

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

GREGOR MLINAR

KOPER, 2016



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

**STRATEGIJA MANAGEMENTA PRENOVE  
IZBRANEGA ŠPORTNEGA KLUBA**

Gregor Mlinar

Koper, 2016

Mentor: izr. prof. dr. Dragan Kesič



## **POVZETEK**

Naloga obravnava problematiko Judo kluba Žiri, ki je nekdanj veljal za paradnega konja v žirovskem športu. Člani so na državnih in mednarodnih tekmah posegali tudi po najboljših mestih. Proti koncu 20. in v začetku 21. stoletja je dejavnost skoraj zamrla, klub je bil pred odločitvijo, ali preneha z delom ali naredi nekaj odločilnih potez za oživitev dela. V zaključni projektni nalogi smo preučevali izbrani športni klub, ki je bil tik pred tem, da ga zaprejo in zaključijo dolgoletno tradicijo v kraju. Ugotovili smo, da je klub potreben reorganizacije in novo usmerjenega managementa. Odločili so se za nadaljevanje, izbrali novo vodstvo, pritegnili strokovnjake, nove sponzorje, predvsem pa mlade, ki zopet dosegajo dobre rezultate. Pravilno in strokovno vodenje kluba, ki ni bistveno drugačno od vodenja gospodarskih subjektov, močno vpliva na njegov uspeh, prav tako je pri vodenju kot tudi pri drugih dejavnostih kluba pomemben pravi pristop.

## **SUMMARY**

The thesis focuses on the issue of Judo Club Žiri which was formerly treated as the leading sport in the town of Žiri. The club's members were namely among the best in national and international competitions. At the end of the 20<sup>th</sup> and in the beginning of the 21<sup>st</sup> century the club nearly stopped performing its activity. The management was at the point to quit or reach some decisions to revive the club's existence. The final project took into consideration the chosen judo club which was on its way to end the long-lasting tradition in the town. The decision was made that the club wants to continue its work, but it needed some reorganisation and new management. Furthermore, several professionals and new sponsors started to collaborate in the process which also attracted young people who are now showing great results. The professional way of directing the club, which does not distinguish significantly to the business entities, and the right approach have a major impact on the club's success in management and other activities.

UDK: 005.5:796.03(043.2)



## **ZAHVALA**

Najprej bi se iskreno zahvalil mentorju, izr. prof. dr. Draganu Kesiću za vso pomoč, usmeritve in podporo, ki mi jo je nudil v času pisanja zaključne projektne naloge.

Zahvaljujem se tudi g. Sašu Šindiću in g. Mateju Greguroviču, ki sta s strokovnim intervjujem pripomogla k velikemu delu raziskovalne naloge.

Posebej pa se zahvaljujem družini in prijateljem, ki so me v času študija motivirali in mi stali ob strani.

Hvala vsem, ki ste na kakršen koli način pripomogli k izdelavi zaključne projektne naloge.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge.....	4
1.3	Metode pri doseganju ciljev.....	4
1.4	Predpostavke in omejitve.....	5
<b>2</b>	<b>Management</b> .....	<b>6</b>
2.1	Zgodovina managementa.....	6
2.2	Opredelitev managementa.....	7
2.3	Planiranje.....	7
2.4	Organiziranje.....	8
2.5	Vodenje.....	9
2.6	Kontroliranje.....	10
<b>3</b>	<b>Management v športu</b> .....	<b>11</b>
3.1	Zgodovina športnega managementa.....	11
3.2	Naloge managementa v športu.....	12
3.2.1	Načrtovanje.....	12
3.2.2	Organiziranje.....	13
3.2.3	Vodenje.....	13
3.2.4	Nadzorovanje.....	14
<b>4</b>	<b>Management prenove podjetja</b> .....	<b>15</b>
4.1	Podjetje v krizi.....	15
4.2	Vzroki in posledice krize v podjetju.....	16
4.3	Krizni management.....	18
4.4	Pogoji in ukrepi kriznega managementa.....	19
4.5	Prenova podjetja.....	22
<b>5</b>	<b>Empirični del – raziskava o strategiji managementa prenove izbranega športnega kluba Judo kluba Žiri</b> .....	<b>23</b>
5.1	Predstavitev Judo kluba Žiri.....	23
5.1.1	Zgodovina kluba.....	25
5.1.2	Delovanje kluba in njegova strategija.....	25
5.2	Predstavitev problematike v klubu.....	25
5.3	Predlogi za nadaljnji razvoj in prakso.....	29
<b>6</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>31</b>
	<b>Literatura in viri</b> .....	<b>32</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>35</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Proces planiranja v podjetju .....	8
Slika 2: Vrste konfliktov .....	9
Slika 3: Opredelitev managemeta.....	10
Slika 4: Pristojnosti športnega managementa.....	14
Slika 5: Primer simptomov kriz .....	17
Slika 6: Obdobje in cilji delovanja kriznega managementa .....	21
Slika 7: Logotip kluba .....	23
Slika 8: Število vseh članov in št. vadečih članov med leti 2011 in 2015 .....	24
Slika 9: Finančna sredstva JK Žiri od leta 2011 do leta 2015 .....	26

## **KRAJŠAVE**

IMG	International management group
JK	Judo klub
JZS	Judo zveza Slovenije
PRS	Poslovni register Slovenije
SKD	Standardno klasifikacijo dejavnosti
ŽTAK	Železničarski težki atletski klub

# 1 UVOD

Gibanje in pravilna telesna vadba imata v življenju tako odraslih kot otrok pomembno vlogo, saj človek s tem krepí svoje zdravje, s pravim pristopom in dejavnostjo pa ga ohranja tudi v starejših letih. Prav je, da že otroke usmerimo v športno dejavnost. To ni pomembno le za zdravje, temveč otroci pri tem pridobijo delovne navade ter spoznajo način dela v skupini. Vse to jim pomaga pri vključevanju v življenje in delo v poznejših letih. Pomembno pa je, da se tako otroci kot odrasli odločajo za športne dejavnosti in klube, kjer dobijo ustrezno strokovno podporo in kjer jih znajo pravilno motivirati in jim privzgojiti ustrezne vrednote. To pa se lahko izvaja le v klubih, ki so organizirani na zdravih temeljih in kjer timi delujejo usklajeno, kjer so naloge in odgovornost za njihovo izvajanje razporejene v skladu s strokovnimi podlagami in usmeritvami kluba. Klub, ki dosega take standarde, mora imeti tudi ustrezen strokovni kader za osnovno dejavnost kot tudi za vodenje.

Šport, kot pravi Retar (2006, 47), vedno bolj postaja ekonomska kategorija, ki jo ureja športni management.

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Management (Higgins, 1991 v Možina et al. 2000, 9) je ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov (resursov) za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja podjetja.

Management torej pomeni vodenje procesa k izidom, to je upravljanje (zbiranja sredstev: finance, material, energija, storitve ipd.) in ravnanje z viri. Za doseganje izidov pa je treba voditi poslovanje, kar se nanaša na načrtovanje, snovanje, sklepanje poslov, organiziranje aktivnosti, angažiranje sredstev in ljudi, gospodarjenje s sredstvi (Šugman 2002, 17).

Razvoj vede o managementu kot obvladovanju organizacij je dolgoročno statično načrtovanje skušal nadomestiti s kompleksnimi procesnimi modeli, s t. i. strateškim načrtovanjem, ki sicer izhaja iz analiziranja udeležencev in interesov ter postavljanja smotrov in ciljev, pregledovanja zunanjih in notranjih okolij organizacije, uvaja bolj ali manj ustvarjalno snovanje strategij kot doseganje ciljev, analiziranje in izbiranje možnih alternativ, ki jih udejanja z izvajalnimi načrti (Tavčar 2005, 138).

Živimo v civilizaciji organizacij, interesnih in dejavnostnih skupnosti ljudi, za katere sta značilni delitev dela in delitev pristojnosti ter odgovornosti. Človekove miselne in fizične zmogljivosti so omejene, posameznik zmore le malo, vse, kar je dosegel, dosega v urejenih skupnostih, organizacijah (Tavčar 2005, 15).

Organizacija se npr. spreminja zaradi spreminjanja potreb ljudi v organizaciji. Sodelavci vstopajo v organizacijo zato, ker pričakujejo, da bodo svoje osebne interese uspešnejše

uresničevali v njej kot izven nje. Organizacija jih sprejema zato, da bi uspešnejše dosegala svoje skupne cilje – česar prazna organizacija, brez ljudi, ne more. Potrebe ljudi se v času spreminjajo zaradi zelo različnih vzrokov – s tem se spreminjajo njihova pričakovanja glede koristi, ki jih pričakujejo od organizacije – to pa zahteva spremembe (Mevlja in Kavčič 2012, 65).

Management nepridobitnih organizacij se v marsičem ne razlikuje od managementa v javnih negospodarskih službah. Zato je pomembno opredeliti tudi razlike med temi organizacijami (Tavčar 2005, 18).

Za preprečevanje pojava kriznih razmer ali za zagotovitev hitrejšega razvoja bi moral vrhjni management v podjetju zaradi izredne dinamičnosti in zapletenosti okolja nasploh več časa posvečati veščinam strateškega načrtovanja, ki se nanaša na razreševanje tako eksistenčnih kakor razvojnih vprašanj podjetja. Z vidika notranje urejenosti podjetja se strateško delovanje usmerja k strukturam, sistemom in procesom (Tavčar 1997, 41).

Organizacije so jedro delovanja naše civilizacije, ki temelji na delitvi dela, ta pa na delitvi pristojnosti in odgovornosti med ljudmi v urejeni in ciljni enoti družbe, organizaciji.

Obstoj in delovanje organizacije zadevata interese lastnikov (oz. tistih, ki lahko z organizacijo razpolagajo), interese drugih posameznikov, skupin oz. organizacij, na katere organizacija vpliva in ki lahko usmerjajo delovanje organizacije; to so udeleženci (angl. stakeholders) organizacije. Udeleženci so lahko posamezniki, skupine, organizacije in javnosti v zunanjem okolju organizacije ali posamezniki, skupine, enote v notranjem okolju organizacije (Tavčar 2005, 39).

Po Kolariču (2002, 1013) je smiselnost obstoja nepridobitnih organizacij delovanje v splošno družbeno korist, za splošne družbene interese, ti pa obsegajo vse tiste dejavnosti, ki koristijo vsem, bodisi so v njih voljni ali zmožni sodelovati. Te splošne družbene interese pa po principu demokratičnosti udejanja na eni strani država (na lokalni, regionalni, nacionalni in nadsacionalni ravni) kot javni interes, na drugi pa državljani kot skupni interes. Izid delovanja je t. i. javno dobro, ki je dostopno vsem pod enakimi pogoji, izid delovanja državljanov pa t. i. skupno dobro, ki je vzajemno koristno.

Načrtovanje obsega pristope, ki bolj kot zaporedne korake poudarjajo proces načrtovanja, nimajo jasno določenega začetka in konca in ne predpostavljajo, da en korak v načrtovanju pogojuje korake, ki sledijo. Najpomembnejša pri tem je strateška skladnost (angl. strategic fit) – sestavine načrtovanja naj tvorijo skladno celoto. Zato naj bo mogoče, da lahko vsaka sestavina v procesu načrtovanja vpliva na vse ostale (Tavčar 2005, 140).

V strateški načrt vključene strategije nikakor niso večne ali trajne; nekatere se v spremenjenih okoliščinah ne obnesejo, nadomestijo jih druge, ki jih nenehno snujejo managerji. Strategije

se torej dopolnjujejo, zamenjujejo in spreminjajo, marsikatera tudi odpade (Tavčar 2005, 143).

Omenili smo, da management posega v človekovo dejavnost na vseh področjih njegovega bivanja in da si človek s pomočjo managementa v določeni meri organizira svoj čas in aktivnosti. Šport je skozi zgodovino širil svoj obseg in vpliv na več področij, zato se je pojavila potreba po njegovi urejenosti, sistematizaciji, informatizaciji, vodenju in organiziranosti (Šugman et al. 2002, 19).

Šport kot sestavina človekove kulture in družbe je v osnovi namenjen zadovoljevanju človekovih potreb, interesov in želja. Kultura športa je močno prepletena s sistemom vrednot tako na ravni posameznika kot tudi ožjega in širšega družbenega okolja (Šugman, Jošt in Leskošek, 1999). Pojem športna dejavnost opredeljuje vse oblike športnega udejstvovanja, tako športa za razvedrilo (rekreativnega športa) kot za dosežek (vrhunski šport), pa tudi športa mladih in vse procese, ki delujejo vzporedno. Na tem področju so najbolj dejavne športne organizacije, ki so temeljni izvajalci športne dejavnosti. Usmerjene so v zadovoljevanje primarnih in tudi sekundarnih človekovih potreb s pomočjo športnega managementa (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 145).

Upravljanje športa je načrtovanje, vodenje in nadziranje poslovnih procesov ter upravljanje z vsemi ključnimi viri, ki so pomembni za uresničevanje zastavljenih poslovnih in športnih ciljev športne organizacije. Je dinamično pridobivanje, organiziranje in upravljanje virov, pri čemer sprejemamo odločitve in odgovornosti zanje. Šport vedno bolj postaja ekonomska kategorija, ki jo ureja športni management (Retar 2006, 47).

