

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MATIC KROFEL PUNGERČAR

KOPER, 2017



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ŠPORTNI MANAGEMENT IN VPLIV  
FINANCIRANJA NA PRIMERU IZBRANEGA  
ŠPORTNEGA KLUBA

Matic Krofel Pungerčar

Koper, 2017

Mentor: prof. dr. Andrej Bertoncelj



## POVZETEK

V zaključni projektni nalogi sta obravnavana management v športu oziroma športni management in pomembnost stabilnega financiranja v športu. Oblika financiranja je tudi sponzoriranje, ki je eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost, stabilen razvoj in obstoj športnega kluba. V teoretičnem delu naloge so predstavljeni splošna opredelitev managementa, športni management in njegove naloge ter oblike. Predstavljene so tudi oblike financiranja v športu s poudarkom na sponzoriranju. V empiričnem delu naloge je predstavljen športni košarkarski klub Union Olimpija, njegovo poslovanje v zadnjih nekaj letih, skozi intervjuje so prikazani pogled na razmere v klubu, pri tem je večji poudarek na sponzorjih, in dejavniki, ki ovirajo boljšo uspešnost kluba, ki se zadnja leta sooča z velikimi težavami.

*Ključne besede:* management, športni management, financiranje v športu, športni klub, sponzoriranje.

## SUMMARY

This thesis deals with sports management and the importance of stable financing in sport. Sponsorship as a type of financing is one of the crucial factors of success, stable development, and even the existence of a sports club. The theoretical part provides a general definition of management, sports management, its tasks and forms. It also discusses the forms of financing in sport, especially sponsorships. As for the empirical part of the thesis, it presents the Union Olimpija Basketball Club and its operation in recent years. Based on findings from several interviews it provides insight into the situation in the club, especially the sponsors and issues hampering the success of the club, which has been encountering difficult issues in the past few years.

*Key words:* management, sports management, financing in sport, sports club, sponsorship.

UDK: 336:796(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredelevitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji naloge .....	2
1.3	Metode za doseganje ciljev naloge .....	3
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu.....	3
<b>2</b>	<b>Management in športni management</b> .....	<b>5</b>
2.1	Opredelevitev managementa.....	5
2.2	Naloge managementa .....	5
2.3	Opredelevitev športnega managementa .....	6
2.4	Zgodovina športnega managementa.....	6
2.5	Naloge športnega managementa .....	7
2.5.1	Snovanje .....	7
2.5.2	Predvidevanje .....	7
2.5.3	Načrtovanje.....	7
2.5.4	Organiziranje .....	8
2.5.5	Vodenje .....	8
2.5.6	Poročanje .....	9
2.5.7	Nadzorovanje .....	9
2.5.8	Ocenjevanje .....	10
2.6	Oblike športnega managementa .....	10
2.6.1	Management športnih organizacij.....	10
2.6.2	Management športnega objekta .....	11
2.6.3	Management športa za razvedrilo.....	11
2.6.4	Management športa za dosežek – vrhunski šport .....	12
<b>3</b>	<b>Financiranje v športu</b> .....	<b>14</b>
3.1	Financiranje nepridobitnih športnih organizacij .....	14
3.2	Sponsoriranje v športu .....	15
3.2.1	Značilnosti sponzorstva .....	16
3.2.2	Cilji sponzorstva .....	17
3.2.3	Oblike sponzorstva .....	18
3.2.4	Sponzorstvo v Sloveniji.....	19
<b>4</b>	<b>Košarkarski klub Union Olimpija</b> .....	<b>21</b>
4.1	Predstavitev kluba .....	21
4.2	Vodstvo kluba.....	21
4.3	Namen in cilji kluba.....	23
4.4	Zakonodaja in zunanji vplivi na delovanje kluba .....	23
4.5	Analiza dejavnikov zunanjega okolja in omejitve pri pridobivanju sredstev za poslovanje kluba .....	27
<b>5</b>	<b>Empirični del zaključne projektne naloge</b> .....	<b>30</b>
5.1	Namen in cilji intervjuja .....	30

5.2	Analiza in povzetek rezultatov intervjuja .....	30
<b>6</b>	<b>Sklep in zaključek projektne naloge .....</b>	<b>32</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>35</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>37</b>



## **SLIKE**

Slika 1: Organizacijska shema Košarkarskega kluba Olimpija Ljubljana .....	22
Slika 2: Vrsta prihodkov v celotnem prihodku kluba po deležu .....	26

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Teorija športnega managementa .....	6
Preglednica 2: Razlike med klasičnimi društvi in profesionalnimi klubi .....	13
Preglednica 3: Prikaz vrste prihodkov od leta 2011 do leta 2015.....	25
Preglednica 4: Prikaz prihodkov in njihov delež v skupnih prihodkih kluba .....	25
Preglednica 5: Analiza dejavnikov zunanjega okolja, SPIN-analiza.....	28

## KRAJŠAVE

ABA	Adriatic basketball association
AŠK	atletski športni klub
BTC	blagovno trgovinski center
d. d.	delniška družba
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
DDV	davek na dodano vrednost
EBEL	Erste Bank Eishockey Liga (Hokejska liga Erste Bank)
FC	Football Club (nogometni klub)
KK	košarkarski klub
MOL	Mestna občina Ljubljana
MX	Motocross (motokros)
NBA	National Basketball Association (Nacionalna košarkarska zveza)
NLB	Nova ljubljanska banka
Npr.	na primer
Oz.	oziroma
PR	Public Relations (odnosi z javnostmi)
S.M.A.R.T.	specifičnost, merljivost, akcija, realnost, terminska omejitev
SPIN	prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti (SWOT),
VIP	Very Important Person (zelo pomembna oseba)

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Šport je aktivnost, ki zahteva veliko časa in tudi denarja. Je širok svetovni družbeni pojav, njegova razvejanost in pomen pa sta se z globalizacijo še povečala.

Šport lahko definiramo na eni strani kot rekreativno dejavnost (igranje košarke s prijatelji) in na drugi kot dejavnost, ki z upoštevanjem pravil dosega zelene rezultate oz. cilje (treniranje v Košarkarskem klubu Union Olimpija in tekmovanje). Udeležence v športu pa delimo na amaterje in profesionalce. Profesionalna raven ukvarjanja s športom pomeni, da so udeleženci v športu na tej ravni plačani za svoj trud in rezultate, torej da od tega živijo. V profesionalnem športu imajo veliko vlogo finančna sredstva, saj se brez njih ne more zagotoviti vrhunskih pogojev.

Iz amaterskega športa se je konec 20. stoletja razvil profesionalni šport, ki je postal pomembna panoga v svetovni industriji. Šport je postal dobičkonosen posel, katerega bistvo ni več le uspeh na tekmovanjih. Analitska hiša AT Kearney je vrednost športne industrije ocenila med 350 in 450 milijardami ameriških dolarjev, kar je malo manj kot en odstotek globalnega bruto domačega proizvoda (Bratanič 2012).

Športna organizacija z dobrim managementom in marketinškim programom pridobi nujna finančna sredstva, ki njenim športnikom omogočajo uspešno udejstvovanje. Od uspešnosti in rezultatov pa je odvisno, koliko je oziroma koliko bo neka športna organizacija tržno zanimiva za vlagatelje. Ko govorimo o vlagateljih, mislimo predvsem na sponzorje in donatorje. Nekatere športne organizacije izstopajo oziroma so zaradi višine proračuna konkurenčnejše od drugih.

Sponsoriranje ima zelo pomembno vlogo v športni organizaciji, saj zagotavlja sredstva za njeno nemoteno delo, obstoj in razvoj. Dobri rezultati posameznikov ali celotne ekipe so ključni za pridobivanje sponzorjev in donatorjev. Bolj kot je posameznik oz. klub uspešen in zanimiv, lažje pridobi finančna sredstva. Brez podpore marketinškega oddelka danes vrhunski šport ne more učinkovito izrabiti svojih možnosti oz. nastopati na najvišji ravni.

Uspešni posamezniki ali klubi praviloma nimajo finančnih težav, saj ima marsikateri klub že za nekaj let oziroma tekmovalnih sezon vnaprej zagotovljen in določen proračun. To omogoča, da se igralci oz. tekmovalna ekipa osredotoča le na igro in ne na poslovni del delovanja športne organizacije. Vzorčni primer takega modela športne organizacije je npr. Manchester United FC.

Ko posameznik ali klub pridobi sponzorja oz. pokrovitelja, še ne pomeni, da je njegovo delo končano. Še vedno je treba vzdrževati oz. višati raven kakovosti njegovega dela, saj le dobri rezultati posameznika, kluba ali ekipe sponzorje oz. pokrovitelje tudi obdržijo.

Velik vpliv na sponzoriranje oziroma višino razpoložljivih sredstev v ta namen imajo globalne in domače gospodarske razmere. To se je pokazalo v času globalne gospodarsko-financične krize, ko so tudi najbolj elitne športne panoge bile deležne občutno manjšega financiranja. Marsikatera organizacija, ki je predtem dolga leta sponzorirala določen športni subjekt, je bila prisiljena sponzoriranje opustiti, saj si tovrstnega financiranja športnega subjekta več ni mogla privoščiti. Primera, ki sta bila deležna znatno manjšega financiranja, sta Formula 1 in MotoGP.

S težavami, povezanimi s financiranjem, se soočajo tudi slovenske športne organizacije, športniki in športnice. Slovenija kot majhna država z majhnim trgom, brez velikih gospodarskih družb in multinacionalk v mednarodnem okolju težko konkurira tujim športnim organizacijam. Pri nas so športniki, klubi in ekipe odvisni od večjih sponzorjev iz domačega gospodarstva; velikokrat so največji sponzorji družbe s pretežnim državnim kapitalom ali uspešne tuje družbe, ki so v procesu privatizacije odkupile deleže najuspešnejših slovenskih družb. Z ostalimi prihodki, ki jih ustvarijo s prodajo vstopnic, navijaških artiklov, televizijskih in radijskih pravic, z oglasnimi bloki in reklamami, ne morejo zagotoviti dovolj sredstev za svoje nemoteno delovanje. Zato imajo sponzorji v Sloveniji veliko večji pomen za obstoj slovenskega športa in za njegov razvoj kot v tujini. V Sloveniji velja, da organizacije oz. podjetja izbirajo športne organizacije in posameznike, ki dosegajo dobre rezultate, ki so uspešni, prepoznavni, z dobro javno podobo, ter se na tak način promovirajo znotraj in zunaj naših meja.

## **1.2 Namen in cilji naloge**

Namen projektne naloge je na osnovi sistematičnega pregleda domače in tuje strokovne literature raziskati in proučiti osnove športnega managementa in financiranja v športu na primeru Košarkarskega kluba Union Olimpija. Poleg tega je namen še raziskati in proučiti pomen zunanjih finančnih virov (sponzorji, donatorji) ter kakšni so pogoji in razlogi za njihovo pridobitev v Sloveniji.

Cilji zaključne projektne naloge so naslednji: v teoretičnem delu naloge raziskati pomen managementa v športu s poudarkom na pomembnosti sponzorskih sredstev v izbranem košarkarskem klubu, analizirati poslovanje in uspešnost pridobivanja teh sredstev ter interpretirati proces managementa in financiranja v Košarkarskem klubu Union Olimpija, v sklepu naloge pa podati ugotovitve in predloge za izboljšanje stanja v izbranem košarkarskem klubu.

### **1.3 Metode za doseganje ciljev naloge**

V zaključni projektni nalogi smo raziskali osnove športnega managementa v izbranem športnem klubu. Uporabili smo več različnih in med seboj dopolnjevalnih raziskovalnih metod.

V teoretičnem delu naloge smo za opisovanje dejstev, stvari in procesov uporabili metodo deskripcije, s katero smo predstavili pomen financiranja dejavnosti v izbranem klubu. Ugotovitve smo strnili v celoto z metodo sinteze, z deduktivno metodo pa na osnovi splošnih opredelitev ter znanj in izkušenj opredelili posamezne konkretne sklepe. Z metodo kompilacije, ki omogoča predstavitev teoretičnih dognanj, smo predstavili in proučili literaturo ter vire domačih in tujih avtorjev in relevantnih mednarodnih organizacij, v katerih so obravnavane vsebine športnega managementa.

V empiričnem delu smo analizirali pomen in vlogo, ki ju intervjuvanca pripisujeta pomenu športnega managementa z vidika zunanjega financiranja (sponzorstva) športnega kluba KK Union Olimpija. Metoda zbiranja podatkov je bila intervju; opravili smo dva individualna intervjuja, in sicer enega z nekdanjim direktorjem kluba, drugega pa s sedanjo sodelavko kluba, ki je vodja prodaje. Z intervjujema smo pridobili podatke oz. vpogled v prepričanja, mnenja in stališča, pa tudi izvedeli več o izkušnjah ljudi in o njihovi motivaciji ter to, kakšno njihovo razmišljanja.

### **1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu**

Predpostavke zaključne projektne naloge so naslednje:

- šport je zelo pomemben dejavnik v današnjem vsakdanu;
- šport terja veliko časa in denarja;
- z uspehi posameznikov, klubov in ekip se mnogi poistovetijo; to pomeni, da je uspeh posameznika, kluba ali ekipe tudi njihov uspeh;
- šport se je razvil v pomembno družbenogospodarsko panogo, zato je pomembnost zagotovljenih zadostnih finančnih sredstev v profesionalnem športu zelo velika;
- zelo pomembni so dobra organiziranost, načrtovanje, vodenje in nadzor športne organizacije ter njen učinkovit marketinški program;
- uspešnost in dobri rezultati posameznika, kluba ali ekipe so ključnega pomena za pridobitev in ohranitev sponzorskih sredstev;
- sponzorska sredstva omogočajo nadaljnji obstoj in razvoj posameznika, kluba ali ekipe.

