer jih deli v 6 skupin:

- »splošni cilji;
- cilji, ki se nanašajo na izdelek;
- cilji, ki se nanašajo na lobiranje;
- cilji, ki se nanašajo na prodajo;
- cilji, ki se nanašajo na medijsko pokritost;
- osebni interesi.«

Kot pri vsaki organizaciji, mora biti tudi v našem primeru oblikovana nekakšna strategija sponzoriranja, pri oblikovanju le-te pa mora sponzor po Bruhnu (1991) sprejeti odločitve o:

- »objektu sponzoriranja (celotna organizacija, linija, posamezna blagovna znamka);

- komunikacijskem sporočilu (imena, slogani ...);
- sponzoriranem, ki mora biti izbran v stvarni, osebni in časovni obliki« (na primer košarkarska reprezentanca Slovenije za čas svetovnega prvenstva v košarki);
- ciljnih skupinah;
- načinih komuniciranja (panoji, TV-oglasni ...).

6 KRONOLOŠKI POTEK PROJEKTA IZBRANE ŠPORTNE ORGANIZACIJE OD IZBORA SELEKTORJA DO ZADNJE TEKME NA EVROPSKEM PRVENSTVU V KOŠARKI 2015

Vse informacije, navedene v sledečih poglavjih, so pridobljene na podlagi ustnih intervjujev s tehničnim vodjo moške članske A reprezentance, g. Matejem Likarjem, in vodjo financ na KZS, g. Antonom Pavličem. Vsi podatki so bili pridobljeni v decembru 2015. V omenjenih poglavjih bomo predstavili in spoznali moško člansko A reprezentanco ne le kot ekipo, ki zastopa Slovenijo na mednarodnih tekmovanjih, ampak tudi kot operativno in finančno zelo zahteven in zapleten projekt, ki pa je iz leta v leto izveden na zahtevanem nivoju, za kar so odgovorni skoraj vsi zaposleni na KZS, saj le tako vse lahko poteka brez večjih zapletov, če pa do njih pride, pa so za rešitev le-teh ključnega pomena komunikacija med zaposlenimi in njihove izkušnje na področju reševanja takšnih situacij.

6.1 O moški članski A reprezentanci na splošno

Slovenska košarkarska reprezentanca je od prve uradne odigrane tekme leta 1991 odigrala 10 evropskih prvenstev, najboljši rezultat pa je bil dosežen na evropskem prvenstvu leta 2009 na Poljskem, kjer je zasedla četrto mesto. Tej statistiki lahko dodamo še 3 nastope na svetovnih prvenstvih in najboljšo uvrstitev, ki je osmo mesto, doseženo na svetovnem prvenstvu leta 2010. Najboljši strelec v zgodovini reprezentance do 12. 9. 2015 je Teoman Alibegović z 990 točkami, največ nastopov za izbrano vrsto pa je zbral Jaka Lakovič, ki je reprezentančni dres na uradnih tekmah oblekel 86-krat.

Edini dosežek, ki reprezentanci še manjka, je uvrstitev na olimpijske igre. Ta cilj je reprezentanci nedosegljiv že od leta 1992 in tudi na naslednjih igrah leta 2016 v Riu Slovenija na elitnem košarkarskem turnirju ne bo zastopana.

Od samega začetka (leto 1992) do danes je Slovenske barve zastopalo 9 igralcev, ki so igrali v najmočnejši košarkarski ligi na svetu, ligi NBA (National basketball Association). Po kronološkem vrstnem redu so to sledeči igralci: Marko Milič, Primož Brezec, Radoslav Nesterović, Boštjan Nachbar, Beno Udrih, Saša Vujačić, Uroš Slokar, Goran Dragić in pa Zoran Dragić.

Večina igralcev, ki so zastopali barve Slovenije na Eurobasketu 2015, igra v tujini, le trije (Luka Rupnik, Mitja Nikolić in Saša Zagorac) so člani slovenskega prvoligaša Union Olimpije, kar kaže na to, da po večini mlajši igralci po košarkarskem razvoju v domovini zaradi različnih razlogov odhajajo v tujino. To pomeni, da so sicer omenjenim igralcem omogočeni boljši pogoji za nadaljnji košarkarski razvoj, po drugi strani pa s tem upada kakovost slovenske najmočnejše lige, saj kakovostnejši igralci »bežijo« v tujino v želji po večjem znanju in tudi izboljšanju ekonomskega položaja. Finančne moči klubov v preostalem

delu Evrope (Francija, Španija, Turčija) ne moremo primerjati s finančno močjo slovenskih klubov, kjer še vedno ostaja pereč problem to, da klubu niso privatizirani. Finance klubom, kot so na primer Real Madrid, Fenerbahçe, Barcelona, nikoli niso in verjetno tudi nikoli ne bodo tako pereč problem, kot so finance slovenskih klubov. Zato je tudi delo v omenjenih tujih klubih sorazmerno razliki v finančni moči na višjem nivoju.

6.1.1 Rezultati moške članske A reprezentance

Kot že omenjeno v prejšnjem podpoglavju, je bila slovenska članska A reprezentanca do sedaj zastopana že na svetovnem in evropskem prvenstvu v košarki, olimpijske igre pa še vedno ostajajo eden glavnih ciljev trenutne generacije in vseh generacij, ki še prihajajo. Do preboja je prišlo po letu 2005, ko je slovenska reprezentanca osvojila šesto mesto na evropskem prvenstvu v Srbiji. Po tem uspehu je na evropskih prvenstvih nanizala še sledeče rezultate:

- sedmo mesto leta 2007 v Španiji;
- četrto mesto leta 2009 na Poljskem;
- sedmo mesto leta 2011 v Litvi;
- peto mesto leta 2013 na domačem prvenstvu v Sloveniji.