Borilni šport judo izhaja iz Japonske in je izpeljanka različnih borilnih veščin, ki so jih uporabljali in razvijali samuraji skozi stoletja. Leta 1882 je profesor Jigoro Kano zbral najboljše tehnike iz različnih borilnih veščin, ki se jih lahko varno izvaja in uporablja v samoobrambi ter borilno veščino imenoval judo. Ustanovil je svojo judo šolo Kodokan, ki je še danes najbolj znana judo šola na svetu.

Problematika, ki smo jo obravnavali v končni projektni nalogi, se navezuje na delovanje Judo kluba Žiri, ki je bil dolga leta zelo spoštovan klub. Njegovi člani in tekmovalci so zasedali vidna mesta tudi na državnih tekmovanjih. Z leti pa je zagnanost popustila in v klubu so se začele pojavljati težave. Najprej so se te pokazale v pomanjkanju ustreznih kadrov, od trenerjev, tekmovalcev, predvsem pa v tem, da ni bilo novih mladih interesentov za omenjeni šport. Klub je posledično zašel tudi v finančno krizo, saj sponzorji v njem niso več videli pravega potenciala.

Kriza se je s slabimi rezultati na vseh področjih še poglobljala, zato sami člani niso imeli volje za delo. Vodstvo se je sestajalo zelo redko, običajno le na zakonsko določenih občnih zborih. Tako tudi upravni odbor ni imel dovolj vpogleda v dejansko stanje kluba oziroma se člani

niso potrudili, da bi prišli do pravih informacij. Krivdo za takšno stanje nosi tudi nadzorni odbor kluba, saj kljub negativnim rezultatom ni reagiral. Prav tako so se sestali le pred občnim zborom, kar pomeni, da svojih nalog nadzora niso opravili v skladu s pričakovanji. Tu mislim tako na nadzor delovanja kot finančnega stanja in poslovanja kluba.

Peščica, ki si je želela ohraniti klub, je zato sprožila akcijo in opozorila člane, da so potrebne korenite spremembe. Ocenjeno je bilo preteklo delo in vodstvo, sprejeta je bila odločitev za nov načrten in premišljen pristop. Vedelo se je namreč, da če ne bo takojšnjih ukrepov, kluba v naslednjih letih ne bo več.

## **1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge**

Namen zaključne projektne naloge je bil raziskati, preučiti, analizirati in opredeliti strategijo managementa prenove izbranega športnega kluba Judo kluba Žiri in na osnovi rezultatov raziskave podati predloge za nadaljnji razvoj in uspešnejše delovanje.

Cilji zaključne projektne naloge so bili:

- predstaviti vlogo in pomen managementa za delovanje organizacije;
- preučiti vlogo in pomen managementa prenove podjetij in organizacij;
- predstaviti vlogo, pomen in način delovanja športnih klubov;
- predstaviti značilnosti delovanja judo kluba;
- raziskati, preučiti, analizirati in opredeliti strategijo managementa prenove izbranega športnega kluba Judo kluba Žiri;
- na osnovi rezultatov raziskave podati predloge za nadaljnji razvoj in strategijo managementa izbranega Judo kluba Žiri.

## **1.3 Metode pri doseganju ciljev**

Pri izdelavi zaključne projektne naloge smo za doseganje ciljev uporabljali naslednje raziskovalne metode:

- metodo opisovanja ali deskripcije,
- metodo povzemanja ali kompilacije,
- metodo analize,
- metodo študije primera,
- metodo sinteze.

Zastavili smo si naslednja raziskovalna vprašanja, ki smo jih z raziskavo preverili:

*Kako vzpostaviti pozitivne smernice za uspešno reorganizacijo trenutnega stanja izbranega judo kluba? S kakšno strategijo managementa naj klub preide iz trenutne kadrovske in finančne krize, da bo možen nadaljnji razvoj in uspešno delovanje kluba? Kakšno strategijo komuniciranja z javnostjo je potrebno načrtovati, da bi s tem povečali priljubljenost juda in dvignili priljubljenost in zanimanje za ta šport v občini Žiri?*

Izvedli smo kvalitativno raziskavo v obliki dveh intervjujev. Najprej smo se pogovarjali s Sašem Šindičem, strokovnjakom na področju juda v Sloveniji, ki ima bogate izkušnje v vodenju velikega in dobro organiziranega judo kluba, hkrati je tudi podpredsednik Judo zveze v Sloveniji.

Drugi sogovornik Matej Gregurovič prihaja iz izbranega Judo kluba Žiri. Že kot osnovnošolec je bil član kluba in je dosegal lepe rezultate. Kasneje je kot trener učil mladi rod, trenutno pa kot član upravnega odbora opravlja naloge, povezane z delovanjem kluba. Kot vodja tehničnega sektorja v uspešnem žirovskem podjetju z okrog 200 zaposlenimi svoje bogate izkušnje s področja managementa prenaša v judo klub, kar pripomore k njegovemu uspešnejšemu delu.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve**

Predpostavljali smo, da je za doseganje ciljev podjetja oziroma organizacije potrebno postaviti strategijo managementa in vodenja, ki bo dosegala ali se približala želenim ciljem na kratek, srednji ali dolgi rok. Predpostavljali smo, da izbrani judo klub v Žireh deluje in posluje v svoji zgodovini na najslabši točki in ima slabo načrtovano strategijo, vodenje in management kluba, kot pa bi ga lahko imel, kajti tradicija in zanimanje za judo v samem kraju sta bila vedno pozitivna.

Predpostavljali smo, da je konkurenca na regionalnem kot tudi nacionalnem nivoju športnih organizacij izredno velika, zato je potrebno spremeniti strategijo vodenja za dolgoročen obstoj ter pritek novih in zadovoljstvo obstoječih vadečih članov.

Omejitve v zaključni projektni nalogi so bile:

- omejitev dostopa do nekaterih ključnih in finančnih podatkov o delovanju in poslovanju izbranega kluba in
- relevantnost odgovorov obeh intervjuvancev.

## 2 MANAGEMENT

Management je nedvomno eden glavnih pojavov našega časa, ki je prisoten v vseh podjetjih in drugih združbah (organizacijah) vseh gospodarstev in družb sveta. Njegov razvoj se je začel iz potreb in spoznanj prakse. Veda o managementu, ki mora izhajati iz potreb prakse, je začela iskati rešitve za vrsto problemov, ki so se pojavili na managerskem področju. Danes je management predmet številnih, včasih nasprotujočih si ter protislovnih raziskovanj in preučevanj. Zmotno pa je prepričanje, da se managementa v veliki meri da naučiti, pri čemer velja, da je dobra teorija najboljša praksa (Rozman, Kovač 2012, 17).

Proces managementa se je ukoreninil že v vsaki organizaciji, v vsak proces dela in povsod tam, kjer se dogajajo spremembe, a se z njim ne ukvarjajo samo managerji. Termin manager lahko označuje direktorja, sekretarja, poslovodjo, trenerja ipd. V bistvu je oznaka za vse tiste, ki skrbijo, da določena organizacija deluje. Management s svojimi zakonitostmi oz. lastnostmi omogoča čim učinkovitejše in kakovostnejše delo, ki pa je lahko različno zahtevno (Šugman et al. 2002, 15).

Bistvo managementa je v omogočanju in zagotavljanju smotrnega delovanja vseh zaposlenih, v usklajevanju njihovega dela in odločanju o najusodnejših zadevah podjetja ter drugih združb (organizacij). Medtem ko so izvajalci strokovnjaki na svojih ozkih področjih, v katerih prispevajo k ustvarjanju proizvodov in storitev, managerji s svojim delom omogočijo, da bo njihovo delo usklajeno in bo zagotovljeno uspešno doseganje ciljev podjetja. Management je sinergija, ki povzroči, da je delovanje ljudi smotrno povezano, več kot zgolj seštevek nepovezanih delavcev. Management ne rešuje problemov poslovanja; dober management preprečuje, da bi do problemov prišlo, predvsem pa podjetje razvija. Prepoznava problema in zastavlja prava vprašanja, išče izvajalce, ki znajo probleme reševati in z njimi sodelovati ter jih navdušiti za učinkovito in razvojno uspešno delovanje (Šugman et al. 2002, 16).

### 2.1 Zgodovina managementa

Management se pojavlja že zgodaj v zgodovini družbe. Med začetnike proučevanja managementa pa štejemo Fredericka Winslowa Taylorja, ki je v začetku 20. stoletja s knjigo Principi znanstvenega managementa postavil temelje za t. i. klasično šolo managementa. Klasične šole so iskale idealno organizacijo. Med njene predstavnike štejemo tudi Henryja Fayola (1841–1925), ki je brez dvoma oče managementa in sodobne organizacijske misli. Opredelil je pet temeljnih elementov managementa: načrtovanje, organiziranje, ukazovanje, koordinacijo in nadzor; le-ti še vedno predstavljajo temelj klasičnega managementa. Prav tako je postavil 14 pravil managementa, med katerimi je tudi, da delavec lahko sprejema ukaze samo od enega nadrejenega. Predstavniki te šole je tudi Max Weber z birokratskim modelom organiziranosti. Evropska šola managementa je že v začetku 20. let prejšnjega stoletja gledala na organizacijo kot na socialno združbo, ki teži k nekemu skupnemu cilju. Poimenovali so jo



neoklasična šola, in je bila reakcija na togost in brezosebnost prej omenjenega klasičnega pristopa (Mevlja, Kavčič 2012, 30).

## **2.2 Opredelitev managementa**

Beseda management izhaja iz italijanske besede »manegio« oziroma »maneggiare« in francoske besede »manege«, ki pomeni jahalnica, se pravi prostor, kjer konji tečejo v krogu in jih dreser spodbuja z dolgim bičem (Nordström, Ridderstråle 2001, 186).

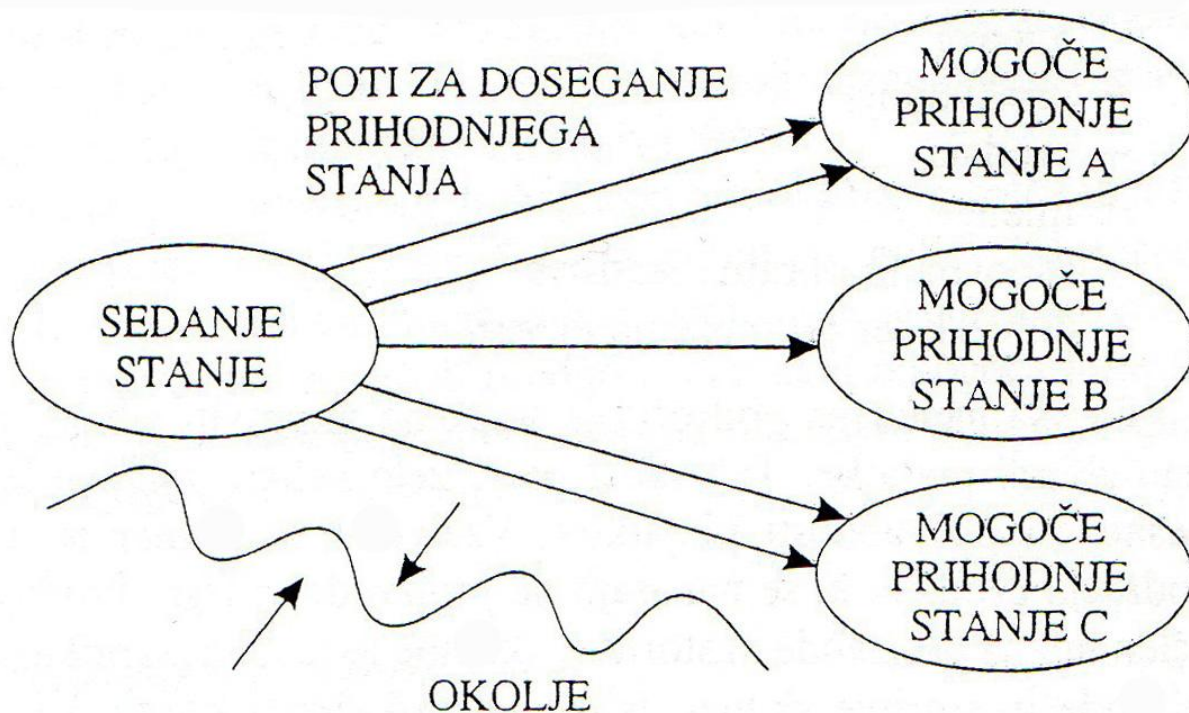
Ustvarjalno reševanje problemov je proces spoznavanja in analize problemov, ugotavljanje vzrokov, opredeljevanje in izbira alternativ za ustrezne rešitve, načrtovanje izvedbe in spremljanje ter ugotavljanje dosežkov. Reševanje problemov je ključna naloga managementa, ker nastopa v vseh njegovih nalogah in dejavnostih. Pojavlja se še izbira najprimernejše odločitve, dostikrat takšne, ki doslej še ni bila znana. Iz tega sledi, da je management mentalna (miselna, intuitivna, občutna) dejavnost ljudi v podjetju. Ker povezuje in usmerja druge podsisteme, management vsebuje (Možina 2002, 15):

- koordinacijo človeških, mentalnih virov s cilji podjetja,
- povezovanje podjetja z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe,
- razvijanje razpoloženja v podjetju, kar pomaga doseči individualne in skupne cilje,
- učinkovito opravljanje nalog: opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje, nadzorovanje,
- izpeljevanje različnih poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave.