Omejitve, ki smo jo zaznali pri pripravi zaključne projektne naloge, je ta, da je zelo malo teoretične literature in prispevkov s tega področja, poleg tega ni mogoče posploševati rezultatov posameznih doslej opravljenih raziskav na vse ostale, saj odločitve oziroma

strategije, ki so uspešne pri enem posamezniku, klubu ali ekipi, morda ne bodo uspešne pri drugih.

## 2 MANAGEMENT IN ŠPORTNI MANAGEMENT

### 2.1 Opredelitev managementa

Management posega v človekov vsakdan in njegovo življenjsko okolje, saj si z njegovo pomočjo lahko organizira svoj čas in želene dejavnosti. Gre za »proces planiranja, organiziranja, upravljanja človeških virov, vodenja in nadzora nad uporabo virov (materialni, finančni, človeški, informacijski in časovni viri) glede na doseganje ciljev uspešnosti« (Šaro in Žižek 2016, 4).

Management je organizacija in usklajevanje dejavnosti podjetja za doseg zastavljenih ciljev. Je proces, ki ga vodi manager, ki s svojim delovanjem pripomore k učinkovitemu in bolj kakovostnemu delu. Ta proces posega v človekov vsakdan in se povezuje z razvrščanjem delovnih nalog, kot so usmerjanje, vodenje, upravljanje ter motiviranje. Chelladurai je mnenja, da je »bistvo managementa koordinacija, kjer stalno vzpostavljamo odnose v notranjem in med notranjim ter zunanjim okoljem« (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 17).

Po letu 1991 so se začele pojavljati spremembe v športu. Z uvajanjem novih programov, izvajalcev, tekmovalnih sistemov, subjektov in odnosov v financiranju so bili drugačno vodenje, upravljane, koordiniranje, skratka management več kot potrebni (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

### 2.2 Naloge managementa

Osnovne naloge managementa se delijo na:

- načrtovanje kot proces za določitev ciljev in odločanje o tem, kako te cilje doseči;
- organiziranje kot proces določitve in priprave človeških ter drugih virov za doseg zelenih ciljev;
- vodenje kot proces vplivanja, spodbujanja in usmerjanja posameznikov ali skupine za uspešno opravljeno delo, potrebno za doseganje ciljev;
- nadzorovanje kot proces, ki vodi, upravlja in usmerja dejavnost oz. posameznike, za doseg zelenih ciljev in rezultatov.

Te štiri naloge Možina opredeljuje kot »proces dela v organizaciji oz. vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo« (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 149).

Kregar pa vloge managementa deli na (Šaro in Žižek 2016, 7):

- usklajevanje človeških, materialnih in finančnih virov s cilji podjetja;
- razvijanje organizacijske kulture za doseganje skupnih in posameznih ciljev;
- pripravo poslovnih načrtov;
- izvajanje poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave.

## 2.3 Opredelitev športnega managementa

Športni management DeSensi s sodelavci opredeljuje kot

vsako dejavnost, ki vključuje kakršnokoli kombinacijo aktivnosti, povezanih z načrtovanjem, organiziranjem, delegiranjem, nadzorovanjem, finančnimi opravili, vodenjem ali vrednotenjem v organizacijah (združbah) ali oddelkih, katerih primarni poslovni učinki (proizvodi in storitve) so povezani s športom ali telesno aktivnostjo (Kolar in Jurak 2014, 59).

Teorijo športnega managementa, ki sta jo avtorja Pitts in Stotlar (2013) opredelila kot znanost, ki temelji na teoretično poudarjenih kompatibilnih vedah s ključnimi dejavniki, prikazuje preglednica 1. Uspešnost je odvisna od mnogih strokovnjakov, ki uporabljajo specifična znanja z različnih področij.

### Preglednica 1: Teorija športnega managementa

Študij športa	Vodenje športa	Komunikacije	Družbene znanosti
Filozofija športa	Marketing	Novinarstvo	Medčloveški odnosi
Psihologija športa	Finančni management	Odnosi z javnostmi	Proučevanje multikulture
Sociologija športa	Ekonomija	Proučevanje medijev	Proučevanje prebivalstva
Vodenje telesne vzgoje	Poslovno pravo	Oglaševanje	Proučevanje trga dela
Športi zaprtega tipa	Obnašanje potrošnikov	Prenašanje	
Vodenje rekreacije	Management človeških resursov		
Vodenje udeležencev	Management		

Vir: Pitts in Stotlar 2013, 77.

Filozofija športa pomaga razumeti bistvo športa kot dejavnika, na katerem management temelji. Z dognanji psihologije športa oz. z uporabo različnih principov se izboljšujejo športni rezultati ali osebne značilnosti športnika, vodenje udeležencev športnih programov pa ima pomembno gospodarsko in družbeno vlogo.

## 2.4 Zgodovina športnega managementa

Športni management, katerega ustanovitelj po mnenju mnogih je Earle F. Zeigler, je v Severni Ameriki in ponekod v Evropi najmlajše področje kineziološke znanosti. Univerzitetni program za študij športnega managementa se je začel razvijati leta 1964 z ustanovitvijo prvega dodiplomskega študijskega programa športnega managementa na univerzi v Ohio. Po



navedbah Slacka je v osemdesetih in v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja športni management kot poklic in akademska disciplina hitro zrastel. To potrjuje tudi ugotovitve Parkhousa in Pittsove, ki trdita, da je ta vrsta managementa eno od najhitreje rastočih področij visokošolskih študijev. Z večanjem števila visokih šol s programom športnega managementa je v letu 1993 narasel na skoraj 200 šol. Hkrati se je tudi drugod po svetu začela razvijati ponudba te vrste programa, ki se je leta 1993 v Evropi izvajala na 23 šolah. V Sloveniji se je izobraževanje s področja športnega managementa začelo leta 2005 s pripravo podiplomskega študijskega programa Fakultete za šport in Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani (Kolar in Jurak 2014).

## **2.5 Naloge športnega managementa**

Naloge športnega managementa so podobne nalogam vsakega drugega managementa in zagotavljajo, da se z najnujnejšimi viri proces izpelje uspešno in kakovostno. Naloge športnega managementa se delijo na snovanje, predvidevanje, načrtovanje, organiziranje, vodenje, poročanje in nadzorovanje.

### **2.5.1 Snovanje**

Preden začnemo s procesom načrtovanja, moramo z vidika izvajalca nameniti pozornost snovanju in predvidevanju ali anticipaciji. Snovanje ni nekaj samoumevnega, sestavljajo ga mnoge dejavnosti, ki so temelj dobrega načrtovanja. S pridobitvijo ideje je treba preveriti, kaj ta prinaša, kako se jo bo uporabilo, zakaj je potrebna. Te rezultate dosežemo z zavedanjem okolja, tržišča, organizacije in z dobro informiranostjo. Postaviti si je treba jasne in realne cilje (kaj in do kdaj želimo kaj narediti), ki nas vodijo ter motivirajo skozi celoten proces (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

### **2.5.2 Predvidevanje**

Ker ne moremo vplivati na vse dejavnike, je – kot že prej omenjeno snovanje – predvidevanje še ena od nalog, preden začnemo s procesom načrtovanja. S predvidevanjem glede na trenutno stanje z lastnim znanjem, izkušnjami, intuicijo, teorijo, opazovanjem okolja in drugimi dejavniki ocenimo stanje v prihodnosti (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

### **2.5.3 Načrtovanje**

Prejšnja dva procesa sta izhodišče za načrtovanje. To je stanje, ki si ga želimo doseči v prihodnosti, in predstavlja izhodiščno točko za nadaljnje načrtovanje. Načrtovanje kot dejavnost našo idejo privede do cilja. Načrtovanja se lotimo sistematično, sprva dosedANJI položaj analizirano, določimo ustrezne cilje, ukrepe in na koncu preverimo svoje odločitve.

Načrtovanje in zastavljeni cilji morajo vsebovati specifičnost, merljivost, usmerjenost v akcijo, realnost in terminsko omejitev (angl.: S.M.A.R.T.). Ker želimo načrtovati dolgoročno, je tudi celoten proces dolgotrajen. Za doseg dolgoročnih ciljev si moramo vmes postaviti tudi nekaj kratkoročnih, pri čimer se osredotočimo na dobro izkoriščene priložnosti. Z realnim in izvedljivim načrtom, predvidenim stanjem, zavedanjem težav in z najdenimi rešitvami zanje lahko veliko pridobimo. Pri načrtovanju si moramo zastaviti nekaj ključnih vprašanj: Kje smo zdaj?, Kje bi radi bili?, Kako naj pridemo tja?, Kako bomo vedeli, kdaj smo prispeli tja?

#### **2.5.4 Organiziranje**

Organiziranje je »proces vzpostavljanja, prilagajanja, ohranjanja in izvajanja sistema normalnih razmerij med viri« (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 157). Je dodeljevanje nalog posameznikom oz. oddelkom ter določitev povezav med člani organizacije. Z določitvijo nalog je treba izvajalcem priskrbeti ustrezne pripomočke, material, opredeliti časovno omejitev ter načrt in način izvajanja teh nalog. S tako organizacijo virov ter njihovo uspešno komunikacijo lahko dosežemo kakovostno in učinkovito delovanje (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

#### **2.5.5 Vodenje**

Vodenje je naloga managerjev. Ti morajo biti samozavestni, sposobni vplivati, spodbujati in usmerjati druge. Zato lahko z določanjem dela, komuniciranjem in z motiviranjem posameznikov dosežejo zeleno stanje oz. skupni cilj. Da vodja doseže prej omenjene naloge, pri tem izbira med različnimi stili: delegiranjem in naročanjem ter poučevanjem in sodelovanjem (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

Pri vodenju je treba paziti na pošteno ravnanje z ljudmi, saj to zelo vpliva na uspešnost. Obstaja veliko stilov vodenja, naslednji pa so trije osnovni načini, ki jih je leta 1998 določil Ferjan (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002):

- avtokratični (vloga managerja kot nalogodajalca),
- demokratični (vloga managerja kot usmerjevalca in usklajevalca),
- liberalni (vloga managerja je podajanje informacij, izvajalci so samostojni pri izbiri delovanja).

Vodenje mora biti proces, izpeljan do konca tako, da je v interesu skupnih odločitev. Pri tem se po mnenju Ferjana pojavljajo različni dejavniki, ki jih je treba poznati za izboljšanje vodenja in ustrezen odziv na konfliktno situacijo (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002):

- osebjem,
- specifičnost organizacije,

- omejitve okolja,
- strokovno-osebni profil managementa.

Učinkovit in kakovostni vodja (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002):

- mora poslušati in spoštovati mnenja drugih,
- mora sodelovati,
- mora pomagati,
- mora učiti (druge in sebe),
- se mora strokovno in razumljivo izražati,
- mora slediti procesom nalog,
- mora uresničevati zastavljene cilje,
- mora razdeliti poslovni sistem na manjše avtonomne enote z enostavno organizacijsko strukturo,
- mora razvijati ugodno ozračje med sodelujočimi,
- ne si prizadevati za posle, za katere ne ve, kako bi jih izpeljal.

Z upoštevanjem osnovne ideje in njene opredelitve, predvidene organiziranosti ter s svojimi sposobnostmi lahko vodja izvede načrtovano (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

### **2.5.6 Poročanje**

Poročanje je prisotno v celotnem procesu managementa. Povezuje posamezne vire pri usklajevanju dela med sodelavci ter med šefom in delavcem. Naloga poročanja je oblika komunikacije v vertikalni smeri s prenašanjem nalog nižjim ravnom, ki so dolžne o svojem delu poročati višjim. Te imajo strog nadzor nad izvajanjem načrta in lahko s tem ustrezno tudi ukrepajo. Dobro sodelovanje, ki temelji na poročanju v horizontalni smeri, je značilno za uspešnost posameznika in oddelka. Dodatni nadzor nad procesom pa omogoča lastnost poročanja, da sta v poročilu zajeta trenutno stanje in predvidevanja za naprej na osnovi načrta.

### **2.5.7 Nadzorovanje**

Nadzorovanje je dejavnost, ki se posveča pravilnosti trenutnega stanja glede na želeno stanje, kakšna so odstopanja med doseženim in načrtovanim. Ta naloga nam pomaga pri odkrivanju in odpravljanju nepravilnosti, s tem pa pomaga pri usmeritvi v pravo smer oz. k ustreznim ukrepom za uspešno doseganje zelenih ciljev. Naloga nadzorovanja je vključena v vse dejavnosti in faze procesa, saj s pozitivnim vplivom na naše delo omogoča doseganje zastavljenih ciljev. V bistvu gre pri procesu nadzorovanja za zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti ter učinkovitosti delovanja nadrejenemu, ta pa lahko na osnovi teh informacij primerja doseženo z načrtovanimi rezultati ter določi morebitne ustrezne ukrepe (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

### **2.5.8 Ocenjevanje**

Ocenjevanje je izjemno pomembna naloga v procesu managementa, saj lahko z njim določimo nadaljnje ukrepe. Z ocenjevanjem določimo, ali je dosedanje stanje zadovoljivo oz. ali je ustrezno izhodišče za nadaljevanje poti. Ker se včasih cilja ne doseže, se z analizo stanja in procesa odkrije vzrok neuspeha. Pri analizi lahko uporabimo vse analitične metode ocenjevanja, npr. primerjalno in fizično analizo, uporabo anketnega vprašalnika. Z analizo ocenimo delovanje celotnega procesa in podamo oceno uspešnosti in učinkovitosti. Kakovost managementa se opredeljuje z lastnostmi učinkovitosti, uspešnosti, urejenosti in uglednosti. Proces je učinkovit in uspešen le, če smo urejeni (organizirani). S tem navzven dajemo dober vtis in si ustvarjamo ugled (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

## **2.6 Oblike športnega managementa**

Področje športne dejavnosti je široko, zato se tudi oblike športnega managementa med seboj razlikujejo. Športna dejavnost ne vključuje le fizične dejavnosti kot razvedrila, športnih dosežkov in rehabilitacije, temveč so v dejavnost vključene tudi športne organizacije, športni objekti ter amaterski in vrhunski športniki.