Na svetovnih prvenstvih je bila do sedaj Slovenija zastopana trikrat, od tega se je dvakrat uvrstila med najboljših deset reprezentanc na svetu (osmo mesto leta 2010 v Turčiji in sedmo mesto leta 2014 v Španiji) in enkrat na dvanajsto mesto (leta 2006 na Japonskem).

Do leta 2013 je razmerje zmag in porazov slovenske reprezentance na evropskih prvenstvih 38 : 35. Največ zmag je reprezentanca dosegla proti Italiji in Franciji (proti obema reprezentancama po 3), največ porazov pa prav tako proti Franciji, in sicer 5.

Na svetovnih prvenstvih pa je razmerje zmag in porazov do leta 2014 solidnih 11 : 9. Največ zmag je reprezentanca dosegla proti Avstraliji, in sicer 2, največ porazov pa proti Turčiji in Združenim Državam Amerike proti obema reprezentancama po 2).

6.1.2 Člani moške članske A reprezentance za Eurobasket 2015

Slovenijo je na Eurobasketu 2015 na Hrvaškem, v Franciji, Nemčiji in Latviji (Slovenija je igrala v skupini C v Zagrebu) zastopala delegacija dvanajstih igralcev in trinajst članov strokovnega štaba. Podatki so veljavni za obdobje poteka Eurobasketa 2015.

Preglednica 3: Igralci in strokovni štab za leto 2015

IGRALCI	STROKOVNI ŠTAB
Nebojša Joksimović	Jure Zdovc (selektor)
Luka Rupnik	Stefanos Dedas (pomočnik selektorja)
Klemen Prepelič	Gašper Potočnik (pomočnik selektorja)
Jaka Blažič	Rado Trifunović (pomočnik selektorja)
Mitja Nikolić	Tomaž Brinec (trener za telesno pripravo)
Zoran Dragić	Dr. Marko Macura (zdravnik)
Miha Zupan	Dr. Branko Cvetičanin (zdravnik)
Jure Balažić	Martin Klešnik (fizioterapevt)
Saša Zagorac	Gregor Zdolšek (maser)
Alen Omić	Matej Likar (tehnični vodja)
Jaka Klobučar	Jernej Bobič (snemalec)
Uroš Slokar	Matej Avanzo (direktor članskih reprezentanc)
	Anže Blažič (predstavnik za odnose z javnostmi)

6.2 Potek projekta

V tem poglavju bomo predstavili kronološki potek moške članske A reprezentance kot projekta, ki se začne s sestavo strokovnega štaba in konča z zadnjo odigrano tekmo na velikem tekmovanju. Ob vsakem koraku, kjer se pojavijo večji finančni izdatki KZS, bo znesek denarja, ki je bil za določen korak porabljen, prikazan. Osredotočili se bomo na leto 2015, ko je slovenska reprezentanca sodelovala na evropskem prvenstvu v košarki, ki je potekalo na Hrvaškem ter v Franciji, Nemčiji in Latviji.

6.2.1 Sestava strokovnega štaba

Pred vsakim večjim tekmovanjem po navadi pride vsaj do rahlih kadrovske sprememb v strokovnem štabu reprezentance. Največja sprememba se v večini primerov zgodi na mestu selektorja, kar je odvisno od tega, kakšne uspehe je z reprezentanco dosegal trenutni selektor, do kdaj trenutnega selektorja veže veljavna pogodba in kakšen je odnos na relaciji igralci-selektor-vodstvo zveze. Izbor selektorja je prepuščen zvezi, ki najprej naredi ožji izbor kandidatov, med katerimi se na koncu izbere po njihovem mnenju najprimernejšo osebo za prevzem omenjene funkcije. Ko je selektor določen, pridejo na vrsto pomočniki selektorja, pri izbiri katerih ima določen vpliv tudi selektor sam, saj mora za uspehe ekipe kot celote tudi trenerski štab delovati usklajeno in brez večji trenj. Zdravniki, fizioterapevti, maserji in ostal del strokovnega štaba je del reprezentance, ki poleg igralcev v večini ostaja v enaki sestavi skozi več let oziroma tekmovalnih ciklov.

6.2.2 Sestava reprezentance

Ko je selektor določen, pride na vrsto iz tekmovalnega vidika najpomembnejši del celotnega cikla, in sicer sestava širšega spiska igralcev, na katere selektor računa, da bodo zastopali moško člansko A reprezentanco Slovenije. Pred tem korakom strokovni štab najprej počaka na žreb skupin za prihajajoče prvenstvo (svetovno, evropsko). To je pomembno zato, da ima selektor pregled nad tem, s katerimi reprezentancami se bodo igrale tekme v skupinskem delu prvenstva, kar lahko vpliva na to, kateri igralci bodo v tistem letu vpoklicani v reprezentanco. Pri slovenski reprezentanci se to ne pozna toliko kot pri kakšni drugi, večji reprezentanci, kjer je nabor igralcev že zaradi velikosti same države večji.

Ko so skupine izžrebane, začne selektor, kot že omenjeno, sestavljati širši spisek reprezentantov, ki se krajša skozi sam potek priprav in pripravljalnih tekem in turnirjev, dokler na koncu ne ostane 12 igralcev, ki so po selektorjevem mnenju (ob upoštevanju mnenj pomočnikov selektorja) v tistem trenutku najbolj pripravljene in najbolj primerni za nastopanje na velikem tekmovanju.

