

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKO DELO
MANAGEMENT V ŠPORTNIH KLUBIH

BOJAN LAH

MENTOR
DOC. DR. ROBERTO BILOSLAVO

KOPER, 2007

POVZETEK

V diplomski nalogi je predstavljen pomen managementa in managementa v športu oziroma v športnih klubih. Doseganje načrtovanih ciljev in posledično uspešnost organizacije, management dosega z uporabo temeljnih funkcij managementa: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje. Šport je postal industrija in potreba po rezultatih, ne samo iz športnega vidika, ampak tudi iz vidika poslovanja športnih organizacij, je postala gonilo razvoja področja managementa v športu. Anketiranim slovenskim športnim klubom predstavlja management v športu predvsem management športne dejavnosti ter vodenje. Management se med posameznimi panogami bistveno ne razlikuje, vsi anketirani klubi imajo opredeljeno politiko organizacije, vzpostavljene strukture in procese delovanja ter mehanizme presojanja.

Ključne besede: management, šport, management v športu, športni klubi, funkcije managementa, poslovanje športnih klubov

ABSTRACT

In the diploma work the meaning in management and management in sports/in sport clubs is being presented. The achievement of planed aims and consequently the success of a company are being attained with the help of main functions of management, which are planning, organization, leading and supervision. Sports have become an industry where the necessity for results is the main thing, and these not only from the sports point of view, but also from the perspective of the operation of sport organizations. To the sport clubs participating in the research, management in sport presents management in sport activities and leading. Management in the sports club participating in the research does not differ between different sport branches. All clubs involved in the survey have defined organization politics, re-established structures, processes, and mechanisms of judgement.

Key words: management, management in sports, sport clubs, the functions of management, the operation of sport organizations, management in sport clubs participating in the survey

UDK: 796.03:005.5(043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
2 Management	3
2.1 Opredelitev in definicije managementa	3
2.2 Temeljne funkcije managementa.....	4
2.2.1 Načrtovanje.....	4
2.2.2 Organiziranje	5
2.2.3 Vodenje	5
2.2.4 Nadzorovanje.....	6
3 Management in šport	7
3.1 Opredelitev športa.....	7
3.2 Management v športu.....	8
3.2.1 Komercializacija in razvoj managementa v športu.....	9
3.3 Področja in oblike managementa v športu	11
3.3.1 Management športnih organizacij.....	11
3.3.2 Management športnih objektov	14
3.3.3 Management športnih prireditev	14
3.3.4 Management rekreativnega športa	16
3.3.5 Management vrhunškega športa	17
3.3.6 Management finančnih sredstev	17
3.3.7 Management trženja.....	19
3.4 Značilnosti managementa v športu	20
3.4.1 Strateški management športnih organizacij	20
3.4.2 Organizacijska struktura	21
3.4.3 Kadrovski management športnih organizacij	24
3.4.4 Organizacijska kultura	25
3.4.5 Izvedba poslovanja	26
3.5 Funkcije managementa	27
3.5.1 Snovanje	27
3.5.2 Predvidevanje	27
3.5.3 Načrtovanje.....	28
3.5.4 Organiziranje	28
3.5.5 Vodenje	29
3.5.6 Poročanje	30
3.5.7 Nadzorovanje.....	30
3.5.8 Ocenjevanje	30
4 Športni klubi	31
4.1 Opredelitev in umeščenost v pravni okvir	31

4.1.1 Zgodovina športnih klubov na območju Slovenije.....	32
4.1.2 Razvrstitev športnih klubov.....	32
4.1.3 Modeli športnih klubov.....	33
4.1.4 Naloge športnih klubov.....	36
4.2 Empirična analiza.....	36
4.2.1 Interpretacija anketnih vprašanj.....	37
4.2.2 Ugotovitve empirične analize.....	45
5 Sklep.....	47
Literatura.....	49
Viri.....	50
Priloge.....	51

SLIKE

Slika 3.1 Prireditveni trikotnik	14
Slika 3.2 Proces strateškega managementa v športnih organizacijah.....	21
Slika 3.3 Enostavna struktura	22
Slika 3.4 Birokratska struktura	22
Slika 3.5 Matrična struktura	23
Slika 3.6 Timska struktura.....	23
Slika 3.7 Snovanje.....	27
Slika 3.8 Predvidevanje	28
Slika 4.1 Model zaprtega kluba	34
Slika 4.2 Model odprtega kluba.....	34
Slika 4.3 Model kluba z mešano vsebino dela.....	35
Slika 4.4 Model kluba zaradi vrhunskih dosežkov.....	35
Slika 4.5 Model kluba izključno z vidika vrhunske športne ustvarjalnosti	36

TABELE

Tabela 3.1 Smernice za pripravo finančnega načrta	18
Tabela 3.2 Značilnosti športa z vidika trženjskega spleta	19
Tabela 3.3 Prednosti in slabosti volonterskega in profesionalno - honorarnega dela v organizacijah.....	25
Tabela 4.1 Anketirani po športnih panogah.....	37
Tabela 4.3 Najpogostejše naloge članov vodstva kluba glede na naziv/funkcijo.....	41
Tabela 4.4 Razlogi anketiranih o prednostih in slabostih zaposlitve vodstvenih delavcev v klubu.....	42

KRAJŠAVE

ICCSPE	International Council of Sport Science and Physical Education
BBC	British Broadcasting Corporation (britanska medijska hiša)
IMG	International Management Group
KS	Krajevna skupnost
ŠŠD	Šolsko športno društvo
VVZ	Vzgojno varstveni zavod
BSC	Balanced Scorecard model
CD	Cankarjev dom

1 UVOD

Razsežnosti športa se dandanes opazijo v družbeni in vedno bolj tudi v gospodarski sferi. S športom se ukvarja, ga igra, organizira, sodeluje in/ali gleda večina svetovne populacije. Šugman (2002, 19) pravi, da management posega v človekovo dejavnost na vseh področjih njegovega bivanja in da si z njegovo pomočjo človek v določeni meri organizira ter koordinira svoj čas in aktivnosti. Znotraj športne dejavnosti to pomeni delovanje procesa managementa, povezanega s športno dejavnostjo oziroma koordinacijo športnih virov. V diplomski nalogi bi rad predstavil vlogo in pomen managementa pri manageriranju športnih klubov, prikazal teorijo in dejanske razmere managementa v športu, in sicer na primeru anketiranih slovenskih športnih klubov v sedmih različnih športnih panogah.

Cilj diplomske naloge je podati odgovore na naslednja vprašanja:

1. Kaj je management in kaj pomeni management v športu?
2. Katere so (temeljne) funkcije managementa?
3. Kakšna je vloga managementa pri vodenju športnih klubov?
4. Kdo in na kakšen način vodi športne klube v Sloveniji?
5. Kakšne pristope in načine vodenja uporabljajo v slovenskih klubih?
6. Kakšna je organiziranost športnih klubov v Sloveniji?

Vsebinsko je diplomsko delo razdeljeno na teoretični in empirični del. V prvem se bom posvetil teoriji s področja opredelitve in definicij managementa, temeljnih funkcij managementa ter opredelitve in definicij managementa v športu, njegovih značilnosti, področij in oblik. Ob koncu teoretičnega dela so opredeljeni še športni klubi kot organizacije in njihova umeščenost v pravni okvir.

V empiričnem delu diplomske naloge so predstavljeni rezultati analize pridobljenih podatkov, kjer sem ugotavljal, kdo so managerji športnih klubov, katere so naloge managementa pri vodenju, kakšne pristope in načine vodenja uporabljajo v slovenskih klubih, ali imajo opredeljeno politiko organizacije ipd. Uporabljena je bila metoda anketiranja, v katero so bili vključeni športni klubi iz sedmih različnih športnih panog: nogomet, rokomet, košarka, plavanje, odbojka, nordijsko smučanje in alpsko smučanje. Naštete športne panoge so v Sloveniji v vrhu zanimivosti tako z vidika obiskov tekem državnih prvenstev, nastopov reprezentanc, kot tudi z vidika medijske pokritosti, športnih uspehov posameznikov in ekip, ki nastopajo v športnih klubih in so predstavniki teh panog.

Anketni vprašalnik je bil posredovan na elektronske naslove športnih klubov, ki sem jih pridobil na spletnih straneh panožnih zvez in/ali klubov. Podatki, dejstva, definicije in informacije o predstavljenih pojmi, pojavih in opredelitvah so zbrani s

Uvod

splošno raziskovalno metodo spoznavnega procesa. Uporabljeni so tako primarni kot sekundarni viri podatkov.

2 MANAGEMENT

2.1 Opredelitev in definicije managementa

Na pomen angleške besede management, ki se v splošnem smislu vedno pogosteje uporablja tudi v slovenščini in označuje vrsto različnih in hkrati povezujočih se aktivnosti in procesov, je v 17. in 18. stoletju odločilno vplivala francoska beseda mesnagement (kasneje ménagement). Angleški glagol manage, pomeni *upravljati*, *(poslo)voditi*, *usmerjati* pa izhaja iz italijanske besede maneggiare, ki pomeni *ravnati*, *obvladati* (*nanaša se predvsem na konje*), ta pa iz latinske manus oziroma roka (Wikipedia 2007).

Z definicijo managementa se in se je ukvarjalo veliko avtorjev. Tako v različni literaturi najdemo tudi veliko število teh opredelitev. V prosti virtualni enciklopediji Wikipedia je, na primer, management definiran kot proces usmerjanja in kontroliranja velike skupine ljudi z namenom koordiniranja skupine za doseganje skupnih ciljev. Poleg tega pa se nanaša tudi na človeka ali skupino ljudi, ki ta proces izvaja (Wikipedia 2007).

Kralj (2003, 14) management prav tako opredeli na dva načina. Na eni strani kot proces vodenja podjetja k izidom in na drugi strani kot organ v podjetju oziroma vse managerje v podjetju. Proces vodenja podjetja k izidom vidi kot upravljanje sredstev (finance, material, energija, storitve ipd.) in ravnanje z viri. Za doseganje izidov pa je potrebno voditi poslovanje, ki se nanaša na načrtovanje, snovanje, sklepanje poslov, organiziranje aktivnosti, angažiranje sredstev in ljudi, gospodarjenje s sredstvi itn. To pa naj bi bila prvenstvena naloga managerjev.

Drucker (2001, 48) v svoji definiciji management opredeli kot posebno orodje ali kot posebno funkcijo oziroma poseben instrument, ki se ga uporablja v kontekstu sposobnosti doseganja načrtovanih rezultatov. Govori pa tudi kot o organu podjetja ali organizacije, ki je specifičen za vsako organizacijo ter hkrati skupni imenovalec vsem organizacijam. Tudi Belak (1991, 51) meni, da je management proces, funkcija podjetja, njegova institucija in instrumentalni sistem, ki hkrati ponazarja določen vidik upravljalno vodstvenega obvladovanja podjetja.

Možina (2002, 15) opredeljuje management kot načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Zanj predstavlja management usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg zastavljenih ciljev ter ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavijo pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in pregledovanju razpoložljivih virov, pri doseganju poslanstva in razvoja organizacije.

Biloslavo (2006, 36-37) pravi, da je management skupno ime za strokovnjake, ki obvladujejo organizacije in vodijo ljudi. Pri tem je njihova temeljna naloga vodenje

ljudi ter obvladovanje organizacije t.j. urejanje zadev, ki obsega načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje. Šugman (2002, 15) govori o ukoreninjenosti procesa managementa v vsako organizacijo, v vsak proces dela in povsod tam, kjer se dogajajo spremembe. Zanj management omogoča učinkoviteje in kakovostnejše delo.

Chelladurai (2001, 93) kot bistvo managementa vidi koordinacijo oziroma vzpostavljanje odnosov v notranjem okolju ter med notranjim in zunanjim okoljem. Adizes (1996, 16) pa ga opredeli kot enosmerni proces, kjer mora oseba, ki managerira, doseči določene cilje. Sredstva za doseg so v največji meri človeški viri, v sam proces pa so vključeni tudi drugi viri.

Podrobno definicijo managementa poda Prevodnikova (2004, 18), ko management definira skozi štiri skupine pojmov, ki po njenem mnenju predstavljajo bistvo posameznih definicij različnih avtorjev: »Management je proces oziroma orodje, ki omogoča razumsko reševanje problemov, povezanih z izrabo vseh razpoložljivih virov organizacije za doseganje in uresničevanje zastavljenih ciljev skozi funkcije načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja.«

Naštete definicije opredeljujejo management kot organ oziroma managerje v organizaciji. Opredeljujejo pa ga tudi kot proces, orodje za doseganje zastavljenih ciljev, skozi štiri temeljne funkcije managementa, ki jih najpogosteje navajajo različni avtorji s področja managementa. V kontekstu je predstavljen tudi v pričujoči diplomski nalogi.

2.2 Temeljne funkcije managementa

Management torej lahko opredelimo kot proces, smiselno zaporedje izvajanja vsebine dela managerjev oziroma učinkovito izvajanje funkcij managementa. Obstajajo različne opredelitve funkcij managementa, večina pa kot osnovne ali temeljne navaja štiri: *načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje*.

2.2.1 Načrtovanje

Ena izmed pomembnejših nalog managementa je skrb za učinkovito in uspešno doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Zato organizacija potrebuje takšne temeljne zmožnosti, ki jo, v primerjavi s konkurenco, postavljajo v ospredje. Nastajanje takšnih temeljnih zmožnosti pa od managementa terja nenehno sistematično delo oziroma načrtovanje, saj ne more dovoliti, da bi bila organizacija odvisna zgolj ali predvsem od naključij. Tako je načrtovanje ena izmed temeljnih funkcij managementa.

Načrtovanje je zastavljanje ciljev, rezultatov poslovanja in poti za doseganje teh; namen je preprečiti težave, ki bi lahko ovirale doseganje cilja, in čim boljje izkoristiti prednosti podjetja, pri čemer manager poleg svojega dela planira tudi delo sodelavcev in ostale potrebne vire. Tako se vedno znova vnaprej izdelujejo plani (Rozman 1993, 81).

Funkcijo načrtovanja Kralj (2003, 407) opredeli kot planiranje, ki je namenjeno upravljanju in managementu. Uspešno postane takrat, ko mu sledi dobro organiziranje,

ki se dopolnjuje z usklajevanjem struktur in urejanjem procesov ter drugimi dejavnostmi.

2.2.2 Organiziranje

Funkcija organiziranja ponavadi sledi načrtovanju in kaže način, kako želi organizacija uresničiti zastavljene cilje. Je proces ustvarjanja ter sestavljanja medsebojnih organizacijskih razmerij med zaposlenimi, ki bodo omogočali izvajanje načrtov in doseganje organizacijskih ciljev (Dimovski idr. 2001, 6).

Kralj poda izpeljanko »organiziranje organiziranosti organizacije«. Pri čemer pojasni, da gre pri organiziranju za proces urejanja organizacije ter njenega delovanja in razmerij med ljudmi v podjetju tako, da čim bolj uspešno ustvarja izide. Zato govorimo o organiziranju struktur oziroma statičnega vidika stanja razmerij ljudi in oddelkov v podjetju ter o organiziranju procesov, ki so dinamični vidik delovanja organizacije. Pojem organiziranosti pa se nanaša na stanje dejanske ali pa želene, urejenosti organizacije (Kralj 2003, 418).

Organizacijska struktura pomeni način delitve, organiziranja in koordiniranja dela v organizaciji. Dale (Watt, 2003, 320) opisuje organiziranje strukture kot proces, ki poteka v petih korakih:

1. Seznam dela, potrebnega za doseganje organizacijskih ciljev.
2. Delitev dela. To je, razdelitev delovnih nalog tako, da jih bodo logično in zadostno lahko izvajali posamezniki oziroma skupine.
3. Oddelčenje. Organiziranje po oddelkih glede na podobnost delovnih nalog.
4. Koordiniranje. Vzpostavitev mehanizma za povezovanje delov in nalog organizacije, za lažje doseganje ciljev.
5. Spremljanje učinkovitosti organizacijske strukture in morebitno prilagajanje.

Organiziranje procesov pa se nanaša na oblikovanje smotrnih zaporedij izvajanja delnih nalog (funkcij) in delov teh nalog (operacij). Pomeni pravzaprav odgovor na to, kako je treba nekaj napraviti, izpeljati itd. (Kralj 2003, 430).

2.2.3 Vodenje

Vodenje je ena od temeljnih nalog managementa, ki morajo vplivati na zaposlene, jih usmerjati in motivirati, da ustrezno opravljajo svoje naloge ter z delom in poslovanjem dosegajo izide ter uresničujejo cilje podjetja. Management je vodenje ljudi in poslov, kjer je za uspešno vodenje poslov treba voditi ljudi (Kralj 2003, 443).

Vodenje je sposobnost in dejavnost managerja doseganja tega, da mu zaposleni sledijo in da opravijo tisto, kar si je zamislil. To doseže s komuniciranjem, spodbujanjem, z motiviranjem in s svojo osebnostjo ter z delovanjem oziroma

vodenjem v ožjem pomenu besede. Vodenje je pomembna sestavina managementa, hkrati pa je tisti del managerske funkcije, ki se ga je najtežje naučiti (Možina 2002, 58).

Je tudi vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k načrtovanim ciljem podjetja. Pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote ter njegovih delov. Management organizacije na eni strani podpira vodenje, na drugi pa ga določa (Rozman idr. 1993, 201).

Vodenje je kreativno-čustveni proces oziroma aktivnost mobiliziranja, prepričevanja, vplivanja, motiviranja in navduševanja posameznikov za določeno vizijo, ki jo ti zaradi svobode kreativnosti nemalokrat spremenijo v izredne rezultate (Prevodnik 2004, 24).

2.2.4 Nadzorovanje

Nadzorovanje je dejavnost, katere cilj je zagotoviti doseganje načrtovane izvedbe – pri tem gre za spremljanje izvedbe, ugotavljanje odstopanj od načrtovanega in vzrokov zanje ter ustrezno ukrepanje. Če načrta ni mogoče doseči s popravki izvajanja, ga je potrebno ustrezno spremeniti. Manager mora biti prepričan, da je organizacija na pravi poti za doseganje postavljenih ciljev. Zato morajo managerji spremljati opravljeno delo, in sicer tako pri posameznikih, kot pri oddelkih ter organizaciji kot celoti. S spremljanjem ugotavljajo, kaj je bilo narejeno, to primerjajo z načrtovanim in nato ugotovijo odstopanja. Za morebitna odstopanja ugotovijo vzroke, ko te poznajo, pa ustrezno ukrepajo (Rozman 2002, 58).

Novе smernice v nadzorovanju dajejo zaposlenim vse večjo moč in zaupanje. To pomeni, da se organizacije veliko manj ukvarjajo z nadzorovanjem zaposlenih z vrha navzdol, temveč bolj poudarjajo izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, da lahko nadzorujejo sami sebe ter odpravljajo svoje napake (Dimovski idr. 2001, 7).