## **2.3 Planiranje**

Načrtovanje je zastavljanje ciljev, rezultatov poslovanja in poti za doseganje le-teh; namen je preprečiti probleme, ki bi lahko ovirali 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).

Kadar delujemo v združbi, je planiranje vzajemno, z upoštevanjem skupnih ciljev in smotrne udeležbe vsakega sodelavca v izvedbi. Planiranje poslovanja podjetja zadeva celotno poslovanje. Z njim zagotavljamo obstoj podjetja in smotrno doseganje cilja gospodarjenja, kot je družbenoekonomsko določen. Brez planiranja bi se značilnosti podjetja lahko nenamerno spreminjale in zgolj po naključju bi dosegli uspešno poslovanje. Prav zato je svetovna organizacijska literatura enotna glede tega, da je planiranje sestavni in začetni del upravljavsko-managerskega procesa (Rozman, Kovač 2012, 123).



**Slika 1: Proces planiranja v podjetju**

Vir: Rozman et al. 1993, 84.

## 2.4 Organiziranje

Planiranje poslovanja je zamišljanje poslovanja podjetja v prihodnosti. Vendar planiranje še ne pomeni izvedbe, čeprav njeno smotrnost zagotavlja. Izvedba tudi ne more neposredno slediti planiranju poslovanja, saj v njej sodelujejo zaposleni v podjetju. Tako je planirano poslovanje treba razdeliti na dele, ki jih lahko opravijo zaposleni ali njihove skupine. Ta razdelitev dela pa ne more biti naključna ali katera koli, saj to ne bi zagotavljalo smotrnosti doseganje ciljev podjetja (Rozman, Kovač 2012, 205).

Organiziranje urejenosti organizacije (pristojnosti in odgovornosti, delitev dela), učinkovitega izvajanja osnovnih dejavnosti organizacije (procesov), določanje za vse v organizaciji obveznih pravil delovanja (sistemi) ter oskrbovanja organizacije s sredstvi (materialnimi, nematerialnimi) za delovanje (Mevlja, Kavčič 2012, 31).

## 2.5 Vodenje

Zadovoljni ljudje bolje izkoristijo svoje znanje in sposobnosti, pri čemer na zadovoljstvo vpliva to, kako so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, okoljem (oprema, sodelavci) in s svojim nadrejenim. Vodja s svojim vedenjem neposredno vpliva na zadnje omenjeni vidik zadovoljstva, posredno pa tudi na druga dva – ljudem določa (prave) naloge, jim zagotavlja opremo in skrbi za dobre odnose med sodelavci. Vodenje je še posebej pomembno v matični organizaciji, kjer se mora manager projekta pri svojem delu velikokrat boriti z drugimi linijskimi in projektnimi managerji za pozornost članov tima, ki so mu sicer uradno dodeljeni, a ne za celoten delovni čas (Stare 2011, 197).

Vodenje je opredeljeno kot vplivanje na zaposlene, da izvedo tisto, kar so si managerji – vodje zamislili. Na zaposlene vplivajo s svojimi lastnostmi in z vedenjem, s komuniciranjem in z motiviranjem (Rozman, Kovač 2012, 349).

Pri vodenju so zelo pogosti tudi konflikti, z njim pa se je potrebno soočiti in reagirati na pravi, strokovni način. V veliki meri je tako odvisno, ali bo vodja pravilno reagiral na konflikt, saj bo ob pravem načinu reakcije konflikt dal pozitivne, ob napačni reakciji pa slabe, negativne rezultate.



**Slika 2: Vrste konfliktov**

Vir: Možina 2002, 582.

Ljudi ne moremo »upravljati«. Ljudi je treba voditi. Cilj pa je ustvariti čim večjo produktivnost iz specifičnih prednosti in znanj vsakega posameznika (Drucker, Peter F. 2001, 30).

## 2.6 Kontroliranje

Manager mora biti prepričan, da je organizacija na pravi poti za doseganje postavljenih ciljev. Zato managerji spremljajo opravljeno delo, in sicer tako pri posameznikih kot v oddelkih in podjetju kot celoti. S spremljanjem ugotovijo, kaj je bilo narejeno, to primerjajo z načrtovanim in ugotovijo odstopanja. Za morebitna odstopanja ugotovijo vzroke, ko te poznajo, pa ustrezno ukrepajo. Temu procesu pravimo nadzorovanje (Rozman 2002, 58).

Novе smernice v nadzorovanju dajejo vse večjo moč in zaupanje zaposlenim. To pomeni, da se organizacije veliko manj ukvarjajo z nadzorovanjem zaposlenih z vrha navzdol, temveč dajejo večji poudarek izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, da lahko nadzorujejo sami sebe in odpravljajo svoje napake (Dimovski, Penger 2001, 7).

Nadziranje poslovanja bi lahko opredelili kot dejavnost, ki se ukvarja s presojanjem pravilnosti in odpravljanjem nepravilnosti pri poslovnih procesih in stanjih. Izvedba, ki sledi načrtovanju, se največkrat ne ujema z načrtom. Med nadziranjem je treba to neujemanje ugotoviti, poiskati njegove vzroke in predlagati ustrezne ukrepe za uresničitev ali spremembo načrta (Hočevar in Jaklič 1999, 14).



**Slika 3: Opredelitev managementa**

Vir: Dimovski et al. 2005, 44.

### **3 MANAGEMENT V ŠPORTU**

V današnjih časih šport ni le samo šport, ampak je postal pravi management organizacije vseh potrebnih dejavnikov za doseganje zelenega zastavljenega cilja. Športniku do dobrih rezultatov ne pomagajo samo odlični treningi, trener, psihološka osredotočenost, odlična pripravljenost, ampak tudi dober manager, ki vodi vse tisto, kar sami javnosti ni vidno. Ker šport že dolgo časa ni več samo hobi, ampak je postal že pravi posel, ki pa potrebuje »dirigenta«, ki ve, kako stvari v današnjem času potekajo in zna športnika popeljati do vrhunskih zastavljenih rezultatov.

Športna dejavnost je dobila »priokus« po denarju, narekuje tempo zaslužka in je postavila nove temelje posla. Ne samo da se je prilagodila zakonitostim posla, temveč si je utrla novo pot in odprla svoj posel, tj. management v športu (Fatur 2004, 9).

Pojem športna dejavnost opredeljuje vse oblike športnega udejstvovanja, tako športa za razvedrilo (rekreativnega športa) kot za dosežek (vrhunski šport), pa tudi športa mladih in vse procese, ki delujejo vzporedno. Na tem področju so najbolj dejavne športne organizacije, ki so temeljni izvajalci športne dejavnosti. Usmerjene so v zadovoljevanje primarnih in tudi sekundarnih človekovih potreb s pomočjo športnega managementa (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 145).

DeSendi (Parkhouse 2005, 3) definira management v športu kot kakršno koli kombinacijo veččin načrtovanja, organiziranja, usmerjanja, nadziranja, vodenja in ocenjevanje, 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 proizvodjanje, spretnost, promocijo ali organiziranje proizvodov, kot so šport, fitnes in rekreacija, pri čemer so športni proizvodi lahko storitve, proizvodi, ljudje, prostor ali ideje.

#### **3.1 Zgodovina športnega managementa**

Po mnenju nekaterih komentatorjev se je to zgodilo leta 1990 z Michaelom Jordanom ali celo leta 1984 z McDonaldsovimi olimpijskimi igrami v Los Angelesu. Za druge se je začelo že zgodnjega leta 1975, ko se je ustanovitelj IMG-ja Mark McCormack precej samozavestno pohvalil: »Imamo daleč najmočnejši vpliv na šport po celem svetu. Kateri koli individualni šport – golf, tenis, smučanje – bi lahko dobesedno obrnili na glavo. Naša pozicija v nekaterih omenjenih športih je zmožnost rekonstruirati celotno zgradbo.« To se je zgodilo dve leti po tistem, ko je Mark Spitz, nosilec zlate medalje v plavanju na olimpijskih igrah Združenih držav, trdil, da je postal »proizvod«, in pet let po tistem, ko si je Ali skočil v lase s »Smoking« Joe Frazierjem za 2.5 milijona dolarjev. Bilo je dvanajst let po tistem, ko je

profesionalni igralec golfa Doug Sanders izzivalno predlagal Arnoldu Palmerju, naj si vendarle vzame teden dni oddiha, da prešteje svoj denar (Westerbeek, Smith 2003, 181).

Res je, da šport kljub hitro rastoči in močni komercializaciji, ki je tako značilna za novo tisočletje, ni nikoli bil popolnoma neodvisen od kapric biznisa. Že leta 78 pr. n. št. je Gaj Mecenat opozoril na nevarnosti zlorabe visokih denarnih vsot, ki omogočajo infrastrukturo športa. Svetoval je sledeče: »Mestni veljaki naj ne zapravljajo občinskih virov za številne igre, zato da ne bodo sami sebe izčrpali z jalovim naporom in se prepirali o nespametnih stremljenjih po slavi.« Neprava profesionalnost atletov, vpliv podpor raznih združenj, polna gledanost športnih dogodkov in izkoriščanje za denar so vedno bili del športa. Kdaj torej je šport postal posel? Tako rekoč je vedno bil in vedno bo (Fatur 2004, 10).

### **3.2 Naloge managementa v športu**

V zasebnem sektorju je široka paleta področij, kjer se upravlja s športom in rekreacijo. Od športnih klubov, turističnih atrakcij, fitnes zvez pa vse do področij, ki so posredno povezana s športom; trženje športa, stiki z javnostjo, agencije za management športa. V literaturi največkrat zasledimo njegove štiri temeljne naloge: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. Te naloge predstavljajo temelj, na katerem gradimo proces managementa. Bistvo managementa je usklajevanje teh nalog in razporeditev aktivnosti za doseg postavljenih ciljev, torej za usklajevanje vseh virov, ki jih imamo na razpolago. Pomembno je, da so posamezni cilji skupek končnega ter da vsi udeleženci v procesu delujejo v isto smer, kar poslovno uspešnost še optimizira (Bilalović 2006, 18).

Sprotni rezultati nam služijo kot oporne točke, saj jih lahko in tudi moramo vedno na novo ustvarjati. V ozadju pa se moramo vprašati (Šugman 2006, 152):

- kaj želimo doseči (načrtovanje),
- kako uresničimo svoj načrt (organiziranje),
- kako drugim naročimo, kaj naj delajo (vodenje), in se nato prepričamo,
- ali so naloge opravljene (nadzorovanje).

#### **3.2.1 Načrtovanje**

Vsak dober manager mora vsako situacijo načrtovati in pri tem šport ni izjema. Vsako organizacijo je potrebno dobro pripraviti na prihodnost, tako da bo delovala čim bolj učinkovito in nekonfliktno. Dobro načrtovanje bi moralo doseči oba cilja in se pripraviti na stalno spreminjanje organizacije, kar čaka vsako organizacijo, vpleteno v šport (Fatur 2004, 12).

Dobro načrtovanje mora biti učinkovito in ne konfliktno. Načrtovanje je naloga managementa, kjer se postavljajo cilji, tarče, nameni, naloge in se določi način, kako vse to

doseči. Plan mora biti podroben in izčrpen, vendar kljub temu sposoben prilagajanja kratkoročnim in dolgoročnim operacijam, ki temeljijo na predhodni raziskavi. Pri načrtovanju ne gre le za stanje, ki ga želimo doseči, temveč tudi za stanje, ki bo le izhodiščna točka za nadaljnjo načrtovanje (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 152).

### **3.2.2 Organiziranje**

Ko govorimo o večji skupini ljudi, ki delajo skupaj, moramo nekako stremeti k temu, da posamezna delovna mesta povežemo v oddelke, te v veje enote in te nazadnje v organizacijo. Smotrnost dela se tako izboljša, saj hierarhija omogoča povezovanje različnih oddelkov, tako da manjša enota pripomore k uspehu večje (Hočevar, Jaklič 1999, 13–14).

Nalogo organiziranja označimo kot proces vzpostavljanja, prilagajanja, ohranjanja in izvajanja sistema normalnih razmerij med viri. Vse aktivnosti morajo biti opravljene pravočasno in v ustreznem zaporedju. To je delovni okvir v organizacijski strukturi, ki zagotavlja delovanje (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 157–158).

Organiziranost dela naj omogoča, da teče tok informacij horizontalno in vertikalno. S tem dosežemo ne pretirano formalizacijo, omogočimo pa razvoj strokovnih skupin, ki delujejo na visoki stopnji medsebojne povezanosti in delovnem standardu (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 158).