Pri sestavi reprezentance je potrebno vzeti na znanje tudi to, da igralci kot posamezniki niso edini odgovorni za to, ali bodo tisto leto nastopali v reprezentanci. Tu so še delodajalci igralcev – klubi. Ti lahko igralcu »omejujejo« nastope za reprezentanco zaradi takšnih ali drugačnih razlogov. V veliko primerih je razlog ta, da se klub boji poškodbe, ki bi jo lahko njihov igralec utrpel na pripravah ali pa na samem tekmovanju. Ta problem se rešuje s tako imenovanim zavarovanjem pogodb.

6.2.3 Naloge tehničnega vodje pred začetkom pripravljalnega ciklusa s pripadajočimi stroški

Kot že omenjeno, je tehnični vodja reprezentance g. Matej Likar, ki skrbi da vse, kar je povezano z opremo, nastanitvijo, prevozi itd., poteka nemoteno in brez zapletov. Če pa pride do kakšne nepredvidene situacije, je njegova naloga, da se zadeva reši v čim krajšem možnem času s čim manjšimi stroški. Po sestavi spiska igralcev in strokovnega štaba je prva naloga tehničnega vodje naročilo opreme in potisk le-te. Slovenska reprezentanca ima pogodbo s tremi opremljevalci.

Podjetje NIKE priskrbi obutev za celotno delegacijo reprezentance. Ne gre le za športno obutev igralcev, temveč tudi za obutev za prosti čas, ki jo igralci in strokovni štab prejme v trajno last, ni pa nujno, da igralci na pripravljalnih tekmah in tekmah na večjih tekmovanjih nosijo športno obutev, ki jim je bila dodeljena. Tehnični vodja od celotne delegacije pridobi konfekcijske številke obutve, na podlagi katerih lahko izvede naročilo. Ko je obutev dostavljena in prevzeta, je potrebno le-to razdeliti, kar je zopet naloga tehničnega vodje.

Podjetje SPALDING je opremljevalec, s katerim ima KZS pogodbo že nekaj let. Za razliko od NIKE, ki reprezentanco opremi zgolj z obutvijo, SPALDING dobavi vso ostalo potrebno opremo, kot so tekmovalni dresi, ogrevalne majice, ogrevalne trenirke, oblačila za prosti čas, konfekcija za treninge, nogavice itd. Ko tehnični vodja, tako kot pri obutvi, pridobi konfekcijske številke celotne delegacije, zopet izvrši naročilo ter prevzem celotne opreme, ki pa za razliko od obutve ne gre takoj v roke članov reprezentance. Pred tem je potrebno vso opremo še potiskati z vnaprej določenimi motivi (logotip KZS, napis »SLOVENIJA« in v primeru tekmovalnih dresov priimek reprezentanta na hrbtni strani). Pri tem koraku je naloga tehničnega vodje, da poskrbi, da oprema dovolj zgodaj prispe v tiskarno, kjer se opravlja potisk. Po navadi se tiska v več sklopih, in sicer najprej za priprave reprezentance, kjer je število opreme še večje, saj je naročena za vse igralce na širšem seznamu. Posledično se na tej stopnji še ne tiska priimkov igralcev na SPALDING opremo. S tem, ko se spisek igralcev krajša, se v tiskarni ponovi proces. Nove pošiljke v tiskarno prispejo pred samimi pripravljalnimi turnirji in tekmami, kjer se na opremo, kot je na primer ogrevalna majica, tiskajo tudi logotipi in slogani sponzorjev, ki prispevajo denarna sredstva pri izvedbi samega turnirja. V pripravljalnem obdobju pred evropskim prvenstvom 2015 sta bila to na primer ADDECOV TURNIR in TELEMACHOV turnir. Kot že omenjeno, se po izdanem končnem seznamu igralcev začne priprava opreme in potisk z imeni na hrbtno stran tekmovalnih dresov, ki pa morajo biti potiskani v skladu s predpisi FIBE, kar pomeni, da so dane točno določene mere za velikost priimkov in številok. Tudi razdalja med logotipom zveze, številko in napisom »SLOVENIJA« je vnaprej določena. Na spodnji sliki je prikazana postavitev za potisk tekmovalnega dresa za leto 2014.



Slika 5: Uradni dres reprezentance

Vir: Tiskarna T. K. B. M d. o. o.

Podjetje CEP je opremljevalec slovenske reprezentance na področju kompresijskega tekstila (kompresijske majice, kompresijske podhlače itd.). Postopek je enak kot pri opremi opremljevalca NIKE.

Poleg vseh treh prej omenjenih opremljevalcev je tehnični vodja odgovoren še za dobavo ali izposojto trenažne opreme, kot so pripomočki za fizioterapevte, masažne mize in oprema, ki je

vsakodnevno potrebna za normalno opravljanje treningov. Z določenimi partnerji ima KZS sklenjeno pogodbo o nakupu opreme za trenažni proces, spet z drugimi so dogovorjeni za izposajo le-te.

Preglednica 4: Stroški opreme za reprezentanco v letih 2014 in 2015.