3 MANAGEMENT IN ŠPORT

3.1 Opredelitev športa

Športni komentator BBC-ja, Ron Pickering (Watt 2003, 9) je dejal, da »šport izhaja iz najvišjih človeških idealov in obstaja že 33 stoletij, kar je dlje od katerekoli religije, kulture ali subkulture, in mora ostati ohranjen in vprežen svojih vrednot«.

Šport je termin, ki opisuje dejavnost, ki temelji na gibanju oziroma motoriki. V literaturi lahko najdemo več različnih definicij športa, ena izmed njih je tudi definicija Mednarodnega sveta za športno znanost in telesno vzgojo Unesca (ICSSPE), ki šport definira kot »vsako telesno dejavnost, ki ima značaj igre in obsega možnosti boja samega s seboj, z drugimi ali s prvinami narave«. V nadaljevanju pa je omenjen tudi značaj tekmovanja in pomembnost t.i. »fair play« oziroma poštene igre, za obstoj športa (Šugman idr. 2002, 23).

Šugman (2002, 39) pravi, da je šport kot sestavina človekove kulture in družbe v osnovi namenjen zadovoljevanjem človekovih potreb, interesov in želja. Kultura športa je močno prepletena s sistemom vrednot tako na ravni posameznika kot tudi ožjega in širšega družbenega okolja. Svet Evrope (Watt 2005, 9) je šport opredelil kot »vse oblike fizične aktivnosti skozi organizirano sodelovanje, z namenom izražanja ali izboljšanja fizične aktivnosti oziroma splošnega počutja«, pri čemer posebej poudarja oblikovanje socioloških odnosov ali izkazovanje rezultatov na vseh stopnjah tekmovanj.

Po Elvinu naj bi šport vseboval (1993, 25):

- elemente tekmovalnosti,
- fizično aktivnost,
- aspekte organiziranosti in
- vpliv rezultata na doživeto.

Tudi Rodgers (Watt 2005, 11) prepozna vidik organiziranosti, ko omenja prisotnost fizične aktivnosti, ki se prakticira z namenom rekreacije, element tekmovalnosti ter okvir institucionalnega organiziranja v športu.

Šport torej zajema velik razpon pojavov in raznolike aktivnosti. V Evropski listini o športu, v okviru Sveta Evrope, je podana naslednja klasifikacija športa, razdeljena na štiri širše kategorije (Council of Europe, 1990):

- Tekmovalne igre in šport, opredeljen skozi pravila igre.
- Zunanja dejavnost, kjer sodelujoči premagujejo določen teren (v kontekstu narave, gozda, hribov, gora, vode ali neba), ki vključuje tudi naravne pogoje vremena in vetra.

- Estetično gibanje, ki vključuje aktivnost in nastop in kjer se oseba ne odziva na zunanje ali naravne izzive, ampak bolj na notranjo zadovoljstvo, gibanje telesa, npr. ples, ritmična gimnastika, rekreacijsko plavanje ipd.
- Kondicijske aktivnosti s poudarkom na dolgoročnem učinku oblike vadbe ali gibanja, na izboljšanju fizične sposobnosti in tudi splošnega dobrega počutja.

Vendar šport že dolgo ni več le dejavnost za prosti čas, temveč je tudi čedalje zahtevnejša profesionalna ali polprofesionalna dejavnost športnikov, trenerjev, športnih delavcev, managerjev itn. Pokazala se je potreba po urejenosti, sistematizaciji, vodenju in organiziranosti, skratka po managementu športne dejavnosti. Šport je kot dejavnost postal preobsežen, zato ga je bilo potrebno urediti. Če hoče športnik dosegati vrhunske rezultate, mora ogromno časa posvetiti treniranju, če hoče športna organizacija delovati, mora pridobiti v zameno za storitve, ki jih ponuja, ustrezna sredstva za preživetje in nadaljnji razvoj. Šport je postal posel in na določeni ravni ne pomeni več samo fizične aktivnosti in tekmovanja, temveč seveda tudi vir zaslužka ter sredstvo preživljanja (Šugman idr. 2002, 19).

3.2 Management v športu

Razsežnost športa se dandanes vidi v družbeni, vedno bolj pa tudi v gospodarski sferi. S športom se ukvarja, ga igra, organizira, sodeluje in/ali gleda večina svetovne populacije. Šport posredno ali neposredno zaposluje milijone ljudi po celem svetu in je iz amaterizma postal pomembna industrija. Razvoj in profesionalizem v športu sta vzpodbudila spremembe na področjih potrošnje, proizvodjanja in managementa športnih dogodkov in organizacij na vseh nivojih. Šport je postal eden bolj vidnih pokazateljev procesa globalizacije, neke vrste tržno blago razvitega dela sveta. Postal je platforma in sredstvo za oglaševanje, postal je vir zaslužka posameznikom in/ali podjetjem in tudi pomemben delež finančnih tokov držav. Danes v svetu predstavlja eno največjih proizvodno-storitvenih panog. Povezuje proizvajalce športnih oblačil in pripomočkov, gradbena podjetja, medije, medicino, turizem, lokalne skupnosti, izobraževanje itn. V obdobju izrazitega zasuka v tržno okolje sta se temu prilagodila tako gospodarstvo kot šport. Šport ni samo osebna, prav tako kot ne samo javna dobrina, ampak postaja tudi ekonomska kategorija, ki jo ureja športni management (Retar 2006, 47).

Poznavanje strategij in tehnik vodenja, upravljanja, skratka manageriranja sodobnih organizacij (pridobitnih in nepridobitnih) so v 21. stoletju potrebna tudi za manageriranje športnih organizacij. Managerji v športu se spoprijemajo s strateškim načrtovanjem, vodenjem človeških virov, sklepanjem več milijonov evrov vrednih poslov, s poslovanjem z elitnimi športniki, ki zaslužijo tudi do stokrat več, kot je povprečna plača, in s poslovanjem z mednarodnimi ter nacionalnimi športnimi zvezami,

športnimi klubi, vladnimi agencijami, medijskimi korporacijami, sponzorji in družbenimi organizacijami (Hoye idr. 2006, 4).

Chelladurai (Šugman idr. 2002, 20) opredeli management v športu kot pravilno izvajanje osnovnih nalog ali funkcij managementa ter obvladovanje potrebnih managerskih spretnosti za doseg učinkovite proizvodnje in izmenjave športnih storitev. Gre za koordinacijo različnih virov, tehnologij, procesov in situacijskih naključij oziroma management športnega dogodka, športnih objektov, upravljanja človeških virov, finance v športu, komuniciranje z javnostjo in mnogo drugega, kot to definira Bednarik (1998, 35).

DeSensi (Parkhouse 2005, 3) definira management v športu kot kakršnokoli kombinacijo veščin načrtovanja, organiziranja, usmerjanja, nadziranja, vodenja in ocenjevanja, povezanega z organizacijo ali oddelki, katerih primarna storitev je povezana s športom. Da je management v športu študija in praksa, ki se navezuje na ljudi, aktivnosti, organiziranja in posla, pa pravita Pitts in Stotlar (Parkhouse idr. 2005, 3). Gre za posel, vpet v proizvodnjo, spretnost, promocijo ali organiziranje proizvodov, kot so šport, fitness in rekreacija, pri čemer so športni proizvodi lahko storitve, proizvodi, ljudje, prostor ali ideje.

Retar (2006, 47) opredeli management v športu kot načrtovanje, vodenje in nadziranje poslovnih procesov ter upravljanje z viri, ki so pomembni za uresničevanje zastavljenih poslovnih in športnih ciljev. Parkhouse idr. (2005, 3) pa menijo, da management v športu poleg temeljnih funkcij managementa vključuje tudi področja marketinga, ekonomije, računovodstva, financ in prava.

3.2.1 Komercializacija in razvoj managementa v športu

Management v športu na nek način obstaja že iz antičnih časov, ko so Stari Grki prirejali Antične olimpijske igre, ki so privabliale množice ljudi. Takšne prireditve so seveda zahtevale organizacijo hrane, pijače, ljudi - organizatorje, agente, tržnike, direktorje, skratka posameznike, ki jih Parkhouseva (2005, 2) opredeli kot »practitioners« oziroma ljudi, ki delujejo na določenem področju, v tem primeru organizacije športa. Komercializacija športa sega v čas t.i. viktorijanske dobe, predvsem v poznata leta 19. stoletja. V angleških javnih šolah, kot sta Winchester in Eton, so vzpostavili pravila igre za šport, predvsem za nogomet. Ob industrijski revoluciji in množičnem preseljevanju ljudi v mesta so se pravila razširila tudi širše in ustanavljati so se začeli klubi in telesa, kot je Nogometna zveza v Londonu, prva uradna institucija za nogomet. Uradno je bil nogomet amaterski šport, kljub temu pa so nogometaši Glasgow Celtica že leta 1890 stavkali za večja plačila. Prilagajati so začeli tudi načine in oblike tekmovanj, da bi povečali zanimanje za različne športe. Konjske dirke so npr. skrajšali in tako povečali število dirk v enem dnevu. Na takih prireditvah se je običajno zbralo

nad 70.000 ljudi. Vse to priča, da je šport vedno bolj postajal tudi nekaj več kot le tekmovanje. Postajal je posel. Športniki, kot je bil »džokej« oziroma poklicni jahač Fred Archer, ki so v svoji karieri zaslužili tudi preko milijon funtov, pa so postavljali temelje profesionalizma (Watt 2005, 11).

Management in šport sta torej povezana že stoletja, medtem ko se je športni management oziroma management v športu kot področje akademskega proučevanja pojavil relativno pozno. Ameriška univerza, Florida Southern University je med leti 1949 in 1959 v svojem učnem načrtu kot prva imela področje managementa v športu. Kljub temu kot prvo literaturo iz omenjenega področja navajajo delo z naslovom »Kariera in priložnosti v športu« avtorja Stana Isaaca iz leta 1964 (Parkhouse in Pitts 2005, 2–13).

Zgodovina managementa v športu je predvsem prepletena z ljudmi – s podjetniki, ki so videli priložnost in znali povezati šport in posel. Eden izmed prvih primerov je Albert G. Spalding. Ta nekoč zelo dober igralec baseballa, je v poznih letih 19. stoletja zastavil svoje ime in posojilo v vrednosti 800\$ in ustvaril velikana v proizvodnji športne opreme - podjetje Spalding. Podjetje je sprva svojo paleto proizvodov, kot so bejzbolski kiji, žogice, rokavice, dresi, palice za golf, lovska oprema, oprema za nogomet, prodajalo predvsem hitro naraščajočemu srednjemu razredu, kasneje pa je postalo prvi uradni dobavitelj opreme za ameriško bejzbolsko ligo. Ta povezava, proizvajalci športne opreme – panožne zveze, športni klubi ter nenazadnje športniki, kaže na prepletenost posla in športa ter njegovo komercializacijo (Covell idr. 2003, 13).

Leta 1990 je ameriška športna revija Sports Illustrated, takrat 60 letnega Marka McCormacka počastila z nazivom najvplivnejšega človeka v športu. McCormack je ustanovitelj IMG Group in velja za pionirja sodobnega managementa v športu. Svoj prvi posel je sklenil leta 1960, s takrat mladim obetavnim golfistom Arnoldom Palmerjem. Prepoznal je potencial športa in športnikov kot sredstva za komuniciranje podjetja s svojimi potrošniki in v njegovem imenu sklenil posel, vreden 5.000 dolarjev na leto, in sicer z izdelovalcem športne opreme, podjetjem Wilson. Ob njegovi smrti so pri BBC Sport¹ zapisali: »Mark McCormack je bil nesporen kralj športnega marketinga«. Podjetje IMG ima dandanes v 30 državah zaposlenih več kot 2600 ljudi in je največje raznovrstno podjetje s področja športa, zabave in medijev na svetu (IMG 2007).

King (Ammon 2004, 2) poda oceno, ki opisuje šport kot eno izmed deset največjih industrij v ZDA, z vrednostjo preko 190 milijard ameriških dolarjev. Kljub temu pa fenomen športa kot industrije ne velja samo za »zibelko demokracije«, marveč postaja trend tudi na globalni ravni. Raznolika narava športa, tudi v mednarodnem kontekstu,

¹ Vir: BBC 2007

proizvaja potrebo po managementu v športu. V osnovi pa zajema dva poglavitna dela, šport in poslovno upravljanje oziroma management.

3.3 Področja in oblike managementa v športu

Na svet športa močno vpliva globalizacija, športne prireditve pa so dandanes kulturni in globalni fenomen. Glede na povečano internacionalizacijo športnih dogodkov se je povečala tudi potreba po posameznikih, ki so dovolj izobraženi in sposobni managerirati organizacije, prireditve, objekte, povezane s tem. Področja in oblike, ki jih zajema športni management oziroma management v športu, so (Šugman 2002, 165–172):

- management športne organizacije,
- management športnih objektov,
- management športnih prireditev,
- management rekreativnega športa,
- management vrhunskega športa,
- management finančnih sredstev in
- management trženja.

3.3.1 Management športnih organizacij

Športne organizacije so temeljni izvajalci športne dejavnosti in zato je management športnih organizacij eno temeljnih področij delovanja managementa v športu. Obstajajo razlike med vodenjem pridobitne in nepridobitne organizacije in zato njihova opredelitev bistveno zaznamuje obliko izvajanja procesa managementa (Šugman 2002, 165–167).

Z vidika ciljev je vprašanje, ali gre za pridobitno ali nepridobitno organizacijo, zelo pomembno. V Sloveniji se kot najpogostejša oblika športnih organizacij pojavlja športno društvo. Opravlja lahko nepridobitno ter tudi pridobitno dejavnost. Po slovenski zakonodaji pa mora biti pridobitna dejavnost društva (npr. prodaja dresov, pijač ipd.), povezana z nepridobitnim poslanstvom organizacije.

Retar (2006, 11–15) pravi, da je z vidika manageriranja poslanstvo športnih organizacij uresničevanje poslovnih in športnih ciljev na gospodaren, učinkovit ter uspešen način. Uspešna pa športna organizacija postane, ko je obenem gospodarna in učinkovita znotraj notranjega okolja ter hkrati na športnem trgu. To pa lahko doseže, če uporablja sredstva pri doseganju ciljev varčno in pri tem ustvarja maksimalen rezultat ob njihovi minimalni porabi.

Organizacijski management se začne z identificiranjem vloge športnega managerja in sposobnosti, ki jo ta potrebuje za vodenje športne organizacije. Gre za splošne

tehnike managementa; kot pravi Adizes (Šugman 2002, 166), moramo za dolgoročno uspešnost prepoznati jutrišnje potrebe, ki pa zahtevajo današnje odločitve. Prepoznavanje trenda razvoja omogoča spodbujanje potreb in želja v smeri izpolnitve ciljev organizacije. Učinkovito doseganje zastavljenih ciljev pa je naloga športnega managerja oziroma managementa športne organizacije.

3.3.1.1 Vloga (športnega) managerja

Športni managerji so delavci v športu, ki se ukvarjajo izključno s športnim managementom in ki posedujejo znanja in specifične sposobnosti iz športne in ekonomske znanosti ter s področja managementa. Delujejo lahko v športni organizaciji, kot managerji športnih objektov, zastopniki športnikov, managerji športnih klubov ipd. (Šugman idr. 2002, 218).

Športni manager je povezovalac na lokalni in globalni ravni in mora poznati in razumeti športnika, trg, finance, pravo, družbo itn., kratka, biti mora interkulturalno kompetenten. Gre za kombinacijo znanj, sposobnosti, hotenja in zmožnosti, ki so potrebna za učinkovito sprejemanje odločitev na pristojnih področjih (Retar 2006, 55).

Sposobni managerji znajo in zmorejo primerno uporabiti funkcije managementa v različnih situacijah in različnih časovnih okvirih. Za športne managerje pa pomenijo posebnost situacije povezane s športom, ki jih morajo upoštevati pri soočanju s procesi in metodami dela ter s poslovno prakso, ki jo izvajajo glede na ustrezne situacije (Watt 2003, 115–116).

Po Mintzbergu (1989, 16) manager v osnovi zavzema tri vloge:

1. Medosebno (odnosi med ljudmi),
2. informacijsko (mreža stikov in informiranje) in
3. vloga odločanja (podjetniške rešitve, reševanje problemov, razdeljevanje virov, pogajanja).

Adizes (1996, 25) je v svojem modelu PAEI opredelil štiri vloge managerja z vidika uspešnosti in učinkovitosti poslovanja organizacije. Managerja vidi kot proizvajalca, administratorja, podjetnika in integratorja. *Proizvajalec* omogoča boljše rezultate kot konkurenca in ima sposobnost, da ugotovi, kako se dosežejo končni cilji. *Administrator* je upravitelj, ki načrtuje, koordinira, nadzira ter poseduje veliko znanja. *Podjetnik* je sposoben presojati in spreminjati cilje in sisteme za doseganje rezultatov. *Integrator* pa svoje cilje usklajuje s skupinskimi, tako da je skupina sposobna delovati enovito in samostojno. Manager, v katerem so strnjeni vsi štirje tipi, deluje kot strokovni tim, optimalno pa je, da se odlikuje v enem tipu, medtem ko je pri ostalih na zelo visoki ravni.

Sprejemanje odločitev je del vsebine dela managerja, ki jih usklajuje preko že omenjenih temeljnih funkcij managementa. Odločanje je lahko (Biloslavo 2006, 29–30):

- *Rutinsko*, pri katerem je mogoče preproste odločitve za maloštevilne okoliščine opredeliti vnaprej. Je hitro in učinkovito v večini zadev, a neprimerno za posebne razmere, kjer je potrebna analizna presoja.
- *Analizno* odločanje temelji na strokovnosti in se prilagaja okoliščinam. Kompleksnost in nenapovedljivost presegata zmogljivost analiznih orodij, saj uporaba teh orodij zahteva veliko časa in sredstev.
- *Intuitivno* odločanje je hitro in ustvarjalno, vendar tvegano saj ga ni mogoče zavestno obvladovati – nastaja v podzavesti odločevalca.

Pomembna pri tem je torej tudi prisotnost določene stopnje tveganja. Hkrati pa mora manager paziti na razmerje med previdnostjo in nepremišljenostjo ter izbiro pravega časa odločitve, kar je za uspeh organizacije ključnega pomena. Pri sprejemanju odločitev si lahko pomaga z naslednjimi stopnjami (Šugman idr. 2002, 215–219, 235):

- Določevanje cilja; točno opredeljen namen in cilj.
- Zbiranje informacij; zbiranje in organiziranje podatkov, preverjanje dejstev in mnenj, iskanje vzrokov, ugotavljanje časovnih rokov itd.
- Razvijanje mnenj; oblikovanje ideje in izbira enega izmed možnih potekov akcije na podlagi zbrane količine podatkov.
- Ovrednotenje in odločitev; preverjanje razlogov za in proti ter ovrednotenje možnih posledic in nato preverjanje cilja in izbira.
- Izvedba; sprejetje odločitve ter njeno ocenjevanje.