### **2.6.1 Management športnih organizacij**

Management športnih organizacij je eno temeljnih področij delovanja športnega managementa, saj so organizacije temeljni izvajalci športne dejavnosti. Zaradi razlik med vodenjem pridobitne in nepridobitne organizacije njihova opredelitev zaznamuje obliko izvajanja managementa. Ta opredelitev pa odloča o delovanju in obstoju organizacije (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

Športna organizacija deluje s pridobivanjem udeležencev, s katerimi si ustvarijo dobre odnose in stremijo k izboljšanju stanja. Hkrati pa mora organizacija voditi projekte v svoji pristojnosti. Za dolgoročno uspešnost mora organizacija tako udeležence kot projekte usmerjati v prihodnost. Najti je treba pravi čas odločitve, se danes odločiti za jutri in ne zamuditi priložnosti za uspeh. Pri odločitvah je treba upoštevati priložnosti in tveganja ter ali je odločitev možno razveljaviti. S tem se lahko zavarujemo in si lažje privoščimo tveganje pri odločitvah. V športnih organizacijah pa tega ponavadi ni, zato sta previdnost in presoja o finančnem tveganju nujna za preprečitev ogrožitve obstoja organizacije (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

Z dobrimi odločitvami lahko dosežemo kratkoročno in dolgoročno uspešnost ter učinkovitost. Ponavadi se organizacije sprva posvetijo kratkoročnim ciljem za zadovoljevanje potreb udeležencev, nato pa dolgoročnim za zagotovitev lastnega obstoja. Razmerje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji mora biti uravnoteženo, saj lahko nagibanje k enim ali

drugim povzroči neuspešnost ali propad organizacije. Z več projekti in sorazmerno razporeditvijo denarnih sredstev si organizacija zagotavlja obstoj in uspešnost. Če ji spodleti pri enem projektu, lahko uspe pri drugih, zato je nujno, da se ne osredotoči le na en projekt. Za uspešnost pa potrebuje izkušenega vodjo, ki bo poskrbel, da celotna organizacija prepozna njen namen delovanja in cilje. Z uspešnostjo organizacije na svojem področju se začne horizontalno širjenje oz. proces širitve strokovnega znanja na druga področja. Sprva se izkoristi lastni kader, šele nato se zaposli nova uspešna in najboljša delovna sila. Z uspešno organizacijo omogočimo rast in razvoj organizacije. Ker se okolje stalno spreminja, moramo biti fleksibilni in skromni ter pozorni, da nas notranja politika ne ovira pri poslovanju in širjenju (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

### **2.6.2 Management športnega objekta**

Pri managementu športnega objekta je podobno kot pri managementu organizacije. Športni objekti so športne dvorane, stadioni, fitnesi in vsi prostori, v katerih poteka športna dejavnost. Management teh prostorov ravno tako potrebuje strokovnjake z različnih področij, ki poskrbijo za sodoben objekt in omogočajo kakovostno ter učinkovito ponudbo in izvedbo dejavnosti (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

Zasnova objekta je lahko eno- ali večstranska. »Takšna opredelitev oz. zmogljivost objekta dovoljuje in zaznamuje menedžment v smeri izkoriščanja zmožnosti objekta v skladu s časovno izrabo.« Z vidika človeških virov je management športnih objektov zelo specifičen. Temu primerno zahteva specifična znanja, ki pa jih strokovnjaki s pomočjo športa žal nimajo (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 168).

### **2.6.3 Management športa za razvedrilo**

Šport je že od samega začetka dejavnost za uživanje, preživljanje prostega časa, sproščanje, rekreacijo in razvedrilo. Da bi lažje razumeli to vrsto managementa, moramo najprej razumeti in prepoznati potrebo ljudi po športnih dejavnostih. Primarna potreba človeka je potreba po gibanju. Zadovoljevanje te potrebe pa se razlikuje od zahtev oz. želja posameznika. Da se te želje zadovoljijo, jih je treba prepoznati in oblikovati njim primerne programe (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

S spremembo generacij se spreminjajo tudi njihove želje. Tega se je treba zavedati, se biti sposoben prilagoditi in spreminjati, neprestano nadgrajevati, zadovoljevati potrebe in želje udeležencev. S tako odzivno sposobnostjo si lahko pridobimo konkurenčno prednost (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

V današnjem času je izvajanje procesa managementa športa za razvedrilo izziv in hkrati priložnost. Naloge te vrste managementa temeljijo na treh procesih (Šugman, Bednarik in

Kolarič 2002): prilagoditvi stanja trenutnim željam in potrebam, velikemu zanimanju za lastno okolico in posredovanju pridobljenih informacij.

Pri managementu je nujno stalno razvijanje programov, ki so uspešni in pravilno izvedeni. Delo naj temelji na manjših skupinah ali individualnosti z upoštevanjem različnih ljudi, ki nam lahko služijo pri boljšem razumevanju želja. S centraliziranim in postopnim vodenjem lahko postanemo uspešnejši in učinkovitejši. Ne smemo pa pozabiti na tveganje, s katerim lahko napredujemo ali pa nazadujemo (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

#### **2.6.4 Management športa za dosežek – vrhunski šport**

Šport za dosežek ali vrhunski šport je posebna in gonilna sila športne dejavnosti in managementa. Njegovi glavni akterji so vrhunski športniki, ki s svojimi dosežki dvigajo raven zmožnega. S svojimi zmožnostmi in nastopom ustvarjajo občudovanje množice pasivnih udeležencev. To pa omogoča rast in razvoj managementa za dosežek, kar vključuje ne le tekmovanja in dosežke, temveč tudi treniranje, profesionalni pristop strokovne ekipe k športniku, odnos do športa in združevanje ljudi. Vrhunski športniki treningom in doseganju vrhunskih rezultatov podrejajo način življenja, kar zna biti zelo obremenjujoče. Če si najboljši, s tem pridejo tudi finančni viri, ki so za poklicne športnike edini vir njihovega dohodka. Ker je to v nasprotju s športom za razvedrilo, je tudi proces managementa veliko bolj kompleksen in natančen. Ker so v igri velike vsote denarja in ker v vrhunskem športu že malenkosti naredijo razlike, pri tem ni polovičarstva (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

Ovrednotenje športnega rezultata, ki je izjemno pomembno s strokovnega in javnega vidika, temelji na sodelovanju športnika, trenerja, strokovnega tima in managerja. Z rezultati športnik zadovoljuje osebne dobrine in pasivne udeležence v športu. Z visoko oceno in spektaklom se ustvarita duhovna in materialna vrednost. Celoten proces managementa športa za dosežek se začne že veliko prej, preden športnik stoji na zmagovalnih stopničkah. Začne se že z začetkom treninga. Pot do uspeha pa je dolga in jo mora spremljati tudi promocija športnika v javnosti. Na žalost ali na srečo uspeh ni odvisen le od dosežkov, ampak tudi od odziva javnosti, s čimer uspeh pridobi dodatne razsežnosti. Športnik postane multiplikator, generator množičnega športa in industrije, športni promotor, promotor države, ki ji pripada, in kraja, v katerem je bil rezultat dosežen. Teorija ponudbe in povpraševanja te vrste managementa je v večini odvisna od odzivnosti javnosti in mora biti v skladu s finančno menjalno vrednostjo rezultata oz. dosežka. Finančna menjalna vrednost je določena z mnogo dejavniki, kot so športna panoga, raven tekmovanja, odmev dosežka, ki lahko zaslužke posameznikov, klubov ali ekip popelje v izjemne višine.

Zaradi teh dejstev in narave športa za dosežek se je pojavila potreba po usklajevanju športa še z drugimi, ne samo sorodnimi področji; tudi s tržnim. V tem primeru govorimo o športnem poslu, ki brez ustrezne finančne konstrukcije (načrta) ne more (pre)živeti, športni menedžerji pravijo, da

športni posel s svojo specifičnostjo predstavlja poseben posel (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 172).

Tu veljajo enaka pravila kot pri drugih oblikah managementa, le da so pri tej obliki nekatera bolj izražena, občutljiva, pomembna ali edinstvena za rešitve (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

Kot opisuje Tomić (2005), razlike med managementom športa za razvedrilo in za vrhunski šport oziroma razlike med klasičnimi društvi in profesionalnimi klubi lahko opredelimo z vidika sredstev, kadra in managementa. Klasična društva, v katerih se izvaja šport za razvedrilo, so praviloma lokalna, nimajo svojih objektov in opreme ter imajo omejena finančna sredstva. Profesionalni klubi imajo veliko sredstev, zgradb, pomožnih objektov, finančnih sredstev, marketinška funkcija je dobro razvita. Izrazito so tržno usmerjeni, management športa je zelo pomemben in ga izvajajo profesionalci.

**Preglednica 2: Razlike med klasičnimi društvi in profesionalnimi klubi**

Klasična društva	Profesionalni klubi
Ustanovljen na principu solidarnosti	Ustanovljeni zaradi trženja storitev
Vsi sodelujejo pri delovanju kluba	Pri delovanju kluba sodelujejo profesionalci
Veliko prostovoljcev	Brez prostovoljcev
Člani	Stranke
Odbor in vodilni se izbirajo med člani	Odbor in vodilni za stranke
Neformalna podelitev nalog in odgovornosti	Formalna podelitev nalog in odgovornosti

Vir: Tomić 2005, 46.

### **3 FINANCIRANJE V ŠPORTU**

Šport je poleg telesne dejavnosti postal zanimiv tudi z gospodarskega vidika. Obstaja veliko vrst športa, za obstoj vsakega pa je nujna pridobitev finančnih sredstev, ki jih delimo na javna (državna in lokalna raven) in zasebna (sponzorji in donatorji).

Vsak izvajalec športa je za svojo dejavnost financiran iz različnih virov. Ti so razvrščeni v dve glavni skupini: proračunska sredstva in neproračunska sredstva. Proračunska sredstva so sredstva državnega proračuna, sredstva lokalnih skupnosti in fundacij ter sredstva iz iger na srečo, neproračunska sredstva pa so sredstva sponzorjev, donatorjev, gospodinjstev (članarine, vstopnine), volila, darila in druga lastna sredstva. Športna društva se v večini financirajo s sponzorskim denarjem, ekonomsko propagando, vstopninami in drugimi sredstvi, ki jih pridobijo predvsem od svojih članov (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

Vlaganje finančnih sredstev v šport je v interesu tako športnih organizacij (obstoj, razvoj in doseganje boljših rezultatov športnikov), prebivalstva (približevanje športa in zdravega načina življenja), države (boljša prepoznavnost države) kot tudi posameznih podjetij, saj se s tem promovirajo in predstavijo širši javnosti.

Viri financiranja športa v Sloveniji so že vrsto let na isti ravni, spreminjata se le njihov upravljavec in višina sredstev vira. Potrebe športa, še posebej vrhunškega, so vedno večje. Zato morajo izvajalci športa finančna sredstva pridobiti predvsem od gospodarskih družb in iz lastnih sredstev, če želijo slediti tokovom v Evropi, saj primanjkuje državnega denarja (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

Trg vrhunskih športnikov v Sloveniji kljub pravno in organizacijsko neurejenemu trgu postaja vedno bolj podoben trgu na zahodu. Trg športne dejavnosti se bo

širil sicer po tržnih ekonomskih zakonitostih, pa vendarle v skladu s težnjo po razvoju kulture športa in njenih sestavin. Kakovostna rast kulture športa bo prav gotovo spodbudno vplivala na število udeležencev športne dejavnosti. S tem bo prispevala k izboljšanju ponudbe storitev športne dejavnosti tako v rekreativnem kot tekmovalnem pogledu (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 92).

#### **3.1 Financiranje nepridobitnih športnih organizacij**

Za svoje delovanje organizacija potrebuje sredstva, s katerimi pridobiva na vrednosti. Sredstva se delijo na: finančna (denar), materialna (oprema) in nematerialna (vloženo delo).