Leto	2014	2015
Stroški opreme	45.926,78 €	35.791,74 €

6.2.4 Načrtovanje pripravljalnega ciklusa s pripadajočimi stroški

Po tem, ko je končan širši spisek igralcev, ki so tisto leto kandidati za igranje v reprezentanci se začne skrbno načrtovanje poteka pripravljalnega ciklusa. Po samem žrebu skupin za veliko tekmovanje se velikokrat selektorji kar na licu mesta med seboj dogovorijo s katerimi reprezentancami bi želeli odigrati eno ali več pripravljalnih tekem, ki so obvezni del pripravljalnega ciklusa. Na izbiro tekme vpliva več dejavnikov, izpostavili pa bi selektorjeve želje in pa marketinške potrebe. Selektor reprezentance ima pri izbiri nasprotnikov do določene mere »proste roke«, saj najbolje ve, s katerimi ekipami se mora njegova ekipa pomeriti, v cilju, da bodo kar se da dobro pripravljene na tekme v skupinskem delu velikega tekmovanja. Dogovori med selektorji in zvezami so včasih taki, da se igra več medsebojnih tekem. Za primer lahko vzamemo pripravljalni tekmi pred evropskim prvenstvom 2015, ko je Slovenija igrala dve tekmi v razmiku par dni z reprezentanco Srbije. Prva tekma je bila odigrana v Ljubljani, druga pa v Banja Luki. Dogovor med zvezami je večinoma tak, da vsaka od zvez nosi stroške organizacije in izvedbe same tekme v svoji državi. Pod te stroške štejemo tudi nastanitve, prevoze od letališča do hotela, vodo ipd. Velik vpliv na izbiro nasprotnikov pa ima tudi marketing. Pri tej točki se lahko zopet vrnemo nazaj na tekmo Slovenija : Srbija, ki je bila iz razloga, ker so vse tekme v vseh športih, kjer nastopa reprezentanca Srbije, v Sloveniji zelo številčno obiskane. Ta tekma je bila zato tudi z razlogom odigrana v dvorani Stožice, ki je bila napolnjena skoraj do zadnjega kotička.

Poleg posameznih pripravljalnih tekem doma in drugod po svetu se vedno organizirata vsaj dva turnirja, katerih sponzorja sta ADDECO in TELEMACH. Zaradi obiska gledalcev morajo biti nasprotniki slovenske reprezentance zanimivi za širšo športno javnost.

Stroški pripravljalne tekme s Srbijo v Ljubljani so znašali 84.395,48 €.

Po izdelanem planu pripravljalnih tekem se lahko strokovni štab loti organizacije samih priprav. Najprej morajo biti vodilni v štabu seznanjeni s tem, kdaj se bodo določeni igralci pridružili ostali ekipi na pripravah. V večini primerov se na zboru pred začetkom priprav zbere celotna ekipa, lahko pa pride tudi do takih situacij, da se določen igralec iz takšnih ali drugačnih razlogov ekipi pridruži kasneje.

Naslednji korak je rezervacija hotelskih kapacitet. Sedaj že tradicionalna prizorišča priprav slovenske reprezentance so Zreče, Kranjska Gora, Rogaška Slatina in Čatež. Odgovorni morajo stopiti v kontakt s hoteli in rezervirati določeno število sob za igralce in strokovni štab. Potreba je tudi rezervacija športnih dvoran za treninge, ki na pripravah potekajo vsaj dvakrat dnevno. Ker je sodelovanje med KZS in hotelirji na prej omenjenih lokacijah že dokaj utečeno, naj ne bi prihajalo do nesporazumov, če pa do take situacije pride, se jo v veliki večini primerov reši brez posebnih zapletov. Področje dela, o katerem govorimo, je spet zadolžitev g. Likarja, ki mora poskrbeti za to, da noben član reprezentance ne ostane brez sobe, da imajo fizioterapevti na razpolago dovolj pripomočkov, da imajo zdravniki omogočene pogoje za nemoteno delo itd.

Če ima kakšen od igralcev ali članov strokovnega štaba točno določene potrebe pri sestavi jedilnika, se to uredi s pristojnim delavcem v hotelu, drugače se jedilnik v večji meri ne razlikuje od običajnega jedilnika v hotelu.

Stroški hotelov za priprave v letu 2015 so znašali 61,106,57 €.

Ena od stvari, ki je velikokrat vzeta za samoumevno, je dobava vode, katere v poletnih mesecih, ko potekajo priprave, ne sme zmanjkati. Tehnični vodja ima zato za vsak del ciklusa pripravljeno tabelo, v kateri si lahko točno izračuna, koliko vode bo ekipa potrebovala. Poraba vode se razlikuje in je odvisna od tega, ali reprezentanca določen dan samo trenira ali igra tekmo.

Stroški vode za celoten projekt so znašali 3.400,00 €.

Za prevoz reprezentance od ene lokacije do druge (govorimo o prevozih znotraj države) poskrbi voznik ekipnega avtobusa. KZS ima s tem razlogom podpisano pogodbo s PROMET MESEC d. o. o. Na določenih lokacijah je uporaba avtobusnega prevoza vsakodnevna, na primer v Čatežu, ko se je potrebno na treninge voziti do športne dvorane v Brežicah, medtem ko v Kranjski Gori prisotnost avtobusa ni nujno potrebna, saj je športna dvorana dovolj blizu hotela, da se lahko celotna delegacija tja odpravi peš. Ko reprezentanca igra tekme izven Slovenije je v domeni KZS prevoz ekipe do letališča in organizacija nakupa letalskih kart, po prihodu v državo gostiteljico pa po nepisanem pravilu stroške prevozov prevzame krovna športna zveza le-te.

Preglednica 5: Stroški prevozov reprezentance v letih 2014 in 2015

Leto	2014	2015
Avtobusni prevozi	5.696,89 €	1.254,00 €

*V letu 2015 je bil delno sponzor Promet Mesec d. o. o.

6.2.5 Izvedba pripravljalnega ciklusa

Pripravljalni cikel je pred vsakim velikim tekmovanjem skrbno načrtovan, kar pomeni, da je vnaprej napisan plan celotnih priprav do dneva natančno. Med samimi pripravami pa selektor z asistenco svojih pomočnikov dodeluje plan do ure natančno. To pomeni, da je vsak dan skrbno načrtovan in zapolnjen z aktivnostmi. Po potrebi se lahko dnevni oziroma tedenski plan spreminja glede na želje selektorja in okoliščine, ki pred samo izvedbo niso bile predvidene. V preglednic 6 je načrt celotnih priprav na evropsko prvenstvo 2015.