Dober športni manager mora znati motivirati in spodbujati ter nagrajevati ljudi, s katerimi dela, da lahko dosežejo zastavljene cilje. Pomembno je, da v spodbujanje vgradi sodelovanje vpletenih že pri postavljanju ciljev, njihove osebne odgovornosti pri uresničevanju nalog ter vzpostavitvi sistema kazalcev uspešnosti, na podlagi katerega lahko kasneje ocenjuje doseženi učinek. Uspeh je tudi osnova za nagrajevanje, kjer mora biti jasno razvidno, kdaj in na kakšen način morajo sodelujoči uresničiti naloge, da postanejo upravičeni do nagrade (Retar 2006, 56).

Za organizacijo je pomembno, da jo vodi nekdo, ki ima dovolj izkušenj, na podlagi katerih sprejema odločitve. Vodja mora v tem primeru imeti celotno predstavo o organizaciji, jo poznati do najmanjše podrobnosti ter jo tako narediti uspešno. Njegova naloga je, da vsi sodelujoči v organizaciji vidijo namen in cilje dela, ki so vnaprej dobro premišljeni in se spreminjajo glede na spremembe v okolju. Ves čas je potrebno

ugotavljati, ali spremembe nastajajo zaradi zunanjih dejavnikov sil zato, ker so že dosegli zastavljene cilje.

3.3.2 Management športnih objektov

Management športnih objektov zajema upravljanje z vsemi prostori, kjer se dogaja športna dejavnost. To so športni stadioni, dvorane, igrišča, fitnes centri ipd. Prav tako se na tem področju zahtevajo določeni strokovnjaki, organiziranost in skupni interes. Potrebujemo strokovnjake z različnih področij, ki skrbijo za strokovno izvedbo športne dejavnosti, privlačnost objekta že na prvi pogled ter za čim kakovostnejšo in učinkovito ponudbo. Objekti so lahko eno ali več namenski, kar pomeni, da zmogljivost objekta dovoljuje in zaznamuje management v smeri izkoriščanja zmožnosti objekta s časovno porabo. Management športnih objektov je z vidika človeških virov specifičen, saj zahteva specifična znanja (Šugman idr. 2002, 168).

3.3.3 Management športnih prireditev

Pomembno vlogo managementa kakršnekoli športne organizacije ima področje managementa športnih prireditev. Velik del pozitivne predstave o športu v javnosti temelji ravno na športnih prireditvah in organizaciji teh. Večina televizijskih prenosov in časopisnih člankov o športu temelji na posebnih dogodkih – športnih spektaklih in zato vsak tak spektakel oziroma vsaka športna prireditev, ki ima pozitiven in velik odmev, pomeni za športno organizacijo izpolnitev ciljev (Watt 2003, 187).

Management športnih prireditev je doseganje ciljev s pomočjo ljudi. Je družbeni in tehnični proces, ki predvideva uporabo virov in vpliva človeškega obnašanja na doseganje organizacijskih ciljev. Zajema elemente, katere bi moral predvideti vsak manager, predstavljajo pa t.i. »prireditveni trikotnik«, ki je prikazan v sliki 3.1 (Ammon idr. 2004, 10).

Slika 3.1 Prireditveni trikotnik



Vir: Ammon idr. 2004, 11.

Športne prireditve zajemajo vse aspekte managementa v športu, od marketinga, promocije in javnega mnenja, do vidika univerzalnosti na vseh področjih delovanja.

Prireditve so lahko mala šolska prvenstva ali pa desetdnevno mednarodno prvenstvo, ki se ga udeležijo ekipe s celega sveta. Prireditve so pomembne in zahtevajo veliko dela in truda, vloženega v vsako najmanjšo podrobnost.

Za cilje je nujno, da so: jasno zastavljeni, merljivi, dogovorjeni, razumljivi, dosegljivi, realistični, preprosti, časovno opredeljeni. Kljub splošnemu namenu pa potrebuje vsak dogodek svoje lastne, manjše cilje, ki morajo biti jasno zastavljeni, da jih po končanem procesu lažje analiziramo in ugotovimo, ali so bili doseženi. Vse to je ključnega pomena za učinkovito oceno dogodka ter za boljše delovanje v prihodnosti (Watt 2003, 190).

Primer zastavljenih ciljev športne prireditve angleškega mesta Manchester, kot gostitelja Iger Commonwealtha 2002 (Watt 2003, 206):

1. Glavna vloga pri pridobitvi sredstev iz državne politike financiranja nacionalnega in mednarodnega športa,
2. povečati prepoznavnost mesta na nacionalnem in mednarodnem nivoju,
3. skozi športni in podjetniški razvoj vzpodbuditi regeneracijo Vzhodnega dela Manchestra, s postavitvijo novega stadiona City of Manchester kot njegovega središča,
4. proizvesti druge ekonomske učinke za razvoj mesta in širše regije in
5. zapustiti širok spekter družbenih koristi kot posledico kulturnih in izobraževalnih programov, povezanih z igrami.

Tudi pri organizaciji športnih prireditev se je, podobno kot pri poslovnih, življenjskih in drugih aktivnostih, potrebno pripraviti na načrtovanje. Potreben je miselni proces, načrtovanje, natančna pozornost vsaki podrobnosti, ki se začne z najbolj osnovnimi in nadaljuje s postavljanjem kompleksnejših vprašanj (Watt 2003, 191–195):

1. *Čemu?* Je osnovno vprašanje pri organizaciji vsake športne prireditve. Če ne obstaja jasn namen in ni točno določenih ciljev, ki naj bi jih dosegli z dogodkom, potem take prireditve ne bi smelo biti. Tako npr. vsako mesto, ki se poteguje za organizacijo OI, želi služiti višjim nacionalnim in ekonomskim ciljem, tako velik dogodek pa pusti pozitivne sledi in povzdigne šport v kraju, regiji, celo državi.
2. *Kakšna prireditve?* Takoj ko določimo namen za organizacijo, se posvetimo odločitvi, kakšen naj bo tip prireditve, na primer prvenstvo, turnir, festival ali kakšna druga oblika dogodka, ki ustreza določenemu namenu. Potrebno je natančno zastaviti naloge in jih kar se da optimalno izpeljati. Izbrati napačno obliko je prav tako nesprejemljivo, kot organizirati prireditev brez vnaprej določenega namena, ki ga želimo doseči.

3. *Kje?* Potrebno se je vprašati, kje stojijo objekti, ki jih bomo potrebovali za izpeljavo dogodka. Objekti morajo biti dovolj veliki in vključevati pomožne prostore, prostore za medicinsko pomoč, prostore za trening itd. Natančna opredelitev in opis prostorov sta potrebna za organiziranje in morata biti določena že v samem začetku načrtovanja, tako kot zagotovitev, da so ti prostori na voljo.
4. *Kdaj?* Časovna umestitev je lahko ključna in pogojena s strani mnogih faktorjev. Na eni strani lokalna, nacionalna in mednarodna umestitev v športni koledar in na drugi strani vpliv medijev, npr. televizije, kar je posledica pritiska sponzorjev. Z njimi se pravzaprav vsako načrtovanje začne.
5. *Za koga?* Splošno gledano je lahko prireditve namenjena, npr. povečanju publicitete določenega športa ali privabljanja kapitala, ampak mora pri tem obstajati neka kritična masa, ki jo bo dogodek privabil, in zaradi katere se bo prireditve izplačala. Prav tako obstaja možnost, da je dogodek organiziran za napačne ljudi – npr. organizatorje in ne tekmovalce.
6. *S kom? Koliko bo stalo? Kdo bo vodil organizacijo? Kdo jo bo plačal?*

Odgovori na vsa ta osnovna vprašanja morajo biti podrobni in s pozitivno tendenco, saj so ključni za nadaljnjo vključitev sredstev, časa, ljudi in drugih virov pri organizaciji športne prireditve. Najboljše prireditve naj bi imele večji del karakteristik (Watt 2003, 203): nedvoumen namen, tržna raziskava, skrb za potrošnika, izvedena študija, pripadnost osebja, transparentni cilji, usklajen trud, kvalitetno vodstvo, primerne strukture, načrtovanje poslovanja, dobra komunikacija, dosegljivi viri, primeren management, politična podpora, fleksibilni sistem, podpora javnosti, natančen proračun, finančni nadzor, podrobno vrednotenje oziroma ocenjevanje.

3.3.4 Management rekreativnega športa

Izvajanje procesa managementa rekreativnega športa v novem tisočletju pomeni predvsem dvoje: izziv in priložnost. Področje te oblike športne dejavnosti je široko in je naloga, ki temelji na treh procesih (Šugman idr. 2002, 169–170):

1. Prilagoditvi stanja trenutnim željam in potrebam.
2. Pregledu, kaj se dogaja v okolici in izbiranju tistih informacij, ki so pomembne za proces.
3. Posredovanje, prilagoditev stanja, okolici.

Poznavanje in razumevanje potreb ljudi po športni dejavnosti je pomembno pri oblikovanju programov za njihovo zadovoljevanje. Potrebno je, da spoznamo, katere so te želje in na podlagi teh ugotovitev oblikujemo toliko različnih programov, kolikor je

potreb. Ker pa se želje udeležencev skozi čas spreminjajo, se mora management temu primerno odzvati in razširjati ter posodabljati ponudbo z novimi programi (Šugman 2002, 169).

3.3.5 Management vrhunskega športa

Je posebna oblika športne dejavnosti, ki jo »proizvajajo« vrhunski športniki s svojimi dosežki in posledičnim zanimanjem in občudovanjem širših množic zanje. Vendar pri tem ne gre samo za dosežek in tekmovanja, ampak za celoten proces ovrednotenja rezultata, ki je posledica sodelovanja športnika, trenerja, managerja in strokovnega tima. Športni rezultat mora biti priznan ter zbuditi pozornost s strokovnega in javnega vidika, ker lahko le na ta način postane menjalna vrednost, multiplikator in generator množičnega športa in športne industrije ter promotor države in kluba, ki mu športnik in njegov tim pripadata (Šugman idr. 2002, 171–172).

Kovač (Senic 2004, 14) pravi, da so vrhunski športni dosežki avtonomna in avtohtona oblika specifičnega kulturnega ustvarjanja, na katerem države so in bodo še naprej kazale interes za vrhunske športne dosežke in z njimi dosegale lastno predstavitev v svetovni družini. Gre za tisti interes naroda, da podpira izredno nadarjene, ki s svojo ustvarjalnostjo težijo k napredku.

Vrhunski športniki so vse bolj obremenjeni s številnimi treningi in z doseganjem rezultatov ter zato potrebujejo nekoga, ki bo skrbel za finančno plat celotnega procesa. Finančno vrednost pa določajo mnogi dejavniki, med drugim športna panoga, raven tekmovanja, odmevnost dosežka itn. Zaradi teh dejstev in narave športa za dosežek, se je pojavila potreba po usklajevanju športa še z drugimi, ne samo s sorodnimi področji, tudi s tržnim. V tem primeru gre za športni posel, ki brez ustrezne finančne konstrukcije ne more preživeti in je zato proces managementa vrhunskega športa, v nasprotju s športom za razvedrilo, veliko bolj kompleksen (Šugman idr. 2002, 171–172).

3.3.6 Management finančnih sredstev

Področje managementa finančnih sredstev je v športnih organizacijah eno izmed ključnih področij manageriranja. Športna društva, kot najpogostejša oblika športnih organizacij, imajo glede na klasična podjetja po zakonodaji specifičen status. Tako je tudi management finančnih sredstev prilagojen nepridobitnemu poslanstvu organizacije. Vsak presežek prihodkov nad odhodki se mora po Zakonu o društvih (ZD 2006) porabiti za izvajanje dejavnosti, za katero je društvo ustanovljeno, in tudi delitev premoženja med njegove člane ni možna. Sredstva za delovanje lahko društva pridobivajo (Retar 2006, 61): s članarinami, iz naslova materialnih pravic in dejavnosti društva, z darili ter s prispevki donatorjev, iz naslova javnih sredstev in drugih virov.

Kljub nepridobitnemu poslanstvu društev pa se dejavnost društev lahko razdeli na pridobitni in nepridobitni del. Razlika je v tem, da mora društvo od dohodkov,

pridobljenih iz naslova opravljanja pridobitne dejavnosti, plačati davek. Ravno iz teh razlogov pa je pomembno, da management namenja veliko pozornosti pripravi poslovnega načrta z namenom natančne opredelitve aktivnosti za pridobivanje prihodkov iz različnih virov ter zagotavljanja skladnosti med prihodki in odhodki glede na načrtovane dejavnosti društva. Dobro pripravljen poslovni načrt je podlaga za pridobivanje sponzorjev, donatorjev, članov itn., lahko pa tudi verodostojen dokument, ki izkazuje namere finančnega poslovanja. Retar (2006, 64–65) predlaga naslednje smernice za pripravo poslovnega načrta:

- Opredelitev pridobitne dejavnosti društva z vsemi potrebnimi elementi (število udeležencev, vsebina programa ipd.): aktivnosti za pridobivanje sponzorskih pogodb, priprava prodaje reklamnega materiala, organizacija zabavnih dogodkov itn.
- Opredelitev nepridobitne dejavnosti društva znotraj njegovega poslanstva: proces treningov s pripravami, program tekmovanja z začrtanimi cilji itn.
- Kratka analiza delovanja društva preteklih let: število aktivnih in neaktivnih članov, doseženi rezultati, referenčna lista, pomembna poslanstva in dosežki itn.
- Celovit in uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti, s katerimi lahko odgovorni objektivno ugotavlja uresničevanje zastavljenih ciljev.

Na podlagi in ob upoštevanju poslovnega načrta je pomembna tudi priprava preglednega finančnega načrta, katerega smernice so prikazane v tabeli 3.1.

Tabela 3.1 Smernice za pripravo finančnega načrta

Pridobitni del poslovanja	<ul style="list-style-type: none">- Ovrednotenje odhodkov za pridobitni del poslovanja po posameznem dogodku oziroma dejavnosti,- ovrednotenje prihodkov za pridobitni del poslovanja po posameznem dogodku oziroma dejavnosti,- predvideti dobiček/izgubo pridobitnega dela poslovanja po posameznem dogodku oziroma dejavnosti in- določitev časovne in vrednostne ocene pretoka dobička iz pridobitnega v nepridobitni del poslovanja.
Nepridobitni del poslovanja	<ul style="list-style-type: none">- Ovrednotenje odhodkov glede na posamezne aktivnosti,- oceniti vrednost pokrivanja stroškov članov za izvedbo posameznih aktivnosti in- ugotoviti pretok sredstev iz pridobitnega dela poslovanja in hkrati pokrivanje (dobička/izgube) izvedbe vseh začrtanih aktivnosti društva.

Vir: Retar 2006, 65.

3.3.7 Management trženja

Dandanes organizacije in posamezniki bolj kot kadarkoli prej uporabljajo menjalne procese ter odnose za zagotavljanje potrebnih sredstev in zadovoljevanje potreb, ki omogočajo razvoj. Pri tem so primorani uporabljati znanja in spretnosti trženja, saj je konkurenca na trgu neizprosna.

Kotler (Parkhouse idr. 2005, 229) definira trženje ali marketing kot človeško aktivnost, usmerjeno v zadovoljevanje potreb in želja skozi menjalni proces. Gre za potrebe in želje, ki so prisotne povsod, kjer obstaja trg. Na njem pa postanejo uspešne tiste organizacije, ki uspejo realizirati svoje cilje z zadovoljitvijo teh potrošniških želja in potreb.

Trženje je proces, v katerem se pričakuje manageriranje in zadovoljevanje potreb povpraševalcev po športu preko uporabe tržnih principov in metod. Začne in konča se s povpraševalcem oziroma potrošnikom, naj bo to organizacija ali pa posameznik. Zato mora uspešen tržnik razumeti, prepoznati potrošnika in biti vedno osredotočen na zadovoljevanje njegovih potreb z zagotovitvijo takšnih proizvodov in storitev, ki mu bodo to omogočala (Parkhouse idr. 2005, 229).

Organizacija mora zasnovati ponudbo in poiskati takšne poti do kupca, da bo lahko nanj vplivala tako, da se bo na ponudbo odzval. Pri iskanju formule za uspešno trženje športa in njega proizvodov je lahko v pomoč trženjski splet. Za formuliranje strategij trženja kot poti za pridobivanje kupcev pa je potrebno poznati elemente tržnega spleta. V osnovi so to štiri »P-ji«: proizvod/storitev (Product), prodajna cena (Price), prodajne poti (Place) in trženjsko komuniciranje (Promotion). Watt (2003, 170) navaja, da se lahko dodajo še dodatni trije »P-ji«: ljudje (People), fizični dokazi (Physical evidence) in proces (Process), ter da so, v kontekstu športa, relevantni tudi: program (Programming), embalaža (Packaging) in predstavitev (Presentation).

Za trženje v športu so značilne edinstvene karakteristike in elementi, ki se razlikujejo od drugih področjih trženja. Parkhouse idr. (2003, 231) povzemajo značilnosti športa z vidika elementov trženjskega spleta, ki so predstavljeni v tabeli 3.2.

Tabela 3.2 Značilnosti športa z vidika trženjskega spleta

Trg	<ul style="list-style-type: none"> – Športne organizacije tekmujejo in sodelujejo obenem. – Potrošniki v športu se imajo za strokovnjake. – Velika oscilacija v povpraševanju (sezonska, tedenska in dnevna).
Proizvod	<ul style="list-style-type: none"> – Neotipljiv, oseben, nestanoviten, minljiv ipd. – Proizveden in porabljen z ene strani. – Tržnik nima neposrednega vpliva na jedro proizvoda.
Cena	<ul style="list-style-type: none"> – Težko ovrednotenje z uporabo običajnih metod postavljanja cen. – Majhen odstotek porabljenega denarja potrošnikov gre neposredno

	k športnim organizacijam.
	– Več denarja iz posrednih virov (TV, razširjeni proizvodi ipd.).
Trženjsko komuniciranje	– Zahteva ogromno medijskega izpostavljanja. – Povezava podjetij, posla s športom.
Prodajne poti	– Atmosfera prispeva k zabavi, uživanju. – Potrebna posebna pozornost in strategija do medijev ipd.

Vir: Parkhouse idr. 2003, 231.

Za uspešno trženje je potreben sistematični pristop, ki vključuje oceno o prednostih in slabostih organizacije, o konkurenci in zunanjem okolju ter razvoj takšne strategije trženja, ki ustreza tržnim ciljem organizacije. Takšni strateški proces vključuje načrtovanje, identificiranje potrošnikov, tržno segmentacijo, izbiro ciljnih trgov in pozicije glede na konkurenco ter razvoj učinkovitega trženjskega spleta za zadovoljitev potreb potrošnikov (Parkhouse idr. 2003, 231–236).

3.4 Značilnosti managementa v športu

Športni managerji uporabljajo tehnike in metode, ki so podobne ostalim nepridobitnim organizacijam kot so bolnišnice, vladni oddelki, banke. Obstajajo pa različni pogledi na strateški management, organizacijske strukture, kadrovanje, vodenje, organizacijsko kulturo in izvedbo poslovanja, ki so skupni managementu v športnih organizacijah (Hoye idr. 2006, 8 - 9).