Pri financiranju organizacije običajno govorimo o finančnih sredstvih, kljub temu da so materialna in nematerialna sredstva včasih celo pomembnejša za doseganje ciljev organizacije. Financiranje nepridobitnih športnih organizacij lahko z vidika izvora prihodkov,



potrebnih za njihovo delovanje, razvrstimo v naslednje skupine (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002):

- članarine: to so denarni prispevki članov športnih društev in združenj, ki jim zagotavljajo članstvo v organizaciji. Članarine so namenjene za uspešno delovanje organizacije;
- prihodki od lastne dejavnosti: ti prihodki vključujejo prihodke od prodaje različnih storitev, v katere sodijo vavnine, tečajnine, medijske pravice, vstopnine za prireditve, blago na prireditvah ali športnih objektih, sponzorstvo, prodaja profesionalnih športnikov, najemnine za objekt ... V večini so te storitve namenjene prebivalstvu in podjetjem, nekatere pa so namenjene drugim športnim organizacijam. Raznovrstnost teh storitev in obseg prodaje sta odvisna od poslovnega modela organizacije in njenega poslanstva;
- javni viri: gre za sredstva različnih javnih financerjev, kot so država, občine, skladi in Fundacija za šport. Če športna organizacija ponuja storitve, ki so dobrine javnega značaja, je lahko njeno delovanje financirano tudi iz javnih virov;
- donacije: to so prostovoljni prihodki podjetij ali posameznikov, ki od tega ne pričakujejo koristi oz. ni tržne menjave. S tem predstavljajo družbeno pomembnost športne organizacije.

### **3.2 Sponzoriranje v športu**

Šport s svojimi spremembami postaja ena izmed pomembnejših gospodarskih panog. Dandanes je šport več kot le »orodje« za preživljanje prostega časa, za osebno zadovoljstvo in boljše počutje ter zdravje posameznika. Ker podpore, ki so jo včasih nudile gospodarske družbe, sindikati in država, ni več, so danes vrhunski športniki v večini odvisni od sponzorjev. Ti nudijo podporo predvsem vrhunski športni ustvarjalnosti in športnikom samim (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

Splošne definicije sponzorstva ni, saj jih je veliko, se pa mnogi strinjajo z definicijo, ki jo je podal Wragg (1994, 11): »Sponzoriranje je definirano kot pomoč kakšnemu dogodku ali aktivnosti, od katere sponzor pričakuje določene koristi. Ta podpora mora pripomoči k večji ekonomičnosti določenega dogodka ali aktivnosti.«

Kolar in Jurak (2014, 45) sta sponzoriranje definirala kot

eno izmed orodij tržnega komuniciranja. Športne organizacije omogočajo komunikacijo sponzorja (podjetja) z določenim trgom prek športne prireditve oz. športnega rezultata ali pa povezovanja podobe sponzorja s športno organizacijo in z njenimi storitvami.

Večina avtorjev poudarja v povezavi s sponzoriranjem, da je to dvostransko razmerje s koristjo na strani sponzorja kot tudi sponzoriranca; da se sponzor v večini primerov s pogodbo zaveže, da bo sponzoriranca finančno podprl s sredstvi oz. materialom ali s storitvami; da kot protistoritev sponzoriranec za sponzorja izvaja določene aktivnosti. V odnosu med

sponzorjem in sponzorirancem so ključni odnos, zaupanje, skupni in posamezni cilji ter koristi, jasno opredeljene aktivnosti, dolgoročnost in preverjanje doseganja ciljev (Makovec Brenčič 2016).

Pri terminu sponzor oz. pokrovitelj je treba omeniti tudi častnega pokrovitelja. Ta je tisti, ki daje protokolarno podporo prireditvi. Običajno je brez ali z minimalnim prispevkom k stroškom prireditve. Ponavadi je tak pokrovitelj ugledna javna osebnost ali institucija z gospodarskega, političnega, kulturnega ali športnega področja (npr. predsednik Republike Slovenije, predsednik vlade Republike Slovenije, Gospodarska zbornica Slovenije, župan, občina ...), ki daje prireditvi oz. organizaciji večji pomen (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

Treba se je zavedati tudi razlike med sponzorjem in donatorjem. Sponzor za svoja podarjena sredstva (finančna ali materialna) sponzorirancu zahteva primerno povračilo, medtem ko donator ne zahteva ničesar. Sponzorstvo najmočneje povezuje šport z ostalimi področji in dejavnostmi. Dokazano je, da lahko sponzorstvo doda k vrednosti blagovne znamke z vzpostavljanjem povezave med dogodkom in lastnostmi znamke (Makovec Brenčič 2008).

Ker so športni klubi in nacionalne športne zveze v večini sponzorirane iz podjetij, ki so v večini v državni lasti, in redko iz tujih podjetij, slovensko sponzorstvo v športu ne deluje po tržnih načelih. Slovenski trg je majhen in temu primeren je tudi majhen potencial sponzorjev ter oglaševalcev. Možne rešitve za nekatere organizacije so internacionalni športni dogodki (tekmovanja, lige), s katerimi se majhnost produktov slovenskega vrhunskega športa lahko premaga oz. izboljša (Kolar in Jurak 2014).

Neprirodne športne organizacije se morajo zavedati, da

lahko pretirana usmerjenost na izdatke sponzorjev zlasti za trženjsko manj zanimive športe prinaša nevarnosti, saj vedno večji delež prihodkov iz tega vira ustvarijo trženjsko zanimivejši športi, ki imajo večji medijski doseg in so posledično tudi zanimivejši za sponzorje (Kolar in Jurak 2014, 46).

### **3.2.1 Značilnosti sponzorstva**

Sponzor društva ali prireditve je subjekt gospodarske narave, ki delno ali v celoti prevzame financiranje društva ali prireditve. Sponzor in društvo se s sponzorsko pogodbo dogovorita o medsebojnem sodelovanju z obojestransko koristjo, predvsem gospodarsko. Sponzor s tem društvu ali organizatorju prireditve zagotovi denarna ali materialna sredstva, društvo ali organizator pa sponzorju propagiranje njegovih tržno zanimivih storitev ali izdelkov (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

Direktorica Evropskega sponzorskega združenja (European Sponsorship Association) Karen Earl navaja, da je včasih sponzorstvo vključevalo le pokroviteljstvo in skrbništvo, kar pa se je spremenilo, saj je dandanes sponzorstvo resno trženjsko orodje, s katerim se blagovna znamka lahko povezuje s kupci (Makovec Brenčič 2016).

Retar (1992, 51) glavne značilnosti sponzorstva v športu navaja kot:

- prisotnost čustvenega naboja,
- nagovarjanje ciljne skupine v nekomercialnih situacijah,
- nagovarjanje ciljne skupine v privlačnem in pozitivnem okolju,
- prisotnost intenzivne medijske odmevnosti,
- integriranost z mediji in nevsiljivost za javnost,
- poznavanje in naklonjenost športu.

### **3.2.2 Cilji sponzorstva**

Pogoj za uspešno in ustrezno določanje ciljev sponzoriranja je poznavanje vseh možnih učinkov sponzoriranja, kaj vse se z njim lahko doseže. Vsak sponzor mora vedeti, zakaj je izbral sponzoriranje, poznati mora svoje cilje in pričakovanja. Irwin in Sutton (1994, 93–101, cit. po Mumel in Kramberger 2001, 3) kot cilje sponzoriranja navajata:

- povečanje prodaje ali povečanje tržnega deleža,
- izboljšanje javnega mnenja o podjetju, izdelkih oz. storitvah podjetja,
- izboljšanje identifikacije ciljne tržne skupine s podjetjem oz. njegovimi izdelki ali storitvami,
- izboljšanje celotnega imidža podjetja,
- izboljšanje poslovnih odnosov,
- onemogočanje konkurence,
- izpolnitev družbene odgovornosti,
- dejavnost podjetja za človekoljubne namene,
- vključitev v širšo družbeno skupnost, spreminjanje javne predstave o podjetju, izboljšanje odnosov med zaposlenimi.

Cilje, ki jih podjetje poskuša doseči s sponzoriranjem, Meenaghan (1983, 17) navaja kot:

- splošne cilje,
- cilje, ki se nanašajo na izdelek,
- cilje, ki se nanašajo na prodajo,
- cilje, ki se nanašajo na medijsko pokritost,
- cilje, ki se nanašajo na lobiranje,
- osebni interes.

Sleight (1989) je mnenja, da je šport največji trg za sponzorje:

- zaradi velikega zanimanja mnogih ljubiteljev športa,
- ker športni prenosi zavzemajo precejšnji delež televizijskega in radijskega časa ter oglasnega prostora v tiskanih medijih,
- ker je športna publika široko porazdeljena na demografski in psihografski skali,
- šport presega državne meje in kulturne prepreke, ki lahko omejujejo klasično oglaševanje.

### **3.2.3 Oblike sponzorstva**

Poznamo različne oblike sponzorstva, ki jih je Retar leta 2006 razdelil v naslednje skupine:

- ekskluzivni sponzor: to je najvišja in najzahtevnejša oblika za sponzorja. Tak sponzor ima vse razpoložljive in pogodbeno dogovorjene pravice za trženje. Ponavadi gre pri tem tipu sponzorstva za eno organizacijo, ki v celoti zavzema oglaševalski prostor, zato za druge sponzorje ne ostane prostora. S pogodbo se sponzor in sponzoriranec zavežeta za sodelovanje od enega do štirih let. To je lahko dobra ali tvegana naložba, saj se v primeru težav oz. stagniranja sponzoriranca težko umakneta oz. prekineta pogodbo;
- glavni sponzor: to je najpomembnejša oblika na lestvici sponzorstva. S tem nazivom sponzorju pripada največ oglaševalskega prostora in največ ugodnosti, kar posledično prinaša tudi največ denarja oz. zaslužka;
- sponzorski pool: to je oblika, podobna ekskluzivnemu sponzorju. Ker pa je to zelo tvegana naložba, se pri tej obliki sponzorji združijo v skupine (angl.: pool) in s tem zmanjšajo oz. porazdelijo tveganje. Vsi združeni sponzorji imajo ponavadi enake pravice in ugodnosti;
- individualni sponzor: ta sponzor je tisti, ki si za sponzoriranje izbere enega ali več zanimivih vrhunskih športnikov, s katerim sklene individualno sponzorsko pogodbo;
- posamični sponzor: ponavadi sponzorira športno organizacijo v manjšem obsegu s kratkoročnimi cilji. Ta sponzor deluje lokalno z najbolj ekonomično sponzorsko rešitvijo;
- kombinirano sponzorstvo: za to obliko se pojavlja več načinov in tipov. S soglasjem sponzorjev so združeni v sponzorsko kombinacijo.

Šport je dejavnost, ki je najbolj zanimiva za sponzoriranje, in temu primerno se športu nameni tudi največji delež sponzorskih sredstev. Sponzoriranje v športu lahko razdelimo tudi bolj podrobno; Abratt, Clayton in Pitt (1987, 301) so določili pet oblik:

- sponzorstvo športa na splošno: pri tej obliki sponzor določi pogoje za športno udejstvovanje;
- sponzorstvo posamezne vrste športa: sponzor si ponavadi izbere najboljšo in najpomembnejšo športno panogo, ki jo bo sponzoriral;
- sponzorstvo posameznega športnega tekmovanja, prireditve ali dogodka: pri tem sponzor sam sebi ustvari prepoznavnost na dogodku in v javnosti;

- sponzorstvo posamezne športne ekipe ali kluba: tu sponzor pridobi korist z izpostavljenostjo v medijih;
- sponzorstvo posameznega športnika: z uspehom športnika v javnosti tudi sponzor pridobi koristi.

Šugman, Bednarik in Kolarič (2002) pa so navedli slednje različne oblike sponzoriranja:

- propagiranje v uradnih publikacijah organizatorja,
- prisostvovanje na konferencah, sprejemih in razstavah,
- zagotavljanje športne opreme in rekvizitov, voznega parka, prostorskega opremljanja, računalniške opreme, storitev, sistemov in programov,
- zagotavljanje daril,
- možnost propagiranja spotov sponzorjev po televiziji in radiu.

### **3.2.4 Sponzorstvo v Sloveniji**

Zaradi slabih splošnih gospodarskih razmer in krize v zadnjih nekaj letih so bili prizadeti tudi slovensko gospodarstvo in mnoga podjetja, zato se mnoga slovenska podjetja, ki so morda že bila sponzor posamezniku, klubu ali ekipi, težje odločajo za sponzoriranje. Odločajo se predvsem za kratkoročno sponzorstvo in vedno znova iščejo nove, zanimive in aktualne športne ekipe ali posameznike (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002).

Eden pomembnejših virov financiranja športnih organizacij v Sloveniji je sponzorstvo. Prihodki od sponzorstev in televizijskih pravic naj bi bili glede na več analiz ocenjeni na 63-odstotni delež prihodkov športnih društev. Leta 2005 naj bi slovenska podjetja športu namenila kar veliko sredstev; ta so se povzpela na 94,7 milijona evrov (Jurak 2007).

Zaradi omejene gospodarske moči bo za velike športne projekte (npr. zimska univerzijada v Mariboru, KK Olimpija ...) treba poiskati sponzorje tudi zunaj meja Slovenije in se vključevati v mednarodne mreže, ki lahko zagotovijo večji delež sredstev iz TV pravic. Sponzorsko manj zanimive športne panoge bodo morale ustvariti nove storitve, vezane na posebne trge (npr. povezave s turizmom – veslanje na Bledu; povezave z zdravstvom – tek na smučeh v urbanih središčih; povezave s šolstvom – množične prireditve rekreativnega in vrhunškega badminton) in promovirati svoje storitve tudi prek cenejših alternativnih poti (internet, skupni informacijski sistem športnih storitev, povezava v druge informativne sisteme, regionalna TV ...) (Šugman idr. 2006, 231).