Preglednica 6: Načrt priprav za evropsko prvenstvo

DAN	DATUM	DEJAVNOST	PRIZORIŠČE	OPOMBE
SOB	18. 7. 2015	Zbor, odhod v Kr. Goro		
NED	19. 7. 2015	Trening/a v Kr. Gori		
PON	20. 7. 2015	Trening/a v Kr. Gori		
TOR	21. 7. 2015	Trening/a v Kr. Gori		
SRE	22. 7. 2015	Trening/a v Kr. Gori		
ČET	23. 7. 2015	Trening/a v Kr. Gori		
PET	24. 7. 2015	Trening/a v Kr. Gori		
SOB	25. 7. 2015	Telemachov dan odprtih vrat (11.00)		Dvorana Planina, Kranj
NED	26. 7. 2015	PROST DAN		
PON	27. 7. 2015	TESTIRANJE REPREZENTANTOV NA FAKULTETI ZA ŠPORT		
TOR	28. 7. 2015	Trening/a v Zrečah		
SRE	29. 7. 2015	Trening/a v Zrečah		
ČET	30. 7. 2015	SLOVENIJA : N. ZELANDIJA	Kidričevo	20.30 (SportKlub)
PET	31. 7. 2015	Trening/a v Zrečah		
SOB	1. 8. 2015	Trening/a v Zrečah		
NED	2. 8. 2015	Trening/a v Zrečah		
PON	3. 8. 2015	SLOVENIJA : AVSTRALIJA	Laško	20.30 (SportKlub)
TOR	4. 8. 2015	SLOVENIJA : AVSTRALIJA	LJ, Stožice	20.05 (TV SLO)
SRE	5. 8. 2015	PROST DAN		
ČET	6. 8. 2015	Čarterski let Ljubljana-Riga	Riga, LAT	
PET	7. 8. 2015	Trening/a v Rigi.	Riga, LAT	
SOB	8. 8. 2015	SLOVENIJA : POLJSKA	Riga, LAT	18.00 (SLO čas)
NED	9. 8. 2015	LATVIJA : SLOVENIJA	Riga, LAT	18.00 (SLO čas)
PON	10. 8. 2015	Čarterski let Riga-LJ		
TOR	11. 8. 2015	PROST DAN		
SRE	12. 8. 2015	Zbor na KZS, odhod v Podčetrtek		

DAN	DATUM	DEJAVNOST	PRIZORIŠČE	OPOMBE
ČET	13. 8. 2015	Trening/a v Podčetrtku		
PET	14. 8. 2015	Trening/a v Podčetrtku		
SOB	15. 8. 2015	Trening/a v Podčetrtku		
NED	16. 8. 2015	Trening/a v Podčetrtku		
PON	17. 8. 2015	Trening/a v Podčetrtku		
TOR	18. 8. 2015	PROST DAN		
SRE	19. 8. 2015	Zbor na KZS, odhod v Portorož.		
ČET	20. 8. 2015	Trening/a v Kopru		
PET	21. 8. 2015	SLOVENIJA : UKRAJINA	Koper	20.05 (TV SLO)
SOB	22. 8. 2015	SLOVENIJA : FINSKA	Koper	20.05 (TV SLO)
NED	23. 8. 2015	SLOVENIJA : ITALIJA	Koper	20.05 (TV SLO)
PON	24. 8. 2015	PROST DAN		
TOR	25. 8. 2015	Trening v Stožicah		
SRE	26. 8. 2015	Trening/a v Stožicah		
ČET	27. 8. 2015	SLOVENIJA : SRBIJA	LJ, Stožice	20.05 (TV SLO)
PET	28. 8. 2015	Odhod v Banja Luka	Banja Luka	
SOB	29. 8. 2015	SRBIJA : SLOVENIJA	Banja Luka	
NED	30. 8. 2015	Vrnitev v Slovenijo in prost dan		
PON	31. 8. 2015	Zbor na KZS, odhod v Terme Čatež		
TOR	1. 9. 2015	Trening/a v Brežicah		
SRE	2. 9. 2015	Trening/a v Brežicah		
ČET	3. 9. 2015	Selitev v Zagreb		
PET	4. 9. 2015	Trening/a v Zagrebu	Zagreb	
SOB	5. 9. 2015	SLOVENIJA : HRVAŠKA	Zagreb	21.00
NED	6. 9. 2015	SLOVENIJA : GRUZIJA	Zagreb	18.00
PON	7. 9. 2015	PROST DAN NA EUROBASKETU	Zagreb	
TOR	8. 9. 2015	SLOVENIJA : NIZOZEMSKA	Zagreb	15.00
SRE	9. 9. 2015	SLOVENIJA : GRČIJA	Zagreb	15.00
ČET	10. 9. 2015	SLOVENIJA : MAKEDONIJA	Zagreb	15.00

Vir: KZS 2015

Kot je razvidno iz preglednice 6, so poleg treningov in tekem v načrtu priprav tudi različni dogodki, ki jih reprezentanca izvaja v vsakem pripravljalnem ciklusu. 25. 7. 2015 je na primer potekal Telemachov dan odprtih vrat, katerega se je udeležila celotna delegacij, ker je to njihova obveznost do sponzorjev. 27. 7. 2015 je potekalo obvezno testiranje reprezentantov, ki je leta 2015 prvič potekalo na Fakulteti za šport v Ljubljani. Na testiranju se ugotavlja, ali so igralci fizično zmožni opraviti celotne priprave in nato odigrati veliko število tekem v

kratkem časovnem obdobju – evropskem prvenstvu. Testi zajemajo odvzem krvi, kardiološke teste in splošne teste za ugotavljanje kakršnih koli težav posameznega igralca, ki bi bile lahko zanj ob napornem tempu tudi življenjsko nevarne. 30. 7. 2015 je bila odigrana prva izmed desetih pripravljalnih tekem. Od tega jih je reprezentanca sedem odigrala doma in tri v gosteh.