3.4.1 Strateški management športnih organizacij

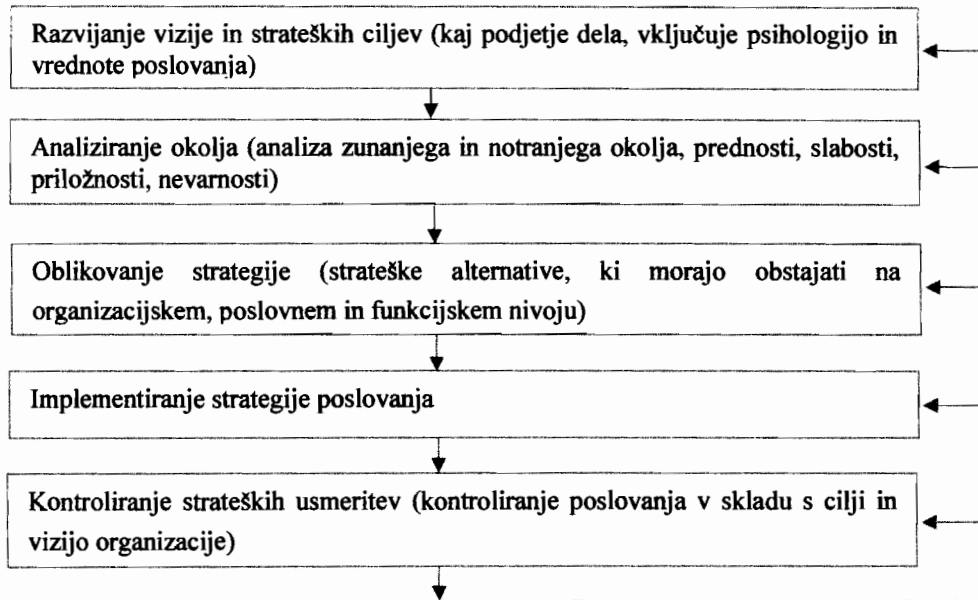
Biloslavo (2006, 97) opredeli strateški management kot proces ustvarjalnega snovanja, izbire in implementacije odločitev, ki vplivajo na uspešnost organizacije, s postavljanjem smernic za njeno delovanje in usklajevanjem med temeljnimi zmožnostmi ter okoljem v katerem organizacija deluje.

Prakhouse idr. (2005, 84) pravijo, da je strategija podjetja dolgoročni načrt, ki pomaga pri poslovanju organizacije. Načrtovanje, dolgoročni načrti, vizije in smotri se razlikujejo med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami. Vizija nepridobitnih organizacij temelji na vrednotah in idejah, je dolgoročna smer, ki jo morajo usvojiti vsi udeleženci v organizaciji. Tudi cilji in usmeritve se v primerjavi s pridobitnimi organizacijami razlikujejo. Nepridobitne organizacije obstajajo, da dosežajo nepridobitne smotre in cilje, ki so lahko: cilji konkurenčnosti, trženjski in finančni cilji, cilji donosnosti, ugleda, moči in socialni ter družbeni cilji (Tavčar 2005, 133–154).

Strateški management vključuje analizo o organizacijski poziciji in konkurenčnosti okolja, smeri delovanja, cilje, vizije, sredstva in pravilno strategijo, ki vključuje vse sestavine. Uspeh športnih organizacij je odvisen od strateških odločitev. V konkurenčnem okolju morajo managerji ustvarjati najboljše tržne analize, jasne cilje ter

oblikovati strategije, ki bodo izrabljale priložnosti v okolju. Dobri strateški principi, ki bodo vodili v prihodnost, so pravzaprav nuja procesa strateškega managementa športnih organizacij (Hoye idr. 2006, 9). Slika 3.2 prikazuje proces strateškega managementa.

Slika 3.2 Proces strateškega managementa v športnih organizacijah



Vir: Covell idr. 2003, 144-165.

3.4.2 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura je pomembna, ker predstavlja, kako potujejo informacije, kje in kako so speljane posamezne odločitve, kdo vodi organizacijo in kdo ima moč. Ker imajo organizacije določene skupne karakteristike, jih lahko delimo po določenih strukturah. Športne organizacije so lahko preproste ali kompleksne, formalne ali fleksibilne, centralizirane ali decentralizirane (Parkhouse 2005, 77 – 79).

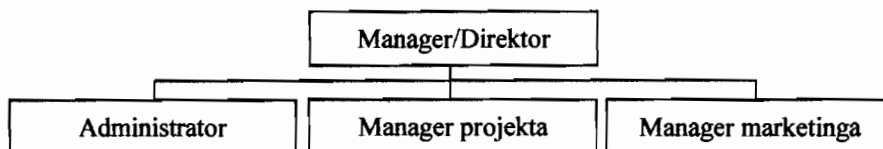
Dejavniki, ki vplivajo na strukturo organizacije, so (Bavec 2004, 54 – 55):

- Formalizacija – kako je neka stvar dokumentirana ali dogovorjena.
- Specializacija – višja kot je specializacija, ožje naloge opravljajo sodelavci.
- Hierarhija pristojnosti – kdo poroča komu.
- Centralizacija – kje, na katerem nivoju so v organizaciji sprejete posamezne odločitve.
- Profesionalizacija – je zahtevana stopnja formalne izobrazbe in usposobljenosti delavcev.

V športnih organizacijah so se izoblikovale štiri najpomembnejše strukture (Hoye idr. 2006, 94 - 98):

1. Enostavna struktura,
2. birokratska struktura,
3. matrična struktura in
4. timska struktura.

Slika 3.3 Enostavna struktura



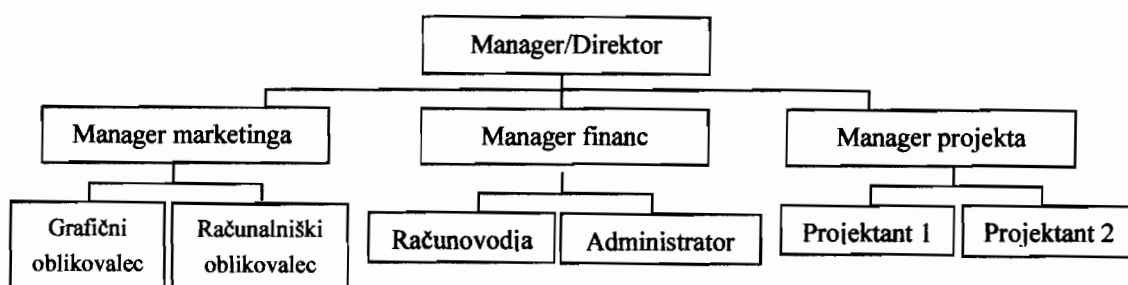
Vir: Hoye idr. 2006, 96.

Slika 3.3 prikazuje enostavno strukturo, za katero so značilni:

1. Nizka stopnja členitve oddelkov in formalnosti,
2. centralizirano odločanje in
3. velik obseg nadzora.

Struktura je primerna za majhne športne organizacije, procesi so zasnovani z enostavnimi pravili in zanjo je značilen hiter pretok informacij, saj člani ali zaposleni direktno poročajo vodji organizacije. Njene prednosti so ravno v hitri odzivnosti odločitev ter prilagodljivosti. Tavčar (2000, 147) opredeljuje takšne strukture kot linijske, za katere so značilna hierarhičnost, piramidalna struktura in hitro odločanje.

Slika 3.4 Birokratska struktura



Vir: Hoye idr. 2006, 96.

Slika 3.4 prikazuje birokratsko strukturo, katere značilnosti so standardizirani postopki v posameznih operacijah, preglednost nad aktivnostmi članov ter zaposlenih. Poudarjena je (Hoye idr. 2006, 96–97):

1. Velika stopnja formalnosti,
2. delitev na določene oddelke, delovne skupine, ki delajo določene naloge ter

3. jasna slika poteka odločitev in visoka stopnja centralizacije.

Tavčar (2000, 147) tako strukturo opredeli kot funkcijsko, za katero je prav tako značilna delitev dela med oddelki in v kateri se navodila prenašajo neposredno od strokovnjakov na izvajalce.

Slika 3.5 Matrična struktura

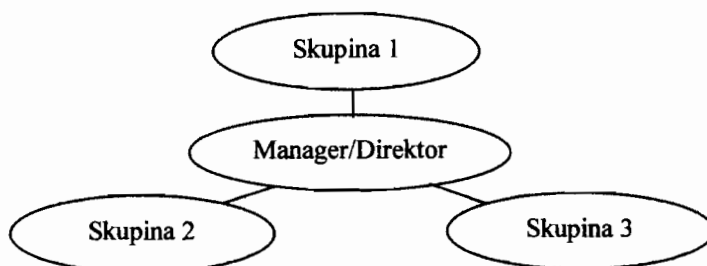
	Nogometni oddelek	Marketinški oddelek	Projektni oddelek
Skupina 1	Manager 1	Delavec 1	Projektant 1
Skupina 2	Manager 2	Delavec 2	Projektant 2
Skupina 3	Manager 3	Delavec 3	Projektant 3

Vir: Hoye idr. 2006, 97.

Slika 3.5 prikazuje matrično strukturo, ki deli organizacijo na skupino ljudi po posameznih oddelkih, glede na funkcije in projekte organizacije. Značilnost te strukture je, da so strokovnjaki za posamezna področja skupaj razdeljeni v time, glede na smer oziroma strokovnost. Navodila tako lahko prihajajo iz različnih smeri hkrati, kar zaradi večjega števila vodij lahko pripelje do stresnih situacij. Vendar taka ureditev omogoča strokovno sodelovanje na različnih projektih (Hoye idr. 2006, 98).

Nekateri avtorji (Covell idr 2003, 225–225, Tavčar 2000, 147) zgoraj opisano strukturo poimenujejo tudi kombinirana, saj je nekakšna zmes funkcijske in divizijske strukture. Primerna je za organizacije, ki izvajajo več projektov naenkrat, in se oblikuje za določene projekte v določenem obdobju.

Slika 3.6 Timska struktura



Vir: Hoye idr. 2006, 97.

Slika 3.6 prikazuje timsko strukturo, katere glavna značilnost je, da odločitve potekajo demokratično. Tavčar (2000, 147) poimenuje timsko strukturo tudi interakcijska in ji pripiše naravno delitev dela ter pristojnosti med enakopravnimi poslovnimi funkcijami.

Kakšno strukturo bo izbrala posamezna športna organizacija, je odvisno od njene (Hoye idr. 2006, 99):

1. Strategije,
2. velikosti,
3. okolja delovanja in
4. tehnologij, s katerimi razpolaga.

3.4.3 Kadrovski management športnih organizacij

Kadrovska sestava v športnih organizacijah je prav tako pomembna kot v podjetjih. Pomembno je imeti prave, usposobljene ljudi ob pravem času (Hoye idr. 2006, 108). Uspeh organizacije je odvisen od pridobljenega kadra in v tem pogledu se športne organizacije ne razlikujejo od nešportnih. Funkcija kadrovskega managementa je integracija zaposlenih, ki s svojimi aktivnostmi poizkušajo uresničiti dolgoročne in kratkoročne cilje organizacije (Covell idr. 2003, 311).

Športne organizacije so živ organizem, ki se nenehno spreminja, nosilci sprememb pa so člani organizacije. Med članstvom se, pri sprejemanju odločitev, posredovanju nalog izvajalcem ter nadziranju njihovega izvajanja, vzpostavljajo različni odnosi med upravitelji, ki sprejemajo ključne odločitve ter izvajalci, ki te odločitve izvajajo. Zato je poznavanje medčloveških odnosov temelj uspešnega manageriranja kadrov v športni organizaciji (Retar 2006, 53).

V športnih organizacijah so največkrat uporabljeni termini, volonter profesionalac, amater, prostovoljec, honorarni delavec. Vsi ti termini se med seboj prepletajo. Volonter je tisti, ki delo opravlja prostovoljno in neplačano. Prostovoljec pa je nekdo, ki se prostovoljno odloči in prijavi za opravljanje določenega dela in tako opravlja volontersko delo (Šugman idr. 2002, 113–114).

Po evropski standardni klasifikaciji poklicev so delavci oziroma člani organizacije razdeljeni na:

- Strokovne delavce – vaditelji, učitelji, trenerji, sodniki, športniki.
- Delavce povezane s športom – delavci tehničnih poklicev, organizatorji, administrativni delavci, medicinski delavci, managerji.

Strokovni delavci ali delavci, povezani s športom, se lahko delijo na funkcije, ki jih opravljajo posamezni člani organizacije, ki so lahko:

1. Volonterska/amaterska,
2. honorarna in
3. profesionalna.

Volonterji ali amaterji so ljudje, ki prostovoljno opravljajo delo. Uživajo v športu in športnih rezultatih, za svoje delo niso plačani, prejemajo le nadomestilo za nastale stroške. Delujejo predvsem v neprofitnih zasebnih športnih organizacijah. *Honorarni ali profesionalni* delavci pa za razliko od amaterjev, dobijo plačilo za opravljeno delo. Delujejo v pridobitnih, mešanih pridobitnih, predvsem pa v organizacijah, za katere je značilna visoka stopnja profesionalizacije. Razlika med honorarnim in profesionalnim delavcem je v tem, da ima slednji sklenjeno redno delovno razmerje, honorarni pa zgolj delovno razmerje po pogodbi (Šugman idr. 2002, 113–117). Vsaka od naštetih funkcij ima svoje prednosti in slabosti, prikazane v tabeli 3.3.

Tabela 3.3 Prednosti in slabosti volonterskega in profesionalno - honorarnega dela v organizacijah

	Prednosti	Slabosti
Volonter	<ul style="list-style-type: none"> - Cenovno ugodni, - velika notranja motivacija, - majhna stopnja administrativnih postopkov in ni obdavčen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ni pravno formalnih dogovorov o načinu dela, - slabše opravljanje nalog zaradi pomanjkanja časa, - manjša profesionalizacija in slabša kakovost športa.
Honorarni/profesionalni delavec	<ul style="list-style-type: none"> - Več časa za aktivnosti organizacije, - večja kakovost, - večja zanesljivost, - večja profesionalnost in večja varnost 	<ul style="list-style-type: none"> - Cenovno dražji, - veliko administrativnih postopkov in plačilo DDV in socialnih zavarovanj.

Vir: Šugman idr. 2002, 124–126.

3.4.4 Organizacijska kultura

Kultura je najtrajnejša in najtežje spremenljiva sestavina urejenosti organizacije. Je lahko močna – ko so iste ali pa sorodne vrednote pomembne za pretežni del udeležencev ter šibka, ko sorodne vrednote sprejema le manjši del udeležencev. Organizacijska kultura je skupek norm in vrednot posameznikov in skupine v organizaciji, ki delujejo za določeni cilj in dejavnost. Povezana je s poslovanjem, z učinkovitostjo, odločitvami, s predanostjo zaposlenih (Hoye idr. 2006, 10).

Funkcije kulture, zaradi katere se organizacija razlikuje od ostalih organizacij so (Tavčar 2000, 38):

- Daje občutek pripadnosti.
- Omogoča doseganje ciljev organizacije.
- Opredeljuje standarde za delovanje zaposlenih.
- Je instrument, ki pomaga usmerjati vedenje zaposlenih.

- Povečuje družbeno stabilnost sistema.

Različne športne organizacije bodo posedovale različne vrste kulture. Npr. večji športni klubi bodo posedovali norme, vrednote, ki bodo podobne poslovnim organizacijam, medtem ko bodo manjše organizacije gradile vrednote predvsem na participaciji svojih članov in zabavi. Kultura je pomembna za športne organizacije, saj bodo tako lahko dosegali spremembe in vplivali na delovanje članov (Hoye idr. 2006, 149).

3.4.5 Izvedba poslovanja

Športne organizacije v svoje poslovanje vključujejo razne pristope k planiranju poslovnih operacij, marketingu svojih proizvodov, manageriranju kadrov in ostalih poslovnih aktivnosti. Zaradi svoje edinstvenosti morajo razvijati modele in kriterije, s pomočjo katerih bodo lahko ocenjevale učinkovitost in posledično vplivale na uspešnost njihovega poslovanja. Pri vzpostavitvi in implementaciji ocenjevalnih modelov je ključnega pomena sistematični pristop k identificiranju prednosti in pomanjkljivosti športne organizacije ter odkrivanju poti za izboljšanje učinkovitosti poslovanja.

Hoye idr. (2006, 183) ugotavljajo, da je sistem učinkovitega poslovanja tesno povezan z vizijo in s cilji organizacije. Z njimi si lahko organizacija pomaga pri prepoznavanju šibkih členov ter na podlagi tega izboljša poslovanje. Prioriteta ciljev organizacije je pri tem zelo pomembna. Kot primer omenjeni avtorji navajajo raznolikost ciljev med evropskimi nogometnimi klubi in njihovo prioriteto po osvajanju športnih lovorik in zadovoljitvi svojih privrženecv na eni strani ter ameriški profesionalnimi klubi, kjer je komercialnost in maksimiranje dobička, z vidika managementa kluba, pred športnimi rezultati.

Večina športnih organizacij je nepridobitnih in zato se npr. finančna analiza, kot metoda ocenjevanja poslovanja, razlikuje od finančne analize klasičnega podjetja. V nadaljevanju so na kratko predstavljeni trije pristopi k razvijanju modela ocenjevanja izvedbe poslovanja športnih organizacij (Hoye idr. 2006, 184–192):

1. *Vzpostavitev modela z vidika udeležencev.* Ker imajo športne organizacije veliko število udeležencev, je v procesu ocenjevanja potrebno upoštevati njihove interese.
2. *»Input – output« pristop.* Vključuje merila ter kazalnike kvalitete (nivo igranja, storitev, oceno potrošnikov ...), kvantitete (prisotnost, članstvo, sodelovanje ...), učinkovitosti (stroški storitev, stroški administracije ...), razmerje stroškov in koristi (dobiček, izguba ...) in produktivnost (razmerja zadovoljnosti člani - potrošniki, dosežki zaposlenih, izkušnje zaposlenih...).

3. *Uravnotežen in večdimenzionalen pristop.* Model, ki sta ga razvila Kaplan in Norton, poznan tudi kot BSC. Sloni na štirih dimenzijah: finančni, potrošniški, dimenziji notranjih poslovnih procesov in dimenziji učenja in rasti.

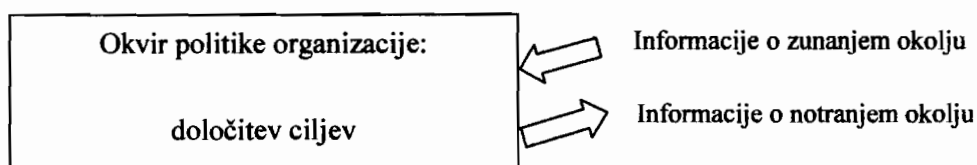
3.5 Funkcije managementa

Temeljne funkcije managementa so bile predstavljene v drugem poglavju diplomske naloge. Športni management je dinamičen, kompleksen, nepredvidljiv in specifičen proces, kjer se funkcije oziroma naloge managerjev prepletajo in hkrati vrstijo v določenem zaporedju. Šugman (2002, 149–165) skupaj s temeljnimi funkcijami navaja še naslednje funkcije športnega managementa: snovanje, predvidevanje, načrtovanje, organiziranje, vodenje, poročanje, nadzorovanje in ocenjevanje.