Profesionalna organizacija naj ima veliko strokovnjakov in naj delajo po svoji volji in strokovnem znanju, saj je njihovo napredovanje odvisno od rezultatov, s tem pa je zagotovljen naš uspeh. Organiziranost dela mora omogočati, da informacijski tok teče vodoravno ter navpično. S tem dosežemo ne pretirano formalizacijo, omogočimo razvoj strokovnih skupin, ki delujejo na visoki stopnji medsebojne povezanosti in delovnem standardu (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 161–162).

### **3.2.3 Vodenje**

Doslej smo z nalogami opredelili, kako so viri med seboj povezani in kakšne aktivnosti opravljajo. Tukaj pa moramo začeti voditi te vire, kar je tudi ena od managerskih nalog. Vemo pa tudi, da je vsakdo raje v vlogi vodje kot pa vodenega, ker je to v naravi človeka. Vsakdo si želi biti glavni ali imeti moč nad nekom, kar pa se mnogi ne zavedajo, da to s sabo prinese še prevzemanje nekaterih drugih nalog (Šugman et al. 2006, 162).

Vodenje ima lahko ožji in širši pomen. Vodenje v širšem pomeni zagotavljanje ciljev podjetja, medtem ko vodenje v ožjem pomenu pomeni vplivanje na vedenje posameznika in njegovega cilja. Cilji, eni kot drugi, morajo biti med seboj skladni, morajo se med seboj ujemati in podpirati (Makovec Brenčič 2008, 182).

»Če se nam ne bo posrečilo spremeniti smeri, bomo verjetno končali tam, kamor smo namenjeni.« (Kitajski pregovor).

### 3.2.4 Nadzorovanje

Za vsako učinkovito organizacijo je nujno potrebno nadzorovanje, da se ugotovi, če so bili želeni cilji tudi doseženi. Organizacijska struktura mora biti taka, da nam zagotavlja, da so cilji dosegljivi ter da je stopnja nadzora in kontrole tako visoka, da nam sprotno zagotovi izvajanje stvari po planu (Fatur 2004, 15).

Na podlagi tega lahko rečemo, da je nadziranje predvsem vodstvena aktivnost za obvladovanje procesa. V osnovi gre za zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanja višjim ravнем. Ti primerjajo dosežke z načrti in določajo morebitne potrebne ukrepe. Nadzorovanje zajema učinkovitost in uspešnost delovanja procesa in je kot temelj za nadaljnja načrtovanja in nosilec urejenosti v delovanju procesa. Glede na to, da merimo trenutno stanje, ga moramo tudi oceniti, ker je ocena tista, ki predstavi pravo stanje (Šugman et al. 2006, 169–170).



Slika 4: Pristojnosti športnega managementa

Vir: Slideshare, 2016.



## 4 MANAGEMENT PRENOVE PODJETJA

### 4.1 Podjetje v krizi

Kriza v podjetju pomeni kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje podjetja, ki je nastalo zaradi zunanjih in/ali notranjih vzrokov. Le-ta pa ogroža existenco podjetja in njegov nadaljnji razvoj. Krize podjetja so nenačrtovani, nezaželeni procesi, ki trajajo omejen čas in na katere je mogoče vplivati le omejeno ter imajo vsakršne možne izide. Krize lahko vsebinsko in trajno ogrozijo ali celo onemogočijo obstoj podjetja. Kriza torej prizadene temeljne cilje podjetja, ogrozi ali onemogoči doseganje smotrov in ciljev, pa tudi obstoj podjetja kot enote, ki samostojno in aktivno sodeluje v gospodarskih dogajanjih (Tavčar 1992, 152).

Dubrovski (2000, 2) opredeljuje podjetniške krize kot nenačrtovane, nezaželene in časovno omejene procese, na katere je mogoče le omejeno vplivati, njihov izid pa je lahko zelo različen: porušenje organizacije v obliki, ki je obstajala do sedaj, ali pa uspešno obvladovanje krize ter ponovna rast.

Kralj (1992, 359) razume krizo podjetja kot stanje, ki preprečuje učinkovito poslovanje ali celo obstoj podjetja. Največkrat je kriza posledica slabega poslovanja ali neustrezne finančne strukture, včasih pa že slabih podjetniških oziroma upravljaljskih odločitev.

Muller (Čokelc 1992, 5) pravi, da o krizi v podjetju govorimo takrat, ko obstaja konkretna nevarnost za nadaljnji obstoj podjetja oz. kadar bistveni, samostojni deli podjetja ali poslovna področja ne dosegajo pomembnih ciljev podjetja. Kriza pomeni nevarnost, da je ogrožen nadaljnji obstoj podjetja in njegovih pomembnih posameznih delov. Pojavi se, ko je onemogočeno doseganje ciljev, odločilnih za preživetje podjetja.

Capongrio (1998, 3 in 273) pravi, da je kriza podjetja dogodek oziroma aktivnost, ki bo verjetno negativno vplivala na posel. Običajno je to situacija, ki bo slej ali prej ušla nadzoru, hkrati pa dodaja, da ni posla, ki ne bi enkrat zašel v krizo.

Trajanje krize je odvisno od:

- njene intenzivnosti,
- pristopa k reševanju,
- velikosti in zapletenosti,
- vodstva,
- velikosti podjetja,
- zunanjih dejavnikov in
- notranjih dejavnikov.

## 4.2 Vzroki in posledice krize v podjetju

Za razliko od simptomov krize, ki zgolj napovedujejo krizno stanje, so vzroki dejanski "krivci" za nastali krizni položaj. Če želimo krizo odpraviti, moramo analizirati in odpraviti njene vzroke.

Vzroke za nastanek krize je mogoče razdeliti na (Dubrovski 2011, 71):

- zunanje in
- notranje.

Zunanji vzroki krize so nastali v okolju podjetja in podjetje nanje ni imelo pomembnejšega vpliva. Zunanji vzroki so objektivni. Notranji vzroki so nastali v podjetju, zato so subjektivni. Zunanji vzroki so torej spremembe v okolju podjetja, ki jih podjetje ni pravočasno zaznalo in se nanje ni pravočasno pravilno odzvalo. Ista sprememba v okolju ima na eno podjetje neugoden vpliv, na drugo podjetje pa lahko ima ugoden in celo pospeševalen vpliv. Do kriznega položaja v podjetju privedejo tako notranji kot zunanji vzroki. Pri analizi vzrokov management podjetja skoraj vedno precenjuje zunanje vzroke in podcenjuje notranje. Analiza pravih vzrokov za nastanek določenega stanja je zelo pomembna, saj se s tem identificirajo področja poslovanja, katerih učinke je potrebno odpraviti. Ukvarjanje z nepravilnimi vzroki pomeni izgubo časa, denarja in poglobitev krize (Dubrovski 2011, 71–77).

Čeprav na krizno stanje v podjetju vpliva vrsta prepletenih zunanjih in notranjih vzrokov, katerih intenzivnost in pojavnost se od podjetja do podjetja razlikujeta, so v ospredju vzroki, ki so povezani s poslovođstvom podjetja, tj. vrhni management. To so neustrezna dejanja managementa oz. ravnanja, ki so glede na problem neprimerna, vse to pa privede do napačnih poslovnih odločitve, ki so lahko posledica delovanja zunanjih vzrokov ali neetičnega ravnanja. Napačne odločitve managementa so vidne, dokazljive, medtem ko so opustitve ravnanj, ki so v določenem času nujne, manj ugotovljive, čeprav so to najnevarnejši povzročitelji krize (Dubrovski 2011, 71–77).

Povod je neposredno delujoči vzrok, na osnovi katerega se kriza sproži. Povod je lahko tudi manjši, načeloma manj pomemben dogodek, ki povzroči verižno reakcijo vseh drugih vplivov. Tako kot simptom tudi vzrok ni temeljni vzrok krize. Povod je lahko nepričakovana unovčitev sredstva zavarovanja, ki povzroči plačilno nesposobnost, stečaj kupca, nepričakovana odpoved kredita, izgubljena odškodninska tožba, osebni spori in konflikti. Reševanje krize se ne sme usmeriti k reševanju povodov, saj ti ne bi bili usodni, če pred tem ne bi delovali dejanski vzroki, ki so povzročili krizo (Dubrovski 2011, 91–92).

Vzroki krize se pogosto zamenjujejo s povodi za krizo v podjetju. Vzroki krize so, kot je bilo navedeno v predhodnem podpoglavju, »krivci« za nastanek krize, za povode krize pa bi lahko rekli, da so »krivci« za izbruh krize. Povodi krize so neposredno delujoči dejavniki, ki

sprožijo krizo. Lahko so to manj pomembni dogodki, ki povzročijo verižno reakcijo drugih vplivov. Povodov za krizo v podjetjih je lahko nešteto.

Primeri le-teh so (Dubrovski 2000, 13):

- stečaj pomembnega kupca ali dobavitelja,
- okvara stroja,
- nenaden odhod člana managementa in
- izgubljena tožba ali kaj podobnega.

Simptomi krize so signali, ki v podjetju napovedujejo ali kažejo krizo. Najpomembneje je, da jih ne prezremo. Simptomi krizo le razkrivajo, niso pa vzroki za krizo. Simptome krize morajo iskati tako managerji na eni kot ostali zaposleni v podjetju na drugi strani. Krizo pa lahko iščejo in jo zaznajo tudi lastniki, konkurenca, banke, odjemalci, dobavitelji in javnost. Simptomi opozarjajo na podrtje ravnovesje v podjetju. Zaznane simptome je potrebno analizirati in poiskati vzroke zanje. Zrelo krizo lahko spoznamo takrat, ko so prisotni vsi najbolj očitni in najpomembnejši znaki krize.



**Slika 5: Primer simptomov kriz**

Vir: Dubrovski 2004, 32.

Končina (1997, 29–34) navaja, da je znake kriz mogoče razvrstiti v devet temeljnih skupin:

- padec donosnosti,
- padanje obsega prodaje,
- povečanje zadolženosti,
- padec plačilne sposobnosti,
- padec tržnega deleža,
- pospešena fluktuacija dobrih kadrov
- nestvarne računovodske informacije,
- naraščajoči strah posloводства,
- odsotnost strateškega načrtovanja.

V podjetju ni mogoče vedno predvidevati, kdaj se bo kriza zgodila zaradi nepredvidenih dogodkov v globalnem svetu, ki imajo vpliv na makroekonomsko ali mikroekonomsko okolje podjetja oziroma organizacije. Poglavitno pa je, da ko se le-ta dogaja, management odločno in hitro ukrepa za preprečitev najhujšega v podjetju oziroma organizaciji. S tem mislimo na prenehanje podjetja. V naslednjem podpoglavju bomo predstavili, kaj krizni management je ter kakšne pogoje in ukrepe potrebuje, da se krivulja poslovanja popravi navzgor oziroma da podjetje preživi na daljše časovno obdobje.

### **4.3 Krizni management**

Vsak uspešen management v podjetju je sposoben obvarovati podjetje pred nastankom krize. Pomen preprečevanja krize poudarja tudi Belak s citatom: »Najboljši krizni management v tem pomenu je v tem, da sploh ne pride do krize, ker pravočasno spoznamo priložnosti in se jih aktivno lotimo.« (Belak 2003, 151)

Vendar prav zaradi dejstva, da management pogostokrat ne vidi krize podjetja oziroma organizacije, se slepi, je potrebno na željo lastnikov ali preostalih deležnikov podjetja zamenjati vrhnje posloводство, ki bo podjetje popeljalo na stabilno in rastočo pot poslovanja. V času krize v podjetju vladajo izredne razmere, zato pa so potrebne hitre in učinkovite odločitve, predvsem zaradi statistke, ki priča o tem, da je možnost popravkov majhna. Včasih pa je kriza lahko tudi pozitivna, saj, ker zahteva inovativen, radikalen način vodenja, ki managerje motivira k perspektivnim odločitvam, urejanju nerešenih zadev, spremembi strategije in iskanju konkurenčnih prednosti podjetja, podjetju odpre nove možnosti in priložnosti.

Kriza pa je primeren čas za odstranitev nekvalitetne delovne sile in prodor inovativnih, mladih managerjev; krizno obdobje namreč prinaša priložnost za učenje.

Krizni management je poseben del strateškega managementa, značilen za organizacije v izjemno resnih, eksistenčnih težavah. Vsebina strateškega managementa je povezana z načrtovanjem, organiziranjem in usklajevanjem, vodenjem in nadziranjem.

Naloge strateških managerjev so torej:

- načrtovanje ciljev v skladu s postavljenimi smotri, merili in standardi uspešnosti ter načrtovanje strategij za doseganje ciljev;
- organiziranje urejenosti organizacije (struktur in procesov) te oskrbe organizacije s sredstvi (materialni, nematerialni);
- usmerjanje dejavnosti sodelavcev organizacije in drugih, da organizacija učinkovito deluje in uspešno dosega cilje;
- nadzorovanje učinkovitosti in uspešnosti delovanja sodelavcev in drugih delov organizacije in organizacije v celoti ter polaganje računov, tj. poročanje, utemeljevanje poročil ter priporočil lastnikom in drugim vplivnim udeležencem organizacije (Dubrovski 2011, 125).