Jurak (2007) je mnenja, da se bo zaradi spremembe lastniške strukture slovenskih podjetij iz katerih se država umika, mnogo podjetij moralo na novo opredeliti glede sponzoriranja različnih dejavnosti, tudi športa. Namreč, mnogo slovenskih podjetij je v tuji lasti in tuji lastniki dobro vedo, da je potrebno nekaj vrniti tudi domačemu, lokalnemu okolju. Tak primer je tovarna Helios, ki je v tuji lasti, sponzorira pa košarkarski klub Helios Suns.

V primeru spoznanja slovenskih in tujih podjetij, da je slovenski šport potencialno sredstvo za doseganje tržnih ciljev, se bodo sponzorska sredstva za športe še povečala.

## **4 KOŠARKARSKI KLUB UNION OLIMPIJA**

### **4.1 Predstavitev kluba**

Zgodba o današnjem košarkarskem klubu Union Olimpija se je začela že leta 1946. Iz okvirov študentskega društva Svoboda so se preimenovali v Enotnost, pozneje v AŠK Olimpija in šele 9 let pozneje je bilo ustanovljeno Akademsko športno društvo Olimpija.

Po več menjavah imena kluba (od leta 1956 do 1960 AŠK Olympia, od leta 1961 do 1966 AŠK Olimpija), se je od leta 1967 do 1975 klub imenoval KK Olimpija. Kot je v navadi v profesionalnem športu, so potem k imenu Olimpija začeli dodajati še imena glavnih pokroviteljev. Klub se je imenoval Brest Olimpija (1975–1978), Iskra Olimpija (1979), Smelt Olimpija (1985–1996) in nato od leta 1996 naprej vse do danes se imenuje Union Olimpija.

V Jugoslovanski ligi je klub kmalu začel nizati vrhunske rezultate in v letih 1955–1957 prvič postal državni prvak. Velik uspeh se je nadaljeval tudi v letih 1959, 1961, 1962, 1966 in v sezoni 1969/1970. Za to je bil v veliki meri zaslužen tudi eden najboljših košarkarjev tistega časa, Ivo Daneu. Kot kapetan jugoslovanske reprezentance leta 1970 je na svetovnem prvenstvu v Ljubljani z reprezentanco Jugoslavije osvojil naslov svetovnega prvaka, potem ko so premagali reprezentanco ZDA.

Najboljše rezultate je klub dosegal v sezoni 1993/1994. Osvojil je naslov pokalnega prvaka Evrope, kar je še danes najboljši uspeh na mednarodni ravni. Vsi ljubitelji košarke se z veseljem spominjamo sezone 1996/1997, ko so košarkarji Smelta Olimpije v Euroligi osvojili 3. mesto, kar je drugi najboljši dosežek kluba na mednarodni ravni.

V Sloveniji kot samostojni državi je Olimpija osvajala prva mesta tako v državnih kot v pokalnih tekmovanjih. Bili so petnajstkratni državni prvaki in klub je aktivno nastopal v Jadranski ligi, v Euroligi, v domačem prvenstvu in v pokalnem tekmovanju.

Košarkarski klub Union Olimpija danes ne bi bil to, kar je, če ne bi igralci in strokovni sodelavci dihali s klubom že od leta 1946. Veliko imen se je zapisalo v športno zgodovino in srca navijačev. Tako igralci kot trenerji. Nekateri od teh so: Sani Bečirović, Primož Brezec, Jaka Daneu, Ivo Daneu, Goran Dragić, Boris Gorenc, Dušan Hauptman, Goran Jurak, Marko Milić, Boštjan Nachbar, Radoslav Nesterović, Beno Udrih in Marko Tušek (Košarkarski klub Olimpija Ljubljana 2015).

### **4.2 Vodstvo kluba**

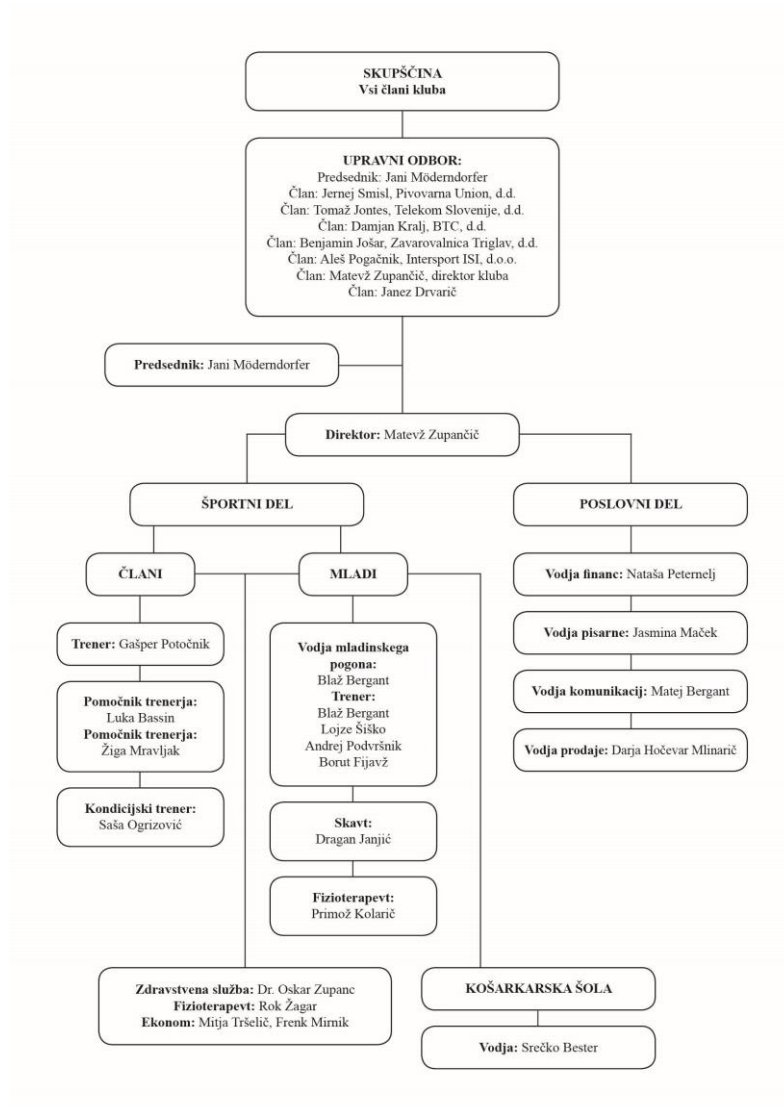
Za uspešno delovanje kluba in vrhunske rezultate niso zaslužni le igralci, ampak tudi strokovni štab in vodstvo, ki skupaj kot celota sestavljajo profesionalni športni klub.

### Organi KK Union Olimpija Ljubljana:

- upravni odbor KK Olimpija Ljubljana (predsednik in 7 članov uprave),
- nadzorni odbor KK Olimpija Ljubljana (3 člani),
- disciplinska komisija KK Olimpija Ljubljana (3 člani).

### Vodstvena ekipa:

- direktor, vodja financ, vodja prodaje, tajništvo, odnosi z javnostmi in ekonom;
- strokovni štab: glavni trener, pomočnik trenerja, kondicijski trener, fizioterapevt in zdravnik.



**Slika 1: Organizacijska shema Košarkarskega kluba Olimpija Ljubljana**

Vir: Letno poročilo Košarkarski klub Olimpija Ljubljana 2015, 8.



### **4.3 Namen in cilji kluba**

Glavni namen in cilj kluba Union Olimpija je

doseganje vrhunskih športnih rezultatov na domači in mednarodni športni sceni, še posebej na področju košarke. Namen in cilj kluba je tudi spodbujati športne aktivnosti, še posebej košarko, in s tem prispevati k razvoju košarke in športa nasploh (Košarkarski klub Olimpija Ljubljana 2015, 12).

Iz strategije razvoja kluba, ki je objavljena na klubski spletni strani, izhaja, da so glavne naloge v mladinskem razvojnem programu (KK Union Olimpija 2016):

- izvajati sistematično (vsakoletno) usmerjanje nadarjenih otrok v košarko ter začetno, etapno in dopolnilno selekcioniranje mladih igralcev vseh starostnih kategorij;
- najbolj perspektivnim mladim košarkarjem, ki to hočejo in zmorejo, omogočiti optimalen športni razvoj do ravni vrhunske košarkarske ustvarjalnosti;
- čim več mladih perspektivnih igralcev usposobiti za igranje v članski kategoriji in jih pripraviti na zahtevni preskok iz mladinske selekcije v člansko;
- nenehno iskanje zelo perspektivnih mladih igralcev iz tujine in njihovo vključevanje v klub;
- nadaljnja širitev sodelovanja s slovenskimi košarkarskimi klubi pri selekcioniranju zelo perspektivnih slovenskih mladih košarkarjev;
- nadaljnja širitev sodelovanja z ljubljanskimi osnovnimi šolami in košarkarskimi šolami ter s tem povečevanje baze športno nadarjenih otrok, ki bi jih lahko usmerjali v košarko.

Osnova razvoja v klubu je košarkarska šola. V sodelovanju z drugimi košarkarskimi šolami klub organizira mnoge turnirje in tekme, na katerih dajejo prednost motivaciji mladih, druženju in učenju osnov, rezultat pa je drugotnega pomena (Košarkarski klub Olimpija Ljubljana 2015).

### **4.4 Zakonodaja in zunanji vplivi na delovanje kluba**

Predsednik kluba Union Olimpija, Jani Möderndorfer, je v letnem poročilu za leto 2015 navedel, da so se v klubu skozi celo leto soočali s številnimi izzivi tako na športnem kot tudi na organizacijsko-poslovnem področju. Velik trud in dobro delo sta prinesla podporo takratnih pokroviteljev in partnerjev ter s tem nadaljnje uspešno sodelovanje.

Poleg uspehov na igrišču se je klub osredotočil tudi na delo izven njega s številnimi akcijami, marketinškim delovanjem in humanitarnimi akcijami, kot je uspešen projekt Zmajevno srce. Slednji je že dolgoletni projekt, s katerim želi klub vračati družbi, njenim najmlajšim članom in vsem pomoči potrebnim tako, da se igralci srečujejo z otroki doma Malči Beličeve in malimi bolniki Pediatrice klinike Ljubljana, sodelujejo v okviru okoljevarstvenih projektov in s Specialno olimpijado Slovenije.

Z novo spletno platformo, ki so jo vzpostavili v letu 2015 in ki je med sodobnejšimi med slovenskimi športnimi subjekti, so omogočili vrhunsko mreženje, interaktivnost in povezanost klubskih navijačev s samim klubom. Ob tem sta se povečala tudi dejavnost sponzorjev in aktivacija sponzorskih projektov, ne le na platformi, temveč tudi na parketu (mnoge akcije za navijače).

Klub je ponovno obudil poletni košarkarski tabor – Zmajčkov košarkarski kamp, ki že prinaša odlične rezultate. Zaradi svoje uspešnosti in porasta obiska so povečali obseg delovanja. Dobro delo in elan KK Union Olimpija sta letos prvič tabor pripeljala v veliko dvorano v Stožicah.

Novemu štiriletnemu programu dela iz leta 2015, ki so ga potrdili sponzorji in upravni odbor kluba, je klub uspešno sledil. To dokazujejo tudi rezultati znižanja stroškov članske ekipe in trenerskega štaba ter uspešna pridobitev obetavnih slovenskih igralcev.

V nadaljevanju prikazujemo prihodke kluba iz zadnjih petih let. Prihodki so strukturirani po vrsti prihodka. Poudarek prikaza je na prihodkih iz naslova članarin, prihodkov iz proračuna Mestne občine Ljubljana, donacij, televizijskih pravic, prodaje vstopnic, reklam in sponzorskih sredstev ter na ostalih prihodkih.

Razlike v višini letnih prihodkov so občutne, prav tako je iz pregleda razvidno, da so se v tem petletnem obdobju, po našem mnenju, tudi zaradi slabših športnih rezultatov in drugih težav kluba močno zmanjševali prihodki iz naslova prihodkov iz občinskega proračuna, televizijskih in drugih pravic, prodaje vstopnic in sponzorskih sredstev.

Iz letnega poročila za leto 2015 je razvidno, da je klub razpolagal le še s prihodki v višini treh milijonov evrov. Občutno so padli prihodki iz naslova prodaje vstopnic, ki so še leta 2011 znašali 855.733 evrov, ko je klub igral tudi v ligi ABA, v letu 2015 pa le 65.336 evrov. Prav tako so upadli prihodki iz naslova televizijskih pravic, saj klub v letu 2015 igra le v domači ligi.