3.5.1 Snovanje

Da lahko v organizaciji potekajo stvari in procesi, jih je potrebno vnaprej zasnovati. V stopnji snovanja je potrebno določiti okvire politike, ki so pomembni za uresničitev nadaljnjih ciljev. Že na tej stopnji je potrebno zasnovati cilje in merila, ki so pomembno vodilo in merilo uspešnosti poslovanja. Da lahko management organizacije snuje ideje, mora imeti dovolj informacij o zunanjem in notranjem okolju organizacije (Kralj 2003, 396). Tudi Šugman (2002, 150) ugotavlja, da je cilje potrebno zastaviti že na stopnji snovanja, ker so pomembno vodilo in merilo uspešnosti poslovanja. Slika 3.7 prikazuje proces snovanja.

Slika 3.7 Snovanje



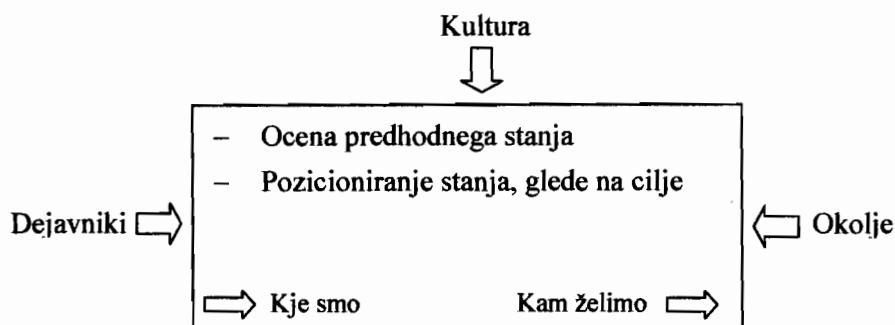
Vir: Kralj 2003, 396; Šugman 2002, 150.

3.5.2 Predvidevanje

Pred fazo načrtovanja sta z vidika izvajalca pomembni nalogi, tako snovanje kot predvidevanje. S predvidevanjem mora ocenjevati prihodnje stanje v organizaciji, gre za verjetnostno napoved, ki jo opredelijo glede na trenutno stanje in glede na to, kaj želimo doseči. Pozicioniramo trenutno stanje v prihodnosti glede na želene cilje. Tudi pri predvidevanju kot pred fazo načrtovanja moramo poznati celotno okolje, kulturo ter ostale dejavnike, ki vplivajo na delovanje organizacije. Glavna razlika med

predvidevanjem in načrtovanjem je v tem, da je slednje že dejansko opredeljeno stanje (Šugman idr. 2002, 150–151). Slika 3.8 prikazuje proces predvidevanja.

Slika 3.8 Predvidevanje



Vir: Šugman 2002, 150–151.

3.5.3 Načrtovanje

Tavčar (2005, 134) za izboljšanje učinkovitosti in kakovosti delovanja nepridobitnih organizacij poudarja pomen funkcije načrtovanja. Še posebej to velja za tiste organizacije, kjer je večji delež prostovoljcev, saj načrtovanje prevzema del usmerjanja, ki ga v organizacijah z ničelnim deležem prostovoljcev zagotavljajo obvezne strukture in pravila delovanja. Ugotavlja, da skušajo managerji z načrtovanjem razporejati sedanje in verjetne zmožnosti tako, da bi organizaciji prinašale, ob še sprejemljivem tveganju, kar največje koristi.

Za načrtovanje je pomembno, da uresničimo zadane cilje. Dobri cilji organizacije morajo biti merljivi, dosegljivi, spodbudni in skladni, razvrščeni morajo biti po pomembnosti, povezanosti in času (Tavčar 2000, 82). Načrtovanje je dolgoročno in nam odgovarja na vprašanja: kje smo zdaj, kje bi radi bili, kako naj pridemo do tja in kako vemo, da smo prispeli na pravo mesto. Načrt nam pomaga pri procesu odločanja, ne pomeni pa samo stanja, ki ga želimo doseči, ampak tudi izhodiščne točke za nadaljnje načrtovanje (Šugman idr. 2000, 152–157).

Načrtovanja se mora lotiti športna organizacija glede na prej opravljene raziskave. Kljub vsem poslovnim standardom se organizacije v športu zavedajo, da ima šport posebne specifikne in elemente napram poslovnim in ostalim organizacijam, saj vključuje predanost, užitek in volonterski pridih (Fatur 2004, 12–13).

3.5.4 Organiziranje

Rozman (2002, 57) vidi organiziranje kot oblikovanje nalog, odgovornosti in avtoritete članov organizacije. Nanaša se na pripravo vsega potrebnega (vseh virov), da bi lahko dosegli začrtane cilje. V okviru tega procesa pa navadno določamo naloge,

izvajalce, delovne pripomočke, material, čas, zaporedje aktivnosti, način izvajanja dela – ali gre za individualno oziroma skupinsko (Lipičnik, 1998, 312).

Vsak posameznik v organizaciji mora biti seznanjen z nalogami, ki morajo stremeti k zagotavljanju doseganja skupnih interesov. Vse aktivnosti morajo biti opravljene pravočasno in v ustreznem zaporedju. Pri organiziranju je pomembno:

- Ustrezno medsebojno komuniciranje.
- Neposredni nadzor nad drugimi.
- Standardiziran način dela.
- Standardizirano stanje virov.
- Standardizirano znanje in veščine za določeno delo.
- Standardizacija norm in vedenja.

Organiziranost dela naj omogoča, da komuniciranje poteka vertikalno in horizontalno, da ni pretirane formalizacije in je s tem omogočen razvoj strokovnih skupin, ki delujejo v organizaciji (Šugman idr. 2002, 157–158).

3.5.5 Vodenje

Vodenje obsega proces motiviranja vseh organizacijskih enot in tudi tistih posameznikov, ki delajo neposredno z vodjo. Pomeni ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot, zadeva komuniciranje ciljev zaposlenim po vsej organizaciji in vnašanje volje zaposlenim, da bi dosegali čim boljše uspehe. Sposobnost oblikovanja kulture, komuniciranja ciljev in motiviranja zaposlenih je ključnega pomena za uspeh organizacije. Vodenje torej v najširšem smislu zajema aktivnosti sprožanja akcij, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje (Dimovski idr. 2001, 7).

Management v športni organizaciji mora imeti vpliv, s katerim bo organizaciji pomagal lažje uresničevati vizijo, cilje, zgladiti konflikte, uresničiti projekte in sestaviti tim. Športne organizacije zahtevajo od managerjev sposobnost takšnega vodenja, ki bo omogočalo povezovanje z ostalimi organizacijami, ki so povezane s športnimi aktivnostmi in imajo vpliv nanje (Hoye idr. 2006, 10).

Za vodenje so potrebna določena znanja, izkušnje, razumevanje interesov. Vodja mora imeti vpliv na ljudi, jih znati motivirati, usmerjati, zato mora izbrati tak stil vodenja, ki bo najbolje pripomogel k doseganju želenih rezultatov. Poznamo tri osnovne načine vodenja:

1. Avtokratični (manager, ki opredeljuje naloge, jih naroča),
2. demokratični (manager je usmerjevalec in usklajevalec) in
3. liberalni (manager poda informacijo, zaposleni pa imajo samostojno izbiro delovanja).

Razlike med temi načini vodenja so v upoštevanju in dajanju navodil na nižjih ravneh, stil vodenja mora ustrezati situaciji, namenu in ciljem, ki jih ima organizacija (Šugman idr. 2002, 158–162).

3.5.6 Poročanje

Poročanje je funkcija, ki je prisotna povsod. Predstavlja podajanje informacij med sodelavci ali med vodjo in delavci. Poročanje je odvisno od uspešne komunikacije in iskrenosti. Komunikacija poročanja je lahko vertikalna ali horizontalna. O vertikalnem poročanju govorimo, ko gre za prenos nalog od nadrejenih na nižje ravni, te pa so kasneje dolžne poročati o opravljenem delu. Način komunikacije je odvisen od stila vodenja. Ima funkcijo nadzora nad celotnim procesom, prav tako pa mora biti zajeto trenutno stanje in na podlagi načrta za vnaprej, tudi predvidevanje (Šugman idr. 2002, 162–163).

3.5.7 Nadzorovanje

Nadzorovanje je funkcija, ki je zajeta v vse aktivnosti in faze procesa, pozitivno vpliva na delo, saj omogoča doseganje ciljev udeležencev v procesu. Je upravljalno – vodstvena dejavnost podjetja in se ukvarja s presojanjem pravilnosti in z odpravljanjem nepravilnosti pri poslovnih procesih. Z nadziranjem je potrebno ugotoviti, kje prihaja do odstopanj pri začrtanem načrtu, poiskati njegove vzroke ter predlagati ustrezne ukrepe za uresničitev ali spremembo načrta (Šugman idr. 2002, 164).

3.5.8 Ocenjevanje

Ocenjevanje je izjemno pomembna funkcija, s katero si pomaga določati nadaljnje ukrepe, npr. ali smo dosegli zeleno pot in cilje, ki smo si jih zastavili. Pri analizi procesa lahko uporabimo različne analitične metode ocenjevanja, pri podajanju ocene pa nam pomaga npr. primerjalna analiza, finančna analiza, uporaba anketnega vprašalnika in druge. Oceno kakovosti managementa lahko opredelimo s štirimi lastnostmi: uspešnostjo, učinkovitostjo, urejenostjo in uglednostjo. Po Kralju je uspešnost razmerje med učinki in cilji procesa ter predstavlja fleksibilno zunanje poslovanje, usmerjeno v tržnost in prožnost. Učinkovitost je razmerje med vložki in izidi, ki ga zaznamujeta produktivnost in ekonomičnost, ki predstavljata notranje preudarno poslovanje. Kakovost je mogoča le, če je poslovanje organizacije nadzorovano, usmerjeno, kar se kaže skozi odnose in ustvarjalnost, ki zajemajo notranjo urejenost organizacije. Uglednost pa je usmerjena navzven in pomeni poslovno sposobnost, zanesljivost ter odnose z javnostjo (Šugman idr. 2002, 164–165).

4 ŠPORTNI KLUBI

Osnovni namen združevanja ljudi v športu je zadovoljevanje vrednot, interesov, potreb na področju športne dejavnosti. Vsakršna oblika športnih dejavnosti je zmeraj takšna, za kakršno se dogovorijo posamezniki znotraj športnih organizacij, osnova za to pa je kultura športa. Športne organizacije lahko ločimo iz dveh temeljnih vidikov (Šugman idr. 2002, 51) :

- Izvajati in razvijati športno dejavnost zaradi ohranjanja in izboljšanja zdravja posameznikov, pospeševanja regenerativnih procesov, prijetnega preživljanja prostega časa.
- Izvajati in razvijati vrhunsko športno ustvarjalnost.

4.1 Opredelitev in umeščenost v pravni okvir

Termin društvo v najširšem pomenu besede pomeni poimenovanje vseh temeljnih organiziranih oblik združevanja občanov civilne družbe, torej ne glede na interesno področje združevanja. V nekaj letih se je ta termin na področju športa udomačil, vendar se še vedno pojavlja tudi termin *klub* kot sinonim za društvo, zlasti tam in tedaj, ko se želi bolj poudariti tekmovalno usmerjenost društva oziroma kluba.

Pravica do organiziranosti ljudi v društvih je opredeljena v Ustavi Republike Slovenije kot ena temeljnih človekovih svoboščin in pravic ter izhaja iz Ustanovne listine OZN. Državljeni RS lahko na podlagi Zakona o društvih, sprejetega maja 2006, ustanavljajo društva. Zakon društva definira kot samostojno in nepridobitno združenje, ki ga ustanoviteljice oziroma ustanovitelji ustanovijo zaradi uresničevanja skupnih interesov. V njem najdemo nekatere bistvene konstitutivne značilnosti civilne družbe, kot so prostovoljnost, avtonomnost, javnost in asociativnost. Prav zaradi tega pa so društva v Sloveniji tipičen in pomemben dejavnik civilne družbe (Šugman idr. 1999, 15).

Športna društva oziroma klubi so temeljni subjekti civilne družbe in so hkrati najbolj razširjene ter najpomembnejše organizacijske oblike na področju športa. Glede na proces transformacije jih, skupaj z nacionalnimi panožnimi športnimi zvezami, razvrstimo med najpomembnejše primarne izvajalce športne dejavnosti. V slednjih poteka vzgojno-izobraževalno delo ter drugi transformacijski procesi – vadba in trening. Po domači zakonodaji imajo športna društva lastnost pravne osebe in se zategadelj vpišejo v register društev. Opravljajo športno dejavnost in so nepridobitne organizacije (Šugman idr. 2002, 41–45).

4.1.1 Zgodovina športnih klubov na območju Slovenije

Slovenci smo prvo telovadno društvo dobili leta 1863, ko je bil v Ljubljani ustanovljen Južni Sokol. Po prenehanju sloge med klerikalci in liberalci je klerikalna stranka kot protiutež liberalnemu Sokolu leta 1905 ustanovila novo telovadno organizacijo, imenovano Orel. Poleg teh dveh organizacij pa se je med naprednimi intelektualci in delavsko mladino širila športna dejavnost ob vse številčnejših nemških društvih. Posebno mesto si zaslužijo tri panoge: kolesarstvo (leta 1887 je bil ustanovljen prvi slovenski kolesarski klub – Klub slovenskih biciklistov), planinstvo (leta 1893 je nastalo prvo planinsko društvo, imenovano Slovensko planinsko društvo) in nogomet (leta 1909 je bil ustanovljen srednješolski klub Hermes in leta 1911 prvi priznani slovenski nogometni klub Ilirija). Po drugi svetovni vojni se je športna dejavnost hitro razvijala in tako so nastajale tudi različne organizacije. Slovenski šport je bil vključen v Zvezo za telesno kulturo Jugoslavije in Olimpijski komite Jugoslavije. Pravica do samostojne in prostovoljne organiziranosti ljudi v društva in klube je bila opredeljena v dveh zakonih – Zakonu o javnih shodih in prireditvah ter Zakonu o društvih.

Po osamosvojitvi je Slovenija 15. oktobra 1991 v Cankarjevem domu v Ljubljani slavnostno ustanovila Olimpijski komite Slovenije, ki ga je nato 5. februarja 1992 Mednarodni olimpijski komite priznal in ga sprejel v svojo družino kot svojega člana. Še isti mesec so slovenski športniki prvič samostojno nastopili na zimskih olimpijskih igrah v Albertvillu. Pravica do organiziranja ljudi v društvih je opredeljena v Ustavi RS, Zakon o društvih iz leta 1995 pa je kot prvi v samostojni državi opredelil položaj društev ter je bil podlaga za ustanavljanje športnih društev oziroma športnih klubov (Šugman idr. 2002, 36–40).

4.1.2 Razvrstitev športnih klubov

Športne klube oziroma društva lahko razvrstimo na posamezne skupine po naslednjih merilih (Šugman 1998, 57–59):

1. Športnih panogah. Z vsebinskega vidika je ta razvrstitev izjemno pomembna, saj je od nje odvisna vsa organiziranost športa od baze do mednarodnega povezovanja; s pravnega vidika je manj pomembna (npr. nogometni klubi, taborniške družine, planinska društva itn.),
2. glede na število panog razlikujemo organizacije, ki se ukvarjajo samo z eno panogo–dejavnostjo; te so homogene in take, ki se ukvarjajo z več panogami, te so heterogene (nogometno društvo npr. je homogena organizacija, ker se člani ukvarjajo le z nogometom, medtem ko je športno društvo heterogena organizacija, člani se ukvarjajo z različnimi športnimi panogami),
3. istoimenska društva različnih panog se med seboj povezujejo in tako poznamo enovita in sestavljena društva; to so običajno zveze društev (npr. Zveza športnih

društev Branik Maribor je primer sestavljenega društva, kjer se posamezni klubi kot člani Zveze ukvarjajo vsak s svojo panogo in so vsak samostojna pravna oseba),

4. po območju delovanja razlikujemo krajevna, občinska, mestna, območna, (ali medobčinska, regionalna) in tudi republiška društva. Društva so praviloma krajevna ali občinska; delujejo za območje kraja ali občine. Le nekatera društva so lahko območna in na višjih ravneh. Sestavljena društva so ponavadi ustanovljena za območje občine,
5. po funkcionalnem merilu, tj. po konkretni dejavnosti delimo društva na splošna in posebna. V prvih se združujejo neposredni udeleženci športa (predvsem tekmovalci, trenerji, organizacijski delavci, ljubitelji društva), v posebnih pa se združujejo le strokovnjaki posameznega področja, npr. trenerji, sodniki, športni pedagogi, zdravniki, športni novinarji,
6. omeniti je potrebno tudi delitev društev na tista, ki so vpisana v register društev in imajo status pravne osebe, in tista, ki to niso in nosijo v nazivu besedo *društvo*. Po športni dejavnosti med njimi ni bistvenih razlik. Slednja so različna društva, ki delujejo v podjetjih in/ali, kot npr. šolska športna društva (če niso pravne osebe).

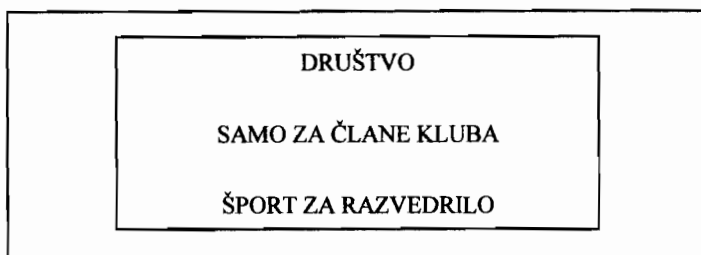
Vsako športno društvo je mogoče razvrstiti po več kriterijih hkrati. Društva, ne glede na podano klasifikacijo, ki se med seboj povezujejo v organizacije na višji ravni zaradi uresničevanja skupnih nalog ali dogovarjanja in enotnega nastopanja, običajno imenujemo *zveze*.

4.1.3 Modeli športnih klubov

Šugman navaja pet osnovnih modelov športnih klubov: model zaprtega kluba (1), model odprtega kluba (2), model kluba z mešano vsebino dela (3), model kluba zaradi vrhunskih dosežkov (4) in model kluba izključno z vidika vrhunske športne ustvarjalnosti (5) (Čuček 2004, 14–16):

1. *Model zaprtega kluba* temelji na članstvu in njegovi športno rekreativni vsebini. Člani se ne povezujejo z nobenim subjektom v okolju in uresničujejo naloge izključno za člane, pri čemer njihova starost in tekmovalnost v urejenih tekmovalnih sistemih nista pomembni; upoštevajo le tekmovalnost znotraj kluba.

Slika 4.1 Model zaprtega kluba



Vir: Šugman 1998, 66.