Krizni management je sestavljen iz dveh faz (Belak 2003, 150):

- **Reaktivni krizni management**, ki služi obvladovanju že nastalih kriz, bo na stvarni ravni poskušal najprej ponovno doseči plačilno sposobnost ali pa kadar to ni več možno, izpeljati vsaj urejen postopek planske sanacije oz. likvidacije podjetja, ki bo minirala škodo. Nato je treba s strukturnimi posegi tako na strani resursov kakor tudi v marketingu in prodaji rešiti problem uspeha. Takšni ukrepi so običajno boleči in koreniti, učinkoviti so le, če se zanje hitro odločimo in jih izpeljemo.
- **Proaktivni krizni management** v podjetju preprečuje katastrofalne posledice krize in s tem dosežemo nadzor nad razvojem krize. S sistemom zgodnjega opozarjanja lahko v fazi preprečevanja krize predvidimo krizo in jo lahko preoblikujemo v priložnost, če kriza ni ugotovljena v njeni kali, lahko postane kompleksna in dolgotrajna, njeno reševanje pa je z vsakim korakom v njenem napredovanju dražje. Ob dobro pripravljenem kriznem planu je tudi pripravljenost podjetja na krizo boljša in ima posledično bolj blage negativne posledice.

#### 4.4 Pogoji in ukrepi kriznega managementa

Kot smo navedli v prejšnjem poglavju, je podjetje potrebno obvarovati že pred nastankom krize.

Pred krizo pa se podjetje lahko zaščiti na več načinov (Kash 1998, 179–180):

- Strateško planiranje je napovedovanje nepričakovanih sprememb ob predpostavki, da je podjetje sposobno prilagajanju spremembam in novim situacijam. Strateško planiranje lahko management uporabi, kadar niso mogoče napovedi na osnovi preteklih trendov. Management ima na voljo več tehnik strateškega planiranja, kot so

kvalitativne meritve, ekstrapolacija, simulacije in metode vzrokov in učinkov. S tehnikami strateškega planiranja naj bi management ocenil vpliv glavnih sprememb na poslovanje in uspešnost poslovanja podjetja.

- Situacijsko planiranje je postavljanje alternativnih planov, ki naj bi jih management udejanjil, če se dogodki ne odvijajo tako, kot je bilo predvideno. Situacijsko planiranje je za razliko od strateškega planiranja primerno za planiranje manj verjetnih situacij.
- Analiza možnih izhodov je zelo podobna in tesno povezana s situacijskim planiranjem. Namen analize možnih izhodov je vzpodbuditi odločujoče v podjetju k razvijajočim trendom v okolju podjetja. Če trendi v okolju kažejo, da bo moralo podjetje spremeniti določene metode, mora management takoj aktivno usmeriti sile v prilagajanje metod potrebam trga.
- Analiza možnih scenarijev je za preprečevanje krize v podjetju zelo pomembna, saj z njo management natančno opredeli zaporedje možnih dogodkov, ki bi lahko vodili v predvideno končno stanje. V možnem scenariju naj bi management analiziral vse pozitivne in negativne možne posledice, alternative, ki jih ima podjetje za preventivo pred krizo. Z analizo možnih scenarijev lahko management olajša posledice krize ali celo prepreči procese, ki bi krizo lahko povzročili.

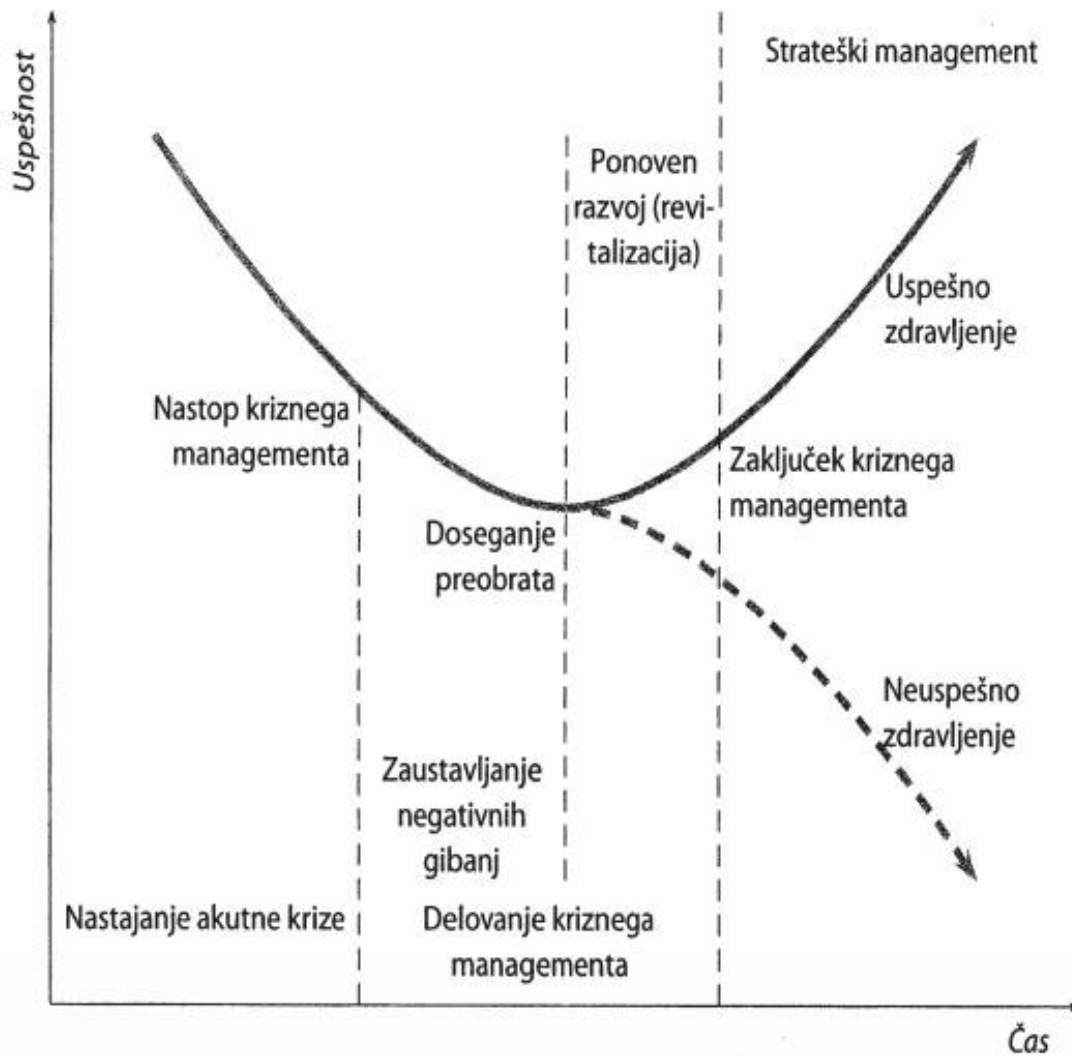
Oblikovanje tima kriznega managementa je potrebno postaviti že v obdobju preventivnega ukrepanja in vzpostavljanja kriznega plana, ki pa aktivno nastopi šele ob nastopu krizne situacije. Tim kriznega managementa je lahko sestavljen iz enega ali več članov in mora biti postavljen s strani predsednika oziroma katere koli druge izvršne osebe, ki je pooblaščen za sprejemanje zavezujočih odločitev v korist podjetja. V primeru, da krizni management predstavlja le ena oseba, mora ta imeti večino spodaj opisanih lastnosti članov kriznega tima in opravljati njihove naloge. Obstajali naj bi štiri modeli kriznega managementa (Dubrovski 2000, 56).

Vsi se strinjajo, da je najprej bistveno ugotoviti vzroke za nastalo krizo, da pa do teh ugotovitev pridejo, je potrebno temeljito analizirati poslovanje podjetja. Seveda je potrebno upoštevati zlato pravilo saniranja podjetja, ki ga je predstavil Repovž (1993, 28), da imajo nujne zadeve prednost pred pomembnimi. To pomeni, da je potrebno še pred analiziranjem realizirati tiste nujne ukrepe, s katerimi zaustavimo nadaljnjo slabšanje situacije.

Najnужnejši in takojšnji ukrepi so v prvi vrsti:

- dvig produktivnosti,
- izboljšanje prodaje,
- zmanjšanje stroškov,
- izboljšanje denarnega toka,

- povečanje discipline dela in poslovanja,
- reprogramiranje dolgov,
- tržno-proizvodno prestrukturiranje,
- reorganizacija in
- drugi.



**Slika 6: Obdobje in cilji delovanja kriznega managementa**

Vir: Dubrovski 2011, 130.

## 4.5 Prenova podjetja

Celovita prenova podjetja je prevod angleške besedne zveze Corporate Reengineering ali Business Reengineering. Vsi ti izrazi pa v praksi predstavljajo preureditev ali prenovu podjetja, ki se odvija na večini ali vseh poslovnih procesih/področjih podjetja.

Kovač (1998, 9) se osredotoča na miselni pristop in konstantno spreminjanje ključnih področji poslovanja in ustvarjanja kulture, kjer so edina stalnica spremembe.

Bennis (1995, 10) definira celovito prenovu kot ponovno postavljanje podjetja z izzivanjem obstoječih doktrin, procesov, aktivnosti ter nato z inovativnim razvijanjem kapitalskih in človeških resursov med navzkrižne funkcionalne procese, ki bodo dosegali rezultate v novi konkurenčni poziciji podjetja, v vrednosti za delničarje in prispevku družbi.

Strateško planiranje je izrednega pomena za preprečevanje nastanka kriznih situacij. Za dobro strateško planiranje se podjetja za preprečevanje krize, tudi ko je le-ta že nastopila, kot ukrep proaktivnega kriznega managementa poslužujejo prestrukturiranja. Kadar nastanejo nove spremembe v okolju in nobena struktura v podjetju ne ustreza razmeram, je strukturo potrebno prilagoditi ali pa postaviti na novo.

Prestrukturiranje poteka na več področjih, izhaja pa iz opredeljenih strategij podjetja. Prestrukturiramo lahko podjetje ali panogo. S tem lahko dosežemo poleg preprečevanja kriz tudi način zdravljenja le-teh. Ko zdravimo krizo, moramo najprej zaustaviti negativna gibanja. Podjetje se z različnimi prestrukturiranjimi sproti prilagaja novim razmeram v okolju in tako preprečuje nastanek latentnih ali akutnih kriz. S strateškim načrtovanjem pa izboljšuje konkurenčnost in razvojne možnosti. Prestrukturiranje je lahko različno. Nepovezano, kadar gre za velike enkratne spremembe, in postopno, kadar se postopno nizajo majhne spremembe (Dubrovski 2000, 98).



## 5 EMPIRIČNI DEL – RAZISKAVA O STRATEGIJI MANAGEMENTA PRENOVE IZBRANEGA ŠPORTNEGA KLUBA JUDO KLUBA ŽIRI

### 5.1 Predstavitev Judo kluba Žiri

Osnovni podatki o klubu (Bizi 2016):

- naziv PRS: Judo klub Žiri,
- skrajšani naziv: JK Žiri,
- sedež kluba: Loška cesta 1, 4226 Žiri,
- davčna številka: 80669468,
- dejavnost TSmedia: šport in oprema,
- dejavnosti SKD: R93.120 - dejavnost športnih klubov.



**Slika 7: Logotip kluba**

Vir: Judo klub Žiri, 2016.

Judo klub v Žireh neprekinjeno deluje že od leta 1959, od leta 1960 pa je član Judo zveze Slovenije.

Leta 2014 so na občnem zboru zamenjali celotni upravni odbor društva. Razlog je bila neaktivnost dosedanjega vodstva ter posledično slabi rezultati tako pri osnovni dejavnosti, to je športnemu delu, kot na področju finančnega poslovanja.

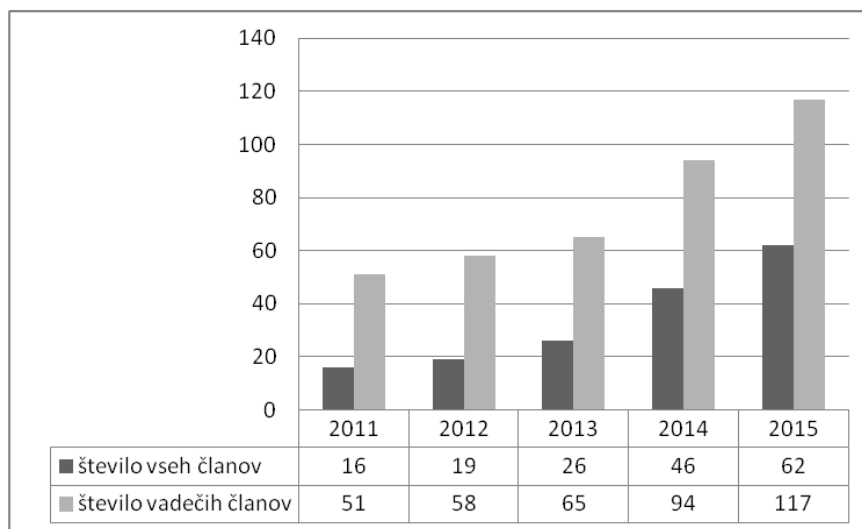
Proti koncu leta 2014 je klub dodatno prizadela še odločitev Alpine, ki je prav tako zaradi težav v poslovanju, sprejela usmeritev, da do nadaljnjega ukinja vsa sponzorska sredstva društvom in podobnim organizacijam. Zato so na naslednjem občnem zboru leta 2015 z veliko večino glasovali za spremembo imena kluba, ki se je imenoval Judo klub Alpina Žiri (Interni vir Judo klub Žiri, 2016).