Med samimi pripravami potekajo tudi tako imenovani dogodki za »team building« oziroma za izboljšanje medsebojni odnosov znotraj reprezentance. V letu 2015 so to bili:

- organizacija in obisk dobrodelne komične predstave Moška copata v Kulturnem domu Mengeš;
- ogled nogometne tekme med NK OLIMPIJA in NK MABIROR;
- ogled premiere različnih filmov.

6.2.6 Organizacija pripravljalnih turnirjev in tekem s pripadajočimi stroški

Reprezentanca je odigrala deset pripravljalnih tekem v toku priprav na evropsko prvenstvo. Sedem od teh je bilo odigranih v Sloveniji, kar pomeni, da je bila organizacija le-teh v domeni KZS. Stroški celotnega projekta pripravljalne tekme zajemajo vse od prevoza gostujoče reprezentance od letališča naprej po celotni Sloveniji (kot je vnaprej dogovorjeno z reprezentanco, ki prihaja na pripravljalno tekmo), do urejanja akreditacij za celotno delegacijo, če je to potrebno, kar je odvisno od tega, za kakšno prijateljsko tekmo gre (posamezna tekma ali turnir). Rezervirati je potrebno tudi hotelske sobe. Po navadi gostujoči reprezentanci pripada šest dvoposteljnih sob za igralce in do sedem enoposteljnih sob za člane strokovnega štaba. Stroške najema dodatnih sob nosi gostujoča reprezentanca sama. Poleg hotela, mora gostitelj poskrbeti tudi za športno dvorano, kjer lahko gosti pred samo tekmo tudi trenirajo (pripada jim en termin na dan). Če je vnaprej dogovorjeno, je potrebo priskrbeti tudi vstopnice za tekmo ali turnir za spremljevalce igralcev in strokovnega štaba.

Opisana komunikacija v večini primerov poteka na relaciji tehničnih vodij obeh reprezentanc. Večino zadev pa je dogovorjenih že pred samim prihodom določene reprezentance na gostovanje.

Stroški vseh pripravljalnih tekem pred EUROBASKETOM 2015 so znašali 175.073,00 €.

6.2.7 Zaključek priprav in udeležba na velikem tekmovanju

Po zaključku pripravljalnega ciklusa, ki je v letu 2015 trajal od 18. 7. 2015 do 2. 9. 2015, se je reprezentanca 3. 9. 2015 odpravila v Zagreb, kjer jo je čakal skupinski del Eurobasketa 2015. Pred tem se je seznam igralcev, ki ga je določil selektor s svojimi pomočniki, skrčil na 12 igralcev, ki so bili izbrani za nastop na prvenstvu.

Ob prihodu na veliko tekmovanje reprezentanco običajno pričaka »team attache«, ki je izbran s strani organizatorjev tekmovanja. Ta oseba je zadolžena, da asistira delegaciji (v večini strokovnemu štabu), da vse poteka nemoteno. Če reprezentanca nima nečesa, kar je potrebno za njeno nemoteno delovanje, se za to zadolži *attacheja*, ki informacije prenese naprej do LOC-a (Local Organising Committee) in od njih prejme navodila, kako zadevo urediti. Attache spremlja ekipo od njenega prihoda do samega odhoda s prvenstva. Prednost tega, da za delegacije skrbijo attacheji, je ta, da so to domačini v kraju, kjer reprezentanca igra svoje tekme ter tako bolje poznajo samo mesto in lažje in v krajšem času pridejo do določenih stvari, za katere bi drugače celotna delegacija porabila veliko časa, kar pa na tekmovanju, kot je evropsko prvenstvo, ni dobrodošlo.

Po končanem skupinskem delu evropskega prvenstva v Zagrebu je slovenska reprezentanca odpotovala nazaj v Slovenijo in s tem se je projekt slovenske moške članske A reprezentance za leto 2015 zaključil.

6.3 Povzetek in analiza stroškov, povezanih s projektom

Enako, kot je omenjeno v prejšnjem poglavju, tudi slovenska reprezentanca od organizatorjev dobi v uporabo šest dvoposteljnih sob za igralce in sedem enoposteljnih za strokovni štab. Če je to za reprezentanco premalo, stroške najema dodatnih sob nosijo sami.

Oprema, ki jo reprezentanca uporablja na uradnih tekmah pod okriljem FIBE, mora ustrezati standardom omenjene organizacije, kar smo omenili že v poglavju, kjer smo opisovali nabavo opreme. To pomeni, da morajo biti dresi opremljeni z znakom FIBE, razdalje med grbi, števkami in imeni pa so vnaprej določene. Pravila FIBE so v tem primeru zelo striktna, saj si želijo, da ne bi vsaka reprezentanca na parketu izgledala povsem drugače, s tem pa želijo doseči nekakšno enotnost vseh sodelujočih reprezentanc.

V pravilniku je tudi določeno, da se morajo predstavniki reprezentanc (določi jih delegacija sama) udeleževati tehničnih sestankov, kjer jim je predstavljen sam potek celotnega prvenstva. Na sestankih so organizatorji tudi odprti do določenih vprašanj, ki jih imajo predstavniki delegacij vedno kar nekaj.

Prevozi na treninge in tekme so zagotovljeni s strani lokalnih organizatorjev in niso domena reprezentance same, lahko pa se ob komunikaciji z attachejem dogovorijo za dodatne prevoze, če je to potrebno. Tak primer je na primer prevoz igralca v bolnišnico z osebnim avtomobilom, ki pripada vsaki reprezentanci, če poškodba ni tako resna, da bi bilo potrebno igralca do bolnišnice prepeljati z reševalnim vozilom. Vozniki avtobusov in osebnih avtomobilov so reprezentanci, prav tako kot attache, na voljo 24 ur na dan, vsak dan do izpada reprezentance iz tekmovanja.