2. Za *model odprtega kluba* je značilna vpetost v krajevno okolje. Klub kot primarno dejavnost opravlja naloge za svoje člane, opravlja pa tudi naloge za svoje nečlane, tako da omogoča s svojimi strokovnimi in organizacijskimi delavci športno dejavnost v najožjem in najširšem krajevnem okolju. Tovrstni klubi največkrat nudijo svoje storitve predvsem drugim in za to prejemajo določeno plačilo. Tak klub se načeloma ne ukvarja s selektivnim in z vrhunskim športom.

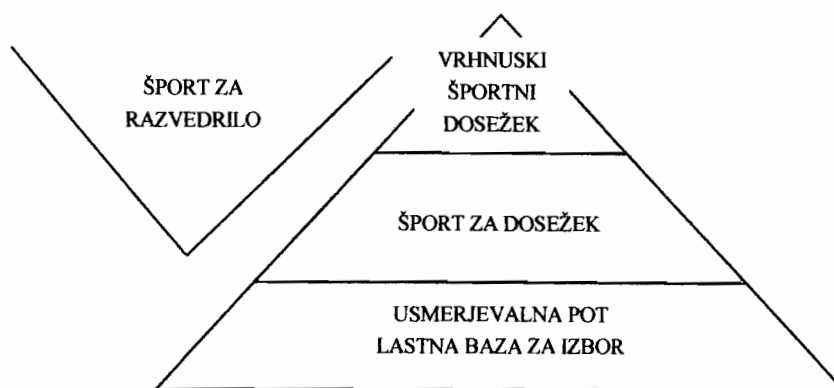
Slika 4.2 Model odprtega kluba



Vir: Šugman 1998, 66.

3. *Model kluba z mešano vsebino dela* je model mešanega tipa dejavnosti. Del članstva se ukvarja s športno rekreativno dejavnostjo, del pa s tekmovalno usmerjenim športom zaradi doseganja vrhunske športne ustvarjalnosti (z lastno selekcijsko bazo).

Slika 4.3 Model kluba z mešano vsebino dela



Vir: Šugman 1998, 67.

4. *Model kluba zaradi vrhunskih dosežkov* je izključno usmerjen v tekmovalni šport zaradi doseganja vrhunske ustvarjalnosti, ki ima selekcijsko bazo v klubu samem, v šolskih športnih društvih (ŠŠD) ali v športnih šolah.

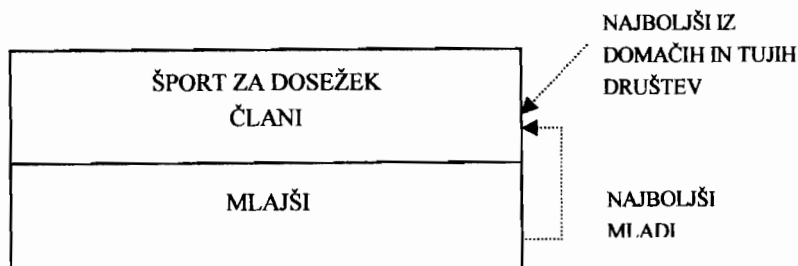
Slika 4.4 Model kluba zaradi vrhunskih dosežkov



Vir: Šugman 1998, 67.

5. *Model kluba izključno z vidika vrhunske športne ustvarjalnosti.* Ta model se zgleduje po managementu podjetja in ima predvsem zelo ozko člansko bazo, sestavljeno iz razmeroma majhnega števila tekmovalcev, ki pridobiva nove člane iz tujih in domačih igralcev. Tak model kluba stremi za vrhunsko športno ustvarjalnostjo izključno z vidika rezultata in nudenjem razvedrila (spektakla) gledalcem.

Slika 4.5 Model kluba izključno z vidika vrhunske športne ustvarjalnosti



Vir: Šugman 1998, 68.

4.1.4 Naloge športnih klubov

Šugman opredeli naslednje naloge športnih klubov (Šugman 1998, 60):

- Pri svojih članih posredujejo in razvijajo značajske vrline, kot so ustvarjalni polet, občutek za delo v skupnosti, disciplino, samokritičnost, točnost, tovarištvo in skromnost.
- Skrbijo za množičnost in popularizacijo športa med ljudmi, predvsem med mladimi ter jih po njihovi prostovoljni odločitvi vključijo med člane klubov.
- Skrbijo za kakovosten razvoj vrhunskih igralcev in zagotovijo kakovost igre v vseh ekipah, ne glede na starostne stopnje.
- Vzgajajo svoje člane v duhu »fair play-a« oziroma poštene igre, predanosti in ljubezni do športa.

4.2 Empirična analiza

Za pridobivanje primarnih podatkov sem uporabil anketni vprašalnik – Priloga 1, ki je bil posredovan slovenskim športnim klubom v osmih športnih panogah, preko elektronske pošte. Anketiranci so odgovarjali na trinajst vprašanj zaprtega tipa in dve podvprašanji odprtega tipa. Empirično raziskovanje je potekalo v obdobju dveh mesecev, in sicer med 23. 5. in 23. 7. 2007. Anketni vprašalnik je bil poslan devetdesetim športnim klubom iz osmih športnih panog. Izbrane so bile naslednje športne panoge: nogomet, rokomet, košarka, plavanje, odbojka, nordijsko smučanje, alpsko smučanje in atletika. Naštete športne panoge so v Sloveniji v vrhu zanimivosti tako z vidika obiskov tekem državnih prvenstev, nastopov reprezentanc, kot tudi z vidika medijske prisotnosti oziroma pokritosti. Za omenjene športne panoge sem se odločil tudi zaradi športnih uspehov posameznikov in ekip, ki nastopajo v športnih klubih in so predstavniki teh panog. Ker se število klubov glede na panoge razlikuje in

ker jih je v določenih panogah relativno veliko v drugih pa manj, sem se osredotočil predvsem na tiste, ki nastopajo v prvem kakovostnem razredu.

Na anketni vprašalnik je odgovorilo dvajset športnih klubov, kar predstavlja 22 % anketiranih. Iz vsake športne panoge sta na anketo odgovorila najmanj po dva športna kluba, razen iz panoge atletika, od koder nisem pridobil nobenega odgovora. V empirični analizi predstavljajo vzorec tisti športni klubi iz preostalih sedmih panog, ki so vrnil anketne vprašalnike. Ključni kriterij proučevanja empirične analize so torej naslednje športne panoge: nogomet (1), rokomet (2), košarka (3), plavanje (4), odbojka (5) ter nordijsko (6) in alpsko smučanje (7). Pridobljeni kvantitativni podatki so bili obdelani s pomočjo računalniškega programa Excel.

Cilje empiričnega raziskovanja predstavljajo odgovori na naslednja vprašanja:

1. Kdo in na kakšen način vodi športni klub v Sloveniji?
2. Kakšne pristope in načine vodenja uporabljajo v slovenskih športnih klubih?
3. Ali imajo športni klubi opredeljeno politiko organizacije?
4. Kakšna je organiziranost športnih klubov v Sloveniji, na primeru klubov iz sedmih športnih panog?

4.2.1 Interpretacija anketnih vprašanj

V anketi je sodelovalo dvajset anketirancev. Tabela 4.1 prikazuje ključni kriterij proučevanja. Anketni vprašalniki so bili poslani devetdesetim športnim klubom, v osmih različnih športnih panogah, nanj pa je odgovorilo dvajset športnih klubov iz sedmih športnih panog.

Tabela 4.1 Anketirani po športnih panogah

Športna panoga	Število	%
Nogomet	4	20,00
Rokomet	4	20,00
Košarka	3	15,00
Plavanje	3	15,00
Odbojka	2	10,00
Nordijsko smučanje	2	10,00
Alpsko smučanje	2	10,00
N	20	100,00

Vir: Anketni vprašalnik.

V tabeli 4.1 so prikazani anketiranci po kriteriju proučevanja glede na športne panoge. Največ, tj. 20 % anketirancev, je bilo v nogometni in rokometni športni panogi,

katerima sledita plavanje in košarka s 15 %. Alpsko ter nordijsko smučanje in odbojka predstavljajo vsak po 10 % anketiranih.

Tabela 4.2 Prikaz starostnih kategorij v anketiranih športnih klubih po športnih panogah

	1	2	3	4	5	6	7
Veterani(ke)			✓	✓			
Člani(ce)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mladinci(ke)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kadeti(nje)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Starejši dečki/deklice	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mlajši dečki/deklice	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Drugo			✓				✓

Vir: Anketni vprašalnik.

Legenda: 1 - nogomet, 2 - rokomet, 3 - košarka, 4 - plavanje, 5 - odbojka, 6 - nordijsko smučanje, 7 - alpsko smučanje.

V tabeli 4.2 so prikazane starostne kategorije, v posameznem športnem klubu, in sicer glede na športno panogo. Prav vsi anketirani športni klubi imajo člane, mladince, kadete, starejše in mlajše dečke oziroma deklice. Pri športni panogi plavanje je tretjina anketiranih klubov navedla tudi veterane. Podobno je v panogi rokomet, kjer so zraven veteranov, pod odgovor drugo, navedli tudi kategorijo mini rokomet. Pod slednjo kategorijo je polovica anketiranih v alpskem smučanju navedla tudi cicibane.

1. Namenitev prihodkov slovenskih športnih klubov

Nogomet: kar 75 % anketiranih je odgovorilo, da največji delež prihodkov namenjajo za plačo in štipendije športnikov, ostalih 25 % anketiranih pa je odgovorilo, da največji delež prihodkov namenjajo za trženjske aktivnosti. Rokomet: 50 % anketiranih največ svojih prihodkov namenja za plače ter štipendije športnikov, 25 % anketiranih klubov pa največji delež prihodkov namenja odškodninam ter administraciji. Košarka: 67 % anketiranih klubov je odgovorilo, da največji delež prihodkov namenjajo za izvedbo prireditev, ostalih 33 % pa največ prihodkov nameni za plače ter štipendije športnikov. Plavanje: kar 100 % anketiranih je odgovorilo, da največji delež prihodkov nameni za športne objekte, njihova popravila in investicije. V odbojkarski športni panogi in nordijskem smučanju, je vseh 100 % anketirancev odgovorilo, da največji delež prihodkov namenjajo za plače in štipendije športnikov. Alpsko smučanje: 50 % anketiranih klubov je odgovorilo, da največji delež prihodkov namenja za športno

opremo, prav tako pa je tudi ostalih 50 % anketiranih odgovorilo, da največji delež prihodkov namenjajo za druge stvari.

Skupno gledano največ, kar 50 %, anketiranih klubov namenja največji delež prihodkov za plače in štipendije športnikov, s 15 % sledijo prihodki, namenjeni za športne objekte, njihova popravila in investicije, 10 % je odgovorilo, da največji delež prihodkov namenja za izvedbo prireditev, 5 % anketiranih klubov pa za opremo, odškodnine, administracijo ter trženjske aktivnosti.

2. Pomen managementa v športu v slovenskih športnih klubih

Nogomet: največ anketiranih klubov je odgovorilo, da pod pojmom management v športu, razumejo management športnih dejavnosti, in sicer s 100 %, s 75 % pa sledijo odgovori vodenje in proces oziroma orodje za doseganje načrtovanih rezultatov. 50 % predstavlja management v športu še manageriranje človeških virov in trženje, 25 % pa management športnih objektov. Rokomet: prednjačijo s 75 % odgovorov: management športnega dogodka, človeških virov, športnih dejavnosti in orodje oziroma proces za doseganje načrtovanih rezultatov. 50 % anketiranih pa management v športu predstavlja še manageriranje športnega objekta. Košarka: vsi anketirani so mnenja, da je management v športu manageriranje športnih dejavnosti, dve tretjini jih je še mnenja, da predstavlja orodje oziroma proces za doseganje načrtovanih rezultatov ter vodenje in trženje. Tretjini pa predstavlja še management športnega dogodka ter športnih objektov. Plavanje: vsi anketirani klubi so mnenja, da je management v športu vodenje, manageriranje športnih dejavnosti ter človeških virov; 67 % predstavlja pojem proces oziroma orodje za načrtovanje rezultatov in management športnega dogodka, medtem ko tretjini predstavlja še trženje in management športnih objektov. Odbojka: vsem anketirancem predstavlja management športnih dejavnosti, trženje ter vodenje, 50 % pa predstavlja še proces oziroma orodje ter management športnih dogodkov in objektov. Nordijsko smučanje: vsi anketirani klubi so odgovorili, da je management v športu management športnih dejavnosti, 50 % pa je mnenja, da predstavlja še management športnega dogodka, objektov, da je proces oziroma orodje za doseganje načrtovanih rezultatov in trženje. Alpsko smučanje: 100 % anketirancev meni, da omenjeni pojem predstavlja proces oziroma orodje za doseganje načrtovanih rezultatov in vodenje, 50 % pa jih je še mnenja, da je tudi management športnega dogodka, objektov, človeških virov, športnih dejavnosti in trženje.

Skupno gledano anketiranim klubom največ, tj. 90 %, predstavlja pojem »management v športu« management športnih dejavnosti, 75 % predstavlja še vodenje, 70 % proces oziroma orodje za doseganje načrtovanih rezultatov, 60 % trženje, 55 % pomeni še management športnega dogodka in management človeških virov, za 40 % anketiranih pa je tudi management športnih objektov.

3. Vodstvo v slovenskih športnih klubih

Nogomet: v anketiranih klubih se najbolj pogosto pojavljajo naslednji nazivi oziroma funkcije vodstvenih delavcev: predsednik, podpredsednik, sekretar, generalni sekretar, direktor, koordinator mlajših selekcij. Kot naloge predsednika klubi navajajo naslednje odgovore: odločanje, odločitvena funkcija/raven, določanje strategije in ciljev. Nalogo podpredsednika povezujejo s finančno ravno. Sekretar oziroma generalni sekretar se, glede na odgovore, najpogosteje ukvarja z: administracijo, s financami, plačami, z dobavitelji in organizacijo. Naloge direktorja so: finančno področje, športno področje in management.

Rokomet: v anketiranih klubih se najbolj pogosto pojavljajo naslednji nazivi oziroma funkcije vodstvenih delavcev: predsednik, predsednik strokovne komisije, sekretar, poslovni sekretar, direktor, tržnik, (prvi) trener, tiskovni predstavnik in informatik. Kot naloge predsednika, klubi navajajo naslednje odgovore: odločanje, snovanje strategije in zastopanje. Naloga predsednika strokovne komisije je: vodenje strokovnega štaba, svetovalna vloga, oblikovanje strategij in razvoj programov. Sekretar oziroma poslovni sekretar se, glede na odgovore, najpogosteje ukvarja z: administracijo, financami in organizacijskimi opravili. Naloge direktorja so vodenje in nadzor poslovanja. Tržniki in tiskovni predstavniki skrbijo za oglaševanje, organizacijo in vodenje novinarskih konferenc ter posredovanje informacij, trenerji za vodenje in treniranje ekip, informatik za urejanje spletnih strani in vodenje statistike.

Košarka: v anketiranih klubih se najbolj pogosto pojavljajo naslednji nazivi oziroma funkcije vodstvenih delavcev: predsednik, direktor, sekretar, tržnik, trener, administrator, manager za finance. Kot naloge predsednika klubi navajajo naslednje odgovore: odločanje in vodenje. Sekretar se, glede na odgovore, najpogosteje ukvarja z administracijo, financami in organizacijskimi opravili. Naloge direktorja so vodenje poslovanja, skrb za sponzorska sredstva, stiki z javnostjo in koordinacija prodaje. Tržniki in tiskovni predstavniki skrbijo za komunikacijo z mediji, organizacijo gostovanj, t.i. »offcourt« oziroma dogodke »izven igrišča« in oglaševanje, trenerji za vodenje in treniranje ekip. Naloga administracije je skrb za najemniška stanovanja, urejanje dokumentov za tujce, birokratska opravila. Naloga managerja za finance je koordinacija plačil, sodelovanje z računovodstvom ipd.

Plavanje: v anketiranih klubih se najbolj pogosto pojavljajo naslednji nazivi oziroma funkcije vodstvenih delavcev: predsednik, sekretar in trener. Kot naloge predsednika, klubi navajajo naslednje odgovore: odločanje, vodenje, snovanje strategije in ciljev, nadzor, zastopanje v javnosti. Sekretar se, glede na odgovore, najpogosteje ukvarja z administrativnimi nalogami in s financami. Trenerji se ukvarjajo z vodenjem, motiviranjem športnikov in strokovnega štaba.

Odbojka: v anketiranih klubih se najbolj pogosto pojavljajo naslednji nazivi oziroma funkcije vodstvenih delavcev: predsednik, podpredsednik upravnega odbora, izvršni direktor, trener, člani upravnega odbora. Kot naloge predsednika klubi navajajo naslednje odgovore: snovanje in vodenje politike organizacije, ciljev. Podpredsednik so-vodi klub. Izvršni direktor se, glede na odgovore najpogosteje ukvarja s sklepanjem pogodb, z organizacijo, s trženjem, poslovođenjem. Trenerji se ukvarjajo z vodenjem, ekip, s snovanjem programa dela. Člani upravnega odbora skrbijo za izvajanje posameznih nalog in smernic dela.

Nordijsko smučanje: v anketiranih klubih se najbolj pogosto pojavljajo naslednji nazivi oziroma funkcije vodstvenih delavcev: predsednik, podpredsednik, tajnik/sekretar, športni predsednik in trenerji. Anketirani klubi so opredelili naloge samo za funkcijo športnega predsednika: vodenje; za podpredsednika: pomoč pri organizaciji in finance; za tajnika oziroma sekretarja, ki se ukvarja z administracijo.

Alpsko smučanje: v anketiranih klubih se najbolj pogosto pojavljajo naslednji nazivi oziroma funkcije vodstvenih delavcev: predsednik, člani upravnega odbora, tajnik in trenerji. Med naloge predsednika so umestili vodenje, nadzor in usmeritve dela. Člani upravnega odbora se ukvarjajo s so-vodenjem. Tajnik skrbi za administracijo in finance, trenerji pa za treniranje športnikov.

Tabela 4.2 Najpogostejše naloge članov vodstva kluba glede na naziv/funkcijo

Naziv/funkcija	Naloge	Naziv/funkcija	Naloge
Predsednik	<ul style="list-style-type: none"> - Odločanje, - vodenje, - nadzorovanje, - snovanje strategije in ciljev in zastopanje oziroma predstavništvo. 	Sekretar/tajnik	<ul style="list-style-type: none"> - Finance, - administrativna dela, in - organizacijska dela.
Direktor	<ul style="list-style-type: none"> - Vodenje poslovanja/poslovođenje, - nadzor poslovanja, - organiziranje in - finančno področje. 	Trener	<ul style="list-style-type: none"> - Treniranje ekipe, - vodenje ekipe, - razvoj programa dela, in - vodenje strokovnega štaba.

Vir: Anketni vprašalnik.