To je še dodatno poglobilo krizo v judo klubu, s podobnimi težavami pa so se srečala tudi nekatera druga društva, ki so nosila ime Alpine in kjer je bila Alpina glavni sponzor (Interni vir Judo klub Žiri, 2016).

V letu 2014 je klub zamenjal celotni upravni odbor. Finančno stanje kluba je bilo vedno slabše, tudi športni rezultati so bili najslabši v vsej zgodovini. V upravni odbor so imenovali ljudi, ki so bili aktivno vključeni v klub, to so starši otrok in trenerji. S spremembo upravnega odbora kluba sta se je pričela spreminjati tudi strategija in mišljenje, posledično pa se je začelo izboljševati finančno stanje in delo kluba (Interni vir Judo klub Žiri, 2016).

Klub je registriran kot športno društvo, ki izvaja in podaja strokovno znanje japonske borilne veščine judo. Ima organizirane vadbe in izobraževanja za vse člane kluba od najmlajših do odraslih, v svojih vrstah ima tekmovalce in rekreativce. Organizira tudi različna tekmovanja, od občinskih, regijskih do državnih, na katerih se zberejo klubi iz vse Slovenije. Zaenkrat so taka tekmovanja za osnovnošolce (Mlakar 2009, 8–12).

Klub je zaradi tradicije in delovanja v kraju eden od paradnih športov, kar kažejo uspehi tekmovalcev kluba, saj iz kraja izhajajo tudi najboljši slovenski judoisti. Pri tem moramo omeniti Saša Jereba, ki je leta 2004 nastopal na olimpijskih igrah v Atenah, njegov prvi judo klub pa je bil Judo klub Alpina Žiri. Dobre rezultate v svetovnem merilu dosega tudi njegov brat Andraž Jereb, pred njima pa so bili tudi nekateri drugi člani kluba med najboljšimi v bivši državi (Mlakar 2009, 194–197).



**Slika 8: Število vseh članov in št. vadečih članov med leti 2011 in 2015**

Vir: Interni vir Judo klub Žiri, 2016.

### **5.1.1 Zgodovina kluba**

11. julija 1959 je bil dvorani Družbenega doma (DD) Partizan v Žireh organiziran propagandni nastop Železničarskega težkega atletskega kluba (ŽTAK) iz Ljubljane. Predstavili so vse športne sekcije, ki so jih gojili. Med njimi tudi judo. Še večje zanimanje za omenjeno panogo je bilo zato, ker so v klubu trenirali žirovski fantje: Dane Burnik, Anton Grošelj, Franc Kavčič in Marjan Maček (1 DAN ali črni pas). Maček je bil takrat že absolutni prvak Jugoslavije v judu, njegova ekipa ŽTAK Ljubljana pa ekipni prvak Jugoslavije. Zato je bilo zanimanje za obisk te prireditve veliko, in dvorana je bila povsem polna (Mlakar 2009, 8).

Tako je v začetku septembra 1959 Marjan Maček zaradi velikega zanimanja za judo organiziral prve treninge, ki so jih izvajali v gasilskem domu Prostovoljnega gasilskega društva Žiri. Na začetku so vsi fantje vadili v civilnih oblekah, saj ni bilo denarja za pravo judo kimono (Mlakar 2009, 8).

Večina fantov, ki so trenirali, je bilo zaposlenih v podjetju Alpina Žiri, kar pa je bil razlog za dogovor, da se bo klub imenoval Judo klub Alpina Žiri. Tako se je klub leta 1960 tudi uradno registriral pri JZS. Od takrat pa do danes so treningi v Žireh potekali neprekinjeno (Mlakar 2009, 9).

### **5.1.2 Delovanje kluba in njegova strategija**

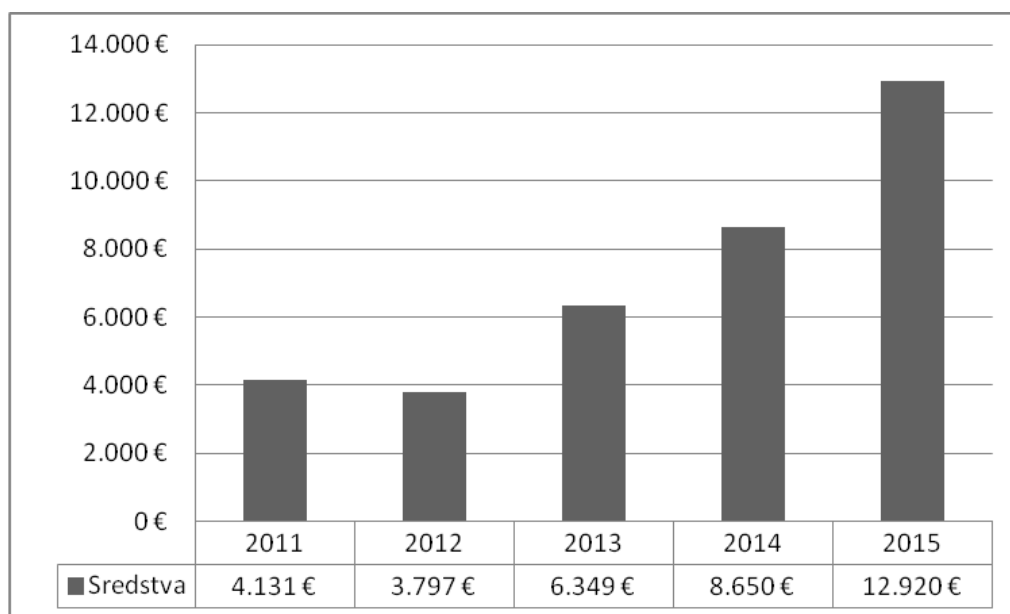
Vodstvo kluba sestavlja predsednik, sedem članov upravnega odbora in nadzorna komisija, ki jo sestavljajo trije neodvisni člani. Trenutno v klubu delujejo trije trenerji, ki so zadolženi za vadbo različnih starostnih skupin otrok in ostalih aktivnih članov. Ima preko 80 članov in več kot 40 aktivnih oziroma tistih, ki redno obiskujejo vadbo juda (Interni vir Judo klub Žiri, 2016).

Klub si je z novim vodstvom zadal nove smernice, ki že kažejo pravo pot delovanja in nadaljevanja tradicije juda v kraju, vendar pa še nima izdelane prave strategije, ki bi mu zagotovila dolgoročno stalni razvoj in dobro delovanje.

## **5.2 Predstavitev problematike v klubu**

Težave v klubu so se pričele pred nekaj leti, ko v upravnem odboru in klubu ni bilo prave skupne sinergije, povezave in timskega dela. Kar nekaj let se je upravni odbor sestajal samo enkrat letno, predsednik pa posledično tudi zaradi neaktivnega upravnega odbora ni imel prave energije in besede. Marketing in management kluba je povsem ohromel, članstvo je upadalo, treningi so bili slabo obiskani. Padec se je kazal tudi pri finančnih sredstvih, člani niso imeli volje in motivacije za iskanje sponzorskih sredstev, ki jih je bilo zaradi slabših

rezultatov tudi težko dobiti. Zaradi upada članstva in zaradi nedoslednega pobiranja članarine je bilo tudi teh sredstev vedno manj. Ista situacija je bila pri sodelovanju na razpisih za pridobitev sredstev na javnih razpisih. Največji problem je bil, ker v klubu ni bilo novih moči in mladih članov tako med tistimi, ki trenirajo judo, kot med člani in v vodstvu kluba. Najnujnejša dela in skrb za preživetje kluba so bila večinoma v rokah edinega trenerja, ki je skrbel, da so kljub težavam potekali redni treningi dvakrat tedensko (Interni vir Judo klub Žiri, 2016).



**Slika 9: Finančna sredstva JK Žiri od leta 2011 do leta 2015**

Vir: Ajpes, 2016.

### **5.3. Ugotovitve delovanja managementa izbranega judo kluba**

Izhajajoč iz temeljev uspešnega managementa smo skozi raziskavo stanja v judo klubu zaznali veliko negativnih dejavnikov, ki so vplivali na delovanje kluba. Dolgoletnim članom je delo postalo nezanimivo in niso imeli planov ter jasnih ciljev, s katerimi bi opredelili smernice za nadaljnje uspešno delo. Vse so prepuščali trenutni situaciji in naključjem, kar pa ne more voditi v uspešen razvoj in napredek. Ključno stvar je v intervjuju izpostavil tudi g. Sašo Šindič, ki meni, da se mora v klubu vzpostaviti tim ljudi, ki imajo jasno začrtane cilje razvoja kluba. Po njegovih besedah je privrženec popolne dostopnosti, odprte komunikacije in velike stopnje soodločanja ključ k uspehu celotnega tima. S tem bi pridobili poleg profesionalnih tudi prijateljske vezi, kar pa med drugimi zahteva tudi več časa in prilagajanja različnim karakterjem v ekipi. Tako meni, da se ob dobrih rezultatih pokaže dober timski duh, ob neuspehih pa je potrebno veliko več energije, da se tim pritegne k spremembam, ki bodo krivuljo uspeha dvignili navzgor.

Tako je korekten in spoštljiv odnos opisal tudi g. Matej Gregurovič. Nov pristop in njegov prispevek se že kaže pri delu novega upravnega odbora, ki člane spodbuja k enakopravni razpravi ter iskanju novih pristopov in idej, predlogov, podeljevanju novih nalog in nenazadnje z izražanjem pohval za uspešne realizacije zaslužnim posameznikom in ekipi kot celoti.

Človek, ki prevzame vodilne funkcije v klubu, mora imeti za to poseben razlog. Lahko je to, da njegov otrok sodeluje v klubu ali pa se je v mladosti oziroma se še vedno sam ukvarja s tem športom, je v intervjuju razmišljal Matej Gregurovič.

G. Šindič je po končani aktivni športni karieri postal najprej trener. Ker je deloven in ambiciozen, pravi, da so ga funkcije pri vodenju kluba poiskale kar same. Mnenja je, da v majhnih klubih ni velikega zanimanja za vodilne funkcije, saj so vse funkcije prostovoljne, kljub temu pa zahtevajo veliko osredotočenosti in odrekanja. Šele z rastjo kluba se vzpostavijo temeljni pogoji za profesionalno delo, ki je po njegovem mnenju nujno, če hočemo, da klub doseže mednarodne uspehe.

G. Šindič je bil v Judo klubu Bežigrad najprej trener v vseh selekcijah, obenem je bil sekretar. Kasneje se je posvetil sodniškemu delu in postal predsednik JK Bežigrad. To funkcijo je opravljal 10 let. V zadnjem mandatu je vodenje kluba prepustil mlajšim generacijam, sam pa je predsednik nadzornega odbora.

V sistem je vedno poskušal vpeljati novosti, k željam po spremembah in novih pristopih pa je želel navdušiti ves kader v klubu. Spremembe so bile zato vedno postopne. Člani kluba, ki so novosti sprejeli in jih včasih tudi nadgradili, so skoraj vedno s tem dobili nov zagon, ki ga je klub dolgoročno potreboval.

Tudi Matej Gregurovič je funkcijo člana novega upravnega odbora JK Žiri sprejel, ker se je z judom v mladosti ukvarjal že sam, sedaj pa judo trenira njegov sin. Zaradi izkušnje iz mladosti dobro ve, kaj mu je judo dal in kako bi mu lahko nudil še več, če bi imeli boljše pogoje za delo. Meni, da ima priložnost pomagati klubu za dolgoročni obstoj in nadaljnji razvoj, da bodo tudi generacije za njim lahko izkoristile čar tega športa. Svoje delo v klubu jemlje zelo resno in odgovorno, zagon pa mu daje tudi novi predsednik kluba, ki je po njegovem mnenju zagnan, pripaden in ima dobre načrte, torej lastnosti, ki jih potrebuje vsak dober vodja. Z veseljem bo postal del te zgodbe, saj je prepričan, da se vsi trudijo v duhu »njihovega« juda. Matej Gregurovič je glede na sovpadanje odpovedi pogodbe glavnega sponzorja in nastopom mandata prevzel nalogo iskanja novega glavnega sponzorja. Pri tem je bil zelo uspešen, saj je pridobil pomembnega pokrovitelja, ki bo finančno in materialno podpiral delovanje kluba. Podjetje je eno največjih in najpomembnejših v kraju, kar je pomembna moralna spodbuda upravnemu odboru in članom kluba, obenem pa tudi zgled drugim podjetjem v kraju, da se bodo tudi sami odločili za sodelovanje s športnimi in drugimi društvi. Ugled kluba in športa se na nek način poveča, promocija je lažja, če javnost ve, da klub podpira ugledno podjetje.