**Preglednica 3: Prikaz vrste prihodkov od leta 2011 do leta 2015**

Vrsta prihodka	Leto 2015	Leto 2014	Leto 2013	Leto 2012	Leto 2011
Članarine	4.282,00	2.260,00	947,00	210,00	510,00
Proračun, občinski	411.149,00	388.951,00	533.853,00	939.106,00	510.685,00
Donacije	50.361,00	129.785,00	0,00	268.452,00	0,00
Televizijske in druge pravice	30.000,00	10.000,00	153.251,00	179.194,00	424.241,00
Prodaja vstopnic	65.336,00	90.155,00	77.101,00	441.789,00	855.733,00
Reklame in sponzorji	2.083.676,00	2.529.470,00	3.028.489,00	2.719.532,00	2.492.958,00
Vadnine	48.762,00	38.640,00	13.290,00	0,00	0,00
Finančni prihodki	392	479	6.320,00	5.684,00	1.338,00
Prevrednotovalni prihodki	2.340,00	131.246,00	1.091,00	19.000,00	0,00
Odškodnine	115.000,00	131.000,00	352.874,00	0,00	0,00
Drugi prihodki	359.541,00	19.349,00	46.889,00	27.824,00	428,00
Skupaj	3.170.839,00	3.471.335,00	4.214.105,00	4.600.791,00	4.285.893,00

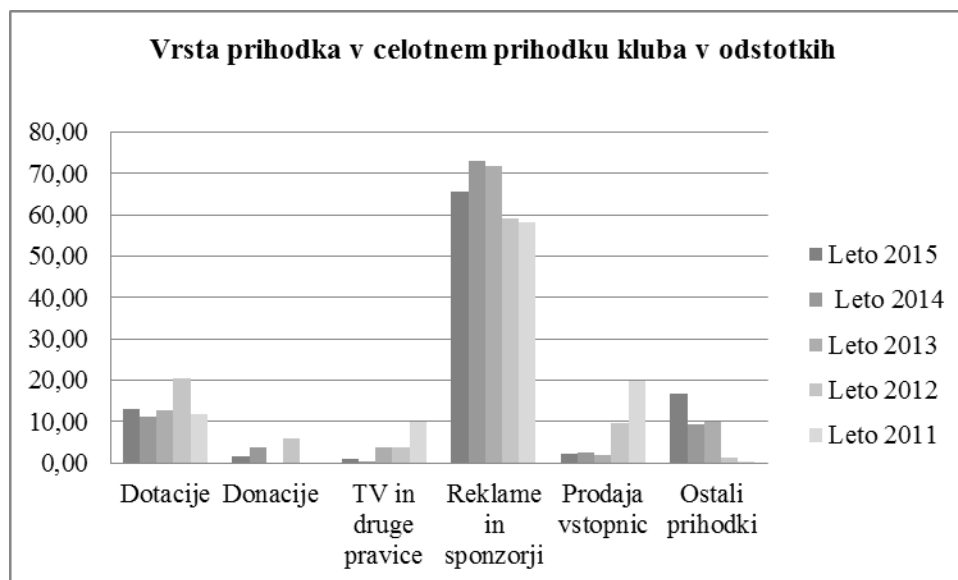
Vir: Košarkarski klub Olimpija Ljubljana 2012, 2013, 2014, 2015, 2016.

**Preglednica 4: Prikaz prihodkov in njihov delež v skupnih prihodkih kluba**

Postavka	Leto 2015	Leto 2014	Leto 2013	Leto 2012	Leto 2011
Dotacije iz proračunskih in drugih javnih sredstev	411.149,00	388.951,00	533.853,00	939.106,00	510.685,00
Delež prihodka v %	12,97	11,20	12,67	20,41	11,92
Donacije drugih pravnih in fizičnih oseb	50.361,00	129.785,00	0,00	268.452,00	0,00
Delež prihodka v %	1,59	3,74	0,00	5,83	0,00
Televizijske in druge pravice	30.000,00	10.000,00	153.251,00	179.194,00	424.241,00
Delež prihodka v %	0,95	0,29	3,64	3,89	9,90
Reklame in sponzorji	2.083.676,00	2.529.470,00	3.028.489,00	2.719.532,00	2.492.958,00
Delež prihodka v %	65,71	72,87	71,87	59,11	58,17
Prodaja vstopnic	65.336,00	90.155,00	77.101,00	441.789,00	855.733,00
Delež prihodka v %	2,06	2,60	1,83	9,60	19,97
Ostali prihodki	530.317,00	322.974,00	421.411,00	52.718,00	2.276,00
Delež prihodka v %	16,72	9,30	10,00	1,15	0,05
Skupaj prihodki od dejavnosti	3.170.839,00	3.471.335,00	4.214.105,00	4.600.791,00	4.285.893,00

Vir: Košarkarski klub Olimpija Ljubljana 2012, 2013, 2014, 2015, 2016.

V preglednici 4 smo prikazali gibanje dela prihodkov, ki so najpomembnejši za delovanje kluba, in njihov delež v skupnih prihodkih. Iz gibanja teh prihodkov v zadnjih petih letih je razvidno, da je delež proračunskih sredstev stabilen, medtem ko zelo niha delež prihodka od prodanih vstopnic. To prikazujemo tudi v grafični obliki.



**Slika 2: Vrsta prihodkov v celotnem prihodu kluba po deležu**

Vir: Košarkarski klub Olimpija Ljubljana 2012, 2013, 2014, 2015, 2016.

Iz preglednice 4 in slike 2 je razvidno, da klub največ prihodka ustvari z reklamami in sponzorskimi sredstvi. Delež tega prihodka v skupnem prihodu leta 2014 je znašal kar 72,9 odstotka oziroma 65,7 odstotka v skupnem prihodu v letu 2015.

Največji sponzorji kluba, ki mu ostajajo zvesti tudi v sezonah, ko mu ne gre najbolje, so: Mestna občina Ljubljana, Union, d. d., Zavarovalnica Triglav, d. d., BTC, d. d., Spar Slovenija, d. o. o., NLB, d. d., Petrol, d. d., in MAN Truck & Bus Slovenija, d. o. o.

V letu 2016 se je klub predvsem zaradi slabih rezultatov tako v domači ligi kot v mednarodnih tekmovanjih soočal z velikimi organizacijskimi in finančnimi težavami. Meseca julija je Okrožno sodišče v Ljubljani na predlog kluba izdalo sklep o začetku poenostavljene prisilne poravnave, kar pomeni, da se mora klub v roku štirih mesecev dogovoriti s svojimi upniki glede poravnave obveznosti. Navadnim upnikom predlagajo 80-odstotni odpis terjatev, preostalih 20 odstotkov teh terjatev, kar znaša okoli 400.000 evrov, pa bi klub poravnal v dveh letih.

Dolg kluba, ki je znašal že preko 5,5 milijona evrov, so z velikimi težavami zniževali, vendar še vedno znaša preko 1,8 milijona evrov. To pomeni, da je v teh nasploh težkih gospodarskih časih in ob slabših rezultatih kluba nemogoče obdržati nekdanji proračun.

Zaradi finančnih težav so v klubu prekinili sodelovanje z vsemi trenerji mladinskih selekcij kluba. Nemoteno deluje le košarkarska šola. Klubu grozi, da ne bo mogel več plačevati štipendij dijakom, ki igrajo košarko.

Zaradi neplačila odškodnine enemu od nekdanjih igralcev je klub suspendirala Košarkarska zveza Slovenije, zato ne sme registrirati nobenega novega igralca. V primeru, da klub ne bo igral v mednarodnih tekmovanjih, obstaja tudi nevarnost izgube sponzorjev. Prav tako je pričakovati, da zaradi slabše igre igralcev ne bodo mogli prodati za primerno odškodnino, kar je prav tako izpad prihodka.

Nekdanji trener Olimpije, Zmago Sagadin, je bil v intervjuju za časopis Finance, ki je bil objavljen 8. julija 2016, zelo kritičen do sedanjega vodstva kluba, saj ga posredno krivi za težave, ki jih klub ima. Njegovo mnenje je, da so s postopki reševanja kluba začeli prepozno. »Ker so predlog za prisilko vložili prepozno, lahko Olimpija konča v četrti ligi,« je napovedal. Predlaga zamenjavo celotnega managementa, ki ga je po njegovem mnenju nastavila politika, »in nastaviti ljudi, ki se na košarko spoznajo«.

Če poenostavljena prisilna poravnava ne bo uspešna, klubu grozi stečaj.

Zaradi finančnih težav, ki hromijo delo celotnega kluba, posledice čutijo tako mladi košarkarji kot aktivni igralci v klubu. Plače zamujajo, zaradi negotove prihodnosti pa tudi igra ni takšna, kot bi morala biti. S slabimi rezultati pa se praznijo dvorane in izginjajo sponzorji.

#### **4.5 Analiza dejavnikov zunanjega okolja in omejitve pri pridobivanju sredstev za poslovanje kluba**

Košarkarski klub Olimpija Ljubljana je v letnem poročilu za leto 2015 objavil svojo SPIN-analizo stanja, ki prikazuje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja, ki vplivajo na delovanje kluba.

## Preglednica 5: Analiza dejavnikov zunanjega okolja, SPIN-analiza

<b>PREDNOSTI:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– edini slovenski predstavnik v evropskem tekmovanju EuroCup</li><li>– klub z veliko tradicijo</li><li>– dobra prepoznavnost blagovne znamke</li><li>– klub mnogih legend in zvezd</li><li>– nova dvorana Stožice z vrhunsko infrastrukturo</li><li>– pomoč prostovoljcev</li><li>– kakovosten program Zmajev srce</li><li>– dobri programi zvestobe</li></ul>	<b>SLABOSTI:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– finančni dolg</li><li>– pomanjkanje finančnih sredstev</li><li>– majhno število kadra, poslovnega dela kluba</li><li>– slabi športni rezultati</li></ul>
<b>PRILOŽNOSTI:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– uspešne mlajše selekcije, ki bodo v prihodnjih sezonah gradile člansko ekipo</li><li>– vpeljava novih tehnologij v upravljanje odnosov s strankami</li><li>– zmanjšanje finančnega dolga</li><li>– iskanje novih dolgoročnih sponzorjev</li><li>– spremembe v tekmovalnih sistemih košarkarskih lig</li><li>– dokončanje izgradnje športnega centra Stožice</li></ul>	<b>NEVARNOSTI:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– iztek sponzorskih pogodb</li><li>– sprememba lastniških deležev v podjetjih, kar vpliva na morebitna sponzorstva</li><li>– nedoseganje zelenih športnih rezultatov v domačih tekmovanjih</li><li>– pomanjkanje zanimanja mladih za košarko (kriza generacije)</li><li>– odhod mladih obetavnih igralcev v druge klube ali v tujino</li><li>– spremembe v tekmovalnih sistemih košarkarskih lig</li></ul>

Vir: Letno poročilo Košarkarski klub Olimpija Ljubljana 2015, 14.

Velike omejitve pri pridobivanju lastnih prihodkov izhajajo iz Zakona o omejevanju porabe alkohola in iz Zakona o igrah na srečo, poleg tega so sponzorske olajšave preizke oz. neustrezne.

Zakon o omejevanju porabe alkohola (Uradni list RS, št. 15/03) predstavlja veliko omejitev pri pridobivanju prihodkov, potrebnih za delovanje kluba. Prepoved točenja alkohola na športnih prireditvah lahko klub precej prikrajša za prihodke. Glede na to, da so tako obiskovalci (stojišča, sedišča) kot zelo pomembne osebe večinoma vajeni postrežbe alkoholnih pijač, je ta zakon ovira za športne klube. Na osnovi tujih praks lahko ocenimo, da klub izgubi več 100.000 evrov letnega dobička od neposrednih prihodkov od prodaje alkoholnih pijač. Praksa v tujini je drugačna. Nekateri evropski klubi imajo velik prihodek od prodaje alkoholnih pijač, kar pomeni velik del sredstev za obstoj, nadgradnjo in prihodnost kluba. Primer dobre prakse sta Avstrija in liga EBEL. Analiza preteklih let je pokazala, da so

imeli avstrijski klubi le od prodaje alkoholnih pijač na njihovih športnih prireditvah do 300.000 evrov dobička (Košarkarski klub Olimpija Ljubljana 2015).

Velike omejitve so tudi na področju davčne politike sponzorstva v športu. Trenutno ni olajšave ne za klube (sponzorirance) kot tudi ne za podjetja (sponzorje). Športnim klubom v Sloveniji davek na dodano vrednost (DDV) od prejetih sponzorskih sredstev še dodatno oteži finančno stanje, prav tako tudi sponzorjem, kar potencialno odvrča podjetja od sponzoriranja slovenskega športa. Z olajšavami in nekaterimi davčnimi posebnostmi bi država pripomogla k večjemu vlaganju v šport, s pomočjo katerega se podjetja tudi promovirajo.

Tudi pri donacijah v Sloveniji ni veliko ugodnosti oz. olajšav. Donacija »zniža osnovo za plačilo davka na dohodek pravnih oseb. Pri tem mu to manjša le tista donacija, ki ne presega 0,3 odstotka obdavčenega prihodka v njegovem davčnem obdobju« (Košarkarski klub Olimpija Ljubljana 2015, 16). Če bi torej lahko donator svojo donacijo športnemu klubu v celoti upošteval pri znižanju davčne osnove, kot lahko to storijo v Veliki Britaniji, bi se temu primerno povečalo doniranje tudi v Sloveniji (Košarkarski klub Olimpija Ljubljana 2015).

Tudi slovenski Zakon o igrah na srečo (Uradni list RS, št. 108/12, 11/14 – popr. in 40/14) omejuje pridobitev sponzorskih sredstev športnih klubov. Ta onemogoča oglaševanja tujih podjetij (katerih dejavnost so igre na srečo) v slovenskem športu. V Klubu Union Olimpija so že imeli neprijetno izkušnjo, saj so morali zavrniti priložnost oglaševanja dveh velikih podjetij oz. sponzorjev Eurolige in EuroCupa, ker bi, če bi to sprejeli, kršili slovenski zakon. S tem so bili prikrajšani za sredstva, saj je v Evropi stavniški oglaševalsko-sponzorski proračun ocenjen na okoli 70 milijard evrov (Košarkarski klub Olimpija Ljubljana 2015).