V tabeli 4.3 so navedene najpogostejše naloge članov vodstva kluba, glede na njihov naziv. Štirje najpogosteje omenjeni nazivi so bili: predsednik, sekretar/tajnik, direktor in trener. Analiza pridobljenih podatkov je pokazala, da funkcijo predsednika v športnih klubih, ki so odgovorili na vprašanje, opravljajo zgolj moški. Od tega jih velika večina, kar 93 %, za razliko od preostalih 7 %, v klubih ni zaposlena. Funkcijo sekretarja kluba opravlja 54 % moških in 46 % žensk. Od tega je 38 % tistih, ne glede na spol, ki v klubih niso zaposleni, in 62 % tistih, ki so v klubih zaposleni. Funkcijo

direktorja v športnih klubih opravljajo zgolj moški. Tako je odgovorilo 100 % anketiranih klubov, ki imajo to funkcijo. Prav vsi pa so v klubu tudi zaposleni. Funkcijo trenerja v anketiranih klubih opravlja kar 96 % moških in le 4 % žensk. Od tega samo 15 % trenerjev, ne glede na spol, ni zaposlenih. Ostalih 85 % je v klubih zaposlenih.

4. Ali je zaposlitev vodstvenih delavcev v klubih prednost ali slabost?

Kar 90 % anketiranih športnih klubov je podalo odgovor, da jim zaposlitev vodstvenih delavcev predstavlja prednost. Ostalih 10 % se s tem ne strinja in so mnenja, da jim zaposlitev vodstvenih delavcev predstavlja slabost. Tabela 4.4 prikazuje razloge, ki so jih navedli anketiranci, zakaj jim zaposlitev vodstvenih delavcev v klubu predstavlja prednost ali slabost.

Tabela 4.3 Razlogi anketiranih o prednostih in slabostih zaposlitve vodstvenih delavcev v klubu

Prednosti	Slabosti
- Odgovornost,	- Stroški ter
- profesionalnost/strokovnost,	- cena dela.
- dosegljivost/prisotnost,	
- učinkovitost,	
- pripadnost,	
- časovna intenzivnost dela,	
- lojalnost/predanost,	
- osredotočenost na izpolnitev ciljev in	
- kontinuiteta.	

Vir: Anketni vprašalnik.

5. Predstavniki managementa v slovenskih športnih klubih

Nogomet: V tej športni panogi ima vsak anketirani športni klub vsaj enega profesionalnega predstavnika managementa. S 75 % jim sledijo volonterji/prostovoljci, 50 % anketiranih klubov ima aktivne oziroma bivše športnike in 25 % strokovne delavce. Rokomet: Prav vsi anketirani športni klubi v tej panogi imajo kot predstavnika managementa vsaj enega profesionalca in strokovnega delavca. V 75 % so trenerji tudi predstavniki managementa, medtem ko so v 50 % to volonterji/prostovoljci, honorarni delavci in aktivni/bivši športniki. Predstavniki sponzorjev ali donatorjev so v managementu anketiranih klubov v 25 % primerov. Košarka: Tudi v tej panogi imajo vsi anketirani klubi vsaj enega profesionalnega predstavnika managementa, ki jim s 67 % primerov sledijo aktivni/bivši športniki in strokovni delavci. V tretjini primerov so predstavniki managementa kluba volonter/prostovoljec, honorarni delavec, tehnični delavec, trener, predstavnik sponzorjev oziroma donatorjev, prav tako pa tudi kdo drug. Plavanje: V tej panogi je predstavnik managementa v vseh anketiranih klubih

volonter/prostovoljec, ki mu s 67 % sledijo honorarni delavci ter aktivni/bivši športniki. V tretjini primerov je to tudi profesionalc in trener. Odbojka: Vsi anketirani klubi so odgovorili, da je predstavnik managementa kluba profesionalc, aktivni/bivši športnik, predstavnik sponzorjev/donatorjev in trener. V polovici primerov je to tudi volonter/prostovoljec. Nordijsko smučanje: V tej panogi je 50 % anketiranih odgovorilo, da je predstavnik managementa kluba volonter/prostovoljec, honorarni delavec, amater, aktivni/bivši športnik in trener. Enaki so bili odgovori tudi v panogi alpsko smučanje.

Skupno gledano je največ, kar 70 %, anketiranih klubov odgovorilo, da je predstavnik managementa kluba profesionalc, sledijo jim s 60 % volonterji/prostovoljci in aktivni/bivši športniki in s 45 % trenerji. Tem pa s 35 % honorarni ter strokovni delavci in z 20 % predstavniki sponzorjev oziroma donatorjev ter amaterji z 10 % in tehnični delavci s 5 % odgovorov.

6. Najpogosteje uporabljane funkcije managementa pri manageriranju slovenskih športnih klubov

Nogomet: anketirani klubi v tej panogi so odgovorili, da je najpogostejša funkcija, ki služi za manageriranje športnega kluba načrtovanje, prav tako pa sta za to športno panogo pomembni vodenje in postavljanje smernic ter kratkoročnih in dolgoročnih ciljev. Rokomet: anketiranim klubom v tej panogi, predstavlja prav tako kot v nogometu najpomembnejšo funkcijo za manageriranje športnega kluba načrtovanje, sledita pa mu vodenje in postavljanje smernic ter kratkoročnih in dolgoročnih ciljev. Košarka: v tej športni panogi anketiranim klubom predstavlja najpomembnejšo funkcijo za manageriranje določanje proračuna, pomembno pa se jim zdi tudi postavljanje smernic ter kratkoročnih in dolgoročnih ciljev. Plavanje: v tej športni panogi so anketirani športni klubi kot najpomembnejšo funkcijo managementa navedli vodenje. Odbojka: anketiranim športnim klubom v tej panogi sta najpomembnejši funkciji načrtovanje in organiziranje. Nordijsko smučanje: anketiranci v tej športni panogi so odgovorili, da je najpomembnejša funkcija managementa načrtovanje, prav tako pa najpogosteje to funkcijo za manageriranje športnega kluba uporabljajo v alpskem smučanju.

Skupno gledano za vse anketirane športne klube je najpogosteje uporabljena funkcija managementa načrtovanje s 45 %, sledi vodenje s 25 %, 15 % športnih klubov je odgovorilo, da je za manageriranje pomembna funkcija postavljanja smernic ter kratkoročnih in dolgoročnih ciljev, 10 % pa je mnenja da je za manageriranje pomembna funkcija določanje proračuna.

7. Politika organizacije v slovenskih športnih klubih

Vseh 100 % anketiranih športnih klubov je odgovorilo, da ima opredeljeno politiko organizacije. Pomeni, da določajo vizijo, poslanstvo, smotre in cilje kluba. Najpogostejši pristop, ki ga uporabljajo za načrtovanje politike organizacije je 90 % anketiranih klubov odgovorilo, da načrtujejo cilje in strategije ter te tudi dokumentirajo. 10 % anketirancev pa svoje cilje in strategije prav tako načrtuje, vendar jih ne dokumentira.

8. Strukture, procesi in pravila v slovenskih športnih klubih

Vsi anketirani športni klubi so odgovorili, da določajo strukture, procese in pravila pri svojem delovanju. Struktura športnega kluba, ki so jo anketiranci navedli v 45 %, je funkcijska, pomeni, da navodila ne potujejo po hierarhiji temveč neposredno od strokovnjakov do izvajalcev. S 40 % sledi kombinirana struktura, kjer gre za projektno organiziranost in se oblikuje za posamezen projekt. 10 % anketirancev ima v športnem klubu sistem tesno povezanih in med seboj prepletenih delovnih skupin, njihovo delo temelji na timskem delu, kar pomeni, da imajo interakcijsko strukturo. Ostalih 5 % anketirancev pa uporablja linijsko strukturo, za katero je značilno, da ukazi potujejo z vrha navzdol preko stopenj hierarhije.

9. Načini vodenja v slovenskih športnih klubih

90 % vseh anketiranih športnih klubov je odgovorilo, da uporabljajo za vodenje kluba demokratični stil vodenja. Demokratični stil vodenja predstavlja managerja kot usmerjevalca in usklajevalca aktivnosti. Preostalih 10 % anketirancev, kar predstavlja le del klubov iz panog košarka in roket, pa je odgovorilo, da v športnem klubu uporabljajo avtokratični stil vodenja, kjer je manager nalogodajalec. Nobeden od anketiranih športnih klubov pa ne uporablja liberalnega stila vodenja, za katerega je značilno, da manager daje informacije, izvajalci pa samostojno izbirajo delovanje.

10. Presojanje uspešnosti in učinkovitosti v slovenskih športnih klubih

Vseh 100 % anketiranih športnih klubov se ukvarja s presojanjem uspešnosti in učinkovitosti. Razlogi, ki so jih navedli ob vprašanju, zakaj presojujejo uspešnost in učinkovitost, so naslednji: sproten nadzor nad delom, pogoj za prilagajanje procesa, nadzorovanje poslovanja kluba, določanje smernic, strategije in ciljev za prihodnost, konkurenčnost, stimulacija in destimulacija članov kluba, določanje proračuna in trženjskih sredstev, upravičevanje sponzorskih sredstev, izboljšanje poslovanja, analiza in pregled dela ter možnost nadgrajevanja in »controllinga«.

4.2.2 Ugotovitve empirične analize

Glede na zastavljene cilje empirične analize sem prišel do naslednjih ugotovitev:

- Anketirane slovenske klube najpogosteje vodijo profesionalni delavci in volonterji/prostovoljci ter aktivni oziroma bivši športniki. Pri tem se najpogosteje uporabljajo naslednji nazivi oziroma funkcije: predsednik, direktor, sekretar in trener. Pri vseh funkcijah izrazito prevladuje moški spol, razen pri nazivu sekretar, kjer so vloge dokaj porazdeljene – 54 odstotkov v dobro moškega spola. Zanimivo je tudi, da velika večina predsednikov (93 %), v anketiranih klubih ni zaposlena. Nasprotno pa velja za naziv direktorja (100 %) in trenerja (85 %) ter malenkost manj za sekretarje (62 %), ki so povečini v klubih tudi zaposleni. Po mnenju večine (90 %) anketiranih za klub zaposlitev predstavlja prednost, to pa utemeljujejo z večjo odgovornostjo, profesionalnostjo, dosegljivostjo, učinkovitostjo ipd.
- Glede na odgovore anketiranih klubov, jim predstavlja management v športu oziroma športni management, predvsem management športnih dejavnosti, vodenje in proces oziroma orodje za doseganje načrtovanih ciljev ter trženje. Pri manageriranju klubov najpogosteje uporabljajo funkciji načrtovanja in vodenja, postavljajo smernice kratkoročnih in dolgoročnih ciljev ter določajo proračun. V anketiranih klubih je najbolj »priljubljen« demokratični stil vodenja, kjer manager nastopa kot usmerjevalec in usklajevalec aktivnosti. Zanimivo je tudi, da vsi anketirani klubi presojujejo učinkovitost in uspešnost delovanja, kot razloge za to pa navajajo predvsem: nadzorovanje in izboljšanje poslovanja, določanje smernic strategije in ciljev za prihodnost, stimulacijo in destimulacijo članov, določanje proračuna, konkurenčnost ipd.
- Analiza pridobljenih podatkov je tudi pokazala, da imajo prav vsi anketirani klubi opredeljeno politiko organizacije, kar se nanaša na določanje vizije, poslanstva, smotrov in ciljev kluba. Pri tem velika večina uporablja pristop »načrtovanja in dokumentiranja« ciljev in strategije. Prav tako pa imajo vsi klubi opredeljeno strukturo, procese dela in pravila delovanja. Skoraj polovica se je odločila za funkcijsko strukturo, kar pomeni, da nimajo vzpostavljene stroge hierarhije in kombinirano oziroma projektno organiziranost.

Na podlagi opravljene ankete med slovenskimi športnimi klubi v sedmih športnih panogah ugotavljam, da pomen managementa v športu anketiranci povezujejo predvsem z managementom športne dejavnosti ter vodenjem. Management se med posameznimi panogami bistveno ne razlikuje, saj imajo vsi anketirani klubi opredeljeno politiko organizacije, vzpostavljene strukture in procese delovanja, presojujejo svoje delovanje z različnimi tehnikami, prav tako pa imajo vodstva klubov enake ali podobne nazive in

Športni klubi

opravljajo podobne naloge, glede na njihovo funkcijo. V večini primerov so trenerji tudi managerji oziroma predstavljajo del managementa kluba in so v veliki meri v klubu tudi zaposleni. Za razliko od funkcije predsednika so anketirani klubi preostale člane managementa kluba opredelili kot zaposlene.

5 SKLEP

Management je proces oziroma orodje, ki se ga skozi temeljne funkcije – načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje – uporablja, za doseganje zastavljenih ciljev. Je usklajevanje nalog in aktivnosti, ki jih opravljajo udeleženci določene organizacije. Šport je, pa naj gre za dejavnost, temelječo na gibanju, ali sestavino človekove kulture, sociološki fenomen, javno ali zasebno dobro, tudi posel oziroma industrija. Ravno zato je v sodobni, hitro se spreminjajoči družbi poznavanje strategij in tehnik vodenja, upravljanja, skratka manageriranja nujno za uspešno delovanje športnih organizacij. Da je športna organizacija lahko uspešna, je potrebno pravilno izvajanje nalog ali funkcij managementa in ustrezno koordiniranje različnih sredstev, ljudi, športnih dogodkov, objektov. Management v športu je zato kakršnakoli kombinacija veščin načrtovanja, organiziranja, usmerjanja, nadziranja, vodenja in ocenjevanja, povezanega z organizacijo, katere primarna storitev je povezana s športom.

Managerji se morajo vživeti in prevzemati različne vloge. Na eni strani medosebno, obvladovati morajo odnose med ljudmi. Informacijsko, ker so informacije in informiranje lahko prednost pred konkurenco ter nenazadnje vlogo odločevalca, ker morajo biti sposobni razreševati odprte zadeve, se pogajati, razdeljevati vire itn. Vloga managementa oziroma managerja pri vodenju organizacije je tudi vloga proizvajalca, administratorja, podjetnika in integratorja organizacije. Proizvajalec poseduje potrebna znanja in sposobnosti po proizvajanju rezultatov, boljših od konkurentov. Kot administrator je načrtovalec, usklajevalec in nadzornik izvajanja aktivnosti pri delovanju sistema. Podjetnik je manager, ki načrtuje in odloča o politiki organizacije. Integrator pa svoje cilje usklajuje s skupinskimi, deluje za skupino, tj. timsko.

Management anketiranih športnih klubov, najpogostejših oblik športnih organizacij v Sloveniji, v veliki meri predstavljajo profesionalci in volonterji oziroma prostovoljci. Njihova vloga pri vodenju svojih organizacij je predvsem v usmerjanju in usklajevanju aktivnosti, ki jih kot managerji razporejajo med druge člane. Pri tem najpogosteje načrtujejo cilje in poti za doseganje teh ciljev ter te hkrati tudi dokumentirajo. To potrjuje tudi dejstvo, da imajo prav vsi anketirani športni klubi opredeljene cilje, vizijo in strategijo za njihovo doseganje, skratka politiko organizacije. Zelo poudarjajo tudi vodenje, usmerjanje, vplivanje, motiviranje drugih članov za zadane cilje, kjer kot vodje večinoma uporabljajo demokratični pristop vodenja. Deloma se to odraža tudi v organizacijskih strukturah anketiranih športnih klubov, saj jih je slaba polovica organizirana tako, da nimajo vzpostavljene stroge hierarhije ter da se organizirajo glede na posamezne projekte.

Glede na opravljeno raziskavo med športnimi klubi v sedmih športnih panogah sem mnenja, da se management klubov med panogami bistveno ne razlikuje. Prihaja sicer do

Sklep

določenih razlik med panogami, katerih klubi so navedli višje prihodke: nogomet, rokomet in košarka, ter panogami, katerih predstavniki so individualni športi. Kljub temu pa drastičnih odstopanj v pristopih, razumevanju in implementiranju procesa managementa ni. Managerske funkcije večinoma opravljajo moški. Z izjemo določenih funkcij so ti v klubih tudi zaposleni, kar je prednost, ki se je v veliki meri zavedajo tudi klubi. Razlogov za tako majhen odstotek števila žensk v vodstvenih strukturah klubov ne poznam, predvidevam pa lahko, da je to odraz več različnih faktorjev, ki pa presegajo namen pričujočega dela.

Menim, da bi športni klubi morali posvečati večjo pozornost tudi manageriranju človeških virov, večji delež sredstev namenjati za trženje svojih storitev ter tako graditi na prepoznavnosti njihove blagovne znamke. Prav tako se mi zdi pomembno, da management klubov sestavljajo predvsem strokovnjaki, profesionalci na posameznih področjih in da način poslovanja bolj približajo poslovanju klasičnih podjetij, s tem, da se nemara celo preoblikujejo iz društev v npr. delniške družbe, po vzoru tujih športnih klubov. Dober primer so najboljši evropski in predvsem angleški nogometni klubi kot je Manchester United, ena najbolj prepoznavnih blagovnih znamk v športu ter drugi najbogatejši nogometni klub po prihodkih v svetovnem merilu. Tako si odprejo nove možnosti pridobivanja sredstev, bolj učinkovito tržijo svoje proizvode in storitve, se širijo na nove trge ipd. Največjo oviro pa bi jim pri tem najverjetneje predstavljala majhnost domačega trga.

LITERATURA

- Ammon, Robin, Richard M. Southall in David A. Blair. 2004. *Sport facility management: organizing events and mitigating risks*. Morgantown: Fitness Information Technology.
- Adizes, Ichak. 1996. *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: GV
- Bavec, Cene. 2004. *Urejenost podjetja – strukture (zapiski s predavanj)*. Koper: Fakulteta za management.
- Bednarik Jakob. 1998. *Management v športu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Belak, Janko. 1991. *Podjetniško planiranje kot orodje vodenja politike podjetja*. Maribor: Obzorja.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Chelladurai, Packianathan. 2001. *Managing Organizations for Sport & Physical Activity*. Scottsdale: Holcomb Hathaway.
- Council of Europe. 1990. *European Sport for All Charter*. Strasbourg: Council of Europe.
- Covell, Daniel, Sharianne Walker, Julie Siciliano in Peter W. Hess. 2003. *Managing Sports Organizations: Responsibility for Performance*. Mason: Thompson South-Western.
- Čuček, Matevž. 2004. *Management športnih klubov*. Diplomsko delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
- Dimovski, Vlado in Sandra Penger. 2001. *Management – vodnik k predmetu za študij na daljavo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Drücker, Peter Ferdinand. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
- Elvin, Ian T. 1993. *Sport and Physical Recreation*. Harlow: Longman.
- Fatur, Eva. 2004. *Vloga managerjev v športu in prihodnost managementa v športu na svetovnem trgu*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Hoye, Russell, Aaron Smith, Hans Westerbeek, Bob Stewart in Matthew Nicholson. 2006. *Sport management principles and applications*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mintzberg, Henry. 1989. *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.
- Možina, Stane, Vlado Dimovski, Miroslav Glas, Jože Gričar, Štefan Ivanko, Bogomir Kovač, Janko Kralj, Bogdan Lipičnik, Danijel Pučko, Rudi Rozman, Metka

Literatura

- Tekavčič in Mitja I. Tavčar. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Parkhouse, Bonnie L., ur. 2005. *The Management of Sport: Its Foundation and Application*. New York: McGraw-Hill.
- Prevodnik, Mojca. 2004. *Manager in vodja – katera vloga prevladuje v slovenskih podjetjih?* Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Rozman, Rudi, Franc Koletnik in Jure Kovač. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Retar, Iztok. 2006. *Uspešno upravljanje športnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Inštitut za kineziološke raziskave, Annales.
- Senič, Daliborka. 2005. *Športni menedžment in menedžer v Sloveniji*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Šugman, Rajko. 1998. *Organiziranost športa doma in v tujini*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Šugman, Rajko, Jošt Bojan in Bojan Leskošek. 1999. *Vzorčna analiza števila in strukture članstva osnovnih športnih organizacij po posameznih športnih panogah v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.
- Šugman, Rajko, Jakob Bednarik, Borut Kolarič, Mojca Doupona Topič, Martina Rauter in Matej Tušek. 2002. *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Watt, David C. 2003. *Sports management and administration*. London: Taylor & Francis.