G. Šindič poudarja, da mora za uspešno delovanje kluba vodstvo sprejeti odločitve glede dolgoročnih in kratkoročnih ciljev. Večkrat se zgodi, da imajo klubi visokoteče cilje z mlado ekipo, za dolgoročen napredek kluba pa je najbolj pomembno, da ima dober strokovni kader, kot so vaditelji, trenerji, sodniki in vodje, ki bodo s skupnimi močmi postavili temelje stabilnejšemu klubu. Šindič ob tem poudari, da tako tudi dolgoročni uspehi ne morejo izostati.

Iz intervjuja z g. Gregurovičem lahko izberemo, da uspešno delovanje kluba pomeni dolgoročni obstoj in zmerno, konstantno rast, takoj za tem pa tudi uspehi v tekmovalnem delu tega športa. Tako je izpostavil prakso v vseh neprofesionalnih dejavnostih, da potrebujejo močno gonilo v obliki zanesenjakov, entuziastov in, kot pravi, ljudi, ki vlečejo. Kot ključno pa je izpostavil homogenost vodilne skupine ljudi, ki združujejo voljo in znanje z delom za dobro društva, kar pa ne gre brez virov financiranja.

G. Šendič pravi, da so za dobro organiziranje in delovanje judo kluba pomembne prav vse funkcije managementa. Kljub temu da klub deluje neprofitno, mora ravnati profesionalno, saj edino tako lahko preživi v veliki konkurenci različnih športov. Pri judu gre v večini primerov za prostovoljce in amaterske športne navdušence, vendar je zelo pomembno vodenje, motiviranje in organiziranje strokovnega kadra in ostalih članov.

Matej Gregurovič ima veliko izkušenj iz gospodarstva. Tako kot v poslovanju podjetja je management tudi v športu zelo pomemben. Managerji morajo imeti podobne sposobnosti za vodenje podjetja in športnega društva. Načrtovati je potrebno strateški razvoj kluba in operativne naloge, organizirati razne aktivnosti, družabne dejavnosti, treninge, jih voditi in nadzirati ter povratno ukrepati. Enakega mnenja je za poslovni del kluba, ki mora stabilno finančno in pravno poslovati.

Ker pa je za samo prepoznavnost in večjo članstvo pomembna tudi promocija in marketing kluba, je g. Gregurovič mnenja, da se mora marketing prepletati skozi upravni odbor kluba, ki ga vodi predsednik. V njihovem upravnem odboru judo kluba imajo tudi strokovnjakinjo, ki se poklicno ukvarja z marketingom, s čimer je ostalim prihranjena velika skrb. Klub s promocijo svoje dejavnosti išče marketinške priložnosti za iskanje novih sponzorjev, podjetjem in podjetnikom pa skuša vzbuditi zanimanje in interes za sodelovanje v obojestransko korist. Člani kluba se udeležujejo vseh pomembnejših tekmovanj ter predvsem s svojimi uspehi promovirajo klub in sponzorje. Enakega mnenja je tudi g. Šindič, ki meni, da sta marketing in management integrirana v delovanje kluba. Izpostavi pa problem, da klub ne razpolaga s takšnimi finančnimi sredstvi, ki bi jih učinki marketinga povzdignili na raven, ki si jo želijo.

G. Šindič kot najpomembnejše pri razvoju kluba izpostavi načrtno delovanje in vzgajanje mladih talentov in tekmovalcev, kar je ključno za obstoj in prepoznavnost kluba. Poudaril je še, da brez tega dolgoročna uspešnost kluba ni mogoča. Meni, da je v Sloveniji to še vedno eden ključnih problemov. Prezgodnje selekcije in nepravilne metode razvoja mladih judoistov so težava, s katerimi se stalno srečujejo.

Da pa je vsak klub vesel mladih talentov, se je strinjal tudi Matej Gregurovič, sploh če so tudi tekmovalno uspešni. S pravilno vzgojo in trajnostnim razvojem talentov pozitivno vplivamo tudi na druge. To se opazi v boljši promociji športa in kluba, večje je zanimanje za omenjeni šport in s tem več novincev, posledično obstaja večja možnost za doseganje dobrih rezultatov. Načrtno delovanje in vzgajanje mladih talentov je tako ena pomembnejših dejavnosti kluba, ki lahko predstavlja enega temeljnih stebrov tekočega delovanja kluba in vira kadra za prihodnje.

Tako Sašo Šindič kot Matej Gregurovič sta mnenja, je potrebno judo doživljati več kot šport, potrebno ga je doživljati kot način življenja in kot eno od oblik oziroma orodij za pomoč pri vzgoji in oblikovanju značaja mladih, saj uči spoštovanja, obvladovanja, skromnosti, vljudnosti, prijateljstva, skratka vsega, česar se mora mlad človek naučiti in to nositi s sabo ter naprej gojiti skozi življenje.

### **5.3 Predlogi za nadaljnji razvoj in prakso**

Glede na trenutno stanje v klubu smo ugotovili, da je zasnova upravnega odbora, ki je bila izvoljena na funkcijo januarja 2014, primerna, saj so vanj izbrani predstavniki poklicno specializirani za marketing, finance, organizacijo in tudi management.

Kljub ustreznim usmeritvam pa ni bilo dovolj narejenega. Še podrobneje bo potrebno določiti in razporediti zadolžitve ter doseči, da bo vsak član upravnega odbora natančno in odgovorno sledil začrtani strategiji in ciljem. Klub si mora ob vsakem koncu tekmovalnega obdobja zastaviti nove cilje in naloge za naslednje obdobje (tekmovalno leto). Ti so lahko povezani z boljšimi rezultati ali boljšo organizacijo treningov oziroma delovanjem kluba in novimi nalogami.

Cilje bodo morali točno definirati in s sklepom zapisati. Določiti bodo morali tudi odgovorno osebo ali več oseb, ki bodo zadolženi za njihovo uresničitev. Dogovoriti se bodo morali za nadzor nad izvajanjem ciljev ter v primeru, da ti ne bi bili uresničeni, zahtevati pojasnila, oziroma ob spoznanju, da se uresničitev oddaljuje, priskočiti na pomoč z novimi ukrepi in z drugimi, še sposobnejšimi ljudmi. Tak način dela terja več časa in načrtnega dela, vendar je uspeh zagotovljen.

Z vlaganjem v razvoj mlajših kadrov se lahko v določenem časovnem obdobju iz njih razvijejo nadarjeni tekmovalci. Potrebno je prepoznati talent in ga spodbujati, za to pa moramo imeti ustrezne trenerje, ki so izobraženi tako na tehničnem kot tudi na pedagoškem področju, da lahko primerno vodijo svoje varovance. Zato je potrebno zadostno količino sredstev namenjati primerni skupini trenerjev. Zaželeno je sodelovanje tako z lokalnimi trenersko usposobljenimi kadri kot z zunanjimi sodelavci, ki v klub zagotovo prinesejo sveže ideje. Vaditelji naj svoje znanje stalno nadgrajujejo na seminarjih, delavnicah, tečajih, kjer

spoznavajo nove smernice znotraj športa in načina vzgoje. Klub pa ne potrebuje le tekmovalcev, pač pa tudi izobražene sodnike in delegate, ki omogočajo stalen stik z novimi smernicami in pravili, ki jih izda svetovna judo organizacija.

Kljub usmerjenosti v mlajše selekcije pa so za klub zelo pomembni tudi starejši, nekdanji člani ali tekmovalci. Ti imajo veliko športnih izkušenj, posledično pa so pridobili tudi vodstvene kompetence in znanje tudi na organizacijskem področju. Prav tako predlagamo ohranjanje stikov s člani, ki zaradi svoje tekmovalne poti prehajajo v večje klube, saj klub trenutno ni kompetenten za vzgojo profesionalnih tekmovalcev v svetovnem merilu. Prav ti ob koncu svoje kariere lahko ponovno pridejo v svoj prvi klub – ta jim večinoma ostaja v lepem spominu – in ga obogatijo s svojim znanjem. Tako je bil dosežen dogovor s Sašem Jerebom, ki se občasno udeleži treningov v klubu, da je s svojimi mednarodnimi izkušnjami in, kot diplomant fakultete za šport, tudi ustrezno strokovno izobrazbo lahko v veliko pomoč pri odkrivanju talentov in pri njihovem nadaljnjem razvoju.



## 6 SKLEP

Tako kot se pri celovitih reorganizacijah velikih podjetjih ne udejanjajo načrti čez noč, je tudi v športnih društvih potreben dolgoročni načrt, ki bo klub pripeljal do zelenega uspeha. Seveda pa so pri dolgoročnih načrtih pomembni tudi kratkoročni cilji, ki pokažejo vmesne rezultate. Tako bo v izbranem klubu potreben dolgoročni proces reorganizacije, ki ga bodo podkrepili kratkoročni cilji upravnega odbora kluba. Klub pa bo potreboval čas tudi zaradi menjave generacij vadečih in novega strokovnega vodstva.

V zaključni projektni nalogi smo preučevali izbrani športni klub Judo klub Žiri, ki je bil v kritičnem stanju obstoja, pa počasi in učinkovito napreduje v pozitivno smer obstoja. Ugotovili smo, da je po pregledu trenutnega stanja in v primerjavi s teoretičnimi modeli managementa, športnega in kriznega managementa ter ob pregledu konkurenčno zelo ambicioznega kluba, management prenove v izbranem klubu zelo potreben. Raziskava je pokazala, da so trenutni kratkoročni cilji pravilno umerjeni, vendar jih bo potrebno še nadgraditi, realizirati in povezati z dolgoročnimi cilji.

Krizni management je tako potreben tudi pri prostovoljnih organizacijah, ki se morajo obnašati kot podjetja, če želijo poslovno uspeti in obstati na trgu, kajti tudi tukaj je konkurenca zelo močna in kakovostna.

Na osnovi raziskovanja ugotavljamo, kako pomembno vlogo igra pravilno zastavljen management prenove izbranega kluba, ki mora imeti dobrega vodjo in prave ljudi okoli sebe, ki si med seboj zaupajo in s kompromisi usklajeno delujejo kot pravi tim.

Z raziskavo smo ugotovili, da je klub v nekaj letih precej napredoval in da se je iz stanja, ko so razmišljali o zaprtju, prebil v rastoči klub, ki bo ob trdem delu in tekmovalnih uspehih lahko spet eden vodilnih klubov v občini. Za to pa je potrebno še veliko dela, temeljita reorganizacija tako v delovanju vodstvenega kadra kot tudi na vzporednih dejavnostih, ki so potrebne za uspešno delovanje in tudi nadaljnji uspešni razvoj kluba.

## LITERATURA IN VIRI

- Ajpes.si. 2016. *Judo klub Žiri*. [Http://www.ajpes.si/prs/podjetje.asp?s=1&e=207251](http://www.ajpes.si/prs/podjetje.asp?s=1&e=207251) (21.7.2016).
- Babič, Iztok. 2001. *Judo za mlade*. Slovenska Bistrica: Judo zveza Slovenije.
- Belak, Janko. 2003. *Integralni management in razvoj podjetja*. Maribor: Založba MER Evrocenter.
- Bennis, Warren. In Michael, Mische. 1995. *The 21(st) Ventury Organization*. San Francisco: Jossey-Basic Inc., Publishers.
- Bizi.si. 2016. *Judo klub Žiri*. [Http://www.bizi.si/JUDO-KLUB-ZIRI](http://www.bizi.si/JUDO-KLUB-ZIRI) (3. 7. 2016).
- Bilalović, Benjamin. 2006. *Vloga managerja v športu in njegova prihodnost na svetovni trg*. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Čuš, Vlado. 2004. *Judo: popusti, da zmagaš*. Slovenska Bistrica: Judo zveza Slovenije.
- Dimovski, Vlado., Sandra, Penger. 2001. *Management: vodnik k predmetu za študij na daljavo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Drucker, Peter Ferdinand. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2011. *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Fatur, Eva. 2004. *Vloga managerja v športu in prihodnost managementa na svetovnem trgu*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Gomezelj Omerzel, Doris. 2010. *Podjetništvo in znanje*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Hočevnar, Marko., Marko, Jaklič. 1999. *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Judo klub Žiri. 2016. *Arhiv*. Interni vir Judo klub Žiri, 2016.
- Kralj, Janko. 1999. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kash J. Toby., John, Darling R. 1998. *Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention*. Leadership & Organization Development Journal: Bradford.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
- Makovec Brenčič, Maja. 2008. *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, kadri v športu, šport v lokalni skupnosti, zavarovanje v športu*. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
- Mlakar, Anton. 2009. *Ob 50. obletnici judo kluba Alpina Žiri*. Žiri: Judo klub Alpina.
- Mevlja, Bojan, Klemen, Kavčič. 2012. *Strateški razvoj nevladnih organizacij v Sloveniji: Strategija sistemskega razvoja nevladnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, Stane. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Možina, Stane. 2002. *Učeča se organizacija - učeči se management*. Radovljica: Didakta.