## **5 EMPIRIČNI DEL ZAKLJUČNE PROJEKTNE NALOGE**

### **5.1 Namen in cilji intervjuja**

V nalogi smo naredili pregled delovanje kluba in predstavili, kako so oziroma kako danes v klubu pridobivajo finančna sredstva. V ta namen smo intervjuvali nekdanjega športnega direktorja, Janeza Rajgla, ki je v klubu deloval v obdobju njegovih največjih uspehov, in aktualno vodjo prodaje v klubu, Darjo Hočevar Mlinarič, ki deluje v klubu v obdobju, ko mu ne gre najbolje in ko se vseskozi sooča s finančnimi težavami.

Janeza Rajgla poznavalcem košarke ni treba posebej predstavljati, omenimo pa, da imajo do njega ali zelo odklonilen ali pa zelo pozitiven odnos. Kot sogovornik je jasen, neposreden, tudi oster, njegovi odgovori so kratki, a pronicljivi. Bil je prvi zastopnik Marka Miliča, uspešno je deloval v košarkarskih klubih Slovan in Olimpija. Veliko pozornosti je namenjal vzgoji mladih talentov v klubih. V zadnjem času je sodeloval pri organiziranju Košarkarskega kluba Primorska.

Intervju z Janezom Rajglom je bil opravljen 19. novembra 2016.

Darja Hočevar Mlinarič je v klubu od leta 2010. Ko so se tekme kluba preselile v novo dvorano Stožice, je skrbela za trženje in dogodke v poslovnih ložah za tekme Eurolige. Sedaj skrbi za trženje sezonskih vstopnic in paketov, prodajo uradnih klubskih artiklov, koordinacijo prodaje ter za odnose s ključnimi strankami in pokrovitelji.

Intervju z Darjo Hočevar Mlinarič smo opravili po elektronski pošti, saj je kot vodja prodaje zelo zasedena.

### **5.2 Analiza in povzetek rezultatov intervjuja**

Na osnovi obeh intervjujev lahko sklepamo, da so sponzorska sredstva za delovanje kluba zelo pomembna. Glede na navedbo Darje Hočevar Mlinarič, da sponzorska sredstva danes predstavljajo 65 % prihodkov, sklepamo, da višina oziroma delež sponzorskih sredstev ostaja približno enak skozi vsa obdobja, pa naj bodo uspešna ali manj uspešna. A je treba vedeti, da je to delež glede na celotni prihodek kluba, ki pa glede na uspeh košarkarske ekipe precej niha. Žal podatkov izpred 20 let o višini vseh prihodkov v klubu ni več, vemo pa, da so bili ti mnogo višji, kot so sedaj. Omogočali so izvajanje vseh programov, nakup igralcev iz tujine, sodelovanje v Euroligi in podobno, medtem ko današnji prihodki zadoščajo le za najnujnejše obveznosti, zaradi preteklih dolgov pa je razvoj kluba onemogočen, saj nakup igralcev iz tujine ni mogoč, ni dobrega trenerja.



Želja obeh sogovornikov je, da bi bil prihodek kluba tako stabilen, da ne bi bili toliko odvisni od volje sponzorjev. Idealni delež sponzorskih sredstev bi bil le tretjina vseh prihodkov in ne kot je sedaj, ko le tretjino vseh prihodkov predstavljajo lastni prihodki.

## 6 SKLEP

Šport ima vedno večji pomen za družbo in nasploh ima veliko vlogo v človekovem življenju. Ozaveščenost o zdravem načinu življenju je šport še približala množicam, zato je ta postal del vsakdana. Za rekreativni šport je znano, da se je v zadnjih 100 letih zelo razvil in močno presešel okvire začetnega rekreativnega udejstvovanja. Zato je razumljivo, da se je popolnoma spremenila percepcija tudi v profesionalnem športu. Danes je profesionalni, vrhunski šport nepogrešljiv del našega življenja in okolja, v katerem živimo. V razvitih in gospodarsko močnih okoljih je vrhunski šport tudi kazalnik uspešnosti države, regije, mesta. V mnogo primerih ravno nastopajoči klubi v vrhunskem športu asociirajo na določeno mesto, regijo oz. državo. Primer za to je katalonski gigant, eden najuspešnejših evropskih nogometnih klubov, FC Barcelona. Ko omenimo pokrajino Katalonija ali njeno prestolnico, mnogi najprej pomislijo prav na nogometni klub ali obratno.

Košarka je ena izmed glavnih ekipnih panog v vrhunskem športu. V evropskem okolju sicer nesporno prevladuje nogomet, a je košarka med petimi najbolj gledanimi in tržno zanimivimi športi. Sicer se v Sloveniji ne moremo primerjati z ameriško profesionalno košarkarsko ligo NBA, saj je košarka v ZDA eden izmed treh nacionalnih športov z eno izmed najmočnejših lig na svetu. Tam se zneski za prestop igralcev iz kluba v klub merijo v 6, 7 mestnih številkah, kar kaže, da gre za panogo, v kateri so milijarde dolarjev. V Evropi ne moremo govoriti o takih zneskih. Najbolj prestižna evropska košarkarska lovorika je naslov prvaka Eurolige, velik pomen pa ima tudi osvojitve naslova prvaka domačega prvenstva. Najbolj zanimive za gledalce in tudi za sponzorje so italijanska, španska, francoska in ruska liga, v katerih nastopajo klubi z ogromnimi proračuni, tudi zneski za prestop v nekaterih primerih krepko presežejo milijon evrov. Seveda je za Slovenijo zaradi gospodarskih razmer, njene majhnosti in tržnega položaja taka raven profesionalne košarke zaenkrat nedosegljiva.

Financiranje oziroma sponzoriranje je v Sloveniji ključno za športnike posameznike kot tudi za klube. Zaradi gospodarskega položaja in majhnosti imajo slovenski športniki, športnice in klubi težko pot do doseganja vrhunskih rezultatov. V veliki meri smo ravno zaradi okrnjenega dostopa do finančnih sredstev in manjšega proračuna nekonkurenčni v primerjavi z večjimi evropskimi klubi. V Sloveniji so tržno zanimivi športi nogomet, košarka, smučarski skoki in smučanje, v vseh ostalih disciplinah oziroma športnih zvrsteh pa se morajo vsi udeleženi še kako potruditi za del sponzorskih prejemkov. Primer za to je Tim Gajser, svetovni prvak v motokrosu v najmočnejšem svetovnem prvenstvu MX. Čeprav je bil prvak v prvenstvu MX2, je v domačem okolju le stežka dobil sponzorska sredstva. Brez odrekanja in prizadevanj njegovega očeta, Bogomira Gajserja, ki je v Timov šport vložil vse svoje prihranke in hodil od podjetja do podjetja, da je zagotovil sredstva, da je lahko Tim nastopal na svetovni ravni, zmag, uspehov in naslova svetovnega prvaka ne bi bilo. In tu je še primer svetovne prvakinja v smuku, Ilke Štuhec. Brez njene družine in peščice sponzorjev njenih uspehov ne bi bilo.

Verjamemo, da ji bo sedaj, ko je postala svetovna prvakinja, mnogo lažje pridobivati predvsem dolgoročne sponzorje.

Enako se dogaja tudi v ekipnem športu. Klubi oziroma posamezni športniki so zanimivi, ko so rezultatsko uspešni, ko pa rezultati niso zavidljivi, običajno le težka pridobijo finančna sredstva. Tak primer je tudi Košarkarski klub Olimpija Ljubljana. Čeprav gre za enega najbolj prepoznavnih evropskih košarkarskih klubov z dolgoletno tradicijo, se je v zadnjem obdobju znašel v velikih težavah. Zaradi nekaterih slabih in neučinkovitih poslovnih odločitev, slabših rezultatov v domačem in v evropskem merilu ter posledično zaradi manjše tržne zanimivosti se bori za obstoj. Glede na to, da je Olimpija del identitete Ljubljančanov in da je že 65 let del njihovega življenja, si igralci in navijači zaslužijo klub, ki bo konkurenčen in ki bo imel pogoje za doseganje najboljših rezultatov, tudi v Evropi.

Sponsoriranje je eden od ključnih dejavnikov, ki vplivajo na sposobnost konkurenčnega nastopanja v profesionalnem športu. Če si športni subjekt prek zunanjega vira financiranja ne zagotovi dovolj sredstev, je prisiljen sredstva črpati iz notranjega vira. Skupek obeh virov je proračun, s katerim se razpolaga skozi celotno sezono. Na žalost pa so rezultati povezani z velikostjo proračuna. Torej gre za dvorezen meč. Kot že navedeno, je klub tržno zanimiv, ko dosega dobre rezultate. Takrat je tudi obisk v dvorani večji, klub si tudi lažje zagotovi zunanje in notranje finančne vire. A v obdobju, ko rezultati niso zavidljivi, klub težje pridobiva sredstva pri zunanjih virih, npr. pri podjetjih, in notranjih virih, torej s prodajo vstopnic.

Košarkarski klub Olimpija je trenutno v nezavidljivem položaju, saj ima skoraj dvomilijonski primanjkljaj, poleg tega zaradi slabih rezultatov težje pridobiva dolgoročne partnerje. Po besedah vodstva se trudijo vzpostaviti stanje, kakršno je bilo, ko je bil klub v vrhu evropske košarke. Menimo, da je rešitev za izhod iz težav pomoč države in Mestne občine Ljubljana pri prizadevanju za vzpostavitev zdrave klime v klubu. Spremembe Zakona o igrah na srečo in Zakona o prepovedi točenja alkoholnih pijač bi izdatno prispevale in pripomogle k izboljšanju finančnega položaja kluba. Zaradi Zakona o prepovedi točenja alkoholnih pijač klub na letni ravni izgubi 300.000 evrov čistega dobička.

Menimo tudi, da bi se moral klub tudi reorganizirati tako s finančnega kot tudi z organizacijskega vidika. Iz podatkov o prihodkih kluba je razvidno, da je klub v letu 2011 samo s prodajo vstopnic zaslužili 855.733 evrov, kar je 92 % več kot v letu 2015, ko je bilo sredstev, zbranih s prodajo vstopnic, le 65.336 evrov.

Menimo, da izvor težav ni v pomanjkanju strokovnega kadra ali talenta igralcev, ampak v vodstveni ekipi in tudi v splošnem gospodarskem stanju, v kakršnem Slovenija trenutno je. Če klub ne bo poravnal vseh obveznosti do nekdanjih igralcev, to trenutno onemogoča nakup novih igralcev iz tujine, se v prihodnje ne bo veliko spremenilo. Šport je danes megalomanski posel, za posel pa je znano, da morajo vsi, gledalci, igralci, sponzorji, lastniki ipd., imeti koristi in biti zadovoljni. Igralci vplivajo na rezultat, dobri rezultati na ugled, oboje pa je

odvisno od dela vodstvene ekipe, saj lahko le ta igralcem zagotovi normalne pogoje, igralci pa lahko le v takih pogojih dobro opravljajo svoje delo. Klima v ekipi pa vpliva na rezultate v sezoni.

Od zastavljenih kratkoročnih in dolgoročnih ciljev je odvisna uspešnost kluba, saj ima lahko v profesionalnem okolju vsaka podrobnost ključno vlogo.

## LITERATURA

- Abratt, Russel, Brian C. Clayton in Leyllan F. Pitt. 1987. Corporate objectives in sports sponsorship. *International journal of advertising* 6 (4): 299–312.
- Bratanič, Jan. 2012. *Športna industrija se ne ozira na krizo*.  
[Http://www.dnevnik.si/1042562377](http://www.dnevnik.si/1042562377) (1. 4. 2016).
- Irwin, Rita L. in William A. Sutton. 1994. An analysis of their relative importance for major corporate sponsors. *European journal of sport management* 1 (2): 93–101.
- Jurak, Gregor. 2007. *Nekateri kazalniki uspešnosti športnih organizacij v Sloveniji*. Koper: Univerzitetna založba Annales.
- KK Union Olimpija. 2016. *Strategija in cilji razvojnega programa*.  
[Http://www.union.olimpija.com/olimpija-jutri/mladinski-razvojni-program](http://www.union.olimpija.com/olimpija-jutri/mladinski-razvojni-program) (2. 5. 2016).
- Kolar, Edvard in Gregor Jurak. 2014. *Strateški management športnih organizacij*. Koper: Univerzitetna založba Annales.
- Košarkarski klub Olimpija Ljubljana. 2012. *Letno poročilo za leto 2011*. Ljubljana: Ajpes.
- Košarkarski klub Olimpija Ljubljana. 2013. *Letno poročilo za leto 2012*. Ljubljana: Ajpes.
- Košarkarski klub Olimpija Ljubljana. 2014. *Letno poročilo za leto 2013*. Ljubljana: Ajpes.
- Košarkarski klub Olimpija Ljubljana. 2015. *Letno poročilo za leto 2014*. Ljubljana: Ajpes.
- Košarkarski klub Olimpija Ljubljana. 2016. *Letno poročilo za leto 2015*. Ljubljana: Ajpes.
- Makovec Brenčič, Maja. 2008. *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, kadri v športu, šport v lokalni skupnosti, zavarovanje v športu*. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
- Makovec Brenčič, Maja. 2016. *Sponsorstva v športu kot del trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, DMS.
- Meenaghan, John A. 1983. Commercial sponsorship. *European journal of marketing* 17 (7): 5–73.
- Mumel, Damijan in Kramberger, Urban. 2001. *Upravljanje sponzoriranja kot instrumenta komuniciranja organizacije in komuniciranja v marketingu*. Teorija in praksa [znanstveni članek na spletu]. Vol. 4, no. 38, p. 583–595.
- Pitts, Brenda G. in David K. Stoltlar. 2013. Fundamentals of sport marketing. *Sport management education journal* 2 (1): 68–69.
- Retar, Iztok. 1992. *Športni marketing ali kako tržiti šport*. Koper: Polo.
- Retar, Iztok. 2006. *Uspešno upravljanje športnih organizacij*. Koper: Annales
- Sleight, Steve. 1989. *Sponsorship: What it is and how to use it*. McGraw-Hill.
- Šaro, Simona in Tar Žižek. 2016. *Funkcije managementa*.  
[Http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/AROTAR\\_VEINGERL\\_1dan\\_Menedment\\_in\\_njegove\\_funkcije.pdf](http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/AROTAR_VEINGERL_1dan_Menedment_in_njegove_funkcije.pdf) (2. 5. 2016).
- Šugman, Rajko, Jakob Bednarik in Borut Kolarič. 2002. *Športni management*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

Šugman, Rajko, Jakob Bednarik, Mojca Doupona Topič, Gregor Jurak, Borut Kolarič, Marko Kolenc, Martina Rauter in Matej Tušak. 2006. *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.