VIRI

- British Broadcasting Corporation. 2003. *Obituary: Mark McCormack*. [Http://newsvote.bb.co.uk/mpapps/pagetools/print/nwey.bbc.co.uk/sport/](http://newsvote.bb.co.uk/mpapps/pagetools/print/nwey.bbc.co.uk/sport/) (4. 6. 2007).
- International Management Group. 2007. *Company facts*. [Http://www.imgworld.com/about/company_facts.sps](http://www.imgworld.com/about/company_facts.sps) (4. 6. 2007).
- Wikipedia. 2007. *Management*. [Http://en.wikipedia.org/wiki/Management](http://en.wikipedia.org/wiki/Management) (15. 7. 2007).
- Zakon o društvih. 2006. [Http://www.uradni-list.si/1/ulonline.jsp?urlid=200661&dhid=83067/](http://www.uradni-list.si/1/ulonline.jsp?urlid=200661&dhid=83067/) (15. 7. 2007).

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Prikaz rezultatov empirične analize

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

kot absolvent Fakultete za management sem se odločil, da v diplomski nalogi z naslovom »**Management v športnih klubih**« raziščem stanje managementa v slovenskih športnih klubih. Z anketnim vprašalnikom, ki vam ga pošiljam, bi rad pridobil odgovore na vprašanja, kdo predstavlja management v klubih, kakšne so njihove naloge, ipd.

Anketni vprašalnik zajema trinajst vprašanj zaprtega tipa in tri podvprašanja odprtega tipa in ga lahko izpolnite takoj, preko računalnika. Sestavljen je tako, da vam izpolnjevanje vzame **zgolj 5–7 minut** vašega dragocenega časa. Anketni vprašalnik je anonimen, posredovani podatki bodo uporabljeni **izključno** v raziskovalne namene pri pisanju diplomske naloge.

Navodila za izpolnjevanje; pri vprašanjih, prosim **označite** odgovor(e), ki je po vašem mnenju najbolj ustrezen oz. najbolje opisuje stanje v vaši organizaciji. Izpolnjen anketni vprašalnik **shranite** na računalnik in ga kot **priponko** pošljite v **novem sporočilu** (in **ne kot odgovor!**, saj bom v nasprotnem primeru prejel praznega). Ko anketni vprašalnik pošljete, ga lahko izbrišete.

Prosim vas, če mi izpolnjene vprašalnike vrnete po e-pošti – bojan.diploma@gmail.com (Subject: Diploma).

Hvala za vaše sodelovanje že vnaprej, želim vam veliko športnih in poslovnih uspehov!

Bojan Lah, absolvent FM

Priloga 1

1. Katere kategorije imate zastopane v vašem športnem klubu (Prosim označite ustrezno polje. Možnih je več odgovorov):

- Veterani/-ke
- Člani/-ce
- Mladinci/-ke
- Kadeti/-nje
- Starejši dečki/deklice
- Mlajši dečki/deklice
- Drugo

2. Obseg letnih prihodkov poslovanja v pretekli tekmovalni sezoni (Prosim označite ustrezno polje):

- do 100.000 €
- 100.000 € do 300.000 €
- 300.000 € do 1.000.000 €
- 1.000.000 € do 3.500.000 €
- 3.500.000 € in več

2. a Za kaj ga, v največji meri, namenjate (Razvrstite od 1 – 7(8), pri tem je 1= največ, 7(8) = najmanj. Prosim, ne podvajajte števil)

Plače, hranarine, štipendije (športnikom, zaposlenim idr.)

Izvedba prireditev, tekmovanj ipd.

Oprema (športni rekviziti, dresi ipd)

Odškodnine (športnikom, klubom ipd.)

Administracija

Športni objekti (popravila, investicije ipd.)

Trženjske aktivnosti

Drugo

3. Kaj je za vas management v športu (Prosim, označite ustrezno polje. Možnih je več odgovorov):

- Management športnega dogodka
- Management športnih objektov
- Management človeških virov
- Management športnih dejavnosti
- Proces, orodje za doseganje načrtovanih rezultatov
- Trženje oz. trženjske aktivnosti
- Vodenje
- Drugo

4. Koliko ljudi sestavlja vodstvo vašega športnega kluba, kakšne so njihove funkcije oz. nazivi, kakšne so njihove naloge oz. zadolžitve, ali so zaposleni v klubu in njihov spol (Prosim, vpišite odgovor v označena polja, kot kažeta primera):

Št.	Funkcija/naziv	Naloge/zadolžitve	Zaposlitev		Spol	
1	Športni direktor	Vodja strokovnega štaba, zadolžen za nakupe/prodajo igralcev itn.	DA <input checked="" type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	Ž <input checked="" type="checkbox"/>
2	Vodja trženja	Oblikuje strategijo trženja, PR, povečanje obiskov tekem, prodaja rekvizitov itn.	DA <input type="checkbox"/>	NE <input checked="" type="checkbox"/>	M <input checked="" type="checkbox"/>	Ž <input type="checkbox"/>
1			DA <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	Ž <input type="checkbox"/>
2			DA <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	Ž <input type="checkbox"/>
3			DA <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	Ž <input type="checkbox"/>
4			DA <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	Ž <input type="checkbox"/>
5			DA <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	Ž <input type="checkbox"/>
6			DA <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	Ž <input type="checkbox"/>
7			DA <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	Ž <input type="checkbox"/>
8			DA <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	Ž <input type="checkbox"/>
9			DA <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	Ž <input type="checkbox"/>
10			DA <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	Ž <input type="checkbox"/>

5. Predstavlja zaposlitev vodstvenih delavcev v klubu prednost ali slabost (Prosim, označite ustrezno polje):

- Prednost
 Slabost

5.a Na kratko utemeljite vaš odgovor (Prosim vpišite v ustrezno polje.):

Priloga 1

6. Kdo v vašem športnem klubu predstavlja management organizacije (Prosim, označite ustrezno polje. Možnih je več odgovorov):

- | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| Volonter(ka), prostovoljec(ka) | <input type="checkbox"/> | Strokovni delavec(i) | <input type="checkbox"/> |
| Honorarni delavec(ka) | <input type="checkbox"/> | Tehnični delavec(i) | <input type="checkbox"/> |
| Amater(ka) | <input type="checkbox"/> | Trener(ka) | <input type="checkbox"/> |
| Profesionalec(ka) | <input type="checkbox"/> | Predstavniki(i) sponzorjev, donat... | <input type="checkbox"/> |
| Aktivni, bivši športnik(ca) | <input type="checkbox"/> | Kdo drug | <input type="checkbox"/> |

7. Razvrstite naslednje funkcije managementa po intenzivnosti uporabe pri manageriranju športnega kluba (Vpišite številko v polje: 1= najbolj pogosto itn.):

Načrtovanje – določanje nalog in poti ter uporabe virov za doseganje načrtovanih rezultatov

Organiziranje – vzpostavitev in povezava struktur in razmerij z namenom pravilnega izvajanja nalog, izrabe virov ter doseganja zastavljenih ciljev.

Vodenje – usmerjanje, vplivanje in motiviranje na ljudi z namenom doseganja začrtanih ciljev organizacije.

Nadziranje – preverjanje, nadziranje uporabljenih postopkov in ljudi ter izvajanje morebitnih popravkov.

Določanje proračuna (angl. »budgeting«)

Postavljanje smernic ter kratkoročnih in dolgoročnih ciljev

Drugo

8. Ali ima športni klub opredeljeno politiko organizacije, tj. vizijo, poslanstvo, smotre in cilje (Prosim, označite ustrezno polje):

- DA
 NE

9. Kakšen pristop uporablja management oz. vodstvo kluba pri načrtovanju politike organizacije (Prosim, označite ustrezno polje):

- Načrtuje cilje in strategije ter jih dokumentira
 Načrtuje cilje in strategije ter jih ne dokumentira
 Ne-načrtuje in kot strategijo uporablja t.i. ne-strategijo
 Drugo:

10. Ali je management oz. vodstvo kluba opredelilo strukture (organigram, pristojnosti, odgovornosti, obliko dela, ipd.), procese in pravila (kodeksi etike, interna pravila odgovornosti, prevzemanja tveganja ipd.) (Prosim, označite ustrezno polje):

- DA
 NE

11. Struktura športnega kluba z vidika poslovođenja (Prosim, označite ustrezno polje):

- Linjska* – ukazi potujejo z vrha navzdol preko stopenj hierarhije
 Funkcijska – navodila ne potujejo po hierarhiji temveč neposredno od strokovnjakov do izvajalcev
 Linjsko-štabna – strokovni kadri so razvršeni v linjsko-štabne oddelke
 Interakcijska – sistem tesno povezanih in med seboj prepletenih delovnih skupin (timsko delo)
 Kombinirana – projektna organiziranost, ki se oblikuje za posamezen projekt
 Druga:

12. Kakšen način vodenja je značilen za vaš športni klub (Prosim, označite ustrezno polje):

- Avtokratični* – manager kot nalogodajalec
 Demokratični – manager kot usmerjevalec in usklajevalec aktivnosti
 Liberalni – manager daje informacije, izvajalci pa samostojno izbirajo delovanje
 Drug:

13. Ali se management oz. vodstvo kluba ukvarja s presojanjem uspešnosti (do/preseganja zastavljenih ciljev) in učinkovitosti (izidi presegajo vložke) organizacije (Prosim označite ustrezno polje):

- DA
 NE

13. a Na kratko navedite razlog zakaj DA oz. zakaj NE (prosim vpišite v označeno polje):

Za vaše odgovore in sodelovanje se vam zahvaljujem ter vas lepo pozdravljam!

Bojan LAH, študent Fakultete za management v Kopru.

Priloga 2: Prikaz rezultatov empirične analize

Starostne kategorije v posameznem športnem klubu: nogomet (1), rokomet (2), košarka (3), plavanje (4), odbojka (5), nordijsko smučanje (6) in alpsko smučanje (7)

	1	2	3	4	5	6	7	Skupaj
Veterani	0	2	0	1	0	0	0	3
Člani/ice	4	4	3	3	2	2	2	20
Mladinci/ke	4	4	3	3	2	2	2	20
Kadeti/nje	4	4	3	3	2	2	2	20
Starejši dečki/deklice	4	4	3	3	2	2	2	20
Mlajši dečki/deklice	4	4	3	3	2	2	2	20
Drugo	0	2	0	0	0	0	1	3
N (anketiranih)	4	4	3	3	2	2	2	/

Starostne kategorije, v posameznem športnem klubu, glede na športno panogo v odstotkih

Kategorija	Nogomet	Rokomet	Košarka	Plavanje	Odbojka	Nordijsko smučanje	Alpsko smučanje
Veterani	0,00	50,00	0,00	33,33	0,00	0,00	0,00
Člani/ce	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Mladinci/ke	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Kadeti/nje	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
St.dečki (ce)	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Ml.dečki (ce)	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Drugo	0,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50,00

Prihodki športnih klubov po posameznih športnih panogah

Prihodki*	Nogomet	Rokomet	Košarka	Plavanje	Odbojka	Nordijsko smučanje	Alpsko smučanje
do 100	0,00	0,00	0,00	33,33	0,00	0,00	50,00
100 – 300	0,00	0,00	0,00	66,67	0,00	100,00	50,00
300 – 1.000	0,00	50,00	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00
1.000 – 3.500	100,00	50,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
nad 3500	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

* v tisoč €

Priloga 2

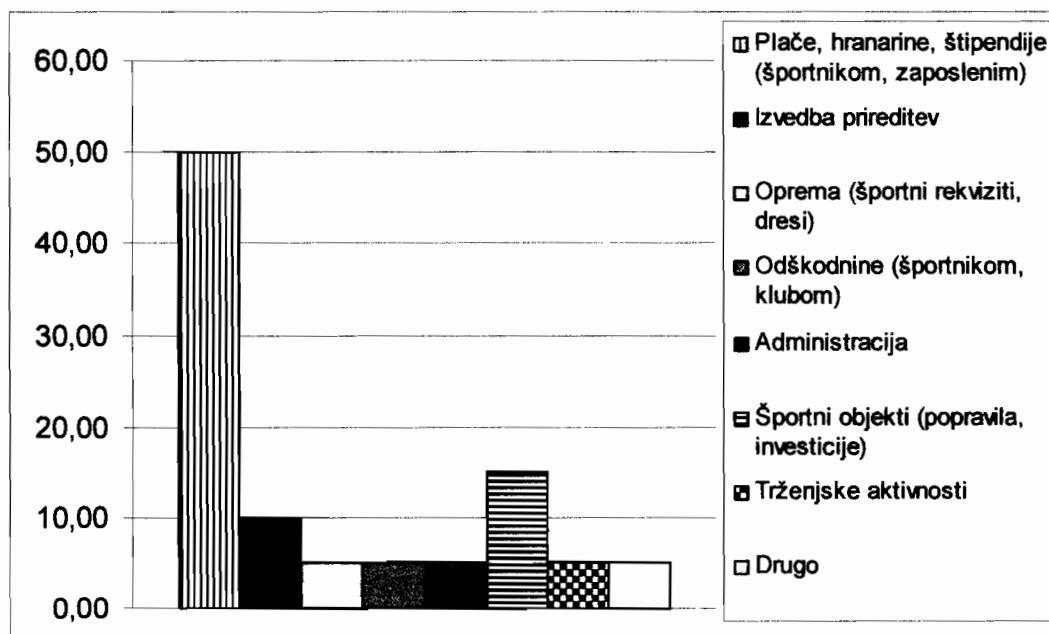
Prihodki športnih klubov po posameznih športnih panogah (v tisoč €)

	1	2	3	4	5	6	7	Skupaj
do 100	0	0	0	1	0	0	1	2
100 - 300	0	0	0	2	0	2	1	5
300 - 1.000	0	2	0	0	2	0	0	4
1.000 - 3.500	4	2	3	0	0	0	0	9
3.500 in več	0	0	0	0	0	0	0	0
N (anket.)	4	4	3	3	2	2	2	20

Namen prihodkov športnih klubov v odstotkih

	št.	%
Plače, hranarine, štipendije (športnikom, zaposlenim)	10	50,00
Izvedba prireditev	2	10,00
Oprema (športni rekviziti, dresi)	1	5,00
Odškodnine (športnikom, klubom)	1	5,00
Administracija	1	5,00
Športni objekti (popravila, investicije)	3	15,00
Trženjske aktivnosti	1	5,00
Drugo	1	5,00
N	20	100,00

Namenitev prihodkov v slovenskih športnih klubih



Pomen managementa v slovenskih športnih klubih po športnih panogah: nogomet (1), rokomet (2), košarka (3), plavanje (4), odbojka (5), nordijsko smučanje (6), alpsko smučanje (7), glede na podane odgovore v odstotkih

	1	2	3	4	5	6	7
Management športnega dogodka	2	3	1	2	1	1	1
Management športnih objektov	1	2	1	1	1	1	1
Management človeških virov	2	3	2	3			1
Management športnih dejavnosti	4	3	3	3	2	2	1
Proces, orodje za doseganje načrtovanih rezultatov	3	3	2	2	1	1	2
Trženje	2	3	2	1	2	1	1
Vodenje	3	3	2	3	2		2

Pomen managementa v slovenskih športnih klubih

	Št. odg.	%
Management športnega dogodka	11	55,00
Management športnih objektov	8	40,00
Management človeških virov	11	55,00
Management športnih dejavnosti	18	90,00
Proces, orodje za doseganje načrtovanih rezultatov	14	70,00
Trženje	12	60,00
Vodenje	15	75,00
N (anketiranih)	20	/

Predstavniki managementa v slovenskih športnih klubih po panogah: nogomet (1), rokomet (2), košarka (3), plavanje (4), odbojka (5), nordijsko smučanje (6), alpsko smučanje (7)

	1	2	3	4	5	6	7
Volonter, prostovoljec	3	2	1	3	1	1	1
Honorarni delavec	0	2	1	2	0	1	1
Amater	0	0	0	0	0	1	1
Profesionalec	4	4	3	1	2	0	0
Aktivni, bivši športnik	2	2	2	2	2	1	1
Strokovni delavec	1	4	2	0	0	0	0
Tehnični delavec	0	0	1	0	0	0	0
Trener	0	3	1	1	2	1	1
Predstavniki sponzorja, donatorja	0	1	1	0	2	0	0
Kdo drug	0	0	1	0	0	0	0
Št. odgovorov	10	15	13	9	9	5	5
N (anketiranih)	4	4	3	3	2	2	2

Priloga 2

Predstavniki managementa v slovenskih športnih klubih

	Št. odg.	%
Volonter, prostovoljec	12	60,00
Honorarni delavec	7	35,00
Amater	2	10,00
Profesionalec	14	70,00
Aktivni, bivši športnik	12	60,00
Strokovni delavec	7	35,00
Tehnični delavec	1	5,00
Trener	9	45,00
Predstavniki sponzorja, donatorja	4	20,00
Kdo drug	1	5,00
N (anketiranih)	20	/

Najpogosteje uporabljene funkcije managementa pri manageriranju športnih klubov po športnih panogah: nogomet (1), rokomet (2), košarka (3), plavanje (4), odbojka (5), nordijsko smučanje (6), alpsko smučanje (7)

	1	2	3	4	5	6	7
Načrtovanje	2	2	0	0	1	2	2
Organiziranje	0	0	0	0	1	0	0
Vodenje	1	1	0	3	0	0	0
Nadziranje	0	0	0	0	0	0	0
Določanje proračuna	0	0	2	0	0	0	0
Postavljanje smernic ter kratk. in dolg. ciljev	1	1	1	0	0	0	0
Drugo	0	0	0	0	0	0	0
N (anketiranih)	4	4	3	3	2	2	2

Najpogosteje uporabljene funkcije managementa pri manageriranju športnih klubov

	Št. odg.	%
Načrtovanje	9	45,00
Organiziranje	1	5,00
Vodenje	5	25,00
Nadziranje	0	0
Določanje proračuna	2	10,00
Postavljanje smernic ter kratk. in dolg. ciljev	3	15,00
Drugo	0	0
N (anketiranih)	20	100

Struktura športnih klubov

	Št.	%
Linijska	1	5,00
Funkcijska	9	45,00
Linijsko-štabna	0	0
Interakcijska	2	10,00
Kombinirana	8	40,00
Druga	0	0
N (anketiranih)	20	100,00