- Parkhouse, Bonnies L., ur 2005. *The management of sport: Its Foundations and Application*. New York: McGraw-Hill.
- Retar, Iztok. 2006. *Uspešno upravljanje športnih organizacij*. Koper: Univerza na primorske: Znanstveno-raziskovalno središče: Inštitut kineziologijo: Založba Annales.
- Repovž, Leon. 1993. Bančni vestnik št. 11. Članek »Menedžment podjetji v krizi«. Ljubljana.
- Rozman, Rudi., Jure, Kovač. 2012. *Management*. Ljubljana GV Založba.
- Slideshare.net. 2016. *Pristojnosti športnega managementa*.  
[Http://www.slideshare.net/MohitSingh57/sports-management-12-32301035](http://www.slideshare.net/MohitSingh57/sports-management-12-32301035) (8. 5. 2016).
- Stare, Aljaž. 2011. *Projektni management*. Ljubljana: Agencija Poti.
- Šugman, Rajko., Bojan, Jošt., Bojan, Leskošek. 1999. *Vzorčna analiza števila in strukture članstva osnovnih športnih organizacij po posameznih športnih panogah v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport: Inštitut kineziologijo.
- Šugman, Rajko., Jakob, Bednarik in Borut, Kolarič. 2002. *Športni management*. Ljubljana: Fakulteta za šport
- Šugman, Rajko. et al. 2006. *Športni menegement*. Ljubljana: Fakulteta za šport: Inštitut za šport.
- Tavčar I, Mitja. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Westerbeek, Hans., Aaron, Smith. 2003. *Sport Business in the Global Marketplace*. London: Palgrave.



## **PRILOGE**

Priloga 1      Intervju s strokovno osebo v judu v Žireh, g. Matejem Gregurovičem, članom  
upravnega odbora Judo kluba Žiri.

Priloga 2      Intervju s strokovno osebo v judu, g. Sašem Šindičem, vodjo enega največjih  
judo klubov v Sloveniji: Judo klub Bežigrad.



## **INTERVJU S STROKOVNO OSEBO V JUDU V ŽIREH, G. MATEJEM GREGUROVIČEM, ČLANOM UPRAVNEGA ODBORA JUDO KLUBA ŽIRI.**

### **Kako doživljate judo kot šport in kaj vam judo pomeni?**

Judo je zame več kot šport. Doživljam ga kot eno izmed oblik oziroma orodje za pomoč pri vzgoji in oblikovanju karakterja mladih, saj uči spoštovanja, obvladovanja, skromnosti, vljudnosti, prijateljstva, skratka vsega, česar se mora mlad človek naučiti in to nositi s seboj ter naprej gojiti skozi življenje.

### **Kaj vas je prepričalo, da se podate v vodilne funkcije vašega judo kluba?**

Tudi sam sem se v mladosti ukvarjal z judom in vem, kaj mi je in kako bi mi lahko dal še več, če bi imeli boljše pogoje za delo. Sedaj imam priložnost pomagati klubu za dolgoročni obstoj in nadaljnji razvoj, da bodo tudi generacije za nami imele možnost izkusiti čare juda.

### **Katera je bila vaša bolj opazna funkcija v klubu in kako ste to vlogo sprejeli?**

Sem član upravnega odbora, funkcijo seveda jemljem resno in odgovorno. Predsednik kluba je zagnan, pripaden, ima dobre načrte. Z veseljem bom sodeloval z ostalimi člani odbora, saj sem prepričan, da se vsi trudimo v duhu "našega" judo športa.

### **Katera je bila vaša prva poteza, ki ste jo naredili pri prevzemu funkcije?**

Glede na sovpadanje odpovedi pogodbe glavnega sponzorja in nastopom mandata sem pomagal pridobiti sponzorja, ki sicer finančno ne vem, kako velik je, je pa kot pomembnejše podjetje v mestu moralna spodbuda odboru in tudi zgled drugim podjetjem, da prispevajo po svojih zmožnostih. Ugled kluba in športa se poveča, promocija je lažja, če javnost ve, da ga podpira ugledno podjetje.

### **Kako vzdržujete dober timski duh v vodilni ekipi kluba in kako to prenašate na ostale?**

Timski duh v odboru gojimo predvsem s korektnimi in spoštljivimi odnosi, s spodbujanjem članov k enakopravni razpravi, dajanju predlogov in idej, delegiranjem nalog in nenazadnje z izražanjem pohval za uspešne realizacije zaslužnim posameznikom in ekipi kot celoti. Timski duh si prizadevamo širiti med člane kluba in starše otrok z organizacijo družabnih priložnostnih srečanj vsaj trikrat letno. Ob organiziranju tekem v domačem kraju so starši vabljeni k prostovoljni pomoči, kar navadno izkoristimo tudi kot priložnost za druženje. S tem želimo v širšem kolektivu oblikovati občutek pripadnosti in tovarištva.

### **Kako v vašem klubu povezujete management in marketing?**

Management in marketing se prepletata skozi upravni odbor kluba, ki ga poleg predsednika, podpredsednika, blagajničarke in tajnice sestavljajo še štirje člani. Del članov upravnega odbora se tudi poklicno ukvarja s področjem vodenja in marketinga, ena izmed članic je posebej specializirana za marketing. Upravni odbor tako stalno išče poti do novih sponzorjev,

podjetjem in podjetnikom skušamo vzbuditi interes za sodelovanje v obojestransko korist. S športnega vidika želimo privabiti v klub čim več mladih, tudi iz okoliških mest in šol, širiti članstvo in imeti čim več mladih, uspešnih judoistov. Udeležujemo se večjih tekmovanj ter z uspehi v najlepši obliki promoviramo klub in sponzorje.

### **Kaj je ključno in pomembno za uspešno delovanje judo kluba?**

Uspešno delovanje kluba pomeni predvsem dolgoročni obstoj in zmerna, konstantna rast kluba, takoj za tem pa so seveda uspehi tudi v tekmovalnem delu tega športa. Žal je v vseh neprofesionalnih dejavnostih praksa taka, da je potrebno neko močno gonilo v obliki zanesenjakov, entuziastov, ljudi, ki vlečejo. Ključna pri tem je po mojem mnenju homogena vodilna skupina ljudi, ki združuje voljo in znanja z delom za dobro kluba, tudi brez virov financiranja ne gre. Pomembno je načrtno razvojno delo, začeni z mladimi, postopno stopnjevati zahtevnostne ravni in jih čim dlje obdržati v klubu.

### **Katere vsebine managementa so ključne za dobro organiziranje in delovanje judo kluba?**

Management je za judo klub prav tako pomemben kot npr. za podjetje, potrebne so identične veščine in sposobnosti. Potrebno je načrtovati tako strateški razvoj kluba kot operativne naloge, organizirati aktivnosti, družabne dejavnosti, treninge, jih voditi in nadzirati ter povratno ukrepati. Enako velja za poslovni del kluba, ki mora stabilno finančno in pravno poslovati.

### **Kako ocenjujete pomembnost načrtnega delovanja in vzgajanja mladih talentov v judo klubu?**

Mladih talentov je vesel vsak klub, še posebej, če so uspešni tudi tekmovalno. S pravilno vzgojo in trajnostnim razvojem teh talentov lahko pozitivno vplivamo tudi na ostale judoiste, boljša je promocija športa, kluba, več vpisov mladih, ki so potencial za mentorje itn. Načrtno delovanje in vzgajanje mladih talentov je tako ena pomembnejših dejavnosti kluba, ki lahko predstavlja enega pomembnejših stebrov tekočega delovanja kluba in vira kadra za prihodnje.

### **S kakšnim načinom vodenja in organiziranja (managementa) je možno spremeniti delovanje judo kluba na bolje?**

Načeloma se zavzemam za primeren demokratičen in bodrilen stil vodenja z delegiranjem nalog in dolžnosti znotraj vodilne ekipe, tj. upravnega odbora ter po potrebi tudi na ad hoc time za posamezne naloge ali dogodke. Vse s ciljem čim bolj enakomerno porazdeliti obveznosti najbolj kompetentnim osebam za posamezne naloge. Upravnemu odboru v tem mandatu zaenkrat to kar uspeva.



## **INTERVJU S STROKOVNO OSEBO V JUDU, G. SAŠEM ŠINDIČEM, KI JE VODJA ENEGA NAJVEČJEGA JUDO KLUBA V SLOVENIJI: JUDO KLUB BEŽIGRAD.**

### **Kako doživljate judo kot šport in kaj vam judo pomeni?**

Judo je način življenja. Glede na to, da je bila v ta šport vključena moja družina, sem rasel skupaj z judom. Bolj ko ta šport spoznaš, bolj ga spoštuješ, ceniš in ljubiš. Je izredno lepa veščina, pri kateri so za uspeh izredno pomembni prav vsi dejavniki (intelekt, hitrost, moč, vzdržljivost, taktika ...).

### **Kaj vas je prepričalo, da se podate v vodilne funkcije vašega judo kluba?**

Sam se nisem podal v vodilne funkcije. Po končani karieri sem v klubu delal kot trener, ker sem bil priden, so me funkcije nekako poiskale same. V majhnem klubu ni posebnega interesa za vodilne funkcije. Vse so bile volonterske in vse so zahtevale veliko dela in odrekovanja. Šele z rastjo kluba so se vzpostavili temeljni pogoji za profesionalni pogon, ki je po mojem mnenju nujen za vzpostavitev mednarodno konkurenčnega kluba.

### **Katera je bila vaša bolj opazna funkcija v klubu in kako ste to vlogo sprejeli?**

V klubu sem najprej delal kot trener različnih selekcij, vzporedno sem bil sekretar kluba. Na neki točki sem se posvetil sodniškemu delu in postal predsednik kluba. To funkcijo sem opravljal deset let. V zadnjem mandatu sem predsedništvo prepustil drugemu, sam pa sem predsednik nadzornega odbora. Kot rečeno, sem vse zadolžitve sprejel zaradi potrebe in pomanjkanja kadra na tem mestu.

### **Katera je bila vaša prva poteza, ki ste jo naredili pri prevzemu funkcije?**

Vedno sem poskušal v sistem vpeljevati novosti, k takšnemu razmišljanju pa sem želel pritegniti tudi drug kader v klubu. Spremembe so bile zato vedno postopne. Člani kluba, ki so novosti sprejeli, jih včasih tudi nadgradili, so skoraj vedno s tem dobili nov zagon, ki ga je klub dolgoročno potreboval.

### **Kako vzdržujete dober timski duh v vodilni ekipi kluba in kako to prenašate na ostale?**

V teoriji obstaja več načinov vodenja. Sam sem bil vedno privrženec popolne dostopnosti, odprte komunikacije in velike stopnje soodločanja v svojem timu. S tem pridobiš poleg profesionalnih tudi globoke prijateljske vezi. Zahteva pa tak način vodenja več časa in prilagajanja različnim karakterjem v ekipi. Dober timski duh se tako in tako vedno pokaže ob uspehih kluba, ob neuspehih pa je potrebno celotno članstvo pritegniti k spremembam, ki bodo krivuljo uspeha spet obrnili navzgor.

### **Kako v vašem klubu povežete management in marketing?**

Marketing in management sta integrirana v delovanje kluba. Na žalost ne razpolagamo s takšnimi finančnimi sredstvi, ki bi lahko učinke marketinga povzdignili na raven, ki si jo želimo.

### **Kaj menite, da je ključno in pomembno za uspešno delovanje judo kluba?**

Ključno je, da vodstvo kluba sprejme odločitev, kakšni so dolgoročni cilji kluba. Mnogokrat imajo klubi visokoteče cilje z neko mlado perspektivno ekipo. Vendar pa je za dolgoročen napredek najbolj pomembno, da ima dober strokovni kader (vaditelje, trenerje, sodnike, vodje ...), ki lahko v prihodnosti s skupnimi močmi postavijo temelje stabilnejšemu klubu. Takrat tudi dolgoročni uspehi ne morejo izostati.

### **Katere vsebine managementa so ključne za dobro organiziranje in delovanje judo kluba?**

Menim, da so prav vse funkcije managementa pomembne za delovanje judo kluba. Kljub temu da klub deluje neprofitno, se mora obnašati na profesionalni ravni, če želi preživeti v veliki konkurenci različnih športov. Glede na to, da gre v večini primerov za volonterje in amaterske športne navdušence, je zelo pomembno vodenje, motiviranje in organiziranje strokovnega kadra, tekmovalcev in ostalih članov.

### **Kako ocenjujete pomembnost načrtnega delovanja in vzgajanja mladih talentov v judo klubu?**

Načrtno delovanje je ključno za vzgajanje bodočih tekmovalcev in vrhunskih športnikov. Brez tega dolgoročna uspešnost kluba ni mogoča. Menim, da je v slovenskem judu to še vedno eden izmed ključnih problemov. Prezgodnje selekcije in nepravilne metode razvoja mladih judoistov so težave, s katerimi se stalno soočamo.

### **S kakšnim načinom vodenja in organiziranja (managementa) je možno spremeniti delovanje judo kluba na bolje?**

Kot je bilo že rečeno, se mora v klubu vzpostaviti tim ljudi (članov), ki imajo jasno načrtane cilje razvoja kluba. Spremembe ne morejo biti vidne čez noč, vendar se nekaj let obrne zelo hitro in ob pravilnem in predvsem vestnem delu so rezultati kmalu vidni. Dobra stvar je, da obstaja ogromno dejavnikov, ki zelo hitro pokažejo, če klub napreduje. Vodstvo tako hitro vidi, ali je načrtalo pravi program.