Tomić, Duško. 2005. *Marketing u sportu*

Wragg, David. 1994. *The effective use of sponsorship*. London: Kogan Page.

Zakon o igrah na srečo (ZIS). *Uradni list RS*, št. 108/12, 11/14 – popr. in 40/14.

Zakon o omejevanju porabe alkohola (ZOPA). *Uradni list RS*, št. 15/03.

## **PRILOGE**

Priloga 1 Intervju z Janezom Rajglom

Priloga 2 Intervju z Darjo Hočevar Mlinarič





## **Intervju z Janezom Rajglom**

*Kako in na kakšen način ste oblikovali splošni načrt in cilje za KK Smelt Olimpija?*

Načrt in cilje smo oblikovali skupaj s sponzorji, ki so sami izrazili željo, da bi klub nastopal v Euroligi, imel dobre rezultate v ABA ligi.

*Na kakšen način ste pridobili sredstva in kolikšen delež je bil zbran iz strani sponzorjev, donatorjev in dobaviteljev in kakšen delež je financirala država oz košarkarska zveza?*

Sredstva smo dobili od sponzorjev, donatorjev, pomemben je bil tudi finančni delež mesta Ljubljana, s prihodki od prodaje vstopnic in navijaških artiklov. Delež od oglaševanja je bil majhen.

*Koliko večji kapital oz. kakšen dostop do sredstev so imeli ostali nastopajoči v pokalnem prvenstvu Evrope in kasneje v Euroligi.*

Slovenija se ne more primerjati s klubi iz tujine. Klubi iz tujine so imeli v primerjavi z nami nekje 3x do 10x večji proračun.

*Kolikšen delež sredstev ste namenili za igralce in strokovni štab?*

Za igralce smo namenili nekje med 65 – 70% celotnega letnega proračuna. Ostalo je bilo za vodstvo kluba in strokovni štab.

*Kako težko je ostati konkurenčen v vrhunskem športu, če se klub konstantno bori za preživetje in zaradi finančnih težav ne more dolgoročno ohranjati oz. zgraditi moštva?*

Z neurejeno infrastrukturo in omejenim proračunom je nastopati na najvišji evropski ravni preprosto nemogoče.

*Kakšen je bil notranji kapital oz. kolikšen delež sredstev je bil zbran iz strani prodaje vstopnic, sezonskih kart in prodaje navijaških artiklov?*

V obdobju, ko sem bil v klubu smo v najuspešnejši sezoni s prodajo vozovnic zaslužili 1.100.000 euro neto, se pravi po plačilu davka na dodano vrednost in provizije, ki je pripadala družbi, ki je vstopnice prodajala.

*Kaj je po vašem mnenju rešitev za KK Olimpija in ostale slovenske nastopajoče v domačem in evropskem prvenstvu?*

Rešitev za KK Union Olimpija bi bila ureditev finančnega dela, predvsem sanacija dolga iz preteklih obdobj in vzpostavitev novega strokovnega vodstva.

## *Priloga 1*

*S kakšnimi vzvodi bi lahko postali bolj konkurenčni in uspešni v mednarodnem okolju?*

Potrebovali bi primeren finančni vložek, vodstveno strukturo, ki bi ustrezno sodelovala z vodstveno ekipo.

## **Intervju z Darjo Hočevar Mlinarič**

*V zadnjem času, ko se KK Olimpija srečuje z velikimi finančnimi težavami je verjetno velik napor poiskati dobrega in zanesljivega sponzorja. Kako in na kakšen način se odločate o sponzorjih? Jih iščete sami?*

V vsakem športnem klubu se nenehno iščejo sponzorji. Žal ti ravno ne trkajo po vratih, še posebno ne v rezultatsko slabših časih, imamo pa srečo, da so z nami dolgoletni zvesti pokrovitelji, s katerimi smo zgradili dober odnos, kot npr. s Pivovarno Union, ki je generalni pokrovitelj kluba in ga nosimo v imenu že celih 20 let. Klub ima družino stalnih velikih pokroviteljev, ki tako s klubom kot tudi med seboj iščejo tudi poslovne sinergije, predvsem pa načine za krepitev lastne podobe in družbene odgovornosti podjetij.

*S kakšnimi težavami se ob tem srečujete?*

Podjetij, ki bi vlagala v sponzorstva je v času finančne krize in po njej manj, prav tako so sponzorska sredstva manjša, pričakovanja pa višja. Enostavno je težko najti dogovore, še posebej pa dolgoročne, ki običajno na koncu prinesejo vsem stranem večje uspehe. Sponzoriranje v športu pri nas pogosto naleti tudi na sistemske težave. Jasno je, da za vlaganje v šport ni nobenih davčnih olajšav, ob tem v Sloveniji ni dovoljeno točenje alkoholnih pijač – predvsem imamo v mislih pivo – na prireditvah ter oglaševanje določenih branž, ki se za sponzoriranje v športu zanimajo. Najboljši primer so tuje športne loterije, ki v športu v svetu obračajo dobesedno milijardne zneske.

*Kako menite, da bi lahko ponovno pridobili gledalce v dvorane? So samo rezultat tisti, ki vplivajo na to?*

Naše izkušnje so pokazale, da je rezultat daleč največji magnet za domače občinstvo. Trudimo se, da bi ta trend spremenili, v okviru sicer omejenih finančnih in kadrovskih zmožnosti, precej vlagamo v različne promocijske akcije, oglaševanje in PR ter družbeno odgovornost, ki prinašajo pozitivne učinke. Treba pa je poudariti, da so tudi številni drugi dejavniki, ki vplivajo na obisk, od specifik našega majhnega trga, do prekrasne, a predimenzionirane dvorane za trenutni nivo nastopanja, pa tudi do »padca« popularnosti košarke, ki je nekoč zavzemala primat med športi v našem prostoru, sedaj pa se v celotni regiji sooča z manjšo krizo. Verjamemo, da vse te stvari pridejo v ciklih in da smo trenutno na novi poti navzgor. Gotovo je, da se na naše tržišče ne da kar tako preslikati zahodnega modela (ZDA, Nemčija), prav tako pa nimamo razvite kulture masovnih sledilcev kluba, kot je to npr. na Balkanu.

## *Priloga 2*

*Verjetno je v teh splošno slabih gospodarskih razmerah težko najti sponzorja, ki zagotavlja večje vsote sponzorskih sredstev? Ali imate sedaj več manjših ali nekaj večjih sponzorjev?*

V trenutni ureditvi in tudi glede na pravno-formalni status, ki ga ima naš klub kot društvo, so veliki sponzorji predpogoj za obstoj kluba, ki zagotavljajo finančno stabilnost in operativnost kluba. Male sponzorje nabiramo po najboljših močeh. Večinoma gre tu za kompenzacije v storitvah in blagu, pridobimo pa vedno tudi nekaj manjših donacij. Donatorji so po navadi naši člani, nekateri dolgoletni kupci sezonskih vstopnic, ki smo jim resnično hvaležni za podporo.

*Kakšne zahteve imajo sponzorji?*

Sponzorske zahteve so po definiciji podobne; v zameno za njihovo podporo, finančno ali materialno, v obliki storitev, pričakujejo pojavnost v različnih oblikah promocije, ki jih nudimo v klubu. Gre za povsem komercialno razmerje, kjer klub nudi svoj oglasni prostor, od tekem in drugih dogodkov do vseh oblik trženjskih kanalov ter podobe športnikov in/ali moštva. Nekateri od nas zahtevajo tudi nastopanje v določenem rangju tekmovanja in doseganje določenih rezultatov.

*Kakšen delež sponzorskih sredstev bi si želeli v optimalnem poslovnem načrtu za vaše poslovanje?*

V idealnem poslovnem načrtu bi si želeli, da je številka ravno obrnjena od realne, to pomeni, da bi delež sponzorskih sredstev v klubskem proračunu predstavljal od tretjine do polovico celotnega prihodka, ostalo pa bi pridobili z lastno prodajo (vstopnice, klubski artikli, odškodnine za igralce, prodaja oglasnega prostora).

*Kakšen je dejanski delež sponzorskih sredstev?*

V lanskem letu je predstavljal 65%. Ostalo so lastni prihodki in sofinanciranje MOL.

*Za kaj porabite sredstva sponzorjev?*

Sponzorska sredstva porabimo za delovanje kluba, torej za pokritje operativnih stroškov članskega in mladinskega pogona.

*Morda veste kakšen delež sponzorskih sredstev v skupnih prihodkih imajo drugi klubi v Sloveniji oz. tujini. Morda lahko navedete kakšen primer?*

Približno, saj so letna poročila javno objavljena. Po navadi je razmerje še bolj na strani sponzorstev kot je to pri nas.

*Kakšno funkcijo ima svet sponzorjev? Lahko vplivajo na vaše poslovne odločitve?*

Po statutu kluba, ki je temeljni akt našega društva, ima svet sponzorjev nalogo dajati usmeritve za pripravo strategije, športne ter poslovne politike kluba in jih posredovati predsedniku in upravnemu odboru kluba. Te usmeritve pa so za upravni odbor kluba zavezujoče. Statut je tudi javno objavljen dokument.

*Kaj ocenjujete da bi bilo potrebno, da bi ponovno postali konkurenčni in uspešni v mednarodnem okolju?*

Predpogoj je finančna sanacija in dolgoročni finančni plan, ki bo zagotavljal stabilnost kluba in izpolnjevanje poslovnih ter športnih ciljev v skladu z vizijo.

*Kako težko je ostati konkurenčen v vrhunskem športu, če se klub bori za preživetje in zaradi finančnih težav iz preteklosti ne more dolgoročno ohranjati oz. zgraditi moštva?*

Kot že rečeno finančna stabilnost je predpogoj za dolgoročno planiranje in uresničevanje poslovnih ter rezultatskih ciljev. Enostavno so prioritete sanacije pred rezultatskimi cilji kluba in to se pozna.

*Kako komentirate odločitev, da na prireditvah ni dovoljena prodaja alkoholnih pijač? Ste kdaj ocenili koliko škode vam s tem nastaja oziroma za koliko bi si lahko povečali prihodke v klubu?*

Pri Union Olimpiji smo prepričani, da trenutna prepoved točenja alkoholnih pijač nikakor ne koristi poslovanju športnih klubov in popularizaciji športnih dogodkov nasploh. Razumemo in strinjamo se, da mora biti ponudba alkoholnih pijač nekako omejena (npr. s prepovedjo točenja žganih pijač). Vsaj glede košarkarskih dogodkov pa smo prepričani, da točenje alkoholnih pijač, zlasti piva, nikakor ne bi slabo vplivalo na naše prireditve v smislu varnosti, nasprotno – prispevalo bi k zadovoljstvu naših obiskovalcev. Po poslovni plati bi organizatorjem v težkih finančnih časih prodaja piva omogočila dragocen vir direktnega prihodka, razširila pa bi tudi polje trženja in promoviranja tekem. Je pa res, da točne kalkulacije še nismo delali saj je pri nas tudi vprašanje pravice, kdo ima koristi od točenja, športni subjekt- organizator ali upravitelj objekta prireditve oz. tretja oseba. Vsekakor sta šport in pivo od nekdaj povezana, nikakor pa ne gre tu za spodbujanje k prekomernemu pitju ali zagovarjanje alkohola kot takega! Določene omejitve morajo biti. Jasno je, da alkohol ne sme biti dostopen mladoletnim, lahko se omeji točenje alkohola na določeno število pijač po osebi ali vstopnici, lahko se prepove točenje žganih pijač, lahko se dovoli točenje vsaj pred samo tekmo, seveda se mora točiti v plastične embalaže, kratka rešitve gotovo obstajajo. Kebrov zakon je bil sprejet leta 2003 in ni pogojen s pravili EU, pač pa države same odločajo o teh restrikcijah. Pred kratkim je Union Olimpija peljala na tekmo v Zadar 70 svojih navijačev, ki so si v dvorani pač privoščili pivo in prispevali nekaj za klub – KK Zadar.

## *Priloga 2*

Podoben zakon našemu imajo Rusi, znano je kakšen šok je bil za ameriške goste v Sočiju, ko na tekmah niso mogli do piva, v ZDA je namreč pivo velik del športne kulture in velik prihodek športnim organizacijam in sponzorskim sinergijam. Lep primer je avstrijska razširjena hokejska liga EBEL. Nekateri klubi naj bi od prodaje piva imeli tudi do 300.000 evrov letnega prihodka.