Po vsaki odigrani tekmi morajo igralci in trenerji skozi cono, kjer jih pričakajo novinarji, kar je ena od stvari, ki je predstavljena že na tehničnem sestanku. Če je potrebno, mora določen igralec prisostvovati na dopinškem testu, ki lahko poteka takoj po tekmi ali kadar koli med samim evropskim prvenstvom

Po vsaki končani tekmi se morata selektor reprezentance in eden od igralcev zglasiti tudi na novinarski konferenci, ki je obvezna. Igralca lahko izberejo organizatorji, če pa izbranemu igralcu udeležba na konferenci ne ustreza, lahko pride do dogovora, da se je udeleži kdo od njegovih soigralcev.

Vsi stroški, povezani z udeležbo reprezentance na EUROBASKETU 2015, so znašali 590.632,38 €.

6.4 Ugotovitve in predlogi

Projekt udeležbe moške članske A reprezentance na EUROBASKETU je zahteven tako z organizacijskega kot s finančnega vidika. Kader v KZS je izkušen, tako da težav z organizacijskega vidika ni veliko, saj se reprezentanca redno uvršča na velika tekmovanja, kar pomeni, da se s koordiniranjem takšnega projekta praktično srečujejo enkrat na dve oziroma štiri leta.

Na drugi strani imamo finančni vidik, ki pa lahko za vsako veliko tekmovanje predstavlja nov izziv. Situacije, ki lahko zapletejo »rutinsko« izvajanje finančnih operacij, so na primer: prekinitev sodelovanja z določenim sponzorjem, menjava glavnega opremljevalca, lokacija velikega tekmovanja, menjava selektorja ipd.

Če glede prevozov primerjamo na primer leti 2014 in 2015, ugotovimo, da je sponzorstvo prevoznega podjetja oziroma sodelovanje z njim izdatno zmanjšalo stroške, kar pomeni, da bi se verjetno v bodočih letih dalo delati v tej smeri in poizkušati zmanjšati stroške na čim nižjo končno številko in preostala sredstva porabiti za razvoj mladih in klubov.

S tem pa pridemo do težave, ki pesti vse klube na vseh področjih v športu v Sloveniji, in sicer, da se klubov ne da privatizirati oziroma da klubi delujejo kot društva. Po eni strani je to v redu, saj se ne more razviti šport, ki bo v bistvu namenjen samo prinašanju dobička, kot se to dogaja v evropskem in svetovnem nogometu. Po drugi strani pa s tem, da nekdo ne more odkupiti kluba v svojo last in z njim ravnati po svojih prepričanjih, preprečuje mladim talentom iz Slovenije, da bi ostali v matičnih klubih, saj prejmejo boljše ponudbe iz tujine, kjer so zaradi boljšega finančnega statusa klubov tudi pogoji za delo boljši. Tudi mladi igralci iz drugih držav v Slovenijo ne prihajajo zato, ker bi jim bile ponujene odlične pogodbe, ampak predvsem zato, ker je lahko Slovenija dobra vmesna točka oziroma »odskočna deska« za nadaljevanje njihove kariere.

Primerjava slovenske reprezentančne košarke in košarke na klubskem nivoju nima pravega pomena, kar dokazujejo tudi sestave reprezentance v zadnjih desetih letih, ki kažejo, da so tisti igralci, ki so sestavljali reprezentanco, igrali v tujini, če pa so se na prvenstvu izkazali, pa so Slovenijo po le-tem zapustili.

Želja po napredku obstaja, finančni del napredka predvsem v klubskem športu pa še vedno ostaja velik problem.

7 SKLEP

Skozi nalogo smo spoznali same definicije vrst managementa, ki so potrebne za izpeljavo enega samega projekta na področju športa. Čeprav obstaja veja managementa, ki se ukvarja s športom, pa le-ta ni dovolj za vso ekonomsko, kadrovsko in logistično problematiko, ki spremlja tak projekt od začetka do konca izvedbe.

Spoznali smo, da je že same pojme, kot so projekt, sponzorstvo in društvo, težko definirati, saj za njih obstaja veliko razlag, zato smo izbrali tiste, ki so se na izbrani projekt najbolj navezovali.

Sama izvedba projekta je veliko bolj zahtevna, kot se zdi na prvi pogled, saj že priprava pripravljalnega cikla zahteva izjemno veliko predpriprav. Tudi zbiranje igralcev za vsako posamezno tekmovanje je lahko za posamezno reprezentanco kar velika ovira. Način dela pa se lahko spreminja iz leta v leto, saj obstaja možnost zamenjave vodstva športne organizacije in pa zamenjava trenerskega štaba. To pa ima na izvedbo samega projekta največji vpliv, saj ima vsak trener svoj način dela, svoje zamisli in tu je potrebno okvirno zastavljen projekt oziroma izvedbo ter financiranje le-tega prilagoditi načinu dela posameznega selektorja, ki reprezentanco vodi v določenem časovnem okvirju.

Ugotovili smo, da praktično vsaka zadeva prinaša kar izdatne stroške. Tu naj za primer navedemo, da so samo stroški za nabavo vode v plastenkah v pripravljalnem ciklusu znašali 3.400,00 €, na tekmovanju samem pa za vodo poskrbi organizator.

Stroški hotelov, prevozov, najemov ipd. se lahko iz leta v leto razlikujejo, saj je odvisno, kje se izvajajo priprave in kje poteka samo veliko tekmovanje. Logično je, da bo prišlo do razlik v končnem finančnem poročilu, če bo eno leto prvenstvo potekalo na Hrvaškem, drugo leto pa v ZDA ali Argentini, saj bodo že stroški letalskih transferjev izdatno višji.

Slovenska reprezentanca in KZS bosta v prihodnjih letih nadaljevala z izvajanjem projektov, kot je ta, ki je opisan v nalogi, in s tem pripomogla k popularnosti košarke v Sloveniji in razvoju samega športa ter klubov na področju države ter razvijanju mladih talentov v matičnih klubih, kar je osnova za grajenje močne reprezentance in uvrščanje na velika tekmovanja.

LITERATURA

- Adizes, Ichak, Stane Možina,, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik in Milan Terpin. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Pantha Rhei – Sineza.
- Branc, Blaž. 2012. *Od ideje do kreacije: tržna perspektiva*.
[Http://www.slideshare.net/blazbranc/razvoj-za-pametne-naprave-trenjski-vidik-fakulteta-za-informacijske-tudije-novo-mesto](http://www.slideshare.net/blazbranc/razvoj-za-pametne-naprave-trenjski-vidik-fakulteta-za-informacijske-tudije-novo-mesto) (22.12.2015).
- Bruhn, Manfred. 1991. *Sponsoring: Unternehmen als Mazene und Sponsoren*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung.
- Caupin, Gilles. 1999. *ICB – IPMA Competence Baseline. Version 2.0*. Bremen: International Project Management Association.
- Cledand I. David. 1999. *Project management – Strategic design and implementation*. New York: McGraw-Hill.
- CVZU, 2015. *Kaj je projekt*.
http://www.cvzupomurje.si/egradiva/projektno_vodenje/32__kaj_je_projekt.htm (15.12.2015).
- FIBA. 2015. *Presentation*. [Http://www.fiba.com/presentation](http://www.fiba.com/presentation) (20.12.2015)
- FIBA EUROPE. 2015. *The board of FIBA EUROPE*.
[Http://www.fibaeurope.com/pageID_rRtZka2mGhc39tz4LqDbC0.html](http://www.fibaeurope.com/pageID_rRtZka2mGhc39tz4LqDbC0.html) (22.12.2015)
- Filipič, Drago in Franjo Mlinarič. 1999. *Temelji podjetniških financ: zapiski predavanj*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Hauc, Anton. 2002. *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.
- Hill, Terry in Roy Westbrook.1997. *SWOT analysis: it's time for a product recall. Long range planning*. [Http://www.repiev.ru/doc/SWOT-product-recall.pdf](http://www.repiev.ru/doc/SWOT-product-recall.pdf) (12.01.2016).
- Irwin, L. Richard in William A. Sutton. 1994. *An analysis of their Relative importance for Major Corporate Sponsors*. European Journal for Sport Management (2): 93-101.
- Jones, Gareth R. in Charles W.L. Hill.2010. *Strategic management theory*.
[Http://www.cengagebrain.com.au/content/9781285211923.pdf](http://www.cengagebrain.com.au/content/9781285211923.pdf) (12.01.2016).
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kolar, Edvard in Gregor Jurak. 2014. *Strateški management športnih organizacij*. Ljubljana: Univerzitetna založba Annales.
- Košarkarska zveza Slovenije. 2015a. *Seznam članov KZS*.
<http://www.kzs.si/organizacija/clani-in-organi/clani/> (15.12.2015).
- Košarkarska zveza Slovenije. 2015b. *Vse o KZS*. <http://www.kzs.si/organizacija/vse-o-kzs> (20.12.2015).
- Lewis, J. P.. 1998. *Mastering Project Management – applying advanced concepts of systems thinking, control and evaluation, resource allocation*. New York: McGraw-Hill.
- Meenaghan, John. 1983. *Commercial sponsorship*.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EUM0000000004825> (15.1.2016).
- Mintzberg, Henry. 1989. *Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.

- Zveza društev upokojencev Slovenije (ZDUS). 2014. *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji 2014-2023*. [Http://www.zdus-zveza.si/docs/KOMISIJA%20ZA%20%C5%A0PORT,%20REKR/NACIONALNI_PROGRAM_SPORTA_V_RS_2014-2023.pdf](http://www.zdus-zveza.si/docs/KOMISIJA%20ZA%20%C5%A0PORT,%20REKR/NACIONALNI_PROGRAM_SPORTA_V_RS_2014-2023.pdf) (2.3.2016).
- Olimpijski komite Slovenije. 2013. *Cilji olimpijskega komiteja Slovenije*. [Http://www.olympic.si/o-oks/cilji/](http://www.olympic.si/o-oks/cilji/) (23.12.2015).
- Olimpijski komite Slovenije združenje športnih zvez. 2013. *Vodič olimpijskega komiteja Slovenije združenja športnih zvez*. [Http://issuu.com/olmypicslo/docs/vodi___2013?e=3825697/6185088](http://issuu.com/olmypicslo/docs/vodi___2013?e=3825697/6185088) (22.12.2015).
- Potočnik, Vekoslav in Alenka Umek. 2004. *Terminološki slovar trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Project Management Institute. 2004. *A guide to the Project Management Body of Knowledge*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Semolič, Brane. 2000. Razsežnosti projektnega managementa na primeru projektov v informatiki. Ljubljana: Projektna mreža Slovenije.
- Starman, Danijel. 1996. *Tržno komuniciranje: izbrana poglavja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Šugman, Rajko. 1988. *Organiziranost športa doma in v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Šugman, Rajko, Jakob Benardik in Borut Kolarič. 2002. *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Tavčar, I. Mitja. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Turner, J. Rodney. 2008. *The handbook of project-based management: improving the processes for acheiveing strategic objectives*. London: McGraw-Hill.